

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza pracovní spokojenosti příslušníků AČR
Diplomová práce

2022

Bc. Michaela Hynková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Hynková**
Osobní číslo: **E200098**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza pracovní spokojenosti příslušníků AČR**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza celkové míry pracovní spokojenosti a vlivů, které jsou zdrojem pracovní nespokojenosti příslušníků AČR. Na základě získaných poznatků budou vytvořena možná doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Metodika šetření pracovní spokojenosti.
- Armáda ČR – představení
- Analýza pracovní spokojenosti příslušníků AČR.
- Formulace možných návrhů a doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
PAULÍK, Karel. Psychologie práce a organizace. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha. Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ. Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strěteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlášení:

Práci s názvem „Analýza pracovní spokojenosti příslušníků AČR“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2022

Bc. Michaela Hynková v. r.

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za cenné připomínky, rady i odborné vedení, kterými mi pomáhal při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi, svým dětem a rodině, za poskytnutou podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

Anotace

Diplomová práce analyzuje celkovou míru pracovní spokojenosti příslušníků AČR a zabývá se faktory, které ji ovlivňují. Rešeršní část objasňuje pojmy teorie vztahující se k managementu, manažerským funkcím a rolím, pracovní spokojenosti. Vysvětluje pojem řízení lidských zdrojů, popisuje lidské zdroje a s nimi související lidský kapitál. Dále se zaměřuje na metodiku šetření pracovní spokojenosti a samotné představení Armády České republiky. Praktická část soustřeďuje pozornost na dotazníkový výzkum, zpracování získaných dat a jeho následné vyhodnocení. Závěr práce je zaměřen na navržení vhodných opatření, možných doporučení a návrhů pro zlepšení současného stavu.

Klíčová slova

pracovní spokojenost, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, výzkum, AČR

Title

Analysis of job satisfaction of ACR members

Annotation

The diploma thesis analyzes the overall level of job satisfaction of ACR members and deals with the factors that affect it. The research part clarifies the concepts of theory related to management, managerial functions and roles, job satisfaction. It explains the concept of human resource management, describes human resources and related human capital. It also focuses on the methodology of job satisfaction surveys and the introduction of the Army of the Czech Republic. The practical part focuses on questionnaire research, processing of obtained data and its subsequent evaluation. The conclusion of the work is focused on proposing appropriate measures, possible recommendations and suggestions for improving the current situation.

Keywords

job satisfaction, job motivation, human resources management, employee evaluation, research, Army of the Czech Republic

Obsah

Seznam ilustrací a tabulek.....	10
Seznam zkratk a značek.....	11
Úvod	12
1 Definice základních pojmů.....	14
1.1 Pojetí managementu	14
1.2 Manažer	16
1.3 Manažerské funkce	17
1.3.1 Plánování	17
1.3.2 Organizování	20
1.3.3 Personalistika.....	20
1.3.4 Kontrola	20
1.4 Manažerské role.....	20
1.4.1 Interpersonální role	22
1.4.2 Informační role	22
1.4.3 Rozhodovací role.....	22
1.4.4 Motivační role	23
1.4.5 Organizační role	23
1.5 Řízení lidských zdrojů.....	24
1.5.1 Lidské zdroje	25
1.5.2 Lidský kapitál	25
1.5.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	26
1.5.4 Personální činnosti.....	27
1.6 Řízení pracovního výkonu.....	38
1.7 Shrnutí kapitoly	39
2 Pracovní spokojenost.....	41
2.1 Teoretické přístupy pracovní spokojenosti.....	42
2.2 Faktory pracovní (ne) spokojenosti	43
2.3 Důsledky pracovní (ne) spokojenosti	45
2.4 Měření pracovní spokojenosti	45
2.5 Shrnutí kapitoly	46

3	Metodika šetření	47
3.1	Tvorba dotazníku	47
3.1.1	Tvorba dotazníkových otázek.....	48
3.2	Výběr respondentů.....	49
3.3	Shrnutí kapitoly	49
4	Představení Armády České republiky	51
4.1	Armáda České republiky	51
4.2	Struktura Armády České republiky	53
4.2.1	Velitelství pro operace.....	55
4.2.2	Pozemní síly Armády České republiky	55
4.2.3	Vzdušné síly Armády České republiky	57
4.2.4	Velitelství informačních a kybernetických sil.....	58
4.2.5	Velitelství teritoria.....	59
4.2.6	Velitelství výcviku - Vojenská akademie Vyškov	59
4.3	Shrnutí kapitoly	60
5	Analýza získaných odpovědí dotazníkového šetření.....	62
5.1	Rozbor identifikačních otázek.....	62
5.2	Rozbor doplňujících otázek.....	65
5.3	Rozbor otázek zaměřujících se na spokojenost s pracovními podmínkami	68
5.4	Shrnutí kapitoly	78
6	Návrh doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti	80
	Závěr	84
	Použitá literatura.....	86
	Přílohy	91

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 1: Pyramida manažerské hierarchie.....	16
Obrázek 2: Struktura rozhodovacího procesu podle Simona.....	18
Obrázek 3: Cykličnost rozhodovacího procesu	19
Obrázek 4: Manažerské funkce.....	20
Obrázek 5: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	27
Obrázek 6: Model motivace.....	34
Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb.....	36
Obrázek 8: Jednofaktorová teorie	43
Obrázek 9: Znak Velitelství pro operace	55
Obrázek 10: Znak Velitelství pozemních sil AČR	56
Obrázek 11: Znak Velitelství vzdušných sil Armády České republiky.....	58
Obrázek 12: Znak Informačních a kybernetických sil.....	59
Obrázek 13: Znak Velitelství teritoria	59
Obrázek 14: Znak Vojenské akademie ve Vyškově	60
Obrázek 15: Grafické znázornění odpovědí – pohlaví respondentů.....	63
Obrázek 16: Grafické znázornění odpovědí – věkové složení dotazovaných	63
Obrázek 17: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost rodinného stavu u dotazovaných.....	64
Obrázek 18: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost dosaženého vzdělání dotazovaných	64
Obrázek 19: Grafické znázornění odpovědí - doba služby dotazovaných u AČR	65
Obrázek 20: Grafické znázornění odpovědí – atmosféra na pracovišti u příslušníků AČR	66
Obrázek 21: Grafické znázornění odpovědí - důvod výkonu vojenské činné služby příslušníků AČR	66
Obrázek 22: Grafické znázornění odpovědí - naplnění očekávání z výkonu činné služby u dotazovaných	67
Obrázek 23: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost se vztahy na pracovišti.....	68
Obrázek 24: Grafické znázornění odpovědí - spokojenost s oceněním a uznáním práce u příslušníků AČR	69
Obrázek 25: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost s komunikací a předáváním informací od nadřízených k podřízeným	69

Obrázek 26: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost respondentů se schopností přímého nadřízeného motivovat	71
Obrázek 27: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost přístupu nadřízeného k podřízeným	71
Obrázek 28: Grafické znázornění odpovědí - kvalita zařízení a technického vybavení.	72
Obrázek 29: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných se spokojeností s pracovními podmínkami	72
Obrázek 30: Grafické znázornění odpovědí – míra uspokojení z vykonané práce u dotazovaných	73
Obrázek 31: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných s náplní práce	74
Obrázek 32: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost s mírou stresu na pozici	74
Obrázek 33: Grafické znázornění odpovědí - absolutní četnost spokojenosti se služebním postupem u dotazovaných	75
Obrázek 34: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost respondentů s výší platu	75
Obrázek 35: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost respondentů se systémem odměňování na pracovišti	76
Obrázek 36: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných v oblasti vzdělávání	77
Obrázek 37: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných s celkovou mírou spokojenosti v zaměstnání	77
Tabulka: Návratnost dotazníků:	62

Seznam zkratek a značek

AČR	Armáda České republiky
aj.	a jiné
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IKEM	Institut klinické a experimentální medicíny
ISAF	Mezinárodní bezpečnostní podpůrné síly
KFOR	Mezinárodní mírové operace v rámci NATO na území Kosova
např.	například
MO	Ministerstvo obrany
NATINAMDS	integrováný systém protivzdušné a protiraketové obrany států NATO
NATO	Severoatlantická aliance
NGŠ	Náčelník Generálního štábu
OSN	Organizace spojených národů
SAR	letecká pátrací a záchranná služba
Sb.	Sbírka zákonů
SFOR	Mezinárodní mírová mise pod patronací NATO na území Bosny a Hercegoviny
tzn.	to znamená
USA	Spojené státy americké
ZHN	zbraně hromadného ničení
ZNGŠ	Zástupce náčelníka Generálního štábu
ZNGŠ – NŠ	Zástupce náčelníka Generálního štábu – náčelník štábu
ZNGŠ – I	Zástupce náčelníka Generálního štábu – inspektor AČR

Úvod

Každý člověk vnímá spokojenost subjektivně a záleží pouze na něm samotném, jakou aktivitu vyvine pro to, aby své potřeby, vedoucí k pocitu uspokojení, naplnil. Lidské zdroje představují pro organizaci fundament veškerých činností, jsou považovány za cenná aktiva, jimiž organizace disponuje, zajišťují velmi významný a podstatný zdroj konkurenční výhody a jejich prostřednictvím je zaručena vysoká kvalita vykonané práce. V dnešní nelehké době je obtížné najít, získat a udržet si takové zaměstnance, kteří přispívají významným dílem k celkové prosperitě podniku.

Najde-li firma na trhu práce pracovníky s požadovanou odborností, je nutné je motivovat a investovat do nich. To má přímý dopad na jejich produktivitu práce, na zvýšení konkurenceschopnosti podniku nebo zlepšení hospodářských výsledků. Stejně tak by mělo organizaci zajímat, jak předcházet stavu pracovní nespokojenosti, například pomocí pravidelného vyhodnocování pracovní spokojenosti zaměstnanců, průběžného monitorování a uspokojování jejich potřeb nebo pravidelných průzkumů spokojenosti. To vše vede k odhalení příčin různých projevů nespokojenosti, jakými jsou např. demotivace nebo vyhoření, a hledání způsobů, jak tuto nekomfortní situaci efektivně řešit.

Cílem práce bude analýza celkové míry pracovní spokojenosti a vlivů, které jsou zdrojem pracovní nespokojenosti příslušníků AČR. Na základě získaných poznatků budou vytvořena možná doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu.

Armáda České republiky dnes představuje symbol nezávislosti a demokracie našeho státu. Prošla vývojem, stejně jako Česká republika, který ji dostal do dnešní konkurenceschopné podoby. Armáda České republiky je tvořena jednotkami několika druhů sil - speciálních, pozemních, vzdušných, kybernetických, teritoriálních - a je plně profesionální. Kariéra profesionálního vojáka vyžaduje především dobrý zdravotní stav, který představuje základ pro výkon vojenské činné služby. Práce vojáka je náročná jak po fyzické, tak i psychické stránce a pravidelně musí podstupovat výcvik, který se u každého z útvarů více či méně liší. Téma práce bylo zvoleno z důvodu znalosti prostředí aktivní služby u Armády České republiky, ale také na základě vlastního několikaletého působení na vojenském útvaru v Pardubicích. Z hlediska přístupu k informacím bude vybrána pardubická a chrudimská posádka.

Pro splnění zadaného cíle bude práce rozdělena do šesti na sebe navazujících kapitol. Cílem úvodní kapitoly bude definování základních pojmů spojených s vybraným

tématem. Management, jako vědní obor a vedení obecně, je součástí každé organizace a nese plnou odpovědnost za vykonaná rozhodnutí. V práci bude popsán pojem manažer, typy manažerů, jaké jsou manažerské funkce a role. Kapitola se bude zabývat i pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, vymezením základních pojmů z této oblasti, jakými jsou: personální strategie, personální politika, personální činnosti, hodnocení pracovníků nebo řízení pracovní kariéry. Budou zde vydefinovány pojmy jako lidské zdroje, co představuje pojem lidský kapitál nebo řízení pracovního výkonu.

Druhá kapitola diplomové práce se bude věnovat přiblížení pojmu pracovní spokojenost. Budou zde vysvětlena členění jednotlivých teoretických přístupů k pracovní spokojenosti a charakterizovány faktory pracovní spokojenosti. Kapitola bude dále přibližovat negativní jevy, které se člení např. na pomluvy, protahování přestávek, různé stížnosti nebo krádeže. Bude zde zahrnuto i měření pracovní spokojenosti.

Ve třetí kapitole pak bude popsána metodika šetření. Pro dosažení cíle práce bude třeba použít kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Cílovou skupinou analýzy pracovní spokojenosti budou vojáci a vojákyně v činné službě ze 14. pluku logistické podpory „PLUKOVNÍKA IN MEMORIAM ALFRÉDA BARTOŠE“ v Pardubicích a ze 43. výsadkového pluku v Chrudimi.

Následující kapitola se bude věnovat představení Armády České republiky. V úvodu této kapitoly budou popsány povinnosti a úkoly Armády České republiky a historie její profesionalizace. Bude zde podrobně charakterizována její struktura, z jakých sil jsou složeny Ozbrojené síly nebo kdo stojí v jejím čele.

Předposlední, tedy pátá kapitola, se bude věnovat analýze pracovní spokojenosti v rámci Armády České republiky. Zde budou graficky znázorněny jednotlivé odpovědi na otázky dotazníkového šetření.

V poslední, šesté kapitole, budou uvedena zjištění, kterých bude autorkou této práce, v průběhu diplomové práce, dosaženo. Dále budou představeny návrhy doporučení pro zlepšení současného stavu, které budou výstupem provedeného výzkumu.

1 Definice základních pojmů

Úvodní kapitola diplomové práce se věnuje definování pojmu management, charakterizuje manažerské funkce, vysvětluje pojem řízení lidských zdrojů, popisuje lidské zdroje a s nimi související lidský kapitál. Dále objasňuje pojem motivace a Maslowovu pyramidu potřeb.

1.1 Pojetí managementu

Vývoj managementu je úzce spjat s vývojem lidstva a jeho základy sahají až do období počátku civilizace. Nejedná se o objev moderní doby, což může být pro někoho překvapující. Kořeny pojmu vycházejí z původních latinských výrazů „manus“, což v překladu znamená ruka a „agere“, které lze přeložit jako činit nebo dělat. Jiné možné vysvětlení pojmu management pochází z anglického slova „to manage“. Tento výraz má mnoho významů jako např. spravovat, řídit, vládnout, dosahovat, vést. Souhrnně pak lze management chápat jako disciplínu představující soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a zosobnit si je pro východisko své práce. Vznik formálních organizací s sebou přinesl, vlivem postupného vývoje a rozšiřování, určitou potřebu koordinace činnosti pracovníků. (Bělohlávek a kol.; 2001)

Za jeden z průlomových milníků v oblasti managementu je považován rok 1916, kdy byla ve Francii vydána kniha Henryho Fayola, považovaného za otce moderního managementu, „Obecný a průmyslový management“, která se opírá o osobní zkušenosti v pozici manažera. Autor v knize rozebírá do detailu 14 klíčových manažerských principů, které by, podle něho, mohly výrazně přispět ke zlepšení podnikových operací. Všechny tyto zásady významně ovlivňují řízení organizace, a proto mají být chápány jako návody pro řídicí pracovníky.

Management je tvořen uspořádaným souborem poznatků vycházejících převážně z praktických zkušeností a principů, opírá se o poznatky z více vědních disciplín, jakými jsou např. ekonomie, matematika, psychologie nebo sociologie. Zahrnuje obrovské množství informací a poznatků, cenných zkušeností a odborných znalostí. Jaký je ale význam slova management? (Veber, 2009)

Existuje mnoho různých pohledů na definici managementu. Jeho přesná definice je velice obtížná, ale ze všech odborných publikací je jasné, že definují stejný základ. Odborná literatura uvádí minimálně tři pohledy na management. První zdůrazňuje složky, jimiž je tvořena náplň manažerské profese. Označuje vedoucí představitele

organizace. Druhá ze skupiny definic se opírá o smysluplnost managementu, tzn. o dosažení vytyčeného cíle a poslední, čili třetí skupina, vyzdvihuje klíčové faktory, které charakterizují současné manažerské činnosti. S nimi je spojeno riziko a jejich účelem je realizovat změny, aby bylo dosaženo daných hodnot. Management tak představuje bezesporu jednu z nejvýznamnějších činností, která je denně prováděna ve všech organizacích řídicími pracovníky. (Veber, 2009)

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Aldag, 1987).

Peter Drucker, považovaný za otce managementu, definuje tento pojem roku 1973 takto: *„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“ (Tureckiová, 2004)*

Jedním z dalších pohledů na pojem management je např. definice podle H. Koontze a H. Weihricha: *„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ (Koontz, Weihrich, 1993)*

Pro dosažení vytyčených cílů organizace je potřeba součinnosti všech pracovníků, proto se management dělí na určité úrovně nebo linie, kdy jsou jednotliví pracovníci zařazeni do jedné z nich, a tak se podílí na chodu organizace. Management rozeznává tři základní úrovně v organizacích, které jsou zobrazeny na obrázku jedna.

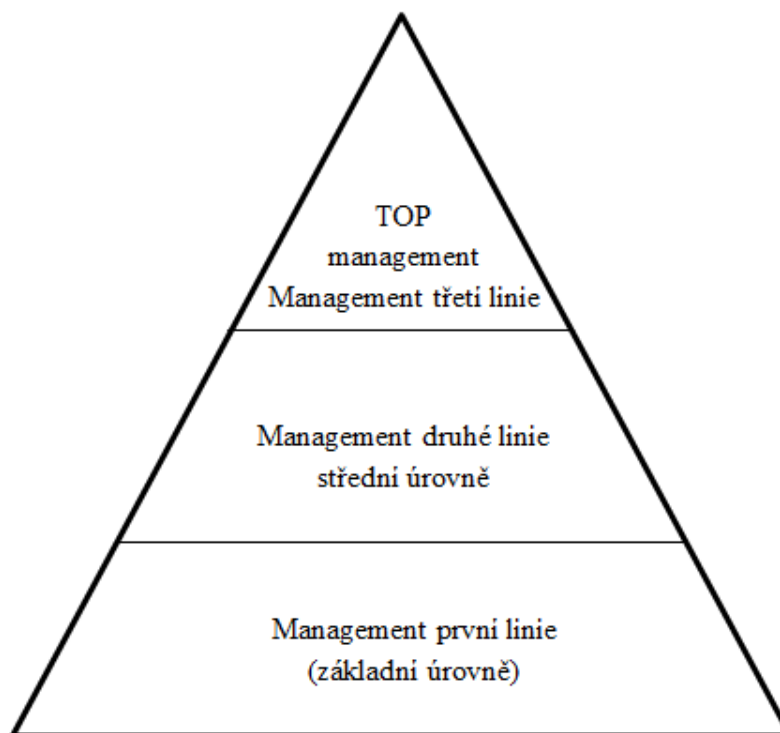
Management první linie (základní úrovně) - jejich úkolem je řídit výkonné pracovníky a zodpovídat za jejich plnění. Manažer na tomto stupni zodpovídá za chod výroby, musí mít technické znalosti v dané oblasti. Jsou to operativní řídicí pracovníci, kteří řeší každodenní problémy a vztahy přímo mezi zaměstnanci.

Management druhé linie (střední úrovně) – úkolem manažerů na tomto stupni je především práce s informacemi. Jejich hlavní náplní je úprava koncepcí vyššího managementu na úroveň nižších – podřízených linií a dohlížení na jejich plnění. Velmi podstatná je na této úrovni práce s lidmi.

Management třetí linie (TOP management) – tvoří velmi podstatnou skupinu řídicích pracovníků. Jejich úkolem je tvorba dlouhodobých strategických koncepcí vývoje organizace a jednají s vnějším prostředím, jako jsou zákazníci nebo společnosti v zájmu firmy. Jedná se o nejvyšší úroveň managementu.

Podle výše uvedených informací je patrné, že pracovníci, kteří jsou zodpovědní za chod firmy, se označují termínem manažeři. V následující podkapitole budou podrobně popsány jejich činnosti.

Obrázek 1: Pyramida manažerské hierarchie



Zdroj: vlastní zpracování

1.2 Manažer

Manažer (řídící pracovník) musí zvládat široké spektrum činností. Disponuje jistými předpoklady - jak vrozenými, tak získanými. Je zodpovědný za dosahování očekávaného výkonu a uskutečňování cílů organizace předdefinovanými strategiemi, dále cestou dosahování stanoveného výkonu podřízených zaměstnanců. Stará se o to, aby podřízení zaměstnanci využívali svých nejlepších schopností, dovedností a motivaci k dosažení úspěchu organizace, stejně jako on. (Armstrong a Stephens, 2008)

Stýblo definuje tento pojem: „*Manažer je ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění jejich vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.*“ (Stýblo, 1993)

Představa o způsobilosti manažerů se u různých autorů mírně liší. V zásadě se však shodují, že se musí jednat o souhrn dvou dimenzí, a to chování manažera, které zahrnuje

jeho vystupování nebo jednání, a to nejenom na úrovni organizace, ale i mimo ni. Druhou dimenzí jsou odborné znalosti, které manažer získává neustálým vzděláváním a zkušenostmi při řešení praktických problémů. Další podstatnou proporcí je lidská dimenze, jinými slovy způsobilost manažera, představující celou řadu obtížně uchopitelných a napodobitelných vlastností. Souvisí s charakterovými rysy manažera. (Veber, 2009) „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ (Lojda, 2011)

1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují systematické činnosti, které na sebe jednotlivě navazují a vedoucí pracovníci je vykonávají při své práci. Díky těmto funkcím dosahují manažeři stanovených výsledků.

Základní manažerské funkce (Koontz, Weihrich, 1998):

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení lidí,
- kontrola.

1.3.1 Plánování

Je základním kamenem veškerých manažerských aktivit. Zabývá se jím každý z řídicích pracovníků a je zaměřen na budoucí vývoj organizace. Úkolem této manažerské funkce je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů, kterými bude zadaných cílů dosaženo. Tyto záměry se promítnou do plánu, který lze charakterizovat jako určitou strategii nebo postup.

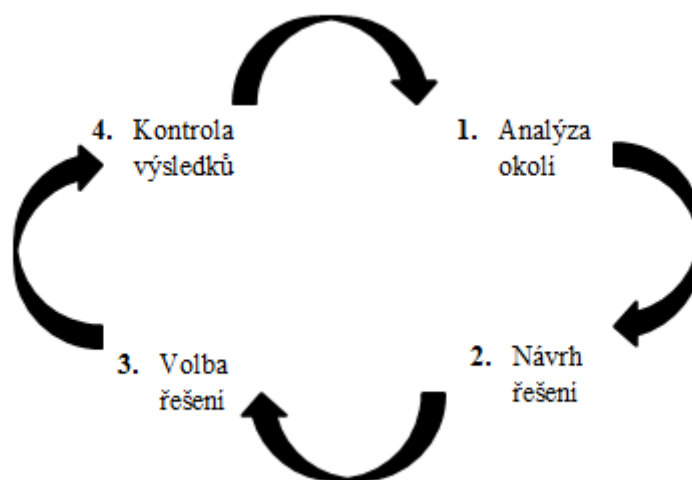
Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrávají manažeři, je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů, jak jich dosáhnout. Náplň jednotlivých rozhodovacích procesů je tvořena vzájemně spolu souvisejícími a na sebe navazujícími činnostmi, které je možné sloučit do jednotlivých etap (fází). Příkladem je přístup Herberta A. Simona, znázorněný na obrázku dva, který rozlišuje čtyři základní fáze. (Veber, 2009)

Fáze rozhodovacího procesu (Veber, 2009):

1. Analýza okolí – zahrnuje sběr informací, identifikuje rozhodovací problémy a stanoví jejich příčiny.

2. Návrh řešení – zaměřuje se na hledání, analýzu, tvorbu a rozvíjení možných směrů činnosti.
3. Volba řešení – obsahuje hodnocení možných variant činnosti navržených v předchozí etapě, ukončeno volbou konkrétní varianty.
4. Kontrola výsledků – orientuje se na hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování z hlediska k předem stanoveným cílům.

Obrázek 2: Struktura rozhodovacího procesu podle Simona



Zdroj: Veber, 2009

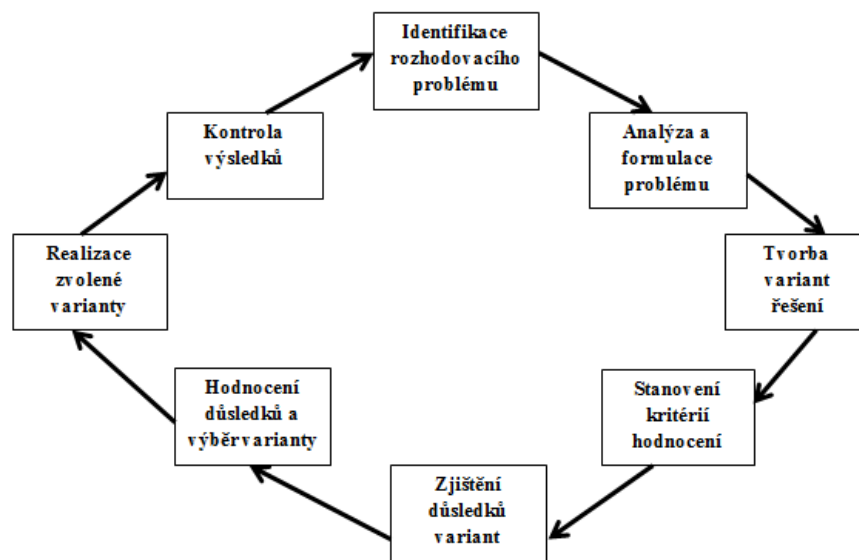
Podrobnější členění rozhodovacích procesů dále rozlišují ještě např. tyto etapy, které jsou vidět na obrázku tři.

Struktura rozhodovacího procesu (Fotr, 2010):

1. identifikace rozhodovacího problému,
2. analýza a formulace problému,
3. tvorba variant řešení,
4. stanovení kritérií hodnocení variant, stanovení důsledků variant,
5. zjištění důsledků navržených variant rozhodování,
6. hodnocení důsledků a výběr varianty určené k realizaci,
7. realizace zvolené varianty,
8. kontrola výsledků uskutečněné varianty.

Identifikace rozhodovacího problému tvoří první etapu rozhodovacího procesu. Podstatou je uvědomění si problému, založené na systematickém získávání, analýze a vyhodnocování informací různého druhu, týkajících se jak firmy, tak i jejího okolí. **Analýza a formulace problému** představuje bližší poznání problémové situace, respektive problému, vyžadujícího řešení. **Tvorba variant řešení** rozhodovacích problémů představuje etapu s vysokými nároky na tvůrčí schopnosti řešitelů. Snahou by mělo být zpracovat co nejširší soubor odlišných variant a z nich vybrat optimální variantu určenou k realizaci vybrat ze souboru variant. **Stanovení kritérií hodnocení variant** představuje konkrétní formulaci kritérií hodnocení. Kritéria (kvantitativní, kvalitativní) tvoří hlediska zvolená rozhodovatelem. Slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant, pokud jde o dosažení stanovených cílů. **Zjištění důsledků navržených variant rozhodování** ukazuje, jaký dopad mohou mít jednotlivé varianty rozhodování při zvolení určitých kritérií hodnocení. **Hodnocení důsledků a výběr varianty určené k realizaci** je výběr takové varianty řešení, která splňuje nejlépe cíle řešení. **Realizace zvolené varianty** představuje fyzickou realizaci (implementaci). **Kontrola výsledků uskutečněné varianty** je důležitá z hlediska určení odchylek skutečně dosažených výsledků od předpokládaných výsledků.

Obrázek 3: Cykličnost rozhodovacího procesu



Zdroj: Fotr a kol., 2010

1.3.2 Organizování

Cílem této manažerské funkce je sestavení takové skupiny lidí, která zajistí realizaci plánu. Obsahuje konkrétní vymezení potřebných prací, stanovení pravomocí a zodpovědnosti.

1.3.3 Personalistika

Představuje výběr, přerozdělování a rozmisťování pracovníků. Jejím hlavním úkolem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků, díky nimž bude dosaženo strategických cílů organizace. (Šikýř, 2012)

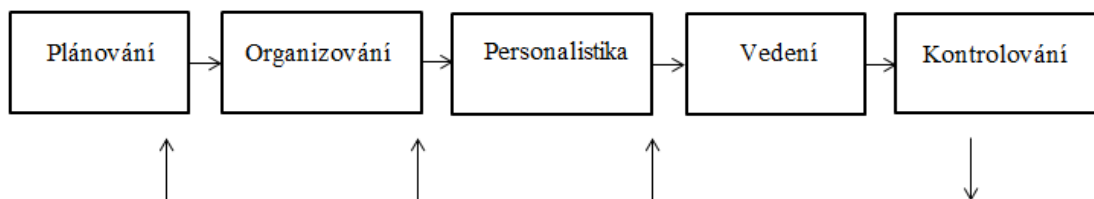
Jednou z podstatných schopností řídicího pracovníka je schopnost přesvědčovat, motivovat, naslouchat, usměrňovat své podřízené a získat je pro plnění úkolů za účelem dosažení vytyčených cílů. Při vedení lidí je velmi důležité znát problematiku lidských zdrojů a zabývat se komunikačními a podobnými dovednostmi.

1.3.4 Kontrola

Řadí se mezi nezbytné manažerské činnosti. Slouží pro hodnocení nebo měření kvality průběžných nebo konečných výsledků. Řídicími pracovníky je vnímána jako jistá forma zpětné vazby, která jim pomáhá dosáhnout jistoty, že práce probíhá ve shodě s plánem.

Manažerské funkce, které manažer ve své práci vykonává, a jsou nezbytné pro výkon jeho profese, jsou znázorněny na obrázku číslo čtyři.

Obrázek 4: Manažerské funkce



Zdroj: Papulová a kolektiv, 2006

1.4 Manažerské role

Manažerské role byly definovány v roce 1973 Henrym Mintzbergem na základě několikaletého pozorování práce mnoha vedoucích pracovníků. Celkem stanovil deset druhů rolí ve třech základních skupinách. Role manažera popisují každodenní postupy,

činnosti a postoje, které vedoucí pracovník vykonává svou prací a přirozeně je zastupuje. Členění manažerských rolí (Siegl, Brodský 2010) jsou obsaženy v další kapitole.

1.4.1 Interpersonální role

Vyplývá z formální odpovědnosti a pravomoci manažera, jehož úkolem je udržování a rozvíjení kontaktů s partnery uvnitř i vně organizaci.

- **Reprezentant:** jeho úkolem je reprezentace organizace navenek a budování a rozvoj vnějších vazeb s okolím.
- **Vedoucí:** nese odpovědnost za práci a koordinaci činnosti podřízených, snaha o soulad potřeb organizace a zaměstnanců.
- **Koordinátor:** zabezpečuje jednání s lidmi mimo organizaci, jakými jsou zákazníci, dodavatelé nebo ostatní okolí. (Cejthamr, Dědina, 2010)

1.4.2 Informační role

Role vedoucího pracovníka spočívá v jeho účasti při vytváření, přenosu, sběru, třídění, filtraci a využití informací.

- **Pozorovatel:** spojené s přijímáním a poskytováním informací. Manažer sleduje činnost podniku i jeho jednotlivých částí, mezi které se řadí získávání a analýza všech důležitých informací, shromažďování a uchovávání užitečných informací pomocí dotazování, sledování a analyzováním dostupných informací.
- **Šířitel:** vedoucí pracovník rozděluje podřízeným informace, které jsou pro ně jinak těžko dostupné. Rozhoduje o tom, které informace bude dál předávat a které je třeba ještě dále zpracovat před jejich dalším předáním.
- **Mluvčí:** manažer zajišťuje informovanost svých nadřízených, jednání se zákazníky, vysvětlování problémů, reklamací apod. (Cejthamr, Dědina, 2010)

1.4.3 Rozhodovací role

Manažer je hlavním, zjevným projevem její činnosti vedoucí k dosažení cílů organizace. Vyžaduje analytické a kreativní myšlení.

- **Podnikatel/tvůrce změn:** má na starosti rozvíjení sfér podnikové činnosti, formulaci nových plánů a iniciaci změn.
- **Řešitel rušivých událostí:** reagují na náhlé a nepředvídatelné události, které ohrožují plnění cílů a nachází vhodná řešení.
- **Distributor zdrojů:** rozhoduje o hospodaření se zdroji, kterými jsou zaměstnanci, čas, peníze nebo zařízení. Tyto zdroje dále rozděluje na základě získaných informací tak, aby byly maximálně využity.

- **Vyjednavač:** spočívá v účasti na jednáních s ostatními organizacemi či útvary. (Cejthamr, Dědina, 2010)

1.4.4 Motivační role

Pro vedoucí pracovníky je tato role velmi důležitá a nelehká. Umět motivovat ostatní, ovládat různé formy motivování, efektivně delegovat nebo využívat motivačních nástrojů, to všechno spadá do motivační role. (Šuleř, 2008) Motivy lidí k práci jsou různé. Někteří pracují především pro peníze, jiní za účelem osobního postavení nebo tvořivosti. Znalost všech těchto motivů může výrazně přispět k úspěšnému výkonu práce manažera. Nedílnou součástí manažerovy motivační role je i hodnocení výkonu pracovníků. Ta mu umožňuje jasně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu, a tak usměrňovat jejich činnost, pochopit zájmy a přání pracovníků, s ohledem na jejich další rozvoj, plánovat rozvojové aktivity, rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich případné slabé stránky a stanovovat spravedlivou mzdu. (Siegl, Brodský, 2010)

Do motivační role lze zahrnout další činnosti manažera, jako je například delegování, které mu umožňuje věnovat více času důležitým úkolům, stihne více práce za kratší čas, může se zabývat novými nápady a přístupy, rozvíjí kompetence pracovníků, kteří tak delegováním úkolů získají nové zkušenosti. Další činností je koučování, díky němuž se zlepšují vztahy na pracovišti, zlepšují se pracovní výsledky daných pracovníků a zdokonaluje se jejich schopnost sebevzdělávání. Mentoring je poslední z činností manažera, který přispívá k vytvoření vztahu mezi ním a zaměstnancem. Jedná se o soustavný a účinný způsob vedení, předávání a rozvoje pracovníků. (Šuleř, 2008)

1.4.5 Organizační role

Organizace se snaží dosáhnout stanovených výsledků pomocí plánování organizačních cílů. Plánováním manažer ovlivňuje nejen efektivitu činností, které v organizaci probíhají, ale také snižuje možné riziko, rozvíjí úroveň integrace a koordinace mezi pracovníky a organizačními jednotkami. Stanovené cíle napomáhají manažerovi k volbě vhodných strategií a stanovení dílčích cílů pro další útvary nebo jednotlivce. (Šuleř, 2008)

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat (Siegl, Brodský, 2010):

- strategické plánování – realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku, dlouhodobé plánování s komplexním přístupem k organizaci jako celku.
- taktické plánování – realizováno na úrovni středního managementu, odpovídá mu plánům na úrovni jednotlivých útvarů či divizí podniku
- operativní plánování – velmi konkrétní, informuje liniové manažery o kritériích výkonu (Šuleř, 2008)

1.5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi oblastmi, které souvisí s řízením lidí v organizaci a jejich zaměstnáváním. Tento stále diskutovaný pojem má za sebou dlouholetý vývoj. Víceméně nahradil pojem personální řízení, který byl ještě ve 40. letech 20. století nazýván péčí o pracovníky. Personální řízení je starší typ koncepce personální práce a objevoval se u podniků orientovaných na expanzi, na ovládnutí, pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Personální práce tohoto typu se orientovala téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2007) Elton Mayo se roku 1933 zasloužil o to, že řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí, které vycházelo z teorie řízení lidí. Využil k tomu výsledky výzkumného projektu, který byl proveden ve 20. letech 20. století. Členové této školy byli přesvědčeni o tom, že to, jak vysoce je člověk produktivní, je přímo spojeno se spokojeností s prací, a to se odráží na výsledcích práce lidí. Jejich produktivita bude výraznější, jestliže o ně projeví zájem ten, jehož respektují. (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007)

Existuje mnoho pohledů na definici pojmu řízení lidských zdrojů, autoři se jednotně neshodují na jedné konkrétní. Všechny definice však mají stejnou podstatu a tím je, v nejobecnější rovině, zajistit potřebný počet zaměstnanců, jejich schopnosti, očekávané chování a oddanost.

Koubek definuje: „*Řízení lidských zdrojů, nebo také personální práce, se zabývá plánováním, získáváním, výběrem, vzděláváním a rozvojem lidského kapitálu. Vedle lidských zdrojů je nutné zajišťovat také materiální, finanční a informační zdroje, které stojí na stejné úrovni, avšak jejich význam pro organizaci není tentýž a není předmětem personální práce.*“ (Koubek, 2015)

Řízení lidských zdrojů je vymezeno několika základními pojmy, mezi které patří (Armstrong, 2007):

- **Řízení pracovního výkonu:** souvisí s cílevědomým ovlivňováním pracovního zařazení zaměstnance po dobu jeho aktivní činnosti.
- **Řízení lidských zdrojů:** jedná se o pojem v personalistice vyjadřující pojetí personální práce, které chápe lidský faktor jako rozhodující o úspěšnosti organizace.
- **Odměňování pracovníků:** týká se formulace a realizace strategií a politiky, jejichž cílem je odměňovat pracovníky spravedlivě a důsledně, v souladu s jejich hodnotou pro organizaci,
- **Hodnocení práce:** zjišťuje úroveň odvedeného výkonu pracovníka a kvality jeho práce,
- **Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci:** získání a udržení si kvalitního a vysoce produktivního lidského kapitálu za účelem úspěchu organizace.

1.5.1 Lidské zdroje

Pro správné fungování organizace jsou třeba nezbytné základní zdroje, mezi které patří materiálové zdroje, jakými jsou stroje, energie nebo zařízení. Dalšími jsou zdroje finanční a lidské. Základním úkolem managementu je koordinované působení všech těchto tří zdrojů. Nejdůležitějším z nich jsou zdroje lidské.

Duda definuje tento pojem: „*Lidské zdroje představují pro podniky a organizace nejcennější a mnohdy i nejdražší zdroj, který má velký vliv na prosperitu a na to, jak je daný podnik schopný konkurovat.*“ (Duda, 2008)

1.5.2 Lidský kapitál

Existuje mnoho různých definic lidského kapitálu. Jednu z nejkomplexnějších poskytuje Armstrong. „*Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a překládání zpráv informujících o vývoji v oblastech vytvářejících přidanou hodnotu, především v oblasti řízení lidí, tom, strategické investování nebo operativní*

rozhodování, a to na úrovni celé organizace, stejně jako na úrovni první linie řízení. (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015)

1.5.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

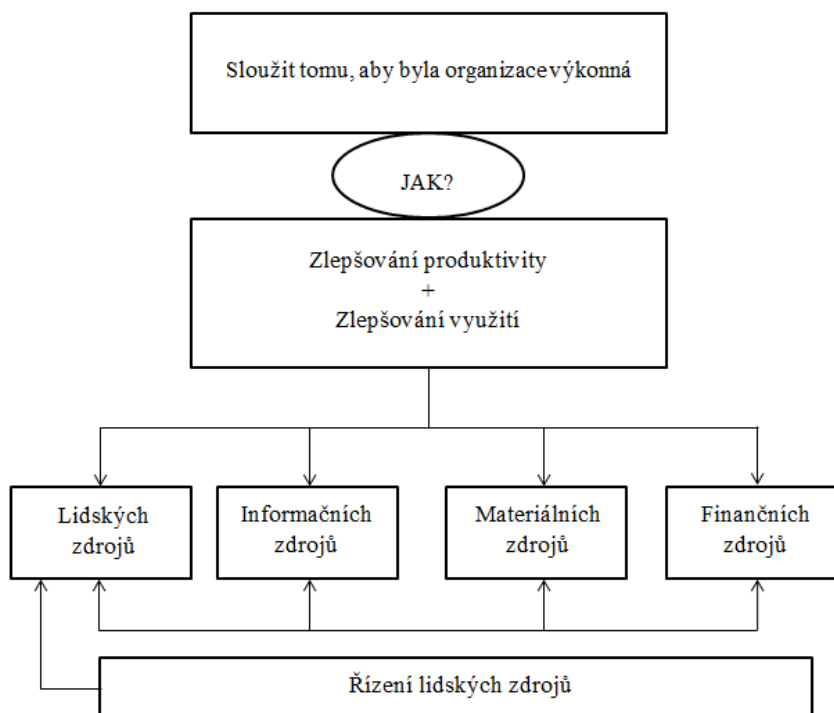
Úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonné organizace takovým způsobem, aby se její fungování neustále zlepšovalo. Na tom se podílí všichni vedoucí pracovníci organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. K tomu je také třeba využití všech zdrojů, jimiž organizace disponuje, jinak se tento úkol nedá splnit.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007):

1. Tvorba dynamického souladu mezi skladbou pracovních úkolů a počtem a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku odpovídaly maximální možné míře požadavkům každého pracovního místa. Jedná se tedy o zařazení správného člověka na správné místo a byl schopen přizpůsobovat se měnícím se požadavkům jeho pracovního místa.
2. Optimální využití pracovních sil v organizaci. Jedná se o optimální využívání fondu pracovní doby a využívání pracovních schopností pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace se zaměřuje na rozvoj jejich osobnosti, pracovních schopností, sociálních vlastností a vytváří také příznivé pracovní a životní podmínky pro zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, lidských práv, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a zaměstnávání lidí.

Na níže uvedeném pátém obrázku autor znázorňuje obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopady.

Obrázek 5: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007

1.5.4 Personální činnosti

Podle Šikýře systém personálních činností: „...umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016) Ve všech organizacích je důležité provádět veškeré personální činnosti. Pojem řízení lidských zdrojů skrývá celou řadu mísících se oblastí a lze jej rozdělit do několika základních činností.

Přehled personálních činností (Koubek, 2015):

1. Vytváření a analýza pracovních míst: klíčová činnost rozhodující o efektivním vykonávání práce v organizaci, o celkové úspěšnosti personální práce v organizaci a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací. „Pracovní místo je nejmenším prvkem organizační struktury a odráží nejen pozici jedince v této struktuře, ale zároveň také vymezuje okruh úkolů, které zajišťuje a za něž odpovídá.“ (Molek, 2019)

Proces tvorby pracovních míst (Koubek, 2011):

1. Stanovení jednotlivých úkolů, výrobních cílů a cílů činnosti firmy.

2. Rozdělení úkolů do jednotlivých pracovních úkolů.
3. Stanovení rozsahu těchto pracovních úkolů.
4. Rozbor technických a organizačních podmínek plnění pracovních úkolů.
5. Specifikace standartního postupu při plnění těchto jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky.
6. Stanovení požadavků a náročnosti pracovních úkolů na schopnosti pracovníka.
7. Vytyčení standartní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek.
8. Srovnání náročnosti jednotlivých pracovních úkolů s kapacitou a jinými charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat.
9. Stanovení potřebného množství každého typu pracovního místa.

Hlavní přístupy k vytvoření pracovního místa (Armstrong, 2007):

- **Rotace práce:** pohyb pracovníků z jednoho pracovního úkolu na druhý, cílem je snížit monotónnost a zvýšit rozmanitost.
- **Rozšiřování práce:** spojení oddělených úkolů do jedné práce (jednoho pracovního místa) - zvyšování rozmanitosti a snižování množství opakující se práce.
- **Obohacování práce:** zvyšování pravomocí pracovníka na daném pracovním místě.
- **Poloautonomní pracovní skupiny:** samy sebe usměřují, do značné míry pracují bez přímého dozoru, za svou práci nesou kolektivní odpovědnost.
- **Reengineering pracovních procesů:** komplexní přezkoumání klíčových pracovních procesů a redesign těchto procesů, cílem je zvýšení jejich efektivnosti a zvýšení kvality práce.
- **Tailoring:** tvorba pracovních úkolů a konkrétního pracovního místa na míru zaměstnanci.
- **Netradiční pracovní režimy:** přináší do procesu tvorby pracovních úkolů a pracovních míst celou škálu modifikací (flexibilita pracovní doby, sdílení pracovního místa).
- **Systémy vysoce výkonné práce,** které se soustřeďují na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu.

2. **Personální plánování:** plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí. (Dvořáková, 2007)
3. **Získávání pracovníků:** jinými slovy zabezpečování lidských zdrojů. Tato oblast se týká zajištění dostatku kvalifikovaného a schopného personálu, který organizace potřebuje ve správný čas a na správném místě tak, aby adekvátně plnil současné i budoucí potřeby podniku. Do této oblasti se řadí výběr pracovníků, plánování lidských zdrojů, získávání, výběrové metody, testy a pohovory nebo uvolňování. (Wilton, 2011)
4. **Hodnocení pracovníků:** jedná se o dlouhodobý proces vedoucí ke zlepšení výkonu organizace, týmu i jednotlivce. Patří sem např. časového plánu hodnocení, příprava potřebných formulářů, obsah a metody hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů nebo navrhování a kontrola opatření. (Koubek, 2007) Podle Kociánové je hodnocení pracovníků realizováno průběžně, příležitostně, v rámci systematického rozdělení.

Hodnocení pracovníků (Kociánová, 2010):

- **Průběžné hodnocení (neformální):** zaměřuje se na bezprostřední pracovní výkon a je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného.
 - **Příležitostné hodnocení:** vyvoláno okamžitou potřebou (hodnocení po skončené adaptace pracovníka nebo pracovní posudek (formální hodnocení).
 - **Systematické hodnocení (formální):** provádí se pravidelně, standardizované, hodnocení podle předem stanovených kritérií.
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru:** jedná se zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, převádění na jinou práci, jejich povyšování nebo propouštění. (Koubek, 2015)
 6. **Odměňování:** zahrnuje nástroje ovlivňující pracovní výkon a motivaci zaměstnanců v podniku. Odměňování má zcela zásadní vliv na motivaci zaměstnance. (Koubek, 2007)

Cíle a podoby odměňování (Armstrong, 2007):

- Odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich organizace cení.
- Odměňovat zaměstnance za hodnotu, kterou vytvářejí.

- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Motivovat zaměstnance.
- Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn.
- Získávat a udržovat potřebné vysoce kvalitní zaměstnance.
- Uplatňovat odměňování rovným způsobem.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.
- Fungovat spravedlivě.

Organizačním cílem je zabezpečení takových podmínek, aby zaměstnanci pracovali pro podnik s maximálním využitím svých schopností a dovedností a co nejefektivněji.

Druhy odměňování (Armstrong, 2007):

- **Úhrnná odměna:** kombinace peněžních a nepeněžních odměn.
- **Celková odměna:** hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat.
- **Základní peněžní odměna:** množství peněz, které pracovník získává (pevný plat nebo mzda), může je tvořit sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo.
- **Stupně a mzdové / platové struktury:** rozděleny podle stupňovité struktury. Úrovně peněžních sazeb jsou ve struktuře ovlivněny tržními sazbami.
- **Zásluhová mzda / plat:** odměna, která se vztahuje k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem.
- **Zaměstnanecké výhody:** patří sem penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a další. Jsou to prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn.
- **Nepeněžní odměny:** odměny, které neobsahují přímě platby a vyplývají z práce samé. Například sem patří pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, poskytování vzdělávání, rozvoj dovedností a rozvoj v kariéře.

Existuje velké množství zaměstnaneckých benefitů a je možné je členit různým způsobem. Armstrong definuje tyto zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2002):

- **Penzijní systémy:** zaměstnancem považovány za nejdůležitější výhodu.

- **Osobní jistoty:** nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění.
- **Finanční výpomoc:** zahrnuje různé výpomocné půjčky, půjčka při koupi domu, slevy na zboží, které organizace vyrábí, pomoc při stěhování.
- **Osobní potřeby:** např. dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušování kariéry (v souvislosti se studiem nebo mateřstvím), posilovny, rekreační zařízení.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** velmi oceňovaná výhoda.
- **Jiné výhody:** zvyšují životní úroveň zaměstnanců – dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonických výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnosti) a kreditní karty.
- **Nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí je atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

Dle Pelce je nutné členit zaměstnanecké benefity z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti (Pelc, 2011):

- **Mimořádně výhodné benefity:** benefity, které jsou (případně do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou (opět případně do limitu) osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí (opět případně do limitu) vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné).
- **Benefity s dílčí výhodností:** jsou např. na straně zaměstnavatele daňovým výdajem, na straně zaměstnance jsou jeho daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti a třeba nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem (nejsou daňově účinné) a naopak u zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny, a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné).

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod organizace je poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky. Dále uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat jejich oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci. Poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. (Armstrong, 2002)

Každá organizace věnuje pozornost nejlepším a nejvhodnějším způsobům motivování lidí z důvodu dosažení trvale vysoké úrovně jejich výkonu. K tomu používá různé nástroje, jakými jsou odměny nebo stimuly.

Motiv podle Bedrnové: „*Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

V daný okamžik působí na psychiku člověka ne jeden, ale právě soubor několika motivů. Jejich směr může být shodný nebo zcela opačný, ale i se shodnou nebo rozdílnou intenzitou. Obecně platí, že motivy orientující se stejným nebo podobným směrem se vzájemně posilují, a tím dochází k podpoře vzniku a průběhu motivované činnosti. V opačném případě se protikladné motivy mohou vzájemně oslabovat, a tím motivovanou činnost narušovat, dokonce ji za určitých podmínek i znemožňovat.

Rozmanitost motivů

Největší motivací zaměstnanců jsou, podle mnohých vedoucích pracovníků, především peníze. Mzda má velký význam, ale nejedná se o jediný prostředek motivace. Některým zaměstnancům na výši výdělků příliš nezáleží, více upřednostňují smysl činnosti, osobní komfort či projekci svých zálib. K tomu, aby byla práce vedoucího úspěšná, je třeba znalost motivů různých lidí. Různé typy lidí upřednostňují různé typy motivů.

Základní lidské motivy (Plháková, 2007):

- **sebezáchovné** (mající biologický základ a zajišťující zejména přežití jednotlivce),
- **stimulační** (zahrnující hlavně potřebu neustálé variability podnětů),
- **sociální** (ovlivňující mezilidské vztahy),
- **individuální psychické** (potřeba hledání smyslu či svobodné volby).

Slovo motivace pochází z latinského „*movere*“, což v překladu znamená hýbat či pohybovat. U zaměstnanců má podstatný vliv na jejich pracovní výkon. Samotné slovo *motiv* pak představuje obecné označení určitého chování jedince. Jedná se o psychologickou příčinu reakcí a činností aktivovanou touhou po uspokojení určité potřeby.

Armstrong definuje motivaci: „*Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.*“ (Armstrong, 1999)

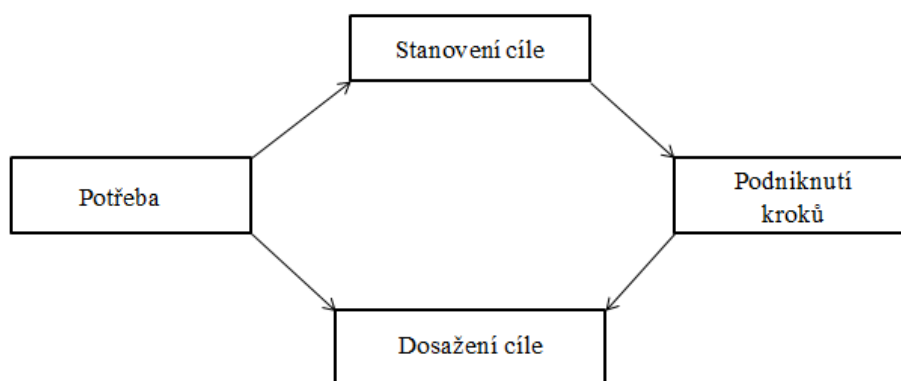
Motivace zaměstnanců představuje určité působení na zaměstnance, které stojí za jejich pracovním výkonem a ovlivňuje je. K dosažení plánovaných cílů je každý zaměstnanec ochoten vyvinout potřebné úsilí za předpokladu, že bude náležitě odměněn a očekávaná odměna tím uspokojí jeho individuální potřeby. Je proto velmi důležité, aby vedoucí pracovníci znali blíže osobní situaci každého ze zaměstnanců, rozuměli faktorům, které lidi motivují a zvolili tak vhodný motivační nástroj, který zvýší motivovanost, oddanost, angažovanost nebo dobrovolnost.

„*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či nevědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. To jsou ty činnosti člověka například jeho chování, poznávání, prožívání i jednání, které ho orientují určitým směrem a v daném oboru ho aktivizují a tuto aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“ (Forsyth, 2000)

Faktory ovlivňující motivaci (Aquinas, 2006):

- intenzita nebo potřeba vyššího výkonu;
- předešlé zkušenosti – spolehnout se na dodržení dohod s nadřízeným;
- výše odměny – ovlivňuje vynaložené úsilí pracovníka;
- správný časový rozsah stanovení odměn – odměny vyplácené v dlouhém časovém období mají menší účinnost.

Obrázek 6: Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2009

Motivace, která je založena na upevňování nebo posilování očekávání a na teorii potřeb, je znázorněna na výše uvedeném obrázku. Tento model poukazuje na to, že motivace je zahájena zjištěním, že některé individuální potřeby nejsou uspokojeny. Může se jednat například o potřeby vlastní seberealizace nebo potřeby dosažení určitého postavení. V okamžiku, kdy je definována potřeba, je současně stanoven i cíl úsilí. Poté se volí cesty a série jistých kroků, jakými jsou např. způsoby chování, které mají stanoveného cíle dosáhnout. V případě, že je tento řetězec úspěšný, a tím i potřeba uspokojena, je možné tento řetězec použít při další podobné situaci. Pokud se však nepodaří dosáhnout cíle, i přes uspokojení některých potřeb, je nutné upravit podniknuté kroky tak, aby bylo cíle dosaženo a v budoucnu byl model úspěšně aplikovatelný. (Armstrong, 2009)

Typy pracovní motivace: (Armstrong, 2009)

Pracovní motivace je ovlivňována dvěma cestami dosažitelnosti. Nejprve jedinec motivuje sám sebe hledáním a vykonáváním práce, která vede k uspokojení jeho potřeb nebo k dosažení cílů. V druhém případě jsou lidé motivováni prostřednictvím pochval, povýšení atd.

Vnitřní pracovní motivace: faktory jsou vytvářeny samotným jedincem, chová se a jedná dle těchto zásad a jsou rozhodujícími pro vydání se určitým směrem. Tyto faktory tvoří: pracovní odpovědnost, autonomie jednání, zajímavá práce a možnost postupu v hierarchii funkcí. Vnitřní motivátory jsou typické svým hlubším a dlouhodobějším efektem, jelikož jsou součástí jedince a nejsou vnuceny z vnějšího prostředí.

Vnější pracovní motivace: jedná se o tzv. systém hodnot a trestů ovlivňujících pracovní motivaci: např. pochvaly, povýšení, finanční odměny, ale také disciplinární řízení, kritika atd. Vnější motivátory se vyznačují výrazným, ale pouze krátkodobým účinkem.

Americký psycholog Abraham Maslow, který pracoval na teorii motivace, definoval v roce 1943 pět základních lidských potřeb. Autor vycházel z toho, že potřeby, které jsou uspokojeny, mají tzv. hierarchickou povahu. K jejich uspokojování dochází postupně. Hlavní myšlenkou Maslowovy teorie potřeb je předpoklad, že pokud budou uspokojeny potřeby hierarchicky „nižší“, pak se člověk bude cítit motivován k uspokojení potřeb hierarchicky „vyšších“. (Urban, 2017)

Maslowova pyramida potřeb je založena na pěti úrovních, z nichž první a nejzásadnější jsou tzv. klíčové potřeby pro fungování našeho organismu. Jedná se o fyziologické potřeby, mezi které se řadí dýchání nebo přijímání potravy. (Urban, 2017)

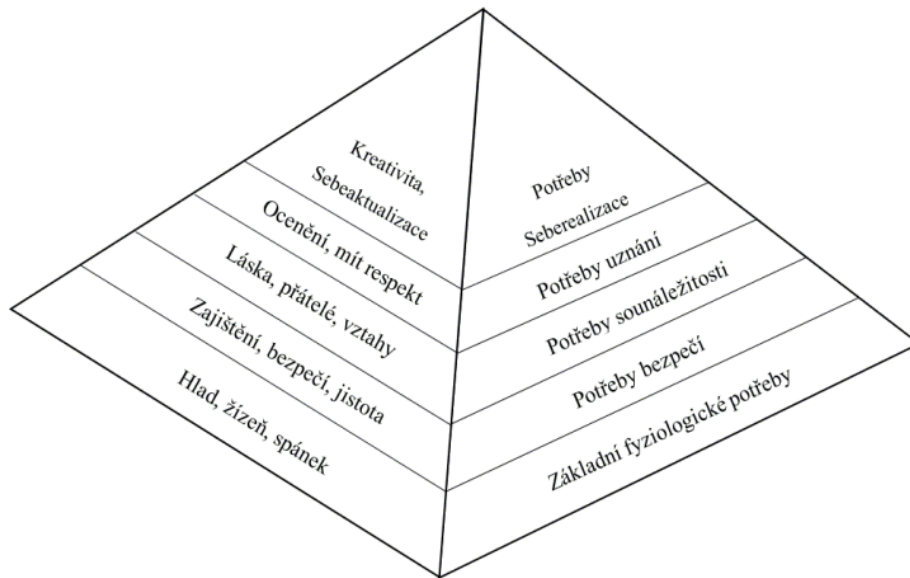
Druhou kategorií tvoří potřeby jistoty, bezpečí a zdraví. Jedná se o širokou škálu elementárních věcí: zdraví, jistota práce, bezpečí, zázemí. Člověk se bez těchto potřeb obejde, bude se však jednat spíše o přežívání provázené vysokou mírou frustrace. (Urban, 2017)

Střed pyramidy je tvořen sociálními potřebami. Jedná se o možnost sdílení svého života s někým jiným, o sounáležitost, aby byl člověk přijímán takový, jaký je, o podporu a komunikaci a jisté společenské přijetí. V případě nenaplnění této potřeby se cítí být člověk osamělý. (Urban, 2017)

Čtvrtou kategorií, současně druhou nejvyšší, tvoří potřeby uznání, ocenění, prestiže, respektu, úspěchu nebo pozornosti ostatních někdy označované také jako potřeby vlastního ega. Jedná se o společensky akcentované potřeby, kdy chce být člověk oceněn a přijat dalšími jedinci. (Urban, 2017)

Vrchol Maslowovy pyramidy potřeb, který je znázorněn na obrázku sedm, je tvořen potřebami seberealizace. Spadá sem potřeba rozvíjení se a uplatňování vlastních schopností, získávání nových zkušeností nebo řešení problémů. (Urban, 2017)

Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: King, 2010

Stimulace

„Stimulací se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník, Komárková, 1998)

Dělení stimulace (Barták, 2010):

- **pozitivní:** odměna (bezprostředně ovlivňuje životní úroveň pracovníků)
- **negativní:** sankce

Stimuly

„Stimul je jakýkoliv podnět, který má za následek změny v motivaci člověka.“ (Bedrnová, Nový, 2002)

Stimuly členíme dle vzniku (Bedrnová, Nový, 2002):

- **vnitřní (impulsy)** – představují vnitřní podněty, intrapsychické, endogenní, které označují nějakou změnu v mysli nebo těle člověka;
- **vnější (incentivy)** – jedná se o podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, které aktivují určitý motiv.

7. Vzdělávání pracovníků – do této oblasti spadá identifikace potřeb v oblasti vzdělávání, plánování procesů, volba vhodných metod, v neposlední řadě také systém hodnocení účinnosti a samotných výsledků. (Wilton, 2011)

Organizace by měla být schopna vytvořit určitý plán, podle kterého postupuje. Ten by měl být schopen zajistit odpovědi na dané otázky (Koubek, 2001):

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** Obsah vzdělávání.
- **Komu?** Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků.
- **Jakým způsobem?** Použití metody – učební texty, režim vzdělávání, kde bude probíhat, zda na pracovišti nebo při výkonu práce, mimo pracoviště
- **Kým?** Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení.
- **Kdy?** Termín, časový plán.
- **Kde?** Místo konání, vzdělávací zařízení, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací organizace.
- **Za jakou cenu a s jakými náklady?** Rozpočtová stránka plánu.
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit, jakou formou.

V dnešní turbulentní době je nezbytnou podmínkou každého člověka kvalitní vzdělání, získané zkušenosti a schopnost dále se vzdělávat, uchází-li se o jakoukoliv pracovní pozici. Požadavky organizací se zvyšují, proto je velmi důležité se nejenom přizpůsobit, ale také zdokonalit a prohloubit své znalosti.

Armstrong ve své literatuře uvádí čtyři typy vzdělávání (Armstrong, 2007):

- **Instrumentální vzdělávání** – vzdělávání při výkonu práce, vede k lepšímu výkonu práce.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- **Citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů, než na formování znalostí.
- **Sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí

8. **Pracovní vztahy** – jedná se především o organizaci jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, ale také vztahy mezi samotnými zaměstnanci. Vztahy mohou mít formální i neformální charakter. (Koubek, 2007)
9. **Péče o pracovníky** – zaměřuje se na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zabývá se záležitostmi sociálních služeb a aktivitami volného času. (Koubek, 2015)
10. **Personální informační systém** – jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci. (Dvořáková, 2007)
11. **Průzkum trhu práce** – odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich. (Koubek, 2015)
12. **Zdravotní péče o pracovníky** – vychází ze zdravotního programu organizace, zahrnují např. první pomoc, pravidelnou kontrolu zdravotního stavu nebo rehabilitaci (Koubek, 2015)
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – harmonogramy personálních prací a systémů, které se zaměřují na využití statistických a matematických metod v personální práci, za účelem získávání potřebných informací k efektivnímu vedení lidí. (Koubek, 2015)
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – dodržování zákoníku práce a jiných zákonů z oblasti zaměstnávání lidí, práce, odměňování, pracovníků. (Koubek, 2015)

1.6 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zahrnuje kvalitu a přístup k práci, její množství, pracovní chování, vztahy s lidmi v kontextu pracovního prostředí a jiné charakteristiky, které jsou významné v souvislosti s vykonávanou prací.

„Řízení pracovního výkonu je trvalá, průběžná činnost, s cílem trvale zlepšovat pracovní výkon a jeho kvality, rozvíjet dovednosti a nepřetržitě zdokonalovat metody a postupy jako reakce na stále se měnící a vyvíjející se okolí.“ (Dvořáková, 2012)

Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní, je třeba dodržovat následující čtyři pilíře (Koubek, 2004):

- Sounáležitost – důraz na sdílené cíle a hodnoty organizace.
- Odpovědnost – stává se činností liniových manažerů, ne personálního oddělení.
- Specifičnost – každá organizace jej vytváří individuálně.

- Komplexnost – použití se na veškeré zaměstnance, nejen na manažery.

Hodnocení pracovního výkonu je pro každou z firem velmi důležité, a to nejenom z hlediska zvýšení výkonnosti. Jedná se o vhodný nástroj komunikace, který umožňuje určit její priority. Řízení pracovního výkonu je postaveno na nepřetržité komunikaci mezi liniiovými manažery a jejich přímými podřízenými a poskytování zpětné vazby, která by měla být oboustranná.

1.7 Shrnutí kapitoly

Cílem úvodní kapitoly bylo definování základních pojmů spojených s vybraným tématem. Management, jako vědní obor a vedení obecně, je součástí každé organizace a nese plnou odpovědnost za vykonaná rozhodnutí. S ním souvisí řízení lidských zdrojů, které je jeho součástí a jednou z oblastí managementu.

V první podkapitole jsou detailně rozebrány termíny pojetí managementu. Pojem management byl v práci definován z pohledu několika autorů, kteří se shodují, že v mnoha společnostech je chápán jako synonymum ke slovu řízení.

Druhá podkapitola popisuje pojem manažer, který navazuje na výše zmíněný management. I v tomto případě bylo využito definic některých autorů. Následně byl pojem rozšířen o typy manažerů, které je možno členit do liniiové struktury, a to na vrcholové manažery, manažery střední linie a manažery první linie.

Další, v pořadí třetí, podkapitola se zabývá charakteristikou pojmu manažerské funkce a jejich přehledem, jaké manažerské funkce existují. Podrobně jsou zde popsány funkce jako plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

Čtvrtou podkapitolu tvoří pojmy týkající se manažerských rolí, které jsou rozčleněny do pěti skupin. První tvoří interpersonální role, druhou skupinou jsou role informační, jako třetí v pořadí jsou rozhodovací role, následují role motivační a organizační.

Předposlední podkapitola se zabývá pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, vymezením základních pojmů z této oblasti: personální strategie, personální politika, personální činnosti, hodnocení pracovníků nebo řízení pracovní kariéry. Jsou zde vydefinovány pojmy jako lidské zdroje nebo lidský kapitál. V podkapitole je znázorněn obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopady. Podstatnou část tvoří přehled personálních činností, mezi které spadá celá řada oblastí, jakými jsou: analýza práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků, rozmisťování pracovníků, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hodnocení a řízení výkonu, funkce odměňování, motivování

pracovníků, vzdělávání pracovníků, zaměstnanecké vztahy, péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců nebo personální informační systém.

Poslední podkapitola definuje pojem řízení pracovního výkonu. Podle tuzemského autora Koubka je třeba dodržovat čtyři pilíře, aby bylo dosaženo efektivního řízení pracovního výkonu.

V další kapitole se budu zabývat pojmem pracovní spokojenost, která úzce souvisí s řízením lidských zdrojů. Úkolem řízení lidských zdrojů je zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci, průběžný monitoring a ověření zpětné vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

2 Pracovní spokojenost

Lidé různě prožívají a vnímají společenské události, jako svou prestiž a postavení ve společnosti, své úspěchy, jak v osobním, tak i v pracovním životě, svoji životní úroveň. Rozdílně se vyrovnávají s životními i pracovními podmínkami. Spokojenost člověka představuje v obecné rovině určitou míru osobního štěstí, prožívání reality, je individuální a významnou roli v ní sehrávají potřeby, emoce, hodnoty a postoje. Podle Kollárika: *„Zdravý, vyrovnaný jednatel uspokojuje v plné míře svoje potřeby i potřeby společnosti, a tím přispívá jak ke své spokojenosti, tak i ke spokojenosti členů společnosti“* (Kollárik, 1983)

Cizojazyčné zdroje uvádí definici pracovní spokojenosti: *„.....je jedno z organizačního chování, které ilustruje různé reakce na práci. Ve skutečnosti získává pozitivní a negativní energie existující v osobním a společenském životě, protože obě položky působí na výši spokojenosti.“* (Dhanapal, 2013)

„Spokojenost v práci je dána kombinací faktorů týkajících se skutečně odvedené práce, která je známá jako uspokojení. Toto uspokojení je definováno jako faktory přispívající k pracovní spokojenosti, pokud se v daném případě vyskytnou, nicméně ne, pokud chybí. Mezi faktory spokojenosti patří úspěch, uznání, odpovědnost, pracovní postup, samotná práce i příležitosti a možnosti pracovního růstu.“ (Matlawe, 1989)

I přes poměrně časté užívání tohoto pojmu v odborné literatuře, není obecný pojem pracovní spokojenosti definován jednotně. Podle Bedrnové a Nového spokojenost: *„Zahrnuje v podstatě všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovním podmínkám a k pracovnímu prostředí.“* (Bedrnová, Nový, 1998) Ovlivňuje chování jednotlivců a skupin v organizaci.

„Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti a je vymezovaná jako závislost na uspokojování potřeb pracovníků, či v souvislosti s postoji k práci, a to také jako jev blízký nebo shodný. V postojích člověka k práci se promítá i uspokojení jeho potřeb, takže v tomto smyslu se vymezení pracovní spokojenosti jako pracovních postojů jeví jako širší.“ (Kociánová, 2010)

Rozdělení pracovní spokojenosti z hlediska odlišnosti: (Štikar, 2003)

- **spokojenost v práci:** význam v širším slova smyslu zahrnující komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k pracovním podmínkám respektive spokojenosti v práci,

- **spokojenost s prací:** význam v užším slova smyslu, kdy se jedná o spokojenost s prací, tj. o odměnu za vykonanou práci, o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale i o její prestiž.

Armstrong uvádí: „*Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.*“ (Armstrong, 2007)

Spokojenost člověka představuje subjektivně prožívaný vztah pracovníka k jeho práci a k pracovním podmínkám, proto je důležité rozlišovat: (Výrost, 1998)

- **Celková a dílčí spokojenost:** celková spokojenost se promítá ve vztahu k vykonávané práci v obecné rovině. Dílčí spokojenost je vázána jednotlivými faktory ovlivňující práci. Celková spokojenost je pak tvořena souborem dílčích spokojeností/nespokojeností.
- **Intenzita spokojenosti:** pohybuje se na škále od minimální spokojenosti po maximální spokojenost a vyjadřuje míru prožitku.
- **Stabilita spokojenosti:** jedná se o proměnlivost prožitků nebo stálost. V tomto případě je spokojenost považována za jev, který je snadno ovlivnitelný mnoha faktory.
- **Spokojenost jako stav a proces:** spokojenost je vyjádřena jako aktivně se vyvíjející proces ovlivňovaný řadou intervencí. V chování jedince se tento proces odráží jako aktuální stav.

„*Celková spokojenost vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané činnosti a zahrnuje složky dílčích spokojeností. Dílčí spokojenosti odrážejí spokojenost s jednotlivými faktory, které na pracovníka působí. Oba tyto znaky spokojenosti je nutné vnímat v oboustranné závislosti.*“ (Kollárik 1986)

2.1 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti

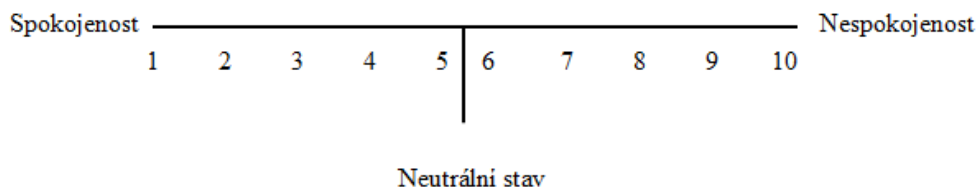
Někteří autoři člení teoretické přístupy k pracovní spokojenosti do dvou nebo více kategorií podle určitých kritérií. Na základě těchto kritérií se dělí na jednodimenzionální nebo na dvojdimenzionální.

Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti

Jedná se o tradiční přístup pojetí spokojenosti a nespokojenosti, jako jednodimenzionálního jevu, který je graficky znázorněn na obrázku. To znamená,

že pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost jsou chápány jako krajní body jedné dimenze, která představuje kontinuum. Jakmile dochází ke snižování spokojenosti pracovníka, současně dochází ke zvyšování jeho nespokojenosti. Jedná se o jev s mezními hodnotami, a to absolutní spokojeností na jedné straně a maximální nespokojeností na straně druhé. Míra spokojenosti se vyjadřuje na škále, kde středová hodnota vyjadřuje neutrální stav. Ve vztahu k pracovní spokojenosti vyplývá, že faktory práce ovlivňují nejenom míru spokojenosti, ale i míru nespokojenosti. K dosažení vyšší míry spokojenosti jedince je možné užít zvýšení spokojenosti, ale i snížení nespokojenosti jedince, jak je patrné ze vzájemného vztahu. (Kollárik, 2002).

Obrázek 8: Jednofaktorová teorie



Zdroj: Kollárik, 1986

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Podstatou této teorie je předpoklad, že spokojenost a nespokojenost se vzájemně nedoplňují, ale jsou protikladnými jevy. Opak absolutní spokojenosti v této teorii představuje minimum spokojenosti, respektive žádnou spokojenost. Autoři Herzberg, Snyderman a Mausner přišli s novým pojetím pracovní spokojenosti jako dvojdímenzionální proměnné. Zjistili, že pracovní spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány odlišnými skupinami faktorů. (Štikar, 2003)

2.2 Faktory pracovní (ne)spokojenosti

Organizační faktory – vlivy působící v rámci organizace:

- pracovní činnost (charakter a obsah práce),
- podmínky a okolnosti práce působící na člověka v souvislosti s jeho prací (pracovní podmínky a pracovní prostředí, odměňování, ocenění práce, řízení organizace, péče o zaměstnance, vedení lidí),

- individuální a osobnostní charakteristiky – individuální charakteristiky představují pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, praxi; mezi osobnostní charakteristiky se řadí postoje, sebehodnocení, hodnoty, zájmy, motivace, schopnosti a míra uspokojení.

Mimoorganizační faktory – vlivy působící na organizaci a jedince z vnějšku:

- mezinárodní politika,
- národní politika (hlavně politika zaměstnanosti),
- trh práce,
- pracovně – právní legislativa,
- konkurence v oboru činnosti organizace (Štikar, 2003).

Druhu a charakteru vykonávané práce, v souvislosti s pracovní spokojeností, je přikládán značný význam. Spokojenost v práci ovlivňují především tyto roviny (Rymeš, 2003):

- Povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci, což umožňuje vykonávat zajímavější práci, s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace,
- pracovník zastává řídicí funkci se všemi výhodami tohoto postavení (více informací, pravomocí, samostatné práce, rozhodování apod.),
- pracovník je zařazen na organizačně výše postaveném pracovišti.

Pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá. Je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.

Plná spokojenost všech zaměstnanců není zpravidla dosažitelná. Velká část pracovní nespokojenosti je zbytečná a je možné ji poměrně snadno odstranit. Většinou bývá podmíněna působení čtyř faktorů, které jsou v moci manažera. (Urban, 2003)

- **Manažerský styl:** představuje neodůvodněné upřednostňování určitých pracovníků, projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení stížností a konfliktů, poskytování neúplných informací.
- **Výběr zaměstnanců:** zahrnuje výběr konfliktních, nepřizpůsobivých a nespokojených zaměstnanců, prosazování známých.
- **Vymezení pracovních pozic:** jedná se o vytváření nadměrně specializovaných pozic, s malým rozsahem úkolů, které přináší nejenom monotónní práci, ale i problémy dalšího profesního uplatnění.

- **Neobjektivnost v hodnocení:** nedostatečná vazba odměňování na výkonnost a nároky pozic, nedostatečná objektivnost hodnocení.

2.3 Důsledky pracovní (ne)spokojenosti

Nespokojenost pracovníků může vést ke značné řadě různých problémů. Může mít vliv na zdraví člověka v podobě výskytu únavy, duševních nebo emočních problémů, ale např. i gastritidy, migrény, poruch spánku, podmíněných dlouhotrvajícím stresem a frustrací. Pokud jsou pracovníci na své pozici nespokojeni, mohou se vyskytnout další negativní jevy. (Lazarová, 2008):

- **Pomluvy:** pravdivého nebo nepravdivého rázu, šíří se mezi zaměstnanci a může tak docházet k ovlivňování spokojenosti zaměstnanců.
- **Protahování přestávek:** velmi nízká pracovní aktivita, neplnění zadaných úkolů.
- **Stížnosti:** rostou přímo úměrně s nespokojeností na pracovních pozicích a mohou se týkat různých oblastí a aspektů práce. Nadřízený nebo vedoucí musí a měl by takovéto stížnosti brát v potaz, jelikož při opakovaném podání stížností jde o jasný signál, že něco není v pořádku v dané organizaci.
- **Absentérství:** projevuje se pozdními příchody na domluvené jednání a schůzky, nedocházením do práce.
- **Fluktuace:** častý odchod stávajících zaměstnanců ze svých pracovních pozic, ale i přijímání nových zaměstnanců (změna struktury organizace).
- **Krádeže:** spojeno s odcizováním majetku firmy nebo osobního majetku zaměstnanců, a to i v rovině duševního vlastnictví.

Jako jeden z největších problémů, týkajících se pracovní nespokojenosti, uvádí lidé především nespokojenost s kulturou firmy, její atmosférou nebo přímým nadřízeným.

2.4 Měření pracovní spokojenosti

Ustavení takové metody, která by splňovala veškeré nároky a stala se tak vhodným nástrojem pro měření pracovní spokojenosti s jasně danými výstupy, je poměrně náročné. Optimální možnost měření pracovní spokojenosti či nespokojenosti tak představuje dotazníkové šetření, které při kvalitním složení otázek a adekvátním vzorku respondentů přinese výstupy měřitelné a s jistou výpovědní hodnotou o úrovni pracovní spokojenosti. Tyto výsledky jsou pro zaměstnavatele cenné, ale omezují se jen

na obecné konstatování stavu (pracovník je zcela spokojen, je spíše nespokojen apod.). Zaměstnancům umožňuje vyjádřit se anonymně.

Důkladnější přístup ke zmapování úrovně spokojenosti nabízí individuální rozhovory, diskusní skupiny aj. Umožňují identifikaci konkrétních příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Takové průzkumy, vyžadující dokonalé komunikační, facilitační a mediační zkušenosti tazatele, bývají - za podmínky kvalitní informovanosti a otevřeného prostředí - pracovníky často kladně hodnoceny.

2.5 Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola diplomové práce se věnuje přiblížení pojmu pracovní spokojenost. Tento pojem byl v práci definován z pohledu několika autorů, neboť i přes poměrně časté užívání tohoto pojmu v odborné literatuře, není obecný pojem pracovní spokojenosti definován jednotně. K jeho diferenciaci dochází např. v rovině dvou úhlů pohledu: pojem spokojenost v práci a pojem spokojenost s prací.

První podkapitola vysvětluje členění teoretických přístupů k pracovní spokojenosti. Jednofaktorová teorie představuje tradiční pojetí spokojenosti a nespokojenosti jako jednodimenzionální jev. V tomto případě je pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost chápána jako krajní body jedné dimenze, čili když dochází ke snižování spokojenosti pracovníka, současně dochází ke zvyšování jeho nespokojenosti a naopak. V případě dvoufaktorové teorie se předpokládá, že spokojenost a nespokojenost se vzájemně nedoplňují a jsou protikladnými jevy.

Další podkapitola charakterizuje faktory pracovní spokojenosti. Může se jednat o vlivy působící na organizaci a jedince buď zvenčí, jako je např. mezinárodní politika, trh práce, pracovní – právní legislativa+ nebo v rámci organizace – pracovní činnost, individuální a osobnostní charakteristiky.

Třetí podkapitola přibližuje negativní jevy, které se mohou na pracovišti vyskytnout, pokud není pracovník na své pozici spokojen. Řadí se sem pomluvy, protahování přestávek, různé stížnosti, absentérství, fluktuace nebo krádeže.

Poslední podkapitola se zabývá měřením pracovní spokojenosti. Zmiňuje nejužívanější metodu, dotazníkové šetření, stejně jako přínos alternativ v podobě rozhovoru či diskusních skupin. Následující kapitola se věnuje metodice výzkumu zadané diplomové práce. Upřesňuje metody pro výzkum, tvorbu dotazníku a vhodný výběr respondentů.

3 Metodika šetření

Cílem diplomové práce je analýza pracovní spokojenosti příslušníků Armády České republiky. Na základě získaných dat bude provedena formulace možných návrhů a doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti. Třetí kapitola práce se bude zaměřovat na představení metodiky, která bude použita při provedeném výzkumu, tedy při dotazníkovém šetření. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pro účely této diplomové práce.

3.1 Tvorba dotazníku

První dvě kapitoly vymezují základní pojmy, které souvisí s oblastí zkoumané problematiky: management, manažer, manažerské funkce a role, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, personální činnosti, pracovní spokojenost/nespokojenost a její důsledky. Na základě těchto definic, a po sestavení teoretické části práce, byl následně koncipován dotazník, který je klíčovým nástrojem pro zjištění požadovaných informací. Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako nejvhodnější metoda pro účely této diplomové práce, z důvodu zastoupení optimálního počtu požadovaných respondentů, v požadovaný čas a také z důvodu finanční a časové nenáročnosti.

Pro to, aby byl dotazník vytvořen, bylo nutné sestavit proces tvorby. Ten byl rozdělen do několika částí. První fáze procesu tvorby dotazníku se zaměřovala na výběr formy dotazníkového šetření. Nejvhodnější variantou se ukázala papírová forma polostrukturovaného dotazníku, která zaručuje získání potřebného množství respondentů, osobní kontakt a minimální nároky na čas s jeho vyplněním. Dotazník byl jednotlivým respondentům předán osobně spolu s ujištěním, že vyhodnocení dotazníku je zcela anonymní, tzn. že nikde nebudou figurovat jejich jména ani hodnosti.

V druhé fázi dotazníku odpovídali respondenti na jednotlivé otázky. Celkem dotazník obsahoval dvacet čtyři otázek a byl rozdělen na dvě části. Respondenti mohli vybrat jednu z nabízených možností nebo se k některým slovně vyjádřit. První tři otázky byly otevřené a vyžadovaly slovní vyjádření respondenta. Další šestnáct otázek, první části dotazníku, bylo zaměřeno na míru spokojenosti v oblasti práce. Pro odpovědi na tyto otázky byla vytvořena škála hodnocení spokojenosti od jedné do čtyř (spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, nespokojen/a). Zbýlých pět otázek, druhé části dotazníku, se týkalo identifikační oblasti. Tento dotazník vyplnilo dohromady sto osmnáct náhodně vybraných respondentů ze sto dvaceti, v době od 8. 2. 2022 do 24. 2. 2022. Poté byl dotazník vyhodnocen.

3.1.1 Tvorba dotazníkových otázek

K vytvoření dotazníkového šetření byly využity poznatky z druhé kapitoly, která charakterizovala pracovní spokojenost. V této kapitole byly uvedeny definice tuzemských autorů, ale i použité z cizojazyčných zdrojů. Byla zde rozlišena pracovní spokojenost, faktory pracovní (ne)spokojenosti, její důsledky a to, jak se pracovní spokojenost měří.

První část dotazníku byla tvořena celkem devatenácti otázkami. První tři byly otevřené. Otázka jedna zjišťovala míru spokojenosti či nespokojenosti příslušníku Armády České republiky s atmosférou na pracovišti. Zde se mohli respondenti slovně vyjádřit k jedné z nabízených možností. Další otázka se ptala na důvod výkonu vojenské činné služby. Co vedlo respondenty ke vstupu do armády. Poslední otevřená otázka první části dotazníku zjišťovala, jestli byla naplněna očekávání ze služby u AČR. V případě záporné odpovědi byli respondenti požádáni o uvedení důvodů.

Následujících šestnáct otázek se týkalo míry jejich spokojenosti. Jak bylo zmíněno výše, pro odpovědi na tyto otázky byla vytvořena škála hodnocení spokojenosti od jedné do čtyř (uvedeno v předchozí kapitole). Čtvrtá otázka se tázala na míru spokojenosti se vztahy s kolegy (vojáky) na pracovišti. Respondenti mohli označit jedno z čísel. Otázka pět se týkala ocenění a uznání v práci. Následující otázka se zabývala tím, jak jsou příslušníci spokojeni s komunikací a předáváním informací směrem od nadřízených k podřízeným. Otázka sedm se tázala respondentů, jak jsou spokojeni se schopnostmi přímého nadřízeného vést lidi a otázka osm na to, jak jsou spokojeni se schopnostmi přímého nadřízeného je motivovat. Devátá otázka zjišťovala, jak jsou respondenti spokojeni s přístupem nadřízeného k podřízenému. Následující otázka dávala prostor pro vyjádření spokojenosti, ale i nespokojenosti s kvalitou zařízení a technického vybavení na pracovišti. Spokojenost s pracovními podmínkami zjišťovala otázka jedenáct. V pořadí dvanáctá otázka se dotazovala na míru uspokojení z práce. Třináctá otázka se týkala spokojenosti s náplní práce. Tím, jak jsou spokojeni s mírou stresu na pracovišti, se zabývala otázka čtrnáct. Otázka patnáct zjišťovala spokojenost v oblasti služebního postupu – povýšení. Klíčovou byla otázka následující: jak jsou respondenti spokojeni či nespokojeni se svým platem. Na spokojenost se systémem odměňování na pracovišti se zaměřovala otázka sedmnáct. Předposlední otázka zjišťovala míru spokojenosti s možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Poslední otázka se týkala celkové míry spokojenosti v současném zaměstnání.

V druhé části dotazníku odpovídali respondenti na pět identifikačních otázek: pohlaví respondenta, věk, rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání a doba služby u Armády České republiky. Finální podoba vytvořeného dotazníku a přehled všech otázek je uveden v příloze A.

3.2 Výběr respondentů

Tato část kapitoly Metodiky výzkumu se věnuje způsobu výběru respondentů, kteří byli pro dané dotazníkové šetření vytipováni. Pro sestavený dotazník byli vybráni vojáci a vojákyně v činné službě z vojenských útvarů v Chrudimi a Pardubicích. Důvodem výběru těchto lokalit byla osobní pracovní provázanost a znalost prostředí.

Dotazníkové šetření probíhalo od 8. 2. 2022 do 24. 2. 2022, trvalo tedy sedmnáct dní, během nichž bylo osloveno sto dvacet respondentů, z toho sedmdesát na vojenském útvaru v Chrudimi a padesát v Pardubicích. Přesný počet respondentů, kteří odpověděli v tomto čase na otázky v dotazníku, bylo sto osmnáct. V případě určení návratnosti dotazníku je zjištěna hodnota 98,3 %.

3.3 Shrnutí kapitoly

Třetí kapitola této diplomové práce je věnována popisu metodiky šetření. Pro dosažení cíle práce bylo třeba použít kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, který nám pomohl k zhodnocení současného stavu pracovní (ne)spokojenosti. Cílovou skupinou byli vojáci a vojákyně v činné službě ze 14. pluku logistické podpory „PLUKOVNÍKA IN MEMORIAM ALFRÉDA BARTOŠE“ v Pardubicích a ze 43. výsadkového pluku v Chrudimi. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem sto dvacet respondentů.

Jak již bylo uvedeno, dotazník je složen z celkem dvaceti čtyř otázek a rozdělen do dvou částí. První část dotazníku je tvořena devatenácti otázkami, v kombinaci otevřené / uzavřené. Otevřená otázka č. 1 zjišťuje míru spokojenosti či nespokojenosti příslušníku Armády České republiky s atmosférou na pracovišti. Druhá otázka se ptá na důvod výkonu vojenské činné služby. Co vedlo respondenty ke vstupu do armády. Poslední otevřená otázka první části dotazníku zjišťuje, jestli byla naplněna očekávání respondentů ze služby u AČR. Pokud odpověděl respondent záporně, byl požádán o uvedení důvodů.

Následujících šestnáct otázek dotazníku se týká míry spokojenosti vojáků a vojákyně např. se vztahy s kolegy na pracovišti, s kvalitou zařízení a technického vybavení

na pracovišti nebo s výší jejich platu, s možností služebního postupu – povýšení, s mírou stresu na pracovišti nebo se systémem odměňování na pracovišti.

V další kapitole bude představena Armáda České republiky a její struktura. Armáda České republiky plní své úkoly nejenom v mírové době, ale i v případě ohrožení státu nebo v době válečného stavu. Veškeré její úkoly a cíle popisuje zákon o ozbrojených silách č. 219/1999 Sb.

4 Představení Armády České republiky

Armáda České republiky (dále AČR) vykonává své povinnosti nejenom v mírové době, ale i v případě ohrožení státu nebo v době válečného stavu. Její prostředky mohou být využity např. k ochraně státních hranic, při zajišťování bezpečnosti státu a státního pořádku nebo ke střežení důležitých objektů pro obranu státu. Armáda může být nasazena, v případě potřeby, k záchranným a likvidačním pracím při katastrofách, při jiných vážných situacích ohrožujících životy, zdraví, majetek nebo životní prostředí. Sil armády může využít Policie České republiky na nezbytně dlouhou dobu, pokud její prostředky nejsou dostatečné k zajištění pořádku a bezpečnosti uvnitř státu.

4.1 Armáda České republiky

Zákon o ozbrojených silách č. 219/1999 Sb., vymezuje a popisuje veškeré úkoly a cíle AČR. Armáda představuje hlavní subjekt realizace obranných cílů České republiky. Dle strategických zásad NATO je neustálou efektivní přípravou rozvíjena jak schopnost součinnosti pozemních a vzdušných sil a ostatních součástí AČR, tak operační nezávislost. Armáda České republiky se připravuje samostatně nebo s alianční podporou účinně reagovat na vzniklé bezpečnostní hrozby vojenského nebo nevojenského charakteru. Podílí se na mírových operacích mezinárodního společenství logisticky soběstačnými, vycvičenými a mobilními silami. Armáda České republiky je zapojena do systémů obranného operačního a civilního nouzového plánování, do integrované vojenské struktury NATO, do procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a do společných cvičení a operací. (Roušar, 2006)

Historie profesionalizace Armády České republiky

Česká republika má plně profesionální armádu od 1. ledna 2005. Základní vojenská a civilní služba byla zrušena na základě novely branného zákona, kterou 24. září 2004 schválila Poslanecká sněmovna a 4. listopadu 2004 Senát Parlamentu České republiky. Poslední vojáci základní vojenské služby odešli do civilu 22. prosince 2004. V současnosti platná právní úprava stanovuje, že branná povinnost bude vyžadována pouze při ohrožení státu nebo za válečného stavu. (Roušar, 2006)

Současnost Armády České republiky

V uplynulých dvaceti letech prošla armáda zásadní proměnou. Její výstavba s důrazem na schopnosti zabezpečující individuální obranu ČR probíhala do roku 1999. Po vstupu České republiky do NATO byly schopnosti armády rozvíjeny v souladu s potřebami kolektivní obrany. Schopnosti nezbytné pro nasazení v zahraničních operacích byly posilovány po roce 2004. Během působení jednotek ve vojenských strukturách NATO a zahraničních operacích došlo k navýšení odborné připravenosti a posílení interoperability se spojenci. (Ministerstvo obrany České republiky, 2015)

Během let 2009–2013 bylo úsilí o zmodernizování armády zpomaleno významným poklesem finančních prostředků alokovaných ve prospěch AČR. To vedlo k zásadním negativním dopadům na úroveň jejích schopností. Naplněnost personálem vykazovala jen na 60–80 % velká část útvarů a zařízení a vojenský materiál nebyl doplněn na tabulky počtů. Vzhledem k dlouhotrvajícímu podfinancování, dopouštění se chybných rozhodnutí v minulosti, nedokončování transformačních procesů, se nepodařilo dosáhnout všech požadovaných schopností AČR. Tato situace vytváří funkcionální omezení pro plnohodnotné plnění a fungování stanovených úkolů a závazků jak v současnosti, tak i blízké budoucnosti. (Ministerstvo obrany České republiky, 2015)

Zahraniční operace

Zahraniční operace se rozdělují podle jejich zaměření na vojenské mírové nasazení, bojové operace, protipovstalecké operace a operace na podporu míru. K největším operacím patřila Mise SFOR (Stabilization Force) v Bosně a Hercegovině, operace KFOR (Kosovo Force) a mírová operace ISAF (International Security Assistance Force) v Afghánistánu. (Kunčová, Kajanová, 2018)

Od roku 1990 se datuje spoluúčast českých vojenských kontingentů v mírových zahraničních operacích, kdy protichemická jednotka působila v oblasti Perského zálivu. Do roku 1994 byli vojáci do operací vysíláni na základě rezoluce Rady bezpečnosti OSN, na základě tzv. Partnerství pro mír v letech 1994 – 1999. Po vstupu České republiky do Severoatlantické aliance v roce 1999, se účastnily jednotky zahraničních operací nejčastěji pod záštitou NATO, ale i pod vedením OSN, Evropské unie, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě nebo dle jiných koalic. Vyslání sil do zahraničních operací se uskutečňuje na základě rozhodnutí ministra obrany. Návrh schvaluje vláda ČR a následně obě komory Parlamentu. (Kunčová, Kajanová, 2018)

4.2 Struktura Armády České republiky

Vrchním velitelem ozbrojených sil je prezident České republiky Miloš Zeman. Ozbrojené síly jsou složeny z Armády České republiky, Vojenské kanceláře prezidenta republiky a Hradní stráže. V této podkapitole bude podrobně vysvětlena struktura sil Armády České republiky, která představuje základ ozbrojených sil. V jejím čele stojí Generální štáb Armády České republiky. Jejím náčelníkem je armádní generál Ing. Aleš Opaata. Prvním zástupcem náčelníka Generálního štábu je generálporučík Mgr. Ing. Jaromír Zůna, Ph.D., MSc.. Zástupce náčelníka Generálního štábu – náčelník štábu, je generálporučík Ing. Miroslav Hlaváč. Zástupcem náčelníka Generálního štábu pro inspekci AČR je generálmajor Ing. Milan Schulc, Msc. Nedílnou součástí vrchního velení Armády České republiky je také vrchní praporčík, kterým je štábní praporčík Bc. Peter Smik. (army.cz, 2022)

Náčelníkovi Generálního štábu Armády České republiky podléhá kancelář náčelníka Generálního štábu, která je organizačním článkem Velení AČR pro zabezpečení NGŠ, 1.ZNGŠ, ZNGŠ – NŠ, ZNGŠ – I v rámci zabezpečení administrativních činností souvisejících s velením Generálnímu štábu AČR a Velitelstvím Pozemních sil AČR a Velitelstvím Vzdušných sil AČR. Další složkou podléhající NGŠ je Ředitelství speciálních sil, které poskytuje ČR vysoce efektivní a flexibilní nástroj pro zajištění bezpečnosti a obrany. Agentura personalistiky je odborným, řídicím, metodickým a výkonným orgánem náčelníka Generálního štábu AČR k realizaci souhrnných úkolů personalistiky a humanitní služby v ozbrojených silách ČR. Ekonomickým orgánem spadajícím pod NGŠ je finanční správa AČR. Zajišťuje finanční řízení a zabezpečení v rámci její působnosti. Nedílnou součástí je osobní štáb, do kterého spadá hlavní kaplan AČR. (army.cz, 2022)

První zástupce náčelníka generálního štábu generálporučík Mgr. Ing. Jaromír Zůna, Ph.D., MSc je pověřen řízením jednotlivých útvarů, mezi které se řadí Posádkové velitelství Praha, zabezpečující chod posádkové služby hlavního města republiky a celoposádkových akcí za účasti vojsk. Ředitelství zahraničních aktivit je koordinačním a odborným orgánem s celoresortní působností. Řeší otázky spojené se zahraničními vztahy v oblastech zahraničních aktivit, členstvím ČR v NATO, EU a ostatních mezinárodních bezpečnostních strukturách. První zástupce náčelníka generálního štábu zodpovídá také za zahraniční pracoviště, která jsou v Monsu a Bruselu v Belgii a v Norfolku v USA. Další nedílnou součástí je Centrum ochrany

proti zbraním hromadného ničení, která je mezinárodní vojenskou organizací NATO a poskytuje podporu Alianci i jiným partnerům právě v této oblasti. Posledním organizačním celkem spadajícím pod 1. ZNGŠ je Mnohonárodní centrum pro koordinaci logistiky. To zabezpečuje efektivní logistickou podporu pro operace NATO. (army.cz, 2022)

Úkolem zástupce náčelníka generálního štábu, dále jen náčelník štábu, je zabezpečení Sekce rozvoje sil Ministerstva obrany, která odpovídá za koncepční činnosti a odborné a metodické řízení výstavby a rozvoje pozemních a vzdušných sil, za schopnosti AČR v kybernetickém prostoru, za záchranné a výsadkové služby AČR. Sekce plánování schopností Ministerstva obrany představuje organizační útvar MO, který představuje koncepční orgán v oblasti mobilizace ozbrojených sil České republiky, branné povinnosti občanů České republiky a operační přípravy státního území České republiky. Další sekcí, která spadá do kompetence generálporučíka Ing. Miroslava Hlaváče, je Sekce logistiky Ministerstva obrany. Ta vykonává správu movitého majetku v resortu Ministerstva obrany, následně provádí kontrolu hospodaření s majetkem státu v rozsahu majetkové působnosti ředitele sekce logistiky Ministerstva obrany jako majetkového hospodáře. V přímé podřízenosti ředitele sekce logistiky MO je Agentura logistiky, která řídí přípravu, organizaci a realizaci všestranné podpory resortu obrany ČR v operacích v ČR i mimo ni. Agentura komunikačních a informačních systémů je podřízeným vojenským zařízením Sekce komunikačních a informačních systémů Ministerstva obrany, který odpovídá za provoz komunikačních a informačních systémů. Do pravomoci ZNGŠ – NŠ spadá také Sekce vojenského zdravotnictví Ministerstva obrany. Jejím úkolem je odpovědnost za koncepční a kontrolní činnosti a za odborné a metodické řízení v oblasti vojenského zdravotnictví. Do podřízenosti Sekce vojenského zdravotnictví Ministerstva obrany spadá Agentura vojenského zdravotnictví AČR, které jsou podřízena všechna zdravotnická zařízení kromě praporek obvazišť, Ústřední vojenské nemocnice Praha, Vojenské nemocnice Brno, Vojenské nemocnice Olomouc a Ústavu leteckého zdravotnictví Praha. Poslední je Sekce zpravodajského zabezpečení AČR Ministerstva obrany. (army.cz, 2022)

Zástupci náčelníka generálního štábu - inspektor AČR, kterým je generálmajor Ing. Milan Schulc, MSc., je přímo podřízen Inspektorát Náčelníka Generálního štábu, který kontrolním orgánem NGŠ AČR v oblasti vnitřní kontroly. (army.cz, 2022)

Posledním, velmi důležitým poradcem náčelníka Generálního štábu AČR a nedílnou součástí vrchního velení Armády České republiky, je Vrchní praporek Armády České

republiky - štábní praporčík Bc. Peter Smik. Vrchní praporčík konzultuje s velením, ale i ostatními příslušníky GŠ AČR veškeré záležitosti týkající se mužstva, poddůstojnického a praporčíckého sboru. Vrchní praporčík je nejenom metodicky, ale i odborně nadřízen všem vrchním praporčíkům brigád a útvarů AČR, Posádkového velitelství Praha, Společného operačního centra MO, Vojenského geografického a hydrometeorologického ústavu. Své aktivity koordinuje s vrchním praporčíkem Vojenského zpravodajství a Hradní stráže. (army.cz, 2022)

4.2.1 Velitelství pro operace

Představuje samostatné operační velitelství, které vzniklo 1. ledna 2020 jako nástupce Společného operačního centra Ministerstva obrany. Je v gesci náčelníka Generálního štábu AČR. Odpovídá za komplexní výstavbu jednotek, jejich plánování, nasazení a podílí se na zabezpečení při zahraničních operacích. Během krizových stavů řídí jednotky nasazené na území České republiky a při mimořádných událostech. (Cyprisová, 2020) V čele stojí generálporučík Ing. Josef Kopecký, MSc.

Obrázek 9: Znak Velitelství pro operace



Zdroj: acr.army.cz

4.2.2 Pozemní síly Armády České republiky

V čele pozemních sil stojí generálmajor Ing. Ladislav Jung. Hlavním úkolem těchto sil je tvorba a příprava úkolových uskupení pozemních sil, které jsou předurčeny k řešení taktických nebo operačně taktických úkolů na území České republiky i mimo něj. Dále pak k plnění dalších, zákony stanovených úkolů na teritoriu České republiky. Pozemní síly jsou považovány za jádro struktury Armády České republiky a tvoří je zhruba 13 tisíc vojenských profesionálů. Jejím hlavním úkolem je příprava sil

a prostředků k zajištění obrany České republiky a k plnění mezinárodních závazků.
(army.cz, 2020)

Obrázek 10: Znak Velitelství pozemních sil AČR



Zdroj: acr.army.cz

Struktura bojových sil (army.cz, 2020):

Bojové síly:

4. brigáda rychlého nasazení Žatec

- 41. mechanizovaný prapor – Žatec
- 42. mechanizovaný prapor – Tábor
- 44. lehký motorizovaný prapor – Jindřichův Hradec

7. mechanizovaná brigáda

- 71. mechanizovaný prapor – Hranice
- 72. mechanizovaný prapor – Přáslavice
- 73. tankový prapor – Přáslavice
- 74. mechanizovaný prapor – Bučovice

43. výsadkový pluk Chrudim

Síly bojové podpory:

13. dělostřelecký pluk

- 131. dělostřelecký oddíl – Jince
- 132. dělostřelecký oddíl – Jince

15. ženijní pluk

- 151. ženijní prapor – Bechyně
- 152. ženijní prapor – Bechyně
- 153. ženijní prapor – Olomouc

31. pluk radiační, chemické a biologické ochrany

- 311. prapor radiační, chemické a biologické ochrany
- 312. prapor radiační, chemické a biologické ochrany
- 314. centrum výstrahy zbraní hromadného ničení

53. pluk průzkumu a elektronického boje

- 532. prapor elektronického boje – Opava
- 533. prapor bezpilotních systémů Prostějov
- 102. průzkumný prapor Prostějov

Síly bojového zabezpečení:

- 141. zásobovací prapor Pardubice
- 142. prapor oprav Klatovy
- 143. zásobovací prapor Lipník nad Bečvou

4.2.3 Vzdušné síly Armády České republiky

Hlavním posláním vzdušných sil Armády České republiky je zajistit bezpečnost vzdušného prostoru, suverenitu a územní celistvost státu podle zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky. Velitelem Vzdušných sil armády České republiky je generálmajor Ing. Petr Mikulénka. (army.cz, 2021)

V době míru jsou vzdušné síly využívány pro službu pátrání a záchrany (SAR), která je určena k pomoci posádkám letounů v nouzi a jejich vyhledání, dále pro leteckou záchrannou službu Plzeň (Líně). Vzdušné síly zabezpečují lety ve prospěch Institutu klinické a experimentální medicíny, který je největším superspecializovaným klinickým a vědeckovýzkumným pracovištěm v České republice. Dále se podílí na přepravě ústavních a vládních činitelů. V případě potřeby jsou využity pro pomoc při katastrofách a živelních pohromách. (army.cz, 2021)

Česká republika musí díky členství v Severoatlantické alianci plnit určité závazky, které z něho vyplývají. Letouny vzdušných sil Armády České republiky plní úkoly zajišťování vzdušného prostoru spojenců, jedná se o pobaltské státy a Island. Také se podílí na mezinárodních operacích a spojeneckých cvičeních. Je začleněna do integrovaného protivzdušného a protiraketového systému NATO (NATO Integrated Air and Missile Defence System - NATINAMDS). (army.cz, 2021)

Obrázek 11: Znak Velitelství vzdušných sil Armády České republiky



Zdroj: acr.army.cz

Struktura vzdušných sil (army.cz, 2021):

Bojové jednotky:

- 21. základna taktického letectva Čáslav
- 22. základna vrtulníkového letectva Sedlec

Jednotky bojové podpory:

- 24. základna dopravního letectva – Kbely
- 25. protiletadlový raketový pluk – Strakonice
- 26. pluk velení, řízení a průzkumu Brandýs nad Labem – Stará Boleslav

Jednotky bojového zabezpečení:

- Správa letiště Pardubice

4.2.4 Velitelství informačních a kybernetických sil

Podílejí se na bezpečnosti a obraně České republiky v informačním prostředí a kybernetickém prostoru. Jejich působení je nezávislé, buď v součinnosti s pozemními, speciálními nebo vzdušnými silami. Monitorují, plánují a řídí operace v kybernetickém prostoru a informačním prostředí na taktické úrovni včetně podpory strategické komunikace AČR. V případě ochrany kybernetického prostoru a vedení vojenských kybernetických operací působí součinně s vojenským zpravodajstvím. Jejím velitelem je brigádní generál Miroslav Feix, M. S. (army.cz, 2021)

Obrázek 12: Znak Informačních a kybernetických sil



Zdroj: acr.army.cz

4.2.5 Velitelství teritoria

Velitelem tohoto taktického organizačního útvaru je plukovník gšt. Ing. Antonín Genser. Velitelství teritoria je v gesci náčelníka Generálního štábu Armády České republiky armádního generála Ing. Aleše Opaty jako prvek teritoriálních sil a je nadřizeno Krajským vojenským velitelstvím. Mezi hlavní úkoly tohoto útvaru patří zajišťování teritoriální obrany, mobilizační doplňování ozbrojených sil, výkon státní správy nebo příprava občanů k obraně státu. (army.cz, 2021)

Obrázek 13: Znak Velitelství teritoria



Zdroj: acr.army.cz

4.2.6 Velitelství výcviku - Vojenská akademie Vyškov

Vojenská akademie zabezpečuje komplexní přípravu vojáků. Podílí se na zabezpečení kariérového vojenského vzdělávání, výcviku vojenských profesionálů a příslušníků aktivních záloh Armády České republiky. Tento výcvik trvá z pravidla tři měsíce. Rekruti jsou ubytováni ve vojenském sektoru, kde tráví veškerý svůj čas

vyjma víkendů. Kurzy jsou organizovány několikrát do roka. Základní podmínky splnění nařizuje zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání. Uchazeč musí mít české občanství, musí mít 18 let a více a nesmí být trestně stíhaný. To, jestli je uchazeč zdravotně způsobilý pro výkon tohoto povolání, posuzuje lékař ve vojenské nemocnici na základě výsledků vyšetření jednotlivých zdravotnických oborů. Pro to, aby byl uchazeč přijat, musí splnit kvalifikační předpoklady a to mít alespoň výuční list. V den nástupu do služby nesmí být uchazeč členem žádné politické strany, hnutí nebo odborové organizace. Uchazeč v neposlední řadě skládá také vojenskou přísahu. (Armáda České republiky, 2018)

Obrázek 14: Znak Vojenské akademie ve Vyškově



Zdroj: acr.army.cz

4.3 Shrnutí kapitoly

Čtvrtá kapitola diplomové práce se zaměřuje na představení Armády České republiky v její celé struktuře. Podstatou je snaha o maximální přiblížení schématu členění a procesů, v nichž tato organizace funguje. Zásadní, ve vztahu k této práci, je tak uvedení povinností a úkolů Armády České republiky a historie její profesionalizace. K té došlo 1. ledna 2005, kdy byla zrušena základní vojenská a civilní služba na základě novely branného zákona, kterou 24. září 2004 schválila Poslanecká sněmovna a 4. listopadu 2004 Senát Parlamentu České republiky. Aktuálně platná právní úprava stanovuje, že branná povinnost bude vyžadována pouze při ohrožení státu nebo v případě vyhlášení válečného stavu.

Armáda prošla za posledních dvacet let mnoha zásadními změnami. Do roku 1999 probíhala výstavba, s důrazem na schopnosti útvarů zabezpečujících individuální

obranu České republiky. Po vstupu České republiky do NATO byly schopnosti armády rozvíjeny v souladu s potřebami kolektivní smlouvy. Od roku 1990 se podílí český vojenský kontingent na spoluúčasti v mírových zahraničních operacích. Po vstupu České republiky do Severoatlantické aliance v roce 1999, se účastnily jednotky zahraničních operací nejčastěji pod záštitou NATO, ale i pod vedením OSN, Evropské unie, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě nebo jiných koalic.

Ozbrojené síly jsou složeny z Armády České republiky, Vojenské kanceláře prezidenta republiky a Hradní stráž. Armáda České republiky představuje základ ozbrojených sil. V jejím čele stojí Generální štáb Armády České republiky, současným náčelníkem je armádní generál Ing. Aleš Opata. Podléhá mu Kancelář náčelníka Generálního štábu, Ředitelství speciálních sil, Agentura personalistiky, Finanční správa AČR, Osobní štáb, do kterého patří hlavní kaplan. Mezi další útvary, řízené GŠ AČR, se řadí Posádkové velitelství Praha, Ředitelství zahraničních aktivit, Zahraniční pracoviště, Centrum ochrany proti ZHN a Mnohonárodní centrum pro koordinaci logistiky.

Úkolem náčelníka štábu je zabezpečení dílčích sekcí Ministerstva obrany ČR: Sekce rozvoje sil, Sekce plánování schopností, Sekce logistiky, Sekce komunikačních a informačních systémů, Sekce vojenského zdravotnictví a Sekce zpravodajského zabezpečení AČR.

Samostatnou část struktury tvoří dílčí útvary - Velitelství pro operace, které nese plnou odpovědnost za plánování, řízení, výstavbu a nasazení jednotek v zahraničních operacích a jejich zabezpečení v místě působení; Pozemní síly AČR, které jsou tvořeny zhruba 13 tisíci vojenskými profesionály; Velitelství vzdušných sil AČR; Velitelství teritoria a Velitelství výcviku, při němž funguje Vojenská akademie Vyškov, která poskytuje komplexní zabezpečení přípravy vojáků. Následující kapitola se bude zabývat samotnou Analýzou pracovní spokojenosti příslušníků AČR.

5 Analýza získaných odpovědí dotazníkového šetření

Předmětem šetření této diplomové práce je analýza celkové míry pracovní spokojenosti a vlivů, které jsou zdrojem pracovní nespokojenosti příslušníků AČR. Na základě získaných poznatků byla vytvořena možná doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu. Tato kapitola podrobně interpretuje výsledky odpovědí na jednotlivé otázky v dotazníku. Pro zjištění stávajícího stavu pracovní spokojenosti či nespokojenosti byl vybrán vojenský útvar 14. pluku logistické podpory „PLUKOVNÍKA IN MEMORIAM ALFRÉDA BARTOŠE“ v Pardubicích a 43. výsadkový pluk v Chrudimi. V průběhu měsíce února ve dnech od 8. 2. 2022-24. 2. 2022 se uskutečnilo dotazníkové šetření. Z celkového počtu sto dvaceti dotazníků, které byly rozdány, jich bylo navraceno sto osmnáct, což v případě určení návratnosti představuje hodnotu 98,3 %, jak je uvedeno v tabulce jedna.

Pro vypracování této části práce byly podkladem dotazníky vyplněné vojáky a vojákyněmi z vojenského útvaru v Pardubicích a Chrudimi. Dotazník byl distribuován mezi příslušníky Armády České republiky na různých pozicích a působících na odlišných pracovištích. Papírová podoba dotazníku obsahovala i otevřené otázky, které vyžadovaly slovní odpověď respondentů, což zvyšovalo výpovědní hodnotu dotazování. Součástí dotazníku byly také uzavřené otázky, kdy mohl dotazovaný vybrat jednu z variant navržené odpovědi. Některé z otázek dotazníku mohl respondent klasifikovat dle určené stupnice hodnocení. Následující strany přináší výsledky dotazníkového šetření.

Tabulka 1: Návratnost dotazníků

Počet rozdaných dotazníků	120
Počet navracených dotazníků	118
Návratnost dotazníků	98,3 %

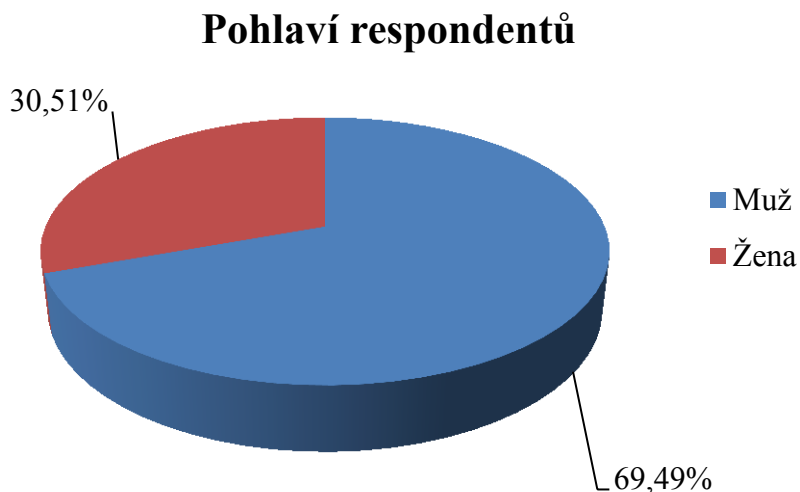
Zdroj: vlastní zpracování

5.1 Rozbor identifikačních otázek

První podkapitola analýzy získaných odpovědí dotazníkového šetření rozebírá jednotlivé otázky sestaveného dotazníku. Otázky nejsou analyzovány v pořadí, v jakém

byly uvedeny v dotazníku, ale dle potřeb autorky. První analyzovanou otázkou je otázka zaměřující se na pohlaví respondentů.

Obrázek 15: Grafické znázornění odpovědí – pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku patnáct je zřejmé, že mužská populace je mezi respondenty zastoupena, dle předpokladu, ve větší míře než pohlaví ženské. Z celkového počtu sto osmnáct vyplněných dotazníků se výzkumu zúčastnilo 69,49 % mužů a 30,51 % žen.

Obrázek 16: Grafické znázornění odpovědí – věkové složení dotazovaných

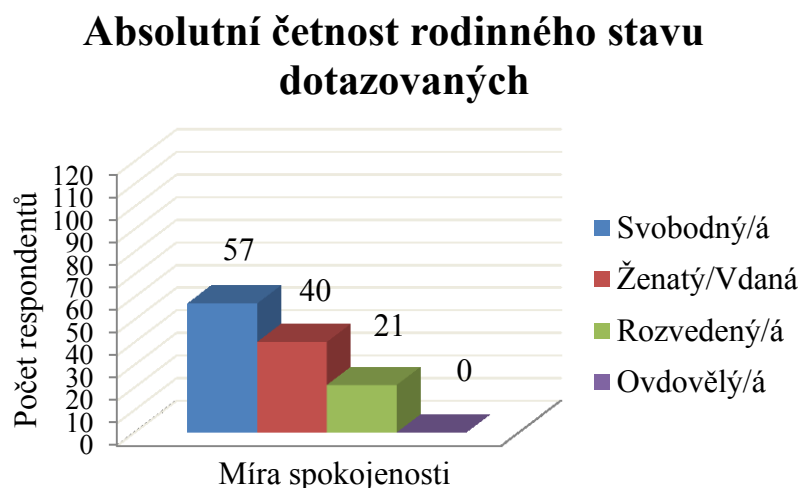


Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce byl zjišťován věk příslušníků Armády České republiky. V součtu jednotlivých věkových skupin je 39,83 % respondentů ve věku od 18 - 30 let, 42,37 %

ve věku od 31 – 40 let, 17, 80 % příslušníků tvoří věkovou hranici 41 a více let, jak je vidět na obrázku šestnáct.

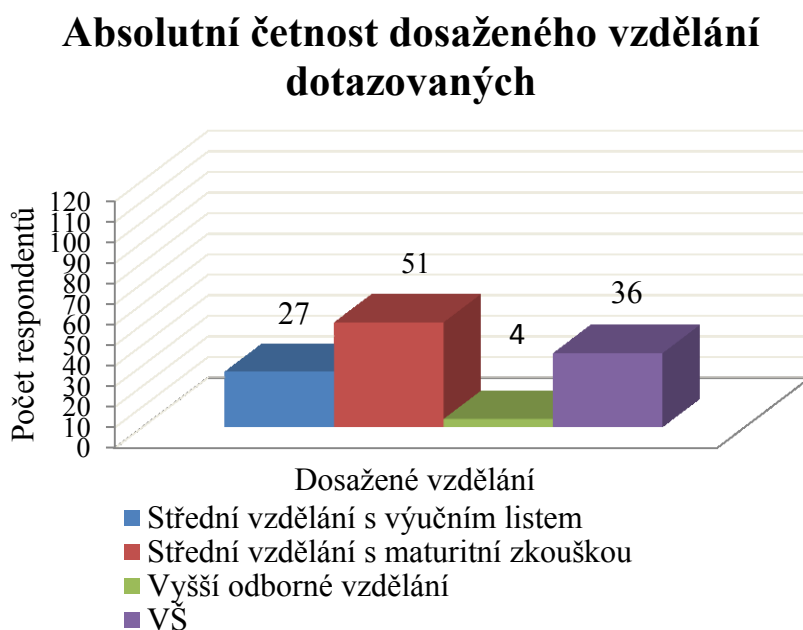
Obrázek 17: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost rodinného stavu u dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování

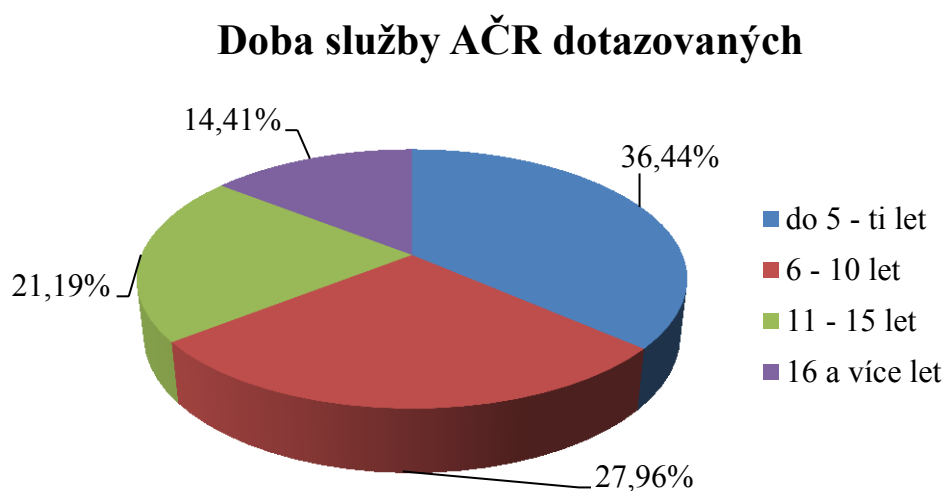
Obrázek sedmnáct zobrazuje rodinný stav respondentů. Z uvedeného grafického znázornění je možné vyčíst, že nejpočetnější skupinu tvoří svobodní respondenti. Druhá, také velmi početná skupina, je tvořena respondenty, kteří jsou ve svazku manželském.

Obrázek 18: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost dosaženého vzdělání dotazovaných



Otázka cílená na dosažené vzdělání respondentů - podle výše uvedeného grafického znázornění osmnáct lze vyčíst, že nejčastěji uváděnou byla možnost „Střední vzdělání s maturitní zkouškou“. Druhou nejčtenější odpovědí bylo vysokoškolské vzdělání. Střední vzdělání s výučním listem zvolilo dvacet sedm dotazovaných a zbylou část tvořili respondenti s vyšším odborným vzděláním.

Obrázek 19: Grafické znázornění odpovědí - doba služby dotazovaných u AČR



Zdroj: vlastní zpracování

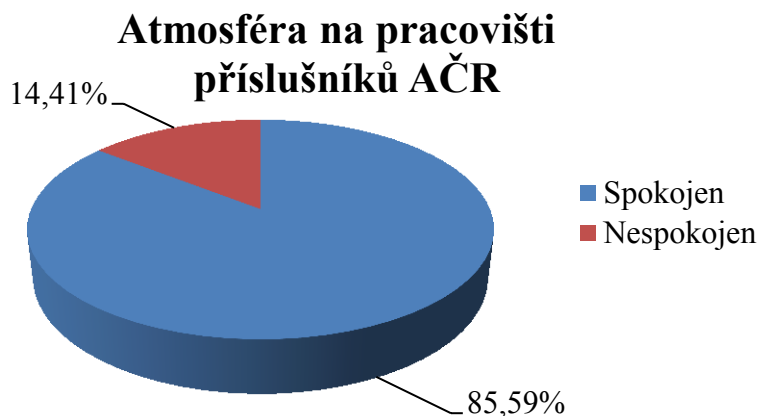
Poslední otázka zjišťovala délku služby vojáků a vojáků u Armády České republiky. Obrázek devatenáct znázorňuje jednotlivé výsledky. Nejčastěji respondenti zaškrtnuli možnost odpovědi do 5 let služby (36,44 %). V rozmezí od 6 – 10 let slouží u armády podle výsledků více jak jedna čtvrtina dotazovaných (27,96 %). Nejméně je tomu od šestnácti let a více. V tomto rozpětí slouží v AČR pouze sedmnáct respondentů (14,41 %).

5.2 Rozbor doplňujících otázek

Třetí část analýzy získaných odpovědí dotazníkového šetření se zaměřuje na rozbor doplňujících otázek, které dotazník obsahoval. Jedná se o dvě otevřené otázky se slovním vyjádřením a jednu otázku s možnou odpovědí. První analyzovanou otázkou je otázka: „*Jak jste spokojen (a) nebo nespokojen (a) s atmosférou na pracovišti?*“ V rámci této otázky se měli respondenti slovně vyjádřit. Druhou analyzovanou otázkou z této oblasti je otázka: „*Co Vás vedlo k výkonu vojenské činné služby?*“ I u této otázky, stejně jako u otázky předešlé, byla vyžadována slovní odpověď. Poslední analyzovaná

otázka zjišťovala, zda byla naplněna očekávání ze služby u Armády České republiky. V případě nesouhlasné odpovědi byli respondenti požádáni o slovní vyjádření.

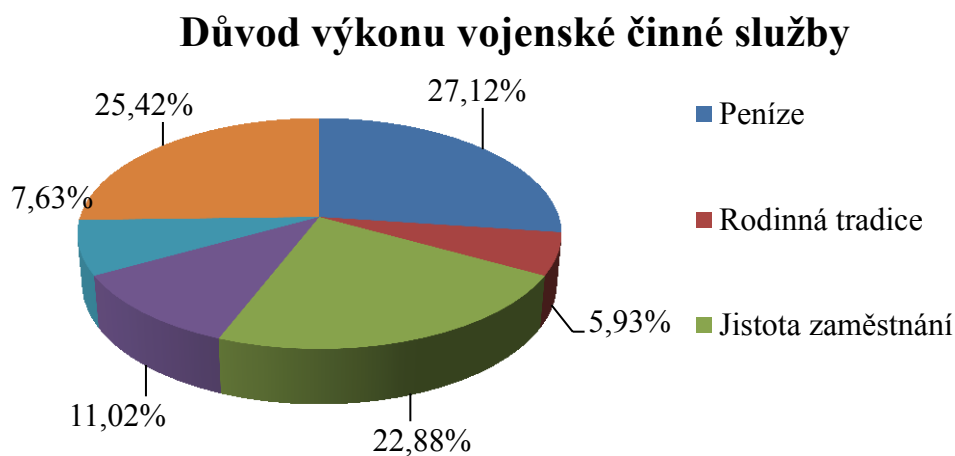
Obrázek 20: Grafické znázornění odpovědí – atmosféra na pracovišti u příslušníků AČR



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka dotazníku zjišťovala celkovou spokojenost nebo nespokojenost s atmosférou na pracovišti příslušníků AČR. Podle zjištěných výsledků je sto jedna respondentů (85,59 %) spokojeno, zbylých sedmnáct respondentů (14,41 %) uvádí nespokojenost s atmosférou na pracovišti, jak je znázorněno na obrázku dvacet. Jako nejčastější důvody uváděli respondenti špatný kolektiv nebo pracovní zařazení.

Obrázek 21: Grafické znázornění odpovědí - důvod výkonu vojenské činné služby příslušníků AČR



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka dva se dotazovala na důvody spojené s výkonem vojenské činné služby. Co vedlo respondenty ke vstupu do armády. Jejich odpovědi byly velmi rozmanité. Podle třiceti dvou respondentů (27,12 %) tím hlavním důvodem byla jistota finančního příjmu a jeho výše, jak je vidět výše na obrázku šestnáct. Dalšími důvody, které uvedlo třicet respondentů (25,42 %), byly videohry a zbraně nebo pobyt v přírodě. Třetí nejčastěji označenou možností byla jistota práce. Tuto odpověď vybralo dvacet sedm respondentů (22,88 %). Čtvrtou v pořadí zastupovala odpověď „Zkouška zaměstnání“, kterou označilo třináct respondentů (11,02 %). Sport volilo devět respondentů (7,63 %) a pouhých sedm respondentů (5,93 %) uvedlo jako důvod výkonu vojenské činné služby rodinnou tradici.

Obrázek 22: Grafické znázornění odpovědí - naplnění očekávání z výkonu činné služby u dotazovaných



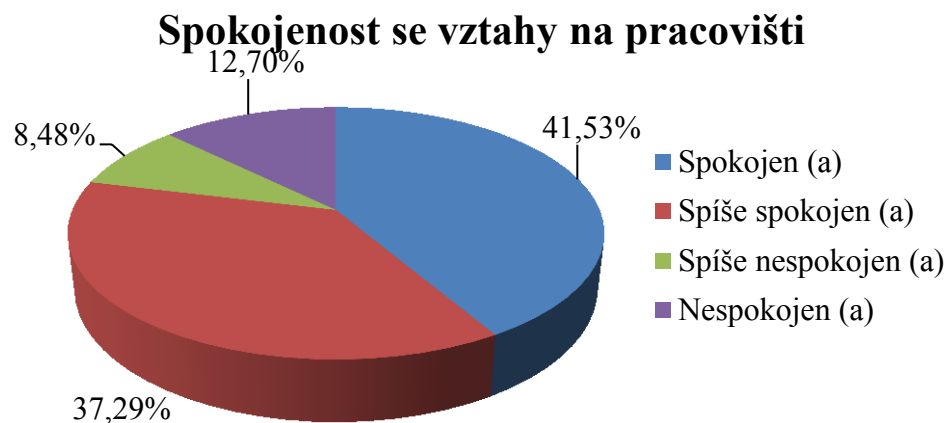
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek dvacet dva zobrazuje odpovědi příslušníků Armády České republiky, které se vztahují k naplněnosti jejich očekávání z výkonu vojenské činné služby. V případě záporné odpovědi byli respondenti požádáni o uvedení konkrétní slovní odpovědi. Na otázku, zda byla naplněna jejich očekávání, odpovědělo osmdesát devět respondentů (75,42 %) kladně. Ostatních dvacet devět respondentů (24,58 %) uvedlo nespokojenost např. se vztahy na pracovišti, se špatným přístupem od nadřízeného směrem k podřízenému, nebo že nebyla naplněna jejich očekávání.

5.3 Rozbor otázek zaměřujících se na spokojenost s pracovními podmínkami

Následující část analýzy dotazníkového šetření se zabývá otázkami týkajícími se míry spokojenosti respondentů v různých oblastech. Pro odpovědi na tyto otázky byla vytvořena škála hodnocení spokojenosti od jedné do čtyř: spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, nespokojen/a.

Obrázek 23: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost se vztahy na pracovišti

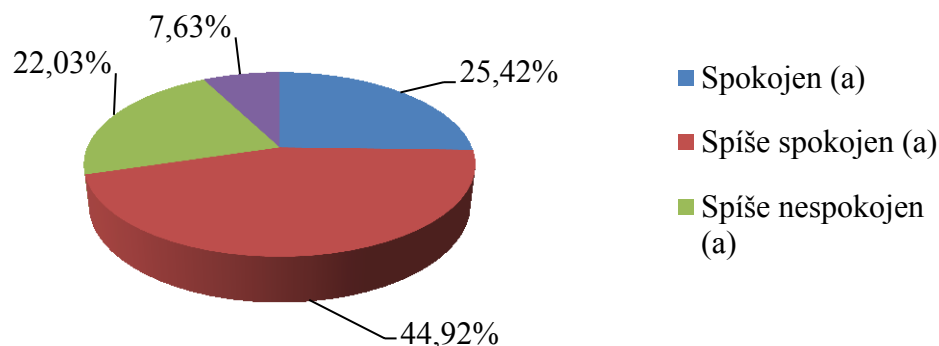


Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený obrázek dvacet tři vyobrazuje odpovědi na otázku, jaké mají dotazovaní vztahy s kolegy na pracovišti. Z celkového počtu sto osmnáct respondentů vyjádřilo čtyřicet devět z nich (41,53 %) spokojenost se vztahy na pracovišti. Spíše spokojeno bylo čtyřicet čtyři respondentů (37,29 %). Spíše nespokojeno bylo deset respondentů (8,48 %). Nespokojenost se vztahy s kolegy označilo patnáct respondentů (12,70 %).

Obrázek 24: Grafické znázornění odpovědí - spokojenost s oceněním a uznáním práce u příslušníků AČR

Spokojenost oceněním a uznáním práce příslušníků AČR

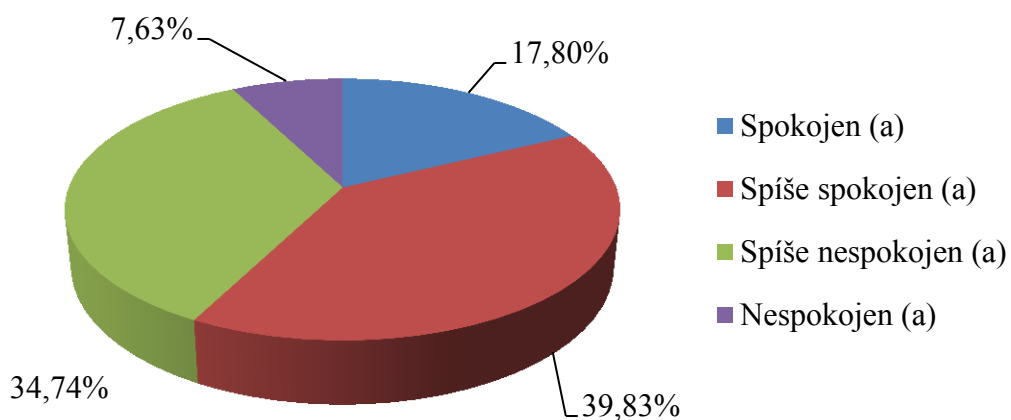


Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka dotazníku zjišťovala spokojenost s oceněním a uznáním práce příslušníků AČR. Nejčastěji označenou možností odpovědi byla „Spokojen/a“ a „Spíše spokojen/a“. Tyto možnosti tvořily nadpoloviční většinu (70,34 %). Výše uvedený obrázek dvacet čtyři zobrazuje, že dvacet šest respondentů (22,03 %) je s oceněním a uznáním jejich práce spíše nespokojeno. Zbýlých devět respondentů (7,63 %) vyjádřilo otevřenou nespokojenost s nastaveným systémem oceňování v AČR.

Obrázek 25: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost s komunikací a předáváním informací od nadřízených k podřízeným

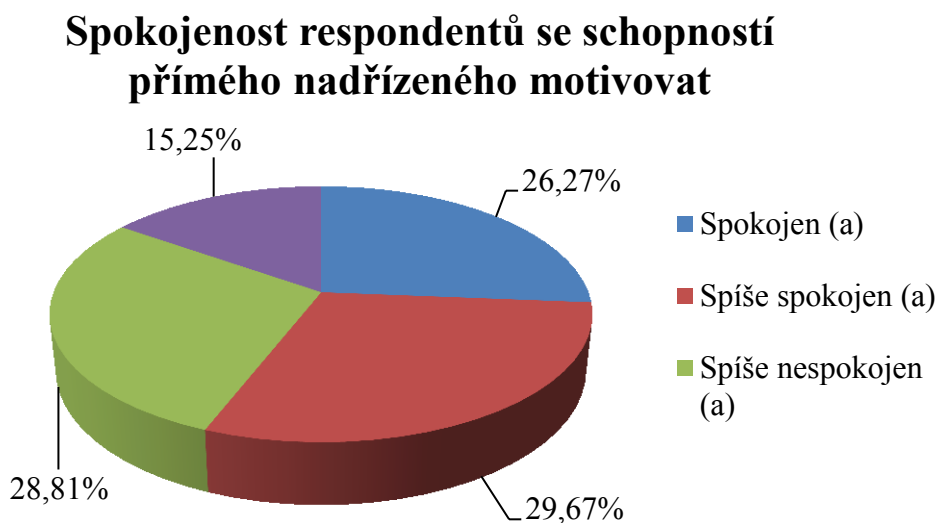
Spokojenost s komunikací a předáváním informací od nadřízených k podřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, čtyřicet sedm respondentů (39,83 %) vyjádřilo, že jsou „Spíše spokojeni“ s komunikací a předáváním informací od nadřízených směrem k podřízeným. „Spíše nespokojeno“ je celých 37,74 % dotazovaných. Dvacet jedna respondentů (17,80 %) vybralo možnost „Spokojen/a“. Pouhých devět respondentů (7,63 %) je s komunikací a předáváním informací z nadřízeného stupně k podřízeným nespokojeno. Výsledky odpovědí jsou znázorněny na obrázku dvacet pět.

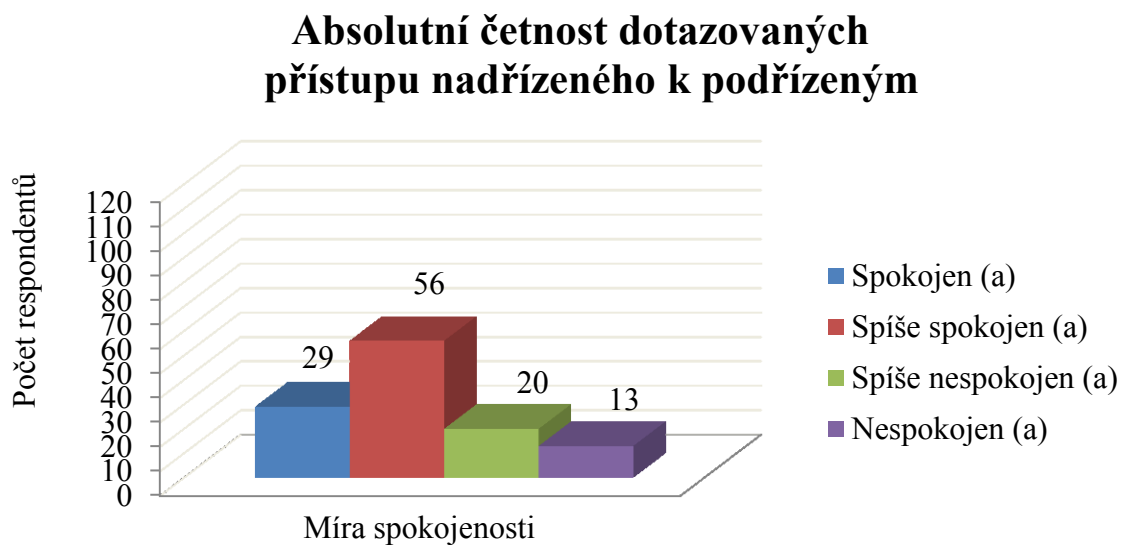
Obrázek 26: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost respondentů se schopností přímého nadřízeného motivovat



Zdroj: vlastní zpracování

Do jaké míry jsou příslušníci AČR spokojeni se schopností přímého nadřízeného je motivovat, můžeme vidět na obrázku dvacet šest. Více, jak jedna čtvrtina z nich (29,67 %), vybrala možnost „Spíše spokojen/a“. Druhou nejčastější zvolenou variantou byla odpověď „Spíše nespokojen/a“. Tu zvolilo třicet čtyři respondentů (28,81 %). Třetí zastoupenou odpovědí byla „Spokojen/a“, kterou uvedlo třicet jedna dotazovaných (26,27 %). Celých osmnáct respondentů (15,25 %) je, se schopností svého přímého nadřízeného je motivovat, nespokojeno.

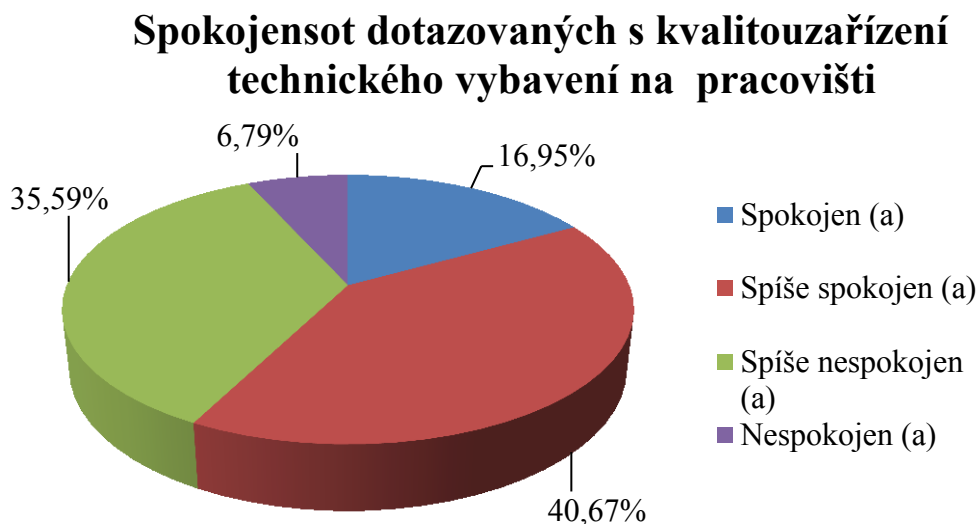
Obrázek 27: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost přístupu nadřízeného k podřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek dvacet sedm zachycuje odpovědi respondentů na otázku, jak jsou spokojeni s přístupem nadřízeného k podřízeným. V těchto možnostech dominuje odpověď „Spíše spokojen/a“, kterou zvolilo padesát šest dotazovaných. Nespokojenost s přístupem volilo třináct respondentů.

Obrázek 28: Grafické znázornění odpovědí - kvalita zařízení a technického vybavení



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka zjišťovala míru spokojenosti s kvalitou zařízení a technického vybavení na pracovišti. Ze získaných dat, která jsou vidět na obrázku výše, vyplývá, že čtyřicet osm (40,67 %) respondentů je spíše spokojeno. Nespokojenost vyjádřilo 6,79 % příslušníků AČR, tedy osm respondentů.

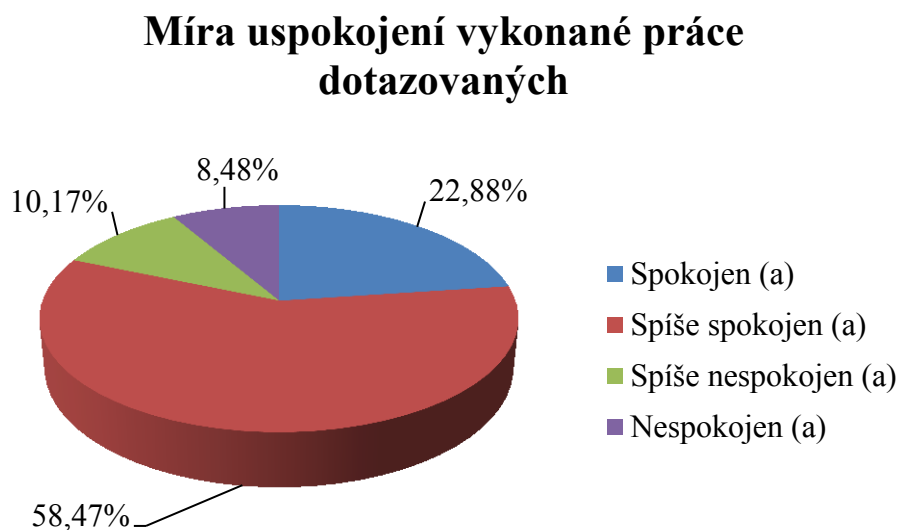
Obrázek 29: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných se spokojeností s pracovními podmínkami



Zdroj: vlastní zpracování

Respondentům byla položena otázka, jak jsou spokojeni s pracovními podmínkami, které pro svou práci mají. Více jak polovina dotazovaných je spíše spokojena. Absolutní spokojenost s pracovními podmínkami vnímá necelá čtvrtina z nich a jen malá část z nich oproti tomu vyjadřuje zápornou odpověď. Výsledky zobrazuje obrázek dvacet devět.

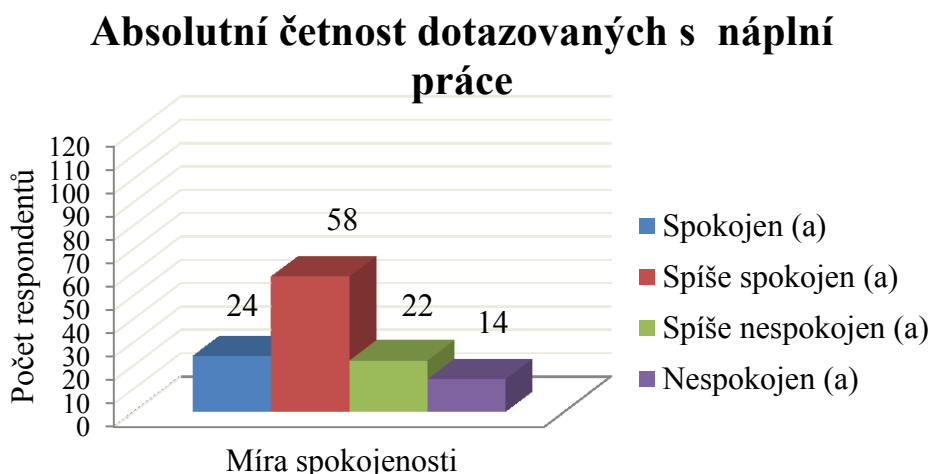
Obrázek 30: Grafické znázornění odpovědí – míra uspokojení z vykonané práce u dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování

Na to, jak příslušníky AČR uspokojuje jejich práce, se dotazovala otázka dvanáct předmětného dotazníku. Podle výše zjištěných dat na obrázku třicet je vidět, že zde dominuje nadpoloviční většina (58,47 %), která je spíše spokojena. Dvacet sedm respondentů (22,88 %) jejich práce uspokojuje. Spíše nespokojeno je dvanáct respondentů, konkrétně 10,17 %. Nespokojenost vyjádřilo 8,48 % dotazovaných.

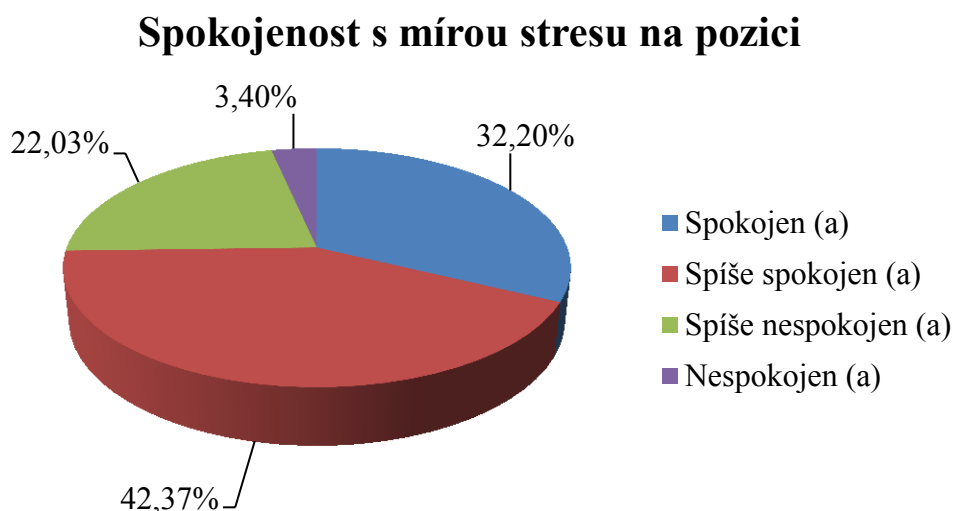
Obrázek 31: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných s náplní práce



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek třicet jedna graficky zobrazuje výsledky odpovědí na otázku, jak jsou příslušníci AČR spokojeni s náplní své práce. Padesát osm z nich uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Z celkového počtu sto osmnáct je dvacet čtyři dotazovaných spokojeno s náplní své práce. Nespokojenost vyjádřilo čtrnáct respondentů.

Obrázek 32: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost s mírou stresu na pozici

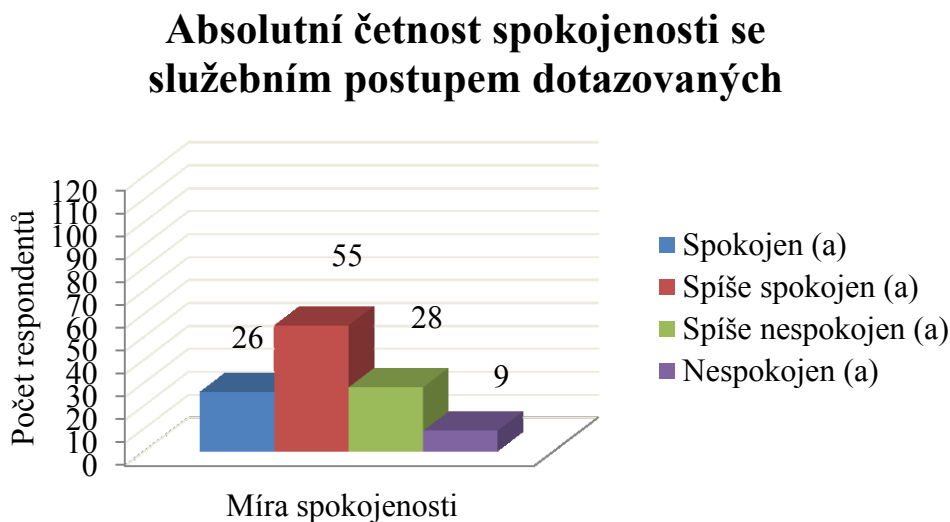


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka byla zaměřena na míru stresu na pozici, v které vojáci a vojákyně vykonávají svou činnost. Jak vnímají stres, který je na ně během jejich služby vyvíjen. Nejčastěji se vyskytla ve výsledcích odpověď, že jsou spíše spokojeni. Tuto skupinu tvořilo padesát respondentů (42,37 %), grafické zobrazení je na obrázku třicet dva. Druhá nejčastější odpověď byla „Spokojen/a“ celkově 38 odpovědí (32,20 %). Třetí zastoupenou odpovědí byla „spíše nespokojen/a“, kterou volilo dvacet šest

dotazovaných (22,03 %) a nespokojenost s mírou stresu během služby vyjádřili čtyři respondenti (3,40 %).

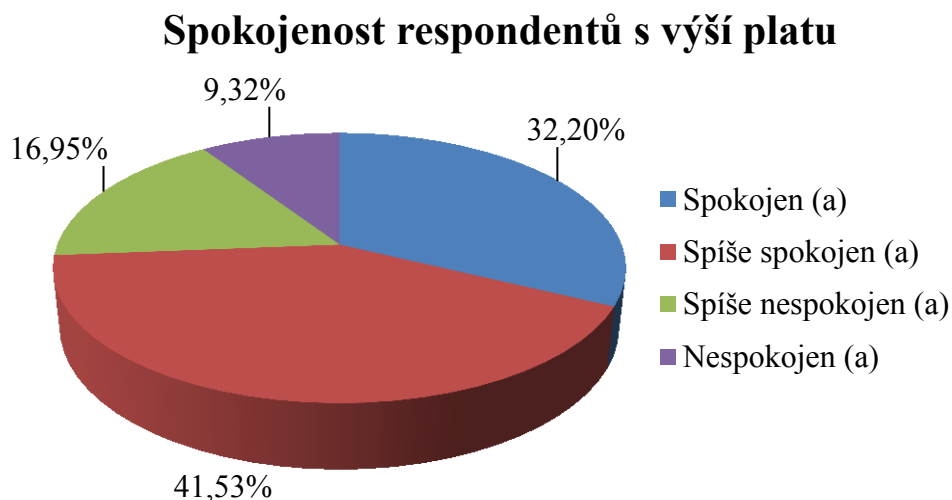
Obrázek 33: Grafické znázornění odpovědí - absolutní četnost spokojenosti se služebním postupem u dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek třicet tři graficky zobrazuje odpovědi na dotaz, jak jsou příslušníci AČR spokojeni s možností služebního postupu – povýšení. Necelá polovina označila možnost odpovědi „Spíše spokojen/a“. Spíše nespokojeno je dvacet osm respondentů, naopak spokojenost vyjádřilo dvacet šest dotazovaných vojáků a vojákyně. V případě nespokojenosti se systémem povýšení se jednalo o devět respondentů.

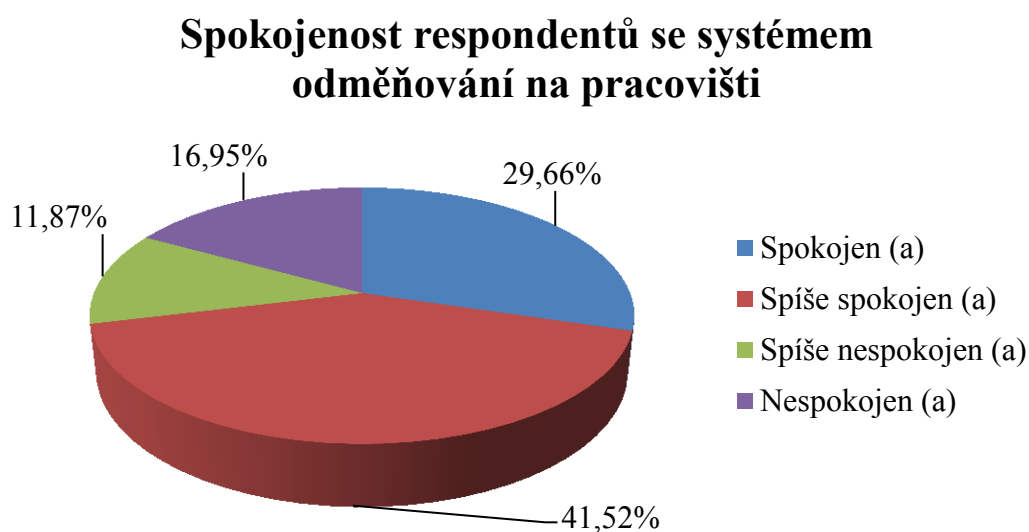
Obrázek 34: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost respondentů s výší platu



Zdroj: vlastní zpracování

Velmi zásadní je otázka šestnáct, která zjišťuje míru spokojenosti s výší platu. Jak bylo zmíněno na začátku šetření, častým důvodem k výkonu vojenské činné služby, který respondenti uváděli, byly peníze. Výše uvedený obrázek třicet čtyři graficky zobrazuje výsledky odpovědí. Spíše spokojeno je čtyřicet devět respondentů (41,53 %) a spokojenost vyjádřilo dalších třicet osm vojáků a vojáků (32,20 %). Oproti tomu necelých deset procent (9,32 %) dotazovaných vyjádřilo nespokojenost s výší svých příjmů.

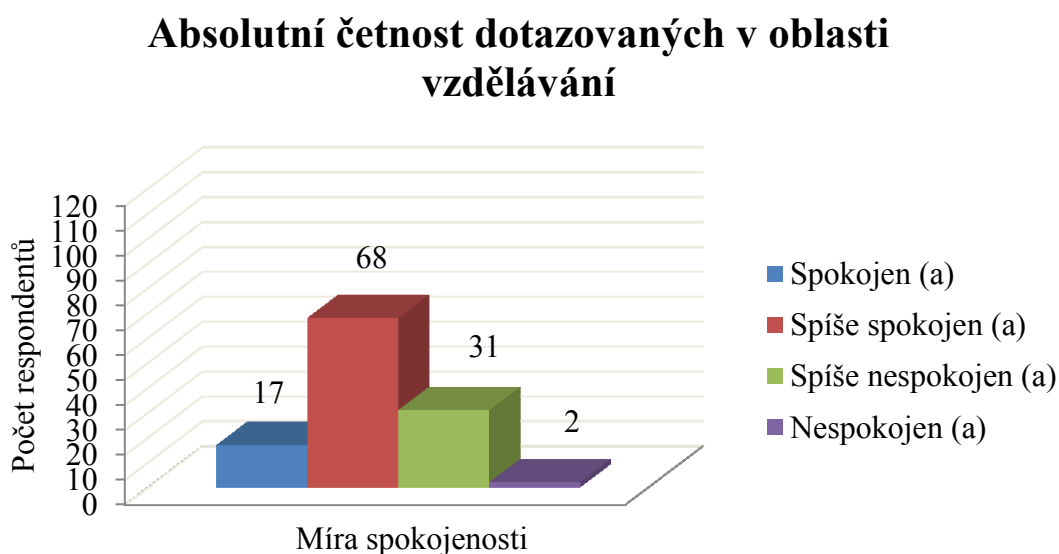
Obrázek 35: Grafické znázornění odpovědí – spokojenost respondentů se systémem odměňování na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek třicet pět graficky znázorňuje spokojenost respondentů se systémem odměňování na pracovišti. Valná většina je spokojena s nastaveným systémem, konkrétně se jedná o osmdesát čtyři dotazovaných (71,18 %). Přesto značné procento tvoří skupina vojáků a vojáků, kteří nejsou tomuto systému nakloněni a jsou nespokojeni (16,95 %).

Obrázek 36: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných v oblasti vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka, ze sady otázek s možností odpovědi pomocí škály hodnocení spokojenosti od jedné do čtyř, se dotazovala na spokojenost respondentů v oblasti vzdělávání a jejich rozvoje. Nadpoloviční většina je „Spíše spokojen/a“, naopak „Spíše nespokojen/a“ je více jak jedna čtvrtina respondentů. Nespokojenost vyjádřili dva respondenti. Grafické znázornění je vidět na obrázku třicet šest.

Obrázek 37: Grafické znázornění odpovědí – absolutní četnost u dotazovaných s celkovou mírou spokojenosti v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, z oblasti zaměřující se na spokojenost dotazovaných s pracovními podmínkami, hledala odpověď, jak jsou vojáci a vojákyně celkově spokojeni či nespokojeni v současném zaměstnání. Podle přístupných a zjištěných informací je více jak padesát z nich ve stávajícím zaměstnání spokojeno. Nesouhlasný postoj zastává jedenáct respondentů. Grafické znázornění absolutního počtu respondentů je na obrázku třicet sedm.

5.4 Shrnutí kapitoly

Pátá kapitola této diplomové práce byla zaměřena na analýzu získaných odpovědí dotazníkového šetření. V rámci této kapitoly byly využity poznatky z předešlých kapitol a postupně ve třech podkapitolách rozebrány jednotlivé otázky, které dotazníkové šetření obsahovalo a to tak, jak bylo popsáno ve třetí kapitole této diplomové práce.

První podkapitola páté kapitoly se zabývala rozbořem identifikačních otázek. V rámci této podkapitoly bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 30,51 % žen a 69,49 % mužů, nejčastěji ve věku třicet jedna až čtyřicet let. Současně bylo v první podkapitole zjištěno, že nejpočetnější skupinou jsou svobodní respondenti. Další z otázek se zaměřovala na dosažené vzdělání dotazovaných. Podle zjištěných informací bylo patrné, že největší zastoupení má Střední vzdělání s maturitní zkouškou. Poslední otázka zjišťovala délku služby vojáků a vojákyn u Armády České republiky. Největší počet odpovědí měla odpověď „6–10 let“.

Druhou částí této kapitoly byl rozbor doplňujících otázek, které dotazník obsahoval. Při analýze těchto otázek bylo zjištěno, že převážná většina dotazovaných je spokojena s atmosférou panující na pracovišti. Dále výsledky odpovědí respondentů uvedly, že mezi nejčastější důvody výkonu vojenské činné služby u AČR patří peníze, jistota zaměstnání, rodinná tradice aj. Poslední otázka se tázala respondentů na to, zda byla naplněna jejich očekávání z výkonu vojenské činné služby. Bylo zjištěno, že více jak tři čtvrtiny z nich zastává souhlasný postoj.

Poslední podkapitolou této části práce byl rozbor otázek zaměřujících se na spokojenost s pracovními podmínkami, které dotazník obsahoval. Při analýze těchto otázek bylo zjištěno, že z celkového počtu sto osmnáct respondentů vyjádřilo čtyřicet devět z nich (41,53 %) spokojenost se vztahy na pracovišti. Po vložení dat do grafu, bylo zjištěno, že nejčastější odpovědí, jak jsou respondenti spokojeni s pracovními podmínkami, je „Spíše spokojen/a“. Spokojenost s náplní své práce vyjádřilo v absolutní hodnotě padesát osm respondentů. Další z otázek se dotazovala

na spokojenost s mírou stresu na pozici. Nejčastěji se vyskytovala odpověď „Spíše spokojen/a“, kterou zvolilo 42,37 %. S výší platu byla spíše spokojena necelá polovina dotazovaných. Poslední otázka z oblasti zaměřující se na spokojenost dotazovaných s pracovními podmínkami hledala odpověď, jak jsou vojáci a vojákyně celkově spokojeni či nespokojeni v současném zaměstnání. Dle zjištěných výsledků je padesát sedm z nich ve stávajícím zaměstnání spokojeno.

Následující kapitola se bude zabývat konkrétními závěry, které byly zjištěny v rámci prováděné analýzy. Dále bude obsahovat doporučení pro stávající stav.

6 Návrh doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti

Cílem této kapitoly je zhodnocení výsledků provedené analýzy pracovní spokojenosti na vybraných vojenských útvarech v Pardubicích a Chrudimi s následnými návrhy na zlepšení současné situace. Autorka na základě literární rešerše a dotazníkového šetření mezi příslušníky Armády České republiky postupně hodnotí výsledky odpovědí respondentů, které byly podrobně rozebrány v předchozí kapitole.

Pracovní spokojenost je zásadním předpokladem pro úspěšně fungující a prezentující se organizaci ze všech pohledů v případě zájmu být pozitivně hodnocen jako zaměstnavatel sociálně, ekonomicky i personálně. Představuje významný aspekt pracovní činnosti mající vliv na fyzický i psychický zdravotní stav zaměstnanců, na jejich výkonnost, efektivitu, ale i na jejich absentismus a fluktuaci. Ať už v pozitivní či negativní podobě může mít pracovní spokojenost nepřímý dopad na ekonomickou situaci i na celou existenci a stabilitu organizace. Proto není úkolem organizace sledovat pouze číselné plnění plánů, ale zohledňovat úroveň pracovní spokojenosti a faktory ji ovlivňující.

V prostředí tak specifickém, jakým je Armáda České republiky, je poměrně obtížné vyhodnotit optimální směr, v němž by bylo možno se angažovat s doporučením vyššího komfortu pracovního prostředí a z něho plynoucí spokojenosti vojáků. Pracovní prostředí, s ním související výkon, a především spokojenost příslušníků armády ovlivňuje mnoho faktorů. V minulosti byla realizována řada studií a analýz, ale i tak není možno zaujmout jednoznačné stanovisko, které by mohlo být vnímáno jako celoplošné doporučení. To je dáno odlišnou strukturou praporů, jejich zaměřením a v nemalé míře i aktuální geopolitickou situací, která má přímý dopad na (ne)spokojenost příslušníků Armády České republiky.

Na základě zjištěných výsledků je možné konstatovat, že dotazovaní příslušníci Armády České republiky jsou celkově spíše spokojeni se svým zaměstnáním, viz podkapitola Rozbor otázek zaměřujících se na spokojenost s pracovními podmínkami. V rámci zjišťování dílčí pracovní spokojenosti byly i přesto identifikovány faktory, které vykazují podíl nespokojených zaměstnanců. Mezi častou odpověď respondentů, uváděnou jako důvod pracovní nespokojenosti, patří přístup jejich nadřízeného, špatné vztahy s kolegy v týmu, patologický kolektiv nebo neodpovídající finanční ohodnocení. Jednou z rovin šetření byla také otázka spokojenosti s úrovní komunikace a předávání informací od nadřízeného směrem

k podřízeným. Necelých osm procent respondentů vyjádřilo nesouhlasný postoj. Dotazovaní reagovali podobně na dotaz otázky týkající se spokojenosti s nastaveným systémem odměňování na pracovišti. Zde vyjádřilo nespokojenost necelých sedmnáct procent z nich.

Domnívám se, že k tomu, aby se zvýšila pracovní, a tím i osobní spokojenost vojáků na uvedených útvarech, by mohlo napomoci sestavení motivačního modelu, který by zahrnoval několik rovin. Zohlednění individualit a dispozic jednotlivých pracovníků, vyjasnit jejich preference, identifikovat jejich potřeby a specifikovat očekávání zaměstnanců vůči organizaci. Následně komparovat tato očekávání s reálnými možnostmi moderní organizace. Systematicky řízená motivace představuje nepřetržitý, kontinuální a stále se vyvíjející proces, který zabraňuje u zaměstnanců syndromu vyhoření a skýtá potenciál pro jejich růst a dlouhodobou a efektivní stabilizaci pracovníků.

V praxi by to konkrétně mohlo představovat např. zlepšení v oblasti vztahů na pracovišti podporou pozitivní atmosféry a sociálního klimatu prostřednictvím intervize nebo supervize, dostupnost terapeutického nebo psychologického supportu, podporu a ocenění týmové spolupráce, pozitivně vnímat i neúspěšné náměty o řešení úkolu a ocenit aktivitu, podněcovat kreativitu a zájem zaměstnanců a klást důraz na vzájemnou toleranci a prostor pro seberealizaci.

V rovině neefektivního přenosu informací, vnímaného zaměstnanci, se může jednat např. o subjektivní pocit nadřízeného, který je přesvědčen, že je zbytečné sdělovat informace podřízenému, dle jeho mínění nezajímavých a nepotřebných pro jeho práci. Atmosféra nedůvěry se tím jen umocňuje a způsobuje diskomfort pracovního prostředí. Aby nedocházelo k demotivaci a nespokojenosti zaměstnanců v oblasti informovanosti, je klíčové poskytovat neprodleně a komplexně veškeré informace o skutečnostech, dění a záměrech, které mohou zaměstnance ovlivnit v jakémkoliv rozhodování a jednání, významném jak z hlediska pracovního, tak osobního. Je nezbytné zapojit zaměstnance do systému plánování a dlouhodobých výhledů – jen tak se mohou zaměstnanci cítit jako funkční složka organizace. Tím, že budou součástí funkčního celku a budou mít jistotu, že jsou vnímáni jako profesionálové a zároveň lidé, se svými potřebami a běžnými problémy, pověst zaměstnavatele rozhodně neutrpí.

Systém odměňování představuje citlivou záležitost pro každou organizaci. V případě vojáků z povolání by měly být zohledněny rozdíly náročnosti a jiných podmínek výkonu jejich služby. Je tu stálá mzda a k tomu pohyblivá složka (osobní

ohodnocení, odměny aj.). Řešením by mohlo být v tomto případě zavedení zaměstnaneckých výhod (permanentky do sportovních zařízení, lístky do divadla, poukázky atpod.), dále pak mimořádné odměny pro nejlepší jednotlivce. Další navrhovaná opatření by se týkala zvýšení důrazu na hmotnou a především nehmotnou motivaci, a to udělení písemné pochvaly před ostatními spolupracovníky.

Předpokladem toho, aby mohli příslušníci AČR plnohodnotně plnit své závazky a jejich práce je naplňovala uspokojením, je také poskytnutí dostatečného prostoru na zotavenou a podpora aktivně tráveného volného času, nezbytného pro regeneraci. Kvalitní uspokojování volného času je jedním z hlavních požadavků moderní doby, a to zejména u sociální skupiny, jakou jsou příslušníci ozbrojených složek. Toto úzce souvisí s délkou pracovní doby. Volný čas neslouží pouze k obnově duševních a fyzických sil, ale je zásadním faktorem limitujícím uspokojování dalších potřeb, zejména potřeby rodinného života, zájmů a zálib. Je zřejmé, že neuspokojení potřeby naplnění volného času, a tím obnovy sil, může mít negativní efekt v pracovní výkonnosti a může vést až k zápornému vztahu k vojenské službě. (Řezáč, 1991)

Odhlédneme-li od skutečnosti poměrné jistoty zaměstnání v AČR, pravidelného příjmu a tím i možnosti dostupnějšího bydlení, prostoru dále se vzdělávat a soustavně pracovat na zvyšování své kvalifikace a profesního potenciálu až po řadu benefitů, které příslušníkům AČR jejich zaměstnavatel garantuje, pak oblastmi z výčtu, které hrají významnou roli pro životní spokojenost každého jednotlivce, je rovina zdraví, sladování pracovního a soukromého života, mezilidské vztahy a osobní pohoda. To lze shrnout velmi zjednodušeně v konstatování: Člověk vykonává naplno a s chutí své zaměstnání, pokud se on osobně cítí zdravý a v psychické pohodě, pokud jsou v pořádku všichni jeho blízcí, daří se mu sladit svoji profesi s potřebami rodiny, v pracovním kolektivu panuje týmový duch a vládnu otevřené a korektní vztahy, v jeho životě mají místo přátelé a kamarádi a on sám má dostatek prostoru pro aktivně trávený volný čas. Takto nějak by měla vypadat značka ideál, k níž se ale příslušníci AČR, s ohledem na značnou náročnost své profese, přiblíží jen zřídka.

Základním kamenem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců se tak, nejen v prostředí AČR, stává komunikace ve všech jejích podobách: otevřená, konstruktivní a vstřícná, s prostorem pro dialog i polemiku, stejně jako zpětnou vazbu a její hodnocení. Jsem přesvědčená, že bez důvěry, vstřícnosti a otevřeného jednání na obou stranách nelze dospět k vybalancování. S ohledem na skutečnost, že v zaměstnání člověk tráví třetinu svého života, v případě příslušníků AČR je to mnohdy daleko více, je nezbytné, aby se

pohyboval v prostředí, které mu vedle finanční a sociální jistoty zajistilo i osobní spokojenost. Tyto dvě roviny jsou spojenými nádobami – voják, nespokojený v zaměstnání přenáší své problémy na své blízké, stejně jako voják, s rodinnými problémy není schopen se od nich oprostit v rámci své profese a plnění úkolů. Proto je tak zásadní, vidět za jednotlivými příslušníky AČR především lidi, s jejich potřebami, přáními, stesky a sny. Fundamentem pro jejich spokojenost a stoprocentní pracovní nasazení je, vedle benefitů a pružného systému spravedlivého odměňování, dle mého názoru, korektní jednání na všech úrovních, funkční týmová spolupráce, otevřená komunikace a vědomí podpory zaměstnavatele - jak v rovině profesní, tak osobní.

Závěr

Práce vojáka z povolání je sama o sobě značně náročná. Voják musí mít fyzickou i psychickou zdatnost na požadované úrovni a splňovat určitá zdravotní kritéria. K tomu, aby se stal profesionálním vojákem, musí projít daným profesním výcvikem určeným pro jeho funkci. Na zařazeném služebním místě se zdokonalovat výcvikem i zvyšováním své kvalifikace. Jeho osobní život, hlavně rodinný, je vystavován velké zátěži častou odloučeností od rodiny, jeho účastí v zahraničních misích, na cvičeních ve vojenských prostorech nebo dlouhodobým dojížděním do zaměstnání po přemístění ke vzdálenému vojenskému útvaru. Vzhledem k náročnosti této práce, je velmi důležité hledat cesty ke zlepšování pracovní spokojenosti vojáka, která je zásadním předpokladem pro fungující a úspěšnou organizaci.

Cílem práce byla analýza celkové míry pracovní spokojenosti a vlivů, které jsou zdrojem pracovní nespokojenosti příslušníků AČR. Na základě získaných poznatků byla vytvořena možná doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu.

Diplomová práce byla koncipována do dvou částí. První část vymezovala teoretické pojmy z oblasti managementu, řízení lidských zdrojů a pracovní spokojenosti. V této části je představena také Armáda České republiky. Tato část práce sloužila jako teoretický podklad pro praktickou část diplomové práce, která byla zaměřena na analýzu pracovní spokojenosti vybraného vzorku respondentů, sto dvaceti příslušníků Armády České republiky, a formulaci možných návrhů a doporučení ke zvýšení komfortu profesního prostředí v rovině jejich osobního vnímání a potřeb.

V následující druhé části práce byla provedena analýza pracovní spokojenosti příslušníků Armády České republiky za pomoci dotazníkového výzkumu na dvou vojenských posádkách - v Pardubicích a Chrudimi. Respondenti zde odpovídali na otázky týkající se jejich pracovní spokojenosti. Na základě odpovědí z dotazníků, které byly detailně zpracovány do grafického znázornění, bylo možné interpretovat (ne)spokojenost respondentů a následně navrhnout, na základě získaných dat, možná doporučení ke zlepšení stávajícího stavu.

Podle výsledků dotazníkové šetření se z celkového počtu sto osmnáct vyplněných dotazníků výzkumu zúčastnilo 69,49 % mužů a 30,51 % žen. Dále bylo z výzkumného šetření zjištěno, že příslušníci Armády České republiky jsou celkově spíše spokojeni se svým zaměstnáním. I přesto byly identifikovány faktory, které vykazovaly určitý podíl nespokojených zaměstnanců. Často uváděli respondenti jako důvod pracovní

nespokojenosti např. přístup nadřízeného, špatné vztahy s kolegy v týmu nebo neodpovídající finanční ohodnocení. V případě otázky zaměřující se na spokojenost s úrovní komunikace a předávání informací od nadřízeného směrem k podřízeným vyjádřilo nesouhlasný postoj necelých osm procent respondentů. Obdobně reagovali dotazovaní na dotaz týkající se spokojenosti s nastaveným systémem odměňování na pracovišti.

Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření byla navržena možná doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu. V případě mezilidských vztahů by se jednalo konkrétně o sestavení motivačního modelu, který by zahrnoval několik rovin a napomohl ke zvýšení pracovní i osobní spokojenosti vojáků. V praxi by to znamenalo zlepšení v oblasti vztahů na pracovišti podporou pozitivní atmosféry, dostupnost terapeutického nebo psychologického supportu a ocenění týmové spolupráce. V oblasti neefektivního přenosu informací zajistit neprodleně a komplexně veškeré informace o dění a záměrech, skutečnostech a nastavit úroveň komunikace tak, aby se zaměstnanci cítili jako podstatná funkční složka organizace a byli tak i vnímáni. V případě odměňování zavést v rámci organizace zaměstnanecké výhody jako jsou např. permanentky do sportovních zařízení, lístky do divadla, poukázky nebo mimořádné odměny pro nejlepší jednotlivce.

Armáda České republiky do svých zaměstnanců – jejich profesního rozvoje a celoživotního vzdělávání - investuje nemalé prostředky a je tedy jejím zájmem vytvářet jim takové podmínky, aby byli v práci spokojeni, aby je jejich povolání naplňovalo a tím vrátili organizaci i společnosti to, co do nich vložila s jistým očekáváním.

Pokládám osobně za velmi důležité, pracovat se spokojeností zaměstnanců Armády České republiky jako s oblastí, která může zejména v současné, z pohledu bezpečnosti, extrémně vypjaté doby, dát jasný signál i směrem k potenciálním zájemcům o službu v AČR: Ano, u nás platí víc, než kde jinde: Jeden za všechny, všichni za jednoho!

Použitá literatura

- [1] ALDAG, RAMON J. *Management*. South-Western Publishing Company, 1987. ISBN 0538077026.
- [2] AQUINAS, P. G. *Human Resource Management - Principles and Practice*. Noida: Vikas Publication House Pvt, 2006. ISBN 978-81259-1809-7.
- [3] Armáda České republiky. *Velitelství informačních a kybernetických sil* [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/struktura/generalni/kyb/velitelstvi-kybernetickych-sil-a-informacnich-operaci-214169/>
- [4] Armáda České republiky. *Velitelství pozemních sil AČR* [online]. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/struktura/generalni/operace/velitelstvi-pro-operace---spolecne-operacni-centrum-218819/>
- [5] Armáda České republiky. *Velitelství teritoria* [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/struktura/generalni/ter/velitelstvi-teritoria-214170/>
- [6] Armáda České republiky. *Velitelství výcviku – Vojenská akademie* [online]. [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: https://acr.army.cz/struktura/generalni/va/velitelstvi-vycviku-_vojenska-akademie--87035/
- [7] Armáda České republiky. *Velitelství Vzdušných sil AČR* [online]. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://acr.army.cz/struktura/generalni-stab/velitelstvi-vzdušnych-sil-86864/>
- [8] Armáda České republiky: *Jak se stát vojákem z povolání* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/vojak-z-povolani>
- [9] Armáda České republiky: *Struktura* [online]. [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: https://acr.army.cz/_struktura/default.htm
- [10] ARMSTRONG, M. a STEPHENS T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [11] ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [12] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [13] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

- [14] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [15] ARMSTRONG, M., a KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [16] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [17] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [18] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. a ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [19] CEJTHAMR, V. a DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [20] CYPRISOVÁ, pplk. Vlastimila, *Zahájilo činnost nové Velitelství pro operace* [online]. Magnet press [cit. 2022-1-29]. Dostupné z: <https://www.vydavatelstvompssk/atm/6431-zahajilo-cinnost-nove-velitelstvi-pro-operace.html>
- [21] DHANAPAL, S., ALWIE, M., SUBRAMANIAM, T., VASHU, D., BUSINESS, F. & CAMPUS, L.S. (2013). *Factore affecting job satisfaction among academicians: A comperative study between gender and generations*. International Journal of Management Excellence
- [22] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [23] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [24] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80- 7226-386-2
- [25] FOTR, J. a kol., *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha : Ekopress, 2010. 978-80-86929-59-0
- [26] KING, Paul W. *Climbing Maslow's pyramid: choosing your own path through life*. Leicester, UK: Matador, 2010. ISBN 18-487-6442-1
- [27] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [28] KOLLÁRIK, T. *Člověk v sociálním systému práce*. Bratislava: Práca, 1983.

- [29] KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- [30] KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práce, 1986.
- [31] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách* [online]. Grada Publishing, 2011 [cit. 2022-01-15]. ISBN 978-80-247-7084-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-732244/>
- [32] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [33] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [34] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [35] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.
- [36] KUNČOVÁ, A. a KAJANOVÁ, A., *Psychická zátěž na zahraničních misích z pohledu českých vojáků* [online]. 2018, [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz.
- [37] LAZAROVÁ, B. *Základy psychologie s aplikacemi do manažerské a ekonomické*
- [38] Matlawe, K. *No, no, no don't give them stanazolol, motivate them, Mr Principal*. Popagano. 1989.
- [39] MINISTERSTVO OBRANY. *Koncepce výstavby armády české republiky 2025* [online]. 2015 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: https://mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/Bezpecnostni_strategie_2015.pdf
- [40] MOLEK, J. *Řízení organizací sociální práce: Vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu* [online]. ZSF JU v Českých Budějovicích, 2019 [cit. 2022-01-15]. ISBN 978-80-7394-732-3. Dostupné z: <https://publi.cz/download/publication/949?online=1>
- [41] PAPULOVÁ, E. *Úvod do podnikania a manažmentu*. Bratislava: KARTPRINT, 2006. ISBN 80-88870-59-3.
- [42] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

- [43] PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.
- [44] PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.
- [45] ROUŠAR, J. Česká republika a její profesionální armáda. Praha: Ministerstvo obrany, 2006. ISBN 80-727-8312-2.
- [46] RYMEŠ, M., RIEGEL, K., VOSKOVEC, J., ŠTIKA, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [47] ŘEZÁČ, J. a kolektiv, *Humanizace života a činnosti vojáků*, Praha: Naše vojsko, 1991, ISBN 80-206-0260-7
- [48] SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management: distanční opora*. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [49] STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993, 140 s. ISBN 80-853-0065-6.
- [50] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty 2*. Grada, 2016, 1 online zdroj. ISBN 978-80-271-9527-5.
- [51] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7914-0.
- [52] ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [53] ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [54] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [55] URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7810-5.
- [56] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [57] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [58] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [59] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [60] VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie*. (Vyd. 1., 383 s.) Praha: Portál.
- [61] WEIHRICH, H. a KOONTZ H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [62] WILTON, N. *An introduction to human resource management*. Los Angeles : Sage, 2013. ISBN 978-14-462-5584-1.

Přílohy

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad k mé diplomové práci na téma – Analýza pracovní spokojenosti příslušníků Armády České republiky. Vaše odpovědi a postřehy jsou pro mne velmi cenné. U některých otázek jsou uvedeny varianty odpovědí. Prosím, vyberte tu z možností, která nejlépe vystihuje Váš názor. Další otázky vyžadují Vaše slovní vyjádření. Účast ve výzkumu je zcela anonymní a dobrovolná. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Studentka navazujícího magisterského stupně studia Bc. Michaela Hynková
Fakulta Ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

I. ČÁST

U některých otázek této části dotazníku bude třeba Vaše slovní vyjádření. U ostatních otázek označte, prosím, míru Vaší spokojenosti.

1. Jak jste spokojen (a) nebo nespokojen (a) s atmosférou na pracovišti? Prosím o uvedení důvodů spokojenosti či nespokojenosti.

Spokojen (a) -

Nespokojen (a) -

2. Co Vás vedlo k výkonu vojenské činné služby?

3. Byla naplněna Vaše očekávání? (Pokud ne, rozved'te.)

Ano

Ne

U následujících otázek zaškrtněte podle čtyřstupňové škály hodnocení Vaši odpověď.

1	Spokojen (a)
2	Spíše spokojen (a)
3	Spíše nespokojen (a)
4	Nespokojen (a)

Se vztahy s Vašimi kolegy na pracovišti?	1 2 3 4
S oceněním a uznáním Vaší práce?	1 2 3 4
S komunikací a předáváním informací směrem od nadřízených k podřízeným?	1 2 3 4
Se schopností přímého nadřízeného vést lidi?	1 2 3 4
Se schopností Vašeho přímého nadřízeného Vás motivovat?	1 2 3 4
S přístupem nadřízeného k podřízeným?	1 2 3 4
S kvalitou zařízení a technického vybavení Vašeho pracoviště?	1 2 3 4
S pracovními podmínkami, které pro svou práci máte?	1 2 3 4
S tím, do jaké míry Vás Vaše práce uspokojuje?	1 2 3 4
S náplní Vaší práce?	1 2 3 4
S mírou stresu na Vaší pozici?	1 2 3 4
S možností služebního postupu – povýšení?	1 2 3 4
Se svým platem?	1 2 3 4
Se systémem odměňování na pracovišti?	1 2 3 4
S možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?	1 2 3 4
Celkově jsem v současném zaměstnání?	1 2 3 4

II. ČÁST

Druhá část dotazníku se zaměřuje na identifikační otázky.

20. Pohlaví respondentů

- Muž
- Žena

21. Věkové složení respondentů

- 18 - 30 let
- 31 – 40 let
- 41 a více let

22. Rodinný stav

- Svobodný/á
- Ženatý/vdaná
- Rozvedený/á

- Ovdovělý/á
23. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
- Střední vzdělání s výučním listem
 - Střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - Vyšší odborné vzdělání
 - VŠ
24. Doba služby u AČR?
- do 5 - ti let
 - 6 – 10 let
 - 11 – 15 let
 - 16 a více let