

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

Determinanty vytváření identifikačních postojů zaměstnanců a vedení firmy

Barbora Blažková

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Blažková**
Osobní číslo: **E09432**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Determinanty vytváření identifikačních postojů zaměstnanců a vedení firmy.**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce vychází z deskripce a popisu stimulačních forem vedení firmy. V návaznosti na to sleduje dále proces ztotožňování se zaměstnanců s firemní filozofií a jeho konkrétní realizace v daném podniku.

- Vymezení základních pojmů
- Firemní filozofie
- Styly vedení
- Vztahy mezi vedením a zaměstnanci
- Motivaci pracovníků
- Průzkum formou dotazníků v konkrétním podniku

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vyd. Brno: Computer press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer press, a. s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
MEDLÍKOVÁ, Olga. Jak řešit konflikty s podřízenými. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
VESELÁ, Jana; KANIOKOVÁ VESELÁ, Petra. Sociologické aspekty managementu. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Josef Duplinský, CSc.
Ústav správních a sociálních věd

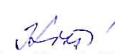


Datum zadání bakalářské práce: 21. června 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 12. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Barbora Blažková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na klíčové faktory, které ovlivňují identifikaci zaměstnance s vedením podniku. Zahrnuje charakteristiku firemní kultury, motivace, vedení a komunikace v zaměstnání. Praktická část se soustřeďuje na výzkum ve formě dotazníků v konkrétním podniku a na porovnání zjištěných skutečností s teorií.

KLÍČOVÁ SLOVA

Firemní kultura, vedení, motivace, komunikace, identifikace s firmou

TITLE

Determinants of creating identity attitudes of employees and top management

ANNOTATION

This thesis is focused on key factors which have impact on identity attitudes of employees with their top management. It includes characteristics of corporate culture, motivation, leadership and communication at work. The practical part is focused on research in the form of a questionnaire in a particular company and it is focused on the comparison of the discovered facts with theory.

KEYWORDS

Corporate culture, leadership, motivation, communication, identification with the company

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 FIREMNÍ KULTURA.....	11
1.1 DEFINICE.....	11
1.2 VLIVY	11
1.3 FIREMNÍ FILOZOFIE	11
1.4 FIREMNÍ IDENTITA	12
1.5 ROZVOJ POTENCIÁLU ZAMĚSTNANCŮ	12
1.6 IDENTIFIKAČNÍ POSTOJE	12
2 VEDENÍ.....	14
2.1 NÁSTROJE VEDENÍ LIDÍ	14
2.2 MODELY CHOVÁNÍ.....	14
2.2.1 <i>Teorie X a teorie Y</i>	14
2.2.2 <i>McClellandova teorie</i>	15
2.3 TEORIE VEDENÍ	15
2.3.1 <i>Klasická teorie</i>	16
2.3.2 <i>Situační vedení</i>	16
2.3.3 <i>Nové vedení</i>	17
3 MOTIVACE	19
3.1 ROZDÍL MEZI MOTIVACÍ A STIMULACÍ	19
3.2 ZDROJE MOTIVACE.....	19
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ	20
3.3.1 <i>Odměna</i>	20
3.3.2 <i>Plat</i>	20
3.3.3 <i>Mzda</i>	20
3.3.4 <i>Zaměstnanecké výhody</i>	21
3.4 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	21
3.4.1 <i>Maslowova hierarchie potřeb</i>	21
3.4.2 <i>Motivační teorie sounáležitosti (Afilační teorie)</i>	22
3.4.3 <i>Teorie spravedlnosti</i>	22
3.5 JAK SPRÁVNĚ CHVÁLIT?.....	23
4 VZTAHY MEZI VEDENÍM A ZAMĚSTNANCI.....	24
4.1 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	24
4.1.1 <i>Členění vztahů</i>	24
4.2 INTERNÍ KOMUNIKACE	25
4.3 KOMUNIKAČNÍ FORMY	25
4.4 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE	26
4.5 KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI A JEJICH ŘEŠENÍ	27
4.5.1 <i>Dělení konfliktů</i>	27
4.5.2 <i>Řešení konfliktů</i>	27
5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	29
6 EMPIRICKÁ ČÁST	30
6.1 CÍL VÝZKUMU	30
6.2 POPIS ZKOUMANÉ ORGANIZACE	30
6.3 VÝZKUMNÁ METODA	30
6.4 ZÍSKÁVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ DAT	30
6.5 MATEMATICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT	30
6.6 VÝZKUMNÝ SOUBOR	31
6.7 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	31
6.7.1 <i>Pracovní spokojenost</i>	31
6.7.2 <i>Dobré seznámení s požadavky a cíli podniku</i>	33
6.7.3 <i>Ztotožnění s cíli podniku</i>	34
6.7.4 <i>Splnitelnost cílů a požadavků</i>	35
6.7.5 <i>Vztahy na pracovišti</i>	36
6.7.6 <i>Vztahy s nadřízenými</i>	37

6.7.7	<i>Konflikty na pracovišti.....</i>	38
6.7.8	<i>Řešení konfliktů ze strany vedení.....</i>	39
6.7.9	<i>Důležitost faktorů</i>	40
6.7.10	<i>Faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců</i>	41
6.7.11	<i>Konkrétní faktory nespokojenosti.....</i>	42
7	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	44
8	ZÁVĚR	45
	POUŽITÁ LITERATURA	46
	SEZNAM PŘÍLOH	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců	31
Tabulka 2: Věk zaměstnanců.....	31
Tabulka 3: Spokojenost v současném podniku	32
Tabulka 4: Dobré seznámení s požadavky a cíli podniku	33
Tabulka 5: Ztotožnění s cíli podniku	34
Tabulka 6: Splnitelnost cílů a požadavků	35
Tabulka 7: Vztahy na pracovišti.....	36
Tabulka 8: Vztahy s nadřízenými.....	37
Tabulka 9: Konflikty na pracovišti	38
Tabulka 10: Řešení konfliktů ze strany vedení	39
Tabulka 11: Důležitost faktorů	41
Tabulka 12: Faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců.....	42
Tabulka 13: Konkrétní faktory nespokojenosti	43

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Situační vedení	17
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	22
Obrázek 3: Spokojenost v současném podniku	32
Obrázek 4: Dobré seznámení s požadavky a cíli podniku	34
Obrázek 5: Ztotožnění s cíli podniku	35
Obrázek 6: Splnitelnost cílů a požadavků	36
Obrázek 7: Vztahy na pracovišti	37
Obrázek 8: Vztahy s nadřízenými	38
Obrázek 9: Konflikty na pracovišti	39
Obrázek 10: Řešení konfliktů ze strany vedení	40
Obrázek 11: Důležitost faktorů	41
Obrázek 12: Faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců	42
Obrázek 13: Konkrétní faktory nespokojenosti.....	43

ÚVOD

Tato bakalářská práce se soustřeďuje na klíčové faktory, které ovlivňují zaměstnance v identifikaci s firmou a vedením.

To nejdůležitější co podnik má, je lidský kapitál. Práce je jednou z hlavních činností člověka, proto by měla poskytovat i zdroj uspokojení. S tím souvisí fakt, že spokojení zaměstnanci zpravidla vykazují vyšší produktivitu a efektivitu práce, také míra fluktuace je nižší, což ukazuje míru pracovní spokojenosti. Zaměstnavatel by měl usilovat o spokojenost zaměstnanců, zvyšuje tak výkonnost a loajalitu ke společnosti.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a empirické. Teoretická část se dělí do čtyř částí. První část se zabývá firemní kulturou, která je souhrnem základních představ, názorů, ideologií a hodnot v rámci podniku. Druhá část se soustředí na vedení lidí, jakožto jednu z hlavních činností vedoucích pracovníků, rozvádí klasické teorie vedení i nové styly. Třetí část se zabývá motivací, která bývá jedním z klíčových faktorů úspěšnosti podniku. Dále rozvádí vybrané motivační teorie. Čtvrtá část se soustředí na mezilidské vztahy na pracovišti, které mají velký vliv na efektivní výkon zaměstnanců. Zabývá se interní komunikací a řešením konfliktů, kterým se na pracovišti bohužel nelze vyhnout, život bez konfliktů neexistuje.

Empirická část se soustředí na dotazníkové šetření v konkrétním podniku a jeho vyhodnocení. Tento výzkum bude probíhat ve společnosti, ve které autorka momentálně pracuje, výsledky se bude snažit interpretovat objektivně.

Cílem práce je nalézt a vyhodnotit nejdůležitější determinanty vytvářející identifikační postoje zaměstnanců a vedení firmy a porovnat se skutečností v rámci vlastního provedeného výzkumu.

1 FIREMNÍ KULTURA

Kultura je společný jev, firemní kultura existuje na úrovni organizace. Firemní kultura je na počátku všeho. Vychází z pravidel jednání, zásad, vztahů k zákazníkům, zaměstnancům a konkurenci. V ní se promítají základní představy a podstatně ovlivňuje mezilidské vztahy v celém podniku, což pomáhá zaměstnancům se s tímto identifikovat.

1.1 Definice

„Sdílená firemní kultura představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejich zaměstnanců. Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě, které slouží k vnější adaptaci a vnitřní integraci zaměstnanců projevující se jednotou společných hodnotových orientací, norem, vzorců chování a jednání [1, s. 77].“

Zkráceně tedy lze říci, že firemní kultura je soubor sdílených hodnot, ideologií, filozofií, názorů v rámci podniku. Je to způsob vnímání daného podniku.

1.2 Vlivy

Firemní kultura je ovlivňována vnitřními a vnějšími faktory.

Vnější vliv je ekonomický systém, politický systém, legislativa, morální hodnoty, sociální systém, regionální vlivy, ekologie, postavení podniku na trhu [1].

Vnitřními vlivy mohou být zájmy managementu, vlastníků, firemní legislativa, firemní politika, zájmy zaměstnanců, strategie podniku [1].

1.3 Firemní filozofie

Firemní filozofie je formulovanou vizí, posláním, které vytyčuje smysl existence podniku, udává směr činnosti a strategické cíle. Je to vizitka podniku. Může znamenat způsob jak se lišit od konkurence. Dobře promyšlená a formulovaná filozofie může být tedy klíčový nástroj. Neměla by být příliš obecná ani velice specifická. Musí být orientovaná na trh a ne na produkt [12].

Vize se zabývá otázkami ohledně předmětu činnosti podniku, jedinečnosti podniku, jaká změna se očekává za pár let, kdo je náš zákazník, jaké jsou nejdůležitější ekonomické zájmy, jaké jsou základní hodnoty a normy [12].

Poslání podniku definuje, čeho chce podnik svou činností v budoucnu dosáhnout.

Strategie je podrobně zpracovaný plán, který vede k dosažení potřebných výsledků [12].

1.4 Firemní identita

Firemní identita je konkrétní a hmatatelný způsob chování (spolehliví obchodníci, kvalifikovaní technici) a komunikace podniku. Jsou to prohlášení, prezentace prostřednictvím produktů, značky i komunikace s vnější a vnitřní veřejností [6].

Je výsledkem firemní kultury, toho jak se podnik chová ke svým zákazníkům, partnerům, zaměstnancům, jak s nimi komunikuje a jakou má strategii.

1.5 Rozvoj potenciálu zaměstnanců

Kultura firmy umožňuje zaměstnancům se identifikovat, kultivovat, uvolňovat a dále rozvíjet svůj potenciál [1].

Cíleně je možné rozvíjet potenciál zaměstnanců pomocí atributů energetizace, které jsou zaměřené a cílovost (firemní vize), kvalita a hodnoty (firemní filozofie), využitelnost a podmínky prostředí [1].

Pokud se povede využívat těchto faktorů účinně, pak se docílí [1]:

- souladu zájmů zaměstnanců a firmy;
- identifikace zaměstnance s firmou;
- kooperace a participace;
- zvyšování odolnosti zaměstnanců vůči negativním vlivům;
- akceptace záměrů firmy, strategie, otevřenost vůči změnám;
- sebevzdělávání a seberealizace zaměstnanců;
- zvyšování sounáležitosti zaměstnance s firmou.

1.6 Identifikační postoje

Jedním z hlavních cílů managementu by mělo být vzájemné pochopení a sdílení firemních hodnot a cílů v rámci podniku. Individuální cíle a hodnoty zaměstnanců mohou být odlišné od firemních, proto je potřeba najít společné body pro vzájemnou prospěšnost, uspokojení potřeb pracovníků a podniku a dojít k úspěšné spolupráci. Velmi důležitým aspektem úspěšnosti je fungující oboustranná komunikace. Proto je nutné, aby podnik vyjasnil svá očekávání od zaměstnanců a naopak. Prvním důležitým krokem je již přijímací pohovor. Podnik by měl

dbát o to, aby pracovník odpovídal i svými morálními hodnotami, charakterem, aby co nejlépe zapadl do nastavené firemní kultury a týmové spolupráce. Podnik si tedy zprvu musí stanovit, jaké lidi potřebuje, jaké dovednosti, znalosti a vlastnosti má zaměstnanec splňovat, a nesmí tuto činnost podcenit. Tento proces je nejvíce důležitý především při vybírání manažerů, kteří představují nositele firemní kultury a přenášejí ji na své spolupracovníky [6].

2 VEDENÍ

Vedení představuje jednu ze základních manažerských funkcí. Je to schopnost řídit, motivovat, stimulovat a usměrňovat zaměstnance tak, aby byly splněny stanovené cíle podniku.

2.1 Nástroje vedení lidí

Trénink, vzdělávání, koučování, mentorování a delegování jsou důležité činnosti vedoucí k efektivnosti práce, a proto by je měl každý vedoucí ovládat.

- a) *Trénink a vzdělávání* patří mezi hlavní činnosti, které jsou potřebné v rozvoji zaměstnance. Jedná se například o jazykové kurzy, manažerské kurzy, kurzy asertivity, týmové práce, prezentace, time a stress managementu a další.
- b) *Mentoring* – Mentor zpravidla bývá starší zkušený pracovník, který pomáhá méně zkušeným kolegům a novým zaměstnancům, aby se lépe aklimatizovali do nového prostředí. Předává svým mentee cenné rady, dodává jim sebevědomí, učí je příkladem, podněcuje je k vlastní aktivitě a plnění cílů, stojí při nich v krizových situacích.
- c) *Koučování* – Kouč na rozdíl od mentora nedává rady, ale pozoruje a naslouchá. Je to individuální forma rozvoje. Není to tradiční forma ukládání úkolů, ale rozhodující roli v určení postupu má pracovník. Funguje na principu stanovení cílů, aktivizace účastníka kladením otázek a zpětné vazby.
- d) *Delegování* – Vedoucí pracovník se vzdá nějaké činnosti, kterou do té doby vykonával sám a deleguje tuto činnost na některého z pracovníků. Tímto způsobem se pracovníci rozvíjejí a jsou schopni zvládat náročnější úkoly. Mezi další výhody patří úspora času pro vedoucího, motivace a testování pracovní a další [3].

2.2 Modely chování

Díky rozvoji techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století se podnikatelé začali zajímat o rezervy ve výkonnosti lidí a efektivnosti řízení. Zaměřovali se na hledání důvodů nižší výkonnosti pracovníků. Vznikaly proto různé názory a teorie na vedení lidí [2].

2.2.1 Teorie X a teorie Y

Tato teorie byla vytvořena D. McGregorem, přistupuje k motivaci z hlediska dvou vyhraněných přístupů k vedení lidí. Funguje na principu, kde očekávání určitého typu chování

od zaměstnavatele po čase toto chování u zaměstnanců vyvolá. Tyto přístupy mají vliv na styl řízení manažera.

Teorie X – krátké vodítko

Představuje převažující pohled na řízení lidí v organizacích. Základní předpoklady jsou tyto [10]:

- člověk nerad pracuje a snaží se práci vyhnout;
- většina lidí musí být řízena systémem odměn a trestů a být kontrolována;
- pracovník se snaží vyhnout odpovědnosti a rád se nechá řídit;
- pro určitou skupinu lidí toto neplatí, ti vedou, řídí a kontrolují ostatní.

Teorie Y – dlouhé vodítko

Humanistická teorie Y je postavená na skutečnosti, že člověk je osoba, která hledá seberozvoj, tvořivou práci a má pozitivní vztah k práci. Předpoklady jsou tyto [10]:

- práce je stejně přirozená aktivita jako zábava a odpočinek;
- člověk rád přijímá odpovědnost a samostatnost, ale i ji sám vyhledává;
- schopnost rozhodování se netýká pouze určitých jedinců;
- člověk je schopný uplatnit tvořivý přístup k řešení problémů, jeho potenciál však není dostatečně využíván, organizace se ho snaží kontrolovat.

2.2.2 McClellandova teorie

David C. McClelland se zabýval vedením a motivací. Identifikoval tři typy základních motivačních potřeb, potřebu moci, oblíbenosti a úspěchu.

- a) *Potřeba moci* – Tyto osoby jsou vhodné na posty manažerů. Jsou přímočaří, energičtí, nároční. Jsou dobrými společníky a rádi hovoří a vyučují na veřejnosti.
- b) *Potřeba oblíbenosti* – Tento druh lidí má potěšení z toho, že je ostatní mají rádi. Vyhýbají se odmítnutí, chtějí mít se všemi dobrý vztah.
- c) *Potřeba úspěchu* – Rádi hodně pracují, jsou neklidní, potřebují a vyžadují zpětnou vazbu. Staví před sebe obtížné cíle a chtějí být provokováni [3].

2.3 Teorie vedení

Způsob, kterým manažer vede své pracovníky, má určující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení, dokonce i celých organizací. Vrcholové vedení by se proto mělo

zaměřovat na to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost [2].

Tato podkapitola je zaměřená na několik neznámějších teorií vedení zaměstnanců.

2.3.1 Klasická teorie

Tento přístup se začal prosazovat na konci 40. let 20. století a zdůrazňuje způsob chování vedoucího pracovníka. Rozdělení [3]:

- a) *Autoritativní styl* – moc je v rukou vedoucího, který je rozhodný a dává rozkazy a očekává jejich splnění. Komunikace je pouze jednosměrná. Výhodou je vysoký výkon zaměstnanců, nevýhodou ovšem je potlačení iniciativy zaměstnanců.
- b) *Demokratický styl* – vedoucí se radí se svými podřízenými, očekává jejich spolupráci, ale konečné rozhodnutí je na něm. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je zapojení pracovníků, kteří mají větší zájem o práci, nevýhodou je časová ztráta.
- c) *Styl Laissez-faire (volná otěž)* – vedoucí spoléhá na podřízené, že si sami najdou své cíle a prostředky k jejich dosažení. Hlavní náplní vedoucího je informovat podřízené a zařídit styk s vnějším prostředím. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého uvážení, vedoucí jim do toho nezasahuje. Nevýhodou je, že vedoucí pracovník může být v jistých situacích potřeba, pracovníci si bez něj nemusí vědět rady.

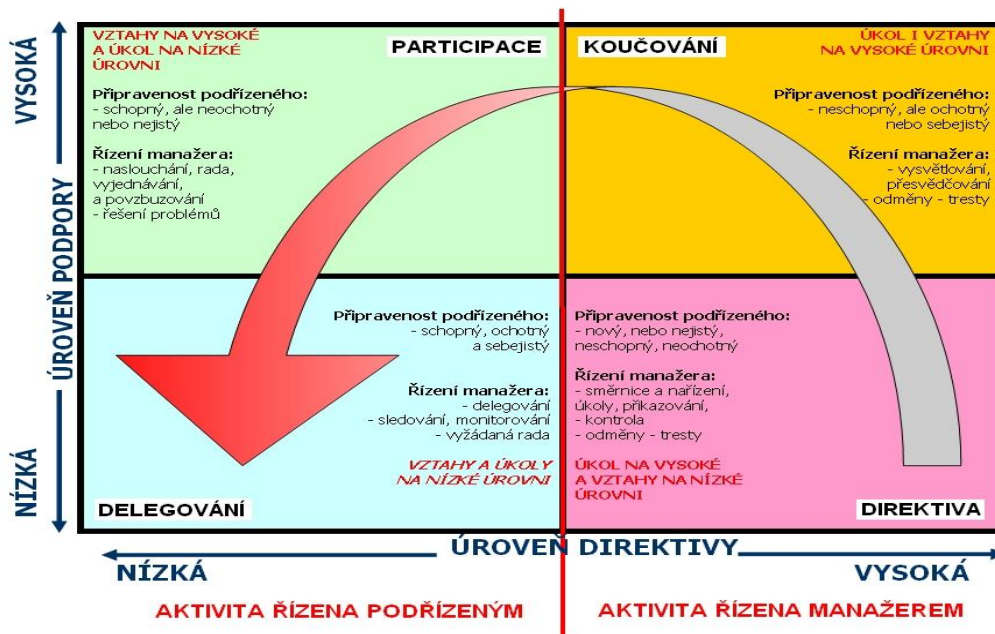
2.3.2 Situační vedení

Tuto teorii vytvořil P. Hersey a K. Blanchard, je zohledněná nová proměnná a to zralost. Čím zralejší je zaměstnanec, tím je více připravený splnit úkol. Vedoucí poté volí vhodný styl vedení podle zralosti podřízených [3]. Grafické zobrazení lze vidět na obrázku 1.

V úvahu se bere zralost pracovní, kterou tvoří dovednosti a technické znalosti, a zralost psychologická, která se určuje především podle připravenosti pracovníků převzít zodpovědnost za splnění daných úkolů a cílů. Vedoucí by měl dále rozvíjet zralost pracovníků [3].

Chování vedoucího je rozděleno do dvou skupin, jedná se o chování podpůrné, které zahrnuje úctu a orientaci na lidi, a chování direktivní, které představuje strukturu a orientaci na úkol [3].

Vedoucí vybírá styl řízení podle zralosti dané pracovní skupiny. Například u nezkušeného týmu je třeba zvolit styl ve formě přikazování. Jak se tým stává více zkušeným, tak se mění i styl vedoucího. Tým již nepotřebuje přikazování, ale spíše orientaci na vztahy a řešení problémů mezi lidmi, styl se mění na koučování [3].



Obrázek 1: Situační vedení

Zdroj: [13]

2.3.3 Nové vedení

Tento styl vedení se poprvé objevil začátkem 80. let 20. století, orientuje se především na změny kvalitativní a zdůrazňuje fakt, že dobrý vedoucí má charisma, sílu osobnosti, čímž si získá své podřízené. Vedoucí již není především manažer, ale vůdce, který mění svět [2].

Transakční styl vedení

Transakční vedení funguje na principu vzájemné směny mezi vedoucím a pracovníkem. Může mít formu [2]:

- Řízení výjimkou* – Vedoucí zasahuje jen ve výjimečných situacích, když není dosahováno požadovaných výsledků nebo se objeví problém. Vedoucí by měl zjistit, proč pracovník nesplnil své povinnosti, poté může přeargovat pracovníka na jiné místo, nasadit další pracovníky nebo postihnout pracovníka.
- Podmíněná odměna* – Motivace pracovníka formou výhod, pokud budou dosahovat požadovaných výsledků. Může se jednat o finanční odměnu (prémie,

povýšení), odměnu v podobě předmětu (služební automobil, mobilní telefon). Je dobré pracovníkovi vyjasnit tyto výhody, je tím více motivován.

Transformační styl vedení

Transformační vedení se orientuje na představu o budoucím stavu podniku = vize. Vedoucí strhne své podřízené k následování této vize za pomoci [2]:

- a) *Charismatu* – Charisma je emocionální vztah, který dává vůdci úctu, obdiv, důvěru, uznání. Projevuje se oddaností podřízených, vedoucí má nezpochybnitelnou důvěru od svých zaměstnanců, kteří věří je správnost úsudku vedoucího, je tudíž správné ho následovat.
- b) *Osobní úcty* – Vedoucí jedná spíše v přátelském, neformálním a důvěrném stylu. Zachází se svými podřízenými jako se sobě rovnými. Orientují se na podřízené individuálně, chválí za úspěchy.
- c) *Citového povzbuzení* – Vedoucí upozorňuje na důležitost a náročnost úkolu, při tom ale povzbuzuje svůj tým vyjádřenou důvěrou. Tím povzbuzuje a stimuluje zaměstnance a vytváří nadšení pro práci.
- d) *Stimulace myšlení* – Transformační vedoucí si představuje vizi o stavu podniku a dokáže ji přenést na své podřízené. Snaží se stimulovat intelekt především, když je potřeba vyřešit složitý a náročný úkol.

3 MOTIVACE

Motivace bývá často oslabována různými situacemi, proto je nutné ji posilňovat. Je třeba tvořit efektivní motivační programy. Motivace zaměstnanců je v současnosti nevyhnutelnou podmínkou úspěšnosti podniku. Podnik se musí snažit najít v zaměstnanci partnera a kooperátora, podílejícího se aktivním způsobem na naplnění podnikových cílů. Je nutné přizpůsobit tomu motivační politiku podniku.

3.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Tyto pojmy bývají často zaměňovány, je tedy důležité vysvětlit si rozdíl.

Motivace

Motiv představuje psychologickou pohnutku, důvod nebo příčinu určitého lidského chování. Motiv činnosti člověka orientuje určitým směrem a v daném směru ho aktivizuje a aktivitu udržuje a dává mu určitý psychologický smysl. Motiv z pravidla působí tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle [2].

Motivy dělíme na dvě složky [2]:

- energizující – dodávají potřebnou sílu a energii,
- řídicí – dávají směr jednání, člověk se snaže rozhodne pro určitou věc a ne pro jinou, určují způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Motivace je tedy vnitřní pohnutka, kterou podněcují potřeby, zájmy a přání jednotlivce.

Stimulace

„Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka [11, s. 26].“

Stimulace představuje soubor vnějších pobídek, které podněcují individuální výkonnost jedince. Mezi tyto pobídky můžeme zahrnout například peníze, spoluúčast na rozdělení zisku, poskytování určitých výhod při zvyšování kvalifikace, příspěvky na dovolenou a jiné [11].

Stimulace tedy působí zvnějšku na psychiku.

3.2 Zdroje motivace

Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, jsou hlavními zdroji motivace. Mnozí manažeři se domnívali, že veškerá motivace je především finanční (viz kap. 3.320), ale neměli pravdu. Mezi základní zdroje lze zařadit [3]:

- potřeby,
- zájmy,
- zvyky,
- hodnoty.

Potřeba je pociťovaný stav nedostatku subjektivně důležitého pro jedince. Vyvolává nevoli a jednotlivec chce tento nedostatek uspokojit. Může se jednat o potřeby [3]:

- *primární* – biologické, fyziologické – jíst, pít, dýchat,
- *sekundární* – sociální, psychologické – potřeba lásky, sounáležitosti.

Zájem je dlouhodobější zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů. Zájem je také odvozená potřeba, které je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti [11].

Zvyky jsou časté či pravidelné činnosti, které se často automatizují a stávají se stereotypy.

Hodnotou pro člověka může být cokoli, záleží na okolnostech a podmínkách. Mezi nejčastěji se vyskytující hodnoty patří např. láska, děti, zdraví, úspěch a jiné [11].

3.3 Odměňování

Odměňování by mělo mít přímou vazbu na hodnocení pracovního výkonu. Pro většinu lidí je tento druh motivace klíčový, jedná se o finanční motivaci a další výhody v zaměstnání.

3.3.1 Odměna

Odměna znamená odměňování na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, dá se říci, že se jedná o označení nadtarifní pobídkové mzdové formy [4].

3.3.2 Plat

Je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci pro zaměstnavatele, kterým je stát, obec, kraj, státní fond, příspěvková organizace [4].

3.3.3 Mzda

„Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak [16, § 109 odst. 2].“

Základní druhy forem mzdy jsou úkolová či časová mzda, další jsou doplňkové např. prémie, odměna, provize, osobní hodnocení aj [4].

3.3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity slouží jako nástroje, kterými zaměstnavatel může motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti. Zaměstnavatel si těmito benefity pomáhá získávat a udržovat kvalitní pracovní síly, posiluje jejich loajalitu, uspokojuje potřeby svých zaměstnanců. Nevýhodou může být, že se tyto benefity špatně ruší, ne všichni je vnímají jako nějakou výhodu, nezávisí vždy na míře zásluhy [4].

Základní formy jsou penzijní systémy, finanční výpomoc (např. slevy na poskytované služby či vyráběné výrobky), osobní jistoty (např. nemocenské pojištění), podnikový automobil, pohonné hmoty, jiné výhody (např. mobilní telefon, stravenky) [4].

3.4 Motivační teorie

Tato kapitola je zaměřená na vybrané motivační teorie, které usnadní porozumění motivace zaměstnance v pracovním procesu.

3.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších motivačních teorií vznikla ve 40. letech 20. století vytvořená Abrahamem Maslowem. Obrázek 2 tuto hierarchii graficky znázorňuje níže. Snažil se o utřídění lidských potřeb a odhalení principu jejich působení. Vychází z toho, že nejdříve je nutné uspokojit potřeby nejzákladnější – fyziologické, aby byl člověk dostatečně motivován a mohl se seberealizovat, pokud nejsou dostatečně uspokojovány, potom ostatní potřeby nebudou jedince motivovat. Tyto potřeby roztřídil do pěti základních skupin a seřadil je do hierarchického systému [3]:

- a) *Fyziologické potřeby* – potřeby základní k přežití, např. potřeba potravy, vody, vzduchu.
- b) *Potřeby jistoty a bezpečí* – zajištění a zachování existence i do budoucna.
- c) *Potřeba sounáležitosti (láska, přátelství)* – potřeba začlenit se do kolektivu, skupiny lidí a dobrých vztahů k ostatním.
- d) *Potřeby uznání a ocenění* – respekt a uznání ze strany ostatních.

e) *Potřeba seberealizace* – realizovat svůj potenciál a dále se rozvíjet.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.

Zdroj: [14]

3.4.2 Motivační teorie sounáležitosti (Afiliční teorie)

Teorie amerického psychologa S. Schachtera mluví o tom, že člověk je osoba společenská, která má tendence vyhledávat sociální kontakty, touží po vzájemných vztazích a pocitu bezpečí a jistoty. „*Podporuje sociální konformitu, např. je-li na pracovišti zvykem pracovat s plným nasazením, lze předpokládat, že i nový pracovník s nevýraznou pracovní motivací přidá ve svém úsilí, aby se příliš nelišil od svých spolupracovníků [10, s. 173].*“

3.4.3 Teorie spravedlnosti

Tato teorie vytvořená J.S. Adamsem vychází z konceptu sociálního srovnávání. Lidé věří, že svět je spravedlivý a že činnost, kterou vykonají, bude spravedlivě oceněna. Pracovník proto neustále srovnává svůj vklad do práce (náročnost, odpovědnost, schopnosti) se vkladem spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Srovnává efekty jako je mzda, uznání, postup. Pokud pracovník bude přesvědčen, že tyto vklady a efekty nejsou v rovnováze a je oceněn méně než spolupracovník, bude cítit nespravedlnost a bude demotivován. Pokud je situace opačná a je za stejnou práci a stejné vklady oceněn lépe než spolupracovník, bude cítit pozitivní spravedlnost, ale může vzniknout negativní pocit viny vůči kolegům. Platí tedy, že při spravedlivé odměně je člověk motivován, při nespravedlivé je naopak demotivován [9].

3.5 Jak správně chválit?

Aby byla pochvala správným motivačním nástrojem, musí splňovat několik zásad [2]:

- a) *Pochvala musí být konkrétní.* Vždy pracovníkovi vysvětlit za co je chválen, aby nevznikla nedorozumění.
- b) *Pochvala by měla být adresná.* Je správné chválit celý tým, ale měl by být oceněn i osobní přínos, aby nedošlo k tomu, že někteří jedinci budou cítit nespravedlnost.
- c) *Pochválit včas.* Pochvala působí silněji, pokud je vyslovena ihned po dosažení určitého úspěchu.
- d) *Chválit veřejně.* Vedoucí by měl chválit veřejně, tak je pochvala více účinná.
- e) *Pochvala by neměla být formální.* Na pracovníka lépe působí, pokud vedoucí projeví zájem, jak pracovník dosáhl takového úspěchu.
- f) *Připravenost chválit.* Vedoucí by neměl brát jako samozřejmost, že se vše daří. Měl by aktivně vyhledávat úspěchy, za které může pracovníky pochválit.

4 VZTAHY MEZI VEDENÍM A ZAMĚSTNANCI

Již ve 30. letech 20. století bylo zjištěno, že mezilidské vztahy na pracovišti mají veliký význam pro efektivní výkon pracovní činnosti. Problémy či nedostatky v této sféře mohou mít velice škodlivé účinky za zaměstnance. Může se jednat o problémy v podobě neuróz či častěji o morální poškození, které se může projevit v podobě apatie, nezájmu, neochotě ke spolupráci. Důsledkem také může být vysoká fluktuace zaměstnanců, která může mít negativní vliv na celou společnost [10].

4.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

Člověk je bytost společenská, během pracovní činnosti se setká s různými druhy lidí. Probíhá vzájemné působení a ovlivňování jinými lidmi ve společenských podmínkách, které se určitým způsobem odrážejí v činnosti jedince, a naopak jedinec svou činností ovlivňuje své sociální prostředí [10].

Vztahy na pracovišti mají význam především díky tomu, že dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Jako je potřeba kontaktu, poskytnout a přijímat pomoc, potřeba podřizovat se a ovládat, potřeba náležet k určité skupině a potřeba sociálních jistot [10].

4.1.1 Členění vztahů

Členění [10]:

a) *Formální a neformální vztah*

Formální vztah je vymezen normami a pravidly (např. pracovní řád).

Neformální vztah existuje na základě potřeb a subjektivních preferencí jedince, s některými lidmi komunikuje více, některé ignoruje nebo se jim vyhýbá. Takto se identifikuje s pracovištěm, podnikem a lidmi uvnitř.

b) *Vertikální a horizontální vztah*

Vertikální vztah je mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, řídí se hierarchií vně podniku. Manažer má nadřízené postavení, má více pravomocí a více odpovědností.

Vztah horizontální probíhá na stejné úrovni pracovních pozic. Jedná se o vztahy mezi spolupracovníky v jedné pracovní skupině, či vztahy mezi spolupracovníky v rámci různých pracovních skupin.

c) *Vztahy přátelské (kolegiální) a vztahy konkurenční*

Vztahy kolegiální se projevují vzájemnou pomocí, ohleduplností a tolerancí. Spolupráce je jednodušší a výkony efektivnější. Skupina je více stabilní.

Vztahy konkurenční se vykazují vzájemným nepřátelstvím a podezíravostí. Spolupracovníci nejsou moc schopni spolupráce, nesnaží se zlepšovat tyto vztahy, každý chce získat nějakou výhodu sám pro sebe.

4.2 Interní komunikace

Komunikace je důležitou součástí v pracovním prostředí, slouží k upevňování spolupráce. Je potřeba k překonávání sporů, k vysvětlení. Dobře fungující komunikace musí být správně koordinována, probíhá všemi směry a je hybnou silou celé firmy. Je prostředkem, díky kterému všichni vědí, co a jak dělat, slouží také ke sdílení firemní kultury. Úroveň informovanosti a výměny informací závisí také na vedoucím a jeho přístupu k vedení lidí.
[10]

Aby interní komunikace probíhala efektivně, musí splňovat některé cíle [6]:

- Zajištění informací pro všechny pracovníky firmy a propojenost informací ve firmě, které musí být návazné a koordinované s procesy ve firmě.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce, především porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení pracovníků k odpovídajícímu pracovnímu chování a k žádoucím postojům, a tím k dosažení stability a loajality pracovníků.
- Udržování zpětné vazby a díky zjištěným poznatkům neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

4.3 Komunikační formy

Komunikačních forem a nástrojů je nesčetně mnoho, proto bylo vybráno jen několik příkladů [6]:

- a) *Komunikace tváří v tvář* – Nejdůležitější a nejpoužívanější forma. Je nenahraditelná díky možnosti vše ihned vysvětlit, tudíž nevznikají žádná nedorozumění. Měla by mít

formu otevřeného dialogu a možnosti zpětné vazby. Je doporučována pro porady, pohovory, diskuze. Všechny informace, ale nemusí být zachyceny, proto je důležité doplnit ji i písemným vyjádřením.

- b) *Týmová porada* – Slouží především k připomenutí cílů, rozplánování úkolů, či sumarizaci výsledků za daný čas. Neslouží pouze ke kontrole splněných úkolů a zadávání nových, ale také k posílení týmové spolupráce.
- c) *Firemní mítink* – Jedná se shromáždění celého podniku, kde jsou vysvětlené cíle pro nadcházející období, prezentace chystaných organizačních změn, výsledků a úspěchů za uplynulé období, odměňování zaměstnanců. Nejčastěji bývá na začátku nebo na konci roku.
- d) *Školení* – Slouží k předávání informací a know-how. Posiluje ztotožňování s firemními cíli, zlepšuje schopnosti a dovednosti zaměstnanců.
- e) *Výroční zpráva* – Je souhrnná zpráva o činnosti podniku, která slouží pro vnitřní i vnější veřejnost. Udává výsledky hospodaření podniku, výsledky, plnění plánů a cílů. Musí být pravdivá, může obsahovat také plány do budoucna.
- f) *Firemní časopis, noviny* – Informace ohledně podniku jsou podávány formou ze života podniku, nejsou strohé jako výroční zpráva. Může obsahovat personální záležitosti podniku, kdo stál za jakým úspěchem, ocenění či představení nových zaměstnanců.
- g) *Nástěnky* – Jsou jednoduchým zdrojem informací. Obsahují zjednodušené, ale důležité informace, tak aby je zaměstnanci měli na očích.
- h) *Intranet* – Představuje interní elektronickou síť podniku, která je přístupná pouze zaměstnancům. Umožňuje sdílení informací v reálném čase.

4.4 Manažerská komunikace

„Manažer je komunikační spojka mezi firmou (managementem firmy, popř. jejími vlastníky) a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně k managementu výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikaci s vnějšími partnery, ale hlavně zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. Komunikace je tedy hlavním řídicím nástrojem [6, s. 101].“

Manažer musí sám věřit záměrům podniku, správnosti a dosažitelnosti daných cílů a strategií, a být jimi motivován, musí se ztotožnit s firemní kulturou, jinak nebude přesvědčivý a nezíská si respekt a důvěru svých podřízených. U komunikace není důležitá jen správná prezentace, ale především i často opomíjená stránka jako je naslouchání a pochopení druhých či empatie. Pro rozvoj komunikace je stěžejní zpětná vazba od druhých [6].

4.5 Konflikty na pracovišti a jejich řešení

Konflikt je situace, kdy dochází ke střetu dvou nebo více protichůdných, přibližně stejně silných snah, sil, tendencí či motivů. Život bez konfliktů neexistuje. Konfliktům se nelze vyhnout, proto je nutné se na takové situace vnitřně připravit a dodržovat jisté zásady [15].

4.5.1 Dělení konfliktů

- a) *Intrapersonální* – Jedná se o konflikt osobní, vnitřní.
- b) *Interpersonální* – Je střetnutí dvou i více osob, popřípadě střetnutí osoby se společností. Dále se dělí podle příčiny [15]:
- *Pracovní konflikt* – Vyplývá z pracovního procesu. Je způsoben nedostatky v pracovním prostředí, v pracovních podmínkách, v organizaci práce, velká fyzická náročnost, nízká kvalifikace pracovníků a další.
 - *Osobní konflikt* – Vzniká nejčastěji mezi osobami opačných povah. Např. mezi pilným a líným zaměstnancem, nebo vyrušování během práce hudbou, povídáním atd.
 - *Sociální konflikt* – Konflikty mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Může být vznikat kvůli odměnám a prémie, např. nějaký pracovník může dostávat menší mzdu za stejně odvedenou práci. Důležitou postavou zde je vedoucí pracovník, který by měl být schopen správně komunikovat a jednat s lidmi a vytvářet dobré prostředí.

4.5.2 Řešení konfliktů

„Řešení konfliktů má různé podoby [15, s. 88]:

- *Konflikt zanikne sám od sebe, z únavy obou stran, nebo jedna strana dosáhne svého, druhá se podřídí.*
- *Konflikt uklidní spolupracovníci, vedoucí, odborový orgán.*
- *Konflikt vyřeší soud.“*

Obecné zásady pro řešení konfliktů [15]:

- Je nutné zvyknout si na setkávání se s konflikty, nikdo není výjimkou, stane se to každému.

- Při vzniku konfliktu je důležité nepoddát se citům, pokud možno se řídit rozumem. Uvědomit si proč ke střetu došlo, jakou máme vinu a řešení.
- Snažit se přemýšlet optimisticky, to, co vypadá nyní jako velký konflikt, s odstupem času není tak vážné, vše je možné vyřešit.
- Vcítit se do druhé strany a pochopit její argumenty. Být ochotný jednat.
- V případě, že je dotyčný v právu, není vhodné jednat tak, aby druhá strana byla kompletně zničená. To by mohlo vést k dalšímu konfliktu.
- Vedoucí pracovník by měl umět rozeznat náznaky blížícího se konfliktu a předejít mu.
- Neodkládat řešení konfliktu. To vede pouze k prohlubování nepřátelství a sporů.
- Vedoucí by měl být nezaujatý, objektivní.

5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Studiem literatury v teoretické části práce lze říci, že mezi nejdůležitější determinanty vytváření identifikačních postojů a spokojenosti zaměstnanců lze zahrnout firemní kulturu – cíle a požadavky podniku, motivaci – finanční či nehmotnou, vedení pracovníků, vztahy na pracovišti či komunikaci. Spokojenost v zaměstnání je především prostředkem seberealizace, která dává životu smysl. Spokojený zaměstnanec, který se identifikuje s požadavky a cíli organizace, pracuje efektivněji, vytváří i dobré jméno firmy a tím prospívá celý podnik.

Finanční odměna byla v minulosti pro mnohé nejdůležitějším faktorem, trendy se ale začínají měnit. V empirické části práce se proto autorka bude snažit objasnit, který z těchto faktorů je pro zaměstnance v dané organizaci klíčový, který, či které determinanty jsou nedostačující a je tedy třeba se v tomto směru zlepšit.

6 EMPIRICKÁ ČÁST

6.1 Cíl výzkumu

Cílem empirické části bakalářské práce je především zjistit klíčové faktory, které ovlivňují zaměstnance v identifikaci s firmou a vedením. Provedené dotazníkové šetření bude využito pouze jako součást této bakalářské práce.

6.2 Popis zkoumané organizace

Výzkum proběhl na pobočce firmy v Hradci Králové, jejímž hlavním předmětem činnosti je provozování rychlého občerstvení. Jedná se o formu zdravého rychlého občerstvení, především o prodej nápojů z ovoce a zeleniny, čerstvých domácích polévek a salátů. Firma funguje na trhu již od roku 2006, pobočka v Hradci Králové existuje od roku 2009, jde tedy o poměrnou novou pobočku. Z tohoto důvodu nebyl do výzkumu zahrnut dotaz ohledně délky strávené v tomto zaměstnání.

6.3 Výzkumná metoda

Jako výzkumná metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření, při jehož konstrukci bylo vycházeno z teoretické části bakalářské práce.

Dotazník se skládá celkem z 13 otázek, z čehož 9 otázek je uzavřených, 2 otázky jsou otevřené. U uzavřených otázek respondent vybírá pouze jedinou odpověď. Otevřené otázky obsahují určení pořadí jednotlivých faktorů a vyjádření názoru ohledně nedostačujících faktorů.

V závěru dotazníku jsou 2 identifikační otázky, které určují věk a pohlaví dotázaných.

6.4 Získávání a vyhodnocování dat

Pro účely výzkumu bylo celkem vytvořeno 60 dotazníků. Dotazníky v elektronické formě byly po domluvě s vedením firmy předloženy zaměstnancům. Každý zaměstnanec byl seznámen a informován o způsobu vyplnění předložených dotazníků a také ubezpečen, že jde o výzkum anonymní.

6.5 Matematické zpracování dat

Otázky byly analyzovány základními statistickými metodami, a to vyjádřením absolutních a relativních četností odpovědí prvků zkoumaného souboru. Zpracování bylo provedeno

v programu Microsoft Office Excel 2007, kde byly vypracovány tabulky a dle nich byly vytvořeny grafy, které slouží především pro větší přehlednost výzkumu. Převážná část grafů je formou výsečového grafu, pro lepší názornost byl použit i graf sloupcový.

6.6 Výzkumný soubor

Pro účely tohoto výzkumu bylo sledováno pouze pohlaví a věk respondentů. Z tohoto šetření vyplynulo (tabulka 1), že v daném podniku pracují pouze ženy, proto zde není uveden graf pro lepší názornost.

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	Absolutní četnost (m_i)	Relativní četnost (t_i)
muž	0	0,00%
žena	60	100,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk žen je 21,3 let. V tabulce 2 je uveden i medián, což je prostřední hodnota zkoumaného souboru.

Tabulka 2: Věk zaměstnanců

Pohlaví	Průměrný věk	Medián
ženy	21,3	21,0

Zdroj: vlastní zpracování

6.7 Vyhodnocení a interpretace výsledků

6.7.1 Pracovní spokojenost

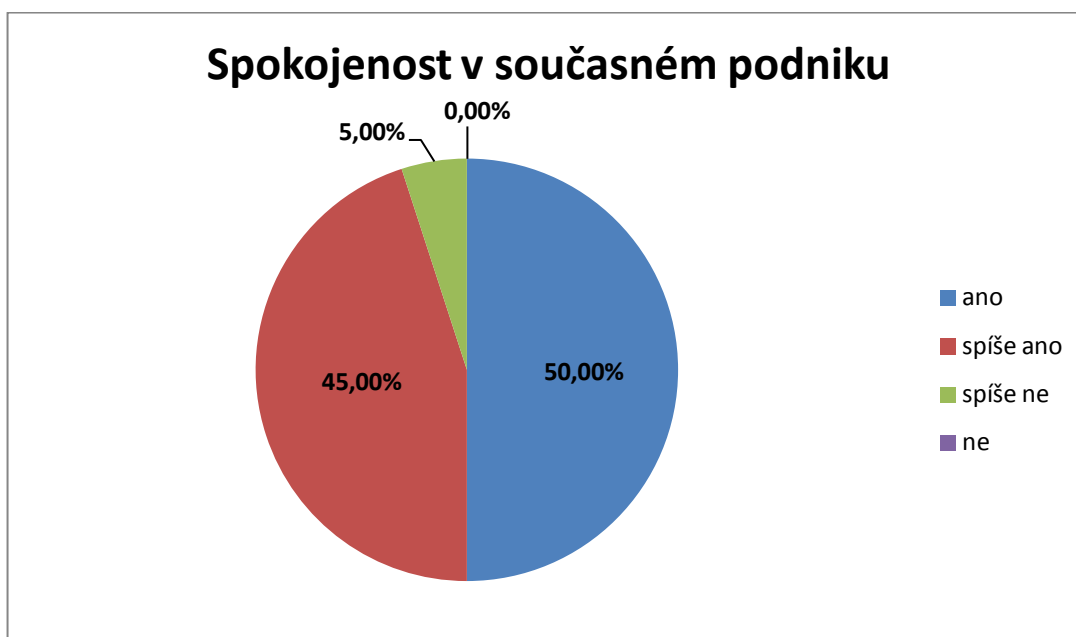
Pracovní spokojenost je vždy ovlivněná subjektivní složkou. Je jedním z klíčových faktorů efektivnosti, pokud je zaměstnanec nespokojen, projeví se to na jeho výkonu, který odvádí hůře.

Tabulka 3 a obrázek 3 názorně uvádějí, že 95% zaměstnanců odpovědělo kladně, jsou tedy spokojeni se svým zaměstnáním (50% spokojeno, 45% spíše spokojeno). Naopak pouze 5% projevilo spíše nespokojenost v zaměstnání.

Tabulka 3: Spokojenost v současném podniku

Otázka č. 1	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
ano	30	50,00%
spíše ano	27	45,00%
spíše ne	3	5,00%
ne	0	0,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3: Spokojenost v současném podniku

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.2 Dobré seznámení s požadavky a cíli podniku

Podnik by vždy měl zaměstnance správně informovat a podnikových cílech a požadavcích, pokud tak neučiní, zaměstnanec neví, co se od něj očekává a požaduje. Může se stát, že zaměstnanec neplní svou práci správně a v souladu s těmito požadavky, čímž může negativně ovlivnit i celou společnost.

Z tabulky 4 a obrázku 4 vyplývá, že 90% zaměstnanců je dobře seznámeno s požadavky a cíli podniku (70% ano, 20% spíše ano). Naopak 10% dotázaných uvedlo, že spíše nevědí, co se od nich očekává a vyžaduje.

Tabulka 4: Dobré seznámení s požadavky a cíli podniku

Otázka č. 2	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
ano	42	70,00%
spíše ano	12	20,00%
spíše ne	6	10,00%
ne	0	0,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 4: Dobré seznámení s požadavky a cíli podniku

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.3 Ztotožnění s cíli podniku

Vzájemné pochopení a sdílení cílů podniku by měl být jeden z hlavních cílů managementu. Každý zaměstnanec má samozřejmě své individuální cíle a mohou se lišit od podnikových, proto je třeba najít společné body pro vzájemnou prospěšnost a úspěšnou spolupráci.

Jak dokládá tabulka 5 a obrázek 5 převážná většina zaměstnanců (80%) uvedla, že se identifikují s cíli podniku. 30% se naprosto ztotožňuje s těmito cíli a 50% uvedlo spíše ano. Oproti tomu 15% se spíše neidentifikuje s cíli a celých 5% se s nimi naprosto neztotožňuje.

Tabulka 5: Ztotožnění s cíli podniku

Otázka č. 3	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
ano	18	30,00%
spíše ano	30	50,00%
spíše ne	9	15,00%
ne	3	5,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5: Ztotožnění s cíli podniku

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.4 Splnitelnost cílů a požadavků

Podnik musí své cíle a požadavky nastavit tak, aby byly splnitelné a dosažitelné, pokud tak neučiní, zaměstnanci nebudou motivováni, protože bude patrné již ze začátku, že cíle jsou nereálné.

Jak je patrné z tabulky 6 a obrázku 6 celých 90 % zaměstnanců pokládá cíle a požadavky za splnitelné (40% ano, 50% spíše ano). Pouze 10% respondentů uvedlo, že spíše nejsou splnitelné.

Tabulka 6: Splnitelnost cílů a požadavků

Otázka č. 4	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
ano	24	40,00%
spíše ano	30	50,00%
spíše ne	6	10,00%
ne	0	0,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6: Splnitelnost cílů a požadavků

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.5 Vztahy na pracovišti

Nejen pro zaměstnance, ale i pro společnost jsou vztahy na pracovišti důležité. Ať již jde o vztahy formální, které jsou vymezeny normami a pravidly, či především o vztahy neformální, které se formují na základě zájmů, sympatií či vlastností.

Z tabulky 7 a obrázku 7 vyplývá, že 5% respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako výborné, 75% dotázaných považuje vztahy s kolegy za dobré. Zbýlých 20% není spokojeno a hodnotí tyto vztahy za špatné.

Tabulka 7: Vztahy na pracovišti

Otázka č. 5	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
výborné	3	5,00%
dobré	45	75,00%
špatné	12	20,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.6 Vztahy s nadřízenými

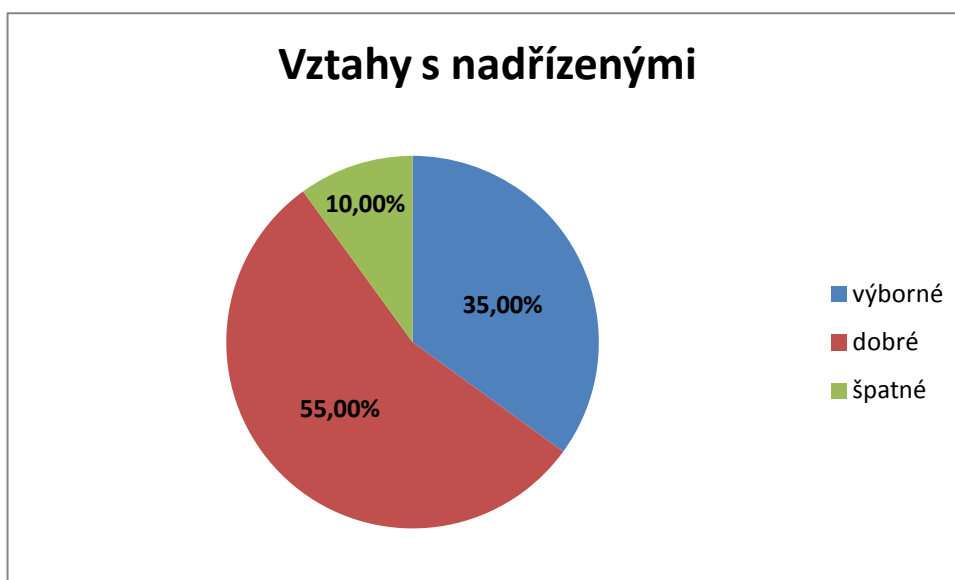
Jak již bylo řečeno, vztahy na pracovišti jsou velmi důležité, to platí i pro vztahy s nadřízenými. Když jsou tyto vztahy dobré, lépe se pracuje a zavládá lepší atmosféra v podniku a naopak.

Z průzkumu (tabulka 8, obrázek 8) lze říci, že 35% respondentů považuje vztahy s nadřízenými za výborné, 55% uvedlo, že vztahy s vedením jsou dobré, celých 10% označilo tyto vztahy za špatné.

Tabulka 8: Vztahy s nadřízenými

Otázka č. 6	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
výborné	21	35,00%
dobré	33	55,00%
špatné	6	10,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Vztahy s nadřízenými

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.7 Konflikty na pracovišti

Ke konfliktům neboli střetům dochází bohužel všude, těmto situacím se nelze zcela vyhnout.

Tabulka 9 a obrázek 9 názorně ukazují, že 35% dotázaných odpovědělo, že na jejich pracovišti dochází ke střetům často, 65% respondentů uvedlo, že tyto konflikty jsou občasné. Žádný z pracovníků na tuto otázku odpověděl, že by konflikty nenastávaly.

Tabulka 9: Konflikty na pracovišti

Otázka č. 7	Absolutní četnosti (m _i)	Relativní četnosti (t _i)
často	21	35,00%
občas	39	65,00%
nikdy	0	0,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Konflikty na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.8 Řešení konfliktů ze strany vedení

V otázce č. 8 (tabulka 10, obrázek 10) zaměstnanci odpovídali na otázku, zda nadřízení zasahují a snaží se vyřešit nastalé konflikty na pracovišti, 35% respondentů uvedlo, že vedení zasahuje do sporů (10% ano, 25% spíše ano). Naopak převážná většina (65%) odpověděla, že nadřízení nezasahují a neřeší tyto situace (55% spíše ne, 10% ne).

Tabulka 10: Řešení konfliktů ze strany vedení

Otázka č. 8	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
ano	6	10,00%
spíše ano	15	25,00%
spíše ne	33	55,00%
ne	6	10,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Řešení konfliktů ze strany vedení

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.9 Důležitost faktorů

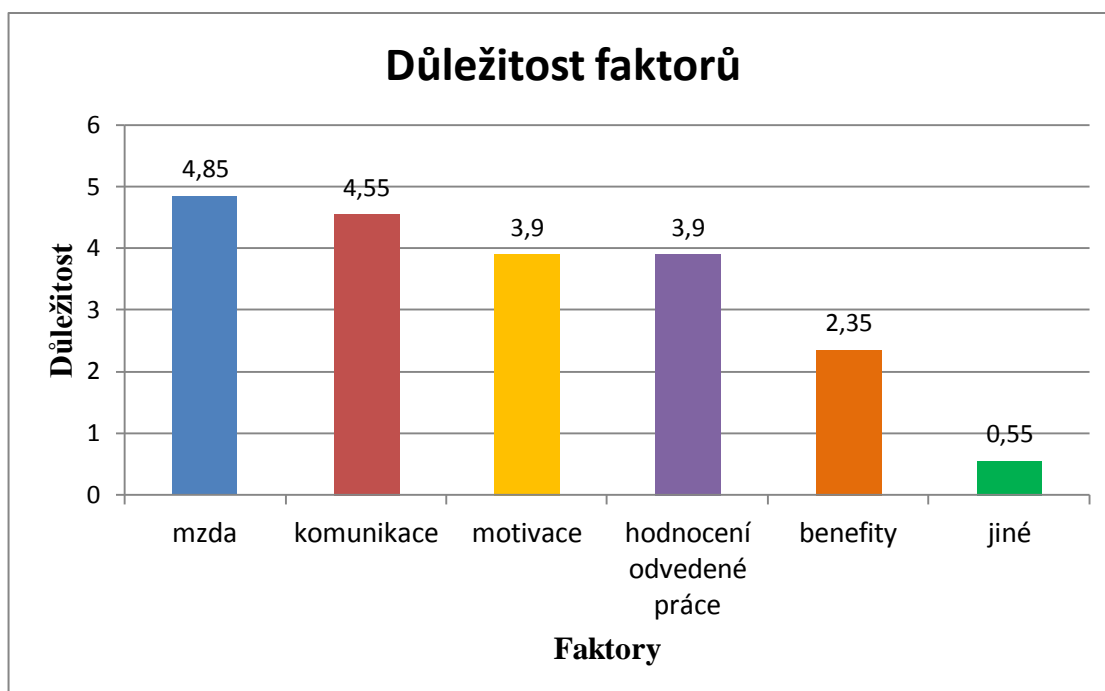
Otázka č. 9 se zabývá konkrétními faktory, které nejvíce ovlivňují zaměstnance a jsou pro něj nejdůležitější. Bylo nabídnuto pět možností, popřípadě bylo možno připsat i jinou položku a tu také seřadit. Řazení bylo dle subjektivní důležitosti, ve schématu 1 = nejméně důležité, 5 (popřípadě 6) = nejvíce důležité. Důležitost byla vygenerována z webové stránky, která byla použita k vytvoření a rozeslání dotazníku, tato stránka důležitost se vyhodnotila dle odpovědí respondentů. Dle toho bylo vytvořeno pořadí, ve schématu 1. = nejvíce důležité, 6. = nejméně důležité. Dle tabulky 11 a obrázku 11 lze vidět, že jako nejdůležitější faktor byla nejčastěji volena mzda. Druhým nejdůležitějším faktorem je dle respondentů komunikace. Na třetím místě se shodně umístila motivace a hodnocení odvedené práce. Benefity patří mezi faktory, které téměř neovlivňují dotázané. Možnost uveďte jiné, byla uvedena pouze třikrát z šedesáti odpovědí, konkrétně odpověď zábavnost a skončila jako nejméně důležitá.

Dle těchto odpovědí lze vidět, že finanční ohodnocení je stále hodnoceno jako jeden z nejdůležitějších faktorů, ale zaměstnanci se nesoustředí jen na tento faktor a téměř stejně klíčová je i komunikace na pracovišti.

Tabulka 11: Důležitost faktorů

Otázka č. 9	Důležitost	Pořadí
mzda	4,85	1.
komunikace	4,55	2.
motivace	3,9	3.
hodnocení odvedené práce	3,9	3.
benefity	2,35	5.
jiné	0,55	6.

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Důležitost faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.10 Faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců

V otázce č. 10 respondenti uváděli, zda jsou nespokojeni s nějakým aspektem v jejich zaměstnání. Jak uvádí tabulka 12 a obrázek 12, 55% dotázaných odpovědělo, že nejsou se

vším spokojeni, oproti tomu 45% uvedlo, že jsou se spokojeni a žádný nedostačující faktor se u nich nevyskytuje.

Tabulka 12: Faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců

Otázka č. 10	Absolutní četnosti (m _i)	Relativní četnosti (t _i)
ano	33	55,00%
ne	27	45,00%
celkem	60	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

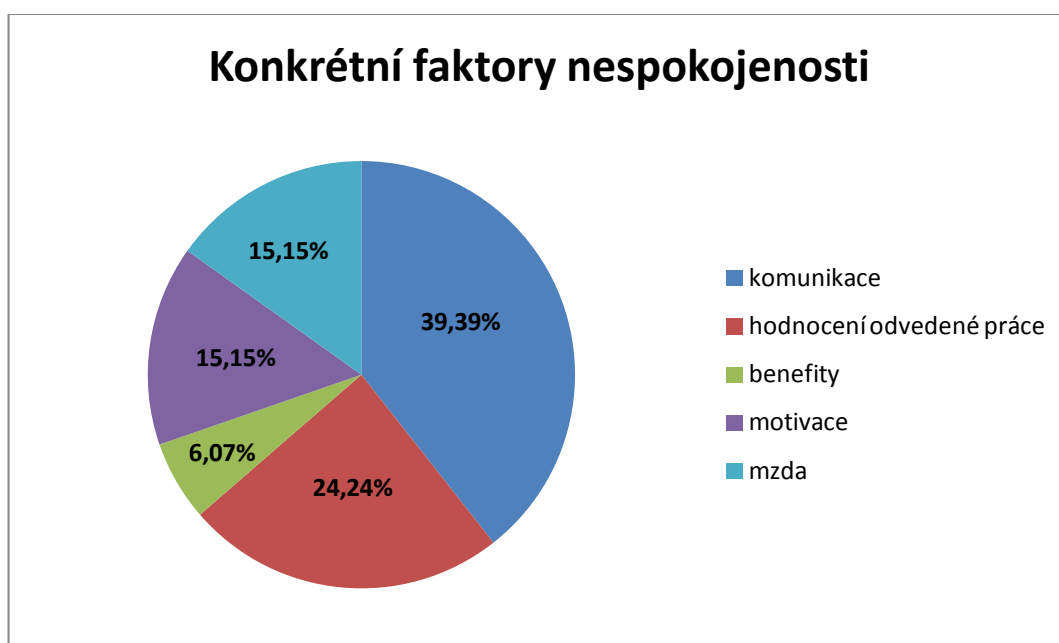
6.7.11 Konkrétní faktory nespokojenosti

Tato otázka přímo navazuje na předchozí, v otázce č. 10 odpovědělo 33 zaměstnanců (55%), že některý z faktorů považují za nedostatečný. V této otázce byli vybídnuti, aby konkrétně uvedli příklad. Jak vyjadřuje tabulka 13 a obrázek 13, nejčastěji (39,39%) respondenti uvedli, že nejsou spokojeni s komunikací. Druhým nejvíce neuspokojivým faktorem (24,24%) je hodnocení odvedené práce. Mezi další nedostatečné aspekty byla uvedena motivace a mzda (shodně po 15,15%), pouze 6,07% odpovídajících zařadilo do této kategorie benefity.

Tabulka 13: Konkrétní faktory nespokojenosti

Otázka č. 11	Absolutní četnosti (m _i)	Relativní četnosti (t _i)
benefity	2	6,07%
hodnocení odvedené práce	8	24,24%
komunikace	13	39,39%
motivace	5	15,15%
mzda	5	15,15%
celkem	33	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13: Konkrétní faktory nespokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Z provedeného dotazníkového výzkumu vyplývá, že pracovníci jsou spokojeni v současném zaměstnání, potvrdilo to 95%. Převážná většina respondentů také uvedla, že ví, co se od nich v zaměstnání požaduje a očekává. Jsou seznámeni s podnikovými cíli a hodnotí je jako splnitelné. S těmito cíli a požadavky jsou schopni se identifikovat, což je dobrý předpoklad pro odvedení kvalitní práce. Pro mnohé je možná překvapivý fakt, že dotázaní hodnotili vztahy s vedením jako lepší oproti vztahům s kolegy. Své pracoviště označili jako konfliktní s občasnými střety (65%), kdy ve většině případů (65%) nadřízení nezasahují a tyto situace neřeší.

Největší váhu zaměstnanci přikládají finančnímu ohodnocení a komunikaci. 45% respondentů je spokojeno se všemi faktory. Oproti tomu 55% je nespokojeno a to nejčastěji s komunikací (39,39%) a hodnocením odvedené práce (24,24%). Komunikace je dle jejich názoru nedostačující a horší komunikací pociťují především ze strany vedení. Konkrétně se zaměstnanci na toto téma vyjádřili, že se dozvídají jen, když něco provedou špatně, ale není jim vysvětleno, co se dá zlepšit. U hodnocení odvedené práce dotázaní uvedli, že se šetří pochvalami, ale když nastane problém, tak se kritika objeví ze všech stran, dále by ohodnocení mohlo být obsáhlejší. Zaměstnanec se dozví hodnocení pouze dle výplaty – je ohodnocen známkou od vedoucího 1-4, nejvyšší známka je 1, kdy zaměstnanec dostane vyplaceno + 2 Kč k hodinové sazbě. U známky 2 je to + 1 Kč, u známky 3 zaměstnanec nedostane přidáno nic, známka 4 je velice špatná, zaměstnanci hrozí vyhazov, běžně se nedává. Ovšem jsou to pouze známky, nikdo nedostane slovní vyjádření kritiky či pochval, tudíž dotyčná osoba ani nemusí vědět, co provádí špatně. Motivace a nepřiměřená výše mzdy bylo pro 15,15% nedostatečné. Hlavní motivací má být mystery shopping – ohodnocení poskytnuté služby člověkem, který vystupuje jako normální zákazník – v případě 100% kladné zpětné vazby dostane zaměstnanec odměnu 500 Kč, v případě velice uspokojivého ohodnocení od mystery shopera dostane odměnu 300 Kč.

Z tohoto výzkumu tedy vyplývá, že by se podnik měl zaměřit na zlepšení komunikace a ohodnocení svých zaměstnanců.

8 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo nalézt, popsat a vyhodnotit nejdůležitější faktory, které ovlivňují zaměstnance v identifikaci s firmou a vedením. Interpretovat výsledky daného výzkumu a navrhnout řešení.

Pracovní činnost se pro většinu lidí stává hlavní životní aktivitou, je zdrojem obživy, zdrojem seberealizace a uspokojení potřeb. Je třeba zdůraznit, že každá osoba je individuální, má své subjektivní potřeby, názory, přání, hodnoty. Co motivuje jednu osobu, druhé nemusí ovlivnit vůbec. Vždy záleží i na obsahu a povaze práce. Při činnosti, která je každý den monotónní, se hůře hledá motivace a nadšení do práce. Naopak tvůrčí, rozmanité práce jsou daleko zajímavější pro člověka, což ovlivňuje spokojenost s prací.

Cílů bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření. Z tohoto malého výzkumu vyplynulo, že finanční hodnocení je pro zaměstnance stále nejdůležitější, ale nedá se říci, že by ostatní faktory výrazně zaostávaly. Komunikace, která byla zvolena jako druhým nejdůležitějším faktorem, souvisí s dalšími aspekty v zaměstnání, dle komunikace se odvíjí i vztahy na pracovišti, které korespondenti označili za horší v porovnání se vztahy s vedením. Právě špatná komunikace byla často zmiňována jako nedostatečný aspekt. Jistě není v pořádku, že někteří zaměstnanci uvedli skutečnost, že pokud se vše daří dobře, nikdo téměř pochválen není, ale v případě problému je kritika velice rychlá. Ale i přes tuto skutečnost 95% dotázaných uvedlo, že je spokojeno v současném zaměstnání. Vedení je v tomto podniku spíše volnější, jsou dané cíle a požadavky, které se kontrolují, ale v případě konfliktů nadřízení příliš nezasahují.

Jak již bylo v práci zmíněno, dva nejvíce neuspokojující faktory jsou komunikace a hodnocení odvedené práce. Tyto dva faktory spolu souvisejí. Možnou změnou v hodnocení odvedené práce by bylo například každý měsíc rozebrat se zaměstnancem, co by se mělo zlepšit, či pochválit za vykonanou práci, aby nevznikaly žádné možné rozpory nebo nedorozumění. Samozřejmě platí, že čím dříve se nějaký problém či nedorozumění vyřeší, tím rychleji se zaměstnanec může zaměřit na lepší odvedení práce a vzniká i lepší práce v kolektivu. Zlepšením ohodnocení by se zároveň zlepšila i komunikace, snížilo by se množství konfliktů, což by ovlivnilo celý podnik velice kladně.

Výsledky jsou převážně kladné, což je pro firmu, která na trhu není dlouho, vznikla v roce 2006, pobočka v Hradci Králové v roce 2009, velice dobrým výsledkem. Podnik se navíc každým rokem rozšiřuje o další pobočky, tudíž se dá předpokládat, že je prosperující.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. A KOL. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [5] BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [6] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer press, a. s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [7] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [9] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [10] PAUKNEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3. (a kolektiv)
- [11] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [12] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [13] Situační vedení. *INSELECT* [online]. 2011 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.inselect.cz/news/situacni-vedeni/>

- [14] Vedení lidí a motivace. *Univerzita Online* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/vedeni-lidi-a-motivace/>
- [15] VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.
- [16] Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážená respondentko / Vážený respondentě,

jmenuji se Barbora Blažková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Dotazník je zcela anonymní. Prosím o maximální upřímnost při jeho vyplňování, protože získané informace budou zpracovány pro účely mého výzkumu v rámci mé bakalářské práce. Výsledky nebudou sděleny neoprávněným osobám. Věnujte mi prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku.

Vyplnění je jednoduché, vždy vyberte jen jednu možnost, pokud není zadáno jinak.

Děkuji za spolupráci.

Barbora Blažková

1. Jste spokojen/a v podniku, ve kterém nyní pracujete?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

2. Jste dobře seznámen/a s požadavky a cíli podniku?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3. Ztotožňujete se s těmito cíli?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. Jsou tyto cíle a požadavky splnitelné?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- výborné
- dobré
- špatné

6. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

- výborné
- dobré

špatné

7. Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům?

často

občas

nikdy

8. Řeší tyto konflikty Vaši nadřízení?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

9. Seřadte níže uvedené faktory dle toho, co je pro Vás v zaměstnání důležité (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité):

_____ komunikace

_____ motivace

_____ hodnocení odvedené práce

_____ mzda

_____ benefity

_____ jiné: _____

10. Je podle Vás některý z těchto výše uvedených faktorů v tomto podniku nedostačující?

ano

ne

11. Pokud ano, uveďte prosím daný faktor a zdůvodněte:

12. Věk: _____

13. Pohlaví

muž

žena