

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyrlometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

**Charitativní a sociální práce**

Bc. Karel Vondráček

Zaměstnanecká spokojenost STŘED, z. ú.

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Pavlína Jurníčková, PhD.

**2020**

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně a všechny použité informační zdroje jsem uvedl v bibliografickém seznamu.

V Olomouci dne 14. 5. 2020

.....

Podpis autora práce

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval Mgr. Pavlíně Jurníčkové, Ph.D., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích v průběhu vypracování této diplomové práce.

## Obsah

ÚVOD .....	5
1 Teoretická část .....	7
1.1 Nestátní neziskové organizace a jejich specifika .....	7
1.2 Sociální služby a jejich specifika.....	8
1.3 Spokojenost zaměstnanců jako rámec pro pomáhající profese .....	10
2 Výzkumná část.....	34
2.1 Charakteristika organizace .....	34
2.2 Cíl práce.....	34
2.3 Metodologie výzkumu .....	34
2.4 Formulace a operacionalizace hypotéz.....	36
2.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	37
2.6 Testování hypotéz.....	54
Závěr.....	59
Seznam literatury a použitých zdrojů.....	61
Přílohy .....	63

## ÚVOD

Tato práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců pracujících v nestátní neziskové organizaci STŘED, z. ú. Práce se zaměřuje na zaměstnance této organizace a je zaměřena na míru jeho spokojenosti s dílčími oblastmi. Jedná se například o spokojenost se mzdou, s náplní práce, se vztahy na pracovišti, atd. Vše se zároveň odehrává na půdorysu disciplíny, která je v některé literatuře nazývána jako řízení lidských zdrojů. Tento pojem byl nahrazen dřívějším pojmenováním, což bylo personální řízení (Armstrong, 2015, str. 46).

V sociálních službách (zaměřených převážně na sociální prevenci) se pohybuji více jak deset let a sleduji, že se za tuto dobu přístup v řízení lidí v organizacích výrazně změnil. Měl jsem ve svém profesním životě to štěstí, že jsem ve službách dříve pracoval jako řadový pracovník a byl jsem ten, který je řízen. To byla doba, kdy štědré strukturální fondy Evropské unie investovaly do sociálních služeb v České republice nemalé finanční prostředky na budování nových kapacit, rozšiřování stávajících služeb či dokonce vznikaly služby nové, především zaměřené na neorganizovanou mládež. Bylo to tehdy moderní a v té době jsem do jednoho takového zařízení také nastoupil. To se psal rok 2009. Zákon o sociálních službách se v této době výrazně zabydlel a tvorbou metodických materiálů jsme se zabývali skutečně všichni. Všichni chtěli literu zákona naplnit a služby poskytovat svým klientům co nejkvalitněji. Zamýšlím se nad tím proto, že právě v této době nebyla nouze o zaměstnance a žádosti o místo se poskytovatelům jen hrnuly. Poskytovatelé tak měli na výběrových řízeních z čeho vybírat. Nepřísluší mi srovnávat, jak velká byla tehdy motivace těchto pracovníků, ale měl jsem pocit, že jde vše jakoby samo. Chtěli jsme se vzdělávat, jezdit na kurzy, být metodicky vedeni, využívat supervize atd. Postupem času však v některých momentech toto nadšení vyprchalo, služby byly etablované, zaměstnanci proškoleni, supervidováni atd.

V momentě, kdy jsem se stal koordinátorem ve službě, kde jsem pracoval jako řadový pracovník, se mi postupem času otevřel jiný svět. Už jsem se nemohl zajímat jen o svůj profesní růst a o to, jak pracuji s klientem. Najednou jsem ucítil odpovědnost za něco mnohem většího a zajímavějšího, než jsem doposud znal. Postupně jsem byl odpovědný za celek jako takový. Metodické vedení služby, koordinace aktivit, vedení porad, řízení pracovníků atd. To vše byl svět, ve kterém jsem se našel a rozhodl se, že postupem času odejdu z přímé práce a budu se věnovat koučování a vedení lidí u nás v organizaci. A pak jsem pochopil, že pokud to chce člověk dělat opravdu dobře, musí se tomu věnovat naplno. Právě v této době nastal zlom a já si uvědomil, jak důležité je teorii řízení lidských zdrojů přijmout za

své. Tato doba právě přinesla myšlenku podívat se na spokojenost pracovníků z trochu jiného pohledu, než jsem doposud dělal. Začal jsem se zajímat o to, proč se někteří lidé chovají v určitých situacích tak a někteří zase jinak. Proč jednoho něco rozčílí a někdo zůstane naprosto klidný. Začal jsem si více uvědomovat proces výběru pracovníků, jejich zaškolování, hodnocení, koučování, řízení, že existuje nějaká kultura organizace, formální a neformální setkávání atd. A proto mě napadá otázka. Proč jsou pro nás a v našich službách tak důležití pracovníci? Jedna odpověď se přímo nabízí. Jak uvádí Plamínek (Plamínek, 1996, str. 24), pracovníci jsou interním subjektem organizace, kterého smluvně zavazujeme k výkonu pro naše poslání a vize. V tomto ohledu je dobré znát jeho schopnosti, vlastnosti a postoje. Plamínek uvádí (Plamínek, 1996, str. 76), že vlastnosti jsou něco, co u člověka nelze měnit, ale je dobré o nich vědět, zatímco schopnosti a postoje měnit řízením dokážeme a koneckonců je to pro nás výhodné. Především proto, abychom věděli, co pracovníci chtějí a zda umí to, co od nich organizace očekává.

Má-li organizace nabízet kvalitní sociální práci poskytovanou kvalitními lidmi, je důležité, aby manažeři těchto služeb znali schopnosti, dovednosti a postoje svých zaměstnanců, kteří s nimi přicházejí do smluvních vztahů.

Cílem výzkumu bude zhodnocení zaměstnanecké spokojenosti v organizaci STŘED, z. ú., a to v kontextu klasifikace dílčích oblastí personálního řízení lidí. Práce se zaměřuje na současné zaměstnance, kteří v organizaci pracují, a zkoumá spokojenost zaměstnanců, angažovanost pro výkon v sociální práci, jejich souznění s hodnotami organizace, hodnocení kultury organizace a vztahy na pracovišti. Z výstupů bude možné nastavit další personální strategie v rámci řízení lidských zdrojů.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Nestátní neziskové organizace a jejich specifika

První kapitola bude věnována specifickým nestátních neziskových organizací, jelikož podle mého názoru rámuje celou oblast poskytování služeb občanům státu.

Specifikem nestátních neziskových organizací (NNO) je to, že působí v oblastech, které jsou pro stát či ziskové organizace nezajímavé, a to proto, že nepřinášejí zisk a nelze mít nad nimi dohled (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, str. 26). NNO mají ve společnosti nezastupitelnou roli hned vedle státního a tržního sektoru, a to právě proto, že mají v ekonomikách vyspělých států mnohem větší účinnost v určitých činnostech, než ziskové podniky nebo stát jako takový. Jedná se zejména o oblasti environmentální, kulturní a pro potřeby této práce hlavně o sociální oblasti. Tím vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinami (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, str. 27). Pestoff (in Rektořík, 2007, str. 18) toto vyplnění prostoru vysvětluje tak, že vzniká nová „hybridní“ organizace, která funguje na pomezí státu a třetího sektoru (což je sektor, který patří nestátním neziskovým organizacím). Na NNO jsou oficiálně delegovány odpovědnosti, které za stát přebírají. Jak uvádí Plamínek (Plamínek, 1996, str. 7), organizace třetího sektoru dokáží činnosti pro občany mnohem lépe provádět než stát – péče o lidi se zdravotním postižením, ohroženou mládež, poradenství, ochrana spotřebitelů, environmentální otázky atd.

V souvislosti se sociální rolí a postavením ve společnosti lze nestátní neziskové organizace definovat jako:

- Institucionalizované – mají organizační strukturu a to bez ohledu na skutečnost, zda jsou registrovány formálně či právně
- Soukromé – nejsou řízeny veřejnou správou, fungují na základě soukromého práva
- Neziskové – zisku lze dosahovat, avšak musí být použit k naplňování cílů a poslání daných organizací
- Samosprávné a nezávislé – samostatnost, vlastní kontrola prováděných činností, zavádění vlastních postupů a struktur
- Dobrovolné – využívání dobrovolnictví v rámci svých činností, může zahrnovat neplacenou práci, čestné funkce, dobrovolné příspěvky apod.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Str. 37

Jako další charakteristiku ve finanční oblasti je potřeba zmínit také vícezdrojovost, což je „zajištění nezávislosti na jednom zdroji“<sup>2</sup> V neziskové organizaci se finanční oblastí zabývá finanční management, což je organizování a řízení finančních procesů organizace v prostředí tržního hospodářství. Je to složitá a komplexní činnost využívající poznatky teorie podnikových financí a řada různých metod a postupů zaměřených na dosahování cílů. Protože všechna rozhodnutí a procesy mají v konečném důsledku vliv na finanční výsledky, finanční management je sjednocujícím faktorem celého systému řízení organizace. Zmíněná vícezdrojovost tedy znamená, že organizace na svoji činnost a poskytování služeb potřebuje finanční prostředky z rozličných zdrojů, od různých donátorů atp., které v konečném důsledku tvoří jeden celek. Organizace se nemůže spoléhat na jeden zdroj, ale snaží se mít zdrojů více, až už vlastních či cizích.

Nedílnou součástí každé kvalitní organizace je také personální strategie. Zaměstnanci pracující s klienty jsou důležitým nástrojem organizace s cílem poskytovat kvalitní služby svým klientům. Personální strategie tyto procesy řídí a patří mezi ně výběr pracovníků, jejich zaškolování, hodnocení a v neposlední řadě také jejich další vzdělávání, kterým zaměstnanci zvyšují svoji kvalifikaci.

Specifika NNO byla definována, nyní přejdeme k sociálním službám jako takovým, ty jsou pro potřeby této práce klíčové, rámuji nám oblast, ve které se v rámci výzkumu pohybujeme – zaměstnanecká spokojenost pracovníků poskytovatele sociálních služeb.

## 1.2 Sociální služby a jejich specifika

Než se budeme věnovat specifickým sociálním službám, nejprve je nutné definovat si, co to vlastně sociální služby jsou. V současném moderním pojetí se sociální služby řadí mezi tzv. služby obecného hospodářského zájmu. Službou se zde rozumí činnost, která uspokojuje nějakou lidskou potřebu. A obecný hospodářský zájem, jak uvádí Úřad pro ochranu hospodářské soutěže je, že „jsou podskupinou služeb obecného zájmu. Jejich označení vypovídá o faktu, že mají hospodářskou (resp. ekonomickou) povahu“<sup>3</sup> V tomto případě nelze mluvit o tom, že jde o klasické služby poskytované běžně na trhu, ale tyto služby mají specifický charakter. Specifikum je dáno tím, že pokud by veřejné subjekty tyto služby

---

<sup>2</sup> KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*, str. 154

<sup>3</sup> ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. [online]. ©2012 – 2020 [cit.2020-15-3]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>



nefinancovaly, nemohly by být na trhu poskytovány, nebo jen velmi omezeně. Opodstatnění pro finanční podporu lze nalézt v tržním selhání v oblasti nabídky těchto služeb ([www.sgei.cz](http://www.sgei.cz)). Tržním selháním se myslí především to, že se stát snaží, co se uspokojování potřeb týče, vyhovět většinové společnosti. I přes to však existuje marginalizovaná skupina obyvatel, která má své potřeby po veřejných statcích neuspokojeny. Proto se tato menšinová společnost obrací na neziskové organizace, které toto tržní selhání kompenzují v poskytování sociálních služeb a uspokojují tak potřeby svých klientů (Rektořík, 2007, str. 28.)

Mezi služby obecného hospodářského zájmu jsou v současné době řazeny i sociální služby, které mají za cíl zlepšit kvalitu života znevýhodněných skupin obyvatel. Snahou poskytovatelů sociálních služeb je začlenit tyto lidi do společnosti nebo naopak bránit společnost před lidmi, kteří žijí rizikovým způsobem. Poskytovatelé působí na samotného klienta, jeho rodinu i širší okolí, do něhož osoby patří (Matoušek, 2011, str. 9). Zákon č. 108/2006Sb. v § 3 definuje sociální služby jako „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“<sup>4</sup> a dále definuje nepříznivou sociální situaci jako „oslabení nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením“<sup>5</sup>

Úkolem této práce není definovat sociální služby jako celek, ale především část, která se zabývá personální oblastí sociálních služeb. Sociální služby v tomto ohledu jsou jakýmsi pozadím pro hlavní scénu, kterou můžeme nazvat jako personální oblast nebo také řízení lidských zdrojů. Jak uvádí Bednář „zaměstnanci v každé organizaci představují její největší bohatství“<sup>6</sup>. V čem spočívá právě toto bohatství, o kterém mluví Bednář? Je to především v tom, že zaměstnanci a jejich kvalita se přímo odráží v kvalitě poskytované služby a o to nám jde především. Však i standardy kvality sociálních služeb, což jsou kritéria pro hodnocení kvality sociálních služeb, obsahují personální standardy. Že jsou zaměstnanci největší bohatství, dokazuje i Plamínek (Plamínek, 1996, s. 29), který se na toto téma dívá ještě z jednoho zajímavého úhlu, a to je souznění pracovníků s posláním a s hodnotami organizace. Jak tedy zajistit, aby zaměstnanci své vnitřní nastavení propojili s posláním

---

<sup>4</sup> Zákon o sociálních službách č. 108/2006Sb.

<sup>5</sup> Tamtéž

<sup>6</sup> BEDNÁŘ, Martin. *Kvalita v sociálních službách*, str. 113.

a vizemi organizace, ve které pracují? Odpovědi mohou být motivy jejich chování. Motivací se budeme v následujících kapitolách věnovat samostatně.

Samotnému působení pracovníků v organizacích předchází přijímání a zaškolování zaměstnanců. Armstrong (Armstrong, 2015, str. 257) tento důležitý proces nazývá strategické zabezpečování lidských zdrojů. Cílem je dosažení souladu mezi strategií vyhledávání lidí a naplňování strategií organizace. Organizace tak vytváří příhodné podmínky pro to, aby měla konkurenční výhodu oproti jiným organizacím a to v podobě lepších příležitostí pro pracovníky, lepšího zázemí a odměn, než jiné organizace na trhu. Organizace, která toto dělá, je pak pro mnohé preferovaným zaměstnavatelem. Pokud zaměstnavatel nadání a talent v lidech dále rozvíjí, konkurenční výhoda se umocňuje. ZZS v § 111 tento proces nazývá „další vzdělávání sociálního pracovníka“ a týká se toho, že je zaměstnavatel povinen v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok pracovníkovi vzdělávání zabezpečit. Tato povinnost není relevantní ve zkušební době pracovníka. Mezi další vzdělávání pracovníků patří také hodnocení výkonu pracovníka, jehož úkolem je získat aktuální úroveň pracovního výkonu, zjistit silné a slabé stránky, popsat profesní růst, cestu, kterou již urazil, a naplánování budoucí kariéry (Bednář, 2012, str. 114). Hodnocení se také hodí pro motivaci pracovníků zejména proto, že dochází ke zpětné vazbě od nadřízeného k podřízenému. O hodnocení pracovníků bude ještě řeč.

### 1.3 Spokojenost zaměstnanců jako rámec pro pomáhající profese

Úkolem této práce je zjištění zaměstnanecké spokojenosti v kontextu dalších personálních oblastí, jako je spokojenost se mzdou, spokojenost s náplní práce, se zadáváním úkolů a spokojenost s informovaností pracovníků. Jaké motivy a stimuly ho ovlivňují? Jak hodnoty organizace ovlivňují chuť pracovníků poskytovat klientům pomoc a podporu v obtížných životních situacích? Neméně důležitou oblastí je samotná kultura organizace a to, proč je tato kultura důležitá v celkovém vnímání této organizace zaměstnanci atd. Na všechny tyto otázky se budu snažit odpovědět v kapitole věnující se samotné kultuře organizace.

#### 1.3.1 Motivace pracovníků

První oblastí, na kterou se v následujícím textu zaměřím, je motivace pracovníků. Podle mého soudu se jedná o oblast, která se vine jako červená nit kolem všeho, co spadá do kategorie řízení lidských zdrojů. Z toho důvodu se v dotazníkovém šetření

mezi zaměstnanci zaměřují na zjišťování jejich spokojenosti, protože je známo, že spokojenost a motivace spolu souvisí a ovlivňují profesní rozvoj. Motivace patří mezi tzv. faktory ovlivňující chování zaměstnanců. Motivace z latinského *movere*, se překládá jako pohyb. Tímto pohybem se rozumí směr chování a do tohoto směru patří faktory, které působí na lidi, kteří se následně podle těchto podmínek řídí (Armstrong, 2015, str. 217). Z toho je patrné, že lidé se chovají určitým způsobem proto, aby dosáhli nějakého cíle, získali nějakou odměnu za toto chování a dosáhli tak uspokojení nějaké potřeby nebo jejich tužeb. Motivaci rozlišujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se odehrává pomocí vnitřních motivů každého jednotlivce. Jak uvádí Plamínek (2015, str. 17), existence vnitřních motivů člověka je z pohledu manažera velkou výhodou, protože motivy mohou dobře sloužit sami o sobě, jelikož člověk, kterého něco baví, bude toto vykonávat rád a nemusíme na něj působit zvnějšku – stimuly. Tyto stimuly jsou vlastně motivace vnější, kterými působíme na člověka. Nevýhodou je, že pokud přestaneme člověka stimulovat, může odeznít ochota pracovat na společném díle. Když se k tomu ještě přidá neexistence motivů vnitřních, je to pro manažera velmi složité. Je tedy dobré a žádoucí, aby vedoucí probouzeli vnitřní motivace lidí a nespolehali se na stimulování zvnějšku. Vnitřní motivace budou mít delší a hlubší efekt při práci a plnění úkolů.

A proč je důležité pracovat s motivací u zaměstnanců? Především proto, aby zaměstnanci měli kladný postoj k práci, který je žene dopředu, dochází u nich k profesnímu růstu, tito zaměstnanci lépe zvládají úkoly, jsou součástí pracovního týmu, jsou loajální k organizaci atd. Záporný postoj doprovází nespokojenost a demotivace k práci, pracovníci neplní požadované úkoly, hledají jiné alternativy, mohou poškozovat organizaci a klienty, se kterými nechtějí pracovat, vyhýbají se kontaktu atp.

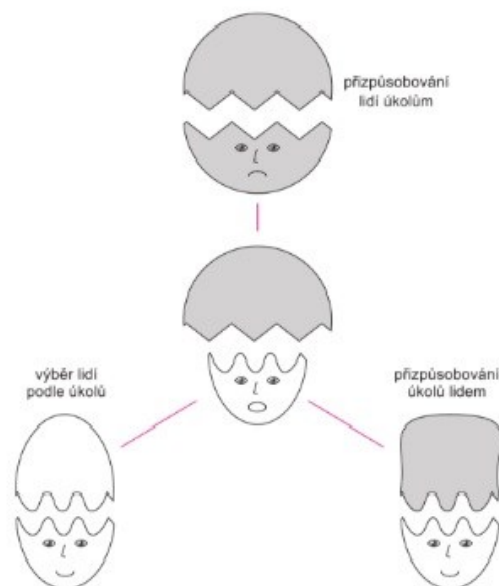
Jaké jsou tedy zásady k účinnému motivování? Odpověď nabízí Tureckiová, která tvrdí, že „podstatou účinného motivování lidí je upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti“<sup>7</sup> V praxi to znamená, že k člověku přistupujeme s upřímným zájmem, respektujeme jeho osobnost, bereme ho takového, jaký je, vnímáme jeho potřeby, reflektujeme jeho limity atd. Zde je důležité zmínit také to, že projevit zájem lze i v dotazníku, který smí být zaměstnancům předkládán. Neméně důležitá je také zpětná vazba při hodnocení pracovního výkonu, které je zásadní pro profesní růst. Na všechny tyto aspekty motivace lidí se zaměřuji v dotazníkovém šetření v rámci výzkumu v organizaci STŘED, z. ú., abych zjistil, jak vypadají postoje zaměstnanců této organizace. Zároveň leader

---

<sup>7</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 2007, s. 43.

musí umět pracovat s tím, aby ze schopností a dovedností lidí dokázal vytvořit funkční celek, který bude platný pro organizaci. Plamínek (2018, str. 24) k tomuto tématu dodává, že pracovníci jsou interním subjektem organizace, kterého smluvně zavazujeme k výkonu pro naše poslání a vize. V tomto ohledu je dobré znát jeho schopnosti, vlastnosti a postoje. Plamínek dále uvádí (2018, str. 76), že vlastnosti jsou něco, co u člověka nelze měnit, ale je dobré o nich vědět. Naproti tomu schopnosti a postoje měnit řízením dokážeme a koneckonců je to pro nás výhodné především proto, abychom věděli, co pracovníci chtějí a zda umí to, co od nich organizace očekává.

Co se týče předávání úkolů na zaměstnance, tak Plamínek doporučuje tzv. zlaté pravidlo motivace (2015, 2009, str. 17). Jak zlaté pravidlo motivace funguje, ukazuje obrázek č. 1.



Obrázek č. 1

Z obrázku je zřejmé, že je důležité při zadávání úkolů zaměstnancům úkoly zadávat tak, aby si lidé vzájemně „sedli“. Uprostřed obrázku lze vidět zjevnou nekompatibilitu mezi úkolem a člověkem. Východiskem jsou dvě možnosti tak, jak zobrazuje obrázek nahoře a dole:

1. **přizpůsobit zaměstnance na úkol** - to s sebou ponese výrazné „stimulování“, tedy tlak zvenčí. Zároveň zaměstnanec musí převzít úkol jako takový a tím pádem zvyšujeme riziko, že se úkol nebude zaměstnanci líbit.

2. **přizpůsobit úkol zaměstnanci** - je výrazně lepší situace. Úkol přizpůsobíme zaměstnanci, jelikož zaměstnance známe, víme, jaké jsou jeho schopnosti a dovednosti, a motivace úkol splnit se u zaměstnance výrazně zvýší. Zároveň můžeme splnění úkolu lépe kontrolovat.

Zde se zamýšlím nad delegováním a předáváním úkolů. Teorie je jedna věc, ale samotná realizace je někdy této teorii hodně vzdálená. Z mé zkušenosti vyplývá, že ne vždy se podaří takto ideálně propojit a přizpůsobit úkol zaměstnanci, a to z různých důvodů. Někdy to může být časový tlak - úkol je potřeba vyřešit rychle a my nemáme čas ho promýšlet. V jiném případě to může být neschopností samotného vedoucího, který úkol předává. Dalo by se říci, že mohou nastat překážky na různých stranách, které znesnadní ideální spojení úkolu a člověka, který má úkol splnit. Jednou z otázek v dotazníku, jež byl předložen respondentům z řad zaměstnanců organizace, byla zjišťující otázka, zda jsou úkoly, které jim vedoucí zadává konkrétní a jasné. S danými zjištěními může pak vedoucí týmu nadále pracovat.

#### 1.3.1.1 Teorie motivace

Existuje několik teorií motivace, které se v průběhu času definovaly. Je důležité, abych se o některých teoriích zmínil, protože hrají důležitou roli v hledání odpovědí na výzkumné otázky, které budou představeny v empirické části této práce (Armstrong, 2015, str. 220 – 228; Blažek, 2014, str. 166, 167).

##### Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na motivaci člověka, která je ovlivňována psychickými procesy. Jsou označovány jako poznávací teorie a zaměřují se na to, jak člověk vnímá pracovní prostředí, jak toto prostředí chápe a vykládá si ho. Mezi teorie zaměřené na proces patří např. Teorie očekávání vytvořená Victorem H. Vroomem zabývající se podstatou motivování lidí. Tuto teorii dále rozvíjejí Porter a Lawler, kteří shodně s Vroomem vycházejí z toho že, „subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná pravděpodobnost dosažení cíle vyvolá úsilí o jeho dosažení. Toto úsilí však nesměruje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech daného člověka a na tom, jak vnímá svou profesionální roli.“<sup>8</sup> Mezi teorie zaměřené na proces patří dále Teorie cíle definovaná Lathamem a Lockem opírající se o

---

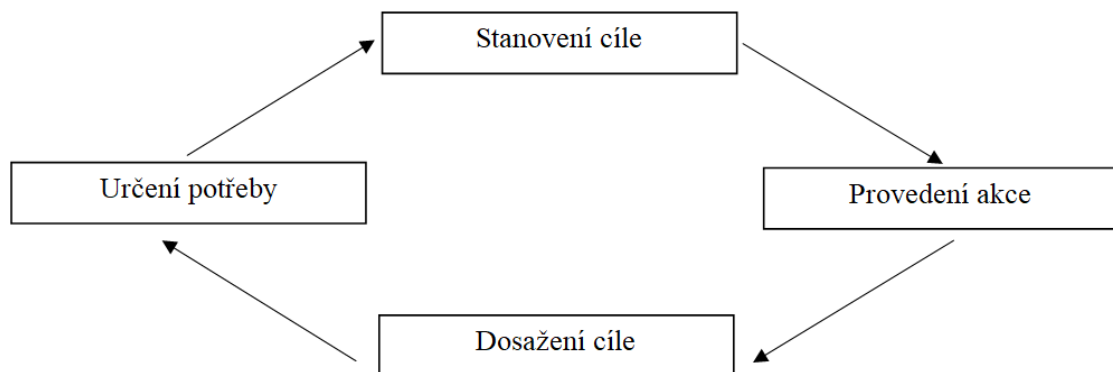
<sup>8</sup> BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování, str. 167

přesvědčení, že pokud nastavíme zaměstnancům konkrétní cíle, tyto cíle budou přiměřené náročné a zaměstnancem přijaté,lepší se výkon a motivace. O tom jak mají cíle vypadat, se vede napříč všemi zainteresovanými stranami debata (dle Armstrong, 2015, str. 225).

### Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah (nebo také teorií potřeb) je hledat činitele, kteří s motivací přímo souvisí. Tyto teorie vychází podle Armstronga z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojení potřeby vede k napětí a člověk není v rovnováze. Z toho vyplývá, že „obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami“.<sup>9</sup>

Tento cyklus dokresluje obrázek č. 2



Obrázek č. 2

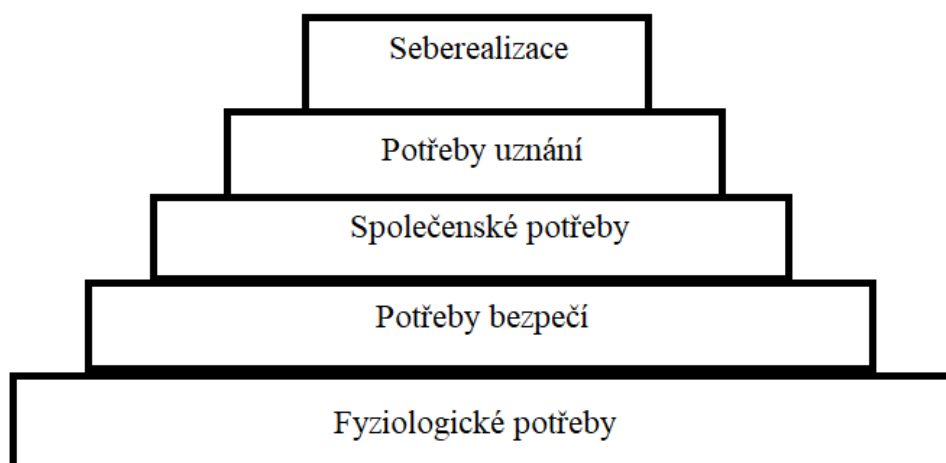
Mezi hlavní autory teorií potřeb patří Maslow, Alderfer, McClelland, Herberg nebo Deci a Ryan. Ve své práci se věnují dvěma teoriím zaměřeným na potřeby.

---

<sup>9</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 220.

## Maslowova hierarchie potřeb

Pro tuto diplomovou práci je stěžejní ta nejproslulejší z teorií potřeb, kterou sestavil Abraham Maslow – Maslowova hierarchie potřeb. Tato hierarchie se skládá z pěti základních kategorií potřeb (tak jak ukazuje obrázek č. 3), které jsou pro všechny lidi společné. Jsou uspořádané tak, že začátek tvoří fyziologické potřeby, přes potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání a na samém vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace.



Obrázek č. 3

Tato práce se zabývá spokojeností zaměstnanců, a proto je důležité přiřadit k potřebám, které Maslow definoval, také příklady (viz tabulka níže), které mohou u zaměstnanců být významné při zjišťování jejich spokojenosti (Tureckiová, 2007, s. 39).

Fyziologické potřeby	Jídlo, dýchání, plat
Potřeba bezpečí	Jisté pracovní místo, finanční ocenění
Společenské potřeby	Příznivé a přátelské klima, jednota se skupinou
Potřeby uznání	Sebereflexe, zpětná vazba od ostatních (hodnocení)
Seberealizace	Osobní rozvoj, užitečnost pro okolí, důležitost

Tabulka č. 1

Celý systém potřeb potom funguje tak, že až člověk uspokojí základní potřeby, soustředí se na potřeby o patro výš a takto se posouvá až k vrcholu pyramidy. Tato teorie

má i své odpůrce, kteří tvrdí, že „různí lidé mohou mít různé priority, a výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný“.<sup>10</sup>

Maslowova teorie potřeb je sice kritizovaná za to, že lidé mají různé priority a nejde je paušalizovat, ale i přesto si myslím, že jde o jednu z nejdůležitějších teorií zabývajících se potřebami vůbec. Co na ni oceňuji nejvíce je to, že má propracovanou hierarchii a potřeby se saturují postupně od těch nejzákladnějších po potřeby seberealizace a užitečnosti pro okolí. Podle mého názoru by se měl každý personalista nebo vedoucí, který pracuje s lidmi, na potřeby svých zaměstnanců zaměřit. Jedná se vlastně o takový cyklus, který začíná příchodem nového pracovníka do organizace. Proces začíná zaškolením, představením náplně práce, komunikací s pracovníkem, pokračuje hodnocením pracovního výkonu a kontrolou povinností, dále zpětnou vazbou, supervizním setkáváním atd. Při těchto všech úkonech s pracovníkem komunikujeme a zabýváme se jeho aktuálním stavem, potřebami atp. Potřeby hrají v tomto procesu klíčovou roli, protože je zaměstnavatel může saturovat, pakliže jsou latentní. Je zřejmé, že je motivace a spokojenost vázána na potřeby zaměstnance. To mě utvrzuje v názoru, že je důležité vytvářet dotazníky a ptát se zaměstnanců, jak jsou spokojení s platem, náplní práce atd. Po zralé úvaze jsem Maslowovu teorii zvolil jako klíčovou pro samotný dotazník, který byl rozdáván respondentům z řad zaměstnanců STŘED, z. ú.

### **Alderferova teorie ERG**

Tato teorie, stejně jako Maslowova hierarchie potřeb, vychází z toho, že jsou potřeby uspořádané do tří základních stupňů, a používá se při vytváření motivačních faktorů u zaměstnanců. Logika je stejná jako u Maslowa, uspokojením existenčních potřeb roste význam vztahových potřeb a uspokojením vztahových potřeb se přesuneme na potřeby růstové. Zkratka ERG znamená Existence, Relatedness a Growth.<sup>11</sup>

- existenční – patří sem hlad, jistota zaměstnání, mzda, pracovní podmínky atd.
- vztahové – sem patří vztahy, sounáležitost, přátelství, atd.
- růstové – profesní růst, seberealizace

---

<sup>10</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 221

<sup>11</sup> Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 14.02.2017 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>



Teorie, které jsme si představili – teorie zaměřené na obsah (motivaci ovlivňují faktory) a teorie zaměřené na proces (jak motivace funguje) jsou jakýmsi východiskem toho, jak pochopit procesy, které souvisí s motivací a umožňují vysvětlit, jaký motor lidi pohání k práci. Armstrong nám dává ještě další pohled na motivaci lidí (2015, str. 228), tím jsou vztahy mezi motivací a spokojeností s prací a za druhé je to vzájemná vazba mezi motivací a penězi.

### 1.3.1.2 Motivace a spokojenost s prací

Cílem této práce je zjišťování míry spokojenosti v různých aspektech práce v organizaci, v níž jsou respondenti zaměstnání. Zda jsou spokojeni se mzdou, náplní práce, vztahy mezi kolegy apod., a tím i motivováni k práci pro organizaci. Motivace souvisí se spokojeností v těchto parametrech:

- Vnitřní motivační faktory – to jsou faktory, které se týkají obsahu práce v pěti důležitých oblastech – rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba.
- Úroveň kontroly – jedním z důležitých faktorů ovlivňujícím postoj k práci je kontrola výkonu.
- Úspěch nebo neúspěch – úspěch v pracovním výkonu přirozeně vyvolává spokojenost, neúspěch naopak vyvolává u zaměstnance nespokojenost, jelikož člověk nedokázal využít svých možností, které má.

Podle mého názoru a podle mých zkušeností hrají peníze (ať už formou mzdy, platu nebo odměn) velkou roli při setrvání nebo nesetrvání na pracovní pozici. Výše platu je velkým stimulem pro zaměstnance, který očekává, že za svůj výkon dostane náležitě zapláceno. Zároveň mám tu zkušenost, že pokud je z různých důvodů (neplnění náplně práce, obcházení příkazů a neplnění úkolů) plat zaměstnanci snížen, jedná se o důležitý moment v jeho motivaci a hodně záleží na tom, jak se z toho pracovník poučí. Zda je to pro něj jasný signál, že je něco v nepořádku, anebo peníze bere automaticky a nezamýšlí se nad smyslem snížení platu nebo osobního ohodnocení. Takový pracovník pak často kolem sebe kope, je nespokojený, a zároveň klesá jeho pracovní výkon. Z Maslowovy hierarchie potřeb vyplývá, že peníze budou vždy jednou z nejdůležitějších a nejobvyklejších forem motivace a zároveň budou ovlivňovat spokojenost v zaměstnání. Platí to ve všech případech? Jsou peníze tou nejdůležitější odměnou za vykonanou práci? Odpověď nabízí Herzberg (dle Armstrong, 2015, str. 229) který tvrdí, že nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost,

ale dostatek peněz nezajistí trvalou spokojenost. Je to díky tomu, že lidé, kteří mají pevnou mzdu, mohou mít radost, když jim zaměstnavatel přidá, ale časem může tato radost vyprchat. Jisté je, že peníze jsou pro někoho skutečným motivátorem, protože vedou k vysněným cílům a pro někoho je tím motivátorem úplně něco jiného, třeba pocit z dobře odvedené práce, zpětná vazba od klienta, nadřízeného nebo od kolegů. Blažek (2014, str. 169) nabízí další odpověď, a to v tom ohledu, že mzda (plat) patří do tzv. monetárních pobídek (plat, odměny, prémie, provize) patří k nejzákladnějším a nejčastějším nástrojům motivace. Mzda je výsledek a ocenění pracovního snažení zaměstnanců. Blažek (2014, str. 169) dále dodává, že mzda nemusí být jediná forma, kterou člověk získá za svou práci. Neméně důležitou složkou motivace zaměstnanců jsou různé zaměstnanecké benefity jako jsou sickdays, dny dovolené navíc, služební automobil, případně další formy ocenění (různé formy vyznamenání, řády, soutěže atd.).

Je tedy odpověď na otázku v úvodu této kapitoly opravdu kladná? Ano i ne. Záleží na okolnostech, při kterých mohou peníze skutečně motivovat. Na jedné straně jsou peníze hmatatelnou formou uznání a odměnou za práci, v některých případech může špatně nastavený systém odměňování lidí demotivovat. Kupříkladu tehdy, kdy zaměstnanec mzdu, případně odměnu očekává, a úkoly, které má splnit, se mu zdají být méně příjemné.

### 1.3.2 Identifikace s organizací – důležitost hodnot, oddanosti, angažovanosti a firemní kultury

V předchozích kapitolách jsme vymezili motivaci lidí, jako subjektivní nastavení každého člověka vydávat úsilí k dosažení cílů, které vedou k odměně, sebeurčení, saturování potřeb atd. V této kapitole se zaměříme na další oblast řízení lidských zdrojů s ohledem na identifikaci jedince s organizací. Definujeme si pojmy jako je oddanost, angažovanost, souznění s hodnotami organizace, firemní kultura. To především proto, že vycházíme v této práci z toho, že identifikace jedince s organizací je důležitá především proto, aby pracovníci v organizaci chtěli pracovat, vydávali ze sebe to nejlepší a v neposlední řadě byli spokojení a motivovaní. Jako vedoucí vnímám, že je nesmírně důležité, když jsou do týmu přijímáni lidé, kteří s organizací sdílí stejné nebo podobné hodnoty. Můj předpoklad je, že tito pracovníci budou loajálnější, budou pro organizaci rádi pracovat, brzy se ztotožní s firemní kulturou a celkovými vztahy na pracovišti. Samozřejmě, že nemůže jít o lidi, kteří nemají svůj názor a odsouhlasí vše, co jim nadřízený řekne. Tuto myšlenku rozvíjím především z toho důvodu, že

na lidech, kteří se ztotožňují s hodnotami a posláním organizace, se dá v budoucnu stavět a využívat jejich potenciál. Proto i otázka, zdali jsou zaměstnanci ztotožnění s hodnotami a posláním organizace v dotazníku musela zaznít.

### Vymezení oddanosti a angažovanosti

Definice oddanosti existuje velké množství. Pro potřeby této práce bylo vybráno několik z nich, které se týkají kontextu zaměstnanecké spokojenosti:

- Armstrong definuje oddanost jako „míru identifikace jedince s organizací a zapojení se do ní“. <sup>12</sup>
- Mowday (dle Armstrong, 2015, str. 233) vnímá oddanost jako citové pouto s organizací a vyplývá z toho, že člověk sdílí hodnoty a zájmy této organizace. Dále Mowday charakterizuje oddanost jako touhu člověka zůstat součástí organizace, věří v hodnoty a cíle organizace a přijímá je, a v neposlední řadě je tento člověk připraven vynaložit velké úsilí ve prospěch organizace, které je oddán.
- Simon (dle Bedrnová, 1998, s. 496) uvádí, že oddanost je proces, při kterém jedinec upořádá své zájmy ve prospěch organizace a aniž by byl stimulován vnějšími podněty, je kompaktní s podnikovými cíli.

Z výše uvedených definic je zřejmé, že definice oddanosti neustále krouží kolem toho, že oddanost je proces, při kterém se člověk identifikuje s posláním a cíli organizace, je připraven vynaložit úsilí k tomu, aby toto poslání a cíle organizace ve které pracuje, využil v její prospěch a dělá to, aniž by ho do toho někdo nutil. Někdy se oddanost může nazývat též loajalita.

Jaký je tedy význam oddanosti pro personální řízení? Domnívám se, že oddanost je důležitá pro to, aby lidé setrvali v organizaci z toho důvodu, že souzní s hodnotami a posláním dané organizace. Což je základní předpoklad pro to, aby zaměstnanec chápal význam a smysl práce, který se od něj vyžaduje. Ano, nelze se slepě spoléhat na to, že člověk, který je loajální k organizaci tzv. překousne všechno to, co mu vedoucí podstrčí. Význam slova oddanost chápou spíše v pozitivních konotacích, a to v tom ohledu, že oddanost je dobrým východiskem do budoucna pro řízení lidí.

---

<sup>12</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 233.

Angažovanost zaměstnanců je další důležitý termín pro motivaci, který je nutné zmínit. Macey a Schneider uvádějí, že: „Oddanost organizaci je důležitým hlediskem stavu angažovanosti, který se vysvětluje jako pozitivní náklonnost k organizaci a měří se jako ochota vynakládat energii v zájmu organizace, cítit hrdost jako člen organizace a být osobně ztotožněn s organizací.“<sup>13</sup> Z této definice je zřejmé, že oddanost a angažovanost spolu úzce souvisí, ale při hledání odpovědi na otázku, co je vlastně angažovanost, můžeme jít ještě dál a pomoci si moderním pojmenováním. Angličtina zná pojem „employee engagement“, což v překladu znamená „angažovaný zaměstnanec“. Kdo je tedy angažovaný zaměstnanec v tomto pojetí? Jednu z definic nabízí Institute for employment studies: „Engagement is a positive attitude held by the employee towards the organization and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. The organization must work to nurture, maintain and grow engagement, which requires a two-way relationship between employer and employee.“ Což lze přeložit jako: „Angažovanost je pozitivní postoj, který má zaměstnanec vůči své organizaci a jejím hodnotám. Angažovaný zaměstnanec si je vědom obchodního kontextu a pracuje s kolegy na zlepšení výkonu v rámci práce ve prospěch organizace. Organizace musí pečovat o zaměstnance, udržovat a zvyšovat angažovanost a vyžadovat oboustranný vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.“<sup>14</sup> Další definici nabízí Trussová a kolektiv: „Angažovaný zaměstnanec je zanícený zaměstnanec, který je do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný“.<sup>15</sup> Tyto definice nám ukazují, že angažovanost v tomto pojetí směřuje jednak jako angažovanost směrem k pracovnímu výkonu a za druhé jako angažovanost směrem k hodnotám organizace. Pro manažery a personalisty, kteří se v organizaci zabývají řízením lidských zdrojů, je podle mého názoru důležité, aby tento závazek nebrali na lehkou váhu, ale aby tento proces dokázali řídit. Jak udává definice Institute for employment studies, organizace o své zaměstnance pečuje, zvyšuje jejich angažovanost a motivuje je do práce na společném poslání. Spojení angažovanosti a motivace je dalším momentem, který je neméně důležitý pro studium zaměstnanecké spokojenosti. Podle Armstronga (2015, str. 243) má angažovanost tři oblasti,

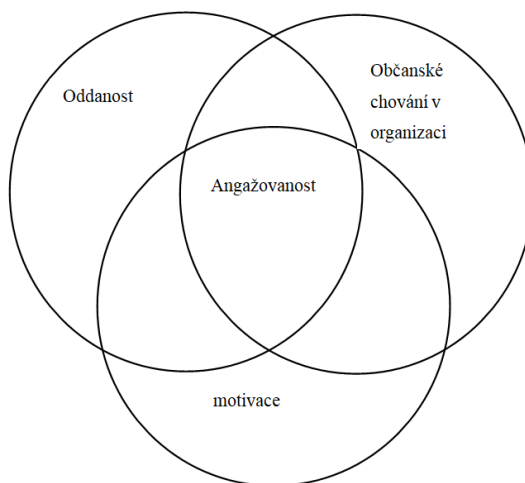
---

<sup>13</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 235.

<sup>14</sup> The drivers of Employee Engagement, D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday. In: [www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk) [online]. Brighton (UK) 2004 [cit. 25.03.2020]. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

<sup>15</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 241.

kteře se vzájemně propojují tak, jak znázorňuje obrázek č. 4. Tento model byl navržen v Institute for Employment Studies.



Obrázek č. 4

Nyní si rozebereme podrobněji vztahy mezi těmito složkami – angažovanost a oddanost, angažovanost a motivace a angažovanost a občanské chování v organizaci.

#### Angažovanost a oddanost

Tyto dvě složky jsou spolu úzce propojené, především proto, že kdo je angažován pro věc, je této věci plně oddán. Vysvětlil bych to tak, že zaměstnanec, který souzní s hodnotami organizace, chce v organizaci pracovat, rozvíjet se a pracovat na společném díle. Proto je angažovaný a ke své organizaci je loajální. Tzn., že dokáže přijmout úkoly i nařizení a zároveň je ochotný o věcech mluvit a hledat společné řešení.

#### Angažovanost a motivace

Že jsou tyto dvě složky propojené, je podle mého názoru zřejmé. A to především proto, že když bude práce v organizaci smysluplná, bude zaměstnance motivovat. Samotnou motivací potom je, jak uvádí Macey (dle Armstrong, 2015, str. 243), že zaměstnanci důležitost práce pro organizaci vidí v tom, že jsou součástí většího celku – pracují pro organizaci.

#### Angažovanost a občanské chování v organizaci

Spojení těchto složek by se dalo charakterizovat jako dobrovolné chování, které je charakterizováno tím, že člověk vykonává pro organizaci „něco navíc“ nad rámec jeho kompetencí, náplně práce atd. (Armstrong, 2015, str. 243).

Angažovanost, jak už bylo řečeno, je důležitá pro zaměstnavatele především z toho pohledu, že angažovaní zaměstnanci mohou pro organizaci mnoho vykonat, aniž by bylo nutné tyto zaměstnance stimulovat zvnějšku. Jaké faktory ale ovlivňují vlastní motivaci zaměstnanců? Crawford a kol. (dle Armstrong, 2015, str. 2013) vymezily tyto faktory:

- Podnětnost práce – práce, díky níž dosáhneme úspěchu a růstu je dostatečně zajímavá a podnětná.
- Autonomie práce – sem patří nezávislost v rozhodování, zaměstnanci mohou samostatně plánovat pracovní postupy, tím přebírají zodpovědnost a získávají pocit, že něco vlastní.
- Rozmanitost práce – v kontextu různých činností, při kterých se mohou uplatnit schopnosti pracovníka.
- Zpětná vazba – okamžité hodnocení výkonu zaměstnanců.
- Přizpůsobování – sem patří jednota mezi zaměstnancem a prostředím.
- Příležitost k rozvoji – otevírání dalších možností, které dělají práci smysluplnější, tyto možnosti vedou k růstu zaměstnance.
- Odměny a uznání – zhodnocení toho, jak zaměstnanci pracovali a vykonávali svoji roli.
- Styl vedení a řízení – mezi faktory ovlivňující angažovat lze zařadit také styl vedení a řízení, protože ten je neméně důležitý pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců. Do stylu vedení a řízení jistě patří zpětná vazba, hodnocení pracovního výkonu, kontrola a podpora zaměstnanců.

Když už víme, co je angažovanost, víme také, kdo je angažovaný zaměstnanec, známe faktory, které ovlivňují angažovanost, je neméně důležité mluvit o výsledcích angažovanosti. Mezi výsledky angažovanosti patří podle mého názoru to, že se zaměstnanci do práce těší a nemají potřebu měnit pracovní místo, případně odejít z práce, dalším výsledkem je zvýšení kvality práce a loajalita k organizaci. Mezi další výsledky angažovanosti bych zařadil rychlejší profesní růst a větší sebereflexi pracovního výkonu.

### 1.3.3 Vymezení organizační kultury

Jak už bylo řečeno, organizační kultura v rámci organizace má svoje nezastupitelné místo. Na následujících řádcích si organizační kulturu definujeme a podíváme se na to, jak kultura ovlivňuje pracovní výkon, spokojenost a motivaci lidí. Kultura organizace je tvořena pracovními vztahy mezi pracovníky, zaměstnavatelem, zákazníky, klienty atd. Pokud bych měl charakterizovat organizační kulturu jedním slovem, tak by to bylo slovo vztah. Vztah

v tom smyslu, že se vše odehrává mezi dvěma nebo více soubory osob, skupin, norem, nepsaných předpisů atd. Důvodem pro zařazení kultury organizace do výzkumného souboru je fakt, že si již dlouhou dobu uvědomují, že kvalitu práce a spokojenost v práci ovlivňují právě vztahy mezi lidmi na pracovišti. Lidé definují formální a neformální oblast kultury organizace, lidé vytvářejí psaná či nepsaná pravidla, podle kterých fungují a jednají, předávají je nově příchozím apod. Vztahy jsou podstatné i kvůli tomu, abychom dokázali dobře reagovat v situacích, které nás na pracovištích potkávají. Díky dobrým vztahům rozlišujeme, co si můžeme říct, nebo co zůstává v utajení. Na organizační kulturu se dá ještě pohlížet Maslowovou hierarchií potřeb, protože potřeba někam patřit je pro člověka také významná. Dejme tomu, že člověk má naplněné fyziologické potřeby, dostává plat a je zabezpečen, ale další, po čem touží, je společenské zařazení. Postupně sleduje, jací jsou lidé v kolektivu, kdo mu je sympatický, kdo nikoliv, začíná se zařazovat a hledá blízké osoby, se kterými by mohl tuto potřebu společenství naplnit. V organizaci STŘED, z. ú. máme za účelem naplnění těchto potřeb hojně využívané neformální setkávání, např. teambuildingové aktivity, návštěva divadel, oslavy narozenin nebo novoroční setkání, kde se bilancuje uplynulý rok. V dotazníku se proto objevilo i zhodnocení těchto aktivit, protože je důležité zjistit, jak se k těmto aktivitám staví samotní zaměstnanci.

Organizační kulturu můžeme charakterizovat také jako soubor zvyklostí, které se v průběhu času vytvořily mezi všemi zaměstnanci organizace. Armstrong (2015, str. 164) definuje kulturu organizace jako soubor hodnot, norem, přesvědčení a postojů. Tento soubor určuje, jak se budou lidé chovat a jak budou vykonávat práci. Hodnoty pak zobrazují, jak je důležité chování lidí a samotné organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování. Mezi další složky kultury organizace patří dále tzv. artefakty, což jsou viditelné a hmatatelné stránky organizace, které ukazují, jaká organizace je. Jak lidé mluví, jak se lidé oslovují, co říkají, jaké je pracovní prostředí atd. Poslední složkou kultury je styl řízení lidí, který vedoucí pracovníci používají, když jednají s lidmi v organizaci. K tomu, aby lidé mohli mezi sebou komunikovat, předávat si hodnoty a normy, vytvářet formální a neformální skupiny, jsou podstatné vztahy, které mohou být trvalé nebo jen dočasné. Peter Drucker vcelku jasně říká: „efektivní vedoucí neziskové instituce buduje vzájemný vztah se svými pracovníky, představenstvem, komunitou, dárci, dobrovolníky i bývalými studenty. Neustále si klade otázku“ Jaký je jejich názor? A ne, aby uzavíral záležitosti stylem: Takhle to vidím já a tím to

končí. Každý má dostat příležitost vyjádřit se k problémům“<sup>16</sup> Koubek dělí pracovní vztahy na<sup>17</sup>:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
- Vztahy mezi pracovníky, mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popř. dalšími předpisy organizace.
- Vztahy k zákazníkovi a veřejnosti, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. pracovním řádem.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to, dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. zákoník práce. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čistě pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat mezi horizontálními a vertikálními linií.<sup>18</sup>

Je nadmíru jasné, že se v této práci budeme zabývat vztahy mezi lidmi na pracovišti, ať už půjde o vztah nadřízený vs. podřízený, zaměstnanec vs. zaměstnavatel atd. Bednář (2013, str. 17) dále dělí vztahy na pracovišti jako formální a neformální. Formální vztahy, které se řídí strukturou organizace a potom vztahy neformální, které jsou charakterizovány tak, že jsou tvořeny mimo oficiální organizační strukturu. Zkoumání kultury organizace je nesmírně důležité, protože „předpokladem vysoké kvality je zdravá organizační kultura“<sup>19</sup>. Je to právě kvalita služby, kolem níž se všechno v sociálních službách točí a lidé v organizaci,

---

<sup>16</sup> DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení neziskových organizací: praxe a principy, str. 138

<sup>17</sup> Pro potřeby této práce vybírám z definic jen ty, které se týkají organizace, ve které provádím dotazníkové šetření.

<sup>18</sup> KOUBEK, Josef. 2001, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, str. 304

<sup>19</sup> BEDNÁŘ, Martin. Kvalita v sociálních službách, str. 40



jak už bylo několikrát řečeno, jsou nejdůležitější bohatství pro organizaci. Bělohlávek (2001, str. 76) nám dále předkládá návodné otázky, jakým způsobem pozorovat formální a neformální vztahy v organizaci. Dovedu si představit, že tyto otázky si stejně tak může pokládat ten, který je v organizaci krátce a není zatím součástí zvyklostí, které se mezi zaměstnanci usadily.

Organizační strukturu můžeme poznávat podle následujících otázek:

1. Jak jednají mezi sebou lidé na různých úrovních organizace?
2. Jaké jsou hranice v jednání, co se může, co naopak nemůže?
3. Kdo je úspěšný a kdo má naopak problémy?
4. Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a ke klientům?
5. Jaké tradice, zvyklosti atd. má organizace?
6. Má organizace nějaká hesla nebo symboly?
7. Jak vypadají pracoviště, co lidé nosí za oblečení atd.?

Když se člověk nad těmito otázkami zamyslí, zjistí, že je toho neskutečně mnoho, co nového člověka pohltí, a nejen jeho. Bělohlávek dále dodává, že organizační kultura svým významem je velmi normativní. Totiž určuje, jakým způsobem se mají členové kultury chovat, za co budou členové trestáni, za co budou oceněni atd. Znakem silné organizační kultury je potom to, že tyto normy jsou přijímány nadpoloviční většinou členů organizace. Pokud ale existují významné odchylky, hovoříme o slabé organizační kultuře.

Na začátku této kapitoly bylo řečeno, že kvalita organizační kultury je důležitá pro chod celé organizace, a proto nemůžeme opomenout čtrnáct Demingových<sup>20</sup> principů kultury organizace nutných pro fungování systémů řízení kvality:

1. Vytvořit stabilitu cílů pro zlepšení produktů a služby – musí být stanoveny dlouhodobé, stejně jako krátkodobé cíle a pokud jich má být dosaženo, musí být k dispozici vhodné zdroje. To umožňuje pracovníkům podílet se na dosažení těchto cílů. Odtud také pramení povinnost poskytovatelů sociálních služeb definovat krátkodobé i dlouhodobé cíle služby.
2. Přijmout novou filozofii – porozumí-li jí pracovníci, je to nejlepším prostředkem k tomu, aby dělali věci napoprvé správně. Například obecné standardy kvality sociálních služeb

---

<sup>20</sup> Doktor Deming byl americký vědec, který vytvořil systém měření kvality s názvem Total Quality Management. Tento model by se dal charakterizovat jako systém, ve kterém jsou zodpovědní za kvalitu výrobku všichni pracovníci. Vedení podniku proškoluje zaměstnance, motivuje je, odstraňuje překážky a udává celkový směr, kterým se bude podnik rozvíjet.

jsou vždy aplikovány do konkrétních podmínek. Rozumí-li pracovníci důvodům, cílům a obsahu změn, je to základním předpokladem pro vytvoření procesů a výstupů služby, které splní kritéria naplňování standardů.

3. Přestat se závislostí na inspekci, aby bylo dosaženo kvality – v programech zajišťujících kvalitu se inspekce objevuje příliš pozdě. Motivem pro zvýšení kvality by neměla být inspekce jako taková, ale snaha o poskytování co nejlepších služeb. A to je snaha, která by měla být přítomná permanentně a ne pouze v období před inspekci. V opačném případě se nejedná o skutečnou kvalitu, ale jen o „hru na kvalitu“, která navíc po skončení inspekce upadá.

4. Skončit s praxí nákupů na základě ceny – koupě nesmí být založena výhradně na ceně, to se týká jak produktů, tak personálu. V češtině to vystihuje případné rčení: „Nejsem tak bohatý, abych si mohl dovolit kupovat levné věci.“, popř. „Levně koupené, dvakrát placené.“.

5. Stálé zlepšování – každý proces musí být neustále hodnocen, stále musí existovat snaha zlepšit výkon.

6. Zavedení vzdělávání – různé formy vzdělávání jsou včleněny do konceptu a metod zvyšování kvality. Vzdělávání není jakousi „přidanou hodnotou“, ale zcela základním předpokladem rostoucí kvality.

7. Vedení – vedoucí pracovníci musí pomáhat zaměstnancům dosahovat neustálého zlepšování kvality. Daleko účinnější než sankce je podpora.

8. Zbavení se strachu – zaměstnanci se musí cítit dostatečně bezpečně, aby podávali návrhy a vyjadřovali myšlenky bez strachu z reakce nadřízených. Jde o velice důležitý aspekt kultury organizace. Vedoucí pracovníci si musí být vědomi, o jak citlivou věc se jedná, a měli by mít reálnou zpětnou vazbu, jak na své podřízené, byť nevědomě, v tomto smyslu působí.

9. Zboření bariér mezi zaměstnanci – komunikace, spolupráce a mezioborové aktivity jsou hlavními součástmi procesu zlepšování kvality. Platí to samozřejmě v hierarchické, ale i vertikální úrovni. Např. v zařízeních sociálních služeb jde jak o komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi managementu a řadovými pracovníky, tak o komunikaci mezi úseky, odděleními, profesemi apod.

10. Eliminování pobídek, hesel pro zaměstnance – na některé zaměstnance mohou mít krátkodobý účinek, ale nezvyšují kvalitu. S touto praxí se setkáváme spíše v zahraničních firmách, u nás nemají velkou tradici a neodpovídají ani českému naturelu.

11. Eliminování číselných kvót a cílů – ačkoli kvantita je důležitá, důraz je kladen na kvalitu. Význam tohoto principu vyvstane zvláště tehdy, uvědomíme-li si, že tyto principy byly

koncipovány především pro průmyslovou sféru. Jinými slovy, kvalita dělá kvantitu. O to víc to platí pro sociální služby, když zde kvantita není měřítkem úspěchu.

12. Posílení hrdosti na vlastní profesionalitu – odstranění překážek a ocenění úspěchů by mělo být součástí zlepšování kvality. Práce v sociálních službách zdaleka nepatří mezi prestižní a spojení „mistr svého oboru“ v této oblasti snad již nikdo ani neočekává. Přitom tzv. stavovská čest je často daleko přísnějším kritériem než jakýkoli zákon, příkaz či norma.

13. Zavedení důkladného programu vzdělávání a sebe zlepšení pracovníků – všichni zaměstnanci se musí zapojit do kontinuálního vzdělávání, které musí být podporováno vedením celé organizace. Vzdělávání není jen součástí konceptů zvyšování kvality (viz princip č. 7), ale je úkolem každého pracovníka. Dosažení vyšší úrovně je ale možné nejenom vlastním vzděláváním, ale i jinými metodami sebe zlepšení (např. supervizi, zpětnou vazbou apod.).

14. Aby bylo dosaženo transformace organizace, musí do ní být zapojen každý zaměstnanec – nejvýznamnější bod. Úspěch závisí na správném pochopení všech pravidel všemi zaměstnanci.<sup>21</sup>

Po bližším prozkoumání těchto pravidel, které jsou založené na vztazích, komunikaci a důležitosti každého jednotlivce, je zřejmé, že v nich doktor Deming obsáhl veškerou důležitost, kterou organizační kultura pro podnik má. V současné době je velmi významné řídit kvalitu především proto, že se rozvíjejí lidské zdroje, snižují se náklady a zvyšuje se produktivita práce, zároveň je možné spolupracovat se zahraničními partnery (kde se kvalita sleduje a měří již nějaký čas), případně se zvýší pověst organizace (Bělohlávek, 2001, str. 418). Jak ale zajistit, aby se tak v organizacích skutečně stalo? Jakou aktivitu musí personalisté, manažeři i ostatní pracovníci vyvinout, aby se tento ideál stal skutečností? Jak uvádí Bělohlávek (2001, str. 78) za formování organizační kultury jsou odpovědni zakladatelé firmy. Z toho vyplývá, že představa, jakým směrem se budou tyto organizace ubírat, je jen a jen na manažerech těchto firem. Spolu s manažery se zároveň na formování kultury spolupodílejí také zaměstnanci, kteří v organizaci pracují. Přináší sem totiž své představy, očekávání a zkušenosti z přechozích zaměstnání, což tvoří velký balík kultury v organizaci.

Robbins (dle Bělohlávek, 2001, str. 78) nabízí tři praktiky pro vytváření a udržování kultury organizace:

---

<sup>21</sup> BEDNÁŘ, Martin. Kvalita v sociálních službách, 2013. str. 40, 41.

- Personální výběr – sem patří vytváření pracovního místa, samotné výběrové řízení a vlastně celá aktivita spojená s tím, abychom vybrali člověka, který nám vyhovuje.
- Akce vrcholného vedení – lidé v organizaci v tomto ohledu sledují a zjišťují, jak se chová vedení organizace, jaká je hierarchie v organizaci, jaké chování je žádoucí, jaké naopak nežádoucí.
- Socializace – v rámci procesu socializace je nezbytné, aby se noví pracovníci sžili s normami, které v organizaci platí. Ovšem zde je nutné podotknout, že ne vždy to jde tak snadno, jak si představujeme. Je zřejmé, že by nováčkům měli pomoci stávající pracovníci. V tomto bodě se nabízí ještě jeden moment, který může být pro organizační kulturu zásadní, a to je zpětná vazba od těchto nováčků směrem k celkovému klimatu organizace. Pro nového člověka, který je v organizaci krátce, může být složité poskytovat zpětnou vazbu na lidi, kteří jsou v organizaci déle, ale jestliže se tento proces správně uchopí, může přinést leccos zajímavého. Domnívám se totiž, že lidé, kteří jsou v organizaci dlouho a podílejí se na organizační kultuře, mohou leccos přehlédnout a nejsou na některé věci tak senzitivní. Nemusejí si některých situací či momentů všimnout a nový člověk může ukázat i jiný směr. Určitě bych doporučoval, aby případnou zpětnou vazbu dával nováček člověku, který ho zaučuje, zná se s ním a mají mezi sebou vytvořený bezpečný vztah. Zřejmě není moudré, aby byl nováček vyzván na setkání se všemi zaměstnanci organizace (supervize, společný oběd, atd.).

Bednář (2013, str. 39) nabízí ještě další možnosti, jak podněcovat kulturu v organizaci:

- Důvěra zaměstnanců v management a důvěra managementu ve své zaměstnance – důvěra je v tomto klíčová, protože vytváří předpoklad, že se vše děje tak, jak má a jak je to prospěšné pro organizaci. Není proto důvod se obávat, že to je jinak.
- Transparentní prostředí – předvídatelnost prostředí, které není chaotické a je v co nejvyšší míře v harmonii s očekáváním.
- Kultura podněcuje k výkonům – podněcování k výkonům je myšleno jednak jako výkon jednotlivce, tak i výkon skupiny. Samotná kultura podporuje inovace a postupné zvyšování výkonnosti, která pochází jak od zaměstnanců, tak od managementu.

Z popsaného textu je zřejmé, že se blížíme k ideálu, tzn. jak správně dělat to či ono, aby nastal ideální stav. Je potřeba zmínit fakt, že každá organizace funguje originálním a jedinečným způsobem. Zároveň i pracovníci, kteří zde pracují, mají určité potřeby, silné a slabé stránky. Tím chci říci, že každá organizace všechny tyto zvláštnosti musí uchopit tak, aby byla schopná ideálního stavu dosáhnout. Existují drobné nuance v řízení, ve fungování lidí i kolektivů a je dobré tento proces zvědomovat všem a správně pojmenovávat. Je určité důležité, aby bylo v organizacích respektující prostředí, tedy prostředí, kde se zaměstnanci nebojí svých nadřízených, kde funguje otevřená komunikace atd. Vše samozřejmě nejde hned, jedná se o proces, který nejde uspěchat. Mezilidské vztahy jsou výsledkem potřeby jedince, která patří do Maslowovy pyramidy, o které byla už řeč. Pokud člověk nasytí fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a jistoty, jde v syčení potřeb o patro výš, kde se nachází společenské potřeby. Tedy potřeby, které se týkají vztahů mezi lidmi.

Jak uvádí Bednář (2013, str. 162, 163) vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí našeho života. Stačí si uvědomit, že celou jednu třetinu času strávíme prací, potažmo v interakci s kolegy a nutně si vztahy na pracovišti vytváříme. Do hry vstupuje sociální interakce, což jsou procesy, kdy na sebe vzájemně působí jak jednotlivci, tak skupiny. Interakce může probíhat mezi jednotlivci, nebo mezi jednotlivcem a skupinou či skupiny mezi sebou. Interakce může být také rozdělena na vzájemný kontakt tváří v tvář. Pro interakci se používá komunikace, protože platí známé heslo: není možné nekomunikovat. Komunikace se pak definuje jako informační výměna, která probíhá formou interakce. Pro připomenutí se komunikace dělí na verbální, neverbální a paralingvistiku. Cílem této práce není zaměřit se na komunikaci jako takovou, ale považuji za důležité komunikaci zmínit, protože je významná v kontextu organizační kultury, jelikož lidé mezi s sebou v organizacích komunikují na formální a neformální úrovni.

Existuje „ideální“ kultura organizace? Podle mého názoru existuje taková kultura, kterou si vytvoří sami lidé. Zároveň si myslím, že je potřebné mít prostor ke komunikaci o kultuře organizace s ostatními pracovníky. Vedoucí organizací, ale i řadoví pracovníci by měli své nejistoty a potřeby sdílet např. formou společných setkání nebo dotazováním formou dotazníků. Je smutné, když pracovníci v organizacích nemají prostor mluvit o svých potřebách a potom tyto frustrace ventilují s pracovníky jiných organizací. To se mi jeví jako velmi neetické a neprofesionální. Velmi snadno může dojít k vyhoření, ztrátě angažovanosti a oddanosti pro organizaci a práci, a i když se jedná o šikovného zaměstnance, může se tento zaměstnanec rozhodovat, jestli v takovém prostředí zůstane či nikoliv.

Proto se v dotazníkovém šetření ptám zaměstnanců, jak vnímají kulturu a vztahy s kolegy STŘED, z. ú., protože je důležité zjišťovat zpětnou vazbu a dále s ní pracovat.

#### 1.3.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je další podstatnou oblastí personalistiky s ohledem na kvalitu poskytované služby a profesní rozvoj zaměstnanců. Opět si dovolím propojit hodnocení s Maslowovou hierarchií potřeb. V momentě, kdy člověk někam patří, má kolem sebe lidi, které chce a potřebuje vedle sebe mít, posunuje se pyramidou potřeb vzhůru, a to k potřebě uznání. Co se tím vlastně myslí? Tak především to, že člověk potřebuje zpětnou vazbu a potřebuje vědět, zdali koná to, co po něm ostatní chtějí. Zároveň se tím ujišťuje, že dělá věci správně. V tomto momentě se požaduje, aby hodnocený měl schopnost sebereflexe a nebál se kriticky podívat na své jednání. Zároveň dává hodnotitel zpětnou vazbu doložením na konkrétních případech. Hodnocení je vlastně takový dialog, který má za cíl motivovat člověka, aby zvýšil svůj pracovní výkon, našel silné stránky a svoje limity atd. V dotazníkovém šetření se respondentů ptám, jak oni vidí hodnocení v organizaci STŘED, z. ú. a to z toho důvodu, abychom se dozvěděli, jak to vidí ostatní.

Hodnocení práce zaměstnanců má nezastupitelnou roli v řízení lidských zdrojů, při kterém se zjišťuje, posuzuje, hodnotí, usiluje o nápravu, a to vše v rámci pracovního výkonu zaměstnanců. Jde o účinný nástroj pro kontrolu, usměrňování a motivování pracovníků (Koubek, 2001, str. 194). Bělohávek (2001, str. 372) dále vysvětluje, proč se v organizacích k hodnocení pracovního výkonu přistupuje:

- Rozhoduje se o výši finanční odměny
- Motivace pro zvýšení pracovního výkonu
- Zpětná vazba o silných stránkách a limitech pracovníků
- Odhad budoucnosti v rámci povyšování nebo přeřazování pracovníků
- Pro odhad profesního růstu pracovníků.

Z výše popsaných oblastí je zřetelné, že hodnocení je proces, který je propojený do všech oblastí řízení lidí. Jedná se tedy o významnou složku řízení lidských zdrojů. V této souvislosti je třeba doplnit ještě jeden pohled na hodnocení, který nabízí Plamínek ve své knize Týmová spolupráce a hodnocení lidí (2009, str. 96), který celý proces nazývá porovnáváním. Při tomto porovnávání dochází ke srovnávání toho, jaké bylo očekávání od lidí s tím, co skutečně vykonali. Zde je nutné zmínit, že tato očekávání musí na začátku lidé znát, aby bylo porovnávání objektivní.

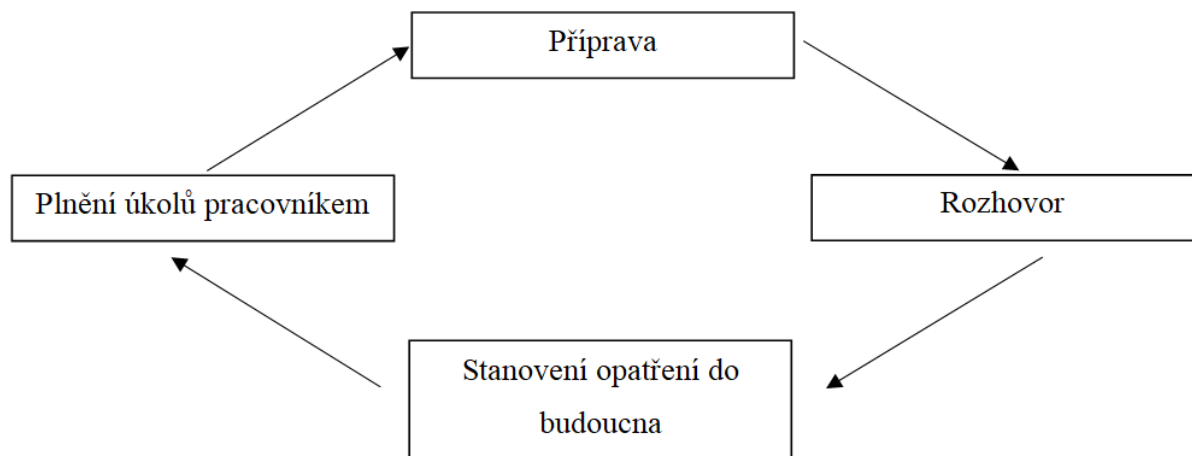
Jak uvádí Plamínek dále, hodnocení začíná již při zadávání úkolů a delegování. Při zadávání úkolů hrají velkou roli kompetence člověka. Kompetence si můžeme představit jako dva díly skládačky puzzle. Jeden dílek skládačky představuje potenciál (lidské zdroje) a druhý díl skládačky je výkon (lidská práce). Když se tyto dva dílky spojí v jeden celek, vznikne nám kompetence, tedy schopnost člověka vykonat určitou úlohu. Zde zopakujeme to, co už bylo napsáno u motivace, protože se schopností vykonat úlohu tento pohled souvisí. U člověka rozeznáváme tři složky osobnosti – vlastnosti, postoje, schopnosti. Vlastnosti jsou u člověka neměnné a nezměnitelné, patří sem povaha, vzhled atd. Postoje charakterizují vztah člověka k podnětům a konečně schopnosti, které jsou souhrnnými označeními pro dovednosti a znalosti. Soustředit se na schopnosti (případně i postoje) je pro manažera klíčové, jelikož je může společně s pracovníkem (v rámci procesu hodnocení) ovlivňovat. Pokud jsou schopnosti člověka nedostatečné, je snížena i jeho práce. Proto se na ně v procesu zaškolování, hodnocení a kontroly zaměřujeme, protože nám jde o to, abychom z pracovníka dostali to nejlepší, co v něm je.

Koubek (2001, str. 195) rozlišuje dvě podoby hodnocení:

- Neformální hodnocení
- Formální systematické hodnocení

Neformální hodnocení je charakteristické svou příležitostnou povahou. Jde o průběžné hodnocení práce nadřízeným pracovníkem. Toto hodnocení je dané situací v určitém konkrétním okamžiku. Může být také ovlivněno pocitem vedoucího nebo aktuální situací. Toto hodnocení se nezaznamenává a zároveň se z něj (většinou) nevyvozují personální rozhodnutí (propuštění, povýšení, odměny atd). Druhou podobnou hodnocení je systematické formální hodnocení, které má určitá pravidla, je termínované, je řešené systematicky a je z něj vytvořen záznam. Tyto záznamy slouží jako podklad pro další činnosti personalistiky v organizaci. Bělohlávek (2001, str. 373) tomuto hodnocení přisuzuje velký význam, při kterém se hodnotí stanovené cíle, výsledky práce a hodnocení kompetencí. Koubek ještě zmiňuje příležitostné hodnocení. To je takové hodnocení, které je potřeba realizovat, jelikož chybí pravidelné formální hodnocení nebo pokud je potřeba okamžitě reagovat na aktuální podmínky.

Pro potřeby této práce zůstaňme u systematického hodnocení, které probíhá v několika fázích (Bělohlávek, str. 373). Jak nám ukazuje obrázek č. 6, jedná se o proces, který může trvat cca jeden rok, vždy ale záleží na každé organizaci, jaký si zvolí časový interval vyhovující možnostem, situaci atd. Klíčovou postavou hodnocení je nadřízený pracovník, který je průvodcem celého procesu.



Obrázek č. 6

Hodnocení se může zaměřit na hodnocení výsledků, které souvisejí s kvalitou odvedené práce, množstvím, rozdělením přímé a nepřímé práce atd. Dále pak hodnocení chování samotného pracovníka, kam patří hodnocení schopností, dovedností, motivace, odbornost atd. Hodnocení výsledků lze v tomto kontextu měřit, což u hodnocení chování nejde, tam dochází k subjektivním postojům a tím i složitějšímu měření. Z praxe vím, že subjektivní hodnocení může být ovlivněné tím, jaký je vztah mezi nadřízeným a podřízeným, jaké k sobě chováme sympatie, jaké se vedou zvěsti atd. To platí i v případě negativní zpětné vazby na hodnoceného. Zde je dobré, aby byl hodnotitel dobře připravený, měl jasné a doložitelné argumenty nebo u hodnocení byl někdo další, pokud je to možné (personalista, ředitel, vedoucí atd.).

Bělohlávek (2001, str. 374) nabízí několik zásad pro hodnotící pohovor:

- Hodnocený má informace o termínu konání samotného hodnocení, aby se na něj mohl připravit.
- Důležitá je příprava hodnotitele na hodnocení – sbírá informace, dochází k revizi výsledků práce atd.
- Hodnocení probíhá tam, kde není nikým a ničím rušeno.
- Začátek rozhovoru je dobré zahájit neutrálním tématem.
- Nejprve hodnotíme pozitiva a až pak negativa. Negativa jsou konkrétní, časově a obsahově srozumitelná.
- Při hodnocení se kritika zaměřuje na pracovní výkon, ne na pracovníka. To znamená, že neříkáme „Jsi neschopný.“, ale „Tato práce nebyla provedena dobře.“.



- Závěr obsahuje jasná a srozumitelná opatření, kterými pracovník odstraní nedostatky.
- Hodnocení není monolog hodnotitele, ale rozhovor mezi oběma.

K zásadám mě napadá ještě jedna poznámka, a to ke kritice v hodnotícím rozhovoru. Kritikou mohou být myšleny také chyby, které někteří pracovníci mohou při pracovním úsilí udělat. Plamínek k tomu přidává teoretický pohled (2009, str. 105) ve kterém zmiňuje, že chybovat je lidské a dělat chyby patří do našeho života. Chyby a neúspěchy mohou být příležitostí ke zlepšení. Je dobré je analyzovat, a to i z toho důvodu, abychom našli příčinu toho, proč se chyba stala. Z toho by se měl pracovník (i díky hodnotícímu pohovoru a hodnotiteli) poučit a znovu stejnou chybu neopakovat. Plamínek dodává, že by měli lidé dělat jen nové chyby, staré chyby neopakovat. Další pravidlo pro práci s chybami je to, že se chyby mají odpouštět a v neposlední řadě, jak uvádí Plamínek, máme vidět i dobrou práci od lidí.

Využití hodnocení pro řízení lidských zdrojů

Koubek (2001, str. 196) i Bělohávek (2001, str. 372) nastiňují několik možností, jak využívat hodnocení pracovníků. Pár možností bylo řečeno na začátku této kapitoly. Zde si připomeneme další z nich:

- Zjistíme aktuální úroveň pracovního výkonu pracovníka.
- Vidíme silné a slabé stránky.
- Hodnocení umožní pracovníkovi zlepšit pracovní výkon.
- Hodnocení má také motivační charakter.
- Hledáme potřeby ve vzdělávání a profesním růstu pracovníků.
- Vidíme pracovníkovy hranice a rezervy.
- Vytváříme podklady pro plánování pracovního výkonu, efektivitu vzdělávání atd.

Hodnocení pracovníků je významnou disciplínou personálního řízení lidí. Jak uvádí Koubek (2001, str. 197) úkolem managementu je zařadit vhodného člověka na vhodné místo, zároveň s tím správně zaúkolovat tohoto člověka a tím využít jeho schopnosti a dovednosti optimálním způsobem. Dalším úkolem managementu, je vytvořit a formovat týmy lidí, efektivně je vést a dbát na kvalitní mezilidské vztahy a rozvíjet pracovníky, kteří pracují pro organizaci.

## 2 Výzkumná část

### 2.1 Charakteristika organizace

Nestátní nezisková organizace STŘED (Sdružení třebečských dobrovolníků) byla založena v roce 2010 jako občanské sdružení. První program, který občanské sdružení akreditovalo, byl program Pět P a to v režimu sociálně-právní ochrany dětí pod metodickým vedením Národního dobrovolnického centra Hestia. Dále se sdružení rozšiřovalo o sociální služby a ambulanci klinické psychologie. Díky registraci sociálních služeb (sociálně-aktivizační služba pro rodiny s dětmi, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, sociální rehabilitace, telefonní krizová pomoc) se sdružení stalo plnohodnotným poskytovatelem sociálních služeb na třebečsku a moravskobudějovicku. Zároveň se zvýšil počet zaměstnanců a tím také vzrostla potřeba více organizovat práci, řídit procesy hodnocení, kontroly, vzdělávání atd. S novelizovaným občanských zákoníkem v roce 2013 se občanské sdružení STŘED přetransformovalo na STŘED, z. ú. Transformací vzniklo Středisko sociálních služeb, Středisko školských služeb a Organizační středisko. V současné době organizace nabízí pomoc a podporu rodinám a jejím členům, kteří se nachází na Vysočině, případně v sousedních krajích (Jihočeský a Jihomoravský). STŘED, z. ú. nabízí všem klientům kteří se ocitnou v tíživé životní situaci poradenství, sociální práci, krizovou intervenci, terapii a psychoterapii.

### 2.2 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení zaměstnanecké spokojenosti v organizaci STŘED, z. ú., a to v kontextu zhodnocení dílčích oblastí personálního řízení lidí. Mezi dílčí oblasti patří spokojenost se mzdou, s náplní práce, hodnocením pracovního výkonu zaměstnance a v neposlední řadě vztahy mezi zaměstnanci v rámci organizační kultury.

### 2.3 Metodologie výzkumu

Výzkumné šetření v organizaci STŘED, z. ú. bylo provedeno prostřednictvím dotazníků, jež se řadí mezi nástroj výzkumných metod. Výzkumná metoda je, jak uvádí Gavora (2000, str. 70), procedura, která se používá při výzkumu. Jako nástroj výzkumné metody jsem pro tuto práci zvolil dotazník, jenž byl rozdán zaměstnancům STŘED, z. ú., kteří poskytují základní a odborné poradenství. Dotazník je, jak uvádí Gavora (2000, str. 99), nejčastější metoda, která se používá pro písemné dotazování a je určen pro hromadné získání informací

při malé investici času. Dotazník, který byl předložen respondentům<sup>22</sup>, tvořily uzavřené a polouzavřené otázky. Dotazník byl dále koncipován tak, aby byl co nejvíce anonymní a respondenti mohli bez obav na otázky odpovídat. Proto dotazník neobsahuje sociodemografické údaje (pohlaví, délka praxe v organizaci, vzdělání atp.). Jsem si vědom, že dotazník má své limity a ne vždy jsou posbíraná data dostatečně přesná, ale i přesto se mi tato metoda jevila jako nejlepší metoda ke sběru dat.

### 2.3.1 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci STŘED, z. ú., jimž bylo rozdáno 30 dotazníků. Dotazník vrátilo 26 respondentů, jedná se tedy o návratnost 86,7 %. Sběr dat proběhl v období od 26. 2. 2020 do 16. 3. 2020.

### 2.3.2 Výzkumné cíle

#### 1. Charakterizovat vybrané prvky spokojenosti:

V rámci tohoto cíle bude výzkumné šetření zaměřeno na:

- Spokojenost s kvalitou vztahů v organizaci (vertikální a horizontální vztahy, spolupráce).
- Spokojenost s náplní práce.
- Spokojenost se mzdou.
- Souznění s hodnotami organizace.
- Spokojenost s hodnocením zaměstnanců.

#### 2. Formulovat sociotechnická doporučení jako východisko pro další práci s lidskými zdroji.

### 2.3.3 Výzkumné otázky

1. Jsou zaměstnanci, kteří se ztotožňují s hodnotami a posláním organizace STŘED, z. ú. spokojenější než ti, kteří se s hodnotami a posláním neztotožňují?
2. Jsou zaměstnanci, kteří jsou hrdí na to, že pracují ve STŘED, z. ú. spokojenější než ti, kteří hrdí nejsou?

---

<sup>22</sup> Respondentem se rozumí osoba, která vyplňuje dotazník.

3. Jsou zaměstnanci, kterým se naplnilo očekávání od zaměstnání ve STŘED, z. ú. spokojenější, než u těch zaměstnanců, kterým se očekávání nenaplnilo?

## 2.4 Formulace a operacionalizace hypotéz

S ohledem na představenou teorii, jsem pro hledání odpovědí na výzkumné otázky zvolil následující hypotézy:

Hypotéza 1: Zaměstnanci, kteří se ztotožňují s hodnotami a posláním organizace STŘED, z. ú. jsou v zaměstnání spokojenější než ti, kteří je neznají.

Hypotéza 2: Zaměstnanci, kteří jsou hrdí na to, že pracují v organizaci STŘED, z. ú. jsou celkově spokojenější než ti, kteří hrdí nejsou.

Hypotéza 3: Zaměstnanci, kterým se vyplnilo očekávání, které od zaměstnání ve STŘED, z. ú. měli, jsou spokojenější a oddaní své práci, než ti, kterým se očekávání nevyplnilo.

### 2.4.1 Operacionalizace hypotéz

Operacionalizace je proces, jak uvádí Reichel (2009, str. 51), při kterém pojmy, tedy měřitelné a tříditelné údaje, převádíme na indikátory, které můžeme zkoumat.

#### Operacionalizace pro hypotézu č. 1

Zaměstnanci, kteří se ztotožňují s hodnotami a posláním organizace jsou v zaměstnání spokojenější než ti, kteří je neznají.

- Tato hypotéza se potvrdí, pokud dotázaní v otázce, která se týká ztotožněním se s hodnotami a posláním odpoví možností a. Zároveň bude průměrná spokojenost vyšší než u těch dotázaných, kteří se s hodnotami a posláním neztotožňují.

#### Operacionalizace pro hypotézu č. 2

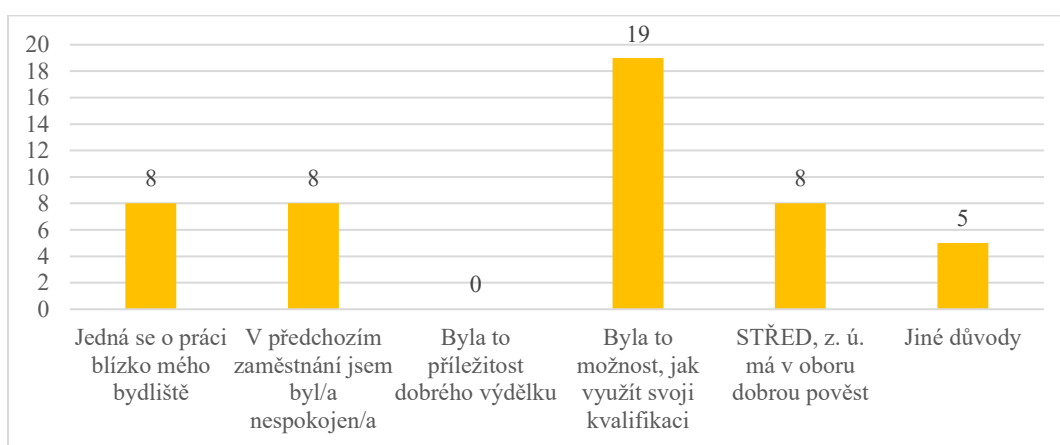
- Tato hypotéza se potvrdí, jestliže zaměstnanci, kteří odpoví v otázce, že jsou hrdí na to, že pracují v organizaci STŘED, z. ú. budou mít zároveň nejvyšší procento spokojenosti.

### Operacionalizace pro hypotéza č. 3

- Tato hypotéza se potvrdí, jestliže zaměstnanci, kteří uvedli, že se jim vyplnilo očekávání, které měli, když nastoupili do organizace STŘED, z. ú. a jsou své práci oddáni a motivováni, zároveň uvedou v otázce číslo 4, že jsou celkově spokojenější než ti, kterým se očekávání nenaplnilo.

## 2.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

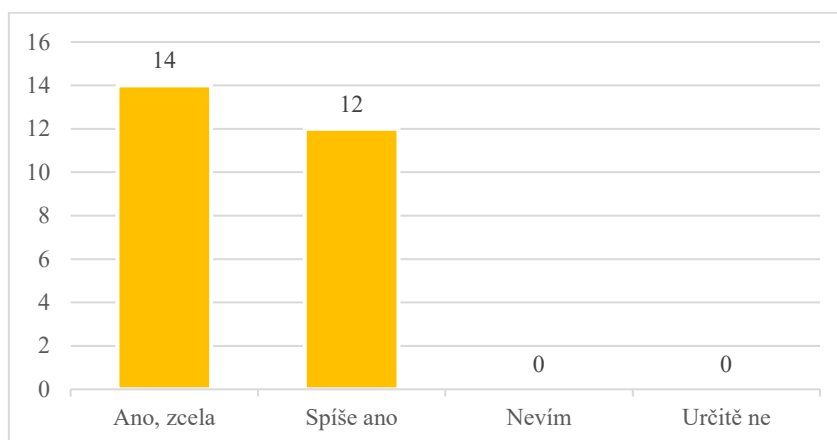
1. Co Vás přivedlo k tomu, že jste se rozhodl/a do organizace STŘED, z. ú. nastoupit? (můžete vyznačit více variant)



Graf č. 1 Důvody nástupu do organizace STŘED, z. ú.

Tato otázka byla zaměřena na to, co přivedlo respondenty k tomu, že se rozhodli nastoupit do organizace STŘED, z. ú. Z odpovědí vyplývá, že nastoupení do organizace bylo nejčastěji ovlivněno tím, že zde mohli využít svoji kvalifikaci. Na druhém místě byly shodně varianty, že respondenti nebyli spokojeni v předchozím zaměstnání a že STŘED, z. ú. má v oboru dobrou pověst. Pro variantu, že rozhodnutí bylo ovlivněno vyšší výdělkem, se nerozhodl nikdo. Mezi jinými důvody bylo uvedeno, že v organizaci pracovala kamarádka, byla to souhra náhod, respondent pracoval ve STŘEDU, jako dobrovolník a poslední varianta, že byla to možnost získat a rozšířit kvalifikaci.

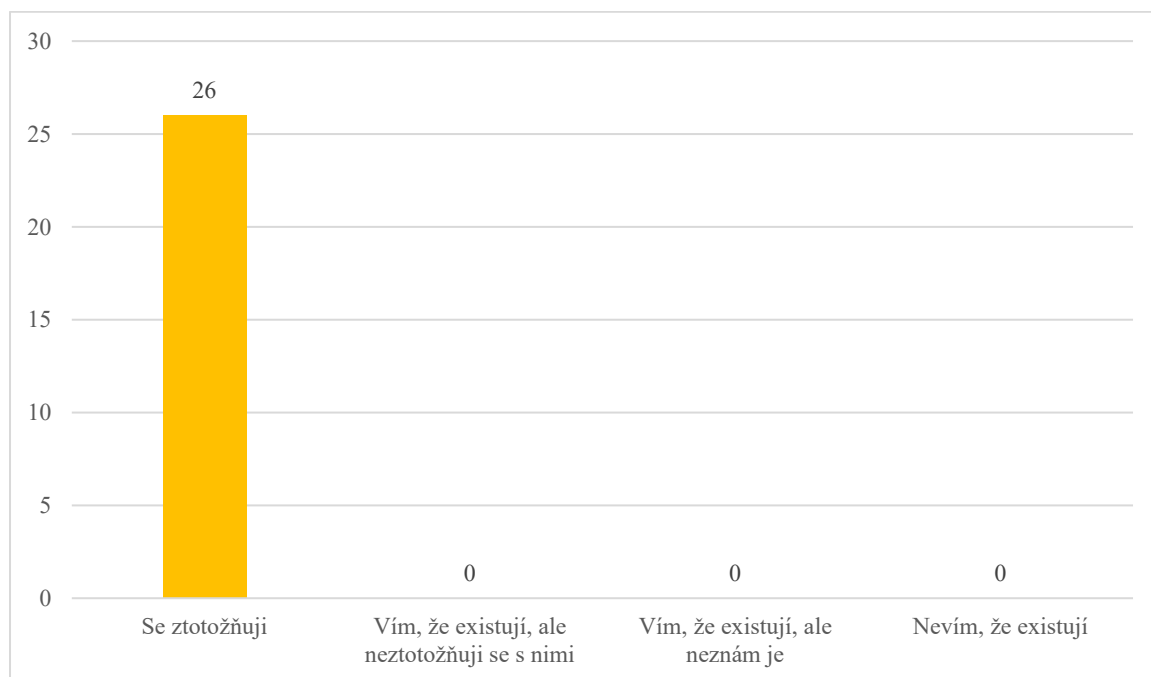
2. Splnila se vaše očekávání, se kterými jste do zaměstnání do organizace STŘED, z. ú. nastupoval/a?



Graf č. 2 Očekávání se kterým respondenti do STŘED, z. ú. nastupovali.

Na otázku, zda se splnila očekávání respondentů, jednoznačně odpověděli ano ve 14 případech a spíše ano ve 12 případech. Odpověď nevím a určitě ne, nezvolil žádný z respondentů.

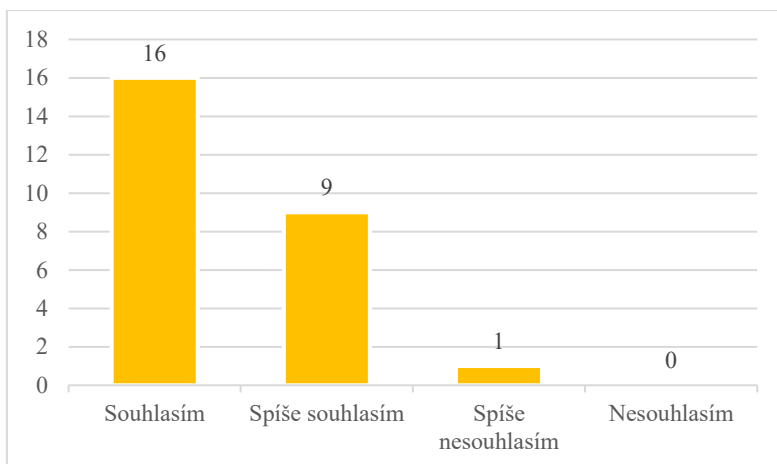
3. S hodnotami a posláním organizace STŘED, z. ú.



Graf č. 3 Hodnoty a poslání organizace

Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačné. Všichni, kteří odpověděli, se s posláním a hodnotami organizace ztotožňují.

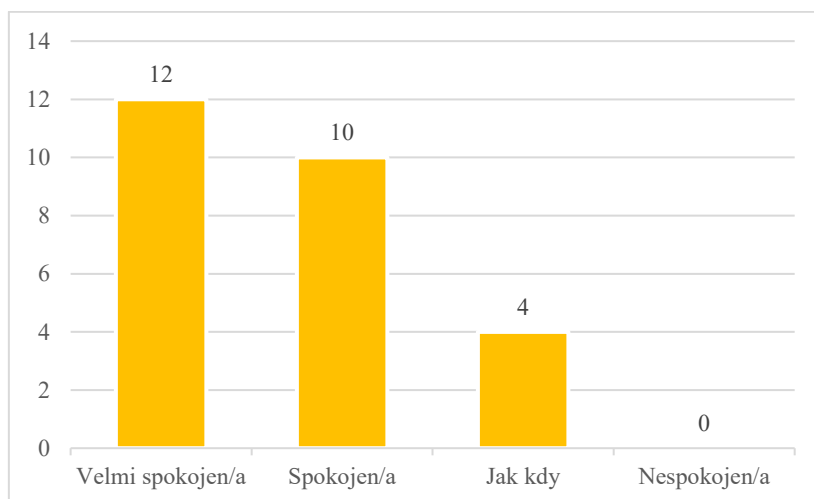
4. S tvrzením “Své práci jsem plně oddán a jsem motivován podílet se na činnosti organizace.”:



Graf č. 4 Oddanost a motivování do práce

S tímto tvrzením souhlasí 16 respondentů, 9 respondentů spíše souhlasí a jeden respondent spíše nesouhlasí, možnost nesouhlasím ne zvolil žádný respondent. Celkově je jasná převaha těch, co s tvrzením souhlasí.

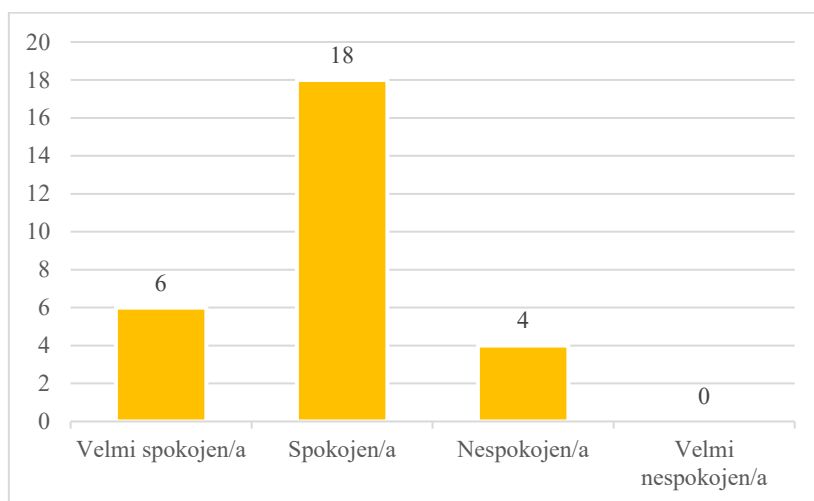
5. Jste s Vaším současným zaměstnáním spokojen/a?



Graf č. 5 Spokojenost se zaměstnáním

Otázka, která mapuje celkovou spokojenost, dopadla následovně - velmi spokojeno je 12 respondentů, spokojeno je 10 respondentů a 4 respondenti zvolili možnost jak kdy.

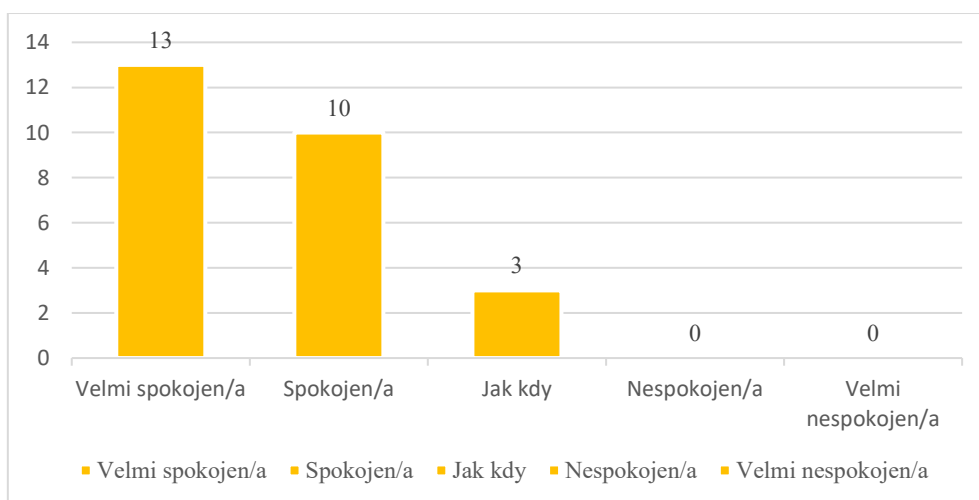
6. Jste spokojen/a s výší mzdy (včetně odměn, benefitů)?



Graf č. 6 Spokojenost s výší mzdy

Otázka, která mapuje spokojenost s výší mzdy (včetně odměn a benefitů) dopadla takto: 6 respondentů je velmi spokojeno s výší mzdy, 18 respondentů je spokojeno a pouze 2 respondenti odpověděli, že jsou s výší mzdy nespokojeni. Možnost velmi nespokojen/a nezvolil žádný z respondentů.

7. Jak jste spokojen/a s náplní práce?

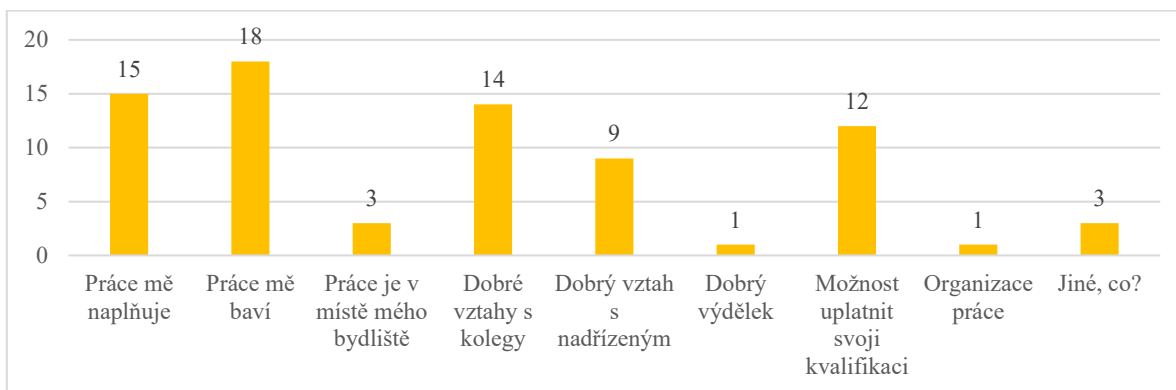


Graf č. 7 Spokojenost s náplní práce



Odpověď na otázku, která byla zaměřena na spokojenost s náplní práce, dopadla následovně: Velmi spokojeno je 13 respondentů, spokojeno je 10 respondentů a 3 respondenti zvolili možnost jak kdy. Žádný z respondentů nezvolil možnost nespokojen/a, velmi nespokojen/a.

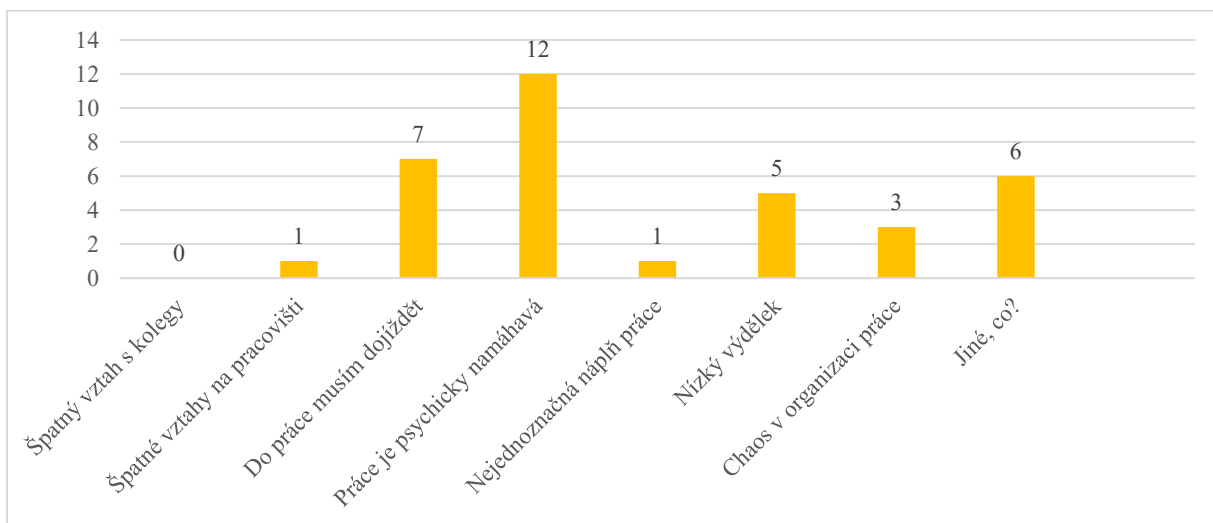
#### 8. Co se Vám na Vaší práci líbí nejvíce?



Graf č. 8 Hodnocení obsahu práce

Tato otázka byla postavena tak, že si mohli respondenti zvolit z možností maximálně 3 odpovědi. Nejvíce odpovědí dostala odpověď: práce mě baví, a to osmnáct, další v pořadí byla možnost: práce mě naplňuje s patnácti odpověďmi, na třetím místě se objevila možnost, která hodnotí dobré vztahy s kolegy a hned za ní byla možnost, která se zaměřuje na to, že mohou respondenti uplatnit svoji kvalifikaci. Odpověď: práce je v místě mého bydliště, byla obsazena třikrát. Shodně, a to jeden bod dostaly odpovědi, že respondenti oceňují dobrý výdělek a organizaci práce. V otevřené otázce se objevily odpovědi: přímá práce mě naplňuje, možnost realizovat a zkoušet nové věci, dělám přesně to, co jsem chtěl/a dělat. Respondenti dále měli podtrhávat nejdůležitější možnosti. Nejčastěji byla podtržena odpověď: Práce mě naplňuje.

## 9. S čím jste naopak nespokojen/a?



Graf č. 9 Nespokojenost v práci

I tato otázka byla postavena tak, že si mohli respondenti zvolit z možností maximálně třech odpovědí. Nejvíce odpovědí dostala odpověď: Práce je psychicky namáhavá, další v pořadí byla odpověď: Do práce musím dojíždět. Pak následují odpovědi na otevřenou otázku s odpověďmi: politikaření, chybí možnost home office, na detašovaném pracovišti odtržení od centra v Třebíči, někteří klienti demotivují pracovníka, nedostatek metodického vedení, měnící se zadání, protichůdné informace.

10. Jakou známkou (jako ve škole) od 1 do 5 byste celkově ohodnotil/a Vaše pracovní prostředí?

Výsledný průměr hodnocení respondentů je 1,55.

11. Oznámkujte prosím níže uvedené aspekty pracovního prostředí na stupnici od 1 do 5 (jako ve škole).

Průměr hodnocení respondentů ohledně aspektů pracovního prostředí byl tento:

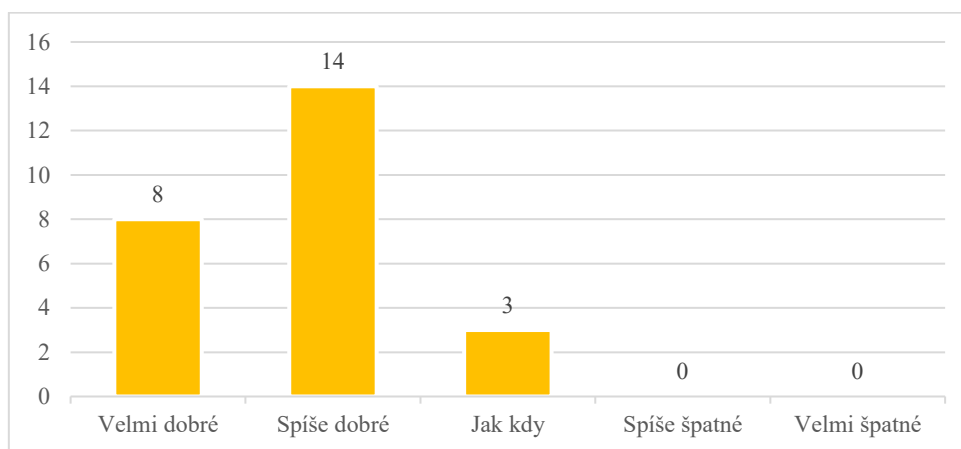
- a) Služební automobil: 1,16
- b) Služební telefon: 2,11
- c) Vybavení pracovního místa (PC, stůl, židle): 1,58
- d) Úroveň IT zázemí: 1,5
- e) Kávový fond: 1,3
- f) Teambuilding: 1,2
- g) Novoroční setkání: 1,27
- h) Neformální setkávání (společné obědy, slavení narozenin, párty STŘEDu): 1,3

12. Organizace STŘED, z. ú. Vám nabízí různé zaměstnanecké benefity (sickdays, stravenky, 5 dní dovolené navíc). Napadají Vás další benefity, které by mohla organizace zavést?

Tato otázka byla úplně otevřená a respondenti mohli vkládat nápady na další benefity, které by mohla organizace zavést. Zde je výčet:

- Relaxační aktivity – bazén, masáž
- Možnost home office – tato odpověď se objevila vůbec nejčastěji a to 7x
- Dny dovolené navíc – i tato odpověď se objevila několikrát, přesněji řečeno 3x
- Benefity za odpracované roky
- Multisportovní kartu
- Jóga, rehabilitační cvičení
- Kosmetika
- Další dny na vzdělávání

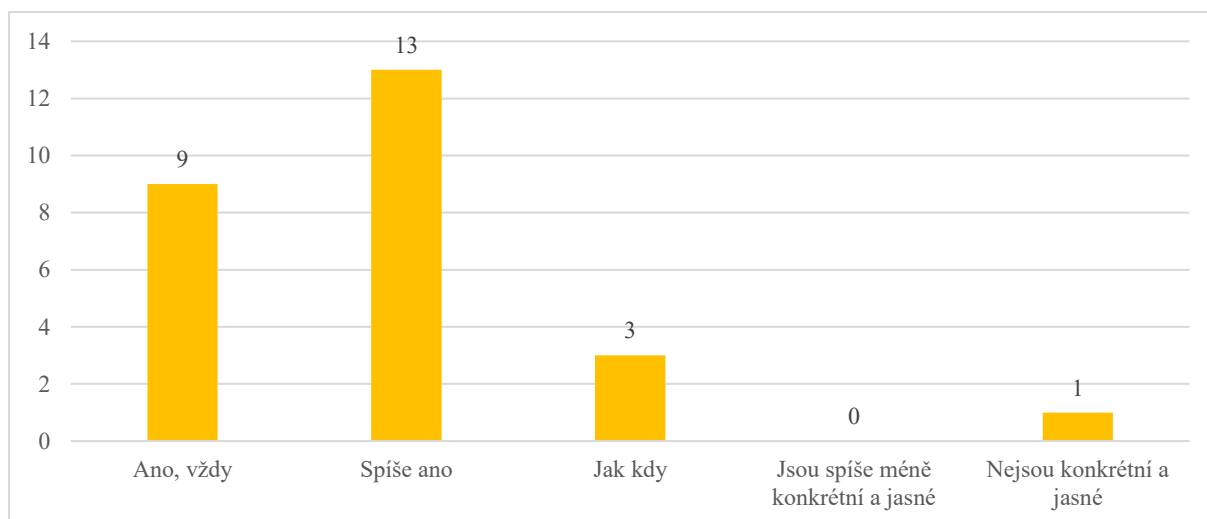
### 13. Jak byste zhodnotil/a celkové vztahy mezi kolegy v organizaci?



Graf č. 13 Zhodnocení celkových vztahů v organizaci

Tato otázka byla zaměřena na celkové vztahy mezi kolegy v organizaci. Respondenti se k této otázce vyslovili takto: Čtrnáctkrát se objevilo v odpovědích, že jsou vztahy spíše dobré, osmkrát se objevila odpověď velmi dobré a třikrát byla odpověď jak kdy.

### 14. Součástí Vaší práce je i plnění různých úkolů. Jsou pokyny a příkazy, které dostáváte k plnění těchto úkolů, vždy konkrétní a jasné?



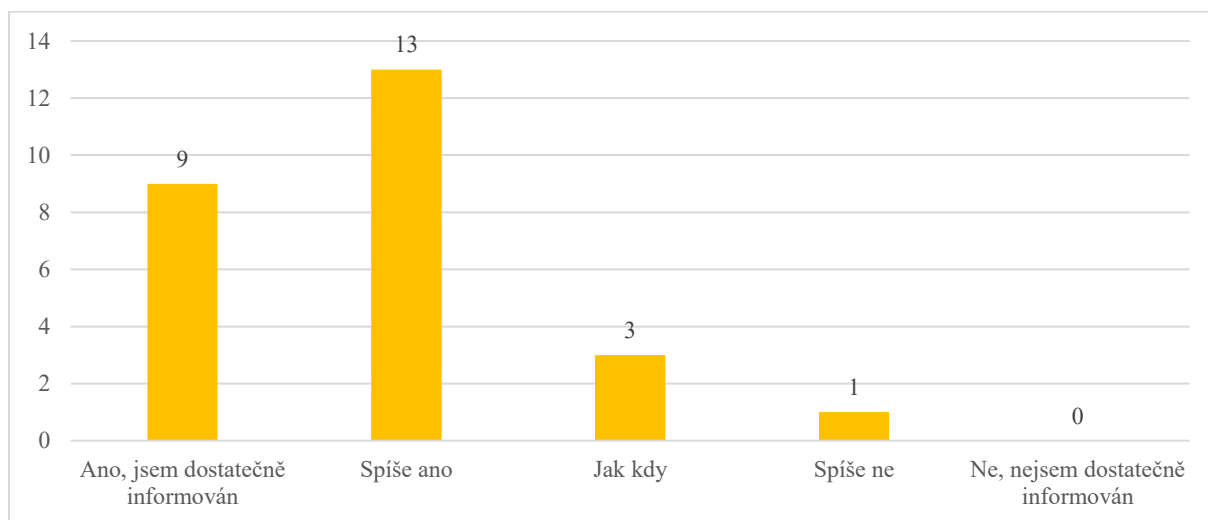
Graf č. 14 Plnění úkolů a příkazů

Tato otázka byla zaměřena na to, zda jsou úkoly předávány respondentům jasně a konkrétně. Odpověď: spíše ano zvolilo 13 respondentů, 9 respondentů odpovědělo, že jsou úkoly srozumitelné vždy, 3 respondenti vnímají to, že jsou úkoly srozumitelné jak kdy a v jednom případě se objevila odpověď, že úkoly nejsou konkrétní a jasné.

15. K Vaší práci potřebujete také informace. Domníváte se, že jste dostatečně informován/a?

Tato otázka byla rozdělena na dvě části – informování o záležitostech služby a záležitostech pracoviště.

Začneme nejprve odpověďmi na informovanost o záležitostech služby:

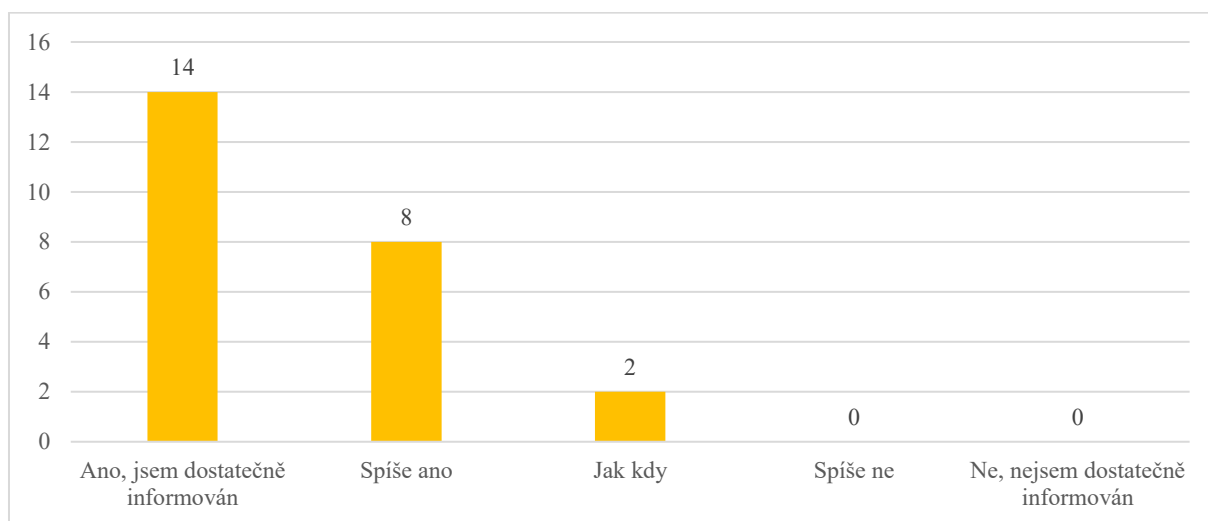


Graf č. 15 Informovanost o záležitostech služby

Nejčastější odpověď byla odpověď: spíše ano, kterou zvolilo 13 respondentů, možnost: ano, jsem dostatečně informován zvolilo 9 respondentů. Tři lidé zvolili možnost jak kdy. Jen jeden respondent zvolil možnost: spíše ne.

Tato otázka byla dále koncipována tak, že kdo zvolil možnost: jak kdy, spíše ne a ne, nejsem dostatečně informován, měl uvést, jak by se k němu měly informace dostat. Nejčastější zvolená odpověď byla, že by se informace měly dostat od přímého nadřízeného. Dále byly zvoleny možnosti: emailem, zápisem z porady, od kolegů.

Jelikož STŘED, z. ú. funguje na dvou pracovištích v Třebíči a v Moravských Budějovicích, ptal jsem se respondentů také na to, jak jsou spokojeni s informovaností právě na těchto pracovištích.



Graf č. 16 Informovanost o záležitostech pracoviště

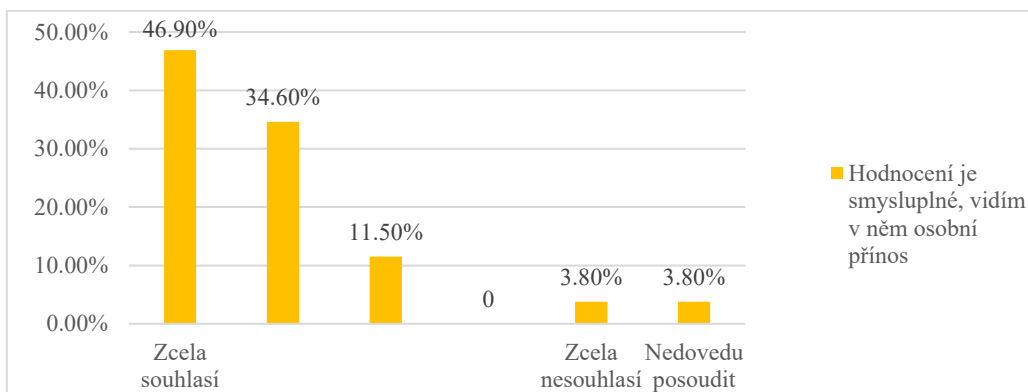
Nejčastější odpověď byla odpověď: Ano, jsem dostatečně informován, kterou zvolilo 14 respondentů, možnost: spíše ano zvolilo 8 respondentů. Dvě odpovědi se týkaly možnosti jak kdy. Žádný z respondentů neodpověděl možnost: spíše ne, ne, nejsem dostatečně informován.

Tato otázka byla také dále koncipována tak, že kdo zvolil možnost: jak kdy, spíše ne, ne, nejsem dostatečně informován, měl uvést, jak by se k němu měly informace týkající se pracoviště dostat. V otevřené otázce respondenti uváděli možnosti:

- Jasným vymezením daných záležitostí.
- Zavést (modifikovat) porady v Moravských Budějovicích.

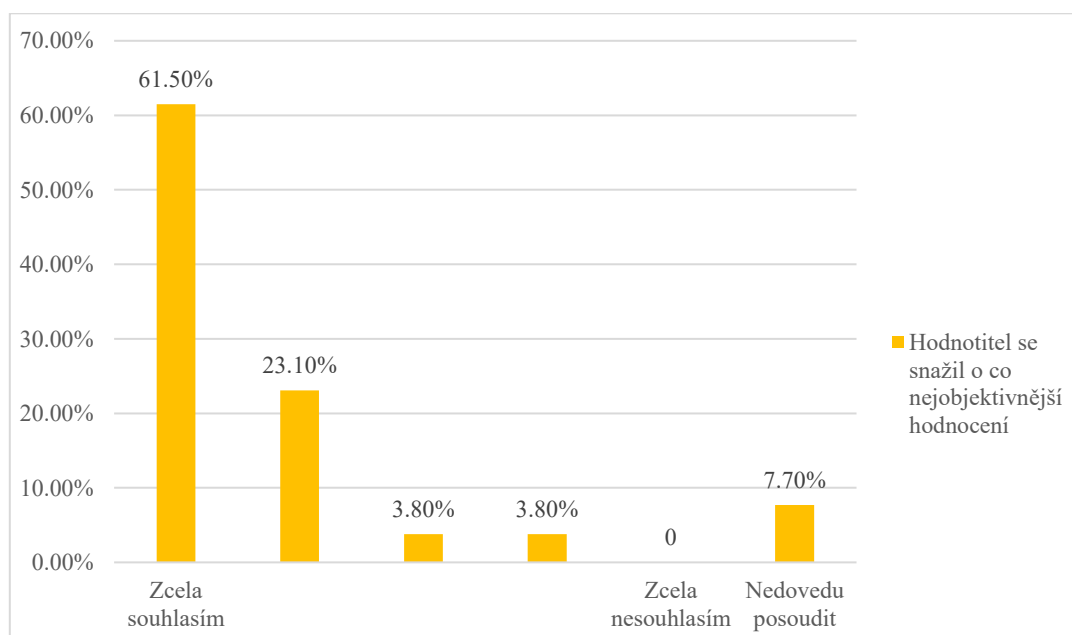
16. V organizaci STŘED, z. ú, probíhá každoročně hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců a pracovník dostává zpětnou vazbu od hodnotitele.

Jednotlivé výroky dopadly takto:



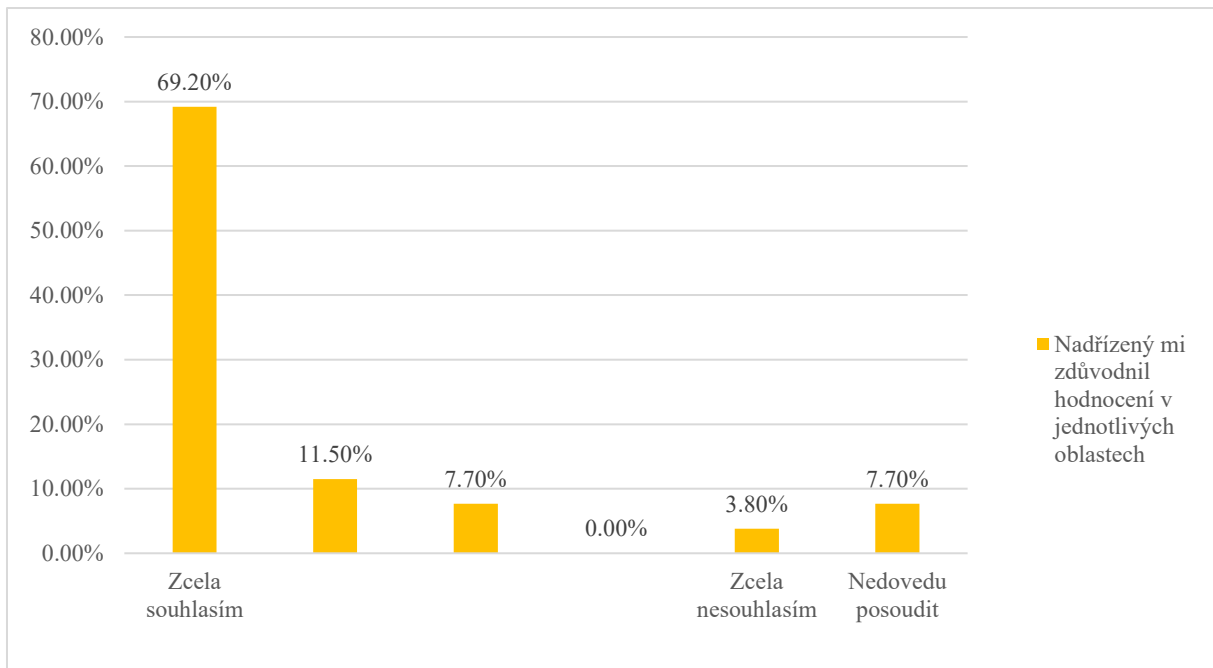
Graf č. 17 Hodnocení pracovního výkonu – hodnocení bylo smysluplné, vidím v něm osobní přínos

Graf ukazuje, že většina respondentů souhlasí s tvrzením, že hodnocení má smysl a zaměstnanci v hodnocení vidí osobní přínos.



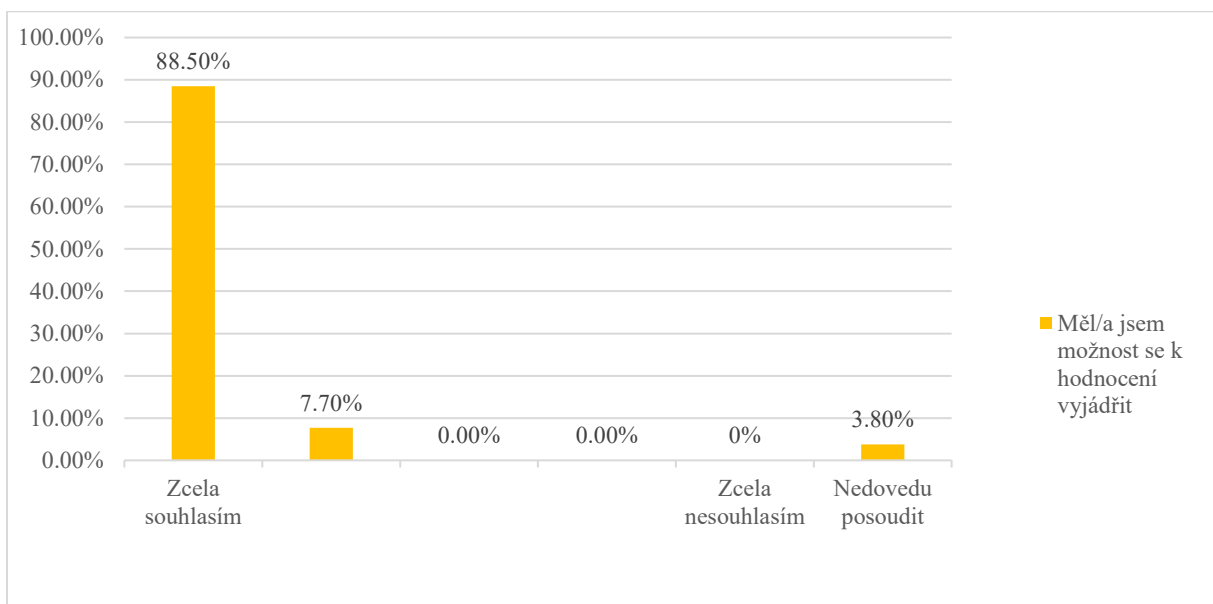
Graf č. 19 Hodnocení pracovního výkonu – hodnotitel se snažil o co nejobjektivnější hodnocení

S tvrzením, že se hodnotitel snažil o co nejobjektivnější hodnocení, souhlasí také většina respondentů.



Graf č. 20 Hodnocení pracovního výkonu – Nadřízený mi zdůvodnil hodnocení v jednotlivých oblastech

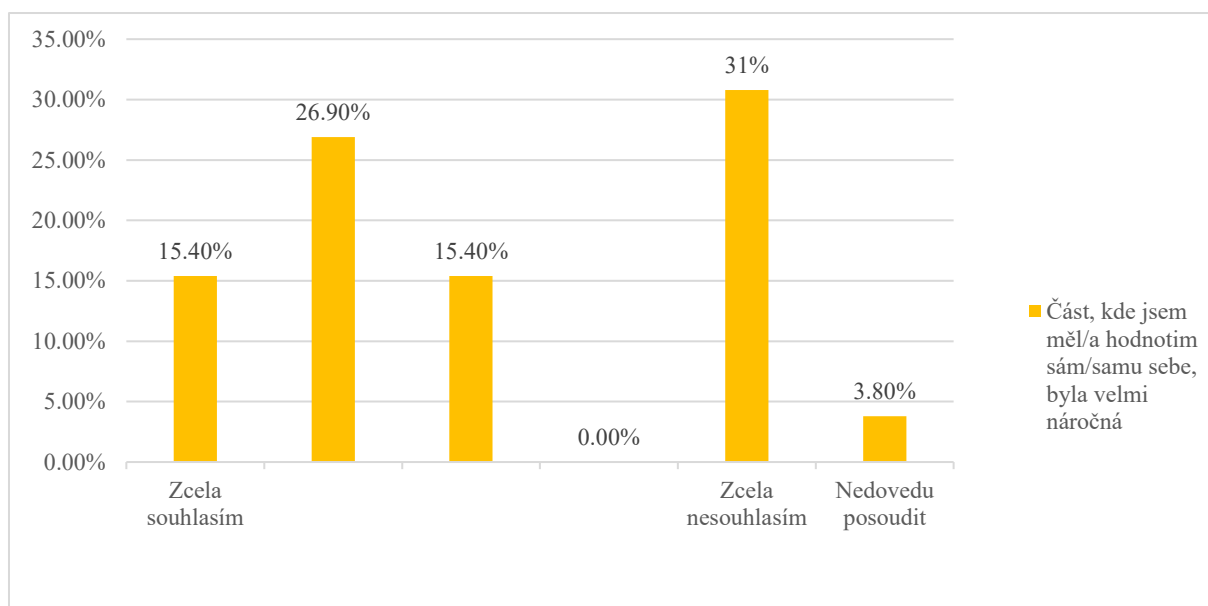
Z dotazníků je jasné, že většina respondentů souhlasí s tvrzením, že jim nadřízený zdůvodnil hodnocení v jednotlivých oblastech.



Graf č. 20 Hodnocení pracovního výkonu – Měl/a jsem možnost se k hodnocení vyjádřit

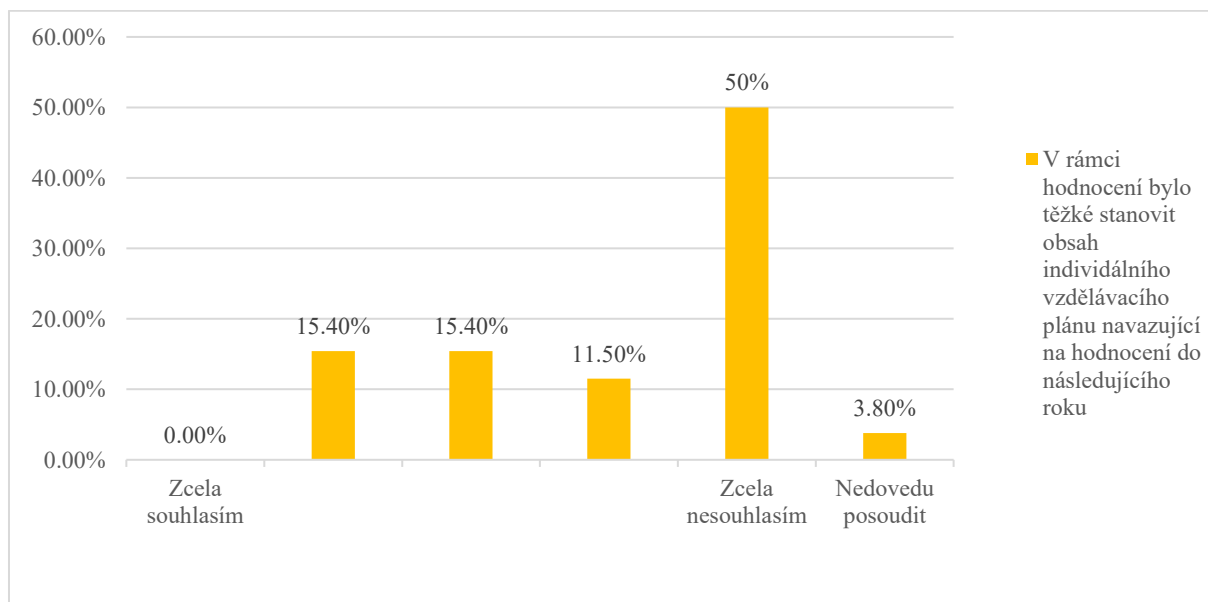
Naprostá většina respondentů svými odpověďmi toto tvrzení odsouhlasila.





Graf č. 20 Hodnocení pracovního výkonu – Část, kde jsem měl/a hodnotit sám/samu sebe, byla velmi náročná

Toto tvrzení nebylo tak jednoznačné, jako to předchozí. Rozptýl mezi odpověďmi byl velký na celém spektru možností. Přesto se větší část dotazovaných shodla na tom, že hodnocení, kde byla potřeba sebereflexe, byla velmi náročná.

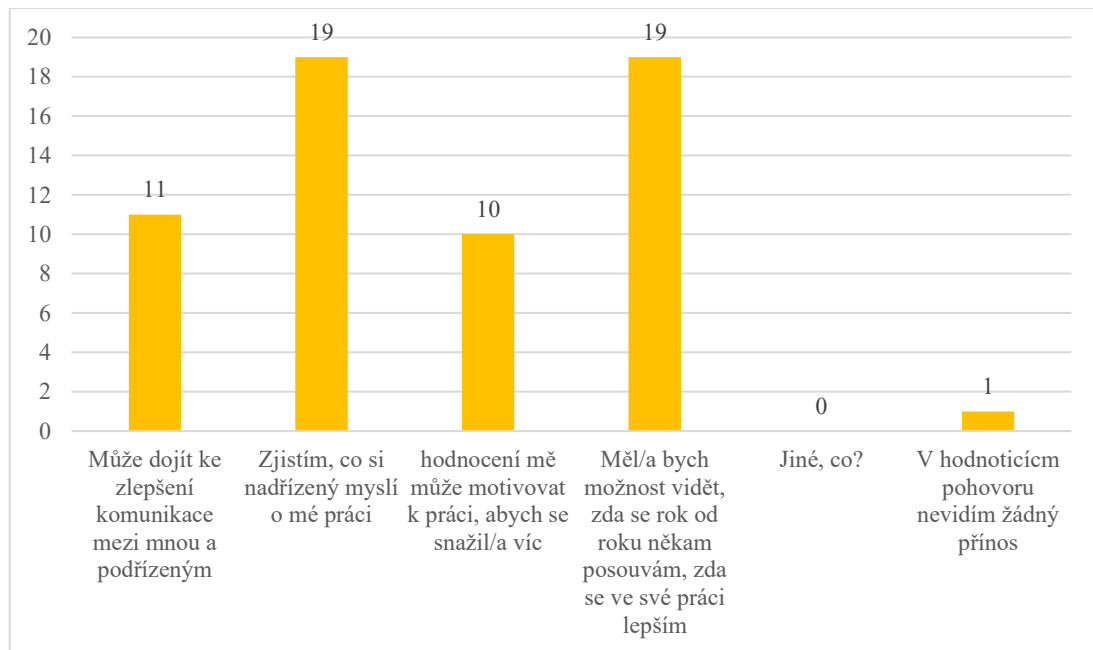


Graf č. 21 Hodnocení pracovního výkonu – V rámci hodnocení bylo těžké stanovit obsah individuálního vzdělávacího plánu navazující na hodnocení do následujícího roku

S výrokem, že bylo v rámci hodnocení těžké stanovit obsah individuálního plánu na další rok, zcela nesouhlasí rovná polovina respondentů, ostatní respondenti se taktéž kloní

k tomu, že stanovit individuální plán nebylo těžké. Nenašel se nikdo, kdo by s výrokem souhlasil.

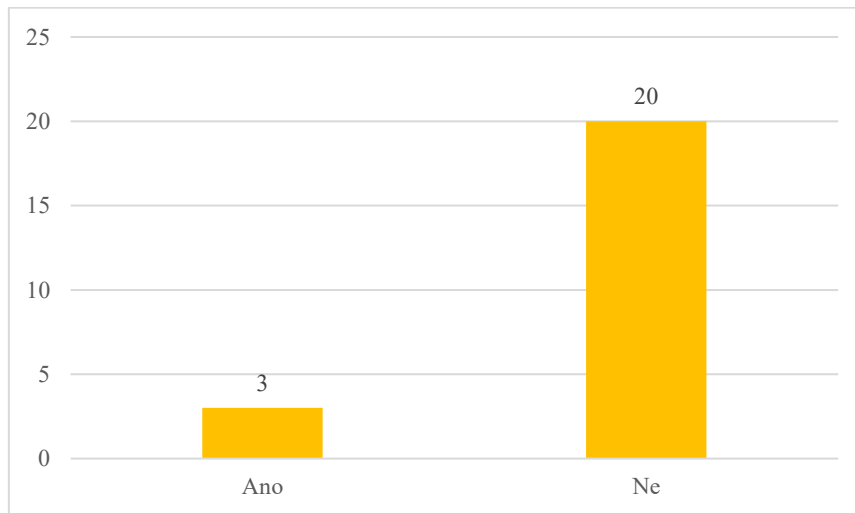
17. V čem vidíte přínos hodnotícího pohovoru? (Můžete označit více možností)



Graf č. 22 Přínos hodnotícího pohovoru

Tato otázka mapovala přínos hodnotícího pohovoru a respondenti mohli zvolit více odpovědí. Odpovědi se rozprostřely mezi všechny možnosti. Respondenti nejvíce uvádí, že mohou díky hodnocení zjistit, co si nadřízený myslí o jejich práci a také, to, že mohou díky hodnocení vidět, zda profesně rostou a zlepšují se. Díky hodnocení může dojít ke zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Další zvolená možnost byla, že mohou být zaměstnanci více motivováni, například díky pochvale. Jeden respondent v hodnotícím pohovoru nevidí žádný přínos.

### 18. Vidíte v hodnotícím pohovoru i nějaká rizika?

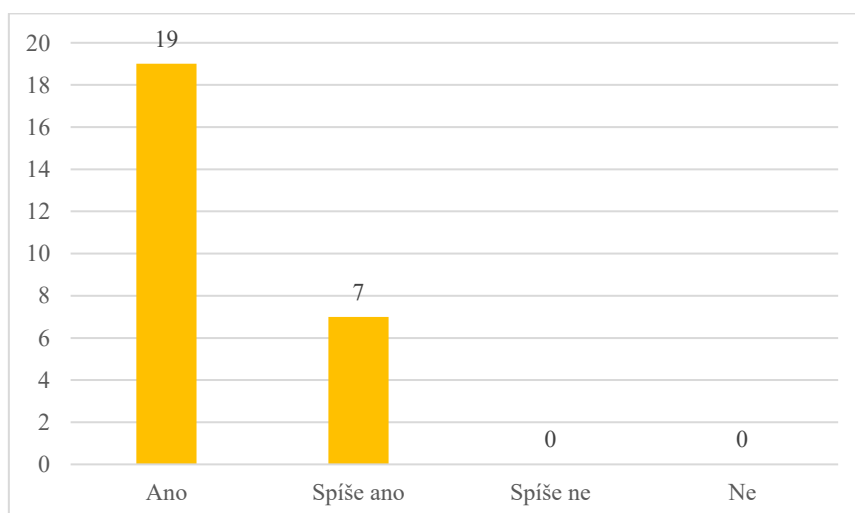


Graf č. 23 Rizika v hodnotícím pohovoru

Většina respondentů zvolila možnost „ne“. Respondenti se přiklonili k tomu názoru, že v hodnotícím rozhovoru žádná rizika nespátrují. Ve třech případech se objevila možnost „ano“ s komentáři:

- Hodnocení může sklouznout do sebehodnocení a vytratí se hodnocení nadřízeného a naopak.
- Nepochopení.
- Kritika nemusí být vyslyšena a může být vnímána ne jako rozvoj, ale jako ohrožení.

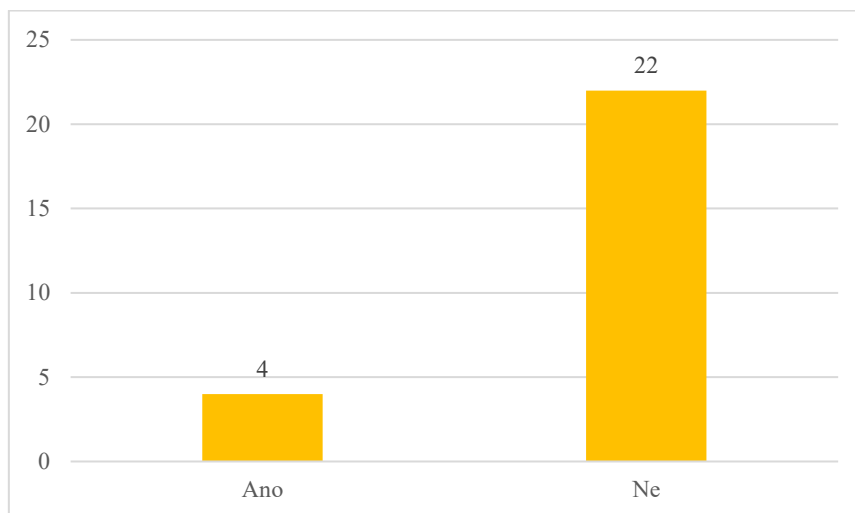
### 19. Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout, když to potřebujete?



Graf č. 24 Připravenost nadřízených vyslechnout své podřízené

Na tuto odpověď kladně odpověděli všichni respondenti. Možnost „ano“ zvolilo 19 respondentů a možnost „spíše ano“ zvolilo 7 respondentů. Je tedy zřejmé, že nadřízení pracovníci jsou připraveni vyslechnout své zaměstnance, když to zaměstnanec potřebuje.

20. Uvažujete v současné době o odchodu z organizace STŘED, z. ú.?



Graf č. 25 Odchod z organizace

Rozsah potenciální fluktuace je takový, že v současné době o odchodu z organizace uvažují 4 respondenti, což je 15,3 % všech zaměstnanců, většina respondentů 84,6 % o odchodu z organizace STŘED, z. ú. neuvažuje. Následující dotaz navazuje na tuto otázku a jsou v ní uvedeny důvody pro odchod ze STŘED, z. ú.

21. Z jakého důvodu?

Jako důvody k odchodu čtyři respondenti uvedli:

- Jsem nespokojena se vztahy na pracovišti.
- Končí mi smlouva.
- Potřeba realizace v jiném odvětví.
- Jsem nespokojena s podmínkami práce.

22. Součástí otázky je několik tvrzení. Ke každému z nich vyjádřete na sedmibodové stupnici, jak s jeho obsahem souhlasíte. Zakroužkujete-li 1, znamená to, že s tvrzením souhlasíte zcela, zakroužkujete-li 7, znamená to, že s tvrzením zcela nesouhlasíte. Ostatní čísla vyjadřují míru Vašeho souhlasu / nesouhlasu.

Hodnoty v rámci organizace	Průměr
Je důležité mít zajímavou práci.	1,58
Práce musí člověka bavit.	1,46
Dobré vztahy v pracovním kolektivu jsou nutné.	1,58
Spolupráce lidí v kolektivu je pro úspěšnou práci zásadní.	1,58
Organizace by měla svým zaměstnancům důvěřovat.	1,31
Je pro mě důležité mít dobře placenou práci.	1,88
Je důležité, aby zaměstnanci měli důvěru k organizaci, ve které pracují.	1,23
Efektivita činnosti zaměstnanců je pro úspěch organizace zásadní.	1,73
Jsem hrdý/á, že pracuji v organizaci STŘED, z. ú. Jde o prestižní zaměstnání.	2

Tabulka č. 2

Tabulka ukazuje hodnotové orientace zaměstnanců STŘED, z. ú. vztahující se ke kultuře organizace. Hodnotové orientace jsou zajímavé v tom ohledu, že ukazují vztah zaměstnanců k organizaci. Respondenti měli z daných výroků vybrat a zařadit míru souhlasu či nesouhlasu s danými výroky, a to na sedmibodové škále. Jestliže respondenti zakroužkovali jedničku, pak s výrokem zcela souhlasí, naopak pokud zaškrtili sedmičku, s výrokem zcela nesouhlasí. Ostatní čísla vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu.

Výsledky ukazují, že zaměstnanci STŘED, z. ú. mají hodnotovou orientaci nastavenou mezi 1,23 – 2. Maximální hodnocení se týká toho, že je důležité, aby zaměstnanci měli důvěru k organizaci, ve které pracují. Na druhé straně výrok: Jsem hrdý/á, že pracuji v organizaci STŘED, z. ú. Jde o prestižní zaměstnání., dostal nejméně pozitivní hodnocení a to hodnocení 2. Ostatní hodnotové orientace se pohybují mezi 1,23 – 2. I tak jsou naměřené hodnoty nadprůměrné a rozptyl mezi nimi je 0,77.

## 2.6 Testování hypotéz

### Hypotéza č. 1

Zaměstnanci, kteří se ztotožňují s hodnotami a posláním organizace jsou v zaměstnání spokojenější než ti, kteří je neznají.

Následující tabulka udává celkovou spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním. Velmi spokojeno je 12 respondentů, spokojeno je 10 zaměstnanců. Nespokojen není žádný zaměstnanec.

<b>Celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním</b>		
	Četnost	Procentuálně
velmi spokojen	<b>12</b>	<b>46%</b>
spokojen	<b>10</b>	<b>38%</b>
jak kdy	<b>4</b>	<b>15%</b>
nespokojen	<b>0</b>	<b>0%</b>
velmi nespokojen	<b>0</b>	<b>0%</b>

Tabulka č. 3

Následující tabulka porovnává shodné odpovědi na otázku, zda se respondenti ztotožňují s hodnotami a posláním organizace v porovnání celkové spokojenosti se zaměstnáním. S hodnotami a posláním se ztotožňuje všech 26 respondentů. V porovnání s celkovou spokojeností je zřejmé, že velmi spokojeno a spokojeno je 22 respondentů, což je 84,7 %

<b>Celková spokojenost v porovnání se ztotožněním se s hodnotami a posláním</b>				
	se ztotožňuji	vím, že existují, ale neztotožňuji se s nimi	vím, že existují, ale neznám je	nevím, že existují
velmi spokojen	<b>12/46,2%</b>	0/0%	0/0%	0/0%
spokojen	<b>10/38,5%</b>	0/0%	0/0%	0/0%
jak kdy	<b>4/15%</b>	0/0%	0/0%	0/0%
nespokojen	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%
velmi nespokojen	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%

Tabulka č. 4 Porovnání celkové spokojenosti se ztotožněním se s hodnotami a posláním organizace

Hypotéza č. 1 se potvrdila, jelikož 22 respondentů (84,7 %) uvedlo, že jsou velmi spokojeni nebo spokojeni a zároveň se ztotožňují s posláním a hodnotami organizace STŘED, z. ú.

Hypotéza č. 2

Zaměstnanci, kteří jsou hrdí na to, že pracují v organizaci STŘED, z. ú. jsou celkově spokojenější než ti, kteří hrdí nejsou.

Následující tabulka udává jaké je procento respondentů, kteří uvedli, že jsou hrdí na to, že pracují v organizaci STŘED, z. ú., a zároveň toto procento respondentů uvedlo, jak je celkově spokojeno v organizaci.

<b>Celková spokojenost v porovnání s hrdostí.</b>						
Hrdost	Míra souhlasu	velmi spokojen	spokojen	jak kdy	nespokojen	velmi nespokojen
	1	<b>9/40,9%</b>	<b>2/9,1%</b>	0/0%	0/0%	0/0%
	2	<b>3/13,6%</b>	<b>6/27,3%</b>	<b>2/9,1%</b>	0/0%	0/0%
	3	0/0%	0/0%	<b>1/4,5%</b>	0/0%	0/0%

Tabulka č. 5 Celková spokojenost v porovnání s hrdostí

Z tabulky vyplývá, že celkový počet velmi spokojených a spokojených respondentů je v míře souhlasu 1 (což je nejvyšší souhlas s tvrzením), a to 11. Pro míru souhlasu 2 je počet velmi spokojených a spokojených 9 respondentů. Pro míru souhlasu 3 nefiguruje v hodnocení žádný z respondentů. Z toho vyplývá, že všichni, kteří souhlasí s tvrzením, že jsou hrdí na to, že pracují v organizaci STŘED, z. ú. je velmi spokojeno a spokojeno 20 z 23 respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, což odpovídá průměru 90,9 %.

Hypotéza č. 2 se tak potvrdila, jelikož většina respondentů, kteří jsou hrdí na to, že pracují v organizaci STŘED, z. ú. jsou zároveň spokojenější, než ti, kteří hrdí nejsou.

### Hypotéza č. 3

Zaměstnanci, kterým se vyplnilo očekávání, jež od zaměstnání ve STŘED, z. ú. měli, jsou spokojenější a oddaní své práci, než ti, kterým se očekávání nevyplnilo.

Následující tabulka udává celkovou spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním. Velmi spokojeno je 12 respondentů, spokojeno je 10 zaměstnanců. Nespokojen není žádný zaměstnanec.

<b>Celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním</b>		
	Četnost	Procentuálně
velmi spokojen	<b>12</b>	<b>46%</b>
spokojen	<b>10</b>	<b>38%</b>
jak kdy	<b>4</b>	<b>15%</b>
nespokojen	<b>0</b>	<b>0%</b>
velmi nespokojen	<b>0</b>	<b>0%</b>

Tabulka č. 6 Celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním

V následující tabulce je zaznamenána celková spokojenost respondentů v porovnání se splněním očekávání, které měli od zaměstnání, když do něj nastupovali.

<b>Celková spokojenost v porovnání s očekáváním</b>						
		Velmi spokojen	Spokojen	Jak kdy	Nespokojen	Velmi nespokojen
Očekávání	Ano zcela	<b>8/30,8%</b>	<b>6/23,1%</b>	<b>1/3,8%</b>	0/0%	0/0%
	Spíše ano	<b>4/15,4%</b>	<b>4/15,4%</b>	<b>3/11,5%</b>	0/0%	0/0%
	Nevím	0/0%	0/0%	<b>1/3,8%</b>	0/0%	0/0%
	Spíše ne	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%
	Ne	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%

Tabulka č. 7 Celková spokojenost v porovnání s očekáváním

Z výsledků je zřejmé, že očekávání se naplnila u většiny respondentů, kteří uvedli, že jsou velmi spokojeni nebo spokojeni. Jen 5 respondentů z 26 uvedlo neutrální odpověď: jak kdy.



Tabulka níže porovnává celkovou spokojenost, oddanost a motivaci. Po bližším prozkoumání zjistíme, že tato tabulka č. 7 je značně podobná tabulce č. 6, která porovnává celkovou spokojenost a očekávání respondentů. Ve sledované oblasti celkové spokojenosti: velmi spokojen a souhlasného stanoviska: souhlasím, spíše souhlasím, jsou počty shodné. V oblastech: spokojen, souhlasím, spíše souhlasím, jsou počty rozdílné o jednoho jediného respondenta. V neutrální oblasti: jak kdy, a souhlasných stanovisek: souhlasím, spíše souhlasím, se jedná také o rozdíl v jediném respondentovi. Neutrální odpověď u celkové spokojenosti: jak kdy, spíše nespouhlasím, je počet také shodný. Lze tedy říci, že výstupy, které se týkají naplněného očekávání a oddanosti s motivací pracovat pro organizaci jsou totožné.

Celková spokojenost v porovnání s oddaností a motivací						
		Velmi spokojen	spokojen	jak kdy	nespokojen	velmi nespokojen
Oddanost	souhlasím	<b>8/30,8%</b>	<b>7/26,9%</b>	<b>1/3,8%</b>	0/0%	0/0%
	spíše souhlasím	<b>4/15,4%</b>	<b>3/11,5%</b>	<b>2/7,7%</b>	0/0%	0/0%
	spíše nespouhlasím	0/0%	0/0%	<b>1/3,8%</b>	0/0%	0/0%
	nesouhlasím	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%

Tabulka č. 7 Celková spokojenost v porovnání s oddaností a motivací.

Hypotéza č. 3 se potvrdila, jelikož většina respondentů, kteří jsou celkově spokojení, zároveň potvrzují, že se jim splnila očekávání, která měli od zaměstnání ve STŘED, z. ú. Zároveň se potvrdilo, že respondenti souhlasí s tvrzením, že jsou oddaní a motivovaní pro práci v organizaci STŘED, z. ú.

Následující tabulka ukazuje porovnání celkové spokojenosti a průměrné spokojenosti s vybranými aspekty (spokojenost s náplní práce, s výší mzdy, předáváním informací, předáváním úkolů).

Respondenti	Otázka č. 5 celková spokojenost	Otázky č. 6, 7, 13, 14 a 15
respondent 1	1	1,83
respondent 2	1	1,17
respondent 3	1	1,17
respondent 4	1	1,6
respondent 5	1	1,67
respondent 6	1	1,83
respondent 7	1	1
respondent 8	1	1,2
respondent 9	1	1,67
respondent 10	1	1,5
respondent 11	1	1,17
respondent 12	1	1,6
respondent 13	2	1,67
respondent 14	2	1,67
respondent 15	2	1,5
respondent 16	2	2,33
respondent 17	2	1,67
respondent 18	2	1,17
respondent 19	2	2,17
respondent 20	2	2,17
respondent 21	2	1,67
respondent 22	2	2,5
respondent 23	3	2
respondent 24	3	1,67
respondent 25	3	2,17
respondent 26	3	2,67

Tabulka č. 8 porovnání celkové spokojenosti a průměrné spokojenosti s vybranými aspekty

Z tabulky vyplývá, že průměrná spokojenost v dílčích oblastech se pohybuje mezi hodnotami 1 a 2,67 což ukazuje na kladné hodnocení zaměstnanců.

## Závěr

Z pohledu teorie řízení lidských zdrojů je spokojenost zaměstnanců jednou z klíčových oblastí personalistiky, na kterou by se každá organizace měla zaměřit především proto, že jsou zaměstnanci jejím velkým bohatstvím. Právě zaměstnanec se vstupem do smluvního vztahu zavazuje k činnosti pro naše poslání a vize. Recipročně mu nabízíme know-how organizace v rámci zaškolování, vzdělávání, má prostor pro profesní růst v rámci hodnocení. Tento zaměstnanec také dostává možnost, řešit na supervizích nastalé situace. Se zaměstnancem hledáme jeho vlastnosti, schopnosti a postoje a je zde velká snaha o to, aby tyto aspekty osobnosti každý zaměstnanec využil v co nejlepší míře. Vše je podřízeno tomu, aby zaměstnanci dokázali poskytovat kvalitní služby klientům.

Cílem práce bylo zhodnocení zaměstnanecké spokojenosti v organizaci STŘED, z. ú., a to v kontextu zhodnocení dílčích oblastí personálního řízení lidských zdrojů. V teoretické části této práce byly definovány oblasti s ohledem na tento cíl. Nejprve jsem se zaměřil na oblast neziskového sektoru a sociálních služeb. Tyto okruhy jsou stěžejní, jelikož rámuji celou oblast, ve které se práce odehrává. Poté jsem se zabýval vyjmenováním dílčích aspektů, které tvořily základ pro dotazníkové šetření, jež proběhlo mezi zaměstnanci. V další části teoretického vymezení jsem se věnoval motivaci jako takové a jednotlivým teoriím motivací. Pro potřeby této práce jsem jako stěžejní zvolil Maslowovu hierarchii potřeb. Skrze ni jsem jednotlivá patra pyramidy popisoval a následně propojoval s otázkami v dotazníku. V teoretickém vymezení jsem se dále zabýval samotnými aspekty spokojenosti zaměstnanců, mezi které patřily hodnoty a poslání organizace, oblast organizační kultury a v neposlední řadě hodnocení pracovního výkonu. Všechna tato hlediska považuji již dlouhou dobu za velmi významná především proto, že se s nimi neustále setkávám při řízení pracovníků.

Ve výzkumné části práce byla nejprve definována metodologie výzkumu, představeny výzkumné otázky a sestaveny hypotézy pro analýzu dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu popisují v kapitole, která se věnuje vyhodnocení jednotlivých otázek předloženého dotazníku respondentům. Po této kapitole následuje oddíl věnovaný testování nastavených hypotéz. Výzkumné šetření probíhalo bez sociodemografických údajů (věk, pohlaví, délka praxe v oboru), a to především proto, aby respondenti nemuseli mít obavu ze ztráty anonymity. Do dalšího výzkumného šetření doporučuji tuto technickou záležitost znovu zopakovat. Ukázalo se totiž, že návratnost dotazníků byla 86,7 %, což je velmi dobrý výsledek.

Ze samotného testování vyplývá, že všechny stanovené hypotézy byly potvrzeny. Jedná se zejména o oblasti spokojenosti (spokojenost se mzdou, náplní práce, vztahy mezi

zaměstnanci atp.), které přímo souvisí s celkovou spokojeností zaměstnanců. Klíčovým zjištěním také bylo to, že s hodnotami a posláním organizace jsou ztotožněni všichni respondenti, kteří dotazník vyplnili. Toto je pro mě velmi významné zjištění.

Dalším výsledkem, který stojí za zmínku, je okruh, ve kterém respondenti odpovídali na tvrzení, že jsou hrdí na to, že pracují v organizaci STŘED, z. ú. Na tuto otázku vyjádřilo souhlas 20 z 23 respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali.

Mezi sociotechnická doporučení, která lze v budoucnu aplikovat, lze jednoznačně zařadit samotné dotazníkové šetření. Je to především výborný zdroj dat a informací pro potřeby vedení organizace, se kterými se dá dále pracovat. Respondenti z řad zaměstnanců projeví velkou ochotu sdílet svoje pohledy na zkoumané oblasti. Osvědčily se také polouzavřené otázky, ve kterých mohli respondenti přidat svoje úvahy, pokud si nevybrali z nabízených možností.

Pro tuto práci jsem zvolil jako bod zájmu spokojenost zaměstnanců v organizaci. Proto se mé další doporučení do budoucna bude zaměřovat na ty oblasti, na které se v rámci výzkumu nedostalo. Mezi takové oblasti patří rozhodně hodnocení pracovního výkonu a s tím spojený další program vzdělávání zaměstnanců. Zajímavou oblastí pro výzkum by mohla být také oblast organizační kultury z pohledu formálního a neformálního jednání.

Práce měla za úkol zjistit míru spokojenosti zaměstnanců v organizaci STŘED, z. ú. Tento typ zjišťování se v takovém rozsahu realizoval vůbec poprvé za dobu její existence a přinesl zajímavé výsledky především v celkovém pohledu. Žádný z výstupů nedosahoval záporných hodnot ve zjištěných odpovědích. Celkovou spokojenost zaměstnanců tak lze hodnotit velmi pozitivně.

## Seznam literatury a použitých zdrojů

- ALDERFEROVA TEORIE MOTIVAČNÍCH POTŘEB ERG (Alderfer's Theory of Motivation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 14.02.2017 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Martin. Kvalita v sociálních službách. Olomouc: UPOL, 2012. ISBN 978-80-244-3069-0
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943573.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- MATOUŠEK, Oldřich. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.

THE DRIVERS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, D. Robinson, S. Perrymen, S. Hayday. In: [www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk) [online]. Brighton (UK) 2004 [cit. 25.03.2020]. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. [online]. ©2012 – 2020 [cit. 2020-15-3]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>

Zákon č. 108/2006 Sb., ze dne 14. 3. 2006 o sociálních službách. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 37, Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

## Přílohy

### Příloha č. 1 dotazník pro respondenty

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jak jistě víte, v současné době dokončuji magisterské studium na Univerzitě Palackého v Olomouci, obor Charitativní a sociální práce, a proto se na vás obracím s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro závěrečnou kvalifikační práci na téma „Zaměstnanecká spokojenost STŘED, z. ú.“ Tato práce je zaměřena na zhodnocení zaměstnanecké spokojenosti u nás v organizaci a na to, jak je tato spokojenost důležitá pro motivaci zaměstnanců.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Dotazník je koncipován jako anonymní. Předem Vám děkuji za spolupráci.

#### **1. Co Vás přivedlo k tomu, že jste se rozhodl/a do organizace STŘED, z. ú. nastoupit? (můžete vyznačit více variant)**

- a) jedná se o práci blízko mého bydliště
- b) v předchozím zaměstnání jsem byl/a nespokojen/a
- c) byla to příležitost dobrého výdělku
- d) byla to možnost, jak využít svoji kvalifikaci
- e) STŘED, z. ú. má v oboru dobrou pověst
- f) jiný důvod - uveďte jaký .....

#### **2. Splnila se vaše očekávání, se kterými jste do zaměstnání do organizace STŘED, z. ú. nastupoval/a?**

- a) ano, zcela
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

#### **3. S hodnotami a posláním organizace STŘED, z. ú.**

- a) se ztotožňuji
- b) vím, že existují, ale neztotožňuji se s nimi
- c) vím, že existují, ale neznám je
- d) nevím, že existují

#### **4. S tvrzením “Své práci jsem plně oddán a jsem motivován podílet se na činnosti organizace.”:**

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

**5. Jste s Vaším současným zaměstnáním spokojen/a?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) jak kdy
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

**6. Jste spokojen/a s výší mzdy (včetně odměn, benefitů)?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

**7. Jak jste spokojen/a s náplní práce?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) jak kdy
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

**8. Co se Vám na Vaší práci líbí nejvíce?**

(vyberte maximálně 3 možnosti, nejdůležitější z nich podtrhněte)

- a) práce mě naplňuje
- b) práce mě baví
- c) práce je v místě mého bydliště
- d) dobré vztahy s kolegy
- e) dobrý vztah s nadřízeným
- f) dobrý výdělek
- g) možnost uplatnit svojí kvalifikaci
- h) organizace práce
- i) Jiné, co? .....

**9. S čím jste naopak nespokojen/a?**

(vyberte maximálně 3 možnosti, nejdůležitější z nich podtrhněte)

- a) špatný vztah s kolegy
- b) špatné vztahy na pracovišti
- c) do práce musím dojíždět
- d) práce je psychicky namáhavá
- e) nejednoznačná náplň práce
- f) nízký výdělek
- g) chaos v organizaci práce
- h) Jiné, co? .....



**10. Jakou známkou (jako ve škole) od 1 do 5 byste celkově ohodnotil/a Vaše pracovní prostředí?**

.....

**11. Označujte prosím níže uvedené aspekty pracovního prostředí na stupnici od 1 do 5 (jako ve škole). Pokud něco nevyužíváte, vepište 9.**

- a) služební automobil .....
- b) služební telefon .....
- c) vybavení pracovního místa (PC, stůl, židle) .....
- d) úroveň IT zázemí .....
- e) kávový fond .....
- f) teambuilding .....
- g) novoroční setkání .....
- h) neformální setkávání (společné obědy, slavení narozenin, párty STŘEDu, atd.) .....

**12. Organizace STŘED, z. ú. Vám nabízí různé zaměstnanecké benefity (sickday, stravenky, 5 dní dovolené navíc). Napadají Vás další benefity, které by mohla organizace zavést?**

.....  
.....  
.....

**13. Jak byste zhodnotil/a celkové vztahy mezi kolegy v organizaci? Jsou:**

- a) velmi dobré
- b) spíše dobré
- c) jak kdy
- d) spíše špatné
- e) velmi špatné

**14. Součástí Vaší práce je i plnění různých úkolů. Jsou pokyny a příkazy, které dostáváte k plnění těchto úkolů, vždy konkrétní a jasné?**

- a) ano, vždy
- b) spíše ano
- c) jak kdy
- d) jsou spíše méně konkrétní a jasné
- e) nejsou konkrétní a jasné

**15. K Vaší práci potřebujete také informace. Domníváte se, že jste dostatečně informován/a?**

- O záležitostech vaší služby:

- a) ano, jsem dostatečně informován/a
- b) spíše ano
- c) jak kdy

- d) spíše ne
- e) ne, nejsem dostatečně informován/a

Pokud jste označili možnost **c, d nebo e**, uveďte, jak by se k Vám tyto informace měly dostat:

- a) od přímého nadřízeného
- b) e-mailem
- c) zápisem z porady
- d) od kolegů
- e) Jinak.....

- O záležitostech Vašeho pracoviště:

- a) ano, jsem dostatečně informován
- b) spíše ano
- c) jak kdy
- d) spíše ne
- e) ne, nejsem dostatečně informován

Pokud jste označili možnost **c, d nebo e**, uveďte, jak by se k Vám tyto informace měly dostat:

- a) od přímého nadřízeného
- b) e-mailem
- c) zápisem z porady vedení
- d) od kolegů
- e) Jinak.....

**16. V organizaci STŘED, z. ú, probíhá každoročně hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců a pracovník dostává zpětnou vazbu od hodnotitele.**

Zhodnoťte, jak souhlasíte/nesouhlasíte s výroky, které se daného rozhovoru týkají:

**Hodnocení bylo smysluplné, vidím v něm osobní přínos.**

1	2	3	4	5	8	9
Zcela souhlasí				zcela nesouhlasí	nedovedu posoudit	nepamatuji si

**Hodnotitel se snažil o co nejobektivnější hodnocení.**

1	2	3	4	5	8	9
Zcela souhlasí				zcela nesouhlasí	nedovedu posoudit	nepamatuji si

**Nadřízený mi zdůvodnil hodnocení v jednotlivých oblastech.**

1	2	3	4	5	8	9
Zcela souhlasí				zcela nesouhlasí	nedovedu posoudit	nepamatuji si

**Měl/a jsem možnost se k hodnocení vyjádřit.**

1	2	3	4	5	8	9
Zcela souhlasí				zcela nesouhlasí	nedovedu posoudit	nepamatuji si

**Část, kde jsem měl/a hodnotit sám/samu sebe, byla velmi náročná.**

1                      2            3            4            5                                      8                                      9  
Zcela souhlasí                                      zcela nesouhlasí      nedovedu posoudit      nepamatuji si

**V rámci hodnocení bylo těžké stanovit obsah individuálního vzdělávacího plánu navazující na hodnocení do následujícího roku.**

1                      2            3            4            5                                      8                                      9  
Zcela souhlasí                                      zcela nesouhlasí      nedovedu posoudit      nepamatuji si

**17. V čem vidíte přínos hodnotícího pohovoru? (Můžete označit více možností)**

- a) Může dojít ke zlepšení komunikace mezi mnou a mým přímým nadřízeným.
- b) Zjistím, co si nadřízený myslí o mé práci.
- c) Hodnocení mě může motivovat k práci, abych se snažil/a víc, například díky pochvale.
- d) Měl/a bych možnost vidět, zda se rok od roku někam posouvám, zda se ve své práci lepším.
- e) Jiné, uveďte prosím, co .....
- f) V hodnotícím pohovoru nevidím žádný přínos (v případě zvolení této možnosti zatrhněte prosím zdůvodnění)
  - i. Hodnocení se neodráží na odměnách.
  - ii. Rozhovor není motivační, není kam se posunout.
  - iii. Moje práce je rutinní, není na ní co měnit.
  - iv. Jiné .....

**18. Vidíte v hodnotícím pohovoru i nějaká rizika?**

- a) ano - uveďte prosím jaká .....
- b) ne

**19. Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout, když to potřebujete?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**20. Uvažujete v současné době o odchodu z organizace STŘED, z. ú.?**

- a) ano
- b) ne (přejděte na otázku 22)

**21. Z jakého důvodu?**

- a) mám nabídku na lépe placenou práci
- b) mám nabídku na práci, při které uplatním lépe svoje vzdělání
- c) jsem nespokojen/a s výší mzdy
- d) jsem nespokojen/a se vztahy na pracovišti
- e) jsem nespokojen/a s podmínkami práce - nevyhovuje mi pracovní doba
- f) jsem nespokojen/a s pracovním prostředím (IT služby, pracovní místo, atd.)

g) jiný důvod, jaký .....

**22. Součástí otázky je několik tvrzení. Ke každému z nich vyjádřete na sedmibodové stupnici, jak s jeho obsahem souhlasíte. Zakroužkujete-li 1, znamená to, že s tvrzením souhlasíte zcela, zakroužkujete-li 7, znamená to, že s tvrzením zcela nesouhlasíte. Ostatní čísla vyjadřují míru Vašeho souhlasu / nesouhlasu.**

**Je důležité mít zajímavou práci.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Práce musí člověka bavit.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Dobré vztahy v pracovním kolektivu jsou nutné.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Spolupráce lidí v kolektivu je pro úspěšnou práci zásadní.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Organizace by měla svým zaměstnancům důvěřovat.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Je pro mě důležité mít dobře placenou práci.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Je důležité, aby zaměstnanci měli důvěru k firmě, ve které pracují.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Efektivita činnosti zaměstnanců je pro úspěch organizace zásadní.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

**Jsem hrdý/á, že pracuji v organizaci STŘED, z. ú. Jde o prestižní zaměstnání.**

1	2	3	4	5	6	7
Zcela souhlasím						zcela nesouhlasím

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Karel Vondráček