

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Spokojenost zaměstnanců v prostředí firmy ABC s liniovým managementem

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/ 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kristina Janská/ MF11

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 22.11.2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Navrhnout doporučení ke zlepšení vedení liniového managementu ve firmě ABC a přispět tím ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

Pro zpracování diplomové práce byly použity sekundární zdroje, jako aktuální odborná literatura, odborné národní i mezinárodní články a další informačních kanály, které byly uvedeny v seznamu literatury této diplomové práce. Výsledky literární rešerše poskytly základ pro formulaci praktické části práce. Výzkum probíhal v prostředí zkoumané firmy metodou dotazníkového šetření (n=175). Výsledky šetření byly názorné přiblíženy pomocí popisné statistiky a grafů. Pomocí Chí-kvadrátu pak byly dále zkoumány závislosti mezi jednáním liniového manažera a spokojeností zaměstnanců. Vyhodnocené výsledky dotazníkového šetření i závislosti pomohly identifikovat slabá místa ve vedení manažerů a navrhnout tak doporučení ke zlepšení.

3. Výsledky výzkumu:

Vyhodnocení dotazníkového šetření ukázalo, že zaměstnanci jsou spokojeni s podmínkami ve společnosti ABC jako takové - pozitivně hodnotili pracovní podmínky, benefity, mzdu i týmovou atmosféru. Co se týče spokojenosti s liniovým managementem, tak respondenti hodnotili kladně cíle, aktivní pomoc při zlepšování pracovního výkonu, zájem o jejich pracovní výsledky a také to, že se za ně jejich vedoucí pracovník v případě konfliktů postaví. Negativně pak hodnotili respondenti plochou organizačně-řídící strukturu společnosti a z toho vyplývající omezené možnosti kariérního postupu. Nespokojenost projevili zaměstnanci také s pracovním výkonem liniového managementu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se manažeři ve společnosti ABC dostatečně nezajímají o rozvojové aktivity svých zaměstnanců, mají v týmu osobní favority, nedávají svým podřízeným prostor k vlastní iniciativě a neposkytují moc často zpětnou vazbu. Výsledky závislosti prokázaly, že právě zpětná vazba, rozvojové aktivity, objektivita a větší zodpovědnost ovlivňují spokojenost zaměstnanců společnosti ABC.

4. Závěry a doporučení:

Organizace a zavedení nových titulů jako junior, senior a expert, namísto jen zaměstnanec a manažer, umožní manažerům lépe motivovat talentované zaměstnance lepším výkonům. Zavedení titulů umožní manažerům také efektivně podporovat své podřízené při rozvojových aktivitách a následně je povýšit na vyšší pozici, což aktuálně vzhledem k ploché organizační struktuře možné není. Vedení společnosti by si mělo ujasnit, co od svého liniového managementu očekává, ideálně to zkombinovat s nejlepší manažerskou praxí, zdokumentovat to a následně to se svými podřízenými projednat. Dále by mělo vedení společnosti na základě uvedených zdokumentovaných očekávání identifikovat chybějící složky u každého z vedoucích pracovníků a organizovat pro ně buď interní, nebo externí školení, která by tyto nedostatky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

odstranila. Kontrolním mechanismem by bylo opětované dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti ABC, nejpozději po uplynutí jednoho roku od posledního výzkumu. Vyhodnocené výsledky by již neměly ukázat chybějící objektivitu vedoucích pracovníků, nespokojenost s jejich pracovním výkonem a nedostatečnou komunikaci mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými.

KLÍČOVÁ SLOVA

firma, manažer, motivace, spokojenost, výzkum, zaměstnanec

SUMMARY

1. Main objective:

Finding suggestions for improvement of line management in the ABC company.

2. Research methods:

For elaboration of the diploma thesis secondary sources as professional literature and current national and international articles were used. The results of the literature search provided the basis for the formulation of the practical part of the work. The results of the survey were illustrated using descriptive statistics and graphs. Using the Chi-square, the dependencies between the line manager's actions and employee satisfaction were further investigated. The evaluated results of the questionnaire survey and addictions helped to identify weaknesses in the management of managers and thus propose recommendations for improvement.

3. Result of research:

The organization and introduction of new titles such as junior, senior and expert, instead of just an employee and a manager, will enable managers to better motivate talented employees to perform better. The introduction of titles will also enable managers to effectively support their subordinates in development activities and subsequently promote them to a higher position, which is currently not possible due to the flat organizational structure. The company's management should clarify what it expects from its line management, ideally combine it with the best management practice, document it and then discuss it with its subordinates. Employees also expressed dissatisfaction with the work performance of line management. The questionnaire survey showed that managers at ABC are not sufficiently interested in the development activities of their employees, have personal favorites in the team, do not give their subordinates room for their own initiative and do not practice feedback very often. The results of the addictions showed that it is the feedback, development activities, objectivity and greater responsibility that affect the satisfaction of ABC employees.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

The organization and introduction of new titles such as junior, senior and expert, instead of just an employee and a manager, will enable managers to better motivate talented employees to perform better. The introduction of titles will also enable managers to effectively support their subordinates in development activities and subsequently promote them to a higher position, which is currently not possible due to the flat organizational structure. The company's management should clarify what it expects from its line management, ideally combine it with the best management practice, document it and then discuss it with its subordinates.

KEYWORDS

company, employee, manager, motivation, research, satisfaction

JEL CLASSIFICATION

J28, J24, J53

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kristina Janská
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 11
Název DP:	Spokojenost zaměstnanců v prostředí firmy ABC s liniovým managementem
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Pracovní spokojenost 2.2 Manažer a styly řízení 2.3 Výhody a nevýhody měření spokojenosti zaměstnanců 2.4 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti ABC 3.2. Vyhodnocení výzkumu dotazníkového šetření 3.3 Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ E., NOVÝ I. <i>Manažerská psychologie a sociologie</i>. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• LIKER K. J., MEIER P. D. <i>Toyota Talent - Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.• PLAMÍNEK, J. <i>Průvodce moderního náčelníka</i>. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-807-261-4707.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 7. 2020• Zpracování teoretické části do 1. 9. 2020• Zpracování výsledků do 1. 11. 2020• Finální verze do 1. 12. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 7. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitální podpis Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10292525

Obsah

Seznam zkratk	2
Seznam grafů	2
Seznam obrázků	2
Seznam tabulek	3
1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Pracovní spokojenost	2
2.1.1 Aktuální situace v ČR s pracovní spokojeností	2
2.1.2 Faktory působící na pracovní spokojenost	3
2.2 Manažer a styly řízení	4
2.2.1 Manažer, styly vedení a nejlepší praxe	4
Úrovně managementu	5
Kompetence a role manažera	5
Nevhodné manažerské praktiky	8
2.3 Výhody a nevýhody měření spokojenosti zaměstnanců	13
2.3.1 Metody měření spokojenosti zaměstnanců	14
2.3.2 Výhody dotazníkových šetření	16
2.3.3 Nevýhody dotazníkového šetření	17
2.4 Metodika práce	18
3 Analytická část práce	20
3.1 Charakteristika společnosti	20
3.2 Závěry z osobního pohovoru	24
3.3 Vyhodnocení výzkumu dotazníkového šetření	24
3.3.1 Interpretace dat z výsledků šetření	24
3.3.2 Statistická interpretace dat	46
3.4 Návrhy a doporučení	56
4 Závěr	66
Literatura	I
Přílohy	IV

Seznam zkratek

CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
ČSÚ	Český statistický úřad
GM	General motors
HR	Human Resource
JDI	Job descriptive index
JSS	Job satisfaction survey
MSQ	Minnesota satisfaction questionnaire
PNSQ	Porters need satisfaction questionnaire
PWC	Price Waterhouse Coopers
TPS	Toyota production systems

Seznam grafů

Graf 1 Trendy spokojenosti.....	3
Graf 2 Firma ABC je pro mě stále atraktivní	25
Graf 3 Doporučení firmy přátelům.....	26
Graf 4 Firemní benefity jsou pro mě atraktivní.....	27
Graf 5 Spokojenost s aktuální mzdou	28
Graf 6 Spokojenost s možnostmi kariérního postupu	29
Graf 7 Spokojenost s kompetencí kolegů.....	30
Graf 8 Spokojenost s týmovou atmosférou	31
Graf 9 Výkon vedoucího pracovníka je dobrý	32
Graf 10 Objektivita manažera	33
Graf 11 Manažer bere v potaz názor podřízeného při rozhodovacím procesu.....	34
Graf 12 Manažer objasní cíle v kontextu s firemní strategií	35
Graf 13 Podpora manažera při plnění cílů	36
Graf 14 Zpětná vazba je vždy konstruktivní	36
Graf 15 Manažer nemá osobní favority.....	37
Graf 16 Manažerovo jednání je vždy strukturované a efektivní	38
Graf 17 Manažer investuje čas do výměny informací s týmem	39
Graf 18 Manažer věnuje dostatek času na vysvětlení nových procesů	40
Graf 19 Manažer podporuje pracovní rovoj	41
Graf 20 Manažer poskytuje prostor k samostatnosti a vlastní iniciativě.....	42
Graf 21 Manažer investuje čas a ukáže jak zlepšit pracovní výkon.....	42
Graf 22 Manažer se postaví za tým	43
Graf 23 Manažer deleguje jasně a precizně	44
Graf 24 Manažer projevuje zájem o pracovní snažení podřízených	45

Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerská nejlepší praxe.....	7
Obrázek 2 Nevhodná manažerská praxe	8
Obrázek 3 Kolo neustálého zlepšování	13

Obrázek 4 Organizační a řídicí struktura společnosti ABC	21
Obrázek 5 Nová organizační a řídicí struktura společnosti ABC	59
Obrázek 6 Nová organizačně- řídicí struktura	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 Role manažera	6
Tabulka 2 Managerial Grid	7
Tabulka 3 Vypozorované četnosti příklad.....	46
Tabulka 4 Očekávané četnosti příklad	47
Tabulka 5 první výzkumná otázka: pozorované četnosti	48
Tabulka 6 první výzkumná otázka: očekávané četnosti	48
Tabulka 7 druhá výzkumná otázka skutečné četnosti	49
Tabulka 8 druhá výzkumná otázka: očekávané četnosti	50
Tabulka 9 třetí výzkumná otázka: vypozorované četnosti	51
Tabulka 10 třetí výzkumná otázka: očekávané četnosti.....	51
Tabulka 11 Čtvrtá výzkumná otázka vypozorované četnosti.....	52
Tabulka 12 čtvrtá výzkumná otázka: očekávané četnosti	53
Tabulka 13 pátá výzkumná otázka vypozorované četnosti	54
Tabulka 14 pátá výzkumná otázka: očekávané četnosti.....	55

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá spokojeností zaměstnanců vybrané společnosti ABC s liniovým managementem. Zaměstnanci tvoří nejdůležitější firemní zdroj - jsou to talenti, jsou to klíčoví zaměstnanci, jsou to tažní koně. Dle Bělohlávka (2016, s. 92) měl každý zaměstnanec v minulosti strach o své pracovní místo a pracoval tak, aby se zavděčil svému nadřízenému. Autor poukazuje na to, že s globalizací přišlo období transformace - s generací X (narození 1960-1980), Y (narození 1980-1995) a nyní i se Z (narození 1995-2010), kdy se strany otočily, a moderní teorie personalistiky zjistily, že pro efektivnější pracovní výstupy zaměstnanců není aktuálně důležitý jen jejich kariérový růst, ale i jejich duševní zdraví. Kmošek (2020) ve svém blogu popisuje generaci X jako samostatné pracovníky, které mají podnikatelského ducha, soutěživost a touhu uspět. Autor to vysvětluje tím, že tato generace vyrostla v období, kdy rodinné hodnoty nebyly vysoko na žebříčku hodnot, proto se generace X o to víc snažila uspět v pracovním životě. Typické pro generaci X bylo dle Kmoška (2020) věnovat se kariéře jako hlavnímu životnímu cíli. Autoři naopak definují generaci Y jako zcela odlišnou. Raines (2002) in Čapová (2018, s. 8) vidí generaci Y jako ctizádostivou, ambiciozní a toužící po úspěchu. Autor ale poukazuje na vysokou míru netrpělivosti „mileniálů“, kteří mají vysoké požadavky a při jejich neplnění nemají výčitky firmu vyměnit za jinou, kde jim budou jejich požadavky splněny. Přispívá k tomu i nízká míra nezaměstnanosti, která se od 2019 v ČR pohybuje kolem 2 % (ČSÚ, 2020). Pracovní trh je tedy aktuálně v takové pozici, kdy musí vynakládat dostatečné úsilí na to, aby akvizoval nové talenty a úsilí ještě větší, aby si stávající kvalifikované pracovníky udržel. PWC (2011) ve své studii vidí příčinu ve transformaci práce, kde pracoviště jsou modernější, umělá inteligence a digitalizace provádí základní činnosti, které dřív byly běžnou náplní práce zaměstnanců. Studie také uvádí, že díky technologickému pokroku jsou požadavky firem na zaměstnance náročnější a komplexnější. Deloitte (2018) ve své studii doplňuje, že mezi hlavní důvody, kvůli kterým firmy mění přístup k zaměstnancům je také silnější pozice jednotlivce - zaměstnanci jsou si vědomi náročnějších požadavků, proto rámci zvýšení produktivity po zaměstnavateli chtějí zařídit větší spokojenost a pohodu na pracovišti, tedy „well being“. Deloitte (2018) dále uvádí, že v ČR je mezi zaměstnanci „well being“ na žebříčku hodnot mnohem výš, než například individuální finanční ohodnocení. Mnozí autoři se shodují, že ke spokojenosti zaměstnanců přispívá také velkou měrou i interakce s přímým nadřízeným. Daňková (2016, s. 15) ve své publikaci zdůrazňuje, že správný manažer by měl umět svého podřízeného profilově zařadit tak, aby přesně znal jeho motivační aktivátory a efektivně je aplikoval. Liker (2016, s. 18) vidí liniový management jako klíčový pro rozpoznání a vedení talentovaných zaměstnanců, kteří pak budou tvořit přidanou hodnotu pro firmu. Pro správné vedení zaměstnanců je dle autora tedy podstatné, aby se liniový management dlouhodobě držel zásad nejlepší manažerské praxe a přispíval tím k celkové spokojenosti zaměstnanců. Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení ke zlepšení vedení liniového managementu ve firmě a přispět tím ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, z části teoretické a z části praktické. Část teoretická čtenáři přibližuje pojmy jako pracovní spokojenost a její měření ze strany zaměstnance, dále pak pohled manažera a jeho různé styly vedení, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost. Praktická část nejprve přibližuje prostředí zkoumané firmy ABC - její organizační strukturu, pracovní kulturu, hmotné i nehmotné motivační faktory nabízené firmou. Hlavní výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření v rámci společnosti ABC, přičemž jeho výsledky identifikovaly slabá místa ve vedení liniového managementu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část diplomové práce vznikla na základě komparací sekundárních literárních zdrojů, které přibližují pojmy jako pracovní spokojenost společně s výhodami a nevýhodami jejího měření. Kapitola dále definuje osobnost manažera, jeho jednotlivé styly vedení, nejčastější chyby a také manažerskou nejlepší praxi. Pro úplnost obsahuje kapitola také typologii zaměstnanců, podle které lze definovat faktory, které ovlivňují jejich spokojenost.

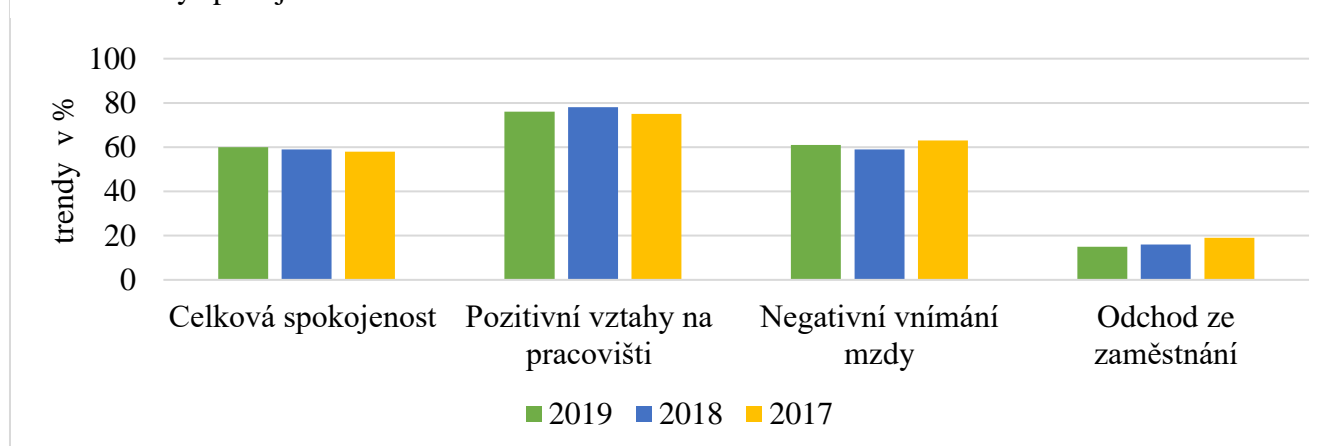
2.1 Pracovní spokojenost

Práce je důležitý životní pojem, dle Likera a Meira (2016, s. 35) tráví ekonomicky aktivní zaměstnanec třetinu svého časového fondu v práci. Pojem pracovní spokojenost vidí Nakonečný (2011, s. 132) v postoji a pocitech, pracovních úkonech, prestiži dané pracovní pozice a ve společenské hodnotě, kterou zaměstnanci pracovní výkon přináší. Pichrt (2013, s. 89) vnímá pracovní spokojenost jako soubor postojů zaměstnanců, které jsou výsledky jejich subjektivních hodnocení. Autor dále vidí pracovní spokojenost jako příjemný stav vycházející z pracovní zkušenosti. Kociánová (2010, s. 65) zahrnuje pracovní spokojenost mezi celkovou životní spokojenost. Autorka je toho názoru, že celková životní spokojenost se často přelévá i do pracovní spokojenosti. Wagnerová (2011, s. 160) doplňuje celkovou životní spokojenost jako míru, s jakou se člověk celkově vyrovnává s životními okolnostmi, zatímco pracovní míra spokojenosti se měří rozdílem očekávané a skutečné pracovní situace vynásobená mírou významnosti. Plamínek (2010, s. 79) zahrnuje i mezi charakteristiky pracovní spokojenosti intenzitu spokojenosti, kde zaměstnanec může zažívat buď maximální, nebo minimální spokojenost- jedná se tedy o krajní hodnoty. Dále autor diferencuje mezi stálostí spokojenosti, nebo spokojeností proměnlivou (zaměstnanec je stále spokojen, nebo se jeho spokojenost dle ovlivňujících faktorů mění), nebo spokojeností jako stavem a procesem (zaměstnanec je spokojen s aktuálním stavem, nebo vnímá uspokojení ze samotného pracovního procesu). Urban (2013, s. 63) apeluje na pracovní spokojenost ze strany zaměstnanců, kde spokojenost vyplývá z pocitu dobře vykonané práce. Ta vzniká za přítomnosti faktorů, které pro své zaměstnance vytváří zaměstnavatel. Pauknerová (2012, s. 178) doplňuje, že pojem pracovní spokojenosti lze vyložit na jedné straně jako spokojenost se samotnými pracovními podmínkami ze strany zaměstnance, nebo také jako mandatorní podmínku pro efektivní pracovní výkon ze strany zaměstnavatele. CVVM (2019) ve své studii konstatuje, že v České Republice jsou se svým zaměstnáním nejšťastnější podnikatelé a manažeři, naopak nejméně spokojení jsou zaměstnanci na nejnižších manuálních pozicích.

2.1.1 Aktuální situace v ČR s pracovní spokojeností

CVVM (2019) ve své studii uvádí, že v ČR jsou nejšťastnější podnikatelé a manažeři, naopak nejméně spokojení jsou zaměstnanci na nejnižších manuálních pozicích se svým zaměstnáním. Následující graf 1 přibližuje aktuální trendy spokojenosti v letech 2017-2019 (CVVM, 2019).

Graf 1 Trendy spokojenosti



Zdroj: CVVM (2019)

Z grafu 1 je patrné, že v roce 2019 je celkově 60 % zaměstnanců spokojeno se svým zaměstnáním, což je srovnatelné s trendem z minulých let. Zaměstnanci jsou také spokojeni se vztahy na pracovišti, kde se v průběhu posledních tří let spokojenost pohybovala kolem 70 %. Naopak dlouhodobá nespokojenost je viditelná u vnímání mzdy. Dle CVVM (2019) je kolem 60% zaměstnanců přesvědčeno, že si zasluhují mnohem vyšší mzdové ohodnocení. I přes dlouhodobou platovou nespokojenost, s odchodem ze zaměstnání počítá v roce 2019 pouze 15% pracovníků. Komparativně je to nejnižší hodnota oproti 2018 (16%) a 2017 (19%).

2.1.2 Faktory působící na pracovní spokojenost

Pauknerová (2012, s. 179) uvádí, že pracovní spokojenost zaměstnance působí navenek jako určitý postoj a vychází z osobního hodnocení ke vztahu k práci, který je ovlivněn různými objektivními faktory. Autorka uvádí následující faktory:

- **Náplň práce:** spokojenost z charakteru práce se spíše vyskytuje na manažerských pozicích a u kreativních oborů. Naopak dle autorů (Dědina a Cejthamer (2010, s. 64) monotonní a manuální pracovní činnost nenabízí možnost seberealizace, proto se manuální pracovníci více soustředí na alternativní faktory vedoucí k pracovní spokojenosti. Většinou se zde jedná o firemní benefity, vztahy na pracovišti apod.
- **Platové ohodnocení:** Pauknerová (2012, s. 179) dále konstatuje, že zaměstnancova nespokojenost často nevyplývá z vlastních nenaplněných mzdových očekávání, ale spíše až když se začne srovnávat s ostatními kolegy.
- **Rozvoj na pracovišti:** Autorka je toho názoru, že ne každý zaměstnanec je ambiciózní a jeho spokojenost pramení z vnitřní motivace pracovat co nejlépe a rozvíjet se. Oproti tomu pro zaměstnavatele je dle Likera (2016, s. 41) klíčové si uvědomit, že „*pouze lidé jsou schopni myslet, řešit problémy a zlepšovat se*“. Autor se domnívá, že rozvoj zaměstnanců je klíčovým pro plnění cílů firmy.
- **Manažer:** Pauknerová (2012, s. 180) vidí v jednání vedoucího pracovníka velký vliv na spokojenost zaměstnanců. Pozitivně působí spravedlivé jednání, pravdomluvnost, konzistentní jednání nebo i empatie. Negativní vliv může mít agresivní vystupování, přílišné projevoování moci nebo nedůslednost. Více v kapitole o manažerském stylu vedení.

- **Kolektiv:** Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1.1, CVVM (2019), tak je většina pracovníků v ČR je spokojena se svým pracovním kolektivem, obzvlášť velký vliv na pracovní spokojenost má kolektiv a atmosféra na pracovišti u žen.
- **Organizace práce:** Šikýř (2014, s. 81) popisuje organizaci práce jako jev, který zaměstnanec nemůže ovlivnit a proto většinou vyvolává nespokojenost.
- **Pracovní podmínky:** Každý pracovník vnímá fyziologické a technické parametry nastavené individuálně, proto dle Pauknerové (2012, s. 180) nelze spokojenost měřit paušálně. Některým zaměstnancům s vnitřní motivací jsou fyziologické podmínky lhostejné a nepřispívají ke spokojenosti. Dle autorky stojí však pro některé podmínky na pracovišti na vrcholu hodnot a markatně tím ovlivňují jejich spokojenost.

Autoři (Provazník, Komárková, 2004 in Pauknerová 2012) dále přibližují tři významné faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

- **Péče o zaměstnance:** Zaměstnancova spokojenost je ovlivněna péčí o zaměstnance. Čím více zaměstnavatel nabízí, tím je zaměstnanec spokojenější (více v kapitole Zaměstnanec).
- **Vnitřní motivace:** Zaměstnanec je vnitřně motivován samotnou pracovní náplní. Činnost ho baví a sebeuspokojení přichází z kvantitativně a kvalitativně dobrého výkonu.
- **Komfortní zóna:** Autoři dále poukazují na to, že pro neambiciozní zaměstnance přichází pocit sebeuspokojení z pasivity jak vlastní, tak od nadřízeného.

Šikýř (2014, s. 91) upozorňuje na Herzbergovu teorii, kde frustrátory jsou vnímány pouze když nevyhovují. K pracovní spokojenosti zaměstnanců je pro zaměstnavatele esenciální vytvořit takové pracovní podmínky, které povedou k pracovní spokojenosti a nebudou tedy působit jako frustrátory. Autor také apeluje na to, že kromě vyhovujících pracovních podmínek by měl zaměstnavatel dbát na zamezení tzv. demobilizující spokojenosti, která vzniká, když zaměstnavatel nabízí víc benefitů, než požaduje výkonů od zaměstnance. Liker a Meier (2016, s. 35) zde mluví o respektu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kde zaměstnavatel klade kontinuálně vysoké nároky zaměstnanci, aby měl zaměstnanec vždy příležitost k rozvoji.

2.2 Manažer a styly řízení

Následující kapitola se věnuje pojmu manažer a v širším kontextu přibližuje jeho role, kompetence a různé styly vedení.

2.2.1 Manažer, styly vedení a nejlepší praxe

Dle Pauknerové (2014, s. 207) je manažerská činnost „*komplexní a která má technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty*“. Autorka dále uvádí, že ne každý oficiálně jmenovaný vedoucí pracovník je pro své podřízené pracovníky uznávaný jako manažer, pokud se svými podřízenými nekomunikuje, nezajímá se o ně a nezná jejich potřeby. Daňková (2016, s. 17) poukazuje na nutnost manažera nejprve „*prokóknout své lidi*“, pak korektně identifikovat typologii zaměstnanců, kteří jsou v týmu a aplikovat na ně ty správné nástroje. Veber (2014, s. 162) definuje manažera jako jmenovaného, zmocněného nebo zvoleného pracovníka, který na základě svých kompetencí řídil, plánoval, koordinoval, kontroloval a motivoval jemu svěřené pracovníky k co nejefektivnějším pracovním výkonům. Plamínek (2011, s. 174) doplňuje, že by manažer pro výkon své funkce měl mít specifické

kompetence a klíčové osobní vlastnosti. Mezi tyto vlastnosti zařazuje Liker (2016, s. 35) neustálý tlak na sebeaktualizaci, schopnost motivovat lidi k identifikaci s firmou, podílet se na rozvoji klíčových zaměstnanců. Autor apeluje na to, že „*opravdoví vůdci jsou jenom tak úspěšní jako ti, v jejichž čele stojí*“. Tím poukazuje na to, že správný manažer by měl zařídit, aby se vědomosti dostaly ke všem podřízeným v týmu rovnoměrně a neměly by zůstat pouze u vedoucího pracovníka.

Úrovně managementu

Liker (2016, s. 28) přibližuje původní systém managementu, který byl dříve tvořen rodinnými podniky, kde vlastníci zastávali zároveň i roli manažerů. S postupem času a rozrůstáním výroby přestávala být takhle struktura efektivní. Dle autora začali proto vlastníci nejprve najímat manažery, aby vedli jednotlivé útvary, následně pak byl vybrán a jmenován top management, který podnik řídil v souladu s vizí a požadavky vlastníků. Moderní management vidí manažery jako zaměstnance, kteří na základě svých kompetencí aktivně přispívají k prosperitě a úspěchu společnosti. Plamínek (2011, s. 176) uvádí tři základní úrovně managementu:

- **Vrcholový management**, který formuluje strategické cíle společnosti a definuje jasnou vizi
- **Střední management**, který je zodpovědný za větší útvary a jedná dle směrnic vrcholového managementu
- **Liniový management**, který je zodpovědný za většinou menší útvar pracovníků a reportuje střednímu managementu

Kompetence a role manažera

Manažer by měl být odborně zdatný v poli své působnosti, informací a samotného systému. Jako praktickou kompetenci Liker (2016, s. 37) uvádí schopnost manažera komunikace, týmové práce a jeho vedení při dodržování time-managementu. Ke kompetencím také patří sociální zralost manažera. Pod pojmem sociální zralosti se rozumí charakterové vlastnosti, aktivní poslouchání a vyrovnaná psychika vedoucího pracovníka. Dle autora jsou některé kompetence vrozené, pokud ale manažer zjistí, že mu určitá kompetence chybí, dá se naučit pomocí odborných manažerských školení, koučinku nebo mentoringu. Všeobecně se rozděluje autorita manažera na formální, která je u podřízených vyvolána v okamžiku oficiálního jmenování do funkce, nebo neformální, která vzniká u podřízených s postupem času a je vyvolána specifickým chováním a postojem manažera. Celkovou autoritu manažera tvoří čtyři základní modality - mocenská, morální, odborná a charismatická. Nelze určit, která z modalit je zásadní, Plamínek (2011, s. 53) konstatuje, že ideální je mix všech uvedených složek autorit. Pauknerová (2012, s. 208) dále přibližuje vrozenou vlastnost, kterou je přirozené charisma a vůdcovství, která manažerům hodně napomáhá a zjednodušuje vedení pracovníků. Dle autorky absence charismatu ale nemusí znamenat, že manažer nemůže vykonávat svoji funkci, znamená to ale, že se bude muset naučit manažerské praktiky, které povedou k úspěšnému vedení lidí. Manažer na každé úrovni vedení řeší komplexní úkoly, které ho staví dle aktuální situace do různých rolí uvedených v tabulce 1.

Tabulka 1 Role manažera

Role	Definice - očekávání ke splnění role
Prognostik	zodpovědnost za určitý pracovní proces a je jeho úkolem predikovat další vývoj
Analytik	schopnost správně analyzovat podklady a vyvodit důsledky
Koordinátor	schopnost správně přerozdělit a delegovat činnosti
Komunikátor	jasná a transparentní interní a externí komunikace
Organizátor změn	vhodná implementace změn pracovních procesů v rámci vlastního týmu, sledování implementace

Zdroj: Pauknerová (2012, s. 209)

Z tabulky 1 je patrné, že každý manažer se může ztotožnit s jakoukoliv rolí a následně ji praktikovat, ale schopný manažer by měl zvládat všechny role a komplexně aplikovat dle potřeby (Wagnerová, 2011, s. 166).

Styly řízení vedoucích pracovníků

Každý člověk je povahově jiný, dle vrozených i naučených vlastností. Podle toho se formuluje jeho styl řízení. Veber (2014, s. 168) rozděluje následující styly řízení:

- **direktivní**, kde manažer udává směr a nedává zaměstnanci prostor k samostatnosti a kreativitě. Lauber, 1992 in Urban (2013, s. 63) takový styl popisuje jako „Command and control“.
- **benevolentní**, kde je manažer shovívavý a připouští samostatnost a kreativitu.
- **konzultativní**, kde manažer vítá názory svých podřízených a společně definují další postup.

Esenciální složkou manažera je jeho „chuť“ vykonávat vedoucí funkci. Je podstatné, aby manažer měl vnitřní motivátory, které ho predestinují k tomu, aby ochotně svůj tým vedl, vědomě vnímal své podřízené a řídil se heslem „leading by example“. Otázkou správného stylu řízení se zabývají Dédina a Cejthamer (2010, s. 61-62), kde prezentují tzv. manažerskou mřížku (Managerial Grid, Blake, Monton 1964-1991), která umožňuje sebehodnocením manažera na základě dotazníku identifikovat, zda se ve svém stylu řízení spíše orientuje na vedení lidí nebo na splnění produkčního úkolu. Výsledky vyplněného dotazníku jsou zaneseny do mřížky, která má na horizontální ose splnění úkolu a na vertikální vedení lidí. Mřížka umožňuje 91 různých kombinací stylu vedení, krajní a nejčastější výsledky mřížky jsou viditelné v tabulce 2.

Tabulka 2 Managerial Grid

Hodnocení	Styl vedení	Vypovídající hodnota
1.1	volný průběh	Manažer stagnuje, nevěří ve vlastní postup, nestará se ani o vedení lidí, ani o splnění úkolu
1.9	venkovský klub	Priorita jsou spokojení zaměstnanci, splnění úkolu je až druhořadé
5.5	kompromisní vedení	Spokojení zaměstnanci, odvedou i lepší pracovní výkon
9.1	autoritativní vedení	Zaměstnanci jsou viděni spíše jako pracovní nástroj, vysoký tlak na splnění úkolu
9.9	týmové vedení	Maximální důraz jak na vedení, tak i na splnění úkolu

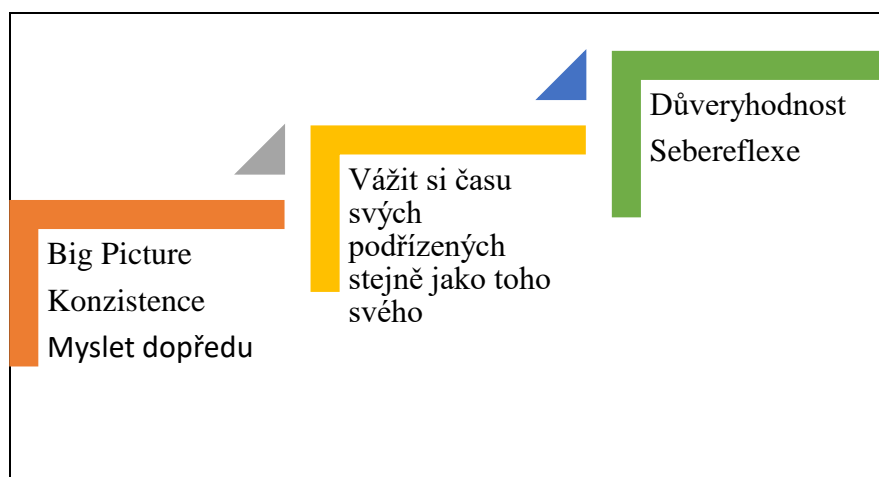
Zdroj: Blake, Monton 1964-1991 in Dědina a Cejthamer (2010, s. 61-62), vlastní zpracování

Autoři přibližují interpretaci výše uvedené tabulky 2 tím, že její původní autoři Blake a Moutan zjistili následující důležitá fakta. Krajní řešení jako 9.9, kde se manažer pokouší ideálně vést lidi i splnit jenom krátkodobé řešení, může dlouhodobě vést ke zdravotním problémům manažera. Stejně tak není optimální druhé krajní řešení 1.1, kde manažer není efektivní a měl by uvažovat o jiné pracovní pozici, protože s takovým stylem řízení nebude mít dlouhodobě ani spokojené zaměstnance, a ani splněný úkol. Autoři dále identifikovali, že manažer by měl najít optimální kombinaci pro sebe a najít pro sebe způsob a držet se ji.

Manažerská „Nejlepší praxe“

Forbes (2013) uvedl článek, kde prezentuje pět vhodných praktik, kterých by se měl manažer držet na obrázku 1 a pět nevhodných na obrázku 2, kterých by se měl naopak vyvarovat.

Obrázek 1 Manažerská nejlepší praxe



Zdroj: Forbes (2013), vlastní zpracování

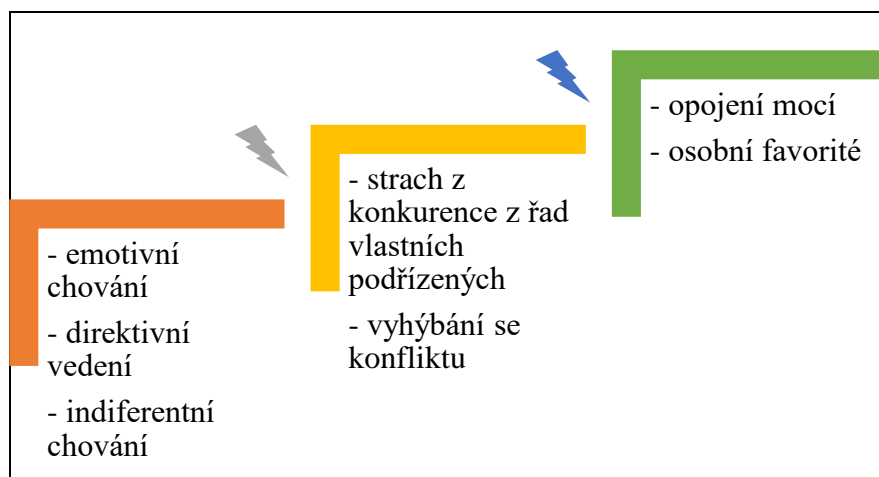
Obrázek 1 ukazuje pět základních praktik, které by měly být samozřejmostí pro dobrého manažera. Autor ve svém článku uvádí jako základ pojem „Big picture“, který symbolizuje

celkovou vizi podniku. Manažer by tedy měl vždy jednat v souladu s představami firmy jako celku a nepoškozovat ji. Dále by manažer měl být ve svém chování konzistentní, to znamená, že by měl dodržovat své sliby a svévolně je neměnit. Další bod na ose zmiňuje čas, který je nutné respektovat a naplánovat týmovou agendu tak, aby byl efektivně využit čas vedoucího i jeho podřízených. Sebereflexe a důvěryhodnost završují osu. Sebereflexe znamená, že vedoucí pracovník by měl být schopný přijmout konstruktivní kritiku, objektivně ji posoudit a následovně s ní umět pracovat. Ve svém celkovém jednání by měl manažer působit důvěryhodně vůči svému týmu, jinak hrozí ztráta respektu. Pauknerová (2012, s. 210) doplňuje, že by úspěšný manažer měl být stresuodolný, flexibilní, měl by umět přijímat a aplikovat v praxi změny, měl by být multitasking, proaktivně přebírat odpovědnost, neustále si aktualizovat znalosti a jednat dominantně. Groth (2016, s. 31) doporučuje ve své příručce pro dobré manažery si nejprve najít vzor, zkoumat jeho cestu k úspěchu a pokud možno převzít jeho dobré vlastnosti. Dále autor poukazuje na to, že by vedoucí pracovník měl být pravdomluvný, důstojný, chytrý, odpovědný, otevřený v komunikaci se svým týmem, pokorný a vyžadovat od svých lidí to nejlepší. Liker (2016, s. 41) vidí respekt jako klíčovou vlastnost úspěšnou praxi manažera. Vodák a Kucharčíková (2011) jsou toho názoru, že manažer prokazuje pracovníkovi respekt tím, že na něj má konstantní nároky překračující jeho komfortní zónu. Tím dává svému podřízenému prostor k neustálému zlepšování se a ve své podstatě tím podněcuje jeho rozvoj.

Nevhodné manažerské praktiky

Jak tvrdí Plamínek (2017, s. 34) ve své nejnovější publikaci, tak nejsou všichni vedoucí pracovníci korektní ve svém pracovním chování. Dle autora nemá každý ty správné predispozice k tomu vést své podřízené pouze na základě výše uvedené manažerské nejlepší praxe. Forbes (2013) ve své publikaci prezentuje také nejčastější nevhodné praktiky manažerů, které jsou shrnuty v obrázku 2:

Obrázek 2 Nevhodná manažerská praxe



Zdroj: Forbes (2013), vlastní zpracování

Z obrázku 2 vyplývá, že k nevhodným praktikám manažera patří dle Forbesu (2013) mimo jiné opojení vlastní mocí. Groth (2016, s. 49) doplňuje, že pro vedoucího je samozřejmě lákavé využívat svoji pozici a dávat ji na vědomí ostatním, ale nevede to správným směrem. Škodlivým faktorem je dle Urbana (2018, s. 53) mít osobního favorita, možná i více talentovaného než ostatní a otevřeně ho upřednostňovat. Je zřejmé, že zbytek týmu to nebude vnímat pozitivně

a může tím vzniknout rivalita a všeobecná demotivace. Demotivace může také vzniknout při emotivním chování manažera, který reaguje na specifické podněty spíše impulzivně. Zaměstnanci tím získávají nejistotu z nepředvídatelnosti manažera. Stejně negativně jako impulzivní manažer působí i indiferentní manažer, který se většinou vyhýbá konfliktům. Manažer by měl konfliktům čelit a řešit je, jinak dochází ke ztrátě autority. Forbes (2013) i Urban (2018, s. 53) uvádí, že by si manažer měl hlídat, vést a podporovat své talenty. Naopak špatný manažer se cítí ohrožen konkurencí z vlastního týmu a snaží se talent u zaměstnance spíše potlačit. Liker (2016, s. 69) vyzdvihuje ten fakt, že špatný manažer má tu tendenci při výběru nových zaměstnanců zavrhnout takové kandidáty, kteří by ho potenciálně mohli v budoucnu ohrozit.

Zaměstnanci a jejich pracovní spokojenost

Teoretická část se nejprve věnovala vedoucím pracovníkům a jejich stylu vedení, nyní se zaměří na zaměstnance a faktory, které ovlivňují jeho pracovní spokojenost. Liker (2017, s. 87) ve své publikaci tvrdí, že každý jedinec má jiné předpoklady a individuální soubor vrozených a naučených vlastností, které aktivně používá ve svém pracovním životě. Pokud manažer správně identifikuje aktivátory, efektivně je aplikuje, získá tak spokojeného zaměstnance. Jak již bylo zmíněno v předešlých odstavcích, tak spokojení zaměstnanci odvádějí lepší pracovní výkon než zaměstnanci nespokojení a mají tendenci déle přetrvat ve firmě. Daňková (2016, s. 39) se ve své publikaci soustředí na situační teorii, která navádí manažery posuzovat zaměstnance vždy podle jednotlivého výkonu a neposuzovat je všeobecně. Autorka uvádí, že každý pracovník se motivuje individuálně dle jeho povahových rysů. Některé je potřeba pochválit, druhým je potřeba dát prostor a příliš nekontrolovat - vše záleží na typologii zaměstnance, která je uvedena níže.

Vozík

Dle autorky se jedná o neperspektivní zaměstnance, kteří nechtějí a neumějí pracovat nad rámec svých povinností. Vedení takových zaměstnanců je náročnější v tom, že se jejich pracovní aktivita musí nejprve pečlivě naplánovat, následně to zaměstnanci jasně formulovat v podobě SMART cílů a nakonec jejich výkon důsledně kontrolovat a případně ukládat sankce při neodpovídajícím výstupu. Daňková (2016, s. 39) vidí riziko držení takového typu zaměstnance pro tým v tom, že ostatní nebudou motivováni nízkým výkonem vozíku. Dlouhodobě autorka nedoporučuje udržovat takového zaměstnance v týmu.

Nováček

Zaměstnanci jsou na pozici krátce, jsou motivováni, mají ambice k výkonu komplexnějších úloh, ale kvůli nedostatku zkušeností ještě nemůžou vykonávat takové činnosti samostatně. Daňková (2016, s. 39) tak doporučuje jejich nadřízeným dát motivovanému zaměstnanci prostor k samostatnosti a učení, důsledně kontrolovat stav jeho znalostí, stejně jako jeho kompetencí a zadávat úkoly úměrně jeho možnostem.

Rozbuška

Zaměstnanec je již zkušený a v týmu má silné postavení, nebojí se jednat samostatně. Dle autorky je takový zaměstnanec těžko zvladatelný pro vedoucího pracovníka, když se názory vedoucího a podřízeného pracovníka rozcházejí. Daňková (2016, s. 40) navádí vedoucího pracovníka k pochopení toho, co takového zaměstnance motivuje a pokusit se mu to poskytnout. U takových pracovníků je velmi složitá změna charakteru, proto se nedoporučuje zaměstnance měnit, ale spíše využít jeho silné stránky. Dále by dle autorky měl manažer sledovat, jak pracovník ovlivňuje tým a při demotivujícím chování ho včas zastavit.

Chybí odvaha

Takový zaměstnanec je dle Daňkové dostatečně zkušený, ale chybí mu sebevědomí a bojí se převzít zodpovědnost za složitější úlohy. Pro manažera je zde důležité takovému zaměstnanci vysvětlit cíl daného úkolu a navést ho k přijímání zodpovědnosti. Daňková (2016, s. 40) však upozorňuje na to, že takový zaměstnanec bude časově intenzivnější na vedení - bude zde potřeba individuální pozornost a trpělivost do té doby, než zaměstnanec nalezne dostatek sebedůvěry k tomu, aby samostatně zvládnul komplexní úlohu.

Tahoun

Tento typ zaměstnanců je dle Daňkové (2016, s. 40) pro každého manažera ideálním- umějí, chtějí, proaktivně přebírají komplexní úkoly a zodpovědnost. Autorka doporučuje si takového zaměstnance *hýčkat*- podporovat jeho rozvoj a při rozhodování se zajímat o jeho názor. Zároveň by si také manažer měl dát pozor na to, aby takového zaměstnance nepřetěžoval a do budoucna nevyklučoval možnost, že i nejlepší pracovník může odejít. Daňková (2016, s. 40) ve své publikaci uvádí různé výše uvedené charakteristiky pracovníků a poskytuje manuál na to, jak s různými typy zaměstnanců pracovat. Folwarczna (2010, s. 53) upozorňuje na to, že nejdůležitějším faktorem pro vedoucího pracovníka je správně identifikovat, jestli jeho podřízení opravdu „*umí, chtějí a zda přijímají odpovědnost*“. Je pak na kompetenci manažera určit a aplikovat správné jednání s podřízeným a rozdělovat úkoly tak, aby nebyly pod a ani nad jeho možnosti. Autorka apeluje na to, že nekompetence a nesprávné jednání vedoucího pracovníka může způsobit to, že z tahouna se přílišnou kontrolou a nesprávným přidělováním úkolů může časem stát tzv. vozík. Plamínek (2015, s. 17) dodává k charakteristikám zaměstnanců a jaké motivační techniky na ně aplikovat, pojem motivační pole zaměstnance, které je tvořeno třemi vrstvami. Základní založení, které je souborem vrozených vlastností, tvoří podklad pod vrstvy následující. Další vrstvou je motivační poloha, to jsou naučené motivátory. Jedinec se postupem času naučil, že specifické podněty ho motivují více, než ostatní a podle toho na ně reaguje. Vrchní vrstva je okamžiková, je to spontánní reakce na určitý podnět. Urban (2013, s. 66) přidává hodnotový systém zaměstnance jako jeden z klíčů k jeho pochopení. Hodnotový systém je komplexní a u každého individuální. Hodnotových vzorců je hodně, ale každý jedinec k nim přiřazuje jinou váhu a tím tvoří svoji hodnotovou orientaci. Ilustrativně může být tvořen politikou, náboženstvím, kulturou nebo sociálními skupinami. Motivace a hodnotový systém tvoří motivační profil zaměstnance. Pichrt (2013, s. 99) popisuje motivační profil jako soubor motivačních a hodnotových prvků, je to ve své podstatě hnací síla subjektu. Wagnerová (2011, s. 162) rozděluje pojem pracovní motivace na dvě části- interní a externí. Interní pracovní motivace je silnější hnací motor, protože jedinec se aktivuje sám, je to hlubší a dlouhodobější. Většinou se motivuje uspokojením s dobře odvedenou prací, nebo povýšením, když bude podávat odpovídající pracovní výkon. Většina zaměstnanců však spíše potřebuje spíše externí motivátory jako pochvalu, bonus, nebo kritika. Jelikož je zaměstnanec „tlačen“ k výkonu, bude motivační trvání spíše krátkodobě účinné. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách této diplomové práce, manažer by měl mít ideálně spokojené zaměstnance, aby odváděli co nejlepší pracovní výkon - proto je důležité pochopit, které vnitřní a vnější stimuly aplikovat k aktivaci jejich motivačních faktorů.

Moderní přístupy motivace zaměstnanců

Mnoho autorů řeší problematiku efektivní motivace zaměstnanců a následující kapitola přiblíží několik moderních přístupů jako zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů, jejich rozvoj a celková péče o ně.

Empowerment - zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů

Groth (2016, s. 96) vidí motivaci zaměstnanců s potenciálem v přenechání více zodpovědnosti a samostatném řešení komplexních úkolů. Autor hovoří o tzv. *empowermentu*, který vylučuje autokratické řízení vedoucího zaměstnance. Naopak zapojuje do rozhodovacího procesu zaměstnance, přičemž je na každém vedoucím pracovníkovi, jakou úroveň, z celkem šesti, u svých podřízených při řešení problému bude aplikovat:

- **Stanovení:** Zde manažer identifikuje samostatně řešení problému a informuje o implementaci tým, bez zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu. V praxi se dle Grotha (2016, s. 96) takové manažerské jednání využívá například při rozdělování zdrojů, kde někdo vždy bude v nevýhodě, proto rozhoduje manažer.
- **Přesvědčování:** Na této úrovni empowermentu dochází dle Grotha k částečnému zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu. Manažer zde sice diskutuje s týmem o možném řešení, ale následně argumentuje tak, aby bylo přijato jeho řešení. Autor vidí využití v praxi při komplexních problémech, kde je potřeba, aby se týmu „prodalo“ řešení.
- **Nechat si poradit:** Vyšší úroveň empowermentu zaměstnanců nastává dle Grotha (2016, s. 97) v případě krizových situací, kde je nutné rychlé rozhodnutí i manažer poslechne nápady a návrhy zaměstnanců, ale finální rozhodnutí je na vedoucím pracovníkovi.
- **Konsenzus:** Dle autora jedna z nejvyšších úrovní zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu je právě konsenzus, kde se řešení hledá společně a finální rozhodnutí dle autora není pouze na manažerovi. V praxi se užívá při nekritických úlohách jako například organizace týmu.
- **Skupinové rozhodnutí:** Zde se manažer na rozhodovacím procesu nepodílí, je pouze informován o výstupu jednání týmu. Opět se zde nejedná o kritické nebo personální záležitosti. Autor zmiňuje projednávání postupů nebo rozdělování úkolů.
- **Úplná autonomie:** Groth (2016, s. 97) zde vidí nejvyšší úroveň zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu. Stejně jako u skupinového rozhodování, zde tým rozhoduje samostatně, manažer není informován.

Groth (2016, s. 98) ve své publikaci objasňuje výše popsané stupně zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu tím, že vždy záleží na konkrétní situaci, kdy je možné empowerment aplikovat. Jedná se o to, zda mají zaměstnanci dostatečnou odbornost, znalosti a know-how k tomu, aby mohli jednat a rozhodovat se více samostatně. Všeobecně autor kritizuje nedostatečnou důvěru manažerů vůči svým podřízeným. Autor to vysvětluje tím, že vedoucí manažeři nejčastěji preferují mikromanagement, který dovoluje pouze první (stanovení), druhou (přesvědčování) a výjimečně třetí (nechat si poradit) úroveň empowermentu. Autor vyzývá vedoucí pracovníky k větší důvěře a delegování více úloh zaměstnancům a posílení tak jejich pocitu, že jim jejich vedoucí pracovník důvěřuje.

Péče o zaměstnance

Šikýř (2014, s. 130) vidí motivaci zaměstnanců ve smysluplné péči o pracovníky, přičemž lze péči rozdělit na smluvní péči, která je mandatorní a dobrovolnou péči o zaměstnance. Mezi smluvní a povinnou péči lze dle Armstronga (2011, s. 766) zahrnout pracovní podmínky, pracovní prostředí, patřičný rozvoj a stravování. Autor poukazuje na to, že právě dobrovolná

složka péče o zaměstnance definuje atraktivitu společnosti a napomáhá budoucím zaměstnancům při výběru pracovního místa. Mezi tyto dobrovolné faktory patří například dovolená delší než 4 týdny, flexibilní pracovní doba, homeoffice, firemní akce, poradenské služby, speciálně firmou nasmlouvané partnery se sníženou sazbou jako nadstandardní nemocniční zařízení, kadeřnictví, fitness zařízení nebo taxi služba. Mezi finanční benefity patří například třináctý plat, speciální bonusy, proplácení faktur za telefon nebo firemního vozu, zvýhodněné firemní akcie. Dle Pauknerové (2012, s. 181) je klíčové uspokojit potřeby zaměstnanců k tomu, aby kvalitně a efektivně plnili firemní cíle. Jde tedy o to identifikovat a aplikovat právě takové stimuly, které vyvolají vnitřní motivaci zaměstnanců k plnění pracovních úkolů. Identifikace stimulačních faktorů vychází z následujících motivačních teorií a je na schopném manažerovi správně identifikovat, jakou teorii na své podřízené efektivně aplikovat:

- Maslowova teorie potřeb

Dle Šikýře (2014, s. 133) vychází uvedená teorie ze základních potřeb každého člověka. Při tom se musí brát v potaz, že musí být nejprve naplněné fyziologické potřeby (potrava, spánek, střecha nad hlavou), pak potřeby bezpečí (zdraví, pravidelný plat), dále potřeby společenské (dobré vztahy) a na stupni nejvyšším je pak potřeba seberealizace a sebeaktualizace.

- Herzbergova motivačně- hygienická teorie

Zde se jedná o hygienické a motivační faktory, při čemž hygienické faktory jsou faktory nespokojenosti (vnější faktory), které jedince neuspokojují pouze při jejich absenci a ovlivňují tak motivaci negativně. Šikýř (2014, s. 133) upozorňuje oproti tomu na motivační faktory, které pozitivně ovlivňují motivaci při jejich přítomnosti, ale nezpůsobují nespokojenost při jejich absenci.

- McGregorova teorie X a teorie Y

Dle autora se zde motivační teorie opírá o charakter zaměstnance. Vychází se z toho, že zaměstnanec X nemá vnitřní motivaci a k jeho efektivnímu je potřeba direktivní řízení společně s peněžní odměnou při dobrém výkonu. Oproti tomu zaměstnanec s povahou Y pracuje samostatně a proaktivně na základě vnitřní motivace. Pro jeho efektivní motivaci je třeba spíše nedirektivní forma řízení a nepeněžní forma odměny.

Výběr a rozvoj zaměstnanců

Liker (2016, s. 40) se své publikaci věnuje známému systému, který se soustředí na lidský kapitál v Toyotě. Klíčovým autor vidí nejprve správný výběr zaměstnanců, kteří mají „*potenciál dosáhnout vyjímečnosti*“ na vybranou pozici a jejich následný rozvoj. Dále je autor (2016, s. 46) přesvědčený o tom, že cenní jsou pouze ti zaměstnanci, kteří umí a chtějí tvrdě pracovat. Firemní filozofie se zrcadlí v následujícím obrázku 3, který zobrazuje *Kolo neustálého zlepšování*:

Obrázek 3 Kolo neustálého zlepšování



Zdroj: Liker (2016, s. 45-46)

Obrázek 3 zobrazuje rozvoj jako součást systému, který vede k neustálému zlepšování. Liker (2016, s. 47) uvádí i ten fakt, že Toyota svým zaměstnancům nenabízí nejlepší finanční benefity v zemi, ale dokáže je nadchnout pro myšlenku a cíl, kterého chtějí dosáhnout. Příkladem je i převzetí neúspěšné General Motors společně se zaměstnanci Toyotou a díky implementaci rozvojového systému TPS (Toyota production system) se produktivita i efektivita GM zlepšila na úroveň úspěšného koncernu Toyota.

2.3 Výhody a nevýhody měření spokojenosti zaměstnanců

Pracovní spokojenost je dle Evangelu (2011, s. 106) velmi subjektivní, protože každý jedinec vnímá spokojenost vyplývající ze svého výkonu a celkově kvalitu svého pracovního života individuálně. Rassak (2019) ve svém online článku *Metody dotazníkového šetření* konstatuje, že pracovní spokojenost se nejlépe měří dotazníkovým šetřením, které je anonymní a existuje celá řada různých typů dotazníků, které se na takové šetření používají. Vinopol (2011) ve své studii vyzdvihuje ten fakt, že se se dá dotazníkové šetření využít jak jednotlivě, tak plošně pro celou skupinu. Qualtrics (2019) na své online stránce apeluje na to, že autoři nejčastěji využívají ve svých dotaznících buď uzavřené, nebo otevřené otázky. V rámci odpovědi má respondent při uzavřených otázkách vždy možnost "ano/ne", nebo různé číselné škály jako odpovědi. Při otevřených otázkách, se může rozepsat u svých odpovědi. Je nutné brát v potaz, že otevřené otázky jsou vždy náročnější na vyhodnocení. Rassak (2019) také vidí cíl dotazníkového šetření v získání právě takových odpovědí od respondentů, které jsou relativně pozitivní, nebo kriticky negativní. Škodlivá jsou lhostejná výstupní data, nebo naopak polární vyhraněnost odpovědí. Rozsah otázek je ovlivněn počtem respondentů, tedy čím menší zkoumaný vzorek, tím rozsáhlejší by mělo být šetření, aby se dosáhlo odpovídající výpovědní hodnoty. Při tvorbě dotazníkových šetření ke zjištění pracovní spokojenosti se dle Greve (2018, s. 183) využívají autoři nejčastěji následující dotazové roviny:

Organizace

Dle autora se zde zkoumají znalosti zaměstnance o společnosti. Otázky směřují k jasnému chápání strategie a vize společnosti, dále k příspěvku zaměstnance k plnění cílů společnosti a k možnostem kariérního růstu.

Týmová práce

Greve (2018, s. 183) ve své publikaci také zmiňuje to, že otázky zde směřují k pocitu sounáležitosti, inspiraci a podpoře ze strany ostatních členů týmu.

Informovanost

Na této rovině se řeší, jestli jsou zaměstnanci dostatečně informováni o společnosti a jejich produktech pro lepší rozhodování při běžných pracovních výkonech. Fietze (2011) ve své online publikaci také poukazuje na to, že by v dotazníku neměly chybět dotazy, zda zaměstnanci vědí, kde potřebné informace získat.

Liniový manažer

Otázky se zaměřují na interakci s vedoucím pracovníkem. Dotazník by měl na této rovině dle Greve (2018, s. 184) zaměřit na podporu manažera k nejlepšímu výkonu, pocitu uznání a kultuře zpětné vazby.

Pracovní nasazení a sebehodnocení

V této rovině se otázky v dotazníkovém šetření zaměřují na sebereflexi zaměstnanců- zkoumá se pocit osobního rozvoje vedle obvyklých pracovních činností a frekvence, či ochota překročení komfortní zony při výkonu práce.

Work-life balance

Novým trendem v dotazníkových šetřeních dle autora je také rovina work-life balance, kde je předmětem dotazování úroveň stresu v pracovním prostředí a podmínky poskytované zaměstnavatelem, které umožňují vytvořit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Spravedlivost

V této rovině dostane respondent otázky na téma subjektivního vnímání spravedlnosti. Greve (2018, s. 183) vyzdvihuje spravedlivé zacházení manažera se všemi členy týmu a stejné možnosti povýšení pro všechny zaměstnance.

Frenzel (2013, s. 149) souhrnně doplňuje, že je vždy na autorovi dotazníku se rozhodnout, na které otázky se bude v rámci svého výzkumu soustředit. Autor dále zdůrazňuje, že není nutné použít všechny výše uvedené roviny otázek, spíše vybrat otázky tak, aby pomohly splnit cíl průzkumu.

2.3.1 Metody měření spokojenosti zaměstnanců

V rámci diplomové práce bude přiblíženo několik hlavních metod šetření spokojenosti zaměstnanců.

- Job satisfaction survey (JSS)

Hlavní část dotazníkového šetření pokrývá devět dimenzí, které ovlivňují pracovní spokojenost. JSS je dle autorů Plamínka (2015, s. 22) a Frenzla (2013, s. 162) nejčastější formou šetření využívaných u společností, které chtějí získat rychlý pohled na spokojenost svých zaměstnanců. Dotazník obvykle neobsahuje více než 20 nekomplexních uzavřených otázek, kde může odpovědět na číselné škále například od 1 do 10, nebo verbálně od *silně nesouhlasím* do *silně souhlasím*. Rozsah otázek, stejně jako odpovědní škály jsou definovány autorem šetření. Součástí JSS jsou často také několik otevřených otázek, ve kterých se respondent může rozepsat.

- **Job descriptive index (JDI)**

Tato metoda byla dříve běžně užívána spíše v anglo - a německy mluvících zemích, kde se testuje pět parametrů - činnost, vedení, plat, kolektiv a možnosti postupu. Německou alternativou k JDI k tzv. Arbeitsbeschreibungsbogen, kde se porovnávají výstupy z uvedených pěti parametrů na bázi slabých stránek. Koubek (2015, s. 16) i Pauknerová (2014, s. 182) se shodují, že využití dané metody se stává moderním trendem i v ČR.

- **Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ)**

Dotazník MSQ je koncipován tak, aby změřil spokojenost zaměstnanců s jejich prací. Existují tři různé druhy dotazníků, první nejdelší se objevil v roce 1977 a následně se objevovaly dvě kratší formy (5-10min). Dotazník je dle Šikýře (2014, s. 84) obzvláště oblíbený mezi zaměstnanci, protože je méně povrchní než ostatní dotazníky. Soustředí se především na pracovní aspirace a potřeby zaměstnanců a také na dostatečnou zpětnou vazbu ze strany vedení.

- **Porters need satisfaction questionnaire (PNSQ)**

Dotazník vznikl v roce 1961 a opírá se o Maslowovu pyramidu potřeb z roku 1943 (Urban (2013, s. 69). PNSQ vychází z toho, že pracovní spokojenost je úzce spjatá s potřebou jistoty, sociálním bezpečím, úctou a seberealizací. Na rozdíl od Maslowovy pyramidy potřeb nezahrnuje PNSQ fyziologické potřeby, vychází z toho, že jsou již uspokojeny. K daným potřebám bylo vytvořeno 13 otázek, na které respondent odpovídá v rámci Likertovy škály, která je v pěti stupních od minima do maxima. Spokojenost se následně měří diferencíálem mezi očekávaným stupněm na uvedené Likertově škále a skutečným.

- **Brayfield-Rothe job satisfaction questionnaire blank**

Frenzl (2013, s. 164) popisuje, že tato forma dotazníkového šetření vznikla v roce 1951 v dlouhé a v krátké verzi, kde dlouhá verze zahrnuje 19 a krátká pouze 5 dotazů. Všechny otázky se týkají výhradně pracovní tematiky. Respondent hodnotí na Likertově škále od 1-10, kde 1 je silně nesouhlasím, po 10 - silně souhlasím.

- **In depth interview (pohovor)**

Metoda pohovoru se dle Frenzla (2013, s. 164) používá spíše jako doplňková metoda, která prohlubuje výstupy z dotazníkového šetření. Autor vidí smysl pohovorů spíše při průzkumech zpětných událostí - když se například na pracovišti zjistí určitá změna chování zaměstnanců, tak se metodou pohovorů zjišťuje důvod změny toho chování. Šikýř (2014, s. 85) vidí naopak výhody pohovorů oproti dotazníkovému šetření v uvolněné atmosféře, která respondentovi umožní se více zamyslet nad odpovědí. Další výhodou jsou komplexnější odpovědi, které poskytují jasnější obraz událostí, co respondentovi k jeho odpovědi vedlo. Autor doplňuje, že pro požadované výstupy z pohovoru musí autor pohovoru zajistit jasnou strukturu, vhodný vzorek respondentů, přiměřené otázky i předem stanovené očekávané odpovědi, které se pak porovnávají se skutečnými odpověďmi. Fietze (2011) ve své publikaci vyzdvihuje, že nelze preferovat jediný dotazník, který by bylo možné aplikovat na každý výzkum. Německá autorka poukazuje na faktory jako počet respondentů, kulturní zvláštnosti nebo oblast výzkumu, které ovlivňují výběr toho správného dotazníku.

2.3.2 Výhody dotazníkových šetření

Vinol (2011) ve svém online článku uvádí následující výhody plynoucí z online dotazníkových šetření:

- **Anonymita**

Když se zaměstnanec zeptá manažer napřímo, není zpravidla projevem objektivní názor. Zaměstnanec se bojí případných následků a proto má tu tendenci odpovídat, tak, jak předpokládá, že to chce slyšet jeho nadřízený. Pauknerová (2012, s. 72) doplňuje, že z psychologického hlediska je jedinec více ochotný sdělit svůj pravý názor, když je tázán anonymně.

- **Upřímná zpětná vazba**

Tím, že je dotazník anonymní, tak se respondent vyhýbá konfrontaci. Respondentova zpětná vazba je tím většinou upřímnější. Groth (2016, s. 33) kritizuje anonymitu dotazníkového šetření tím, že respondent může odpověď z různých důvodů zkresit a nemusí nutně odpovídat realitě.

- **Snížení fluktuace**

Tím že jsou zaměstnanci dotazováni na jejich názor ohledně vedení, společnosti nebo náplně práce - získávají pocit sounáležitosti a důležitosti. Daňková (2016, s. 36) doplňuje, že je méně pravděpodobné, že zaměstnanec opustí společnost, když cítí, že je jeho zpětná vazba pro společnost důležitá. Pro firmu je snížení počtu fluktuantů výhodné v podobě snížení nákladů na akvizici a trénink nových zaměstnanců.

- **Zvýšení produktivity**

Folwarczná (2010, s. 36) uvádí mimo jiné zvýšení produktivity jako pozitivní faktor uvedení dotazníkového šetření, protože zaměstnanci cítí, že na jejich názoru záleží a budou se tak více angažovat k docílení firemních cílů.

- **Zjištění potřeby školení**

Pokud zaměstnanci ve svých odpovědích uvedou nedostatečnou informovanost nebo znalosti, tak tím zaměstnavatel snadno identifikuje potřebu školení. Pro zaměstnavatele to sice znamená větší náklady na tréninkové aktivity, ale zároveň tím společnost získá výhodu v podobě kvalifikovanějšího zaměstnance. Liker (2016, s. 81) apeluje na to, že by firmy měly zvážit pořízení interního školitele, který by byl vždy k dispozici akterý bude znát nejen firemní prostředí, ale i potřeby zaměstnanců a bude mít možnost pravidelné interakce s vedoucími pracovníky. Dle autora jsou náklady a interního školitele menší než na agenturního školitele.

- **Nízké náklady na online dotazníky**

Pokud se firma rozhodne využít online dotazníkového šetření, kde dle Grotha (2016, s. 36) probíhá úspora v tisku, telefonním dotazování, odměna za primární zpracování dat, eliminace chyb a nutnost přepracování kvůli možným manuálním chybám.

- **Snadná distribuce dotazníků**

Online dotazníkové šetření je zpravidla nekomplikované na distribuci dotazníku, Vinol (2011) uvádí, že nejčastější formou bývá emailová pozvánka k dotazníku nebo hyperlinkový odkaz, na který respondent pouze klikne a dostane se přímo k otázkám. Autor upozorňuje na to, že čím jednodušší bude interakce s dotazníkovým šetřením, tím četnější bude následná návratnost.

- **Snadné zpracování dat**

Data z dotazníku lze přímo transportovat do softwarového systému, který data analyzuje, převede do požadovaných výstupů ve formátu, který umožní snadnou úpravu do grafů nebo tabulek (Vinol, 2011). Používané systémy jsou dle autora Microsoft Excel, Open Office nebo SPSS. Na českém trhu existují i stránky jako například vyplnto.cz, nebo survio.com, které nabízí dotazníkové šetření od sestavení do interpretace dat. Dle údajů na aktuálních stránkách vyplnto.cz je možné provést jednodušší dotazníkové šetření zdarma, nebo při náročnějších šetřeních za poplatek. Autoři Daňková (2016, s. 72) i Rassak (2020) se shodují v tom, že celkově je dotazníkové šetření efektivní, když je potřeba pozvat k participaci na šetření široké spektrum respondentů emailem, uspořit náklady na časově náročné pohovory, snadné získání zpětné vazby a vyhodnocení výsledků. Autorky také pozitivně hodnotí anonymní dotazování – respondenti tak mají větší tendenci odpovídat pravdivě a nebojí se možných následků z kritických odpovědí.

2.3.3 Nevýhody dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření má dle Koubka (2014, s. 67) i své nevýhody, které jsou uvedeny v následující kapitole.

- **Interpretace otázky**

Respondent ne vždy správně interpretuje otázku a nemá komu položit doplňující dotaz, který by situaci vyjasnil. Odpoví tedy dle vlastní interpretace a je možné, že dojde ke zkreslení. Daňková (2014, s. 63) apeluje na to, že dotaz musí být vždy co nejjednodušeji položen, aby nedošlo ke špatné interpretaci.

- **Nižší věrohodnost získaných dat**

Respondent má sice více času na odpověď, také vnímá menší úroveň stresu, než u pohovoru, je ale možné, že jeho odpověď nebude objektivní (Vinol, 2011).

- **Nutná intenzivnější příprava**

Autor dotazníku musí brát v potaz, že nejsou možné doplňující otázky, proto je nutné vytvořit jednotlivé otázky tak, aby byly jednoznačné a měly požadovanou vypovídající hodnotu. Šikýř (2014, s. 83) dále vidí smysl v tom se zaměřit i na specifika daného podniku společně s jeho zaměstnanci tak, aby odpovědi měly přidanou hodnotu a nebyly příliš obecné.

- **Lokální zvláštnosti**

Qualtrics (německá společnost, která se specializuje na dotazníková šetření) ve své studii (2019) ukázala, že respondentovy odpovědi jsou ovlivnitelné lokací. Respondenti mají tendenci odpovídat pozitivněji v hezkém prostředí a naopak.

- **Identifikace respondenta**

Dotazník je anonymní, nelze tedy jako u pohovoru jasně identifikovat respondenta a odhadnout, zda odpovídá objektivně, nebo jsou odpovědi zkreslené za maskou anonymity. Anonymita má taky dle Daňkové (2014, s. 63) negativní stránku v tom, že při nějakém vyhraněném názoru bude potřeba situaci prošetřit a navrhnout protiopatření, nebo návrhy ke zlepšení. Pokud by respondent nebyl anonymní, tak by se doplňujícím pohovorem dalo zjistit, co ho k té odpovědi vedlo a jestli je problém skutečně tak závažný jako hodnocení v dotazníku.

- **Návratnost dotazníků**

Cílem dotazníkového šetření je nejen oslovit co největší část potenciálních respondentů, ale také zajistit co nejvyšší návratnost, aby byla zajištěna dostatečná vypovídající hodnota šetření. Návratnost je ovlivněna například sezonností, kde je většina respondentů na dovolené nebo anonymitou, kdy je nemožné zjistit, zda to nevyplnil někdo určitý. Dle Vinola (2011) je tedy důležité zajistit nepříliš dlouhý a jasně formulovaný dotazník, který respondentovi nezabere příliš času. Pozvánka by měla obsahovat časový údaj, který samotné vyplňování zabere, účel šetření a kde budou zveřejněny výsledky, na které se může respondent podívat. Celkově Šikýř (2014, s. 39) kritizuje věrohodnost dotazníkových šetření, kde respondent má možnost manipulovat své odpovědi dle vlatních potřeb. Dále Likert (2017, s. 147) preferuje osobní pohovor, kde je možné lépe interpretovat reakci respondenta a v případě nejasností lze okamžitě položit doplňující otázku. Autor dále vidí slabé stránky dotazníků v nízké návratnosti a obtížnosti identifikovat respondenta- když chce například znát podrobněji odpověď, tak se nemůže hlouběji zeptat.

Shrnutí teoretické části

Na začátku teoretické části diplomové práce byl přiblížen pojem pracovní spokojenost, kterou dle Likera (2016, s. 41) ovlivňují faktory jako například náplň práce, plat, kolektiv, rozvoj nebo přímý nadřízený. Další kapitola na to navazuje a pojednává o manažerských praktikách, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Šikýř (2014) ve své publikaci o nejlepší manažerské praxi doporučuje vedoucím pracovníkům dívat se více dopředu, vystupovat důvěryhodně a vážit si času svých podřízených stejně jako toho svého. Groth (2016, s. 96) i Folwarcná (2010, s. 78) doplňují, že by správný manažer měl umět identifikovat typologii svých podřízených a dle toho určit jejich motivační aktivátory a následně je efektivně aplikovat. Daňková (2017, s. 79) uvádí jako příklad typologii zaměstnance „vozík“, kterého motivují jednoduché a jasné cíle, za jejichž plnění dostane pochvalu od manažera. Naopak zaměstnanec „tahouna“ vede dle autorky ke spokojenosti prostor k vlastní iniciativě a možnosti rozvoje. Další kapitoly teoretické části přibližují samotné měření spokojenosti a aktuální trendy v praxi. Předmětem samotného měření spokojenosti bývá dle Greve (2018, s. 183) nejčastěji pokládání otázek v oblasti organizace, týmové práce, informovanosti a liniového managementu. Měření spokojenosti v praxi probíhá dle autora nejčastěji ve formě online dotazníkového šetření. Rassak (2020) vyzdvihuje anonymitu, oslovení širokého spektra respondentů, snadnou zpětnou vazbu a ušetření nákladů jako výhody dotazníkového šetření. Vinol (2011) ve své studii naopak kritizuje věrohodnost dat a nemožnost identifikovat respondenta. Kapitola o měření spokojenosti dále vyjmenovává různé druhy dotazníků, které se liší svou délkou, komplexitou otázek a škálami odpovědí. V praxi je dle Frenzela (2013, s. 162) aktuálně nejvíce populární dotazník k měření spokojenosti zaměstnanců tzv. JDI (job descriptive index), který zkoumá slabé stránky parametrů jako pracovní činnost, plat, možnost kariérního postupu a vedoucího pracovníka.

2.4 Metodika práce

Pro zpracování diplomové práce byly použity sekundární zdroje, jako aktuální odborná literatura, odborné národní i mezinárodní články a další informačních kanály, které byly uvedeny v seznamu literatury této diplomové práce. Metodou indukce se teoretická část věnovala popisu a definici základních pojmů jako pracovní spokojenost společně s výhodami a nevýhodami jejího měření.

Nejprve byl popsán pojem manažer, kde byly přiblíženy v jednotlivých podkapitolách jednotlivé styly řízení, dále manažerské „best practice“ v komparaci s nejčastějšími

manažerskými chybami. Dále se teoretická indukční část věnovala pohledu zaměstnance - podkapitoly zkoumaly faktory, které je motivovaly a vedly k pracovní spokojenosti.

Praktická část diplomové práci logicky navazovala na poznatky získané v teoretické části. Nejprve se praktická část věnovala charakteristice zkoumané společnosti ABC - byla přiblížena její hlavní činnost, organizační struktura a interní motivační a rozvojový systém. Oddělení HR poskytlo náhled do interní dokumentace ohledně výstupních pohovorů a uvedlo statistiky důvodů odchodů zaměstnanců ze společnosti za poslední tři roky (2017-2020). Dále manažerka personálního oddělení poskytla přehled interních benefitů a vysvětlila, jak si firma aktuálně (2020) stojí na trhu v porovnání s jinými firmami v odvětví. Interní informace doplnil jednatel společnosti, který byl přítomen po celou dobu rozhovoru s manažerkou HR. Rozhovor probíhal dne 26. 5. 2020, od 11:30-12:00 hodin, prostřednictvím skypu a byl autorkou nahráván. Společnost nedala souhlas na zveřejnění poskytnutých dat, proto byla interní dokumentace společně s polostrukturovaným rozhovorem s vedením personálního oddělení autorkou upravena a transformována do písemné podoby. Uvedená data a transformovaný rozhovor jsou obsahem přílohy I.

Samotný výzkum probíhal v prostředí firmy ABC, kde byla všem 282 zaměstnancům firmy rozeslána pozvánka k vyplnění dotazníku interním emailem v září 2020 s tím, že mají čas k vyplnění online průzkumu do konce září 2020. Dotazník byl vytvořen dle článku *Dotazník jako součást diplomové práce* (Ústřední knihovna FF MU, 2014). Pozvánka respondenty vybízela k vyplnění 27 uzavřených otázek v rámci diplomové práce autorky. Respondenti byli také upozorněni na anonymitu výstupů dotazníku, kde v rámci zpracování dat nebude uvedeno jejich jméno a ani název společnosti. Dotazníkového šetření se účastnilo 175 zaměstnanců, návratnost byla tedy 61%. Genderově se dotazníkového šetření účastnilo více žen (68 %) než mužů (32 %). Věková struktura respondentů je nejčetněji (68 %) zastoupena mezi 26-34 lety a 35-44 lety (35%). Další identifikační otázka odhalila, že průzkumu se účastnilo nejvíce zaměstnanců pracujících na plný úvazek (75 %), pak na částečný úvazek (10 %), externí pracovníci (9 %) a nejnižší počet participace na šetření byl mezi studenty (6 %). Co se týče aktuální pozice pracovníka, tak většina respondentů (69 %) byla zastoupena zaměstnanci, kdežto manažerů se na průzkumu účastnilo pouze 11 %. Dotazník společně s výstupy šetření je uveden v příloze II.

Výzkum závislostí byl vytvořen zpracováním dat získaných z dotazníkového šetření. Zkoumají se konkrétní faktory, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců s jejich liniovým managementem. Pomocí statistických metod byla data dále zaměřena na testování předpokládaných hypotéz. Testem dobré shody – Chí kvadrátu se analyzovaly závislosti mezi jednáním liniového manažera a spokojeností zaměstnanců se společností ABC. Veškerá získaná data a jejich výstupy byla transformována do přehledných tabulek a grafů. V rámci metodiky práce je nutné zmínit objektivitu práce, která může mít pozitivní i negativní vliv na výsledek výzkumu práce. V době psaní diplomové práce autorka pracovala již devět let pro zkoumanou společnost ABC, znala tedy velmi dobře interní prostředí, procesy, což mohlo pozitivně ovlivnit výzkum. Negativní dopad mohl mít ten faktor, že autorka ve firmě působila pět let na vedoucí pozici, což může nepatrně zkreslit pohled na interpretaci výsledků. Autorka si byla plně vědoma rizika a vynaložila úsilí k tomu být co nejvíce objektivní. Výsledky šetření poukázaly nejen na míru spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, ale také odhalily slabé stránky u vedení manažerů. Identifikace slabých míst vedla k formulaci návrhů ke zlepšení. Tvorba samotných návrhů a doporučení vycházela nejen z poznatků získaných v teoretické části, ale i z individuálních zkušeností a nápadů autorky. Formulace závěru diplomové práce je výsledkem syntézy, která vycházela z propojení dílčích teoretických i praktických částí práce.

3 Analytická část práce

Analytická část práce čerpala z poznatků získaných v teoretické části práce, kde byly přiblíženy poznatky z literární rešerše i zahraničních článků o pracovní spokojenosti a faktorech, které na ni působí. Dále pak teoretická část práce nastínila aktuální situaci na pracovním trhu v ČR a s čím jsou zaměstnanci ve svém pracovním životě spokojeni více a s čím méně. Také byl přiblížen pojem manažer společně s rolí, kterou by měl vedoucí pracovník vykonávat dle předepsaných nejlepších praktik. Jako podklad pro analytickou část byl velký důraz kladen na nastínění toho, jaké chování, vystupování a styl řízení manažera přispívá k pracovní spokojenosti zaměstnanců a které naopak mohou potenciálně způsobit frustraci podřízených pracovníků. Teoretická část práce končila diskuzí o výhodách a nevýhodách měření spokojenosti zaměstnanců, kde byly přiblíženy různé metody samotného měření spokojenosti, což umožnilo vybrat nejvhodnější metodu šetření v analytické části. Následující analytická část práce dále přiblíží zkoumanou společnost ABC, tedy její charakteristiku společně s faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců z pohledu vedení personálního oddělení a vedení společnosti. Kontrolou zda tomu tak opravdu bylo, nastínilo vyhodnocení a interpretace dotazníkového šetření, které bylo uskutečněné v prostředí zkoumané firmy.

3.1 Charakteristika společnosti

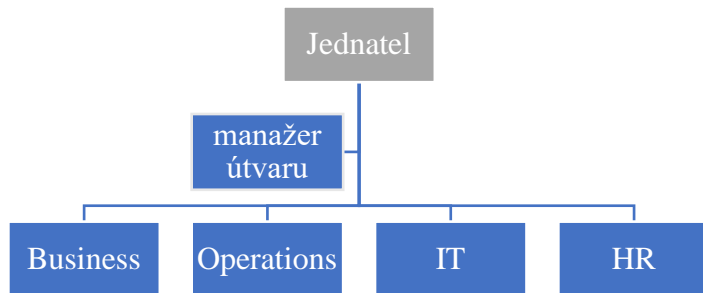
Zkoumaná společnost působí v prostředí investičního bankovníctví a z důvodů zachování diskrétnosti si nepřála být jmenována, proto v rámci diplomové práce byla pojmenována fiktivním názvem ABC.

Dle internetových stránek společnosti (2020) vznikla ABC v roce 2008 v Praze jako dceřina společnost nadnárodní společnosti s hlavním sídlem v Německu, kde hlavním předmětem podnikání byla investiční činnost. V Praze společnost původně vznikla za účelem administrativní a IT podpory se čtyřiceti zaměstnanci a během následujících let (2008-2020) se firma rozrostla na aktuálních 282 zaměstnanců (vedoucí personálního oddělení ABC, 2020) a k administrativním a IT pozicím přibyly i útvary personalistiky, kontroly kvality, vztahů se zákazníky a managementu změny. Z rozhovoru s jednatelem společnosti vyplynulo, že mezi zákazníky společnosti ABC patří především větší banky, které také provozují investiční činnost. Dále jednatel vysvětlil, že činností podniku je organizace a uskutečnění kapitálových a korporátních akcí, distribuce kapitálových plateb a zprostředkovávání obchodů na kapitálových trzích. Hlavní konkurenční výhodu společnosti vidí jednatel v zajištění bezpečného průběhu všech výše uvedených transakcí pro účastníky na kapitálových trzích.

Organizační struktura společnosti

Z intranetových stránek společnosti byla odvozena organizačně- řídicí struktura, kde se top management společnosti skládá z jednatele a manažera útvarů business, operations, IT a HR, kteří se starají o strategické úlohy a sestavování plánů a kontrolu plnění pro liniový management. Celkově má společnost 282 (vedoucí oddělení HR, 2020) zaměstnanců, rozdělených do 25 týmu po zhruba deseti pracovnících, za které je zodpovědný vždy právě jeden liniový manažer. Struktura společnosti je velmi plochá, jak lze vidět na obrázku 4, který představuje firemní organizačně- řídicí strukturu:

Obrázek 4 Organizační a řídicí struktura společnosti ABC



Zdroj: Zjednodušený přepis z intranetových stránek firmy, vlastní zpracování

Personální oddělení (2020) popisuje jednotlivé útvary Business, Operations, IT, HR, manažera útvaru a jednatele uvedených na obrázku 4 následovně:

Business: Jsou zde tři týmy, které jsou zodpovědné za podporu hlavního předmětu podnikání mateřské společnosti- péče o zákazníky, management kvality a management změny. Tyto tři oddělení vyžadují profily zaměstnanců, které budou zvládat stresové situace, náročné zákazníky a také by měli umět myslet kreativně, komplexně a obzvlášť důležité dle mínění vedoucí oddělení HR je při obsazování těchto pozic je umění multitaskingu. Zaměstnanci, kteří pracují v těchto třech odděleních, jsou dle vedoucí HR cílevědomí, chytří a mají potenciál na to, aby vystoupali po kariérním žebříčku vysoko. Manažerka HR ale zároveň dodává, že takoví ambiciozní zaměstnanci představují riziko pro společnost, protože kvůli ploché organizační struktuře mohou brzy s firmy odejít a nahradit jejich know-how pak trvá velmi dlouho. Vedoucí pracovnice zároveň dodává, že se snaží výkonné a schopné zaměstnance motivovat vysokými bonusy jednou ročně.

Operations: Jde o operativní procesy, kde zaměstnanci zadávají data do produkčních systémů. Celkově je zde deset týmů po 10-15 pracovnících a tvoří tak největší podíl na celkovém počtu zaměstnanců ve společnosti. Povahově jsou úlohy na nejnižších pozicích monotónní a administrativní s minimální složkou kreativity, proto je zde dle HR největší počet fluktuantů ve společnosti. Na vyšších pozicích se zaměstnanci podílí na projektech a řeší více kreativní úlohy, mají více benefitů, zajímavé platové ohodnocení a roční bonusy, proto je liniový management stálejší složkou oproti jejich fluktujícím podřízeným pracovníkům. Největším rizikem je dle manažerky HR u těchto zaměstnaneckých profilů nerozpoznání včas, že je zaměstnanec blízko vyhoření a jeho odchod ze společnosti.

IT: Hlavní činností oddělení IT ve firmě není pouze technická podpora, ale i developerská aktivita. Dle údajů HR, má útvar IT sedm týmů, kteří úzce spolupracují s mateřskou společností, která jim zadává projekty. Manažerka uvádí, že je toto oddělení nejspokojenější z celé společnosti- profily vývojářů jsou speciální tým, že jsou po nich požadovány konkrétní znalosti podložené certifikáty a při zadávání projektu je jim nechávána volnost ohledně docházky, nebo jak rychle budou postupovat při řešení daného projektu, důležitým termínem k dodržení je pouze ten, kdy se má projekt odevzdat vedení společnosti, nebo mateřské společnosti v Německu. Pokud vývojáři odevzdávají kvalitně zpracované projekty, tak dostávají dodatečný benefit ve formě flexibilní pracovní doby, poměrově vyšší paltové ohodnocení a roční bonusy, než ostatní oddělení ve společnosti.

HR: Oddělení je rozděleno na dva týmy- jeden se věnuje pražské pobočce a řeší interní personální záležitosti a druhé oddělení zpracovává administrativní HR požadavky pro mateřskou společnost v Německu. Pražské oddělení se dle vedoucí pracovnice HR stará o pražské zaměstnance- zařizuje jim pracovní smlouvy, vykonává funkci „onboarding“, tedy péče o nové zaměstnance a jejich intenzivní integraci do společnosti. Dále toto oddělení řeší veškeré dotazy pražských zaměstnanců ohledně jejich mzdy, benefitů nebo i všelijakých reklamací. Často také hrají roli moderátora při interpersonálních rozepřích, které manažerka HR vysvětluje tím, že ve společnosti pracuje více žen, než mužů a bohužel jsou při častých monotonních aktivitách běžné spory mezi kolegyněmi, které musí řešit personální oddělení. Tým, který se stará o podpůrnou činnost mateřské společnosti v Německu se stará výhradně o vyúčtování konzultantů, což je při velkém počtu konzultantů sice administrativně náročné, ale také dlouhodobě velmi monotonné a dle manažerky HR je v tomto oddělení také vysoká úroveň fluktuace, stejně jako v odděleních výše zmíněného útvaru Operations.

Manažer útvaru: Jedná se o seniorního manažera, kterému reportují všichni liniový manažeři společnosti ABC. Manažerka HR v rozhovoru uvedla, že jedním z úkolů manažera útvaru je úzká spolupráce s personálním oddělením společnosti při řešení všech personálních záležitostí. Dále je krizovým manažerem při nečekaných událostech, je hlavní zodpovědnou osobou za funkční chod celého podniku a reportuje jednatelemi.

Jednatel: Od založení pražské pobočky v roce 2008 se jednatel společnosti nezměnil a jeho pole činnosti je úzká spolupráce s top managementem mateřské společnosti při předávání a plnění strategických cílů. Jednatel v osobním rozhovoru uvedl, že od založení společnosti v roce 2008, měl ve zvyku každému zaměstnanci osobně přát k narozeninám. Toto osobní a motivační gesto vnímá jednatel pozitivně, má tak možnost si prohloubit vztah se svými podřízenými.

Struktura společnosti

Struktura společnosti navazuje na kapitolu *Organizační struktura*, kde je struktura společnosti rozsáhle popsána. Ve zkratce má společnost ABC tedy aktuálně 282 zaměstnanců (vedoucí oddělení HR, 2020), rozdělených do pěti útvarů, kterými jsou HR, IT, Business a Operations a management společnosti. Pod poslední spadá jednatel, manažer útvaru a jejich sekretářky). Dle aktuálních interních statistik HR (2020) je ve firmě poměrově více žen, z 282 je 173 žen a 109 mužů. Větší poměr zaměstnaných žen ve společnosti vysvětluje HR manažerka (2020) administrativní povahou většiny pracovních pozic a plochou strukturou společnosti s omezenou možností kariérního postupu. Většina zaměstnanců pracuje na plný úvazek (71%), na částečný úvazek jich pracuje 12% zaměstnanců, studentů je 6 % a zbylých 11% tvoří externí pracovníci. Dále z interní dokumentace (ABC, 2020) komunikace vyplynulo, že ve společnosti ABC je aktuálně obsazeno nejvíce pozic na plný úvazek, náplň pracovní činnosti je u zaměstnanců převážně administrativní a operativní. Kvůli ploché organizační struktuře je možnost kariérového růstu velmi omezená. Vedení HR doplňuje, že právě kvůli těmto charakteristikám se nová místa více obsazují ženami než muži. Výše uvedené vlastnosti zaměstnanců ABC jsou identické s vlastnostmi vzorku respondentů dotazníkového šetření, jelikož byla pozvánka k participaci na výzkumu rozeslána všem zaměstnancům společnosti.

Motivační program ve společnosti ABC

Následující odstavec vznikl na základě osobního pohovoru s vedoucí personálního oddělení (2020) a přepsáním nabídky benefitů z firemní brožury, kterou personální oddělení rozdává nováčkům při nástupu do zaměstnání. Přepis rozhovoru a brožura jsou obsaženy v příloze III. Personální manažerka hned v úvodu rozhovoru podotýká, že nabídka firemních benefitů je velmi pestrá a patří k nejlepším v odvětví. Výpis všech benefitů je obsažen v brožuře. Mezi standardní nefinanční benefity nabízí ABC (interní dokumentace s nabídkou benefitů, 2020) :

- stravenky,
- multisport karty,
- placené přesčasy,
- 25 dní dovolené,
- studené i teplé nápoje na pracovišti zdarma,
- proplácení ročního kuponu MHD,
- firemní víkendové aktivity,
- home office.

Personální manažerka vidí následující nabízené benefity jako **nadstandardní**:

- flexibilní pracovní doba,
- vyrovnání mzdy matek na mateřské dovolené do 100 % platu,
- proplácení mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti,
- vysoké roční bonusy,
- možnost proplácení MBA programů u talentovaných zaměstnanců,
- příspěvek na soukromou školku, která je blízko kanceláře,
- možnost zakoupení firemních akcií za výhodných podmínek.

Pro **manažery** jsou ještě speciální benefity, které nejsou uvedené v brožuře pro nováčky (vedoucí personálního oddělení, 2020) :

- možnost proplácení MBA programů v zahraničí,
- možnosti účasti na oborových konferencích v zahraničí,
- proplácení mobilního telefonu na osobní účely,
- výhodný operativní leasing prémiových vozidel a každý rok nové auto.

Manažerka HR závěrem shrnuje, že je pro firmu důležité mít spokojené zaměstnance, proto se snaží v rámci benefitů dělat každoroční srovnávání mezi podniky v odvětví a přizpůsobovat firemní benefity tak, aby nezaostávaly za ostatními podniky.

3.2 Závěry z osobního pohovoru

Z osobního pohovoru z vedoucí personálního oddělení vyplynulo, že firma ABC chce svým zaměstnancům poskytovat dobré zázemí, kde budou pracovníci spokojeni. Oddělení HR se stará o tzv. onboarding zaměstnanců, tedy o integraci nových kolegů do společnosti a funguje dle potíky otevřených dveří, to znamená, že pracovníci mohou kdykoliv přijít a konzultovat své dotazy nebo stížnosti. Společnost také provádí každoroční průzkumy, kde zjišťuje, jaké jsou benefity a mzdy u firem v odvětví a snaží se zajistit, aby skladba benefitů a výše mezd nebyly pod tržním průměrem. Ke spokojenosti zaměstnanců přispělo plošné zvýšení mezd v minulém roce a vhodnou aktuální skladbou benefitů. Pro své zaměstnance se pokouší udržovat hezké a moderní pracovní prostředí, které vytváří ideální podmínky k výkonu pracovních činností. Co se týká liniového managementu, tak ten má velmi flexibilní pracovní podmínky- pracovníci nemají žádná povinná školení, která musí k sebeaktualizaci každý rok absolvovat a také mají nízkou úroveň kontroly jejich každodenních činností. Jak vyplývá z organizačně- řídicí struktury, tak 25 liniových manažerů reportují pouze jednomu vedoucímu útvaru, který z časového hlediska nemůže své podřízené kvalitně vést a kontrolovat jejich aktivitu. Dále ve společnosti ABC chybí více pozic, které by nejenom rozbily velmi plochou organizační strukturu, ale zároveň i působily jako motivační nástroj pro schopné zaměstnance, kteří nechtějí po deset let zůstat na jedné pozici. Dodatečné pozice sice způsobí zvýšení mzdových nákladů, ale z dlouhodobého hlediska přispějí k pracovní spokojenosti a sníží tím úroveň fluktuace ve firmě.

3.3 Vyhodnocení výzkumu dotazníkového šetření

3.3.1 Interpretace dat z výsledků šetření

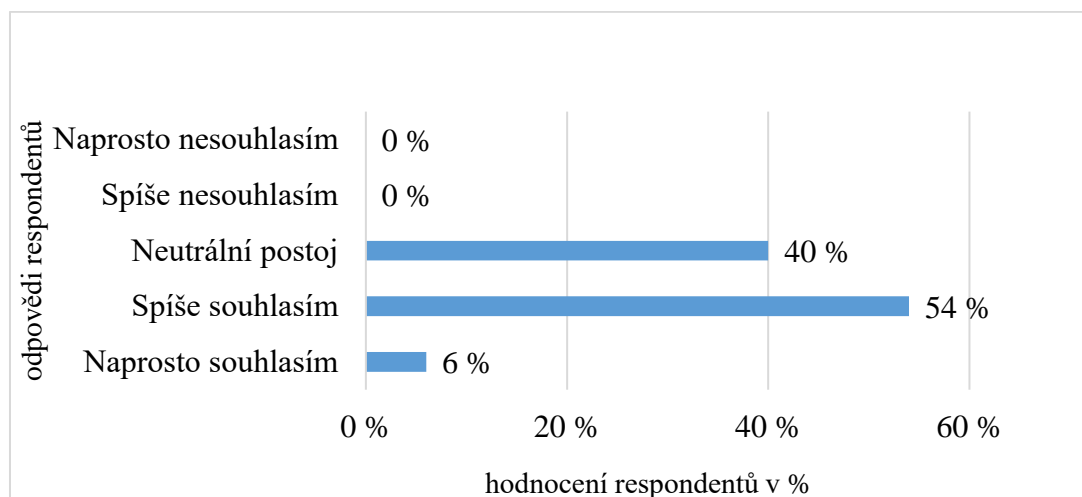
Společnost ABC – obecná spokojenost

Následující kapitola s grafy 5-10 se věnuje spokojenosti zaměstnanců se společností ABC obecně. V teoretické části bylo představeno zjištění (Daňková 2016), dle kterého by zaměstnavatel měl zajistit právě takové pracovní podmínky, které by zaměstnancům přinášely spokojenost a nepůsobily jako frustrátory. Respondenti měli v otázkách 1-5 ohodnotit spokojenost se společností, firemními benefity, mzdou a možnostmi kariérního postupu.

1. Firma je pro mě stále atraktivní

První otázka dotazníkového šetření měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci obecně spokojeni se společností. Vyhodnocení odpovědí respondentů je znázorněno v grafu 2.

Graf 2 Firma ABC je pro mě stále atraktivní



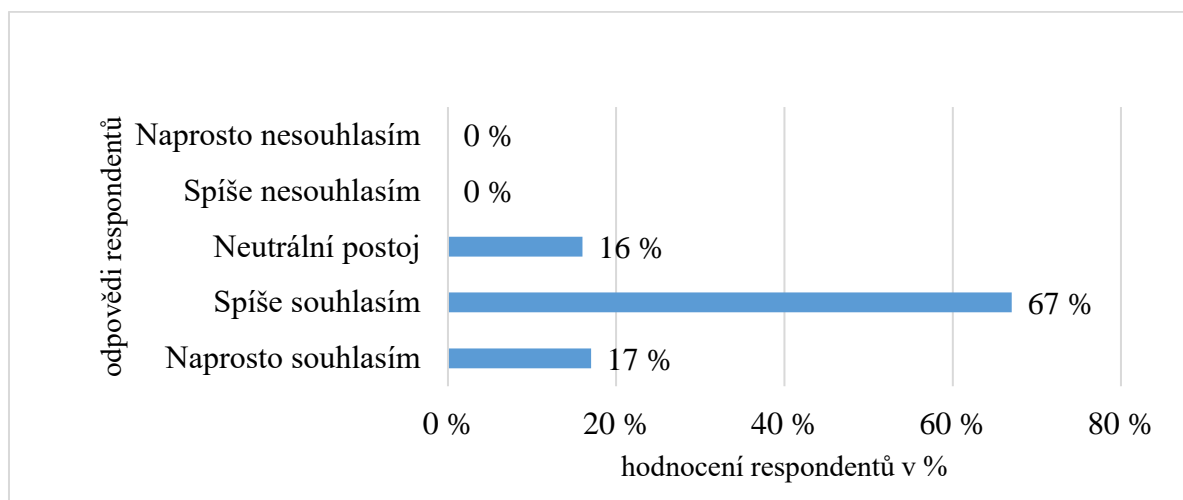
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Dle grafu 2 hodnotí celkově 62 % zaměstnanců firmu jako atraktivního zaměstnavatele, přičemž 54 % zaměstnanců použilo odpověď *spíše souhlasím* a 8 % *naprosto souhlasím*. Žádný ze 173 respondentů zde nepoužil odpovědi *naprosto nesouhlasím*, nebo *spíše nesouhlasím*. Z vyhodnocených odpovědí je tedy čitelné, že jsou zaměstnanci obecně spokojeni se svým zaměstnavatelem. Z daných výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci mají pozitivní přístup ke společnosti, ve které pracují, což jednoznačně přispívá k jejich spokojenosti.

2. Firmu ABC bych doporučil/a svým přátelům

Následující otázka má za úkol potvrdit nebo vyvrátit celkovou spokojenost zaměstnanců se společností natolik, že by ji doporučili dále svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele. Respondenti zde hodnotili soubor rozhodujících faktorů, který je pro každého individuální. V kapitole 2.1 Pracovní spokojenost jsou popsány faktory (Daňková, 2016), které ovlivňují spokojenost zaměstnanců- pro některé jsou stěžejní fyziologické faktory jako například čisté a moderní pracovní prostředí a pro jiné je důležitější výše mzdy, nebo dobrá atmosféra v týmu. Každý z faktorů má pro jednotlivého zaměstnance jinou váhu, ale dílčí spokojenosti jednotlivých faktorů přispívají k celkové spokojenosti s firmou a jejímu doporučení přátelům. Vyhodnocení odpovědí na tuto otázku je zpracováno v grafu 3.

Graf 3 Doporučení firmy přátelům



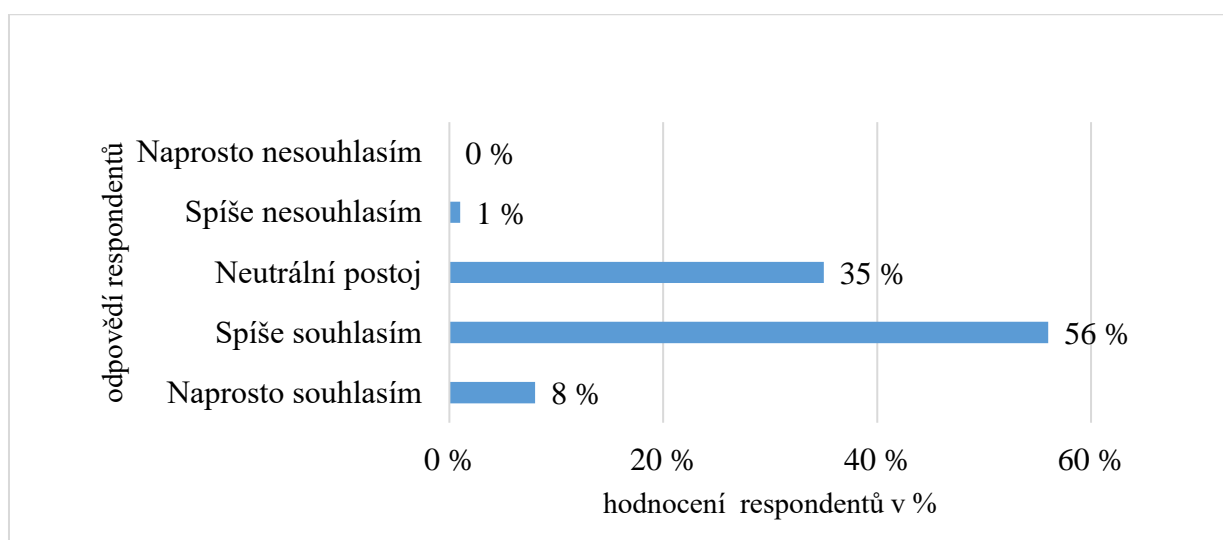
Zdroj: vlastní výzkum

Z Grafu 3 lze vyčíst, že většina respondentů (84 %) by doporučila firmu svým známým jako dobrého zaměstnavatele. Dále 67 % respondentů hodnotilo *spíše souhlasím* a 17 % *naprosto souhlasím*. Žádný z pracovníků není s firmou nespokojený natolik, aby ji nedoporučil svým přátelům.

3. Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (technika, čistota, občerstvení, pracovní pomůcky)

Další otázka měla za cíl potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálními pracovními podmínkami. Výsledky hodnocení respondentů jsou zobrazeny v grafu 7.

Graf 7 Pracovní podmínky



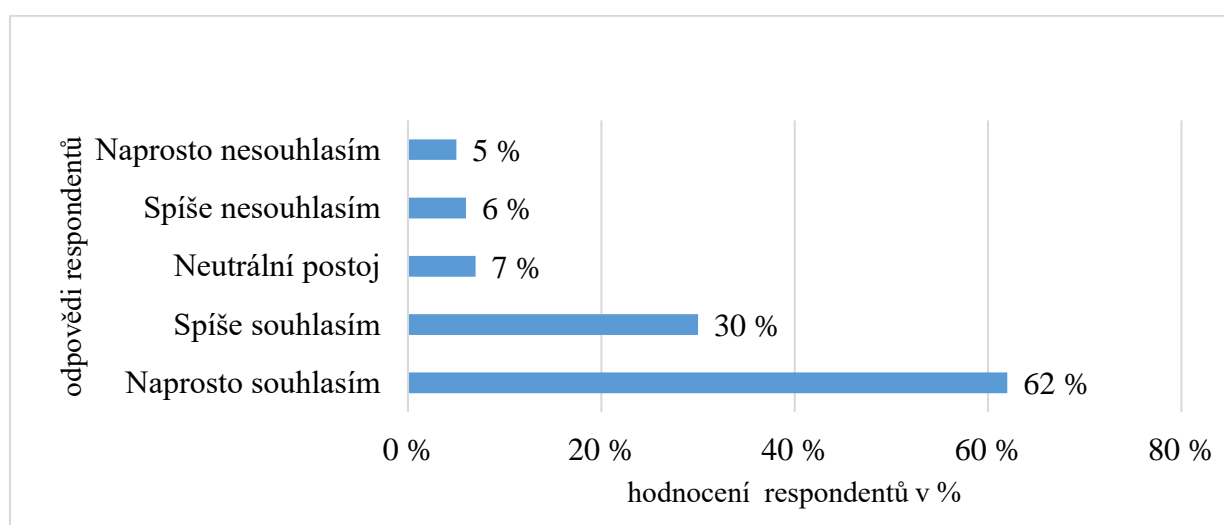
Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci firmy ABC byli spíše (67 %) až naprosto spokojeni (17 %) s pracovními podmínkami ve firmě. Nikdo ze zaměstnanců nehodnotil techniku, čistotu, občerstvení nebo pracovní pomůcky negativně. Neutrální postoj projevilo 15 % pracovníků, jak je vidět na grafu 7.

4. Jsem spokojen/a s firemními benefity

Další otázka dotazníkového šetření se zabývala spokojeností zaměstnanců s firemními benefity, jejichž nabídka je popsána v kapitole 3.1 Charakteristika společnosti. Zpracované hodnocení respondentů je uvedeno v následujícím grafu 8. Dle průzkumu provedeného UP ČR (2018) je 35 % zaměstnanců v Praze nespokojeno se svými benefity, zejména se stravenkami, které často nepokrývají ani oběd a zaměstnanec tak musí připlácet. Vedle stravenek může dle rozhovoru s vedoucí průzkumu UP ČR by měl zaměstnavatel zvolit právě takovou skladbu benefitů, která bude pro zaměstnance atraktivní a vyrovná tím i možný nedostatek ve mzdě a tím zamezí fluktuaci zaměstnanců. Dle osobního pohovoru s vedoucí personálního oddělení (2020) se ale firma snaží mít lepší benefity, než ostatní firmy v odvětví, proto se dá vycházet z toho, že zaměstnanci firmy ABC budou spíše spokojeni se s nabídkou aktuálních benefitů ve firmě, jak je patrné v grafu 4.

Graf 4 Firemní benefity jsou pro mě atraktivní



Zdroj: vlastní výzkum

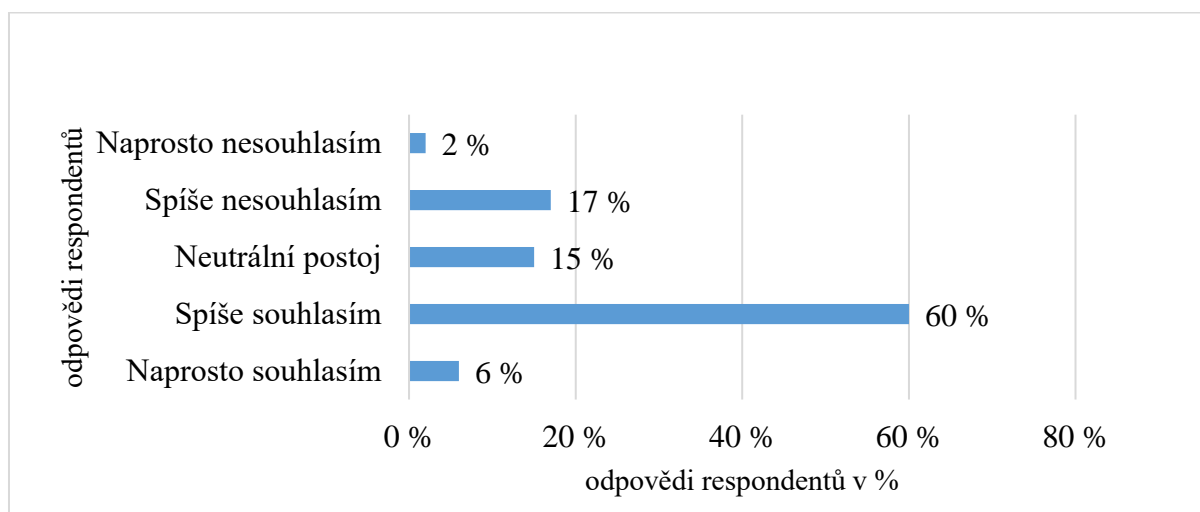
Graf 4 zobrazuje celkovou spokojenost s firemními benefity ve společnosti ABC. Nejvíce zaměstnanců (92 %) projevilo spokojenost, přičemž 62 % projevuje naprostou spokojenost s aktuální nabídkou a 30 % pracovníků je spíše spokojeno, což je stále pozitivní hodnocení. Neutrální postoj až nespokojenost projevuje menšina (7 %) respondentů. Z vyhodnocených odpovědí je patrné, že aktuální nabídka firemních benefitů přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a lze tvrdit, že každoroční náklady společnosti na průzkum odvětví jsou efektivně vynaloženy a v tomto trendu by se mělo i nadále pokračovat.

5. Jsem spokojen/a s aktuální mzdou ve firmě ABC

Úkolem dalšího bodu šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s jejich aktuální mzdou ve společnosti. V grafu 1 Spokojenost na pracovišti byly představeny výsledky studie CVVM (2019), kde bylo 61 % českých zaměstnanců nespokojeno s jejich aktuální mzdou, proto by se dalo očekávat, že zaměstnanci ABC budou mzdovou složku hodnotit také negativně. Na druhou stranu z osobního rozhovoru s manažerkou personálního oddělení vyplynulo, že se provádí každoroční průzkum odvětví v Praze a firma se pak snaží platy vyrovnat tak, aby byly lehce nad průměrem v odvětví a výše mzdy nebyla důvodem k odchodu. Dále manažerka HR zmínila, že se minulý rok plošně zvyšovaly mzdy více než o inflační složku tak, aby přispěly k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců, proto lze předpokládat, že budou zaměstnanci firmy ABC se svou

aktuální mzdou spokojeni. Vyhodnocené odpovědi zaměstnanců společnosti ABC ohledně jejich spokojenosti s platebními podmínkami zobrazuje graf 5.

Graf 5 Spokojenost s aktuální mzdou



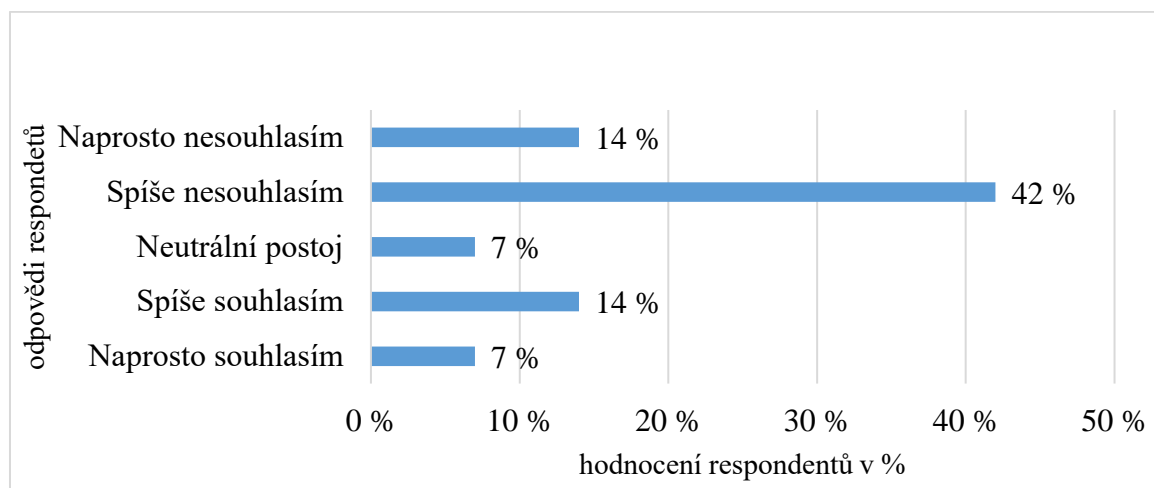
Zdroj: vlastní výzkum

Dle grafu 5 se zaměstnanci firmy ABC shodují ve spokojenosti se svou aktuální mzdou, což je v rozporu s výsledky studie CVVM (2019) pro celorepublikovou pracovní spokojenost. Nespokojenost se mzdou projevilo celkově 19 % zaměstnanců, dále 15 % mělo neutrální postoj a naopak většina (60 %) byla spíše spokojena a 6 % pracovníků bylo dokonce naprosto spokojeno se svou aktuální mzdou. Z výsledků šetření tedy vyplývá, že aktuální platové ohodnocení (2020) přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců ABC. Z osobního pohovoru s vedoucí pracovnící personálního oddělení (manažerka HR firmy ABC, 2020) vyplynulo, že firma provádí každoroční platové porovnávání v rámci odvětví v Praze, aby se zamezilo tou, že by se zaměstnanci ucházeli o pozici v jiné firmě jenom kvůli vyšší mzdě. Z vyhodnocených výsledků tedy lze vydedukovat, že jsou zaměstnanci společnosti spokojenější se svou aktuální mzdou než zaměstnanci jiných společností v odvětví.

6. Jsem spokojen/a s možnostmi kariérního postupu ve firmě ABC

V kapitole 3.1 Charakteristika společnosti, byla přestavena organizačně-řídicí struktura firmy, která je velmi plochá a zaměstnanci tak mají velmi omezený prostor ke kariérnímu postupu. Při nástupu do společnosti bez předešlých zkušeností zaujmou nejprve juniorskou pozici s odpovídajícím platem, po pár letech pak může dojít k povýšení na další úroveň, která s sebou přináší i lepší platové ohodnocení. I při výborném pracovním vývoji, velkém úsilí, loajalitě a komplexních schopnostech je postup možný pouze na pozici zástupce vedoucího oddělení, což může být pouze jeden z týmu. Ostatní zaměstnanci tím pádem nemohou postoupit výš po kariérním žebříčku v prostředí svého týmu tak rychle, jak by si to představovali. Jak objasnila vedoucí personálního oddělení firmy ABC, ambiciozní zaměstnanci se mohou ucházet o vyšší pozice v jiných týmech, nebo čekat dokud se manažerská pozice ve stávajícím týmu neuvolní. Další otázka dotazníkového šetření měla za úkol zjistit, zda jsou pracovníci i přesto spokojeni ve společnosti ABC. Hodnocení spokojenosti s kariérním postupem je uvedeno v grafu 6.

Graf 6 Spokojenost s možností kariérního postupu



Zdroj: vlastní výzkum

Zpracované hodnocení respondentů z grafu 6 jednoznačně ukazuje negativní postoj a nespokojenost zaměstnanců (57 %) s možností kariérního postupu ve firmě. Pouze 14 % je *spíše spokojeno* s možností postupu a jenom 7 % je naprosto spokojeno s kariérním postupem. Výsledky průzkumu odhalily nedostatek v podobě ploché struktury společnosti, která nepřispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců, a dlouhodobě může vést k vyšší fluktuaci ve společnosti.

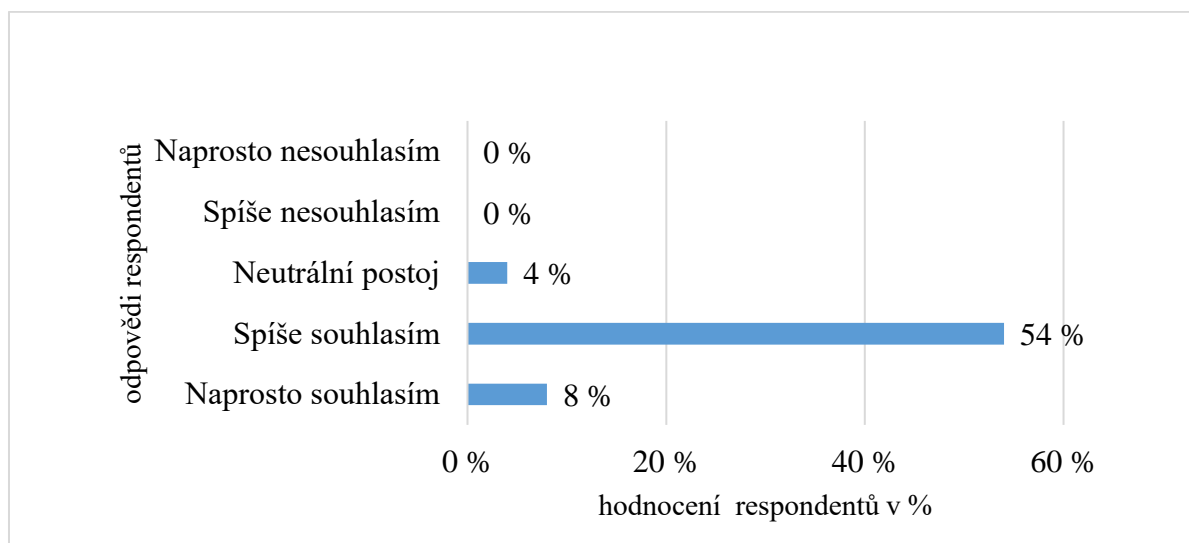
Týmová spolupráce

Teoretická část představila studii CVVM (2019), která vyhodnotila, že jsou zaměstnanci v ČR převážně spokojeni se svým kolektivem nejvíce ze všech faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Otázky 8 a 9 dotazníkového šetření se věnují spokojenosti s týmovou spoluprací, kde respondenti hodnotí spokojenost se svými kolegy a týmovou atmosférou.

7. Při práci se toho od svých kolegů mnoho naučím

Cílem dalšího tvrzení je zjistit spokojenost zaměstnanců s kompetencí svých kolegů, se kterými tráví většinu svého času. Jak bylo přiblíženo v teoretické části 2.1.2 Faktory působící na pracovní spokojenost, tak je atmosféra v týmu, kde převládá harmonie, přátelské vztahy a respekt. Proto jsou dobré vztahy na pracovišti velmi důležité pro zachování spokojenosti zaměstnanců. Dle Frenzla (2018) přispívá k dobré spolupráci kolegů organizace týmových aktivit mimo pracovní prostředí, kolegové si odbourávají hranice striktně profesionálního vztahu a vzniknou tak více přátelské vztahy, které pak umožní lepší spolupráci. K dobrým vztahům mezi kolegy také přispívá objektivita manažera, který jedná se všemi členy týmu stejně a nikdo se tak necítí ohrožen jiným kolegou (Šikýř, 2016). Vyhodnocené odpovědi respondentů jsou obsaženy v grafu 7.

Graf 7 Spokojenost s kompetencí kolegů



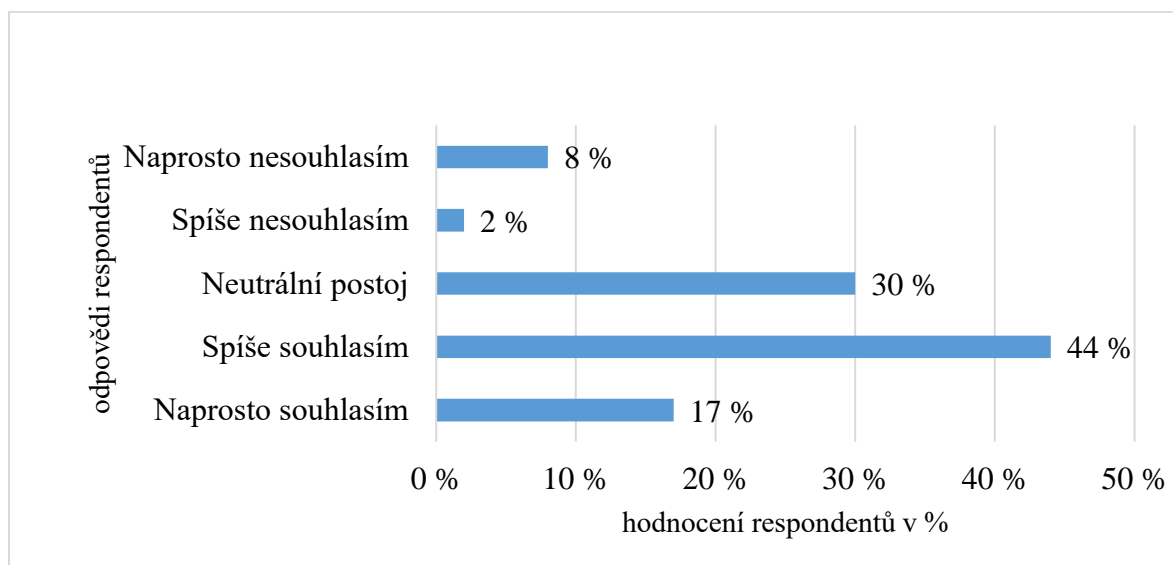
Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti byli celkově spokojeni (62 %) se spoluprací se svými kolegy, od kterých se mohou mnoho naučit, z toho bylo 54 % zaměstnanců spíše spokojeno a 8 % naprosto spokojeno. Graf 7 dále ukazuje, že neutrálně vnímala vztahy na pracovišti pouze 4 % respondentů a nikdo nehodnotil spolupráci s kolegy negativně. Tvrzení v teoretické části se shoduje s vyhodnocením dotazníkového šetření a zaměstnanci jsou spokojeni s kompetencí svých kolegů. Z výsledků průzkumu ve společnosti ABC vyplývá, že personální oddělení společně s vedením společnosti odvádí dobrou práci při akvizici nových zaměstnanců, což je dle Likera (s. 49, 2019) stěžejní pro budování efektivního a produktivního týmu, který pak svou spoluprací bude pozitivně přispívat k dobrému fungování společnosti.

8. Jsem spokojen/a s celkovou atmosférou v týmu

Další otázka navazuje na tu předchozí a má za cíl potvrdit nebo vyvrátit spokojenost pracovníků firmy s celkovou atmosférou v týmu. Daňková (s. 62, 2016) trdívá, že by dobrý manažer měl sestavit profilově tým tak, aby byli schopni spolu dlouhodobě vycházet, být produktivní a iniciativní. Dle autorky to je možné pouze tehdy, když jsou v jednom týmu rozdílné profily, to znamená, že v týmu nemohou být dva ambiciózní a talentovaní „tahouni“ a zbytek „rozbušek“, stejně jako není možné sestavit tým pouze z „vozíků“ (profily zaměstnanců jsou podrobně popsány v kapitole 2.2.2 Zaměstnanci a jejich pracovní spokojenost). Dále je dle Frencla (2018) důležitá podpora manažera v tomto ohledu, měl by svým příkladným jednáním navodit harmonickou a přátelskou atmosféru, která bude pozitivně přispívat ke spokojenosti zaměstnanců. Vyhodnocení odpovědí zaměstnanců na otázku, zda jsou spokojeni s celkovou atmosférou v týmu je uvedeno v grafu 8.

Graf 8 Spokojenost s týmovou atmosférou



Zdroj: vlastní výzkum

Atmosféru v týmu vnímala většina účastníků dotazníkového šetření kladně. Graf 8 vyzdvihuje 44 % respondentů, kteří byli spíše spokojeni a 17 % naprosto spokojeno s atmosférou na pracovišti. Nespokojenost projevila pouze 2 % pracovníků firmy, 30 % pracovníků projevilo neutrální postoj, což je alarmující. Neutrální postoj k týmové atmosféře se může v budoucnu přeměnit na negativní postoj. Je tedy nutné zjistit důvody, proč tolik zaměstnanců nevnímá pracovní atmosféru kladně. 8 % pracovníků je naprosto nespokojeno s pracovní atmosférou, zde je nutné zjistit příčinu- může se zde jednat buď o mobbing ze strany kolegů, nepřípustné chování manažera nebo se také může jednat o všeobecnou pracovní nespokojenost, která se prolévá i do spokojenosti s týmem. Závěrečným zjištěním je tedy potvrzení celkové spokojenosti zaměstnanců s týmovou atmosférou.

Spokojenost s liniovým manažerem

Kapitola v teoretické části přiblížila článek z časopisu Forbes (2013), který informoval o dobrých a špatných manažerských praktikách. Dle článku by měl dobrý manažer jít ostatním příkladem, být důvěryhodný a myslet dopředu. Autoři Liker a Maier (2016) ve své publikaci identifikovali nejlepší praxi manažerů v koncernu Toyota. Dle autorů je nejdůležitější vyzorovat talentované zaměstnance a podporovat je v jejich rozvoji. Také Daňková (2016) vidí smysl v identifikaci a aplikaci motivačních faktorů dle typologie zaměstnance. V následujících otázkách 9-22 respondenti hodnotili manažerův pracovní výkon, objektivitu, důvěryhodnost, kulturu zpětné vazby a participaci na rozvoji podřízených.

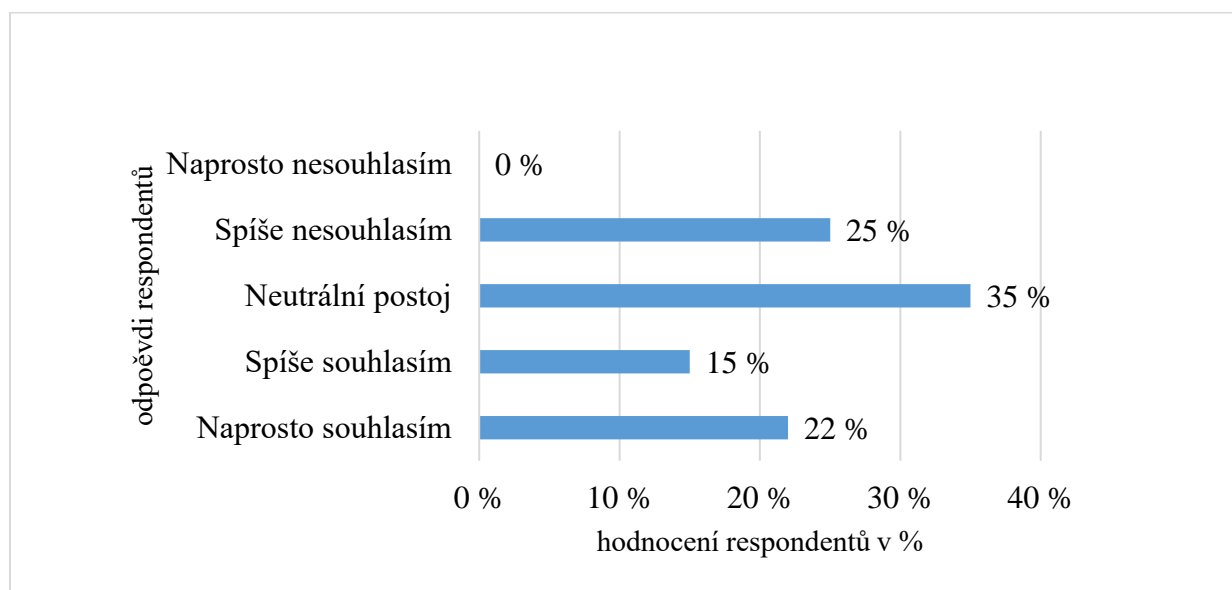
9. Jsem spokojen/a s pracovním výkonem svého nadřízeného

Záměrem další otázky je ohodnotit výkon vedoucích pracovníků ve společnosti ABC. Respondenti mohli hodnotit celkové snažení vedoucího pracovníka.

V kapitole 2.2 Manažer a styly řízení byly představeny poznatky (Pauknerová, 2012) o různých stylech (například direktivní, benevolentní) řízení manažera. Dle Likera (2018) mohou manažeři praktikovat role prognostika, analytika nebo organizátora takovým stylem, který podřízeným buď vyhovuje a přispívá tím k jejich spokojenosti s jeho pracovním výkonem, nebo naopak vede k nespokojenosti zaměstnanců. Tato otázka má za cíl pojmout obecnou spokojenost s manažerem, další otázky pak zkoumají objektivitu (otázka č. 10), empowerment

ze strany vedoucího pracovníka (otázka č. 11), rozvoj (otázky č. 12-14) a zpětnou vazbu (otázka č. 15). Zpracované vyhodnocení je viditelné v grafu 9.

Graf 9 Výkon vedoucího pracovníka je dobrý



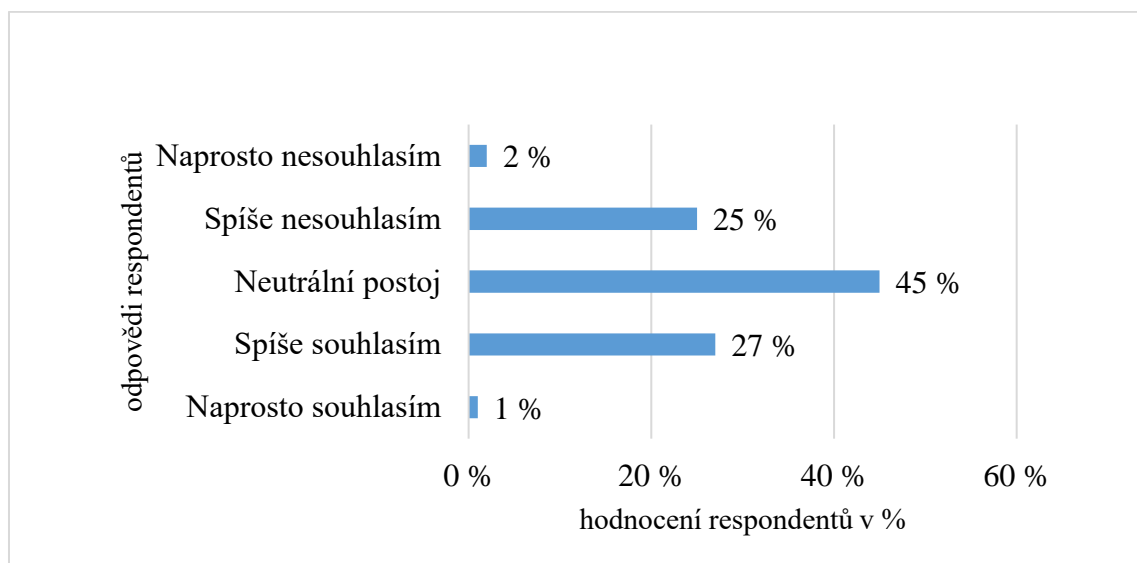
Zdroj: vlastní výzkum

Zpracované vyhodnocení odpovědí respondentů v grafu 9 ukázalo, že jsou zaměstnanci firmy ABC převážně spokojeni s pracovním výkonem svého nadřízeného. Většina respondentů (76 %) hodnotila pracovní nasazení svého manažera kladně. Neutrální postoj k výkonu mělo (35 %) a spíše nespokojenost projevilo 25 % zaměstnanců. Naprostou nespokojenost neprojevili nikdo. Z výsledků hodnocení lze tedy vydedukovat, že jsou zaměstnanci celkově spokojeni s pracovním výkonem svého přímého nadřízeného. Nápadným nedostatkem je vysoký podíl (35 %) respondentů, kteří ohodnotili neutrálně- z toho vyplývá, že nevnímají jednání svého manažera natolik kladně, aby to přispívalo k jejich spokojenosti. Důsledkem může být případná demotivace a stagnace zaměstnanců. Dlouhodobě může tento nedostatek vést k tomu, že budou zaměstnanci spíše nespokojeni.

10. Můj manažer dokáže objektivně ocenit dobrý výkon a silné stránky u každého člena v týmu

Objektivita manažera je dle Forbes (2013) důležitou součástí nejlepší manažerské praxe, proto je cílem následující otázky zjistit, zda dokáže manažer objektivně posoudit dobrý výkon svých podřízených, tedy zda své podřízené dokáže pochválit za dobrý výkon. Schopnost pochválit podřízeného za dobrý výkon vychází dle Daňkové (2016) z jeho stylu řízení. Autorka vychází z toho, že direktivní manažer praktikuje přísný režim ve vedení svého týmu, kde rozdává jasné úkoly a očekává precizní plnění, při kterém zaměstnance nepochválí, ale pouze zkritizuje za nesplnění očekávaných výsledků. Liker (2019) naopak vidí včasnou pochvalu za dobrý výkon jako stěžejní pro motivaci zaměstnanců. Při špatném výkonu je stejně tak důležitá včasná kritika, pouze tak bude zaměstnanec vědět, že vedoucí manažer pečlivě sleduje jeho pracovní výkon a za dobře odvedenou práci bude následovat pochvala. Vyhodnocení výsledků šetření je viditelné v grafu 10.

Graf 10 Objektivita manažera



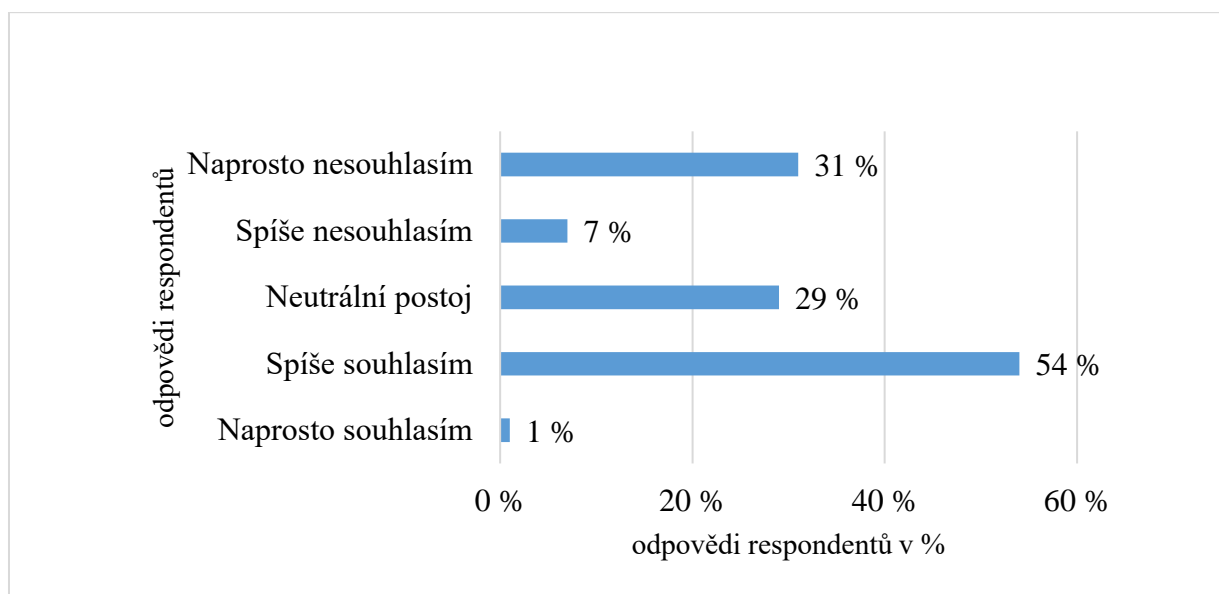
Zdroj: vlastní výzkum

Vyhodnocení na grafu 10 neproказuje jasnou spokojenost nebo nespokojenost. Většina zaměstnanců (45 %) hodnotilo neutrálně až pozitivně (27 %). Spíše nespokojeno s objektivitou manažera bylo 25 % zaměstnanců a naprostou nespokojenost projevilo pouze jedno procento. Dle nejlepší manažerské praxe (Forbes, 2013), by mělo manažerovo jednání být jasné a transparentní. To, že je 25 % respondentů nespokojeno s objektivitou manažera je alarmující, naznačuje to tedy, že manažer má osobní favority, což je v nesouladu s nejlepší manažerskou praxí (Šikýř, 2014), která vedoucím pracovníkům doporučuje stejnou interakci se všemi členy týmu bez upřednostňování jedinců. Pokud se manažeři nebudou chovat ke všem členům týmu stejně, může to mít za následky demotivaci a snížení efektivity ostatních členů týmu.

11. Můj manažer dá na můj názor

Další otázka měla za úkol posoudit, zda manažeři ve společnosti ABC praktikují zapojování zaměstnance do rozhodovacího procesu. Otázka vychází z poznatků z teoretické části, kde byly představeny různé stupně empowermentu (Groth, 2016), které závisí na odbornosti, znalosti a know-how jednotlivého zaměstnance. Jelikož identifikační otázky odhalily, že nejvíce respondentů je ve firmě mezi 3-5 lety, mají tedy jistou senioritu, která by měla umožnit zapojování do rozhodovacího procesu vedoucího pracovníka. Zpracované výsledky šetření jsou zobrazeny v grafu 11.

Graf 11 Manažer bere v potaz názor podřízeného při rozhodovacím procesu



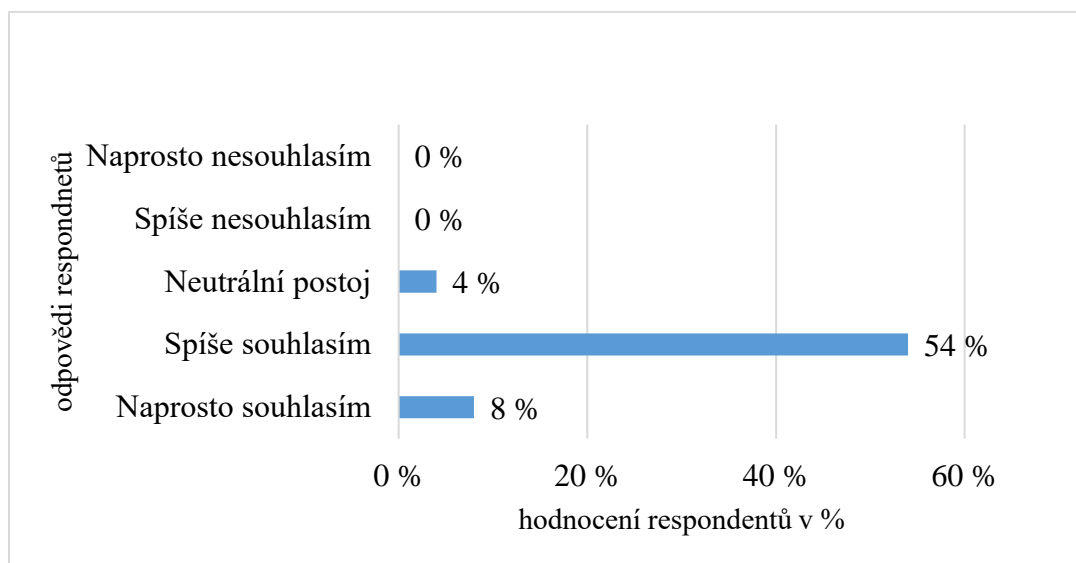
Zdroj: vlastní výzkum

Předpoklad byl vyhodnocením odpovědí respondentů potvrzen, jak je patrné v grafu 11, jelikož většina pracovníků (54 %) spíše souhlasila s tím, že manažer dá na jejich názor při rozhodování. Alarmující je ale i vysoký podíl (31 %) zaměstnanců, kteří se necítí být integrováni do rozhodovacího procesu, což může dlouhodobě vést k demotivaci. Dalším důsledkem zde může být vedle demotivace také to, že se zaměstnanci přestnou snažit být iniciativní a přemýšlet, jak lze zavedené procesy zjednodušit a udělat více efektivní, když nebudou vyslyšeni od jejich vedoucího pracovníka.

12. Můj manažer stanoví cíle a vysvětlí, jakou roli hrají pro plnění firemní strategie

Následující otázka zkoumá, zda manažeři věnují dostatek času rozvoji svých zaměstnanců, konkrétněji zda si vyhradí dostatek času na to, aby jim vysvětlili, jak plnění individuálních cílů přispívá k plnění firemní strategie. Vyhodnocení předmětné otázky je viditelné v grafu 12.

Graf 12 Manažer objasní cíle v kontextu s firemní strategií



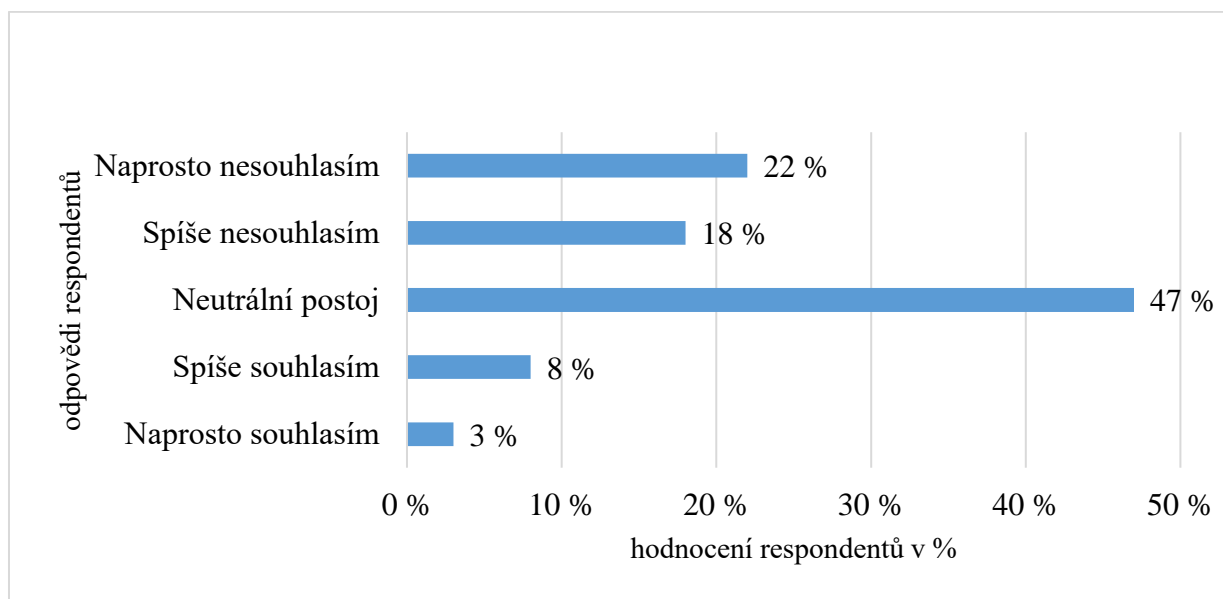
Zdroj: vlastní výzkum

Dle grafu 12 většina zaměstnanců spíše (62 %) souhlasila s výrokem, že jim jejich manažer vždy řádně vysvětlil stanovené cíle v kontextu s firemní strategií. 4 % pracovníků hodnotila manažerovo vykládání cílů neutrálně a nikdo ze 175 respondentů není nespokojený s porozuměním svým cílům. Otázka byla tedy potvrzena a většina manažerů ve společnosti věnuje času na to, aby svým podřízeným vysvětlila smysluplnost stanovených cílů. Dále výsledek šetření naznačuje, že zaměstnanci nejen rozumí firemní strategii, ale i chápou důležitost jejich pracovního nasazení, které napomáhá k plnění výše zmíněné strategie podniku. Větší spokojenost se znalostí firemní strategie vede k vyšší efektivnosti zaměstnanců, což celkově může pozitivně ovlivnit produktivitu společnosti. Dálším důležitým důsledkem pochopení firemní strategie a jak k lze svou činností přispět je větší integrace zaměstnanců. Z poznatků z teoretické části práce vyplynulo, že je integrace a identifikace s firemní strategií podstatná pro dlouhodobou pracovní spokojenost a udržují motivaci zaměstnanců na vysoké úrovni, což je velmi důležité při jednotvárných pracovních úkonech.

13. Můj manažer mě podporuje v plnění mých cílů

Další otázka navazuje na tu předchozí a má za úkol potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, zda vedoucí pracovník pomáhá podřízeným v plnění jejich cílů. Respondenti zde měli za úkol ohodnotit, zda jejich vedoucí pracovník věnuje dostatek pozornosti a diskutuje se svými zaměstnanci o správnosti plnění cílů nejen jednou ročně, ale průběžně. Vyhodnocení dotazu je zobrazeno v grafu 13.

Graf 13 Podpora manažera při plnění cílů



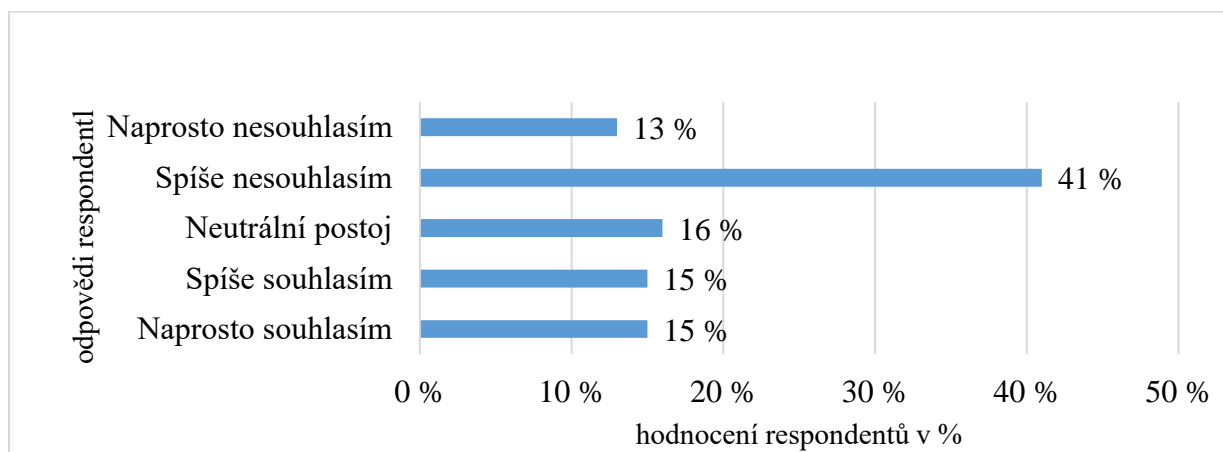
Zdroj: vlastní výzkum

Z Grafu 13 je patrné, že většina (48 %) hodnotila podporu manažera neutrálně. Zaměstnanci tedy nemohli s jistotou určit, zda jim jejich manažer asistuje při plnění cílů. Z grafu 17 dále vyplývá, že převažuje spíše nespokojenost (18 %) nad spokojeností (11 %) s podporou vedoucího pracovníka. Z vyhodnocení tedy vyplývá, že dle předchozího vyhodnocení manažerů sice vysvětlují stanovené cíle, ale následně neprojevují kontinuální podporu v jejich plnění. Nápadný je neutrální i negativní postoj pracovníků, znamená to, že nemohou jednoznačně potvrdit podporu manažera při plnění cílů, což může vést k demotivaci a zaměstnanci by se mohli přestat snažit cíle plnit.

14. Zpětná vazba mého manažera je vždy konstruktivní

Tato otázka má určit, zda manažeré ve společnosti ABC jednají dle manažerské nejlepší praxe představené v kapitole 2.2 Manažer a styly řízení a aplikují vždy konstruktivní zpětnou vazbu. Hodnocení respondentů je přibliženo v grafu 14.

Graf 14 Zpětná vazba je vždy konstruktivní



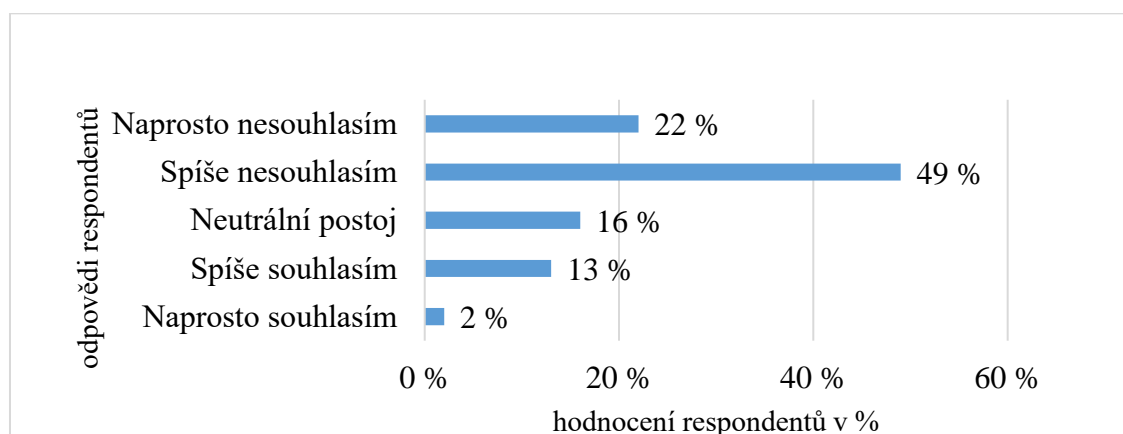
Zdroj: vlastní výzkum

Zpracované vyhodnocení poukazuje na to, že většina (57 %) zaměstnanců nebyla spokojena se zpětnou vazbou od jejich vedoucího pracovníka, jak ukazuje graf 14. Zpětnou vazbu vnímalo pouze 30 % jako konstruktivní. Neutrální postoj mělo 16 % pracovníků. Závěrečně lze tedy konstatovat, že manažeři ve společnosti ABC nepraktikují jednu ze zásad nejlepší manažerské praxe a jejich zpětná vazba není vždy konstruktivní. Dle Grotha (2016) by manažer měl projevovat konstruktivní zpětnou vazbu ihned bez prodlení, ať je zpětná vazba pozitivní nebo negativní. Proto je překvapivý vysoký podíl respondentů, kteří nesouhlasí s konstruktivní zpětnou vazbou zaměstnanců. Vyplývá z toho, že se zaměstnanci mohou cítit nedocení, pokud nedostávají žádnou nebo negativní zpětnou vazbu za svoje pracovní snažení.

15. Můj manažer řeší pracovní problémy se všemi členy týmu rovnocenně

Následující dotaz navazuje na kapitolu 2.2.1 Nejlepší manažerskou praxi a zkoumá objektivitu manažerů ve společnosti ABC. Dle studie Forbes (2013) je pro vedoucího pracovníka důležité jednat se všemi členy týmu stejně, jinak hrozí demotivace ostatních členů týmu. Osobní favorité mohou dle Puknerové (2012) způsobit to, že se osobní favorité mohou chovat vůči ostatním nadřazeně a ostatní pracovníci se budou cítit zanedbaně a dlouhodobě dle autorky hrozí snížení produktivity, nebo i zvýšení fluktuace. Vyhodnocení odpovědí respondentů ohledně objektivit vedoucího pracovníka společnosti ABC je viditelné v grafu 15.

Graf 15 Manažer nemá osobní favority



Zdroj: vlastní výzkum

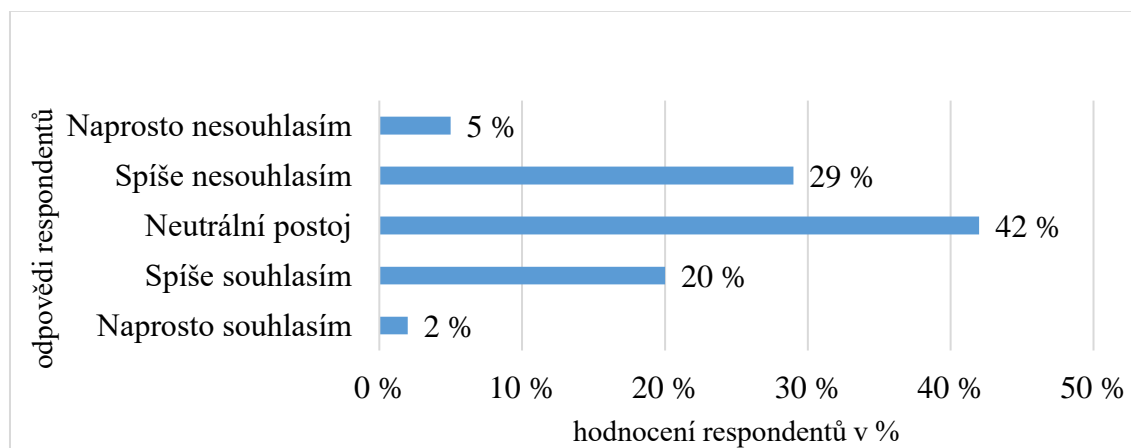
Graf 15 viditelně prokazuje nespokojenost zaměstnanců s objektivitou manažerů. Většina zaměstnanců (49 %) není toho názoru, že by jejich vedoucí neměl favority. Vysoký podíl respondentů (22 %) je přesvědčen, že jejich manažer má osobní favority, se kterými řeší problémy jinak než s ostatními členy týmu. Z výsledků šetření tedy vyplývá, že ne všichni manažeři jednají neutrálně se svými podřízenými. Zajímavá by na tomto místě byla otevřená doplňující otázka, kde by respondenti uvedli, kdy a jakým způsobem jejich vedoucí pracovník favorizuje určitého člena z týmu. Dala by se tak udělat analýza a identifikovat důvody k existenci osobních favoritů. Možným důvodem je jeden schopný člen v týmu, kterému manažer důvěřuje a deleguje komplexnější úkoly a motivuje ho nadstandartním zacházením. Manažer si tak patrně zvykl, že mu ten schopný zaměstnanec vždy precizně splní požadovaný úkol a s vědomím, že by ostatní členové týmu vyžadovali počáteční podporu, tak vedoucí pracovník z pohodlnosti a úspore času raději svěří úkol schopnému kolegovi, u kterého se pak nemusí starat o kontrolu výsledku jeho snažení. Vedoucí pracovník ale v tomto případě přehlíží to, že ostatní členové týmu by také ocenili příležitost se projevit a udělat náročnější úkol nad rámec svých pracovních povinností. Dalším důvodem pro úprředňování může být i na osobní

úrovni, kdy favorizovaný zaměstnanec a nadřízený pracovník spolu mají přátelský vztah a při rozdělování zajímavých úkolů upřednostňuje svého přítele před ostatními zaměstnanci. Důsledkem může i zde být nepochopení a pocit nejistoty u ostatních kolegů. U obou případů, kdy se manažer nedrží objektivního chování, mohou ostatní kolegové projevit demotivaci a postrádat pocit, že na jejich výkonu či názoru záleží. Dalším důsledkem může být snížená efektivita a produktivita.

16. Můj manažer vede jednání vždy strukturovaně a efektivně

Stejně jako předešlé dotazy, tak i tato otázka řeší manažerskou nejlepší praxi ve společnosti a má za úkol potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že jednání manažera je vždy strukturované a efektivní. Z poznatků získaných v teoretické části 2.2 Manažer a styly řízení vyplynulo, že by si manažer měl vážit času svých podřízených stejně tak, jako toho svého (Daňková 2016), proto by měla před jednáním proběhnout adekvátní příprava, která stanoví agendu a cíl meetingu, podle kterých bude jednání vedeno. Vyhodnocení předmětného tvrzení je v následujícím grafu 16.

Graf 16 Manažerovo jednání je vždy strukturované a efektivní



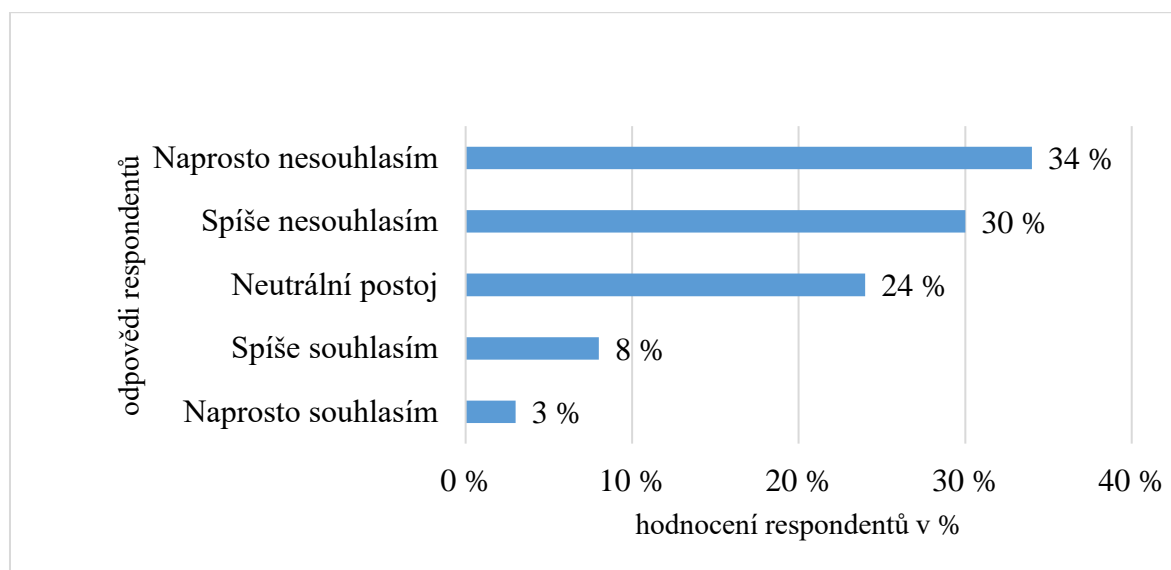
Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci neprojevili spokojenost a ani nespokojenost (42 %) s vystupováním svého nadřízeného. Graf 16 dále ukazuje, že 34 % pracovníků není spokojeno se strukturovaností manažera, spokojenost projevila pouze menší část (20 %) respondentů. Otázka nebyla tedy jednoznačně potvrzena nebo vyvrácena, jelikož většina odpovědí byla neutrální (42 %). Dá se ale spíše přiklonit k větší nespokojenosti, protože druhou nejčetnější odpovědí (29 %) bylo *spíše nesouhlasím*. Závěrečně lze tedy shrnout, že manažeři ve společnosti nevedou své jednání vždy efektivně a strukturovaně a tím si podstatně neváží času svých podřízených. Dle poznatků z teoretické části diplomové práce by se vedoucí pracovníci měli chovat *leading by example*, měli by být vzorem pro své podřízené. Tím, že manažeři nejednají vždy efektivně a strukturovaně si dle výsledků studie Forbesu (2013) představené v teoretické části práce neváží času svých podřízených a mohou tím zapříčinit pracovní nespokojenost. Dalším možným důsledkem neefektivních meetingů s jejich nadřízeným může být taky to, že zaměstnanci nebudou dané porady brát vážně a budou myšlenkami někde jinde.

17. Můj manažer si vždy vezme dostatek času na to, aby si se mnou vyměnil pracovní informace

Následující otázka navazuje na otázku 12 a zkoumá, zda se manažeři dostatečně věnují rozvoji svých zaměstnanců. Respondenti zde měli za úkol ohodnotit, jestli si jejich manažer bere dostatek času k tomu, aby si s týmem vyměnil nové informace o aktuálním dění ve společnosti. Vyhodnocení odpovědí je přiblíženo v grafu 17.

Graf 17 Manažer investuje čas do výměny informací s týmem



Zdroj: vlastní výzkum

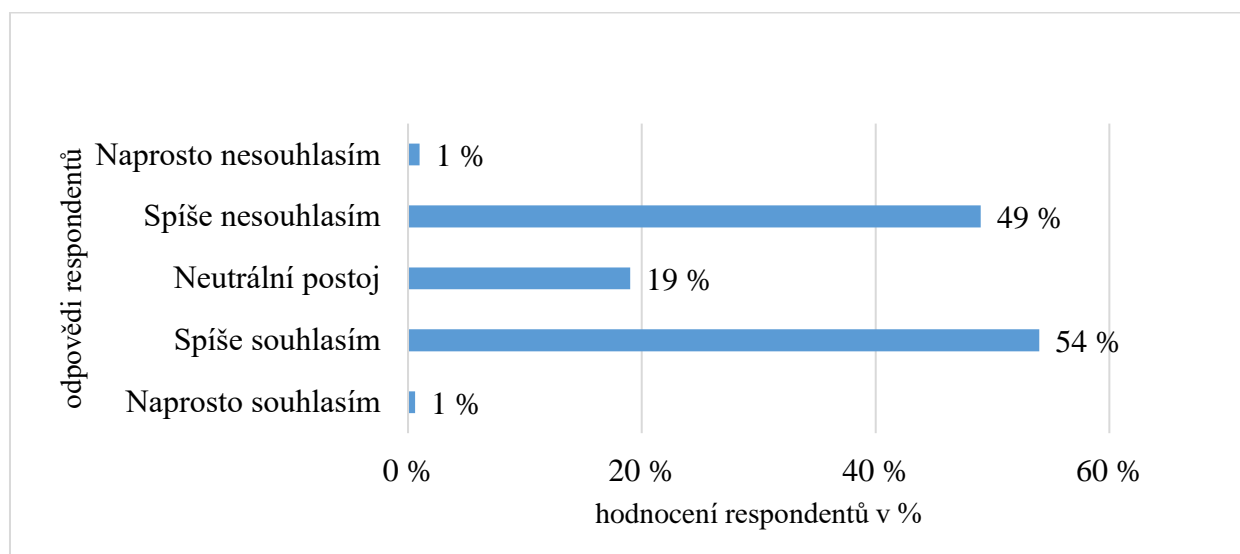
Celkově je prokazatelná nespokojenost zaměstnanců. Dle Grafu 17 nebyli zaměstnanci spokojeni (64 %) s množstvím informací, které dostávali od svého nadřízeného. Dostatek přísunu informací od vedoucího pracovníka vnímalo pouze 11 % respondentů. Zapojování zaměstnanců do informačního toku vidí Groth (2016) jako součást tzv. „empowermentu“, moderního způsobu motivace zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodovacích procesů. Dle autora se zaměstnanci více identifikují se společností a budou následně odvádět lepší výkon. Zde je nutné zmínit, že ne všichni zaměstnanci potřebují zvýšení informačního toku ze strany vedoucího pracovníka. Z poznatků v teoretické části vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci chtějí pracovat, nebo se zajímat o pracovní záležitosti nad rámec svých pracovních povinností (Frenzl, 2018). Důsledkem nedostatečného toku informací od vedoucího zaměstnance může být snížení spokojenosti

18. Můj manažer mi vždy věnuje dostatek času na vysvětlení nových procesů

Následující část dotazníkového šetření navazuje na otázky č. 13 (Manažer mě podporuje v plnění mých cílů) a č. 21 (Můj manažer mi konstruktivně ukáže, jak konstruktivně zlepšit pracovní výkon) ohledně rozvoje zaměstnanců. Tato otázka má za úkol potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že manažeři věnují dostatek času na objasnění nových procesů svým podřízeným. Liker (2013) vnímá školení zaměstnanců jako důležitou složku pro efektivní rozvoj zaměstnanců. Ve své publikaci, která přibližuje vedení lidských zdrojů v úspěšném japonském koncernu Toyota autor popisuje, že by školení vždy mělo být pečlivě naplánováno, zdokumentováno a školitelem by měl být vedoucí pracovník, nebo dostatečně kvalifikovaný

zaměstnanec, který se postará o usvojení nových procesů. Vyhodnocení odpovědí zaměstnanců společnosti ABC je zobrazeno v grafu 18.

Graf 18 Manažer věnuje dostatek času na vysvětlení nových procesů



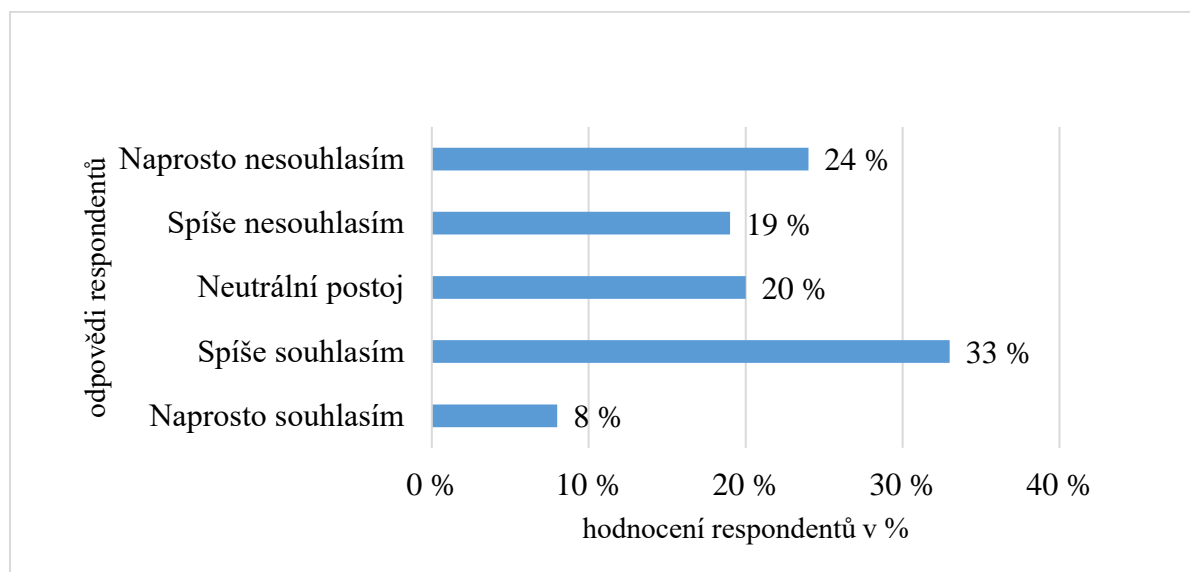
Zdroj: vlastní výzkum

Vyhodnocení odpovědí pracovníků na grafu 18 poukazuje na celkovou nespokojenost s vysvětlováním nových procesů. Velká část respondentů (49 %) byla spíše nespokojena s vysvětlováním nových procesů manažerem. Oproti tomu spokojenost projevilo 55 %. Z toho vyplývá, že si poměrově větší část vedoucích pracovníků zakládá na tom, aby jejich podřízení pochopili nové procesy, a tím podporují produktivitu týmu. Spokojenost zaměstnanců může být ohrožena velkým podílem respondentů, kteří nesouhlasí s tím, že by jim vedoucí pracovníci věnovali čas a vysvětlili případné nejasnosti. Dle poznatků získaných v teoretické části (Greve, 2016) tak znalost procesů přispívá k pracovní spokojenosti.

19. Můj manažer podporuje můj pracovní rozvoj

Další otázka navazuje na otázky týkající se podpory rozvoje zaměstnanců. Předěšlé dotazy měly za cíl zjistit, zda manažer věnuje dostatek času na výměnu informací, vysvětlení nových procesů a zda řádně vysvětluje cíle a jejich plnění. Následující otázka na téma podpory manažera s rozvojovými aktivitami svých podřízených navazuje a má za úkol potvrdit nebo vyvrátit celkovou spokojenost zaměstnanců s podporou pracovního rozvoje od svého vedoucího pracovníka. Zatímco Pauknerová (2012) nevnímá všechny pracovníky jako talentované pracovníky, kteří míří na vrchol kariérního žebříčku, tak Liker (2019) je přesvědčen, že každý zaměstnanec je talentovaný, jen je na jeho vedoucím pochopit, jaké nástroje motivace je nutné aplikovat, aby se tento zaměstnanec rozvíjel a byl efektivním přínosem pro firmu. Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku, zda je jejich vedoucí pracovník podporuje v rozvojových aktivitách, je zobrazeno v grafu 19.

Graf 19 Manažer podporuje pracovní rovoj



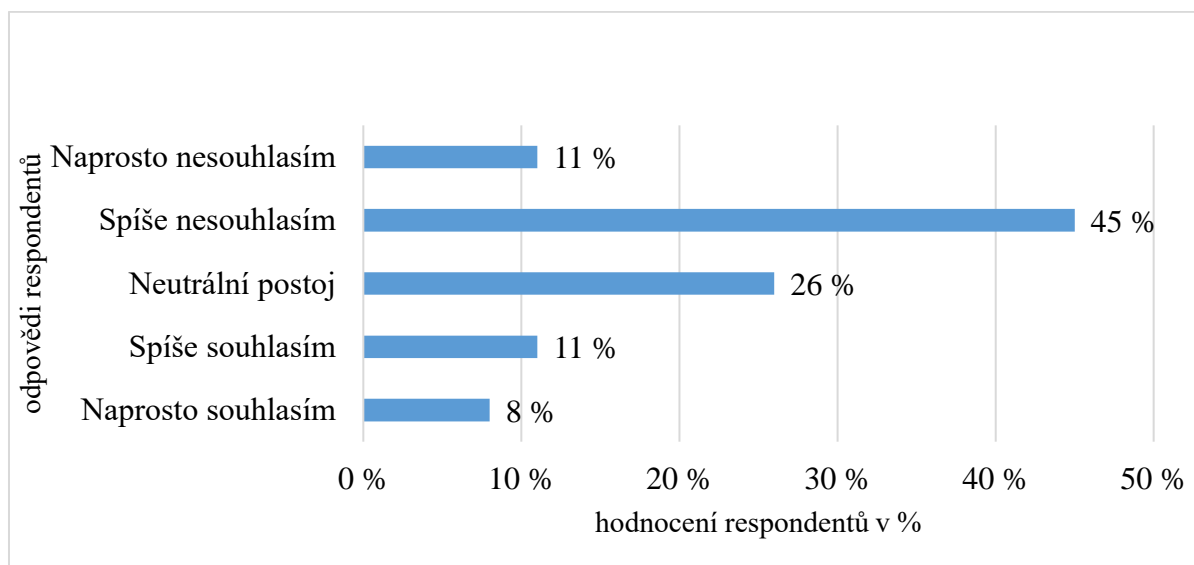
Zdroj: vlastní výzkum

Dle grafu 19 je patrné, že většina pracovníků hodnotila negativně (43 %) podporu manažera s jejich rozvojem, z toho dokonce 24 % hodnotilo jako *naprosto nesouhlasím*. Podporu ze strany manažera vnímá pozitivně celkově (41 %), z toho 8 % jako *naprosto souhlasím* a 33 % jako *spíše souhlasím*. Z výsledků šetření lze vyčíst, že by zaměstnanci ocenili větší participaci manažera na jejich rozvoji. Manažeři ve společnosti ABC tedy nevěnují tolik času rozvoji zaměstnanců, jak by si respondenti zřejmě přáli, jinak by výsledky šetření dopadly optimističtěji. Možnou příčinou může být plochá firemní struktura, která neumožňuje razantní kariérní postup a tím se stává plánování rozvoje komplikovaným úkolem pro vedoucího pracovníka. Pro kreativní nápady a následnou implementaci nemají vedoucí pracovníci vždy čas. Důsledky v podobě demotivace a možnou změnou zaměstnání se mohou objevit u ambiciózních pracovníků, kteří se potřebují kariéerně rozvíjet.

20. Můj manažer mi dává dostatek prostoru k samostatnosti a vlastní iniciativě.

Následující otázka má za cíl zkoumat empowerment, který byl představen v kapitole o nejlepší manažerské praxi (Forbes, 2017). Respondenti zde měli za úkol hodnotit, jestli jsou spokojeni s prostorem k vlastní iniciativě ze strany manažera. V kapitole o typologii zaměstnanců byly představeny různé typy zaměstnanců společně s návodem, jak je správně vést (Daňková, 2017). Autorka ve své publikaci poukazuje na to, že neambiciózní zaměstnanci, tzv. *vozíci* nepotřebují prostor ke kreativnímu jednání, naopak potřebují jasně formulované cíle. Oproti tomu jsou tzv. *tahouni*, kteří jsou motivováni, když mají prostor k iniciativnímu jednání. Dá se tedy vycházet z toho, že jiný než neutrální názor budou mít spíše tahouni, kteří ocení manažerovu důvěru. Vyhodnocení předmětné otázky je zobrazeno v grafu 20.

Graf 20 Manažer poskytuje prostor k samostatnosti a vlastní iniciativě



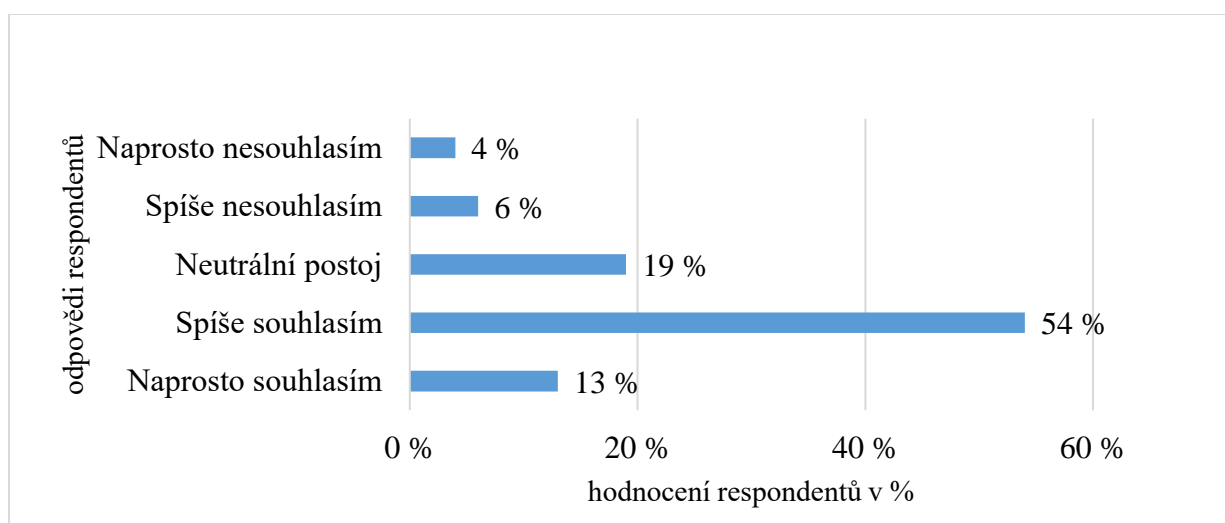
Zdroj: vlastní výzkum

Dle grafu 20 je patrné, že by většina zaměstnanců (56 %) vnímala pozitivně poskytnutí většího prostoru k samostatnosti a vlastní iniciativě. Pouze 19 % respondentů bylo spokojeno s možnostmi iniciativního jednání. Z toho vyplývá, že manažeři společnosti tedy neprojektují dostatečný empowerment, což může mít za následek frustraci schopných pracovníků, kteří nedostanou možnost projevit své dovednosti a dostat za to uznání od svého vedoucího pracovníka.

21. Můj manažer mi konstruktivně ukáže, jak zlepšit pracovní výkon

Následující otázka navazuje na otázku 14 a týká se zpětné vazby. Konkrétněji se zabývá tím, zda manažer svým podřízeným průběžně ukazuje, jak zlepšit efektivně zlepšit jejich pracovní výkon, když je potřeba. Výsledky hodnocení jsou obsaženy v grafu 21.

Graf 21 Manažer investuje čas a ukáže jak zlepšit pracovní výkon



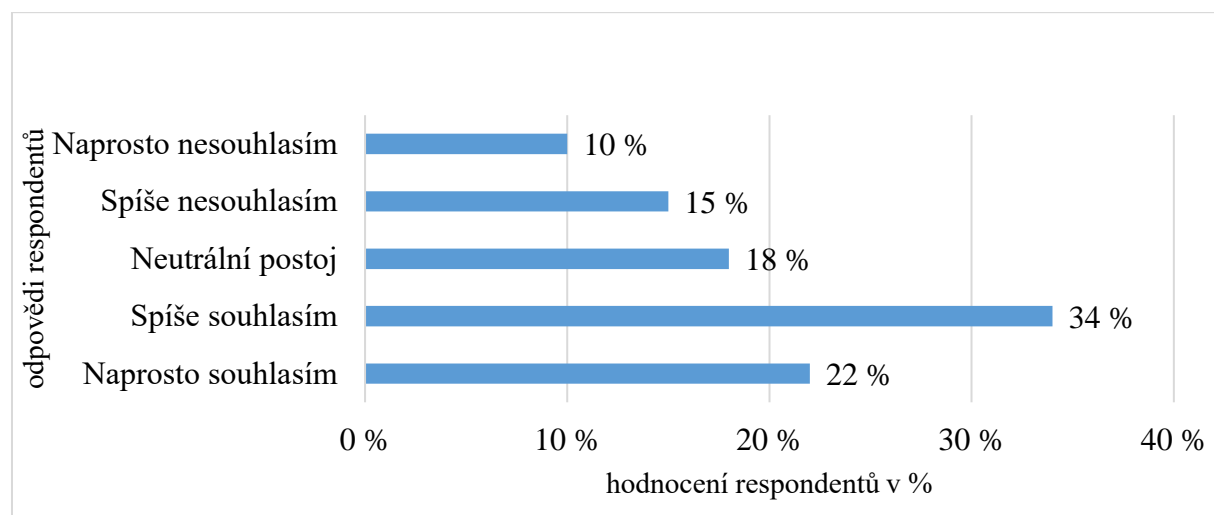
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 21 je čitelná spokojenost zaměstnanců s podporou manažera při zlepšení jejich pracovního výkonu. 54 % respondentů hodnotilo pozitivně, že jim jejich manažer vždy ukáže, jak zlepšit jejich pracovní výkon. Jak ukazuje Graf 25, tak by 10 % zaměstnanců ocenilo větší participaci manažera, který by jim měl pomáhat zlepšovat výkon. Výsledky hodnocení zaměstnanců této otázky pozitivně přispívají ke spokojenosti respondentů. Zajímavé je, že dle otázky 15 manažer neprojevuje vždy konstruktivní vazbu, ale dle této otázky většina manažerů vnímá pracovní snažení svých podřízených a koriguje jejich pracovní výkon dle potřeby. Důsledkem nedostatečné zpětné vazby může být nespokojenost zaměstnanců z toho důvodu, že necítí pozornost od svých nadřízených. Komunikace na pracovišti je velmi důležitá, obzvláště pak zpětnou vazbu vidí Evangelu (2011) jako jeden z nejdůležitějších nástrojů pro vedení lidí. Autorka je toho názoru, že zpětná vazba musí nastat ihned po splnění úkolu a měla by být vždy konstruktivní, za dobrý výkon by měla následovat pochvala, stejně jako výčitka za výkon špatný.

22. Můj manažer přebírá zodpovědnost za tým také externě

Následující otázka má za úkol potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že se manažer postaví za svůj tým v konfliktních situacích. Otázka navazuje na otázky č. 15 (Můj manažer řeší pracovní problémy se všemi členy týmu rovnocenně) a č. 10 (Můj manažer dokáže objektivně ocenit dobrý výkon a silné stránky u každého člena v týmu) ohledně objektivity vedoucího pracovníka. Dle studie Forbes (2013) o nejlepší manažerské praxi je důležité, aby každý člen týmu vnímal podporu manažera, tedy že se za něj individuálně, nebo pak za celý tým postaví a obhájí jej. Takoví zaměstnanci pak budou mít dle Wagnerové (2012) silnější vnitřní motivaci a budou se více snažit odvádět dobrý výkon. Hodnocení výsledků odpovědí zaměstnanců je uvedeno v grafu 22.

Graf 22 Manažer se postaví za tým



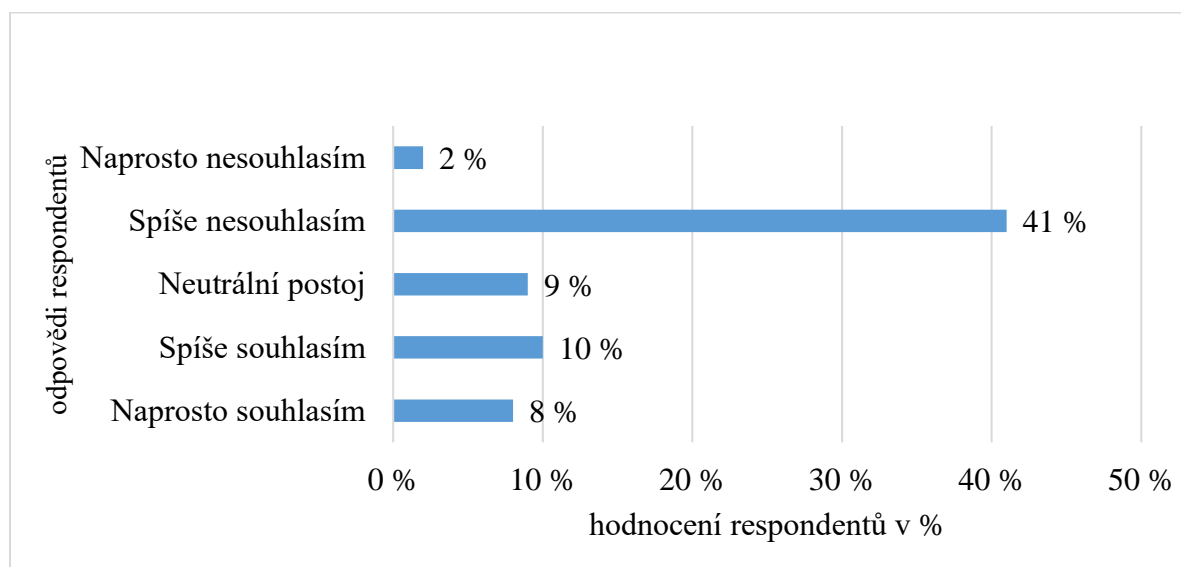
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22 naznačuje, že zaměstnanci cítí podporu ze strany svého nadřízeného. Celkově 54 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich manažer vždy postaví za tým, z toho hodnotilo 34 % pracovníků, jako spíše souhlasím a 22 % dokonce jako naprostou souhlasím. Neutrální postoj zaujalo 18 % a 15 % zaměstnanců nevnímalo, že by se jejich manažer zastal během problémových situací. Z výsledků dotazníkového šetření je patrná pozitivně vnímaná podpora vedoucího pracovníka. Zaměstnanci tedy cítí jistotu ze strany svého nadřízeného, což dlouhodobě přispívá k jejich motivaci a spokojenosti.

23. Můj manažer deleguje úkoly jasně a precizně

Další otázka má za cíl potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že jsou manažeři firmy ABC schopni delegovat úkoly jasně a precizně. Jasná a strukturovaná delegace zefektivní práci týmu i manažera. Otázka navazuje na dotaz č. 21 (Můj manažer mi konstruktivně ukáže, jak zlepšit pracovní výkon), která se týkala spokojenosti s pracovním výkonem manažera a otázku č. 11 (Můj manažer dá na můj názor) ohledně empowermentu, kde byl předmětem výzkumu prostor k iniciativnímu jednání. Tato otázka zkoumá schopnost manažera důvěřovat svým zaměstnancům a svěřit jim některé ze svých úkolů. Hodnocení odpovědí respondentů je patrné v grafu 23.

Graf 23 Manažer deleguje jasně a precizně



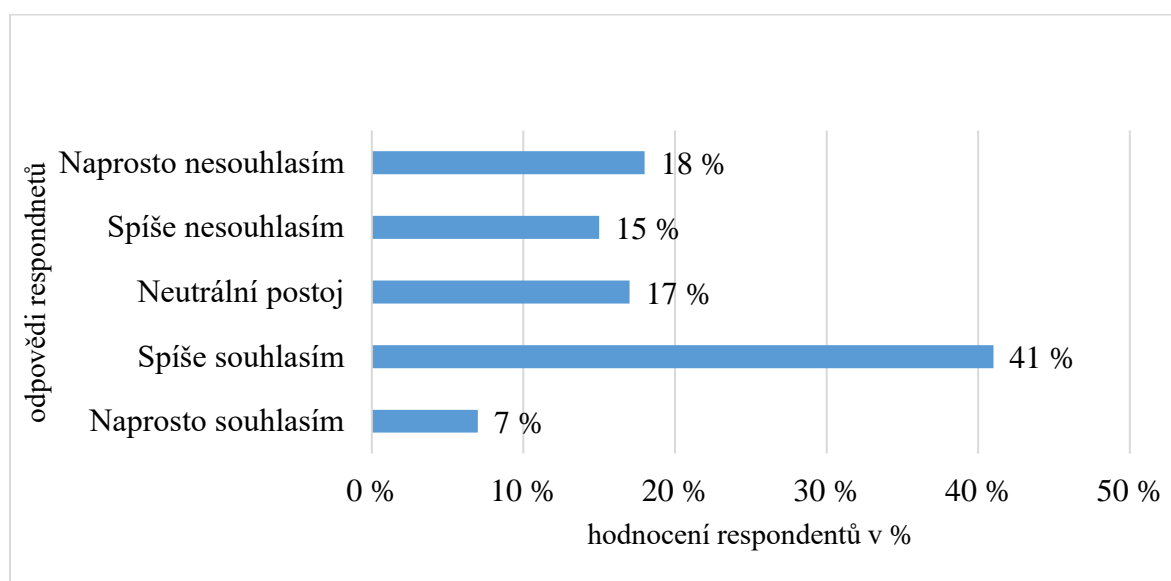
Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky hodnocení uvedené na grafu 23 nepotvrzují spokojenost zaměstnanců s delegovanými úkoly. Jasně a precizní delegování vnímalo pouze 18 % respondentů. Neutrálně vnímalo proces delegování 9 % a nespokojenost projevilo 43 % pracovníků. Výsledky šetření se shodují z výsledky šetření otázky č. 11 (Můj manažer dá na můj názor), že manažeři společnosti ABC nejen že nepřenechávají zodpovědné úkoly schopným zaměstnancům, ale patrně nemají dostatečné znalosti o efektivním delegování. Zodpovědní zaměstnanci tím pádem sice mohou vnímat krátkodobou pozitivní motivaci z nově získané zodpovědnosti z delegování, ale zároveň mohou vnímat demotivaci z toho, že při delegaci nejsou jasně popsány postupy a požadavky od výstupů. Jednou z možností je, že manažer nepředává zodpovědné úkoly z toho důvodu, že se obává až přílišného rozvoje zaměstnance, který pak může představovat konkurenci pro vedoucího pracovníka. Liker (2019) tvrdí, že správný vedoucí pracovník se nesmí obávat konkurence ze strany svých podřízených, naopak je žádoucí talentované zaměstnance v jejich rozvoji podporovat a Groth (2016) doplňuje, že by takovým zaměstnancům měl být také poskytnut prostor k vlastnímu iniciativnímu jednání. Důsledkem toho, že vedoucí pracovník neumí, nebo nechce správně delegovat, může být to, že bude časem sám zahlcen povinnostmi a bude tím logicky zanedbávat vlastní sebeaktualizaci, nebude mít dostatek času analyzovat problémy dostatečně hluboce a přicházet s nápady jak se takovým problémům do budoucna vyhnout.

24. Můj manažer se pravidelně zajímá o výsledky mých pracovních činností

Další otázka zkoumá zájem manažera o pracovní činnost zaměstnance. Respondenti měli za úkol posoudit, zda mají pocit dostatečného ocenění od svého přímého nadřízeného. Otázka navazuje interakcí manažera se svými podřízenými na otázku č. 13 (podpora plnění cílů) a 18 (vysvětlení nových procesů). V teoretické části práce byl představen názor Likera (2019), který ve své publikaci o stylu řízení pracovníků v koncernu Toyota uvádí, že hlavním úkolem liniového managementu by měla být neustálá komunikace se členy týmu, která působí buď jako prevence potenciačních chybných výkonů, nebo jejich okamžitá korekce. Zpracované vyhodnocení výsledků šetření je uvedeno v grafu 24.

Graf 24 Manažer projevuje zájem o pracovní snažení podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky šetření prokázaly spokojenost zaměstnanců se zájmem ze strany manažera.

Z grafu 24 tedy vyplývá, že většina (48 %) zaměstnanců byla spokojena se zájmem manažera. Dále 33 % respondentů by bylo spokojenější, kdyby se jejich vedoucí pracovník více zajímal o jejich pracovní výkon. Možnou příčinou nespokojenosti poměrně vysokého podílu respondentů (33 %) může být přetížení vedoucích pracovníků, kteří jsou nuceni se věnovat jiným činnostem a tím jim nezbývá čas na people management. V teoretické části práce byla přiblížena Maslowova pyramida potřeb, která mimo jiné uvádí pocit uznání jako důležitou potřebu v pracovním životě, která pozitivně přispívá ke spokojenosti pracovníka. Absence uznání od vedení může vést k frustraci a snížení produktivity zaměstnance. Z teoretické části práce také vyplynulo, že pochvala nebo výtka by měla od manažera přijít právě v ten okamžik, kdy se to stalo, nebo nejpozději během následujícího dne. Včasná zpětná vazba dodává zaměstnancům pocit jistoty, že se nemusí bát udělat chybu, protože manažer ho na to upozorní a společně se domluví, jak tomu v budoucnu předejít (Frenzel, 2018). Dle autora by bylo ukázkou důvěry zaměstnanec k jeho manažerovi to, kdyby za ním přišel sám a řekl mu o svém chybném kroku, tím umožní rychlejší reakci a nápravu. V teoretické části také bylo přiblíženo, že každý zaměstnanec má své limity a možnosti jak splnit stanovený úkol (Daňková, 2016) Kvalifikovaný manažer by tedy měl možnosti svých podřízených umět správně identifikovat a chválit zaměstnance ne pouze za výborné výsledky, ale také za snažení. V praxi to znamená, že má každý pracovník jiný soubor

kompetenci a potřebuje k vyřešení jedné úlohy hodinu a druhý, který dané kompetence nemá a na stejný úkol potřebuje několik dní, protože si musí nejprve nastudovat postup k řešení daného problému. Takoví zaměstnanci ale potřebují pochvalu za své snažení, jinak hrozí ztráta ochoty se v budoucnu více snažit a zdokonalovat tím své schopnosti, které budou přispívat k lepší produktivitě celého týmu.

3.3.2 Statistická interpretace dat

Předešlá kapitola se věnovala popisné statistice, kde byly popsány vyhodnocené výsledky hodnocení respondentů dotazníkového šetření. Následující kapitola se zabývá interpretací dat pomocí explorativní statistiky, konkrétně pomocí Chí-kvadrátu neboli testu dobré shody. V případě této diplomové práce se aplikovala metoda Chí-kvadrátu dobré shody za účelem testování shody mezi očekávanými a skutečnými počty odpovědí respondentů v jednotlivých otázkách. Nejprve byly položeny výzkumné otázky, ke kterým byly následovně formulovány hypotézy, které byly pomocí Chí-kvadrátu buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření se roztrídí určitým způsobem (zde vždy z hlediska výsledků dvou otázek, které pak do tabulky zanášíme jako znak 1 a znak 2). Získáme tím skutečné četnosti (odpovědi respondentů) v jednotlivých skupinách, k nimž se přišlo empirickou cestou. Statistické znaky 1 a 2 jsou v tabulce 3 rozděleny do řádků a sloupců, kde součtem řádků je hodnota n_i a součet sloupců je pak n_j . Hodnoty n_i a n_j jsou získané empiricky a jsou vypočítané dle vzorce 1 v následující tabulce:

Tabulka 3 Vypořizované četnosti příklad

znak1-1.skupina	Znak 1 - 2. skupina	celkem	
znak2-1.skupina	vypořizované četnosti	vypořizované četnosti	$n_{1\bullet}$
znak2-2 skupina	vypořizované četnosti	vypořizované četnosti	$n_{2\bullet}$
Znak2- 3 skupina	vypořizované četnosti	vypořizované četnosti	$n_{3\bullet}$
celkem	$n_{\bullet 1}$	$n_{\bullet 2}$	n

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3 zobrazuje vypořizované, tedy skutečné četnosti, které byly získány empirickým způsobem. Pro výpočet Chí-kvadrátu je dále nutné vypočítat očekávané četnosti, které lze získat dle následujícího vzorce 1 (Kabrt, 2011) :

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\bullet} \cdot n_{\bullet j}}{n}$$

kde n_i je součtem řádků v tabulce očekávaných četností,

n_j je součet sloupců v tabulce očekávaných četností,

n_i je počet pozorování (respondentů).

Na základě uvedeného vzorce je dále nutné vypočítat hodnoty v tabulce 4 pro očekávané četnosti.

Tabulka 4 Očekávané četnosti příklad

znak1-1.skupina	Znak1 - 2.skupina	celkem	
znak2-1 skupina	Očekávané četnosti	Očekávané četnosti	n1•
znak2-2 skupina	Očekávané četnosti	Očekávané četnosti	n2•
Znak2- 3 skupina	Očekávané četnosti	Očekávané četnosti	n3•
celkem	n•1	n•2	n

Zdroj: vlastní zpracování

Každá z výzkumných otázek je podložena otázkami v dotazníkovém šetření.

Dalším krokem výpočtu Chí-kvadrátu je zjištění testového kritéria G (Kabrt, 2011) :

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

kde r jsou řádky,

- s jsou sloupce,
- n_{ij} je součet pozorovaných četností,
- n'_{ij} je součet očekávaných četností.

Kritickou hodnotu K, kterou lze vypočítat pomocí funkce CHINV v MS Excel (Kabrt, 2011).

Cílem výpočtu Chí-Kvadrátu dobré shody je buď nezamítnout nebo zamítnout nulovou hypotézu H_0 o nezávislosti dvou znaků. Závislost se porovnává pomocí testového kritéria G a kritické hodnoty K. V případě, kdy je testové kritérium G menší než kritická hodnota K, pak nulovou hypotézu o nezávislosti znaků nezamítáme a můžeme z dané nezávislosti vycházet. Pokud naopak je testové kritérium G větší než kritická hodnota K, pak nulovou hypotézu H_0 zamítáme a je předpokládána jistá závislost.

První výzkumná otázka: Předpokládejme, že existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců s pracovním výkonem manažera a doporučení firmy svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele (za předpokladu neexistence škodolibosti zaměstnanců).

Nulová hypotéza (H_0) : Mezi zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s výkonem svého manažera a doporučením firmy dál svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele není žádný vztah.

Alternativní hypotéza (H_1): Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s výkonem svého manažera, doporučí firmu dál svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele.

Výzkumná otázka je podpořena vyhodnocením odpovědí na otázky č. 21 (Jsem spokojen s pracovním výkonem svého manažera) a č. 2 (Firmu ABC doporučím svým přátelům) v dotazníkovém šetření. Pozorované a očekávané četnosti jsou uvedeny v tabulce 5 a 6.

Tabulka 5 první výzkumná otázka: pozorované četnosti

	Pracovní výkon manažera	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n•j
Naprosto souhlasím	39	31	70
Spíše souhlasím	27	117	144
Neutrální postoj	62	27	89
Spíše nesouhlasím	44	0	44
Naprosto nesouhlasím	0	0	n•j
ni•	172	175	347

Zdroj: vlastní výzkum

Po výpočtu skutečných četností v tabulce 5 následuje výpočet očekávaných četností v tabulce 6.

Tabulka 6 první výzkumná otázka: očekávané četnosti

	Pracovní výkon manažera	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n•j
Naprosto souhlasím	35	35	70
Spíše souhlasím	72	73	145
Neutrální postoj	44	45	89
Spíše nesouhlasím	22	22	44
Naprosto nesouhlasím	0	0	n•j
ni•	172	175	343

Zdroj: vlastní výzkum

Výpočet skutečných a očekávaných četností umožnil dosadit čísla do vzorců testového kritéria G a kritické hodnoty K a jejich následné porovnání.

Testové kritérium: $G = 114,907$

Kritická hodnota: $K = 9,488$

G (114,907) >K (9,488)

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že zde určitá závislost mezi spokojeností zaměstnanců s pracovním výkonem manažerů s doporučením firmy ABC přátelům jako dobrého zaměstnavatele existuje. Z vyhodnocení závislosti vyplývá, že je podstatné, aby si manažeři ve společnosti ABC aktualizovali své znalosti v oblasti hlavního předmětu podnikání firmy a ve vedení lidí, jinak hrozí zvýšení nespokojenosti zaměstnanců.

Druhá výzkumná otázka: Předpokládejme, že existuje závislost mezi podporou manažera s rozvojem zaměstnanců a doporučením zaměstnanců firmy ABC svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele (za předpokladu objektivitu a neškodolibosti zaměstnanců).

Nulová hypotéza (H_0): Mezi podporou manažera s rozvojem zaměstnanců a doporučením firmy ABC dál jako dobrého zaměstnavatele není žádný vztah.

Alternativní hypotéza (H_1): Zaměstnanci, kteří vnímají podporu s rozvojem od jejich manažera, jsou spokojeni a doporučí firmu dál svým přátelům.

Výzkumná otázka vychází z vyhodnocených odpovědí respondentů otázky č. 19 (Můj manažer podporuje můj pracovní rozvoj) a č. 2 (Firmu ABC doporučím dál svým přátelům) a má za úkol potvrdit nebo vyvrátit vztah mezi aktivním přístupem vedoucího pracovníka na rozvoji zaměstnance a spokojeností zaměstnance se společností. Vypozorované četnosti, které jsou výstupem dotazníkového šetření, jsou zobrazeny v tabulce 7.

Tabulka 7 druhá výzkumná otázka skutečné četnosti

	Podpora manažera s rozvojem	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	$n_{\cdot j}$
Naprosto souhlasím	5	31	36
Spíše souhlasím	59	117	176
Neutrální postoj	36	27	63
Spíše nesouhlasím	33	0	33
Naprosto nesouhlasím	42	0	42
$n_{i \cdot}$	175	175	217

Zdroj: vlastní výzkum

Po výpočtu skutečných četností v tabulce 5, následuje výpočet očekávaných četností v tabulce 8.

Tabulka 8 druhá výzkumná otázka: očekávané četnosti

	Podpora manažera s rozvojem	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n_j
Naprosto souhlasím	18	18	36
Spíše souhlasím	88	88	176
Neutrální postoj	33	30	63
Spíše nesouhlasím	15	18	33
Naprosto nesouhlasím	21	21	42
n_i	175	175	350

Zdroj: vlastní výzkum

Součty vypočítaných a očekávaných četností jsou základem pro výpočet testovacího kritéria G a kritické hodnoty K.

Testové kritérium: $G = 114,177$

Kritická hodnota: $K = 9,488$

$G (114,177) > K (9,488)$

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že zde určitá závislost mezi podporou manažera s rozvojem zaměstnanců a doporučením firmy svým přátelům existuje. Potvrzení alternativní hypotézy souhlasí s poznatky z teoretické části, kde autoři (Pauknerová, 2012 a Liker, 2019) jsou toho mínění, že rozvoj zaměstnanců patří k faktorům, které ovlivňují spokojenost pracovníků. Z toho vyplývá, že by vedoucí pracovníci měli pečlivě plánovat a implementovat rozvojové aktivity svých zaměstnanců k tomu, aby je udržovali motivované a spokojené.

Třetí výzkumná otázka: Předpokládejme, že zaměstnanec, který má od svého manažera dostatek prostoru k samostatnosti a vlastní iniciativě, je spokojený a doporučí firmu jako dobrého zaměstnavatele dál svým přátelům.

Nulová hypotéza (H_0): Mezi prostorem k vlastní iniciativě a doporučením firmy ABC dále svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele není žádný vztah.

Alternativní hypotéza (H_1): Zaměstnanci, kteří mají prostor k vlastní iniciativě jsou spokojeni a doporučí firmu ABC dál svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele.

Výzkumná otázka je podpořena otázkami č. 21 (Můj manažer mi dává dostatek prostoru k samostatnosti a vlastní iniciativě) a č. 2 (Firmu bych doporučil dál svým přátelům) a má za úkol zkoumat, zda podpora manažera k samostatnějšímu jednání ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

Pro výpočet závislosti znaků je nejprve nutné vypočítat vypořizované a očekávané četnosti. Vypořizované četnosti jsou výsledkem vyhodnocení odpovědí respondentů a jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9 třetí výzkumná otázka: vypořizované četnosti

	Prostor k vlastní iniciativě	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n _j
Naprosto souhlasím	12	31	43
Spíše souhlasím	19	117	136
Neutrální postoj	45	27	72
Spíše nesouhlasím	79	0	79
Naprosto nesouhlasím	19	0	19
ni•	174	175	349

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě údajů uvedených v tabulce 9 je možné uskutečnit výpočet očekávaných četností v tabulce 10.

Tabulka 10 třetí výzkumná otázka: očekávané četnosti

	Prostor k vlastní iniciativě	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n _j
Naprosto souhlasím	22	22	43
Spíše souhlasím	68	68	136
Neutrální postoj	36	36	72
Spíše nesouhlasím	40	39	79
Naprosto nesouhlasím	19	0	19
ni•	174	175	349

Zdroj: vlastní výzkum

Součty vypořizovaných a očekávaných četností v tabulkách 9 a 10 jsou základem pro výpočet testovacího kritéria G a kritické hodnoty K.

Testové kritérium: G= 181,524

Kritická hodnota: K= 9,488

G (181,524) > K (9,488)

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že zde určitá závislost mezi prostorem k vlastní iniciativě zaměstnanců a doporučením firmy ABC dál přátelům jako dobrého zaměstnavatele existuje. Výsledek Chí-kvadrátu souhlasí s tvrzením Grotha (2016), který vidí zvýšení motivace u zaměstnanců při přenechání větší zodpovědnosti. Je nutné ale zmínit, že tento benevolentní manažerský styl řízení lze uplatnit pouze u takových profilů zaměstnanců, kteří jsou schopní se samostatností efektivně naložit (Daňková, 2012).

Čtvrtá výzkumná otázka: Předpokládejme, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s kulturou zpětné vazby od svého manažera, jsou spokojeni a doporučí firmu ABC svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele.

Nulová hypotéza (H_0): Mezi spokojenosti zaměstnanců s kulturou konstruktivní zpětné vazby svého nadřízeného a doporučením firmy dál přátelům jako dobrého zaměstnavatele není žádný vztah.

Alternativní hypotéza (H_1): Zaměstnanci, kteří pravidelně dostávají konstruktivní zpětnou vazbu jsou spokojeni a doporučí firmu dál svým přátelům.

Z poznatků získaných z teoretické části práce bylo zjištěno, že interakce zaměstnance s vedoucím pracovníkem značně ovlivňuje pracovní spokojenost (Greve, 2012). Podpořena je výzkumná otázka dotazy č. 17 (Můj manažer si vždy vezme dostatek času na to, aby si se mnou vyměnil pracovní informace), kde byla patrná jasná nespokojenost zaměstnanců (64%) s výměnou pracovních informací a dále hodnotili zaměstnanci negativně konstruktivní zpětnou vazbu od svého nadřízeného (otázka č. 14: Zpětná vazba mého manažera je vždy konstruktivní). Pro výpočet závislosti znaků je nejprve nutné vypočítat vypořizované a očekávané četnosti. Vypořizované četnosti jsou výsledkem vyhodnocení odpovědí respondentů a jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11 Čtvrtá výzkumná otázka vypořizované četnosti

	Konstruktivní zpětná vazba od manažera	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n _j
Naprosto souhlasím	26	31	57
Spíše souhlasím	26	117	143
Neutrální postoj	28	27	55
Spíše nesouhlasím	72	0	72
Naprosto nesouhlasím	22	0	22
n_i	174	175	349

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě údajů uvedených v tabulce 9 je možné uskutečnit výpočet očekávaných četností v tabulce 12.

Tabulka 12 čtvrtá výzkumná otázka: očekávané četnosti

	Konstruktivní zpětná vazba od manažera	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n•j
Naprosto souhlasím	28	29	57
Spíše souhlasím	71	72	143
Neutrální postoj	27	28	55
Spíše nesouhlasím	36	36	72
Naprosto nesouhlasím	11	12	22
ni•	174	175	349

Součty vypočítaných a očekávaných četností v tabulkách 10 a 11 jsou základem pro výpočet testovacího kritéria G a kritické hodnoty K.

Testové kritérium: $G = 152,358$

Kritická hodnota: $K = 9,488$

$G (152,358) > K (9,488)$

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že zde určitá závislost existuje. Vycházejíc z negativních výsledků dotazníkového šetření a prokázaného vztahu mezi komunikací manažera a zaměstnance na spokojenost pracovníků lze vyčíst, že ve společnosti ABC je nutné zlepšit stávající komunikační toky, jinak z toho může dlouhodobě vyplynout frustrace zaměstnanců.

Pátá výzkumná otázka: Předpokládejme, že jsou zaměstnanci spokojeni, když jejich manažer nemá osobní favority a doporučí firmu dál svým přátelům.

Nulová hypotéza (H_0): Mezi objektivitou vedoucího pracovníka a doporučením firmy dál přátelům, není žádný vztah.

Alternativní hypotéza (H_1): Když nemá manažer v týmu osobní favority, tak jsou jeho podřízení pracovníci spokojeni a doporučí firmu dál svým přátelům.

Výzkumná otázka vychází z výsledků odpovědí na otázku č. 15 (Můj manažer řeší pracovní problémy se všemi členy týmu rovnocenně) a zkoumá, jestli má vliv na spokojenost zaměstnanců prezence osobních favoritů u vedoucího manažera. V teoretické části této diplomové práce bylo objasněno, že ke správné manažerské praxi rozhodně žádné upřednostňování určitých členů týmu před ostatní rozhodně nepatří (Forbes, 2013). Dále se autoři (Urban, 2013 a Šikýř, 2014) shodují v tom, že existence osobních favoritů může vyvolat u ostatních členů týmu pocit chybějícího uznání a demotivaci. Vypočítané četnosti jsou výsledkem vyhodnocení odpovědí respondentů a jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13 pátá výzkumná otázka vypočítané četnosti

	Osobní favorité	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n_j
Naprosto souhlasím	2	27	29
Spíše souhlasím	23	117	140
Neutrální postoj	28	27	55
Spíše nesouhlasím	85	0	85
Naprosto nesouhlasím	37	0	37
ni•	175	171	346

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě údajů uvedených v tabulce 9 je možné uskutečnit výpočet očekávaných četností v tabulce 14.

Tabulka 14 pátá výzkumná otázka: očekávané četnosti

	Osobní favorité	Doporučím firmu svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	n_j
Naprosto souhlasím	15	14	29
Spíše souhlasím	71	70	140
Neutrální postoj	28	28	55
Spíše nesouhlasím	43	42	85
Naprosto nesouhlasím	19	18	37
ni•	175	171	346

Zdroj: vlastní výzkum

Součty vypočítaných a očekávaných četností v tabulkách 13 a 14 jsou základem pro výpočet testovacího kritéria G a kritické hodnoty K.

Testové kritérium: $G = 206,696$

Kritická hodnota: $K = 9,488$

$G (206,696) > K (9,488)$

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu (H_1), která nám říká, že zde určitá závislost s existencí osobních favoritů u vedoucího pracovníka a doporučením zaměstnanců firmy svým přátelům existuje.

3.4 Návrhy a doporučení

V kapitole 3.2 (Vyhodnocení výzkumu dotazníkového šetření) bylo představeno vyhodnocení výzkumu spokojenosti zaměstnanců s liniovým managementem. Vyhodnocení šetření identifikovalo faktory, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, a také odhalilo faktory, které nepřipívají ke spokojenosti a bude nutné je zlepšit.

Shrnutí faktorů, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců

Vyhodnocení dotazníkového šetření identifikovalo následující faktory, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Tyto faktory zjevně ve společnosti ABC fungují a působí pozitivně na zaměstnance, proto je nutné pokračovat v jejich plnění, aby pracovníci byly i nadále spokojeni. Následující kapitola obsahuje mimo faktorů, které přispívají ke spokojenosti i návrhy na zlepšení do budoucna. Návrhy obsahují kalkulaci i doporučení na zodpovědnou osobu.

Firemní zázemí

Otázky č. 1-4 pojednávají o obecné spokojenosti se společností a respondenti hodnotili kladně společnost ABC jako zaměstnavatele, dále jsou spokojeni s pracovními podmínkami a benefity, které jsou nabízené firmou, což pouze potvrdilo tvrzení (vedoucí personálního oddělení HR, 2020) uvedené v kapitole o charakteristice firmy, že benefity společnosti ABC jsou nadstandartní ve srovnání s ostatními firmami v odvětví. Důležitým návrhem ke zlepšení je zde nejen pokračovat v každoročním porovnávání mezi odvětvím, ale zároveň udělat průzkum u zaměstnanců, zda je aktuální skladba benefitů pro ně atraktivní a jestli si nepřejí obměnit benefity, které by pro ně byly přitažlivější. Zodpovědnost za provedení by měla zůstat i nadále v rukou personálního oddělení. Z finanční stránky by neměly vzniknout dodatečné náklady, protože by se jednalo o změnu skladby benefitů a nikoliv o jejich navýšení. Dalším doporučením k udržitelnosti spokojenosti zaměstnanců s firemním zázemím je sledovat, aby i pracovní místa odpovídala současným potřebám zaměstnanců. Dle Frenzla (2018) patří pohodlná a ergonomická židle, dostatečný prostor ke všem pracovním pomůckám na pracovním stole s moderním technickým vybavením k faktorům, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců a jejich spokojenost či případná nespokojenost se pak prolíná do pracovních výkonů zaměstnanců. Zodpovědnost za udržování dobrého pracovního prostředí by měla být v kompetenci facility managementu, který by v případě opotřebení měl hlásit vedení nutnost obměnit židle, stoly nebo technické zařízení jako telefon, monitor, klávesnice apod. Případné náklady za nové zařízení budou dle aktuálního ceníku dodavatelské firmy. Co se týče platového ohodnocení, tak jsou zaměstnanci překvapivě spokojeni se svou aktuální mzdou ve společnosti ABC oproti celorepublikové studii CVVM (2019), která byla představena v kapitole o pracovní spokojenosti, kde zaměstnanci projevíli značnou nespokojenost se svojí současnou mzdou. Zde je nutné zmínit, že firma minulý rok plošně zvýšila platy pro všechny úrovně firmy tak, aby platy ve firmě ABC nebyly pod úrovní mezd jiných firem v odvětví. Doporučením je zde dělat tyto srovnávání pravidelně, aby byly platy nadále uspokojivé.

Kolegové

Otázky č. 7 (Při práci se toho od svých kolegů mnoho naučím) a č. 8 (Jsem spokojen/a s celkovou atmosférou v týmu) se týkaly spokojenosti s kolegy a na základě vyhodnocených výsledků šetření se dá říci, že respondenti byli spokojeni se vztahy se na pracovišti - kladně hodnotili kompetentní kolegy a celkovou atmosféru v týmu.

Doporučením je zde pro manažery i nadále dohlížet na to, aby jejich podřízení mezi sebou dodržovali zásady týmové spolupráce a chovat se tak, aby jim byli příkladem. Konkrétněji by mohli organizovat mimopracovní aktivity, které kolegy ještě více spojí a jejich spolupráce bude efektivnější. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1 Charakteristika společnosti, tak k benefitům společnosti patří rozpočet ve výši 600 Kč na osobu ročně na teambuildingové aktivity. Volba dané aktivity je na liniovém manažerovi. Návrhem je organizovat dodatečnou aktivitu, jelikož za 600 Kč/osobu lze organizovat pouze jednu aktivitu a to je na utužování přátelských vztahů málo. Konkrétněji se může jednat o finančně méně náročnou aktivitu jako například bowling, který se hraje v týmech a úspěch stejně jako prohru oslavují společně. Odpovědnost za plnění by mělo být u liniového manažera.

Finanční náročnost bude zhruba následující:

- jedna bowlingová dráha stojí v Praze průměrně 400 Kč/hod
- trvání akce 2-3hod
- občerstvení po dobu trvání firemní akce (3 nápoje na osobu za 100 Kč/ks)
- ve firmě je dvacet týmu s průměrně deseti zaměstnanci (3 dráhy na jeden tým).

Kalkulace jednicových nákladů (jeden tým):

$400\text{Kč} * 3\text{dráhy} * 3\text{ hod} + 3\text{ nápoje} * 100\text{ Kč} * 10\text{ lidí} = 6.600\text{ Kč}.$

Kalkulace celkových nákladů (10 týmů): $6600\text{ Kč} * 10 = 66.000\text{Kč}.$

Pokud by se vedení firmy rozhodlo podpořit mimopracovní aktivitu za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců, mělo by do rozpočtu na 2021 započítat jednorázový výdaj ve výši 66.000 Kč. Pokud bude daná výdajová položka schválena vedením, pak by se měla uskutečnit během následujícího roku.

Dalším doporučením ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v týmu by mělo být zavedení jednorázových odměn v podobě poukazů na večeři, výstavu, koncert nebo divadlo pro jako ocenění pro takového zaměstnance v týmu, který je obzvláště přátelský, snaživý a svým přívětivým jednáním přispívá k dobré atmosféře v týmu. Odpovědnost za provedení by měla zůstat u liniového manažera.

Finanční náročnost bude následující:

- poukaz v hodnotě 2000 Kč
- jedna osoba z týmu dostane poukaz jako ocenění, takže se jedná o 10 osob
- poukaz bude rozdáván jednou ročně jako výjimečné ocenění snaživých zaměstnanců

Kalkulace: $2000\text{ Kč} * 10 = 20.000\text{ Kč}$

Pokud tedy vedení společnosti schválí tuto jednorázovou výdajovou položku, pak by do rozpočtu na 2021 mělo zakalkulovat 20.000 Kč na jednorázové odměny zaměstnancům.

Liniový manažer

Tato diplomová práce se soustředí na spokojenost zaměstnanců s liniovým managementem, proto se větší část dotazníkového šetření soustředila právě na faktory, které přispívají ke spokojenosti s liniovým managementem. Dle otázky č. 12 (Můj manažer stanoví cíle a vysvětlí, jakou roli hrají pro plnění firemní strategie) byli respondenti spokojeni s pozorností svého přímého nadřízeného, který je schopen vydělit si čas a vysvětlit nejen firemní strategii a jak do toho zapadá úsilí každého jednotlivce, ale dle vyhodnocení otázky č. 18 (Můj manažer mi vždy věnuje dostatek času na vysvětlení nových procesů) a č. 21 (Můj manažer mi konstruktivně ukáže, jak zlepšit pracovní výkon) se aktivně zapojuje do zlepšení jejich pracovního výkonu, o jehož výsledky se následně zajímá (vyhodnocení otázky č. 24. Můj manažer se pravidelně zajímá o výsledky mých pracovních činností). Závěrem přispívá ke spokojenosti s liniovým managementem také to, že se vedoucí pracovníci za svůj tým postaví (vyhodnocení výsledků otázky č. 22 Můj manažer přebírá zodpovědnost za tým také externě), což u podřízených pracovníků vzbuzuje pocit důvěry a bezpečí.

Shrnutí faktorů, které nepřispívají ke spokojenosti a je nutné je zlepšit

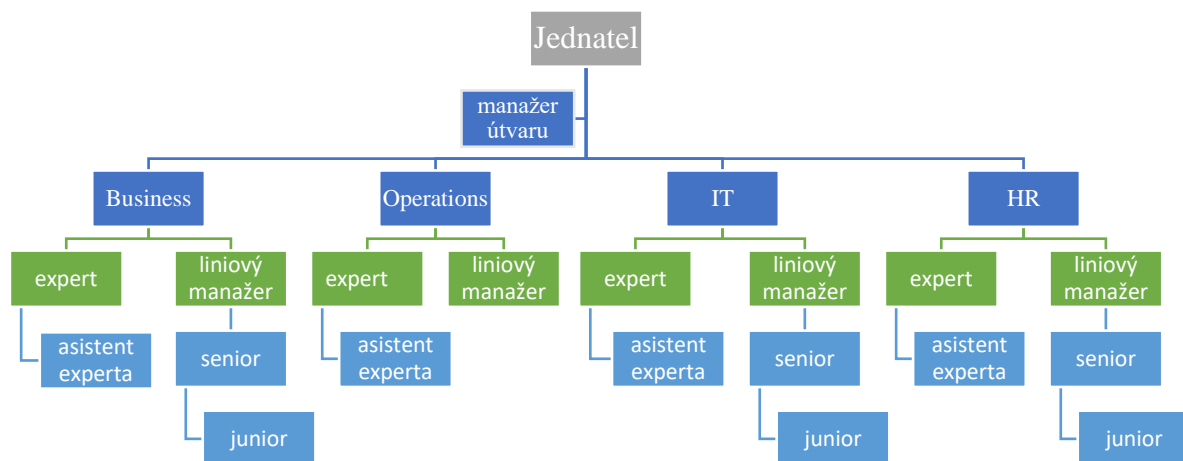
Následující podkapitola přibližuje nedostatky ve vedení liniového managementu, které byly odhaleny při vyhodnocování dotazníkového šetření. Nejprve budou rekapitulovány nedostatky a následně formulovány návrhy ke zlepšení, které budou představeny vedení společnosti. Návrhy obsahují kalkulaci dodatečných jednicových a celkových nákladů, zodpovědnou osobu, která bude odpovídat za plnění a časové rozměří, kdy by mělo být dané doporučení realizováno.

Kariérní postup ve společnosti

Otázka č. 6 (Jsem spokojen/a s možnostmi kariérního postupu ve firmě ABC) odhalila nespokojenost zaměstnanců s omezenou možností kariérního postupu ve společnosti. V teoretické části práce byla přiblížena organizační a řídicí struktura, která je velmi plochá. Zaměstnanci mají aktuálně velmi omezený kariérový postup, nezávisle od jejich ambicí nebo vynikajícího výkonu talentovaných zaměstnanců. Z interní dokumentace HR (ABC, 2020) vyplývá, že při nástupu do společnosti zaujmou juniorskou pozici, kterou dle vedoucí personálního oddělení obvykle má obsazenou po dobu jednoho až dvou let, pak je povýšen na vyšší roveň a tím jeho kariérní vývoj končí, pokud není excelentním pracovníkem a nedostane pozici zástupce vedoucího pracovníka. Problém ale nastane, když je v týmu více vynikajících pracovníků aspirujících na vyšší pozici. Postup do liniového managementu je také možný, ale nejprve se musí dané manažerské místo uvolnit, což se neděje velmi často. Návrhem na zlepšení by bylo zavedení dalších titulů jako expert, který je na stejné úrovni jako manažer, ale bez vedení lidí s odpovídajícími požadavky na pozici i platovým ohodnocením. Dále je nutné zavést pozici *asistent experta*, který aspiruje na pozici *expert*. Zde platí také doporučení spojit novou pozici s odpovídajícím platovým ohodnocením. Zavedení dalších titulů jako *junior* a *senior, asistent experta a expert* poskytne manažerům prostor k motivaci zaměstnanců během roku a obzvláště ke konci roku při hodnotících pohovorech, tzv. *appraisalech*. V zásadě bude platit, že když přijde nový zaměstnanec do společnosti ABC a dostane pozici *junior*, tak od svého vedoucího pracovníka hned na začátku dostane transparentní plán kariérních možností, kterých lze dosáhnout při splnění určitých požadavků - zde se může jednat o participaci na projektech, absolvování školení nad rámec svých pracovních povinností, dlouhodobě dobrá zpětná vazba od kolegů a zákazníků apod. Požadavky musí být ale jasně definovány a sepsány ve formě dokumentu, který bude schválen vedením a bude transparentně přístupný všem zaměstnancům společnosti. Jasnou výhodou pro vedoucího

pracovníka bude, že nebude mít zodpovědnost za rozvoj zaměstnance, ale jeho role bude pouze zaměstnance podporovat při jeho snahách a ambicích. Tím, že jsou nové možnosti postupu transparentní, stejně jako požadavky k jejich plnění, tak bude zcela v odpovědnosti pracovníka, jak rychle bude plnit požadavky, které jsou nutné k postupu a nepřevádět tak zodpovědnost za svou stagnaci na manažera. Tímto způsobem se vykrystalizují schopní a talentovní zaměstnanci, kteří svým usilím budou mít možnost se dostat po kariérním žebříčku výše a ti pracovníci, kteří jsou sice dobří, ale nemají zájem o aktivity nad rámec svých povinností, budou potenciálně také spokojenější, protože na ně jejich manažer nebude vyvíjet nátlak s rozvojovými aktivitami. Finálně lze říci, že je na vedoucím pracovníkovi rozeznat profily svých podřízených tak, aby podporovali ty správné zaměstnance, vyžadovali od nich lepších výsledků a naopak chválili ty, kteří i tak už pracují nad rámec svých možností a dovedností. Navrhovaná organizačně- řídicí struktura je zobrazena na obrázku 5.

Obrázek 5 Nová organizační a řídicí struktura společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 zobrazuje větší počet pozic, na které nový zaměstnanec může časem dle svých dovedností a transparentního rozvojového plánu postoupit. Méně plochá organizačně- řídicí struktura jistě přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců i manažerů, kteří budou mít víc možností, jak talentované podřízené motivovat. Co se týče časové náročnosti na realizaci, tak naplánování a popsání nových pozic, kalkulace nákladů a schválení od mateřské společnosti by nemělo trvat déle šest měsíců, konkrétněji do prosince 2021 s tím, že se náklady již započítají do rozpočtu na 2022. Z finančního hlediska se dá vycházet na 1 pozici *seniora* navíc v rámci každého týmu (ve společnosti ABC jich je 20), který by platově měl mít o 25 % než ostatní juniorní pozice, které jsou v rozmezí 40.000-50.000 Kč, pak ke každému oddílu (Business, Operations, IT a HR) přibude pozice experta, která je na stejné úrovni jako liniový manažer u kterých se platy pohybují v rozmezí 60.000-80.000 Kč. Do rozpočtového plánování na mzdové náklady tedy bude nutné zahrnout následující kalkulační položky.

Kalkulace měsíčních mzdových nákladů na nové pozice zaměstnanců

Seniorní pozice minimální rozpočet: $40.000 \text{ Kč} * 1,025 * 20 \text{ týmů} = 820.000 \text{ Kč}$

Seniorní pozice maximální rozpočet: $50.000 \text{ Kč} * 1,025 * 20 \text{ týmů} = 1.025.000 \text{ Kč}$

Expert pozice minimální rozpočet: $60.000 \text{ Kč} * 4 \text{ oddíly} = 240.000 \text{ Kč}$

Expert pozice maximální rozpočet: $80.000 \text{ Kč} * 4 \text{ oddíly} = 320.000 \text{ Kč}$

Celkové minimální náklady na nové pozice: $820.000 + 240.000 \text{ Kč} = 1.060.000 \text{ Kč}$

Celkové maximální nákladyna nové pozice: $1.025.000 \text{ Kč} + 320.000 \text{ Kč} = 1.345.000 \text{ Kč}$

Celkově se tedy finální náročnost na nové pozice pohybuje v rozmezí od 1.060.000 Kč do 1.345.000Kč měsíčně (nejsou započteny náklady na školení, dotačnou práci personálního oddělení, mezd a pracovního místa společně s počítačem, stolem, židlí a certifikací na užívání pracovních softwarů). Realizace nových pracovních pozic by měla být v kompetenci personálního oddělení v úzké spolupráci s vedením společnosti ABC.

Spokojenost s pracovním výkonem vedoucího pracovníka

Otázky č. 9 (Jsem spokojen/a s pracovním výkonem svého nadřízeného) a č. 10 poukázaly na nedostatky v manažerském jednání. Nedostatkem je jednak neschopnost manažerů pochválit své podřízené za jejich jejich dobrý výkon a dát jim tak pocit uznání. Dalším nedostatkem je vysoký podíl neutrálního hodnocení celkového pracovního výkonu, což znamená, že respondenti nevidí svého nadřízeného jako silnou a vůdčí osobnost. Návrhem na zlepšení je aktualizace znalostí správného jednání manažera. V teoretické části byl přiblížen postoj Likera (2019), který ve své publikaci doporučuje neustálou sebeaktualizaci, která následně pomůže ke správnému vedení podřízených. Vedení společnosti by tedy mělo zvážit organizaci buď interních, nebo externích manažerských školení, která liniiovému managementu vysvětlí správné a aktuální postupy, jak zaměstnancům adekvátně poskytnout pocit uznání. Pro zlepšení pracovního výkonu manažera je nejprve nutné zjistit aktuální stav vedoucího pracovníka. Pokud bude posudek prováděn interně vedením firmy společně s kompetentním HR pracovníkem, pak nevzniknou žádné dodatečné náklady. Pokud ovšem bude posudek předán externí agentuře, která se na danou činnost specializuje, pak se budou náklady pohybovat dle aktuální sazby dané agentury. V současné době jsou nabídky agentur velmi pestré a v podstatě uspokojí jakoukoliv poptávku zadavatele. Konkrétním doporučením ke zlepšení pracovního výkonu manažera je absolvovat kurz v manažerské akademii (Cadetgo, 2020), který trvá 28 hod (4 dny) a v rámci 3 modulů si manažeři osvojí následující dovednosti, které jsou vhodné jak pro začínající vedoucí pracovníky, tak i pro manažery, kteří působí ve své pozici dlouho a je nutné si připomenout základy a povinnosti, které s sebou role manažera nese:

- pomoc začínajícím manažerům v začátcích práce, pomoci eliminovat rizika na startu
- získání ucelené představy o roli manažera
- osvojit si postupů a technik manažerské práce na praktických příkladech
- vybudování správných manažerských postojů.

Z hlediska finanční náročnosti stojí jeden čtyřdenní kurz dle aktuálního ceníku (Cadetgo, 2020) 17.600 Kč (bez DPH), při objednání více osob jsou možné i množstevní slevy. Pokud by se vedení firmy rozhodlo tuto nabídku školení využít, tak by pro 3 a více osob školení stálo 16.900 Kč (bez DPH) na osobu. Kalkulace celkových nákladů pro 20 manažerů ve firmě by tedy byla: $16.900 \text{ Kč} \cdot 20 \text{ manažerů} = 338.000 \text{ Kč}$ (bez DPH). Odpovědnost za plnění by bylo na vedení firmy, která by po absolvování školení provedlo pohovory s vedoucími pracovníky a zjistilo by, zda školení bylo přínosné a jak přesně chtějí manažeři poznatky získané na školení implementovat a aplikovat ve svých týmech. Kontrolou úspěšnosti doporučení by bylo provedení stejného průzkumu spokojenosti zaměstnanců, kde by u vyhodnocených výsledků byl větší podíl pracovníků spokojených s výkonem svého nadřízeného.

Objektivita manažera

Otázky č. 10 (Můj manažer dokáže objektivně ocenit dobrý výkon a silné stránky u každého člena v týmu) a č. 14 (Zpětná vazba mého manažera je vždy konstruktivní) poukázaly na to, že manažeři ve společnosti ABC nejednají dle nejlepší manažerské praxe a mají v týmu favority. Forbes (2013) ve své studii o manažerské nejlepší praxi přibližují doporučení, že by manažeři měli jednat se všemi členy týmu stejně, pouze tak nebudou ostatní dlouhodobě demotivováni. Návrhem na zlepšení je absolvování školení o vedení a komunikace s týmem a následné zvážení změny svého chování. V současné době (2020) lze najít mnoho manažerských školení, která se soustředí na zlepšení a zefektivnění komunikace. Finanční náročnost závisí na aktuálním ceníku agentury, která školení nabízí. Konkrétně lze doporučit jednodenní školení *Umění komunikovat* a *Vedení týmu* (Jubela, 2020) od agentury Jubela, která nabízí širokou škálu manažerských školení. Jednodenní kurz *Umění komunikovat* nabízí následující témata, která zajistí dobrou komunikaci se všemi: členy týmu a zamezí tak diskriminující komunikaci s jednotlivci, se kterými si vedoucí pracovník lépe rozumí a dokáže s nimi tedy i lépe komunikovat. Pomocí tohoto kurzu docílí toho, že bude schopen komunikovat se všemi členy týmu stejně a nebude nikoho upřednostňovat. Dle webových stránek agentury (Jubela 2020), má mít kurz *Umění komunikovat* konkrétně následující přínosy pro účastníky:

- poznání síly komunikace a síly naslouchání
- umění předávat a přijímat zpětnou vazbu
- kladení správných otázek
- čtení signálů řeči těla
- umění identifikovat lež.

Finanční náročnost daného kurzu je 3.360 Kč na osobu, kalkulační pro 20 manažerů by tedy byla $3.360 \cdot 20 = 67.200 \text{ Kč}$ (Jubela, 2020). Doplnující kurz *Vedení týmu*, který by měl zamezit výskytu osobních favoritů u vedoucího pracovníka, má dle webových stránek školící agentury (Jubela, 2020) následující přínos pro účastníky:

- praktické nástroje - nejen pro personalisty
- umění motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu - jednoduše, bez zbytečného úsilí

- koučování a vedení svých podřízených
- efektivní delegování úkolů
- řešení konfliktů na pracovišti a budování pozitivní atmosféry v týmu
- kurz je rozdělen do bloků s následujícím přehledem probírané látky:
- úvod a společné stanovení pravidel výcviku.
- budování týmu, spolupráce v týmu
- dovednosti a schopnosti a jejich uplatnění v týmové práci
- individuální dispozice a jejich uplatnění v týmové práci
- osobnostní typologie a její aplikace v týmu
- role a pozice v týmu
- prezentace jednotlivých týmů
- aplikované principy efektivní firemní komunikace
- týmová cvičení - stres a antistres a jeho zvládnání
- mocenské klima na pracovišti
- formální a neformální vůdce
- sociální pozice
- řešení problému ve skupinách
- transakční analýza a její uplatnění v komunikaci
- zásady asertivní komunikace
- kooperace a sociální dynamika skupiny
- prezentace manažerského pojetí řešení problému a jejich využití v řízení týmu
- akční plán - první kroky v praxi.

Finanční náročnost u kurzu *Vedení týmů* je stejná jako *Umění komunikovat*, tedy 3.360 Kč na osobu, kalkulace pro 20 manažerů by tedy byla $3.360 \cdot 20 = 67.200$ Kč (Jubela, 2020).

Kontrola aplikace poznatků získaných ze školení by měla fungovat ze strany HR (objektivní jednání manažerů) v podobě pravidelných pohovorů s manažery a zaměstnanci.

Participace na rozvoji zaměstnanců

Otázky č. 13 (Můj manažer mě podporuje v plnění mých cílů) a č. 18 (Můj manažer mi vždy věnuje dostatek času na vysvětlení nových procesů) identifikovaly nedostatek v podobě nedostatečné participace manažerů v rozvojových aktivitách jejich zaměstnanců. Zaměstnanci hodnotili negativně to, že jim manažer sice dostatečně vysvětlí jejich stanovené cíle, jak je

patrné z vyhodnocení otázky č. 12 (Můj manažer stanoví cíle a vysvětlí, jakou roli hrají pro plnění firemní strategie), ale dále se o jejich plnění úplně nezajímá. Dále jsou pracovníci společnosti ABC nespokojeni s tím, že jim nejsou vysvětleny nové procesy. Obojí patrně vyplývá buď z nedostatku časového fondu manažerů, nebo z jejich neochoty se věnovat rozvojovým aktivitám svých podřízených. V případě nedostatku času manažerů by si vedení společnosti mělo promyslet, zda liniovým manažerům nedává příliš úkolů, které je přetěžují a nedávají tak prostor k vedení lidí. Možným řešením by zde bylo delegování komplexních úkolů a dávat tím více zodpovědnosti talentovaným podřízeným, kteří jsou dle výsledků vyhodnocení otázky č. 20 (Můj manažer mi dává dostatek prostoru k samostatnosti a vlastní iniciativě) aktuálně nespokojeni, protože jim jejich vedoucí neposkytují prostor k vlastní iniciativě. Návrhem ke zlepšení obou nedostatků je diskuze liniového managementu s vrcholovým vedením a personálním oddělení společnosti, která bude mít za cíl stanovit očekávání o povinnostech vedoucího pracovníka a následně je zafixovat jako dodatek ke smlouvě. Dalším doporučením by zde bylo absolvování školení *Time management* pro manažery, například u agentury Jubela, která tento kurz nabízí za 3.360 Kč (bez DPH) za osobu, kalkulace pro dvacet manažerů by pak byla: 3.360 Kč (bez DPH) *20= 67.200 Kč (bez DPH). Dle webových stránek agentury bude přínos kurzu pro účastníky následující (Jubela, 2020):

- umění jasně stanovovat priority
- efektivní plánování
- tvořivé myšlení a maximalizace výstupů za určité období
- efektivní komunikace
- schopnost využít čas jako dobrého sluhu - ne jako špatného pána.

Po absolvování kurzu by měli vedoucí pracovníci být schopni si svůj pracovní časový fond naplánovat tak, že by měli stíhat jak vlastní povinnosti, tak vedení lidí a včas poznat, kdy už nemohou přijmout další úkoly a včas buďto delegovat, nebo přímo rovnou odmítnout participaci na novém projektu. Důležitým doporučením pro vedoucí pracovníky je uvědomit si to, že aktivní spolupráce na kariérním rozvoji jejich zaměstnanců je pro manažera by měla být na stejné váze důležitosti jako odevzdání splněného projektu.

U nových vedoucích pracovníků by pak měla být tato očekávání obsažena ve smlouvě od začátku vykonávání zaměstnání na pozici manažera. Kontrolní funkci by zde měl zastávat vedoucí pracovník HR, který zajistí, aby všichni vedoucí pracovníci byli seznámeni s požadavky na jejich pracovní pozici, aby tyto požadavky byly součástí smluv vedoucích pracovníků a zároveň aby tyto jasně a transparentně formulované požadavky byly plněny. Kontrolním mechanismem by bylo opakování průzkumu v roce 2021 a vyhodnocené výsledky odpovědi respondentů by měly zobrazovat větší spokojenost zaměstnanců s jejich vedoucím pracovníkem.

Zpětná vazba

Z vyhodnocení otázky č. 14 (Zpětná vazba mého manažera je vždy konstruktivní) je jasně čitelná nespokojenost zaměstnanců s konstruktivní zpětnou vazbou svého vedoucího pracovníka. Možnou příčinou neadekvátní komunikace liniového manažera je neznalost správného postupu a možných následků v podobě demotivace a nespokojenosti zaměstnanců.

Návrhem k řešení by zde bylo podobně jako u předešlých kritických bodů absolvování školení pro manažery, kde bude jedním z hlavních bodů správná komunikace se členy týmu. Doporučeným školením by bylo konkrétně *Manažerská triáda III - Manažerské rozhovory: Pořád ten "feedback". Je to fakt k něčemu?*, které nabízí agentura INNERGY, s.r.o. Přínosem kurzu je dle webových stránek by mělo být vyzkoušení mimo jiné techniky podpůrné a korektivní zpětné vazby, dále upevnění zásad pro hodnotící manažerské rozhovory, tipy jak správně vést porady a jak zaměstnanci konstruktivně komunikovat, že má problémy s výkonem. Finanční náročnost tohoto kurzu je dle aktuálního ceníku agentury 3.400 Kč (bez DPH) za osobu, kalkulace pro 20 manažerů by pak byla $3.400 \text{ Kč} * 20 = 68.000 \text{ Kč}$ (bez DPH). Kdyby se tedy vedení společnosti rozhodlo investovat do manažerských školení, měli by zakalkulovat tuto položku do rozpočtu 2021.

Dle poznatků získaných z teoretické části v kapitole o stylech vedení manažerů (Groth, 2016) je důležité, aby vedoucí pracovník praktikoval kontinuální a konstruktivní zpětnou vazbu, přičemž zaměstnance za dobrý výkon vždy okamžitě pochválí a stejně tak mu dá vědět, pokud udělal chybu a vysvětlí, jak se do budoucna této chybě vyhnout. Tyto praktiky by po absolvování uvedeného školení měly být implementovány do každodenního pracovního života. Organizace školení s agenturou a následná kontrola implementace pravidelné zpětné vazby manažerů jejich podřízeným, by měla být prováděna kompetentními pracovníky HR pravidelnými osobními pohovory se zaměstnanci. Pokud bude výše uvedené podoručení plněno, tak by zpětná vazba od vedoucího pracovníka měla být zaměstnanci v průzkumu 2021 hodnocena jako faktor přispívající ke spokojenosti,

360 stupňů zpětné vazby

Dle výsledků šetření se manažeři ve společnosti ABC mají linioví manažeři značné nedostatky ve vedení svých podřízených. Možným důvodem je buď neznalost správných postupů, které lze korigovat výše uvedenými manažerskými kurzy, nebo může být důvodem to, že manažeři nevědí o tom, že by něco dělali špatně- zaměstnanci se bojí kritizovat svého nadřízeného a manažer útvaru o nevhodných praktikách svého podřízeného neví, protože má ještě dalších 24 podřízených. Návrhem ke zlepšení je zavést systém 360 stupňů zpětné vazby pro linioví management i manažera útvaru. Přínosem metody 360 stupňů zpětné vazby je ten, že vedoucího pracovníka ohodnotí kolegové, kteří pracují pod ním, s ním i nad ním. Skladba hodnotitelů společně s hodnotícím dotazníkem je na zadavateli. Konkrétně nabízí tuto službu agentura TCC online, která vidí následující přínosy dané metody:

- získání komplexního pohledu na účastníky,
- rozpoznání příležitosti pro další rozvoj,
- zjištění, jak se liší sebenáhled od pohledu ostatních,
- Identifikace silných a slabých stránek lidí i týmů,
- zjištění, v čem si zaměstnanci věří i kde se podceňují.

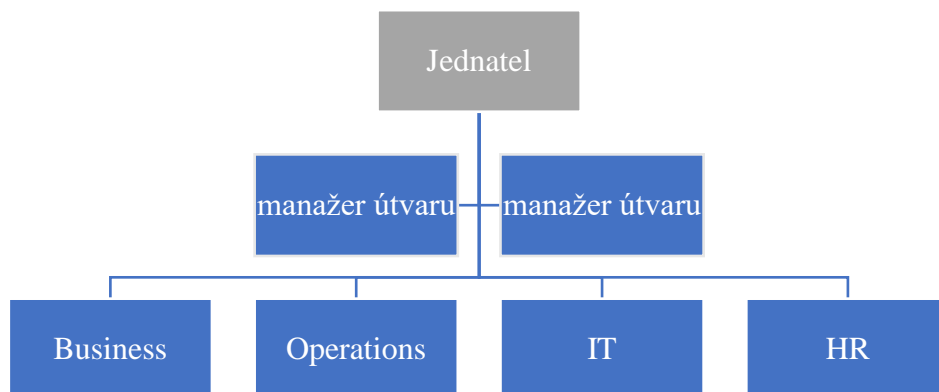
Dle aktuálního ceníku (TCC, 2020) by se finanční náročnost měla pohybovat okolo 800 Kč za dotazovanou osobu. Celkové náklady pro 25 manažerů a manažera útvaru by zde tedy byly $26 * 800 \text{ Kč} = 20.800 \text{ Kč}$.

Zavedení dalšího manažera útvaru

Společnost ABC má aktuálně 282 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 25 týmu s jedním liniovým manažerem. Každý liniový manažer má tedy pod sebou zhruba 10 podřízených. Těch zmíněných 25 manažerů ale reportují pouze jednomu manažerovi útvaru. Z rozhovoru s manažerkou HR a jednatelem společnosti vyplynulo, že se manažer útvaru stará o plnění cílů společnosti, úzce spolupracuje s top management mateřské společnosti a dohlíží na to, aby liniový management plnil stanovené cíle. Nedostatkem ale je to, že jeden manažer z časového hlediska nemůže vést 25 lidí tak, aby přesně věděl o jejich nedostatcích, se kterými jim může včas pomoci a předejít tak větším problémům. Stejně tak jeden manažer z časového hlediska nemůže stihnout se starat o rozvoj, intenzivní komunikaci a jiné požadavky všech pětadvaceti podřízených tak, jak se to vyžaduje ve výše uvedených návrzích ke zlepšení u liniových manažerů. Návrhem ke zlepšení je tedy zavedení další pozice manažera útvaru, který by přebíral polovinu práce od stávajícího manažera útvaru, jak je patrné na obrázku 6. Finanční náročnost nelze přesně kvantifikovat, protože vedení společnosti si nepřálo potvrzovat peněžní odměnu manažera útvaru. Dá se ale předpokládat, že nebude menší než horní hranice liniového manažera, tedy 80.000 Kč. Roční mzdové náklady by pak byly: $80.000 \text{ Kč} \cdot 12 \text{ měsíců} = 960.000 \text{ Kč}$.

Schválení pozice, vyčlenění rozpočtu, vytvoření a obsazení nové pozice by nemělo trvat déle než jeden rok.

Obrázek 6 Nová organizačně- řídicí struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční náročnost dodatečného manažera na obrázku 6 nelze přesně kvantifikovat, protože vedení společnosti si nepřálo potvrzovat peněžní odměnu manažera útvaru. Dá se ale předpokládat, že měsíční peněžní odměna seniorního vedoucího pracovníka nebude menší než horní hranice liniového manažera, tedy 80.000 Kč. Roční mzdové náklady by pak byly: $80.000 \text{ Kč} \cdot 12 \text{ měsíců} = 960.000 \text{ Kč}$. Schválení pozice, vyčlenění rozpočtu, vytvoření a obsazení nové pozice by nemělo trvat déle než jeden rok.

4 Závěr

Tato diplomová práce má za cíl navrhnout zlepšení ve vedení liniového managementu ve společnosti ABC a přispět tím ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců této zkoumané firmy. V rámci splnění cílů bylo nejprve nutné zkoumat dostupné zdroje z odborné domácí i zahraniční literatury v oblasti pracovní spokojenosti, vedení lidských zdrojů a nejlepší manažerské praxe. Jak v teoretické části práce literaturní rešerše odhalila, tak faktory, které nejvíce působí na pracovní spokojenost zaměstnanců, jsou například kolegové, pracovní náplň, kariérní rozvoj a interakce s přímým nadřízeným. Právě přímý nadřízený by měl být schopný správně identifikovat profil zaměstnance a aplikovat na něj přiměřené manažerské nástroje, které podřízeného budou motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu a udržovat pracovní spokojenost, přičemž profilovému „vozíku“ je nutné přesně definovat pracovní úkoly, úzce je monitorovat a následně pracovníka buď pochválit, nebo kritizovat. Takový „vozík“ neocení prostor k vlastní iniciativě a větší zodpovědnosti, naopak povedou tyto projevy důvěry ze strany manažera spíše k frustraci. Prostor k iniciativě a většímu empowermentu ocení naopak profilově talentovaní zaměstnanci, kteří touží po uznání a seberealizaci od svého vedoucího a nechtějí být součástí micromanagementu. Manažer ve své podstatě má plnit současně role analytika, prognostika, koordinátora, komunikátora a ideálně by měl být iniciátorem změn, dále rozpoznat talentové zaměstnance a věnovat se jejich pracovnímu rozvoji tak, aby to v budoucnu mělo přínos pro celou firmu. Manažerská nejlepší praxe uvádí, že by dobrý vedoucí pracovník měl mít schopnost předvídat dopředu, být ve svých rozhodnutích konzistentní, jednat se svými podřízenými jasně a transparentně, bez osobních favoritů. Dále by manažer měl být schopen přijmout kritiku a v rámci sebereflexe podniknout kroky k lepšímu jednání. Nikdo ale není bezchybný, proto je potřeba provádět pravidelné měření pracovní spokojenosti na pravišti. Předmětem měření jsou dle autorů uvedených v teoretické části například organizace, týmová práce, informovanost, spravedlivost, work-life balance a liniový manažer. Metody měření jsou různé, nejčastější jsou dotazníková šetření, přičemž zde existují různé metody, které se používají podle potřeb výzkumu. Například *job satisfaction survey* je nejčastěji používán při rychlém dotazování, má maximálně 20 otázek a je nejvíce oblíbený za účelem rychlého testu spokojenosti zaměstnanců. Mezi hlavní výhody dotazníkových šetření patří anonymita, upřímná zpětná vazba, nízké náklady na distribuci a především snadná analýza dat online dotazníků. Právě tyto důvody vedly k využití dotazníkového šetření při průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve firmě ABC. Firma se zabývá investiční činností, konkrétněji podporou činností mateřské společnosti se sídlem v Německu. Osobní rozhovor s vedoucí pracovnící personálního oddělení a jednatelem společnosti ABC přiblížil firemní benefity, které zaměstnancům nabízí kromě klasických stravenek a multisport kartiček také dny volna navíc v závislosti na senioritě zaměstnance. Dále mezi nadstartní benefity společnosti patří dorovnávání mateřské do 100 % mzdy, flexibilní pracovní doba a možnost pracovat z domova. Rozhovor se uskutečnil v květnu 2020, tedy v období pandemie COVID-19, kde většina firem pracovala z domova, proto daný benefit nepřináší zaměstnancům takový užitek jako dříve. Ke spokojenosti zaměstnanců dále firma přispívá plnou úhradou MHD kuponu a příspěvkem na školku, která je v blízkosti kanceláře. Jednatel společnosti zdůraznil, že ambicí firmy do budoucna je zmenšit vysokou četnost fluktuantů a naopak ze zaměstnanců vychovávat kompetentní lidské zdroje, kteří přispějí k celkové prosperitě společnosti. Dle manažerky HR se personální oddělení snaží, aby byli zaměstnanci spokojeni- snaží se sledovat aktuální trendy v odvětví a uplaňovat je i když ne vždy se najde rozpočet na iniciativní jednání personálního oddělení. Praktická část této diplomové práce se zaměřila na výzkum spokojenosti zaměstnanců

ve společnosti ABC formou elektronického dotazníkového šetření. Z výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci byli spokojeni s kulturou firmy, s týmovou atmosférou, s pracovními podmínkami. Výše zmíněné firemní benefity byly také vnímány pozitivně. Ve srovnání se studií CVVM (2019), kde je většina českých pracovníků nespokojena se svou aktuální mzdou, projevíli zaměstnanci firmy spokojenost se svým platovým ohodnocením. Co se týče spokojenosti se svým přímým nadřízeným, tak respondenti většinou hodnotili kladně pozornost, kterou jim manažer věnuje, když jim vysvětluje jejich cíle v kontextu s firemní strategií a následně sleduje, jak se tyto cíle plní. Pocit důvěry a jistoty v zaměstnancích také vzbuzovalo to, že se jejich manažer za ně dle potřeby postaví. Doporučením pro vedoucí pracovníky firmy ABC je nejen vytrvat v tom, co přispívá ke spokojenosti zaměstnanců i v následujícím roce, tedy pravidelně provádět průzkumy spokojenosti zaměstnanců, udržovat hezké a moderní pracovní prostředí a udržovat úroveň mezd na takové úrovni, aby nebyla důvodem k odchodu do jiné firmy. Dalším doporučením je intenzivnější nasazení vedoucích manažerů ve vedení svých podřízených, konkrétněji častější organizace mimopracovních aktivit a participace na rozvoji talentovaných zaměstnanců. Negativně hodnotil poměrně velký podíl respondentů celkový pracovní výkon vedoucího pracovníka, dále by ocenili intenzivnější účast na svém kariérním rozvoji a častější zpětnou vazbu. V rámci analýzy výsledků dotazníkového šetření byl proveden test závislostí pomocí Chí-kvadrátu, kde se zkoumalo, jestli jeden jev ovlivní ten druhý. Tato diplomová práce se primárně soustředí na spokojenost zaměstnanců s liniovým managementem, proto se zkoumalo, jak ovlivňují jednotlivé složky manažerských úkonů spokojenost zaměstnanců jejich následné doporučení firmy ABC přátelům jako dobrého zaměstnavatele. Z výsledků testů závislostí vyplynulo, že spokojenost zaměstnanců ovlivňuje celkový pracovní výkon (objektivní a férové jednání vůči všem členům v týmu, participace na rozvoji a pravidelná zpětná vazba). Doporučením ke zlepšení je zavedení nových titulů, které dají manažerům prostor k motivaci zaměstnanců a mohou přispět ke snížení fluktuace ve společnosti. Dalším návrhem ke zlepšení je provést assesment test se všemi liniovými manažery a zjistit tak, zda jsou obeznámeni s povinnostmi, které jejich pozice obnáší jak z businessové stránky, tak i ze stránky vedení lidí. Tyto povinnosti a očekávání k pracovní pozici by měly být řádně zdokumentovány a být obsahem pracovní smlouvy manažerů. Po absolvování assesment centra, které bude koordinovat buď vedení společnosti, nebo specializovaná agentura by měla být přiřazena manažerská školení a coaching dle identifikovaných nedostatků vedoucích pracovníků. Tato manažerská školení jsou nezbytně nutná, aby vedoucí pracovníci věděli nejen jak správně vystupovat a jednat, ale jaké nástroje mají k dispozici k tomu, aby dodržovali manažerskou nejlepší praxi a aktivně tím přispívali ke spokojenosti svých podřízených. Ke kontrole plnění manažerských povinností, bylo také doporučeno zavedení dodatečného seniorního manažera, který se bude věnovat vedení liniového managementu. Finálně se tedy dá souhrně říci, že zaměstnanci společnosti ABC jsou převážně spokojeni s liniovým managementem ve společnosti ABC, nespokojenost je pouze dílčí s komunikací a objektivitou některých manažerů ve společnosti, které lze poměrně snadno korigovat pomocí manažerských školení.

Literatura

Monografie

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DAŇKOVÁ, Michaela. Prokoukněte své lidi: praktický průvodce řízením. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5624-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. Brno: Univerzita obrany, 2011. ISBN 978-80-7231-837-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FRENZEL, Ralph. Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici. 2. české vyd. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4637-1.

GROTH, Alexander. Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PICHRT, Jan. Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech. V Praze: C. H. Beck, 2013. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-481-0.

PLAMÍNEK, Jiří. Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-807-261-4707.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. 40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612741.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

2018 Deloitte Millennial Survey. *Deloitte* [online]. 2018 [cit. 2020-11-19]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>.

CZSO: Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Veřejná databáze ČSÚ*. [online]. 2020 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

Hodnoty počítané pro jednotlivá políčka v kontingenční tabulce. *VSE* [online]. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z WWW: https://iastat.vse.cz/kontingencni_tab.html.

KABRT, M. Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. *Milankabrt.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>.

Každý třetí člověk není v práci spokojen s benefity, firmám se to může vymstít. *CTK* [online]. 2018 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/kazdy-treti-clovek-neni-v-praci-spokojen-s-benefity-firmam-s/r~e09d4b26c2f911e895620cc47ab5f122/>.

LIPMAN, V. 5 Things The Best Managers Do And Don't Do. *Forbes.com* [online]. 2013 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/09/09/5-things-the-best-managers-do-and-dont-do/#2b91656c1cef>.

Millenials at work. *PWC* [online]. 2011 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>.

QUALTRICS. Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit: Modelle und Methoden. *qualtrics.com* [online]. 2018 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: <https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/mitarbeiter/fragebogen-mitarbeiterzufriedenheit/>.

RASSAK, A. Anreizsysteme für Leadership-Organisationen. *Karrierebibel.de* [online]. 2018 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: <https://karrierebibel.de/mitarbeiterzufriedenheit/>

SPURNY, M. Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červen 2019. *cvvm.soc.cas.com*. [online]. 2019 [cit. 2020-10-12]. Dostupný z WWW: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/4980-postoje-ceske-verejnosti-ke-svemu-zamestnani-cerven-2019>.

Ostatní zdroje

360° zpětná vazba. *TCConline.cz*. [online]. 2020[cit. 2020-10-20]. Dostupný z WWW: <https://www.tconline.cz/cenik/#>.

ABC. *Interní dokumentace*. Praha, 2020.

ABC. *Rozhovor s vedoucí personálního oddělení a jednatelem společnosti*. Praha, 2020.

Manažerské kurzy. *Cadetgo* [online]. 2020[cit. 2020-11-10]. Dostupný z WWW: <https://karrierebibel.de/mitarbeiterzufriedenheit/> https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/2_manazerska-akademie-i-pro-zacinajici-manazery.html.

Manažerské kurzy. *Innergy* [online]. 2020[cit. 2020-11-10]. Dostupný z WWW: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/manazerska-triada-iii-manazerske-rozhovory-porad-ten-feedbac-id-3944471> <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/manazerska-triada-iii-manazerske-rozhovory-porad-ten-feedbac-id-3944471>.

Manažerské kurzy. *Jubela s.r.o.* [online]. 2020[cit. 2020-11-10]. Dostupný z WWW: <http://www.jubela.cz/manazerske-vzdelavani/kurz/umeni-komunikovat/>.

Přílohy

Příloha 1 : Přepsaný rozhovor svedení HR a jednatelem firmy ABC, 13. 05. 2020, skype, 11 45-12 15 hod.

Autorka: Kolik má firma aktuálně zaměstnanců?

Vedoucí HR: Aktuálně máme 273 zaměstnanců

Autorka: Jaký je genderový poměr ve společnosti?

Vedoucí HR: Vzhledem k pracovním pozicím, které jsou aktuálně spíše administrativní, monotonní a dost omezenou možností postupu cíleně spíše preferujeme ženské kandidátky.

Autorka: Proč by právě pro ženy v době emancipace měly být tyto pozice zajímavé?

Jednatel: Společnost byla v Praze založena před deseti lety a měla fungovat primárně jako centrum administrativních pomocných činností pro mateřskou společnost v Německu. Dle těchto požadavků byly vytvořeny pracovní pozice s plochou organizační strukturou. Časem ale zaměstnanci dokázali, že jsou schopní převzít více zodpovědnosti a byli připraveni na kariérní růst. Vzhledem k tomu, že se sice snažíme s centrálou zařídit, aby se se více komplexních činností přesouvalo do Prahy, ale je to velmi rozpočtově a byrokraticky náročné a změna není možná hned. Většina ambiciózních mužů potřebuje rychlý kariérní růst, proto bohužel nevydrží dlouho někde s tak plochou organizační strukturou. Nabízíme mnoho benefitů, které nejsou v odvětví průměrné, ale jsou opravdu spíše atraktivnější pro ženy než pro muže.

Vedoucí HR: Opravdu nabízíme benefity, které dle každoročního srovnávání v odvětví nejsou běžné. Nabízíme příspěvky na školku, která je hned vedle kanceláří, dále máme pokoj pro děti v prostorách kanceláří, není výjimkou, že máme v kancelářích i děti, když z nějakého důvodu vypadne hlídání. Dále nabízíme dny navíc za senioritu - po pěti odpracovaných letech mají zaměstnanci každý rok o jeden den navíc, plně hradíme kupon MHD, nabízíme možnosti homeoffice a flexibilní pracovní dobu a hlavně se soustředíme na to, aby pro naše zaměstnance byla atmosféra ve společnosti vždy příjemná. Také poskytujeme 600 Kč na osobu ročně na mimopracovní teambuildingové aktivity.

Autorka: Provádí se pravidelný průzkum spokojenosti? Nebo jak se zjistí, že jsou zaměstnanci opravdu spokojeni?

Vedoucí HR: Neděláme nic oficiálního, tedy nic písemného. Vycházíme z toho, že naši kolegové za námi vždy mohou přijít a poradit se. Také věříme, že máme schopné manažery, kteří hned poznají, že je s jejich týmem něco v nepořádku a problém okamžitě vyřeší. Spoléháme tedy na to, že máme dobrou a funkční komunikační kulturu.

Jednatel: Souhlasím. Na firemních jednáních vždy vyzývám kolegy, aby neváhali za mnou přijít, že jsou mé dveře většinou otevřené.

Autorka: Teď přejděme k liniovému managementu společnosti. Mají pravidelná a povinná manžerská školení, která každoročně musí absolvovat?

Jednatel: Nemají, vycházíme z toho, že jsou kompetentní natolik, že sami identifikují potřebu školení, najdou si jej buď interně, nebo externě. Žádný monitoring v tomhle směru neprovádíme.

Autorka: Firma má velmi plochou organizační strukturu, když je jednou manažerská pozice obsazena, tak se pak asi jen tak rychle neuvolní, nejsou z toho zaměstnanci nespokojeni, že nemají vyhlídky na kariérní postup?

Vedoucí HR: To je pravda, že aktuálně máme plochou organizační strukturu, ale snažíme se to u talentovaných zaměstnanců kompenzovat nadstandartními benefity a hezkými bonusy. Plochou organizační strukturu ale mají kolegyně z HR hlásit již u náboru, aby to nebylo žádné překvapení. Pokud u nás chce udělat rychlou a strmou kariéru, tak to asi půjde snáz u mateřské společnosti v Německu, kde je přes 2000 zaměstnanců a více otevřených manažerských pozic.

Autorka: Ještě bych ráda navázala na plochou organizační strukturu. Ve firmě existují rozvojové aktivity, víme také, že přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, ale není pro vedoucí pracovníky frustrující, že sice mohou talentované zaměstnance rozvíjet, ale nemohou je pak nijak „posunout“, jediné že by se uvolnila jedna z manažerských pozic. Má tedy vůbec smysl pro vedoucí pracovníky vynakládat usilí na rozvoj zaměstnanců? A není to jeden z důvodů, proč máme ve společnosti vysokou fluktuaci?

Vedoucí HR: Rozvoj zaměstnanců vždycky dává smysl, snažíme se, aby naši zaměstnanci nestagnovali a věděli, že se mohou přihlásit na interní školení, podílet se na zajímavých projektech, zdokonalovat se ve svých znalostech, dokumentovat je a předávat dál. Snažíme se, aby naši kolegové věděli, že o ně máme zájem a že se staráme, aby u nich probíhal nějaký vývoj. Je ale pravda, že ne všichni nějaký vývoj vůbec chtějí. Vysoká míra fluktuace není způsobená jenom plochou organizační strukturou. Při výstupních pohovorech kolegové uváděli různé důvody, před několika lety to byla mzda, tu jsme po porovnání s odvětvím skutečně museli upravit, pak uváděli monotónost práce a bohužel hodně často i svého manažera.

Autorka: Děkuji za váš čas!

Příloha 2 Dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy ABC s liniovým managementem

Na každou z otázek respondenti mohou odpovědět právě jednou z možností:

- Naprosto nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Neutální postoj
- Spíše souhlasím
- Naprosto souhlasím

Dotazník:

1. Firma ABC je pro mě stále atraktivní.
2. Firmu ABC bych doporučil/a svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele.
3. Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (technika, čistota, občerstvení, pracovní pomůcky).
4. Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (technika, čistota, občerstvení, pracovní pomůcky).
5. Jsem spokojen/a s aktuální mzdou ve firmě ABC.
6. Jsem spokojen/a s možnostmi kariérního postupu ve firmě ABC.
7. Při práci se toho od svých kolegů mnoho naučím.
8. Jsem spokojen/a s celkovou atmosférou v týmu.
9. Jsem spokojen/a s pracovním výkonem svého nadřízeného.
10. Můj manažer dokáže objektivně ocenit dobrý výkon a silné stránky u každého členu v týmu.
11. Můj manažer dá na můj názor.
12. Můj manažer stanoví cíle a vysvětlí, jakou roli hrají pro plnění firemní strategie.
13. Můj manažer mě podporuje v plnění mých cílů.
14. Zpětná vazba mého manažera je vždy konstruktivní.
15. Můj manažer řeší pracovní problémy se všemi členy týmu rovnocenně.
16. Můj manažer vede jednání vždy strukturovaně a efektivně.
17. Můj manažer si vždy vezme dostatek času na to, aby si se mnou vyměnil pracovní informace.
18. Můj manažer mi vždy věnuje dostatek času na vysvětlení nových procesů.
19. Můj manažer podporuje můj pracovní rozvoj.
20. Můj manažer mi dává dostatek prostoru k samostatnosti a vlastní iniciativě.
21. Můj manažer mi konstruktivně ukáže, jak zlepšit pracovní výkon.
22. Můj manažer přebírá zodpovědnost za tým také externě.

23. Můj manažer deleguje úkoly jasně a precizně.
24. Můj manažer se pravidelně zajímá o výsledky mých pracovních činností.

Identifikační otázky:

25. Jsem: muž/žena
26. Věk: 18-25/ 26-34/ 35-44/ 45-60
27. Aktuálně působím ve firmě ABC jako: plný úvazek/částečný úvazek/externista /student
28. Aktuálně působím ve firmě ABC jako: manažer/ zaměstnanec
29. Ve firmě pracuji let: 0-2/ 3-5/ 6-10/ 10-1