

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Fajstavrová

Psychologie práce a řízení ve vybraném podniku

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Eva Fajstavrová

**Psychology of work and management in the selected
company**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: **Ing. Veronika Svatošová,**
Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3.3.2017

Eva Fajstavová

Poděkování

Děkuji Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a potřebných informací.

Anotace

Bakalářská práce je zpracována na téma Psychologie práce a řízení ve vybraném podniku ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Teoretická část práce se zaměřuje na základní pojmy z oblasti psychologie. Zabývá se historií vývoje psychologie práce a současnými trendy. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na průzkum provedený ve firmě ŠKODA AUTO a. s. Cílem průzkumu je zjištění spokojenosti zaměstnanců s řízením a vedením ve firmě.

Klíčová slova

Historický vývoj, motivace, psychologie práce, řízení, současné trendy, úloha manažerů

Annotation

The subject of the thesis is Psychology of Labour and Management in a Selected Branch of the SKODA AUTO joint stock company. The theoretical part of the thesis focuses on basic terms in the area of psychology. It also deals with the history of labour psychology development, and present trends. The practice part of the thesis pays attention to the survey completed in the SKODA company. The aim of the survey is to find out the level of employees' contentment with the supervising and management .

Keywords

Historical development, motivation psychology of work, direction, current trends, task managers

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PSYCHOLOGIE PRÁCE V KONTEXTU TEORIE	11
1.1 Historický vývoj psychologie práce.....	11
1.2 Současné trendy psychologie práce	12
1.2.1 Psychologické disciplíny	12
1.2.2 Psychologicky zdravé pracoviště	14
2.3 Psychologie práce.....	15
2.3.1 Předmět psychologie práce.....	15
2.3.2 Metody psychologie práce	16
2.4 Řízení pracovního výkonu.....	18
2.4.1 Úloha manažerů	18
2.4.2 Osobnostní rysy.....	20
2.4.3 Pracovní motivace zaměstnanců	21
PRAKTICKÁ ČÁST	23
3 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ŘÍZENÍ VE ŠKODA AUTO A.S. VRCHLABÍ	23
3.1 Charakteristika obchodní firmy.....	23
3.2 Cíl průzkumu.....	24
3.3 Metodika průzkumu.....	25
3.3.1 Formulace výzkumného problému a hypotéz	25
3.3.2 Předmět a objekt průzkumu	25
3.3.3 Rozhodnutí o populaci a vzorku	26
3.3.4 Harmonogram.....	26
3.3.5 Předprůzkum	26
3.3.6 Rozhodnutí o technice a sběru dat.....	27
3.3.7 Zpracování dat.....	27
3.4 Interpretace výsledků.....	27
4 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM	37
4.1 Focus group stručně v kontextu teorie	37
4.2 Uvedení do problému.....	38
4.3 Formulace výzkumné otázky.....	38
4.4 Základní výzkumný vzorek.....	38
4.5 Interpretace výsledků diskuse	39

5 DISKUSE	43
ZÁVĚR.....	45
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	47
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Předkládaná bakalářská práce se zabývá tématem psychologie práce a řízení ve vybraném podnikatelském subjektu. Průběžně se lze setkávat s konstatováním, že již několik desítek let žijeme, tak jako jiné státy světa, v globalizované společnosti. V počátcích této éry bylo vkládáno do globalizace mnoho nadějí v budování vyspělejší společnosti, ve které budou prohlubovány ekonomika, technologie, politika a další činnosti. Průběh mnoha let prokázal, že to snadné není. Ekonomická vyspělost mnoha států je rozdílná, co jinému pomáhá, druhý stát ničí. Výsledkem bylo, že globalizaci vnímaly státy rozdílně. Česká republika se začala její politikou zabývat intenzivněji až v předstupu do Evropské unie a ještě více po vstupu do Evropské unie dne 1. května 2004. Další dějství rozvoje podnikání začalo se vstupem zahraničního kapitálu do české ekonomiky, které zajišťovaly především nadnárodní společnosti. Důsledkem byla velká transformace tradičního českého průmyslu. Český podnikatelský sektor zaznamenal značný úpadek, ze kterého se dlouho vzpamatovával. Následovala světová ekonomická krize, která se do České republiky dostala na konci roku 2009, její následky přetrvávaly ještě v roce 2010. Lze se domnívat, že není na škodu připomenout všechny tyto události, protože na mnoho let poznamenaly vývoj české podnikatelské sféry, která v mnoha ohledech musela začít od začátku. Ne každý podnikatel měl dostatek finančních prostředků. Z tohoto důvodu, a právě proto, je nutné ocenit všechny podnikatele, kteří začínali doslova na tzv. zelené louce. Učili se marketingu, plánování, personální práci, rizikovému projektování a dalším činnostem. Tato úvodní pasáž je připomenutím, co všechno museli podnikatelé zvládnout, aby v současné době mohli úspěšně podnikat.

Toto konstatování je důvodem, proč bude bakalářská práce věnována problematice psychologie práce a organizace. Je věnována úsilí podnikatelů, kteří se každodenní prací snaží zajistit zaměstnání statisícům lidí. Z tohoto důvodu je nezbytné věnovat pozornost strategii řízení, protože ta je nástrojem, který řídí pracovní výkony zaměstnanců jako integrovaný proces. Další cíl podnikatelských subjektů je zaměřen na to, aby zaměstnanci byli podporováni ve snaze zvyšovat si kvalifikaci, protože jsou stále více zaváděny moderní technologie, které vyžadují nové znalosti. Oprávněný je požadavek na zvyšování flexibility a zapojení se do týmové práce. Postupem let došlo k odklonění od po mnoho let tradičního personálního řízení směrem ke koncepci personální práce označované jako řízení lidských zdrojů. Cílem je, aby zaměstnanci

byli v práci spokojeni, aby se naučili týmově spolupracovat, rozvíjet své znalosti a schopnosti s ohledem na své osobnostní charakteristiky a možnosti. Spokojení zaměstnanci jsou předpokladem kvalitně odváděné práce, zájmu o podnikatelskou činnost svého zaměstnavatele jako celku. Mají zájem aktivně se zapojit do řešení vzniklých problémů, společně hledat řešení. Mají zájem efektivně a spolehlivě komunikovat mezi sebou navzájem, ale také především se svými nadřízenými včetně zajištění efektivní zpětné vazby. Zaměstnavatelé mají zájem, aby vytvářeli pro své zaměstnance odpovídající pracovní prostředí, které bude charakteristické kladným postojem zaměstnavatelů k zaměstnancům a opačně. Bude také charakteristické vytvářením podmínek pro rozvoj zaměstnanců například umožněním dalšího celoživotního vzdělávání se apod.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit kvalitu využívaných metod a nástrojů psychologie práce a řízení ve vybraném podniku. Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část se bude zabývat všeobecnými poznatky z psychologie práce a řízení, přičemž se zaměří na dvě podkapitoly – na historický vývoj a na současné trendy psychologie práce a řízení. Teoretická část bude zpracována metodou literární rešerše české a zahraniční literatury zabývající se stanoveným tématem práce. Studium odborné literatury z problematiky psychologie a řízení bude doplněné poznatky získanými v rámci studia na vysoké škole v předmětech psychologie, management, rozvoj lidských zdrojů a personalistika. Empirická část se bude zabývat kvantitativním průzkumem se zaměřením na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, jejich řízením a faktory, které s ním mají souvislost. V úvodu bude stanoven cíl kvantitativního průzkumu, podrobně popsána metodika. Nedílnou součástí je hodnocení problematiky pracovního výkonu a spravedlivého odměňování, možností uplatňování vlastní iniciativy při plnění úkolů. Závěrečnou část tvoří oblast motivace, která je rozhodující pro další zefektivňování pracovního výkonu. Výzkumným problémem je zjistit, zda vedení prezentované společnosti vytváří podmínky pro celkovou spokojenost zaměstnanců v průběhu pracovního procesu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOLOGIE PRÁCE V KONTEXTU TEORIE

S rozvojem průmyslu a rozvojem ekonomiky rostly zároveň požadavky na pracovní sílu bez ohledu na to, kterou pracovní pozici zastávala. Stále více se ozývaly názory, že stoupá zatíženost psychiky člověka vnějšími a také vnitřními podněty. Jak lidé jsou schopni reagovat, záleží na biologickém základu každého jedince. Prudký rozmach průmyslové výroby se plně projevil na rozhraní 19. a 20. století. Vyčerpávající práce jako důsledek vysokých nároků na rychlé tempo výroby se začala stále více podepisovat na zdravotním stavu zaměstnanců. Nebylo možné tento stav přehlédnout, proto začal být kladen velký důraz na psychologii řízení, protože dobře psychologicky vedený zaměstnanec je spokojenější a tím pádem dokáže podávat vyšší výkony.

1.1 Historický vývoj psychologie práce

Za zakladatele psychologie je považován Sigmund Freud (1856-1939). Freud byl první, kdo se zabýval zkoumáním povědomí, což byl na svou dobu revoluční čin. Jeho zkoumání mělo široký záběr. Autoři Klein a Kresse (2008, s. 18) se z mnoha důvodů domnívají, že na základě Freudových výzkumů je „*dnes velmi těžké stanovit obsáhlou a všeobecně platnou definici psychologie.*“ Významně se na řešení příčin společně s lékaři podílel F. W. Taylor (1856-1915). Zkoumal cesty, aby bylo možné postupně do pracovního procesu zařadit psychologii, jejíž uplatnění by pomohlo zlepšit pracovní výkony zaměstnanců. Jeho postup byl později nazýván „*taylorismem*“. Pauknerová (2012, s. 38) v souvislosti s tzv. „*taylorismem*“ potvrdila, že jeho postupy byly pro „*racionální organizace práce i pro pozdější uplatnění psychologie v hospodářské praxi*“ nesporné. Na začátku 60. let 20. století se začalo výrazně měnit pojetí *psychologie práce*. Do centra pozornosti se dostal člověk jako součást pracovního kolektivu. Pojetí je označováno jako *psychologie organizace*. K představitelům patřil např. E. Schein. Zabýval se studiem hospodářských organizací, procesy, které během pracovního dne probíhaly mezi pracovníky navzájem. Pozornost věnoval především tomu, jak předcházet možným konfliktům v organizacích ve vztahu k jejím cílům a zájmům. Schein, (1988, s. 18). Konstatoval, že podmínkou úspěchu manažerů je konkrétní

představa o tom, jak bude organizační kultura ve vztahu k zaměstnancům fungovat, jak se bude vytvářet. Podmínkou je jasná vize o činnosti organizace, účast všech zaměstnanců na jejím rozvoji. Schein (1985, in Lukášová, 2010, s. 37) tvrdil, že základem utváření organizační kultury je nutnost učit se řešit problémy, které v průběhu pracovního procesu vznikají. Podmínkou úspěšnosti je „*redukce úzkostí a pozitivní posilování*“. Příkladem v českých podmínkách může být Tomáš Baťa, který ve druhé polovině 20. let 20. století uvedl do praxe nový přístup k řízení v podmínkách hromadné strojové výroby. Jeho teorie o řízení výroby a personální činnosti je platná až do dnešní doby (Vojtovič, 2011, s. 67).

1.2 Současné trendy psychologie práce

Po roce 1989 do České republiky přicházejí nadnárodní společnosti. Jejich úhel pohledu na řízení pracovních kolektivů managementem byl v mnoha směrech odlišný od českých zvyklostí. Mnohem větší osobní odpovědnost za výsledky práce, výrazný důraz na spolupráci s podřízenými zaměstnanci, znalost osobních i firemních cílů, spoluúčast na řízení, vyšší požadavky na znalosti apod. Cipro (2009, s. 16) okomentoval tento stav s tím, že si manažeři teprve nyní uvědomili, že se musí zaměřit na osobnostní kvality manažerů bez ohledu na jejich postavení v hierarchii manažerů, na dodržování etiky, na výuku cizích jazyků, zvládnutí informačních technologií a navíc také o interkulturní rozhled.

1.2.1 Psychologické disciplíny

V průběhu pracovního procesu probíhají různé psychologické disciplíny, kterých si mnoho jedinců ani nemusí povšimnout nebo si je ani neuvědomí. Zabývají se především zákonitostmi všech jevů, které se na pracovištích odehrávají, podílejí se na jejich třídění, řeší zákonitosti vztahující se k člověku. Z psychologických disciplín čerpá také personální řízení (Kocianová, 2010, s. 17). Zkušenosti prokázaly, že jednání každého zaměstnance je závislé na sociální struktuře organizace. Opačně platí, že sociální struktura organizace je plně závislá na aktivní účasti konkrétních zaměstnanců. *Personální psychologie* patří mezi jedny z nejstarších disciplín psychologie práce a organizace. Její kořeny pocházejí z přelomu 19. a 20. století. Bylo

to období, ve kterém se část psychologů začala intenzivně zabývat schopnostmi a vlastnostmi osobnosti, ve kterých viděli konkrétní inter individuální odlišnosti. Od druhé poloviny 50. let se začala výrazně zabývat personálním výběrem osob na konkrétní pracovní pozice. Novou etapu znamenala 80. léta 20. století. Do této doby personální psychologie shromáždila dostatek teoretických poznatků a mohla se tak aktivně zapojovat do personálního řízení organizace (Kocianová, 2012, s. 18). Pojem psychologie práce se používal až do roku 1973, kdy byl změněn na pojem psychologie práce a organizace. V USA na základě mnoha výzkumů ve spolupráci s psychology, kteří pracovali v organizacích a firmách, dospěli k názoru, že je nutné pojem psychologie práce rozšířit na psychologii práce a organizace, které se problematika psychologie také výrazně dotýká (Štikař, 2000, s. 13). *Psychologie práce organizace* zkoumá vztahy mezi psychikou člověka a pracovní činností, kterou vykonává. Porovnává je s objektivními podmínkami, jakým způsobem jsou pracovní činnosti regulovány. Řeší např., zda jsou na pracovišti vytvořeny podmínky pro dodržování bezpečnosti práce, zda nemá zaměstnanec z různých důvodů potíže se svým pracovním výkonem, zda je ze strany nadřízeného manažera správně motivován. Zkoumány jsou postoje k práci, zda je zaměstnanec s druhem vykonávané práce spokojen, jaké má pracovní vztahy k ostatním členům kolektivu. Pracovníka, který se psychologií práce profesně zabývá, také zajímá, jaký je názor zaměstnance na kulturu organizace, zda má vytvářeny podmínky pro další vzdělávání se apod. Psychologie práce a organizace se stala běžnou součástí činnosti organizace. Na druhou stranu nelze zastírat, že problematika je záležitostí velkých a větších firem, živnostníci, až na výjimky, psychologii práce neřeší. Nemají k tomu dostatek teoretických zkušeností ani odborného personálu.

Mikuláščík (2015, s. 19) zdůraznil, že nelze od sebe oddělit ekonomiku a použití psychologie. Svůj názor demonstroval na faktu, že v každé ekonomické situaci je nutné vidět lidských faktor, který ovlivňuje všechny činnosti. Podle jeho názoru *„psychologie má obtížné postavení, protože co ji zajímá jako hlavní objekt zkoumání, je tím nejsložitějším zkoumaným, všeobecným objektem vůbec. Chování a zkoumání jsou velmi variabilní, působí na ně velké množství vlivů, které jsou variabilní a velmi těžko postižitelné.“* Shrnutím názoru je, že lidská psychika je rozhodující pro ekonomické chování. Štěpaník (2005, s. 6) mj. hodnotil práci psychologů, kteří analyzovali slovní vyjadřování pacientů, kteří se potýkali s komunikací uvnitř pracovního kolektivu a ve vztahu k nadřízeným. Na základě získaných zkušeností psychologové shrnuli své závěry s tím, že největší výpovědní hodnotu mají *„projevy*

neuvědomělé, vědomě nestylizované, které se objeví v situacích citové angažovanosti, emočního vypětí, stresu.“ V praktické rovině se jedná o slovní projevy, které vznikají na pracovištích např. při řešení pracovních problémů, kdy se objevují různé názory, přičemž je problém shodnout se na jednom správném. Mnohdy taková situace ústí až ve slovní rozepře, která přerůstá do osobní roviny. *„Zjednodušení je pro psychologa praxí s nebezpečným úskalím.*“ (Tamtéž, s. 61).

1.2.2 Psychologicky zdravé pracoviště

Psychologie práce se od vzniku věnuje vztahu člověka k jeho práci, zaměřuje se na co největší optimalizaci těchto vztahů včetně pracovního prostředí, ve kterém se každý den nachází. Hledá způsob, jak nejlépe skloubit působení pracovního prostředí na zaměstnance. Schopný management si také musí uvědomovat, že pro jeho podřízené zaměstnance je důležitý psychologický pocit duševní pohody. Jedná se o faktor, který ovlivňuje zaměstnance firmy, ale má dosah na jejich rodinné příslušníky, přátele apod. (Letovancová, in Rymeš a Gillernová, 2015, s. 177). Podle mnoha vzorů ze zahraničí zřizují firmy v České republice tzv. psychologicky zdravá pracoviště. Pracoviště jsou úzce spojená s podnikovou kulturou, s aktivitami ve firmách. Vytvářejí příznivé prostředí, díky kterému mohou nestresovaní zaměstnanci odvádět kvalitní pracovní výkon, mohou být spokojeni se svou prací, mají nízkou fluktuaci a nemají zájem bezdůvodně rozvádět pracovní poměr se zaměstnavatelem. Celý projekt byl zpracován na základě pozitivních zkušeností při uspokojování potřeb zaměstnanců a zvyšování jejich duševní pohody. Cotton (2014) zdůraznil, že na takovémto pracovišti jsou jasně vymezené pracovní úkoly, normy chování, pravidelně se hodnotí pracovní výkon a zpětná vazba, týmová práce, podíl na rozhodování kolektivu, profesionální rozvoj každého zaměstnance. Podle Kožené (2011) jsou základními předpoklady snižování stresu a posilování duševního zdraví na pracovišti:

- *„rodinný přístup k zaměstnancům,*
- *zapálení personalisté a lékaři ZPP,*
- *pochopení podniku pro soukromé potřeby zaměstnanců,*
- *vyrovnání rozdílů (muži-ženy, znevýhodněné skupiny),*
- *zaměstnanci kontinuálně a otevřeně informováni, vtažení do fungování „své“ firmy,*
- *volný přístup k vedoucím posiluje důvěru pracovníků,*
- *péče o stárnoucí pracovníky – nabídka zaměstnání při důchodu,*

- *péče o řídicí pracovníky samotné*
- *programy domyšlené a dotažené do konce,*
- *možnost samostatného rozhodování na pracovišti.“*

Také Česká republika se podílí na řadě programů zaměřených na psychologii práce a zdraví při práci. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci již několik let organizuje kampaň, v letech 2016-2017 Zdravé pracoviště bez rozdílu věku pro všechny. Kampaň má čtyři cíle – propagovat udržitelnou práci, předcházet zdravotním problémům, zprostředkovávat zaměstnavatelům a zaměstnancům možnosti řídit bezpečnost a ochranu zdraví při práci, podporovat výměnu informací a správné praxe. (Osha.europa.eu, 2016). Cílem těchto pracovišť je vytvořit příznivé prostředí pro duševní zdraví v podniku, ovzduší důvěry, společné překonávání překážek. Nároky jsou kladeny na manažery – musí mít zájem o lidi, nestačí organizační schopnosti, je nutné vnímat potřeby lidí. Každoročně jsou vyhodnocovány firmy, které jsou nejuspěšnější v kampaních zaměřených na psychologii práce v organizacích. Skutečností je, že v České republice se do aktivity zapojují většinou větší a velké firmy. Důvodem jsou finanční prostředky. Mezi nejstarší zapojené firmy v České republice patří např. AGC Flat Glass Czech, a. s. (výroba plochého skla a jeho aplikací), Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát (výroba elektrických strojů), ELLA-CS, s. r. o. výrob zdravotnických prostředků)

2.3 Psychologie práce

2.3.1 Předmět psychologie práce

Podle Kohoutka a Štěpánika (2000, s. 7) k předmětu psychologie práce autoři uvedli že: „z **hlediska teoretického** tvoří psychologie práce soustavu poznatků získaných zkoumáním zákonitostí, kterými lidská psychika řídí pracovní činnost. Z **hlediska praktického** představuje tato disciplína soubor poznatků, významných pro úpravu pracovních postupů, objektivních vnějších i společenských podmínek práce, řízení a organizace práce atp.“ Stručněji vyjádřil předmět psychologie práce Arnold (2007, s. 45): „Psychologie práce se zabývá interakcí mezi jedincem a jeho prací a vztahy mezi lidmi v pracovním prostředí.“

2.3.2 Metody psychologie práce

Podle názoru Čačky (2001) jsou úspěšnými pozorovateli lidé, kteří jsou svým charakterem vyrovnaní, mají velké životní zkušenosti, všeobecný rozhled, z toho vyplývá jejich tolerance, protože umí být střízliví a soudní při svých vyjádřeních, kterými hodnotí vzniklé situace. Čačka konstatuje, že zkušenosti prokazují, že ženy jsou sice emotivnější, ale na druhou stranu umí lépe posoudit druhé osoby. Důležitou podmínkou u obou pohlaví je rozvinutá schopnost sebezpozorování a vcítění.

Pozorování

Bývá považováno za zdánlivě nejjednodušší metodu, ale to platí pouze v případě, že ho provádějí zkušení posuzovatelé. Pozorování musí splňovat několik základních podmínek. Bývá validní u velmi zkušených posuzovatelů. Jako psychologická metoda a diagnostický prostředek musí splňovat řadu podmínek (Čačka, 2001):

- *cílevědomost (proč a co je nutné pozorovat),*
- *příprava (osvojování poznatků o přítomném jevu),*
- *plánovitost a systematicklost (promyšlený postup a harmonogram),*
- *dlouhodobost, důkladnost a podrobnost,*
- *vědomé vyloučení všech možných chyb,*
- *průběžná fixace údajů (neporušovat zákaz o ochraně osobních údajů atd.)*

Rozhovor

Hlavní podmínkou pro úspěšný rozhovor je navázání kvalitního vzájemného kontaktu. Na vytvořeném prostředí záleží hodně. Proto je velmi vhodné zachovávat oboustranně přátelský tón a příjemnou atmosféru. Osoba, která rozhovor vede, nesmí klást subjektivní otázky tak, aby odpovědi nezněly jako pouhé „ano“ nebo „ne“. Je nutné si uvědomit, že rozhovor není forma výslechu (Čačka, 2001)

Jiné metody

Mnohdy se uvádí využití dotazníku, což ale ne vždy může být úspěšný a hlavně vypovídající postup. Mezi další metodami jsou uváděny speciální diagnostické techniky (analýza psaného projevu, výtvarného sdělení apod.), možnost využití projektivních technik. Vždy je výhodné kombinovat několik metod (Čačka, 2001).

Metody výběru pracovníků

Individuální pohovory - pohovor patří mezi nejčastěji metody zejména u uchazečů o zaměstnání do dělnických profesí. Nevýhodou je, že vedoucí pohovoru nemá možnost porovnat kvalitu uchazeče s jinými uchazeči (Armstrong, 2007, s. 361).

Pohovorové panely - účast skupin dvou nebo více lidí jednajících pouze s jedním uchazečem. Za zaměstnavatele jsou účastni personalista a liniový manažer. Výhodou pro zástupce zaměstnavatele je možnost okamžité konzultace a formulování společného závěru (Armstrong, 2007, s. 361).

Výběrová komise

Vytvoření výběrové komise je určena pro jednání s jedním uchazečem o zaměstnání do vyšších pracovních pozic. Hodnotit uchazeče v komisi není jednoduché. Důvodem jsou mnohdy odlišné názory, takže je poměrně složité shodnout se na společném vyjádření (Armstrong, 2007, s. 361).

Assessment centre

Při hodnocení účastníků lze použít více metod. Jsou stanoveny úkoly, na jejich plnění se podílí více účastníků najednou, lze tak lépe porovnávat jejich přístup k plnění stejného úkolu. Tento způsob je považován za velmi efektivní. Druhou možností je plnění úkolu jedním uchazečem, výsledky hodnotí více hodnotitelů. Třetí varianta je využití kombinovaných metod. Předloženy jsou různé modelové situace, účastníci musí prokázat svou schopnost pracovat v týmu a společně řešit krizové situace. Pro firmu, která tohoto centra využívá, jsou důležité finanční úspory a úspory času (Armstrong, 2007, s. 361-361).

Wagnerová (2011, s. 37) věnuje pozornost několika nejprogresivnějším metodám používaných v psychologii práce a organizaci. Na prvním místě uvedla Vienna test system, který „pokrývá celé spektrum psychologické praxe od klinické až po poradenskou psychologii. Důraz je kladen na kvalitu, aktuálnost a odbornou dokonalost.“ Systém nabízí přibližně sto testových metod. Jako doplněk pro vyšší kvalitu slouží škála periferních zařízení (reakčních panelů). Komfort představuje vysoký stupeň standardizace, která zkvalitňuje interpretaci testů. Další metodou je tzv. Hoganův test v personálně psychologické praxi. Dají se aplikovat v personálním řízení podniku při všech situacích. Třetí metodou je dotazník typologie osobnosti (GPOP).

2.4 Řízení pracovního výkonu

2.4.1 Úloha manažerů

Armstrong (2007, s. 416) chápe řízení pracovního procesu jako proces, který je kontinuální, zahrnuje všechny potřebné složky, definuje, co mohou manažeři od jeho průběhu očekávat. Celý proces řízení je spojen s určitým stupněm psychické vyspělosti manažerů. Až do 60. let 20. století byl management v České republice chápán jako určitý stagnující prvek, který musel dodržovat striktně stanovená pravidla řízení. Management neměl možnost pracovat inovativně, motivační faktor byl úzce zaměřen na splnění plánu. Chyběl jakýkoli prostor pro iniciativu mimo vymezené mantinely. Ve srovnání s 90. lety 20. století je nutné uvést, že se velké části firem podařilo změnit přístupy v řízení výrobních a dalších firemních procesu a zejména v řízení lidských zdrojů. Tento úspěch je výsledkem růstu požadavků na zaměstnance lépe reagovat na požadavky zaměstnavatelů, aby jejich pracovní výkon byl přínosem. Požadavky zaměstnavatelů rostou na všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici. Zaměstnavatelé od manažerů očekávají nadstandardní pracovní výkony, schopnost komunikovat s lidmi, umění vysvětlit jim cíle firmy, jak se na nich budou muset zaměstnanci podílet, jak budou za svůj odvedený pracovní výkon odměňováni. Je nutná především změna k přístupu řešení. Prošková a kol. (2014, s. 20) uvedli, že provedení změny není snadné, protože ten, kdo změnu organizuje, musí dokázat, že bude mít prokazatelný efekt. Hodnocení pracovního výkonu každého zaměstnance je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů.

Nedílnou a rozhodující součástí řízení jsou manažeři počínaje manažery liniiovými a konče top managementem. U manažerů zaměstnavatelé oprávněně očekávají, že budou řídit pracovní kolektiv na vysoké úrovni. Ne každý manažer je ale schopný. Jako je nutné rozlišovat mezi zaměstnanci na nižších pracovních pozicích, je nutné, ale s větší náročností, rozlišovat u manažerů. Ne všichni umí sami sebe hodnotit. Každý jedinec má nastavena vlastní kritéria. Otázkou je, do jaké míry jsou následně schopni, a také ochotni, přijmout hodnocení od druhých, zvláště pokud je kritické. Vlastníci firem jsou na činnost manažerů náročni, v případě prokázání neúspěchu hledají příčiny a trvají na jejich odstranění. Urban (2010, s. 9) situaci okomentoval slovy, že pokud neumí dobře řídit podřízené zaměstnance, těm následně chybí motivace jako důsledek špatné komunikace. Vina je na straně manažerů, kteří neumí dobře vystihnout schopnosti svých podřízených. Fairweather (2009, s. 23-24) vidí příčinu neschopnosti managementu jako celku, protože platí, že čím vyšší pozice, tím větší odpovědnost. Navíc manažeři musí být schopni vytvořit podmínky, aby zaměstnanci měli zájem nejen dobře pracovat, ale dále se vzdělávat, účastnit se na řízení. Blažek (2010, s. 14) k tomuto tématu doplnil, že manažeři musí být schopni naučit zaměstnance, aby uměli efektivně využívat možnosti, které v rámci svých pracovních povinností mají a vytvářeli si podmínky pro případný postup na vyšší pracovní pozice.

Součástí řídicí práce managementu je dobré plánování veškeré činnosti na pracovišti. Většina zaměstnanců negativně vnímá zjištění, že stojí na okraji zájmu svých nadřízených, že se pro ně potřebné informace dozvídají mnohdy na poslední chvíli, a co hůře, mnohdy od jiných zaměstnanců na jiných pracovištích, kde komunikace funguje mnohem lépe. Celý tento proces je otázkou efektivního plánování veškerých činností, které jsou s pracovními povinnostmi spojené. K tématu zaujal stanovisko Knoblauch (2012, s. 43). Podle jeho názoru je plánování procesem, který umožní managementu, že nebude reagovat průběžně a ztrácet tak zbytečně čas. Plánování umožní, že se management dostane za začarovaného kruhu, protože bude schopen reagovat ihned, čímž se vyhne případným krizovým situacím. Psychologie práce a organizace učí předcházet problémům, které vznikají v souvislosti s náročností práce, s pracovním přepracováním. Všeobecně se u manažerů předpokládá, že jsou natolik na svou pracovní pozici připraveni, že jsou schopni zvládat i vlastní stresové situace. Měli by být schopni rozpoznat, kdy se u nich začínají objevovat první příznaky stresu, ale také příznaky stresu u podřízených zaměstnanců. Musí umět zabránit vypuknutí tzv. syndromu vyhoření. Mezi hlavní příznaky patří znaky emoční a znaky fyzické (Stock, 2010, s. 20). Psychologie práce a řízení jsou spjaté s otázkami etiky.

Dodržování všeobecně všech etických otázek a s ještě s větším důrazem na práci psychologa je důležitou součástí jeho práce. „Česká společnost se vyznačuje vysokou tolerancí k neetickému jednání a současně i zprofanovaností právního systému. Přesto je dodržování jak etických, tak i právních norem zcela nezbytné, a to v zájmu ochrany klienta i psychologa samotného.“ (Wagnerová, 2011, s. 11). Mezi prvními byl Etický kodex Americké psychologické asociace (American Psychological Association – APA), který byl poprvé vydán v roce 1953. V České republice existuje etický kodex Asociace klinických psychologů vydaný v roce 1998. Pro psychologii práce a organizace jsou důležité principy, které mají přímou souvislost s psychologií práce. V praxi to znamená, že při rozhodování o přijetí nových zaměstnanců musí být používány metody, které odpovídají pracovníci pozici, o kterou se zájemce o zaměstnání uchází. Je nutné dodržet vhodné metody, adekvátní zacházení a přístupy apod. (Štikar, 2000). Je nutné uvést, že testové psychologické metody používají velké firmy, protože se jedná o metody finančně nákladné. Proto jsou používány většinou pouze v případě osob, které se ucházejí o vyšší manažerské pozice. Metody využívají assessment a development centra.

2.4.2 Osobnostní rysy

Pro zaměstnavatele jsou z hlediska podávaného pracovního výkonu zaměstnancem rozhodující jeho osobnostní rysy. **Pracovní postoj** zaměstnance je charakterizován pracovními výstupy, např. mírou absence v zaměstnání, činností nad rámec pracovních povinností, přinášení nových pracovních řešení (Harrison, Newman, Roth, 2006, s. 305-325). Pracovním postojem lze také zjistit další fakta, např. zda zaměstnanec nebude chtít dát výpověď z pracovního poměru, zda bude mít stále předpoklady podávat kvalitní pracovní výkon apod. (Stanley a kol., 2013, s. 176-187).

Předmětem psychologie osobnosti „je studium charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka. V teorii osobnosti se však standardně vyskytuje zájem o osobnostní skladbu, procesy a vývoj“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 18).

Zaměstnanec je ke svému zaměstnavateli vázán pracovním smluvním závazkem. McCrae a Costa (2003) připomněli pětifaktorový model osobnosti, přičemž předpokládají, že jsou nezávislé v kultuře organizace. Jsou chápány jako základní znaky chování a jednání zaměstnance.

První faktor – extraverte. Podává informace o sociálním chování a pozitivní emocionalitě. (McCrae a Costa, 2003).

Druhý faktor - přívětivost. Je charakteristický svou výpovědní hodnotou o spolupráci a přátelském chování. Na pracovišti se projevuje jako respektování ostatních, je pro ni charakteristická samoregulace emocí a prosociální chování (Grazziano a Tobin, 2009, s. 46-61). Přívětivost také souvisí s interpersonálními faktory pracovní spokojenosti (Brook-Lee a kol., 2009, s. 156-189).

Třetí faktor – svědomitost. Je spojována s pozitivními výstupy v oblasti chování, emocí, motivace a práce, má úzkou souvislost s pracovním úspěchem (Roberts a kol., in Leary, 2009, s. 369-381).

Čtvrtý faktor - neuroticismus. Spojen s negativním prožíváním emocí, negativní afektivitou i na pracovišti. Obavy ze selhání ohrožují kvalitu pracovního výkonu (Widiger in Leary, 2009, s. 159-146).

Pátý faktor - otevřenost. Vypovídá o originalitě, potřebě různorodosti, nekonvenčních hodnotách. Lidé s vysokým skórem otevřenosti neoceňují hodnoty, které bývají tradičně oceňovány (Brook-Lee, 2009, s. 156-189).

2.4.3 Pracovní motivace zaměstnanců

Pojem pracovní motivace úzce souvisí s výkonem odváděného pracovního výkonu, s výkonem zastávané konkrétní pracovní pozice zaměstnance a jeho pracovní rolí. Vyjadřuje také postoj zaměstnance k jeho pracovnímu uplatnění a ke kvalitě plnění pracovního úkolu (Provazník a Komárková, 1996, s. 83). Bedrnová a Nový (1998, s. 75) chápou pracovní motivaci jako konkrétní předpoklad zaměstnance vykonávat přidělenou pracovní aktivitu, která bude vyjádřením jeho zastávané pracovní pozice. Odvádění kvalitního pracovního výkonu je spojeno s motivací zaměstnanců. Jejich motivace je klíčem k úspěchu firmy. Tento poznatek není novodobou záležitostí, to si uvědomovali vlastníci firem již před desítkami let. Coates (1997, s. 231) vyslovil na základě svého zkoumání názor, že když provedeme porovnání dvou firem, přičemž pouze jedna z nich bude mít motivované zaměstnance, druhá ne, ale bude naopak perfektní organizací, domnívá se, že vždy bude lépe hodnocena první firma. Motivovaní zaměstnanci jsou zárukou, že společně s vedením budou umět všechny

nedostatky zvládnout. Koubek (2007, s. 24) uvedl, že zkušenosti firem dokazují, že hlavní úlohu musí mít personální management. Důvodem je, že subjektem, který rozhoduje o kvalitě nově přijímaných zaměstnanců a v pracovním procesu se stará o jejich zkvalitňování např. formou dalšího vzdělávání.

V souvislosti s nutností motivovat zaměstnance se jen málo hovoří o demotivaci zaměstnanců. Demotivace se nemusí dlouho v pracovním procesu projevat, protože ne každý dokáže na rovinu uvést, že existují určité problémy. Často se lze setkat se zatajováním problémů před zaměstnanci. Ti se většinou informace dozví z jiných zdrojů. Covey (1994, s. 28) potvrdil, že situace je důsledkem špatných rozhodnutí manažerů, protože si chybně plánují svůj čas, ve kterém chybí komunikace s podřízenými zaměstnanci. Pracoviště je prostředím jako každé jiné, odehrává se v něm také určité procento různých pracovních i osobních sociálních konfliktů. Podle Čakrta (2000), konflikt je procesem, ve kterém se jedna strana snaží vědomě vynakládat úsilí vedoucí ke zmaření snahy druhé strany s cílem ji poškodit, překazit její naplánované záměry, přičemž k tomu činí vědomé kroky. Mnohé zkušenosti dokazují, že konflikty na pracovišti vedou často k výkyvu v pracovním výkonu a také prokazatelně k výkyvům v duševní rovnováze, mají vliv na rozhodovací procesy. Collins (2009) na základě několika výzkumů došel k závěru, že konflikty v pracovním prostředí jsou nevyhnutelné, nedá se jim plně zabránit, pouze je preventivně eliminovat. Podle jeho názoru je proto správné, aby se manažeři a také samotní zaměstnanci naučili řídit komunikaci jako výhody (konflikt například mohl být veden jako pracovní spor o zvolení výhodnější varianty postupu apod.). Je pochopitelné, že nelze veškerým případným konfliktům zabránit. Každý jedinec na pracovišti reaguje různě. Proto je vhodné, pokud se prokáže, že konflikt může eskalovat, zabránit jeho plnému propuknutí (Hofreiter, 2008). Všechny konflikty mají v takovémto případě vliv na psychiku lidí. K úloze manažera, který patří k hlavním subjektům pracovní motivace, poznamenává Šuleř (2008, s. 17), že nelze přesně definovat jeden psychologický typ manažera, protože mezi manažery jsou různé osobnostní typy. Přesto je možné definovat širší modely kompetencí manažerů, které je budou od jiných skupin pracovníků odlišovat. V souvislosti s personální prací je vhodné připomenout jeden důležitý moment. Personální práce je podle situace více nebo méně spojena s psychologií. Odhadnout správně jednání člověka není snadné. Je velmi důležité, aby se personalisté neobávali využít nových poznatků psychologické diagnostiky, která se zaměřuje na „*zjišťování duševních vlastností osobnosti, jejich psychických stavů a dalších osobnostních a sociálních charakteristik.*“ (Evangeli a Neubauer, 2014, s. 22). Nelze pominout

problematiku socializace lidí. Cílem je zajistit, aby veškeré hodnoty zajišťovaly průběžně pokračování ústředních hodnot, které má organizace k dispozici včetně vytvoření podmínek pro rozvoj nově přicházejícím pracovníkům do organizace. Podle Vojtoviče (2011, s. 53) mnohé organizace přistupují k této záležitosti spíše neformálně.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ŘÍZENÍ VE ŠKODA AUTO A.S VRCHLABÍ

Moderní technologie ve výrobě, neustále stoupající konkurence na trhu práce, ale také na spotřebitelském trhu, nároky většiny zaměstnavatelů na celoživotní vzdělávání se, to vše jsou faktory, které ovlivňují názory zaměstnanců u většiny zaměstnavatelů. Základní otázkou je, jak se s nimi umí zaměstnanci vyrovnat, jak jsou schopni se aktivně zapojit do pracovních procesů, které u zaměstnavatele probíhají. Na tyto a další otázky hledal odpověď následující průzkum.

3.1 Charakteristika obchodní firmy

ŠKODA AUTO a.s. („Společnost“) byla zřízena dne 20. listopadu 1990 jako právnická osoba ve formě akciové společnosti. Hlavním předmětem hospodářské činnosti je vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství.

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 332, pod spisovou značkou Rg. B 332.

Organizační struktura Společnosti se člení na následující hlavní oblasti:

- Oblast centrálního řízení
- Technický vývoj
- Výroba a logistika
- Prodej a marketing
- Oblast ekonomie
- Řízení lidských zdrojů
- Nákup

Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi má Společnost dva pobočné výrobní závody, ve Vrchlabí a v Kvasinách.

ŠKODA AUTO a.s. je dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., zahrnutou v rámci vrcholové mateřské společnosti a vrcholové ovládající společnosti do konsolidační skupiny VOLKSWAGEN AG („koncern Volkswagen“) se sídlem ve Wolfsburgu, Spolková republika Německo

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří mezi nejvýznamnější průmyslové podniky České republiky.

V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává více než 25 400 osob. Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy dodávek společnosti ŠKODA AUTO podstatně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. Předmětem podnikatelské činnosti Společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb.

ŠKODA AUTO má výrobní závody v České republice. Vozy značky ŠKODA se vyrábějí také v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu. Tato mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst ŠKODA AUTO v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, totiž skvělé vozy, silná značka, motivovaný a schopný tým a schopnost přeměnit inovace v takový přínos pro zákazníky, který odpovídá heslu „Simply Clever“.

Zkoumaným objektem je ŠKODA AUTO a.s. Vrchlabí, kde pracuje přibližně 800 zaměstnanců

3.2 Cíl průzkumu

Před stanovením cíle průzkumu jsem si položila dvě základní otázky: „*Co budu zkoumat?*“ a „*Jak to budu zkoumat?*“ Rozhodla jsem se k získání potřebných informací využít kvantitativní i kvalitativní průzkum a následně jsem si stanovila základní cíl. Cílem je zmapovat s využitím dotazníků spokojenost zaměstnanců prezentované společnosti ve třech základních aspektech týkajících se kvality řízení, pracovního klimatu a vztahů na pracovišti a spokojenosti s prací. Cílem je zjistit, které faktory v těchto třech oblastech zaměstnance ovlivňují nejvíce.

3.3 Metodika průzkumu

3.3.1 Formulace výzkumného problému a hypotéz

Metodika průzkumu zahrnuje informace o budoucím postupu kvantitativního šetření. Vychází z teoretické části práce, ve které byly definovány základní faktory působící z psychologického hlediska na schopnost zaměstnanců aktivně se podílet na průběhu pracovního procesu. Zaměstnanci v pracovním prostředí jsou ovlivňováni mnoha faktory, z nichž určitou část nemohou ovlivnit.

K charakteristice průzkumu. Cílem je zjistit, zda vedení prezentované společnosti vytváří podmínky pro celkovou spokojenost zaměstnanců v průběhu pracovního procesu.

Hypotézy:

H1: Spokojenost zaměstnanců se způsobem řízení firmy nadřízenými je statisticky vyšší než skutečný podíl zaměstnanců na účasti při řízení firmy.

H2: Zaměstnanců, kteří jsou názoru, že jsou schopni si na pracovišti vzájemně pomáhat, je více než těch, kdo se domnívají, že toho schopni nejsou.

H3: Zaměstnanci, které práce těší, naplňuje a uspokojuje, vykazují statisticky vyšší spokojenost s prací než ti, kdo si chtějí získat respekt a úctu k nadřízeným.

3.3.2 Předmět a objekt průzkumu

Předmětem průzkumu byli zaměstnanci akciové společnosti rozdělení podle pohlaví, věku, vzdělání, délky doby zaměstnání u prezentované společnosti. Objektem průzkumu bylo zjištění názorů zaměstnanců na jejich spokojenosti se zaměstnáním v prezentované společnosti s kvalitou řízení, s pracovním klimatem a vztahy na pracovišti a spokojenost s prací.

3.3.3 Rozhodnutí o populaci a vzorku

Dotazník byl rozdán 100 zaměstnancům společnosti přes jejich nadřízené. Z tohoto důvodu nebylo možné z jakýchkoli důvodů složení vzorku respondentů ovlivnit. Díky tomu, že se zapojila do průzkumu většina zaměstnanců, kterým byl dotazník rozdán, lze konstatovat, že byl k dispozici dostatečně velký vzorek.

3.3.4 Harmonogram

Při tvorbě harmonogramu jsem postupovala standardním postupem. V první fázi jsem se musela seznámit s postupy, které jsou klasickým způsobem u takovýchto průzkumů organizovány. Na základě zjištěných poznatků jsem vypracovala plán průzkumu. Rozhodnutí se přiklonilo na stranu kvantitativního průzkumu, ale pro větší vypovídající hodnotu jsem zařadila i kvalitativní průzkum. Při této příležitosti zdůvodnění, proč je používán pojem průzkum, přestože i v mnoha studentských pracích je používán pojem výzkum, i když se jedná pouze o jednu zorganizovanou akci. Výzkum a průzkum, tato dvě slova, jsou často chápána jako synonyma, což je velký omyl. Výzkum je dlouhodobou záležitostí, složenou zásadně z několika dílčích výzkumů, při kterých se kombinuje více postupů a metod. Na rozdíl od výzkumu je průzkum jednorázovou záležitostí, která zkoumá aktuální situaci a organizátory je vybrána pouze jedna výzkumná technika. (Foret a Stávková, 2003: 13). Druhá fáze byla realizační. Zaměřena byla na tvorbu a distribuci dotazníku. Jedinou nevýhodou bylo, že nebylo možné provést kontrolu správného vyplnění dotazníku s ohledem na způsob jejich odevzdání. Třetí fáze byla vyhodnocovací. Týkala se zpracování dat, třídění odpovědí v relativní a absolutní četnosti a zpracování dat z důvodů následného vyhodnocení hypotéz.

3.3.5 Předprůzkum

Zorganizování se dotýkalo omezeného počtu potenciálních respondentů. Bylo možné si v omezeném rozsahu ověřit, zda formulované otázky jsou správně

formulované. Respondenti, kteří se na předprůzkumu podíleli, se již hlavního šetření nezúčastnili.

3.3.6 Rozhodnutí o technice a sběru dat

Rozhodnutí o technice sběru dat bylo učiněno ve spolupráci s vedoucím společnosti, který předložil návrh, jakým způsobem je z jeho pohledu nejvhodnější a také nejefektivnější dotazníky distribuovat a zpětně od zaměstnanců-respondentů získávat. Účast v průzkumu byla dobrovolná. Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím vedoucích úseků podřízeným, zpětný sběr byl zajištěn vhozením do schránek jednotlivých úseků. Zaměstnanci měli zajištěnu anonymitu sdělených údajů.

3.3.7 Zpracování dat

Před vlastním zpracováním dat byla provedena kontrola správnosti vyplnění všech dotazníků, zda respondenti některé otázky nevynechali. Poté následovalo třídění dat podle jednotlivých otázek, provedení propočtů, u identifikačních otázek byly zpracovány také jejich relativní a absolutní četnosti.

3.4 Interpretace výsledků

Tabulka 1: Respondenti dle pohlaví (N=86)

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Muži	54	62,8
Ženy	32	37,2
Celkem	86	100,0

Zdroj: autorka, vlastní průzkum 2017

Z celkového počtu 100 zaměstnanců se průzkumu zúčastnilo 86 osob. Počet respondentů byl ovlivněn dobrovolnou účastí zaměstnanců. Z počtu 86 osob byli 32 (37,2 %) ženy a 54 (62,8 %) muži – tabulka 1.

Tabulka 2: Respondenti podle věkových kategorií (N=86)

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
méně než 25 let	8	9,3
25-29 let	29	33,7

30-49 let	35	40,7
50 let a výše	14	16,3
Celkem	86	100,0

Zdroj: autorka, vlastní průzkum 2017

Podle tabulky 2 bylo 8 (9,3 %) zaměstnanců ve věku do 25 let, dalších 29 (33,7 %) zaměstnanců ve věku 25-29 let, na třetím místě byla skupina 35 (40,7 %) ve věku 30-49 let. Na čtvrtém místě 14 (16,3 %) zaměstnanců ve věku 50 let a výše.

Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (N=86)

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Neukončené a základní	2	2,3
Učňovské a střední bez maturity	75	87,2
Střední s maturitou a vyšší odborné	9	10,5
Vysokoškolské	0	0
Celkem	86	100,0

Zdroj: autorka, vlastní průzkum 2017

Tabulka 3 prezentuje výsledky podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejpočetnější byla skupina s učňovským a středním vzděláním bez maturity – celkem 75 (87,2 %). Na druhém místě skupina se středním vzděláním s maturitou a vyšším odborným – 9 (10,5 %). Na třetím neukončené a základní – 2 (2,3 %). Vysokoškolské neměl žádný respondent.

Tabulka 4: Respondenti podle délky zaměstnání ve společnosti (N=86)

Počet let ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 1 roku	7	8,1
2-4 roky	12	14,0
5-9 let	16	18,6
10 let a výše	51	59,3
Celkem	86	100,0

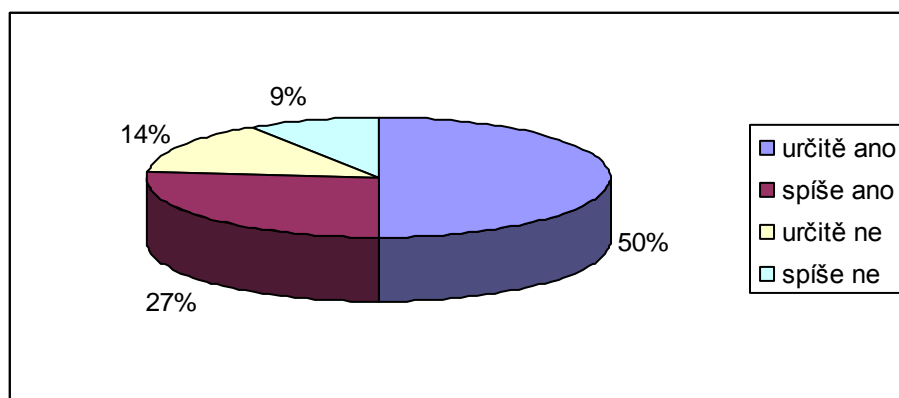
Zdroj: autorka, vlastní průzkum 2017

Dle tabulky 4 nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 10 let a výše 51 (59,3 %), na druhém místě skupina v délce 5-9 let 16 (18,6 %), na třetím místě skupina s délkou zaměstnání 2-4 roky 12 (14,0 %) a nejméně je zaměstnanců do 1 roku 7 (8,1 %)

A. CELKOVÁ SPOKOJENOST

Otázka 1: Myslíte si, že jste pro firmu potřebný zaměstnanec, že s Vámi počítá i do budoucna?

Graf 1: Předpoklad dalšího zaměstnávání

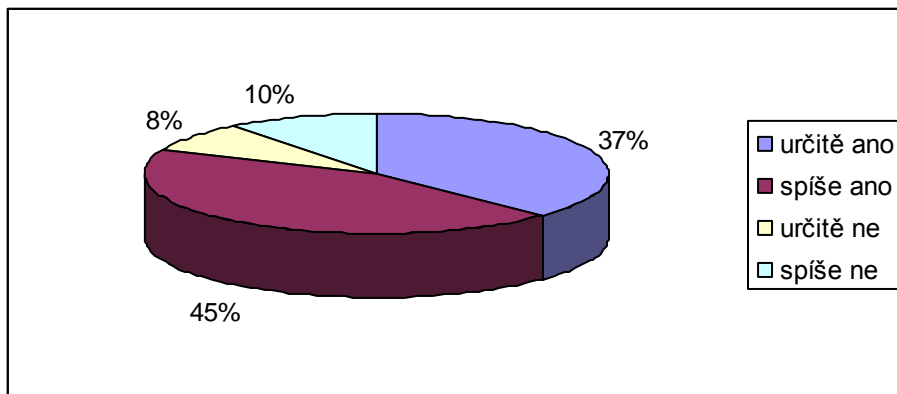


Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Na otázku 1 odpověděli 43 (50 %) respondenti, že jsou přesvědčeni, že s nimi zaměstnavatel i do budoucna počítá. Dalších 23 (27 %) respondenti uvedli, že s nimi zaměstnavatel spíše počítá. Spíše ne uvedlo 8 (9 %) respondentů. Že s nimi není uvažováno pro pokračování pracovního poměru. Celkem 12 (14 %) je přesvědčeno, že s nimi již zaměstnavatel do příštích období nepočítá.

Otázka 2: Byl/a byste ochoten/na doporučit firmu dalším zájemcům o zaměstnání?

Graf 2: Ochota doporučit firmu dalším zájemcům o zaměstnání



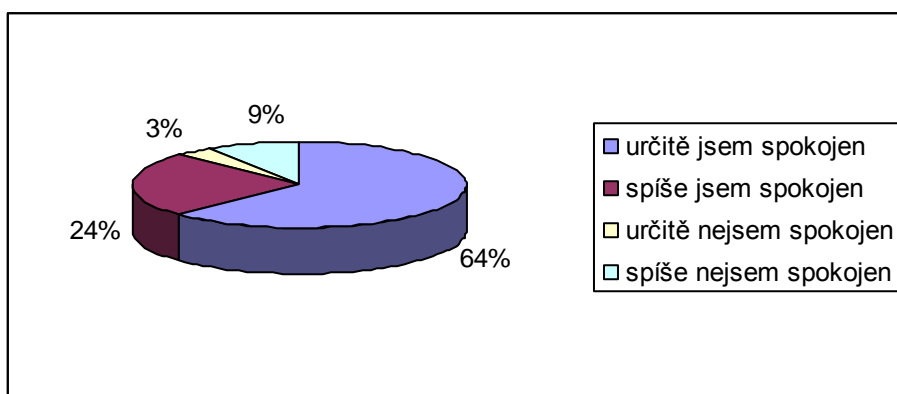
Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Podle grafu 2 je 32 (37 %) respondentů jistě ochotni doporučit firmu, ve které jsou zaměstnáni, dalším zájemcům o nové pracovní místo. Variantu spíše ano uvedlo 38 (45 %) respondentů, určitě ne 7 (8 %) a spíše ne 9 (10 %) respondentů.

B. KVALITA ŘÍZENÍ

Otázka 3: Jste spokojen/a se způsobem jakým Vás nadřízený řídí?

Graf 3: Spokojenost se způsobem řízení

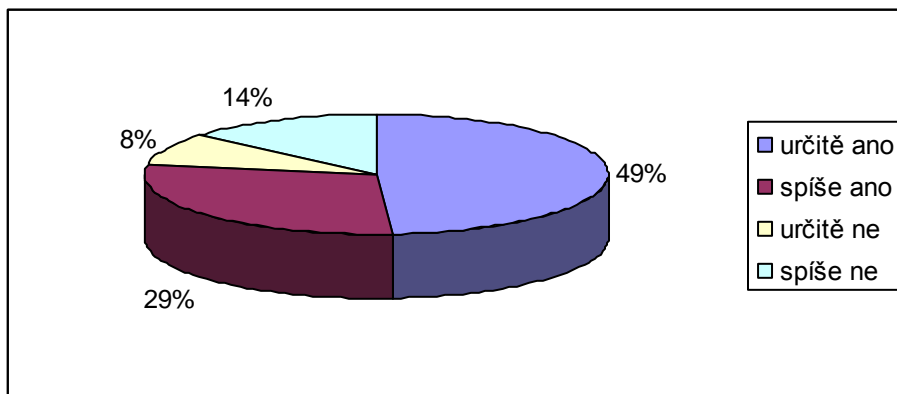


Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Podle výsledků uvedených v grafu 3 jsou 54 (64 %) respondenti jistě spokojeni se způsobem řízení firmy, spíše spokojen je 21 (24 %) respondent. Určitě nejsou spokojeni 3 (3 %) respondenti, spíše nespokojeno je 8 (9 %) respondentů. Otázka byla formulována tak, že hledala odpověď na otázku v celém komplexu, nebyly dále hledány příčiny, proč respondenti jsou nebo nejsou s řízením firmy spokojeni.

Otázka 4: Máte možnost zúčastnit se rozhodování při řízení firmy?

Graf 4: Možnosti spolupodílení se na řízení firmy

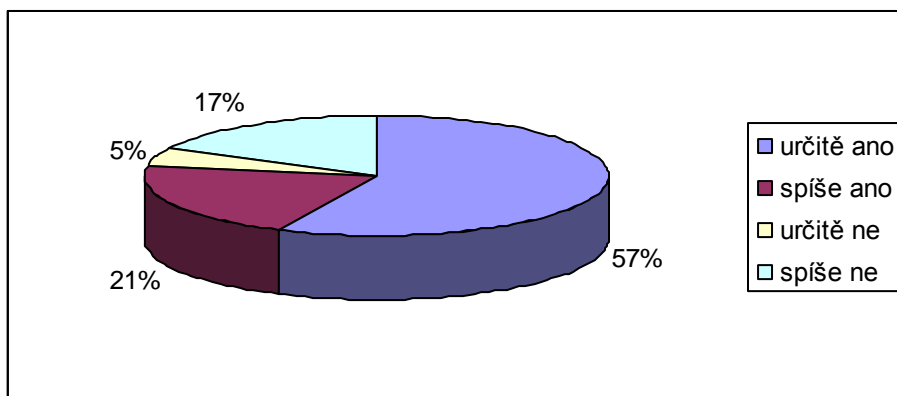


Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Graf 4 prezentoval výsledky na otázku, zda má zaměstnanec možnost také se podílet na řízení firmy. Určitě ano uvedli 42 (49 %) respondenti. Spíše ano 25 (29 %) konstatovala další část ze zkoumané skupiny. Celkem 7 (8 %) respondentů je názoru, že určitě nemají možnost se podílet na řízení firmy, spíše ne uvedlo 12 (14 %) osob.

Otázka 5: Je s Vámi na pracovišti spravedlivě zacházeno?

Graf 5: Spravedlivé zacházení se zaměstnanci



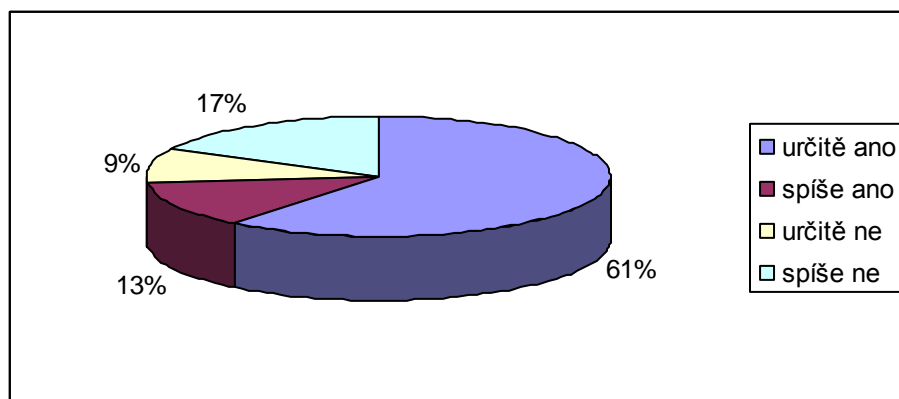
Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Podle grafu 5 je 39 (57 %) respondentů přesvědčeno, že určitě je na pracovišti s nimi spravedlivě zacházeno. Dalších 26 (21 %) uvedlo, že spíše je s nimi spravedlivě zacházeno. Spíše ne uvedli 3 (5 %) respondenti, určitě ne potvrdilo 18 (17 %) osob.

Otázka 5 byla položena ve všeobecné rovině, nejsou na pokračování pokládány další otázky, které by zjistily např. kladné příklady spokojenosti.

Otázka 6: Máte možnost se vyjadřovat k různým problémům na pracovišti?

Graf 6: Možnost vyjadřovat se k problémům na pracovišti



Zdroj: vlastní průzkum, 2017

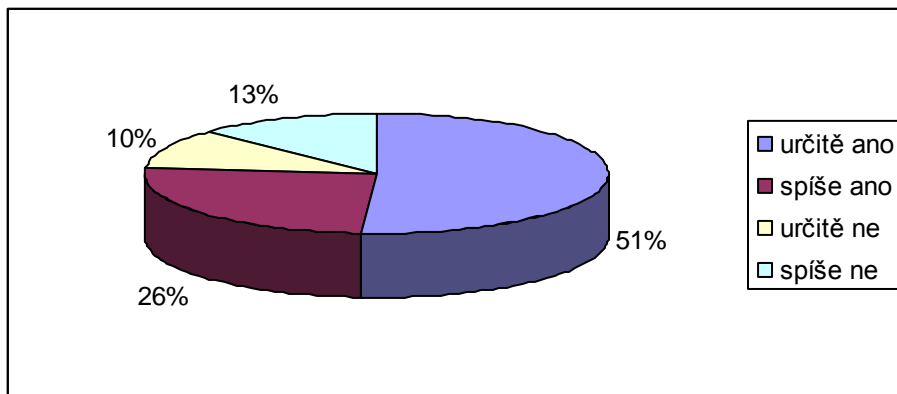
Na základě výsledků grafu 6 lze konstatovat výrazně převažující část kladných odpovědí. Celkem 52 (61 %) respondenti uvedli, že určitě mají možnost se vyjadřovat k problémům, které na pracovišti vznikají. Celkem 11 (17 %) respondentů je spíše o tom přesvědčeno, 8 (9 %) naopak si myslí, že určitě nemají možnost se k problémům vyjadřovat, spíše ne uvedlo 15 (13 %) respondentů.

C. PRACOVNÍ KLIMA A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

K této skupině otázek je nutné uvést, že pracovní klima a pracovní vztahy patří k nejvíce citlivým oblastem lidského soužití. Na pracovišti se scházejí lidé s různými osobnostmi a také charakterovými vlastnostmi, které ne vždy mohou být v souladu s představami ostatních spolupracovníků. Proto také představy o spolupráci, vzájemné pracovní výpomoci se mohou diametrálně odlišovat.

Otázka 7: Máte kolem sebe lidi ochotné si na pracovišti vzájemně pomáhat?

Graf 7: Ochota zaměstnanců si vzájemně na pracovišti pomáhat

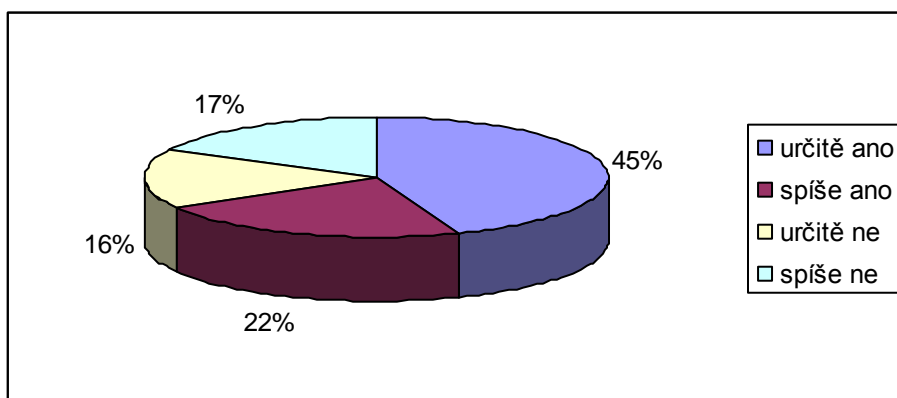


Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Graf 7 uvádí, že 44 (51 %) respondenti jsou ochotni vzájemně pomáhat ostatním spolupracovníkům, 22 (26 %) respondenti spíše jsou ochotni pomáhat ostatním. Spíše ne uvedlo 11 (13 %) respondentů. Důrazné ne uvedlo 9 (10 %) respondentů.

Otázka 8: Máte možnost plně uplatnit své pracovní schopnosti a iniciativu?

Graf 8: Možnosti seberealizace v zaměstnání

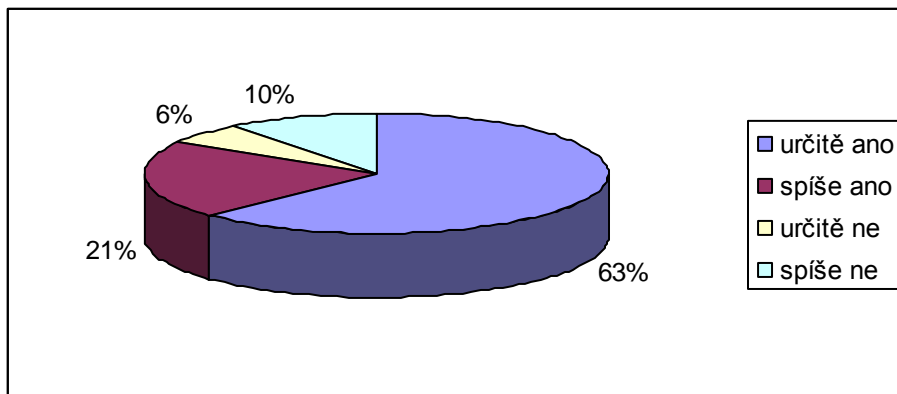


Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Podle grafu 8 celkem 38 (45 %) respondentů uvedlo, že mají v zaměstnání možnost uplatnit své zkušenosti, spíše ano uvedlo 19 (22 %). Celkem 14 (16 %) konstatovalo, že určitě nemají možnost seberealizace, spíše ne 15 (16 %).

Otázka 9: Dokáže se pracovní kolektiv v případě krizové situace ještě více stmelit?

Graf 9: Schopnost stmelení kolektivu v případě krizové situace



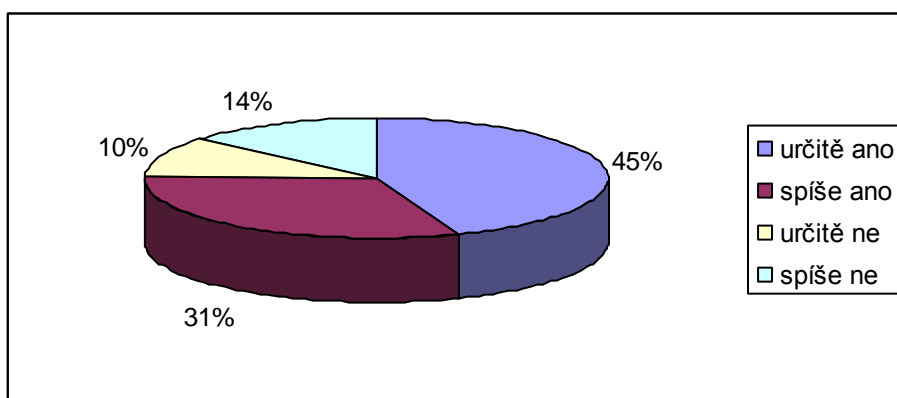
Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Graf 9 předkládá odpovědi na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že v případě nečekané krize se dokáže celý pracovní kolektiv ještě více stmelit. Celkem 54 (63 %) respondentů je přesvědčeno, že určitě ano, dalších 18 (21 %) tvrdí, že spíše ano. Že se pracovní kolektiv nedokáže spíše stmelit, je přesvědčeno 9 (10 %) respondentů. Zbývající část uvedla negativní hodnocení, že určitě ne 5 (6 %).

D. SPOKOJENOST S PRACÍ

Otázka 10: Máte pocit, že Vás práce těší, naplňuje a uspokojuje?

Graf 10: Práce zaměstnance těší, naplňuje a uspokojuje

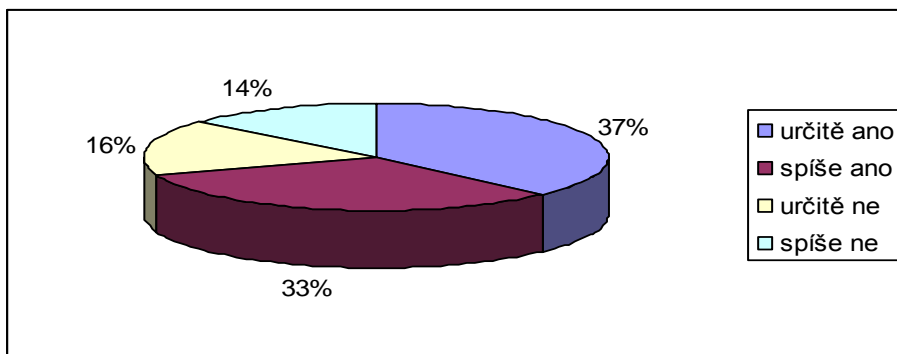


Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Podle grafu 10 celkem 38 (45 %) respondentů práce zaměstnance těší, naplňuje a uspokojuje. Dalších 27 (31 %) uvedlo, že je spíše uspokojuje. Spíše neuspokojuje celkem 12 (14 %) respondentů. Dalších 9 (10 %) uvedlo variantu určitě ne.

Otázka 11. Myslíte si, že svým přístupem k práci si získáte respekt a úctu nadřízených?

Graf 11: Získání respektu a úcty nadřízených

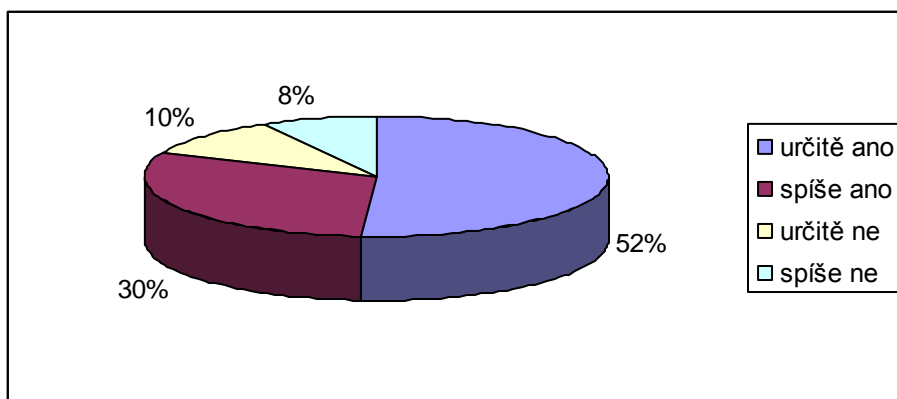


Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Celkem 32 (37 %) respondentů uvedlo, že mají respekt a úctu svého zaměstnavatele, 28 (33 %) mírně zapochybovalo, když uvedlo, že spíše mají respekt a úctu zaměstnavatele. Dalších 14 (16 %) tvrdí, že určitě nemají respekt a úctu zaměstnavatele vůči sobě, spíše ne uvedlo 12 (14 %) respondentů .

Otázka 12: Pracujete v esteticky upraveném pracovním prostředí?

Graf 12: Zaměstnání v estetickém pracovním prostředí



Zdroj: vlastní průzkum, 2017

Podle grafu 12 celkem 44 (52 %) respondentů potvrdilo, že pracují v estetickém pracovním prostředí, spíše v tomto prostředí pracují, uvedlo 26 (30 %) respondentů. Jednoznačné určitě ne uvedlo 9 (10 %) respondentů, spíše ne 7 (8 %) respondentů.

Vyhodnocení hypotéz

Hypotézy prezentují výsledky kvantitativního průzkumu mezi 86 respondenty, kterými byli zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. Součástí praktické části je dále kvalitativní průzkum mezi vybranými respondenty téže společnosti. Po jeho vyhodnocení bude následovat část nazvaná Diskuse, kde bude diskutováno k oběma metodám průzkumu.

H1: *Spokojenost zaměstnanců se způsobem řízení firmy nadřízenými je statisticky vyšší než skutečný podíl zaměstnanců na účasti při řízení firmy.* Z grafu 3 vyplynulo, že 54 (64 %) respondentů bylo určitě spokojeno se způsobem řízení firmy odpovědnými manažery. Výsledky grafu 4 potvrdily, že 42 (49 %) respondentů mají možnost podílet se různými formami na řízení firmy. Porovnáním výsledků 64 % : 49 %, je nutné konstatovat, že vyhrála první varianta, tj. ohodnocení kvalitnějšího řízení obchodní firmy manažery společnosti. *První hypotéza se potvrdila.*

H2: *Zaměstnanců, kteří jsou názoru, že jsou schopni si na pracovišti vzájemně pomáhat, je více než těch, kdo se domnívají, že toho schopni nejsou.* Graf 7 potvrdil, že 44 (51 %) respondentů jsou ochotni vzájemně pomáhat ostatním spolupracovníkům. Podle grafu 8 celkem 38 (45 %) respondentů uvedlo, že mají v zaměstnání možnost uplatnit své schopnosti a iniciativu. Porovnáním výsledků 51 % : 45 % lze konstatovat, že *hypotéza se potvrdila.*

H3: *Zaměstnanci, které práce těší, naplňuje a uspokojuje, vykazují statisticky vyšší spokojenost s prací než ti, kdo si chtějí získat respekt a úctu k nadřízeným.* Podle grafu 10 celkem 38 (45 %) respondentů uvedlo, že je práce zaměstnance těší, naplňuje a uspokojuje. Podle grafu 11 celkem 32 (37 %) respondentů uvedlo, že mají respekt a úctu svého zaměstnavatele. Porovnáním výsledků 45 % : 37 % lze konstatovat, že *hypotéza se potvrdila.*

4 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM

Zatímco první díl praktické části byl zpracován metodou kvantitativního průzkumu s využitím dotazníků, ve druhém dílu praktické části byl zvolen postup s kvalitativním průzkumem s využitím metody focus group. Tato metoda umožnila v průzkumu spolupracovat s vybraným malým vzorkem zaměstnanců prezentované firmy, na základě přímého kontaktu a řízeného rozhovoru získat podrobnější informace a názory, které z dotazníku není možné získat. S ohledem na skutečnost, že oproti využití dotazníků se jedná o méně známou metodu a používanou metodu, v úvodu její stručná rekapitulace.

4.1 Focus group stručně v kontextu teorie

Zodpovědně jsem zvažovala, jakým způsobem co nejefektivněji navázat kontakt s potenciálními respondenty. Zásadou bylo, že to nesmí být respondenti, kteří se zúčastnili předprůzkumu a kvantitativního průzkumu. Po prostudování různých metod jsem se rozhodla pro využití metody focus group jako bezprostředního kontaktu s účastníky formou řízeného rozhovoru. Na využití této metody byly v minulosti od odborníků na využití různých metod různé názory, které byly předmětem mnohých diskusí. Předností hloubkového rozhovoru je zachycení výpovědí v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu (Lofland, 1971, cit. dle Patton, 2002). Gerring (2007, s. 6) o této metodě uvedl, že jeho zásadní připomínkou je, že nemá pevně stanovený postup. Přesto byla po mnoha diskusích uznána jako plnohodnotná metoda. Např. Simonsová (2009, s. 21) ji hodnotí jako *„hloubkové prozkoumání z rozmanitých perspektiv složitosti a komplexitu konkrétního projektu, politiky, instituce nebo systému v kontextu reality. Je založená na výzkumu, zahrnuje různé metody a stojí na faktech.“* Kvalitativním průzkumu jsem využila formu polostrukturovaného rozhovoru s tím, že jsem si předem připravila téma, na které bude diskuse vedena a také otázky. Uvědomovala jsem si, že příprava moderátora je úspěchem pro získání kvalitních informací od účastníků diskuse. Při vědeckých výzkumech je nutná znalost odborné tematiky ze strany moderátora, v případě nevědeckých průzkumů stačí kvalitní příprava. To ostatně potvrdili ve svém příspěvku Krueger a Caseová (2009).

4.2 Uvedení do problému

Prezentovaná firma ŠKODA AUTO a.s. jejíž hlavní hospodářskou činností je vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství. Ve ŠKODA AUTO a.s. Vrchlabí je hlavní činností výroba a vývoj sedmistupňové automatické převodovky. Výhodou ve Vrchlabí je, že organizační zajištění veškerých řídicích činností vykonává malá skupina osob, jejíž členové jsou v každodenním kontaktu, takže řízení je díky tomu, že nemá zbytečné mezičlánky, velmi operativní. Složitější situace je ve vztahu k velké skupině zaměstnanců, která je složená převážně z různých dělnických profesí potřebných pro zajištění výroby. Každá výrobní skupina má svého vedoucího, který je každodenně v přímém kontaktu zejména s mistry a týmovými koordinátory. Potřeby týkající se dodávek potřebného materiálu zajišťuje závodová logistika. Ta provádí přímou kontrolu dodávek materiálu v součinnosti se závodovou kvalitou. Vzájemná komunikace probíhá na každodenních výrobních poradách od porady jednotlivých úseků až po poradu vedení, kde jsou řešeny případné problémy eskalačním způsobem a toto řízení se jeví jako velice efektivní.

4.3 Formulace výzkumné otázky

Základní výzkumná otázka zní: Vytváří vedení společnosti podmínky pro celkovou spokojenost zaměstnanců v průběhu pracovního procesu? Základní výzkumná otázka byla rozpracována do dílčích výzkumných otázek.

Dílčí výzkumné otázky zněly:

1. Jak zaměstnanci, včetně Vás, hodnotí způsob řízení firmy nadřizenými?
2. Jaké jsou názory zaměstnanců na možnost aktivně se podílet na řízení firmy?
3. Jaké možnosti máte, abyste mohl uplatnit své pracovní schopnosti a iniciativu?

4.4 Základní výzkumný vzorek

Základní výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci firmy, kteří se nezúčastnili ani předvýzkumu a ani kvantitativního výzkumu. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou rozděleni do čtyř věkových kategorií, a doba zaměstnání u firmy je od dvou do dvaceti

pěti let. Jejich profese: dva dělníci, jeden vedoucí oddělení, jeden mistr a jeden liniový manažer, který má na starosti řízení všech mistrů – tabulka 5.

Tabulka 5: Účastníci diskuse

Věk	Jméno	Doba zaměstnání u firmy	Pracovní pozice
do 39 let	Zdeněk	2 roky	Dělník
	Pavel	15 let	Vedoucí oddělení
40-53 let	Martin	20 let	mistr
	Otakar	18 let	Dělník
54 let a výše	Luboš	25 let	Koordinátor

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.5 Interpretace výsledků diskuse

Diskuse k první dílčí výzkumné otázce: Jak zaměstnanci včetně Vás hodnotí způsob řízení firmy nadřízenými?

Otakar. *Pracuji v dělnické profesi, takže způsob řízení nevnímám tak intenzivně jako moji nadřízení. Máme dobrého vedoucího, sice pedanta, ale jde to. O všech požadavcích, co na nás nadřízení mají, nás řádně informuje na krátkých poradách. Pokud má někdo připomínky nebo dotazy vznesse dotaz na svého mistra anebo přímo na ranní poradě na koordinátora. Po zjištění, co a jak, nám dá odpověď. Funguje to docela dobře. Takže způsob řízení firmy hodnotím také dobře.“*

Zdeněk. *„Jsem ve firmě krátce, teprve dva roky. Předtím jsem pracoval u jedné firmy, která má působnost po celé České republice. Prakticky téměř nikdo si nás nevšímal, jen jsme dostávali přidělenou práci. Ptát se, připomínkovat jsme se mohli, ale až na výjimky odezva žádná. Tady je to, ale jiné. Osobně jsem velmi spokojený. Na jedné poradě se zeptám a na druhé dostanu většinou odpověď.“*

Pavel. *„Ve firmě pracuji už řadu let. Začínal jsem na lince a postupně se vypracoval až na vedoucího oddělení a přitom si dodělával školu. Za ta léta se toho hodně změnilo a to hlavně v oblasti řízení. Dnes se vše řeší okamžitě v součinnosti s jednotlivými vedoucími a může tak dojít k okamžitému řešení a opatřením o kterých jsou zaměstnanci informováni.“*

Luboš. „Ve firmě pracuji jako koordinátor, ale začínal jsem jako dělník. Víím, jak mi často vadilo, že nejsme včas anebo dokonce vůbec informováni. Takže se snažím vše řešit pokud možno ihned a lidi o tom informovat. Myslím, že to přináší ovoce. Lidé jsou spokojenější a otevřenější. Každý týden máme porady, takzvané desetiminutovky, kde se každý může zeptat, na co chce.“

Martin. „Jako mistr jsem pravidelně informován od svého vedoucího a poté předávám informace dále na své lidi, které mám v týmu. Podle mých zkušeností, informací z hlediska plnění úkolů mám dostatek. Jsem spokojen, protože víím, že ne ve všech firmách tomu tak je.“

Závěr k prvnímu okruhu

Diskutující ve stručnosti popsali své zkušenosti týkající se způsobu informování od vedení firmy. Všichni se shodli, že v současné době jsou se stavem spokojeni. Dle odpovědí tomu, tak vždy, ale nebylo. Diskutující se shodli, že v současné situaci jsou se způsoby řízení firmy nadřizenými spokojeni. Shodli se také na tom, že ke zlepšení situace museli přispět samotní zaměstnanci.

Diskuse k druhé dílčí výzkumné otázce: Jaké jsou názory zaměstnanců na možnost aktivně se podílet na řízení firmy?

Otakar. „Protože pracuji jako dělník, nesleduji, zda mám nebo nemám možnost se aktivně podílet na řízení firmy. Prostě na takové věci nemám čas. Zajímám se o informace, jak si firma ekonomicky vede, co je nového. Informace pravidelně dostáváme přes mistra naší skupiny anebo koordinátora, a to mi úplně stačí.“

Zdeněk. „Je dobře, pokud mají zaměstnanci zájem podílet se na základě stanovených pravidel na řízení firmy. Na internetu jsem četl, je to teď takový hit. Jsem rád, že pracuji konečně ve firmě, která se o zaměstnance stará a informuje je. Ale že bych musel mít přání přímo povídat do řízení firmy, tak to ne. Ale myslím, si, že pokud chce kterýkoli zaměstnavatel dosahovat ekonomických úspěchů, měl by občas dát na rady lidí z praxe. Teď tuto větu nevztahuji na firmu, ve které pracuji. Jak jsem řekl, jsem opravdu spokojený.“

Pavel. „Osobně se na řízení firmy podílím a myslím, že se s mými názory, připomínkami a návrhy k řešení počítá. Vzhledem, k tomu, že ve firmě pracuji dlouho, tak vím o lidech, že mají velké pracovní zkušenosti a že jsou rádi, když se na ně vedení občas obrátí se žádostí o konzultaci. Je vidět, že si uvědomuje, že není nad dlouhodobé životní a pracovní zkušenosti.“

Luboš. „Myslím, že se částečně na řízení firmy podílím. Už jenom tím, že mám pod sebou větší množství podřízených. Vidím, že jen málo zaměstnanců se snaží aktivně podílet na řízení firmy, pokud nemají dostatečné impulzy od samotného vedení firmy. Vidím to i v této firmě. Vedení se opravdu snaží poskytnout zaměstnancům informace, které by je mohly motivovat k dalším pracovním aktivitám a hlavně zájmu o podíl na řízení firmy. Je to ale těžké.“

Petr. „Ve své pozici se podílím na řízení firmy tím, že řídím své podřízené a vedu je k dobrým pracovním výkonům. Každý týden máme alespoň půl hodinu a povídáme si o firmě. Žádné drby, ale snažíme se řešit problémy, které ve výrobě máme. Diskutujeme, pokud nám něco není jasné, obrátím se na našeho koordinátora. Ještě se mi nestalo, že by odpověď nepřišla. Proto si myslím, že i touto formou se podílíme, byť nepatrně na řízení firmy.“

Závěr ke druhému okruhu

V diskusi její účastníci vyjádřili několik rozdílných názorů a to vzhledem ke svému pracovnímu zařazení. Otakar a Zdeněk nemají pocit, že by se podíleli na řízení firmy a vlastně o to ani nestojí. Zaměstnanci informace o dění ve firmě pravidelně sledují, protože je to zajímají, tak jako zaměstnanci jiných firem. Z rozhovorů vyplynul jeden fakt. Na nižších pracovních pozicích zaměstnanci čekají, až jim přijdou informace od vedení firmy, se kterými se následně seznamují, ale sami příliš iniciativně do řízení firmy svými podněty, nápady apod. nepřispívají. Naopak na vyšších pracovních pozicích vnímají, že se na řízení firmy podílejí a sami k němu aktivně přispívají. Pouze respondent Pavel uvádí, že má zkušenost s aktivitou z nižších pozic.

Diskuse k třetí dílčí výzkumné otázce: Jaké možnosti máte, abyste mohli uplatnit své pracovní schopnosti a iniciativu?

Otakar. „Možnosti jsou vždycky. Jen o nich všech vědět. Konkrétně vím, že mohu kdykoli poslat nějaký dotaz, žádost o informaci apod. přes mistra. Není to o nějaké cenzuře nebo něco podobného, ale je to o tom, že zjištěné nové informace se při nejbližší vhodné příležitosti sdělují celé skupině. Co se týče pracovních schopností, tak prostě pracuji dobře a nemusím nikomu nic dokazovat. K pracovní iniciativě nevím, co říci. Pracuji dobře, abych splnil mně uložený denní plán.“

Zdeněk. „Jsem dělník, příliš ambicí nemám. Jsem rád, že mám práci, která mě velice dobře užívá, pracuji v dobrém kolektivu. Své pracovní schopnosti dokazuji každý den v práci, zatím po celé dva roky nikdo žádnou kritiku na mou adresu nevznesl. Již tím, že jsem byl před 2 roky do firmy přijat, prokazuji své schopnosti. Přiznám se, že nevím, jak a v čem bych měl projevovat iniciativu. Informace od vedení mi stačí, od našeho mistra také, pracuji intenzivně, abych splnil denní plán, a na další iniciativy nemám čas. Pokud nějaká vznikne, rád se vždy připojím.“

Pavel. „Z hlediska mé pracovní náplně a pracovních povinností se u mě iniciativa přímo vyžaduje. Schopnosti a iniciativu jsem prokázal tím, že jsem se vypracoval až do pozice, kterou dnes zastávám. Svoji iniciativu a schopnosti se snažím prokazovat každý den.“

Luboš. „Iniciativu a schopnosti musím vyvíjet prakticky po celou dobu, co jsem v práci. Snažím se, aby všichni pracovníci, které mám po řídicí stránce na starosti, byli spokojeni, informováni a dobře pracovali. Baví mě jednat s lidmi, se kterými pracovně jednám, protože při rozhovorech vždy hledáme možnosti, jak některé věci vylepšit, zrychlit.“

Martin. „Vedu pracovní skupinu a každý den hned ráno hodnotíme, jak jsme splnili úkoly předcházejícího dne a co nás očekává současný den. Pokud zjistím, že se některé věci, většinou drobnosti nepodařilo minulého dne splnit, nebo přetrvává nějaký problém, diskutujeme, jak vzniklou situaci odstranit. Myslím, že mám dostatek prostoru prokázat svou iniciativu a schopnosti.“

Závěr ke třetímu okruhu

V diskusi v tomto okruhu se probíraly dva pojmy – uplatnění pracovních schopností a iniciativa. Všichni respondenti se shodli v rámci vlastního sebehodnocení, že jsou přesvědčeni, že pracují dobře z vlastní iniciativy a odpovědnosti ke splnění pracovních úkolů. Ve své profesi, kterou u zaměstnavatele vykonávají, mohou plně uplatnit své odborné pracovní schopnosti.

5 DISKUSE

Bakalářská práce se zabývala aktuální problematikou psychologie v pracovním procesu. S ohledem na skutečnost, že česká ekonomika procházela v posledních letech několika změnami, je řešení této problematiky aktuální tématem. Zpětně z nedaleké historie lze připomenout světovou ekonomickou krizi, která ve druhé polovině roku 2008 postihla také Českou republiku, vyvrcholila v roce 2009 a následně v roce 2010 se potýkala česká ekonomika stále ještě s jejími důsledky, které postihly v citelné míře nejen finanční, ale také podnikatelský sektor s více než půl milionem nezaměstnaných osob. Zejména malí podnikatelé a živnostníci se dostali do existenčních potíží. Tato situace nepřispívala k psychické pohodě ani jejich a také zaměstnanců, kteří byli na ně odkázáni. Lze proto oprávněně potvrdit, že teoretické znalosti z psychologie práce a řízení uvnitř podnikatelských subjektů, by mělo patřit k základním předpokladům osob, které jako právnické nebo fyzické osoby podnikají. Kvantitativní průzkum a formulace otázek v něm byl výsledkem zkušeností teoretických základů psychologie práce transformovaných do reálného prostředí podnikatelského subjektu, který jako právnická osoba podniká více než dvacet let. Ve skutečnosti se, ale jedná o firmu s více jak sto letou tradicí. Za tu dobu má k dispozici řadu praktických poznatků vyplývajících z řízení společnosti, personální práce se zaměstnanci a se všemi aktivitami, které k podnikatelské činnosti patří. Rozhodujícím faktorem v jeho činnosti jsou zaměstnanci. Společnost si velmi dobře uvědomuje, že tvoří jeho největší základní kapitál, protože zejména kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat, tvoří celek, na který se může spolehnout. Lidé sami o sobě jsou různí. Někteří se spokojí s tím, co mají, jiní neustále hledají jiné možnosti, na jejich splnění si sami sobě, ale i lidem okolo chtějí dokázat, že zvládnou více. *„Osobní efektivita není*

samozřejmě. Značná část osob se však ve své práci bez této schopnosti docela dobře obejde. Rostoucí počet pracovních míst však vyžaduje, aby lidé byli schopni svou práci alespoň částečně řídit sami.“ (Urban, 2012). Lze plně podpořit názor Urbana, že ne každý člověk má schopnost vytyčit si dílčí cíle, soustředit se na ně, na plnění úkolů tak, aby se neodkládalo do budoucna plnění potřebných úkolů. Ne každý člověk má také schopnost věnovat se svému dalšímu rozvoji. Lze pochopit, že zaměstnavatel preferuje zaměstnance, kteří jsou samostatní, přemýšlí nad prací, snaží se dobře komunikovat nejen se spolupracovníky, ale také s nadřízenými.

Vlastní iniciativa zaměstnanců je spojena s motivací. Nejde o to, aby se zaměstnanec začal zabývat plněním pracovních úkolů, které mu nepřísluší. Jde o to, aby se dokázal zamyslet nad tím, jak například optimalizovat některý z pracovních procesů, na kterém se svou dílčí částí podílí apod. Společnost má velký dostatek motivačních faktorů a to nejenom formou finanční. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni, aby vyvíjeli vlastní iniciativu a ukázali své schopnosti. Důkazem toho je mnoho zaměstnanců, kteří se z práce na lince dostali na vyšší pracovní pozice a v některých případech dokonce do řídicích funkcí ve vedení firmy.

Diskuse prokázala, že zaměstnanci mají velký zájem o odvádění kvalitní práce. Uvědomují si, že ve ŠKODA AUTO a.s. je výborná pracovní příležitost, a proto je dodržování kvality odváděné práce základním profesním zájmem zaměstnanců. Zvláště u prezentované společnosti lidé pracují převážně v týmech, což ve svém důsledku znamená, že nezodpovědná práce jednoho člena pohaní dosud kvalitní práci celého pracovního kolektivu. Pozornost věnují získávaným informacím od vedení firmy a snaží se, pokud je to potřebné, na ně adekvátně reagovat. Z diskuse vyplynulo, že je pro ně podstatná kvalitní řídicí práce vedení firmy, sami v této souvislosti příliš iniciativně nevystupovali a to v případech na nižších pracovních pozicích. Se zvyšujícím se pracovním zařazením se zvyšovala i iniciativa Společnost je dokladem toho, že pro úspěch celé firmy je nezbytné zapojení celého pracovního kolektivu.

ZÁVĚR

S pojmem psychologie práce si mnozí lidé představí lidi, kteří se dostali do stavu, že se z problémů v zaměstnání zhroutili. Je to jen částečná pravda mající vazbu na celkové psychické i fyzické vyčerpání člověka. Psychologie práce je, ale od toho, aby lidem v průběhu pracovního procesu pomáhala s řešením problémů, aby se do toto nejtěžšího stavu nedostali. Zásadním problémem je, že si velká část lidí neumí rozvrhnout svůj čas, ať se jedná o čas v zaměstnání anebo v soukromí. Vždy je zde možnost si čas uspořádat tak, aby nebyly např. narušeny pracovní povinnosti. Využití času je jeden faktor. Druhým je umět čas využít ke svému prospěchu. Osoby, které se ucházejí o nové zaměstnání, jsou pod psychickým tlakem, protože neví, co je očekává, přestože již podobné řešení musely absolvovat ne jednou, ale vícekrát. Po překonání jedné bariéry a nástupu na nové pracoviště musí lidé často překonávat další překážky. Seznámit se s mezilidskými vztahy na pracovišti nepatří ke snadným záležitostem. Lidé jsou různí a také různě reagují na určité podněty. Adaptace v neznámém prostředí vyžaduje určitý čas, aby si nově příchozí zaměstnanec utvořil vlastní názor a poté se buď přizpůsobil anebo se postupně a nenásilně snažil některé prvky jednání a chování mírně změnit. Psychologie práce je pro lidi v zaměstnání užitečná. Je vědou, kterou v praktické podobě může uplatňovat každý jedinec na pracovišti, protože se jedná o vědu, která právě takovéto podmínky zkoumá od pracovních podmínek, přes pracovní výsledky až po pracovní vztahy až k výkonu vlastní práce.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit kvalitu využívaných metod a nástrojů psychologie práce a řízení ve vybraném podniku. Bakalářská práce se skládala ze dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část se zabývala všeobecnými poznatky z psychologie práce a řízení lidských zdrojů, přičemž se zaměřila na dvě podkapitoly – na historický vývoj a na současné trendy psychologie práce a řízení lidských zdrojů. Teoretická část byla zpracována metodou literární rešerše české a zahraniční literatury zabývající se stanoveným tématem práce. Knihy z oblasti psychologie práce byly, až na výjimky čtivé, srozumitelné pro čtenáře laiky. Proto bylo možné z nich čerpat dostatek podkladů pro praktické využití.

Obsahem empirické části bylo provedení kvantitativního a kvalitativního průzkumu s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a faktory, které s ním mají souvislost. V úvodu byl stanoven cíl kvantitativního průzkumu, podrobně popsána metodika. Nedílnou součástí bylo hodnocení problematiky pracovního výkonu,

spravedlivého odměňování, možností uplatňování vlastní iniciativy při plnění úkolů. Závěrečnou část tvořila oblast motivace, která je rozhodující pro další zefektivňování pracovního výkonu. Pro praktickou část bylo výhodou, že společnost je zároveň mým zaměstnavatelem a tudíž jsem se pohybovala ve známém prostředí a mezi známými lidmi. Zejména jsem ocenila distribuci a zpětný sběr vyplněných dotazníků, vstřícnost a ochotu oslovených ke spolupráci. Po zpracování statistických údajů jsem si mohla na základě výpovědí vytvořit představu, jaké pracovní prostředí ve společnosti je. Zdá se asi až příliš idylické, ale ve skutečnosti zase tak idylické není, protože pokud si někdo řádně neplní své pracovní povinnosti, tak je dle jasně nastavených pravidel potrestán. Vedení umí, jak se říká i řádně zařvat. Ale když někdo něco udělá špatně tak je to na místě. Pořádek musí být. Někdo může namítnout, že takovéto vyjádření nepatří do závěru bakalářské práce. Jsem přesvědčena, že ano. Že účinnost psychologie práce, je o umění jednat s lidmi. Je to také otázka efektivní komunikace s lidmi a zajištění zpětné vazby bez ohledu na to, kterou pracovní pozici jedinec ve společnosti zaujímá.

Do celkového shrnutí bakalářské práce lze uvést následující. Nehodnotím, zda byl cíl práce splněn nebo nebyl, protože jsem názoru, že při takovéto příležitosti je to záležitost jiných pověřených osob. Samochvála nebo sebekritika nemusí být při takovéto příležitosti odpovídajícím faktorem. Mohu pouze uvést, že jsem se snažila uvést do souladu teoretické poznatky s praktickými, vzít si z nich ponaučení i pro sebe.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80 859 4357-3.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024740331.

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

COATES, Charles, 1997. *Efektivní řízení*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-392-8

COVEY, Stephen R., 1994. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. Praha: Pragma. ISBN 80-85213-41-9.

ČAČKA, Otto, 2001. *Nástin psychologie: pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 808593194x.

DAIGELER, Tomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER, 2014. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.

FAIRWEATHER, Alan M., 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8

FORET, Miloslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-255-7.

KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. 2008. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.

KNOBLAUCH, Jörg, 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5.

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

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. akt. a rozš. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Ladislav, 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6384-6.

KOŽENÁ, Ludmila, 2011. *Zakončení kampaně Duševní zdraví na pracovišti*. Praha: Státní zdravotní ústav, Centrum hygieny práce a pracovního lékařství.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

PROŠKOVÁ, Petra, Jana Ada KUBÍČKOVÁ a Michaela DAŇKOVÁ, 2014. *Koučování týmu: jak my to vedeme*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4871-9.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3.

RYMEŠ, Milan a Ilona GILLERNOVÁ, 2015. *Psychologie práce a organizace. Kvalita pracovního života*. Sborník příspěvků ze 14. ročníku mezinárodní konference konané ve dnech 20.-22. května 2015 v Praze. Praha: MATFYZPRES UK Praha. ISBN 978-80-7378-309-9.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2005. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada. *Psychologie pro každého*. ISBN 80-247-0844-2.

STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. *Poradce pro praxi*. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠTIKAR, Jiří, 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. V Praze: Karolinum. ISBN 80-246-0048-X.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan, 2012. *Individuální předpoklady a jejich rozdíly*. *Práce a mzdy*, roč. 60, č. 10. ISSN 0032-6208.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BRUK-LEE, V., KHOURY, H. A., NIXON, A. E., GOH, A., SPECTOR, P. E. (2009) Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses. *Human Performance*, 22, 156–189. ISSN 1532-7043.

COLLINS, S. D. 2009. Managing conflict and workplace relationships. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

COTTON, Peter, 2014. Workplace psychological health and wellbeing: An overview of key trends. *InPsych 2014*, Vol. 36, Issue 6. ISSN 1441-8754.

GERRING, John 2007. *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press, ISBN 978-05-216-7656-4.

GRAZIANO, W. G., TOBIN, R. M. (2009). Agreeableness. in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.): *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 46–61.

HARRISON, D. A., NEWMAN, D. A., ROTH, P. I. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. ISSN 0001-4273 (print).

HOFREITER, L. 2008. Teoria a riešenie konfliktov. Liptovský Mikuláš: Akademia ozbrojených sil gen. M. R. Štefanika. ISBN 978-80-8040-347-8.

McCRAE, Robert A. and COSTA, Paul T., 2006. *Personality in adulthood: a five-factor theory perspective*. 2nd ed. New York NY [u.a.]: Guilford Press. ISBN 978-15938-5260-3.

PATTON, Michael Q., 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publication. 598 s. ISBN 978-07-6191-971-1.

ROBERTS, B., JACKSON, J. J., FAYARD, J. V., EDMONDS, G., MEINTS, J. (2009). Conscientiousness, in: LEARY, M. R., HOYLE, R. H. (Eds.): *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 369–381. ISBN 1593856474.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1988. ISBN: 0-13-641192-4.

SIMONS, Helen, 2009. *Case Study Research in Practice*. London: Sage. ISBN 10-76196424-X.

STANLEY, L., VANDENBERGHE, CH., VANDENBERG, R. & BENTEIN, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3),176–187. ISSN 0001-8791.

WIDIGER, T. A. (2009). Neuroticism, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 129–146.

Seznam použitých internetových zdrojů

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (APA), 2015. *Creating a Psychologically Healthy Workplace*. [online]. © 2016. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z <http://www.apaexcellence.org/resources/creatingahealthyworkplace/>

OSHA.EUROPA.EU, 2016. *Kampaň na období 2016-2017: Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku*. [online]. © 2016. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z <https://osha.europa.eu/cs/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Respondenti dle pohlaví	29
Tabulka 2: Respondenti podle věkových kategorií	29
Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání.....	29
Tabulka 4: Respondenti podle délky zaměstnání ve společnosti	30
Tabulka 5: Účastníci diskuse	41

Seznam grafů

Graf 1: Předpoklad dalšího zaměstnávání	30
Graf 2: Ochota doporučit firmu dalším zájemcům o zaměstnání	31
Graf 3: Spokojenost se způsobem řízení	31
Graf 4: Možnosti na spolupodílení se na řízení firmy	32
Graf 5: Spravedlivé zacházení se zaměstnanci	32
Graf 6: Možnost vyjadřovat se k problémům na pracovišti	33
Graf 7: Ochota zaměstnanců si vzájemně na pracovišti pomáhat	34
Graf 8: Možnosti seberealizace v zaměstnání	34
Graf 9: Schopnost stmelení kolektivu v případě krizové situace	35
Graf 10: Práce zaměstnance těší, naplňuje a uspokojuje	35
Graf 11: Získání respektu a úcty nadřízených	36

Graf 12: Zaměstnání v estetickém pracovním prostředí 36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Vážení přátelé,

Jmenuji se Eva Fajstavrová. V současné době dokončuji vysokoškolská studia, jejichž součástí je vypracování bakalářské práce na téma Psychologie práce a řízení ve vybrané firmě. Jedná se o téma, které se dotýká všech zaměstnaných osob, tedy i osob, které se žádostí o spolupráci při vyplňování dotazníku oslovuji.

Dotazník je anonymní, striktně dodržuje zákon o ochraně osobních údajů, čemuž odpovídají pouze základní identifikační údaje, které jsou hlavní pomůckou při třídění odpovědí. Dotazník není dlouhý, otázky, jak jsem si ověřila v předprůzkumu, byly pro všechny srozumitelné. Informace, které z dotazníku vyplynou, budou k dispozici pouze pro archivní potřeby vysokoškolských prací.

Děkuji předem za spolupráci

Eva Fajstavrová

Dotazník

A. CELKOVÁ SPOKOJENOST

1. Myslíte si, že jste pro firmu potřebný zaměstnanec, že s Vámi počítá i do budoucna?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

2. Myslíte si, že byste byl/a ochoten/a na základě přesvědčení z vlastních zkušeností firmu doporučit dalším zájemcům o zaměstnání?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

B. KVALITA ŘÍZENÍ

3. Jste spokojen/a se způsobem jakým Vás nadřízený řídí?

určitě jsem spokojen spíše jsem spokojen určitě nejsem spokojen
 spíše nejsem spokojen

4. Máte možnost zúčastnit se na rozhodování při řízení organizace?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

5. Je s Vámi na pracovišti spravedlivě zacházeno?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

6. Máte možnost se vyjadřovat k různým problémům?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

C. PRACOVNÍ KLIMA A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

7. Máte kolem sebe lidi ochotné si navzájem na pracovišti pomáhat?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

8. Máte možnost plně uplatnit své pracovní schopnosti a iniciativu?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

9. Dokáže se pracovní kolektiv v případě krizové situace ještě více stmelit?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

D. SPOKOJENOST S PRACÍ

10. Máte pocit, že Vás práce těší, naplňuje a uspokojuje?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

11. Myslíte si, že svým přístupem k práci si získáte respekt a úctu nadřízených?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

12. Pracujete v esteticky upraveném pracovním prostředí?

určitě ano spíše ano určitě ne spíše ne

D. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

13. Jste:

- Muž Žena

14. Kolik je Vám let?

- méně než 25 let 25-29 let 30-49 let 50 a více let

15. Zařazení podle věkových skupin

- méně než 25 let 25 – 29 let 30-49 let 50 let a výše

16. Nejvyšší ukončené vzdělání

- neukončené a základní učňovské a střední bez maturity
střední s maturitou a vyšší odborné vysokoškolské

17. Jak dlouho jste zaměstnán v této firmě?

- do 1 roku 2-4 roky 5-9 roků 10 a více let

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Fajstavrová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Psychologie práce a řízení ve vybraném podniku

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh:39

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 35

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 14

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.