

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

Magisterské, kombinované studium

2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Martina Zlámalíková

Pracovní prostředí a ostatní determinanty
ovlivňující výkon zaměstnanců

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Libuše Kohlíčková

Jan Amos Komenský University Prague

Master Combined Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Martina Zlámalíková

Working environment and other determinants of
employees` performance

Prague 2012

The diploma thesis work supervisor:

Mgr. Libuše Kohlíčková

Prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny citace a parafráze řádně vyznačila v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Bc. Martina Zlámalíková

V Praze, dne 10. března 2012

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat paní Mgr. Libuši Kohlíčkové za rady a informace, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Mé poděkování patří rovněž mým rodičům a manželovi za jejich podporu, kterou mi poskytovali v průběhu mého studia.

ANOTACE

ZLÁMALÍKOVÁ, M. *Pracovní prostředí a ostatní determinanty ovlivňující výkon zaměstnanců*. Diplomová práce. Praha, 2012

Tato práce si klade za cíl popsat a zhodnotit klíčové determinanty pracovního prostředí pro vybrané skupiny pracovníků v rámci terciárního sektoru v oblasti práva, ekonomie a marketingu a identifikovat případné vzájemné rozdíly a diferenciaci. Po základní klasifikaci klíčových determinantů v oblasti materiálních a sociálně psychologických podmínek jsou blíže analyzovány tři zkoumané profesní kategorie.

V rámci výzkumné části práce je poté provedeno reálné ověření identifikovaných determinantů formou dotazníkového šetření napříč jednotlivými profesními kategoriemi včetně identifikace vzájemných rozdílů a diferenciací.

Klíčová slova: efektivita, materiální podmínky, motivace, pracovní prostředí, psychosociální podmínky, výkonnost

ANNOTATION

ZLÁMALÍKOVÁ, M. *Working environment and other determinants of employees' performance*. Diploma Thesis. Prague, 2012

This thesis aims to describe and evaluate key working environment determinants for the selected professional groups within the tertiary sector, namely professionals from legal, financial and marketing industry; the goal is to reveal mutual differences between selected groups as well. After the elementary classification of key material and social-psychological determinants, three professional groups are described and analysed. In the practical part of this thesis, the real verification of working environment determinants is realized in order to identify the relevance and the key differences for the selected three professional groups.

Key words: efficiency, material conditions, motivation, performance, social-psychological conditions, working environment

Obsah

Obsah	7
Úvod	10
1 Pracovní prostředí – základní terminologie.....	12
1.1 <i>Determinanty pracovního prostředí.....</i>	<i>13</i>
1.1.1 Materiální podmínky	16
Prostorové a funkční podmínky	16
Osvětlení.....	17
Barevné ladění pracoviště	17
Zvuk (hluk) na pracovišti	17
Mikroklimatické parametry (Tepelně vlhkostní podmínky)	18
1.1.2 Sociálně psychologické pracovní podmínky	18
Motivace	19
Uspokojení z práce.....	23
Teorie pracovní spokojenosti	25
Pracovní skupiny.....	28
Vztahy v pracovní skupině	31
Organizační kultura.....	34
Hodnoty.....	35
Normy a artefakty	35
Psychosociální klima v organizaci.....	36
Styl řízení	38
2 Kategorizace pracovníků terciálního sektoru.....	42
2.1 <i>Pozice České republiky v mezinárodním srovnání</i>	<i>43</i>
Srovnání ČR s okolními zeměmi.....	43
Srovnání ČR s vyspělými evropskými a světovými zeměmi.....	44
2.2 <i>Vybrané pracovní pozice terciálního sektoru</i>	<i>45</i>
Pracovníci z ekonomické oblasti – základní charakteristika.....	45
Typické požadavky na pracovníky ze strany zaměstnavatelů.....	46
Pracovníci z oblasti práva – základní charakteristika	48
Typické požadavky na pracovníky ze strany zaměstnavatelů.....	50
Marketingoví a kreativní pracovníci – základní charakteristika	51
Typické požadavky na pracovníky ze strany zaměstnavatelů.....	53
Celkové srovnání požadavků pro jednotlivé kategorie	54
3 Reálné ověření teoretických determinantů pracovního prostředí	55
3.1 <i>Charakteristika průzkumné metody a průzkumného vzorku</i>	<i>56</i>
Parametry dotazníku a dotazníkového šetření.....	57
Struktura portfolia respondentů	58
Základní struktura dotazníku	59

3.2	<i>Analýza zpracovaných dat</i>	60
	Tvar kanceláře	60
	Pracovní prostor v kanceláři	61
	Estetické řešení pracovního prostoru	62
	Světlo v kanceláři.....	64
	Denní světlo v kanceláři.....	65
	Barvy v kanceláři	66
	Hluk v kanceláři.....	67
	Teplota v kanceláři.....	68
	Druh kanceláře.....	69
	Vztahy na pracovišti.....	70
	Finanční ohodnocení	72
	Motivující nadřízený	73
	Náplň práce.....	74
	Pochvala za dobře odvedenou práci.....	76
	Samostatnost.....	77
	Srovnání s ostatními.....	78
	Kreativita práce.....	79
	Jistota zaměstnání	81
	Pracovní pozice.....	82
	Kompetence.....	83
	Motivace povýšení.....	84
	Možnost se učit nové věci	85
	Možnost vyslání na secondment	87
	Přebírání odpovědnosti.....	88
	Konstrukce mzdy	89
3.3	<i>Klíčové závěry a zjištění dotazníkového šetření</i>	90
	Závěr	92
4	Literatura a seznamy	93
4.1	<i>Použitá literatura</i>	93
4.2	<i>Internetové zdroje</i>	94
4.3	<i>Seznam tabulek</i>	94
4.4	<i>Seznam grafů</i>	95
4.5	<i>Seznam obrázků</i>	96
5	Přílohy	1
5.1	<i>Příloha A – Dotazník</i>	1
5.2	<i>Příloha B – Charakteristika základních barev</i>	3
5.3	<i>Příloha C - Základní typy pracovních týmů</i>	4
5.4	<i>Příloha D – Hospodářské sektory ekonomiky</i>	4

5.5	<i>Příloha E – Srovnání typických požadavků na pracovníky z oblastí ekonomiky, práva a marketingu</i>	5
-----	---	---

Úvod

Pracovní prostředí, i když si to mnozí primárně neuvědomují, představuje jeden z klíčových prvků, který působí na naši psychiku a spokojenost a v neposlední řadě také na naši pracovní výkonnost. V prostředí, jež nám nevyhovuje a ve kterém se necítíme komfortně, nemůžeme dlouhodobě podávat vysoké pracovní výkony; v pracovním prostředí trávíme navíc poměrně mnoho času. Například v roce 2011, jež obsahuje celkem 253 pracovních dní, při předpokladu 8 hodinové pracovní doby a čerpání 4 týdnů dovolené, strávíme v práci celkem 1 864 hodin (takřka 78 dní), což je více než 21% času v rámci celého roku; samozřejmě bez započítání případných přesčasů či času stráveného dojížděním do zaměstnání.

Pracovní prostředí nebylo dříve společnostmi považováno za klíčový a důležitý prvek determinující pracovní výkon, spíše byl zažitý přístup *počet m² na 1 pracovníka*, respektive jediným parametrem, důležitým při sestavování pracovního prostředí, byla velikost kanceláře.

Postupem času, ale především s příchodem zahraničních společností na český trh, došlo v oblasti pracovního prostředí k výrazným změnám; velká část společností dnes zaměstnancům nabízí: *moderní pracovní prostředí, příjemné moderní kanceláře v centru města, docházkovou dostupnost metra* a další. Prvky pracovního prostředí se tak staly jedním z hlavních kritérií při výběru zaměstnání.

Cílem této práce je v první řadě prozkoumat teoretické klíčové prvky a determinanty, které působí na vybrané kategorie pracovníků v sektoru služeb s vyšší přidanou hodnotou. Těmito zvolenými pracovníky jsou ekonomové, právníci, marketingoví a kreativní pracovníci.

Druhým cílem práce je ověření základní hypotézy, že v současné době je pracovní prostředí pro pracovníky v sektoru služeb velmi důležitým aspektem a navíc mezi jednotlivými profesními kategoriemi může existovat významný rozdíl v požadavcích a nárocích na toto prostředí. Ověření této hypotézy bude provedeno reálným šetřením, v rámci kterého budou identifikovány především skutečné klíčové determinanty pracovního prostředí, jež působí na výkonnost pracovníků a současně

případné rozdíly mezi jednotlivými, analyzovanými, skupinami pracovníků, tj. ekonomů, právníků a marketingových pracovníků.

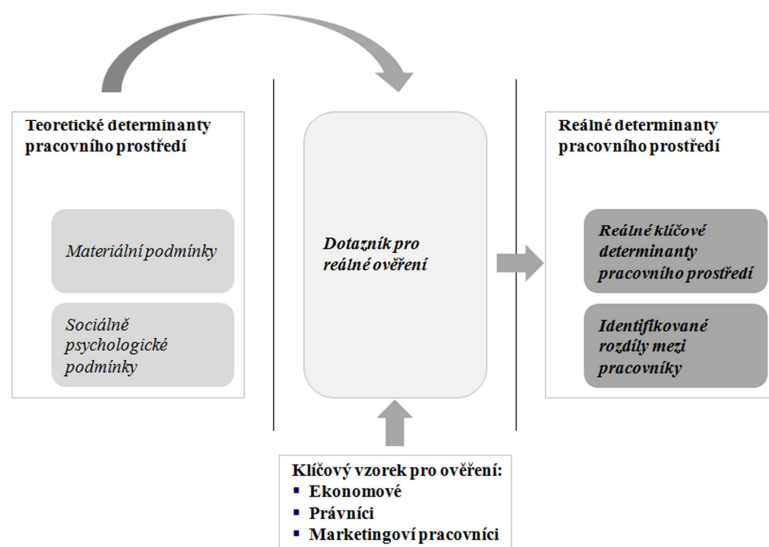
V rámci této diplomové práce budou zkoumány především sofistikovanější parametry a determinanty pracovního prostředí v terciárním sektoru, tj. nebude kladen důraz na bezpečnost práce ve smyslu BOZP, ochranných pomůcek atd.

V teoretické části práce budou na základě analýzy dostupných odborných pramenů identifikovány základní determinanty pracovního prostředí a jejich vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Za účelem reálného ověření tohoto vlivu bude realizován výzkum pomocí dotazníkového šetření, a to se zaměřením na tři profesní obory. Na internetovém portálu www.jobs.cz bude provedena analýza klíčových požadavků na jednotlivé profese v rámci těchto zkoumaných oborů. Data získaná prostřednictvím dotazníku budou následně graficky zpracována a vyhodnocena, a to souhrnně i v rámci jednotlivých profesí.

1 Pracovní prostředí – základní terminologie

Před definicí základní terminologie pojmů z oblasti pracovního prostředí je pro vhodné dokreslení celkové stavby této práce uveden na následujícím obrázku rámcový postup prací.

Obrázek 1: Rámcový postup prací diplomové práce



Zdroj: Vlastní úprava

Pod pojmem pracovní prostředí si můžeme představit jednak veškeré činitele, jež působí na zaměstnance v daném prostoru, a jednak souhrn všech podmínek, během nichž je pracovní činnost vykonávána.

Pracovní prostředí by mělo napomáhat spokojenosti zaměstnanců, působit pozitivně na motivaci a tím zvyšovat jejich výkonnost a tedy výkonnost celého podniku. Dokonalé pracovní prostředí nemá pouze pozitivní vliv na zvýšení produktivity práce, ale napomáhá kultivaci schopností zaměstnance a jeho společenskému rozvoji.

Obecně se pracovnímu prostředí přisuzují čtyři funkce:

⇒ Sociální; prostřednictvím interakce mezi zaměstnanci dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka, dochází k socializaci dospělého jedince,

- ⇒ Didaktická; prostřednictvím firemního vzdělávání dochází ke zvyšování kvalifikace pracovníků,
- ⇒ Výchovná; zaměstnanec se musí adaptovat na pracovní prostředí, na své spolupracovníky,
- ⇒ Produktivní; v pracovním prostředí dochází k produkci statků, služeb či jiných výsledků tvůrčí duševní činnosti.

Pracovní prostředí tedy nepochybně kultivuje lidského ducha. Učí člověka disciplíně, rozvíjí jeho samostatnost, vytrvalost a odpovědnost, vychovává ke spolupráci a partnerství s kolegy, napomáhá k pracovní mobilitě.

Americký psycholog a teoretik, John Lewis Holland, definoval následující typy pracovního prostředí:

- ⇒ Notorické prostředí; pracovní prostředí zemědělců, strojníků, řidičů, opravářů, zedníků atp.,
- ⇒ Podpůrné (suportivní) prostředí; řadí sem např. učitele, sociální pracovníky, poradce, diplomaty, atd.,
- ⇒ Konformní prostředí (administrativní); účetní, sekretáři, atd.,
- ⇒ Přesvědčující (persuasivní) prostředí; sem spadají např. obchodníci, právníci, řídicí pracovníci,
- ⇒ Estetické prostředí; je tvořeno básníky, výtvarníky, spisovateli, malíři aj.,
- ⇒ Intelektuální prostředí; prostředí chemiků, matematiků, biologů, fyziků atd.

Z výše uvedeného členění je patrné, že každé pracovní prostředí je specifické, tudíž s sebou nese i jiné požadavky na materiální a sociálně pracovní podmínky.

1.1 Determinanty pracovního prostředí

Pracovní podmínky ovlivňují neurofyzilogickou i psychickou stránku zaměstnance, a to kladně či záporně. Mají rovněž vliv na zdravotní stav.

Mezi podmínky pracovního prostředí řadíme: (Pauknerová, 2006)

- ⇒ Fyzické podmínky práce,

- ⇒ Bezpečnost a hygienické podmínky,
- ⇒ Prostorové a funkční uspořádání pracoviště,
- ⇒ Estetické hledisko,
- ⇒ Technika a pracovní prostředky,
- ⇒ Organizační podmínky,
- ⇒ Sociálně psychologické faktory,
- ⇒ Zdravotně preventivní péče.

Český profesor psychologie, Rudolf Kohoutek, dělí determinanty pracovního prostředí na materiální a sociálně pracovní. Jejich stručný výčet je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1: Determinanty pracovního prostředí

Materiální podmínky	Prostorové a funkční podmínky	Funkčními podmínkami pracoviště rozumíme uzpůsobení pracovních prostor antropometrickým charakteristikám zaměstnanců a takové uspořádání pracovního místa, které umožňuje zaměstnancům účelně vykonávat všechny pracovní pohyby
	Osvětlení	Dělíme na celkové, místní a kombinované a také na denní (přirozené) světlo a umělé světlo
	Barvy prostředí	Použití barev v pracovním prostředí nejen příznivě ovlivňuje pracovní pohodu, ale má i ekonomické důsledky
	Zvuk (hluk)	Jakýkoliv nechtěný zvuk na pracovišti, jež se projevuje škodlivými účinky
	Mikroklimatické podmínky	Mezi ně řadíme teplotu, relativní vlhkost vzduchu a tepelné parametry
	Estetická úroveň řešení pracovních interiérů a exteriérů	Design kancelářského vybavení, zeleň na pracovišti, dekorace aj.
Sociálně pracovní podmínky	Motivace	Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu, motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle
	Uspokojení z práce	Příjemný citový stav vyplývající z hodnocení práce; citová reakce na práci a postoj vůči práci
	Typ pracovní skupiny	Pracovní skupina je specifickým typem malé formální sociální skupiny ustavené organizací za účelem plnění podnikových cílů

	Vztahy v pracovní skupině	Mezilidské vztahy na pracovišti výrazně determinují efektivnost ostatních personálních činností a přímo ovlivňují výkonnost jednotlivých pracovníků
	Organizační kultura	Představuje soustavu hodnot, norem, sdílených postojů, přesvědčení a domněnky
	Psychosociální klima	Za psychosociální klima se považuje charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny

Zdroj: <http://rudolfkohoutek.blog.cz>

Při nastavení optimálního pracovního prostředí by měla být soustředěna pozornost nejen na složky technické a technologické, ale též na složky estetické. Řešení by mělo vycházet z dokonalého poznání potřeb a požadavků zaměstnanců, z fyzikálně chemických podmínek a z poznatků možných účinků determinantů pracovního prostředí na zdraví člověka. Dodržení předpisů BOZP je naprostou samozřejmostí pro organizace působící v terciárním sektoru, tj. sektoru služeb, kde je základním kapitálem pracovní síla. Vedle těchto zákonem závazných předpisů by se však organizace měly zaměřit na takové pracovní prostředí, jež by pozitivně působilo na lidské smysly a jejich prostřednictvím ovlivňovalo myšlení, jednání a city zaměstnanců. Kancelář se tedy může stát pro zaměstnance zázemím, kde se cítí bezpečně nebo naopak prostředím, jež v něm vyvolává stres. Je tedy zřejmé, že při optimalizaci pracovního prostředí je nezbytné věnovat pozornost nejenom složkám fyzikálním, ale rovněž psychologii práce a organizace.

Při tvorbě optimálního pracovního prostředí by se tedy management společnosti měl zabývat následující kombinací fyzikálních a lidských složek: (Hospodářská komora ČR, 2011)

- ⇒ Zaměstnanci a jejich sociální součinností,
- ⇒ Příležitostmi pro větší zapojení pracovníků,
- ⇒ Ergonomií¹,
- ⇒ Bezpečnostními pravidly,
- ⇒ Umístěním a vybaveností pracovního prostoru,

¹ Věda, zaměřující se na optimalizaci lidské činnosti, zejména prostřednictvím vhodných tvarů a rozměrů pracovních nástrojů a ostatních předmětů.

- ⇒ Teplem, osvětlením, prouděním vzduchu, vlhkostí,
- ⇒ Hygienou, čistotou, hlukem, vibracemi a znečištěním.

1.1.1 Materiální podmínky

Mezi materiální podmínky práce řadíme (Pauknerová, 2006):

- ⇒ Prostorové a funkční podmínky,
- ⇒ Osvětlení,
- ⇒ Barvy prostředí,
- ⇒ Zvukové podmínky,
- ⇒ Mikroklimatické podmínky.

Prostorové a funkční podmínky

Funkčními podmínkami pracoviště rozumíme uzpůsobení pracovních prostor antropometrickým charakteristikám zaměstnanců a takové uspořádání pracovního místa, které umožňuje zaměstnancům účelně vykonávat všechny pracovní pohyby, přičemž za antropometrické údaje lze považovat např. tělesnou výšku vsedě i vestoje, výšku lokte vestoje, výšku kolena vsedě atd. Na základě znalosti těchto údajů je možno navrhnout parametry ideálního pracovního prostoru. Ten zahrnuje technická zařízení, nábytek, pomůcky a materiál.

U administrativních prací, kde je základním technickým zařízením počítač, by měla být pozornost zaměřena převážně na kvalitu monitoru. Co se týče příslušenství počítače, tj. myši a klávesnice, obojí by mělo být ideálně ergonomického typu; myš umístěna na podložce obsahující vyvýšenou gelovou část pro zápěstí, klávesnice se sklonem cca 15°. Monitor počítače musí mít dostatečnou obnovovací frekvenci, minimálně 70 Hz. Obraz musí být stabilní, bez chvění. Starší typy monitorů je možno doplnit filtrem tlumícím jas, potlačujícím reflexi a zvyšujícím kontrast. Monitor se doporučuje umístit tak, aby pracovník seděl bokem k oknu.

Každý zaměstnanec by měl mít dostatečný prostor pro svou práci. Doporučuje se tedy počítat alespoň s 2 m² nezastavěné plochy a s 25 m³ vzdušného prostoru na jednu osobu.

Osvětlení

Ideálním světlem pro práci je světlo denní, jež je pro oko člověka přirozené. Bohužel na většině pracovišť se používá umělé osvětlení. Intenzita umělého osvětlení je stanovena normativně a uvádí se v luxech. Základním předpisem, jenž stanovuje hodnocení osvětlení pracovišť, je Nařízení vlády 361/2007 Sb. Nalezneme zde rozdělení jednotlivých typů pracovišť a s ním i konkrétní nároky na denní a umělé osvětlení. Např. ve výrobě je doporučováno světlo o intenzitě minimálně 200 luxů, pro práci v kanceláři bylo na základě výzkumů zjištěno vyhovující osvětlení o intenzitě okolo 500 luxů. (Štikar a kol., 2003) Umělé světlo by nemělo být přímé.

Je velmi dobře známo, že s úbytkem světla klesá nálada a energie člověka. Naopak s jeho větší intenzitou lze tyto stavy eliminovat. Na tomto principu funguje i fototerapie, metoda užívaná k snížení depresí.

Barevné ladění pracoviště

Zcela nepochybně působí barvy na lidské vnímání a prožívání. Vlastnosti jednotlivých barev tak mohou člověka stimulovat buď pozitivně, nebo v něm naopak vyvolat negativní emoce. Kombinaci barev se tedy nevěnují pouze bytoví designéři, ale rovněž firemní psychologové. Přehled základních barev a jejich stručné charakteristiky jsou uvedeny v příloze.

Je však třeba mít na paměti, že barevné řešení prostoru by mělo korespondovat s jeho velikostí, druhem pracovní činnosti, mikroklimatickými podmínkami atp. Například pro práci duševního typu je optimální tmavě modrá barva navozující klid, pro práci fyzickou jsou naopak doporučovány barvy teplých odstínů, jako je žlutá či okrová. Avšak vyvarovat bychom se měli výrazných barev, jelikož unavují a snižují tak výkonnost.

Zvuk (hluk) na pracovišti

Hlukem je definován jakýkoliv nepříjemný zvuk, jež má negativní účinky na zdraví zaměstnance, kterými jsou nejčastěji poruchy sluchového aparátu a změny v nervové soustavě. Způsobuje stres a zvyšuje riziko pracovních úrazů. Hluk dále narušuje soustředění, urychluje únavu a znesnadňuje komunikaci mezi zaměstnanci.

Maximální povolená míra hluku je upravena zákonem. Horní hranice hluku je uváděna okolo 80 decibelů, přičemž u kancelářských prací by neměla být překročena hranice 65 decibelů.

Porucha sluchu způsobená hlukem patří mezi nejběžnější profesionální poškození a v Evropě tvoří zhruba jednu třetinu všech nemocí z povolání.

Samostatnou kapitolou je hudba na pracovišti. Záleží na každém konkrétním zaměstnanci, zda mu při práci vyhovuje spíše klid či raději pracuje za hudebního doprovodu. Všeobecně není hudba doporučována při duševně namáhavé práci, protože způsobuje únavu, snižuje vytrvalost a efektivitu práce.

Proti hluku se lze bránit různými způsoby, například změnou technologických postupů, zmenšením vibrace součástí – např. obložení z korku, skelné vaty, jež hluk pohlcuje, dále izolací zdrojů hluku a v neposlední řadě použitím osobních ochranných pomůcek.

Mikroklimatické parametry (Tepelně vlhkostní podmínky)

Teplota, vlhkost vzduchu a rychlost jeho proudění, či znečištění mají vliv na tepelnou pohodu zaměstnanců, jsou tedy předmětem pozornosti hygieniků a fyziologů. Většinou jsou určeny normativně. Například doporučená teplota na administrativních pracovištích by se měla pohybovat mezi 20 - 23 °C v zimním období a 23 – 26 °C v letním období.

Hodnocení mikroklimatických podmínek a přípustné hodnoty, tzn. teploty na pracovištích, relativní vlhkost a rychlost proudění vzduchu na pracovištích jsou uvedeny v příloze č. 1 nařízení vlády č. 361/2007 Sb., jež stanovuje podmínky BOZP, například ideální hodnoty relativní vlhkosti by se měly pohybovat v intervalu 40% až 60%. Proudění vzduchu by mělo být okolo 0,2 m/s.

1.1.2 Sociálně psychologické pracovní podmínky

Pracovní činnost stejně jako ostatní aktivity člověka je činností společenskou. V zaměstnání se tedy setkáme s jinými lidmi, komunikujeme s nimi, jsme jednoduše ve vzájemné interakci. Proto hrají vztahy mezi lidmi významnou roli. Vyspělost a úroveň mezilidských vztahů na pracovišti vytváří sociální klima, jež ovlivňuje chování a výkon pracovníka.

I americký sociolog a ekonom, zakladatel tzv. *technokratické školy*, Thorstein Veblen (1857 - 1929) spatřoval rozvoj organizace v implementaci sociálně psychologických přístupů.

Důležitost mezilidských vztahů na pracovišti zdůraznil již Elton Mayo, americko - australský psycholog a sociolog, zakladatel teorie managementu *Škola lidských vztahů*. Mayo společně s ostatními stoupenci této teorie popsal vzájemnou souvislost dobrých pracovních vztahů a produktivity práce zaměstnance. Ústředním prvkem a předmětem zkoumání Školy mezilidských vztahů se tak stal zaměstnanec, jeho motivace, metody vedení, způsoby řešení konfliktů atd.

Mezi další významné stoupence tohoto směru patří Vilfredo Pareto, M. P. Folletová a Chester Barnard. Z českých autorů můžeme jmenovat například Jiřího Stýbla.

Stýblo (2003, s. 118) uvádí, že: *„Práce jako společenská činnost je vesměs významně určována sociálně psychologickými podmínkami. Jde především o mezilidské vztahy na pracovišti, jejich úroveň a vyspělost vytváří sociální prostředí a působí na firemní klima, ovlivňuje pracovní chování a jednání a výkonnost. Odpovídající podmínky pracovního prostředí ve svém souhrnu omezují vznik únavy a zabraňují pracovnímu stresu.“*

Všeobecně mezi sociální faktory řadíme:

- ⇒ Motivace,
- ⇒ Uspokojení z práce,
- ⇒ Typ pracovní skupiny,
- ⇒ Vztahy v pracovní skupině,
- ⇒ Psychosociální klima,
- ⇒ Typ řízení.

Motivace

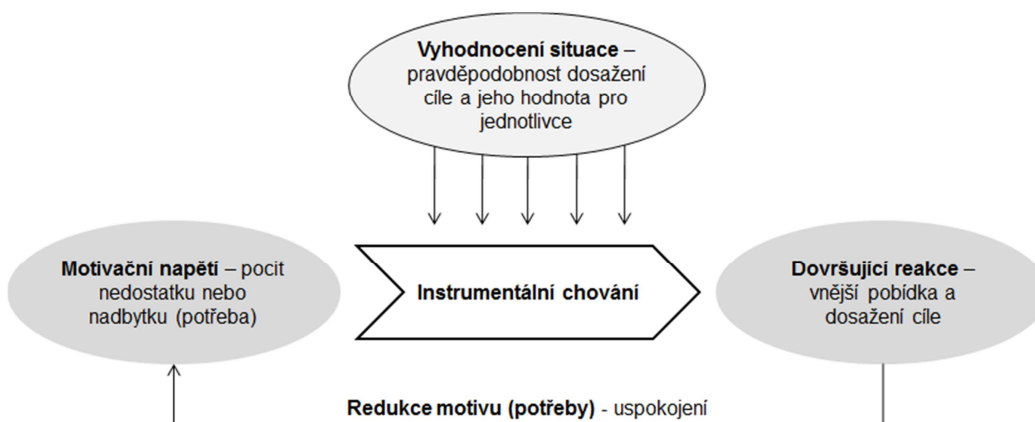
Motivaci můžeme definovat jako úsilí člověka vyvinuté k dosažení subjektivních cílů, jako energetizaci organismu, jež usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Prvotním impulsem motivace chování člověka

je tedy motiv, tj. vnitřní pohnutka, jež podněcuje naše jednání. České slovo motiv vychází z latinského „movere“, což znamená „hýbat se“. Motiv má dvě složky: energetizující, jež mobilizuje sílu k jednání a řídící, jež určuje její směr. Motivy se nejčastěji dělí na primární (biologické) a na sekundární (společenské). Zatímco biologické motivy, kam řadíme například motiv hladu, motiv žízně nebo motiv odpočinku, slouží k našemu přežití, společenské motivy, kam spadá např. motiv vlastnictví či motiv moci aj., určují míru osobní spokojenosti s vlastní existencí. Sekundární motivy jsou rovněž označovány jako motivy získané, jelikož u nich hraje významnou roli proces učení. Aby totiž působil motiv správně, člověk se musí naučit správně reagovat.

Motivace je cyklický proces s následujícími fázemi: (Tureckiová, 2004)

- ⇒ Fáze motivačního napětí; stav psychické nerovnováhy,
- ⇒ Fáze instrumentálního chování; subjektivně účelné chování člověka s cílem obnovit rovnováhu,
- ⇒ Fáze dosažení cíle,
- ⇒ Fáze redukce motivu uspokojením potřeby.

Obrázek 2: Fáze motivace



Zdroj: Tureckiová, (2004), vlastní úprava

Pro účely této diplomové práce je relevantní motivace k pracovní činnosti, resp. motivace pracovní. Ta představuje ochotu zaměstnance pracovat v souladu s posláním organizace. Tato ochota vychází z jeho osobních pohnutek, které jsou ovlivněny vnitřními a vnějšími faktory. (Armstrong, 1999)

Vnitřní, přímé neboli intrinsické faktory si zaměstnanci vytvářejí sami a vztahují se ke kvalitě osobního života, osobnímu uspokojení, k možnostem rozvíjet své stávající schopnosti, k autonomii. Dalšími motivátory může být zajímavost práce, odpovědnost, touha po moci, sociální kontakt s ostatními, důvěra nadřízeného atd.

Oproti tomu vnější, nepřímé neboli extrinsické faktory ovlivňují motivaci zvenčí. Jedná se tedy o metody managementu. Lze sem zařadit například finanční ohodnocení, možnost profesního růstu, prestiž vykonávané práce, pochvala, ale také tresty, jistota a potřeba vlastní důležitosti.

Dle Armstronga mají vnější faktory na motivaci zaměstnanců bezprostřední účinek, avšak dlouhodoběji na ně působí motivátory vnitřní.

Psycholog Zdeněk Vtípil (2005) definuje pracovní motivaci jako „*jev, který se vyskytuje ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů. Je to jev systémové povahy, jehož plné porozumění vyžaduje porozumět jednotlivým elementům a jejich vzájemné interakci.*”

Mezi nástroje motivování zaměstnanců lze zařadit: (Bělohávek, 2005)

- ⇒ Finanční ohodnocení; mzda, plat, bonus, podíl na zisku,
- ⇒ Osobní postavení v zaměstnání a s tím související potřeba moci,
- ⇒ Pracovní výsledky a hodnocení; ocenění výkonu a osobnosti zaměstnance,
- ⇒ Hodnocení skupinou; tj. potřeba uznání, respektu, pocit vážnosti,
- ⇒ Dobré mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní klima,
- ⇒ Jistota zaměstnání,
- ⇒ Odbornost neboli možnost profesního růstu,
- ⇒ Samostatnost v rozhodování, autonomie, participace na rozhodování,
- ⇒ Porovnávání výkonu s výkonem spolupracovníků; tj. cíle a aspirace vycházející ze sebehodnocení a sebeocenění,
- ⇒ Kreativní pracovní náplň.

Pracovní motivace jako proces je významně ovlivňován situačními proměnnými. (Štikar a kol., 2003) Mezi tyto proměnné řadíme náročnost a charakter vykonávané práce, osobnost nadřízeného zaměstnance a celkové sociální klima na pracovišti.

Na psychiku pracovníka tedy působí v daný okamžik celý soubor motivů, které mohou působit stejným směrem a vzájemně se tak posilovat nebo působí naopak protikladně a tím se oslabují. Tento soubor motivů je pro každého jiný a mění se během života. Motivace neznamena tedy nic jiného, než vytvořit u zaměstnanců zájem, ochotu a chuť angažovat se při plnění jim svěřených úkolů, jež jsou v souladu s cíli firmy.

Úspěšná manažerská motivace a stimulace je uměním, tvůrčím činem. I když lze využít mnohé teoretické přístupy, není možné nalézt univerzální motivační šablonu platnou pro všechny, neboť každá organizace je jedinečným a neopakovatelným subjektem.

Motivy můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- ⇒ Motivy aktivní; tj. motivy, jež podněcují pracovní výkon přímo (např. potřeba být úspěšný),
- ⇒ Motivy podporující; tj. motivy nepřímé, jež vytváří příznivé podmínky pro efektivní působení aktivních motivů, (např. vytváření přátelské atmosféry v zaměstnání, která pozitivně ovlivňuje pracovní výkon),
- ⇒ Motivy potlačující; odvádějí zaměstnance od práce (např. motiv diskuze s kolegou o mimopracovních záležitostech).

Pojem motivace je někdy zaměňován se stimulací, která, na rozdíl od motivace, představuje jevy působící na psychiku zaměstnance zvenčí, nejčastěji prostřednictvím činnosti jiného člověka. Stimulace může mít tedy dopad na změnu motivace zaměstnance, stimulem se tedy rozumí podnět, který změny vyvolává. Úspěšnost stimulace závisí na mnoha faktorech, především však na motivačním profilu zaměstnance. Motivační profil člověka se utváří od dětství a představuje specifickou, v čase relativně stabilní osobnostní charakteristiku každého člověka.

Obsahem této charakteristiky jsou pro člověka dominantní motivační orientace a tendence, tedy intenzita a vyhraněnost jeho vnitřních hnacích sil.

Předpokladem efektivní stimulace zaměstnance, respektive úspěšným ovlivněním žádoucím směrem, je tedy důkladné poznání jeho motivačního profilu.

Uspokojení z práce

Existuje mnoho definic pracovní spokojenosti, sami psychologové se totiž v názorech na ni dodnes liší. Pracovní spokojenost tak může být chápána jako emocionální stav, ať už pozitivní či negativní, vyjadřující spokojenost zaměstnance s pracovními podmínkami a prací nebo jako nutný předpoklad pro efektivní využití pracovní síly. Z obecného hlediska můžeme pracovní spokojenost spojovat s postoji k pracovní činnosti, s motivací, adaptací na práci atd.

Pracovní spokojenost může mít tedy různé významy. Provazník a Komárková uvádí následující tři: (Pauknerová, 2006)

- ⇒ Subjektivní hodnocení kvality péče o zaměstnance; tj. vyjádření pracovních podmínek,
- ⇒ Vnitřní uspokojení z pracovní činnosti; tj. zaměstnancův prožitek, vnitřní naplnění, seberealizace, radost z práce,
- ⇒ Nízké nároky zaměstnance; jež vyjadřují pasivní sebeuspokojení.

Theodor Kollárik vymezuje dva aspekty pracovní spokojenosti jako psychologické kategorie (Štikar a kol., 2003), a to:

- ⇒ **Spokojenost v práci;** tj. převažující pojetí se širším významem zahrnujícím prvky týkajícími se osobnosti zaměstnance, bezprostředních a obecných podmínek,
- ⇒ **Spokojenost s prací;** obsahově užší pojetí s méně zastánci, jež se týká konkrétní pracovní činnosti a všech jejích fyzických a psychických nároků.

Pracovní spokojenost je tedy důležitá jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro celou firmu, jelikož existuje jasný vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem

zaměstnance. Je to jev, kterým se psychologové zabývají již od 30. let 20. století. Vytváří se na základě vztahu:

$$spokojenost = \frac{očekávání}{realita}$$

Měřit úroveň pracovní spokojenosti lze dvěma způsoby, a to nepřímou či přímo, přičemž nepřímý způsob měření představuje spíše odhad vycházející z počtu negativních jevů ve firmě, jako je například zaměstnancem podaná výpověď, či počet absencí.

Přímý způsob zjišťuje spokojenost na základě měření jednotlivých faktorů. Mezi přímé metody zjišťování úrovně pracovní spokojenosti lze zařadit:

- ⇒ Job Description Index,
- ⇒ Kuninovu škálu,
- ⇒ Minnesotský dotazník spokojenosti,
- ⇒ Osobní analýzu zaměstnání,
- ⇒ Dotazník spokojenosti vedoucích pracovníků.

Job Description Index (JDI)², vytvořený P. C. Smithem, L. M. Kendallem a Ch. L. Hulinem v roce 1969, vychází z hodnocení pěti klíčových faktorů, kterými jsou:

- ⇒ Finanční ohodnocení,
- ⇒ Možnost profesního růstu,
- ⇒ Osobnost nadřízeného pracovníka,
- ⇒ Pracovní náplň,
- ⇒ Spolupracovníci.

Psycholožka Eva Bedrnová, zabývající se problematikou pracovní spokojenosti, doplnila pro potřeby českých firem ještě faktor organizace pracovní činnosti, fyzické podmínky a péče firem o své zaměstnance.

² Internetový odkaz: http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction

Kuninova škála jako jeden z kvantitativních nástrojů měření představuje neverbální stupnici, nejčastěji ve tvaru obličeje s mimikou, kde zaměstnanci odpovídají na otázky výběrem jednoho z nabízených obrázků.

Obrázek 3: Kuninova škála



Zdroj: Tomek, Vávrová (2004)

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) je rozsáhlý dotazník o sto padesáti položkách, kde zaměstnanci hodnotí spokojenost s faktory práce a pracoviště na pětistupňové škále Likertova typu, tj. zaměstnanec označí odpověď výběrem z pětistupňové míry souhlasu nebo nesouhlasu.

V České republice se nejvíce používá osobní analýza zaměstnání (OAZ) z roku 1975. Autorem této posuzovací škály zjišťující postoje k práci je Anton Jurovský. Škála se sestává z 22 otázek týkajících se jednotlivých aspektů zaměstnání. Na výběr je vždy z pěti nabízených odpovědí. Průměrný výsledek zaměstnance spokojeného se svou prací se pohybuje v rozmezí 78 - 82 bodů.

V našich podmínkách se rovněž používá dotazník zjišťující spokojenost vedoucích pracovníků (T-303), který sestavili slovenští psychologové Theodor Kollárik, Milan Kubalák a Müllner v 80. letech minulého století.

Teorie pracovní spokojenosti

Teoretické koncepce pracovní spokojenosti se formují od 60. let 20. stol. a lze je rozdělit do dvou směrů podle chápání pracovní spokojenosti, a to buď jako jevu jednodimenzionálního či dvoudimenzionálního. (Štikar a kol., 2003)

Jednofaktorové teorie vycházející z preference pracovní spokojenosti jako jevu jednodimenzionálního chápou spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy na jednom kontinuu, tj. míra zaměstnancovi spokojenosti se pohybuje v rozmezí od

maximální nespokojenosti až po maximální spokojenost. Z uvedeného modelu tedy vyplývá, že čím vyšší je pracovní spokojenost zaměstnance, tím nižší je jeho nespokojenost a obráceně. Současně platí, že se zvyšující se optimalizací pracovních podmínek se bude zvyšovat i spokojenost zaměstnanců. (Kollárik, 1986) Do těchto jednofaktorových teorií řadíme motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

Maslowova teorie pracovní spokojenosti vychází z jeho známé pyramidy potřeb, kde na nejnižší příčce stojí základní fyziologické potřeby člověka jako voda, spánek, jídlo, na nejvyšším stupni pak potřeba seberealizace. Tato teorie vychází z předpokladu, že zaměstnání může být zdrojem uspokojení většiny uváděných potřeb, zároveň prostřednictvím seberealizace v zaměstnání může zajistit zaměstnancovu větší spokojenost. Principem této teorie je tedy postupné uspokojování potřeb dle jejich hierarchie a aktuálnosti. (Kollárik, 1986)

Základem **Vroomovy teorie pracovní spokojenosti** je jeho dílo „Work and Motivation“ z roku 1964, v němž definuje svou expektační teorii. Její hlavní myšlenkou je, že zaměstnancovo úsilí vynaložené na práci bude tím vyšší, čím bude vyšší jeho očekávání (expektance) dosažení určitého výsledku, hodnoty. Práce je zde považována za instrumentální nástroj k dosažení určitých cílů. Pracovní spokojenost či nespokojenost je pak vyjádřena poměrem mezi očekávanými a skutečně dosaženými cíli. (Nakonečný, 2005)

Stogdillova teorie již nepředpokládá přímý vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem, ale poukazuje na to, že pracovní spokojenost je důsledkem příznivého fungování celé organizace, převážně pak důsledek působení faktorů jako je morálka a výkon v rámci pracovního týmu. Avšak ty zvýší pracovní spokojenost pouze tehdy, budou-li způsoby řídicího pracovníka vynaložené k jejich dosažení v souladu se zaměstnancovým očekáváním. (Kollárik, 1986)

Dvoufaktorová teorie³ vychází z dvojdimenzionálního pohledu na pracovní spokojenost. Tato tzv. motivačně hygienická teorie byla formulována v roce 1950

³ Internetová stránka: <http://www.provenmodels.com/21/motivation-hygiene-theory/barbara-snyderman--bernard-mausner--frederick-herzberg/>

a jejími autory jsou američtí psychologové, Frederick Herzberg, Bernard Mausner a Barbara Snyderman. Autoři vycházeli z metody „kritických událostí“, jež zastává názor, že člověk má tendenci uspokojovat dva typy protichůdných potřeb, a to potřebu psychického růstu a potřebu vyhnout se bolesti. Předpokladem tak jsou dvě skupiny faktorů, jež souběžně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Autoři člení dané faktory do dvou skupin; do skupiny faktorů vnitřních, neboli motivačních, jež se vztahují přímo k obsahu práce, a skupiny faktorů vnějších, tj. hygienických, vážících se k vnějším pracovním podmínkám.

Mezi motivační faktory přitom řadí:

- ⇒ Pracovní náplň,
- ⇒ Zodpovědnost,
- ⇒ Možnost růstu, povýšení,
- ⇒ Úspěch,
- ⇒ Uznání, respekt.

Do skupiny hygienických faktorů pak řadí:

- ⇒ Finanční ohodnocení,
- ⇒ Pracovní podmínky,
- ⇒ Vedení, kontrolu, dozor,
- ⇒ Firemní politiku, organizaci a kulturu,
- ⇒ Mezilidské vztahy na pracovišti (s nadřízeným, podřízenými, s kolegy na stejné úrovni),
- ⇒ Jistotu zaměstnání.

Pokud jsou tyto hygienické faktory, nazývané též dissatisfactory, v nepříznivém stavu, zaměstnanec se cítí v zaměstnání nespokojený a jeho motivace k práci klesá. Pakliže však příznivé jsou, jeho pracovní spokojenost zůstává stejná, nezvyšuje se, neplatí zde přímá úměra. Tím se liší od faktorů motivačních, tj. satisfaktorů, jejichž příznivý stav zaměstnancovu motivaci zvyšuje.

Pracovní spokojeností se zabývá i přední anglický personalista a ekonom, Michael Armstrong. Ten uvádí, že spokojenost zaměstnanců ve firmě je ovlivněna celkovou úrovní řízení lidských zdrojů, jejímiž prvky jsou: (Štikar a kol., 2003)

- ⇒ Uplatnění získané kvalifikace,
- ⇒ Informovanost o důležitých firemních záležitostech,
- ⇒ Příležitosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- ⇒ Objektivní hodnocení zaměstnanců,
- ⇒ Poradenství zaměstnancům,
- ⇒ BOZP.

Pracovní skupiny

Zaměstnanci v organizacích jsou nejčastěji sdruženi do pracovních skupin, v nichž zastávají své pracovní pozice. Uvnitř každé skupiny probíhají mezi členy sociální interakce, utváří se vzájemné vztahy, formulují se cíle, hodnoty a postoje.

Pracovní skupinu lze definovat jako dočasnou formální skupinu ustavenou organizací k plnění určitého cíle, jež je tvořena pracovníky s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Velikost a struktura skupiny je odvislá od konkrétního pracovního úkolu. Pracovní skupina je sekundární členskou sociální skupinou s jasně vymezenou hierarchií pracovních pozic a sociálních rolí. Vztahy v pracovní skupině jsou převážně funkční. Hlavními funkcemi skupiny jsou funkce ekonomické (produkce výrobků a služeb) a sociální (rozvíjení osobnosti členů, formování jejich názorů, postojů, potřeb, zájmů atd.)

Přehled základní charakteristiky pracovní skupiny je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: Základní charakteristiky pracovních skupin

Charakteristika	Stručná definice
Představa sdíleného účelu	Stejný společný cíl, úkol nebo zájmy
Definovatelné členství	Seskupení dvou nebo více pracovníků, identifikovatelné názvem či úkolem
Skupinové povědomí	Kolektivní vědomí jednoty, tj. členové se považují za skupinu

Charakteristika	Stručná definice
Vzájemná součinnost	Mezi členy probíhá vzájemná komunikace, spolupráce, vzájemně se ovlivňují
Vzájemná závislost	K dosažení stanovených cílů je potřeba vzájemné spolupráce, pomoci
Schopnost vyvíjet činnost jednotně	Skupina může pracovat jako celek.

Zdroj: Nový, Surynek, (2006)

Vznik pracovní skupiny je proces, který probíhá ve čtyřech fázích:

- ⇒ 1. fáze: formování skupiny,
- ⇒ 2. fáze: krystalizace, tj. fáze, během níž jsou definovány strategie této pracovní skupiny; v této etapě se mohou vyskytnout konflikty mezi jejími členy, krystalizují se skupinové role, vznikají skupinové vůdci (autority ať už formální či neformální); skupina během této fáze buď zanikne, nebo je naopak posílena.
- ⇒ 3. fáze: tvorba skupinových norem, tj. formují se skupinové normy a postupy, které mají za cíl zefektivnit spolupráci zaměstnanců,
- ⇒ 4. fáze: aktivní práce skupiny; skupina je ustanovena spolu s hierarchií pracovních rolí jejích členů a je připravena k plnění zadaných pracovních úkolů.

Členství v pracovní skupině má pro člověka zcela zásadní význam, protože neovlivňuje pouze jeho pracovní výkonnost, ale podílí se na jeho celkové životní spokojenosti. Zprostředkovaně působí i na formování životního stylu v mimopracovní oblasti. Skupina tedy utváří osobnost zaměstnance, formuje jeho charakter, jejím prostřednictvím si zaměstnanec vytváří postoje ke spolupracovníkům, společnosti i k sobě samému.

Skupinová soudržnost neboli skupinová koheze závisí na síle skupinové ideologie a na míře ztotožnění členů se skupinou. Čím vyšší je soudržnost pracovní skupiny, tím větší je motivace zaměstnance setrvat v této pracovní skupině. S tím souvisí i nižší míra fluktuace a absence. Psychologové rovněž poukazují na přítomnost efektu kognitivní disonance, tj. čím vyšší překážky musí člověk

překonávat při vstupu do skupiny, tím větší je jeho ztotožnění s touto skupinou. (Hayesová, 2005)

Mezi faktory podílející se na formování skupinové soudržnosti lze dle Kohoutka⁴ řadit spokojenost s následujícími aspekty zaměstnání:

- ⇒ Uspokojivá odměna za vykonanou práci,
- ⇒ Zajímavá pracovní náplň,
- ⇒ Vyhovující styl vedení a schopnosti nadřízeného pracovníka,
- ⇒ Reprezentativní pracovní prostředí,
- ⇒ Spokojenost s členy skupiny i činností skupiny jako celku.

Míra skupinové soudržnosti má přímý dopad na výkonnost pracovníků. Vztah mezi těmito dvěma jevy je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 3: Vztah mezi skupinovou soudržností a ztotožnění s cíli organizace

		Ztotožnění s cíli organizace	
		Nízké	Vysoké
Stupeň skupinové soudržnosti	Nízký	Výkon pravděpodobně vynaložen k dosažení cílů mimo organizaci	Výkon pravděpodobně vynaložen k dosažení cílů organizace
	Vysoký	Výkon vynaložen na mimo firemní cíle	Výkon vynaložen na dosažení firemních cílů

Zdroj: Ivancevich, Matteson, (1990)

Tak jako v každém lidském uskupení, i v pracovní skupině mezi sebou pracovníci komunikují, jsou ve vzájemné sociální interakci. Komunikaci v pracovní skupině lze chápat jako sociální proces, jehož účelem je předání a přijetí informace, jako proces, který je součástí každé aktivity pracovní skupiny. Komunikace slouží dále k utužení spolupráce mezi zaměstnanci, jejím prostřednictvím se překonávají názorové rozdíly.

Způsob a forma komunikace je odvislá od vzájemného společenského a funkčního vztahu zaměstnanců. Z hlediska komunikace lze rozlišit následující pracovní skupiny (Nakonečný, 1998):

⁴ Internetový odkaz: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0912/faktory-skupinove-soudrznosti>

Skupiny typu kruh, jež jsou pro svou formu komunikace vhodné k řešení složitějších pracovních úkolů, kde je zapotřebí rychlé předání informace.

Skupiny typu kormidelní kolo tj. skupiny, v nichž vedoucí komunikuje s každým pracovníkem zvlášť, pracovní úkol v této skupině je jasně formulován, proto není k vyřešení problému potřeba většího množství informací, počet chyb je menší než u skupiny typu kruh.

Řetěz neboli skupiny, v nichž komunikuje každý s každým. Tyto skupiny jsou typické nejpružnějším typem komunikace při řešení nejednoznačných úkolů.

Pro účinek co nejefektivnější komunikace mezi zaměstnanci je doporučeno dodržovat následující principy: princip jasnosti, jednoduchosti, srozumitelnosti, přirozenosti, stručnosti a živosti.

Od pracovní skupiny je potřeba odlišovat pracovní tým. Nicky Hayesová definuje pracovní tým jako: *„útvár zaměřený na úkol a skládají se z lidí s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi.“* Se skupinou jej tedy nelze zaměňovat, a to i přesto, že na definování a hladkém fungování pracovního týmu se podílejí právě skupinové normy.

Typologii pracovních týmů sestavili Eric Sundstrom, Kenneth de Meuse a David Futrell. Vymezení základních typů pracovních týmů je uvedeno v příloze.

Vztahy v pracovní skupině

Jak bylo již řečeno, v každé pracovní skupině vznikají mezi členy vzájemné vztahy o různé kvalitě a intenzitě, pracovníci se mohou vzájemně doplňovat, kooperovat či spolu naopak vzájemně soutěžit. Vztahy v pracovní skupině jsou odvislé od následujících faktorů:

- ⇒ Norem, hodnot, jež skupina uznává,
- ⇒ Osobnosti formálního i neformálního vůdce,
- ⇒ Okolí, v němž se skupina nachází,
- ⇒ Charakterových vlastností jednotlivých členů,
- ⇒ Charakteru pracovní činnosti skupiny.

Vztahy v každé pracovní skupině mají dvě stránky: lidskou a úkolovou. Rozvoj lidské stránky pracovních vztahů je důležitou aktivitou, jež podporuje dosažení cílů firmy, tedy druhou, úkolovou, stránku. Harmonické vztahy na pracovišti mají totiž pozitivní vliv na výkon jednotlivce i celé organizace. Mezilidské vztahy na pracovišti výrazně determinují efektivnost ostatních personálních činností. Budování optimálních pracovních vztahů je tudíž důležitým procesem, jenž je nedílnou součástí firemní kultury. (Koubek, 2007)

Atmosféra pracovních vztahů je souhrnně ovlivňována následujícími faktory:

- ⇒ Úrovní komunikace managementu s pracovníky,
- ⇒ Otevřené jednání,
- ⇒ Důvěra mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky,
- ⇒ Řešení konfliktů a předcházení jejich vzniku,
- ⇒ Mírou zainteresovanosti a loajalitou pracovníků.

Úspěšné mezinárodní organizace, uvědomující si důležitost dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, dodržují při jejich vytváření klíčové zásady, jako je:

- ⇒ Respektování lidských práv a pravidel slušnosti, dodržování všech zákonů a smluv ze strany zaměstnavatele,
- ⇒ Vedení zaměstnanců k dodržování etického kodexu organizace,
- ⇒ Realizace jasné a spravedlivé politiky řízení lidských zdrojů,
- ⇒ Respektování lidské individuality, rozvoj potenciálu zaměstnanců prostřednictvím firemního vzdělávání,
- ⇒ Respektování zaměstnanců jako rovnocenných partnerů firmy,
- ⇒ Kontinuální péče o zaměstnance v sociální oblasti, v oblasti životních podmínek,
- ⇒ Dodržování zásady informovanosti zaměstnanců o všech důležitých záležitostech odehrávajících se uvnitř i mimo firmu,
- ⇒ Respektování managementu a odborů,
- ⇒ Péče o pracovní prostředí, důraz na řádné dodržování BOZP,

- ⇒ Vytváření a udržování optimálních pracovních vztahů prostřednictvím teambuildingů, kulturních a sociálních aktivit,
- ⇒ Postih všech projevů diskriminace nebo preferování zaměstnanců ze strany managementu.

Je důležité si uvědomit, že dobré mezilidské vztahy na pracovišti se pro mnohé zaměstnance stávají hnacím motorem, motivačním faktorem. Čím lepší budou mezilidské vztahy na pracovišti, a to ať už mezi zaměstnanci navzájem či mezi vedoucím a podřízenými, tím větší bude vzájemná důvěra a loajálnost vůči organizaci. Pracovníci budou chodit do zaměstnání rádi a sníží se jejich fluktuace zaměstnanců. Rovněž lze s jistotou konstatovat, že spokojený zaměstnanec, který se cítí v práci dobře, nebude mít potřebu z ní utíkat ihned po skončení pracovní doby. Jak bylo již zmíněno, dobré pracovní vztahy jsou velmi dobrým motivátorem, a to motivátorem pro firmu finančně nejlevnějším.

Dobře fungující pracovní skupina vykazuje následující charakteristiky:

- ⇒ Projevený zájem jednotlivých pracovníků o své kolegy,
- ⇒ Otevřené a korektní jednání,
- ⇒ Vzájemná důvěra mezi členy skupiny,
- ⇒ Rozhodnutí vycházející na základě vzájemné dohody,
- ⇒ Existence vysokého týmového zaujetí,
- ⇒ Otevřený přístup k řešení konfliktů, jejich důkladné projednání,
- ⇒ Vnímavý přístup zaměstnanců k vzájemně sděleným názorům a pocitům,
- ⇒ Absence strachu a obav z vyslovení svých pocitů,
- ⇒ Existence dostatečného prostoru k procesním otázkám.

K zachycení sociopreferenčních vztahů ve skupině slouží sociometrie⁵, tj. sociologická metoda, jejímž účelem je zjistit vzájemné sympatie a antipatie členů pracovní skupiny. Zakladatelem této metody je psycholog a sociolog, Dr. Jacob Levy Moreno. Sociometrii jako metodu lze dále členit na přímou a nepřímou preferenční

⁵ Internetový odkaz: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociometrie>

techniku. Předpokladem přímé techniky je pravdivost respondentových odpovědí, nepřímá technika má naopak za cíl obejít záměrně nepravdivé odpovědi respondenta. Nejčastěji užívanou sociometrickou metodou je sociometrický test. Analyzovat preferenční vztahy ve skupině lze sociogramem, sociometrickým indexem či maticí.

Organizační kultura

Organizační kultura byla teoretiky definována mnoha způsoby. Zřejmě nejznámější je formulace Michaela Armstronga (1999), jenž popisuje tuto firemní kulturu jako „*soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci.*“ Naopak pro E. H. Scheima (1984) představuje podniková kultura „*vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.*“

Laicky by se tedy dalo shrnout, že firemní kultura představuje kolektivní povědomí o tom, jak věci v této firmě fungují, jaké chování od zaměstnanců se vyžaduje, jaký typ autority převládá, jak závazná je firemní hierarchie atd.

Předpokládanou funkcí firemní kultury je upevňování soudržnosti zaměstnanců a redukce vzájemných konfliktů, měla by napomáhat k jejich identifikaci s firmou, motivovat je v duchu smysluplnosti práce, navozovat emocionální pohodu a redukovat nejistotu zaměstnanců. Dalším přínosem organizační kultury je přispívání k realizaci firemní strategie a zvyšování efektivnosti. Silná organizační kultura je navíc zdrojem konkurenční výhody.

Firemní kultura může tedy napomáhat k formování atmosféry vzájemnosti a oddanosti, může také zvyšovat identifikaci členů s organizací a formovat jejich chování a jednání díky shodnému vnímání hodnot a norem.

Na utváření kultury organizace se podílejí následující činitelé:

- ⇒ Sociálně ekonomický systém dané země,
- ⇒ Rychlost odezvy trhu, na němž firma operuje,
- ⇒ Geografické podmínky,
- ⇒ Úroveň ekologie,

- ⇒ Zákony a právní předpisy,
- ⇒ Rozvinutost vědy a výzkumu.

Organizační kultura firmy se sestává z následujících složek: hodnoty, normy, artefakty, podnikové klima a styl řízení. (Armstrong, 1999)

Hodnoty

Hodnoty určují, co je pro organizaci důležité a jaký způsob chování je očekáván od jejích zaměstnanců. Soustava hodnot by neměla být otázkou pouze vrcholového vedení, ale pro co nejefektivnější fungování organizace by měla být přijata všemi zaměstnanci. Dle Armstronga mohou být hodnoty nastaveny v následujících oblastech:

- ⇒ Spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům,
- ⇒ Péče o zaměstnance, péče o zákazníky,
- ⇒ Politika rovných příležitostí,
- ⇒ Podnikavost, soutěživost,
- ⇒ Inovace, růst, orientace na výkon,
- ⇒ Produktivita, kvalita,
- ⇒ Odpovědnost vůči společnosti a životnímu prostředí aj.

Hodnoty firmy mohou být vyjádřeny jednak prostřednictvím jazyka, historek, mýtů a rituálů, jednak prostřednictvím norem.

Normy a artefakty

Normy jsou požadavkem na chování, který se buď závazně vyžaduje, nebo podle něhož se hodnotí jejich přijatelnost či obvyklost. Normy se vyskytují pouze v nepsané podobě a jejich míra závaznosti se liší, stejně jako se liší rozsah jejich platnosti⁶. Jejich působnost se může týkat např.:

- ⇒ Převládající pracovní etikety,
- ⇒ Způsobu, jakým manažeři jednají s podřízenými,

⁶ Internetový odkaz: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Norma>

- ⇒ Míry odváděného pracovního výkonu,
- ⇒ Loajality k firmě,
- ⇒ Formality ve smyslu oblékání, vzájemného oslovování,
- ⇒ Druhu moci,
- ⇒ Míry významu společenského postavení.

Artefakty lze definovat jako lidský výtvor, jako něco viditelného a hmatatelného. Artefaktem tak může být například pracovní prostředí nebo způsob mluvy a vyjadřování v obchodních dopisech, v telefonátech, způsob, jakým se lidé oslovují na pracovních schůzkách aj.

Psychosociální klima v organizaci

Psychosociální neboli podnikové klima je pojmem užším než firemní kultura. Definice psychosociálního klimatu existuje celá řada. Jedna z nich například pojímá psychosociální klima jako soubor sociálních, psychických a organizačních vazeb na pracovišti, jiná jako druh převládajících vztahů v pracovním kolektivu s jejich zvláštnostmi. Od těchto vztahů se pak odráží veřejné mínění pracovníků, podniková kultura a sociální efektivnost. Sociální klima je výsledkem sociální interakce pracovníků, podmiňuje výsledky jejich pracovní činnosti. V rámci tohoto procesu dochází ke konfrontaci očekávání a nároků pracovníků s reálnými možnostmi jejich naplnění.

Mezi faktory s největším vlivem na psychosociální klima podniku lze zařadit:

- ⇒ Sociální normy a způsob jejich prosazení v pracovním kolektivu,
- ⇒ Hodnotové orientace jednotlivých zaměstnanců i pracovních skupin,
- ⇒ Úspěšné plnění úkolů skupiny jako celku a nároky společnosti, kladené na členy této skupiny,
- ⇒ Profesní prestiž a uznání skupiny,
- ⇒ Styl řízení lidí, systém vedení a osobnost manažera, jež se do vedení promítá,
- ⇒ Přístup managementu k členům skupiny,
- ⇒ Způsob řešení konfliktních situací,

- ⇒ Spravedlivé odměňování ve smyslu srovnatelnosti,
- ⇒ Možnosti profesního rozvoje, možnost navýšení mzdy,
- ⇒ Organizační úroveň společnosti,
- ⇒ Způsob komunikace managementu se skupinou,
- ⇒ Identifikace jednotlivých pracovníků se skupinou.

Naopak za faktory se zcela negativním dopadem na pracovní klima považujeme:

- ⇒ Nedostatečná péče o pracovní podmínky zaměstnanců, nízký zájem o životní prostředí,
- ⇒ Malý prostor pro zaměstnance podílet se na rozhodování,
- ⇒ Nedostatek včasných a relevantních informací,
- ⇒ Malá flexibilita firem při zavádění inovativních řešení a modernizaci,
- ⇒ Egoismus pracovních skupin zaměřených jen na vlastní prospěch,
- ⇒ Nejasně specifikované instrukce a návody,
- ⇒ Nedostatek finančních a jiných prostředků k odměnění nejlepších pracovníků,
- ⇒ Existence silného byrokratického aparátu,
- ⇒ Resistance pracovních skupin vůči inovacím.

Personalisty byly rovněž identifikovány typy konfliktů, jež mají za důsledek zhoršení pracovního klimatu. Mezi nejčastější z nich lze zahrnout příčiny sociální, psychologické, chyby v organizaci a řízení výroby: (Pauknerová, 2006)

- ⇒ Psychologické příčiny; nežádoucí charakterové vlastnosti pracovníků, slabá rezistence vůči stresu,
- ⇒ Sociální příčiny; například porušování pracovních povinností, špatná disciplína, finanční důvody,
- ⇒ Technické příčiny, organizační nedostatky; nejasné kompetence, neshody mezi managementem a podřízenými, špatná informovanost vedoucích

pracovníků, nejasná specifikace úkolů, organizační nedostatky, nepřipravenost.

Dlouhodobě neřešené konflikty mají velmi negativní dopad na lidskou psychiku, narušují kohezi pracovního kolektivu, snižují výkonnost atd.

Styl řízení

Styl řízení je nástrojem vedoucích pracovníků, jehož prostřednictvím dosahují prostřednictvím zaměstnanců požadovaných cílů. Vedoucí pracovník promítá do stylu řízení svou profesní moc, tj. formální autoritu, lídr vykazuje naopak autoritu přirozenou. Podle typu chování vedoucích pracovníků můžeme styly řízení rozdělit na:

- ⇒ Autokratické a demokratické,
- ⇒ Měkké a tvrdé,
- ⇒ Direktivní či volný,
- ⇒ Konstruktivní či destruktivní,
- ⇒ Nekompromisní či pružné,
- ⇒ Orientované na úkol nebo na lidi,
- ⇒ Přátelské versus chladné atd.

Avšak nejfrekventovanější členění stylů řízení zpracoval profesor Rensis Likert, který definoval 4 systémy managementu – „model 4S“:

Exploativně autoritativní styl, jež se vyznačuje jednosměrnou komunikací, manažer rozhoduje formou direktivních příkazů, chybí zde zpětná vazba, důraz je kladen na metodu „biče“ (tj. strach z trestu), naopak odměna je podmíněna bezpodmínečným splněním zadaného úkolu. Styl typický pro nedůvěru manažerů ve své podřízené.

Benevolentní autoritativní styl s převládající komunikací shora dolů a s malou zpětnou vazbou ze strany nadřízených. Na rozdíl od stylu exploativně autoritativního zde však převládá metoda „cukru“ (tj. převažují odměny), kde rozhodnutí jsou prováděna převážně manažerem, který tak činí „v zájmu všech“.

Konzultativní, spíše demokratický styl je typický obousměrnou komunikací s velmi intenzívní zpětnou vazbou. Rozhodnutí vychází ze strany vedoucího po vzájemné konzultaci s členy skupiny. Jejich rady vedoucí může a nemusí zohlednit,

Participativně - skupinový styl řízení se vyznačuje volnou obousměrnou komunikací s otevřeným postojem ke zpětné vazbě. Rozhodnutí jsou prováděna skupinově, kde se vybere nejlepší způsob řešení. Manažeři tak vkládají do zaměstnanců plnou důvěru a berou je jako rovnocenné partnery.

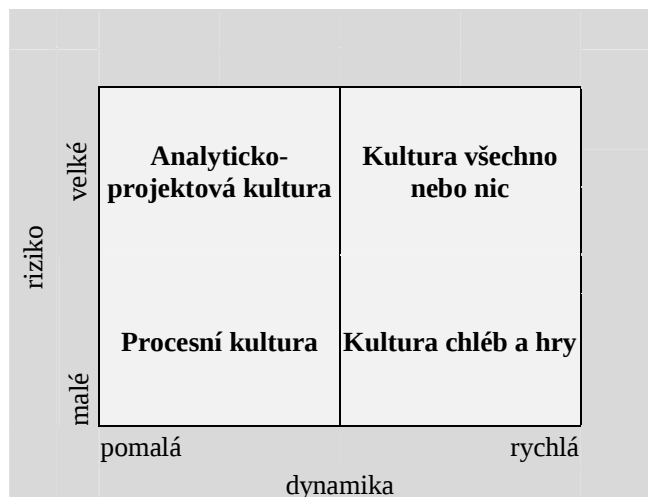
Jednoznačně nejlepších výsledků dosahují manažeři s participativně skupinovým stylem řízení.

Obecně se uvádí čtyři možné varianty zaměstnaneckého postoje k organizační kultuře:

- ⇒ **Jednoznačné dodržování a sounáležitost s firemní kulturou;** zaměstnanec se chová naprosto v souladu s normami firmy,
- ⇒ **Napjaté dodržování;** direktivy kultury jsou dodržovány s výhradami, konflikty pomáhají tlumit například vtípkami na úkor společnosti,
- ⇒ **Utajené nedodržování;** za bezpečných okolností demonstrují zaměstnanci svůj nesouhlas s normami, tj. skrytě je neakceptují a nedodržují,
- ⇒ **Otevřené nedodržování hodnot a normy v případě absence sankcí.**

Typologii organizačních kultur dle dynamiky a míry rizika rozpracovali T. B. Deal a A. A. Kennedy. Grafické znázornění zachycuje následující obrázek.

Obrázek 4: Typologie organizačních kultur



Zdroj: Hroník, (2007)

Kultura všechno nebo nic neboli kultura, v níž je ceněno dynamické a temperamentní jednání mladých lidí, jejichž cílem je uspět za každou cenu. Úspěchy jsou oslavovány, neúspěchy naopak rychle zapomínány. Pro kariéru zaměstnanců je typický velmi rychlý růst, avšak rychlé pády nejsou výjimkou. Průměrná doba zaměstnání klesá, lidé odchází budovat kariéru do jiných firem. S možnými soukromými problémy ovlivňujícími práci se nepočítá, na mezery v životopisech uchazečů o práci je pohlíženo negativně. Kultura všechno nebo nic je typickým příkladem firemních kultur ve velkých městech s mnoha pracovními příležitostmi.

Kultura chléb a hry představuje kulturu primárně zaměřenou na přátelství a spolupráci, v níž je vysoce ceněno empatické chování. Pozornost je orientována spíše na tým, než na jednotlivce. Tato kultura je dále typická svým neformálním prostředím s nespočtem oslav, cen a vyznamenání. Výraznou roli v ní hrají emoce zaměstnanců.

Analyticko - projektová kultura neboli kultura zaměřená na minimalizaci chyb, vyznačující se maximální koncentrací a vědeckotechnickou racionalizací. Důraz je kladen na zkušenosti a tradice, intuice zde nejsou brány v potaz. Vše se musí nejprve podrobit zevrubnému prozkoumání. Kariéra v této kultuře je velmi pomalá, postupují spíše služebně starší zaměstnanci, naopak za nováčky jsou

považování všichni do tří let od nástupu do společnosti. S emocemi tato kultura nepočítá.

Procesní kultura se vyznačuje důležitostí mocenské hierarchie. Povýšení je jedním ze stěžejních témat, o němž se hovoří a jež se sleduje. Ceněni jsou dlouhodobí zaměstnanci pracující bez chyb. Cíl organizace není stěžejní, důležitější je proces. Tato kultura je typická pro velké správní organizace.

Stejně jako existují různé typy podnikových kultur, existují i různé síly jejich uplatňování, což s sebou obnáší jak přednosti, tak i nedostatky. Za silnou podnikovou kulturu lze považovat organizaci, která se opírá o logicky uspořádaný a rozsáhlý soubor hodnot, norem, symbolů a standardů, jež jsou akceptovány všemi zaměstnanci. Ti vědí, jaké chování je vyžadováno, jaké akceptováno a jaké naopak zakázáno. Čím zakotvenější je soubor těchto hodnot ve firmě, tím větší je identifikace s nimi. (Bedmová, Nový, 2002).

2 Kategorizace pracovníků terciálního sektoru

Před samotnou kategorizací pracovníků je nezbytné definovat a popsat klíčové charakteristiky národního hospodářství.

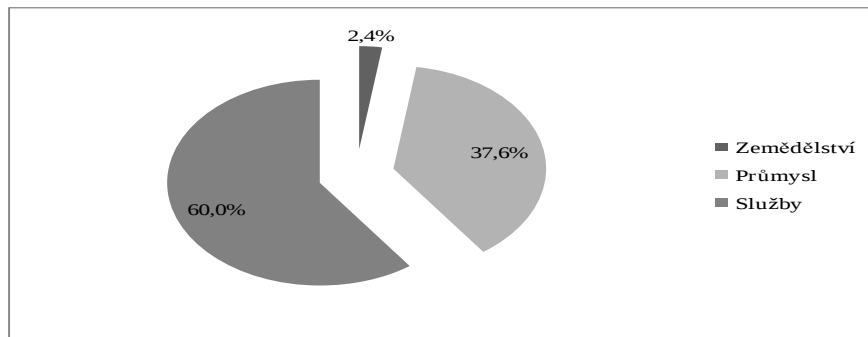
Pod pojmem národní hospodářství si lze představit souhrn všech subjektů podnikání, občanů a hospodářských činností uskutečňujících se na území České republiky. Národní hospodářství zahrnuje všechny činnosti sloužící k získání zdrojů, jejich následnému zpracování a tím produkci statků a služeb, jež finálně zajišťují uspokojování lidských potřeb. Mezi subjekty národní ekonomiky řadíme podniky, domácnosti a státní instituce. Podniky s produkcí stejných nebo podobných statků či služeb vytváří jednotlivá hospodářská odvětví. Přehled těchto odvětví je obsažen v odvětvové klasifikaci ekonomických činností (OKEČ), jež slouží jako zdroj informací pro státní statistiku. Tato odvětví se dále sdružují do hospodářských sektorů, a to na základě podobných znaků či na základě tzv. vzdálenosti k přírodním zdrojům. Nejbližše těmto zdrojům je primární sektor, do něhož řadíme těžbu nerostných surovin, zemědělství a lesní hospodářství. Do sekundárního sektoru zpracovávajícího produkci sektoru primárního, spadá zpracovatelský průmysl, stavebnictví, výroba a rozvod plynu a elektřiny. Terciární sektor slouží k uspokojení vyšších potřeb rozvinuté společnosti a řadíme sem převážně služby zaštiťující např. dopravu, obchod, zdravotnictví, pohostinství, školství, zdravotnictví, telekomunikace, opravy atd. Posledním hospodářským sektorem je **sektor kvartární** zahrnující vědu a výzkum.

Čím vyspělejší je národní ekonomika, tím nižší je podíl produkce primárního sektoru na celkové produkci státu. Rozvíjející se hospodářství zvyšuje podíl sekundárního sektoru na celkové produkci pouze do určitého stupně vývoje ekonomiky, v němž se zastaví a následně začíná klesat. Přehled jednotlivých hospodářských sektorů je blíže zachycen v příloze.

Ukazatelem měření výkonnosti národní ekonomiky je hrubý domácí produkt (HDP), jenž je peněžním vyjádřením toku produktů a služeb vyprodukovaných výrobními faktory na území naší země za určité časové období. (Samuelson, 1995)

V následujícím grafu můžeme vidět podíly jednotlivých sektorů na celkové produkci země v roce 2010.

Graf 1: Relativní podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP v ČR, 2010



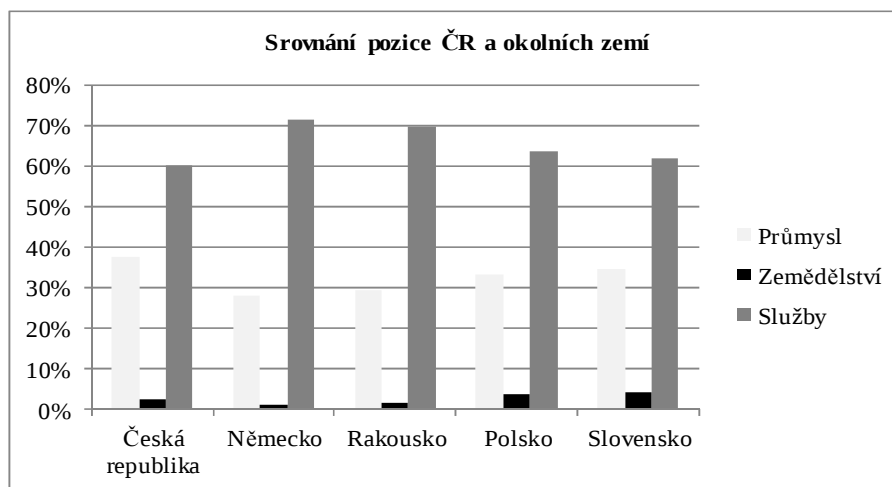
Zdroj: CIA, vlastní úprava

2.1 Pozice České republiky v mezinárodním srovnání

Srovnání ČR s okolními zeměmi

Z následujícího grafu je patrné, že nejsilněji je průmysl zastoupen právě v České republice, za což vděčí především automobilové výrobě a jejich subdodavatelům. V České republice se vyrábí např. automobily značky Škoda, Hyundai, TPCA. Silný průmysl, rovněž díky automobilové výrobě, je i na Slovensku, oproti tomu Rakousko a Německo vykazují nejnižší úroveň průmyslové výroby (pod 30%).

Graf 2: Mezinárodní srovnání relativního podílu jednotlivých sektorů národních ekonomik



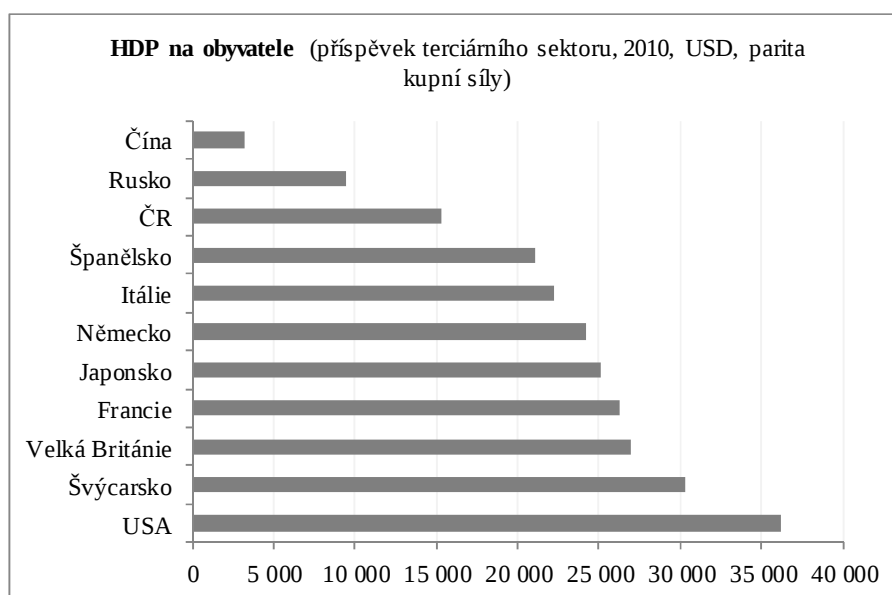
Zdroj: CIA, vlastní úprava

Graf zachycuje rovněž pozici podílu poskytovaných služeb, jenž je ve srovnání s okolními zeměmi v České republice nejnižší, a to díky již zmiňovanému silnému průmyslu. Pro rozvoj služeb tedy stále existuje prostor, a to především v obchodním vztahu k Německu a Rakousku.

Primární sektor tvoří ve vyspělých zemích jako je Německo a Rakousko téměř nulový podíl na celkové produkci, avšak v České republice, Slovensku a Polsku představuje zemědělská produkce stále přínos, byť minimální, na celkové produkci těchto států.

Srovnání ČR s vyspělými evropskými a světovými zeměmi

Graf 3: HDP na obyvatele v jednotlivých zemích, USD, 2010



Zdroj: CIA, vlastní úprava

Z výše uvedeného grafu je patrná zřejmá zaostalost naší země ve srovnání se zeměmi vyspělými, nicméně v sektoru služeb generuje Česká republika vyšší příspěvek HDP než Rusko či Čína, čímž se potvrzuje předchozí tvrzení o významném růstovém potenciálu v tomto sektoru. Jednoznačně nejvyspělejší zemí je USA, které převyšuje dokonce takové země, jako je například Švýcarsko či Velká Británie. Velmi zajímavým zjištěním je fakt, že všechny vyspělé evropské země se pohybují v poměrně úzkém intervalu, a to okolo 20 - 25 tis. USD na hlavu.

2.2 Vybrané pracovní pozice terciárního sektoru

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, terciární sektor se podílí na celkové produkci České republiky největším dílem. Poskytování služeb stále skýtá potenciál k možnému rozvoji. Pro účely této diplomové práce bude zaměřena pozornost pouze na zaměstnance pracující v sektoru služeb, konkrétně v oblasti ekonomie, práva a marketingu a ostatních kreativních oblastí.

Pracovníci z ekonomické oblasti – základní charakteristika

Pracovníky v rámci ekonomické sféry lze rozdělit do několika základních skupin, především ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení, respektive zaměstnavateli:

- ⇒ Kmenoví zaměstnanci obchodních společností (zaměstnanci vykonávající pracovní činnost v rámci zaměstnaneckého vztahu s jednou společností), například finanční ředitelé (tzv. „CFO“), účetní, controlloři, interní auditoři, finanční specialisti apod.,
- ⇒ Kmenoví zaměstnanci finančních institucí, například investiční bankéři, bankovní poradci, projektoví manažeři, výkonní (exekutivní) manažeři, produktoví specialisti, pojišťovací makléři,
- ⇒ Poradci a auditoři pracující v ekonomické oblasti pro ostatní obchodní společnosti či finanční instituce, například pracovníci auditorských společností, daňoví poradci, finanční poradci či konzultanti,
- ⇒ Ostatní pracovníci v ekonomické sféře.

Vedle kategorizace pracovníků ekonomické oblasti dle jejich pracovního zařazení je vhodné tyto pracovníky kategorizovat také dle jejich profesní orientace, která nereflektuje výše uvedené dělení. Základní profesní kategorie zaměstnanců lze vyjádřit do následujících oblastí:

- ⇒ Podnikové finance,
- ⇒ Účetnictví,
- ⇒ Daně,
- ⇒ Bankovníctví,

⇒ Pojišťovnictví apod.

Dle nároku své funkce jsou tyto pracovníci většinou absolventy vysokých škol s ekonomickým zaměřením, jako je například Vysoká škola ekonomická v Praze, Institut ekonomických studií na Karlově univerzitě v Praze, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně aj. Pokud to povaha a náročnost práce nevyžaduje, disponují tyto pracovníci pouze středoškolským vzděláním (typicky účetní), především z obchodních akademií či vyšších odborných škol.

V průběhu své profesní kariéry se musí tyto pracovníci dále vzdělávat a rozvíjet své pracovní dovednosti, a to především ze dvou základních důvodů:

- ⇒ Zvýšení své hodnoty a ceny na trhu práce, typicky doktorská studia s cílem získání titulu PhD., profesní certifikáty, jako např. CFA⁷, ACCA⁸ apod.,
- ⇒ Udržení aktuální znalosti především účetní a daňové problematiky způsobené průběžnou změnou legislativních předpisů, vyhlášek a nařízení.

Obecně jsou pracovníci z ekonomické oblasti poměrně pragmatičtí, detailně orientovaní na celkový výsledek, zvyklí pracovat s precizními vstupy a na základě standardizovaných postupů. Základním předpokladem pro získání vysoké pozice v rámci této oblasti je nezbytné disponovat solidní znalostí dané problematiky, a to především z důvodu zodpovědnosti za případná nevhodná rozhodnutí, která mohou mít až trestně právní postih, například (neúmyslné) krácení daní, daňové podvody, uzavírání nevhodně nastavených smluv apod.

Typické požadavky na pracovníky ze strany zaměstnavatelů

Pro ověření typických požadavků na pracovníky z oblasti ekonomického sektoru bylo vypracováno reálné ověření na nejvyužívanějším pracovním portálu

⁷ CFA – Chartered Financial Analyst, neboli mezinárodně uznávaná a vysoce respektovaná certifikace finančních analytiků

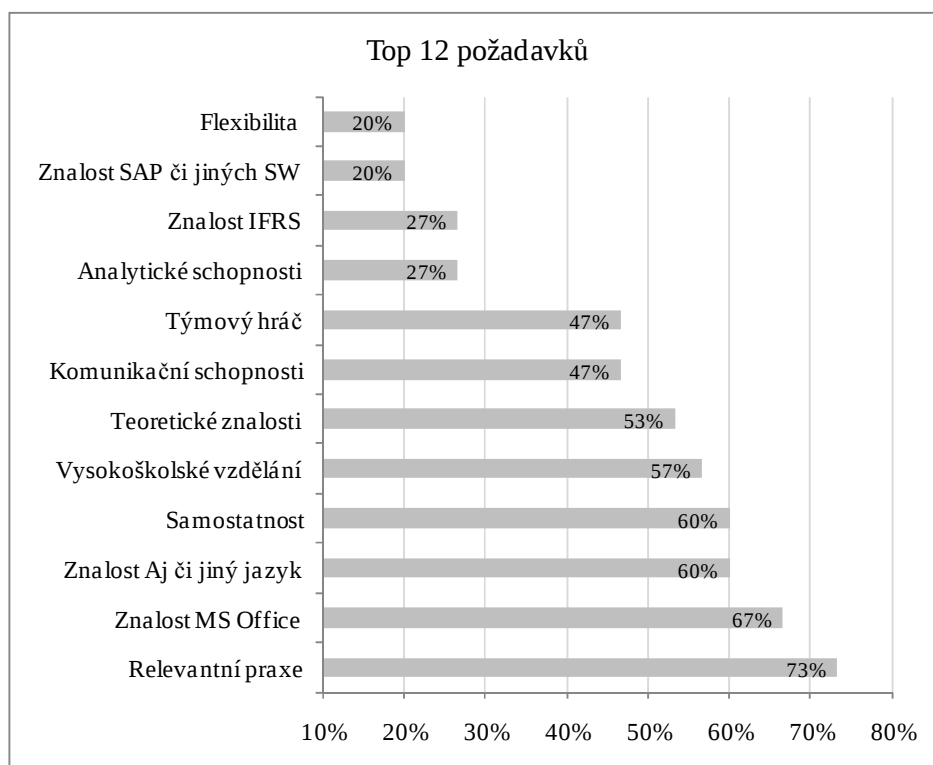
⁸ ACCA – Association of Chartered Certified Accountants, neboli mezinárodně uznávaná a vysoce respektovaná certifikace finančních auditorů

v České republice, a to na portálu www.jobs.cz. Zvoleny byly dva základní obory, a to konkrétně:

- ⇒ Bankovníctví, pojišťovnictví a finance,
- ⇒ Ekonomika a podnikové finance,
- ⇒ Žádné další omezení výběru (například bližší profese, lokalita, minimální platový plat či ostatní parametry) při výběru nastaveny nebyly.

Následně bylo zrevidováno prvních 15 relevantních pracovních inzerátů. Nejčastější požadavky jsou zachyceny v následujícím grafu.

Graf 4: Typické požadavky zaměstnanců na pracovníky z ekonomické oblasti



Zdroj: portál www.jobs.cz, 24. září 2011, vlastní úprava

Nejčastějším požadavkem na tyto pracovníky je dnes relevantní praxe, což je velmi silně ovlivněno současnou makroekonomickou situací, za které dochází k výraznějšímu převisu nabídky nad poptávkou pracovních pozic, což zjednodušeně znamená, že na trhu je více kvalitnějších lidí, kteří jsou ochotni pracovat i za nižší plat, než tomu bylo například v době plné ekonomické konjunktury před cca 5-8 lety.

Obecně lze očekávat, že v případě opětovného plného „nastartování“ české ekonomiky a růstu poptávky po kvalifikované síle budou společnosti opět více nuceny investovat do svých vlastních pracovníků a kvalifikovanější a zkušenější pracovníky si budou muset vychovávat z vlastních zdrojů, případně je „přetahovat“ za významně lepších (a tím pádem nákladnějších) podmínek od konkurence.

Za běžnou praxí společnosti v dnešní době předpokládají také znalost práce se softwarovou sadou MS Office, kterou dnes využívá drtivá většina společností.

Důrazný akcent je dnes také kladen na solidní znalost anglického, v omezené míře případně jiného cizího jazyka, a na nezbytnou samostatnost. Samostatnost je v dnešní době pro společnosti klíčová vlastnost, protože v okamžiku, kdy je pracovník nedostatečně samostatný, musí se mu de facto věnovat ještě někdo, kdo tak nemůže naplno odvádět svoje vlastní pracovní úkony. V konečném důsledku tuto skutečnost společnost pocítí ve vyšších (osobních) nákladech na pracovníky, protože na splnění požadovaných výkonů spotřebuje více zaměstnanců.

Relativně zajímavým zjištěním je pouze 57% poptávka po vysokoškolském vzdělání, která je ale pravděpodobně nahrazena vysokými nároky na relevantní praxi.

Pracovníci z oblasti práva – základní charakteristika

Pracovníky v právní oblasti lze rovněž dělit, a to na dvě základní kategorie dle jejich pracovního zařazení, respektive dle jejich vztahu k zaměstnavateli:

- ⇒ Kmenoví zaměstnanci obchodních společností, neboli „in-house“ právníci, kteří pracují pouze v rámci své vlastní společnosti,
- ⇒ Pracovníci, jež pracují pro vícero klientů či společností, a jsou buďto v zaměstnaneckém vztahu (klasicky advokátní koncipienti⁹ v advokátní kanceláři) či pracují jako OSVČ (například samostatný advokát, ale také advokát pracující pro advokátní kancelář).

Z jiného úhlu pohledu lze pracovníky v oblasti práva kategorizovat dle jejich profesního zaměření a specializace, například:

⁹ Advokátní koncipient představuje právníka, který realizuje svoji profesní praxi pod dohledem advokáta a připravuje se, po splnění povinné délky praxe, k vykonání advokátských zkoušek a následného zápisu do České advokátní komory

- ⇒ Oblast obchodního práva,
- ⇒ Oblast trestního práva,
- ⇒ Oblast fúzí a akvizic,
- ⇒ Oblast pracovního práva,
- ⇒ Oblast veřejného sektoru a regulací,
- ⇒ Oblast správního práva a rozhodčích řízení apod.

Velkým specifikem oblasti práva je jeho, poměrně významné, lokální omezení; samotné vysokoškolské studium, které je nezbytným předpokladem pro další profesní rozvoj, plně vychází a reflektuje český právní řád. Z tohoto důvodu je pro pracovníky v oblasti práva poměrně obtížné získat práci mimo Českou republiku.

Vzhledem k významné konkurenci v oblasti práva (především ve velkých městech jako Praha či Brno) rozvíjejí pracovníci své profesní vzdělání, a to, stejně jako u kategorie pracovníků v ekonomické oblasti. Důvody jsou především dvojí:

- ⇒ Udržení aktuální znalosti legislativních předpisů a jejich případných změn,
- ⇒ Zvýšení své hodnoty a ceny na trhu práce, typicky studiem jednoho či více z následujících studijních programů:
- ⇒ JUDr. – titul doktora práv. Jeho získání je podmíněno primárně získáním titulu Mgr. a následným sepsáním a obhájením tzv. rigorózní práce a složením státní rigorózní zkoušky ze zvolené právní oblasti,
- ⇒ PhD. – doktorský titul, někdy označovaný jako tzv. „velký doktorát“¹⁰; předpokladem získání je úspěšné absolvování 3 až 4 letého postgraduálního studia s výrazným důrazem na vědeckou činnost,
- ⇒ LL. M. – akademický titul, který získávají účastníci postgraduálního studia na zahraničních univerzitách. Zkratka pochází z latinského názvu Magister Legum.

¹⁰ Oproti tzv. „velkému doktorátu“ existuje i tzv. „malý doktorát“, takto jsou označovány tituly jako PhDr., RNDr. či již zmiňovaný JUDr.

Obecně jsou pracovníci z právní oblasti velmi precizní a za každé situace plně respektují ujednání relevantních zákonných norem. Velmi častá je také specializace na konkrétní právní oblast, ve které pravidelně sledují i jednotlivé kauzy a z nich plynoucí případné nové judikáty. Klíčovým předpokladem pro vykonávání této profese je relevantní vysokoškolské vzdělání.

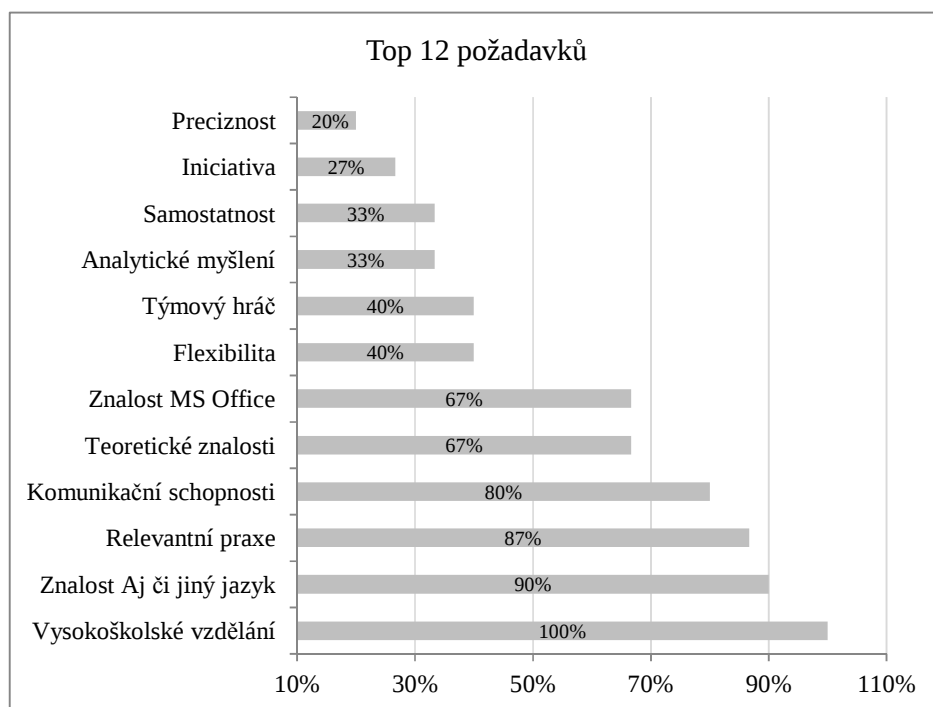
Typické požadavky na pracovníky ze strany zaměstnavatelů

Pro ověření typických požadavků na pracovníky z oblasti právního sektoru bylo, stejně jako pro oblast ekonomickou, vypracováno reálné ověření na nejvyužívanějším pracovním portálu v České republice, a to na portálu www.jobs.cz. Zvolen byl základní obor, a to konkrétně:

- ⇒ Právní služby,
- ⇒ Žádné další omezení výběru (například bližší profese, lokalita, minimální plat či ostatní parametry) při výběru nastaveny nebyly.

Následně bylo zrevidováno prvních 15 relevantních pracovních inzerátů. Nejčastější požadavky jsou zachyceny v následujícím grafu.

Graf 5: Typické požadavky zaměstnanců na pracovníky z právní oblasti



Zdroj: portál www.jobs.cz, 25. září 2011, vlastní úpravy

Naprosto dominantním požadavkem (ve všech případech) na pracovníky v oblasti práva je vysokoškolské vzdělání. V současné době lze toto vzdělání dosáhnout na 6 fakultách v České republice, konkrétně: právnické fakultě Karlovy university v Praze, Masarykově univerzitě Brno, Univerzitě Palackého v Olomouci, Západočeské univerzitě v Plzni, CEVRO Institutu v Praze a Justiční akademii v Kroměříži.

Vedle vzdělání drtivá část společností vyžaduje také znalost cizího jazyka, typicky angličtiny. Tento požadavek je, z objektivních důvodů, více nárokován především v Praze a Brně, tj. v místech, kde sídlí mezinárodní společnosti, jež často tyto zaměstnance poptávají.

Takřka stejně významným požadavkem je i nutnost relevantní praxe, která, stejně jako u případu pracovníků z oblasti ekonomie, silně reflektuje současnou, celoevropským ekonomickým zpomalením ovlivněnou, situaci na trhu práce.

Pro pracovníky v oblasti práva jsou také důležité komunikační schopnosti, které uchazeči musí uplatnit, ať už při jednání s klienty, u soudů či v běžné dennodenní činnosti. Jinými slovy lze říct, že pokud uchazeč disponuje velmi solidním vzděláním a znalostmi v daném oboru, avšak má problémy v komunikaci a komunikačních schopnostech, může ho profesně významně převyšovat i uchazeč, jež těmito znalostmi nedisponuje, ale je komunikačně dostatečně silný na to, aby tento svůj handicap tímto dohnal.

V neposlední řadě je pro pracovníky z oblasti práva důležitá i znalost práce na PC, především v MS Office a relevantní teoretické znalosti (u tohoto požadavku je jistá duplicita ve vztahu k vysokoškolskému vzdělání).

Marketingoví a kreativní pracovníci – základní charakteristika

Marketingové a kreativní pracovníky lze, stejně jako u předcházejících kategorií, rozdělit na dvě základní skupiny:

⇒ Na kmenové zaměstnance jednotlivých společností, jež pracují na marketingovém rozvoji svého zaměstnavatele a jeho případných produktech či produktových skupinách,

⇒ Na pracovníky, kteří pracují pro vícero klientů či společností v rámci marketingové či reklamní agentury.

Na rozdíl od pracovníků z oblasti práva není příliš typické, aby pracovník, pokud nepodniká, pracoval samostatně jako OSVČ. Důvodem je především skutečnost, že marketingová a reklamní práce je relativně hodně specializovaná a poptávka po těchto službách nedosahuje zdaleka takových objemů, jako v případě advokátů; z těchto důvodů by měl pracovník jako OSVČ relativně vysoké náklady na získání zakázky¹¹.

Vedle výše popsaného dělení je možné také marketingové a kreativní pracovníky dělit z pohledu jejich profesní orientace, a to následovně:

⇒ B2C profesní zaměření, neboli „*Business-to-Consumer*“, což v překladu znamená zaměření na jednotlivé zákazníky, spotřebitele. Profesně se toto zaměření označuje také jako tzv. „*retail*“;

⇒ B2B profesní zaměření, neboli „*Business-to-Business*“, což v překladu znamená zaměření na ostatní společnosti a korporace. Profesně se toto zaměření označuje také jako „*wholesale*“.

V rámci této profesní kategorie je, na rozdíl od předcházejících, relativně nízká preference vysokoškolského vzdělání. Toto je dáno hlavně rozdílným přístupem a očekáváním od budoucích výstupů marketingových pracovníků. Zatímco od ekonomů a právníků očekáváte, že „*budou vědět*“, od marketingových pracovníků očekáváte, že „*budou mít (originální) nápad*“.

Potvrzení této myšlenky nabízí nepřímo i struktura vysokých škol v České republice; zatím drtivá většina relevantních vysokých škol má právnickou, nebo také i ekonomickou fakultu, v případě marketingu se jedná maximálně o existenci marketingově zaměřených kateder. Důvody jsou z principu dvojí:

⇒ Nepříliš vysoká poptávka studentů po přímém exaktním zaměření na marketing;

¹¹ Náklady na získání zakázky rozumíme především propagaci, oslovení potenciálních klientů, reklamní předměty atd.

⇒ Nedostatečný počet dostatečně akademicky vzdělaných pracovníků (např. Ph.D. studentů, docentů či profesorů) pro zajištění dostatečné kvality výuky.

Typické požadavky na pracovníky ze strany zaměstnavatelů

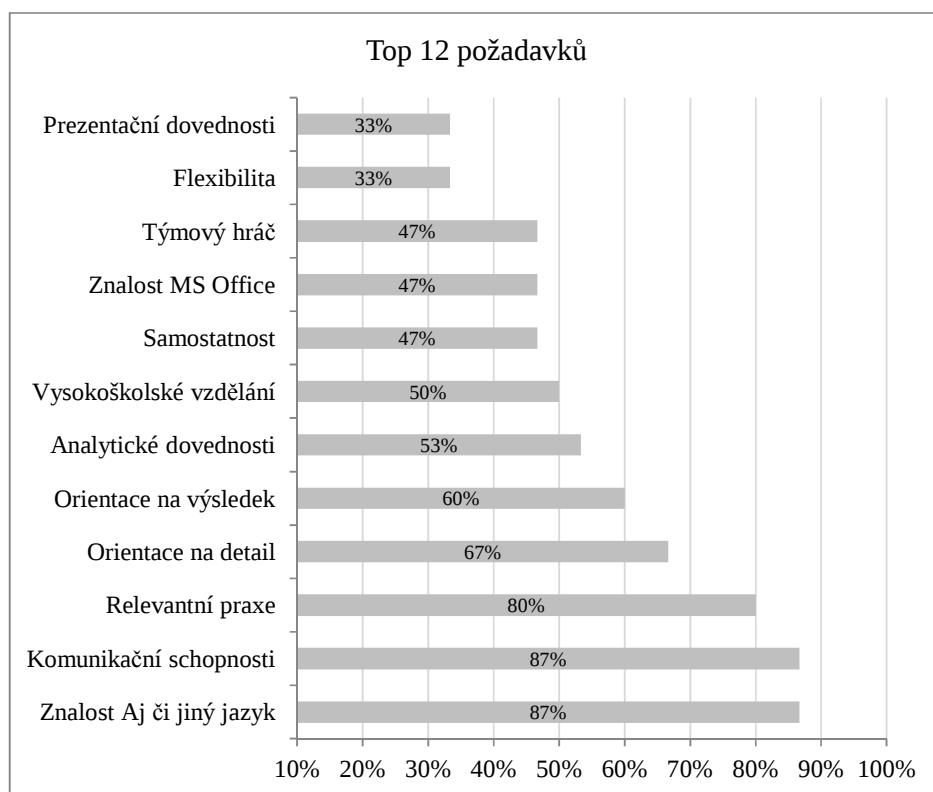
Pro ověření typických požadavků na pracovníky z oblasti sektoru marketingu a kreativních pracovníků bylo, stejně jako pro oblast ekonomickou a právní, vypracováno reálné ověření na nejvyužívanějším pracovním portálu v České republice, a to na portálu www.jobs.cz. Zvolen byl základní obor, a to konkrétně:

⇒ Marketing,

⇒ Žádné další omezení výběru (například bližší profese, lokalita, minimální plat či ostatní parametry) při výběru nastaveny nebyly.

Následně bylo zrevidováno prvních 15 relevantních pracovních inzerátů. Nejčastější požadavky jsou zachyceny v následujícím grafu.

Graf 6: Typické požadavky zaměstnanců na pracovníky z marketingové oblasti



Zdroj: portál www.jobs.cz, 25. září 2011, vlastní úpravy

Jak je ze zpracované analýzy zřejmé, potvrzuje se domněnka relativně nízké poptávky po vysokoškolsky vzdělaných pracovnících.

Klíčovou, a ve své podstatě nezbytnou, podmínkou je oproti tomu jazyková vybavenost; to je dáno především strukturou poptávky po marketingových službách – tato je především silně determinována většími, ve velké části případů nadnárodními společnostmi a korporacemi, kde je angličtina nebo jiný cizí jazyk, ustanovena na úrovni běžného jazyka komunikace.

Velmi výrazným požadavkem jsou i vyspělé komunikační schopnosti; pracovníci musí být nejenom profesně vyspělí a kreativní, musí umět také své výstupy adekvátně obhájit před klienty.

Důraz je u marketingových pracovníků kladen také na orientaci jak na detail, tak i na celkový výsledek a na vyvinuté analytické schopnosti.

Celkové srovnání požadavků pro jednotlivé kategorie

Celkové srovnání top 9 typických požadavků pro jednotlivé, výše popsané, kategorie pracovníků je blíže uveden v příloze.

Ze srovnání jsou patrné výše popsané rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi, ale lze z něj také poměrně jasně vyčíst klíčové požadavky dnešních zaměstnavatelů v rámci terciárního sektoru ekonomiky. Mezi klíčové pracovní požadavky tak patří:

- ⇒ Znalost cizího jazyka;
- ⇒ Vysokoškolské vzdělání;
- ⇒ Znalost práce na PC, především se softwarovou sadou MS Office;
- ⇒ Relevantní praxe.

3 Reálné ověření teoretických determinantů pracovního prostředí

Základním cílem reálného ověření teoretických determinantů pracovního prostředí, vymezených a popsanych v předcházejících částech této práce, je především ověření základní hypotézy, která tvrdí, že v dnešní době je pracovní prostředí pro pracovníky v sektoru služeb velmi důležitým aspektem a současně, mezi jednotlivými profesními kategoriemi, zde zastoupenými pracovníky z oblasti ekonomie, práva a marketingu, může existovat významný rozdíl a významné odchylky v jednotlivých požadavcích a nárocích na toto prostředí.

Zjistit a ověřit výše popsané lze prostřednictvím sociologického výzkumu, jenž popisuje, vysvětluje a předpovídá život celé společnosti, sociologických skupin nebo jednotlivců¹².

Mezi základní techniky sociologického sběru dat se řadí: pozorování, rozhovor, anketa, dotazníkové šetření, experiment a studium dokumentů. Každá z těchto technik s sebou nese v průběhu realizace výhody i nevýhody, jejichž stručný přehled je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 4: Základní techniky sociologického sběru dat

Technika	Výhody	Nevýhody
Pozorování	⇒ Nezkreslené poznatky ⇒ Získání poznatků, jež respondent nechce nebo nemůže sdělit	⇒ Náročné pro výzkumníka, jelikož zastává roli pozorovatele a zároveň roli člena skupiny ⇒ Vysoké riziko prozrazení ⇒ Riziko ztráty objektivnosti, kdy se pozorovatel může ztotožnit se skupinou („going native“)
Rozhovor	⇒ Menší nároky na iniciativu respondenta	⇒ Velmi pracná a nákladná technika ⇒ Velká časová náročnost
Anketa	⇒ Rychlý sběr dat ⇒ Oslovení velkého počtu respondentů	⇒ Malá návratnost ⇒ Úzký okruh zkoumaného problému

¹² Internetový odkaz: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociologie>

Technika	Výhody	Nevýhody
Dotazníkové šetření	⇒ Vysoká efektivita ⇒ Možnost v krátkém čase získat informace od vysokého počtu respondentů ⇒ Relativně malé náklady	⇒ Dotazník klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadné „přeskočit“ otázky nebo neodpovědět vůbec ⇒ Velmi nízká návratnost
Experiment	⇒ Umožňuje průběh v přesně stanovených podmínkách, což umožňuje důkladnou přípravu i kontrolu	⇒ Omezenost v rozsahu zkoumaných jevů, a tím i stanovených cílů ⇒ Obtížná aplikace výsledků v praxi, zejména u laboratorních experimentů
Studium dokumentů	⇒ Získání detailních informací s vysokou vypovídací hodnotou	⇒ Velká časová náročnost

Zdroj: Nový, Surynek, (2006)

3.1 Charakteristika průzkumné metody a průzkumného vzorku

Pro účely výzkumu k této diplomové práci byla zvolena nejrozšířenější technika sociologického výzkumu, a to dotazníkové šetření.

Při volbě této techniky se nabízí hned několik variant realizace, mezi něž řadíme např. metodu **PAPI** (paper and pen interviewing), tj. dotazování probíhající na základě klasických papírových dotazníků, metodu **CAPI** (computer assisted personal interviewing) neboli dotazníkové asistované šetření pomocí elektronického formuláře, dále metodu **CATI** (computer assisted telephone interviewing), tj. telefonické dotazování s využitím počítače, **dotazníkové šetření v terénu** neboli terénní asistovaný sběr dat a tzv. **E-survey**, kdy jsou data získávána prostřednictvím elektronického dotazníku.

Ke sběru dat byl vypracován elektronický dotazník, jenž byl rozeslán respondentům z okruhu přátel, známých a obchodních partnerů, a to spolu

s průvodním dopisem prostřednictvím emailové pošty a profesní sociální sítě www.Linkedin.com.¹³

Výzkum realizovaný v rámci této práce se vyznačuje následujícími atributy:

- ⇒ Mikrospolečensky zaměřený; tj. úzce orientovaný na terciální sektor, konkrétně na pracovníky v oblasti ekonomie, práva, marketingu a ostatních kreativních oblastí,
- ⇒ Popisný (deskriptivní); výsledky výzkumu popisují jevy problematiky, jak v daný okamžik vypadá,
- ⇒ Škálovací; tj. za použití nástrojů pro měření názorů a postojů,
- ⇒ S uzavřenými, výběrovými otázkami; tzn. s možností výběru jedné správné alternativy, kde respondent vybírá odpověď, jež se nejvíce blíží jeho názoru.

Uzavřené otázky v dotazníku byly zvoleny pro svou výhodu jednoduchého vyplnění odpovědí, snazšího nasměrování respondenta a pro jednodušší vyhodnocení při zpracování. Výstupem tohoto dotazníkového šetření budou tzv. „soft data“, která vyjadřují názory, postoje, způsoby chování.

Parametry dotazníku a dotazníkového šetření

Při sestavení formálně správného dotazníku, jehož účelem je sběr co nejrelevantnějších dat, je nutno respektovat několik základních principů.¹⁴

- ⇒ Výstižný název dotazníku; tj. název vypovídající o zkoumaném tématu s doporučenou délkou 3-5 slov,
- ⇒ Vyloučení zbytečných a potenciálně nezodpověditelných otázek; kde za zbytečné jsou považovány otázky mimo zkoumané téma a za nezodpověditelné takové, jestliže se vyskytne alespoň jeden respondent, jenž má s odpovědí na tuto otázku problém,

¹³ Profesní sociální síť umožňující zprostředkování, výměnu a sdílení odborných znalostí, idejí a informací.

¹⁴ Internetový odkaz: <http://www.vyplnto.cz/jak-spravne-sestavit-dotaznik/>

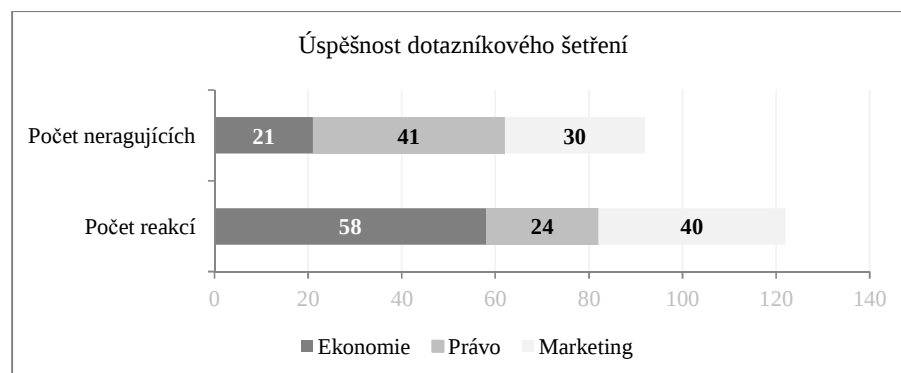
- ⇒ Umístění segmentačních otázek; otázky týkající se věku, pohlaví, vzdělání je doporučeno řadit na samý závěr dotazníku,
- ⇒ Vyloučení osobních a kontaktních údajů; jednak z důvodu zbytečnosti v rámci výzkumu, převážně však pro odpor respondentů k těmto otázkám,
- ⇒ Umístění choulostivých či potenciálně konfliktních otázek na konec dotazníku; čím více otázek má respondent již za sebou, tím vyšší je jeho ochota zodpovědět nepříjemnou či konfliktní otázku, v opačném případě by totiž mohlo dojít k jeho odrazení již v samém úvodu dotazníku,
- ⇒ Optimální počet otázek; doporučené optimum je cca 25 otázek,
- ⇒ Gramatická a stylistická správnost; nic totiž neodradí respondenta více, než dotazník vykazující gramatické chyby.

Stěžejním bodem dotazníkového šetření je nadefinování reprezentativního vzorku respondentů. Doporučený počet dotázaných by neměl být nižší než sto, avšak je nutno počítat s nižší návratností zodpovězených dotazníků.

Struktura portfolia respondentů

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 214 respondentů napříč jednotlivými profesními skupinami, věkem i pohlavím. Celkový relativní podíl navracených dotazníků činil za všechny kategorie 57 %, tj. průzkumu se aktivně zúčastnilo celkem 122 respondentů. Procento navracených dotazníků se ale významně lišilo v rámci jednotlivých profesních kategorií. Bližší struktura portfolia respondentů je zachycena na následujícím grafu.

Graf 7: Úspěšnost dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní průzkum

Z hlediska genderového uspořádání dotazníkového šetření reagovalo (při cca rovnoměrném oslovení mužů a žen) o cca 10 procentních bodů více mužů než žen.

Tabulka 5: Genderové rozdělení dotazníkového šetření

Pohlaví	Počet reakcí	Relativní podíl
Muž	68	55,7%
Žena	54	44,3%
Celkem	122	100,0%

Zdroj: Vlastní průzkum

Z hlediska věkového uspořádání byli respondenti dotazníkového šetření rozděleni do tří základních věkových kategorií:

⇒ Kategorie 25 – 30 let¹⁵,

⇒ Kategorie 31 – 40 let,

⇒ Kategorie 41 a více let.

Struktura věkového uspořádání dotazníkového šetření je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 6: Struktura věkového uspořádání dotazníkového šetření

Věk	Počet reakcí	Relativní podíl
25 - 30	43	35,2%
31 - 40	38	31,2%
41 a více let	41	33,6%
Celkem	122	100,0%

Zdroj: Vlastní průzkum

Základní struktura dotazníku

V rámci dotazníku bylo pro potřeby reálného ověření sestaveno celkem 25 otázek v následujících klíčových oblastech:

¹⁵ Respondenti mladší 25 let nebyli, vzhledem k nedostatečné profesní praxi, do dotazníkového šetření zahrnuti

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ⇒ Tvar kanceláře, | ⇒ Pochvala za dobře odvedenou práci, |
| ⇒ Pracovní prostor v kanceláři, | ⇒ Samostatnost, |
| ⇒ Estetické řešení pracovního prostoru, | ⇒ Srovnání s ostatními, |
| ⇒ Světlo v kanceláři, | ⇒ Kreativita práce, |
| ⇒ Denní světlo v kanceláři, | ⇒ Jistota, |
| ⇒ Barvy v kanceláři, | ⇒ Pracovní pozice, |
| ⇒ Hluk v kanceláři, | ⇒ Kompetence, |
| ⇒ Teplota v kanceláři, | ⇒ Motivace povýšení, |
| ⇒ Druh kanceláře, | ⇒ Možnost se učit nové věci, |
| ⇒ Vztahy na pracovišti, | ⇒ Možnost vyslání na secondment, |
| ⇒ Finanční ohodnocení, | ⇒ Přebírání odpovědnosti, |
| ⇒ Motivující nadřízený, | ⇒ Konstrukce mzdy. |
| ⇒ Náplň práce, | |

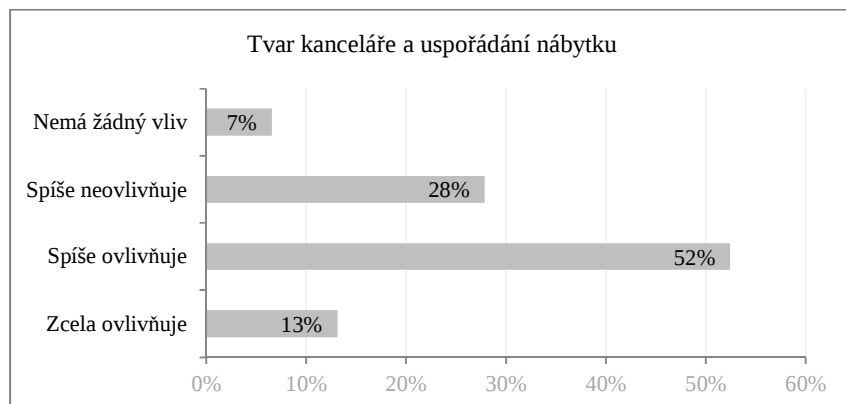
Vyhodnocení jednotlivých oblastí na výše popsaném portfoliu respondentů je poté blíže popsáno a analyzováno v následující kapitole.

3.2 Analýza zpracovaných dat

Tvar kanceláře

Z realizovaného šetření vyplývá, že tvar kanceláře a uspořádání nábytku v kanceláři má na zaměstnance jednoznačně pozitivní vliv. Pouze 35 % zaměstnanců zaujímá k otázce tvaru kanceláře indiferentní postoj, tzn. na jejich pracovní výkon a nasazení nemá žádný vliv.

Graf 8: Vliv tvaru kanceláře a uspořádání nábytku – souhrn

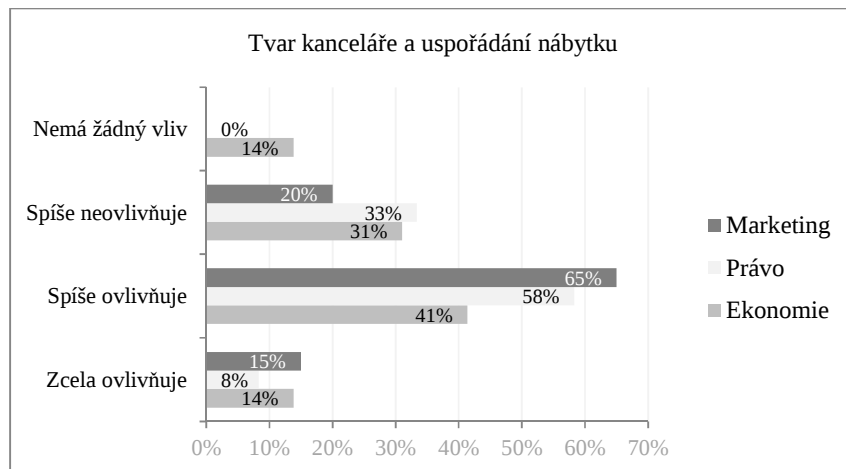


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je vidět jednoznačně nejvyšší vliv u kreativních pracovníků v oblasti marketingu (více jak 80 %), pro jejich práci je inspirující pracovní prostředí klíčové.

Oproti tomu pracovnímu prostředí nepřikládají takový pozitivní vliv především ekonomové; na více jak 45 % respondentů nemá významnější vliv.

Graf 9: Vliv tvaru kanceláře a uspořádání nábytku – dle profesních kategorií

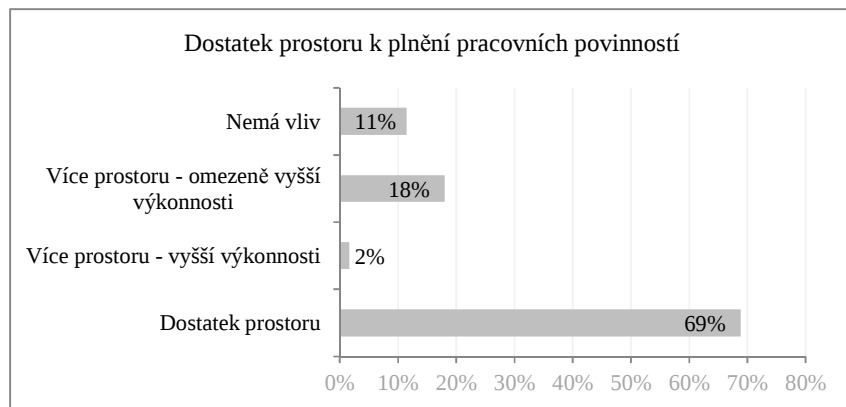


Zdroj: Vlastní průzkum

Pracovní prostor v kanceláři

Z realizovaného šetření vyplývá, že drtivá část respondentů je s velikostí pracovního prostoru ve své kanceláři spokojena a nevyžaduje jeho další rozšíření (takřka 70 % dotázaných respondentů).

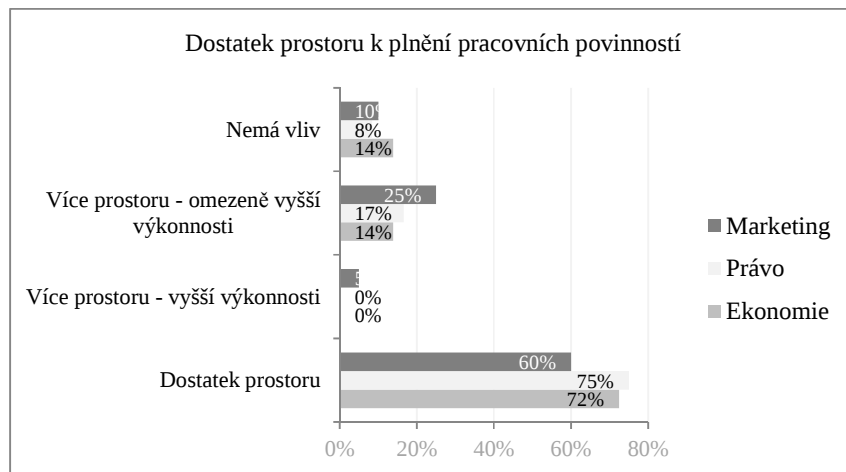
Graf 10: Dostatek prostoru k plnění pracovních povinností – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zřejmé, že ani v rámci těchto kategorií nejsou, s výjimkou snad pracovníků z oblasti marketingu, evidentní žádné relevantnější trendy či odchylky.

Graf 11: Dostatek prostoru k plnění pracovních povinností – dle profesních kategorií



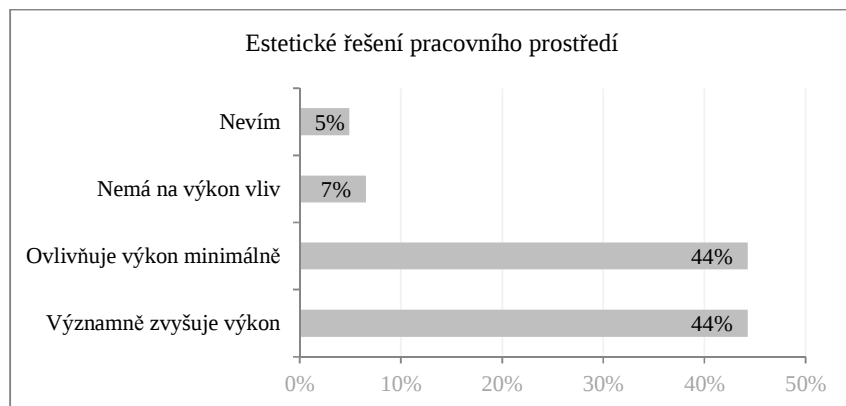
Zdroj: Vlastní průzkum

Estetické řešení pracovního prostoru

Z realizovaného šetření vyplývá, že estetické řešení pracovního prostoru (umístění kanceláře, rozmístění nábytku, pracovních stolů apod.), představuje v dnešní době poměrně silnou komponentu spokojenosti pracovníků.

Významná část respondentů (takřka 88 %) potvrdila nižší či významný dopad estetického řešení interiéru. Pouze pro 7 % respondentů nemá estetika řešení pracovního prostředí vliv na jejich pracovní výkonnost.

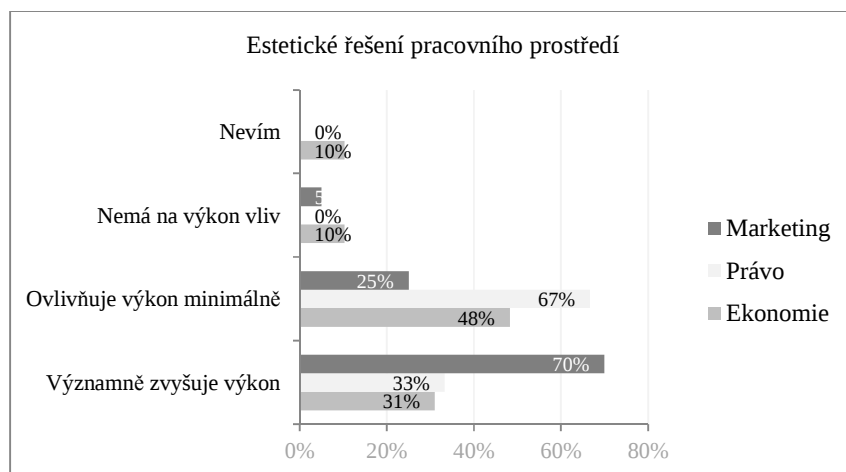
Graf 12: Estetické řešení pracovního prostředí – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie se opětovně potvrzuje domněnka významné relevance kanceláře, jejího tvaru, vybavení a estetiky na pracovníky v oblasti marketingu; jako významný motivační stimul toto potvrzuje 70 % všech dotázaných respondentů (z oblasti marketingu).

Graf 13: Estetické řešení pracovního prostředí – dle profesních kategorií



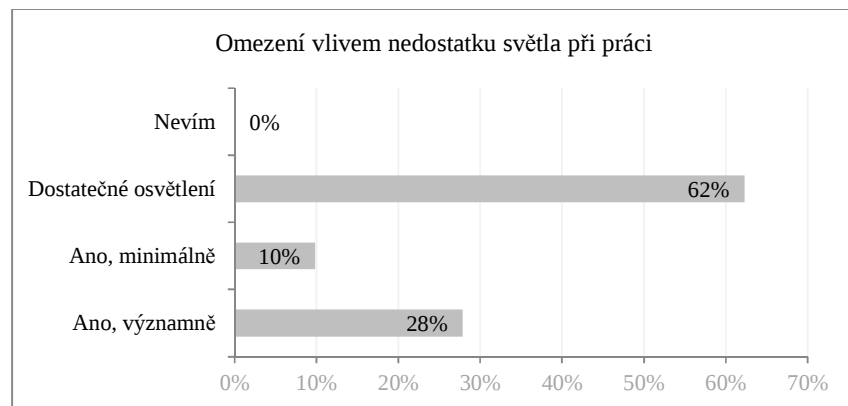
Zdroj: Vlastní průzkum

Světlo v kanceláři

Z realizovaného šetření vyplývá poměrně vysoká míra spokojenosti respondentů s kvalitou současného osvětlení pracovního místa (62 %).

Vedle toho ale poměrně významná část respondentů poukazuje na vysoký a negativní vliv nedostatečného osvětlení na jejich pracovní výkon (takřka 28 %).

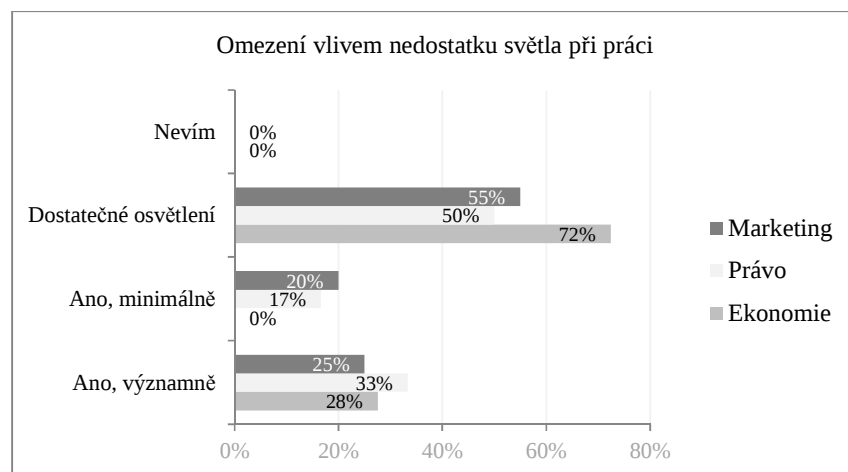
Graf 14: Omezení vlivem nedostatku světla při práci – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie se jenom potvrzuje výše uvedené a popsané souhrnné zjištění.

Graf 15: Omezení vlivem nedostatku světla při práci – dle profesních kategorií

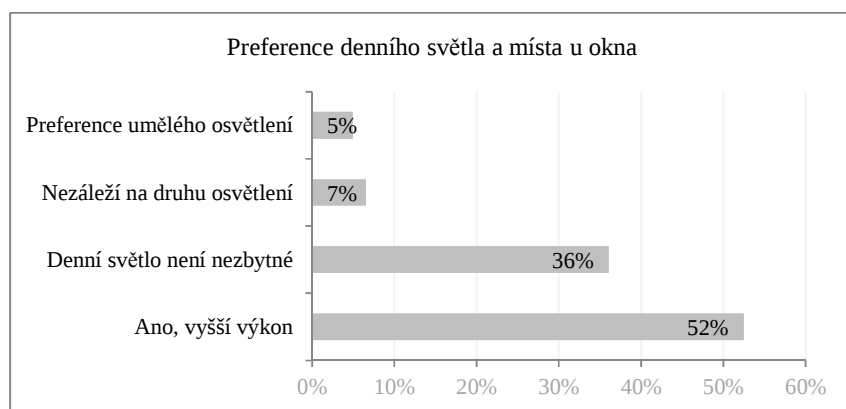


Zdroj: Vlastní průzkum

Denní světlo v kanceláři

Z realizovaného šetření vyplývá poměrně zajímavá dichotomie: pro více než polovinu (52 %) dotazovaných respondentů má denní světlo významný pozitivní dopad na pracovní výkon. Oproti tomu zbývajících část (48 %) denní světlo jako nutnost pro práci rozhodně nebere, dokonce 5 % respondentů preferuje umělé osvětlení.

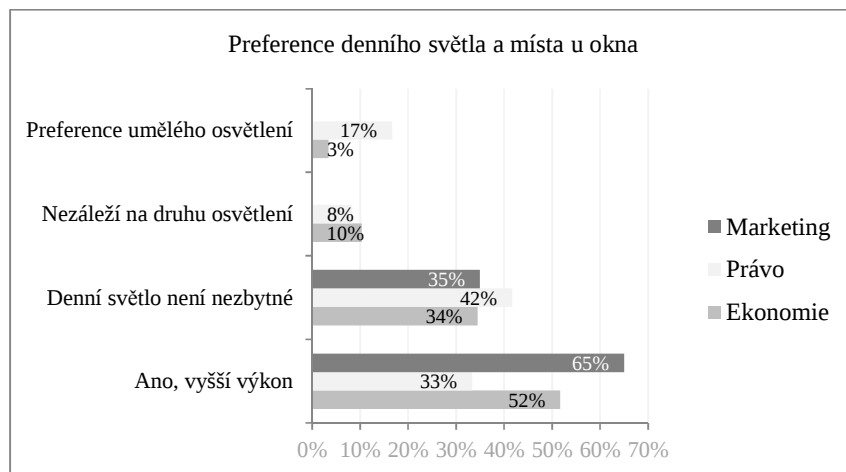
Graf 16: Preference denního světla a místa u okna – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že se opět potvrzují vysoké nároky pracovníků v oblasti marketingu na kvalitu pracovního prostředí; takřka 65 % z respondentů vnímá denní světlo jako silný pozitivní aspekt. U pracovníků v oblasti práva je naopak zjevná relativně významná obliba umělého osvětlení, kdy 50 % respondentů nevyžaduje či významně nepreferuje denní světlo a dokonce 17 % respondentů preferuje umělé osvětlení (což je s ohledem na ostatní profesní kategorie relativně unikátní).

Graf 17: Preference denního světla a místa u okna – dle profesních kategorií



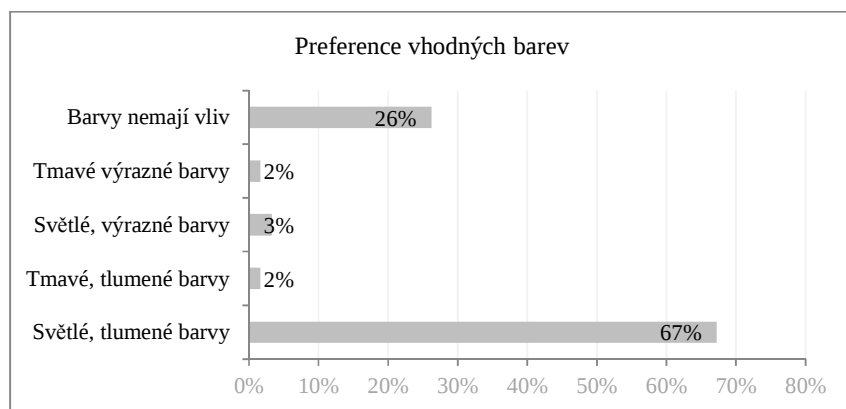
Zdroj: Vlastní průzkum

Barvy v kanceláři

Z realizovaného šetření vyplývá, že mezi oslovenými respondenty mají dominantní preferenci světlé a tlumené barvy (takřka 67%). Ostatní barevné varianty jsou v podstatě pro kancelářské prostory nevhodné.

Poměrně zajímavé je relativně vysoké číslo (26 %) respondentů, na které barevné uspořádání nemá významnější vliv.

Graf 18: Preference vhodných barev – souhrn

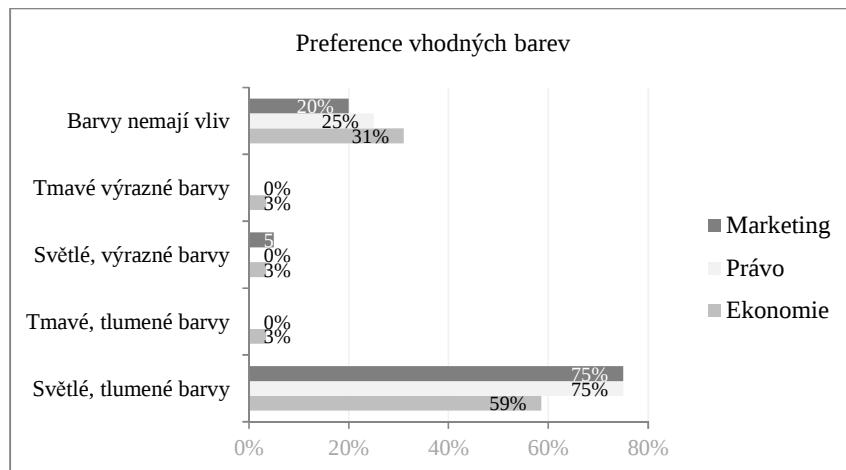


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie se potvrzuje barevná preference světlých tlumených barev napříč všemi kategoriemi. Jedinou výjimku tvoří pracovníci z ekonomických oborů, kteří nejvýrazněji proklamují (31 % respondentů),

že barevná kompozice a barevné uspořádání pracovního prostředí nemá na jejich výkon, respektive koncentraci významnější dopad.

Graf 19: Preference vhodných barev – dle profesních kategorií

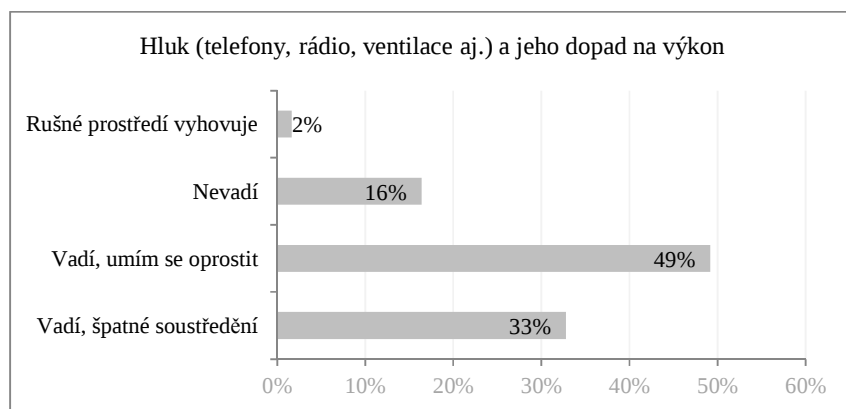


Zdroj: Vlastní průzkum

Hluk v kanceláři

Z realizovaného šetření vyplývá zajímavé zjištění, kdy pouze 33 % respondentům hluk na pracovišti omezuje jejich soustředění. Zbývajícím takřka 67 % respondentů buďto hluk nevadí či se od něj umí oprostit.

Graf 20: Hluk a jeho dopad na výkon – souhrn

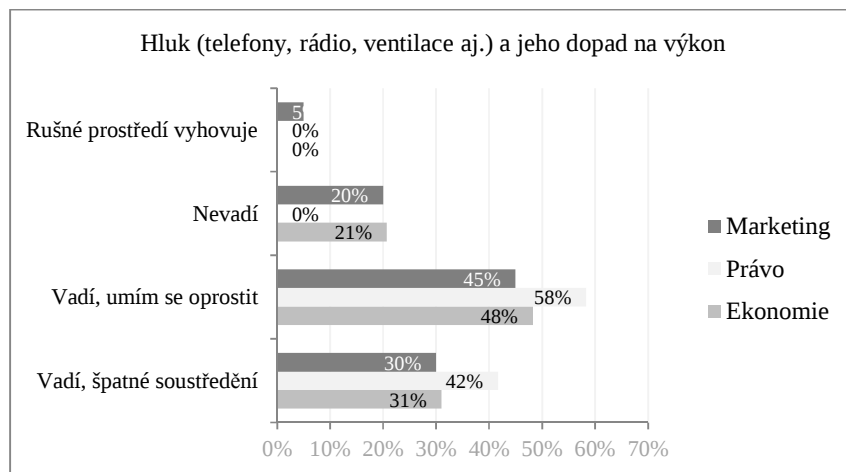


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je vidět, že hluk vadí takřka všem dotázaným pracovníkům v oblasti práva, tj. profese, která vyžaduje vysokou míru soustředění a důkladné přípravy a studia.

Nejméně (okolo 30 %) hluk omezuje pracovníky z oblasti marketingu (kdy dokonce 5 % dotázaných potvrdilo, že hlučná pracoviště spíše vyhledávají) a z oblasti ekonomie a financí.

Graf 21: Hluk a jeho dopad na výkon – dle profesních kategorií

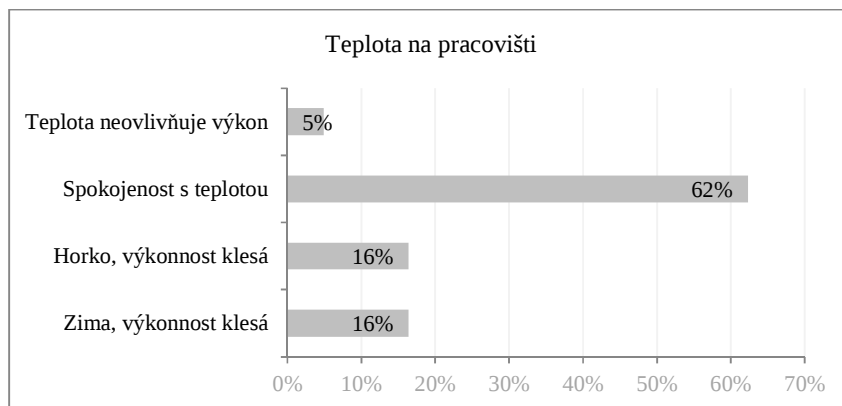


Zdroj: Vlastní průzkum

Teplota v kanceláři

Z realizovaného šetření vyplývá poměrně vysoká spokojenost respondentů (62%) s teplotou v kanceláři. Významnější výkyvy teplot, ať už směrem nahoru či dolů a s negativním dopadem na výkonnost indikovalo celkem 32 % dotázaných.

Graf 22: Teplota na pracovišti – souhrn

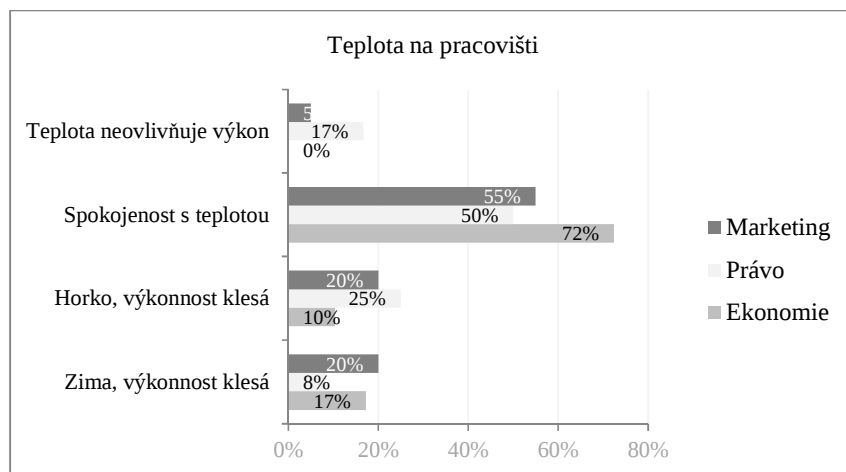


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie jsou potvrzena výše uvedená zjištění i v rámci jednotlivých profesí; tj. z realizovaného šetření nejsou patrné

výraznější rozdíly ve vnímání teplot napříč jednotlivými profesemi. Většina dotázaných respondentů vykazuje s teplotou na pracovišti spokojenost.

Graf 23: Teplota na pracovišti – dle profesních kategorií

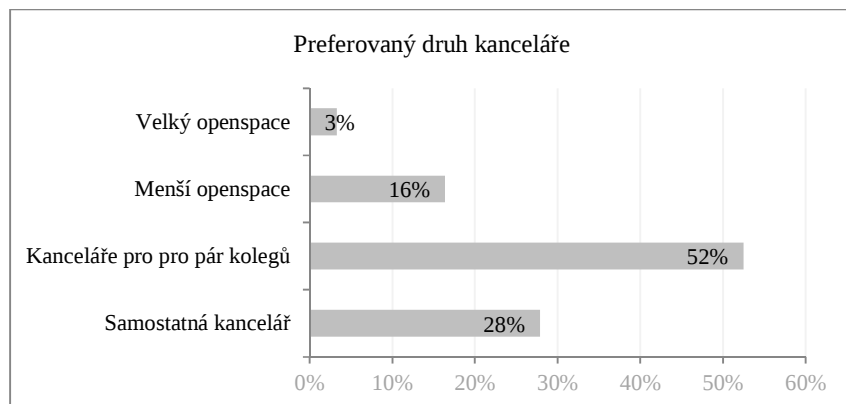


Zdroj: Vlastní průzkum

Druh kanceláře

Z realizovaného šetření vyplývá, že navzdory současnému trendu zavádění velkých openspace kanceláří, preferují zaměstnanci z hlediska efektivnosti práce stále menší kancelář pro sebe a pár kolegů. Pouhým 3% respondentů naopak openspace při práci vyhovuje. Samostatnou kancelář by zvolilo 28% dotázaných respondentů.

Graf 24: Preferovaný druh kanceláře – souhrn



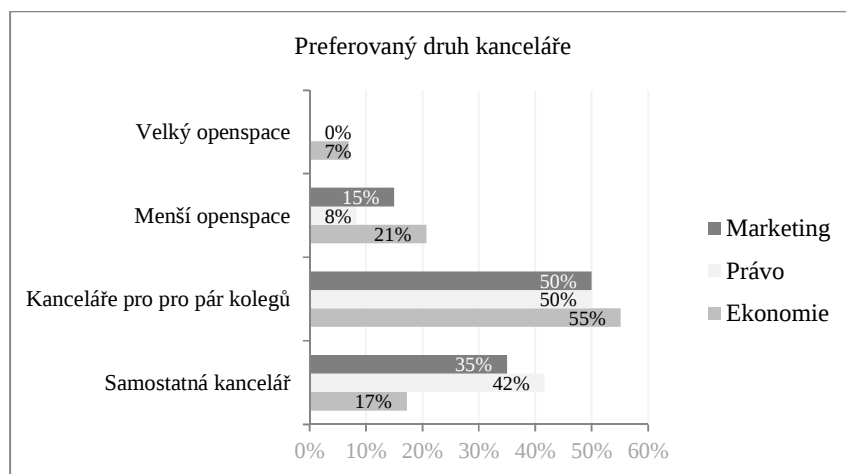
Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie lze dojít k několika relativně překvapivým záměrům. Žádný z respondentů z oblasti marketingu a práva neoznačil jako preferovaný druh kanceláře velký openspace; preferenci velkého openspace upřednostnilo ale 7 % respondentů z oblasti ekonomie. Ekonomové obecně potvrdili jasnou preferenci společných kancelářských prostor: celkem 83 % dotazovaných ekonomů preferují (větší či menší) kancelář společně s ostatními kolegy.

Oproti tomu, nejvíce individuálně pracující právníci, celkem 42 % dotazovaných by preferovalo samostatnou kancelář. Tato skutečnost podporuje předcházející zjištění v oblasti hluku, který obtěžuje (více či méně) 100 % všech dotazovaných respondentů z oblasti práva.

Na pomezí mezi pracovníky z oblasti práva a ekonomie jsou pracovníci z oblasti marketingu; 35 % preferuje samostatnou kancelář, 65 % naopak kancelář společnou.

Graf 25: Preferovaný druh kanceláře – dle profesních kategorií

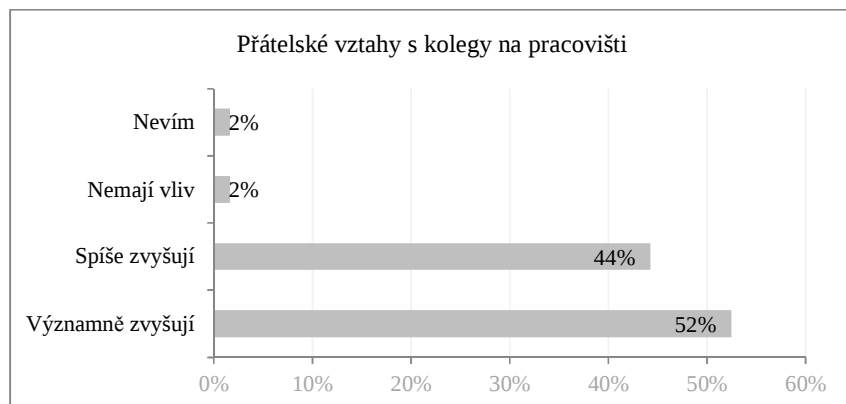


Zdroj: Vlastní průzkum

Vztahy na pracovišti

Z realizovaného šetření vyplývá, že přátelské vztahy jsou více či méně podstatné pro drtivou většinu (96 %) respondentů. U více než poloviny respondentů také tyto vztahy významně ovlivňují pracovní výkon a nasazení.

Graf 26: Přátelské vztahy s kolegy na pracovišti – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zřejmé, že dobré vztahy s kolegy jsou klíčové především pro pracovníky v oblasti marketingu (65 %), kteří tyto vztahy de facto i „očekávají“. Tato skutečnost může být způsobena kreativní náplní práce, kdy pro maximální míru kreativity vyžadují naprosté pracovní pohodlí.

Poměrně zajímavá situace je u pracovníků v oblasti ekonomie; dobré vztahy berou jako silné pozitivum, nicméně naprosto klíčové pro jejich výkonnost nejsou. Toto může být dáno tím, že drtivá část ekonomů, na rozdíl například od marketingových pracovníků, pracuje ve vztahu nadřízený – podřízený, což má jistě přímý dopad na kvalitu pracovních vztahů.

Zajímavým zjištěním je i potvrzení jisté míry izolace pracovníků v oblasti práva; jako jediní v 8 % případů potvrdili, že vztahy na pracovišti nemají na jejich výkonnost vliv.

Graf 27: Přátelské vztahy s kolegy na pracovišti – dle profesních kategorií

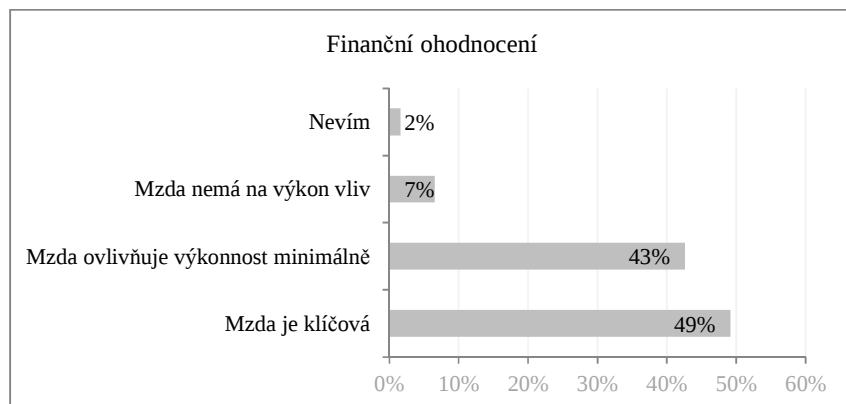


Zdroj: Vlastní průzkum

Finanční ohodnocení

Z realizovaného šetření vyplývá zajímavé rozdělení pracovníků na dvě, takřka rovnoměrné skupiny, kdy pro jednu (49 %) je mzda a její výše pro výkon klíčová a skupinu druhou, na kterou výše mzdy nepůsobí nebo působí pouze minimálně (50 %).

Graf 28: Finanční ohodnocení – souhrn

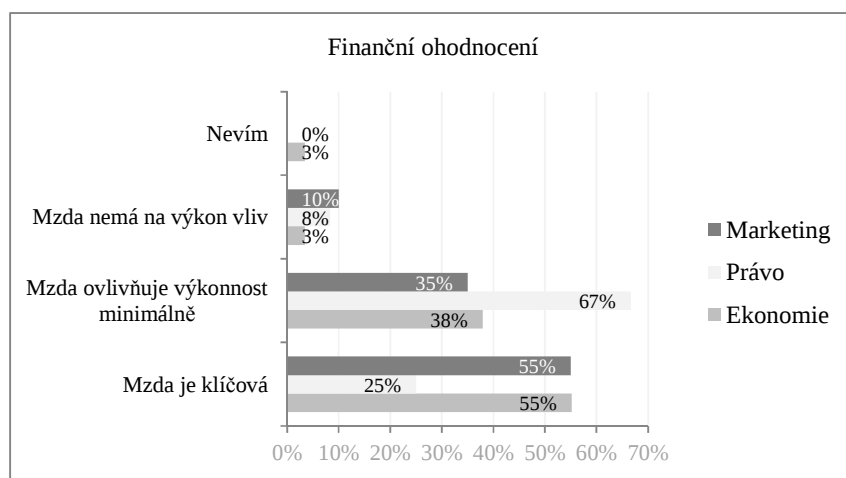


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie jsou poměrně vyrovnané kategorie pracovníků v oblasti marketingu a ekonomie: jako klíčovou vidí mzdu přibližně 55 % z dotazovaných respondentů v obou skupinách; jako faktor s minimálním dopadem na výkonnost ji pak vidí 35 až 38 % respondentů.

Významně odlišně se od výše uvedených chovají pracovníci v oblasti práva. U těchto pracovníků je evidentní, že mzda pro ně nepředstavuje tak klíčový a nezbytný stimul, jako u pracovníků v oblasti marketingu a ekonomie. Jako klíčovou označila výši mzdy pouze ¼ dotázaných, což je o 30 procentních bodů méně než u dvou zbývajících kategorií. Významná část pracovníků v oblasti práva (75 %) přikládá výši mzdy minimální nebo žádný výraznější vliv.

Graf 29: Finanční ohodnocení – dle profesních kategorií



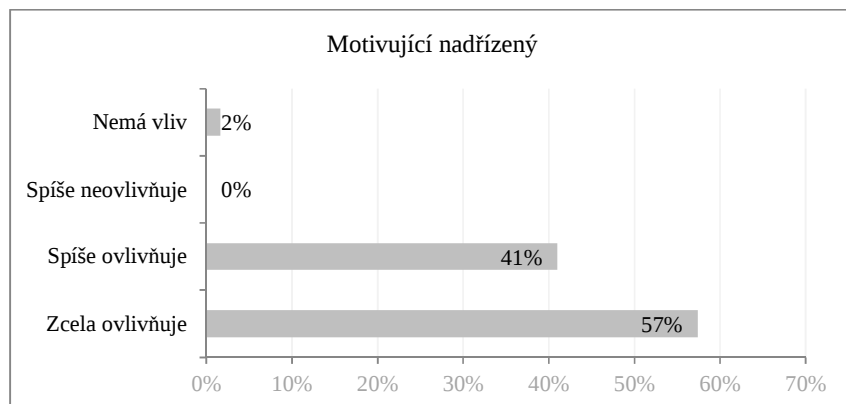
Zdroj: Vlastní průzkum

Motivující nadřazený

Z realizovaného šetření vyplývá naprosto klíčová, při pracovním výkonu, role motivujícího nadřazeného, kdy tento, ve větší či menší míře, motivuje takřka všechny oslovené respondenty (98 %). Jako naprosto klíčový motivační prvek jej dokonce uvedlo 57 %, tj. více než polovina všech dotázaných.

Pouze 2 % respondentů, tj. 2 respondenti z celkového počtu nepřipisují svému nadřazenému žádný vliv na svůj pracovní výkon.

Graf 30: Motivující nadřazený – souhrn

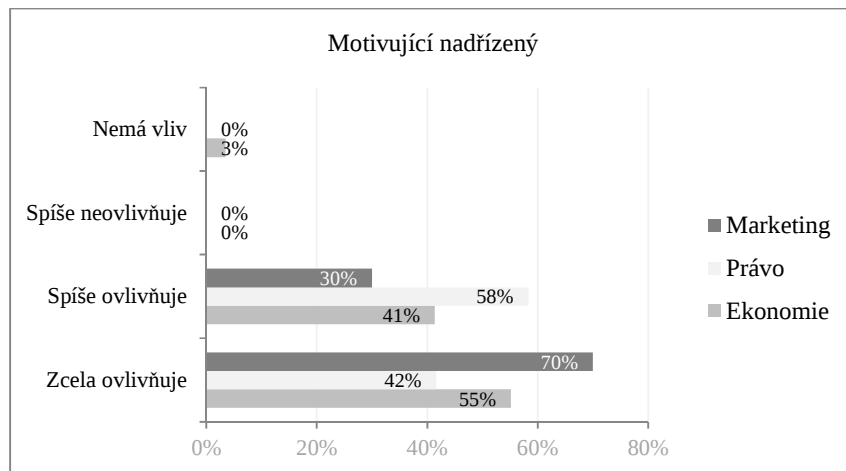


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že největší vliv na motivaci a pracovní výkon mají motivující nadřazení pro oblast marketingu, kdy 70 % respondentů připisuje nadřazenému zcela zásadní vliv.

Relativně nejmenší (ale absolutně stále podstatný) vliv naopak motivujícímu nadřazenému připisují pracovníci v oblasti práva.

Graf 31: Motivující nadřazený – dle profesních kategorií



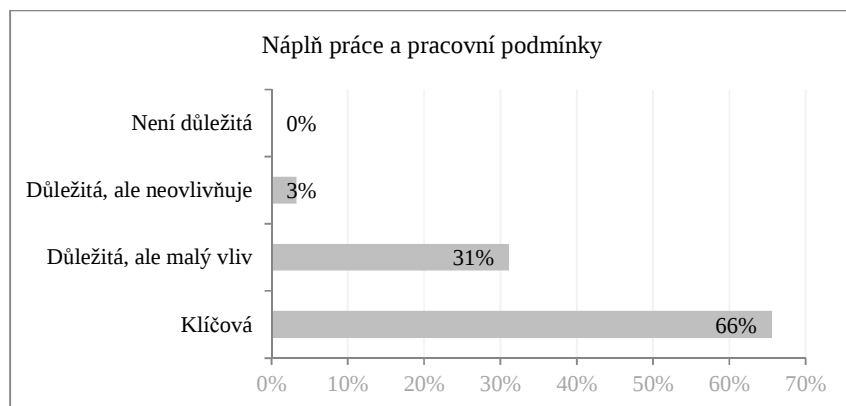
Zdroj: Vlastní průzkum

Náplň práce

Z realizovaného šetření vyplývá, že u dotazovaných respondentů představuje náplň práce a s ní související podmínky další z klíčových motivačních stimulů. Větší či menší relevanci a dopad na pracovní výkon potvrdila opět drtivá většina respondentů (97 %).

Navíc, pro přibližně 2/3 všech dotázaných respondentů, je náplň jejich práce naprosto klíčová.

Graf 32: Náplň práce a pracovní podmínky – souhrn

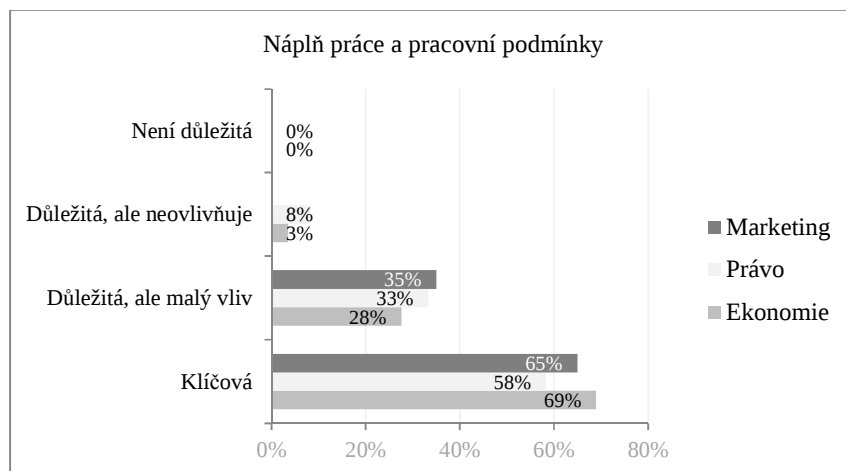


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že, na rozdíl od motivujícího nadřízeného, nedochází v rámci jednotlivých profesních kategorií k tak odlišnému vlivu na pracovníky.

Opět se ale lehce vymyká situace pracovníků v oblasti práva, kteří preferenci a motivaci z titulu náplně práce přikládají o pár procentních bodů menší význam než ostatní dvě profesní kategorie.

Graf 33: Náplň práce a pracovní podmínky – dle profesních kategorií



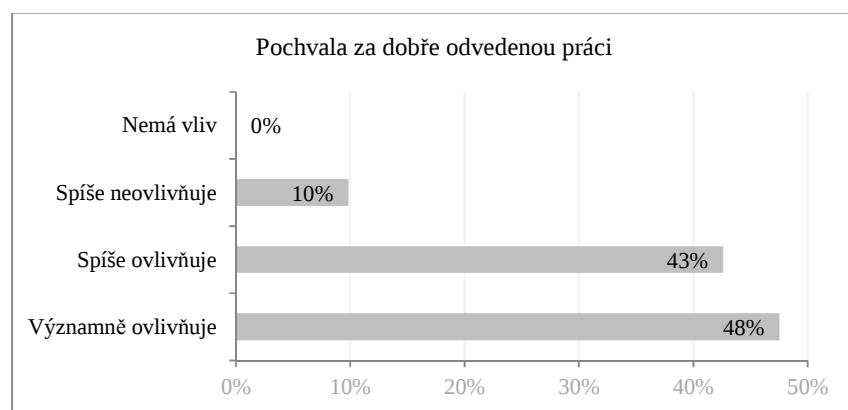
Zdroj: Vlastní průzkum

Pochvala za dobře odvedenou práci

Z realizovaného šetření opět vyplývá silná pozitivní motivace pracovníků v případě pochvaly za dobře odvedenou práci. 91 % všech dotázaných respondentů potvrzuje, že tento akt více či méně oceňuje a pochvala je motivuje k dalšímu pracovnímu výkonu.

Poměrně zajímavým zjištěním je skutečnost, že na každého desátého osloveného respondenta nemá vyslovená pochvala v podstatě žádný vliv.

Graf 34: Pochvala za dobře odvedenou práci – souhrn

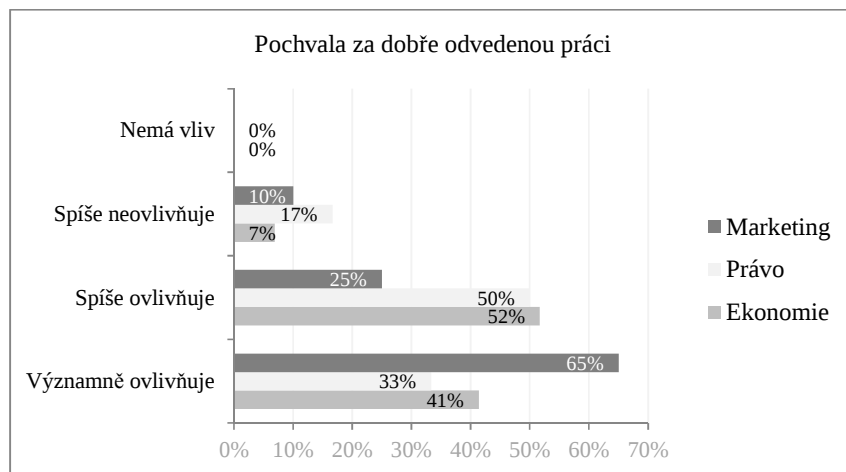


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je vidět opět zajímavý trend u pracovníků v oblasti práva: 17 % pochvala v podstatě neovlivňuje, slabší vliv ji přikládá polovina respondentů a významný pozitivní dopad má pouze na 1/3 pracovníků, což je suverénně nejméně ze všech srovnávaných skupin.

Protipólem pracovníků z oblasti práva jsou pracovníci z oblasti marketingu; 65 % (suverénně nejvíce ze všech skupin pracovníků) z nich pozitivní pochvala velmi silně motivuje do další práce a pracovního nasazení.

Graf 35: Pochvala za dobře odvedenou práci – dle profesních kategorií



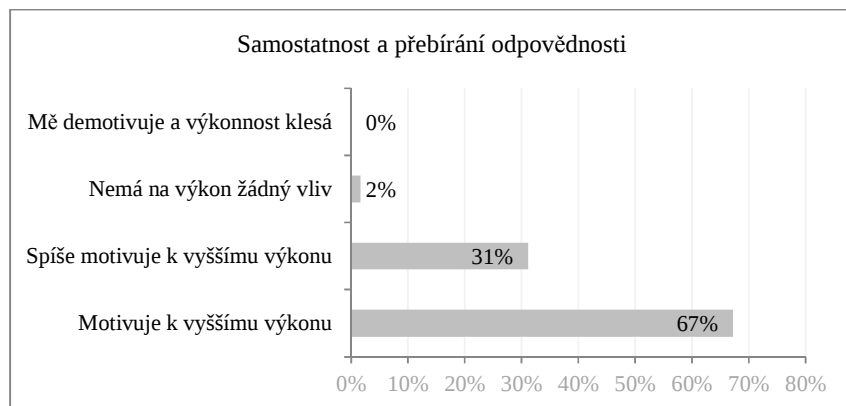
Zdroj: Vlastní průzkum

Samostatnost

Z realizovaného šetření vyplývá opět silná pozitivní motivace v případě, kdy je pracovníkům umožněna vyšší míra samostatnosti a na jejich bedra je přenášena i odpovědnost za svěřené úkoly.

Více než 2/3 všech dotázaných respondentů potvrdily přebírání odpovědnosti a vyšší samostatnost jako velmi silnou motivační složku v jejich pracovním úsilí a nasazení.

Graf 36: Samostatnost a přebírání odpovědnosti – souhrn

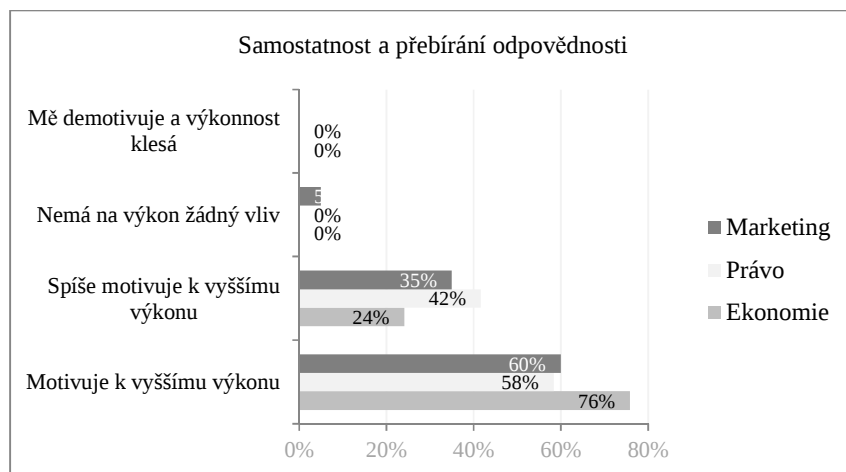


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je vidět silná motivace u pracovníků v oblasti ekonomie; všichni dotázaní potvrzují pozitivní motivaci

v případě vyšší samostatnosti a přebírání odpovědnosti; jako jednoznačně silně motivační prvek ji označuje navíc více než 76 % respondentů.

Graf 37: Samostatnost a přebírání odpovědnosti – dle profesních kategorií



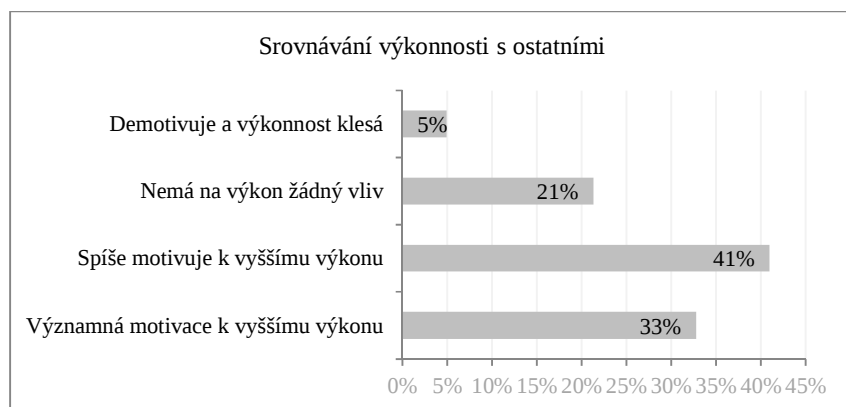
Zdroj: Vlastní průzkum

Srovnání s ostatními

Z realizovaného šetření vyplývá, že srovnávání výkonnosti s ostatními na dotazované pracovníky působí pozitivně, ale už ne tak silně jako například v případě financí, motivujícího nadřazeného, náplně práce či přebírání odpovědnosti.

Navíc u 5 % dotázaných respondentů působí toto srovnávání negativně a snižuje pracovní výkon; na další 21 % nemá žádný vliv na výkon. Pozitivně motivuje srovnávání ale více než 74 % respondentů.

Graf 38: Srovnávání výkonnosti s ostatními – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zřejmý odlišný přístup u pracovníků v oblasti marketingu, celkem 90 % z respondentů potvrdilo, že srovnávání jejich výkonnosti s ostatními jejich výkon pozitivně ovlivňuje. Velmi pravděpodobně to může být způsobeno silným konkurenčním prostředím.

Oproti tomu, největší averze ke srovnávání je u pracovníků v oblasti práva: 41 % z dotázaných respondentů nepřikládá srovnávání žádný pozitivní efekt, dokonce 8 % z respondentů toto srovnávání silně demotivuje a negativně se poté odráží v jejich pracovní výkonnosti. Pouze ¼ z dotázaných respondentů z oblasti práva potvrdila silnou pozitivní motivaci, což je jednoznačně nejméně ze všech srovnávaných skupin pracovníků.

Graf 39: Srovnávání výkonnosti s ostatními – dle profesních kategorií



Zdroj: Vlastní průzkum

Kreativita práce

Z realizovaného šetření vyplývá, že kreativita při práci je další ze silných motivačních faktorů, větší či menší důležitost jí přikládá takřka 95 % ze všech dotazovaných respondentů; silně pozitivní efekt potvrzuje navíc 74 % respondentů.

Graf 40: Kreativní a zajímavá náplň práce – souhrn

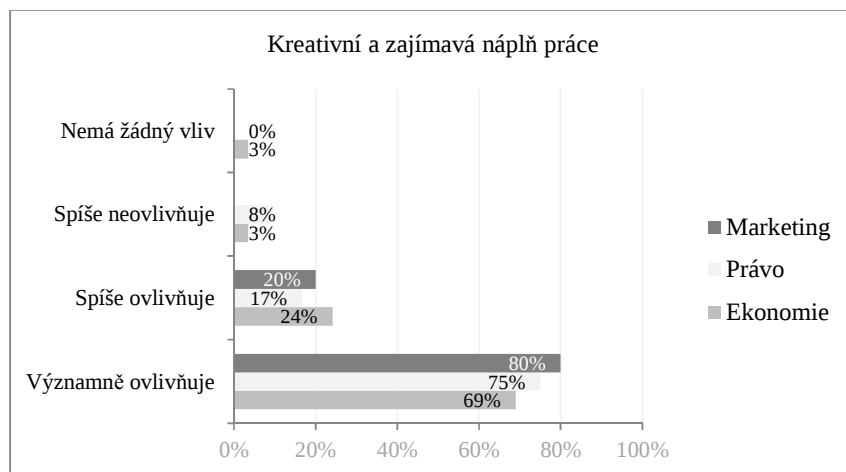


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je evidentní a pochopitelné, že kreativita je klíčový motivační prvek pro pracovníky marketingu: všechny pracovníky pozitivně motivuje, navíc 80 % dotázaných ji přiřadilo jako klíčový pracovní stimul. Toto zjištění je v plném souladu s profesním očekáváním na pracovníky v oblasti marketingu, pro které je kreativita jedna z nejdůležitějších charakterových vlastností a profesních předpokladů.

V oblasti práva a ekonomie je kreativita a zajímavá pracovní náplň také silně determinující, nicméně pochopitelně v menší míře než v oblasti marketingu.

Graf 41: Kreativní a zajímavá náplň práce – dle profesních kategorií



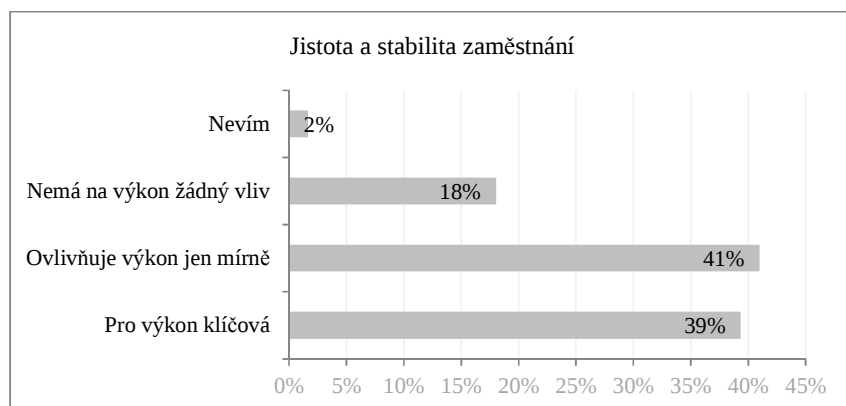
Zdroj: Vlastní průzkum

Jistota zaměstnání

Z realizovaného šetření vyplývá, že jistota a stabilita zaměstnání představuje určitě pozitivní aspekt při pracovní výkonnosti, nicméně jistě se nejedná o aspekt klíčový; takhle jej vidí pouze 39 % dotázaných respondentů. Mírný či skoro žádný motivační aspekt jistotě zaměstnání přikládá 59 % respondentů.

U tohoto aspektu budou dále bezpochyby hrát roli dva důležité argumenty: současný ekonomický vývoj, který sice dnes neodpovídá ekonomické krizi, na stranu druhou, nejedná se ani o významnou ekonomickou konjunkturu a lokální faktor, většina z dotazovaných respondentů byla oslovena v rámci Prahy, v rámci které je objektivně největší šance na získání případného nového pracovního místa.

Graf 42: Jistota a stabilita zaměstnání – souhrn

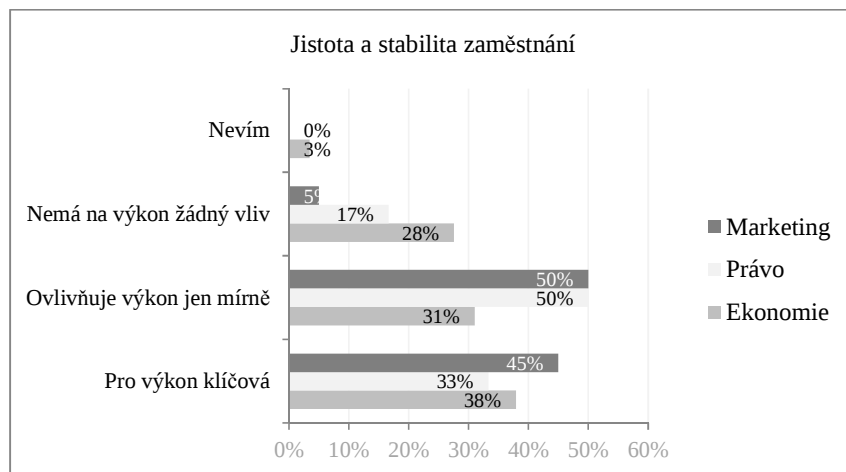


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že nejméně se o svou práci obávají zaměstnanci z oblasti ekonomie, kdy takřka 1/3 nepřikládá pracovní jistotě a stabilitě žádný vliv.

Naopak nejvíce vnímají pracovní jistotu a stabilitu zaměstnanci v oblasti marketingu, kdy pozitivní vliv (ve větším či menším rozsahu) připouští 95 % respondentů.

Graf 43: Jistota a stabilita zaměstnání – dle profesních kategorií

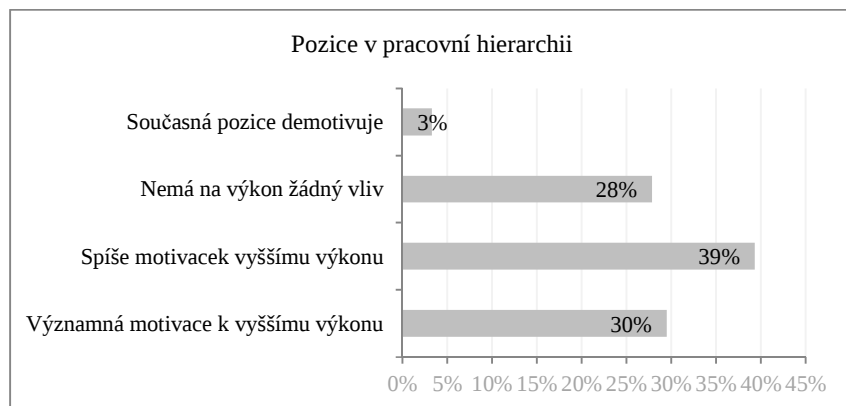


Zdroj: Vlastní průzkum

Pracovní pozice

Z realizovaného šetření vyplývá, že pracovní pozice není klíčový motivační stimul dotazovaných respondentů, kdy přibližně 1/3 respondentů nepřipisuje pracovní pozici žádný (či dokonce negativní) vliv, 1/3 indikuje spíše pozitivní dopad a poslední 1/3 označuje svoji pozici jako významný motivační prvek.

Graf 44: Pozice v pracovní hierarchii – souhrn

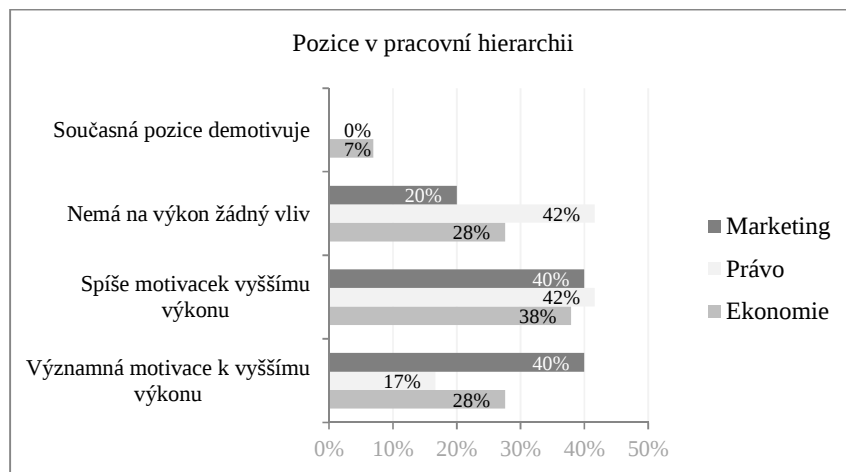


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že nejméně své pozici v pracovní hierarchii připisují důležitost pracovníci v oblasti práva: 42 % nepřipisuje pozici žádný motivační stimul, 42 % méně podstatný a pouze 17 % z dotázaných připisuje své pozici významnou pozitivní pracovní motivaci.

Naopak nejvíce současná pozice motivuje pracovníky v oblasti marketingu, celkový pozitivní dopad ji připisuje 8 z 10 oslovených respondentů; dokonce 4 z 10 respondentů jí připisují významný motivační aspekt.

Graf 45: Pozice v pracovní hierarchii – dle profesních kategorií

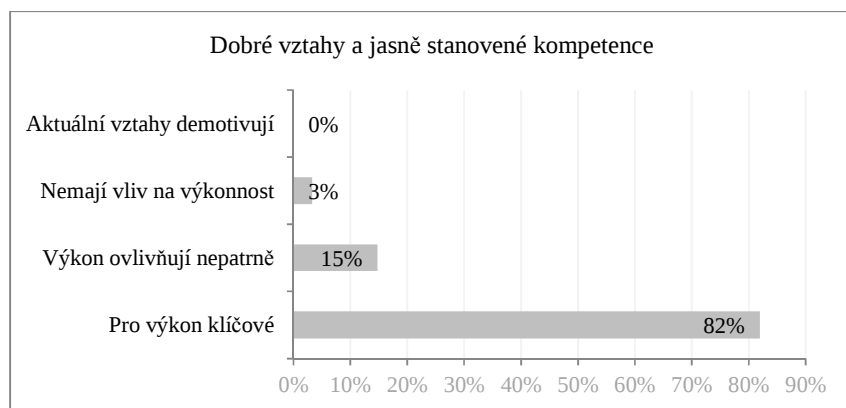


Zdroj: Vlastní průzkum

Kompetence

Z realizovaného šetření vyplývá, že dobré vztahy na pracovišti a jasně stanovené kompetence mezi jednotlivými pracovníky jsou jeden z naprosto klíčových předpokladů spokojených a motivovaných pracovníků; jako klíčové je označilo celkem 82 % ze všech dotázaných. Celkový pozitivní dopad jim potom připisuje drtivá většina, tj. 97 % respondentů.

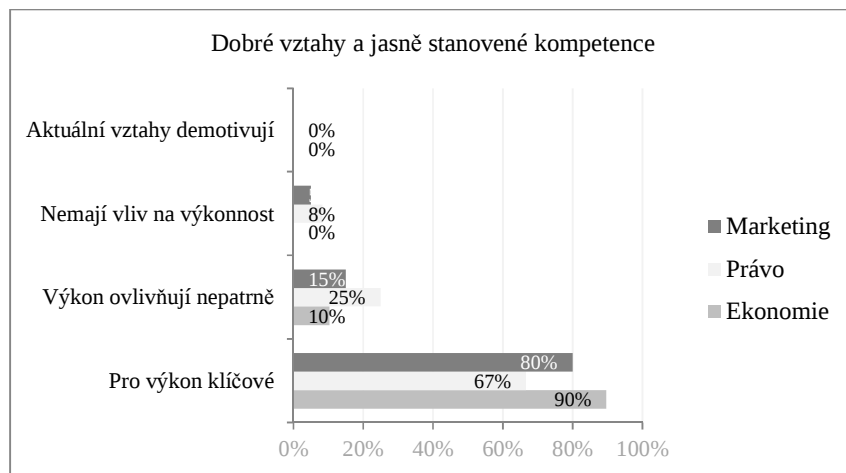
Graf 46: Dobré vztahy a jasně stanovené kompetence – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie se potvrzuje výše uvedené zjištění, kdy pouze pracovníci z oblasti práva nepřikládají dobrým pracovním vztahům a jasně stanoveným kompetencím tolik významu, jako pracovníci z oblasti marketingu a ekonomie.

Graf 47: Dobré vztahy a jasně stanovené kompetence – dle profesních kategorií

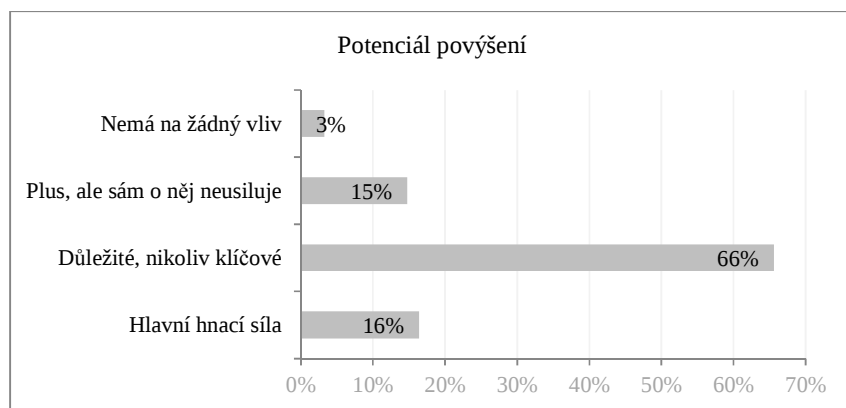


Zdroj: Vlastní průzkum

Motivace povýšení

Z realizovaného šetření vyplývá jednoznačná pozitivní motivace povýšením, kdy jej kladně ohodnocuje 97 % respondentů. Nicméně jako hlavní hnací sílu jej označuje pouze 16 % respondentů, ostatní berou povýšení jako jednu z podstatných, nikoli však klíčových předpokladů dalšího rozvoje a pracovního nasazení.

Graf 48: Potenciál povýšení – souhrn

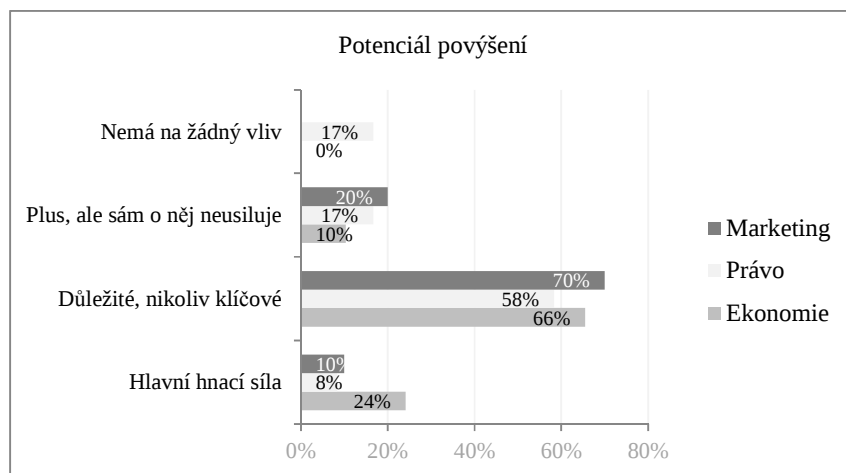


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že relativně nejvíce lpí na povýšení pracovníci v oblasti ekonomie; jako hlavní hnací sílu povýšení označil každý čtvrtý respondent, suverénně nejvíce v rámci všech profesních kategorií. Celkově přikládá motivaci povýšení významné pozitivum 90 % respondentů z oblasti ekonomie.

Oproti tomu nejmenší motivaci představuje vidina povýšení pro pracovníky v oblasti práva s 66 % pozitivními odpověďmi.

Graf 49: Potenciál povýšení – dle profesních kategorií

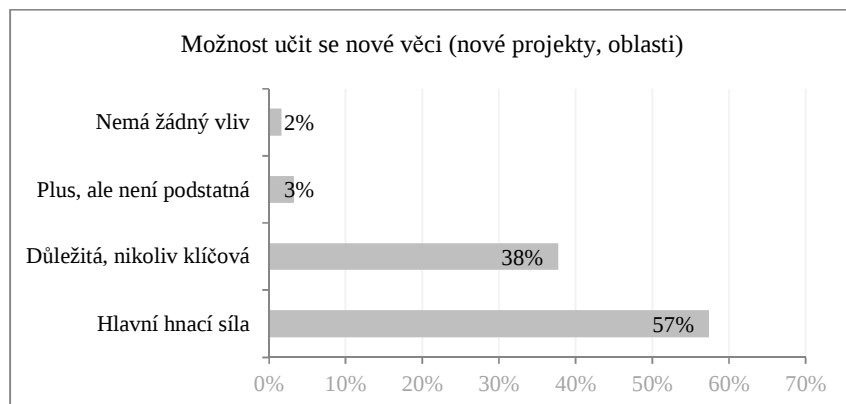


Zdroj: Vlastní průzkum

Možnost se učit nové věci

Z realizovaného šetření vyplývá, že takřka většina respondentů vnímá jako klíčový prvkem svého profesního rozvoje možnost se rozvíjet a pracovat na nových projektech a tématech. Jako hlavní hnací sílu tuto skutečnost navíc potvrzuje více než polovina všech respondentů, tj. 57 %.

Graf 50: Možnost učit se nové věci – souhrn

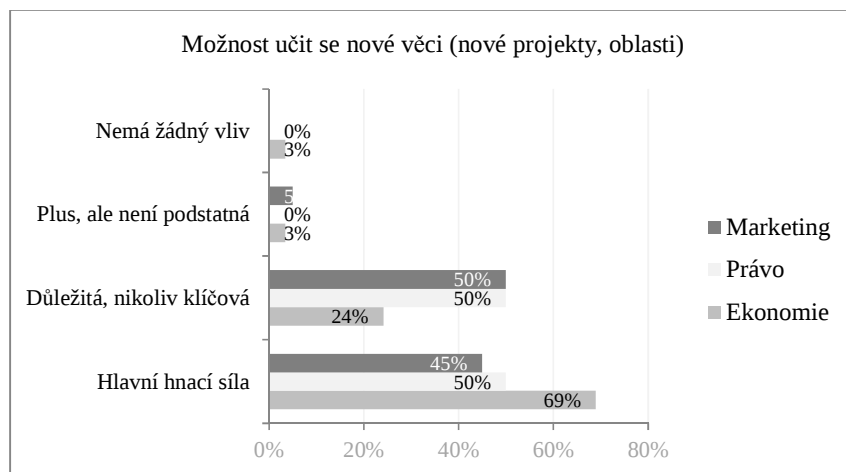


Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je viditelná poměrně zajímavá reakce pracovníků v oblasti práva: všichni respondenti poukazují na skutečnost, že možnost učit se nové věci je pro ně hodně důležitá až nezbytná. Taková silná reakce by se, bez realizace tohoto šetření, dala předpokládat především u pracovníků v oblasti marketingu, případně u pracovníků v oblasti ekonomie, nikoli však v oblasti práva.

Zbývající profesní kategorie potvrzují výše uvedenou silnou pozitivní motivaci dotazovaného aspektu.

Graf 51: Možnost učit se nové věci – dle profesních kategorií

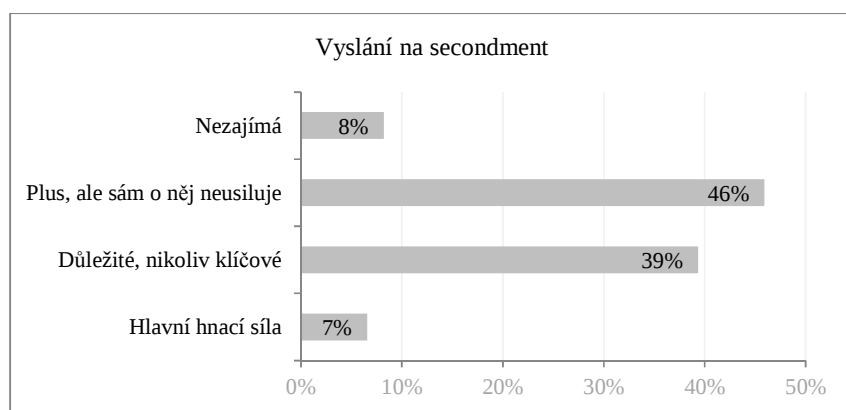


Zdroj: Vlastní průzkum

Možnost vyslání na secondment

Z realizovaného šetření jednoznačně vyplývá, že možnosti vyslání na krátkodobý secondment by se nebránila významná část respondentů, nicméně pro oslovené respondenty tento stimul nepředstavuje zásadní podmínku jejich motivace.

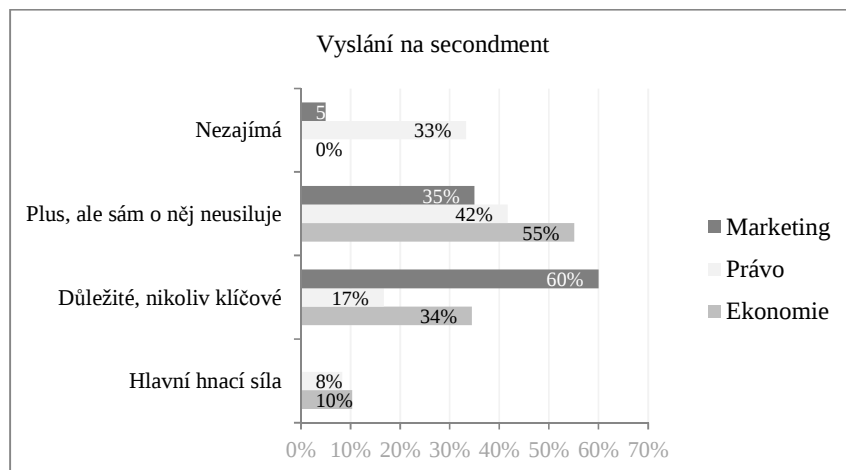
Graf 52: Vyslání na secondment – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že nejmenší preference zahraničního secondmentu je v oblasti práva (33 % respondentů secondment vůbec nezajímá, dalších 42 % o něj nijak zásadně neusiluje); tato skutečnost je poměrně snadno odůvodnitelná, a to především odlišnou národní právní úpravou v rámci jednotlivých zemí. Významně silněji vnímají motivaci vyslání na zahraniční secondment pracovníci z oblasti ekonomie a především marketingu.

Graf 53: Vyslání na secondment – dle profesních kategorií

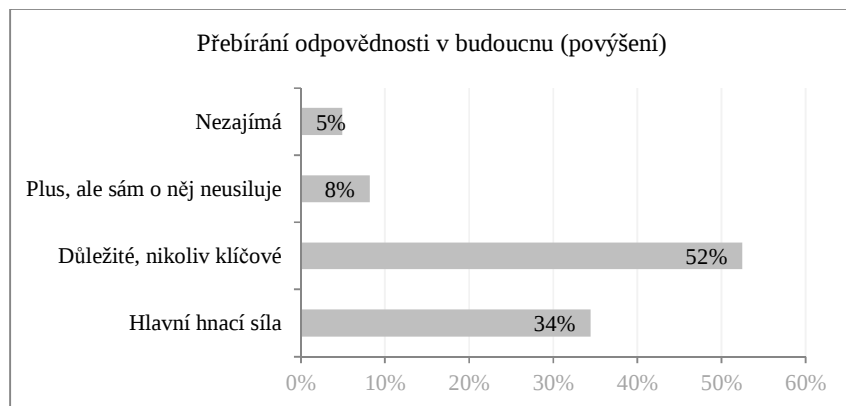


Zdroj: Vlastní průzkum

Přebírání odpovědnosti

Z realizovaného šetření vyplývá, že dalším motivačním prvkem pro dotazované respondenty je vize s budoucím vyšším přebíráním odpovědnosti za realizované úkoly a projekty, pozitivně ji vnímá v podstatě 94 % dotázaných. Jako hlavní motivační stimul ji poté upřednostňuje 34 % respondentů.

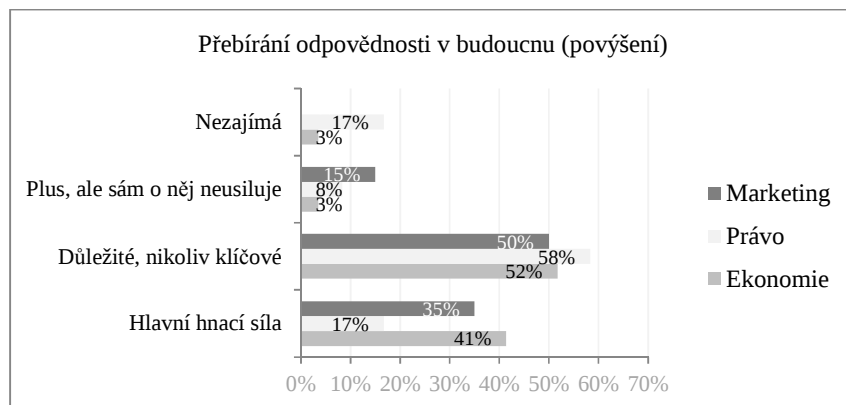
Graf 54: Přebírání odpovědnosti v budoucnu – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevné, že relativně nejméně motivuje přebírání odpovědnosti v budoucnu pracovníky v oblasti práva; dokonce 17 % z dotázaných budoucí přebírání odpovědnosti za svěřená témata a projekty vůbec nezajímá (což je paradoxně stejný počet respondentů, pro které je budoucí přesun odpovědnosti hlavní hnací silou). Zbývající profesní kategorie, pracovníci v oblasti marketingu a ekonomie, vnímají budoucí přebírání jednoznačně pozitivně.

Graf 55: Přebírání odpovědnosti v budoucnu – dle profesních kategorií



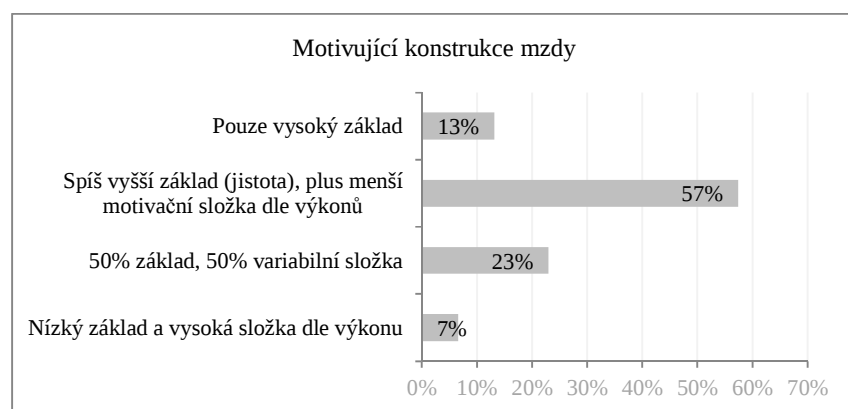
Zdroj: Vlastní průzkum

Konstrukce mzdy

Z realizovaného šetření vyplývá, že významná část (70 % z dotázaných) respondentů preferuje mzdovou jistotu, ať už ve formě vyššího základního platu bez dodatečných odměn či s vyšším základním platem a menší (variabilní) složkou, odvislou od dosažených pracovních výkonů.

Je ale do jisté míry otázkou (stejně jako v oblasti pracovní jistoty a stability zaměstnání), jak moc ovlivňuje současný ekonomický vývoj hospodářství reakce respondentů na tento bod šetření.

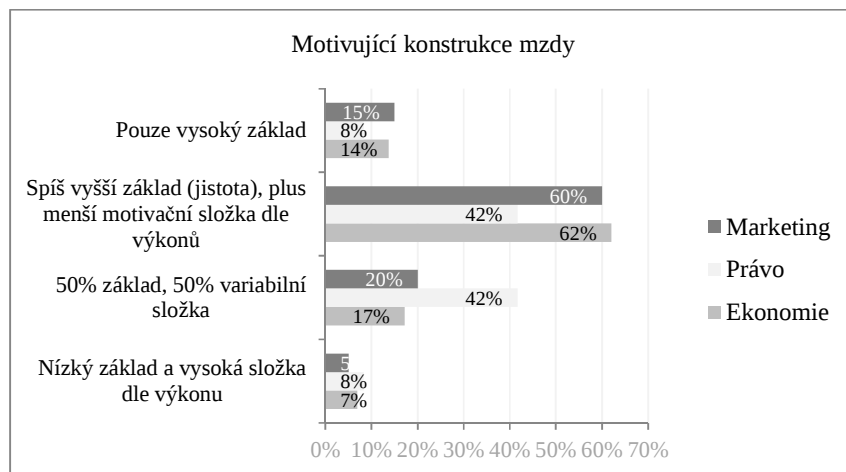
Graf 56: Motivující konstrukce mzdy – souhrn



Zdroj: Vlastní průzkum

Při pohledu na jednotlivé profesní kategorie je zjevný opět odlišný přístup pracovníků v oblasti práva (na rozdíl od dvou zbývajících profesí): polovina z dotázaných preferuje silně motivační systém s vyšším podílem variabilních odměn, získaných na základě pracovních výsledků.

Graf 57: Motivující konstrukce mzdy – dle profesních kategorií



Zdroj: Vlastní průzkum

3.3 Klíčové závěry a zjištění dotazníkového šetření

V rámci realizovaného dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení bylo identifikováno několik relativně zajímavých závěrů a zjištění. Primárně se verifikovaly nadefinované hypotézy této diplomové práce o významném vlivu pracovního prostředí na zaměstnance v sektoru služeb a o významných rozdílech mezi jednotlivými profesními kategoriemi. Především kategorie pracovníků v právní oblasti se výrazně diferencovala od dvou zbývajících oblastí, tj. ekonomie a marketingu.

Výzkumem byly dále identifikovány faktory, jež působí jako velmi silné motivační prvky pro pracovníky napříč profesemi. Mezi nejsilnější motivátory řadili respondenti zajímavou náplň práce, motivaci budoucího přebírání zodpovědnosti z titulu povýšení či možnou kreativitu při řešení svěřených úkolů a projektů.

Vedle těchto silných motivačních prvků byly identifikovány prvky ostatní, které (již ne tak výrazně) motivují a rozvíjejí pracovníky napříč jednotlivými analyzovanými profesemi, jako je například stabilita zaměstnání, pochvala, práce na nových projektech aj.

Překvapivým zjištěním v rámci tohoto výzkumu se ukázala důležitost tvaru, uspořádání a vybavení kanceláře pro marketingové pracovníky.

Stručné shrnutí silných a ostatních motivačních prvků v rámci jednotlivých profesních kategorií je pro přehlednost znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 7: Motivační prvky jednotlivých profesních kategorií

Profesní kategorie	Silné motivační prvky	Ostatní motivační prvky
Ekonomie	⇒ Výše mzdy ⇒ Náplň práce ⇒ Přebírání odpovědnosti ⇒ Kreativita ⇒ Nové věci a projekty	⇒ Dobré vztahy na pracovišti ⇒ Pochvala ⇒ Stabilita zaměstnání ⇒ Povýšení
Právo	⇒ Náplň práce ⇒ Přebírání odpovědnosti ⇒ Kreativita	⇒ Výše mzdy ⇒ Pochvala ⇒ Stabilita zaměstnání ⇒ Nové věci a projekty
Marketing	⇒ Tvar, prostor, vybavení a uspořádání kanceláře ⇒ Dobré vztahy na pracovišti ⇒ Výše mzdy ⇒ Náplň práce ⇒ Pochvala ⇒ Přebírání odpovědnosti ⇒ Kreativita	⇒ Stabilita zaměstnání ⇒ Povýšení ⇒ Nové věci a projekty

Zdroj: Vlastní průzkum

Závěr

Pracovní prostředí představuje v současnosti jeden z velmi významných faktorů ovlivňující spokojenost pracovníků v zaměstnání. Tato spokojenost je utvářena působením dvou klíčových složek pracovního prostředí, a to materiálními a sociálně psychologickými podmínkami. Mezi materiální podmínky řadíme prostorové a funkční uspořádání pracoviště, osvětlení, barvy, zvuk (hluk) na pracovišti, mikroklima a estetické řešení interiérů, exteriérů. Sociálně psychologické podmínky pak představují motivaci zaměstnanců, jejich uspokojení z práce, typ pracovní skupiny, jejímž je pracovník členem, vztahy v této pracovní skupině, kulturu organizace a v neposlední řadě psychosociální klima.

Tyto podmínky ovlivňují zaměstnance zcela individuálně; není tedy vhodné realizovat výzkum zaměřený na jednotlivce, nýbrž na agregované heterogenní skupiny, v rámci kterých se vyskytují homogenní typologie pracovníků. Pro účel této diplomové práce byly vybrány tři homogenní skupiny pracovníků, a to z oblasti marketingu, práva a ekonomie.

Značné rozdíly mezi těmito jednotlivými kategoriemi pracovníků byly zjištěny již v samém úvodu výzkumu, a to nezávislou analýzou klíčových požadavků na jednotlivé profese, provedenou na portálu www.jobs.cz a následně potvrzeny v rámci vlastního průzkumu. Stejně jako byly identifikovány a potvrzeny rozdílné požadavky na pracovníky ze strany zaměstnavatelů mezi těmito jednotlivými profesemi, byly potvrzeny i rozdílné požadavky na zaměstnavatele, v našem případě na zkoumané pracovní prostředí, ze strany pracovníků. Tímto byly splněny stanovené cíle práce.

Z realizovaného šetření bylo zjištěno, že i přes rozdílnost požadavků mezi profesními kategoriemi se vyskytují determinanty (motivátory) společné. Pracovníci všech kategorií oceňují přebírání zodpovědnosti a zajímavou náplň práce. Na základě těchto zjištění lze tak zaměstnavatelům do budoucna doporučit soustředění větší pozornosti na ambiciózní talentované pracovníky, pro něž je zodpovědná práce silným motivačním faktorem, výzvou a seberealizací. Firmy by se tedy měly zaměřit vedle snahy o úsporu nákladů, zapříčiněnou globální finanční krizí, rovněž na práci s lidmi. Platí totiž, že i sebetalentovanější zaměstnanci musí být dostatečně motivováni, aby podávali kvalitní výkon a byli pro firmu přínosem.

4 Literatura a seznamy

4.1 Použítá literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, I. *Firemní kultura*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

HAYSOVÁ, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-1706-9.

SAMUELSON, P.A. – NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu. Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

4.2 Internetové zdroje

Otevřená encyklopedie Wikipedie [online]. 2011 [cit 2011-09-10]. Dostupné na WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction

Otevřená encyklopedie Wikipedie [online]. 2011 [cit 2011-09-15]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociometrie>

ManagementMania.com [online]. 2011 [cit 2011-09-20]. Dostupné na WWW: <http://managementmania.com/>

Pracovní portál Jobs.cz [online]. 2011 [cit 2011-09-24/5]. Dostupné na WWW: <http://www.jobs.cz/>

Portál CIA [online]. 2011 [cit 2011-10-25]. Dostupné na WWW: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html>

Portál veřejné správy České republiky [online]. 2011 [cit 2011-08-19]. Dostupné na WWW: http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/place

Oficiální Blog Prof. PhDr. Rudolfa Kohoutka, CSc. [online]. 2011 [cit 2011-08-15]. Dostupné na WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz>

Herzbergova motivačně hygienická teorie [online]. 2011 [cit 2011-09-15]. Dostupné na WWW: <http://www.provenmodels.com/21/motivation-hygiene-theory/barbara-snyderman--bernard-mausner--frederick-herzberg/>

4.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Determinanty pracovního prostředí	14
Tabulka 2: Základní charakteristiky pracovních skupin	28
Tabulka 3: Vztah mezi skupinovou soudržností a ztotožnění s cíli organizace	30
Tabulka 4: Základní techniky sociologického sběru dat	55
Tabulka 5: Genderové rozdělení dotazníkového šetření	59
Tabulka 6: Struktura věkového uspořádání dotazníkového šetření	59

Tabulka 7: Motivační prvky jednotlivých profesních kategorií	91
--	----

4.4 Seznam grafů

Graf 1: Relativní podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP v ČR, 2010.....	43
Graf 2: Mezinárodní srovnání relativního podílu jednotlivých sektorů národních ekonomik	43
Graf 3: HDP na obyvatele v jednotlivých zemích, USD, 2010	44
Graf 4: Typické požadavky zaměstnanců na pracovníky z ekonomické oblasti	47
Graf 5: Typické požadavky zaměstnanců na pracovníky z právní oblasti	50
Graf 6: Typické požadavky zaměstnanců na pracovníky z marketingové oblasti.....	53
Graf 7: Úspěšnost dotazníkového šetření	58
Graf 8: Vliv tvaru kanceláře a uspořádání nábytku – souhrn	61
Graf 9: Vliv tvaru kanceláře a uspořádání nábytku – dle profesních kategorií	61
Graf 10: Dostatek prostoru k plnění pracovních povinností – souhrn	62
Graf 11: Dostatek prostoru k plnění pracovních povinností – dle profesních kategorií	62
Graf 12: Estetické řešení pracovního prostředí – souhrn	63
Graf 13: Estetické řešení pracovního prostředí – dle profesních kategorií	63
Graf 14: Omezení vlivem nedostatku světla při práci – souhrn.....	64
Graf 15: Omezení vlivem nedostatku světla při práci – dle profesních kategorií	64
Graf 16: Preference denního světla a místa u okna – souhrn	65
Graf 17: Preference denního světla a místa u okna – dle profesních kategorií	66
Graf 18: Preference vhodných barev – souhrn	66
Graf 19: Preference vhodných barev – dle profesních kategorií	67
Graf 20: Hluk a jeho dopad na výkon – souhrn	67
Graf 21: Hluk a jeho dopad na výkon – dle profesních kategorií.....	68
Graf 22: Teplota na pracovišti – souhrn	68
Graf 23: Teplota na pracovišti – dle profesních kategorií.....	69
Graf 24: Preferovaný druh kanceláře – souhrn.....	69
Graf 25: Preferovaný druh kanceláře – dle profesních kategorií	70
Graf 26: Přátelské vztahy s kolegy na pracovišti – souhrn.....	71
Graf 27: Přátelské vztahy s kolegy na pracovišti – dle profesních kategorií.....	72
Graf 28: Finanční ohodnocení – souhrn	72

Graf 29: Finanční ohodnocení – dle profesních kategorií	73
Graf 30: Motivující nadřizený – souhrn	74
Graf 31: Motivující nadřizený – dle profesních kategorií	74
Graf 32: Náplň práce a pracovní podmínky – souhrn	75
Graf 33: Náplň práce a pracovní podmínky – dle profesních kategorií	75
Graf 34: Pochvala za dobře odvedenou práci – souhrn.....	76
Graf 35: Pochvala za dobře odvedenou práci – dle profesních kategorií.....	77
Graf 36: Samostatnost a přebírání odpovědnosti – souhrn.....	77
Graf 37: Samostatnost a přebírání odpovědnosti – dle profesních kategorií.....	78
Graf 38: Srovnávání výkonnosti s ostatními – souhrn	78
Graf 39: Srovnávání výkonnosti s ostatními – dle profesních kategorií	79
Graf 40: Kreativní a zajímavá náplň práce – souhrn.....	80
Graf 41: Kreativní a zajímavá náplň práce – dle profesních kategorií.....	80
Graf 42: Jistota a stabilita zaměstnání – souhrn.....	81
Graf 43: Jistota a stabilita zaměstnání – dle profesních kategorií.....	82
Graf 44: Pozice v pracovní hierarchii – souhrn	82
Graf 45: Pozice v pracovní hierarchii – dle profesních kategorií	83
Graf 46: Dobré vztahy a jasně stanovené kompetence – souhrn	83
Graf 47: Dobré vztahy a jasně stanovené kompetence – dle profesních kategorií	84
Graf 48: Potenciál povýšení – souhrn	84
Graf 49: Potenciál povýšení – dle profesních kategorií	85
Graf 50: Možnost učit se nové věci – souhrn	86
Graf 51: Možnost učit se nové věci – dle profesních kategorií	86
Graf 52: Vyslání na secondment – souhrn.....	87
Graf 53: Vyslání na secondment – dle profesních kategorií.....	87
Graf 54: Přebírání odpovědnosti v budoucnu – souhrn.....	88
Graf 55: Přebírání odpovědnosti v budoucnu – dle profesních kategorií.....	88
Graf 56: Motivující konstrukce mzdy – souhrn	89
Graf 57: Motivující konstrukce mzdy – dle profesních kategorií.....	90

4.5 Seznam obrázků

Obrázek 1: Rámcový postup prací diplomové práce	12
Obrázek 2: Fáze motivace	20

Obrázek 3: Kuninova škála.....	25
Obrázek 4: Typologie organizačních kultur	40

5 Přílohy

5.1 Příloha A – Dotazník

Vliv pracovního prostředí na výkonost zaměstnanců	
Správné odpovědi označte prosím křížkem x.	
1 Tvar kanceláře a prostorové uspořádání nábytku (např. poloha stolu vzhledem k oknu, vzdálenost stolu od stolu kolegy) Váš pracovní výkon:	
a	☐ Zcela ovlivňuje
b	☐ Spíše ovlivňuje
c	☐ Spíše neovlivňuje
d	☐ Nemá na pracovní výkon žádný vliv
2 Máte v kanceláři dostatek prostoru k plnění pracovních povinností? Kdybyste měli kolem sebe více pracovního prostoru, pomohlo by Vám to zvýšit pracovní nasazení?	
a	☐ Ano, mám dostatek pracovního prostoru
b	☐ Nemám dostatek místa, jeho zvětšení by významně přispělo k zvýšení mé výkonosti
c	☐ Nemám dostatek místa, jeho zvětšení by přispělo k mé výkonosti jen omezeně
d	☐ Zvětšení pracovního prostoru by nemělo vliv na mou výkonost
3 Myslíte si, že estetické pracovní prostředí (vzhled kancelářského nábytku, květiny atd.) působí pozitivně na Váš pracovní výkon?	
a	☐ Ano, vzhled kanceláře významně zvyšuje můj pracovní výkon
b	☐ Vzhled kanceláře ovlivňuje můj pracovní výkon minimálně
c	☐ Vzhled kanceláře nemá na můj pracovní výkon vliv
d	☐ Nevím
4 Vadí Vám při práci nedostatek světla, často si na něj stěžujete?	
a	☐ Ano, významně
b	☐ Ano, avšak minimálně
c	☐ Ne, jsem s úrovní osvětlení spokojený
d	☐ Nevím
5 Preferujete při práci denní světlo? Je pro vás důležité sedět u okna?	
a	☐ Ano, lépe se mi pracuje při denním světle
b	☐ Preferuji denní světlo, ale není pro mě nezbytné
c	☐ Nezáleží mi na druhu osvětlení
d	☐ Mám raději umělé osvětlení
6 Které interiérové barvy napomáhají Vaší pracovní koncentraci?	
a	☐ Světlé, tlumené barvy
b	☐ Tmavé, tlumené barvy
c	☐ Světlé, výrazné barvy
d	☐ Tmavé výrazné barvy
e	☐ Barvy na pracovišti nemají na mou práci vliv
7 Vadí Vám hluk na pracovišti (telefony, rádio, ventilace aj.) a jaký dopad má na Váš pracovní výkon?	
a	☐ Ano vadí, špatně se soustředím
b	☐ Ano vadí, avšak umím se od něj oprostit
c	☐ Nevadí mi při práci
d	☐ Rušné pracovní prostředí mně vyhovuje
8 Pociťujete v práci zimu/horko? Pokud ano, jaký má dopad na Váš pracovní výkon?	
a	☐ V kanceláři pociťuji zimu, má výkonost tím klesá
b	☐ V kanceláři pociťuji horko, má výkonost tím klesá
c	☐ Jsem spokojený s teplotou v kanceláři
d	☐ Teplota na pracovišti neovlivňuje mou práci
9 Kdybyste si mohli vybrat, jakou kancelář byste pro sebe ideálně zvolili, tak abyste při práci byli co nejeftivnější...	
a	☐ Zcela samostatnou kancelář
b	☐ Kanceláře pro mě a pro pár kolegů (3-4)
c	☐ Menší openspace
d	☐ Velký openspace
10 Přátelské a otevřené vztahy s kolegy můj pracovní výkon:	
a	☐ Významně zvyšují
b	☐ Spíše zvyšují
c	☐ Nemají na můj pracovní výkon žádný vliv
d	☐ Nevím
11 Jaký vliv má finanční ohodnocení na Váš výkon?	
a	☐ Vyše mzdy je pro můj výkon klíčová
b	☐ Vyše mzdy ovlivňuje mou výkonost minimálně
c	☐ Vyše mzdy nemá na můj pracovní výkon vliv
d	☐ Nevím
12 Motivující nadřízený, jež má nadhled a zkušenosti, Váš pracovní výkon:	
a	☐ Zcela ovlivňuje
b	☐ Spíše ovlivňuje
c	☐ Spíše neovlivňuje
d	☐ Nemá na můj výkon žádný vliv

13 Je pro Vás důležitá spokojenost s náplní práce a pracovními podmínkami? Pokud ano, zvýšilo by se při maximální spokojenosti Vaše pracovní nasazení?		
a	☐	Spokojenost s prací je pro mne velmi důležitá, pouze při ní vykazuji vysoké pracovní nasazení
b	☐	Spokojenost je pro mne důležitá, avšak na mé pracovní nasazení má malý vliv
c	☐	Pracovní spokojenost je pro mne důležitá, mé nasazení však neovlivňuje
d	☐	Spokojenost s prací pro mne není důležitá
14 Pochvala za dobře odvedenou práci Vás dále motivuje:		
a	☐	Významně ovlivňuje
b	☐	Spíše ovlivňuje
c	☐	Spíše neovlivňuje
d	☐	Můj další výkon se po pochvalě nemění
15 Samostatnost a přebírání zodpovědnosti:		
a	☐	Mě významně motivuje k vyššímu výkonu
b	☐	Mě spíše motivuje k vyššímu výkonu
c	☐	Nemá na můj výkon žádný vliv
d	☐	Mě demotivuje a má výkonnost klesá
16 Srovnávání výkonnosti s ostatními:		
a	☐	Mě významně motivuje k vyššímu výkonu
b	☐	Mě spíše motivuje k vyššímu výkonu
c	☐	Nemá na můj výkon žádný vliv
d	☐	Mě demotivuje a má výkonnost klesá
17 Kreativní a zajímavá náplň práce Vás pracovní výkon:		
a	☐	Významně ovlivňuje
b	☐	Spíše ovlivňuje
c	☐	Spíše neovlivňuje
d	☐	Nemá na mou výkonnost žádný vliv
18 Jistota a stabilita zaměstnání:		
a	☐	Je pro můj výkon klíčová
b	☐	Ovlivňuje můj výkon jen mírně
c	☐	Nemá na můj výkon žádný vliv
d	☐	Nevím
19 Úroveň mé pozice v pracovní hierarchii:		
a	☐	Mě významně motivuje k vyššímu výkonu
b	☐	Mě spíše motivuje k vyššímu výkonu
c	☐	Nemá na můj výkon žádný vliv
d	☐	Má současná pracovní pozice mě demotivuje, což zhoršuje mou výkonnost
20 Dobré vztahy v pracovní skupině, jasně stanovené pracovní kompetence a nasazení skupiny:		
a	☐	Jsou pro můj pracovní výkon klíčové
b	☐	Můj pracovní výkon ovlivňují jen nepatrně
c	☐	Nemají vliv na mou výkonnost
d	☐	Aktuální vztahy v mé pracovní skupině mě demotivují a zhoršují výkonnost
21 Potenciál povýšení na mě působí		
a	☐	Jako hlavní hnací síla
b	☐	Je pro mě důležité, nikoliv klíčové
c	☐	Chápu jej jako plus, ale sám o něj neusiluji
d	☐	Nemá na mě žádný vliv
22 Možnost naučit se nové věci - nové projekty, oblasti		
a	☐	Je pro mě hlavní hnací silou
b	☐	Je pro mě důležité, nikoliv klíčové
c	☐	Chápu ji jako plus, ale podstatná pro mě není
d	☐	Nemá na mě žádný vliv
23 Vysílání na půtroční, roční secondment		
a	☐	Je pro mě hlavní hnací silou
b	☐	Je pro mě důležité, nikoliv klíčové
c	☐	Chápu jako plus, ale sám bych o něj neusiloval
d	☐	Mě nezajímá
24 Přebírání zodpovědnosti v budoucnu (za celé projekty) - v souvislosti s povýšením		
a	☐	Je pro mě hlavní hnací silou
b	☐	Je pro mě důležité, nikoliv klíčové
c	☐	Chápu jako plus, ale sám bych o ni neusiloval
d	☐	Mě nezajímá
25 Jaká konstrukce mzdy vás motivuje?		
a	☐	Nízký základ a vysoká složka dle výkonu
b	☐	50% základ, 50% variabilní složka
c	☐	Spíše vyšší základ (jistota), plus menší motivační složka dle výkonu
d	☐	Pouze vysoký základ

Pohlaví	
a	☐ muž
b	☐ žena
Pracovní zařazení (pracovní pozice)	
.....	
Věk	
a	☐ 25 - 30
b	☐ 31 - 35
c	☐ 36 - 40
d	☐ 41 - 45
e	☐ 46 - 50
f	☐ 51 a více let
Vzdělání	
a	☐ SŠ s maturitou
b	☐ vyšší odborné
c	☐ vysokoškolské
DĚKUJI VÁM ZA VÁŠ ČAS VĚNOVANÝ K VYPLNĚNÍ TOHOTO DOTAZNÍKU!	

Zdroj: Vlastní úprava

5.2 Příloha B – Charakteristika základních barev

Barva	Charakteristika barvy	Použití v praxi
Červená	Barva symbolizující sílu, vášně a energii	Výstražná znamení, protipožární prostředky
Oranžová	Barva energie, zdraví a síly	Označení nebezpečných míst
Žlutá	Symbol optimismu a intelektu	Zdroj nebezpečí
Zelená	Barva přírody a života, symbol uzdravování	Zdroj bezpečí, únikové východy atp.
Modrá	Vyjadřuje čestnost, idealismus, inspiraci	Informační a orientační značení, zdroj bezpečí
Tmavě modrá	Nositelka klidu, laskavosti a hodnot	V praxi nemá běžné využití
Fialová	Symbol lásky a duchovna	V praxi nemá běžné využití
Bílá	Symbolizuje čistotu, nevinnost, dokonalost	Využití ve zdravotnických zařízeních, nemocnicích aj.
Černá a šedá	Barva negativismu, smutku, stresu a narušení	Smuteční prostory; hřbitovy, krematoria, márnice aj.

Zdroj: Pauknerová, (2006)

5.3 Příloha C - Základní typy pracovních týmů

Typ týmu	Diferenciace	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
Poradní	Nízká	Nízká	Proměnlivý; krátký nebo dlouhý	Rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
Produkční	Nízká	Vysoká	Opakované či průběžné procesy	Výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy
Projektový/vývojový	Vysoká	Nízká	Proměnlivý; často jediný cyklus	Plány, návrhy, zprávy, prototyp, prezentace
Akční/vyjednávací	Vysoká	Vysoká	Krátkodobý úkol opakující se za nových podmínek	Závody, soutěže, expedice, ochrana zájmů, chirurgické operace, mise

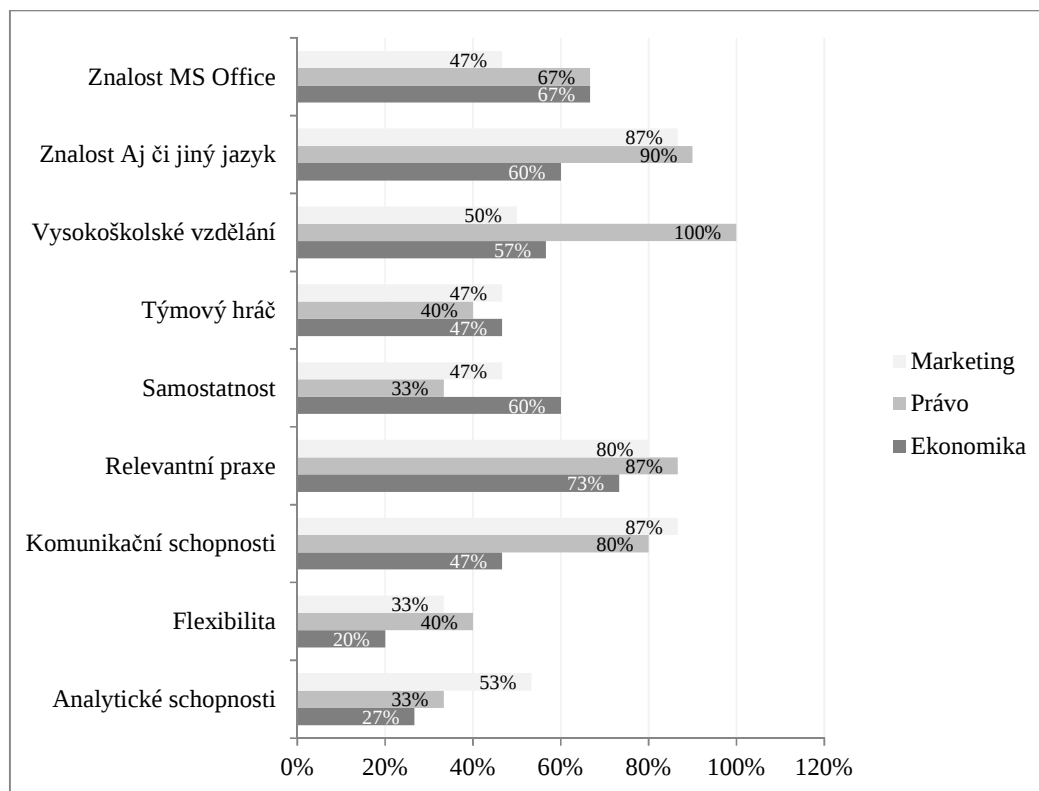
Zdroj: Internetový portál www.ManagementMania.com

5.4 Příloha D – Hospodářské sektory ekonomiky



Zdroj: Internetový portál www.ManagementMania.com

5.5 Příloha E – Srovnání typických požadavků na pracovníky z oblastí ekonomiky, práva a marketingu



Zdroj: portál www.jobs.cz, 24. a 25. září 2011, vlastní úpravy

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Martina Zlámalíková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Pracovní prostředí a ostatní determinanty ovlivňující výkon zaměstnanců

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 97

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 8

Vedoucí práce: Mgr. Libuše Kohlíčková