

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Vendula Holíková

**Spokojenost zaměstnanců na Magistrátu města
Olomouce – Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů
a cestovních dokladů**

The satisfaction employees in Magistrát města Olomouce –
Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních
dokladů

Bakalářská práce

Mgr. Ivana Olecká

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje.

Olomouc

vlastnoruční podpis

Děkuji Mgr. Ivaně Olecké za odborné vedení bakalářské práce. Děkuji Ing. Haně Kovácsové za cenné rady při zpracování bakalářské práce a vedení Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů na Magistrátu města Olomouc za poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1. SPOKOJENOST	9
2. ČLOVĚK, PRÁCE A PRACOVNÍ ČINNOST	12
2.1. PRACOVNÍ ČINNOST	12
2.2. PRÁCE.....	12
2.3. PRACOVNÍ VÝKON	14
2.4. PRACOVNÍ MOTIVACE	15
2.5. TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	15
3. FAKTORY PERSONÁLNÍHO A SOCIÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ PODNIKU.....	17
3.1. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝZNAM PERSONÁLNÍHO A SOCIÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ PODNIKU	19
4. PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE KARIÉRY	21
4.1. PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY	24
4.2. ŘÍZENÍ KARIÉRY	26
5. STATUTÁRNÍ MĚSTO OLOMOUC	30
5.1. CHARAKTERISTIKA.....	30
5.2. CÍLE A STRATEGIE MAGISTRÁTU MĚSTA OLOMOUCE – ODDĚLENÍ EVIDENCE OBYVATEL, OBČANSKÝCH PRŮKAZŮ A CESTOVNÍCH DOKLADŮ.....	31
6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ.....	32
6.1. CÍLE, HYPOTÉZY A OPERACIONALIZACE PRŮZKUMU	32
6.2. ZPŮSOB REALIZACE PRŮZKUMU	33
6.3. VÝZKUMNÝ SOUBOR	34
6.4. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	34
6.4.1. Celková pracovní spokojenost.....	34
6.4.2. Typ motivace.....	35

6.4.3. Spokojenost se způsobem jejich hodnocení a odměňování.....	35
6.4.4. Možnost rozvoje.....	36
6.4.5. Názor, zda oddělení odvádí jako celek kvalitní práci.....	36
7. VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	37
ZÁVĚR	39
ANOTACE.....	41
SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ.....	43
SEZNAM PŘÍLOH	44

ÚVOD

Člověk je bytostí společenskou, jakákoliv činnost, tedy i činnost pracovní, je mu vlastní. Zdravý člověk tráví většinu svého produktivního věku v rámci nějaké organizace, jejích podmínek, formálních i neformálních vztahů, je součástí pracovních týmů, součástí vyšších společenských celků.

Práce jako taková je pro něho ve většině případů nejen prostředkem k uspokojení základních fyziologických potřeb, ale současně mu umožňuje formovat svou vlastní osobnost v interakci s jinými faktory (vztahy s kolegy, nadřízenými, postoji ke stylu vedení lidí, způsobu odměňování). Člověk spokojený v práci a se svou prací zvyšuje nejen životní úroveň a zlepšuje psychickou pohodu, ale současně rozvíjí svou osobnost, získává nové zkušenosti, schopnosti a ve většině případů i odborné znalosti. Při výkonu některých povolání je mu umožněno uspokojovat i takové vyšší potřeby jako je sebeuplatnění nebo seberealizace.¹

„Výsledky výzkumu CVVM² z roku 2006 ukazují, že v českých podnicích je 54% zaměstnanců se svou prací spokojeno, 39% pociťuje spokojenost i nespokojenost a 7% nespokojenost. Jako nejspokojenější je možné označit skupinu kvalifikovaných a vedoucích pracovníků, nejméně spokojeni jsou nekvalifikovaní a zemědělské pracovníci.“³

Práce je rozdělena do dvou rovin, nejprve roviny teoretické a následně empirické (praktické).

Teoretickou částí, která se stala východiskem pro následnou část praktickou, bych ráda podala ucelený pohled na problematiku pracovní spokojenosti, včetně jejích teorií, které se jí zabývají. Současně práce pojednává o personálním a sociálním rozvoji pracovníků, plánování kariéry, řízení kariéry, pracovní činnosti a pracovním výkonu, jakožto i o motivaci a jejím případném vlivu na pracovní spokojenost jedince.

Cílem empirické části je konfrontovat získané poznatky s informacemi dosaženými v rámci provedeného vlastního průzkumu. Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci Magistrátu města Olomouce – oddělení evidence obyvatel, občanských

1 BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi, s.150

2 CVVM – Centrum pro výzkum veřejného mínění

3 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s.186

průkazů a cestovních dokladů, která se zabývá především službami pro širokou veřejnost.

Závěr práce je věnován vyhodnocení informací, které byly shromážděny prostřednictvím dotazníkového šetření a vyhodnoceny pomocí různých statistických metod, a diskusi výsledků.

TEORETICKÁ ČÁST

1. SPOKOJENOST

Spokojenost je stav blaha (tedy pocit štěstí, lásky) jedince, kdy mu nic během svého života neschází. Kdy dosáhl toho, o co celý život usiluje. Spokojenost je také ukazatel, který v sobě syntetizuje hodnocení většiny aspektů pracovního života, jakými jsou platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky a celková atmosféra na pracovišti.

Spokojenost zaměstnanců je jedním ze základních pilířů, na kterém stojí existence každé firmy. Spokojený zaměstnanec si váží svého místa a funkce ve firmě a snaží se udržet si ho. Podává tedy pracovní výkon v dostatečné nebo nadprůměrné kvalitě, je iniciativní a aktivně se zajímá o dění ve firmě a zapojuje se do něj. Šetření spokojenosti pracovníků je metodou kvantitativního, ale i kvalitativního výzkumu zaměřenou na poznání vnitřního prostředí firmy, na poznání postojů a názorů zaměstnanců měření jejich spokojenosti.⁴

Velkým přínosem šetření spokojenosti zaměstnanců je informovanost o jejich postojích a názorech k jednotlivým dotazovaným aspektům, o hodnocení těchto aspektů zaměstnanci, o míře těchto zaměstnanců s těmito aspekty. Výsledkem je zjištění aspektů, které zaměstnanci vnímají jako problematické a ve kterých je tedy třeba dosáhnout změny a zlepšení. Zjištění problematických aspektů, u kterých je naopak třeba se orientovat na zvýšení informovanosti zaměstnanců o důvodech nepopulárních opatření a jejich nezbytnosti a tím dosáhnout jejich lepšího pochopení zaměstnanci a jejich přijetí. Výsledkem je i zjištění těch stránek organizace, které zaměstnanci hodnotí kladně a pokládají je za silnou stránku organizace a je tedy dobré tyto stránky zachovat či dále posilovat a rozvíjet. Organizace má reakcí na zjištěné skutečnosti možnost ukázat svůj zájem o zaměstnance a jejich názory a posílit zpětně jejich spokojenost, motivaci a kladné hodnocení organizace. Přínosem pro všechny vedoucí pracovníky organizace na všech úrovních řízení je zpětná vazba od jimi řízených zaměstnanců. Vedoucí pracovníci se dozvědí, jak jejich podřízení hodnotí jejich způsoby vedení, způsoby organizace práce, co pokládají za problematické, s čím jsou spokojeni a čeho si váží. Vedoucí pracovníci reakcí na zjištěné názory podřízených mohou dosáhnout

4 ŠTIKAR, J. Psychologie ve světě práce, s. 108

lepších výsledků ve své řídicí a organizační práci, lepších vzájemných vztahů s podřízenými nebo řízenými týmy. Mohou dosáhnout zlepšení vzájemné komunikace a zvýšení ochoty podřízených k vzájemné spolupráci.⁵

Spokojenost pracovníka se nemusí vždy zkoumat pouze k určitému časovému okamžiku, tedy jako aktuální vztah, ale pracovník může být pozorován i v delším časovém intervalu. Z těchto údajů lze odvodit nejen postupný vývoj celkové pracovní spokojenosti, ale také kolísavost a změny jednotlivých dílčích pracovních spokojeností. Svůj subjektivní pocit pracovní spokojenosti, nespokojenosti, spojuje zaměstnanec především s možností seberealizace a sebeuplatnění, radostí z práce na jedné straně a na straně druhé s uspokojením ze současného stavu a jistou mírou pasivity. Ve většině organizací neprovádí pracovník svou činnost zcela odděleně, je součástí pracovních týmů, spolupracuje s jinými zaměstnanci podniku. Z tohoto pohledu považujeme spokojenost za psychologický obsah vztahující se k jedinci i jako sociální jev. Zatímco jedinec jako takový uspokojuje prostřednictvím pracovní činnosti své potřeby a cíle, utváří se v rámci organizace a v neposlední řadě se spokojenost odráží také v jeho psychice. V rámci organizace je spokojenost chápána jako odraz vztah zaměstnance k ekonomickým, organizačním, fyzikálním nebo zdravotním hlediskům.⁶

Existuje řada způsobů, jak měřit spokojenost zaměstnanců, ale jedna věc zůstává stejná-měření spokojenosti zaměstnanců musí být provedeno přesně a musí se spoléhat na přesné a platné data a statistiky. Jeden z nejčastějších příčin pádů společností a podniků, je spolehnout se na své vlastní zaměstnance, aby si vytvořili svůj pocit spokojenosti zaměstnanců. Díky spokojenosti zaměstnanců můžeme zmapovat firemní kulturu, způsob komunikace ve společnosti, zjistit kvality prostředí důležité pro pracovní výkonnost. Dále ukazuje, jak je uplatňována strategie společnosti, cíle společnosti, jak je vnímána firemní kultura. Získáme konkrétní poznatky o tzv. indikátorech pracoviště (cíle, kvalita, fyzické a psychické prostředí, uznání a odměny). Můžeme zjistit, čím jsou zaměstnanci motivováni a jak to naplňujeme my, jako společnost.⁷

5 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

6 ŠTIKAR, J. Psychologie ve světě práce, s. 108

7 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s 158

Průzkum spokojenosti zaměstnanců je účinný nástroj, který umožňuje zjistit názory zaměstnanců na úroveň komunikace ve firmě, jejich motivaci, spokojenost, stupeň ztotožnění s firemní kulturou, s realizovanými změnami a důležité faktory. Výstupem daného průzkumu spokojenosti je plošný popis faktorů spokojenosti a vyprofilovaných rozdílů mezi jednotlivými skupinami (diferenciace podle pohlaví, věku, doby působení ve společnosti, pozice). Dle firemních zkušeností je jedním z nejčastějších návazných kroků revize systému vzdělávání nebo hodnocení a odměňování včetně benefitů. Standardně bývají sledovány následující oblasti: peníze (platové podmínky, hodnotící systém), činnost (náplň práce, vzdělávání a trénink, pracovní podmínky), vztahy (komunikace, spolupráce a vztahy, celková atmosféra), smysl (dlouhodobý rozvoj a seberealizace, důvěra vůči firmě a jejím produktům, loajalita a sounáležitost s firmou), součástí mapování je zjišťování postojů zaměstnanců k firmě, jejich ochoty podílet se na změnách a otevřenosti vůči případné změně zaměstnání, resp. konkurenčním nabídkám.⁸

Dále můžeme spokojenost ukázat na alternativách, které jsou přizpůsobeny konkrétním požadavkům i podmínkám. Může obsahovat části zaměřené na tři oblasti. První je zaměřena na společnost, která vzniká na základě dohody se zadavatelem. Je přizpůsobena specifickým požadavkům dané společnosti, jejím aktuálním otázkám, které navazují na některé předchozí průzkumy. Druhá část je zaměřena na pracoviště, ve kterém využíváme know – how. Zaměstnanci zde hodnotí své konkrétní pracoviště, práci nejbližšího pracovního týmu, oddělení. Třetí část je zaměřena na motivační faktory, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější a zároveň mapuje naplnění těchto faktorů ze strany společnosti.⁹

V dnešní době můžeme rozdělit spokojenost na dva typy. Za prvé, kdy nadřizený dospěje k opatření, že zaměstnancova spokojenost či nespokojenost, může skutečně vyjádřit výkon práce. Za druhé, a co je důležitější, spokojenost zaměstnanců se musí měřit způsobem, který ovlivňuje chod práce a ten potom přináší výsledky. Nejlepším způsobem, jak získat přesné měření spokojenosti zaměstnanců, pak je vyhledat odbornou pomoc. Tato odborná pomoc může nejen měřit spokojenost zaměstnanců, ale také může detailním způsobem dojít ke zvýšení spokojenosti

8 NOVÝ, I. Lidé kultura a management, s. 143

9 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

zaměstnanců, a tím může zvýšit produktivitu zaměstnanců. Téměř v každém úspěšném podnikání nebo organizaci jsme si velmi dobře vědomi spokojenosti zaměstnanců. Profesionální pomoc na měření a zvyšování spokojenosti zaměstnanců, je nákladově efektivní, snadno k nalezení, a nejlepší způsob, jak ušetřit čas i peníze v dlouhodobém horizontu. Stejně jako neexistuje žádná náhrada za spokojenosti zaměstnanců, není možno nahradit získání odborné pomoci pro měření, detail a zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti kurzu.¹⁰

Cílem spokojenosti v jakékoliv firmě je udržovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti, zvyšovat spokojenost ve firmě, orientovat se na uspokojování potřeb zaměstnanců podle důležitosti, kterou jim přisuzují a která je v souladu se strategií společnosti.

2. ČLOVĚK, PRÁCE A PRACOVNÍ ČINNOST

Ještě před tím, než budou podrobně rozebrány a popsány oblasti pracovní spokojenosti, jakož i faktory, které je determinují, vymezují, je důležité vysvětlit některé základní pojmy. Mezi ty nejdůležitější patří bezesporu pracovní činnost a práce.

2.1. Pracovní činnost

Jakákoliv lidská činnost je člověku vlastní, umožňuje mu rozvíjet a využívat svých schopností a dovedností, zatěžovat psychickou i fyzickou stránku, formovat lidské vlastnosti. Pracovní činnost je tedy „*cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální a druhové existence.*“¹¹

2.2. Práce

Člověk během svého života vykonává celou řadu činností, od svého narození prochází dětstvím, kde je hlavní náplní jeho dne hra, přes dospívání (učení), až dozraje

10 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

11 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

do produktivního věku, ve kterém tráví většinu svého času prací. A práce jako taková je náplní činnosti každé organizace. Lidská práce je stálým objevem zkoumání, vždy byla, je a bude velmi důležitou součástí každého z nás a pomáhá udržovat určitý životní standard.

Mnoho lidí považuje práci v první řadě za zdroj obživy, plní tedy především funkci ekonomickou. Práce, dříve chápána velmi jednostranně, je v životě člověka velmi důležitá, bývá jeho hlavní životní aktivitou, ovlivňuje život jedince i v dalších oblastech chování a konání, než jen v rovině finanční.

V současné době se poukazuje také nato, že práce není jen prostředkem pro uspokojení základních existenčních potřeb člověka, ale současně umožňuje získat zaměstnanci určité společenské postavení, dává mu prostor pro seberealizaci, zprostředkovává nové možnosti trávení života, dává životu smysl. Na druhé straně může vzniknout fakt, že ne každá práce je pro člověka motivující a poskytne mu špatný pocit seberealizace.¹²

Práce může být jednak namáhavá, znechucující, jednotvárná, ale i na druhou stranu také smysluplná, zajímavá, přitažlivá či zajímavá. Stejně tak může asociovat pocity únavy, nechuti, odporu nebo naopak uspokojení, spokojenosti, naplnění.

Každá práce musí mít bezesporu svůj cíl a smysl. Obecně se jedná o realizaci stanovených cílů a rozvoj a uspokojování individuálních a společenských potřeb, požadavků a zájmů. Současně plní několik psychologických funkcí. Mezi ně patří.

Aktivita a kompenzace – člověk získává schopnosti, dovednosti, pocit obohacení a pracovní kompetence, dále osobní identita – pracovník vykonává zadané úkoly, získává různé pracovní pozice a ty pomáhají utvářet a formovat jeho pocit seberealizace a sebeidentity, sociální uznání – zaměstnanec nabývá uznání od ostatních spolupracovníků. Mezi další patří kooperace a interakce - spolupráce v pracovní činnosti a schopnost včlenění se (zapojení se) do kolektivu a spolupráce uvnitř něj, časová strukturovanost – práce ovlivňuje lidský biorytmus, rozvrhuje čas a ovlivňuje plánování všech ostatních aktivit především v závislosti na tom, jaká je pracovníkova současná nebo očekávaná pozice ve společnosti.¹³

12 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

13 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

Čím je pracovní činnost (práce) náročnější, ať po stránce fyzické nebo psychické, tím vyžaduje vyšší nároky na pracovníka a do jisté míry také ovlivňuje pracovní výkon, tedy pracovní činnost.

2.3. Pracovní výkon

„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase ua určitých podmínkách.“¹⁴

Výkony lidí jsou ovlivněny celou řadou okolností, mění se dokonce u v poměrně krátkých časových intervalech, a to i za relativně objektivních podmínek. Na pracovní výkon působí jak vlivy vnějšího prostředí, tak i osobní předpoklady pracovníka. Vlivy vnějšího prostředí jsou především tyto. Technické, organizační a ekonomické podmínky – objektivně ovlivňují pracovníky a ve spolupráci s jejich osobnostními předpoklady patří mezi nejvýznamnější činitele. Jedná se o technické vybavení pracoviště a pracovní prostředí, fyzické podmínky práce a pracovní postupy, mzdové ohodnocení a motivační podněty, atd. Další společenské podmínky – zde lze zahrnout především soubor sociálních norem a pravidel, tzn. způsob vedení a úroveň vedení lidí, pozici pracovníka v profesi a ve společnosti, kvalitu mezilidských vztahů, podmínky osobního a rodinného života, atd. Třetí jsou situační podmínky – jedná se o aspekty, které působí na pracovníka v určitém okamžiku, nejčastěji to bývá reorganizace a restrukturalizace organizace, rekvalifikace pracovníka, inovace celospolečenská událost jako je hrozba ztráty práce.¹⁵

Druhou významnou skupinou jevů, které ovlivňují pracovní výkonnost (pracovní výkon) jsou tzv. osobnostní determinanty pracovníka. První je zdravotní stav, druhý jsou odborné vzdělání, fyzické a psychické předpoklady, pak morální a charakterové vlastnosti, poslední motivace.

Právě motivace je z hlediska pracovního výkonu velmi důležitá. Protože především vnitřně motivovaní pracovníci jsou aktivní, vykonávají svou práci efektivně, jsou výkonní a snaží se dosáhnout určitých cílů, proti tomu nemotivovaní pracovníci jsou ve většině případů neteční a neaktivní.¹⁶

14 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

15 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

16 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 150

2.4. Pracovní motivace

Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Motivace je ve své podstatě vnitřní hnací silou, která člověka vede určitým směrem, aktivizuje ho, určuje jeho dynamiku a flexibilitu. Motivace dává každé činnosti určitý cíl.

Pracovní motivace je ovlivňována vnitřním a vnějším prostředím. Motivy nepůsobí na člověka izolovaně, vytvářejí mezi sebou různé interakce, jsou zdrojem energie a současně směřují pracovní jednání žádoucím směrem.¹⁷

Primární motivací (vnitřní) můžeme zjednodušeně popsat jako radost z činnosti samotné. Pracovníkovi přináší uspokojení zejména množství jeho kompetencí, dosažené společenské postavení, vysoká míra autonomie. Je typická pro pracovníky, kteří se pohybují v oblasti výkumné práce, vrcholové manažery a další profese, které současně umožňují vysokou míru seberealizace.¹⁸

Vnější (sekundární) motivace je založena na tzv. pobídkách. Člověku nepřináší uspokojení činnost jako taková, nicméně její výsledek (ohodnocení) v podobě platu. Pobídky mohou být jak pozitivní, tak i negativní, přičemž jsou ve většině případů stejně účinné. Mezi nejvýznamnější patří. Peněžní odměna – mzda, plat, podíl na zisku. Další je pracovní ohodnocení – ocenění perspektivy a výkonu pracovníka. Poté pracovní podmínky – režim práce, struktura pracovní doby, přispívají k pracovní pohodě nebo pracovní nespokojenosti. Dále ohodnocení skupinou – uznání a respekt. Poté porovnání svého výkonu s ostatními – umožňuje sebehodnocení, sebeocenění. Další možnost samostatné práce – vyšší podíl vlastního rozhodování, větší odpovědnost. V neposlední řadě jsou to sociální výhody – motivační faktor zde působí krátkodobě. V souvislosti s pracovní motivací se vytvořila celá řada různých teorií.¹⁹

2.5. Teorie pracovní motivace

V současné době nelze ani říci, že by jedna teorie převládla výhradně nad ostatními. V zásadě se rozlišují dvě základní skupiny těchto teorií. Co člověka motivuje k práci a jeho vztah k pracovní činnosti – autoři se zde zabývají problematikou lidských

17 ŠTIKAR. J. Psychologie pro ekonomy a manažery, s, 108

18 ŠTIKAR. J. Psychologie pro ekonomy a manažery, s, 108

19 ŠTIKAR. J. Psychologie pro ekonomy a manažery, s, 108

potřeb, jejich vzájemných vztahů a preferencí a určují, do jaké míry ovlivňují výkonnost a spokojenost v práci. Mezi nejvýznamnější patří Maslowova teorie potřeb. Proces pracovní motivace – kladou důraz na teoretické vymezení pracovní spokojenosti. Do této teorie patří Adamsova teorie spravedlnosti.

Budeme se teď věnovat výhradně teoriemi pracovní motivace jako takové.

Maslowova teorie hierarchie potřeb - je jednou z nejvíce používaných teorií ve své době. Základním východiskem této teorie je předpoklad, že člověka v životě podněcují potřeby. Současně vychází z pyramidového uspořádání. Nejprve jsou uspokojeny základní fyziologické potřeby, potřeby nižší úrovně. Až poté má člověk zájem na uspokojování potřeb úrovní vyšších.

Maslow rozděluje potřeby do pěti úrovní, v závorce jsou uvedeny potřeby, které člověka stimulují v pracovní činnosti. Jako první jsou potřeby fyziologické. Umožňují biologické přežití a patří sem například potřeba potravy, tekutin, spánku, sexu (peněžní ocenění – mzda, plat). Jako druhé sem řadíme potřeby bezpečí. Jsou to potřeby ochrany života před hrozbami, uchování fyzického i psychického bezpečí (sociální a důchodové pojištění). Mezi třetí typ potřeb bereme potřeby sounáležitosti a lásky. Zaměřují se na mezilidské vztahy, potřeby milovat a být milován, přijímán určitou skupinou (přijetí pracovní skupinou ve formálních vztazích). Další jsou potřeby uznání a úcty. Jedná se o ocenění druhými lidmi, potřeby respektu a uznání (pochvaly, tituly, povýšení, vyznamenání). Posledním typem jsou potřeby seberealizace a osobního rozvoje. Jako příklad uvádím nalezení smyslu života, sebeuplatnění, snaha dosáhnout hlubšího poznání (vlastní pocit z pracovní seberealizace).²⁰

Adamsova teorie spravedlnosti - rozlišuje pracovní spravedlnost, která vede k motivovanosti pracovníků a jejich aktivitě, a pracovní nespravedlnost, která má výrazně demotivující účinky. Teorie je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Každý pracovník má sklony k porovnávání své osoby se svými kolegy, může se jednat o srovnání vstupů nebo výstupů.

Mezi vstupy řadíme především schopnosti, dovednosti, zkušenosti, charakterové vlastnosti, znalosti, praxi. Výstupem, který porovnáváme častěji, je zejména plat, mzda,

20 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

osobní ohodnocení a prémie, osobní růst, pochvaly a významná ocenění, kariérní růst, druh vykonávané práce.²¹

3. FAKTORY PERSONÁLNÍHO A SOCIÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ PODNIKU

Rozvojem pracovníků máme na mysli především rozvoj kvalitativních stránek jejich pracovní síly, kvalitativní rozměr rozšířené reprodukce pracovní síly, včetně rozvoje osobnosti. Rozvoj člověka se netýká pouze rozvoje jeho pracovních schopností nebo osobnosti, ale zahrnuje také biologický a zdravotní rozměr, týká se rovněž průběhu celé jeho životní dráhy. Daná problematika je redukována pouze na některé otázky, které souvisí především s jeho aktivitami v určité organizaci v pracovním procesu, který probíhá za určitých podmínek. Pod úhlem tohoto pohledu můžeme jej rozlišit ze dvou hledisek a to z hlediska personálního rozvoje a z hlediska sociálního rozvoje.²²

Pod pojmem personální rozvoj pracovníků rozumíme formování pracovních schopností, cestou zvyšování kvalifikace – pomocí vzdělávacích programů a získáváním zkušeností. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje nejen znalostní potenciál, ale i motivaci zaměstnanců, spokojenost se zaměstnavatelem, loajlnost vůči němu – plánování personálního rozvoje pracovníků, tedy plánování osobní kariéry a nástupy do funkcí. To vše zvyšuje atraktivitu a perspektivu práce v podniku, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a tím snižuje množství a frekvenci nežádoucích odchodů pracovníků.²³

Sociální rozvoj chápeme to jako opatření podnikového rozměru, která směřují k rozvoji zaměstnanců podniku, relativně uzavřeného firemního kolektivu také v oblasti sociální. Tento termín se obsahově překrývá s pojmem péče o zaměstnance, kterou

21 PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 186

22 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

23 NOVÝ, I. A LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kulura, s. 174

rozumíme péči podniku o pracovníky v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků, pracovních vztahů, využití volného času, bydlení a rodiny. Týká se to například komunikace vedoucích pracovníků s ostatními pracovníky a vytváření dobrých pracovních vztahů. Poskytování pracovní sociální péče souvisí se zjišťováním a diferencováním potřeb jednotlivých pracovníků, protože všichni pracovníci nepotřebují nebo nechtějí stejnou péči. Někteří preferují možnost rozšiřování svého vzdělání, jiní možnosti rekreace, a podobně. Sociální a personální rozvoj pracovníků podniku patří mezi důležitou agendu podnikové personální práce. Je základem pro zajištění kvalitativních charakteristik pracovních sil z hlediska současnosti a jejich předvídání z hlediska budoucnosti, zjednodušuje plánování potřeby pracovníků, plánování pracovních míst a vytváří dobrou atmosféru u vhodné nástroje pro vedení lidí.²⁴

Společným jmenovatelem, který předchází otázky spojuje je vazba na pracovní výkon a motivační faktory, které ho ovlivňují. Podnik stanovuje určité cíle a jedním z cílů je usměrňování pracovníků k dosahování daných výkonů a žádoucího chování.

O tom jak dosáhnout toho, aby pracovníci dosahovali výsledků, kterých organizace žádá je motivační profil pracovníků.

Motivace – vnitřní hnací síla člověka, která usměrňuje jeho jednání a prožívání. Organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli. Motiv je pak pohnutka podněcující, aktivizující jednání člověka obvykle k dosažení určitého cíle. Motiv, který na člověka působí, nepůsobí obvykle izolovaně, ale jako součást celého souboru motivů.²⁵

Stimulace – je souhrn vnějších podnětů, pobídek, impulzů, které mají ovlivňovat motivaci daného člověka. Smyslem používání stimulů je podnítit určitou aktivitu u pracovníka, nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovníka nepřímou, neboť vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky pracovníka, atak ne všechny stimuly motivaci skutečně ovlivní.²⁶

Motivační profil – soubor jednotlivých motivů, které má člověk v sobě. Jedná se relativně o ustálené motivy, jež však postupem času se mohou měnit. V motivačním

24 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

25 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

26 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

profilu zkoumáme dimenze různých charakteristik. Mezi základní možnosti sem patří situační zaměření, individuální orientace, osobní orientace, čínorodost, orientace na úspěch, ekonomický prospěch, zaměření k podniku.²⁷

3.1. Faktory ovlivňující význam personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku

Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku se výrazným způsobem promítá do dosahování konkurenčních výhod na trhu. Konkurenceschopnost je možno rozdělit do dvou částí. První část tvoří dodávané výrobky a služby. Druhou částí je konkurenceschopnost na trhu práce. Kterou zejména představuje kvalita manažerů, různých specialistů a výkonných pracovníků, kteří pracují ve firmě. Pokud se kvalita konkurenceschopnost dodávaných výrobků nezlepší, podnik se dostane do problémů, protože ho předběhnou konkurenti. Pokud se nezlepší kvalita manažerů tak výsledek bude stejný až na ten rozdíl, že zaostávání rozvoje lidských zdrojů zůstává problém poklesu dlouho skryt a projeví se až jeho následky. Proto vzniká potřeba sladit a zorganizovat toky všech zdrojů, a to jak lidských, tak i materiálních a finančních a systematicky je provázat ve smyslu optimalizace celku, nikoli jejich částí. Podnik musí v první řadě najít a potom udržet konkurenční výhodu na trzích finálních produktů. Jedním z prostředků k tomu je zabezpečení aktuální úrovně vzdělávání, kvalifikace a sociálních vztahů svých zaměstnanců.

Přizpůsobením změny se nejedná jen o změnu letopočtu, ale o periodu, která zahájila a urychlila řadu změn ve společnosti. Rozhodujícím faktorem ekonomického úspěchu firmy je její schopnost a rychlost přizpůsobení změnám, která se odráží v systému personální práce a tedy i ve způsobu personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců firem. V evropských podmínkách je tradicí, že o rozvoj podnikových rozvojových lidských zdrojů pečuje do značné míry podnik sám.²⁸

Hlavní odpovědnost za svůj rozvoj si nese každý manažer, každý specialista a každý pracovník sám. Důvodů je několik. Konkurence na trhu práce – možnost přesunu části pracovních míst do jiných zemí vytvoří nové prostředí. Zaměstnavatelé si mohou

27 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

28 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

stále více vybírat z rostoucí nabídky práce u běžných pracovníků a manažerů a zároveň čelí stále rostoucím požadavkům špičkových specialistů a skutečných manažerských vůdců. Jak roste zátěž a nároky na pracovní schopnosti člověka ze strany zaměstnavatele, tak zároveň rostou nároky pracovníků na mzdové odměňování a současně na odměňování nemzdové, tj. na úroveň personální a sociální péče o ně. Je to jakási úroveň reprodukce jejich pracovní síly ze strany zaměstnavatele. Mluví se často o tom, že mezi průměrnými platy těch, kteří nejsou schopni na trhu práce nabídnout nic zvláštního a těch, kteří jsou špičkami ve svém oboru, je víc a víc. Dnes to do značné míry závisí na vzdělání a schopnostech pracovníka.²⁹

Úroveň personálního a sociálního rozvoje pracovníků má vliv na spokojenost pracovníků a ta má, za určitých podmínek vliv na jejich výkon. K vysvětlení vztahu mezi výkonem zaměstnanců a jejich spokojeností slouží výkonová rovnice pracovníka. Je to vztah mezi schopnostmi pracovníka, dostatečnou mírou motivace a výkonem. Výkonová rovnice pracovníka: $V = M \times S / P$

kde V – výkon

M – motivace

S – schopnosti

P – jisté pracovní podmínky³⁰

Když je motivace pracovníka nulová, tak ať schopnosti jsou jakékoli, bude výkon také nulový. Schopnostmi se myslí znalosti a dovednosti pracovníka. Znalosti závisí na přístupu k informacím a na kvalitě a množství získaných informací. Dovednosti se odvíjejí od konkrétních zkušeností. Spokojenost pracovníka se projevuje především v pocitu závazku a odpovědnosti k firmě. Nespokojenost pracovníka se projevuje v nízkém pracovním výkonu, fluktuaci, nedochvilnosti, nehodami, stížnostmi nebo sabotážemi. Mezi nejvýznamnějšími faktory, které přispívají ke spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků s prací jsou: dosažené výsledky, uznání, práce sama, odpovědnost, funkční postup, odborný růst, podniková politika, dozor, vztahy s nadřízenými, postavení, bezpečí, jistota, mzda.³¹

29 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

30 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

31 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

4. PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE KARIÉRY

Pod pojmem kariéra si lidé nejčastěji představí dosažený vysoký hmotný standard. Kariéra znamená určitou volbu, volbu cesty životem, zájmovou cestu, hledání určitého koridoru, v němž chce jedinec svou existenci obhajovat. V průběhu kariéry mění člověk místo, zaměstnavatele, postupuje na vyšší nebo na nižší pozici v podniku, přechází z jedné oblasti do druhé. Tyto procesy nazýváme kariérový postup a máme na mysli jakoukoliv změnu pracovního místa.³²

S pracovní kariérou úzce souvisí životní dráha člověka. Každý člověk chce v životě něčeho dosáhnout, ale pouze něčeho z toho dosahuje. Tak se tvoří jeho dráha, která může vyjadřovat člověkem interpretovaný a prožívaný průběh života, který se udává v určitém časovém období a určitých společensko – ekonomických podmínkách. Pracovní kariéra je složkou životní dráhy člověka a je vázána na jeho pracovní aktivitu. Určité životní období souvisí s určitým typem kariéry nebo s určitým modelem kariéry. Znalost těchto faktů napomáhá jak efektivnímu plánování individuální kariéry, tak procesu řízení kariéry, kdy se podnik snaží získat, vybrat a stabilizovat perspektivní pracovníky. Pracovní, profesní kariéra je důležitou složkou životní dráhy člověka, která je spjata s jeho efektivním pracovním, profesním uplatněním. Představuje jeho pracovní zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodu do důchodu. Kariéra je posloupnost získávání určitých zkušeností během pracovního života. Kariéra znamená sekvenci pracovních funkcí, prací, které jedinec zastával v průběhu svého pracovního života. Kariéru lze chápat i jako pojem, který se vztahuje k procesu sociálního vzestupu a sestupu.³³

Kariéru můžeme rozdělit z hlediska objektivního a subjektivního pohledu. Tu kariéru, kterou nalzáme v materiálech personálního oddělení, tzn. Osobní životopisy, pracovní hodnocení a formuláře s údaji o absolvovaných školách a kurzech, předchozích zaměstnání můžeme pojmenovat jako kariéru vnější – objektivní. Na rozdíl

32 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

33 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s.130

od této vyjadřuje kariéra vnitřní – subjektivní postoj pracovníka, jeho zkušeností i osobní růst.

Kariéra probíhá většinou stupňovitě, obvykle v souladu s postupným zvyšováním odpovědnosti a celkové náročnosti vykonávané práce. Vzestupná kariéra s sebou přináší kromě významnějšího společenského postavení, rovněž řadu manažerských výhod a vyšší pracovní příjmy diferencované podle výsledků dosahovaných firmou.³⁴

S kariérou souvisí rovněž efektivnost a etika. V normálně fungujících ekonomikách stačí chyba v hodnocení daného konkurenčního prostředí, zpomalení růstového trendu, nesplnění plánu tržeb nebo rozpory ve vedení společnosti, aby zástupci velkých investorů ve statutárních orgánech okamžitě prosadili personální výměny topmanažerů nebo celých manažerských týmů.

V České republice je situace zatím jiná. Řada neúspěšných manažerů, kteří neuspěli v jedné firmě se však také přesouvá do jiných vrcholových řídicích postů v jiných formách na základě kontaktů z předchozích funkcí a z principu příslušnosti k manažerskému řemeslu, založeného na setrvání na manažerské pozici po určitou dobu.³⁵

Vývoj kariéry zahrnuje plánování a řízení kariéry. Proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky a k realizaci cílů kariéry, se nazývá plánování kariéry. Používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a o plánech v manažerských funkcích. Pod pojmem řízení kariéry berme proces, ve kterém organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí své zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků. Z tohoto vyplývá, že při procesu plánování kariéry hraje nejdůležitější úlohu sám pracovník, kdežto pro procesu řízení kariéry je to podnik.

Do procesu plánování a řízení kariéry vstupují různé subjekty, jejichž role a úlohy jsou různé, v závislosti na dělbě práce ve struktuře organizace. Subjekty procesu plánování a řízení kariéry jsou zaměstnanci, manažeři a organizace. Přičemž manažer se může vyskytovat v roli zaměstnance.³⁶

34 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

35 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

36 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

Jako první je úloha zaměstnance. **V procesu plánování** je zapotřebí uvědomit si a ohodnotit své vlastní schopnosti, zájmy a hodnoty, dále analyzovat zaměření své kariéry. Pak rozhodnout se, jak rozvíjet své potřeby a jak dosáhnout svých cílů, naplánovat si svůj rozvoj po dohodě s příslušným vedoucím pracovníkem, dodržovat stanovené kroky podle plánu. **V procesu řízení kariéry** je nutné dávat svým nadřízeným přesné informace týkající se vlastních dovedností, pracovních zkušeností, zájmů a inspirací.³⁷

Druhou je úloha manažera. **V procesu plánování kariéry** je důležité plnit roli vedoucího, motivovat zaměstnance k plánování jeho osobního rozvoje. Stejně tak je dobré posoudit reálnost cílů stanovených zaměstnancem, po dané konzultaci a shodě se zaměstnancem vytvořit plán osobního rozvoje, stejně i sledovat dodržování plánu, analyzovat důvody jeho případného neplnění a vyvozovat z toho příslušná opatření.

V procesu řízení kariéry je nutné si ověřit informace získané od zaměstnance, ale také i informovat zaměstnance o nabízených pracovních příležitostech spadajících pod jeho řízení.

Další možností je na místě použít všech získaných informací k výběru vhodných kandidátů a k navržení možnosti rozvoje pro nové zaměstnance (nová místa, výcvikové programy, systém pracovních míst).³⁸

Třetí úloha je v organizaci. **V procesu plánování kariéry** je důležité poskytovat dané modely rozvoje kariéry, zdroje, poradenské služby a veškeré informace potřebné k plánování kariéry. Dále organizovat školení o plánování rozvoje kariéry pro zaměstnance i zaměstnavatele. Stejně tak i možnost organizovat výcvik dovedností, poskytovat praktický výcvik v pracovním procesu.

V procesu řízení kariéry je nutné poskytovat služby na pomoc manažerům při jejich rozhodování, shromažďovat a aktualizovat informace z této oblasti, ale také zajišťovat efektivní využití informací a to používáním vhodných metod jejich sběru, sledováním a hodnocením efektivnosti celého procesu.³⁹

37 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

38 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

39 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 150

4.1. Plánování kariéry

Tímto srovnáme kariéru s životní dráhou, kterou můžeme rozdělit do těchto životních období.

Jako první je dětství (stádium růstu) - dochází zde k vymezení kulturního, morálního vzhledu člověka, k nalezení jeho charakteristik, začíná se profesně orientovat. Druhé je dospívání (stádium orientační) – pro toto období je typické, že člověk dokončuje školní povinnosti, nachází první zaměstnání, zkouší pracovní role a ujasňuje si pracovní zájmy. Třetí fází je dospělost (stádium ustalovací) – uskutečňují se zde konkrétní kroky ke splnění představ kariéry, tzn. finančního ohodnocení, společenského uznání. Znamená pro většinu lidí stabilizaci v osobním, ale tak i v pracovním životě. Čtvrtou jsou životní zralosti (stádium udržovací) – jedná se o konečné naplňování osobních cílů, pokles fyzických a psychických. Oslabuje se potřeba zvítězit, být úspěšný a výkonný. Poslední je stáří (stádium ústupu) – doba klesajícího pracovního zapojení. Lidé bývají dávání do týmu s mladšími a jsou využíváni jako poradci a konzultanti, protože mají bohaté zkušenosti, kterých je škoda nevyužít.⁴⁰

Po tomto je jasné, že pro účely kariéry můžeme využít poslední čtyři fáze životní dráhy.

Můžeme rozlišit následující stupně pracovní kariéry. Příprava – fáze se shoduje s druhou fází životní dráhy člověka. Mladý člověk, zkouší různé a pak pracovní možnosti, je v roli učně, který se učí, sleduje nebo pomáhá ostatním pracovníkům. Další je rozvoj – v tomto momentě se z učně stává nezávislý pracovník, kolega, který testuje své vlastní schopnosti a nalézá v práci své uplatnění. Od zkušenějších spolupracovníků dostává cenné rady, získává odezvy na svou práci nebo svůj výkon. Člověk má nejnovější odborné znalosti, má hodně energie a motivace třetím typem je vrchol – pracovník se stává členem organizace, jsou mu svěřovány důležitější úkoly a ovlivňuje chod organizace. Člověk přehodnocuje zaměření své kariéry a začíná někde jinde, úplně s jiným zaměřením. Posledním typem je útlum – pracovník se ještě dlouho před odchodem do důchodu na tento odchod psychicky připravuje. Tato fáze je shodná s poslední fází životní dráhy člověka.⁴¹

40 NOVÝ, I. Lidé kultura a management, s. 143

41 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

Stejně jako úspěch v pracovní kariéře může člověka potkat, tak ale i důvody k neúspěchu mohou být u pracovníka samotného. Do jisté míry může organizace ovlivnit či předejít zbytečným selháním při realizaci pracovní kariéry. Neúspěch může mít několik podob. První je subjektivní neúspěch – jedinec hodnotí svou pracovní kariéru a negativně to prožívá. Nejdůležitějším faktorem, který se na tomto hodnocení podílí je sám pracovník, jeho touhy, zájmy a hodnoty. Na těchto hodnotách sám hodnotí svou kariéru jako neúspěšnou, oproti lidem z okolí, kteří mohou mít opačný názor. Druhý je objektivní neúspěch – pracovník hodnotí negativně své pracovní zařazení a výsledky na něm dosažené. Toto hodnocení může vést buď k akceptaci svého hodnocení a vyrovnání se s tím nebo odmítnutí tohoto hodnocení, což může vést až k psychickým poruchám. Třetím a zároveň posledním je kombinace – pracovník hodnotí negativně svou pracovní kariéru a pracovní výsledky jednak sám, ale i jeho sociální okolí.⁴²

Příčiny neúspěchu a jejich důsledky. Pokud jde o první případ, příčina je v pracovníkovi. Nejčastěji důvodem neúspěchu jsou nepřiměřeně vysoké nebo naopak nízké aspirace spolu s nízkými předpoklady pro jejich naplnění. Zdrojem může být nepřiměřené sebehodnocení, ale může k tomu přispívat i rodina. Důsledkem může být ztráta sebedůvěry, pocit vlastní neschopnosti a třeba i ztráta smyslu života. Mohou se odrazit v současné jeho práci a může se stále prohlubovat. Pracovníkovo okolí má vliv na pracovníka.

Nejčastěji se jedná o neuspokojení ambic rodičů pracovníka a jejich snaha realizovat se díky umístění svého dítěte. Pracovník tak pomalu ale jistě ztrácí své přátele a možná i svého partnera. Pracovník se zcela nerozhoduje sám. Mají na něj vliv jeho nadřízení v podniku, spolupracovníci a celý systém pracovního řízení. Jedná se o nedostatky v odbornosti, nebo to mohou být nedostatky i v osobách ve vedení, které brání v realizaci úspěšné kariéry. Pro podnik to znamená ztrátu jeho výkonnosti a pracovní spokojenosti.⁴³

Dalšími příčinami neúspěchu, které jsou společenskými podmínkami, mohou být celková úroveň vzdělávací a výchovná péče. Pro společnost není neúspěch jedince až tak zřejmý, ale v komplexním pohledu to může znamenat i ztrátu výkonnosti celého podniku, a to už je viditelnější.

42 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

43 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

4.2. Řízení kariéry

Jedná se o proces, kde si organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků. Ti mohou odpovídat budoucím požadavkům vývoje v podniku.

Takovéto získávání v průběhu kariéry probíhá v rámci již existujícího pracovního poměru pracovníka ve firmě. Daná firma ho může informovat o nových pracovních možnostech a čekat, zda někoho dané pracovní místo zaujme. Druhá možnost je dělat pracovní nábor, na základě konkrétních charakteristik zaměstnanců a vytipovat si vhodné kandidáty a oslovit je.⁴⁴

Podle metod interního získávání pracovníků dělíme je na základě toho jak dát pracovníkům vědět o nových možnostech. Patří sem vnitřní výběrové řízení – firma využívá pro nabídku příležitostí své nástěnky nebo podnikové publikace, kde zaměstnavatel jasně uvede jasně formulované požadavky na konkrétní pracovní místo. Ti pracovníci co projeví zájem jsou pak zařazeni do vnitřního výběrového řízení.

Další je kontrola schopností a znalostí pracovníků – provádí se na základě hodnocení pracovníků ve firmě. Účelem je zjistit znalostí potenciál všech pracovníků firmy. Konkrétní potřeba vzdělání a rozvoje závisí na podnikatelské a organizační filozofii firmy a po jaké linii by se jednotliví pracovníci mohli pohybovat.⁴⁵

Je to nominace zaměstnanců na nabízená pracovní místa – existují dvě možnosti nominace pracovníků, které se liší tím, kdo tuto nominaci provádí. První je nominace pracovníků jejich bezprostředními nadřízenými – nadřízený má jasně definované povinnosti vůči podřízenému i v oblasti řízení jeho kariéry. Někdy se stává že pracovníci nevědí, že jsou posuzováni těmito hledisky nebo se nadřízený o kariérový růst vůbec nestará. Naopak existuje i situace, kdy nadřízený svým vlivem a vědomostmi podporují rozvoj podřízeného při sledování budoucích zájmů. Další je nominace samotnými pracovníky – pracovníci ukazují u svého nadřízeného nato, že by chtěli pracovat na jiném místě než na jejich současném místě. Mohou to dávat i formou dopisů. Platí zde stejná pravidla jako při výběru ze zdrojů externích, ale s rozdílem, že pracovníci, kteří byli odmítnuti, zůstávají v organizaci.

44 NOVÝ, I. Lidé kultura a management, s. 143

45 NOVÝ, I. Lidé kultura a management, s. 143

Principy výběru pracovníků pro další kariérový růst. Výběr pracovníka na základě principu seniority – vycházíme z představy, že člověk čím déle v organizaci pracuje, tím má více zkušeností a žádoucích pracovních návyků. Pracovník je si vědom, že délka praxe je v této firmě spjatá s pracovním růstem. Další je výběr pracovníka na základě jeho výkonu – pracovník sám ví, zda jeho výkon odpovídá či přesahuje požadavky organizace. Zaměstnavatelé mohou určit, kdo je nejvhodnějším kandidátem vzhledem ke možnostem měření výkonu.⁴⁶

Nejčastější metody výběru pracovníků jsou tyto následující. **Výběr pracovníků na základě jejich referencí a dosavadních zkušeností** – v České republice je tato metoda velmi populární. Spočívá v tom, že současný nadřízený pracovníka doporučí tohoto u pracovníkova budoucího nadřízeného a zároveň se za něj svým způsobem zaručí. **Nestrukturované rozhovory** – tato forma nechává tazateli volnou ruku v tom, na co se bude tázaného ptát. Tázaný je uvolněnější, než v případě striktně strukturovaného rozhovoru. Je používána v organizacích nebo ji také používá jako doplněk k jiné metodě. **Strukturované rozhovory** - tazatel má připraveny konkrétní otázky dopředu a často je ještě zaznamenává do předem připraveného formuláře.

Na jedné straně má tato metoda pevnou strukturu, na druhé tato struktura přispívá k dobré porovnatelnosti vyplněných formulářů a ke zvýšení platnosti jejich výsledků. Tyto rozhovory mohou být zaměřeny na chování pracovníka v minulosti nebo na postup pracovníka v určité situaci.⁴⁷ **Testy znalostí, schopností a dovedností** – principem těchto testů je písemné zjištění intelektuálních schopností, testů přesnosti vnímání, motorických a mechanických vlastností a prostorového vidění. Znalostní testy vycházejí z analýz pracovních činností, ze kterých se daná práce skládá.

Assessment Centre – jsou to výcvikové programy, které v poslední době jsou velmi populární. Tyto AC hodnotí právě ty faktory, které organizace potřebuje k navržení povýšení. Pokud je kandidát vybrán, znamená to, že byl úspěšný a získává pocit sebedůvěry, což vlastně utváří jeho postoje a motivaci, která je potřebná k dobrým výkonům. Je třeba zabezpečit i možnosti pro ty kandidáty, kteří neuspěli, protože i oni mohou být velkým přínosem pro organizaci.⁴⁸

46 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

47 BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů, s. 158

48 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

Máme-li před sebou výběr pracovníků do určitých pozic, můžeme stanovit obecně platná kritéria výběru pracovníků. Úspěšnost ve výkonu minulých zaměstnání, u absolventů úspěšnost studia. Dále je to zájem a ochota pracovat ve firmě, třetí možnost je přijetí pracovních a kulturních norem práce, také dobrý zdravotní stav. Další je upřednostnění pracovníků vlastního podniku, splnění kvalifikační požadavky a praxe v oboru.⁴⁹ Tato obecná pravidla umožní vytvořit pomyslnou startovní čáru pro vstup do prvního pracovního místa – pro každého nového pracovníka.

49 NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje, s. 130

PRAKTICKÁ ČÁST

5. STATUTÁRNÍ MĚSTO OLOMOUC

5.1. Charakteristika

Statutární město Olomouc patří mezi základní územní samosprávné celky České republiky.

Je to sdružení občanů tohoto města, kteří si ze svého středu volí své zástupce, kteří budou po čtyřleté volební období zastupovat při spravování městských záležitostí. Statutární město Olomouc je právnickou osobou a vystupuje tedy v právních vztazích svým jménem a na svou odpovědnost. Svoje záležitosti spravuje samostatně a při výkonu této činnosti se řídí pouze zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými k jejich provedení. Město má svůj majetek a finanční zdroje a hospodaří s nimi podle podmínek stanovených zvláštním zákonem. Hospodaří podle sestaveného rozpočtu a vyúčtování hospodaření provádí do tří měsíců po skončení kalendářního roku.

Město je spravováno Zastupitelstvem města Olomouce, které je nejvyšším orgánem v samostatné působnosti a jeho členové jsou voleni občany ve volbách do obecních zastupitelstev. Zastupitelstvo má celkem 45 členů a schází se zpravidla jednou za tři měsíce. Výkonným výborem v samostatné působnosti je Rada města Olomouce, jejíž členové jsou voleni zastupitelstvem. Rada města Olomouce má 11 členů a schází se zpravidla jednou za čtrnáct dní. Statutární město Olomouc zastupuje navenek primátor, který je volen zastupitelstvem města, popř. města zastupují ve stanoveném rozsahu náměstci primátora. Všechny tyto funkce jsou zastávány zástupci zvolenými občany. Dalším orgánem statutárního města je magistrát.

Magistrát města Olomouce je tvořen primátorem, jeho náměstkou, tajemníkem a zaměstnanci statutárního města zařazenými do magistrátu. Nadřízený všem zaměstnancům zařazeným do magistrátu je tajemník, který plní funkci statutárního orgánů podle zvláštních zákonů (např. Zákoníku práce) a je odpovědný za plnění úkolů magistrátu v samostatné i přenesené působnosti primátora. Magistrát se vnitřně člení na odbory a oddělení. Na magistrátě je 20 odborů, mezi něž patří: odbor agendy řidičů a motorových vozidel, odbor dopravy, odbor ekonomický, odbor evropských projektů,

odbor informatiky, odbor investic, odbor kancelář primátora, odbor koncepce a rozvoje, odbor majetkoprávní, odbor ochrany, odbor památkové péče, odbor sociální pomoci, odbor sociálních služeb a zdravotnictví, **odbor správy**, odbor stavební, odbor školství, odbor vnějších vztahů a informací, odbor interního auditu, odbor živnostenský, odbor životního prostředí. Tyto odbory se dělí na jednotlivá oddělení. Odbor správy řídí vedoucí odboru, pracují zde samostatní zaměstnanci. Odbor se dělí na tyto oddělení: oddělení ekonomické, **oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů**, oddělení informace a ostraha objektů, oddělení matrika, oddělení personální a právní, oddělení práce a mzdy, oddělení přestupkové, oddělení spisové služby, oddělení správa budov.

5.2. Cíle a strategie magistrátu města Olomouce – Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů

Cílem a strategií tohoto oddělení je maximálně vyhovět a vyjít vstříc veškerým požadavkům svých zákazníků. To vše vykonat a provést v určitém časovém úseku. Zákazníci na základě služeb oddělení jsou s jejich službami spokojeni a využívají jejich služby nadále nebo doporučí tohle oddělení svým přátelům či známým. Tím pádem by oddělení dostalo skvělé doporučení a získalo víc zákazníků. Může také dojít k opačné alternativě a odchází ke konkurenci, která jim nabídne lepší podmínky pro jejich základní požadavky.

Na oddělení momentálně pracuje 6 zaměstnanců. V pracovní kompetenci oddělení nic nezajišťuje. Pracovníci oddělení se zodpovídají vedoucí Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů. Ta za své zaměstnance ručí a se splněnými úkoly se zodpovídá vedoucímu Odboru správy.

6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ

V dnešní době každý zaměstnavatel ví, že jen spokojený pracovník může odvádět ty nejlepší výkony. Právě toho si je také vědoma vedoucí oddělení Magistrátu města Olomouce. Proto také projevila zájem a uvítala, že průzkum bude probíhat. Výsledkem šetření bylo, že většina pracovníků byla se svým zaměstnáním spokojena.

6.1. Cíle, hypotézy a operacionalizace průzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální stav a úroveň spokojenosti zaměstnanců Magistrátu města Olomouce oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů s určitými faktory, zároveň také jejich postoje, názory, a nápady pro zlepšení určitých skutečností. Dotazník byl anonymní, tudíž pro zaměstnance i snadnější vyjádření svých názorů. Jedním z prvních úkolů dotazníkového šetření bylo vytyčení hlavních hypotéz, které se týkají jednotlivých oblastí. Každá hypotéza má svůj cíl a operacionalizaci.

C1 Zjistit jaké je pracovní prostředí na oddělení.

H1 Pracovní prostředí je na oddělení dobré. Panují zde přátelské vztahy a vzhledem k tomu, vedoucí oddělení se snaží budovat lepší přístup k zaměstnancům, snaží se tím jejich spokojenost zvyšovat.

H1 se potvrdí za předpokladu, že respondenti neoznačí ve více než padesáti procentech možnost lepšího pracovního prostředí.

C2 Zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem jejich motivace.

H2 Zaměstnanci se necítí být dostatečně motivováni k pracovním výkonům, nebo jim nevyhovuje způsob, kterým jsou motivováni.

H2 se potvrdí, jestliže pracovníci nejčastěji označí v otázce č.3 více než šedesát procent variantu c a d.

C3 Zjistit spokojenost pracovníků se způsobem jejich hodnocení a odměňování.

H3 Zaměstnanci nejsou dostatečně se svým platovým ohodnocením spokojeni.

H3 se prokáže zda v otázce č.8 zvolí více než šedesát procent možnost c nebo d.

C4 Zjistit spokojenost s péčí o zaměstnance

H4 Pracovníci jsou nejvíce spokojeni s možností jejich osobního rozvoje a dalšího vzdělávání.

H4 se ukáže jako pravdivá, pokud respondenti vyjádří svou spokojenost s rozvojem jejich profesní schopností a zkušeností.

6.2. Způsob realizace průzkumu

Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců na oddělení Magistrátu města Olomouce bylo použito dotazníkového šetření, což je metoda nepřímého zjišťování. Termín průzkumu byl během pracovní doby a pak i po pracovní době. Šetření probíhalo na olomoucké pobočce na Dolním náměstí. V případné fázi výzkumu byl zhotoven dotazník s dvaceti otázkami. Otázky byly strukturované do šesti tématických okruhů, kde se každý zaměřoval na jinou problematiku. Jednalo se o okruhy Pracovní prostředí, Motivace a vedení, Hodnocení a odměňování, Péče o pracovníky, Společnost a Osobní informace.

Úvod dotazníku se věnoval představení a žádosti a vysvětlen důvod, proč se pracovníků dostal do rukou. Nechybělo i zdůraznění, že dotazník je zcela anonymní. Respondenti se setkali s otázkami uzavřenými, tak i s otevřenými, byla zde možnost odpovídat na otázky i škálováním, tzn. známkováním jako ve škole. Bylo rozdáno málo dotazníků, neboť na oddělení pracuje malý počet zaměstnanců, další část bývá na jiné pobočce.

První reakce respondentů vyplnit dotazník nebyla příliš pozitivní. Většina pracovníků se k tomu stavěla ne moc ochotně, protože se domnívala, že odpovědi na nějaké otázky by mohlo mít negativní vliv na jejich hodnocení. Výsledky jsou popsány, a zpracovány. Dotazník je přiložen jako příloha k této bakalářské práci.

6.3. Výzkumný soubor

Pro účely výzkumu bylo celkem rozdáno 6 dotazníků. Dotazníky byly po ústní dohodě zaslány prostřednictvím emailové korespondence zaměstnancům. Pracovníci byli seznámeni a informováni o způsobu vyplnění předkládaných dotazníků a ubezpečeni o dobrovolné účasti na výzkumu i naprosté anonymitě odpovědí. Po předání vyplněných dotazníků byla provedena nejprve formální kontrola správnosti, neúplné dotazníky byly vyřazeny, zbylé očíslovány a seřazeny. Všechny otázky byly analyzovány základními statistickými metodami, a to vyjádřením absolutních a relativních četností odpovědí prvků zkoumaného souboru.

6.4. Interpretace výsledků šetření

Pro účely našeho malého výzkumu byly sledovány i pohlaví a věk respondentů.

Co se týče pohlaví, tak na oddělení pracují samé ženy.

O věku tak víme, že z šesti dotázaných je jedna věkově v rozmezí 26 – 35 let, 4 respondentky ve věku 36 – 45 let, a nejstarší respondentka má více jak 45 let.

Všechny respondentky pracují na stejném oddělení, kde je jejich hlavní činnost dnes a denní styk s veřejností, s klienty.

6.4.1. Celková pracovní spokojenost

Uvádím, že 6 respondentek vyslovilo spokojenost se svým stávajícím zaměstnáním (2 jsou velmi spokojeny, 4 jsou spíše spokojeny). Lze předpokládat, že jsou spokojeny v zaměstnání i se svou pracovní náplní.

Hodnocení ať už celkové nebo i dílčí pracovní spokojenosti zaměstnance, je vždy do jisté míry ovlivněno subjektivní složkou. V současné ekonomické situaci, kdy prudce narůstá nezaměstnanost v jednotlivých regionech, lze předpokládat, že jsou v této době

pracovníci spokojeni se svou prací, i když jim nebudou umožněny moc velké finanční obnosy.

Dále je uvedeno, že celkovou atmosféru na pracovišti jako vynikající uvedly 4 respondentky, 2 zvolily že atmosféra je velmi dobrá. Nikdo z respondentek nezvolil, že by se jim atmosféra na pracovišti nelíbila.

6.4.2. Typ motivace

Jak názorně uvádí graf č.3, všechny respondentky uvedly důvod, díky kterému se umí namotivovat (4 dotázané se dokáží motivovat pokud získají nějakou odměnu nebo zvýší se jim plat, 2 se dokáží soustředit na své osobní cíle). Lze tedy předpokládat, že vždy pokud je zaměstnanec nějak namotivován, tak dojde ke svému cíli.

Jako další co se týče motivace bylo, zda vedení přispívá k lepším pracovním výkonům. 3 respondentky uvedly, že je vedení motivuje velmi, 2 odpověděly že spíše ano, a 1 respondentka si myslí, že vedení ji spíše nemotivuje k pracovním výkonům.

6.4.3. Spokojenost se způsobem jejich hodnocení a odměňování

Co se týče hodnocení a odměňování práce tak 3 respondentky jsou velmi spokojeny s tímto způsobem, další 2 jsou spíše spokojeny a pouhá 1 členka vyjádřila nesouhlas se způsobem odměňování.

Další co jsem hodnotila bylo, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým současným platem. Pět respondentek si myslí, že mají dobrý plat. Pouhá 1 zaměstnankyně si není jistá svým platem.

6.4.4. Možnost rozvoje

Otázka možného kariérního a osobního rozvoje je následující. 5 respondentek souhlasí a myslí, že rozvoj by mohl být velmi dobrý, pouhá 1 respondentka si myslí, že na rozvoj nikdy nedohlídne.

Dále jsem zjišťovala, zda mají zaměstnanci možnost rozvíjet svoje profesní schopnosti a zkušenosti. Tady uvedly všechny respondentky, že mohou se tímto způsobem zdokonalovat.

6.4.5. Názor, zda oddělení odvádí jako celek kvalitní práci

Být zaměstnancem tohoto oddělení je velkou výhodou, protože každá z respondentek uvedla, že jejich oddělení odvádí maximální dokonalou kvalitní práci. Uvádí všech 6 respondentek.

Poslední otázka, kterou jsem rozebírala, bylo, zda jejich oddělení má pověst ve svém okolí. 4 respondentky si myslí, že jejich oddělení má vynikající pověst, tím pádem mají i díky tomu tolik klientů. 2 oznámili, že oddělení mají pověst spíše dobrou. Nevěří tomu, že mají dost klientů.

7. VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Zaměstnanci, kteří odpovídali v rámci mého anketního výzkumu pracovní spokojenosti, jsou v práci velmi spokojeni, potvrdila to více než jedna třetina dotázaných.

Atmosféru na pracovišti jako vynikající potvrdily dvě třetiny z dotázaných, zbylá jedna třetina ji označila jako velmi dobrou.

Motivaci za získáním odměny anebo zvýšení platu projevily souhlas dvě třetiny dotázaných, pouhá třetina se dokáže motivovat v zaměstnání díky svým osobním cílům.

S motivací u vedení vedoucí k lepším pracovním výkonům, tak jedna polovina je velmi spojená s tímto tvrzením, jedna třetina spíše spokojena, jedna šestina spíše nespokojena s touto motivací.

Se spokojeností tedy se způsobem hodnocení a odměňování je to poněkud komplikovanější. Pouhá jedna polovina souhlasí velmi s tímto způsobem, jedna třetina je na pomezí zda souhlasit či nesouhlasit se způsobem odměňování, jedna šestina výslovně nesouhlasí se způsobem, volila by nějakou lepší variantu.

Spokojenost zaměstnanců a jejich současný plat tak pět šestin je velmi spokojeno, a jedna šestina se domnívá, že by mohla být hodnocena lépe.

Co se týče kariérního a osobního rozvoje tak pouhá jedna šestina zásadně nesouhlasí s tím, že by se její kariéra mohla rozvíjet, zbylých pět šestin je více optimistických a věří v rozvoj svých pracovních zkušeností v budoucnosti.

Co se týče možnosti rozvíjet profesní schopností a zkušeností tak s tím souhlasí všechny zaměstnankyně toho oddělení.

Je neuvěřitelné, že všechny respondentky se shodly na tom, že jejich oddělení dle jejich názoru odvádí velmi kvalitní práci.

Pověst ve svém okolí označily dvě třetiny jako vynikající, jedna třetina si myslí, že je to spíše dobré.

Na základě porovnání teoretických východisek a skutečného stavu z dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že celková spokojenost zaměstnanců se nachází na dostatečné úrovni, je většina spíše spokojena. Přesto se najdou určité faktory, které je

potřeba zdokonalit a věnovat jim pozornost, aby se pracovníci cítili na oddělení spokojeni na té nejvyšší úrovni.

ZÁVĚR

Jakákoliv lidská činnost, tedy i ta pracovní, směřuje vždy k určitému cíli. Práce se pro člověka stala hlavní životní aktivitou, a to bez rozdílů pohlaví, věku, rasy, náboženského či jiného vyznání. Stále plní funkci ekonomickou, je zdrojem obživy a uspokojení základních existenčních potřeb člověka. Současně však v dnešní moderní společnosti začala plnit funkci sociálně psychologickou. Je prostředkem seberealizace, sebeuplatnění i zdrojem sebehodnocení, dává životu smysl.

V této souvislosti byly vytvořeny četné teorie pracovní motivace, jejichž autoři se v pohledu na ni názorově velmi liší. Jedni preferují problematiku lidských potřeb a jejich vzájemných interakcí s výkonností a pracovní spokojeností (Maslow).

Druzí zdůrazňují kognitivní proměnné a jejich vztah k ostatním proměnným. Shodují se však v pohledu na motivaci, jako na významný činitel kvalitního pracovního výkonu a spokojenosti. Té dosahuje člověk tím, že svou pracovní činností uspokojuje své výrazné individuální potřeby. S největší pravděpodobností platí, že spokojený, motivovaný člověk působí pozitivně na produktivitu práce organizace a pomáhá utvářet její zdravý odraz. Pracovní spokojenost, která se začala systematicky zkoumat až od 30. let 20. století, hraje důležitou roli v životě jednotlivce i celé společnosti a výrazně přispívá k celkové životní spokojenosti a psychické pohodě. Nelze však na ni pohlížet staticky, spokojenost v práci a s prací se může v průběhu určitého časového úseku vyvíjet, jak vlivem osobnostních vlastností každého pracovníka, tak i působením objektivních podnětů jako jsou organizace práce, obsah a charakter práce.

Právě obsahu a povaze práce, jako jednomu z determinantů pracovní spokojenosti, přisuzují vědci značný význam. U tvůrčí, rozmanité a pro člověka zajímavé práce ovlivňuje především tzv. spokojenost s prací. Dalšími významnými činiteli jsou pracovní perspektivy, mezilidské vztahy a sociální klima, fyzické podmínky, úroveň péče o zaměstnance a mzdové ohodnocení. To se podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie pohybuje v intervalu pracovní spokojenost – nespokojenost. U některých profesí (hlavně dělnické profese) může být nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím pracovníkovu spokojenost, jeho účinek je však krátkodobý a vysoce

proměnlivý. Zaměstnanci se velmi rychle adaptují a začnou považovat finanční odměnu přiměřenou své pracovní pozici, což ztrácí prvotní účel, tedy motivační účinek.

Nelze však opomenout osobnostní rysy, jako je věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav či pracovní zkušenosti. Některé studie dokonce tvrdí, že až 40% dotázaných ovlivňuje spokojenost zejména genetickými faktory.

Zároveň se tedy dá konstatovat, že většina pracovníků je celkově spokojena. Projevila se velká důvěra na oddělení v kvalitě odvedené práce, což je velice kladný faktor a pro oddělení výhodou. Dále zaměstnanci vyjádřili spokojenost se vzděláním, školením na různé problematiky.

Cíl stanovený v úvodu se podařilo splnit a doufám, že tato bakalářská práce bude Magistrátu města Olomouce – Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů do budoucna přínosem a zaznamenané negativní postoje zaměstnanců bude brát jako výzvu k nápravě.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Holíková Vendula
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Spokojenost zaměstnanců na Magistrátu města Olomouce – Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů.
Název práce v anglickém jazyce:	The satisfaction employees in Magistrátu města Olomouce – Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů.
Vedoucí práce:	Mgr. Ivana Olecká
Počet stran:	47
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2010
Klíčová slova v českém jazyce:	pracovní spokojenost personální a sociální rozvoj kariéra plánování motivace analýza šetření dotazník
Klíčová slova v anglickém jazyce:	job satisfaction personal and social development career planning motivation analyse of research questionnaire

Stručně a výstižně charakterizujte obsah práce v českém jazyce (5-10 řádků)

Bakalářská práce se zabývá problémem pracovní spokojenosti a faktory, které jí ovlivňují. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje pracovní spokojenosti, personálnímu a sociálnímu rozvoji, kariéře, motivaci.

Druhá část, praktická, se zabývá vlastním průzkumem pracovní spokojenosti v konkrétním podniku. Součástí je i sestavení vlastního dotazníku, vyhodnocení a zpracování získaných dat a závěrečné vyhodnocení.

Stručně a výstižně charakterizujte obsah práce v anglickém jazyce (5-10 řádků)

This bachelor's thesis talks about the question of job satisfaction and the factors, which affect it. The thesis consists of two parts, the theoretic one and the practical one. The theoretic part talks about job satisfaction, personal and social development, career and motivation.

The second part, the practical one, talks about the own survey of job satisfaction in concrete company. One part of this practical part is to built-up the own questionnaire, data evaluation and processing and the final discussion about the results.

SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ

- [1] NOVÝ, Ivan, a kol. *Interkulturální management: Lidé kultura a management*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing 1996. 144 s. ISBN 80- 7169- 250-3.
- [2] NOVÝ, Ivan, LUKÁŠOVÁ Růžena. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. Praha: Grada Publishing 176 s. ISBN 80- 247- 0648- 2.
- [3] BĚLOHLÁVĚK, František. *Řízení lidských zdrojů* .: 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 1994. 150 s. ISBN 80 – 7067- 447- 4.
- [4] NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje*, 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze. Podnikohospodářská fakulta. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- [5] BESS, H. Marcus, LEIGHANN, H. Forsyth. *Psychologie aktivního způsobu života: Motivace lidí k pohybovým aktivitám*. Praha: Portál, s. r. o. 224 s. ISBN 978-80-7367-654-4.
- [6] PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktuál. Vyd. Praha: Grada 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
- [7] ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5

Faktory pracovního prostředí [online]. [cit 2010 -01-15]. Dostupné na
www: <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/factory-pracovniho-prostredi>>.

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců [online]. [cit 2010-02-20]. Dostupné na www:
<http://209.85.135.135/search?q=cache:51ZvxRbQ6T4J:www.huzive.cz/data/psychologie_v_personalistice/pruzkumy_spokojenost.ppt+spokojenost+zam%C4%Bstnanc%C5AF&CD=1&hl=cs&ct=clnk&gl-cz>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pracovní spokojenosti.....	46
---	----

Příloha A Dotazník – Spokojenosti zaměstnanců Magistrátu města Olomouce – Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů

Vážení pracovníci,

jsem studentkou 3. ročníku Moravské vysoké školy Olomouc a pracuji v současné době na své bakalářské práci Spokojenost zaměstnanců v Magistrátu města Olomouce – oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytuje informace k potřebnému zpracování tématu a problematiky. Odpovědi, které uvedete, jsou anonymní, snažte se odpovídat co možná nejúpřímněji.

Pracovní prostředí

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním na Vašem oddělení?
 - a) velmi spokojena
 - b) spíše spokojena
 - c) spíše nespokojena
 - d) nespokojena

2. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?
 - a) vynikající
 - b) velmi dobrá
 - c) dobrá
 - d) normální
 - e) spíše horší

Motivace a prostředí

3. Motivuje vás vedení k lepším pracovním výkonům?

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

4. Jak Vás vedení motivuje?

- a) odměny, zvýšení platu
- b) zaměření na osobní cíle
- c) žádným způsobem
- d) jiným způsobem

Hodnocení a odměňování

5. Jak jste spokojen/a se způsobem hodnocení a odměňování?

- a) velmi spokojena
- b) spíše spokojena
- c) spíše nespokojena
- d) nespokojena

6. Jak jste spokojeni s Vaším současným platem?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) ujde to
- d) spíše nespokojen/a
- e) nespokojen/a

Péče o pracovníky

7. Jak hodnotíte možnost osobního a kariérního postupu na Vašem oddělení?

- a) velmi dobrá
- b) dobrá
- c) přiměřená
- d) horší
- e) špatná

8. Máte možnost rozvíjet svoje profesní schopnosti a zkušenosti???

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

Společnost

9. Jakou má Vaše oddělení pověst ve svém okolí?

- a) vynikající
- b) spíše dobrou
- c) horší
- d) špatnou
- e) nevím

10. Odvádí Vaše oddělení jako celek kvalitní práci?

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

Osobní informace

11. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

12. Věk

- a) do 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 45 a více

**Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníků a za čas, který jste mu věnovali.
Přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.**

Vendula Holíková