

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Motivace zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů v organizaci XY/Employee motivation as a part of human resources management in an organization XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA/STUDIJNÍ SKUPINA

Daniela Cahová/MF 28

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 9. 9. 2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je formulovat doporučení pro rozvoj úrovně motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Dílčím cílem práce je zjistit současný stav motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci, a to zejména v oblasti odměňování a možnosti sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

Pro popis stavu zvolené organizace v oblasti motivace zaměstnanců byla použita metoda vlastního nestandardizovaného pozorování v prostředí zvolené organizace, studium interních dokumentů organizace a dále 2 polostandardizované rozhovory s otevřenými otázkami, a to s jednatelem organizace XY a jeho asistentkou, která je částečně zodpovědná i za řízení lidských zdrojů. Současný stav motivace zaměstnanců byl zjištěn metodou dotazníkového šetření s otevřeným i uzavřeným typem otázek dichotomických i polytomických. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci zkoumané organizace. V rámci tohoto dotazníkového šetření byl zkoumán jak postoj zaměstnanců k jednotlivým motivačním faktorům, tak jejich motivovanost současným motivačním systémem organizace. Na základě výsledků výzkumu byla formulována doporučení pro další rozvoj motivace zaměstnanců organizace.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem výzkumu provedeného metodami vlastního nestandardizovaného pozorování, polostandardizovaného rozhovoru a dotazníkového šetření bylo zjištění současného stavu motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Výsledky jsou prezentovány prostřednictvím SWOT analýzy. Na základě výsledků výzkumu byla formulována konkrétní doporučení pro rozvoj úrovně motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci.

4. Závěry a doporučení:

Jako silná stránka motivačního systému zvolené organizace byla identifikována souhrnná výše finančního ohodnocení zaměstnanců, kvalitní pracovní prostředí, stabilita firmy a náplň práce, kterou organizace svým zaměstnancům firma poskytuje. Slabou stránkou motivačního systému organizace je zejména nedostatek zpětné vazby ze strany manažera firmy a subjektivní pocit nespravedlnosti v odměňování.

Pro rozvoj úrovně motivace zaměstnanců bylo managementu firmy XY navrženo především zavedení pravidelných hodnotících pohovorů, jejichž obsahem by bylo oboustranné vysvětlení postojů a názorů, týkajících se kvality práce a výše odměny zaměstnance.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, rozvoj lidských zdrojů, benefity, spokojenost zaměstnanců, pracovní výkon

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the diploma thesis is to formulate recommendations for the development the level of motivation of employees in the selected organization. The partial objective of the work is to find out the current state of motivation of employees in the selected organization, especially in the area of remuneration and the possibility of balancing work and private life of employees.

2. Research methods:

To describe the state of the selected organization in the field of employee motivation was used the method of own non-standardized observation in the selected organization, study of internal documents of the organization and 2 semi-standardized interviews with open questions, with the executive of the organization XY and his assistant, who is partly responsible for human resources management. The current state of employee motivation was determined by a questionnaire survey with open and closed types of dichotomous and polytomy questions. All employees of the organization XY participated in the questionnaire survey. This questionnaire survey examined both the attitude of employees to individual motivational factors and their motivation by the current motivational system of the organization. Based on the results of the research, recommendations were formulated for further development of motivation of employees of the organization.

3. Result of research:

The result of the research carried out by the methods of own non-standardized observation, semi-standardized interview and questionnaire survey was to determine the current state of motivation of employees in the selected organization. The result was presented through a SWOT analysis. Based on the result of the research, specific recommendations were formulated for the development the level of motivation of employees in the selected organization.

4. Conclusions and recommendation:

The strength of the motivation system of the selected organization was identified as the amount of financial evaluation of employees, working environment, stability of the company and the scope of work that the organization provides to its employees. The weakness of the motivation system of the organization XY is especially the lack of feedback from the company manager and the subjective feeling of injustice in remuneration.

In order to develop the level of employee motivation, management of organization XY was primarily proposed to introduce regular appraisal interviews, the content of which would be a mutual explanation of attitudes and opinions concerning the quality of work and the remuneration.

KEYWORDS

motivation, human resources development, benefits, employee satisfaction, work performance

JEL CLASSIFICATION

J24 (Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity)
M54 (Personnel Economics: Labor Management)

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Daniela Cahová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 28
Název DP:	Motivace zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"> 1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Motivace 2.2 Motivační teorie 2.3 Faktory ovlivňující motivaci 2.4 Nástroje motivace 2.5 Metodika výzkumu 3 Analytická část práce <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Popis organizace 3.2 Výzkum a jeho vyhodnocení 3.3 Doporučení a návrhy 4 Závěr
<ol style="list-style-type: none"> 1 Seznam literatury: 2 (alespoň 4 zdroje) 	<ul style="list-style-type: none"> • ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha : Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-726-1430-1. • KREPS, D., M. <i>The motivation toolkit: how to align your employees' interests with your own</i>. New York : WW Norton, 2018, 282 s. ISBN 978-039-3254-099. • STÝBLO, J. Motivovat znamená získávat důvěru: Postřehy o motivaci v současné personální práci. <i>Práce a mzda</i>, 2016 (10), s. 41-45. ISSN 0032-6208.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování cílů a metodiky do: 30. 4. 2020 • Zpracování teoretické části do: 31. 5. 2020 • Zpracování výsledků do: 30. 6. 2020 • Finální verze do: 1. 9. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Snýdřová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 4. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
s. givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
+10393535
Datum: 2020.04.03 16:09:31
+0200'

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Motivace.....	3
2.1.1 Princip motivace	3
2.1.2 Motivace a výkon	8
2.1.3 Motivace a spokojenost.....	9
2.1.4 Motivace v kontextu řízení lidských zdrojů	11
2.2 Motivační teorie.....	12
2.2.1 Vroomova teorie očekávání.....	13
2.2.2 Maslowova koncepce hierarchického uspořádání potřeb	14
2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie	15
2.2.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	16
2.3 Faktory ovlivňující motivaci	17
2.3.1 Organizační kultura.....	17
2.3.2 Pracovní prostředí a podmínky práce.....	19
2.3.3 Organizační a zaměstnanecká struktura	20
2.4 Nástroje motivace	22
2.4.1 Finanční odměňování	22
2.4.2 Benefity	26
2.4.3 Hodnocení	27
2.4.4 Možnosti sladění pracovního a soukromého života	29
2.5 Metodika výzkumu	30
2.5.1 Výzkumné metody.....	31
3 Analytická část práce	36
3.1 Popis organizace	36
3.2 Výzkum a jeho vyhodnocení	41
3.2.1 Dotazníkový výzkum	41
3.2.2 Pozorování.....	49
3.2.3 Rozhovory	50
3.2.4 SWOT analýza.....	50
3.2.5 Diskuze nad výsledky	50
3.3 Doporučení a návrhy	51
4 Závěr	58
Literatura.....	1

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	3
Obrázek 2 Motivační typy lidí	5
Obrázek 3 Vzájemná očekávání firmy a zaměstnance a jejich psychologická smlouva	7
Obrázek 4 Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon.....	8
Obrázek 5 Spokojení, motivování a inspirování zaměstnanci	10
Obrázek 6 Model motivace podle Portera a Lawlera	13
Obrázek 7 Souvislost motivační síly a výše mzdy/platu	23
Obrázek 8 SWOT analýza – matice	33
Obrázek 9 Organizační struktura firmy XY.....	37
Obrázek 10 SWOT analýza	XIV
Obrázek 11 Interní prostředí firmy.....	XVII
Obrázek 12 Vybavení kanceláří	XVII
Obrázek 13 Pyramida potřeb zaměstnanců.....	XXXIII

Seznam tabulek

Tabulka 1 Potřeby a reakce motivačních typů zaměstnanců	5
Tabulka 2 Motivující a hygienické faktory.....	15
Tabulka 3 Rozvržení generací v čase	21
Tabulka 4 Uveďte, o jaké další benefity byste měl/měla zájem	44
Tabulka 5 Srovnání přínosů příspěvku na stravenky a zvýšení mzdy.....	53
Tabulka 6 Finanční náročnost navrhovaných doporučení	56
Tabulka 7 Preference motivačních nástrojů.....	XI
Tabulka 8 Finanční a časová náročnost realizace doporučení	XV
Tabulka 9 Sociologická struktura respondentů dotazníku	XVIII
Tabulka 10 Jak hodnotíte současný systém finančního hodnocení?	XVIII
Tabulka 11 Do jaké míry odpovídá finanční ohodnocení Vaší práce Vašim schopnostem?	XVIII
Tabulka 12 Jak hodnotíte spravedlnost finančního odměňování ve firmě?	XVIII
Tabulka 13 Jak na vás působí variabilní část mzdy?.....	XIX
Tabulka 14 Jak hodnotíte současný systém firemních benefitů?	XIX
Tabulka 15 Jak hodnotíte své současné rozložení pracovní doby?	XIX
Tabulka 16 Jak hodnotíte vstřícnost firmy vůči vašim potřebám?.....	XIX
Tabulka 17 Jak hodnotíte rozvržení svého času mezi práci a osobní život?	XIX
Tabulka 18 Jak hodnotíte vaše pracovní prostředí (kancelář, pracoviště)?	XX
Tabulka 19 Jak hodnotíte své pracovní místo z hlediska možnosti soustředit se na práci? ...	XX
Tabulka 20 Jak hodnotíte možnost ztráty zaměstnání ve vaší firmě?	XX
Tabulka 21 Jak hodnotíte způsob, jakým dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k vaší práci?	XX
Tabulka 22 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na nadstandardně odvedenou práci? ...	XX
Tabulka 23 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na případnou nedostatečnou práci?....	XXI
Tabulka 24 Jak hodnotíte motivační působení svého nadřízeného?	XXI
Tabulka 25 Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?	XXI
Tabulka 26 Jak hodnotíte stresovost prostředí a práce?	XXI

Tabulka 27 Jak hodnotíte možnost pracovat na sobě prostřednictvím vhodných kurzů a školení?	XXI
Tabulka 28 Jak hodnotíte možnost prosadit své nápady?	XXII
Tabulka 29 Jak hodnotíte své povědomí o vizi a strategii podniku do budoucna?	XXII
Tabulka 30 Jak hodnotíte svou možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku?	XXII
Tabulka 31 Jak vnímáte svěřené úkoly?	XXII
Tabulka 32 Jak celkově hodnotíte svou práci?	XXII

Seznam grafů

Graf 1 Jak hodnotíte současný systém finančního hodnocení?	42
Graf 2 Jak hodnotíte spravedlnost finančního odměňování ve firmě?	43
Graf 3 Jak hodnotíte způsob, jakým dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k vaší práci?	46
Graf 4 Jak hodnotíte motivační působení svého nadřízeného?	47
Graf 5 Do jaké míry odpovídá finanční ohodnocení Vaší práce Vaším schopnostem?	XXIII
Graf 6 Jak na vás působí variabilní část mzdy?	XXIII
Graf 7 Jak hodnotíte současný systém firemních benefitů?	XXIV
Graf 8 Jak hodnotíte své současné rozložení pracovní doby?	XXIV
Graf 9 Jak hodnotíte vstřícnost firmy vůči vašim potřebám?	XXV
Graf 10 Jak hodnotíte rozvržení svého času mezi práci a osobní život?	XXV
Graf 11 Jak hodnotíte vaše pracovní prostředí (kancelář, pracoviště)?	XXVI
Graf 12 Jak hodnotíte své pracovní místo z hlediska možnosti soustředit se na práci?	XXVI
Graf 13 Jak hodnotíte možnost ztráty zaměstnání ve vaší firmě?	XXVII
Graf 14 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na nadstandardně odvedenou práci?	XXVII
Graf 15 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na případnou nedostatečnou práci?	XXVIII
Graf 16 Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?	XXVIII
Graf 17 Jak hodnotíte stresovost prostředí a práce?	XXIX
Graf 18 Jak hodnotíte možnost pracovat na sobě prostřednictvím vhodných kurzů a školení?	XXIX
Graf 19 Jak hodnotíte možnost prosadit své nápady?	XXX
Graf 20 Jak hodnotíte své povědomí o vizi a strategii podniku do budoucna?	XXX
Graf 21 Jak hodnotíte svou možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku?	XXXI
Graf 22 Jak vnímáte svěřené úkoly?	XXXI
Graf 23 Jak celkově hodnotíte svou práci?	XXXII

1 Úvod

Každý člověk je jiný a každý člověk má jiné potřeby, jiné zdroje uspokojení a motivace. Přestože jsou k dispozici rozsáhlé výzkumy zobecňující motivační faktory a chování zaměstnanců, pro konkrétní řešení v konkrétní firmě je třeba poznat konkrétní lidi a zjistit, co právě je ovlivňuje a motivuje. Hlavním cílem této práce je formulovat doporučení pro management zvolené organizace, jež má zájem motivaci svých zaměstnanců rozvíjet. V rámci teoreticko-metodologické části jsou nejprve uvedena východiska, nutná pro pochopení principů vzniku a rozvíjení motivace zaměstnanců a objasňující důležitost a přínos rozvoje motivace zaměstnanců v praxi. Vysvětleny jsou základní pojmy související s motivací a demotivací zaměstnanců. Analytická část této diplomové práce je věnována samotnému výzkumu a jeho vyhodnocení.

Motivace jako téma této diplomové práce je zvolena z důvodu, že jde o problematiku aktuální, která pro řadu firem nabývá stále na důležitosti. Dříve šlo o poměrně podceňované téma, a to zejména proto, že motivace byla jednoduše spojována pouze s finanční odměnou. Od 60. let minulého století přicházejí ke slovu i jiné motivy, než peníze a další hmotné požitky a tento trend postupně sílí v souvislosti s pracovním životem generace Y a nástupem generace Z. Důležitým motivačním faktorem se stává kvalitní manažer, který umí svůj tým vést dobře a zodpovědně i bez použití finančních odměn. Pro současné zaměstnance je stále zajímavější i samotná prestiž profese a oboru, ve kterém pracují, radost z práce, pocit uspokojení z toho, co již člověk dosáhl a čeho by ještě dosáhnout mohl. Stále podnětější je i fakt, že zaměstnanec patří k firmě, která je úspěšná, prestižní a zahrnuje podnikání na globální úrovni. Nastupující generace Z oceňuje i přínos firmy a možnost vlastního přínosu pro zlepšení životního prostředí a celkově života lidí na planetě.

Dalším charakteristickým rysem současnosti, pro který je důležité se tématem motivace zabývat, je neustálá změna. Žijeme v turbulentním světě, kde se změny dějí nečekaně, nepředvídatelně a nepravidelně. Jejich množství a rychlost může kdykoliv změnit běžnou dynamiku života, na kterou jsme již zvyklí, na chaos. Každá organizace, jakožto otevřený systém, by se měla průběžně přizpůsobovat prostředí a být připravena na další a další změny, uvědomit si, že vše souvisí se vším a nelze zůstat stát na místě. Jednou z hlavních cest, jak toho dosáhnout, se jeví soustavná a systematická práce s vlastními zaměstnanci a budování kvalitní organizační kultury, ve které loajalita, motivace a kvalita zaměstnanců a managementu hrají jednu z klíčových rolí a mohou být nejcennějším aktivem podniku, být jeho esem v rukávu.

Konotace, které se váží k pojmu turbulentní doba, jsou i stres, informační přetížení a tlak na výkon. Být neustále ve střehu je náročné. Tento stav přináší riziko civilizačních chorob, vyhoření, ztrátu motivace. Současně s uvědoměním si důležitosti zvyšování motivace a loajality zaměstnanců tedy musí jít i vědomí, že každý jedinec má své hranice. Hranice dané fyzickými možnostmi i hranice dané subjektivně. Jednotlivé zaměstnance je třeba efektivně řídit a vést v patrnosti jeho potřeby a fyzický i psychický stav. Stejně tak je zaměstnance třeba vhodně stimulovat a dát mu pocit sounáležitosti, významu a tvůrčího uspokojení. Tuto skutečnost přehledně vyjadřuje Maslowova pyramida potřeb, která je v souvislosti s řízením motivace formou vnitřních i vnějších stimulů v této diplomové práci v kapitole 2.2.2 zmíněna.

Řízení motivace je především řízením lidí. Není možné předpokládat, že pracovník bude jen slepě přijímat úkoly a po celou pracovní dobu je se 100% intenzitou nadšeně plnit. Vedoucí pracovník si už nevystačí s plánováním, rozdělováním úkolů a kontrolou. Měl by být navíc i psychologem a koučem – své podřízené pravidelně a vhodným způsobem hodnotit, podporovat jejich schopnost zdravě se prosazovat, pracovat týmově a přicházet s novými nápady a podněty. Nutným předpokladem pro tuto činnost je poznání charakteru organizace, jejích cílů a potřeb a v neposlední řadě důkladné porozumění zaměstnancům organizace.

Pro každý podnik je důležité mít management právě s takovým přístupem, neboť jinak jejich snahy o rozvoj motivace zůstanou jen teoretickými vizemi a plány a nedojde k jejich naplnění. Úspěšná motivace a spokojenost zaměstnanců je totiž jedním z klíčových nástrojů pro zvyšování potenciálu firmy z dlouhodobého hlediska. Jde o nástroj, který může být v pravou chvíli cennou konkurenční výhodou firmy v současném světě.

Cílem této diplomové práce je formulovat doporučení pro rozvoj úrovně motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Tato doporučení budou inspirací pro management zvolené organizace, jež následně rozhodne o jejich případné realizaci. Dílčím cílem práce je pak zjistit současný stav motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci, a to zejména v oblasti odměňování a možnosti sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců. Pro dosažení cílů práce je použita metoda rozhovoru, dotazníkového výzkumu a pozorování.

V teoreticko-metodologické části práce budou nejprve shrnuty hlavní principy pracovní motivace a její souvislost se spokojeností zaměstnanců, jejich výkonem a celkově s řízením lidských zdrojů a představeny nejznámější a nejuznávanější motivační teorie: Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání a Adamsova teorie spravedlnosti. Dále bude pozornost věnována faktorům, jejichž působení ovlivňuje úroveň pracovní motivaci zaměstnanců a nástrojům k jejímu zvyšování. Metodika výzkumu, probíhajícího v rámci této práce, je popsána v závěru teoreticko-metodologické části práce. Obsahem analytické části práce jsou pak kromě popisu zkoumané organizace i výsledky jednotlivých částí prováděného výzkumu, jejich shrnutí a následná formulace doporučení pro rozvoj úrovně motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. V závěru jsou pak shrnuty základní výsledky diplomové práce a hlavní doporučení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce bude objasněn především princip vzniku a rozvíjení motivace a faktory, jež ji zásadně ovlivňují. Představeny budou i další pojmy, související s motivací a spokojeností zaměstnanců. Zdůrazněn bude význam rozvoje motivace pro fungování a zvyšování výkonnosti organizace.

2.1 Motivace

Motivace je charakterizována jako hybná síla našeho jednání. Samotný výraz motivace je odvozen z latinského moveo, movi, motum, což znamená hýbati, pohybovati. Motivace zahrnuje proces usměrňování, udržování a energetizace našeho chování. Motivování lze tedy chápat jako uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby směřovali, a to za účelem dosažení předem definovaného cíle. V následujících kapitolách bude popsán princip motivace, její souvislost s řízením výkonu a zasazení do kontextu řízení lidských zdrojů v organizaci.

2.1.1 Princip motivace

Podle Šikýře (2016, s. 26) motivace ukazuje, proč je člověk aktivní a proč se v danou chvíli chová určitým způsobem. Pro motivované chování je charakteristické zaměření na cíl, určité množství energie, které odpovídá síle motivu a délka trvání motivace, která je většinou dána momentem dosažení cíle. Tím cílem je uspokojení nějaké potřeby, ať již vědomé, či nevědomé. Na následujícím obrázku 1 ukazuje Armstrong (2015, s. 220) názorný model fungování motivace prostřednictvím uspokojování potřeb:

Obrázek 1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2015, s. 220)

Armstrongův model (Armstrong, 2015, s. 220) znázorněný na obrázku 1 naznačuje, že motivace je iniciována zjištěním nějaké potřeby, jež vytvoří přání něčeho dosáhnout, či něco získat. Po stanovení cíle, jež má tuto potřebu uspokojit, je třeba podniknout kroky, které zajistí, že přání bude splněno a cíle bude dosaženo. Pokud se cíle podařilo dosáhnout, je pravděpodobné, že chování, jež vedlo úspěšně k cíli, se znovu zopakuje, pokud vznikne obdobná potřeba. Neúspěšné cestě se člověk napříště pokusí vyhnout.

Za motivované jsou považováni lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, aby těchto cílů dosáhli. Takoví lidé bývají motivováni sami od sebe a úkolem jejich vedoucího je pak pouze sladění cílů tohoto jednotlivce s cíli organizace. Většina lidí ovšem takto sama od sebe nefunguje. Motivaci je třeba jim dodávat ve větší, či menší míře zvnějšku. Motivaci tedy lze rozdělit na vnitřní (intrinsickou) a vnější (extrinsickou).

Výše uvedená vnitřní motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, která vychází z nás, našich potřeb a hodnot, zájmů, či návyků, reaguje na vnitřní podněty – motivy a pohnutky

(Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 24). Vnější motivace pak reaguje na stimuly dodávané zvnějšku. Tyto stimuly však nesouvisí přímo s prací jako takovou. Může to být vytváření dobrého pracovního prostředí, kvalitních vztahů mezi kolegy, poskytování různých benefitů a finančních pobídek. Naproti tomu vnitřní motivace souvisí přímo se vztahem zaměstnance k práci a uspokojuje jeho potřeby sebeúcty, vlastního rozvoje, pocitu úspěchu. Tuto motivaci lze rozvíjet pochvalou, zajímavými úkoly a dále například participací na cílech podniku. Podle hloubky motivace má pak člověk sílu, chuť a odvalu pro naplnění vytyčených cílů, bez ní pak přicházejí konflikty, stres a vyhoření. Lidské jednání, jak uvádí Nakonečný (2014, s. 15), tedy iniciuje buď nějaká vnitřní pohnutka, v případě vnitřní motivace, anebo v případě vnější motivace nějaká vnější pobídka. Ta však může být motivující pouze v případě, že aktivuje vnitřní pohnutku, shrnuje Nakonečný. I přes toto zobecnění je však třeba mít na paměti, že reakce lidí a způsoby, jakými uspokojují své potřeby, jsou velmi variabilní. Zatímco například Plamínek (2015, s. 22), a také Urban (2010, s. 95), kromě osobnosti člověka vyzdvihují v procesu motivace zejména působení kvalitního manažera, Nakonečný (2014, s. 19) vidí velký význam v zakotvení některých reakcí jejich předchozím „naučením“ a tvrdí, že „některé z charakteristik působení motivace nelze odlišit od účinků učení, neboť motivované chování se řídí také kognitivními klíči.“ Motivaci tedy Nakonečný (2014, s. 71) na rozdíl od výše uvedených autorů dává do souvislosti především s dosahováním naučených odměn a vyhýbání se naučeným trestům. Manažer zodpovědný za motivaci svých podřízených by tedy měl mít nejen dostatek schopností, ale i vnímavosti, aby dokázal zhodnotit jak osobnost zaměstnance, tak i jeho přechodí zkušenost a naučené vzorce chování. Na to je třeba myslet i při zadávání úkolů jednotlivým zaměstnancům. Ne vždy je totiž zadaný úkol pro zaměstnance vhodný a bude na něj mít pozitivní motivační účinek. Zatímco jeden člověk se bude cítit osloven náročným úkolem, druhý bude cítit obavy a nejistotu z vlastního selhání. Pro praktickou práci z toho plyne, že zadávané úkoly by pro jednotlivé zaměstnance neměly být příliš lehké, ale ani příliš obtížné. Měly by být zadávány tak, aby jim přinášely možnost si své schopnosti postupně, ale trvale zvyšovat (Urban, 2016).

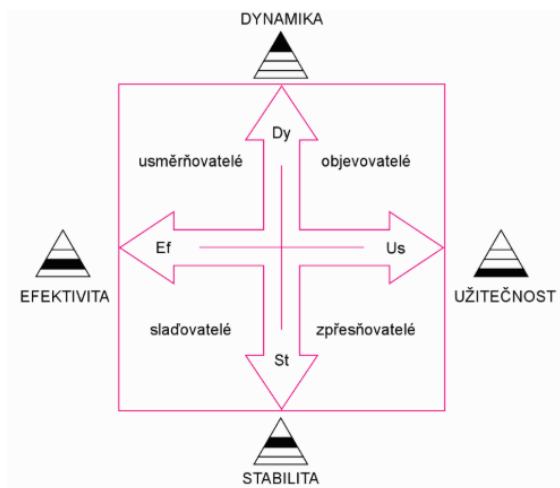
Hodnotový systém a zdroje motivace jsou u různých zaměstnanců různé, částečně se mohou i během života měnit vlivem významných životních změn a etap. Z hlediska hodnot, které člověk uznává a na jejichž základě dává věcem a dějům smysl, rozlišuje osobnostní typy německý psycholog Spranger. Jeho klasifikace z roku 1914 je obecně nejznámější. Takto ji interpretuje Říčan (2010, s. 110):

- typ teoretický je racionálně a intelektuálně zaměřen, hledá pravdu, uvažuje kriticky, jeho nejvyšší hodnotou je poznání;
- typ ekonomický měří vše užitečností a praktičností, je efektivní a rád hromadí majetek;
- typ estetický spatřuje nejvyšší hodnotu v harmonii a formě, má sklon k soběstačnosti a individualismu;
- typ sociální charakterizuje člověka nesobeckého, pro něhož je láska tou nevyšší hodnotou;
- typ politický naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, rád soutěží a ovládá druhé;
- později přibyl ještě typ náboženský, který má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, hledá mystickou náboženskou zkušenost.

Vágnerová (2016, s. 359) k vymezení typu náboženského vztahuje spíše moudrost, nadhled a také obecné, až nadosobní hodnoty. V současné době by bylo jistě vhodné doplnit tuto klasifikaci například ještě o typ technický, či sportovní a další typy.

Na téma motivace se z trochu jiného úhlu dívá Plamínek (2015, kap. 2.2) a představuje systém založený na čtyřech motivačních typech lidí, které nazývá: usměřovatelé, objevovatelé, sladovatelé a zpřesňovatelé. Tyto skupiny lze identifikovat na škále dynamika – stabilita, která souvisí s tendencí k riziku, či jistotě, a užitečnost – efektivita, která představuje volbu mezi účelem a prostředky, jak ukazuje obrázek 2:

Obrázek 2 Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek (2015, s. 45)

Obrázek 2 ukazuje, že objevovatelé rádi zdolávají překážky, čelí výzvam, zajímá je výsledek a racionalita, naopak nepříjemná je jim jakákoliv kontrola. Usměřovatelé jsou také ochotni riskovat, nicméně potřebují spolupracovat a rádi jsou středem pozornosti a chvály. Sladovatelé potřebují spolehlivé zázemí a podstatná je pro ně sociální pohoda a dobré vztahy. Jsou vstřícní, společenšší a otevření. Pro zpřesňovatele jsou výsledky důležitější než vztahy, mají rádi kvalitní organizaci práce. Jsou přísní jak na sebe, tak na své okolí. V tabulce 1 jsou pro větší názornost uvedeny typické potřeby pro jednotlivé skupiny:

Tabulka 1 Potřeby a reakce motivačních typů zaměstnanců

	Objevovatel	Usměřovatel	Sladovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to, jak chceš.	Jsem na tobě závislý. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj: Plamínek (2008, s. 84)

Tabulku 1 lze využít jako vodítko, jak lze s jednotlivými motivačními typy jednat, pokud je třeba zvýšit úroveň jejich motivace. Samotný charakter osobnosti zaměstnance, jeho motivační typ a hodnotový žebříček však z pozice manažera nelze ovlivnit. Tureckiová (2004, s. 68) vysvětluje, že tak, jako je pracovní motivace situačně podmíněná a proměnlivá, tak na druhé straně motivační ladění osobnosti je stabilní a vnitřně konsistentní. Hovoříme v tom případě

o tzv. motivačním profilu zaměstnance. Nicméně manažer, který má přehled o motivačních teoriích a profilech svých zaměstnanců, by měl být schopný je řídit a motivovat tak, aby došlo k využití jejich schopností v co největší míře a zároveň s ohledem na jejich osobnostní potenciál. Řízení motivace zaměstnanců přitom není samozřejmě tím jediným úkolem úspěšného manažera, ale pro dosažení úspěchu firmy je rozhodující (Kreps, 2018, kap. 1).

Kromě znalosti a využívání teorií o jednotlivých charakterech osobnosti při řízení motivace je podstatný také způsob zadávání úkolů, neboť přímo ovlivňuje chuť a motivaci zaměstnance úkol zvládnout v daném čase a potřebné kvalitě. Manažer se musí vyhnout direktivnímu nařizování na jedné straně a na druhé straně podbíživé manipulaci. Při vedení zaměstnanců je třeba stanovit jasné, jednoznačné a vzájemně odsouhlasené cíle a z nich vyplývající úkoly. Stýblo (2016) pro toto navrhuje následující pravidla a doporučení v pořadí podle důležitosti:

1. stanovit cíle a úkoly a průběžně kontrolovat jejich plnění;
2. neustále doplňovat dlouhodobé cíle krátkodobými a průběžně sledovat jejich realizaci;
3. stanovit časové období pro doplňování potřebných znalostí a dovedností;
4. usilovat o to, aby se zaměstnanci stali odborníky – rozvíjet silné stránky jejich kvalifikace a měnit slabé stránky na silné;
5. využívat permanentně princip zpětné vazby.

Při zadávání úkolů a stanovování cílů je třeba kromě výše uvedených pravidel vést v patrnosti i řadu psychologických aspektů lidské povahy, jako je například ctižádostivost a sebevědomí. Do souvislosti s aspirací a motivací něčeho dosáhnout je dává Pauknerová (2012, s. 172) a dodává, že zde má velký vliv rodina, ve které zaměstnanec vyrůstal. V případě podněcující rodinné výchovy zaměstnanec vítá a zvládá stále náročnější úkoly a pociťuje radost z dosaženého úspěchu. V opačném případě jsou náročné úkoly pro zaměstnance stresující.

Pokud se zabýváme řízením lidských zdrojů, ať už ze strany personalistů, či ze strany manažerů, je třeba uvést dále i některé činnosti a způsoby chování, které motivaci zaměstnanců přímo snižují. Urban (2010, s. 95–96) jako nejčastější manažerské chyby uvádí:

- chápání dobré práce jako samozřejmosti;
- podceňování úlohy nefinanční motivace;
- nedocnění dopadu manažerského jednání na motivaci;
- ignorace významu psychologické smlouvy se zaměstnanci;
- motivace, jež není v souladu s cíli organizace;
- nekritické přejímání nesprávných motivačních principů.

Za základní chybu manažerů však Urban (2010, s. 95) považuje stav, kdy se manažeři příliš soustředí na své aktuální úkoly a na potřebu trvalé motivace svých podřízených pak zapomínají. Nedostatek zájmu na zaměstnance působí demotivačně. Tento stav může vést až k závažným problémům, jak potvrzuje Bělohávek (2005, s. 42), který tvrdí, že pokud demotivační faktory působí dlouho a/nebo intenzivně, dochází k nespokojenosti a následně až frustraci zaměstnanců. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Bělohávek (2005, s. 42) také uvádí některé možné způsoby reakce člověka na frustraci:

- energizace – zesílení úsilí k překonání překážky;
- únik – vzdání se svého původního záměru;
- agrese – potlačená energie je vybita násilím;
- sublimace – hledání náhradního cíle;
- racionalizace – člověk sám sebe přesvědčí, že cíl za to nestál;
- regrese – návrat k vývojově nižšímu způsobu uspokojení potřeb.

S výjimkou prvního typu reakce jsou všechny ostatní pro firmu nežádoucí. Manažer i personalista proto musí ve firmě pečlivě vnímat náladu a postoje zaměstnanců a včas zakročit, pokud by zaznamenali jakékoliv známky nespokojenosti, či dokonce demotivace.

Podrobněji zmíněna dosud v této diplomové práci nebyla Urbanem výše uvedená úloha tzv. psychologické smlouvy se zaměstnancem. Bednář (2013, s. 201) uvádí, že tento nepsaný, a často ani nevyslovený, kontrakt je implicitně uzavřen společně s pracovní smlouvou a vytváří jakési „občanství v organizaci“. Jeho základní myšlenka je patrná z obrázku 3:

Obrázek 3 Vzájemná očekávání firmy a zaměstnance a jejich psychologická smlouva



Zdroj: Bednář (213, s. 201)

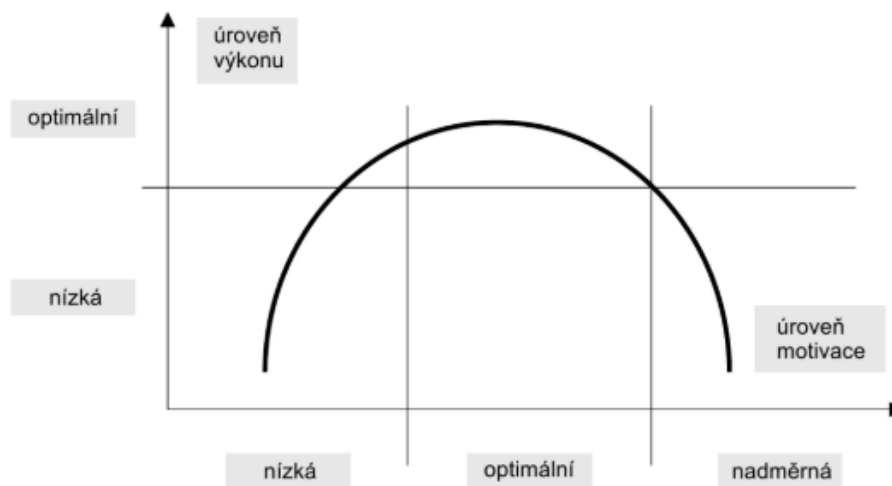
Obrázek 3 ilustruje vzájemný vztah zaměstnance a jeho zaměstnavatele a vyjadřuje přesvědčení o vzájemných závazcích a postojích. Urban (2010, s. 99) doplňuje, že očekávání zaměstnanců se mohou samozřejmě lišit a jsou značně ovlivněna subjektivně. Rozhodující úlohu proto spatřuje v informacích a slibech, které zaměstnanec v rámci svého působení v organizaci od zaměstnavatele při různých příležitostech dostává. Armstrong ve vztahu k psychologické smlouvě cituje Gesta a Conwaye (1998 in Armstrong, 2015, s. 483), podle nichž psychologická smlouva je „*nepsaná, je trochu mlhavá a nemůže být vymáhána před soudem.*“ Z nenaplnění očekávání, jež zaměstnanci vkládají do své práce pro zaměstnavatele, může totiž v konečném důsledku docházet k řadě zklamání a nedorozumění, a to právě proto, že se jedná o nevyslovené, často jen tušené předpoklady. Armstrong (2015, s. 483) proto upozorňuje, že management si musí uvědomit, že jednou z jeho zásadních úloh je řízení očekávání zaměstnanců a průběžné vzájemné vyjasňování toho, jaká je úloha zaměstnance, čeho by měl dosáhnout a jakým způsobem a zároveň co může na oplátku očekávat od své organizace za svoji práci on sám. Ideální příležitostí pro tuto činnost jsou kromě procesu náboru a adaptace zaměstnance také pravidelná hodnocení. V rámci této diplomové práce o hodnocení zaměstnanců pojednává kapitola 2.4.3.

Základním a nutným předpokladem pro předcházení negativním jevům a budování motivace zaměstnanců je především kvalitní komunikace. Díky ní je možné vést zaměstnance k tomu, aby ve výsledku propojili své osobní zájmy se zájmy své firmy. Toto ostatně potvrzuje i Kreps (2018, kap. 8), když tvrdí, že v procesu motivace jde především o sladění zájmů zaměstnance s jeho zaměstnavatelem. Touto synergií zájmů se ve výsledku dosáhne vysoké míry vnitřní motivovanosti zaměstnanců a kýžené spolupráce směrem k vytýčeným cílům. Motivace, vedoucí ke spolupráci, je inspirací lidí pro činnost, kterou vykonávají (Stýblo, 2016) a tato inspirace přispívá k důvěře lidí v jejich vlastní schopnost plnit úkoly a vytváří v dobrém slova smyslu kolegiální vztah k jejich vedoucím.

2.1.2 Motivace a výkon

Motivace je důležitým faktorem, ovlivňujícím výkon jedince a potažmo výkon celé organizace. Vroom (1964), in Armstrong (2011, s. 46) uvedl, že výkon je funkcí schopnosti a motivace. Aby lidé dobře pracovali, potřebují mít jak schopnost, tak motivaci. Pokud je kterýkoliv z těchto faktorů nulový, žádný efektivní výkon se nedostaví. Problém ale nenastává pouze při nulové či nízké motivaci, problém podle Pauknerové (2012, s. 93) nastává i v případě nadměrné motivace, kdy se člověk intenzivně snaží – je přemotivován (chce zvítězit). I v této chvíli výkon klesá, jak ilustruje obrázek 4:

Obrázek 4 Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Pauknerová (2012, s. 94)

Z obrázku 4 je patrná závislost úrovně výkonu zaměstnance na jeho motivaci, jež není lineární. Po dosažení optima výkon s dalším zvyšováním úrovně motivace začne klesat. Konkrétní průběh křivky je u jednotlivých zaměstnanců individuální. Pro každý úkol a pro každého zaměstnance tedy existuje určitá optimální úroveň motivace, jíž je třeba zohlednit v procesu řízení pracovního výkonu. Tento proces je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři jej také řídí a jsou jeho hnací silou (Armstrong, 2011, s. 289). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 24) přidávají k subjektivním determinantům ovlivňujícím výkon zaměstnance, kterými jsou motivace a schopnosti, ještě objektivně daný determinant, a to pracovní podmínky v tom nejširším významu, tedy podmínky ekonomické, strukturálně organizační, technické, psychosociální a další.

Téma motivace a výkonu má však i další souvislost. Někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy, zatímco jiní nikoliv. Tuto skutečnost vyjadřuje pojem výkonová motivace, jak uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 24), jež souvisí jednak s tendencí dosáhnout úspěchu a na druhé straně s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. U každého zaměstnance je poměr těchto dvou tendencí individuální.

Pozitivní přínos zvýšení motivace zaměstnanců pro produktivitu organizace je zřejmý. Nicméně zmínit je třeba i důsledky nedostatku motivace. V tomto případě totiž výsledky organizace budou ovlivněny významně negativním způsobem. Nedostatek motivace bude od managementu vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, což povede k velkému plýtvání časem a odpoutávání pozornosti manažerů i zaměstnanců od zadaných úkolů (Forsyth, 2009, s. 7).

2.1.3 Motivace a spokojenost

Pro pochopení fungování principů motivace je důležité pochopit správně vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich motivací. Spokojenost je nejčastějším výsledkem uspokojení potřeb v teoriích lidské motivace, jak tvrdí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 20), ne vždy však spokojenost aktivuje pracovní motivaci. Spokojenost představuje subjektivní pocity vztahující se jak k osobnímu, tak k pracovnímu životu. Jde o individuální postoj (Kocianová, 2010, s. 34), jenž je ovlivňován například specifiky různých kultur a mění se v průběhu života jednotlivců. Různí lidé různě vnímají své postavení v práci, svoji životní úroveň, své úspěchy a rozdílně se vyrovnávají s pracovními podmínkami. Stejně tak rozdílně na ně působí kolektiv.

Odborná literatura často spokojenost zaměstnanců zmiňuje v souvislosti právě s motivací, ale i s výkonem pracovníků a jejich loajalitou. Výzkumy však neprokázaly silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné pracovní výkony a pracovník s vysokými výkony nemusí být nutně spokojen (Wagnerová, 2008, s. 18). Interakce spokojenosti a pracovní motivace a potažmo pracovního chování je komplikovaná, nepochybně se ale více, či méně vzájemně ovlivňují. Obecně lze říci, že spokojenost souvisí s uspokojováním potřeb, zatímco motivace se váže navíc i k nadšení a aktivaci zaměstnance. Pauknerová (2012, s. 171) motivaci definuje dokonce jako „soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.“

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 19) za důležité pro pochopení vztahu mezi spokojeností a motivací považují rozlišení tří různých významů pojmu pracovní spokojenost a využívají k tomu členění Bedrnové a Nového z roku 2007. Je to jednak spokojenost jako popis stavu. Ta je brána jako kritérium personální politiky firmy a platí zde předpoklad, že čím vyšší je spokojenost zaměstnanců, tím lepší je firma. Dále se hovoří o spokojenosti zaměstnanců, jakožto podmínce pro efektivní využívání pracovní síly. Ta vyjadřuje pocity jako uspokojení z práce a radost z vnitřního uplatnění. Další význam pojmu spokojenost pak lze popsat jako uspokojení ve smyslu „mně to stačí, není třeba se více namáhat“. Člověk totiž může dosáhnout uspokojení i díky dosažení nízkých cílů, pokud toto vychází z jeho povahy a není nijak inspirován k větší angažovanosti. Tito lidé pak své potřeby uspokojují jinak, než v rámci své pracovní činnosti. Tyto tři obsahy jednoho pojmu se promítají do motivace k výkonu odlišně. První je popisem stavu, druhá je hnací silou a třetí je dokonce brzdou pracovního výkonu, což potvrzují i Pauknerová a Jarošová (2017, s. 56) a dodávají, že v takovém případě je nutný aktivní přístup manažera, neboť nízké sebeuspokojení může hrozit tzv. sociální nákazou a demotivovat celý tým. Výše uvedené názory Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) a dále Pauknerové a Jarošové (2017), lze zobecnit do dvou závěrů:

- Spokojenost s pracovními podmínkami a obsahem práce je ve většině případů pozitivním motivátorem k pracovnímu výkonu.
- Pokud je spokojenost založena na nízké úrovni nároků na sebe, je pro pracovní výkon spíše demotivující.

Zvlášť výrazně je toto třeba si uvědomit v případě, že demotivující formu spokojenosti projevuje v týmu jedinec, jenž je zároveň názorovým vůdcem skupiny, upozorňuje Pauknerová (2012, s. 180) a dodává, že pokud se demobilizující nespokojenost v týmu objeví, funguje jako sociální nákaza a je pak hrozbou pro výkon celého týmu. I Bednář (2013, s. 137) potvrzuje, že tito jedinci se v pracovním prostředí objevují a jako obranu vyzdvihuje budování a působení sociálně zdravé organizace, neboť v případě vysoké míry sociální patologie v organizaci se ještě více stupňuje osobnostní patologie jednotlivých jejích členů a výsledkem může být podle Bednáře kromě celkové demotivace i rozvoj jiných nežádoucích jevů. Celkově zdravá organizace, kde jsou osobnost zaměstnance a jeho individuální potřeby vnímány, je pro tyto stavy tedy dobrou prevencí.

Co se týká spokojenosti a její funkce při stimulaci zaměstnanců, přináší Pauknerová (2012, s. 183) další zajímavý názor, když tvrdí, že optimální je přiměřená, spíše mírná spokojenost, v některých případech dokonce zdravá nespokojenost, neboť tento stav vede ke stimulaci potřebných změn v organizaci. Zde je patrná vazba na předchozí úvahy o vztahu spokojenosti a motivace. A to v tom smyslu, že vysoká míra spokojenosti sama se sebou a se stavem okolí, může vést až ke stavu jakési ukolébanosti a demotivace a naopak potřeba změny, tedy určitá nespokojenost, má působení motivační.

Na potřebu oddělit pojem spokojenost a motivovanost poukázal výzkum Bain & Company z roku 2015, vedený ve spolupráci s Economist Intelligence Unit (Garton, Mankins, 2015). Autoři zde pracují navíc i s pojmem inspirovaný zaměstnanec. Manažeři velkých firem byli v rámci tohoto výzkumu požádáni, aby posoudili produktivitu nespokojených, spokojených, motivovaných a inspirovaných zaměstnanců. Výsledky zřetelně poukázaly na výrazně vyšší produktivní sílu motivovaných a inspirovaných zaměstnanců. Pokud bychom produktivní sílu spokojených zaměstnanců ohodnotili indexem 100 %, pak zaměstnanci motivovaní produkují na 144 % a inspirovaní zaměstnanci dokonce na 225 %. V rámci výzkumu vzniklo i přehledné členění zaměstnanců ve formě pyramidy (obrázek 5), zobrazující charakteristiku zaměstnanců spokojených, motivovaných a inspirovaných na základě toho, jaké jejich potřeby jsou uspokojeny:

Obrázek 5 Spokojení, motivovaní a inspirovaní zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování podle Gartona a Mankinse (2015)

Autoři členění na obrázku 5 Garton a Mankins (2015) vyzdvihují pro zvýšení produktivity zaměstnanců firmy zejména roli inspirativního manažera a podotýkají, že tuto schopnost je možné si do jisté míry osvojit učením. Především je třeba pracovat na silných stránkách manažera a ty slabé zdokonalit natolik, že neohrožují jeho působení jako inspirativního lídra svých podřízených. Pracovat lze například s metodami jako 360° zpětná vazba a cílená školení a workshopy. Tato investice se firmám podle mínění autorů článku rozhodně vyplatí.

2.1.4 Motivace v kontextu řízení lidských zdrojů

Důležitost řízení lidských zdrojů je podmíněna cíli podniku a váhou, kterou vedení podniku přikládá různým oblastem své činnosti, jak dokládá Dvořáková (2012, s. 19) a dodává, že těmito oblastmi bývá zejména snaha o vyšší produktivitu a kvalitu, snaha o vyšší příjem vlastníků a vytváření dobré pověsti podniku. Nicméně rozvoj lidských zdrojů se všemi těmito oblastmi podle Kocianové (2012, s. 10) souvisí, neboť jeho cílem je optimální využívání potenciálu lidí a investic, které jsou do nich vkládány. Prostřednictvím dobře řízených personálních procesů pak dochází k naplňování cílů společnosti. Vzhledem k důležitosti této činnosti je třeba, aby personální politika byla dobře promyšlena a formulována a navazovala na celkovou strategii řízení a směřování podniku, jakožto personální strategie (Šikýř, 2016, kap. 1.2.3).

Ve vojenském prostředí bylo slovo strategie vždy spojováno s uměním naplánovat a řídit velké válečné operace. Strategie zahrnovala teoretickou i praktickou oblast přípravy a vedení jednotlivých operací či války obecně, ke splnění cílů měla vést co nejefektivněji a s nejmenšími náklady. Legendární čínský vojevůdce Sun'Č (2014, str. 11) ve své nadčasové knize o vojenském umění uvádí: „*Vojevůdce, jenž vyjde z bitvy jako vítěz, si před ní vše důkladně promyslí v chrámu. Vojevůdce, jenž bude poražen, nevěnuje mnoho času přemýšlení svých kroků. Důkladná rozvaha předchází vítězství, nedostatečná rozvaha přivodí porážku.*“ Pro vytvoření strategie je třeba disponovat dostatečným množstvím informací, znalostí, předvídativostí a odvahy. Na jakákoliv strategická rozhodnutí a plány je totiž třeba pohlížet jako na tzv. špatně strukturované, rozhodování tedy musí vzít v úvahu více faktorů ve vzájemné vazbě (Zuzák, 2011, s. 55). Úspěch strategických rozhodnutí však závisí i na intuici a někdy i náhodě, jak lze zjistit z díla vojevůdce Sun'Č. Pojem strategie byl postupně převzat do mnoha oblastí včetně managementu. Stále přitom jde o pečlivě sestavený plán vytvořený na základě co největšího množství známých faktů, doplněných o předpoklad vývoje budoucího stavu. Je jakousi perspektivou, jež se snaží ovlivnit budoucí podmínky tak, aby vedly k vytyčeným cílům.

Strategie vytvořená pro účely řízení lidských zdrojů má nezastupitelný podíl na dosahování firemních cílů, protože bezprostředně ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců, jak již bylo řečeno. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 126), pro její vytvoření neexistuje předem daný postup, vždy by však měla zahrnovat především deklaraci strategického záměru řízení lidských zdrojů v návaznosti na cíle organizace a stanovení prostředků a aktivit, jimiž bude tohoto cíle dosaženo. Při použití vojenské terminologie, jde o stanovení taktiky. Personální strategie nemusí být jen jedna jediná. Bývá složena ze specifických strategií pro různé oblasti personální práce. Armstrong (2015, s. 126) uvádí jako příklad tyto oblasti:

- řízení talentů, jež zahrnuje nalezení způsobu, jakým chce organizace zvítězit ve válce o talenty;
- trvalé zlepšování a podpora inovací;
- řízení znalostí – vytváření, získávání, předávání a využívání znalostí za účelem zlepšení výkonu;
- zabezpečování lidských zdrojů, tedy získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí;
- vzdělávání a rozvíjení, vytváření prostředí, v němž jsou pracovníci motivováni a podporováni v rozvoji;
- odměňování – definování toho, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě dělat v oblasti postupů a procesů odměňování tak, aby zajistila své cíle a uspokojila potřeby všech zainteresovaných stran;
- zaměstnanecké vztahy – co je potřeba změnit ve způsobech, kterými organizace řídí své vztahy s pracovníky a jejich odbory.

Hanzelková a kol. (2013, s 28) jako hlavní komplexní úkoly, řešené v rámci personální strategie uvádí poněkud odlišné oblasti, a to:

- řešení zásadních změn struktury pracovníků, včetně jejich proškolení, motivace a vytváření pracovního prostředí;
- zvyšování výkonnosti a produktivity;
- přesuny pracovníků v rámci organizační struktury;
- zásadní změny firemní kultury;
- vstup nového vlastníka do firmy.

Nicméně v obou výčtech je shodně uvedena oblast motivace a rozvoje zaměstnanců.

Z personální strategie vychází následná realizace personálního řízení a politiky v organizaci. Personální politiku můžeme popsat jako pravidla přístupu k řízení lidských zdrojů, jež hodlá organizace realizovat a podle Kocianové (2012, s. 92) je i „*odrazem významu lidí, který jim organizace pro svoji efektivní činnost přikládá, je odrazem etického přístupu k pracovníkům*“.

Prvořadým úkolem manažera odpovědného za lidské zdroje, by mělo být sestavení personální strategie tak, aby její realizace přeměňovala podnikové cíle na výsledky pomocí personálních postupů a činností. Přičemž současné pojetí personalistiky se, jak uvádí Šikýř (2016, kap. 1.3.1), vyznačuje následným přesunem řady činností spojených s řízením a vedením lidí z oddělení lidských zdrojů na manažery na všech úrovních řízení organizace. Toto tvrzení podporuje i zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), který v § 11 vymezuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců a dále jim v § 302 ukládá mimo jiné povinnost:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky;
- co nejlépe organizovat práci;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců.

Oblast řízení lidí se v posledních letech u nás i ve světě rychle vyvíjí, mění se přístupy a metody personálního řízení, roste význam schopností, motivace a flexibility pracovníků pro výkon organizace a její efektivitu (Kocianová, 2012, s. 101). Motivace je významnou součástí této oblasti. V následující kapitole budou představeny nejznámější teorie, jež se jí týkají.

2.2 Motivační teorie

Motivační teorie se zabývají utvářením motivace a celkově procesem motivování, objasňují chování a pohnutky lidí a vysvětlují, proč lidé v určitých situacích vyvíjejí úsilí a v jiných zůstávají bez iniciativy. V odborné literatuře najdeme řadu motivačních teorií, neboť seznámení se s různými přístupy k otázkám motivace napomáhá nejen k zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale především k vytvoření žádoucích předpokladů manažerů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního výkonu (Bedrnová, Nový, 1998, s. 244). Motivační teorie lze rozdělit do několika skupin (Armstrong, 2015, s. 221):

- teorie instrumentality (známá též jako politika cukru a biče), která tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem;
- teorie zaměřené na obsah, spojené zejména se jmény Abraham Maslow a Frederick Herzberg, jež motivaci spojují s uspokojováním potřeb;
- teorie zaměřené na psychologické procesy ovlivňující motivaci, jež do souvislosti s očekáváním dává Vroom, do souvislosti s vnímáním spravedlnosti pak Adams.

V této části diplomové práce budou popsány teorie, které jsou v odborných literaturách zařazovány mezi nejznámější a nejuznávanější: Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání a Adamsova teorie spravedlnosti.

2.2.1 Vroomova teorie očekávání

Profesor managementu a významný představitel psychologie pracovního jednání a pracovní motivace Viktor H. Vroom představil svoji teorii v roce 1964. Motivace je v jeho pojetí chápána jako funkce valence a expektance:

$$MS = E \times V$$

kde:

MS je motivační síla

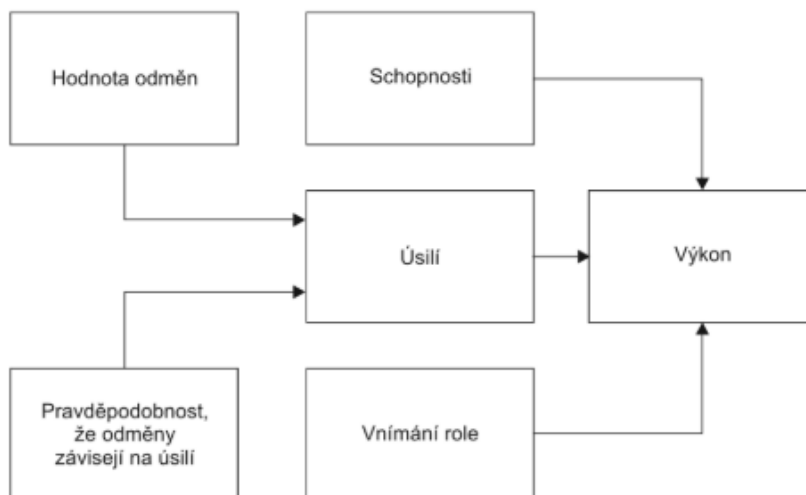
E je expektance, nebo také očekávání

V je valence, nebo také hodnota očekávaného cíle

Vroom tuto závislost definoval tak, že vždy, když člověk volí mezi alternativami, je jeho chování ovlivněno nejen preferencemi týkajícími se výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky dosažitelné (Kocianová, 2010, s. 31).

Na Vroomovu práci navázali na konci 60. let 20. století Porter a Lawler a rozvinuli teorii očekávání, jak uvádí Armstrong (2015, s. 223), do souvislostí, jež naznačuje obrázek 6:

Obrázek 6 Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong (2015, s. 224)

Obrázek 6 ukazuje, že úsilí, které lidé do své práce vkládají, je určováno v souladu s Vroomovou teorií těmito faktory: hodnotou odměn, které musejí uspokojovat jejich potřeby z hlediska jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace a také pravděpodobností získání odměny. Nicméně podle Portera a Lowlera samotné úsilí k úspěšné realizaci výkonu nestačí a je nutno brát v úvahu i další proměnné – schopnosti člověka a dále to, jak jedinec vnímá svoji roli a také nakolik je jeho vnímání v souladu s cíli organizace.

Vroomova teorie dává do souvislosti odměňování a výkon a její znalost je důležitá pro pochopení procesu motivování zaměstnanců. Mc Grath a Bates (2015, s. 89) manažerům pro praktické využití Vroomovi teorie doporučují mimo jiné ujistit se, že na pracovišti je vytvořena atmosféra, podporující úsilí zaměstnanců a že všichni mají přístup ke zdrojům a nástrojům, které potřebují k dosahování požadovaných výsledků.

2.2.2 Maslowova koncepce hierarchického uspořádání potřeb

Abraham Maslow člověka chápal jako psychologický organismus, usilující o uspokojování svých potřeb, přičemž tyto potřeby mají podle něj různou váhu a aktualizují se v reakci na určité podněty (Kocianová, 2012, s. 46). Maslow se proto pokusil lidské potřeby seřadit a utřídit, a to na základě úvahy, že právě zájem uspokojovat své potřeby je základním stimulem aktivity lidí. V rámci této úvahy rozdělil lidské potřeby do dvou skupin – na potřeby nedostatkové a růstové. Nedostatkové potřeby vznikají podle Pauknerové (2012, s. 94) z nedostatku něčeho nezbytného pro biologické, či duševní fungování člověka a jsou to například základní potřeby fyziologické, jako hlad a žízeň, dále potřeba bezpečí a jistoty, přátelství a sounáležitosti. Nezbytnost uspokojování fyziologických potřeb potvrzují McGrath a Bates (2015, s. 78), když tvrdí, že člověk umře, když nejsou uspokojeny jeho základní potřeby, a zůstává nespokojen, pokud není uspokojena jeho potřeba sounáležitosti, uznání a seberealizace. Pauknerová k tomuto dodává, že aby se u člověka rozvinuly potřeby růstové, musí být nejprve uspokojeny jeho potřeby nedostatkové. Teprve poté podle ní dochází k jevu zvanému funkční autonomie potřeb, kdy uspokojování růstových potřeb již není jednoznačně vázáno na uspokojování potřeb nedostatkových.

V roce 1943 svoji teorii Abraham Maslow představil v článku Teorie motivace (Maslow, 1943 in Adair, 2004, s. 29): „*člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další.*“ Maslowova pyramida člení lidské potřeby má pět základních úrovní (Pilařová, 2016, s. 84):

- fyzické potřeby, jako například hlad, žízeň, spánek, regulace teploty, mateřské pudy a sexuální touha;
- potřeba jistoty a ochrana před nebezpečím a nedostatkem, potřeba předvídání a uspořádanosti.
- sociální potřeby, jako potřeba lásky, citu, společenské aktivity;
- potřeba uznání a také vážnosti, zahrnující úctu k sobě samému i úctu ostatních lidí, touha po moci, důvěře, nezávislosti a úspěchu;
- potřeba seberealizace a rozvoje potenciálu jedince.

Pořadí těchto potřeb však není pevně dané, jak zdůrazňuje podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 145) sám Maslow. Sebeúcta totiž může být pro některé lidi důležitější, než láska a naopak zase pro ty, kdo trpěli v dětství nedostatkem lásky, může tato potřeba převyšovat ostatní. Stejně tak potřeba, která byla nedostatečně upokojuována po delší dobu, může být ve výsledku některými lidmi podceňována.

V souvislosti s Maslowovou teorií potřeb je důležité zmínit i její modifikovanou podobu, jejímž autorem je americký psycholog Clayton Alderfer. V tomto pojetí je pyramida potřeb zhuštěna do následujících skupin (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 146):

- existenční potřeby, sloužící k zajištění existence;
- potřeba vztahů;
- potřeba růstu, související se sebeúctou a seberealizací.

Maslowova koncepce hierarchického uspořádání potřeb se vztahuje na životní potřeby lidí obecně, týká se všech oblastí jejich života. Pro účel této diplomové práce je však důležitá především její aplikace pro praxi řízení lidských zdrojů a pro realizaci motivační práce manažerů. Maslowova hierarchie potřeb vztažená k potřebám zaměstnanců v rámci pracovního procesu je představena na obrázku 7 v příloze č. 10. V jednotlivých stupních pyramidy jsou na tomto obrázku uvedeny typické potřeby lidí, týkající se pracovního procesu. Uspokojováním těchto potřeb ze strany zaměstnavatele dochází k rozvoji spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Maslowova teorie je rozhodně intuitivní a stále populární, nicméně, jak potvrzuje Armstrong (2015, s. 221) nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována pro svoji rigiditu. Různí lidé totiž mohou mít různé priority a předpoklad, že všichni mají stejné potřeby je neplatný. Sám Maslow (1943, s. 388) upozorňuje, že existuje mnoho různých determinant chování, a že ne všechno chování je určeno základními potřebami a dokonce ne všechno chování je motivováno. Podle Adaira (2004, s. 38) „vytváří Maslowových pět souhrnů potřeb jakýsi nástin – nic víc – individuálních potřeb, které by měl manažer vzít v úvahu vzhledem k jednotlivým členům svého týmu“. Pilařová (2016, s. 83) však podotýká, že Maslow je svojí prací dodnes inspirací pro mnohé systémy motivace. Důležitost Maslowovy práce potvrzuje také Šikýř (2016, s. 148), podle něhož uvědomění si podstaty jeho teorie nabývá v současnosti na významu, a to zejména v souvislosti s nejistým sociálním a ekonomickým vývojem, kdy řada lidí prožívá pocit nedostatku něčeho subjektivně důležitého, jež má zdroj na nižších úrovních potřeb (např. pravidelný příjem a dostupné bydlení).

2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie

Na Maslowovu teorii potřeb do jisté míry navázal v padesátých letech americký psycholog Frederick Herzberg se svojí dvoufaktorovou teorií. Tato teorie rozděluje faktory ovlivňující motivaci na faktory hygieny, odpovídající zhruba Maslowovým potřebám nedostatkovým, a faktory motivační, jež Maslow označuje jako růstové.

Herzbergovu teorii Srpová a Řehoř (2010, s. 125) uspořádali přehledně do tabulky tak, aby byla prakticky uchopitelná pro potřeby manažerů při jejich snaze o rozvíjení motivace zaměstnanců:

Tabulka 2 Motivující a hygienické faktory

Faktory motivující	Faktory hygienické
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztahy k nadřízeným
možnost osobního růstu	vztahy ke spolupracovníkům
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Zdroj: Srpová a Řehoř (2010, s. 125)

V tabulce 2 jsou vyjmenovány nejčastější hygienické a motivační faktory. Faktory hygienické, neboli dissatisfactory či frustratory, slouží k prevenci pocitu nespokojenosti (Kocianová, 2010, s. 30), jsou vnější a jsou spojeny s kontextem práce. Jedná se například o špatné podmínky práce, jako je hluk a nedostatek pracovních pomůcek, dále nízká finanční odměna, ale i nadbytečná administrativa. Odstranění těchto demotivačních faktorů samo o sobě nevede k pozitivnímu přístupu k práci nebo k motivaci, ale vytváří de facto nulový stav. Motivační faktory, nebo také motivatory, mají pozitivní a dlouhodobý účinek na motivaci. Jako příklad

lze uvést udělení pochvaly. Pokud je zaměstnanci udělena, má pozitivní vliv a stimuluje jej k další práci, její neudělení však nutně nemusí znamenat nespokojenost. McGrath a Bates (2015, s. 85) k teorii doplňují doporučení manažerům používat například metodu zvanou benchmarking ke srovnání mzdových podmínek mezi jednotlivými pracovišti, neboť výše mzdy se v případě poklesu pod určitou úroveň může stát velmi demotivační.

Herzberg vytvořil svůj model tak, že zkoumal názory zaměstnanců, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo výjimečně špatné pocity v souvislosti s jejich prací. Nicméně, jak uvádí Armstrong (2015, s. 221) Herzbergova metoda výzkumu je kritizována, protože v ní není zohledněn vztah mezi spokojeností a výkonem. Jeho práce však měla a má dosud silný vliv na způsoby odměňování v řadě organizací.

2.2.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Americký psycholog John Stacey Adams dal v polovině 60. let 20. století do souvislosti motivaci a pocit sociální spravedlnosti. Pociť sociální spravedlnosti, či nespravedlnosti vychází podle něj z toho, že zaměstnanec se srovnává se svými kolegy a posuzuje své pracovní úsilí a následnou odměnu s výsledky jiných. Zjednodušeně lze tuto teorii slovy Pauknerové (2012, s. 176) vyjádřit jako poměr toho, co do práce zaměstnanec vkládá s tím, co dostává v porovnání s tím, co dávají a dostávají jeho spolupracovníci. V případě negativního výsledného pocitu má zaměstnanec tendenci jej eliminovat buď snížením svého úsilí, nebo požadavkem na jeho lepší ocenění. Tyto důsledky zmiňuje i Pilařová (2016, s. 86) a dodává, že negativní pocit může mít zaměstnanec i ze situace, kdy je jeho výkon přeceněn ve srovnání s ostatními. V takové situaci dochází u zaměstnance k pocitu viny a řeší jej podle Pilařové buď tím, že sám sebe přesvědčí, že on má přece jen větší zásluhy, než kolega, anebo tím, že žádá vyšší zisk i pro ostatní. Přírozeným důsledkem pocitu nespravedlnosti, pokud jej manažer v týmu připustí, je kromě ztráty motivace u nespokojených zaměstnanců také výrazné zhoršení vztahů na pracovišti.

K uvedenému je ještě třeba podotknout, že spravedlnost nelze jednoduše zaměňovat s rovností, jak upozorňuje Armstrong (2015, s. 142). Pokud bychom tyto pojmy vnímali stejně, znamenalo by to zacházet i se všemi zaměstnanci stejně, jenže to by bylo v případě, kdy lidé zasluhují rozdílný a individuální přístup, nespravedlivé. Spravedlnost by tedy měla být pojímána spíše jako zacházení a hodnocení poctivě, správně a vhodně.

Adams ve své práci uvádí dva druhy spokojenosti (Kocianová, 2010, s. 33):

- distributivní spravedlnost, týkající se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni za svoji práci ve srovnání s ostatními;
- procedurální spravedlnost, vztahující se k vnímání spravedlnosti postupů organizace v oblasti hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostí.

Armstrong (2015, s. 143) k této Adamsově klasifikaci doplňuje další dva druhy spokojenosti:

- sociální spravedlnost, jež vychází z pojetí lidských práv a znamená přistupovat k zaměstnancům poctivě a uctivě a tak, aby byla veškerá jejich práva zachována;
- přirozená spravedlnost, což znamená, že zaměstnanci by měli znát své úkoly a pravidla, která mají dodržovat. V případě nesprávného přístupu by jim měla být dána šance na zlepšení dřív, než dojde k potrestání.

Z uvedeného vyplývá důležité ponaučení pro praktickou práci s lidskými zdroji a tím je požadavek na respektování práv zaměstnanců a požadavek na spravedlivé zacházení. Nespokojenost v těchto oblastech má totiž v souladu s Vroomovou teorií vážný dopad na motivovanost zaměstnanců.

Tato kapitola poskytla přehled nejznámějších a nepoužívanějších motivačních teorií. Chování lidí je ale velmi složité a individuální a teorie nedává jednoznačný návod na 100% účinný způsob motivace. Přesto je důležité se s těmito teoriemi seznámit, což doporučuje Blažek (2014, s. 168) když tvrdí, že pochopení jejich podstaty a předpokladů, za kterých mohou fungovat, je inspirací pro následné koncipování vhodných motivačních nástrojů.

2.3 Faktory ovlivňující motivaci

Faktorů, které v prostředí firmy ovlivňují pracovní spokojenost, motivaci a pracovní výkon zaměstnanců je celá řada. Evangelu (2013, s. 96) uvádí následující:

- firemní kultura;
- firemní strategie;
- firemní hodnoty;
- převažující manažerský styl;
- hodnoty managementu;
- hodnotící systém.

Dalším motivačním faktorem pro řadu zaměstnanců je i možnost vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti, jak uvádějí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 103). Motivačně přitom na zaměstnance působí zejména fakt, že firma neváhá investovat prostředky do jejich rozvoje, zaměstnanci mají tedy pocit, že pro firmu jsou užiteční a lépe se s ní ztotožňují. Motivační potenciál učení lze spatřit i ve zvyšování vlastní hodnoty a úspěšnosti zaměstnance (Urban, 2017, s. 105). Rovněž pro samotnou firmu má vzdělávání vlastních pracovníků velký přínos, a to zejména pro zvýšení pracovního výkonu a flexibility jednotlivců, týmů i celé organizace (Armstrong, 2015, s. 338). Souhrnně lze říci, že roli hraje zejména celkové klima v organizaci a hodnoty, kterým organizace přikládá důležitost. V následujících kapitolách bude podrobněji zmíněn v první řadě faktor organizační kultury, která v sobě zahrnuje hodnotový systém firmy. Dále pak prostředí, ve kterém zaměstnanci tráví svůj pracovní čas a které by je mělo pozitivně stimulovat. Dalším důležitým a dosud nezmiňným faktorem je organizační a zaměstnanecká struktura firmy. Tu je třeba vzít v potaz při tvorbě motivační strategie firmy, neboť je důležitá pro skladbu a správné použití motivačních nástrojů.

2.3.1 Organizační kultura

Organizační (nebo také firemní) kultura je specifickým znakem, či vlastností každé firmy. McGrath a Bates (2015, s. 123) ji popisují jako něco, čím daný podnik je (jde tedy o představu lidí o fungování podniku), nebo něco, co podnik má. Nezáleží na tom, jestli se jedná o malý podnik, nebo rozsáhlou korporaci. Zejména u malých podniků však často může docházet k tomu, že firemní kultura není uvědomělá a řízená. I tak může samozřejmě organizační kultura působit na zaměstnance pozitivně a motivovat je. Kromě motivace má firemní kultura vliv i na výkonnost firmy, míru fluktuace a například i nemocnost, jak uvádí Brož (2017). Firmy by se tedy neměly ošidit o možnost využít firemní kulturu jako promyšlený a cílený prvek motivační strategie. Vztahy, probíhající uvnitř firmy, značně ovlivňují její organizační kulturu a naopak – vztahy zaměstnanců jsou podnikovou kulturou ovlivněny. Průcha (2010, s. 33) pro obecné pochopení podstaty kultury cituje Hofstedeho (2006): „*Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň zčásti sdílena lidmi, kteří žili, nebo žijí ve společném prostředí, v němž si ji osvojili. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých*“. Organizační kultura pak je kolektivním naprogramováním mysli, vztahující se k jedné jediné organizaci. Je vytvářena dlouhodobě a zahrnuje mnoho oblastí, od těch pozorovatelných a jasně definovaných až po to, co je jen těžko uchopitelné a co bychom

mohli nazvat „náladou ve firmě“. Pro ilustraci lze uvést známý Scheinův model, jenž byl vytvořen na počátku 90. let a rozděluje podnikovou kulturu do tří úrovní projevů podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy manifestovány navenek (Lukášová, 2010, s. 26 – 27):

- úroveň artefaktů, kde se vyskytují projevy snadno pozorovatelné, popsatelné, ale také ovlivnitelné;
- hodnoty a normy chování, jež lze ovlivňovat jen částečně s tím, že poznat, co je v organizaci považované za správné a důležité lze jen zprostředkovaně na základě prováděných rozhodnutí, či chování pracovníků;
- základní přesvědčení, zahrnující nevědomé a pro zaměstnance zcela samozřejmé názory a myšlenky, kdy tuto úroveň lze jen velmi obtížně identifikovat.

Z jiného úhlu pohledu se na kulturu ve firmě dívá Plamínek (2018, s 122) a rozlišuje dva dominantní typy kultury, a to vztahy mezi lidmi a vztahy k firemním myšlenkám. Podle povahy těchto vztahů můžeme podle Plamínka rozlišovat například kulturu firem, vedených lidmi a firem vedených myšlenkami. Reálné kultury jsou pak směsí takových typů.

Dalším z faktů ovlivňujících organizační klima a kulturu zvláště ve větších podnicích se slabou celkovou organizační kulturou, je případná existence subkultur. Subkultury vznikají na základě společných cílů a zájmů určité skupiny, jež může být specifická jak profesně, tak sociálně, či jakýmkoliv jiným způsobem (Kocianová, 2010, s. 19). V organizaci tak lze identifikovat například subkulturu obchodníků, subkulturu sportovců, nebo subkulturu zaměstnanců, pracujících na detašovaném pracovišti. Wagnerová (2008, s. 28) spatřuje silný vliv organizační kultury v působení interkulturních rozdílů zemí, ze kterých zaměstnanci pocházejí na styl řízení, a to zejména v oblasti hodnocení pracovníků. Dále Wagnerová vyzdvihuje i rozdílný přístup k chybám, kdy je možné na chyby pohlížet buď jako na součást řízení, přijmout za ně odpovědnost a následně je využít ke zlepšení, anebo je připisovat externím faktorům. Velké rozdíly jsou i v pohledu zaměstnanců z různých kultur na pracovní dobu, míru týmovosti, mocenské vzdálenosti a dalších faktorů. Jako příklad lze uvést postřeh Stýbla (2016), který hovoří o tom, že zejména v globálních firmách, usilujících o konkurenceschopnost je obvyklé soustředit se na využívání motivátorů akcentujících kolektivní, nebo alespoň většinové zájmy. Naproti tomu tradiční evropské firmy upřednostňují využití motivátorů orientovaných spíše na potřeby jednotlivých zaměstnanců a pracovní podmínky, v nichž působí.

Organizační kulturu je bezesporu také třeba mít na zřeteli, pokud chceme ovlivňovat atmosféru v organizaci. Podstatné je proto znát zdroje organizační kultury (Lukášová, 2010, s. 33):

- vliv národní kultury, ve které se organizace nachází, i odvětví, ve kterém pracuje, a dále vliv konkurence, zákazníků a dalších prvků okolí podniku;
- vliv dominantního vůdce, vlastníků a manažerů;
- vliv velikosti a délky existence organizace. Platí, že čím je organizace starší, tím je pravděpodobnější, že její organizační kultura bude silnější. Stejně tak u menší organizace se předpokládá větší síla organizační kultury, neboť není tolik ovlivněna rizikem vzniku subkultur, jako organizace větší a rozříštěnější;

dále lze uvést i vliv používaných technologií, organizační strukturu, či styl chování, ke kterému jsou vedeni vedoucí pracovníci. Brož (2017) uvádí, že nejvhodnější firemní kultura musí vycházet ze specifik produktu, který firma nabízí a trhů, na kterých firma působí.

Kvalitní firemní kultura se projevuje v pozitivních názorech pracovníků, v identifikaci pracovníků s organizací a v dobře fungujícím toku informací uvnitř firmy (Kocianová, 2010, s. 19). Stav, kdy lidé svoji práci cítí jako smysluplnou a ztotožňují se s firmou, ve které pracují, se pak projevuje pozitivně i v úrovni jejich motivace.

2.3.2 Pracovní prostředí a podmínky práce

Prostředí, v němž zaměstnanci pracují, je pro jejich motivovanost také důležité, neboť zde tráví mnoho času a uspořádání pracoviště má v konečném důsledku vliv na jejich zdraví a produktivitu. Podmínkami pracovního prostředí se z důvodu ochrany zaměstnanců a jejich zdraví zabývá také legislativa České republiky ve formě zákonů, nařízení a norem, konkrétně zejména zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Zde je v § 224 definována tvorba pracovních podmínek, umožňujících bezpečný výkon práce, jako povinnost zaměstnavatele. Pracovní podmínky Kocianová (2010, s. 178) člení tyto oblasti:

- organizace pracovní doby;
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- sociálně-psychologické podmínky práce;
- povinná péče o pracovníky.

Řízení lidských zdrojů se podle Koubka (2007, s. 353) z této oblasti soustřeďuje zejména na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce. Pracovníkovi je podle Koubka zejména třeba zajistit pro dobrý výkon jeho práce:

- vhodnou pracovní polohu, jež bude kompenzovat jednostrannou zátěž;
- zorné podmínky (například vhodným umístěním monitoru);
- vhodnou výšku pracovní plochy;
- dostatek pracovního prostoru;
- pohodlný přístup na pracoviště;
- příjemné pracovní ovzduší, tedy zejména jeho teplotu, vlhkost a možnost dostatečného větrání;
- kvalitní osvětlení a barevnou úpravu pracoviště;
- takovou míru hluku, která nebude pracovníkovi nepříjemná, nebo rušivá;
- ochranné a pracovní pomůcky.

Dále Koubek (2007, s. 353) k uvedenému výčtu dodává i vhodné sociálně psychologické podmínky práce. Tím je myšleno to, aby zaměstnanec nebyl rušen přítomností a prací ostatních zaměstnanců, ale na druhou stranu měl možnost se se svými kolegy přiměřeně setkávat, neboť člověk ke své spokojenosti potřebuje mezilidské vztahy a kontakt s ostatními lidmi. Kocianová (2010, s. 180) upřesňuje, že mnohé pracovní činnosti se sice odehrávají ve sdíleném prostoru, nicméně přesto vyžadují nerušené prostředí. Pracovní činnosti realizované v izolaci pak mohou podle Kocianové mít na výkonnost a duševní pohodu lidí přímo negativní vliv.

Pracovní prostředí se na Maslowově pyramidě potřeb nachází v oblasti fyziologických potřeb. Jeho kvalitu je nutné zabezpečit zejména proto, aby zaměstnanec nezačal být demotivován a nezačal klesat jeho pracovní výkon a loajalita. Příjemné pracovní prostředí a lepší motivovanost k práci proto vytvářejí zaměstnavatelé i různými službami poskytovanými zaměstnancům na pracovišti navíc, jak uvádějí Kubičková a Patáková (2018). V mnoha moderních firmách je již podle nich rozšířeným bonusem souvisejícím s pracovním prostředím poskytování drobného občerstvení a kávy, jež zvyšují pracovní pohodu a umožňují vhodnou formu relaxace a odpočinku mezi prací. Další z takových služeb se mohou týkat zdravotní oblasti, jako je bezplatné členství v posilovně, vitamíny, očkování, či masáže a fyzioterapie (Mattke et al., 2013). Tento druh benefitů navíc, jak uvádí Mattke, vytváří zaměstnancům kvalitní pracovní návyky a zvyšuje tak jejich výkonnost v budoucnu. Naučí je správnému sezení za pracovním stolem, nebo například provádění pravidelných jednoduchých cviků jako prevenci před úrazy a chronickou bolestí.

2.3.3 Organizační a zaměstnanecká struktura

Pro tvorbu motivační strategie je důležité podívat se, jak stávající struktura ovlivňuje tok informací a zadávání a kontrolu úkolů, a v případě zjištění blokad navrhnout kroky, vedoucí ke zlepšení situace. Pojem struktura v tomto případě znamená způsob, jakým jsou jednotlivé organizační jednotky vzájemně propojené (McGrath a Bates, 2015, s. 178). Jak již bylo řečeno výše, pracovní motivaci ovlivňuje míra samostatnosti a kompetencí jednotlivých zaměstnanců a rovněž složitost a efektivita informačních toků ve firmě (Kocianová, 2010, s. 42). Rigidní, byrokraticky zaměřené struktury, kde je třeba každou činnost složitě schvalovat velkým počtem vedoucích, mají destruktivní důsledky pro jakékoliv inovační snahy zaměstnanců a v důsledku toho blokují jejich motivaci. Jako vhodné řešení se tedy v tomto smyslu jeví struktury spíše ploché, s minimálním počtem organizačních úrovní. Nicméně, jak podotýká Synek (2015, s. 160) hierarchie ve skutečnosti zaniknout nemůže, tak jako nezanikne dělba pravomocí a funkce manažerů. Obojí je totiž nutné při realizaci větších a složitějších úkolů. Další nevýhodou v byrokraticky řízených a orientovaných firmách je tendence k tzv. řízení shora a k vedení lidí formou přísného udržování kázně (Synek, 2015, s. 161). Tím pádem je v rukou vedoucích kumulovaná velká moc a málokterý vedoucí pak dokáže potlačit své egoistické sklony a vynést na piedestal aktivní a inovativní podřízené. Zaměstnanci tak ztrácejí hnací motor a motivaci k vlastnímu zlepšování, vývoji a ve výsledku potlačí veškerou iniciativu.

Profesní struktura každé organizace je ovlivněna oborem její činnosti. Nejspecifičtější profesní struktura je v těch organizacích, kde pracuje mnoho zaměstnanců s vysokou specializací, založenou na složitě a náročně přípravě, jako například vysoké školy, kulturní instituce, nemocnice apod., jak uvádějí Váchal a Vochozka (2013, s. 69) a dodávají, že specialisté, pracující v byrokratické struktuře cítí určitou míru nejistoty ve vztahu ke své organizaci, neboť mohou v řadě případů cítit rozpor mezi pravidly organizace a svými profesními zásadami. Tento fakt může mít v konečném důsledku značný vliv na jejich pracovní morálku a motivaci. Truneček (2004, s. 83) tzv. znalostní pracovníky a talenty popisuje tak, že se vyznají v oboru, mají velice dobré komunikační schopnosti, mentalitu vítězů, jsou energičtí, schopní pracovat v proměnlivých podmínkách, dokáží zvažovat lidská, politická i obchodní hlediska a umí přebírat iniciativu a zároveň podstupovat rozumná rizika. Pro takto charakterizované, vysoce vzdělané pracovníky definoval Tampoe (1993) in Armstrong (2015, s. 363) čtyři hlavní motivátory:

- osobní růst, tedy příležitost plně realizovat svůj potenciál;
- autonomie zaměstnání, jež zahrnuje takové podmínky, ve kterých může pracovník úspěšně plnit přidělené úkoly;
- úspěšné plnění úkolů a pocit spokojenosti vyplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní;
- peněžní odměny.

Motivací znalostních pracovníků se ve své práci zabývá také Kreps (2018). Kromě charakteristik uváděných Armstrongem zdůrazňuje, že pro tyto pracovníky není motivační, pokud nad sebou vnímají jakoukoliv kontrolu a dostávají rutinní úkoly. Pro jejich úspěšné řízení a motivaci je tedy klíčové držet se následujících dvou zásad:

- nechat je pracovat na pozicích, kde mají „vítr v zádech“ a mohou být tvůrčí;
- podporovat je, pokud si řeknou o pomoc, ale jinak je nechat pracovat jak nejlépe umí a podle svého.

Kromě těchto zásad pak za klíčový Kreps (2018) považuje soulad zájmů zaměstnance a zaměstnavatele, o čemž pojednává i kapitola 2.1.1 této diplomové práce.

Pokud jde o motivační faktory, měnící se v důsledku věku, tak mezi zaměstnanci mladšími a staršími vidí Inceoglu, Sgers a Bartram (2012) hlavní rozdíl v motivačním efektu dalšího vzdělávání a rozvoje znalostí. U starších zaměstnanců klesá schopnost a zájem učit se novým postupům a způsobům práce, je pro ně typické zůstat na pozicích a na místech, kde jsou zvyklí. Úkoly, náročné na paměť nebo učení se novým věcem, pro ně mohou mít až demotivující účinek. Mají přirozenou tendenci čerpat ze svých zkušeností. Naopak pro mladší pracovníky jsou nové úkoly výzvou a se zájmem si osvojují nové znalosti či zkušenosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 136).

V současné době najdeme ve firmách převážně zaměstnance takzvané generace X a Y. Rozvržení generací na jednotlivá časová období se v pojetí různých autorů mírně liší, nicméně nejčastěji je uváděno tak, jak ukazuje tabulka 3:

Tabulka 3 Rozvržení generací v čase

	Narození v letech	Současný věk
Tichá generace	1928–1945	75–92
Baby boomers (děti konce války)	1946–1965	55–74
Generace X (Husákovy děti)	1966–1979	41–54
Generace Y (Havlovy děti)	1980–1994	26–40
Generace Z	1995–2014	6–25

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ

Tabulka 3 ukazuje, že lidé, narození před rokem 1945 se vzhledem k věku nyní již neúčastní pracovního procesu. Zaměstnanci generace, narozené v letech 1946 až 1965, jsou však nyní ve věku kolem 60 let a mezi zaměstnanci jsou tedy zastoupení. Jde o generaci označovanou jako Baby boomers. Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 134) tyto zaměstnance motivuje týmová práce a odpovědnost, odměňování chtějí být za dlouhé hodiny strávené v práci a za svou dobrou pracovní morálku. Z důvodu potřeby finančního zajištění a potřeby pracovního kolektivu jsou tito lidé ochotni pracovat i v období důchodového věku.

Generace X, která bývá nazývána také Husákovými dětmi, se narodila převážně v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století. Tito lidé (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 135) pociťují nedostatek důvěry v jakékoliv instituce a necítí se dobře jako součást velké organizace. Je pro ně typické znevažování hodnot, individualismus a nižší loajalita. I podle Strašilové z Českého statistického úřadu (2014) je pro Husákovy děti charakteristická potřeba prosadit se jako individuální osobnosti. Vzhledem k jejich vysokému počtu byly vždy zvyklé na silnou konkurenci ve škole i v zaměstnání. V současné populaci České republiky jsou nejpočetnější skupinou zaměstnanců. Jsou ochotni pracovat tvrdě, ale nezávisle. Peníze pro ně hrají důležitou roli. Jejich slabým místem bývá využívání nových technologií.

Lidé, narození po roce 1980 a nastupující do zaměstnání na přelomu tisíciletí jsou známí jako generace Y, nebo také jako Havlovy děti. I tito lidé mají svá specifika, je třeba s nimi komunikovat jiným způsobem a jinak přistupovat k jejich motivaci. Podle Strašilové (2014) jsou mnohem flexibilnější ve svém pracovním uplatnění. Řada vysokoškoláků pracuje na pozicích, které neodpovídají jejich kvalifikaci, ani oboru. Jsou však velice ambiciózní a pokládají za důležité mít zajímavou práci plnou výzev (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 144). Generace Y (Rezlerová, 2009 in Kocianová, 2012, s. 108) klade důraz na smysluplnost vykonávané práce, vzdělávání a získávání zkušeností. Důležitá je pro ně i vyváženost

pracovního a soukromého života, práce s moderním technickým vybavením a prostředí umožňující otevřenou komunikaci. Na základě těchto charakteristik je možné zaměstnance generace Y motivovat kvalitními technologiemi, alternativními pracovními úvazky a inspirujícím pracovním prostředím.

Nejmladší generací současných zaměstnanců jsou lidé narození po roce 1995 – generace Z. Tuto generaci plně charakterizuje oblíbený výrok Karla Kováře (Kovyho), jednoho z nejvlivnějších současných českých influencerů: Sdílím, tedy jsem. Volek (2018) z výzkumné agentury IPSOS poukazuje, že v práci je třeba k nim přistupovat jako ke spolupracovníkům nebo obchodním partnerům, nikoli jako k tradičním zaměstnancům a poskytnout jim stejnou volnost, která byla doposud vyhrazena pouze řídicím pracovníkům. Tegze (2019, kap. 6.3) popisuje generaci Z jako jedince technicky nadané, společenské a mobilní. Přednost dají takové práci, která bude smysluplná a nabídne jim možnost ovlivnit svět k lepšímu. Nemotivuje je tolik vidina povýšení, ale spíše možnost řešení problémů a sounáležitost s děním na globální úrovni.

Souhrnně lze uvést, že velice významný pro nastavení motivační strategie firmy je fakt, že potřeby a preference lidí se mění v závislosti na věku, okolnostech a životní fázi, ve které se lidé nacházejí. Tomu je potřeba přizpůsobit i skladbu stimulů a podmínek, jimiž je možné je motivovat. Jinými pobídkami budou motivovány matky, pečující o malé děti, jinými lidé v seniorním věku a jinými například mladí nezadaní lidé se zájmem především o sport a hudbu. Přehnané stereotypizování však na druhou stranu může být i zavádějící a povrchní. Vždy je důležité s jednotlivými zaměstnanci o jejich potřebách komunikovat a hledat řešení ušitá na míru konkrétní organizaci.

2.4 Nástroje motivace

Manažer má při procesu motivace zaměstnanců k dispozici řadu nástrojů, které při vhodném použití působí na zaměstnance stimulačně a zvyšují jejich motivaci, angažovanost a loajalitu. Každý z těchto nástrojů má své možnosti a účinky, nejefektivnější je ovšem jejich kombinace, která se označuje také jako motivační mix (Bednář, 2013, s. 73). Použití konkrétního nástroje, či kombinace nástrojů vždy závisí na dobré znalosti principu jejich fungování a na znalosti osobností jednotlivých zaměstnanců a jejich potřeb. Předpoklad, že faktory, které pracovníky motivují, jsou u všech stejné, může naopak jejich plnému využití bránit, nebo jej znesnadňovat, jak upozorňuje Urban (2010, s. 97) a dodává, že nepochopení motivačních nástrojů může v konečném důsledku vést až ke ztrátě produktivity firmy. Motivační nástroje lze podle Bláhy (2014, s. 169) rozčlenit do tří skupin: ocenění práce, podmínky práce a práce samotná. Organizace by přitom měla vždy pečlivě zvažovat vztah mezi motivačním efektem jednotlivých nástrojů a náklady na jejich realizaci (Bláha, 2013, s. 174). V následujících kapitolách budou blíže popsány ty nejzákladnější a obecně nejvlivnější nástroje motivace - finanční a nefinanční ocenění práce a hodnocení práce zaměstnance ze strany manažera. Zmíněn bude blíže i další důležitý a v současné době aktuální nástroj motivace, a to podpora možnosti sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců.

2.4.1 Finanční odměňování

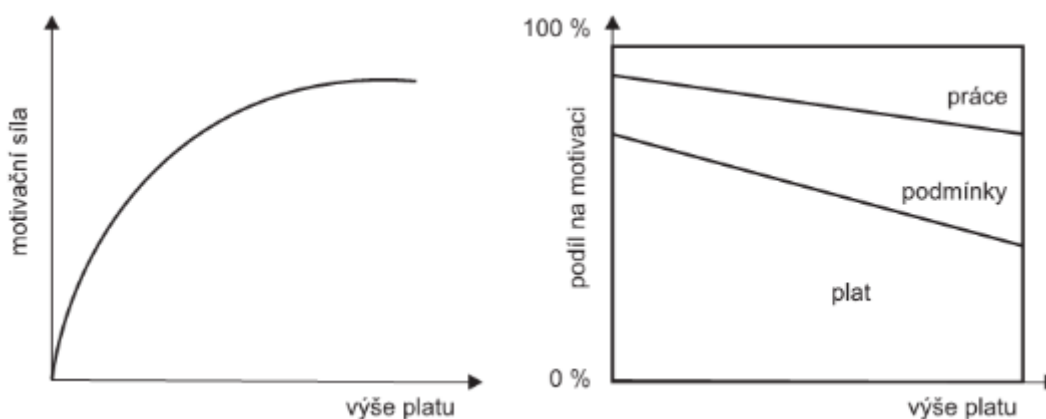
Finanční ohodnocení je považováno za základní stimul pracovní motivace, i když podle Urbana (2010, s. 97) většina zaměstnanců velmi ocení i možnost uspokojit si v práci další kategorie svých potřeb, jako je potřeba přátelských vztahů, uznání a respektu. Finanční odměňování je však jako nástroj motivace zaměstnanců považováno za velmi účinné a při správném použití rychle a efektivně podporuje strategické cíle organizace (Bláha, 2013, s. 111). Touto formou odměňování je proto důležité se zabývat promyšleně a systém odměňování ve firmě aktivně

řídít a průběžně revidovat. Funkce, jaké by měl dobře nastavený systém odměňování ve firmě plnit, uvádí Šikýř (2014, s. 118):

- získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance;
- nastavit konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců;
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Důležitost a význam finančního odměňování potvrzuje i Armstrong (2015, s. 230), neboť podle něj vysoká mzda symbolizuje mnoho vysněných cílů, a stejně tak Blažek (2014, s. 170), který poukazuje na to, že pomocí mzdy, jakožto prostředku směny, si může zaměstnanec uspokojovat i vyšší potřeby, například tím, že si koupí lepší bezpečnostní pomůcky, nebo vzdělávací kurz. Podle Blažka je mzda dokonce i prostředkem k uspokojení potřeb v nejvyšších dvou patrech Maslowovy pyramidy, neboť působí jako statusový symbol uspokojující potřebu úcty a respektu. Působení mzdy, či v případě státních zaměstnanců platu, na motivaci, ale není lineární. Stále více peněz nevede automaticky ke stále vyššímu výkonu (Kirchner, 2018, díl 3/11). Blažek (2014, s. 175) tento vztah zobrazuje křivkou na obrázku 7:

Obrázek 7 Souvislost motivační síly a výše mzdy/platu



Zdroj: Blažek (2014, s. 175)

V levé části na obrázku 7 je demonstrován fakt, že motivační účinek s vyšší mzdou klesá. Pravá část obrázku 7 naznačuje, že se snižováním motivačního účinku mzdy stále více nabývají na významu ostatní motivační složky, tedy pracovní podmínky a charakter práce samotné.

Vnímání významu mzdy z hlediska zaměstnance závisí jednak na její výši, ale také na tom, zda ji zaměstnanec subjektivně považuje za motivační, transparentní a spravedlivou ve srovnání s ostatními pracovníky (Bláha, 2013, s. 109). Zaměstnanec, který v tomto smyslu svoji mzdu nepovažuje za spravedlivou, je velmi často demotivován a má negativní postoj vůči svému nadřízenému i kolegům. Jeho negativní psychické rozpoložení má vliv na celkovou atmosféru v kolektivu a v konečném důsledku může vést ke snížení motivace ve firmě celkově, popřípadě i k odchodu některých zaměstnanců z firmy. Samozřejmě je třeba říci, že pocit nespravedlnosti může být někdy i zcela subjektivní a neoprávněný, jak zdůrazňuje Plamínek (2018, s. 114). Zaměstnanec se může cítit ukřivděn, přestože jeho finanční odměna je adekvátní a odpovídá systému hodnocení nastavenému firmou.

Zde je důležitý další aspekt a to je transparentnost odměňovacího systému, jak uvádí Pilařová (2016, s. 132), přičemž za transparentní označuje takový systém, který umožňuje, aby každý předem věděl, za jakou práci dostane jakou odměnu. Šířeji tento termín používá Bláha (2013, s. 109), podle něhož jde o systém, založený na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Strategie odměňování by v každé firmě měla vycházet z jejích strategických

cílů a cílů v oblasti řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2012, s. 308). Mzdový systém, který má skutečně ovlivňovat chování pracovníka, by však neměl být srozumitelný pouze co do struktury a výše odměny, ale také z hlediska jeho logiky a podmínek. Pracovník by měl vědět nejen „kolik a za co“, ale také proč a jaké důvody k tomu vedly. Tímto se dostáváme k hodnocení zaměstnanců za jejich práci a k tématu zvyšování, či snižování motivace prostřednictvím slovního hodnocení ze strany manažerů, což je předmětem kapitoly 2.4.3 této diplomové práce.

Při stanovování optimálního rozložení struktury finančních odměn je dále třeba si uvědomit, že tato činnost vyžaduje značné umění, neboť je třeba zkombinovat jednotlivé složky tak, aby byly sladěny zájmy organizace s potřebami a očekáváním zaměstnanců (Bláha, 2013, s. 109). Maximálně výhodné je provádět pravidelné průzkumy o mzdách, jak doporučuje Dvořáková (2012, s. 307) a pravidelně zjišťovat i preference zaměstnanců. Průzkum zaměstnaneckých priorit může mít velký význam zejména v malých podnicích, kde není těžké přizpůsobit strukturu systému odměňování potřebám jednotlivých pracovníků.

Z hlediska struktury můžeme finanční odměnu v zásadě rozdělit na tyto části, jak uvádí například Urban (2010, s. 116–117):

- základní mzda;
- povinné příplatky;
- nenároková, zásluhová část mzdy (variabilní, neboli výkonnostní složky).

Základní mzda se vztahuje k pracovnímu místu a je zaměstnancům pravidelně vyplácena bez ohledu na jejich aktuální výkon. Vyjádřit ji lze na základě časového hlediska – například jako pevně daný měsíční tarif, nebo jako hodinovou mzdu. Úroveň základní mzdy není neměnná navždy, její hodnota se mění v důsledku situace na trhu, v důsledku změny charakteru práce, nebo v důsledku jiných zásadních podmínek, zpravidla ale v dlouhodobějším horizontu. Její motivační působení je omezené. Při souběhu základní mzdy a pohyblivých složek mají motivovat především tyto nefixní části, které bývají zpravidla vázané na výkon zaměstnance (Štěpaník, 2010, s. 59). Důležitý je přitom poměr těchto dvou složek mzdy, jak uvádí Nenadál (2018, s. 204), neboť pokud je například základní mzda příliš velká a její variabilní složka zanedbatelná, snižuje se její motivační charakter. Urban v této souvislosti doporučuje, že i přes subjektivní vnímání výše mzdy by pohyblivá složka měla tvořit minimálně 6 – 7 % základní mzdy, aby působila motivačně.

Povinnými příplatky rozumíme příplatky za práci o víkendy, ve sváteční dny, ve ztíženém pracovním prostředí, nebo například v nepřetržitém směnném provozu (Bláha, 2013, s. 110). Výše těchto příplatků opět nezávisí na aktuálním výkonu a hodnocení pracovníka, neboť podmínky jejich poskytování se řídí ustanoveními zákoníku práce. Tato složka mzdy tedy není použitelná jako nástroj zvyšování motivace zaměstnanců.

Naproti tomu variabilní složky mzdy působí velice silně jakožto motivační faktor, neboť jejich cílem je motivovat k růstu schopností a schopné pracovníky ocenit, nikoliv kompenzovat nízkou úroveň základní mzdy (Urban, 2010, s. 126). Pracovník tuto složku může ovlivnit svým chováním a přístupem k práci. Tato forma odměny by měla odrážet individuální kvalitu každého zaměstnance. Forma jejího vyplácení je volena s ohledem na to, zda se jedná spíše o jev dlouhodobý, nebo krátkodobý. Bláha (2013, s. 112) shrnuje hledisko individuální kvality zaměstnance do těchto tří kategorií:

- oceňování na základě výkonu (krátkodobého i dlouhodobého);
- oceňování na základě kompetencí zaměstnance;
- oceňování na základě jeho přínosu pro firmu.

V souvislosti s odměnou na základě odvedeného výkonu máme na mysli zejména různé formy pobídkových odměn. Jejich funkcí je podpora spravedlivého odměňování (Urban, 2010, s. 127), neboť jen tak mohou pozitivně působit na motivaci zaměstnanců. Odměny mohou být jak individuální, tak i týmové, případně i celoorganizační. Na úrovni týmů a celé organizace se jedná o odměny jako je podíl na zisku, vlastnictví akcií firmy a podobně.

Odměna podle kompetencí, či dovedností nabízí zaměstnancům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich finančního ohodnocení a dovednostmi, jež získávají a efektivně využívají ve své práci (Armstrong, 2015, s. 587). Jde o přístup, reflektující více konkrétní lidi a jejich kvality, než vykonávané práce a definovaná pracovní místa. Oceňují nejen aktuální přínos, ale částečně i potenciál pracovníka do budoucna.

Třetí výše uvedenou kategorií je odměňování na základě přínosu. V tomto případě jde o odměnu, která zohledňuje kromě současných výsledků i předpokládaný budoucí přínos zaměstnance pro firmu. Založena je podle Armstronga (2015, s. 586) na posuzování výsledků práce vykonávané jedincem a zároveň na posuzování toho, co tento jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností, chování a odbornosti. Důležité je přitom i to, jak tyto schopnosti ovlivňují dosažené výsledky pracovníka. Tento způsob odměňování podporuje Bláha (2013, s. 112–113) a důvody pro jeho zavedení vidí ve spravedlnosti, v jasném sdělení, že firma si váží individuálních kvalit zaměstnance a oceňuje je. Úroveň motivace je podle Bláhy v tomto případě závislá na několika důležitých podmínkách:

- zaměstnanci by měli vědět, čeho mají dosáhnout;
- odměna by měla být spjata s vynaložením významného úsilí, či dosažením nějakého úspěchu;
- pro zhodnocení výkonu a kompetencí by měla být jasně daná pravidla;
- zaměstnanci musí být schopni ovlivnit svůj výkon změnou chování, nebo rozvojem svých kompetencí;
- odměna musí být vyplacena co nejdříve po splnění cíle.

Armstrong (2015, s. 581) sice uvádí jako nejzávažnější argument podporující zásluhové odměňování fakt, že ti zaměstnanci, kteří přinášejí více, by měli být i lépe placeni, zdůrazňuje však i problematiku oblasti tohoto způsobu odměňování:

- částka, určená k rozdělení bývá často tak malá, že nemůže působit jako účinná pobídka;
- kritéria dosažitelnosti jsou náročná a těžko dosažitelná;
- peníze samy o sobě nevedou k trvalé motivaci zaměstnanců;
- nelze předpokládat, že peníze budou motivovat všechny zaměstnance stejně;
- peníze mohou demotivovat ty zaměstnance, jež je nedostanou a jichž bývá více, než těch, kteří peníze v rámci zásluhového odměňování dostanou;
- rozhodování o zásluhových odměnách závisí na úsudku manažerů;
- zásluhové odměňování může působit v neprospěch týmové práce.

Jedná se o závažné argumenty, hovořící v neprospěch zásluhového odměňování a každá firma by měla pečlivě zvážit, zda je tento způsob odměňování schopna v praxi realizovat a řídit tak, aby byl skutečně motivační. Některé z výše uvedených problematických oblastí jsou přitom ovlivnitelné schopnostmi a kvalitou manažerů, jež odměny rozdělují a práci svých podřízených hodnotí.

2.4.2 Benefits

Zaměstnanecké výhody, nazývané též benefity, hrají důležitou roli při hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců (Vnoučková, 2013). Definovat je můžeme jako dodatečná plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům a jejichž poskytování je součástí péče o zaměstnance, jak uvádí Šikýř (2016, s. 135) a dodává, že mohou mít zejména tyto formy:

- sociální povahu (pojištění, půjčky, kultura, dovolená a další);
- povahu související s prací (například stravování či vzdělávání);
- povahu spojenou s postavením v organizaci (služební automobil, nadstandardní notebook apod.).

Přínos benefitů podle Kocianové (2010, s. 164) spočívá především v tom, že tato forma odměny neovlivňuje přímo motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu, ale působí na jejich postoje k organizaci, na jejich spokojenost a stabilizaci. Zaměstnanecké benefity totiž většinou nebývají přímo vztažené k pracovnímu výkonu, firmy jimi oceňují příslušnost k organizaci, či dlouhodobý pracovní vztah. Přidělování benefitů bývá plošné, na základě kritérií daných vedením firmy či smluvených v rámci kolektivního vyjednávání s odborovými organizacemi. Armstrong (2015, s. 595) shrnuje cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod takto:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopnou nabídku odměn k získání a udržení kvalitních pracovníků;
- uspokojit osobní potřeby pracovníků;
- posílit oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytnout daňově zvýhodněný způsob odměny.

K uspokojování potřeb zaměstnanců formou benefitů lze přistoupit v případě, že jsou uspokojeny jejich primární potřeby. Benefitů je celá řada a nelze se tudíž podrobně zabývat všemi, shrnout je však lze do několika skupin:

- benefity související s vybavením pracoviště a pracovními pomůckami, jako firemní automobil, mobilní telefon a podobné;
- benefity zlepšující podmínky práce, tedy kupříkladu dovolená navíc, občerstvení na pracovišti, či flexibilní pracovní doba;
- osobní výhody, jež se vztahují přímo k zaměstnanci a jeho osobním zájmům a potřebám, což mohou být různé příspěvky na pojištění, sport, na kulturní vyžití, dále stravenky a dále pak možnosti vzdělávání, rozvoje a další.

Další rozdělení benefitů, tentokrát podle toho, jakou funkci plní ve vztahu k zaměstnancům a pro koho jsou určeny, uvádí Tejnorová (2013). Mezi stabilizační benefity podle ní patří standardní řada benefitů, dalšími jsou motivační benefity, jejichž smyslem je motivovat zaměstnance k větším a lepším výkonům, či k dalšímu rozvoji, jako například vzdělávání, které zvyšuje kvalifikaci zaměstnance. V tomto případě jde o aktivity dlouhodobé a často i finančně náročné. Posledním typem jsou tzv. status balíčky, pro které platí jednotný znak – mají jasně demonstrovat určitý status zaměstnanců a jejich poziční postavení. Může jít o kategorii manažerských vozů, nárok na vyšší třídu v rámci služebních cest nebo ryze individuální nastavení balíčku benefitů. Tejnorová (2013) dodává, že pokud chceme mít skutečně konkurenceschopnou nabídku benefitů „*vyžaduje tvorba stabilizační balíčku poměrně sofistikovanou marketingovou práci – tj. pravidelné průzkumy trhu, průzkumy zaměstnaneckých potřeb, perfektní komunikační strategii a interní reklamu na nabízené benefity.*“

V důsledku toho, že řada benefitů, jako například stravenky, týden dovolené navíc či příspěvky na životní pojištění, je už natolik rozšířena, že nestačí k získání a udržení kvalitních zaměstnanců, nabízejí firmy využití takzvaného systému cafeteria, tedy souboru různých benefitů, z nichž si každý zaměstnanec sám vybere ty, které preferuje. Výhoda tohoto systému je podle Kubíčkové a Patákové (2018) ve vysoké individualizaci benefitů a zároveň v efektivním využívání prostředků zaměstnavatele. Přínos systému cafeteria potvrzuje ve svém výzkumu i Vnoučková (2013) a podotýká, že nespokojenost s odměňováním, včetně benefitů, může vést až k odchodu zaměstnance z organizace, což zcela určitě není žádoucí jev. Dvořáková (2012, s. 326) dodává, že aspekt svobodného výběru v oblasti benefitů přispívá k posílení osobní odpovědnosti zaměstnance a pozitivně působí na jeho aktivizaci. Dobře sestavený motivační program by tedy měl být co nejvíce přizpůsoben potřebám zaměstnance a zároveň být v souladu s celkovou politikou organizace. Je součástí personální strategie podniku a promítá se do celého systému řízení lidských zdrojů v organizaci.

2.4.3 Hodnocení

Hodnocení a kontrola (či vědomí, že práce bude kontrolována) jsou důležitými motivačními prostředky (Urban, 2010, s. 62). Jak celkově proces motivace, tak konkrétně hodnocení jsou přitom jedněmi z nejcitlivějších oblastí ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel. Motivace se zaměřuje na budoucnost, na probouzení snahy a aktivity, na zvýšení zájmu o nějakou činnost. Hodnocení se vztahuje k minulosti a k činům, chování a rozhodnutím, které již proběhly (Evangeli et al., 2013, s. 95). Budou-li zaměstnanci dostatečně motivováni, je pravděpodobné, že jejich následné hodnocení bude pozitivní a to může působit motivačně do budoucna.

Motivace formou hodnocení může mít v souladu s teorií cukru a biče dvě protichůdné podoby. Dvořáková (2012, s. 257) uvádí, že výsledkem objektivního hodnocení pracovníka by mělo být jak pozitivní ocenění, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnostech pracovníka. Na jedné straně jde tedy o motivaci pozitivní, kdy zaměstnanec získává na základě hodnocení nadřazeným pocit z dobře odvedené práce, může se ohlédnout za svými výsledky a vidět, že jeho práce měla smysl a je ceněna. Opakem pozitivní motivace je pak situace, kdy se nadřazený snaží formou kritiky, či sankcí dosáhnout toho, aby se zaměstnanec nechoval nevhodně, nebo nepodával nízký, či nekvalitní výkon. Zde je třeba si uvědomit, že využívání sankcí jako trestu za neúmyslně nedostatečný výkon je pro zaměstnance demotivující a zvyšuje jeho nespokojenost, jak upozorňuje Urban (2017, s. 25–26). V případech, kdy nedošlo k nekvalitnímu výkonu úmyslně, je lepší využít pozitivní motivaci, případně konstruktivní a dobře sdělenou kritiku.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 230) hodnocení pracovníků výstižně popisují jako „*posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybují, vzhledem k činnosti, kterou vykonávají a vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupují do kontaktu.*“ Hodnocení přitom nemusí probíhat pouze standardním způsobem, kdy přímý nadřazený hodnotí své podřízené. Hodnotit se mohou například i kolegové navzájem, či zaměstnanci svého nadřazeného. Z hlediska metod uvádí Bláha (2013, s. 72) jako nejznámější metodu srovnávací, kdy jsou posuzováni zaměstnanci mezi sebou formou přidělení bodů, pořadí atd. Z nesrovnávacích metod může být použita 360° zpětná vazba, metoda assessment centra, nebo například metoda řízení podle cílů (MBO).

Hodnocení v podniku může probíhat neformální cestou, anebo formálně a tím pádem systematizovaně. Z formálního hodnocení se vytvářejí záznamy a probíhá v předem daných cyklech, které by rozhodně neměly být kratší, než jeden rok. Zároveň by měla probíhat i průběžná hodnocení, při kterých si hodnotící i hodnotitel nacházejí cíle. Urban (2010, s. 67) dokonce uvádí, že okamžitá neformální zpětná vazba je pro motivaci důležitější, než pravidelné hodnocení.

Je třeba si uvědomit, že hodnocení je proces. Pilařová (2008, s. 74–75) uvádí tři fáze tohoto procesu, a to přípravnou fázi, samotný hodnotící pohovor a následně fázi realizace a kontroly dohod a opatření, která z hodnotícího pohovoru vzešla. Nelze se zaměřovat pouze na samotný pohovor, neboť podcenění přípravy a následně i třetí fáze realizace a kontroly by znamenalo podle Pilařové (2008, s. 75) ztrátu času a bylo by jako nástroj řízení výkonu a motivace zaměstnanců neúčinné. Samotný hodnotící pohovor by proto, aby splnil mimo jiné i svou motivační funkci, měl mít několik částí, jak uvádí Urban (2010, s. 69). V první části je třeba zaměřit se na rekapitulaci důležitých pracovních výsledků zaměstnance v uplynulém období. V dalším kroku dochází k formulaci cílů pro další období a plánování případného dalšího rozvoje zaměstnance. Hroník (2006, s. 106) doporučuje stejný postup jako Urban a přidává ještě fázi, kterou popisuje jako „doplutí z rozbouřených vod do klidného přístavu“, při níž si účastníci vzájemně potvrdí dohodnuté závěry a vyjádří společnou víru v dosažení cíle.

V oblasti hodnocení zaměstnanců je možné se konkrétně zaměřit na následující oblasti (Evangelu et al., 2013, s. 109):

- hodnocení kompetencí, které bývá spojeno s plánováním profesní kariéry a osobního rozvoje zaměstnance a ovlivňuje případně především pevnou složku mzdy;
- hodnocení výkonů, konající se zpravidla půlročně, či čtvrtletně a ovlivňující spíše pohyblivou složku mzdy;
- hodnocení řešení zátěžových situací, jež bývá nahodilé a jehož důsledkem mohou být v případě pozitivního hodnocení například mimořádné odměny.

Důležitým prvkem pro úspěšné hodnocení je přitom správné nastavení kritérií, která definují, co je považováno za úspěšné splnění úkolu. Nejznámějším měřítkem pro toto jsou tzv. SMART zásady, které zmiňuje Evangelu (2013, s. 109):

- S – zaměstnanec by měl být plně seznámen s tím, co má být výsledkem jeho práce;
- M – kritérium pro posouzení kvality práce by mělo být měřitelné;
- A – zaměstnanec by měl kritérium a cíl práce akceptovat;
- R – jedná se o kritérium splnitelné;
- T – termín splnění úkolu i termín hodnocení je znám.

Souhrnně tedy je třeba mít jasně dané, co se bude hodnotit a jakým způsobem, jasně daný by měl být i účel hodnocení. V praxi je hodnocení často náročné v tom smyslu, že manažer posuzuje velmi abstraktní rysy pracovníků, jako je úsilí, cílevědomost, loajalita a mnohé z nich není možné prakticky ověřit (Koubek, 2004, s. 131). Žádná pravidla navíc neodstraní riziko subjektivity ze strany manažera. Na tentýž problém upozorňuje i Dvořáková (2012, s. 279) podle níž toto riziko existuje i v případě individuálně vysoce etického přístupu manažera. Obecně rozšířený je i názor, že hodnocení zaměstnanců přináší spíše konflikty mezi nadřízenými a podřízenými, než užitek, a podněcuje k nevraživosti mezi zaměstnanci. Jednoduché nebývá podle Evangelu (2013, s. 112) provádění pravidelného hodnocení zejména pro malé firmy, kde manažer plní kromě své práce zároveň funkci jednatele, personalisty a další a nemá mnoho prostoru hodnocení se efektivně věnovat. Správně vedené hodnocení zaměstnanců každopádně není jednoduché, zabírá mnoho času a projevuje se spíše dlouhodobě, než okamžitými výsledky. Nicméně firmy, které se hodnocení poctivě a pravidelně věnují, mají větší šanci vybudovat tým, který bude dlouhodobě dobře motivovaný a loajální.

2.4.4 Možnosti sladění pracovního a soukromého života

Sladění pracovního a soukromého života představuje proces vedoucí k souladu dvou složek života – rodiny a práce. Kašparová a Kunz (2013, s. 76) je přirovnávají ke spojeným nádobám a jejich vyvážení je podle nich předpokladem stability, vysokého pracovního výkonu a spokojenosti. Příznivé podmínky pro toto sladění představují pro každého člověka něco jiného. Podle manuálu *Jak na sladění pracovního a soukromého života?*, který vznikl v rámci projektu *Metodika řízení diverzity a sladění pracovního a soukromého života na pracovišti* (Formánková, 2015, s. 9), jde pro většinu lidí o výsledek působení těchto faktorů:

- čas strávený prací (v hodinách);
- míra kontroly, resp. míra svobody rozhodování nad tím, kdy a jak pracují;
- míra uspokojení, kterou zaměstnání přináší.

Platí, že čím delší je čas, který člověk tráví na pracovišti na úkor svého osobního života, čím menší má člověk kontrolu nad rozhodnutím, kdy a jak pracovat, a čím menší mu práce přináší uspokojení, tím méně je spokojený. Spokojenost pak částečně souvisí s motivací, což blíže popisuje kapitola 2.1.3 této diplomové práce. Tím prvním, co tedy zaměstnavatel může udělat pro zlepšení života zaměstnanců je netlačit je do práce nad rámec pracovní doby, nepřetěžovat je a nechat jim volnost v rozhodování o tom, kdy se budou naplno věnovat práci. Dvořáková (2012, s. 172) v této souvislosti uvádí jako výhodu i možnost přizpůsobení pracovní doby biologickému rytmu zaměstnance. Vhodným prostředkem může být možnost flexibilní pracovní doby, sdílení pracovního místa, či práce z domova (Kašparová, Kunz, 2013, s. 78).

Cílem sladění pracovního a soukromého života je umožnění kombinace zaměstnání s volným časem, sociálními vztahy či rodinou u všech osob zaměstnaných v dané organizaci (Formánková, 2015, s. 8). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 186) také tvrdí, že sladění pracovního a soukromého života by mělo být chápáno jako neoddelitelná součást života všech pracovníků bez ohledu na věk, pohlaví, odbornost, či zdravotní stav. Stejný názor najdeme i v příručce *Sladění osobního a pracovního života*, vydané nevládní neziskovou organizací *Gender Studies* (2010), podle níž sladění není pouze téma žen, respektive matek a je důležité, aby firma takto komunikovala se všemi zaměstnanci. V této souvislosti *Gender Studies* doporučují zaměstnavatelům určení a dodržování rámcových pravidel pro firemní praxi – co platí pro všechny a lze to tedy lze chápat jako nárok, a naopak jaké existují specifické možnosti pro konkrétní skupiny zaměstnaných a v jakých oblastech. Péče by tedy měla být věnována i osobám v seniorním věku, studujícím, nebo například osobám se zdravotním postižením. Pro všechny tyto skupiny zaměstnanců je sladění osobního a pracovního života náročnější, než u ostatních zaměstnanců. Z důvodu zamezení diskriminace je téma možností sladění pracovního a soukromého života upraveno i právně a to na mezinárodní, unijní i národní úrovni.

Řešení potřeb osob pečujících o malé děti je však specifické, jak zdůrazňuje Formánková (2015, s. 14), neboť Česká republika je podle ní zemí s jedním z nejvyšších dopadů mateřství na zaměstnanost žen v celé EU. V tomto směru je přínosné, aby každá firma měla vhodně řešený postup odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou a následnou integraci zaměstnance zpět do pracovního procesu. Dále je třeba počítat s tím, že návratem do práce potřeba péče o dítě nekončí a zamyslet se, zda by rodič dítěte neocenil v tuto dobu například možnost práce z domova, či benefit formou příspěvku na vhodné školní zařízení.

Každopádně při řešení těchto otázek je klíčová komunikace. Díky ní se manažer dozví o tom, jak zaměstnanec žije a co by mu pomohlo najít zdravou rovnováhu. Pak lze podniknout kroky, které zaměstnanec ocení, a povedou jej k pocitu, že firma respektuje jeho potřeby. Tento pocit se může odrazit v podobě vyšší loajality, spokojenosti a pracovního nasazení zaměstnance.

2.5 Metodika výzkumu

Cílem této diplomové práce je formulovat doporučení pro rozvoj úrovně motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Důležitým dílčím cílem práce je zjistit současný stav motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Tato organizace si přála zůstat v anonymitě, je proto v rámci této práce označována jako společnost XY, či firma XY. Obsahem teoretické části práce bylo seznámení s pojmy a teoriemi souvisejícími s rozvojem motivace zaměstnanců a jejich zasazení do kontextu řízení lidských zdrojů v organizaci. V analytické části byl zkoumán současný stav motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Dále byla formulována doporučení, a to tak, aby tato doporučení mohla být dále využita manažerem firmy pro zvýšení úrovně motivace zaměstnanců ve firmě.

Pro dosažení cíle byla zvolena metoda smíšeného výzkumu, neboli triangulace, kdy jsou využívány kvantitativní i kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jedné studie. Metoda smíšeného výzkumu byla zvolena s cílem dosáhnout co největšího rozsahu a hloubky zkoumaného problému. Výhodnost této metody potvrzuje Hendl (2005, s. 60–62), který vidí výhodu smíšeného výzkumu v tom, že vzniklá směs nebo kombinace dat a výsledků využívá síly a komplementarity jednotlivých přístupů. V rámci této práce byla konkrétně kombinována metoda dotazníkového šetření, jakožto kvantitativní forma výzkumu, a dále kvalitativní metody pozorování a polostrukturovaných rozhovorů.

V polostrukturovaném rozhovoru s manažerem společnosti (příloha 3) byly konkretizovány oblasti, které jsou pro firmu XY z hlediska jejích strategických cílů klíčové. Současná motivační strategie firmy byla zjištěna pomocí polostrukturovaného rozhovoru s asistentkou manažera firmy (příloha 3), v jejíž gesci je částečně i péče o lidské zdroje. Následný výzkum byl zaměřen komplexně, nicméně oblastem, akcentovaným manažerem firmy, byla věnována zvýšená pozornost. Jedná se o oblast možností sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců, kde manažer firmy vidí potenciál pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Ve firmách, které jsou v této oblasti úspěšné, mohou zaměstnanci dosahovat lepších výsledků a být profesně úspěšnější, než tam, kde jsou zaměstnanci povinni soukromý a profesní život důsledně oddělovat jako zcela nesourodé stránky svého života. Další důležitou oblastí pro management zkoumané společnosti je odměňování, konkrétně spokojenost zaměstnanců se strukturou a výší mzdy a její motivační potenciál. Prozkoumání uvedených témat v rámci celkového výzkumu a následné vyhodnocení výzkumu se stalo cenným podkladem pro management zkoumané firmy, jež na základě těchto informací bude moci v budoucnu upravit svůj motivační program tak, aby firma zvýšila především svoji výkonnost a loajalitu a motivovanost zaměstnanců.

Během dotazníkového šetření byla zjišťována úroveň uspokojení zaměstnanců v různých oblastech jejich potřeb a vyhodnocována úroveň jejich motivovanosti v práci. Dále byl zjišťován postoj zaměstnanců k jednotlivým motivačním a demotivačním faktorům. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s malým počtem zaměstnanců, bylo realizovatelné aktivní zapojení všech zaměstnanců do dotazníkové šetření, čímž byla zvýšena vypovídací hodnota dotazníkového šetření. Závěry dotazníkového šetření byly interpretovány formou SWOT analýzy, přehledně zobrazující zjištěný stav v organizaci. V dalším kroku byla SWOT analýza podkladem pro formulaci doporučení tak, aby doporučení byla přínosná pro praktické využití. Součástí doporučení bylo i ekonomické zhodnocení přínosu jednotlivých návrhů. S doporučeními byl seznámen manažer organizace, který následně rozhodl o realizaci jednotlivých doporučení. Poté byli se závěry výzkumu a s rozhodnutím manažera seznámeni i zaměstnanci firmy, a to na společném setkání, kde byly výsledky tohoto výzkumu prezentovány.

Harmonogram výzkumu byl stanoven na období od února 2020 do června 2020, a to v následujícím časovém sledu:

- 14. února 2020: úvodní polostrukturovaný rozhovor s manažerem zkoumané společnosti;
- únor 2020: výzkum pracovního prostředí zkoumané společnosti formou pozorování;
- duben 2020: seznámení zaměstnanců s obsahem a plánovaným harmonogramem výzkumu;
- květen 2020: distribuce dotazníků a sběr dat;
- červen 2020: polostrukturovaný rozhovor s asistentkou jednatele;
- červen 2020: vyhodnocení výzkumu
- červenec 2020: prezentace výsledků ve firmě a doporučení manažerovi společnosti a zaměstnancům

2.5.1 Výzkumné metody

V rámci této části kapitoly budou popsány metody dotazníku, pozorování a polostrukturovaného rozhovoru tak, jak byly použity pro účely této diplomové práce a uvedeny okolnosti, za kterých výzkum probíhal. Zmíněna bude i SWOT analýza, jakožto způsob prezentace výsledků výzkumu.

Dotazník

Dotazníková forma byla pro výzkum v rámci této práce zvolena zejména pro jednoduchost svého vyhodnocování a snadnou distribuci. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců zvolené firmy a jejich aktivnímu zapojení do výzkumu bylo možné získat pomocí této metody dostatečné množství užitečných dat, doplněných o upřesňující informace od zaměstnanců. Výsledkem dotazníkového šetření bylo především získání dostatečného množství údajů pro identifikaci slabých míst v motivačním systému firmy a příležitostí pro možná zlepšení. Identifikována byla i silná místa motivačního systému firmy. Při konstrukci dotazníku byla velká péče věnovaná pečlivé formulaci výzkumných otázek tak, aby nebyly návodné, těžko pochopitelné, či nejednoznačné a aby dostatečně vypovídaly o jevu, který je zkoumán. Dotazník, jehož plné znění je součástí této práce ve formě přílohy 2, byl rozdělen na pět oblastí. Tyto oblasti byly zvoleny na základě stupňů Maslowovi pyramidy potřeb (viz kapitola 2.2.1 této práce):

- základní potřeby;
- jistota a bezpečí;
- vztahy;
- uznání a prestiž;
- seberealizace.

Oblast základních potřeb byla v tomto výzkumu dále ještě rozdělena na oblast benefitů, odměňování, pracovní doby a pracovního prostředí a oblast vztahů rozčleněna na oblast vztahů s nadřízeným a oblast vztahů se spolupracovníky. Pro každou z oblastí byl vytvořen soubor otázek identifikujících případná slabá místa v motivačním systému firmy XY. Při tvorbě otázek bylo třeba zajistit, aby otázky byly srozumitelné, jednoznačné a přizpůsobené cílové skupině respondentů, tedy zaměstnancům firmy XY. Jako optimální byl zvolen počet celkem 30 otázek tak, aby bylo možné prostřednictvím dotazníku získat dostatek informací a zároveň nebyl příliš dlouhý a zaměstnanec neodradil, či se pro ně nestal nezajímavou rutinou.

Dotazník obsahoval jednak uzavřený typ otázek dichotomických i polytomických, kdy měli zaměstnanci vyjádřit svůj názor zaškrtnutím právě jedné z předdefinovaných možností. Otázky, ve kterých zaměstnanci vyjadřovali svůj postoj k jednotlivým motivačním a demotivačním faktorům byly nastaveny tak, že zaměstnanci zaškrtovali u každého z faktorů jednu z variant na škále možností. Vyplnění odpovědí na tyto dva typy otázek bylo povinné. Dále dotazník obsahoval i nepovinné otázky otevřené, kdy zaměstnanci mohli v případě nespokojenosti svůj názor dále rozvést a doplnit. Povinných otázek týkajících se přímo tématu motivace a uspokojování potřeb zaměstnanců bylo 26. Otázky byly vztaženy ke konkrétním podmínkám motivačního systému firmy XY, pro zaměstnance tedy měly blízký a osobní charakter. Nepovinných otázek, sloužících k dovysvětlení negativních odpovědí a poskytnutí dalších doplňujících informací bylo celkem 11. Další součástí dotazníku byly 4 otázky sociologické, neboť motivace lidí je jiná pro muže a pro ženy, jiná v době péče o děti a jiná v době těsně před důchodem, liší se například i podle druhu vykonávané práce. Tyto otázky byly zařazeny na konec dotazníku a jejich prostřednictvím byl zjišťován věk, pohlaví a vzdělání zaměstnance a dále oblast, ve které zaměstnanec v rámci firmy pracuje. Celý dotazník je součástí této práce ve formě přílohy č. 2.

Po vypracování otázek proběhla pilotní fáze dotazníkového šetření, kdy pět testovacích osob dotazník vyplnilo a poskytlo výzkumníkovi zpětnou vazbu. Účastníky testu bylo 10 pracujících studentů vysoké školy, kteří se sami dobrovolně přihlásili. Výsledkem testování bylo zjištění, že dvě z otázek nejsou formulovány dostatečně srozumitelně a jejich text byl výzkumníkem upraven.

Před distribucí dotazníku byli zaměstnanci manažerem firmy informováni o zapojení firmy do tohoto výzkumu. Následně byla část zaměstnanců seznámena s výzkumníkem a byl jim představen účel a způsob vedení výzkumu. Vzhledem k nutnosti karantény v souvislosti s epidemií koronaviru proběhl kontakt s ostatními zaměstnanci elektronickou cestou. Zaměstnanci byli ujištěni o zachování anonymity a o tom, že účast na výzkumu je dobrovolná. Bylo jim nabídnuto zodpovězení všech otázek, vztahujících se ke zkoumané problematice. Dotazníkový výzkum následně probíhal formou on-line dotazníku, vytvořeného v aplikaci na internetové stránce www.vyplnto.cz. Všem zaměstnancům zkoumané organizace XY, kterých bylo v té době 10, byl odeslán link na stránku: <https://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/motivace-zamestnancu-firmy-j/>, přičemž na vyplnění dotazníku měli období 7 dnů, a to od 18. 5. 2020 do 24. 5. 2020. Po třech dnech byl zaměstnancům odeslán email s poděkováním za již vyplněné dotazníky a s připomenutím termínu odevzdání pro ty, kteří dosud své odpovědi nezaslali. Po 7 dnech byla možnost odpovídat uzavřena. Svě odpovědi poskytli všichni zaměstnanci firmy, návratnost dotazníku tedy činila 100 %. Předpokládaná doba vyplňování dotazníku byla odhadnuta na 15 minut. Tento odhad se potvrdil jako správný, neboť výsledná průměrná doba vyplňování dotazníku činila 14,4 minuty.

V rámci dotazníku byly položeny i otázky, jež dávají přehled o sociologickém rozvrstvení respondentů dotazníku z hlediska věku, pohlaví a oblasti práce, které se věnují. Výsledky sociologického rozložení jsou zobrazeny v tabulce 9 v příloze č. 9. Tato tabulka 9 dokládá, že z genderového hlediska byl mezi respondenty výzkumu poměr mužů a žen vyrovnaný, nicméně vzhledem k technickému zaměření firmy XY lehce převažují muži. Z pohledu vzdělání byl mezi respondenty stejný počet vysokoškoláků a zaměstnanců s ostatními úrovněmi vzdělání. Tato skladba je v souladu s očekáváním, neboť se jedná o obchodní firmu, zabývající se stavebními technologiemi, nikoliv firmu výrobní.

Všechny odpovědi dotazníkového výzkumu byly vyhodnoceny prostřednictvím softwaru MS Excel. Souhrnným výstupem dotazníkového šetření bylo kromě tabulek a grafů i vytvoření SWOT analýzy.

SWOT analýza

Pro názornost bylo shrnutí výsledků dotazníkového výzkumu zobrazeno nejznámější a nejpoužívanější metodou – SWOT analýzou. Její podstatou je identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy, tedy pro firmu XY, představují silné a slabé stránky jejího motivačního systému, příležitosti pro realizaci zlepšení a také hrozby, jež by žádoucí budoucí stav mohly zhoršit. Tyto faktory jsou potom verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 120). Jde o způsob velmi přehledný a přitom komplexní, který umožnil zhodnocení a utřídění zjištění z dotazníkové části výzkumu do přehledné matice, jejíž strukturu ukazuje obrázek 8:

Obrázek 8 SWOT analýza – matice

Výčet silných stránek - - - -	S	W	Výčet slabých stránek - - - -
Výčet příležitostí - - - -	O	T	Výčet hrozeb - - - -

Zdroj: zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 121)

Obrázek 8 zobrazuje matici pro rozdělení dat z dotazníkového výzkumu. V případě kvalitně sestaveného dotazníku a pravdivých odpovědí může SWOT analýza znamenat podklad, na jehož základě lze sestavit strategii rozvoje v budoucím období – maximalizovat silné stránky organizace a naopak minimalizovat ty slabé, uvědomit si potenciální hrozby a využít příležitosti, které mohou organizaci díky vyšší motivovanosti jejích zaměstnanců posunout k vyššímu výkonu a zlepšit její konkurenceschopnost a pozici na trhu. A právě to bylo pro celkový výsledný dopad tohoto výzkumu žádoucí.

Rozhovor

Další výzkumnou metodou této diplomové práce byl kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru s manažerem firmy a jeho asistentkou. Jednalo se o rozhovor s otevřenými otázkami, neboť tento způsob dovolí dotazovanému podat vysvětlení svých přístupů (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 170). Před samotným rozhovorem bylo vždy dané téma rozhovoru a základní výzkumné otázky. Během dotazování se tazatel snažil průběžně přizpůsobovat vývoji rozhovoru a v případě potřeby modifikovat, či doplňovat otázky. Oba respondenti výzkumu měli volnost při formulaci svých odpovědí. Výzkumník důsledně dbal na to, aby do výzkumu nevnášel své subjektivní předsudky, či postoje. Dodržováním etických zásad, vytvořením důvěrného prostředí a vhodnou formulací otázek byl v maximální možné míře eliminován vznik možných zkreslení ze strany dotazované osoby, jako jsou například zatajování některých informací, či jejich záměrné zkreslování.

V rámci této diplomové práce proběhly dva rozhovory, a to s jednatelem firmy XY a s jeho asistentkou, v jejíž kompetenci je částečně i péče o lidské zdroje. Před začátkem každého z rozhovorů se výzkumník připravil jak z hlediska formulace otázek, tak z hlediska seznámení se s kontextem firmy i dotazované osoby (pracovní pozice ve firmě, oblast kompetencí, apod.). Při samotném setkání se pak výzkumník v obou případech nejprve představil, znovu objasnil smysl a cíl výzkumu a požádal dotazované o souhlas se zápisem rozhovoru. Oba rozhovory byly vedeny v důvěrné atmosféře v prostředí kanceláře firmy XY a jejich délka se pohybovala v rozmezí 20 až 30 minut.

Prvním z rozhovorů v rámci této diplomové práce byl úvodní polostrukturovaný rozhovor s manažerem firmy (příloha 3). Pro rozhovor bylo předem stanoveno téma a tyto základní výzkumné otázky:

- Která témata z oblasti motivace zaměstnanců považujete za klíčová?
- Jak byste popsal současnou politiku řízení lidských zdrojů?

Dále se rozhovor vyvíjel na základě informací poskytnutých manažerem. Cílem rozhovoru bylo zjištění postoje manažera k oblasti motivace zaměstnanců a zjištění témat, jež jsou pro něj v této oblasti klíčová. Dále bylo dotazování zaměřeno na fakta, důležitá pro popis firmy XY a popis motivačního systému, který je v této firmě zaveden.

Dalším rozhovorem v rámci výzkumné části této práce byl polostrukturovaný rozhovor s asistentkou manažera firmy XY, která má ve své pracovní náplni i péči o lidské zdroje. Výzkumné otázky pro toto dotazování vycházely částečně z výsledků dotazníkového šetření a z výsledků pozorování a jejich účelem bylo získání hlubšího vhledu a pochopení motivačního systému a strategie firmy:

- Jak jsou zaměstnanci informováni o struktuře své mzdy?
- Probíhá ve firmě nějaké pravidelné hodnocení zaměstnanců, kdy by společně s manažerem zhodnotili uplynulé období a naplánovali to další?
- Myslíte si, že by vhodným benefitem pro firmu byly stravenky, nebo například dotovaná multisport karta, či jiné benefity?

V průběhu obou rozhovorů byly sledovány i neverbální signály dotazovaných osob, neboť výpověď obohatily o další, doplňující indicie. Rozhovory byly zakončeny poděkováním za otevřenost, upřímnost a čas, který zaměstnanci rozhovorům věnovali. Výstupy z rozhovorů jsou použity zejména v kapitole 3.1 této diplomové práce.

Pozorování

Prostředí, v němž zaměstnanci pracují, a jež má vliv na jejich zdraví, náladu i produktivitu bylo zkoumáno metodou pozorování. Výzkumník v tomto případě získával informace bezprostředně skrze své smysly. Výzkum byl předem naplánován. Vzhledem k cíli byla zvolena nestandardizovaná forma pozorování, před kterou je dostačující mít určen pouze cíl a předmět pozorování (Reichel, 2009, s. 95). Od běžného pozorování se toto pozorování lišilo ve svém vědeckém pojetí, které je zaměřené, systematické a organizované (Reichel, 2009, s. 94). Při pozorování se výzkumník pokusil eliminovat veškeré rušivé vlivy a skutečnost vnímat pokud možno objektivně. V rámci této diplomové práce bylo pozorování pracovního prostředí zaměstnanců zaznamenáno prostřednictvím fotografií a písemným záznamem. Pozorování probíhalo 14. února 2020 po dobu cca jedné hodiny, jednorázově, s nízkou mírou standardizace a otevřeným způsobem, přítomní zaměstnanci byli upozorněni, že k výzkumu pozorováním dochází a uvědoměni o fotografování prostor. Výzkumník nevstupoval do dějů a procesů,

odehrávajících se v pozorovaném prostředí, šlo tedy o pozorování vnější, neparticipační. Pozornost byla zaměřena především tyto oblasti:

- umístění a dostupnost kanceláří;
- osvětlení, hluk, kvalita vzduchu;
- obsazenost kanceláří;
- vybavení potřebnými technologickými prostředky;
- ergonomie a uspořádání pracovního místa;
- prostory pro občerstvení a relaxaci;

Způsob pozorování, použitý v tomto výzkumu je třeba řadit mezi kvalitativní formy výzkumu. Informace získané touto výzkumnou metodou jsou součástí kapitoly 3.1 této práce.

3 Analytická část práce

3.1 Popis organizace

První kapitola analytické části práce obsahuje popis zvolené organizace XY. Stručně je představena činnost, kterou se firma zabývá a její historie, dále jsou podrobně popsány zejména skutečnosti, jež mají vztah k tématu motivace zaměstnanců. Firma si výslovně přála zůstat v anonymitě. Zveřejněny jsou zde tedy pouze ty skutečnosti, jež nevedou k jasnému identifikování firmy a tímto k jejímu případnému poškození.

Firma XY působí v České republice od roku 1998, jak v rozhovoru uvedl jednatel firmy (příloha č. 3). Sídlo a kanceláře firmy, a od roku 2010 zároveň i sklad, se nacházejí v Praze. Její právní formou je společnost s ručením omezeným, jde o českou společnost, která je majoritně vlastněna dvěma německými výrobními firmami. Společnost se zabývá prodejem výrobků silných německých firem s mnohaletou tradicí, jejichž obchodní síť pokrývá většinu světa. Produkty těchto společností, specializovaných na stavebnictví, konkrétně výrobky na kotvení, spojování a vyztužování železobetonových monolitických a prefabrikovaných konstrukcí a jejich hydroizolacemi, prodává firma XY pro klienty v České republice a na Slovensku. Svým klientům však nenabízí jen produkty, její činnost sahá mnohem dále. Odborní pracovníci firmy zpracovávají pro klienty i návrhy řešení, optimalizace návrhů zadávací dokumentace a poskytují technické poradenství. Dále firma pořádá řadu odborných školení a seminářů, které jsou zahrnuty do projektu celoživotního vzdělávání ČKAIT. Témata školení jsou odborná, zaměřená například na práci s isonosníky. Se svými klienty se snaží navazovat zaměstnanci firmy XY dlouhotrvající vztahy s vazbami nejen pracovními, ale i přátelskými. Důkazem je pořádání neformálních akcí, jako například Lukostřelecké klání projektantů, nebo vlastnoruční výroba chutných vánočních dáreků pro klienty.

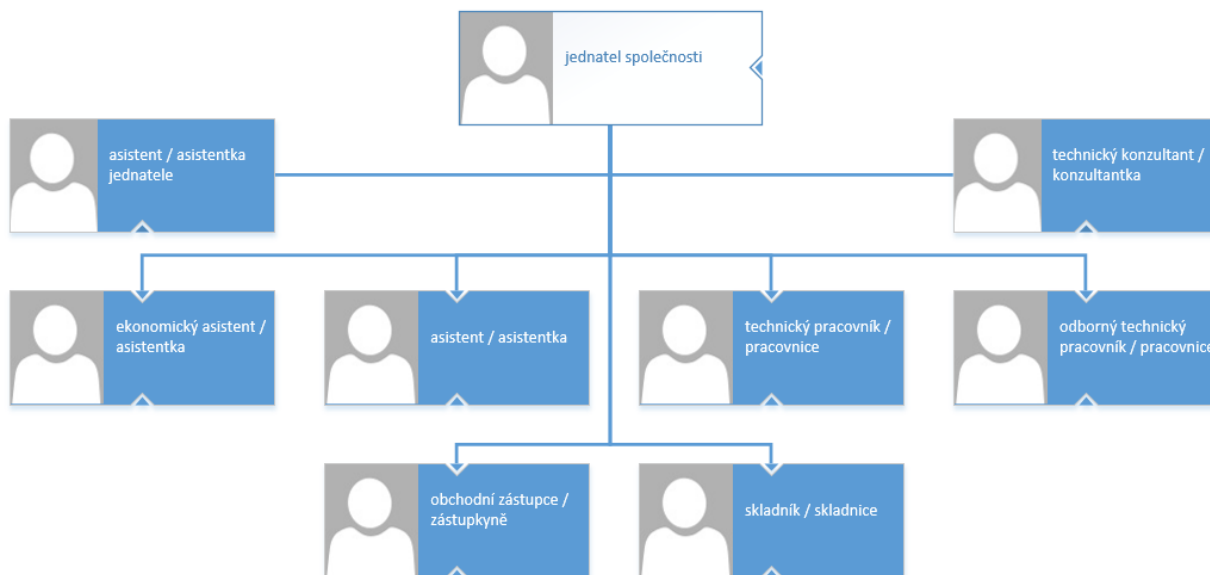
Historie

Firma byla podle informací od jednatele (příloha č. 3) a na základě interních materiálů firmy v 1998 založena v reakci na poptávku velkých českých stavebních společností, které v druhé polovině 90. let potřebovaly zajistit zásobování kvalitními transportními kotvami, kotevními kolejnicemi a dalšími výrobky. Už od začátku byla firma XY dodavatelem výrobků pro velké zakázky (pro stavbu letiště Mnichov i řadu obchodních center v ČR), od německých partnerů převzala řadu zakázek, které dodnes jsou podstatnou složkou obratu firmy. V období kolem roku 2000 se stěžejní inovací stal prodej kotvení představených lodžii pro panelové domy. V dalších letech se společnost zúčastnila stavby velkých projektů jako je Barrandovský most, SAZKA Aréna, vrcholem pak Galerie Vaňkovka Brno se 160 speciálně kotvenými sloupy a řadou dalších zajímavých řešení. Po 10 letech své existence a mnoha dalších velkých projektech bylo v nabídce společnosti celkem přes 5000 výrobků. V dalších letech se firma začala intenzivně věnovat zejména izolacím železobetonových konstrukcí, dále projektové přípravě a své portfolio rozšířila o nabídku produktů v oblasti bílých a hnědých van. Mateřské firmy zkoumané společnosti XY jsou velmi silné a každá z nich průběžně investuje nemalé prostředky do vývoje, každý rok tak přicházejí na trh s mnoha inovacemi a novými produkty. V současné době je nejvýznamnější zakázkou firmy XY spolupráce na prestižních a mezinárodně oceňovaných stavbách V-tower Pankrác a OC Bořislavka, jež kladou vysoké nároky na kvalitu dodávek. Výzvou do budoucna je účast na realizaci stavby moderního administrativního komplexu Invalidovna. Nabídka a kvalita výrobků i služeb společnosti XY neustále roste a predikuje slibnou perspektivu budoucího úspěchu a rozvoje.

Organizační struktura

Vzhledem k počtu zaměstnanců má firma XY jednoduchou organizační strukturu. Díky tomu zde k probíhajícím činnostem není třeba provádět žádné zdoluhavé byrokratické a schvalovací aktivity a řada procesů funguje rychle a efektivně. V čele firmy stojí její jednatel, jeho pravou rukou je asistentka jednatele. Graficky je organizační struktura firmy zobrazena na obrázku 9.

Obrázek 9 Organizační struktura firmy XY



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů firmy (Personální databáze firmy XY, 2020)

Na obrázku 9 lze vidět graficky zobrazenou strukturu firmy XY. Dle internetových stránek firmy a dalších interních materiálů má firma ve své struktuře tyto profese:

- jednatel/jednatelka, vykonávající veškerou manažerskou činnost, jež vedení firmy vyžaduje. Působení jednatele je zaměřeno jak interně směrem k zaměstnancům firmy, tak externě – směrem k dodavatelům, odběratelům, médiím a dalším subjektům v podnikatelském okolí firmy;
- asistent/asistentka, jež zajišťuje drobný obchod, správu dokumentů, provádí objednávky u mateřských společností a v případě potřeby organizuje různé opravy, včetně dodržení jejich rozpočtu;
- ekonomický asistent/asistentka kromě fakturace a inventarizace skladových zásob provádí také příjem a výdej zboží a objednávky u mateřských společností. Povinností asistenta je dále i včasná a bezchybná správa povinných výkazů pro různé externí subjekty a státní správu;
- asistent/asistentka jednatele zastupuje jednatele ve vybraných činnostech a zajišťuje zejména administrativní a realizační podporu jeho činností. Především se věnuje oblasti personalistiky a marketingu, přičemž v rámci této činnosti intenzivně spolupracuje s externími specializovanými firmami. Další činností v gesci asistenta/asistentky jednatele je správa vozového parku firmy.
- obchodní zástupce/zástupkyně je profesí zaměřenou na komunikaci a obchodní činnost, zahrnující jak vyhledávání nových příležitostí, tak udržování kvalitní a vzájemně přínosné spolupráce se stávajícími obchodními partnery;

- technický pracovník/pracovnice zajišťující projektantské práce a konzultace se zákazníky a komunikující s mateřskými firmami především v technické oblasti;
- náplň práce odborného technického pracovníka/pracovnice jsou taktéž projektantské práce, konzultace se zákazníky a komunikace s mateřskými firmami v technické oblasti, to vše se zaměřením na vybraný segment produktů;
- technický konzultant/konzultantka se mimo projektantské práce, konzultací se zákazníky a komunikace s mateřskými firmami v technické oblasti, věnuje oblasti marketingu, ve které spolupracuje se specializovanou externí firmou
- skladník/skladnice má na starosti provoz skladu, výdej a příjem zboží a provádění fyzické inventarizace skladových zásob.

Struktura společnosti naznačuje vyváženost mezi technicky zaměřenými zaměstnanci a zaměstnanci, jejichž náplň práce je administrativa a organizování. Firmu řídí vzhledem k počtu zaměstnanců jediný manažer, byť, jak v rozhovoru sám uvádí (příloha č. 3), je pracovně velmi vytížený. Každý z pracovníků si dále konkrétní činnosti pro svoji oblast (obchod, ekonomika atd.) rozvrhuje a řídí samostatně. Oblast svého působení a náplň práce mají zaměstnanci jasně definovanou, nicméně jednotlivé procesy, probíhající ve firmě nejsou teoreticky v žádném dokumentu popsány a zmapovány. Výsledky své práce pak zaměstnanci reportují přímo jednatelem firmy a sdílejí s ostatními v rámci pravidelných porad. Jednatel v případě potřeby deleguje na tyto pracovníky část svých kompetencí. Aby firma takto mohla fungovat, bylo třeba pečlivě vybírat zaměstnance tak, aby byli schopni pracovat samostatně a zodpovědně a byli schopni unést plnou odpovědnost za svěřenou oblast. Nábor zaměstnanců je podle slov manažera firmy (příloha č. 3) činností, které je ve firmě XY věnovaná velká péčlivost. Kromě interního posouzení bývá výběr kvalitních zaměstnanců konzultován i s firmou, která je na tuto činnost specializována.

Rovněž rychlost a plynulost předávání informací není vzhledem k počtu zaměstnanců ve firmě XY problematická. Zaměstnanci jsou v neustálém kontaktu a důležité informace sdílejí při pravidelných týdenních poradách, v případě potřeby i častěji. Jako nevýhodu je možné identifikovat nereálnost kariérního postupu jednotlivých zaměstnanců, čímž se ztrácí motivační potenciál této formy stimulace výkonu zaměstnanců. Nicméně tuto oblast stimulace lze nahradit možností svěřovat zaměstnancům významné úkoly, jež pro ně budou výzvou a hnacím motorem při práci na sobě sama.

Pracovní prostředí

Význam prostředí, ve kterém člověk pracuje na jeho produktivitu a zdraví je nesporný. Jde přitom o širokou škálu faktorů od kvalitního osvětlení až po dobrou akustiku. Hodnocení kvality pracovního prostředí zaměstnanců společnosti XY probíhalo 14. 2. 2020, použitou výzkumnou metodou bylo pozorování. Pozorované skutečnosti byly průběžně zapisovány (příloha č. 8) a podle potřeby fotografovány. Pozornost byla zaměřena zejména na oblasti uvedené v kapitole týkající se metodiky výzkumu formou pozorování (kapitola 2.5.1 této diplomové práce).

Kanceláře firmy XY se nacházejí v šestém patře administrativně-skladovacího areálu, ve kterém sídlí řada dalších firem z oblasti kancelářské a světelné techniky a automobilismu a jejich skladovací prostory. Převážná většina zaměstnanců používá k dopravě do práce vlastní vozidlo, manažer firmy pak vozidlo služební. V areálu je dostatek parkovacích míst. V těsné blízkosti budovy se nalézá i zastávka MHD s intervaly příjezdů autobusů 20 minut v obvyklé době příchodů a odchodů zaměstnanců. Dopravní dostupnost je tedy pro zaměstnance velmi dobrá. V areálu se nachází ordinace praktického lékaře a recepce s nepřetržitou obsluhou a ostrahou objektu, což je důležité pro pocit bezpečí a komfort při přijímání pracovních návštěv.

Firma XY má pronajatu oddělenou a zabezpečenou část šestého patra, dostupnou výtahem. Prostředí je nekuřácké. Komplex kanceláří je tvořen oddělenou menší kanceláří manažera firmy a třemi většími kancelářemi, o rozloze cca 20 m², společnými vždy dle potřeby až pro tři zaměstnance. V současné době jednu z těchto kanceláří sdílejí asistentka, asistentka jednatele a ekonomická asistentka. Druhá kancelář je k dispozici technikům a obchodnímu zástupci. Obsazenost kanceláří je zvolena optimálně, prostory mají dostatečnou rezervu pro případné rozšiřování firmy. Pro osobní komfort zaměstnanců je součástí pronajatých prostor i sprchový kout a toalety. V části patra vyhrazené firmě XY je umístěn dále malý sklad a dále chodba spojující všechny kanceláře, jak ukazuje obrázek 11 v příloze č. 8. Na obrázku 11 je dále možné vidět, že celkově je prostor velmi světlý a barevně sladěný, rozložení nábytku působí příjemným a útulným dojmem, nikoliv však nudně. Více než 90 % všech informací přijímá člověk zrakem. Proto k důležitým faktorům kvality pracoviště patří jeho osvětlení, jež má velký vliv nejen na produktivitu, ale i na bezpečnost práce. Kanceláře firmy XY jsou velice dobře osvětlené, za denního světla velkými okny s možností zastínění žaluziemi, za šera zářivkami. Rovněž větrání se zdá být díky velkým oknům dostačující, přestože budova nemá klimatizaci.

V prostorách firmy část pracovníků tráví celou pracovní dobu, je pro ně proto velmi důležitá otázka zajištění stravování. Pro tento účel se v přízemí budovy nachází restaurace s výběrem několika druhů jídel včetně minutek. Každé patro má k dispozici vybavenou kuchyňku, kde si zaměstnanci mohou své jídlo připravovat sami, mohou si uvařit kávu, čaj, či připravit svačinu. Kuchyňka je i místem k příležitostným neformálním setkáním zaměstnanců firmy. Formální setkávání, tedy porady, schůzky a různá jednání se odehrávají v zasedací místnosti. Pravidelné porady se v tomto prostoru odehrávají 1x týdně, ostatní setkání dle potřeby.

Podle provedeného pozorování každý ze zaměstnanců disponuje dostatečným pracovním prostorem pro svoji práci, aniž by byl rušen ostatními, zároveň však je svým kolegům natolik blízko, aby bylo možné kdykoliv sdílet a konzultovat vše potřebné. Nábytek a monitory počítačů jsou navzájem sestaveny tak, aby poskytovaly soukromí. Obsazenost kanceláří respektuje přirozené přátelské vazby zaměstnanců i jejich pracovní agendu. Jako možné negativum lze vyhodnotit skutečnost, že některé kanceláře nejsou uzavřené a kolegové se tak mohou nechtěně rušit hlukem. Nadměrný hluk může zapříčinit vyšší chybovost, nesoustředěnost a může mít negativní vliv i na duševní pohodu. Během pozorování však k této situaci nedošlo.

Pracovní místo každého zaměstnance je plně vybaveno veškerým technologickým vybavením, potřebným k práci – telefonem, sdílenou tiskárnou, počítačem a kancelářskými potřebami, jak dokládá obrázek 12 v příloze č. 8. Jak je patrné z tohoto obrázku, prostor kanceláří je z hlediska ergonomie zařízen velice příznivě. Monitory jsou postavené na vyvýšených podstavcích, aby je zaměstnanci měli ve výši očí, židle jsou taktéž plně ergonomické, z kvalitního materiálu a vybavené opěrkami hlavy. Ke každému pracovnímu místu náleží úložný prostor v pracovním stole i ve skříňkách po obvodu místnosti. Pro vzájemnou informovanost jsou zde nástěnky a magnetické tabule. Viditelný je zde dále poměrně značný rozdíl, mezi prostorem, který sdílejí ženy a který je doplněn mnoha květinami a dekoračními předměty a prostředím mužů, zařízeným více strohým způsobem.

Celkově lze zhodnotit, že pracovní prostředí firmy XY je velice dobré a může mít pozitivní vliv na výkon, spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Skvěle jsou využity všechny možnosti sdíleného prostoru a zároveň eliminovány jeho nedostatky snahou o vytvoření soukromých zón jednotlivých zaměstnanců. O důležitosti, kterou vedení firmy XY přikládá udržování vhodného a příjemného pracovního prostředí, svědčí dále fakt, že péče o květiny je pravidelně svěřována odborné firmě a prostředí tak získává na útulnosti a eleganci. Skutečnost, zda je pracovní prostředí pozitivně vnímáno i samotnými zaměstnanci, je zjišťována v rámci tohoto výzkumu jako součást dotazníkového šetření.

Motivační strategie

V rámci nestrukturovaného rozhovoru s manažerem firmy (příloha č. 3) byly zjištěny základní prvky motivační strategie, kterou firma uplatňuje. Hlavní myšlenkou je zájem, aby firma fungovala jako rodina. Management se snaží, aby zaměstnanci nemuseli v práci trávit žádný čas navíc mimo domluvenou pracovní dobu a aby měli dostatek času na odpočinek, zábavu a ostatní aktivity. Tento trend byl potvrzen i během pozorování, které ve firmě probíhalo.

Kromě dodržování pracovní doby a respektování práva na volný čas a soukromí, mají zaměstnanci v případě potřeby možnost využívat i další nástroje pro sladění pracovního a soukromého života. Je možné dohodnout se na zkrácení pracovního úvazku i na možnosti pracovat částečně z domova. Tuto možnost v současnosti jedna ze zaměstnankyň aktivně využívá. V případě, že se někdo ze zaměstnanců v předchozích letech potřeboval věnovat péči o dítě, byl odchod na mateřskou, či rodičovskou dovolenou bezproblémový a s respektem pro potřeby zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců s možnostmi sladění pracovního a soukromého života bude podrobněji zkoumána v rámci dalších fází výzkumu.

Druhou stěžejní oblastí motivační strategie firmy XY je snaha o spravedlivé odměňování a o to, aby zaměstnanci byli spokojeni se svým finančním ohodnocením a měli v případě zájmu možnost své finanční ohodnocení v případně nadstandartní práce zvýšit. Z tohoto důvodu je ve firmě zaveden systém odměňování založený na kombinaci základní části mzdy a její variabilní složky, závislé na odvedeném výkonu a výsledcích firmy. Tento systém je doplněn o možnost získání mimořádných odměn, jež souvisí s plněním ročních cílů jednotlivců i firmy. Základní mzda je na základě vstupního pohovoru zaměstnance a jednatele firmy stanovena dohodou. Výše variabilní odměny je podle slov manažera firmy (příloha 3) pro každého zaměstnance odvoditelná – s manažerem má domluveny ukazatele, na jejichž základě je hodnocena jeho výkonnost. Jde vždy o kombinaci ukazatelů množství i kvality. Specifická forma odměňování je stanovena pro obchodní zástupce, a to na základě množství sjednaných kontraktů. Stěžejní myšlenkou odměňování je jeho zásluhovost, nikoliv samozřejmý nárok.

Benefity tvoří ve firmě XY pouze doplněk motivačního systému, založeného především na odměně formou fixní a variabilní složky mzdy. Firma neposkytuje zaměstnancům stravenky a kromě kávy ani jiné občerstvení na pracovišti.

Jak vyplývá z výše uvedeného popisu kanceláří firmy XY, mají zaměstnanci k dispozici velmi kvalitní vybavení, za benefit lze navíc považovat i možnost používat služební telefon s dostatečným, firmou hrazeným kreditem. V případě potřeby mohou zaměstnanci pro pracovní účely používat služební automobil.

V oblasti vzdělávání firma zajišťuje všechna potřebná odborná školení a dále kurzy německého jazyka, které lze absolvovat v pracovní době, neboť zaměstnanci musí úzce spolupracovat s firmami v německy hovořícím prostředí a znalost tohoto jazyka je pro ně nezbytná.

Zaměstnanci se dále pravidelně účastní teambuildingů a jiných společných aktivit mimo kancelář firmy, nicméně žádné další příspěvky na kulturu, či sport (například formou předplacených permanentek, či multisport karty) jim poskytovány nejsou. Stejně tak zaměstnancům firma nepřispívá na penzijní, či životní pojištění. V oblasti dalších obvyklých forem benefitů mohou v případě potřeby zaměstnanci využívat možnost práce z domova, i když v omezené míře, a při dobrých výsledcích jednotlivých zaměstnanců i celé firmy je možné získat nad standartních 20 dní dovolené ještě 5 dní dovolené navíc.

Motivační strategie firmy XY nezahrnuje pravidelná roční systematická a strukturovaná hodnocení zaměstnanců ve smyslu uvedeném v odstavci 2.4.3 této práce. Hodnocení probíhá nestrukturovaně dle potřeby a uvážení manažera firmy, jak v rozhovoru uvádí asistentka firmy (příloha č. 3).

Organizační kultura

Organizační kulturu firmy XY lze popsat jako velmi zdravou. Je zde patrné přátelské a rodinné klima. Zaměstnanci mají chuť realizovat v rámci firmy i jiné aktivity, než jen čistě pracovní – například ruční výrobu znaku firmy, či dárků pro klienty. Všichni zaměstnanci si tykají navzájem mezi sebou i se svým manažerem. Právě osoba manažera zde působí jako velmi silný tmelící prvek, ovlivňující pozitivně všechny ostatní. Manažer firmy je zároveň osobou, která je ve vedení firmy už mnoho let. Dlouhodobě zde působí ještě další tři zaměstnanci, ostatní jsou zde zaměstnání přibližně dva roky. Délka existence firmy je deset let, což není dostatečně dlouhá doba na to, aby zde byla silná organizační kultura daná tradicí a navazující na odkaz předchozích generací. Navíc zde není mnoho dlouhodobě společně pracujících zaměstnanců. Na druhou stranu ke kvalitě organizační kultury firmy XY přispívá fakt, že firma má jen nízký počet zaměstnanců a není zde tedy velká pravděpodobnost vzniku nežádoucích subkultur. Profesionální výběr spolupracovníků a následný proces jejich adaptace je taktéž důkazem kvalitní organizační kultury, která přirozeně eliminuje vše, co nezapadá do jejího rámce. Organizační kulturu společnosti XY lze označit za motivační pro sdílení firemních cílů a realizaci společné práce pro firmu.

3.2 Výzkum a jeho vyhodnocení

V této části diplomové práce budou prezentovány výsledky dotazníkového výzkumu, jenž byl realizován na základě metodiky popsané v kapitole 2.5 této diplomové práce. Odpovědi zaměstnanců na otázky, jež mají zobrazit současný stav jejich spokojenosti a motivace, budou interpretovány prostřednictvím softwaru MS Excel ve formě tabulek a grafů (příloha č. 9). Uvedeny budou dále i odpovědi na dobrovolné nepovinné otázky, zkoumající názory zaměstnanců podrobněji. Výsledky dotazníkového šetření budou shrnuty ve SWOT analýze a formulovány ve formě silných a slabých stránek firmy XY, dále hrozeb, jež na ni mohou v oblasti motivace lidských zdrojů působit a také příležitostí pro rozvoj této oblasti lidských zdrojů. Cílem této části diplomové části je porozumění situaci ve firmě XY a získání hlubšího vhledu do zkoumané problematiky. Na základě zpracovaných informací bude možné v závěru výzkumu formulovat doporučení vhodná pro zvýšení motivace zaměstnanců firmy a tím i ke zvýšení výkonnosti firmy v budoucnosti.

3.2.1 Dotazníkový výzkum

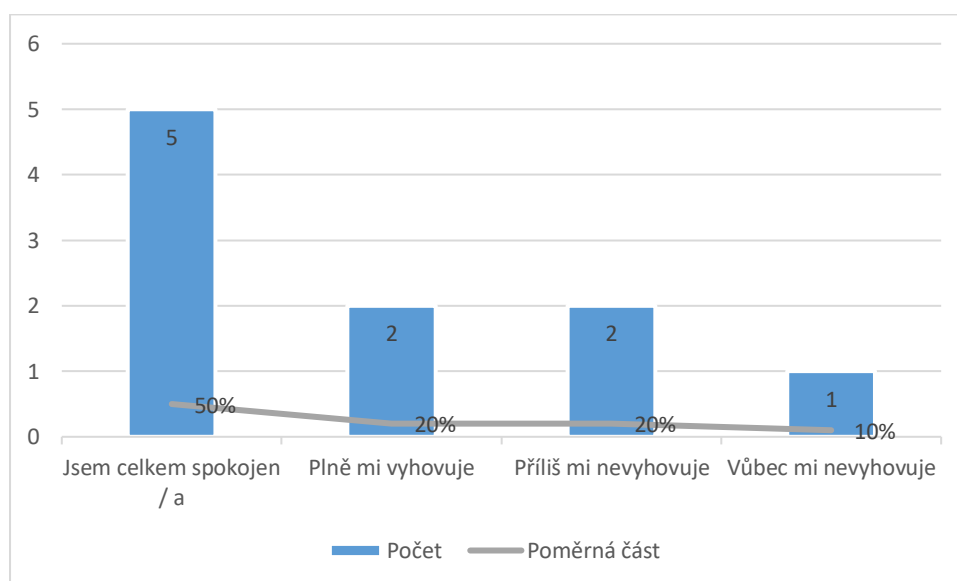
První zkoumanou oblastí v rámci dotazníkového výzkumu byla oblast potřeb, odpovídající základní úrovni Maslowovy pyramidy potřeb tak, jak je popsána v kapitole 2.2.2 této práce. Jedná se zejména o oblast hmotného odměňování a zajištění vhodných pracovních a organizačních podmínek. V případě nedostatku některé ze základních potřeb, se tato potřeba snadno stane dominantní a má tendenci přerůst v nespokojenost a demotivaci. V další části dotazníku byla krátce věnována pozornost tomu, zda se zaměstnanci ve firmě cítí v bezpečí. Tento pocit pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále také jistota pracovního místa a jistota včasného vyplacení finanční odměny. Vzhledem k tomu, že firma je dlouhodobě velmi spolehlivým zaměstnavatelem, je zde předpoklad, že tyto potřeby jsou uspokojeny a není třeba jim věnovat větší prostor. Část věnovaná mezilidským vztahům v dotazníku zahrnuje dvě oblasti. Jednak oblast sociálních interakcí mezi zaměstnanci navzájem a jednak interakci mezi manažerem firmy a jeho podřízenými. Obě tyto oblasti ovlivňují vnímání zaměstnance jako platného člena pracovního týmu a jeho motivaci odvádět pro tento tým nějaké hodnoty. Předposlední část dotazníku se věnuje potřebě uspokojení z práce a tedy otázkám úspěšnosti pracovního výkonu zaměstnance a rozvoje jeho schopností. Záměrně zde není řešena možnost kariérního postupu zaměstnanců, neboť organizační struktura firmy

XY tuto možnost vzhledem k velikosti firmy neumožňuje. Konec dotazníku se zabývá potřebou, jež je na samotném vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb, a tou je seberealizace. Tato potřeba je uspokojena v případě pozitivního pocitu z dobře vykonané práce, významné pro společnost. Dále souvisí s pocitem možnosti ovlivňovat firmu, ve které zaměstnanec pracuje, být s ní ztotožněn a podílet se na rozhodování ve věcech směřování firmy. Tato nejvyšší úroveň pyramidy je vysoce individuální, potřeba jejího uspokojení závisí na osobnosti člověka, ale i jeho životních podmínkách a dalších okolnostech. Každopádně nejvíce je projevna u lidí, jež mají tendence a chuť řešit náročné problémy, neustále pracují na možnostech svého růstu a nebojí se nést odpovědnost za svá rozhodnutí.

Finanční odměňování

Otázky, věnující se finančnímu ohodnocení zaměstnanců byly sestaveny tak, aby zjistily, zda ve zvolené organizaci systém finančního odměňování odpovídá požadavkům dle kapitoly 2.4.1. této práce, tedy aby celkově odměňování bylo spravedlivé, transparentní a motivující. Zároveň tato část dotazníku řeší jedno z témat, které jako prioritní označil v rámci nestrukturovaného rozhovoru manažer firmy (příloha 3), a to téma odměňování celkově a zejména působení variabilní složky mzdy na motivaci zaměstnanců. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v tabulce 10 (příloha č. 9) a v následujícím grafu 1:

Graf 1 Jak hodnotíte současný systém finančního hodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování

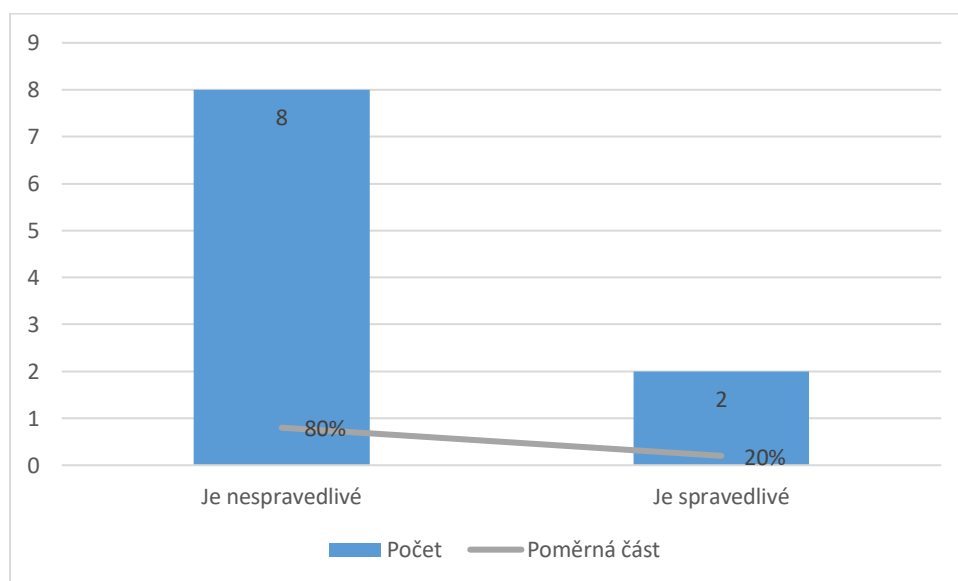
Z grafu 1 je patrné, že systém finančního hodnocení je ve firmě nastaven poměrně dobře, neboť 70 % zaměstnanců vyhovuje. Nicméně plnou spokojenost s ním vyjádřili jen dva zaměstnanci, jeden zaměstnanec dokonce uvedl, že systém mu nevyhovuje vůbec. Zaměstnanci měli možnost svoji negativní odpověď rozšířit o uvedení důvodu svého nesouhlasu. Tím důvodem je neobjektivnost, nedoložitelnost a neprůhlednost systému a dále nezohledňování inflace.

Pro upřesnění názoru zaměstnanců na nastavení systému finančního odměňování ve firmě XY obsahoval dotazník dále otázku, zkoumající, zda mají zaměstnanci pocit, že výše odměny, kterou dostávají, odpovídá jejich schopnostem. Tato otázka se vztahuje k celkové výši finanční odměny zaměstnanců. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 11 a grafu 5 (příloha č. 9) a ukazují, že

polovina zaměstnanců vnímá svoji finanční odměnu jako adekvátní svým schopnostem. Tři zaměstnanci vyjádřili dokonce názor, že se cítí být dobře zaplacení, což je velmi pozitivní hodnocení. Pouze pro dva zaměstnance z deseti je nastavená odměna nedostatečná a cítí se být málo zaplacení vzhledem ke svým schopnostem.

Další otázka hlouběji zkoumala spokojenost zaměstnanců s finanční odměnou za práci a věnovala se konkrétně tématu spravedlnosti v odměňování. Zažívání pocitu spravedlnosti v odměňování a hodnocení totiž velmi souvisí s motivací zaměstnance, jak je uvedeno v teoreticko-metodologické části této práce v kapitole 2.4.1. V odpovědích zaměstnanců se přitom mohou odrážet i zcela subjektivní hodnocení, vyjadřující jejich individuální postoje k práci, k sobě samotnému i ke svým kolegům, stejně tak, jako objektivní fakta o nastavení systému finančního odměňování ve firmě. Odpovědi zaměstnanců uvádí tabulka 12 (příloha č. 9) a následující graf 2:

Graf 2 Jak hodnotíte spravedlnost finančního odměňování ve firmě?



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v grafu 2 zobrazují, že zaměstnanci vnímají systém odměňování ve firmě jako nespravedlivý. V doplňující otázce naznačili důvody, jež je vedou k tomuto pocitu. Jde především o nerovné zacházení, neboť (příloha č. 5) „za stejnou práci dostane každý jinou odměnu“ a „ač někteří kolegové práci neodvádějí zcela dobře, včas anebo v požadovaném množství, stejně tento fakt není v odměně zdůrazněn“. Dalším uváděným důvodem je netransparentnost systému.

Poslední částí, týkající se finančního odměňování, byl dotaz na motivační vliv variabilní složky mzdy, jehož výsledky zobrazují tabulka 13 a graf 6 (příloha č. 9). Pro polovinu zaměstnanců je podle výsledků dotazníku tato složka mzdy motivující, zatímco druhá polovina zaměstnanců motivační účinek nepocituje.

Benefity

Odměna formou benefitů vede spíše než k okamžité výkonové motivaci ke zvýšení loajality a celkové spokojenosti ve firmě a tím k dlouhodobé motivaci pracovat pro svého zaměstnavatele dobře a s chutí. Vhodný systém benefitů poskytuje zaměstnavateli konkurenční

výhodu ve snaze o získávání a udržení kvalitních pracovníků. Zaměstnanci obecně ale v současné době již některé benefity vnímají jako naprostou samozřejmost a jejich absence může být příčinou nespokojenosti a pocitu, že zaměstnavatel si jich dostatečně neváží. Výsledky odpovědí zaměstnanců firmy XY jsou shrnuty v tabulce 14 a grafu 7 (příloha č. 9) a vypovídají o tom, že zaměstnanci firmy XY jsou nespokojeni se současným systémem benefitů. Velmi spokojený je pouze jeden zaměstnanec, celkem spokojeni jsou další dva zaměstnanci, všichni ostatní zaměstnanci se systémem benefitů vyjádřili nespokojenost (70 % zaměstnanců). V hlavní části dotazníkového průzkumu ve firmě XY byly otázky týkající se benefitů zaměřeny na celkovou spokojenost se současným zavedeným stavem. Dále měli zaměstnanci možnost v nepovinné části v případě nespokojenosti uvést i druh benefitu, který by případně uspokojil jejich potřebu (tabulka 4).

Tabulka 4 Uved'te, o jaké další benefity byste měl/měla zájem

Odpověď	Počet
Stravenky	6
Multisport karta	3
Důchodové, či penzijní připojištění	3
příspěvek na dovolenou	3
dny dovolenén navíc, sick days	3
automobil i pro soukromé účely	2
občerstvení a nápoje na pracovišti	1
13 plat, roční / půlroční odměny	2
Celkem	23

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci firmy XY by podle odpovědí v tabulce 4 ocenili zejména benefit ve formě stravenek, který v nepovinné části dotazníku zmínilo 6 zaměstnanců. Dále zaměstnanci uváděli zájem o příspěvky na sport, dovolenou, důchodové, či penzijní pojištění a dny dovolené, případně tzv. sick days, navíc. Všechny odpovědi jsou souhrnně uvedeny v příloze 5.

Pracovní podmínky

Zaměstnavatel by ze zákona měl vytvářet zaměstnancům pro jejich práci vhodné podmínky. Základní zajištění těchto podmínek ovšem ještě neznamená, že zaměstnanci se budou v práci cítit příjemně, budou mít chuť na svém pracovišti trávit čas a budou uspokojeny jejich potřeby v této oblasti. Lepší pracovní podmínky mají vliv na dobré pracovní vztahy, umožňují vysoký pracovní výkon, celkově zvyšují motivaci a loajalitu zaměstnanců. V dotazníkovém šetření byla uzavřenými otázkami zkoumána spokojenost zaměstnanců firmy XY s rozložením jejich pracovní doby a s pracovním prostředím v prostorách firmy. Dále bylo zkoumáno další z témat, jež jsou pro manažera firmy klíčové, a to je spokojenost zaměstnanců s možnostmi sladění jejich soukromého a pracovního života. Odpovědi na otázku rozložení pracovní doby jsou uvedeny v tabulce 15 a v grafu 8 (příloha č. 9) a podle nich stávající rozložení pracovní doby zaměstnancům většinou vyhovuje (70 %). Zaměstnanci, kteří cítí s tímto stavem nespokojenost, měli možnost svůj názor rozvést v nepovinné části dotazníku. Všechny odpovědi na nepovinné otázky jsou souhrnně uvedeny v příloze 5. Uváděnými důvody nespokojenosti byla jednak nutnost nástupu do zaměstnání v určenou hodinu a jednak nespokojenost s možností mít klid na svoji práci: „na část pracovní doby by mi vyhovoval home office, protože se na některé úkoly nemohu v kanceláři soustředit“.

Tabulka 16 a graf 9 (příloha č. 9) prezentují názor zaměstnanců na kvalitu sladění soukromého a pracovního života ve smyslu nalezení času k mimořádné péči o dítě, zajištění své i rodinné zdravotní péče a vyřizování potřebných úředních věcí. Řadu těchto mimořádných úkonů není možné zajistit po skončení domluvené pracovní doby a je třeba pružně reagovat na vzniklou situaci a domluvit se se svým vedoucím na alternativním, oběma stranám vyhovujícím řešení. Výsledky dotazníkového šetření, zobrazené v tabulce 16 a grafu 9 (příloha č. 9) ukazují, že zaměstnanci firmy XY mají možnost skloubit svůj pracovní život s potřebou péče o rodinu a dalšími aktivitami, nutnými k řešení v běžném životě.

Další otázka dotazníku zjišťovala obecně spokojenost zaměstnanců s rozvržením svého času mezi práci a osobní život. Výsledky prezentují tabulka 17 a graf 10 v příloze č. 9. Podle výsledků, uvedených v tabulce a grafu, považuje většina zaměstnanců rozvržení svého času mezi práci a osobní život za optimální.

Kvalita pracovního prostředí ve firmě XY byla z hlediska nezávislého výzkumníka podrobně popsána v části 3.1 této práce. Zhodnocení téhož, ale z pozice zaměstnanců, je prezentováno v tabulce 18 a grafu 11 (příloha č. 9), jež ukazují celkovou spokojenost zaměstnanců s prostředím firmy XY. Pracovní prostředí zaměstnancům dle těchto výsledků celkově převážně vyhovuje (80 %). Nespokojení zaměstnanci, kteří byli pouze dva, jako důvod své odpovědi v nepovinné části dotazníku uvedli, že jim chybí klimatizace, cítí se být obtěžováni hlukem a nemají dostatek soukromí (příloha 5).

S pocitem soukromí částečně souvisí i další otázka, jež zkoumá, zda se zaměstnanci firmy XY na svoji práci mohou dostatečně soustředit. Výsledky uvádí tabulka 19 a graf 12 (příloha č. 9), z nichž lze vyvodit, že celkovou spokojenost s prostředím firmy narušuje zejména nemožnost soustředit se na práci. Jako důvod byl v nepovinné části dotazníku uveden ruch na pracovišti. Toto zjištění koresponduje s výsledky předchozí otázky, ve které byl zmíněn hluk a nízký pocit soukromí.

Jistota a bezpečí

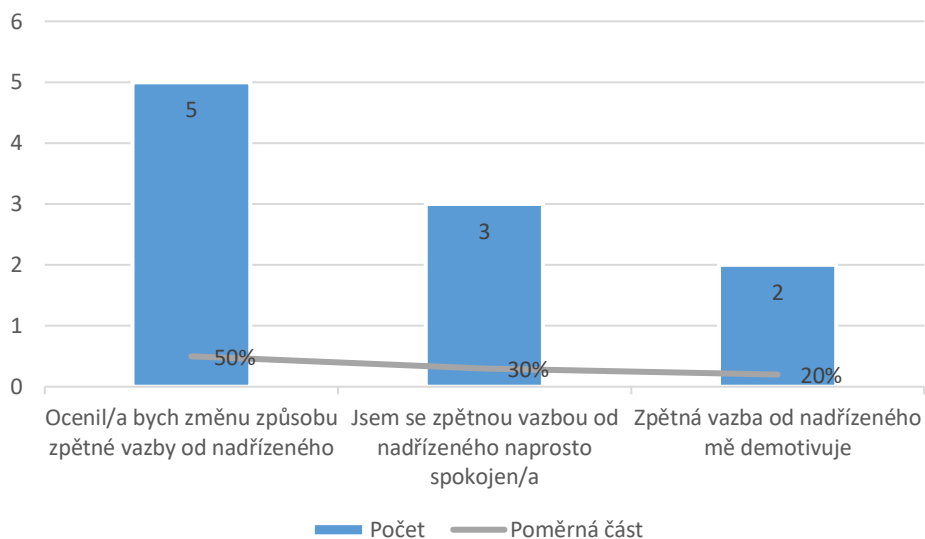
Další zkoumanou oblastí byla oblast bezpečí a jistoty, jež může mít taktéž vliv na motivovanost zaměstnance, a to zejména v případě, kdy tato potřeba není dostatečně uspokojena. Člověk pak může pociťovat nejistotu ve vztahu ke svému zaměstnavateli a klesá jeho loajalita. V dotazníku byla zkoumána obava z nevyplacení mzdy a celkově obava ze ztráty zaměstnání. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni zaměstnanci pociťují jistotu, že svoji mzdu dostanou zaplacenou včas a v plné výši. Ani v otázce možnosti ztráty zaměstnání většina zaměstnanců (80 %) nepociťuje obavu, jak ukazuje tabulka 20 a graf 13 (příloha č. 9). Žádný z nespokojených zaměstnanců nevyužil možnost rozvést blíže svůj názor v nepovinné části dotazníku.

Vztahy

Na motivaci k práci a na celkovou spokojenost v pracovním procesu mohou mít vliv i vztahy na pracovišti a celková atmosféra, která zde panuje. Motivace a spokojenost roste s možností pozitivního sociálního kontaktu s kolegy. Každý člověk potřebuje cítit příslušnost k určité skupině, v této skupině si pak buduje svoji pozici a posiluje pozitivní obraz sebe sama. Kromě sociálních kontaktů s kolegy je neméně důležitá i rovina vztahu se svými nadřízenými, či podřízenými. Zde platí, že vztahy založené na respektu, důvěře a pozitivním přístupu prospívají zdravému sebevědomí, jež se následně odráží v motivaci a zvýšené výkonnosti. Dotazník pro zaměstnance firmy XY v této části obsahoval otázky týkající se spokojenosti jedince v rámci

kolektivu kolegů i jeho spokojenosti v interakci s manažerem firmy, zejména v souvislosti s hodnocením výkonu a kvality práce. Názor zaměstnanců firmy XY na způsob, jakým dostávají od svého vedoucího zpětnou vazbu je vyhodnocen v tabulce 21 (příloha č. 9) a v následujícím grafu 3:

Graf 3 Jak hodnotíte způsob, jakým dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k vaší práci?



Zdroj: vlastní zpracování

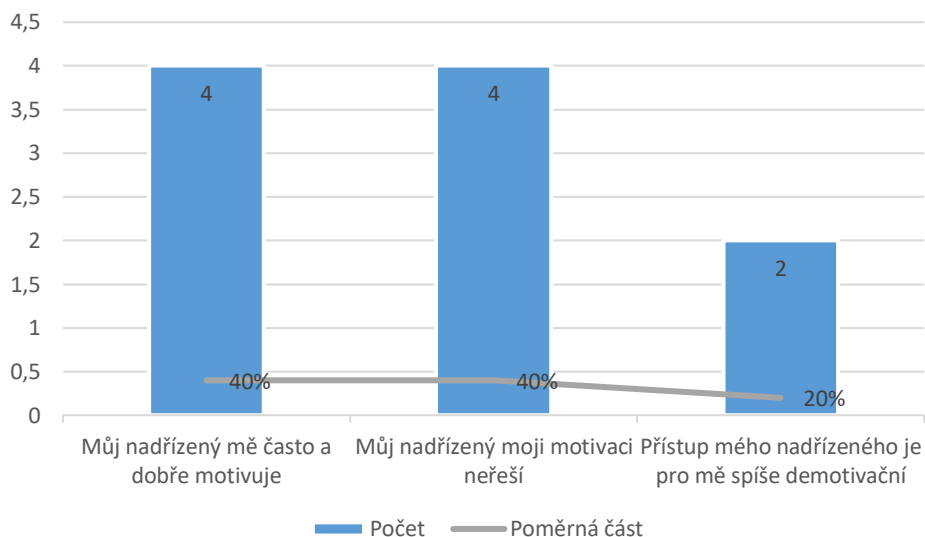
V otázce názoru na podávání zpětné vazby směrem od nadřízeného k zaměstnanci převládá ve firmě XY nespokojenost, jak ukazuje graf 3. Polovina zaměstnanců by ocenila změnu způsobu zpětné vazby a další dva zaměstnanci dokonce uvedli, že stávající způsob zpětné vazby je pro ně demotivující. Jedná se o zjištění, kterým by se vedení firmy mělo zabývat, pokud má zájem zvýšit motivovanost svých zaměstnanců. V rámci nepovinné části dotazníku zaměstnanci k tomuto tématu spontánně uvedli, že by pozitivně ocenili zavedení personálních hodnotících pohovorů, či jinou formu motivačního osobního kontaktu vedoucího a zaměstnance, jehož cílem by bylo hodnocení provedené práce a společné hledání možností zlepšení, jak na straně firmy, tak na straně zaměstnance. Dalším doporučením ze strany zaměstnance bylo doplnění zpětné vazby i případnou finanční odměnou, či návrhem kurzů pro rozvoj znalostí zaměstnance, jak dokládá příloha 5 této práce.

Specifickou součástí zpětné vazby od nadřízeného by měla být reakce na nadstandardně odvedenou práci. Tento typ zpětné vazby může mít silný motivační účinek a podporovat zaměstnance v dosahování stále lepších výsledků. Vyhodnocení odpovědí zaměstnanců firmy XY na tuto otázku je uvedeno v tabulce 22 a v grafu 14 v příloze č. 9. Pozitivní zpětnou vazbu svého nadřízeného považuje přibližně polovina zaměstnanců za dostatečnou, zatímco druhá polovina zaměstnanců má pocit, že jejich práce si nikdo nevšímá, nebo ji bere jako samozřejmost.

Další otázka mířila na jiný způsob zpětné vazby, než otázka předchozí, a to vazbu negativní – tedy na kritická hodnocení práce zaměstnanců a obecně reakci nadřízeného na nedostatečnou práci. Graf 15 a tabulka 23 v příloze č. 9 jasně ilustrují, že v otázce reakce nadřízeného na nedostatečně odvedenou práci jsou zaměstnanci téměř jednotní – jsou si jisti, že pokud by byl jejich nadřízený nespokojený, dal by jim na aktuální problém zpětnou vazbu (90 %).

Na rozdíl od tématu zpětné vazby se další otázka dotazníku zaměřila spíše na motivační působení nadřízeného směrem do budoucnosti - na probouzení aktivity zaměstnanců, na zvyšování jejich zájmu o nějakou činnost a jejich angažovanosti. Otázka měla vést ke zjištění, jakým způsobem zaměstnanci vnímají a hodnotí motivační působení svého nadřízeného a odpovědi respondentů zobrazují tabulka 24 (příloha č. 9) a graf 4:

Graf 4 Jak hodnotíte motivační působení svého nadřízeného?



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 4 spokojenost s motivačním působením nadřízeného vyjadřuje necelá polovina zaměstnanců, stejný počet ji od svého nadřízeného v podstatě nedostává a domnívá se, že jejich nadřízený tuto aktivitu neřeší. Vyloženě nespokojeni jsou jen dva zaměstnanci z celkového počtu 10 zaměstnanců.

Další skupina otázek se věnovala atmosféře na pracovišti, stresovosti práce a vztahům kolegů mezi sebou. Nejprve byli zaměstnanci dotazováni, jakou atmosféru pocítují na pracovišti a zda vnímají své kolegy i jako přátele. Výsledky výzkumu jsou uvedené v tabulce 25 a grafu 16 (příloha č. 9) a je z nich patrné, že ve firmě XY jsou dva lidé, kteří se v kolektivu necítí dobře a vnímají napjatou atmosféru. Dobré kolegiální, či dokonce přátelské vztahy na pracovišti však uvádějí všichni ostatní pracovníci.

Negativní dopad na motivaci rovněž může způsobovat nadměrná stresovost prostředí a každodenně vykonávaných činností. Ke zjištění názoru zaměstnanců na míru stresovosti jejich práce byla do dotazníku zařazena otázka, jejíž vyhodnocení zobrazuje tabulka 26 a graf 17 (příloha č. 9). Předmětem otázky přitom byla jak stresovost prostředí, tak vykonávaných pracovních činností. Z výsledků lze dovodit, že míra stresu většiny zaměstnanců firmy XY je v obvyklé a únosné míře (80 %), nepříjemnou úroveň stresovosti ve svých odpovědích uvedli jen dva zaměstnanci.

Uznání a prestiž

V části věnované potřebě uznání a prestiže jsou otázky, hledající odpověď na motivovanost, vyplývající z možnosti uplatnění jednotlivých zaměstnanců a z růstu a zvyšování osobních dovedností, které jim jejich zaměstnavatel umožňuje. V dotazníkovém výzkumu byli

zkoumány konkrétně názory zaměstnanců na spokojenost s nabízenými kurzy a školeními a s možností prosadit své názory. Tabulka 27 a graf 18 v příloze č. 9 zobrazují početní a procentní podíl jednotlivých odpovědí na otázku, týkající se spokojenosti zaměstnanců firmy XY nabízenými kurzy a školeními. Zaměstnanci jsou podle výsledků dotazování vcelku spokojeni s tím, jakou možnost pracovat na sobě prostřednictvím vhodných kurzů a školení jim nabízí zaměstnavatel (90 %), byť část z nich by ocenila vyšší množství, kvalitu, či zaměření kurzu. Jeden ze zaměstnanců nemá o tuto formu rozvoje zájem. Dobrovolná doplňující otázka, ve které mohli zaměstnanci uvést své případné návrhy kurzů a školení, nebyla žádným z respondentů zodpovězena.

Dobrý pocit z možnosti uplatnění a zvyšování svých kompetencí cítí člověk i v případě, že zažívá možnost realizovat své nápady a myšlenky a tato jeho potřeba je uznána jako přínosná. Další část dotazníku proto hledala odpověď na otázku, zda zaměstnanci firmy XY cítí možnost prosadit v rámci práce i své nápady a doporučení. Názor zaměstnanců zobrazují tabulka 28 a graf 19 (příloha č. 9). Naprostá většina zaměstnanců firmy XY (80 %) má možnost prosadit v rámci své práce i své názory a doporučení, byť toto vždy není snadné. Pouze dva zaměstnanci se cítí být vyčleněni a mají pocit, že o jejich nápady není ze strany vedení firmy, či kolegů zájem.

Seberealizace

Nejvýše postavenou potřebou je seberealizace – touha stát se tím, čím člověk věří, že by se mohl stát, touha být prospěšný, vlivný a úspěšný, radost a uspokojení z práce. Patří sem i pocit spoluzodpovědnosti za rozkvet firmy a zapojenost do procesů, jež rozkvětu firmy napomáhají. V dalším bloku otázek proto byla zjišťováno, do jaké míry mají zaměstnanci povědomí o vizi a strategii podniku, jak hodnotí svoji možnost podílet se na jeho budoucím směřování, zda jsou svěřené úkoly pro ně výzvou a zda je pro ně práce, kterou pro firmu vykonávají zajímavá. První z otázek se pak zabývala povědomím o vizi a strategii podniku. Odpovědi zaměstnanců firmy XY na tuto otázku přináší tabulka 29 a graficky je přehledně zobrazuje graf 20, jež jsou k dispozici v příloze č. 9. Všichni zaměstnanci firmy XY podle těchto výsledků mají dobré povědomí, nebo alespoň tušení o vizi a směřování podniku do budoucna.

V další otázce bude zkoumán jejich názor na možnost zapojení se do rozhodovacích procesů, týkajících se budoucnosti podniku. Početní a procentní podíl jednotlivých odpovědí na tuto otázku je uveden v tabulce 30 a graficky jsou znázorněny v grafu 21 v příloze č. 9. Z uvedených výsledků lze vidět, že polovina zaměstnanců je přesvědčena, že má možnost podílet se na budoucím směřování firmy, ve které pracují, byť někteří pouze v omezené míře. Druhá polovina zaměstnanců tuto možnost nemá, nebo o ní neví.

Otázka, prezentovaná prostřednictvím grafu 22 a také tabulky 31 v příloze č. 9 se věnuje vnímání svěřených úkolů ve smyslu toho, zda je pro ně část svěřených úkolů výzvou, nebo jde pouze o běžnou, rutinní práci. Na základě výsledků dotazování lze konstatovat, že většina zaměstnanců firmy XY vnímá úkoly, které vyplývají z jejich práce ve firmě XY jako výzvu (90 %), byť se jedná případně jen o část těchto úkolů.

Poslední z této sady otázek k tématu seberealizace v dotazníkové části výzkumu zjišťovala postoj zaměstnanců firmy ke své práci, konkrétně zhodnocení, zda je jejich práce pro ně zajímavá. Výsledky přináší tabulka 32 a graf 23 (příloha č. 9), z nichž je patrné, že téměř pro všechny zaměstnance firmy XY je jejich práce zajímavá (90 %). Výjimkou je pouze jediný zaměstnanec, který uvedl, že práce, které se věnuje ve firmě XY pro něho příliš zajímavá není.

Část dotazníku, která se zabývala odpověďmi jednotlivých zaměstnanců na konkrétní otázky a obsahovala uzavřený typ otázek dichotomických a polytomických, byla v závěru doplněna částí, zjišťující postoj zaměstnanců k jednotlivým motivačním a demotivačním faktorům

obecně. Na základě subjektivního hodnocení, jež zaměstnanci přiřadili motivačnímu působení jednotlivých faktorů, byla sestavena tabulka 7 (příloha č. 4). První část této tabulky demonstrovala preference zaměstnanců při výběru z osmi základních faktorů, působících motivačně, druhá část tabulky 7 se věnovala celkem osmi základním faktorům s potenciálně demotivačním působením.

Dle výsledků uvedených v tabulce 7 v příloze č. 4 lze identifikovat motivační faktory, které mají na zaměstnance firmy XY potenciálně nejsilnější motivační vliv – těmi jsou finanční a nefinanční odměny a pocit dobře vykonané práce. Naopak vliv pracovního kolektivu a prostředí zaměstnanci firmy XY obecně jako silně motivační nevnímají.

Dále pak lze identifikovat faktory, které mohou působit silně demotivačně, v případě, že se s nimi zaměstnanci v rámci působení ve firmě setkají. Demotivačními faktory, které zaměstnanci firmy XY označili jako potenciálně nejsilněji působící, jsou zejména nízké finanční a hmotné ohodnocení a dále pak nevhodné pracovní prostředí a nespravedlnost v hodnocení. Naopak v případě nevyhovující náplně práce zaměstnanci firmy XY vnímají demotivační působení tohoto faktoru nejslaběji.

V následující části diplomové práce budou výsledky dotazníkového šetření přehledně zobrazeny prostřednictvím tzv. SWOT analýzy, která zohlední, jak obecné preference zaměstnanců v názorech na motivační působení jednotlivých faktorů, tak jejich odpovědi na otázky, týkající se konkrétně motivačního systému firmy XY, zaměstnaneckých vztahů a prostředí této firmy.

3.2.2 Pozorování

Výzkumná metoda pozorování byla v rámci této diplomové práce zaměřena na oblast pozorování pracovního prostředí, ve kterém pracují zaměstnanci firmy XY. Pozorování probíhalo přímo v prostorách firmy během pracovního procesu, bylo neparticipační a otevřené. Výzkumník měl možnost provádět výzkum ve všech prostorách firmy bez omezení. Přítomní zaměstnanci o jeho přítomnosti věděli a souhlasili s ní. Tato metoda poskytla řadu důležitých informací, jež byly použity zejména v kapitole 3.1, ve které je firma XY podrobně popsána. Fotografie a zápis z pozorování jsou součástí této práce ve formě přílohy č. 8.

Pracovní podmínky zaměstnanců firmy jsou na velmi vysoké úrovni, zaměstnanci mají dostatek prostoru pro svoji práci a velmi dobré vybavení. Toto vybavení je ideální pro práci v kanceláři firmy, není však dostačující pro případné využívání při home office. Prostor je plně vyhovující i z hlediska hygieny práce a nevzniká zde tedy žádná hrozba snížení motivace z důvodu špatných podmínek práce. Pro setkávání zaměstnanců a společné sdílení pracovní agendy je prostor uzpůsoben také velmi vhodně. Negativně ovšem působí fakt, že zaměstnanci se navzájem v některých situacích ruší a nemají v případě potřeby možnost soustředit se plně na práci, což bylo potvrzeno i v rámci dotazníkové části výzkumu.

I když pozorování bylo zaměřeno na pracovní podmínky a pracovní prostředí zaměstnanců a identifikaci možných ovlivnění jejich motivace k práci těmito faktory, přineslo navíc i možnost pozorovat probíhající pracovní proces a ohodnotit tak atmosféru na pracovišti. Patrné byly přátelské vztahy a dále i fakt, že byla přesně dodržena pracovní doba zaměstnanců, což svědčí o pozitivním přístupu zaměstnavatele i samotných zaměstnanců k potřebě sladit svůj pracovní život s péčí o rodinu a aktivitami a relaxací v mimopracovní části dne. Výsledky pozorování dále pomohly i k formulaci návrhů a doporučení pro případné zlepšení motivace zaměstnanců firmy XY, jež jsou uvedeny v kapitole 3.3 této práce.

3.2.3 Rozhovory

Prvním z polostrukturovaných rozhovorů byl rozhovor s jednatelem a zároveň manažerem firmy XY (příloha č. 3). Jeho účelem bylo zjištění postoje manažera k oblasti motivace zaměstnanců a dále volba témat, která považuje za klíčová pro personální politiku firmy a její motivační systém a kterým by dle jeho názoru měla být věnována zvýšená pozornost. Rozhovor byl veden velice seriózním a přitom přátelským způsobem, všechna potřebná zjištění byla učiněna a v této práci dále použita zejména v kapitolách popisujících fungování motivačního systému firmy. Nad rámec předem připravených otázek se rozhovor dále týkal především historie a současného působení firmy.

Respondentem dalšího polostrukturovaného rozhovoru byla asistentka jednatele firmy (příloha č. 3). Tento rozhovor probíhal až po dokončení a vyhodnocení dotazníkového šetření a mohl tak na něj částečně navázat. Asistentka jednatele byla jako respondentka rozhovoru zvolena z důvodu, že její náplň práce se částečně týká i řízení lidských zdrojů firmy a mohla tedy doplnit řadu důležitých faktů o motivačním systému firmy a její personální politice. Klíčovými tématy rozhovoru byla struktura mzdového systému, hodnocení pracovního výkonu a benefity. Navíc byl rozhovor rozšířen i o využívání flexibilních forem práce ve firmě XY a o osobní názor respondentky rozhovoru na téma uspokojení z práce. Poznatky z tohoto rozhovoru byly uplatněny v kapitolách popisujících motivační systém firmy XY. Cenná byla zejména informace o fungování hodnocení zaměstnanců, jež objasnila některé postoje zaměstnanců, zjištěné během dotazníkového šetření. Oba provedené polostrukturované rozhovory byly plně využity jako doplněk dotazníkového šetření a při konstrukci SWOT analýzy.

3.2.4 SWOT analýza

Při přípravě SWOT analýzy bylo nejprve využito zjištění, které motivační a demotivační faktory mají obecně na zaměstnance firmy XY dle jejich názoru nejsilnější vliv. V případě, že byly tyto faktory v dotazníkovém šetření shledány signifikantní jakožto silná, či slabá stránka firmy, byly přednostně uvedeny do SWOT analýzy. Dále byly na základě těchto zjištění nalezeny a formulovány potenciální příležitosti, které mohou firmě pomoci zlepšit motivační systém a hrozby, jejichž působení by stávající systém mohlo výrazně zhoršit. Grafické zpracování SWOT analýzy je uvedeno v příloze 6 této práce. Mezi silné stránky motivačního systému firmy XY patří souhrnná výše finančního ohodnocení zaměstnanců, kvalitní a příjemné pracovní prostředí, stabilita firmy a náplň práce, kterou svým zaměstnancům firma poskytuje. Naopak slabými stránkami motivačního systému firmy jsou nedostatek zpětné vazby ze strany manažera firmy a nedostatečné množství benefitů. Jako příležitosti pro další rozvoj tedy na základě dotazníkového šetření přichází v úvahu zavedení hodnotících pohovorů, přinášejících kvalitní zpětnou vazbu, investice do benefitu v podobě stravenek a dále i širší využívání flexibilních forem práce, jako například home office. Jako nejsilnější potenciální hrozba byl identifikován pocit nesporadnosti v odměňování, který pociťuje 80 % zaměstnanců firmy. Z dotazníkového šetření je dále patrný i jeden silně vybočující názor, lze tedy předpokládat, že ve firmě se vyskytuje zaměstnanec, který vykazuje silné známky demotivace a nespokojenosti. Grafické znázornění SWOT analýzy ve formě obrázku 10 je součástí této práce jako příloha 6. Na základě této analýzy byly formulovány návrhy a doporučení pro management firmy XY, jež jsou předmětem následující kapitoly této práce.

3.2.5 Diskuze nad výsledky

Prostřednictvím výzkumné části této práce byl zjišťován současný stav motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Do dotazníkové části výzkumu se zapojil maximální možný počet respondentů, tedy všech 10 zaměstnanců firmy. Ve svých odpovědích označili za jeden

z obecně nejsilnějších motivačních faktorů finanční odměňování, čímž byl potvrzen teoretický poznatek o značné důležitosti tohoto motivačního faktoru, jak je uvedeno v kapitole 2.4.1 této práce. V souvislosti s tímto motivačním faktorem byl u zaměstnanců identifikován pocit nespravedlnosti v odměňování, ač souhrnná výše odměny byla shledána jako dostačující. Toto zjištění koresponduje s názorem Bláhy (2013, s. 109), jenž tvrdí, že vnímání významu mzdy z hlediska zaměstnance závisí jednak na její výši, ale také na tom, zda ji zaměstnanec subjektivně považuje za motivační, transparentní a spravedlivou ve srovnání s ostatními pracovníky. Návrh řešení tohoto nalezeného problému je hlavním doporučením, jež přináší tato diplomová práce.

Kapitola 2.1.3 teoretické části této práce se zabývá vztahem motivace a spokojenosti. Důležitost pochopení tohoto vztahu se projevila především v rámci tvorby a vyhodnocování dotazníkové části výzkumu, kdy bylo poměrně obtížné rozlišit faktory, související s motivačním působením na zaměstnance, od faktorů, ovlivňujících jejich spokojenost, avšak bez přímého motivačního efektu. Jako poměrně komplikovaná se v této souvislosti projevila například zjištěná nespokojenost zaměstnanců s množstvím benefitů a jejich požadavek na zavedení stravenek. Uspokojení této potřeby nemá totiž přímý motivační dopad na výkon zaměstnanců. Mezi doporučení firmě je přesto zavedení stravenek jako doplněk zařazeno, neboť může pozitivně ovlivnit spokojenost zaměstnanců a jejich vztah k firmě a tím pak i dlouhodobou motivaci ve firmě pracovat a být pro ni užitečný. Toto působení je vhodné posílit tím, že tento typ benefitu nebude plošný, ale vyhrazený zaměstnancům, kteří pro firmu pracují dlouhodobě.

Z nestrukturovaných rozhovorů s jednatelem firmy i jeho asistentkou vyplynulo, že firma velmi dbá na kvalitu náboru zaměstnanců a vybírá si takové zaměstnance, kteří budou v souladu s kulturou organizace a budou mít přirozenou potřebu odvádět dobré pracovní výsledky. O důležitosti těchto charakteristik zaměstnance se zmiňuje například kapitola 2.3.1, týkající se organizační kultury a kapitola 2.1.2, jež dává do souvislosti motivaci a výkon jedince. Výsledky výzkumu potvrdily, že zaměstnanci firmy XY jsou převážně navzájem spolupracující jedinci, kterým záleží na dobrém pocitu z práce, kterou vykonávají a mají potřebu ji vykonávat dobře. Při vyhodnocování dotazníkové části výzkumu však byla identifikována i jedna osoba se silně vybočujícím názorem, nezapadající do kolektivu ostatních. Na tuto skutečnost byl upozorněn jednatel firmy a byla uvedena i ve SWOT analýze, jež popisuje stav firmy XY.

V rámci výzkumu nebylo možné dostatečně využít teoretické předpoklady, týkající se vlivu organizační struktury na motivaci zaměstnanců (kapitola 2.3.3), neboť jak dokládá kapitola 3.1. firma XY má velmi jednoduchou strukturu s pouze jedním vedoucím zaměstnancem. Případné motivační působení vlivu možnosti povýšení se tedy v této organizaci neuplatňuje.

Dotazníková část výzkumu byla doplněna údaji, zjištěnými prostřednictvím rozhovorů a pozorování prostředí firmy XY. Tato kombinace výzkumných metod přinesla dostatečné množství informací pro sumarizaci stavu prostřednictvím SWOT analýzy i přesto, že firma má nízký počet zaměstnanců a počet respondentů dotazníkového šetření tak byl poměrně nízký. Společně s teoretickými východisky, uvedenými v první části práce diplomové práce, tak bylo možné formulovat doporučení, jež mají za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců firmy XY.

3.3 Doporučení a návrhy

Motivační strategie firmy XY je založena zejména na myšlence fungovat jako rodina, umožnit zaměstnancům sladit pracovní a soukromý život a dát jim pocit, že jsou za svoji práci dobře a spravedlivě zaplacení. Dotazníkové šetření, rozhovory a pozorování přímo ve firmě se zaměřilo jednak na fungování výše uvedených zásad a dále na popis celkového stavu organizace z hlediska motivace zaměstnanců, jakožto jednoho ze základních nástrojů řízení lidských zdrojů ve firmě.

Finanční odměňování

Finanční odměňování společně s odměňováním nefinančním bylo zaměstnanci firmy ohodnoceno jako obecně nejsilnější faktor, jenž má vliv na jejich pracovní motivaci. Výzkumné šetření bylo zaměřeno jednak na celkové nastavení systému finančního odměňování, dále na spokojenost zaměstnanců s výší odměny a dále na jejich vnímání spravedlnosti v odměňování. Dobře nastavený a motivující systém odměňování musí totiž splňovat kromě dostatečné výše mzdy i požadavek transparentnosti a spravedlnosti. Zatímco výši mezd a transparentnost odměňování je možné nastavit objektivními ukazateli, pocit spravedlnosti, či nespravedlnosti může být čistě subjektivní a nemusí souviset se skutečným nastavením odměňování.

Z provedeného výzkumu je patrné, že zaměstnanci firmy XY jsou dobře zaplacení z hlediska výše odměny. Pro zlepšení transparentnosti a pocitu spravedlnosti v odměňování by však mohlo být přínosné porovnat výši platů zaměstnanců firmy XY se mzdovou úrovní obvyklou pro obdobné pracovní pozice ve stejné oblasti a toto porovnání pravidelně aktualizovat. Zaměstnanci by pak měli jistotu, že mzdy jsou nastavovány a revidovány spravedlivě a s přihlédnutím k situaci na trhu. Tuto službu srovnání nastavení mezd nabízejí externí nezávislé firmy. Tato služba je přínosná i pro management jako podpora pro rozhodování při náboru zaměstnanců a pro nastavení celkové mzdové politiky firmy.

Pro plné využití potenciálu variabilní složky platu pro motivaci zaměstnanců je důležité, aby každý zaměstnanec přesně věděl, za co odměnu dostává, či nedostává a proč. Rozhovor s asistentkou jednatele (příloha 3) potvrzuje, že firma má celkově poměrně složitý systém odměňování. Organizační struktura totiž obsahuje velice různorodé profese a pro každou z nich je třeba systém nastavit individuálně s přihlédnutím k náplni práce a očekávaným výkonům a způsobu měření odvedeného výkonu. Zjednodušení systému tedy není možné, aniž by byl narušen princip, že zaměstnanci jsou odměňováni za odvedenou práci, byť by bylo pro zvýšení transparentnosti přínosné.

Výrazného zlepšení v transparentnosti a ve vnímání spravedlnosti v odměňování lze ale dosáhnout zavedením pravidelných hodnotících pohovorů se zaměstnanci, jejichž obsahem by bylo oboustranné vysvětlení postojů a názorů, týkajících se kvality práce a výše odměny zaměstnance. Pozitivním důsledkem tohoto kroku může být kromě narovnání pocitu nespravedlnosti i aktivní povzbuzení zaměstnanců k odvádění vysokých výkonů a průběžné zlepšování procesů, probíhajících ve firmě. V případě, že zaměstnanec ví, že v pravidelných intervalech bude o své práci moci se svým nadřízeným mluvit, zvyšuje se jeho angažovanost a zapojení do plnění firemních cílů. Často přichází s nápady na zlepšení vlastní práce i procesů sdílených s kolegy. Pokud naopak zaměstnanci vědí, že jejich práci nikdo kontrolovat a hodnotit nebude, mají sklon práci odkládat a ztrácí tzv. tah na branku. Někdy dokonce může dojít ke stavu, kdy zaměstnanec ztratí povědomí o tom, co by mělo být v dané chvíli jeho prioritou a čím může firmě nevíce prospět. Jedná se o jedno z nejdůležitějších doporučení v rámci tohoto výzkumu, neboť znamená přínos i pro ostatní oblasti řízení lidských zdrojů než pouze odměňování.

Hodnotící rozhovory by ve firmě XY měly probíhat v pravidelných půlročních intervalech a doplňovat tak průběžná měsíční hodnocení a konzultace probíhající neplánovaně na základě aktuální potřeby. Těchto rozhovorů by se měl aktivně účastnit jak nadřízený, tak zaměstnanec a oba by měli být na rozhovor předem připraveni. Z rozhovoru je třeba pořídit zápis. Na základě teoretických poznatků a výsledků výzkumu lze doporučit následující osnovu pravidelných hodnotících konzultací ve firmě XY:

1. vytvoření otevřené přátelské atmosféry;
2. rekapitulace pracovních výsledků zaměstnance v uplynulém období;

3. rekapitulace uplynulého období ze strany zaměstnance;
4. společná formulace cílů pro další období;
5. konkretizace zvolených cílů podle metody SMART;
6. společné hledání možností zlepšení výkonu zaměstnance, prostor pro diskusi o možnostech dalšího vzdělávání, úpravy pracovního režimu zaměstnance i procesů, probíhajících ve firmě.

Rekapitulace a hodnocení uplynulého období by přitom nemělo být zaměřeno pouze pozitivně, či negativně, neboť přínosné mohou být obě varianty. Předmětem hodnocení nemusí být pouze výkon zaměstnance, ale i další okolnosti, které provedení úkolů ovlivňovaly a také pozitivní či negativní důsledky odvedené práce pro firmu. Celkový přístup by měl být spíše koučovací, než direktivní, neboť firma zaměstnává znalostní pracovníky, nikoliv výrobní. Cílem hodnotící konzultace by totiž měl přínos pro obě strany, tedy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Časová a finanční náročnost zavedení pohovorů je rozpracována v příloze č. 7.

Benefity

Odměňování formou benefitů není nástrojem, který by byl z hlediska strategie řízení lidských zdrojů firmou preferován. Jeho zavedení ve formě stravenek nicméně za úvahu stojí, neboť 70 % zaměstnanců označilo benefitní systém jako nedostatečný a právě stravenky za benefit, jehož zavedení by ocenili. Jde přitom o benefit, který může uspokojit všechny zaměstnance bez ohledu na pohlaví, či věk, neboť zajištění stravování řeší všichni zaměstnanci.

Tento benefit by zvýšil pravidelné měsíční výdaje firmy, ovšem oproti přímé výplatě odměn formou peněz je výhodnější, a to jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Příspěvky zaměstnavatele na stravenky jsou totiž až do 55 % jejich hodnoty pro firmu daňově uznatelným nákladem. Finanční výhoda oproti zvýšení mzdy je zde i pro zaměstnance, neboť příspěvek na stravenky není třeba danit. Následující tabulka 5 přináší srovnání výplaty odměny ve formě zvýšení mzdy a ve formě příspěvku na stravenky v případě 9 zaměstnanců:

Tabulka 5 Srovnání přínosů příspěvku na stravenky a zvýšení mzdy

	zvýšení mzdy	příspěvek na stravenky
zaměstnavatel za měsíc zaplatí	13 617 Kč	13 617 Kč
zaměstnavatel za měsíc odvede na pojistném	4 630 Kč	0 Kč
zaměstnavatel zaplatí za měsíc celkem	18 247 Kč	13 617 Kč
zvýšení ročního příjmu zaměstnance	12 510 Kč	18 157 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě kalkulátoru Up Česká republika (2020)

Z tabulky 5 je patrný rozdíl v odměně vyplacené formou stravenek anebo formou zvýšení mzdy, a to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, který v případě výplaty odměny pro 9 zaměstnanců formou stravenek ušetří až 55.559,- Kč ročně. Při výpočtu byl uvažován 55% podíl zaměstnavatele na hodnotě stravenky, počet 21 pracovních dní v měsíci a optimální hodnota stravenky 131,- Kč.

K zavedení tohoto benefitu je nutno uvést, že v současné době je tato problematika intenzivně řešena na úrovni vlády České republiky a je možné, že v blízké době dojde k úpravě pravidel, kterými jsou zaměstnavatelé povinni se v této oblasti řídit. K případnému zavedení tohoto

systemu, je proto vhodné případně přistoupit až v době, kdy budou pravidla ujasněná a situace stabilní, aby firma nevyvalovala své finanční prostředky na implementaci tohoto benefitu neefektivně (podrobný rozpis nákladů je v příloze č. 7).

Dalšími benefity, které zmínili zaměstnanci firmy XY v nepovinné části dotazníku (příloha 5), jsou například multisport karta, či automobil pro soukromé účely. Tyto benefity ale nejsou v takové míře využitelné všemi zaměstnanci, neboť automobil by neměl význam pro zaměstnance bez řidičského oprávnění a dotovaná multisport karta zase pro zaměstnance bez vztahu ke sportu, či s bydlištěm v oblasti, kde by tuto kartu nebylo možné efektivně využít, jak potvrzuje asistentka jednatele firmy (příloha 3). Naproti tomu například také zmíněné penzijní připojištění, nebo dny dovolené navíc už mohou být přínosné pro všechny zaměstnance a podporovat pocit spravedlnosti. Stejně pozitivně by mohl působit i tzv. cafeteria systém, o kterém pojednává kapitola 2.4.2 této práce. Tento systém dává zaměstnanci možnost vybrat si sám benefit dle svých preferencí, a to v hodnotě stanovené zaměstnavatelem. Jde však o systém, který je vzhledem k finanční a organizační náročnosti vhodnější spíše pro firmy s větším počtem zaměstnanců, než je firma XY.

Vzhledem k tomu, že smyslem benefitů je vedle odlišení od konkurence a zvyšování image zaměstnavatele především podpora dlouhodobé loajality zaměstnanců, nikoliv motivace a stimulace jejich okamžitého výkonu, je výhodné podmínit poskytované benefity dobou odpracovanou pro firmu, pokud to charakter benefitu umožňuje. Věrní a dlouhodobě loajální zaměstnanci by tak mohli mít přístup k většímu množství a kvalitě benefitů, než nováčci ve firmě. Rozhodne-li se tedy firma v budoucnu přistoupit například k zavedení výše zmíněného penzijního připojištění, je vhodné zvýšit motivační působení tohoto benefitu jeho podmíněností lety odpracovanými pro firmu.

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky se vztahují spíše k oblasti spokojenosti zaměstnanců, než jejich motivovanosti. Nicméně mezi spokojeností a motivovaností existuje vzájemná souvislost (viz kapitola 2.1.3 této práce), proto i této oblasti byla věnována část výzkumu. Z výsledků pozorování a dotazníkového šetření vyplývá, že pracovní podmínky zaměstnanců firmy XY jsou velmi dobré a působí na zaměstnance pozitivně. Pozitivně je vnímána i možnost skloubení soukromého a pracovního života. Jedinou oblastí, kde by bylo přínosné situaci zlepšit je možnost nerušeně pracovat a soustředit se na prováděnou práci. Pracovní místa zaměstnanců jsou ve velmi otevřeném prostoru, což na jednu stranu prospívá vzájemné komunikaci a sdílení, na druhou stranu to ale způsobuje rušení a pocit nesoukromí v případě potřeby soustředěné intenzivní práce. Řešením pro situaci, kdy bude využita výhoda otevřeného prostoru a současně eliminován nedostatek soukromí je zavedení vyšší flexibility práce, zejména možnosti práce z domova. Tato možnost je samozřejmě vždy podmíněna charakterem práce, technickou vybaveností a osobností zaměstnance i manažera. Tam kde to ale podmínky umožňují, je tuto formu práce velmi vhodné využít nejenom jako benefit pro zaměstnance, ale i jako potenciální přínos pro zaměstnavatele ve formě zvýšení výkonu zaměstnanců a efektivnosti práce. Zavedení flexibilních forem práce není jednoduché, vyžaduje totiž změnu myšlení a přístupu jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele a nastavení jasných pravidel. Konkrétně ve firmě XY by vyšší využívání práce z domova přineslo i nutnost důkladnějšího popisu a revize všech důležitých procesů, probíhajících ve firmě, řešení zabezpečení dat a nutnost dovybavení zaměstnanců potřebnou technologií (časová a finanční náročnost je uvedena v příloze č. 7 této práce). Jde však o trend, ke kterému bude naše společnost celkově v budoucnu směřovat a který má i své praktické opodstatnění, jak ukázala nedávná vlna krize způsobené hrozbou nemoci Covid – 19.

Pocit jistoty a bezpečí, oblast vztahů

V případě firmy XY je oblast jistoty a bezpečí zaměstnanců velmi dobře fungující. Příznivé působení stability firmy i jejího vedení lze dokonce označit v rámci SWOT analýzy jako významnou silnou stránku firmy. Zaměstnanci firmy nemají ve zvýšené míře obavu ani o ztrátu práce, ani o výpadek svých příjmů.

Výzkum v rámci této diplomové práce dále zkoumal motivační působení vztahů jak z hlediska vztahu s nadřízeným, tak z hlediska vzájemných vztahů zaměstnanců. V části věnované atmosféře na pracovišti a vztahům mezi zaměstnanci je patrné určité napětí u jednoho až dvou zaměstnanců. Tento trend je při bližším zkoumání patrný v celém dotazníku. Je tedy pravděpodobné, že jeden, možná dva zaměstnanci se cítí demotivováni a vykazují příznaky frustrace. Stav je možné zlepšit například již výše zmíněným zavedením pravidelných pohovorů manažera se zaměstnanci, soustředěním se na koučování zaměstnanců namísto jejich úkolování a dále velmi citlivým přístupem ze strany manažera, vedoucím ke zjištění a nápravě vzniklé disharmonie. Na základě výzkumu je možné, že disharmonie je způsobena také již výše uváděným pocitem nespravedlnosti zaměstnanců. Každopádně je v tomto případě třeba zjistit příčinu stavu s jistotou a řešit ji, neboť tento stav by se v případě přehlížení mohl zhoršit a vést ke ztrátě motivace celého týmu.

Uznání a prestiž, oblast hodnocení

Oblast uznání a prestiže je v mnohém propojitelná s předchozí oblastí, protože zahrnuje hodnocení toho, jak člověk vnímá jeho okolí – jak jej vnímají kolegové, jak jej vnímá nadřízený, zda člověk za sebou vidí úspěchy a cítí se být uznávaným a platným. Pozitivní pocity v této oblasti zvyšují motivaci a angažovanost zaměstnance. Ke zdravému rozvoji pozitivního vnímání této oblasti mohou přispět různé formy zpětné vazby, kterou poskytne zaměstnanci jeho nadřízený, ať už se jedná o výše zmíněné personální pohovory, či pochvala v rámci společné pracovní porady. Z výzkumu provedeného ve firmě XY je patrné, že zaměstnanci firmy cítí možnost prosadit své vize a nápady v dostatečné míře. Pozitivně vnímají i případnou negativní zpětnou vazbu ze strany manažera, nicméně v otázce pravidelné pozitivní motivace a povzbuzování zaměstnanců je citelný mírný nedostatek. Jen necelá polovina zaměstnanců totiž dostatečně vnímá motivační působení svého nadřízeného. Zde je opět na místě doporučení k zavedení intenzivní personální práce ve formě například pravidelných personálních pohovorů i průběžného koučování zaměstnanců. V rámci této činnosti by dále bylo vhodné diskutovat se zaměstnanci o vhodných formách rozvoje jejich dovedností a kompetencí, neboť část zaměstnanců v rámci výzkumu projevila zájem o vyšší množství, kvalitu, či zaměření kurzů poskytovaných firmou. Pocit z dobře vykonané práce je zároveň i hodnocen zaměstnanci firmy XY jako silně působící motivační prvek, o jehož udržování a rozvíjení stojí za to usilovat.

Seberealizace

Motivační působení možnosti seberealizace, dosahování náročných cílů a zapojení do tvorby firemní strategie je doménou zejména těch zaměstnanců, kteří mají odvalu a vůli podstupovat náročné úkoly s nejistým výsledkem a jsou hnáni touhou po dosažení stanovených cílů. Na základě odpovědí zaměstnanců v rámci průzkumu je do rozhodování o budoucnosti firmy zapojená velká část z nich a všichni mají přinejmenším povědomí o vizi a strategii firmy. Prostor pro zlepšení zde nabízí pouze oblast přidělování svěřených úkolů, kde více než polovina zaměstnanců vnímá jako výzvu jen malou část svých úkolů. V tomto směru je možné v rámci koučování zaměstnanců hledat společně takové úkoly, které by byli přiměřené individuální potřebě zaměstnance – aby byly dostatečně náročné a motivovaly zaměstnance k co nejlepšímu

možnému výsledku a zároveň nebyly natolik obtížné, aby zaměstnance odrazovaly a demotivovaly svojí nedosažitelností. Jak pro spokojenost a motivovanost zaměstnance, tak pro úspěch zaměstnavatele lze doporučit, aby zadávané úkoly a cíle byly stanovovány v souladu s metodou SMART, tedy aby byly specifické, měřitelné, realizovatelné, přijatelné pro obě strany a jasně definované v čase. Zadávání úkolů tímto způsobem se přitom týká spíše úkolů dlouhodobějšího charakteru, jež by mělo být součástí pravidelných pohovorů, jejichž zavedení je blíže popsáno v části této kapitoly, týkající se finančního odměňování a v příloze č. 7, kde je uvedena finanční a časová náročnost jejich zavedení.

Finanční a časová náročnost navrhovaných doporučení

Vzhledem k časové zaneprázdněnosti jednatele firmy i jeho asistentky je potřebné zajistit některé navrhované aktivity externí odbornou firmou, případně přijmout dalšího zaměstnance, který se řízení zaměstnanců po stránce motivační a organizační ujme. Řešením může být i revize a nové nastavení stávajících procesů ve firmě tak, aby manažer firmy a jeho asistentka získali větší prostor pro tyto aktivity.

V případě outsourcingu některých aktivit je odhad časové a finanční náročnosti zavedení hlavních výše popsaných doporučení podrobně rozepsán v tabulce 8 v příloze č. 7. Zjednodušenou podobu finanční náročnosti nabízí následující tabulka 6:

Tabulka 6 Finanční náročnost navrhovaných doporučení

doporučený motivační nástroj	popis potřebné aktivity	finanční náročnost	
		jednorázová	opakovaná
hodnotící konzultace	implementace procesu	12 000,00 Kč	0,00 Kč
stravenky	implementace procesu	10 000,00 Kč	0,00 Kč
	pravidelný příspěvek pro 9 zaměstnanců	0,00 Kč	163 404,00 Kč
home office	pořízení a úprava technologie	105 000,00 Kč	2 000,00 Kč
Celkem		127 000,00 Kč	165 404 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 6 je uveden odhad finančních nákladů na zavedení doporučení vyplývajících z výzkumu v rámci této diplomové práce. Cena a časová náročnost implementace hodnotících pohovorů byla stanovena na základě odhadu počtu konzultačních hodin s odbornou HR poradenskou firmou, přičemž konzultace by měly zahrnovat vytvoření šablony pohovoru, přípravu interního PR a proškolení jednatele firmy a jeho asistentky. Počet hodin, potřebných pro implementaci hodnotících pohovorů byl odhadnut zkušenou HR manažerkou a konzultantkou Ivanou Hladíkovou (příloha 3), která má s touto činností řadu zkušeností. Finanční náročnost poskytování stravenek byla zpracována v tabulce 8 v příloze č. 7 na základě internetových stránek největších poskytovatelů stravenek (Edenred CZ s.r.o., Sodexo Pass Česká republika a.s., Up Česká republika, s.r.o.) a náklady na pořízení a úpravu technologie pro home office navrhl IT specialista Jan Kreidl (příloha 3).

V prvním roce by zavedení uvedených doporučení znamenalo jednorázový náklad ve výši přibližně 127.000,- Kč za zavedení hodnotících konzultací, zajištění partnerů a technologie pro vyplácení stravenek a pořízení a úpravu technologie pro realizaci home office. Pravidelným

nákladem v dalších letech by pak byl provoz sítě VPN pro realizaci home office a příspěvky zaměstnavatele na stravenky pro 9 zaměstnanců, což je přibližně 165.000,- Kč ročně. Uvažujeme přitom z finančního hlediska neoptimálnější výši hodnoty stravenek a příspěvku zaměstnavatele a nepočítáme s pravidelnými paušálními platbami poskytovateli stravenek. Z ekonomického hlediska je třeba dále podotknout, že v návrhu zavedení home office není vzato v úvahu poskytování náhrad nákladů, které zaměstnancům vzniknou při výkonu práce z domova. Pořízení technologie pro zajištění možnosti pracovat z domova však na druhou stranu představuje i další výhodu v podobě větší flexibility zaměstnanců například v případě služebních cest a pracovních schůzek mimo prostory kanceláří firmy. V případě, že by se práce z domova z hlediska firemních procesů osvědčila, je možné v budoucnu přeorganizovat pracovní prostory pro sdílení pracovního místa průběžně více zaměstnanci, čímž by se snížily pravidelné náklady firmy za nájem prostor a spotřebované energie.

Časová náročnost hlavních navržených doporučení, jež je podrobně rozepsaná v tabulce 8 v příloze č. 7, by byla rovněž vyšší v počátečním období, kdy by probíhala implementace procesu a bylo nutné zajistit smluvní partnery a dodavatele, potřebnou technologii a věnovat čas zavedení nových procesů ve firmě. V prvním roce by časová dotace související s implementací změn dosahovala výše cca 40 hodin. V dalších letech, s ohledem na pravidelné objednávání a distribuci stravenek a provádění hodnotících konzultací, lze časovou náročnost těchto činností odhadnout na cca 60 hodin (za všechny zaměstnance) a cca 36 hodin pro manažera firmy.

Vzhledem k tomu, že jako hlavní hrozba byl ve firmě XY identifikován pocit nespravedlnosti v oblasti odměňování je mezi doporučenými nástroji pro jeho odstranění i případné vypracování analýzy mezd ve smyslu srovnání obdobných pracovních pozic na trhu. Odhadovaná cena analýzy by v případě firmy XY činila 100.000,- Kč, jak potvrdil Petr Kadlec, konzultant v oblasti HR strategií a projektů (příloha 3), s tím, že by zahrnovala i průběžné celoroční hodnocení úrovně mezd. Tuto činnost je třeba svěřit vždy odborné firmě, disponující potřebnými údaji a metodikou.

Návratnost vložených finančních prostředků bude možné následně změřit vhodnými ekonomickými metodami a vyhodnotit tak vliv doporučených změn na dlouhodobý výkon firmy a další ukazatele.

4 Závěr

V této diplomové práci byla řešena problematika motivace zaměstnanců firmy XY, jakožto součást řízení lidských zdrojů firmy. Hlavním cílem práce byla formulace doporučení pro management této firmy, jež má zájem motivaci svých zaměstnanců rozvíjet. Motivace zaměstnanců je totiž z velké části právě v rukou manažerů. V případě firmy XY se jedná o zaměstnavatele, který si hodnotu a význam lidských zdrojů uvědomuje a díky tomu byl otevřen realizaci výzkumu, jehož jediným omezením byl požadavek na zachování anonymity firmy. V rozhovoru, který stál u zrodu výzkumu vedoucího k možnému zvýšení motivace zaměstnanců firmy, manažer uvedl témata, která ze svého hlediska považuje za klíčová a těmto tématům byla následně věnována v průběhu výzkumu zvýšená pozornost. Jednalo se jednak o motivační působení nastaveného finančního odměňování a dále o působení stávajících možností sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců. Manažer firmy byl zároveň vstřícný k možnosti realizace některých doporučení, která budou výsledkem výzkumu a k ověření jejich účinnosti v praxi v následujících letech.

Samotný výzkum a následná formulace doporučení byly realizovány na základě znalosti principů fungování motivace, jejího měření a témat, se kterými souvisí, z dostupných relevantních zdrojů. Shrnutí těchto poznatků je obsahem teoretické části práce.

Prvním krokem praktické části práce byla analýza současného stavu motivace a uspokojování potřeb zaměstnanců ve firmě XY. Informace, získané na základě pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření byly souhrnně prezentovány formou SWOT analýzy. Jako silná stránka motivačního systému firmy XY byla identifikována souhrnná výše finančního ohodnocení zaměstnanců, kvalitní a příjemné pracovní prostředí, stabilita firmy a náplň práce, kterou svým zaměstnancům firma poskytuje. Nejpodstatnější slabinou firmy je pak kvůli silné souvislosti s motivačním působením na zaměstnance nedostatek zpětné vazby ze strany manažera firmy. Další identifikovanou slabou stránkou je nedostatečné množství benefitů, která ale nemá tak zásadní vliv na motivovanost zaměstnanců, jako spíše na jejich dlouhodobou loajalitu a na konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce. Jako další problém, avšak také bez zásadnějšího vlivu na motivaci k práci, se jeví i nedostatek klidu a soukromí na práci. Potenciální hrozbou pro motivační snahy managementu firmy je pocit nespravedlnosti v odměňování, který pociťuje 80 % zaměstnanců firmy a je tedy třeba jej řešit.

Z tohoto souhrnu výsledků výzkumu je tedy pro zvýšení motivace patrná nutnost řešit prioritně otázku hodnocení zaměstnanců a podávání zpětné vazby na jejich výkon. Tento krok by znamenal poměrně nízkou investici v řádu jednotek až desítek tisíc korun na vytvoření metodiky hodnotících pohovorů, proškolení managementu firmy, přípravu vhodné šablony a interní PR. Realizace tohoto kroku může vést k odstranění pocitu nespravedlnosti a k přímé motivaci zaměstnanců k podávání vysokých výkonů. Celkový doporučený přístup k hodnotícím pohovorům by přitom měl být spíše koučovací, než direktivní, neboť firma zaměstnává převážně znalostní pracovníky. Součástí doporučení pro firmu XY je v rámci této práce i návrh vhodné osnovy hodnotících pohovorů.

Jako další vhodné doporučení se jeví investice do benefitu v podobě stravenek, neboť 70 % zaměstnanců označilo benefitní systém jako nedostatečný a právě stravenky za benefit, jehož zavedení by ocenili. Význam zavedení stravenek ovšem není přímo v jejich motivačním působení, jako spíše ve zvyšování celkové spokojenosti a lojality zaměstnanců, neboť se jedná o benefit, který není udělován v souvislosti s kvalitou a množstvím odvedené práce. K zavedení tohoto benefitu je třeba dále uvést, že v současné době je tato problematika intenzivně řešena na úrovni vlády České republiky a je možné, že v blízké době dojde k úpravě pravidel, kterými jsou zaměstnavatelé povinni se v této oblasti řídit. K případnému zavedení tohoto systému je

proto vhodné přistoupit až v době, kdy budou pravidla ujasněná a situace stabilní, aby firma nevyvalovala své finanční prostředky na implementaci tohoto benefitu neefektivně. Jednalo by se přitom o investici přibližně 160.000,- Kč ročně (podrobněji kapitola 3.3).

V souvislosti s nejasnou budoucností benefitu ve formě stravenek, jeho nepřímým dopadem na motivaci zaměstnanců a dále i v souvislosti s probíhající epidemií koronaviru je proto vhodné zabývat se více i další možností zlepšení uspokojení potřeb zaměstnanců, a tou je širší využívání flexibilních forem práce, jako například home office. Nejedná se sice o benefit, který by zaměstnanci označili za svoji prioritu, ale jeho realizací by zároveň došlo i k řešení problému nedostatečného klidu na práci v kancelářích firmy. V tomto případě byl šlo o jednorázovou investici ve výši zhruba 100.000,- Kč, neboť řada zaměstnanců není v tuto chvíli vybavena dostatečnou technologií pro tento účel. Jedná se zároveň o téma blízké manažerovi firmy, který velmi dbá o to, aby zaměstnanci měli možnost dělit svoji energii a čas smysluplně mezi pracovní a soukromé aktivity.

Výzkum dále ukázal, že ve firmě XY lze velice pozitivně hodnotit pocit bezpečí a jistoty zaměstnanců, kteří nemají ve zvýšené míře obavu ani o ztrátu práce, ani o výpadek svých příjmů. Pozitivní vliv má i jejich pocit sounáležitosti s firmou a dobrý pocit z vykonávané práce je pro zaměstnance této firmy vysoce ceněný. Případná zpětná vazba od manažera je pozitivně vnímána, nicméně v její pravidelnosti a četnosti je citelný mírný nedostatek. Jen necelá polovina zaměstnanců totiž vnímá motivační působení svého nadřízeného jako dostatečné. Zde je opět na místě doporučení k zavedení intenzivní personální práce například ve formě pravidelných personálních pohovorů i průběžného koučování zaměstnanců.

Vzhledem k charakteru doporučení a ke zjištěné časové zaneprázdněnosti jednatele firmy i jeho asistentky, je vhodné přinejmenším část navrhovaných doporučení realizovat prostřednictvím externí odborné firmy, případně přijmout dalšího zaměstnance, který se řízení zaměstnanců po stránce motivační a organizační ujme. Řešením může být i revize a nové nastavení stávajících procesů ve firmě tak, aby manažer firmy a jeho asistentka získali větší prostor pro tyto aktivity. Všechna doporučení včetně předběžného odhadu jejich finanční a časové náročnosti byla předána jednatelem firmy, který následně rozhodne o tom, která z těchto doporučení budou realizována. Každopádně je třeba si uvědomit, že účinné motivace zaměstnanců lze dosáhnout pouze realizací opatření, která jsou kombinací hmotných a nehmotných stimulů, působících na uspokojování potřeb, osobní růst a možnost seberealizace zaměstnanců. Ač jsou k dispozici rozsáhlé výzkumy zobecňující motivační faktory a chování zaměstnanců, pro konkrétní řešení v konkrétní firmě je třeba poznat konkrétní lidi a zjistit, co právě je ovlivňuje a motivuje a vnímat každou firmu jako otevřený systém se svou individuální kulturou, možnostmi a potřebami.

Literatura

Monografie

ADAIR, J., E. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha : Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. 545 s. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno : Albatros Media, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha : Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J. et al. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava : Key Publishing, 2013. 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.

FORMÁNKOVÁ, L. *Jak na sladování pracovního a soukromého života?* Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2015. ISBN 978-80-7330-276-4. Dostupné také z WWW: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/jak_na_sladovani_web.pdf

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha : C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přeprac. a rozš. vyd. Praha : Portál, 2016. 407 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-726-1430-1.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KAŠPAROVÁ, K. a KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha : Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KIRCHNER, S. *Motivační lži: proč jen pozitivní myšlení nefunguje?* Brno : Jota, 2016. 416 s. ISBN 978-80-7462-983-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. 202 s. ISBN 80-726-1116-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 80-72611-68-2.

KREPS, D. *The motivation toolkit: how to align your employees' interests with your own*. New York, 2018. 282 s. ISBN 978-039-3254-099.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MCGRATH, J. a BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha : Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha : Triton, 2014. 600 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha : Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2012. 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PAUKNEROVÁ, D., JAROŠOVÁ, E. a LORENCOVÁ, H.. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha : Management Press, 2016, 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha : Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 199 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., Praha : Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SUN 'C. *Umění války: The art of war*. 2. vyd. Brno : B4U, 2014. 100 s. ISBN 978-80-87222-35-5.

SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2015. 498 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha : Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠVARŤÍČEK, R. a ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha : Portál, 2014. 384 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha : Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha : C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-717-9884-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha : Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha : Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁGNEROVÁ, M. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha : Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. 416 s. ISBN 978-80-246-3268-1.

VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha : Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

BROŽ, D. *Jaká firemní kultura je nejlepší? HR NEWS: Lidské zdroje* [online]. Praha : IVITERA, 2017, 20. 10. 2017 [cit. 2020-04-19]. ISSN 2464-5184. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

EDENRED. *Edenred produkty* [online]. Praha : Edenred, 2020 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/papirove-poukazky/ticket-restaurant/zamestnavatel>

GARTON, E. a MANKINS, M. *Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There*. In: *Harvard Business Review* [online]. Boston : Harvard Business Publishing, 2015, 9. 12. 2015 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>

Slad'ování osobního a pracovního života – Jak na to? In: *Gender Studies* [online]. Praha : Gender Studies, 2010 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: http://genderstudies.cz/download/toolkit_web.pdf

INCEOGLU, I., SERGERS, J. a BARTRAM, D. Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. roč. 85 (2012), č. 2 [cit. 2016-01-04]. s. 300–329. ISSN 0963-1798. Dostupné z WWW: <https://core.ac.uk/download/pdf/30340854.pdf>

KUBÍČKOVÁ, A. a PATÁKOVÁ, V. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Práce a mzda* [online]. Praha : Wolters Kluwer, roč. 13 (2018), 26. 1. 2018 [cit. 2020-04-19]. s. 47–49. ISSN 0032-6208. PMID 28083294. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. roč. 50 (1943), č. 4, s. 370-396. DOI: 10.1037/h0054346. ISSN 1939-1471. Dostupné z WWW: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/h0054346>

MATTKE, S. et al. Workplace Wellness Programs Study. *Rand Health Quarterly* [online]. 3(2):7 (2013), 1. 6. 2013 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z WWW: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4945172/>

MEDLÍKOVÁ, Olga. Motivace a stimulace jako nástroje managementu. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha, 2014, 14. 8. 2014 [cit. 2020-06-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/369992-olga-medlikova-motivace-a-stimulace-jako-nastroje-managementu/>

SODEXO. *Stravování* [online]. Praha : Sodexo, 2020 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/stravovani/>

STRAŠILOVÁ, G. Husákovi versus Havlovy děti. *Český statistický úřad* [online]. Praha : ČSÚ, 2014, 20. 12. 2014 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>

STÝBLO, J. Motivovat znamená získávat důvěru: Postřehy o motivaci v současné personální práci. *Práce a mzda* [online]. Praha : Wolters Kluwer, roč. 10 (2016), 23. 9. 2016 [cit. 2020-03-19]. s. 41–45. ISSN 0032–6208. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivovat-znamená-ziskavat-duveru>

Up Česká republika. *Up stravenka* [online]. Praha : Up Česká republika, 2020 [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/produkty/stravenka>

URBAN, J., Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. *Práce a mzda* [online]. Praha : Wolters Kluwer, roč. 11 (2016), 21. 10. 2016 [cit. 2020-03-19]. s. 47–53. ISSN 0032-6208. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>

VNOUČKOVÁ, L. Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci [online]. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu. 2013. Dostupné z WWW: <https://docplayer.cz/8100419-Funkce-benefitu-v-organizaci-a-jejich-vnimani-zamestnanci.html>

VOLEK, M. *Jak oslovit a zaujmout mladou generaci Z? In: IPSOS [online]*. Praha : IPSOS, 2020, 22. 2. 2018 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z WWW: <https://www.ipsos.com/cs-cz/jak-oslovit-zaujmout-mladou-generaci-z>

TEJNOROVÁ, J. Motivují zaměstnanecké benefity vaše zaměstnance? *Human resources management: elektronický newsletter [online]*. Praha : Economia, roč. 5 (2013), 1. 3. 2013 [cit. 2020-03-24]. s. 1–2. ISSN 1803-3903. Dostupné z WWW: https://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2013_5.pdf

Zákony pro lidi.cz: Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce [online]. Zlín : AION CS, 2019 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Další zdroje

Personální databáze firmy XY, 2020

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Průvodní dopis.....	II
Příloha 2 Struktura dotazníkového výzkumu	III
Příloha 3 Polostrukturované rozhovory, konzultace s odborníky	VII
Příloha 4 Preference motivačních nástrojů	XI
Příloha 5 Odpovědi na doplňující otázky	XII
Příloha 6 SWOT analýza.....	XIV
Příloha 7 Finanční a časová náročnost realizace doporučení	XV
Příloha 8 Deník a fotografie z pozorování	XVI
Příloha 9 Dotazníkový výzkum – tabulky a grafy	XVIII
Příloha 10 Pyramida potřeb zaměstnanců	XXXIII

Příloha 1 Průvodní dopis

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Daniela Cahová a studuji magisterský obor Management lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomiky a managementu v Praze. Zároveň disponuji praktickými znalostmi z oblasti managementu lidských zdrojů, neboť už několik let pracuji jako specialistka HR v podniku s 1500 zaměstnanci, kde jsou mojí hlavní náplní práce tyto oblasti: organizační struktura, odměňování a benefity a projektový management v HR.

Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při výzkumu na téma motivace zaměstnanců. Získané informace budou využity pro zpracování mé diplomové práce a výsledná doporučení budou zároveň nabídnuta manažerovi Vaší firmy pro případnou realizaci. V rámci tohoto výzkumu se zavazuji nakládat s vašimi osobními údaji souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR).

Je mi líto, že probíhající epidemie koronaviru částečně komplikuje možnosti osobního setkávání, nicméně věřím, že vše bude možné úspěšně provést i prostřednictvím internetu a dalších komunikačních technologií.

Průběh výzkumu:

Výzkum bude probíhat formou on-line dotazníku, bude důsledně anonymizován a jeho realizace je z Vaší strany zcela dobrovolná.

Dotazník obsahuje 26 otázek, týkajících se Vaší motivace a spokojenosti a podotázky, ve kterých můžete svůj názor doplnit. V závěru dotazníku naleznete 4 identifikační otázky, které ale slouží pouze ke skupinovému vyhodnocení získaných odpovědí.

Prosím o uvádění pravdivých informací, protože díky tomu může být výzkum pro Vaši firmu přínosný.

Dotazník vyplňujte prosím v termínu od 18. 05. 2020 do 24. 05. 2020

Naleznete jej na tomto odkazu: <https://motivace-zamestnancu-firmy-j.vyplnto.cz/>

Předem Vám děkuji za spolupráci. Výzkum se zavazuji provádět s dodržováním výše zmíněných etických zásad a co největší péčí tak, aby jeho výsledky byly přínosem pro celou vaši firmu.

Příloha 2 Struktura dotazníkového výzkumu

2. Základní potřeby

1. Benefity

1. Jak hodnotíte současný systém firemních benefitů?

- Jsem velmi spokojen/a
- Jsem celkem spokojen/a
⇒ Uveďte, o jaké další benefity byste měl/měla zájem
- Připadá mi nedostatečný
⇒ Uveďte, o jaké další benefity byste měl/měla zájem

2. Finanční odměňování

1. Jak hodnotíte současný systém finančního ohodnocení?

- Plně mi vyhovuje
- Jsem celkem spokojen/a
- Příliš mi nevyhovuje
⇒ Uveďte důvod
- Vůbec mi nevyhovuje
⇒ Uveďte důvod

2. Do jaká míry odpovídá finanční ohodnocení vaší práce vašim schopnostem?

- Cítím se být dobře zaplacen/a
- Není to ani málo ani moc
- Cítím se být málo zaplacen/a

3. Jak hodnotíte spravedlnost finančního odměňování ve firmě?

- Je spravedlivé
- Je nespravedlivé
⇒ Uveďte důvod

4. Jak na vás působí variabilní část mzdy?

- Velmi mě motivuje
- Docela mě motivuje
- Není pro mě motivující
- Nedostávám ji, ač bych si ji zasloužil/a

3. Pracovní doba

1. Jak hodnotíte své současné rozložení pracovní doby?

- Vyhovuje mi
- Nevyhovuje mi
⇒ Uveďte důvod

2. Jak hodnotíte vstřícnost firmy vůči vašim potřebám (možnost pečovat o dítě, zajistit si zdravotní péči, vyřízení úředních věcí)?

- Zaměstnavatel mi maximálně vychází vstříc
- Vždycky se to nakonec nějak povede
- Řešení těchto potřeb je pro mě problematické

3. Jak hodnotíte rozvržení svého času mezi práci a osobní život?

- Je optimální
- Je nevyvážené, potřebuji více času pro aktivity osobního života
- Je nevyvážené, potřebuji se více soustředit na pracovní aktivity

4. Pracoviště

1. Jak hodnotíte vaše pracovní prostředí (kancelář, pracoviště)?
 - Vyhovuje mi
 - Nevyhovuje mi⇒ Uveďte důvod
2. Jak hodnotíte své pracovní místo z hlediska možnosti soustředit se na práci?
 - Mohu se kdykoliv plně soustředit na práci
 - Většinou se mohu soustředit na práci
 - Soustředit se na práci je obtížné⇒ Uveďte důvod

3. Jistota a bezpečí

1. Jak hodnotíte možnost ztráty zaměstnání ve vaší firmě?
 - Obávám se ztráty zaměstnání
 - Neobávám se ztráty zaměstnání
2. Jak hodnotíte vyplácení mzdy ve vaší firmě?
 - Jsem si jista, že mzdu dostanu včas a v plné výši
 - Obávám se, že mzdu nedostanu včas, nebo v plné výši

4. Vztahy

1. Jak hodnotíte způsob, jakým dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k práci?
 - Jsem se zpětnou vazbou od nadřízeného naprosto spokojený/a
 - Ocenil/a bych změnu způsobu zpětné vazby od nadřízeného⇒ Uveďte, jakou změnu byste ocenil/a
- Zpětná vazba od nadřízeného mě demotivuje
⇒ Uveďte důvod2. Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na nadstandardně odvedenou práci?
 - Nadřízený si dobré práce všimne a ocení ji
 - Moji nadstandardní práci bere nadřízený jako samozřejmost
 - Mé nadstandardní práce si nikdo nevšímá
3. Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na případnou nedostatečnou práci?
 - Pokud by byl můj nadřízený nespokojený, mluvil by o tom se mnou
 - Nadřízený by mou práci nekritizoval, ani pokud by byl nespokojený
 - Nadřízený by si případné chyby ani nevšiml
4. Jak hodnotíte motivační působení svého nadřízeného?
 - Můj nadřízený mě často a dobře motivuje
 - Můj nadřízený moji motivaci neřeší
 - Přístup mého nadřízeného je pro mě spíše demotivační
5. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?
 - Atmosféra je přátelská
 - Máme dobré, ale jen kolegiální vztahy
 - Atmosféra je napjatá⇒ Uveďte důvod
6. Jak hodnotíte stresovost prostředí a práce?
 - Často se cítím být ve stresu
 - Občas se cítím být pod nepříjemným stresem
 - Někdy jsem ve stresu, ale nevadí mi to
 - Ve stresu jsem jen zřídka nebo nikdy

5. Uznání a prestiž

1. Jak hodnotíte možnost pracovat na sobě prostřednictvím kurzů a školení?
 - Tuto možnost mám v dostatečné míře
 - Ocenil/a bych vyšší množství, kvalitu, či zaměření kurzů
⇒ Uveďte, jaké zlepšení byste ocenil/a
 - Nemám zájem o tuto formu rozvoje
2. Jak hodnotíte možnost prosadit své nápady?
 - Mé nápady jsou vítané
 - Mám možnost prosadit své nápady, ale není to snadné
 - O mé nápady není zájem

6. Seberealizace

1. Jak hodnotíte své povědomí o vizi a strategii podniku do budoucna?
 - Jsem o vizi a strategii podniku dobře informován
 - O vizi a strategii podniku mám jen tušení
 - Nejsem o vizi a strategii podniku informován/a
2. Jak hodnotíte svou možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku?
 - Mám možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku
 - Možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku mám jen v omezené míře
 - Nemám možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku
3. Jak vnímáte svěřené úkoly?
 - Jsou pro mě výzvou
 - Výzvou je pro mě jen malá část úkolů
 - Jde o víceméně rutinní práci
4. Jak celkově hodnotíte svou práci?
 - Je pro mě zajímavá
 - Moje práce pro mě není moc zajímavá

7. Motivační a demotivační faktory

1. Jaký je Váš názor na následující motivační faktory obecně?

	Velmi mě motivuje	Docela mě motivuje	Motivuje mě jen málo	Vůbec nepůsobí motivačně
Zajímavá náplň práce				
Pochvala a uznání za dobrou práci				
Pracovní kolektiv a prostředí				
Možnost osobního rozvoje				
Finanční a nefinanční odměny				
Skloubení pracovního a soukromého života				
Pocit dobře vykonané práce				
Dosahování firemních cílů				

2. Jaký je Váš názor na následující demotivační faktory obecně?

	Velmi snižuje moji motivaci	Docela snižuje moji motivaci	Příliš nesnižuje moji motivaci	Vůbec nesnižuje moji motivaci
Nevhodné pracovní prostředí				
Špatná organizace práce				
Nízké ohodnocení práce				
Nespravedlnost hodnocení				
Nedostatek uznání a seberealizace				
Špatné vztahy na pracovišti				
Nevyhovující náplň práce				
Nerespektování osobního života				

3. Je nějaký další faktor, který vás výrazně motivuje, či naopak působí demotivačně?

8. Sociologická část:

1. Věk: do 30 let, 30 - 40, 40 - 50, 50 a více let
2. Pohlaví: muž, žena
3. Vzdělání: základní, odborné s výučním listem, odborné, či všeobecné s maturitou, vysokoškolské
4. Oblast práce: management, administrativa, technická a odborná oblast, obchod, ekonomika

Příloha 3 Polostrukturované rozhovory, konzultace s odborníky

Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem firmy

termín a místo: 14. 2. 2020, 15:00 – 15:20 hod., místo: sídlo firmy

souhlas s uveřejněním: ano

Jaká témata z oblasti motivace zaměstnanců jsou pro vás klíčová?

Klademe velký důraz na to, aby zaměstnanci nebyli přetěžováni a aby zde v práci nemuseli trávit spoustu času nad rámec své pracovní doby. Rád bych proto věděl, zda mají zaměstnanci šanci dobře skloubit svůj pracovní život se soukromým. Jestli jsou tyto oblasti v jejich očích vyvážené a mají možnost realizovat svůj mimopracovní život v dostatečné míře – věnovat se péči o děti, o své zdraví, o sebe. Zajímá mě, zda jsou v této oblasti nějaké nové trendy, které by bylo možné v případě potřeby u nás realizovat.

Další věcí, kterou bychom si rádi ověřili, je systém odměňování. Rozhodně na našich zaměstnancích nešetříme. Za důležité ale považuji i složení mzdy s pevnou i variabilní složkou. Jde mi o to, aby zaměstnanci věděli, za co jsou odměňováni. Mají vždy konkrétní povědomí o tom, kolik by jaké práce měli odvézt a jejich mzda by měla odpovídat tomu, nakolik a jakým způsobem své úkoly splnili. Máme domluveny ukazatele, na jejichž základě je hodnocena výkonnost zaměstnance. Jde vždy o kombinaci ukazatelů množství a kvality. Samozřejmě vím, že tento systém klade velké nároky na čas a kontrolu zaměstnanců. Jsem jediným manažerem firmy a moje agenda je velice rozsáhlá, skloubit vše časově bývá náročné.

Jsou nějaké oblasti, které naopak nepovažujete za vhodné pro vaši firmu?

Ano, nejsme příliš zaměřeni na benefity - nerozdáváme permanentky do divadla, nemáme ani stravenky. Odměňujeme zaměstnance velmi dobrým a konkurenceschopným platem. Také pracovní prostředí je myslím u nás vyřešené velmi prakticky a pohodlně a není třeba v této oblasti vytvářet nějaká speciální nová řešení.

Jak byste popsal současnou politiku řízení lidských zdrojů?

Řídíme se doporučeními odborné firmy, se kterou otázky řízení lidských zdrojů konzultujeme a jež nás v tomto směru vzdělává. S odborníky spolupracujeme velmi intenzivně zejména při náboru nových zaměstnanců, který považuji za velmi důležitý. Vnímám, že kvalita firmy stojí na kvalitě jejích zaměstnanců a hledám vždy takové lidi, kteří budou nejen odborně na vysoké úrovni, ale také mezi nás zapadnou povahově a názorově. Firma je malá a fungujeme tak trochu jako rodina. Udržovat vzájemné dobré vztahy je nutné. Motivaci vnímáme jako pyramidu, kde v základně je hmotné odměňování, tedy dobrý plat. Dalším důležitým pilířem jsou hodnoty jako vzdálenost od domova, právě možnost rozdělit svůj čas dobře mezi práci a rodinu, od čímkž jsem už mluvil, pracovní prostředí a podobně. Práce nám tady také všem musí dávat nějaký smysl, to považuji také za důležité. To se na člověku vždy pozná. Byl bych rád, kdyby lidé pracovali pro radost z práce a ne jen pro peníze. Takové lidi si vybíráme do týmu. No a třešničkou na dortu, tím, co by mělo být vrcholem motivovanosti a propojenosti zaměstnance s firmou, je jakási samozřejmá přirozená sounáležitost, stejně jako dýchání, kdy člověk bere tu práci prostě za svou. Bylo by fajn, kdyby každý zaměstnanec vnímal úspěch firmy jako svůj vlastní a měl z něj radost.

Popište prosím stručně historii firmy

Existujeme od roku 1998. Firma vlastně vznikla kvůli velkým českým stavebním společnostem, které potřebovaly zajistit zásobování kvalitními transportními kotvami, kotevními kolejnicemi a dalšími výrobky. Kolem roku 2000 jsme začali s prodejem kotvení představených lodžii pro panelové domy. Pak následovaly projekty jako Barrandovský most, SAZKA Aréna, vrcholem pak Galerie Vaňkovka Brno. V dalších letech se firma začala intenzivně věnovat izolacím železobetonových konstrukcí a produktům z oblasti bílých a hnědých van. V současné době je nejvýznamnější zakázkou V-tower Pankrác a OC Bořislavka. Těšíme se na účast na realizaci stavby moderního administrativního komplexu Invalidovna.

Chtěl byste ještě něco důležitého doplnit?

Požaduji zajištění zachování anonymity firmy včetně písemného prohlášení o mlčenlivosti a dále dodržení etických pravidel týkajících se zaměstnanců. Tedy aby byla účast na výzkumu pro ně dobrovolná a aby i u nich byla zachována anonymita. K dispozici vám dávám následující interní materiály firmy, prostory firmy pro provedení rozhovorů se zaměstnanci a jsem vám kdykoliv k dispozici k doplňujícím otázkám.

Polostrukturovaný rozhovor s asistentkou jednatele

termín a místo: 29. 5. 2020, 16:00 – 16:30 hod., místo: sídlo firmy

souhlas s uveřejněním: ano

Jak jsou zaměstnanci informováni o struktuře své mzdy?

Výši základní mzdy sjednává dohodou manažer firmy se zaměstnancem při nástupu od zaměstnání, mzda není automaticky navyšována inflací, ani po zapracování, či zvýšení kvalifikace. Variabilní složka mzdy a roční odměny jsou u každé profese závislé na specifických ukazatelích podle charakteru práce. Pravidelně aktualizujeme informace o obchodních výsledcích firmy a zaměstnanci mají tyto informace k dispozici. Na těchto výsledcích také závisí výše mzdy zaměstnanců.

Jaký je váš názor na případné zvýšení množství, druhu, či hodnoty benefitů?

Myslím, že benefity by měly být výsadou pro ty zaměstnance, kteří pro firmu pracují dlouhodobě a loajálně. Nemyslím, že je správné, aby je automaticky dostával každý, je to privilegium pro zaměstnance, kteří ve firmě chtějí zůstat a pracovat pro ni dlouhodobě. Rozhodně si nemyslím, že je správné slibovat je potenciálním zájemcům o práci už při náboru, nemělo by to být nárokové, ale dlouhodobý přínos firmě.

Myslíte si, že by vhodným benefitem pro firmu byly stravenky, nebo například dotovaná multisport karta, či jiné benefity?

Sice já sama jsem sportovec, ale o multisport kartu bych zájem neměla, protože nejsem z Prahy. Myslím, že mimo Prahu není možné ji tak dobře využít. Multisportku by dle mého využil jen málokdo. Stejně jako třeba vstupenky do divadla. Stravenky jsou dobrý benefit. Jen administrativně náročný. Super věc je také cafeterie, to je asi ideální varianta, kdy si každý může najít to, co je pro něj vhodné. Ale myslím, že by to opravdu mělo být jen po určité době, kterou člověk pro firmu odpracuje.

Jaký je Váš názor na home office?

Já sama bych jej velmi občas velmi ocenila. Znamenalo by to pro mě úsporu času a větší klid na práci. Ne každou práci je ale takhle možné dělat. Ani u mě a ani u kolegů. Je to vhodné jen na něco. Také by muselo být zajištěno vhodné technické vybavení, asi polovina kolegů pracuje u stolních počítačů, ne u notebooků a pracují v náročných softwarech.

Probíhá ve firmě nějaké pravidelné hodnocení zaměstnanců, kdy by společně s manažerem zhodnotili uplynulé období a naplánovali to další?

Pravidelná hodnocení tohoto charakteru ve firmě nemáme. Mluvíme o věcech přímo, když je potřeba. Vzájemně se o tom, co kdo z kolegů dělá, informujeme na poradách. A když je někde nějaký závažný problém, může si jej zaměstnanec vyříkat přímo s manažerem. I když jsme všichni hodně zaneprázdnění, tak na tohle by si manažer rozhodně čas udělal. Organizační věci řeším částečně já, například záležitosti kolem náboru a podobně.

Jak by měla vypadat práce, která by pro Vás byla výzvou?

Pro mě osobně je výzvou, když se učím nové věci a zdolávám úkoly, které jsem nikdy předtím nedělala. To mě baví. Je to sice náročné a je to pro mě vystoupení z komfortní zóny, ale mě to vyhovuje, nejsem rutinér. Tohle je ale asi u každého jinak. Víím, že pro někoho jiného by to byl stres. Je to individuální.

Konzultace k návrhu finanční a časové náročnosti navržených doporučení

Konzultace s Ivanou Hladíkovou, HR a management konzultantkou

termín a místo: 4. 6. 2020, 17:00 hod., místo: on-line prostřednictvím webové aplikace

souhlas s uveřejněním: ano

Můžete prosím určit základní činnosti potřebné pro zavedení hodnotících pohovorů?

Jde především o vytvoření šablony pro tyto pohovory, která by měla vycházet z činností a procesů, odehrávajících se ve firmě. Důležité je zhodnotit účel dotazníků a soubor zaměstnanců, se kterými budou rozhovory prováděny. Jde o činnost, kterou je dobré konzultovat s HR poradcem, kde se hodinové sazby pohybují kolem 800,- korun na hodinu. Určitě je třeba počítat s minimálně dvouhodinovou konzultací a cca 4 hodinami práce na přípravě dotazníku. Také příprava dalších interních informačních materiálů potřebných pro zavedení pohovorů bude trvat tak 2 hodiny.

Jak se mohou připravit na vedení pohovorů vedoucí zaměstnanci?

Podle mého názoru není třeba absolvovat speciální kurz na toto téma, nicméně doporučuji alespoň dvouhodinovou individuální instruktáž každého vedoucího zaměstnance od zkušeného HR manažera.

Konzultace s Janem Kreidlem, IT specialistou a poskytovatelem IT řešení

termín a místo: 5. 6. 2020, 10:00 hod., místo: on-line prostřednictvím webové aplikace

souhlas s uveřejněním: ano

Jaké by byly přibližné náklady na zavedení technologie a následný provoz tzv. home office pro popsanou organizaci XY?

S ohledem na velikost a obsah pracovní činnosti uvedené organizace XY se jeví jako nejvhodnější její dovybavení nejlépe pěti kancelářskými notebooky se základním softwarovým vybavením, tedy především operační systém, antivirus, kancelářský balík MS Office. Při průměrné ceně takového notebooku 20.000,- Kč bych celkovou částku na jejich pořízení odhadl na cca 100.000,- Kč. K této ceně je v případě požadavku na používání software pro projektantské práce potřeba zahrnout částku na nákup příslušné licence, pokud tuto již firma nemá. S ohledem na zabezpečení komunikace notebooků s firemní sítí bych doporučil zřízení VPN připojení. Cena pořízení takového připojení včetně hardwarového vybavení by pak neměla přesáhnout částku 5.000,- Kč. Nicméně je třeba dále počítat s pravidelnými výdaji na platbu VPN služby jejímu poskytovateli (cca 160,- Kč/měsíc) a případné náklady na internetové připojení v případě jeho absence u výše uvedené organizace.

Konzultace s Petrem Kadlecem, konzultantem v oblasti HR strategií a projektů

termín a místo: 10. 6. 2020, 10:00 hod., místo: telefonicky

souhlas s uveřejněním: ano

Jaké přibližné náklady na zavedení technologií pro realizaci práce formou home office byste odhadl na základě popisu organizace XY?

Kromě uvedených doporučení by dále mohlo být přínosné srovnání mezd podobných pracovních pozic na trhu ve stejné lokalitě. Především manažer firmy by takové srovnání měl mít k dispozici a tvořit na jeho základě mzdovou a personální politiku firmy.

Jaké jsou přibližné náklady na takové srovnání?

Jde vždy o velice individuální formu spolupráce, v různém možném rozsahu. V případě firmy XY by cena byla odhadem do 100.000,- Kč včetně průběžného celoročního hodnocení úrovně mezd. Tuto činnost je potřeba svěřit vždycky odborné firmě, disponující potřebnými údaji a metodikou.

Příloha 4 Preference motivačních nástrojů

Tabulka 7 Preference motivačních nástrojů

Odpověď	velmi mě motivuje	docela mě motivuje	motivuje mě jen málo	vůbec nepůsobí motivačně	výsledek
Finanční a nefinanční odměny	8	1	0	1	26
Pocit dobře vykonané práce	8	1	0	1	26
Zajímavá náplň práce	7	1	1	1	24
Možnost osobního rozvoje	6	3	0	1	24
Skloubení pracovního a soukromého života	7	1	1	1	24
Dosahování firemních cílů	6	2	1	1	23
Pochvala a uznání za dobrou práci	6	1	2	1	22
Pracovní kolektiv a prostředí	4	3	1	2	19

Odpověď	velmi snižuje motivaci	trochu snižuje motivaci	příliš snižuje motivaci	vůbec snižuje motivaci	výsledek
Nízké finanční a hmotné ohodnocení	8	1	0	1	26
Nevhodné pracovní prostředí	7	2	0	1	25
Nespravedlnost hodnocení	7	2	0	1	25
Špatné vztahy na pracovišti	6	3	0	1	24
Špatná organizace práce (zbytečná administrativa)	5	4	0	1	23
Nedostatek uznání a seberealizace	5	4	0	1	23
Nerespektování osobního života	6	2	1	1	23
Nevyhovující náplň práce (dělám, co mě nebaví)	3	3	3	1	18

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Odpovědi na doplňující otázky

otázka 2: Uveďte, o jaké další benefity byste měl/měla zájem

- stravenky (5x);
- Multisport kartu (1x);
- automobil pro soukromé účely (1x);
- Multisport card (1x);
- příspěvek na důchodové pojištění (1x);
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění (1x);
- příspěvek na stravování (1x);
- příspěvek na sport či dovolenou (1x);
- příspěvek na penzijní připojištění (1x);
- příspěvek na zotavenou (1x);
- 13 plat (1x);
- 5 týdnů dovolené (1x);
- sick days (1x);
- příspěvek na dovolenou, dny dovolené navíc (1x);
- roční/půlroční odměny (1x);
- služební automobil i ke soukromým účelům a bez gps (1x);
- občerstvení a nápoje na pracovišti (1x).

Otázka 4: Uveďte důvod, proč vám systém finančního ohodnocení nevyhovuje

- je neobjektivní a nedoložitelný;
- neprůhledný systém oceňování, nezohledňování inflace.

Otázka 7: Uveďte důvod, proč je podle vás finanční odměňování ve firmě nespravedlivé

- finanční odměňování je nedostatečně vysvětleno;
- flexibilní částka mzdy není čitelná, systém je příliš složitý;
- již jsem přece odpověděl v předchozí otázce;
- někteří kolegové neodvádějí práci "zcela" nebo "včas" nebo "v požadovaném množství", tento fakt není zohledněn v odměně;
- za stejnou práci dostane každý jinou odměnu.

Otázka 10: Uveďte důvod, proč vám současné rozložení pracovní doby nevyhovuje

- na část pracovní doby by mi vyhovoval home office, protože se na některé úkoly nemohu v kanceláři soustředit - nemám na ně potřebný klid;
- vadí mi nemožnost zvolit si kdy začít pracovní den, musíme být v práci 8:00.

Otázka 14: Uveďte důvod, proč vám pracovní prostředí (kancelář, pracoviště) nevyhovuje

- málo soukromí, hluk, není tam klimatizace.

Otázka 16: Uveďte důvod, proč je pro vás obtížné soustředit se na práci

- ruch v kanceláři.

Otázka 20: Uveďte, jakou změnu byste ocenil/a

- častěji se setkávat osobně s nadřízeným a procházet výsledky práce, případně návrh na změnu výsledku (dovzdělávání);
- finanční;
- vím, že vedoucí má někdy k mé práci výhrady, ale ne vždy je se mnou komunikuje, pokud by je komunikoval, moje výsledky by byly lepší;
- zavedení personálních pohovorů pro zjištění potřeb zaměstnanců.

Otázka 21: Uveďte důvod, proč vás zpětná vazba od nadřízeného demotivuje

Otázka 26: Uveďte důvod, proč pociťujete atmosféru na pracovišti jako napjatou

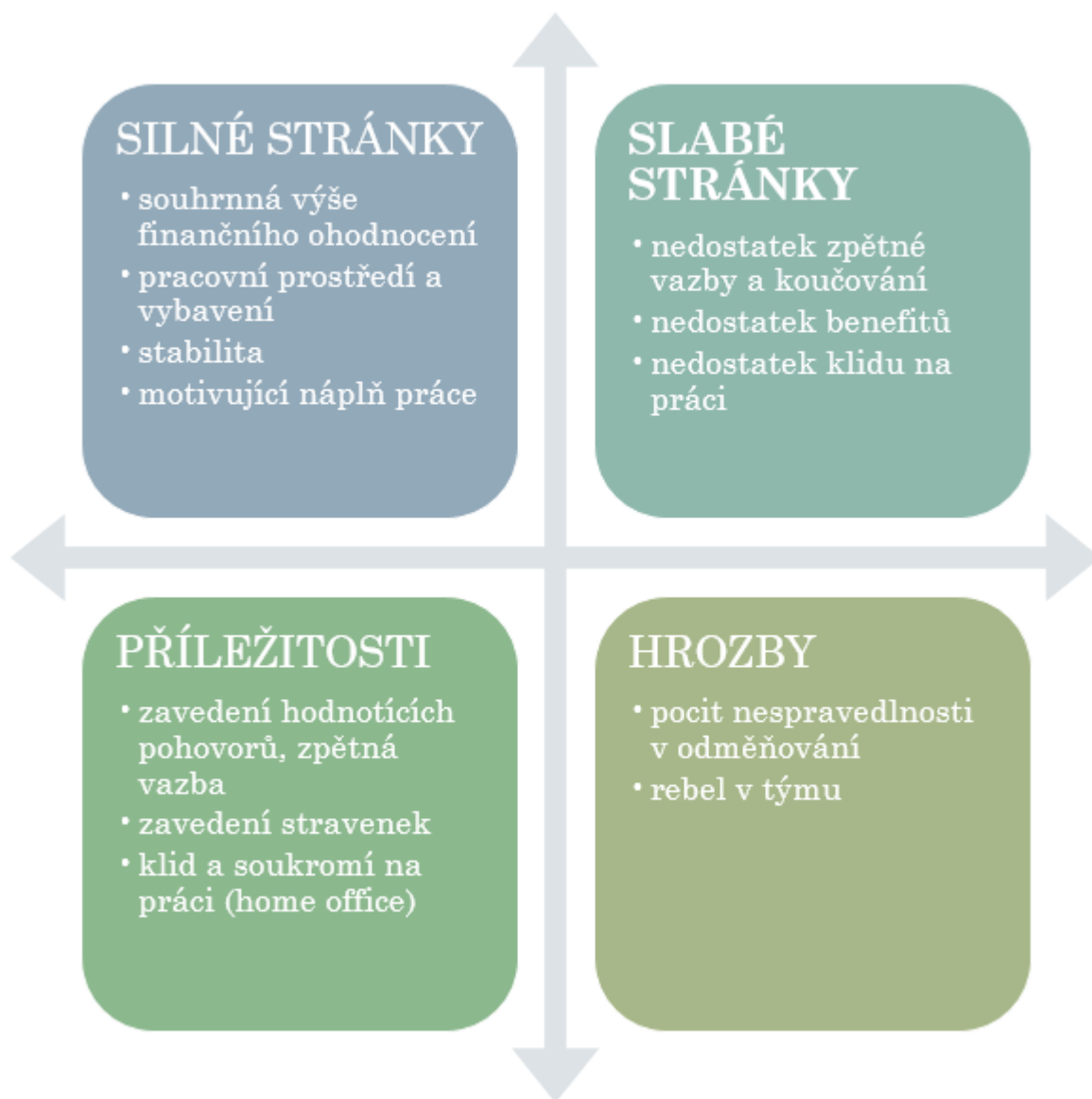
Otázka 29: Uveďte, jaké zlepšení v nabídce kurzů a školení byste ocenil/a

Otázka 37: Je nějaký další faktor, který vás výrazně motivuje, či naopak působí demotivačně

- motivačně - kolektivní práce a spolupráce s kolegy, nové věci - rozšiřování obzorů, volnočasové aktivity demotivačně - zbytečná práce, opakující se činnost, nejasné zadání, změny procesu v průběhu činnosti;
- motivuje - flexibilní pracovní doba, práce z domu;
- demotivuje - jakákoliv ztráta času, např. cesta na pracoviště, nevhodné pracovní úkoly, administrativa;
- motivuje mě, pokud mi dává práce smysl a mohu se s ní ztotožnit;
- myslím, že bylo řečeno vše;
- nejvíce motivuje - úspěch v odvedené práci (zisk společnosti a následně můj) může být i dlouhodobý. Dále mě motivuje sebevzdělávání. Demotivuje mě neschopnost (neochota a nedůslednost) ostatních, pokud s nimi mám spolupracovat;
- tento formulář mně demotivuje.

Příloha 6 SWOT analýza

Obrázek 10 SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Finanční a časová náročnost realizace doporučení

Tabulka 8 Finanční a časová náročnost realizace doporučení

doporučený motivační nástroj	popis potřebné aktivity	finanční náročnost		poznámka
		jednorázová	opakovaná	
hodnotící konzultace	vytvoření šablony pohovoru, interní PR, školení	12 000,00 Kč	0,00 Kč	
	pravidelná hodnocení	0,00 Kč	0,00 Kč	
Celkem / rok		12 000,00 Kč	0,00 Kč	
stravenky	zajištění poskytovatele, úprava softwaru, školení	10 000,00 Kč	0,00 Kč	
	objednávky a distribuce	0,00 Kč	0,00 Kč	
	příspěvek zaměstnavatele		13.617,- Kč/měsíc	počet zaměstnanců: 9
Celkem / rok		10 000,00 Kč	163 404,00 Kč	
zavedení home office	pořízení a úprava technologie	105 000,00 Kč	160,- Kč / měsíc	nákup 5x notebook s příslušenstvím, zřízení a provoz VPN, zaškolení
Celkem / rok		105 000,00 Kč	1 920,00 Kč	
Celkem za 1. rok		127 000 Kč	165 324 Kč	

doporučený motivační nástroj	popis potřebné aktivity	časová náročnost		poznámka
		časová náročnost pro zaměstnance	časová náročnost pro manažera	
hodnotící konzultace	vytvoření šablony pohovoru, interní PR, školení	2 hodiny	8 hodiny	
	pravidelná hodnocení	36 hodin	36 hodin	
Celkem / rok		38 hodin	44 hodin	
stravenky	zajištění externího poskytovatele, úprava softwaru, školení	8 hodin	2 hodiny	
	objednávky a distribuce	24 hodin		
	příspěvek zaměstnavatele			počet zaměstnanců: 9
Celkem / rok		32 hodin	2 hodiny	
zavedení home office	pořízení a úprava technologie	18 hodin	2 hodiny	nákup 5x notebook s příslušenstvím, zřízení a provoz VPN, zaškolení
Celkem / rok		18 hodin	2 hodiny	
Celkem za 1. rok		88 hodin	48 hodin	

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s konzultanty (příloha 3) a internetových stránek poskytovatelů stravenek Edenred CZ s.r.o., Sodexo Pass Česká republika a.s., Up Česká republika, s.r.o.

Příloha 8 Deník a fotografie z pozorování

Téma pozorování:

Pracovní prostředí zaměstnanců firmy XY

Datum a čas pozorování:

14. 2. 2020, 15:00 až 17:00 hod

Průběh a rozsah pozorování:

Výzkumník měl umožněn přístup do všech prostor, ve kterých sídlí firma XY a tyto všechny prostory navštívil a provedl zde výzkum formou pozorování. Dále se výzkum týkal i okolí a ostatních prostor budovy, ve které firma sídlí.

V první části pozorování výzkumník pečlivě prošel okolí budovy, ve které firma sídlí, včetně prohlídky přilehlého parkoviště a zjištění možností městské hromadné dopravy v okolí (blízkost zastávek, intervaly, spojení na dopravní uzly).

Dále byla zkoumána samotná budova, ve které firma sídlí společně s ostatními firmami a jejich skladovými prostory. V budově byla zhodnocena zejména funkčnost recepce a ostrahy. Dále byly prozkoumány možnosti stravování a zdravotní péče zaměstnanců a charakter ostatních nájemců prostor. Výzkumník se zde pohyboval částečně samostatně, částečně v doprovodu pracovníka recepce a poté pověřeného zaměstnance firmy XY.

Největší pozornost byla věnována prostorám, ve kterých přímo sídlí firma XY. Výzkumník byl nejprve seznámen s tímto prostředím asistentkou jednatele firmy, které se mohl doptat na vše, co usnadnilo jeho orientaci v prostorách a bylo potřebné pro pochopení fungování pracovního režimu v kancelářích. Dále mu bylo umožněno samostatné a nerušené provádění výzkumu po neomezenou dobu. Navštíveny a pozorovány byly systematicky všechny prostory včetně kuchyňky a sociálního zařízení. Postupně byla hodnocena tato hlediska: osvětlení, hluk, kvalita vzduchu, obsazenost kanceláří, vybavení potřebnými technologickými prostředky, ergonomie a uspořádání pracovního místa, prostory pro občerstvení a relaxaci.

Nad rámec původního záměru pozorování bylo možné sledovat i samotné zaměstnance při práci a vstřebat tak atmosféru a vztahy ve firmě.

Přítomné osoby:

V době pozorování bylo přímo v prostorách kanceláří firmy přítomno po různě dlouhou dobu pět zaměstnanců firmy, kteří zde v tu chvíli prováděli svoji běžnou pracovní činnost. Na skutečnost, že zde provádí výzkum, byli upozorněni a souhlasili s ní. Výzkumník nezasahoval do jejich činnosti.

Způsob zaznamenání pozorování:

V průběhu pozorování byl prováděn záznam formou poznámek o pozorovaných skutečnostech a tyto skutečnosti byly bezprostředně po skončení pozorování použity pro vypracování kapitoly 3.1 této práce. Dalším způsobem záznamu pozorování bylo pořízení fotografií, které sloužily společně s ručně psanými poznámkami jako podpora pro vytvoření popisu pracovního prostředí

firmy. Dále byly některé z fotografií (obrázek 11 a obrázek 12 v této příloze) použity pro vizuální doplnění popisu pracovního prostředí v kapitole 3.1.

Fotografie z pozorování:

Obrázek 11 Interní prostředí firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12 Vybavení kanceláří



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Dotazníkový výzkum – tabulky a grafy

Tabulka 9 Sociologická struktura respondentů dotazníku

Pohlaví respondentů dotazníku	Počet	Poměrná část
Muž	6	60%
Žena	4	40%
Vzdělání respondentů dotazníku	Počet	Poměrná část
Vysokoškolské	5	50%
Odborné, či všeobecné s maturitou, vyšší odborné	4	40%
Základní	1	10%
Oblast práce respondentů dotazníku	Počet	Poměrná část
Technická a odborná oblast	5	50%
Administrativa	3	30%
Management	1	10%
Ekonomika	1	10%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Jak hodnotíte současný systém finančního hodnocení?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Jsem celkem spokojen / a	5	50%
Plně mi vyhovuje	2	20%
Příliš mi nevyhovuje	2	20%
Vůbec mi nevyhovuje	1	10%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Do jaké míry odpovídá finanční ohodnocení Vaší práce Vaším schopnostem?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Není to ani moc, ani málo	5	50%
Cítím se být dobře zaplacen / a	3	30%
Cítím se být málo zaplacen / a	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Jak hodnotíte spravedlnost finančního odměňování ve firmě?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Je nespravedlivé	8	80%
Je spravedlivé	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Jak na vás působí variabilní část mzdy?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Není pro mě motivující	5	50%
Docela mě motivuje	3	30%
Velmi mě motivuje	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 Jak hodnotíte současný systém firemních benefitů?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Připadá mi nedostatečný	7	70%
Jsem celkem spokojen / a	2	20%
Jsem velmi spokojen / a	1	10%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 Jak hodnotíte své současné rozložení pracovní doby?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Vyhovuje mi	7	70%
Nevyhovuje mi	3	30%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Jak hodnotíte vstřícnost firmy vůči vašim potřebám?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Zaměstnavatel mi maximálně vychází vstříc	6	60%
Vždycky se to nakonec nějak povede	4	40%
Řešení těchto potřeb je pro mě problematické	0	0%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Jak hodnotíte rozvržení svého času mezi práci a osobní život?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Je optimální	7	70%
Je nevyvážené, potřebuji více času pro aktivity osobního života	2	20%
Je nevyvážené, potřebuji se více soustředit na pracovní aktivity	1	10%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 Jak hodnotíte vaše pracovní prostředí (kancelář, pracoviště)?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Vyhovuje mi	8	80%
Nevyhovuje mi	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Jak hodnotíte své pracovní místo z hlediska možnosti soustředit se na práci?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Mohu se kdykoliv plně soustředit na práci	5	50%
Soustředit se na práci je obtížné	3	30%
Většinou se mohu soustředit na práci	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 Jak hodnotíte možnost ztráty zaměstnání ve vaší firmě?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Neobávám se ztráty zaměstnání	8	80%
Obávám se ztráty zaměstnání	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21 Jak hodnotíte způsob, jakým dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k vaší práci?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Ocenil/a bych změnu způsobu zpětné vazby od nadřízeného	5	50%
Jsem se zpětnou vazbou od nadřízeného naprosto spokojen/a	3	30%
Zpětná vazba od nadřízeného mě demotivuje	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na nadstandardně odvedenou práci?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Nadřízený si dobré práce všimne a ocení ji	4	40%
Mé nadstandardní práce si nikdo nevšímá	4	40%
Moji nadstandardní práci bere nadřízený jako samozřejmost	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na případnou nedostatečnou práci?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Pokud by byl můj nadřízený nespokojený, mluvil by o tom se mnou	9	90%
Nadřízený by mou práci nekritizoval, ani pokud by byl nespokojený	1	10%
Nadřízený by si případné chyby ani nevšiml	0	0%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24 Jak hodnotíte motivační působení svého nadřízeného?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Můj nadřízený mě často a dobře motivuje	4	40%
Můj nadřízený moji motivaci neřeší	4	40%
Přístup mého nadřízeného je pro mě spíše demotivační	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Atmosféra je přátelská	5	50%
Máme dobré, ale jen kolegiální vztahy	3	30%
Atmosféra je napjatá	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 Jak hodnotíte stresovost prostředí a práce?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Někdy jsem ve stresu, ale nevadí mi to	6	60%
Často se cítím být ve stresu	2	20%
Občas se cítím pod nepříjemným stresem	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Jak hodnotíte možnost pracovat na sobě prostřednictvím vhodných kurzů a školení?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Tuto možnost mám v dostatečné míře	5	50%
Ocenil/a bych vyšší množství, kvalitu, či zaměření kurzů	4	40%
Nemám zájem o tuto formu rozvoje	1	10%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Jak hodnotíte možnost prosadit své nápady?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Mám možnost prosadit své nápady, ale není to snadné	4	40%
Mé nápady jsou vítané	4	40%
O mé nápady není zájem	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 Jak hodnotíte své povědomí o vizi a strategii podniku do budoucna?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Jsem o vizi a strategii podniku dobře informován	6	60%
O vizi a strategii podniku mám jen tušení	4	40%
Nejsem o vizi a strategii podniku informován/a	0	0%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30 Jak hodnotíte svou možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Nemám možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku	5	50%
Mám možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podnik	3	30%
Možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku mám jen v omezené míře	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 Jak vnímáte svěřené úkoly?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Výzvou je pro mě jen malá část úkolů	5	50%
Jsou pro mě výzvou	4	40%
Jde o víceméně rutinní práci	1	10%
Celkem	10	100%

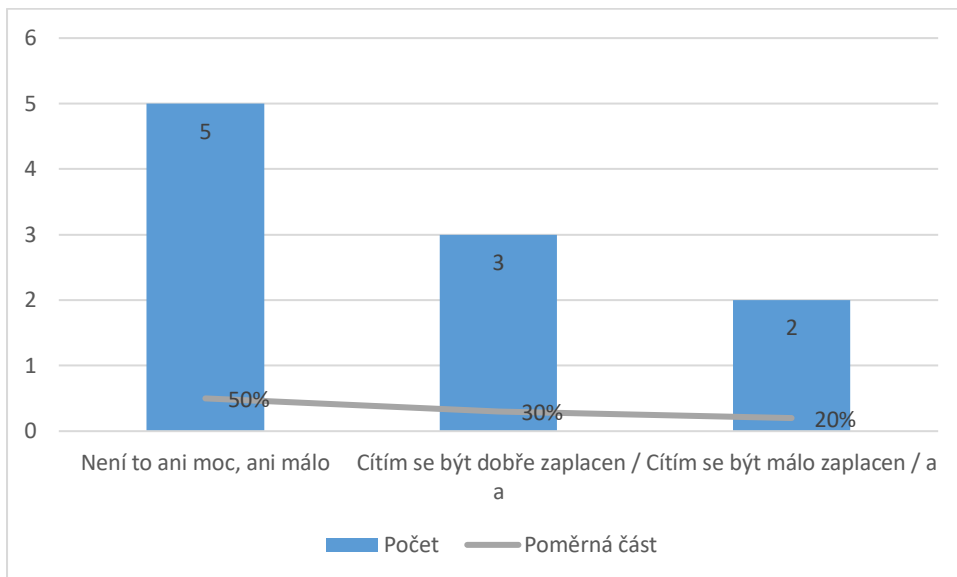
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32 Jak celkově hodnotíte svou práci?

Odpověď	Počet	Poměrná část
Je pro mě zajímavá	9	90%
Moje práce pro mě není moc zajímavá	1	10%
Celkem	10	100%

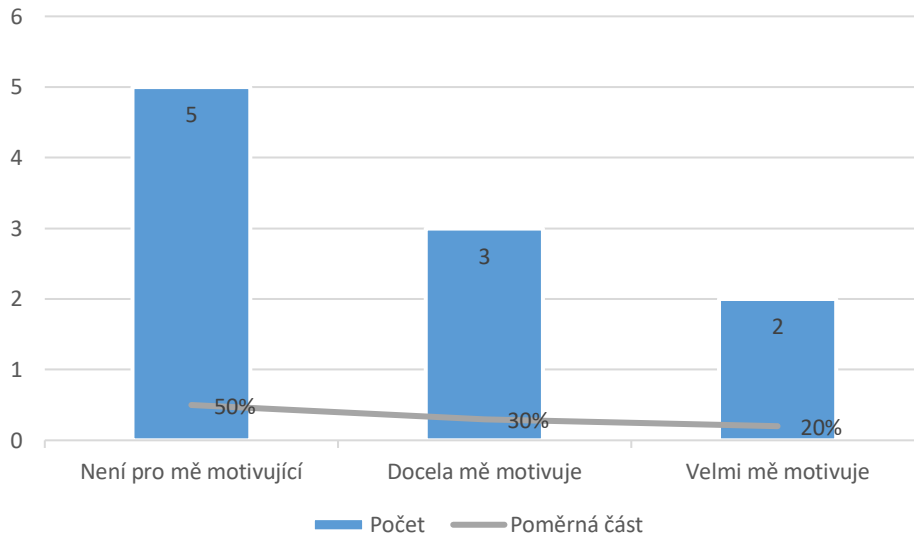
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Do jaké míry odpovídá finanční ohodnocení Vaší práce Vaším schopnostem?



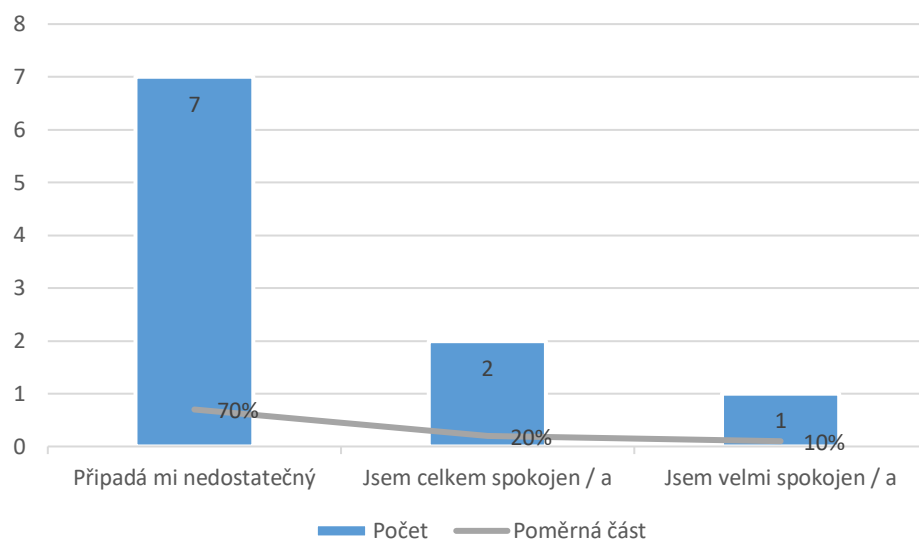
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Jak na vás působí variabilní část mzdy?



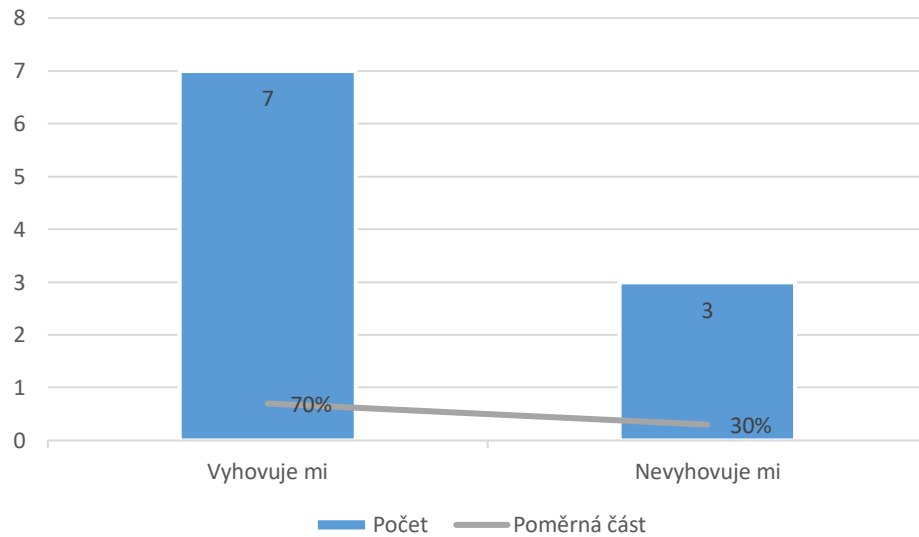
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Jak hodnotíte současný systém firemních benefitů?



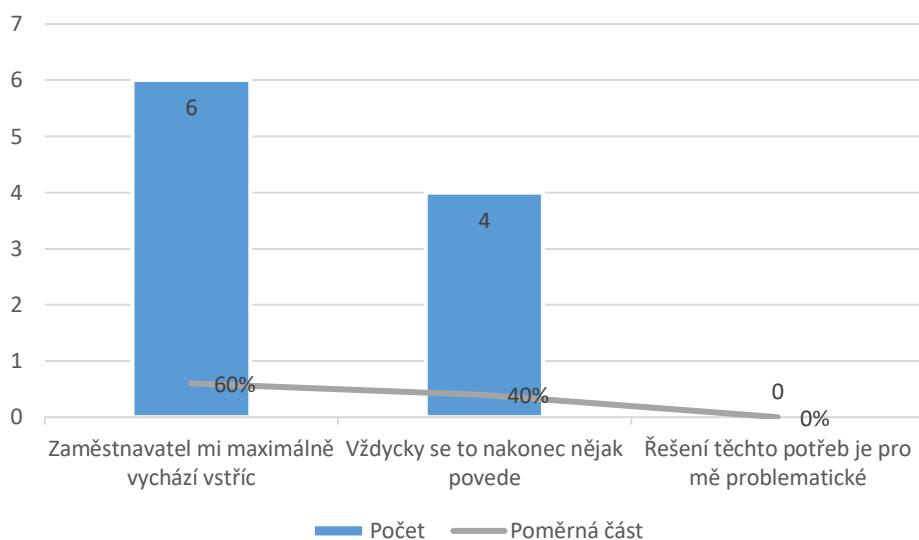
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Jak hodnotíte své současné rozložení pracovní doby?



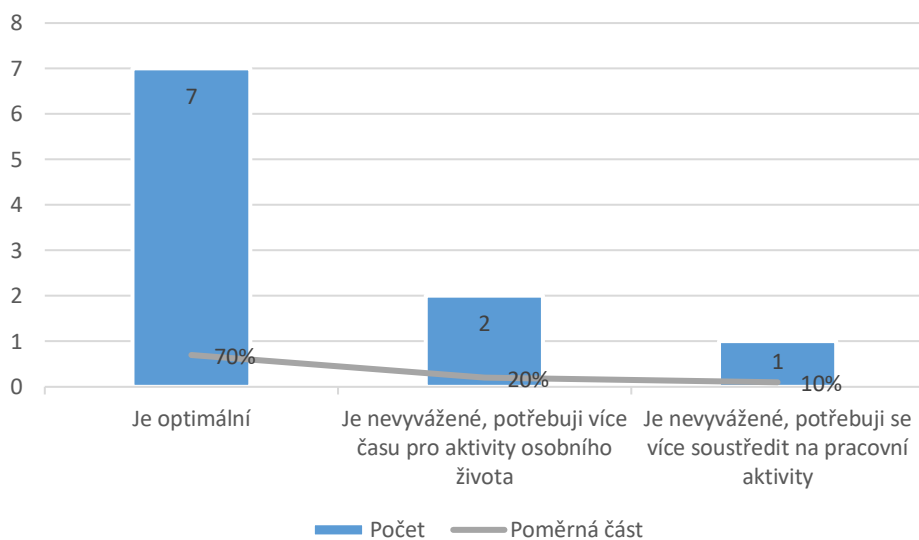
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Jak hodnotíte vstřícnost firmy vůči vašim potřebám?



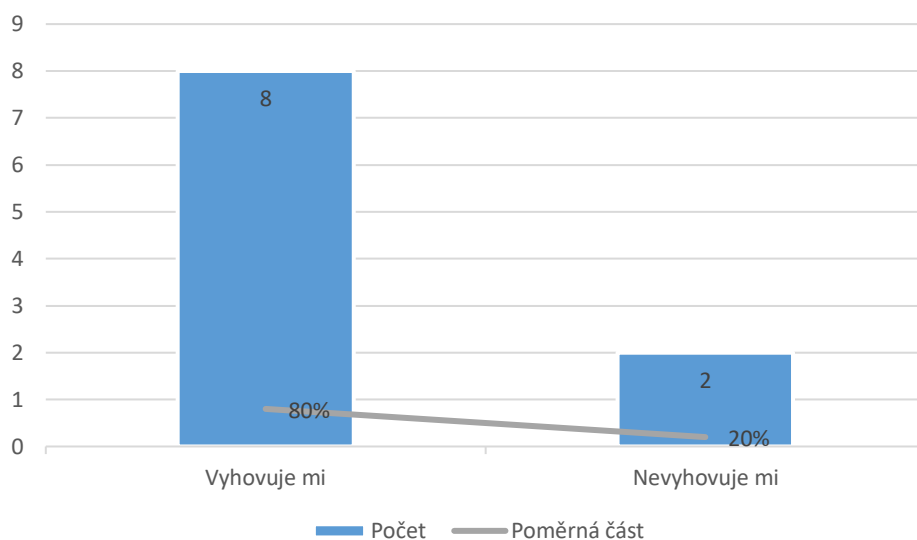
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Jak hodnotíte rozvržení svého času mezi práci a osobní život?



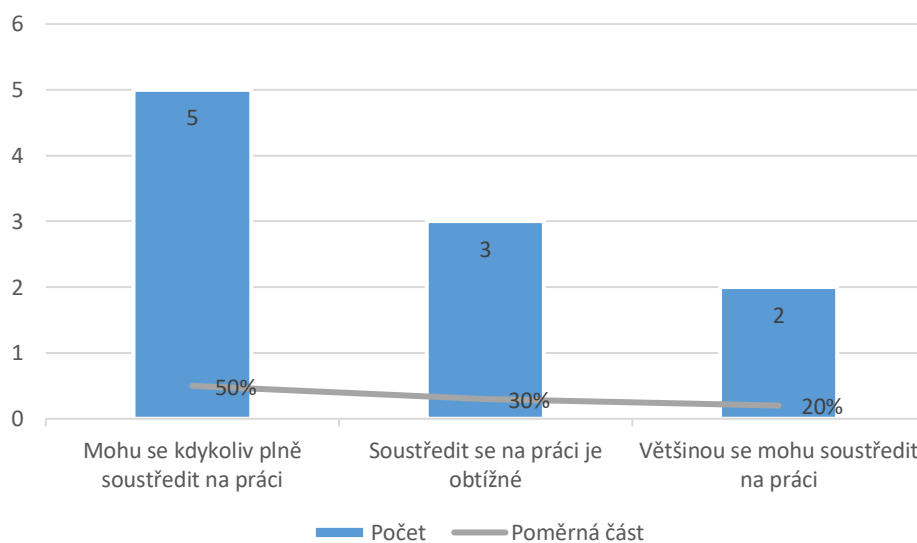
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Jak hodnotíte vaše pracovní prostředí (kancelář, pracoviště)?



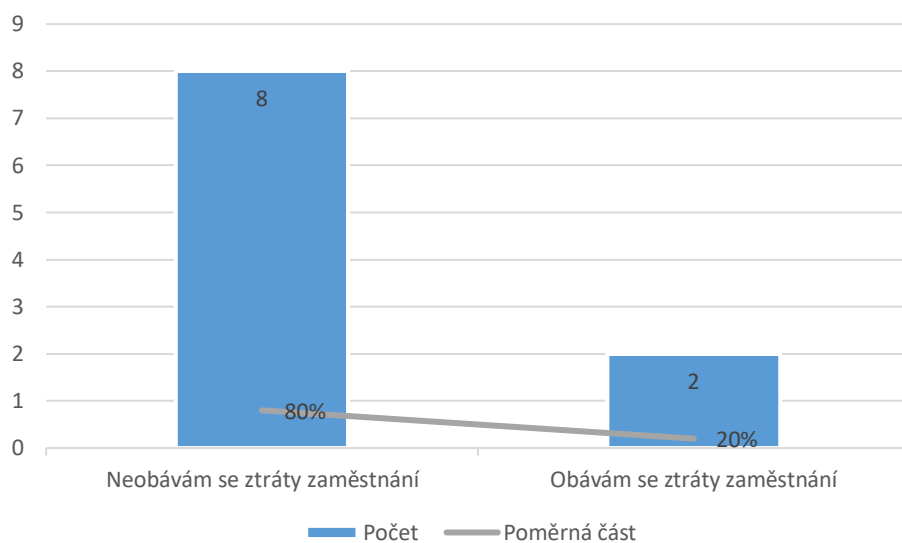
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Jak hodnotíte své pracovní místo z hlediska možnosti soustředit se na práci?



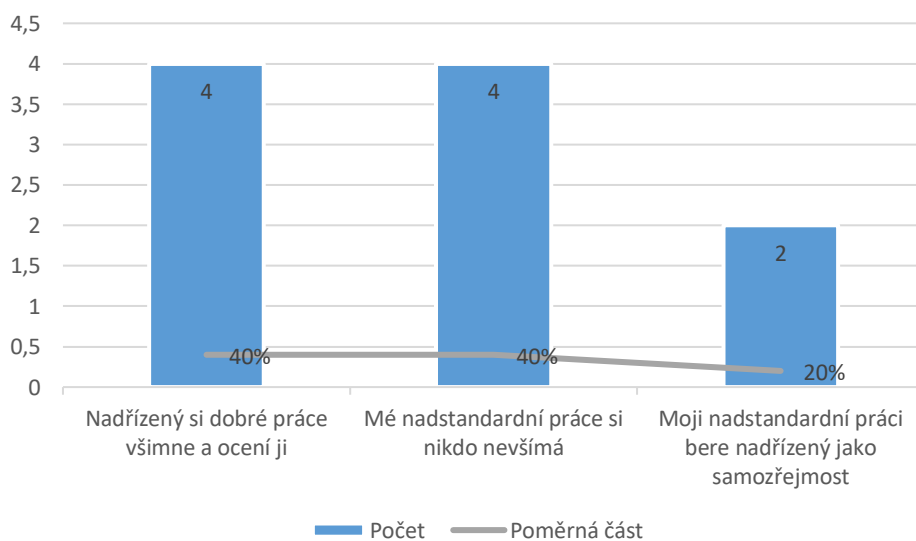
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Jak hodnotíte možnost ztráty zaměstnání ve vaší firmě?



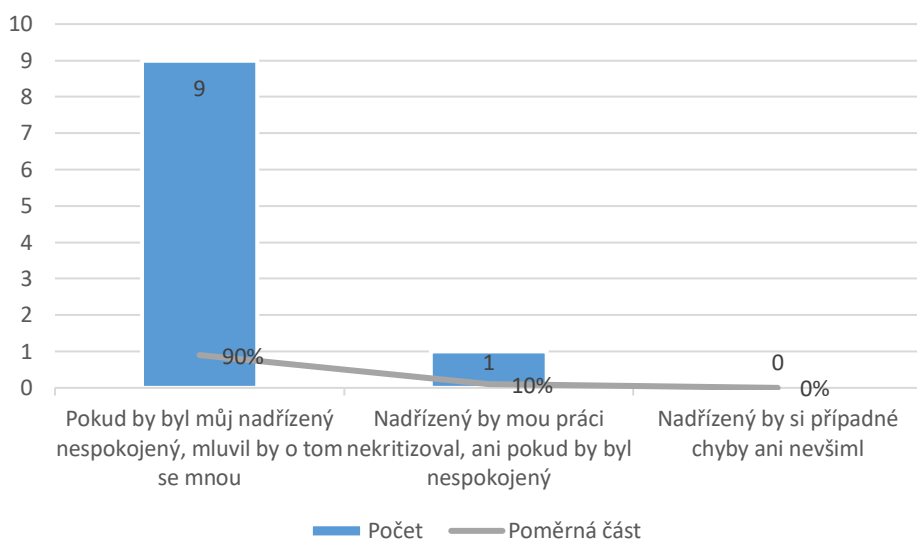
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na nadstandardně odvedenou práci?



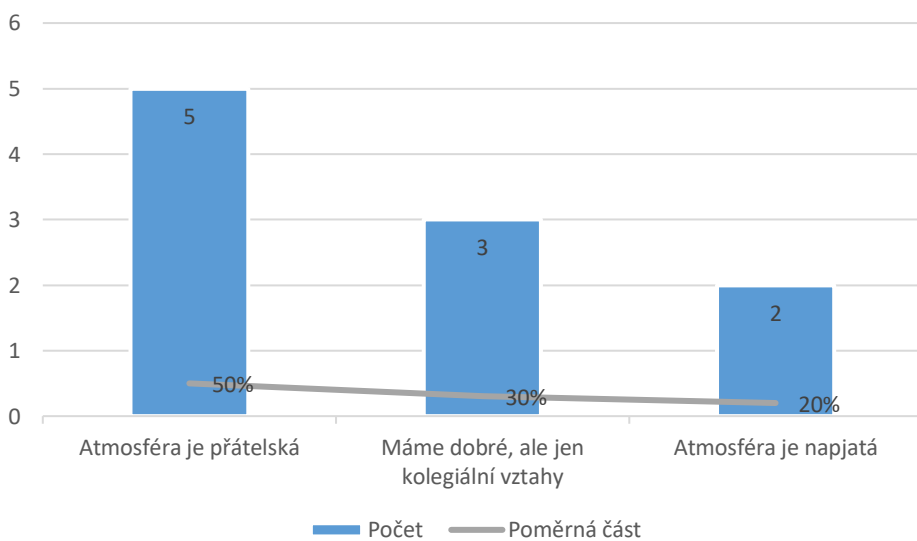
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Jak hodnotíte reakce svého nadřízeného na případnou nedostatečnou práci?



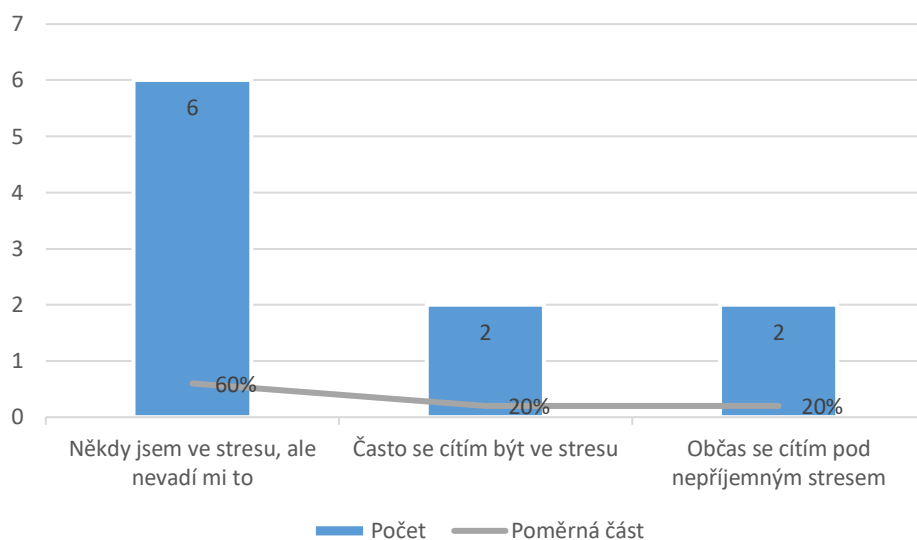
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?



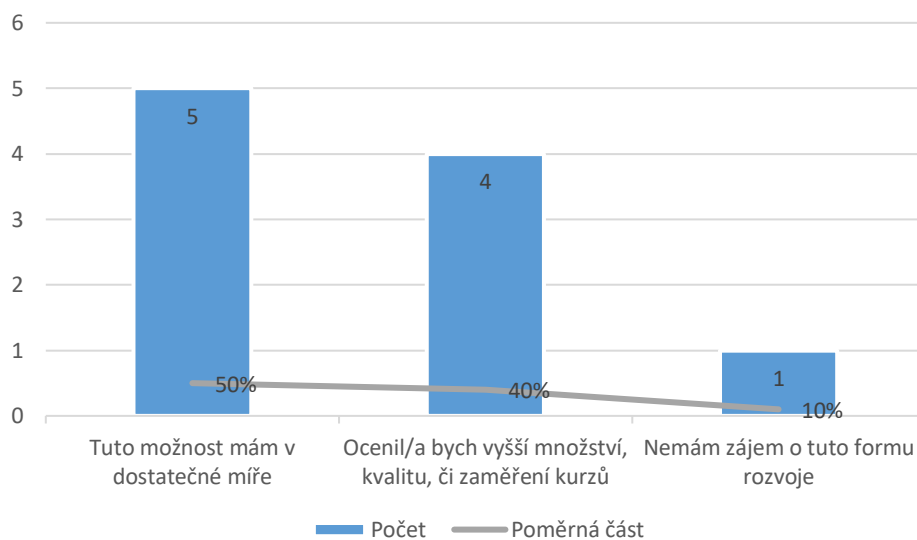
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Jak hodnotíte stresovost prostředí a práce?



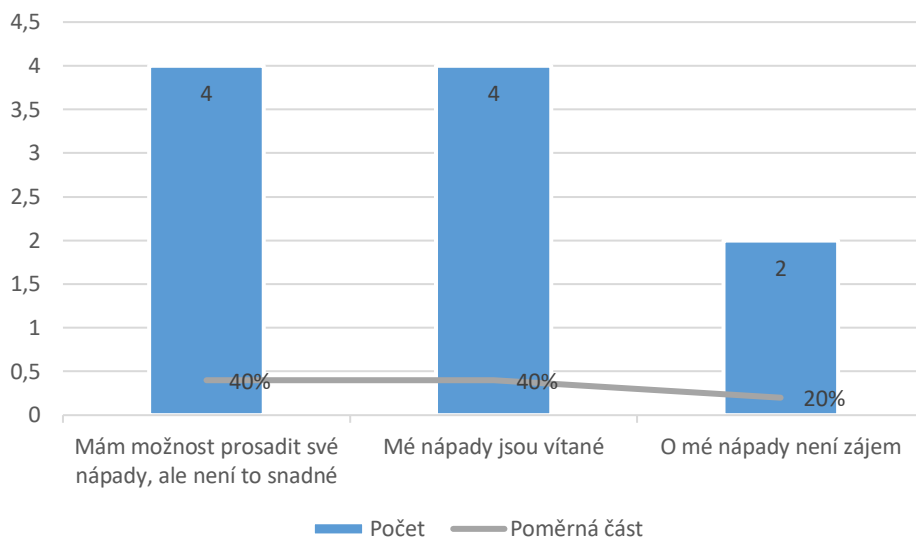
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Jak hodnotíte možnost pracovat na sobě prostřednictvím vhodných kurzů a školení?



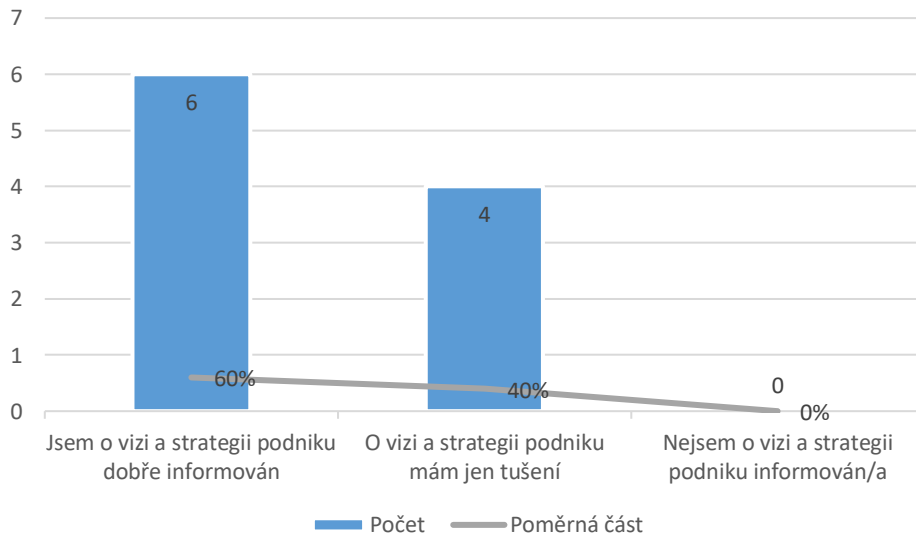
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Jak hodnotíte možnost prosadit své nápady?



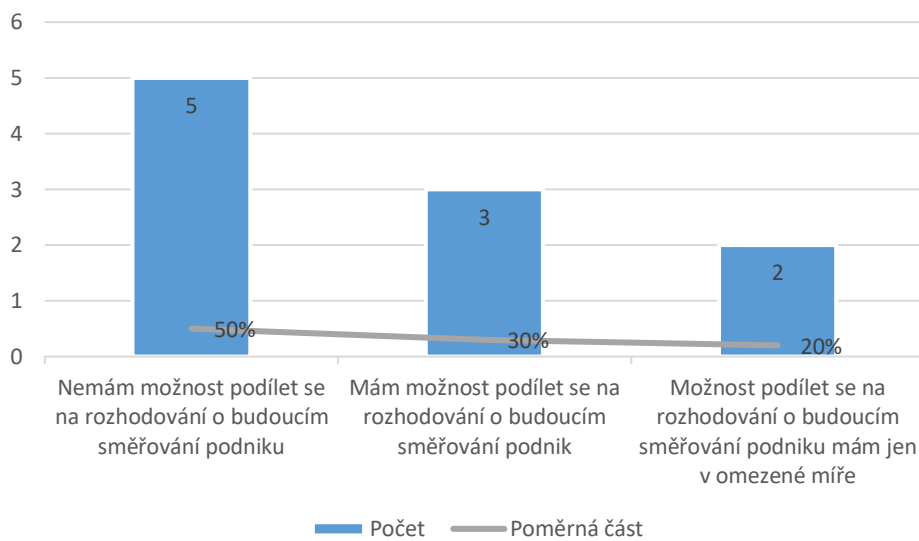
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Jak hodnotíte své povědomí o vizi a strategii podniku do budoucna?



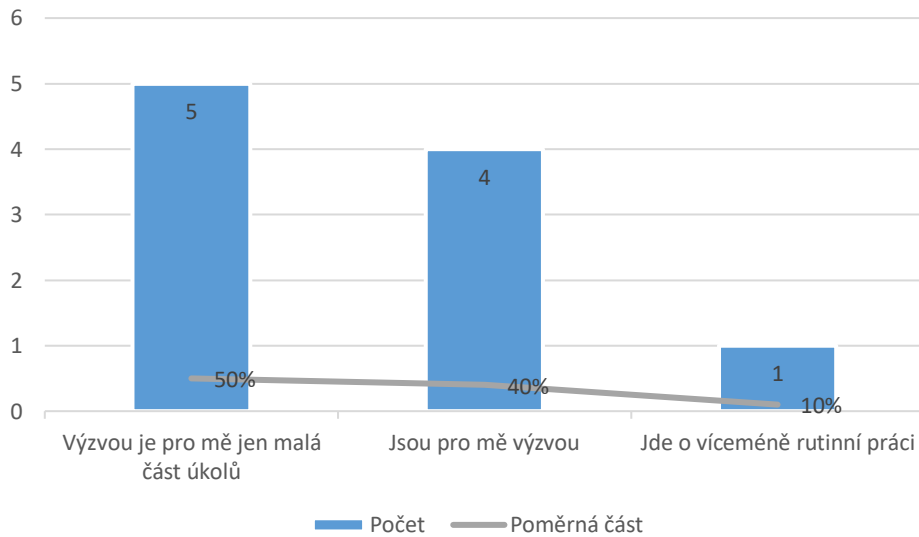
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Jak hodnotíte svou možnost podílet se na rozhodování o budoucím směřování podniku?



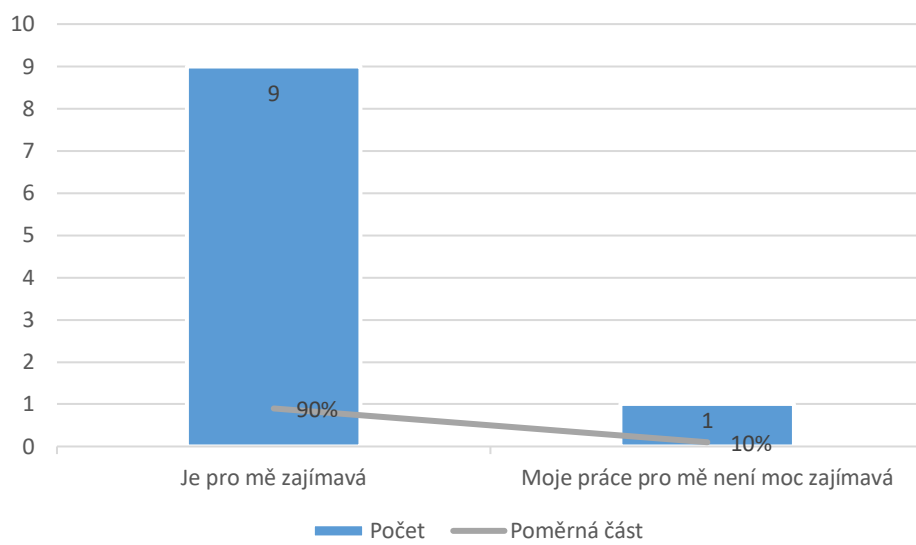
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 Jak vnímáte svěřené úkoly?



Zdroj: vlastní zpracování

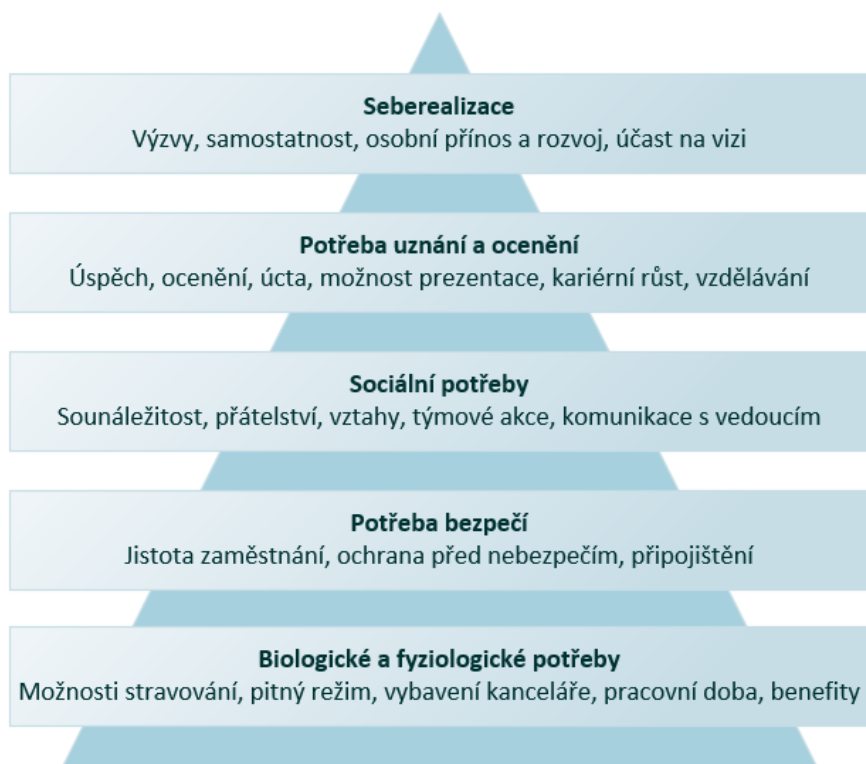
Graf 23 Jak celkově hodnotíte svou práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Pyramida potřeb zaměstnanců

Obrázek 13 Pyramida potřeb zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování podle Medlíkové (2014)