

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Hana Červenková

**Vliv firemní kultury a motivačních faktorů
na výkonnost zaměstnanců ve vazbě na
jejich zařazení v organizační struktuře**

Praha 2011

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

RIGOROSUM THESIS

Hana Červenková

**The influence of company culture
and motivating factors on staff
performance in connection to
placement in company hierarchy**

Praha 2011

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 3. 2011

Mgr. Hana Červenková

Anotace

Rigorózní práce se zabývá významem firemní kultury a motivačních faktorů působících na výkonnost zaměstnanců. Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část je věnována pojetí a významu firemní kultury. Druhá část je zaměřena na motivaci, proces motivace, motivační teorie a motivaci v pracovním procesu. Třetí kapitola poukazuje na pracovní výkon a problémy s lidským faktorem. Dále se zabývá vlivem motivace a firemní kultury na výkon pracovníků a dalšími faktory související s efektivitou pracovníků. Čtvrtá kapitola je věnována praktické aplikaci motivačního auditu ve společnosti zabývající se prodejem služeb a závěrečné zprávě, která audit vyhodnocuje.

Klíčová slova

Firemní kultura, lidský faktor, motivace, motivační faktor, organizační kultura, pracovní výkon, proces motivace, teorie motivace, týmové role, zaměstnanci.

Anotace v cizím jazyce

Rigorosum Thesis deals with the importance of company culture and motivating factors affecting on employees performance. My work is separated into four main parts. A first part is devoted to conception and meaning of the company culture. The second part is targeted to a motivation, motivation proces, motivation teory. The third chapter adverts to a work effectivity and problems with human factor. Further on there is mentioned an influence of motivation and company culture towards to staff effeciency and following factors in connection with the efectivity of employees. Fourth part deals with conception of motivating audit in a company which deals with client services in details.

Key words

Company culture, human factor, motivation, motivating factor, motivation theory, proces of motivation, staff, work performance, team roles

OBSAH

ÚVOD	8
FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM	10
1.1. Firemní kultura, její výhody a nevýhody	10
1.1.1. Co je firemní kultura	10
1.1.2. Výhody existence firemní kultury	13
1.1.3. Negativní důsledky firemní kultury	15
1.2. Hodnocení firemní kultury	16
1.3. Posuzování klimatu v organizaci	36
1.4. Vhodná kultura	38
1.5. Firemní kultura a výkonnost organizace	39
1.5.1. Vliv síly kultury na výkonnost organizace	40
1.5.2. Vliv obsahu firemní kultury na výkonnost organizace	41
2. MOTIVACE	44
2.1. Motivace a proces motivace	44
2.1.1. Co je motivace	44
2.1.2. Proces motivace	47
2.2. Motivační teorie	48
2.2.1. Porovnání teorie A. Maslowa a F. Herzbergra	48
2.2.2. Teorie X a Y Douglese Mc. Gregora	50
2.2.3. Teorie očekávání Victora H. Vrooma	51
2.3. Motivace v pracovním procesu	52
2.4. Motivace jednotlivců	53
2.4.1. Osobní diagnóza	55
2.5. Týmové role jako nástroj motivace	57
2.6. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců	59
3. PRACOVNÍ VÝKON	65
3.1. Problémy s lidským faktorem	65
3.1.1. Zdroje problémů	65
3.1.2. Analýza situace	66
3.1.3. Osobní faktory	66
3.1.4. Jasně vysvětlení požadavků	67

3.1.5. Pracovní podmínky.....	68
3.1.6. Vlivy působící na chování při práci	68
3.2. Vliv motivace a firemní kultury	69
3.2.1. Zpětná vazba.....	70
3.3. Další faktory ovlivňující výkon zaměstnance	70
3.3.1. Úroveň praktických schopností	70
3.3.2. Všeobecná inteligence	71
3.3.3. Osobnost a sociální inteligence	71
4. PRAKTICKÁ ČÁST	74
ZÁVĚR.....	100
RESUMÉ.....	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	106
SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

Téma motivace a firemní kultury je v klasických manažerských teoriích velmi skloňovaným tématem. Ačkoliv se motivačními faktory a vlivem firemní kultury zabýváme historicky velmi dlouho, bohužel nebyl nalezen jednotný model platící pro všechny zaměstnance na všech úrovních různých společností.

Abychom porozuměli tématu motivačních faktorů a jejich vlivů na pracovníky, je potřeba si nejdříve uvědomit, co motivace znamená, odkud přichází, co jsou obecné či individuální dimenze motivace a na základě toho následně rozvinout své vlastní dovednosti vedení ostatních.

Ráda bych se ve své práci zaměřila na to, jak v organizačním schématu působí motivační procesy na pracovníky zaměstnaných na různých úrovních podřízenosti, jak jsou ovlivňováni firemní kulturou, pokud je ve společnosti jakkoliv rozvíjena, či je vytvořena pouze pracovníky samými, jejich pracovním výkonem a vzájemnými souvislostmi mezi motivačními faktory a zmíněnou efektivitou pracovníků.

Pro řídicí pracovníky je znalost motivátorů nezbytnou součástí jejich manažerských dovedností. Není rozhodně pravidlem, že zaměstnanci s bohatým portfoliem motivačních benefitů podávají ten nejvyšší výkon. A to je potřeba si při řízení pracovníků uvědomit.

V odhalování účinných motivačních faktorů se snažíme porozumět chování lidí a každé chování má svůj motivační faktor. To je důvodem, proč jsem si vybrala zmíněné téma pro svou rigorózní práci. Domnívám, že ne každá společnost má povědomí o tom, proč jejich pracovníci, kromě uspokojení existenčních potřeb, jejímž nástrojem je mzda za výkon, pracují a snaží se uspět.

Ve spolupráci se společností Audit organizace byl proveden motivační audit v organizaci, která se dlouhodobě potýká s efektivitou zaměstnanců zapříčiněnou zejména špatnou komunikací a jejich motivací. Vzhledem k tomu, že jsem projektově řídila nábor top managementu i liniových zaměstnanců, byla jsem přesvědčena o tom, že pouze koncepční zadání poradenské firmě nám může napomoci k lepšímu pochopení, proč zaměstnanci pro zmíněnou společnost pracují a jaké mají důvody, kromě existenčních, být zaměstnání právě v této firmě zabývající se prodejem služeb.

Teoretická část by pak měla shrnout firemní kulturu, její klady a úskalí, dále již zmíněnou motivaci s vlivem na pracovní výkon zaměstnanců a pracovní výkon pracovníků jako takový.

FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM

1.1. Firemní kultura, její výhody a nevýhody

1.1.1. Co je firemní kultura

Firemní kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců. Představuje tedy pojem, který nemá jednoznačnou definici. Můžeme ji vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich, aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy.

V současné době je podniková kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury, která zprostředkovává význam jednotlivých událostí podniku.

System podnikové kultury se formuje buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě ze strany vedení podniku v podobě zásad a norem. Tyto zásady a normy mohou být rozdílné ve výrobních či obchodních společnostech nebo firmách poskytujících služby. Každá ze společností může mít jiné hodnoty a postoje, které chce ve svých zaměstnancích „pěstovat“. V nejširší rovině jde tedy o psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztahu k zákazníkům a podnikovým partnerům. Viz příloha A – Etický kodex makléře. Tvoří tedy východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání. Na první pohled rozeznatelnou a jasnou složku tak tvoří vnější projevy společenského styku, architektura a

vybavení pracovišť, podnikové symboly, oslavy, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. Jak jsem již zmínila, může jít o naprosto odlišné vnímání a prezentace firemní kultury diferencované předmětem podnikání společnosti. Právní kancelář bude mít jiné požadavky na oblečení, výrazové prostředky a například vybavení pracovišť než reklamní agentura, kde pracují kreativci s jiným „slovníkem“ a způsobem chování uvnitř a vně pracoviště.

Můžeme tedy říci, že viditelné a hmatatelné prvky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí, se dají nazvat artefakty – architektura budov, vybavení podniků, výroční zprávy podniků, propagační materiály, produkty vytvářené podnikem. Vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov věnují podniky v současné době velkou pozornost. Pro identitu podniku má tento aspekt nejen význam navenek, ale také dovnitř. Mezi artefakty nemateriální povahy je zahrnut především jazyk používaný v podniku, zvyky, rituály a ceremoniály. Ale i historky a mýty, firemní hrdinové. Firemní řeč, kterou tvoří odborný slang, ale i různá slovní spojení zprostředkovávající firemní hodnoty a normy představuje jeden z symbolů firemní kultury.

Firemní kultura představuje tedy prostředí, které přináší výhody především těm, kteří jsou schopni se začlenit a identifikovat se s hodnotovým systémem podniku. Lidé, kteří odpovídají daným kritériím, jsou vnímáni jako „insideři“. Tito lidé bývají lépe odměňováni, mají větší šanci na postu, přičemž se oni sami cítí být přijímáni a získávají pocit identity. Kultura utvářející atmosféru v podniku tak vytváří předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů. Určuje, které vztahy jsou ty správné a vhodné, a to jak z hlediska moci, vlivu, hierarchie, tak z hlediska intimity, lásky a kolegiálnosti.

S podnikovou kulturou úzce souvisí vnímání hodnot, postojů a norem chování. Hodnoty se vztahují k tomu, co jednotlivec nebo skupina považuje za důležité, ovlivňují hodnocení ve smyslu dobrý – špatný a promítají se do rozhodování jednotlivce nebo podniku. Podnikový hodnotový systém

vyjadřuje, čemu je přikládán význam v podniku jako celku, co si členové podniku myslí, že by se mělo dělat, jak v rámci podniku, ta i mimo něj, protože to považují za správné a důležité.

Normy chování v rámci firemní kultury představují normy přijaté ve skupině, kterou jsou nepsanými pravidly, zásadami chování v určitých situacích. Týkají se pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu a vystupování. Dodržování norem je ve skupině odměňováno, jejich nedodržování je na druhé straně trestáno. Skupinové normy mají pro podnik zásadní význam, vymezují chování, které je v podniku akceptováno nebo naopak, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Server www.educity.cz přinesl nedávno ve svém informačním servisu několik doporučení pro etickou pracovní kulturu, jenž je doporučením především pro manažery:

1. Nikdy nepropouštějte v pátek nebo ve významný den, ale ani těsně před dovolenou – nemluvte už o tom, že propouštět prostřednictvím e-mailu, když je pracovník mimo kancelář – z jakéhokoliv důvodu – je už vůbec vrchol nekulturnosti. Když budete propouštět, dělejte to vždy v soukromí a v kanceláři daného zaměstnance nebo na neutrální půdě.
2. Během porad nedělejte více věcí najednou, nevyrušujte a nemluvte v kuse déle než 60 vteřin. Mějte před sebou otevřený blok, když mluví zaměstnanci. Dávejte najevo, že se zajímáte o názory druhých.
3. Udržujte porady krátké.

4. Zdravte zaměstnance jmény. V první řadě se naučte jejich jména. Dejte si předsevzetí mluvit každý den dvě minuty s různými zaměstnanci o tématech, která se netýkají práce.
5. Děkujte zaměstnancům za dobře vykonanou práci. Můžete přidat ručně napsané poděkování k jejich výplatní pásce nebo napsat své díky na druhou stranu vizitky a položit ji na jejich stůl. Složte kompliment třem lidem každý den.
6. Chodte se zaměstnanci na oběd. Zaměstnanci tak mají možnost se při méně formální příležitosti zeptat na cokoli.
7. Překvapte zaměstnance malými testy uznání.

1.1.2. Výhody existence firemní kultury

Silná firemní kultura bývá většinou hodnocena jako pozitivní. Ovšem praxe ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly firemní kultury, jsou umocňovány i důsledky, které jsou rozporné nebo dokonce negativní. Silná podniková kultura zprostředkovává jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a snadno pochopitelný. Usnadňuje tak běžné každodenní jednání lidí, umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. V silné podnikové kultuře existuje neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivě interpretovány a informace méně zkreslovány, než je typické pro formální komunikaci.

Mezi hlavní výhody existence silné podnikové kultury v dané firmě patří možnost rychlého rozhodování. Společná a jednotná komunikace umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace, a to i na odlišných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Díky vysokému stupni identifikace spolupracovníků s prací a podnikem silná podniková kultura snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. V případě, kdy se prokážou uvědomělé prvky pracovní kázně jako nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou.

Dá se tedy říci, že:

- ❖ Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. I když ve větších organizacích obvykle existují subkultury, převážná většina firem má určitou kulturu jako dominantní. Je-li dostatečně silná, je kultura tím, co na pomáhá soudržnosti organizace. Dominantní kultura podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace, je faktorem, který organizaci spojuje a stmeluje.
- ❖ Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Silná a obsahově relevantní kultura znamená sdílení cílů organizace, jejích základních hodnot a norem chování. Prostřednictvím shody ve vnímání a obecně akceptovaných norem chování tak harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.
- ❖ Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Kultura je pracovníkům zprostředkovávána v adaptačním procesu. Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou, osvojují si sdílená přesvědčení a názory týkající se toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je

obvyklé se chovat. Tím se snižuje jejich nejistota, zjednodušuje se jejich svět. Je-li pak kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.

- ❖ Organizační kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků. Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci považují za smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, ztotožňují se s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál organizační kultury je tak zejména v určitých typech kultury velmi silný a účinný.

- ❖ Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou. Protože silná a relevantní organizační kultura podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace, a tedy zdrojem efektivnosti organizace, představuje pro organizaci konkurenční výhodu. Jedná se přitom o výhodu, která je jen obtížně napodobitelná a již nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

1.1.3. Negativní důsledky firemní kultury

Je tedy možné říci, že díky silné firemní kultuře podniky pracují efektivněji. Na druhé straně v konkrétních situacích podnikové reality nelze vše hodnotit takto jednoznačně. Mezi negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu podniku k úspěchu patří tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém mimořádně silný a stabilizovaný, všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty a záměrně odmítány.

Neefektivní je také fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná podniková kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách, což vede k programovým snahám vyhybat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající podnikovou kulturou. Přesvědčení o vhodnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost ale i budoucnost, protože se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové myšlenky názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud je prokázáno, že třeba jen patrně překračují rámec stávající podnikové kultury. (Maxová, 2009).

1.2. Hodnocení firemní kultury

Abychom se vyhnuli negativním vlivům firemní kultury, které by mohli vést k nepochopení a nechuti zaměstnanců ztotožnit se s nepsanými i psanými pravidly, je vhodné kulturu organizace vyhodnotit. Lze na to využít řadu nástrojů. V každém případě není hodnocení snadné, protože se kultura týká jak subjektivního přesvědčení a subjektivních domněnek, tak pozorovatelných jevů, jako jsou normy chování a artefakty. Armstrong (2002) uvádí dva známé nástroje hodnocení kultury:

Dotazník zaměřený na ideologii organizace (Harrison, 1972)

Tento dotazník se zabývá čtyřmi orientacemi, jako je moc, role, úkol, jedinec. Dotazník je doplněn o tvrzení usnadňující zařazování organizace do skupin podle toho, které z těchto tvrzení nejlépe vystihuje současnou situaci v podniku. Mezi těmito tvrzeními jsou:

- Dobrý šéf je silný, rozhodný a přísný, ale spravedlivý
- Dobrý podřízený je ochotný, pilný a loajální

- Lidé, kteří v organizaci dobře pracují, jsou bystří, mazané, tvrdí a soutěživí s výraznou potřebou moci
- Východiskem pro pověřování úkolem jsou osobní potřeby a úsudek toho, kdo rozhoduje
- Rozhodnutí dělají lidé, kteří mají nejvíce znalostí o daném problému a jsou na něj největšími odborníky

Dále můžeme využít nástroje nazvaný:

Inventura kultury organizace (Cooke a Lefferty, 1989)

Tento nástroj hodnotí kulturu organizace podle dvanácti bodů:

1. *Humanistická* – prospěšná kultura – organizace jsou řízeny participativním způsobem a člověk je ve středu pozornosti
2. *Kultura spojenectví (afiliativní kultura)* – organizace, které výrazně upřednostňují konstruktivní vztahy.
3. Kultura souladu (souhlasu) – organizace vyhýbající se konfliktům, v nichž existují příjemné mezilidské vztahy – alespoň na povrchu
4. Konvenční kultura – konzervativní, tradiční a byrokraticky řízené organizace
5. Kultura závislosti – hierarchicky řízené organizace, v nichž se neuplatňuje participace pracovníků na rozhodování a řízení
6. Neúčinná kultura – organizace, které zapomínají odměňovat úspěch, ale trestají omyly a chyby
7. Opozičnická kultura (kultura odporu) – organizace, v nichž převažuje konfrontace a negativismus je trestán
8. Kultura moci – organizace jsou strukturovány na základě pravomocí přidělených funkcí člena
9. Soutěživá kultura – kultura, v níž je ceněno vítězství a členové jsou odměňováni za to, že svým výkonem překonali ostatní
10. Kultura schopnosti (perfekcionistická, puntičkářská kultura) – organizace, v nichž se cení perfekcionismus, vytrvalost a píle.

11. Kultura úspěchu – organizace, které dělají věci dobře a oceňují členy, kteří si kladou a plní podnětné, náročné, ale realistické cíle
12. Kultura seberealizace (sebenaplnění) – organizace, které oceňují kreativitu, kvalitu více než kvantitu a jak úspěšné plnění úkolů, tak individuální rozvoj a růst.

Abychom zjistili, jak kulturu vnímají samotní zaměstnanci, můžeme použít jednoduchý dotazník, který nám pomůže ukázat směr, kudy by se společnost v komunikaci se zaměstnanci měla ubírat.

Příkladem je Dotazník „Organizační kultura“

1. Byl jste seznámen s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?

- Ano, oficiálně
 - Ano, neoficiálně, neformálně
 - Ne
-

2. Byl jste seznámen s vizí a dlouhodobými cíli Vašeho oddělení?

- Ano, oficiálně
 - Ano, neoficiálně, neformálně
 - Ne
-

3. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů celé Vaší společnosti?

- Cíle jsou nereálné, nikdy je nesplníme
- Cíle jsou příliš optimistické, pravděpodobně se nepodaří je splnit
- Cíle jsou stanoveny realisticky, pokud nenastane nenadálá situace cíle

minimálně splníme

- Cíle jsou spíše pesimistické, podaří se je splnit
 - Cíle jsou velmi pesimistické, určitě je splním a překonáme o desítky procent
 - Nevím
-

4. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů Vašeho oddělení?

- Cíle jsou nereálné, nikdy je nesplníme
- Cíle jsou příliš optimistické, pravděpodobně se nepodaří je splnit
- Cíle jsou stanoveny realisticky, pokud nenastane nenadálá situace cíle

minimálně splníme

- Cíle jsou spíše pesimistické, podaří se je splnit
 - Cíle jsou velmi pesimistické, určitě je splním a překonáme o desítky procent
 - Nevím
-

5. Pozice Vaší společnosti na trhu:

- je dominantní (jsme jednička na trhu)
 - silná pozice na trhu (patříme k nejsilnějším)
 - slabší pozice na trhu (menší podíl na trhu)
 - máme jen velmi malou část trhu (naš podíl na trhu je velmi malý)
 - nesoupeříme, nemáme konkurenci /st. a rozpočtové organizace/
-

6. Největší příležitostí Vaší společnosti jsou:

- nové výrobky / služby
- rozvoj nových trhů, získání nových zákazníků(klientů)
- snižování nákladů
- zvýšení kvality výrobků / služeb
- rozvoj zaměstnanců

jiné, prosím upřesněte

nevím

7. Největším ohrožením Vaší společnosti jsou:

konkurenční společnosti

zákony, legislativa, státní orgány

strategická rozhodnutí vrcholového managementu

vlastní zaměstnanci

jiné, prosím upřesněte

nevím

8. Jaká je úroveň používaných technologií v celé Vaší společnosti:

používáme nejnovější technologie ve všech oblastech

používáme nejnovější technologie v nejnútnejších (nezbytných případech)

používáme technologie, které nejsou nejnovější, ale jsou plně funkční a pro naši činnost dostatečné

využíváme zastaralé technologie, které již nedostačují našim potřebám

9. Jaká je úroveň používaných technologií ve Vašem oddělení:

používáme nejnovější technologie ve všech oblastech

používáme nejnovější technologie v nejnútnejších (nezbytných případech)

používáme technologie, které nejsou nejnovější, ale jsou plně funkční a pro naši činnost dostatečné

využíváme zastaralé technologie, které již nedostačují našim potřebám

10. Produktivita práce je v celé Vaší společnosti:

velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranicích svých

možností

- na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou

rezervy

- nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti
-

11. Produktivita práce je Ve Vašem oddělení:

- velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranicích svých

možností

- na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou

rezervy

- nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti
-

12. Produktivita Vaší práce je :

- velmi vysoká, pracuji na hranicích svých možností

- na střední úrovni, jsem poměrně výkonný, ale mám rezervy

- nízká, pracuji hluboko pod své možnosti
-

13. Nejschopnější lidé v naší společnosti pracují:

- v top managementu

- v středním a nižším managementu

- v řadových pozicích
-

14. Jsou obecně zaměstnanci Vaší společnosti loajální k Vaší společnosti?

- ano velmi loajální

- průměrně loajální jako ve většině firem

- ne, nejsou vůbec loajální

15. Jsou pracovníci Vašeho oddělení loajální k Vaší společnosti?

- ano velmi loajální
 - průměrně loajální jako ve většině firem
 - ne, nejsou vůbec loajální
-

16. Jsou pracovníci Vašeho oddělení loajální k Vašemu oddělení?

- ano velmi loajální
 - průměrně loajální jako ve většině firem
 - ne, nejsou vůbec loajální
-

17. Jste Vy osobně loajální k Vaší společnosti?

- ano velmi loajální
 - průměrně loajální jako většina zaměstnanců
 - ne, nejsem loajální
-

18. Jste Vy osobně loajální ke Vašemu oddělení?

- ano velmi loajální
 - průměrně loajální jako většina zaměstnanců
 - ne, nejsem loajální
-

19. Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci ve Vaší společnosti?

- na základě regulérních výběrových řízení
- jde o známé managerů
- na základě doporučení řadových zaměstnanců

- bereme každého, kdo přijde a alespoň částečně splňuje kritéria
 - jinak, prosím upřesněte
-

20. Na uvolněné manažerské posty ve Vaší společnosti jsou přijímáni:

- Výhradně stávající zaměstnanci
 - Většinou stávající zaměstnanci
 - Většinou lidé, kteří u nás dosud nepracovali
 - Výhradně lidé, kteří u nás dosud nepracovali
-

21. Pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti byste označil(a) jako:

- tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
 - týmovou - spolupracující
 - konkurenční - soupeřivou
 - pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy
-

22. Pracovní atmosféru ve Vašem oddělení byste označil(a) jako:

- tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
 - týmovou - spolupracující
 - konkurenční - soupeřivou
 - pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy
-

23. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci? (možnost výběru více položek)

- Materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- Příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu

Možnost být součástí týmu

jiné, prosím upřesněte

24. Vaše práce je nadřizným hodnocena: (možnost výběru více položek)

vyšší mzdy (platu)

dalšími výhodami materiálního charakteru (např. automobil pro soukromé používání.)

formálním pravidelným hodnocením

neformálním hodnocením (uznáním či případnou kritikou)

není hodnocena vůbec

25. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

26. Pro Vaši společnost je typická forma mzdy (platu):

pouze pevná výše mzdy (platu)

základní mzda (plat) a pohyblivá složka do 50% základního platu

základní mzda (plat) a pohyblivá složka nad 50% základního platu

výkonová (úkolová) mzda

nevím

27. Pro Vaše oddělení je typická forma mzdy (platu):

pouze pevná výše mzdy (platu)

- základní mzda (plat) a pohyblivá složka do 50% základního platu
 - základní mzda (plat) a pohyblivá složka nad 50% základního platu
 - výkonová (úkolová) mzda
 - nevím
-

28. Pokud je pro Vaše finanční ohodnocení používána i pohyblivá složka nebo výkonová mzda,, její výše:

- se odvíjí od individuálních výsledků jednotlivého pracovníka
 - se odvíjí od výsledků pracovní skupiny (oddělení)
 - se odvíjí od výsledků celé společnosti
 - kombinací výsledků individuálních a výsledků pracovní skupiny
 - kombinací výsledků individuálních a výsledků celé společnosti
 - kombinací výsledků skupiny a výsledků celé společnosti
 - kombinací výsledků individuálních, výsledků skupiny a výsledků celé společnosti organizace
-

29. Motivuje Vás systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
-

30. Který komunikační prostředek komunikace mezi řadovými pracovníky různých oddělení Vaší společnosti je využívám nejvíce:

- telefon
- email

- dopis, tištěná zpráva
 - přímá komunikace ("z očí do očí")
-

31. Který komunikační prostředek komunikace mezi řadovými pracovníky Vašeho oddělení je využívám nejvíce:

- telefon
 - email
 - dopis, tištěná zpráva
 - přímá komunikace ("z očí do očí")
-

32. Který komunikační prostředek komunikace managementem směrem k podřízeným je využívám nejvíce:

- telefon
 - email
 - dopis, tištěná zpráva
 - přímá komunikace ("z očí do očí")
-

33. Který komunikační prostředek komunikace od podřízených směrem k nadřízeným je využívám nejvíce:

- telefon
 - email
 - dopis, tištěná zpráva
 - přímá komunikace ("z očí do očí")
-

34. Komunikaci ve Vaší společnosti byste označil(a) jako:

- velmi formální

- spíše formální
 - spíše neformální
 - velmi neformální
-

35. Komunikaci ve Vašem oddělení byste označil(a) jako:

- velmi formální
 - spíše formální
 - spíše neformální
 - velmi neformální
-

36. Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici:

- Výhradně oficiální cestou
 - Část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
 - Většinu informací získávám neformálně
-

37. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vaší společnosti:

- jsou oceňovány a podporovány
 - jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
 - nejsou očekávány ani podporovány
-

38. Nové nápady, podněty a myšlenky ve Vašem oddělení:

- jsou oceňovány a podporovány
 - jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
 - nejsou očekávány ani podporovány
-

39. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:

- mohu otevřeně sdělovat
 - musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
 - nemohu sdělovat, vystavuji se postihu
-

40. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vašem oddělení:

- mohu otevřeně sdělovat
 - musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
 - nemohu sdělovat, vystavuji se postihu
-

41. Řídící styl top managementu byste označil(a) jako:

- demokratický
 - liberální
 - autoritativní
-

42. Řídící styl v celé Vaší společnosti byste označil(a) jako:

- demokratický
 - liberální
 - autoritativní
-

43. Řídící styl ve Vašem oddělení byste označil(a) jako:

- demokratický
 - liberální
 - autoritativní
-

44. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní

problémy?

- Ano, o všechny problémy i detaily
 - Ano, o většinu problémů
 - Ano, o zásadní problémy
 - Většinou se nezajímá
 - Ne, zajímají ho jen pracovní výsledky
-

45. Osobní a soukromé problémy na pracovišti:

- se neřeší
 - se řeší velmi zřídka, v případě závažných problémů
 - se řeší velmi často
-

46. Jak jsou dodržovány v termíny pracovních úkolů ve Vaší společnosti?

- Termíny se dodržují za všech okolností.
 - Ve většině případů jsou termíny dodržovány
 - Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
 - Termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky
 - V naší společnosti se termíny nestanovují
-

47. Jak jsou dodržovány v termíny pracovních úkolů ve Vašem oddělení?

- Termíny se dodržují za všech okolností.
 - Ve většině případů jsou termíny dodržovány
 - Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
 - Termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky
 - V našem oddělení se termíny nestanovují
-

48. Máte důvěru v rozhodnutí top managementu

- Ano
 - Většinou ano
 - Většinou ne
 - Ne
-

49. Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného

- Ano
 - Většinou ano
 - Většinou ne
 - Ne
-

50. Pracovní problémy ve Vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:

- Konsensu (dohody)
 - Názorem většiny
 - Rozhoduje nadřízený
-

51. Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou většinou řešeny formou:

- Konsensu (dohody)
 - Názorem většiny
 - Rozhoduje nadřízený
-

52. Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?

- Nadřízený kontroluje pouze výsledky
- Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
- Nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí

Nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale kontroluje i všechny detaily mé práce

53. Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které se již staly?

- Velmi často (společnost se dokáže poučit z chyb)
 - Občas ano.
 - Ne (společnost se dokáže poučit z chyb)
-

54. Opakují se ve Vašem oddělení chyby, které se již staly:

- Velmi často (společnost se dokáže poučit z chyb)
 - Občas ano.
 - Ne (společnost se dokáže poučit z chyb)
-

55. Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků společnosti (například firemní večírky, oceňování pracovníků)?

- Ano max. 1 ročně
 - Ano max. 4 ročně
 - Ano, častěji než 4x ročně
 - Ne, nic takového ve firmě nemáme
-

56. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti (restaurace, kino, divadlo, sport atp.)?

- Ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
- Ano setkávají se pracovníci různých pracovních skupin a managementu
- Ne.

57. Podporuje Vaše společnost neformální setkávání pracovníků?

- Ne, nepřeje si mimopracovní setkávání
 - Nepodporuje, ale nemá námitek
 - Podporuje mimopracovní setkávání (například máme slevy na divadelní představení, do posilovny atp..)
-

58. Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- Ano, pro téměř vše máme směrnice
 - Ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
 - Ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců
-

59. Existují speciální směrnice pouze pro chování pracovníků Vašeho oddělení?

- Ano, pro téměř vše máme směrnice
 - Ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
 - Ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců
-

60. Školení zaměstnanců v celé Vaší společnosti:

- neprobíhá
 - pouze v nejn nutnějších případech
 - probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
 - probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst
-

61. Školení zaměstnanců ve Vašem oddělení:

- neprobíhá
 - pouze v nejnnutnějších případech
 - probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
 - probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst
-

62. Celá Vaše společnost:

- žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
- je zaměřená na přítomnost a současný stav
- se orientuje zejména na budoucnost

63. Vaše oddělení:

- žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
 - je zaměřená na přítomnost a současný stav
 - se orientuje zejména na budoucnost
-

64. Rozhodování v celé Vaší společnosti je:

- velmi rychlé
 - spíše rychlé
 - spíše pomalé
 - velmi pomalé
-

65. Rozhodování ve Vašem oddělení je:

- velmi rychlé
- spíše rychlé
- spíše pomalé
- velmi pomalý

66. V celé Vaší společnosti se nad rámec pracovní doby:

- nepracuje
 - přesčas se pracuje velmi výjimečně
 - pracuje se přes čas do 5 hodin měsíčně
 - pracuje se přes čas do 20 měsíčně
 - pracuje se přes čas nad 20 hodin měsíčně
-

67. V našem oddělení se nad rámec pracovní doby:

- nepracuje
 - přesčas se pracuje velmi výjimečně
 - pracuje se přes čas do 5 hodin měsíčně
 - pracuje se přes čas do 20 měsíčně
 - pracuje se přes čas nad 20 hodin měsíčně
-

68. Velikost Vaší společnosti (organizace) podle počtu zaměstnanců

- do 50 zaměstnanců
 - do 500 zaměstnanců
 - více než 500 zaměstnanců
-

69. Typ Vaší společnosti (organizace)

- česká (český vlastník)
 - zahraniční (zahraniční vlastník)
 - nadnárodní společnost
 - státní, příspěvková nebo rozpočtová organizace
-

70. Organizační zařazení Vašeho pracovního místa:

71. Zařazení Vaší pracovní pozice:

- vrcholový manager manager referent (specialista) dělnická profese

72. Váš Věk:

1.3.Posuzování klimatu v organizaci

Nástroje posuzování klimatu organizace se pokoušejí hodnotit organizaci podle ukazatelů, které jsou považovány za ukazatele zachycující nebo popisující způsob vnímání klimatu. Ty lze posuzovat pomocí dotazníků, například dotazníkem, který vytvořili Litvwin a Stringer (1968) a který se zabývá osmi skutečnostmi či dimenzemi (Armstrong, 2002):

1. Struktura – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. Odpovědnost – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce
3. Riziko – pocit rizikového a náročné postavení v daném pracovním místě a v organizaci. Tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“.
4. Srdečnost – existence přátelských a neformálních společenských skupin.
5. Podpora a pomoc – vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků, důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu.
6. Normy – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu, důraz na dobrou práci, podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli
7. Konflikt – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování
8. Identita – pocit, že patříte k podniku, že jste ceněný člen pracovního týmu.

Koys a de Cotiis (1991) vypracovali přehled řady dotazníků a zjistili následujících osm skutečností, na něž se dotazníky zaměřují:

- Autonomie – vnímání samostatného rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority
- Soudržnost – vnímání jednoty, pospolitosti, solidarity, semknutosti nebo účasti v prostředí organizace, včetně ochoty členů poskytnout ochranu před materiálním rizikem
- Důvěra – vnímání možnosti otevřeně komunikovat s členy na vyšších úrovních organizace o citlivých nebo osobních záležitostech s očekáváním, že nebude narušena poctivost a čestnost takové komunikace
- Zdroje – vnímání časových požadavků týkajících se splnění úkolu a norem výkonu
- Podpora – vnímání míry, do jaké nadřízení tolerují chování členů, včetně ochoty umožnit členům, aby se učili z svých chyb a omylů, aniž by museli mít strach z odvetných opatření
- Uznání – vnímání toho, že přínos členů organizaci je uznáván a oceňován
- Slušnost a spravedlnost – vnímání toho, že politika organizace není svévolná, despotická nebo vrtkavá a nevypočitatelná
- Inovace – vnímání toho, že změny a kreativita jsou povzbuzovány, včetně podstupování rizika v nových oblastech, s nimiž mají členové málo zkušeností, nebo dokonce žádnou zkušenost.

1.4. Vhodná kultura

Dalo by se říci, že dobrá kultura má pozitivní vliv na chování v organizaci. Mohla by napomoci vytvoření kultury vysokého výkonu, kultury, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Dobrá kultura je logická z hlediska svých složek a sdílejí ji členové organizace, to činí organizaci jedinečnou a tak ji odlišuje od jiných organizací.

Avšak kultura vysokého výkonu znamená trochu více než jakákoliv kultura, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Kultury, které jsou dobré za jedněch okolností nebo v jednom časovém období, mohou být dysfunkční za jiných okolností nebo v jiné době.

Protože kultura se sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Neexistuje nic takového jako ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura. To znamená, že pro řízení kultury nemohou existovat žádné univerzální předpisy, i když existují přístupy, které mohou být užitečné.

I když není možné definovat ideální kulturu nebo předepisovat, jak ji lze vytvářet, lze alespoň říci, že pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizaci, a tedy na její výkon. Jestliže někde existuje vhodná, přiměřená a efektivní kultura, bylo by žádoucí podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Jestliže někde existuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být učiněny pokusy stanovit, co je třeba změnit, a pak vytvořit a realizovat plány směřující k její změně. Mezi činitele změny kultury patří například:

- ❖ Systémy odměňování podle výkonu nebo podle schopností, procesy řízení pracovního výkonu, podíly na hospodářských výsledcích, výcvik schopností vést lidi, rozvoj dovedností

- ❖ Programy komunikace, participace a zapojování, vytváření klimatu spolupráce a důvěry, objasňování psychologické smlouvy
- ❖ Programy komplexní kvality
- ❖ Programy péče o zákazníky
- ❖ Týmové vzdělávání zaměřené na formování a fungování týmu, řízení pracovního výkonu orientované na tým, týmové odměňování
- ❖ Podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností organizace založených na zdrojích pomocí formování učící se organizace
- ❖ Dosahování porozumění, akceptace a oddanosti pomocí zapojení do definování hodnot, procesů řízení pracovního výkonu a kroků v oblasti rozvoje pracovníků

1.5. Firemní kultura a výkonnost organizace

Můžeme tedy říci, že dobrá kultura má pozitivní vliv na chování lidí v organizaci a zároveň ovlivňuje jejich výkonnost. Mohla by tedy napomoci vytvoření kultury vysokého výkonu, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Avšak kultura vysokého výkonu znamená trochu více než jakákoliv kultura, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Kulture, které jsou dobré za jedné okolnosti nebo v jednom časovém období, mohou být dysfunkční za jiných okolností nebo v jiné době. Neexistuje nic takového, jako je ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura. To znamená, že pro řízení kultury nemohou existovat žádné univerzální předpisy, i když existují určité přístupy, které mohou být užitečné.

1.5.1. Vliv síly kultury na výkonnost organizace

Silná kultura je obecně chápána jako kultura charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace. Výhody silné kultury spočívají především v tom, že (Lukášová, 2010):

- Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnosti dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité, situace interpretují stejným či obdobným způsobem. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Sdílením norem a uplatňováním psychologických sankcí při jejich případném nedodržování je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální kontrolní systémy, které by jinak mohly oslabovat motivaci a eliminovat inovační přístupy pracovníků a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pocítují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdroje soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků.

Výše nastíněné výhody silné organizační kultury jsou výhodami nahlíženými z hlediska organizace a její výkonnosti. Silná organizační kultura má však také přínosy pro jednotlivce a jeho výkonnost. Pracovníkům zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu

v organizaci a díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků. Pokud jde o nevýhody silné organizační kultury, je upozorňováno především na to, že:

- Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií.
- Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se management firmy rozhodne pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykklých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná organizační kultura byla v určité fázi vývoje organizace přínosem, stává se, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou.

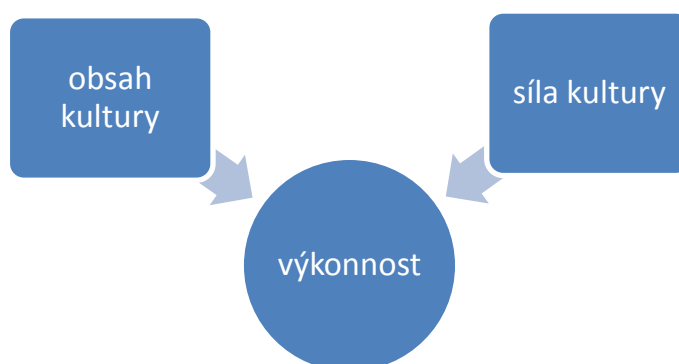
Dá se tedy říci, že silná firemní kultura neznamena pro organizaci jen výhodu. Musíme si uvědomit a především zvážit, kde silnou kulturu podporovat a kde naopak ubrat. Obecně vzato jakékoliv striktní dodržování kulturních norem vede následně k nechuti pracovníků je dodržovat.

1.5.2. Vliv obsahu firemní kultury na výkonnost organizace

Vedle síly kultury závisí charakter a míra vlivu organizační kultury na výkonnost společnosti jí samé na obsahu organizační kultury, a to v jejich vzájemné kombinaci. Obsah kultury má přitom na výkonnost organizace účinek dvojí: jednak pracovníky aktivuje či naopak neaktivuje, a to v závislosti

na konkrétních hodnotách a normách chování, které zahrnuje, jednak pracovníky směřuje k naplňování těch hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní.

Obrázek 1: vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Pokud bych měla shrnout celou kapitolu týkající se firemní kultury a jejího vlivu na výkonnost organizace, konstatovala bych, že obsah kultury podporuje výkonnost organizace, jestliže jsou splněny následující body:

- Obsah kultury je energetizující a aktivující, tzn. podporuje angažovanost, participaci a loajalitu členů organizace
- Je kontextuálně a strategicky přiměřený
- Je adaptivní, tj. podporuje kapacitu organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn
- Kultura je – při naplnění výše uvedených parametrů obsahu – přiměřeně silná, harmonizuje a stmeluje subkultury, které v organizaci existují.

Klíčovou úlohu v utváření a dosahování takové organizační kultury, která podporuje výkonnost organizace a jednotlivých zaměstnanců, hraje

vrcholový management. Dosažení efektivní podnikové kultury od něj vyžaduje řízení s vědomím existence kultury, zvládnání a vyvažování protichůdných tendencí, které se v organizaci prosazují, předcházení kulturním střetům a zvládnání kulturní diverzity. Podaří-li se však managementu dosáhnout přiměřeně silné kultury, jejíž obsah výkonnost organizace podporuje, získává organizace konkurenční výhodu která je obtížně napodobitelná a již nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

MOTIVACE

2.1. Motivace a proces motivace

2.1.1. Co je motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Představy o motivování lidí, bohužel vidíme mnohdy velmi zjednodušeně. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se domníváme. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů.

Motivace je důležitým prvkem v životě člověka a to v pracovním procesu i v soukromém životě. V analýze chování a jednání řídicích pracovníků je třeba sledovat příčiny rozhodování, které může být výsledkem sil, které spadají do oblasti motivace, která má dvě složky vytvářející harmonickou jednotu.

Je to směřování k určitému cíli na základě principu hierarchie hodnot osobnosti. Také mobilizace určitého množství energie pro dosažení různých cílů a to cílů vnějších - překonávání překážek a cílů vnitřních – překonávání zábran.

Motiv je tedy vnitřním stavem organismu, který člověka podněcuje k jednání nebo činnosti zaměřené na uspokojení jeho potřeb, toho po čem touží, co si přeje. Motivy jsou spojeny s naší aktivací a ta má určitý cíl, směr, intenzitu a dobu trvání. Naše motivy vznikají z vnitřních podnětů, některé si uvědomujeme, některé nám zůstávají skryty. Motivy hrají významnou roli při emoční, myšlenkové a fantazijní činnosti člověka a pomocí nich vysvětlujeme, proč jednáme určitým způsobem. Zdroje motivů jsou potřeby, zájmy, hodnoty, přání, ideály, postoje... Tento výčet se s věkem, životními zkušenostmi, vzděláním, vyzrálostí člověka mění a vyvíjí. Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace našeho jednání. Dochází k aktivizaci vnitřních pohnutek (potřeby, ideály, zájmy, hodnoty). Motivace ovlivňuje osobnost člověka, jeho schopnosti a dovednosti. *Motivovat tedy znamená rozhábat vnitřní síly člověka k tomu, aby udělal něco, protože to udělat chce.* Člověk v podstatě neustále vyhodnocuje stav, ve kterém se nachází. Tento proces je intuitivní, neřízený a jeho výsledkem je *aktuální pocit*. Pocit vyvolává *potřebu*. Příjemný pocit se snažíme zachovat, nepříjemný evokuje potřebu změny. Potřeby jsou tedy příčinou chování a můžeme jim říkat *motiv*. Motivem lidského chování je tedy uspokojování potřeb.

Základní pojmy, které s motivací úzce souvisí, jsou:

Motiv – je vnitřní stav organismu, pohnutka, která člověka podněcuje k jednání nebo nějaké činnosti s cílem uspokojit jeho potřebu, dalo by se říci navodit příjemné pocity. Díky motivům dochází k aktivaci, která někam směřuje, má svou vlastní intenzitu a dobu trvání. Zdrojem motivů jsou podněty vnitřní i vnější, vědomé, ale i nevědomé. Pomocí motivů můžeme osvětlit, proč člověk jedná tak, jak jedná.

Potřeba – mezi motivem a potřebou je úzká souvislost. Potřeby jsou totiž řízenými motivy. Potřeba je stav, kdy dochází k narušení vnitřní nebo vnější rovnováhy organismu člověka. U potřeb dochází ke změnám v závislosti na

věku, vzdělání, vyzrálosti člověka a jeho životních zkušenostech. Diametrálně jiná bude potřeba mladíka v 16-ti letech a muže s rodinou ve 40-ti letech.

Motivace – je psychologický proces, který usměrňuje, udržuje a energitizuje naše jednání. Je to interní hnací síla, která nás žene k úspoře našich nenaplněných potřeb, síla, která vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.

Stimulace – vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí pomocí vnějších prostředků (odměna, pochvala), které jsou pro člověka natolik důležité, že ho přimějí k určité činnosti. Samotná stimulace má jen krátkodobý charakter a musí být propojena s motivací.

Cíl – cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb. V závislosti na čase mohou být krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Přesvědčení – něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří.

Na výše jmenované pojmy, které s motivací úzce souvisí, navazuje ještě je jeden pojem, pojem manipulace.

Manipulace - ve většině lidí, už jen podle názvu, tento pojem evokuje něco negativního. Na manipulaci narážíme jak v oblasti osobního života tak v pracovním procesu. V oblasti motivace však znamená manipulace ovlivňování člověka prostřednictvím znalosti jeho vnitřních motivů k vykonání určité činnosti. Manipulaci můžeme vnímat jako pozitivní, ale i negativní ve smyslu zneužití člověka k určitému postoji, přístupu, výkonu..

2.1.2. Proces motivace

Jak bylo zmíněno v předešlé podkapitole, motiv můžeme vidět jako důvod, abychom něco udělali. Motivace se pak týká faktorů ovlivňující chování lidí, aby určitým způsobem jednali. Arnold a kol. (1991) popisují tři složky motivace a to:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší

Motivování osob je tedy uváděním těchto osob do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že dovedou k dosažení těchto cílů. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale jsou to především vedoucí pracovníci, kteří musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat k dosažení nejlepších výkonů pracovníků. Zároveň by se měli podílet na vytvoření motivačních nástrojů a motivačních procesů (Armstrong, 2002).

2.2. Motivační teorie

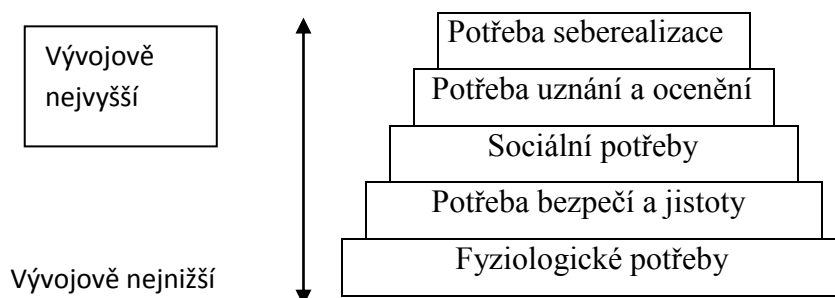
2.2.1. Porovnání teorie A. Maslowa a F. Herzberga

Maslowova hierarchie potřeb je patrně nejznámější teorií motivace. Maslow ve své teorii uvádí, že některé živočišné potřeby jsou důležitější než ostatní. Primárně se budeme snažit uspokojit potřebu žízně před potřebou hladu. Na základě tohoto zjištění rozvinul a rozpracoval myšlenku, kterou prezentoval na modelu pyramidy. Tento pěti úroňový model obsahuje *fyziologické potřeby* (pití, jídlo, spánek, sex), *potřeby jistoty a bezpečí*, *sociální potřeby* (komunikace, existence přátel), *potřeby uznání* (já-respekt, postavení) a *potřebu seberealizace*. Původně Maslow předpokládal, že lidé chtějí prvotně uspokojit své základní potřeby a potom přicházejí na řadu postupně další stupně pyramidy. Na konci své kariéry nicméně připustil, že u některých lidí může docházet k přeskočení některých fází a vytváření tzv. „náhradních pyramid“. Tímto krokem si kompenzují neúspěchy v některé z oblastí.

Maslow byl prvním, kdo vnesl do poměrně komplikovaného nepřehledného systému lidských potřeb určitý řád. *V průběhu doby však výzkum i empirie ukázaly, že tato teorie má řadu nedostatků (Šuleř, 2002).*

- ❖ Komplikovaný systém, výzkum zjistil, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři, nikoliv pět.
- ❖ Nemusí být nutně posloupnost potřeb, může nastoupit zcela jiná, neočekávaná potřeba.
- ❖ Uspokojení snižuje sílu potřeb jen pokud jde o potřeby základní. Naopak u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, které budou oceňovány. Budou vyhledávány další a další možnosti, jak se této aktivitě věnovat.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Jeho následovník Frederick Herzberg rozvinul a aplikoval Maslowovy myšlenky do pracovní oblasti a známá je jeho dvoufaktorová teorie. Na základě empirického šetření dospěl k závěru, že existují dva typy faktorů, které ovlivňují člověka k práci.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující člověka k práci

Hygienické faktory (dissatisfactory)	Motivátory (satisfactory)
Firemní politika	Postup v zaměstnání
Řízení	Uznání a pochvala
Příjem	Pracovní spokojenost
Vztahy	Odpovědnost
Pracovní podmínky	Svoboda rozhodovat

Herzbergovi bylo vytýkáno, že jeho teorie není obecně aplikovatelná. Co je pro jednoho pracovníka příčinou spokojenosti, může být pro druhého zdrojem nespokojenosti a naopak. Praktický přínos je ale bezesporu v tom, že

větší množství peněz a zaměstnaneckých benefitů k motivaci samo o sobě nestačí, alespoň z dlouhodobého hlediska.

Zajímavý pohled nám dává srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie.

Tabulka 2: Srovnání Maslowovi a Herzbergovi teorie

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce	Většinou na duševní pracovníky a vysoce kvalifikované specialisty.
Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
Role peněžní odměny	Může motivovat	Není klíčovým motivátorem.
Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

2.2.2. Teorie X a Y Douglase McGregora

Dalším, kdo čerpal z Maslowovy teorie potřeb, byl Douglas McGregor. Jeho teorie X a teorie Y vychází z konceptu klasifikace vztahu člověka k práci. Rozdělil tedy lidské chování do dvou vzájemně protichůdných kategorií.

Teorie X

Tato teorie je založena na přesvědčení, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a vyhýbají se jí kdykoli je to možné. Tento typ lidí touží po jistotě, není iniciativní, nechce převzít žádnou zodpovědnost, brání se jakýmkoli změnám a je závislý na svém vedení. Aby tito lidé vykonávali vůbec nějakou činnost, musí být nuceni k práci, neustále kontrolováni a nedostatky okamžitě trestáni. Organizace fungující na této bázi používají jako motivačních, spíše

stimulačních nástrojů finanční odměny, zaměstnanecké benefity a zkracování pracovní doby.

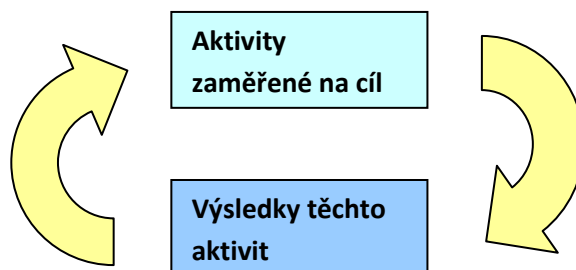
Teorie Y

Teorie Y je založena na opačném názoru. Lidé rádi pracují, vynakládání úsilí jak fyzického tak duševního je stejně přirozené jako hra nebo odpočinek, že člověk touží po náročných úkolech, zodpovědnosti a práce mu přináší uspokojení. Vnější kontrola a hrozby trestů nejsou jedinými způsoby, jak zajistit, aby lidé vynakládali na dosahování cílů patřičné úsilí. Tito lidé jsou motivováni z vlastních vnitřních pohnutek a role manažera je pouze dohlížet a vzdělávat. Nejvíce motivující pro ně je pochvala a uznání jejich práce.

2.2.3. Teorie očekávání Victora H. Vrooma

Viktor Vroom spojil motivaci s dosahováním cílů. Představme si to jako virtuální kruh s jasnými cíli a aktivitami, jejichž dosažení popohání lidi k jejich splnění a pokračuje dále procesem nastavování nových cílů (Forsyth, 2006).

Obrázek 3: Teorie očekávání V. Vrooma



Zdroj: Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým, str. 20

Tato teorie vypadá naprosto logicky. To co nám ale říká je, že pozitivní efekt je znásoben proporcionálně dle stupně dosažených cílů. V praxi to znamená, že z našeho pohledu nedosažitelným cílům budeme věnovat jen velmi malé, nebo téměř žádné úsilí.

Je nezbytné mít na paměti zejména toto:

- ❖ Každý má své vlastní přesvědčení, pocity a potřebuje k úspěchu jiný stimulátor.
- ❖ Jsou lidé, kteří nejsou motivováni penězi nebo externími skutečnostmi, často je to vnitřní uspokojení, co je nastartuje.
- ❖ Načasování. Zadané úkoly se zpočátku mohou zdát nesplnitelné a lidé to vzdají. Motivace v počátcích a brzký úspěch může lidi nastartovat a udržet jejich entuziasmus do dokončení daného úkolu.
- ❖ Fázování. Rozdělení velkého úkolu na menší části. Úspěšné plnění dílčích cílů je motivující.

V pracovním životě se toto projevuje jako tzv. „Pozitivní přístup“. Lidé, kteří jsou přesvědčeni o splnitelnosti úkolu, dosáhnou cíle bez většího úsilí. Teorii o motivaci je mnoho a lidské jednání je velmi komplikované a výrazně individuální. V praxi je proto poměrně složité jasně a strukturovaně použít jednu teorii jako řídicí nástroj. Přesto je znalost teorie užitečným zdrojem informací a je dobré je znát.

2.3. Motivace v pracovním procesu

Pracovní motivace je v podstatě aplikace pojmu motivace užívaného v obecné psychologii. Cílem pracovní motivace je řešení konkrétních úkolů a problémů v pracovním jednání. Pracovní motivace může být vnitřní,

vycházející z podstaty člověka a vnější, která je stimulována okolím. Obojí je vzájemně propojené a dá se říci, že to jsou spojené nádoby. Je samozřejmě motivovat jednotlivce, ale neméně důležitá je i motivace týmů a skupin. Motivace k práci neovlivňuje pouze současné výkony. To, jak umíme pracovníka motivovat dnes, bude mít vliv i na jeho příští výkony. Základním předpokladem úspěšného motivování ale je, že známe lidské potřeby, které jsou pro pracovníka důležité. „Chytré“ organizace dnes upouští od stylu „úkol/kontrola“ a přecházejí k motivačnímu „rad' a buď pro“. Cílem je, aby se zaměstnanci zapojili do pracovního procesu, neplnili jen přidělené úkoly, aby hledali nová řešení, příležitosti. Kromě osobních motivů se na pracovní motivaci podílí mnoho dalších vnějších faktorů, které by měly tvořit určitý systém.

Jmenujme například:

- ❖ Manažerský styl vedení
- ❖ Systém hodnocení
- ❖ Systém odměňování
- ❖ Systém vzdělávání apod.
- ❖ Firemní kultura apod.

2.4. Motivace jednotlivců

O motivaci se dá říci, že je základním kamenem personálního managementu. Bez určité úrovně motivovaného chování a jednání nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat pracovní výsledky (Stýblo, 2003). K tomu, abychom zjistili jak jsou lidé motivovaní, můžeme využít motivačních dotazníků – viz Příloha B. V současné době převažuje ve vedení lidí aplikace tzv. „měkkých metod“, což

je právě umění manažerů motivovat své spolupracovníky a sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace.

Paterovo pravidlo říká, že 20% aktivit generuje 80% úspěchu. Adairovo pravidlo 50:50 říká že:

- ❖ 50% motivace pochází z našeho nitra
- ❖ 50% z okolí, jež nás obklopuje, obzvlášť ze stylu vedení, se kterým se setkáváme

Položme si otázku, kdo je vlastně zodpovědný za motivaci pracovníků? Je to sám pracovník, jeho nadřízený, nebo je to organizace? Zřejmě to bude kombinací všeho, nicméně styl vedení vedoucího pracovníka má na motivaci jednotlivce podstatný vliv.

Lidé jsou různí a ve svých motivech se liší. Ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací peníze. Abychom mohli pracovníky dobře motivovat, je důležité znát jejich motivy.

Pro názornost si uvedme příklady motivů různých lidí (Šuleř, 2002):

Peníze – jsou významným motivem pro většinu průměrných lidí. Pokud jich má manažer, respektive organizace dostatek, je tento typ lidí lehce motivovatelný.

Osobní postavení – potřeba řídit, rozhodovat, ovlivňovat chod věcí a i určitá pýcha na dosažené postavení se jako motiv objevuje u většiny manažerů.

Pracovní výsledky, výkon – tento motiv se projevuje u lidí, kteří mají rádi svou práci, snaží se v ní vyniknout, rádi se porovnávají s okolím. V případě neúspěchu dělají vše proto, aby ho napravili a již se to neopakovalo.

Přátelství – tato potřeba je důležitá pro lidi, kteří mají rádi dobré vztahy a atmosféru na pracovišti. Na dobrých vztazích jim záleží více než na výsledcích a finančních odměnách.

Jistota – poměrně skromní lidé. Netouží po postavení, uznání či penězích, chtějí mít své jisté. Vyhýbají se riziku a mají rádi přesně definovaná pravidla.

Odbornost – profesní a odborný rozvoj je klíčový pro tento typ lidí. Snaží se vyniknout ve své profesi a nedokáží si představit, že by dělali něco jiného.

Samostatnost – volnost, minimální kontrola, samostatnost v rozhodování, dělat si věci po svém je motivem těchto lidí.

Tvořivost – je motivem lidí, kteří rádi vymýšlejí a tvoří něco nového.

V praxi se málokdy setkáme s přímo jedním vyhraněným typem motivu. Spíše je to prolínání dvou až tří typů.

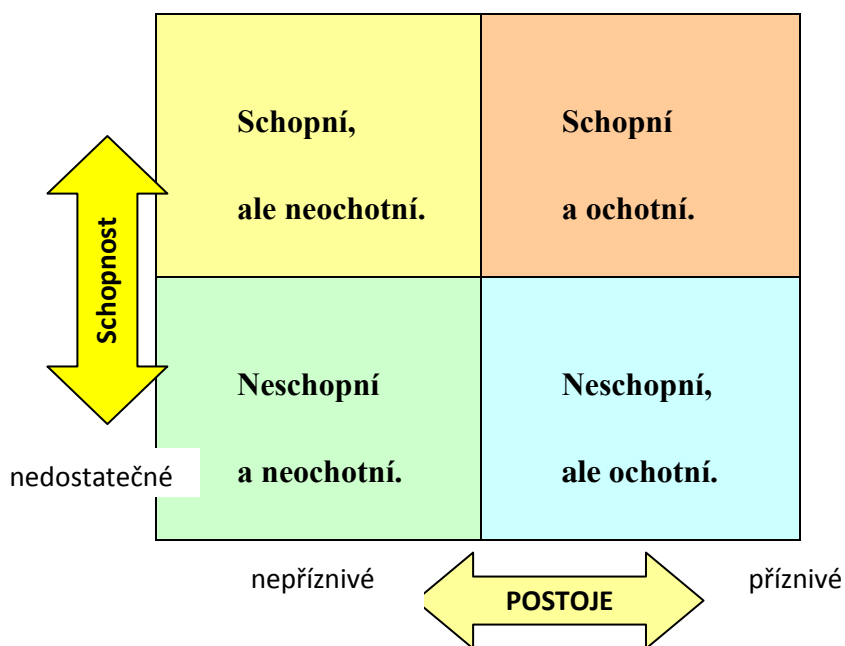
2.4.1. Osobní diagnóza

Co vlastně lidé firmě poskytují? Plamínek (2008, s. 60) říká, že to jsou tři zdroje. *Schopnosti*, schopnosti jsou souborem znalostí a dovedností každého člověka, s nimiž jde, například prostřednictvím vzdělávacích programů, poměrně úspěšně pracovat. Sami o sobě ale nestačí, a aby je lidé využívali ve prospěch firmy, jsou důležité jejich postoje. *Postoje* se dají definovat jako celková míra snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Stejně jako se schopnostmi, jde i s postoji pracovat a usměrňovat je například motivačními programy. Třetím zdrojem, který však měnit nelze, jsou vlastnosti. *Vlastnosti* jsou obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, které psychologové nazývají temperament. S vlastnostmi jednotlivých lidí se tedy v pracovním procesu musíme smířit a jednoduše je akceptovat. Můžeme k nim však přihlížet v rámci výběru uchazečů při přijímacích pohovorech.

V personálním managementu tedy můžeme úspěšně pracovat se dvěma zdroji, se schopnostmi a s postoji.

Plamínek (2008, s. 62) rozděluje lidi na základě schopností a postojů na čtyři typy:

Obrázek 4 : Diagnóza jednotlivců



Zdroj: Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem, str.63

Schopní, ale neochotní. Lidé, kteří jsou často svým okolím uznáváni pro své schopnosti a stávají se proto vzory. Jejich malá loajalita však pro firmu představuje potencionální nebezpečí. Tento typ lidí představuje nejnaléhavější problém, můžou se kolem nich vytvářet skupinky s negativním postojem k firmě nebo zadanému úkolu.

Schopní a ochotní. Pro firmu nejlepší možná varianta. Lidé s výbornými schopnostmi, přirozenou autoritou, stávají se pozitivním vzorem. Pokud mají dobré podmínky ve firmě, pomáhají k budování vitality.

Neschopní, ale ochotní. Lidé, kteří neoplývají přílišnými schopnostmi, ale snaží se. Nejsou vzory ani tahouny, nevyžadují péči, nemají obdivovatele. Jejich iniciativa však není pro firmu žádným přínosem.

Neschopní a neochotní. Nepředstavují reálnou hrozbu pro firmu, nejsou vzory. Jejich přínos pro firmu je mizivý.

Tato jednoduchá diagnostika nám pomůže ke zhodnocení celkového stavu pracovníků a k naplánování dalších aktivit k jejich posunu do požadované úrovně *Schopný a ochotný*. Úroveň můžeme zvyšovat ve dvou směrech, zvýšením loajality nebo rozvojem schopností.

Začít musíme od lidí vlevo nahoře, tedy od schopných a neochotných. Ti představují největší nebezpečí pro firmu. Růst jejich loajality by se měl dostavit do několika měsíců, pokud tomu tak není je nejlepší se s nimi rozloučit. Pomocí například vzdělávacích programů můžeme posouvat lidi v pravém dolním kvadrantu. Vzdělávací programy by měly být přesně definovány na základě plánovaného rozvoje požadovaných oblastí a časově vymezeny. Lidí neschopných a neochotných se firmy ve většině případů snaží co nejdříve zbavit, nicméně není výjimkou, že je zahrnou do systému školení a tréninků, který ovšem nikam nevede, protože jejich posun je jen do, pro firmu nejrizikovější oblasti, tedy do „schopných, ale neochotných“. Preferované skupině, schopným a ochotným by se zaměstnavatel měl trvale snažit vytvářet co nejlepší podmínky pro práci, protože oni jsou významným přínosem pro firmu.

2.5. Týmové role jako nástroj motivace

Jedním z nástrojů motivace členů týmu může být i využití týmových rolí, definovaných R.M.Belbinem – viz Příloha C. Bělohávek (2008) uvádí jednotlivé týmové role a k nim přiřadil následující motivátory:

➤ **Koordinátor**

Velkou motivací je pro něj rozvoj řízeného týmu – rozvoj kompetencí podřízených, jejich seberealizace. Také cíl, kterého má tým dosáhnout, je pro něj motivací, chápe ho jako prostor, v němž se tým může realizovat

➤ **Týmový pracovník**

Hlavní motivací jsou pro něj dobré mezilidské vztahy, atmosféra v týmu, jeho soudržnost. Dobré vztahy jsou pro něj víc než výkon a výstupy, zájem ostatních a pro něj důležitější než jeho vlastní zájem. Pokud si myslí, že může dojít k upevnění soudržnosti týmu, je ochoten se v takovém případě vzdát svého názoru, ustoupit ve svých stanoviscích.

➤ **Vyhledávač zdrojů**

Pro tuto roli je motivací krátkodobý výkonový cíl. Po určitou dobu věnuje dosažení tohoto cíle velké nasazení, po určitém čas však toto nadšení opadá. Je potřeba ho neustále podněcovat.

➤ **Usměrňovač**

Motivací je pro něj výkon, dosažené výsledky, jeho vnitřní energie, ambice a soutěživost. Je vhodné zadávat mu náročné cíle, permanentně ho vytěžovat.

➤ **Realizátor**

Největší hodnotou je pro něj jistota systému a řádu, jasně stanoveného cíle, postupu a pravidel. Nemá rád nejasnou nebo nejednoznačnou situaci, potřebuje přesně znát omezení, pravidla.

➤ **Kompletovač, finišer**

Je to perfektní výstup, výsledek práce, co motivuje dokončovatele. Jeho touha po dokonalosti, bezchybné kvalitě, dotažení všeho do konce je značná. Čas ani finance ho nezajímají

➤ **Specialista**

Motivací je pro něj rozvoj v jeho odborné oblasti, získání nových zkušeností, odborný růst.

➤ **Inovátor**

Nejvyšší potřebou je pro něj nový nápad, řešení, nové možnosti, kreativní přístup. Tento tvůrčí přístup ho však zcela odvádí od jiných věcí.

➤ **Vyhodnocovač, monitor**

Motivací je pro něj úspěch projektu, obrana týmu před pochybeními a různými druhy nebezpečí. Chce, aby vše proběhlo bez komplikací a dobře dopadlo

V Příloze D – Jaká je moje typická role v týmu – můžeme diagnostikovat člena v týmu a přiřadit mu roli. Každý vedoucí týmu by si tak měl uvědomit, že primárním motivátorem každého člena je osobní kontakt s vedoucím týmu. Je to o vzájemném poznání se, zájmu vedoucího o člověka jako takového.

Každý člen týmu by měl vědět, že je to právě jeho vedoucí, který je připraven jim pomoci jak v osobních, tak v pracovních problémech. Dobré osobní vztahy tvoří podmínky pro vznik a pohyb myšlenek a každý tak získá pocit, že je zapojen do hry. Osobní vztahy nám také poskytují signály o vznikajících problémech. To vše ve svém souhrnu posílí morálku, soudržnost a akceschopnost týmu.

2.6. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců

Podcenění významu motivace zaměstnanců či nepochopení jejich nástrojů vede k přímé ztrátě produktivity. Stejný dopad má manažerské jednání, které zaměstnance demotivuje neb které je vede k chování, které není v zájmu organizace.

Nejčastější chyby lze shrnout do několika skupin:

1. *Nedostatečné povzbuzování motivace*

Zaměstnanci dostávají za svou práci plat, a jejich podnik proto očekává, že se jí budou věnovat s plnohodnotným nasazením. Toto očekávání je jistě oprávněné a často je tomu skutečně tak. Nelze však na to vždy spoléhat. Z praxe je známo, že ani relativně vysoký základní plat či jeho pravidelný růst nejsou zárukou vysokého nasazení. Výše základního platu nebo jednotně vyplácené odměny jsou důležitým faktorem spokojenosti a stability, nikoliv však trvalého úsilí. Vyjádřeno jinými slovy, motivaci je třeba trvale povzbuzovat, nejlépe vidinou určité odměny, ať už okamžité nebo dlouhodobější. Výzkumy opakovaně ukázaly, že vhodně nastavené odměny mohou produktivitu zvýšit až o 20 – 25%.

2. *Podceňování nefinanční motivace*

Lidé si v práci neuspokojují jen finanční potřeby. Jejich motivace se zvýší, mají-li možnost si v práci uspokojit i tři další kategorie potřeby a to:

- Získat uznání a být respektován
- Vykonávat smysluplnou práci a být na ni hrdý
- Udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti

Důvod, proč tyto motivační nástroje v praxi většinou nejsou plně využívány, je prozaický – ve srovnání s finančními nástroji jsou složitější. Nefinanční potřeby mohou být navíc odlišné. U kvalifikovaných pracovníků hraje zpravidla významnou úlohu možnost pracovat samostatně, účastnit se zajímavých projektů a získávat nové zkušenosti, u většiny osob možnost pracovat v týmu, komunikovat s ostatními, mít jasné úkoly a vidět jejich výsledky apod. co jednotlivé osoby skutečně motivuje, je však třeba zjistit.

3. *Nedodržování psychologické smlouvy*

Pro pochopení (de)motivace je důležitý i princip nepsané a často nevyřčené psychologické smlouvy, kterou zaměstnanec s podnikem uzavírá. V jejím základu stojí očekávání, která si zaměstnanec vůči svému zaměstnavateli vytváří. Tato očekávání mohou být ovlivněna subjektivními představami, rozhodující úlohu v nich však většinou hrají sliby či informace, kterých se pracovníkovi při různých příležitostech dostalo. Vedle platu či zaměstnaneckých výhod psychologická smlouva většinou zahrnuje především očekávání týkající se určité možnosti seberealizace či dalšího odborného rozvoje, práce v příjemném prostředí, další kariérové příležitosti apod.

Dospějí-li zaměstnanci k názoru, že plnění psychologické smlouvy ze strany podniku není dostatečné nebo že jejich vzájemná směna je nespravedlivá, reagují zpravidla snížením svého výkonu. Mohou například začít prodlužovat své polední přestávky, pracovat s nižším nasazením a iniciativou, ztrácet loajalitu apod.

K nejčastějším formám porušení psychologické smlouvy patří rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem, bonusem, rozsahem zaměstnaneckých výhod apod., neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci slíben, nemožnost slíbeného kariérového postupu. Jiná povaha práce, než ta, která byla slíbena, nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa či vyžádat si před jejich provedením jejich názor, nedodržení rozsahu domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí.

4. *Jednání, které demotivuje*

Lidé se k podniku chovají tak, jak se podnik a jeho vedoucí chovají vůči nim nebo jak toto chování sami chápou. Největší vliv na jejich motivaci, ale i nespokojenost či demotivaci má přitom jednání jejich přímých nadřízených.

Jednají-li nadřizení přezíravě, nedokážou vzbudit důvěru, podceňují komunikaci, nezajímají se o potřeby zaměstnanců nebo uhýbají před řešením konfliktů, vytvářejí nespokojenost a s ní i pokles motivace, kterou ani zvýšení finanční odměna nedokáže zcela přebít. K nejčastějším faktorům zbytečné demotivace zaměstnanců patří nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry.

5. *Nedostatek pochvaly a ocenění*

Pochvala nemůže nahradit finanční odměnu. Odměna však na druhé straně nemůže nahradit pochvalu. Povzbuzení motivace na základě pochvaly, uznání, upozornění na své schopnosti nebo i jen informace o tom, že to co dělají, dělají správně, většina osob čas od času potřebuje. Některé se bez ní dokonce neobejdou. Pochvalu by zaměstnanec měl dostat především tehdy, zachoval-li se způsobem, který chceme podpořit. Pochvala zvyšuje i činnost finanční odměny. Působení odměny vzrůstá, doplníme-li ji písemným poděkováním zahrnujícím konkrétní úspěchy či výkon zaměstnance, případně osobním setkáním, během něhož vyjádříme osobní poděkování.

6. *Motivace, která organizaci škodí*

Součástí pracovní motivace nejsou jen záměrné nástroje, ale veškeré důsledky, pozitivní i negativní, které zaměstnancům jejich jednání v organizaci přinášejí. Příčinou výkonových problémů podniku tak nemusí být jen nedostatečná schopnost své zaměstnance odměnit. Při analýze příčin podnikových potíží se často ukazuje, že zaměstnanci jsou ve skutečnosti odměňováni za činnosti, které jsou se zájmy podniku v rozporu. Nebo že jsou trestáni za to, co jeho zájmům odpovídá.

Zadá-li vedoucí svému podřízenému úkol a po určité době, vidí-li, že s ním zaměstnanec nepříliš úspěšně zápasí, mu jej opět odebere a vykoná jej sám, zaměstnance, zpravidla nevědomky motivuje a sice k tomu, aby se do řešení složitějšího úkolu ani nepouštěl a počkal na to, až jej vykoná jeho vedoucí.

7. Přejímání nevhodných motivačních nástrojů

K příčinám chybné motivace náleží i sklon přejímat některé rozšířené, ne však příliš úspěšné techniky, ke kterým například patří:

➤ *Vyhlašování zaměstnance měsíce.*

Problém tohoto nástroje spočívá v tom, že odměněn může být jen jeden zaměstnanec. Výkon ostatních zůstává naopak zpravidla bez většího povšimnutí. Podstatně lepším nástrojem je, pokud se určitého uznání dostane každému zaměstnanci, který dosáhl u některého z důležitých výkonových kritérií mimořádného výsledku. Druhou možností je používat tyto nástroje jen pro motivaci pracovních týmů, a to jako prostředek podporující spolupráci zaměstnanců.

➤ *Sklon upřednostňovat hodnocení prováděné v pravidelných intervalech.*

Důraz na pravidelné hodnocení by však neměl vést ke snižování významu průběžného hodnocení, které je pro motivaci důležitější. Hodnocení by proto mělo být vždy především průběžné. Jeho hlavním smyslem totiž je, aby každý zaměstnanec stále a trvale věděl, jak dobře svou práci vykonává.

➤ *Preferování talentovaných zaměstnanců.*

Talentovaní zaměstnanci většinou žádné zvláštní zvýhodnění nevyžadují. Jejich práce se zpravidla opírá o přirozenou vnitřní

motivaci. To co vyžadují, je možnost pracovat samostatně, bez velkých zásahů a omezování ze strany nadřízených, a plně využívat svých schopností. Pokud jim organizace tuto možnost poskytne, cítí se zpravidla spokojeni. (HRM 4/10, J. Urban, str. 34)

PRACOVNÍ VÝKON

3.1. Problémy s lidským faktorem

Problémy spojené s lidským faktorem snižují výkon a zvyšují náklady firem. Často jsou však zbytečné. Nedostatky totiž většinou nespočívají jen na straně zaměstnanců. Mnohdy souvisí spíše s tím, že nadřízení jejich práci nevěnují dostatečnou pozornost. V některých případech by pomohl lepší výběr nebo zaškolení, jindy lepší zadání a vysvětlení pracovních úkolů, častější hodnocení, vhodnější motivace, promyšlenější organizace práce nebo lepší střídání práce a odpočinku. Zaměstnanci si potřebu změn nemusí uvědomovat. Změny navíc nemusí být v jejich pravomoci nebo k nim nemusí být dostatečně motivováni. Zdrojem nedostatků podmíněných lidskými příčinami jsou proto v praxi spíše manažerské chyby. Jde o úkoly, které vedoucí většinou znají, které však mnohdy podceňují, na které jim nezbyvá čas či které provádějí neprofesionálně nebo jen formálně.

3.1.1. Zdroje problémů

K nejčastějším lidským problémům firem patří situace, kdy se zaměstnanci věnují činnostem, které neodpovídají prioritám jejich míst, například těm, které by mohl lépe či s nižšími náklady vykonávat někdo jiný, nebo jsou motivováni způsobem, který neodpovídá zájmům podniku. K vážnějším projevům patří, provádí-li nesprávné úkony, porušují předepsané postupy, opomíjejí určité kroky nebo činnosti, nesdělují včas určité informace apod. u první skupiny problémů jsou jejich organizační příčiny většinou jasné. U druhé vzniká často dojem, že jde o lidská pochybení. Ani tato pochybení však nemusí mít jen individuální příčiny. Nejsou-li úkony nebo výkonové standardy jasné a jednoznačné, chybí-li pravidelná kontrola a zpětná vazba

nebo jsou-li zaměstnanci k chování, které je v rozporu se zájmy podniku, nepřímě motivováni, leží i zde hlavní chyba managementu.

3.1.2. Analýza situace

Pokud chceme opravdu zjistit důvody nízkého výkonu lidí, je třeba nejprve provést analýzu situace. Analýza problémů spojených s lidským faktorem by se měla vždy opírat o pět faktorů, které je mohou podmiňovat. Patří k nim:

- Způsob zadání úkolů a pracovních požadavků
- Podmínky, za kterých pracovník svou činnost vykonávat, včetně rozvojových možností, které mu podnik nabízí
- Způsob, kterým je zaměstnanec svým podnikem a nadřízenými motivován
- Hodnotící či zpětnovazební informace, které se mu od jeho nadřízeného či organizace dostává

3.1.3 Osobní faktory

Zdroj výkonových problémů může být v osobě zaměstnance. Určení viníka však většinou příliš nepomůže. Z pohledu podniku je podstatně důležitější, není-li zdrojem výkonových problémů skutečnost, že lidé dostávají úkoly, které jsou nad jejich schopnosti.

Jsou-li zdrojem problémů zaměstnance náročné pracovní požadavky, které nelze modifikovat, a nedostatečné osobní schopnosti a zkušenosti, může pomoci trénink. Všechny předpoklady však trénovat nelze. Některé schopnosti jsou nepřenositelné a některé předpoklady, především osobní vlastnosti či zvyky, lze v dospělém věku obtížně získat. Již klasik manažerské teorie, Frederick

Taylor, si všiml, že rozdíly ve vrozených předpokladech pro výkon určitých činností jsou větší než rozdíly, které lze dosáhnout tréninkem. Jsou-li úkoly zaměstnance nad jeho schopnosti a nelze-li očekávat, že bude schopen se požadovaných činnostem naučit, nepomohou domluvy, hrozby ani školení. Úkolem manažera je zamyslet se nad tím, zda tomu tak skutečně je, a v případě potřeby najít odpovídající řešení.

3.1.4. Jasně vysvětlení požadavků

Správné stanovení cílů, úkolů nebo dalších požadavků přispívá k tomu, aby se zaměstnanci koncentrovali na činnosti, které mohou v rámci své pozice vykonávat nejlépe či s nejnižšími náklady a které co nejvíce přispívají k plnění úkolů jejich úseku. Správné stanovení úkolů nebo dalších požadavků však většinou nestačí. Neméně důležité je jejich jasné vysvětlení a přesvědčení se o tom, že zaměstnanec své úkoly správně chápe.

Zadat úkol neznamena jen říci, co má zaměstnanec udělat. Znamená i přesvědčit se o tom, že jeho požadavky, priority či souvislosti správně chápe. Pracovníkům může být například řečeno, že kvalita či přesnost jejich práce je důležitá. Tato informace však nemusí být sdělena s odpovídajícím důrazem a nebo může být zamlžena jinými prioritami, například požadavkem na rychlé vykonání práce.

Cílem jasného zadání úkolů je i bránit nejistotě zaměstnanců, pokud jde o jejich pravomoci či rozsah osobní iniciativy, samostatného řešení vzniklých problémů, kterou organizace očekává.

3.1.5. Pracovní podmínky

Podobně jako způsob zadání úkolu mohou výkon zaměstnance ovlivňovat i fyzické a sociální podmínky jeho pracoviště. Očekáváme-li například od zaměstnanců, že budou provádět složitou analytickou činnost vyžadující dlouhodobé soustředění, neměli bychom jim vytvářet prostředí, které přináší trvalá vyrušení. Například zavádět tzv. otevřené kancelářské prostory. Také zajištění vhodného pracoviště z hlediska podmínek zdraví a bezpečnosti nebo ergonomie může přispívat k větší výkonnosti.

3.1.6. Vlivy působící na chování při práci

Chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců, tak na situaci, v níž tito jedinci pracují. Tyto faktory na sebe vzájemně působí a tato teorie chování se někdy nazývá interakcionismus. Právě kvůli tomuto vzájemnému působení a kvůli tomu, že v osobních charakteristikách a situacích je tak mnoho proměnných, je obtížné chování lidí analyzovat a předpovídat. Všeobecně se předpokládá, že postoje determinují chování, ale není tu tak přímé spojení, jak většina lidí předpokládá. Chování tak ovlivňuje to, jak jedinci vnímají situaci, ve které se ocitli. James a Sells (1981) vytvořili termín psychologické klima, aby charakterizovali, jak lidské vnímání situace jí dává psychologickou hodnotu a význam. Tito autoři došli k názoru, že klíčovými proměnnými prostředí jsou:

- Charakteristiky role, například neurčitost nebo konfliktnost role
- Charakteristiky práce a pracovního místa, jako je autonomie a podnětnost
- Chování vedoucího, včetně důrazu na cíl a ulehčování práce
- Charakteristiky pracovní skupiny, včetně atmosféry spolupráce a přátelství

- Politika organizace, která přímo působí na jedince např. systém odměňování

3.2. Vliv motivace a firemní kultury

Manažeři občas zapomínají, že to, co lidé v organizaci dělají, dělají proto, že jsou za to odměňováni anebo proto, že jsou trestáni, pokud to nedělají. Jedno ze základních pravidel managementu říká: „Podívejte se na to, jakých výsledků jste dosáhli, a uvidíte, co jste odměňovali“. Odměnou přitom nemáme na mysli jen peníze, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné. Význam dlouhodobější odměny je většinou vyšší u pracovníků kvalifikovanějších, u osob vykonávajících jednodušší práci má vyšší význam okamžitá či krátkodobější odměna. Odměnou může být i možnost pracovat na zajímavých úkolech nebo provádět činnost, která zaměstnance baví.

Příčinou problémů s lidským faktorem však nemusí být jen nedostatečná odměna. Často je to skutečnost, že zaměstnanci jsou odměňováni za činnosti, které jsou se zájmy podniku v rozporu.

Příkladem může být situace, kdy upozornění zaměstnance na problém vede k tomu, že se jeho práce dostává pod drobnohled nadřízených nebo do konfliktu se zájmy jiných. Podobná situace nastává, když se osoba, která jako první upozorní na problém, stává jeho vlastníkem, na kterého přechází odpovědnost za jeho řešení.

V podobných případech podnik své zaměstnance motivuje ve skutečnosti k tomu, aby si určitých problémů nevšímalí nebo aby na ně upozorňovali až ve chvíli, kdy jejich hrozbu nelze odvrátit. Stejně působí i další projevy firemní kultury, především sklon organizace zastírat problémy, doufat, že nebudou odhaleny, přenášet je na jiné, odkládat jejich řešení apod.

3.2.1. Zpětná vazba

Pokud pracovníka na nedostatky, nikdo včas neupozorní, bude ve způsobu své práce velmi pravděpodobně pokračovat. Je-li jedinou zpětnou vazbou, kterou získává, obecné či mlhavé roční hodnocení, nelze očekávat, že se jeho chování změní.

Něco podobného platí i pro způsob sledování či kontrolování výkonu. Sledujeme-li jen určité ukazatele výkonu a jiným věnujeme jen okrajovou pozornost, dáváme zaměstnancům jasnou informaci, co považujeme za důležité a co nikoli. Nekonrolujeme-li určité činnosti nebo výsledky vůbec, dojdou zaměstnanci velmi pravděpodobně k závěru, že nám na nich nezáleží a že se jimi zabývat nemusí. (Jan Urban, HRM 5/09, str. 34)

3.3. Další faktory ovlivňující výkon zaměstnance

V roce 2003 publikovala přední poradenská organizace Corporate Leadership Council sérii studií zkoumajících faktory kritické pro výkon a potenciál zaměstnanců, především u manažerských pozic. Za rozhodující, pro výkon i potenciál, byly označeny kognitivní schopnosti, emoční inteligence, osobnostní rysy a úroveň motivace.

3.3.1. Úroveň praktických schopností

V případě praktických schopností a zručností potřebných pro výkon určité práce jde o aktuální schopnosti, které jsou závislé na vzdělání a získaných zkušenostech a s jejich přibýváním mají tendenci se zlepšovat. Mají proto těsnější vztah k naučeným způsobům logického uvažování.

Obvykle se skládají z 5 oblastí:

- Numerické (schopnost rychle vyvozovat správné závěry z komplexních číselných údajů)
- Verbální (schopnost rychle vyvozovat správné závěry z komplexních slovních informací)
- Prostorové (schopnost vybavovat si různé prostorové představy a operovat s nimi)
- Percepční (zaznamenávání optických rozdílů a podobností na předmětech)
- Mechanické (schopnost rychlých a jemných pohybů prstů, schopnost koordinace dvou nebo vícero pohybů současně, porozumění základním fyzikálním jevům)

3.3.2. Všeobecná inteligence

Schopnost vnímat, poznávat, hodnotit, pamatovat si a učit se z různých situací. Oproti praktickým schopnostem, které jsou orientovány na současnost a jsou závislé na vzdělání a zkušenostech, všeobecná inteligence popisuje celkový rozumový potenciál pro logické uvažování a další rozvoj zaměstnance. Jde do jisté míry o vrozenou a konstantní charakteristiku. Všeobecná inteligence, jak již bylo řečeno, skládá z řady duševních schopností, které člověku umožňují uspět v široké škále intelektuálních úkolů vyžadujících vědění a uvažování.

3.3.3. Osobnost a sociální inteligence

Osobnost zaměstnance hovoří o jeho osobnostních rysech, vlastnostech, které se projevují víceméně stálými formami chování se určitým způsobem na pracovišti. Moderní přístupy k měření osobnosti vycházejí z 5-faktorové

analýzy, tedy z omezeného počtu základních osobnostních vlastností, které se už dále nedají redukovat. Osobnost můžeme charakterizovat pomocí rysů nebo typů. Jelikož jde o poměrně stabilní rysy, porozuměním osobnosti můžeme relativně spolehlivě předpovídat budoucí chování a tedy i pracovní výkon. Všichni připisujeme lidem určité rysy, když se pokoušíme pochopit, proč se určitým způsobem chovají. Jak říká Chell (1987): „tento poznávací proces umožňuje porozumět řádu, který by se jinak mohl zdát nesmyslným, nekoordinovaným chováním. Rysy tedy lze chápat jako systémy klasifikace, používané jedinci proto, aby pochopili jiné lidi a jejich specifické chování.“

Podle Dearyho a Matthewse (1993) je tzv. velká pětice rysů osobnosti následující:

- *Neurotičnost* – strach a pocit úzkosti, deprese, nepřátelství, rozpačitost, vznětlivost, bezbrannost a přecitlivělost.
- *Extroverze* – vroucnost, srdečnost, družnost, snaha se prosadit, činorodost, hledání vzrušení, pozitivní emoce.
- *Otevřenost/vnímavost* – sympatie, porozumění, jednání, myšlenky, hodnoty
- *Příjemnost* – spolehlivost, zodpovědnost, upřímnost, čestnost, altruismus, ochota, skromnost, mírnost, vstřícnost, ohleduplnost
- *Svědomitost* – způsobilost, řád a pořádek, smysl pro povinnost, oddanost, usilování o splnění úkolu, sebekázeň, rozvážnost.

osobnost lze charakterizovat pomocí typů, které byly definovány dle Junga čtyřmi hlavními preferencemi lidí:

- Vztah k ostatním lidem – extroverze nebo introverze
- Shromažďování informací – smyslové (zaměření na skutečnosti, které lze objektivně ověřit) nebo intuitivní (vytváření informací na základě porozumění něčemu, proniknutí do něčeho)

- Využívání informací – racionální (důraz na logickou analýzu jako východisko rozhodování) nebo emocionální či pocitové (rozhodování založené na vnitřních hodnotách a přesvědčení)
- Rozhodování – založené na pochopení (shromáždění všech potřebných informací předtím, než se učiní rozhodnutí) nebo založené na posouzení (vyřešení záležitosti, aniž by se čekalo na větší množství údajů)

Sociální inteligence (moderně též nazývaná emoční) popisuje pak schopnost porozumět sobě i druhým, zvládat své emoce a jednat správně v mezilidských vztazích. Je proto základním předpokladem pro budování zdravého pracovního prostředí, zvláště u vedoucích pracovníků.

PRAKTICKÁ ČÁST

Ve dnech 23. 11. 2010 a 24. 11. 2010, realizovala společnost Audit organizace s.r.o. ve spolupráci s HR managerem mateřské společnosti a generálním ředitelem auditované firmy, zabývající prodejem služeb v oblasti volného času, auditní šetření pro motivační audit.

Auditní šetření nenavazovalo na žádné předchozí zjišťování, jak jsou zaměstnanci organizace kompetentní a motivovaní vykonávat činnosti dle své náplně práce. S tímto nástrojem pojmenování současného stavu ve vztahu k lidským zdrojům se v organizaci pracovalo poprvé. Audit rekognoskoval současný stav organizace, jak ho lze v běžném provozu a chování zaměstnanců rozpoznat a doložit. Tento audit byl metodicky navržen tak, aby bylo možné cyklické opakování a sledování dalšího vývoje v organizaci.

Cílem tohoto auditu bylo zjistit primární informace o práci zúčastněných zaměstnanců, o pohledu na práci, kterou ve firmě vykonávají v souvislosti s jejich zařazením v organizační struktuře. Dále se audit věnoval postojům zaměstnanců k základním pracovním motivátorům, tedy k tomu, co u konkrétního zaměstnance podporuje jeho ochotu podávat kvalitní pracovní výkon, co naopak je určitou podvědomou překážkou a výkon zaměstnance to spíše ovlivňuje negativně. Nedílnou součástí bylo i nastavení objektivního stavu rozvoje v oblasti klíčových kompetencí, které umožní člověku být plnohodnotným pracovníkem.

Průběh motivačního auditu

- Nastavení metod auditu, stanovení harmonogramu

Na základě vstupních informací o společnosti (vize, strategie, cíle firmy, její organizační struktura, základní procesy a činnosti, způsob personálního řízení, plán změn, ...) a konkretizaci zadavatele, na co se má audit u pracovníků

zaměřit. Společností, která audit ve spolupráci s generálním ředitelem připravovala, byly doporučeny vhodné skupiny pracovníků, které do motivačního auditu zařadit, a jak zorganizovat aktivní práci auditorů uvnitř organizace. Úvodního personálního auditu se zúčastnili tyto pozice: generální ředitel, finanční ředitel, manager HR, provozní ředitelka, facility manager, manager fitness, manažer bazénů a saun, manažer pokladen a info, project manager, vedoucí kuchyně.

Aktivní šetření v organizaci

Dle domluveného harmonogramu každý účastník absolvoval řízený behaviorální rozhovor s auditorem, seznámil ho se svou prací a pracovním prostředím, dále vyplnil předložené testy a dotazníky.

Analýza zjištění, interpretace

Specialisté Auditů organizace vypracovali na základě zjištění individuální profil (IPZ) pro každého účastníka motivačního auditu, který je uveden níže. Pro určení osobnostní charakteristiky je možné použít dotazníku MBTI – viz Příloha E. Typologie osobnosti MBTI charakterizuje člověka podle hierarchie všech jeho kognitivních funkcí. Je mnohem blíže reálnému životu, protože zřídka se člověk ve svém úsudku tak jednostranně opírá pouze o jednu funkci, obvykle využívá ještě několika funkcí pomocných. MBTI typologie navíc pracuje s kategorií perceive a judging (iracionální a racionální typ). Iracionální typ (perceive) se nejvíc opírá o intuici nebo vnímání, zatímco racionální typ (judging) o myšlení nebo cítění.

Každý z 16ti typů je označen čtyřmi písmeny podle převažující preference v angličtině:

1. Extraverze – E

2. Introverze - I
3. Intuice - N
4. Vnímání - S
5. Myšlení - T
6. Cítění - F
7. Iracionální typ - P
8. Racionální typ - J

Stručná charakteristika 16ti typů typologie MBTI:

❖ ISTJ

Vážní a klidní, se zájmem o jistotu a klidný život. Výjimečně svědomití, odpovědní a spolehliví. Schopní se dobře koncentrovat. Obvykle se zajímají o podporování a udržování tradic a institucí. Svoji práci si umí dobře uspořádat a pracují tvrdě a neúnavně směrem ke svým stanoveným cílům. Obvykle jsou schopni dokončit cokoli, pro co se jednou rozhodli.

❖ ISTP

Klidní a rezervovaní, zajímají se o to, jak a proč věci fungují. Jsou velmi zruční, pokud se týká mechanických věcí. Berou na sebe riziko a žijí současností. Obvykle se zajímají a mají talent na extrémní sporty. Jejich touhy jsou nekomplikované, jsou loajální ke svým partnerům i ke svému vnitřnímu žebříčku hodnot, ale nedělají si velké starosti s dodržováním zákonů a pravidel, pokud leží v cestě něčemu, co hodlají udělat. Samostatní a analytičtí, výborní v hledání řešení praktických problémů.

❖ ISFJ

Klidní, laskaví a zásadoví. Mohou být závislí na úspěchu. Obvykle kladou potřeby ostatních nad své vlastní. Stálí a praktičtí, oceňují jistotu a tradice. Mají prostorovou představivost a smysl pro fungování věcí. Jsou dobří pozorovatelé. Výjimečně citliví na pocity druhých lidí, rádi druhým slouží.

❖ ISFP

Klidní, vážní, citliví a laskaví. Nemají rádi konflikty a vyhýbají se děláním čehokoliv, co by mohlo konflikt vyvolat. Loajální a spolehliví. Mají výjimečně vyvinuté smyslové vnímání a cit pro krásu. Nezajímá je vedení nebo kontrolování druhých lidí. Jsou přizpůsobiví a mají otevřenou mysl. Bývají originální a tvořiví. Těší se z přítomnosti.

❖ INFJ

Mírně energičtí, originální a citliví. Mají sklon držet se věcí, dokud nejsou dokončeny. Disponují vynikající intuicí, pokud se lidí týká, soustředí se na jejich pocity. Dobře vyvinutý systém hodnot, kterého se striktně drží. Jsou velmi respektováni, pokud se týká jejich vytrvalosti s jakou dělají věci, které považují za správné. Často individualisté bez ambic ostatní vést nebo je následovat.

❖ INFP

Klidní, přemýšliví a idealističtí. Zajímá je služba lidstvu. Mají dobře vyvinutý systém hodnot, usilují žít v souladu s ním. Výjimečně loajální. Přizpůsobiví. Zdrženliví, pokud jsou ohroženy jejich důsledně zastávané hodnoty. Často

talentovaní spisovatelé. Bystří a schopní vidět možnosti. Se zájmem lidem porozumět a pomoci.

❖ INTJ

Nezávislí, analytičtí a rozhodní. Mají výjimečnou schopnost změnit teorie v pevné plány postupu. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a strukturu. Potřebují, aby to co dělají, mělo pro ně smysl. Dalekosáhlí myslitelé. Mají velmi vysoký standard pro svůj výkon i výkon ostatních. Přirození vůdcové, ale nechají se i vést, pokud stávajícím vůdcům věří.

❖ INTP

Logičtí, originální, tvořiví myslitelé. Někdy je mohou velmi vzrušovat teorie a ideje. Mají výjimečnou schopnost a touhu měnit teorie v jasně uchopitelné věci. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a logiku. Tiší a rezervovaní, je těžké je dobře poznat. Individualisté nemající zájem druhé ani vést ani nechat se vést.

❖ ESTP

Přátelští, přizpůsobiví, orientovaní na činnost. Lidé činu, kteří jsou zaměřeni na okamžité výsledky. Žijí teď a tady. Berou na sebe riziko. Jejich životní styl je rychlý. Nesnáší dlouhé diskuse. Výjimečně loajální ke svým partnerům, ale obvykle nerespektují právo ani pravidla, pokud jim stojí v cestě, jestliže chtějí něco udělat. Jsou vynikajícími znalci lidí.

❖ ESTJ

Praktičtí, mají smysl pro tradice, jsou organizovaní. Pravděpodobně sportovci. Nezájem o teorie a abstraktno pokud nevidí praktické upotřebení. Mají jasnou

představu o tom, jaké by věci měly být. Loajální a tvrdí pracovníci. Rádi přebírají odpovědnost. Výjimečně schopní činnosti zorganizovat a udržovat v chodu. „Dobří občané“, kteří si cení bezpečí a pokojný život.

❖ **ESFP**

Zaměřeni na lidi, mají rádi legraci, těší je dělat věci pro ostatní zábavnější. Žijí současností, milují nové zážitky. Nemají rádi teorie a neosobní analýzy. Rádi pracují pro druhé. Na společenských akcích pravděpodobně budou v centru pozornosti. Mají dobře vyvinutý selský rozum a praktické schopnosti.

❖ **ESFJ**

Dobrosrdeční, oblíbení a svědomití. Se sklonem klást potřeby ostatních nad své vlastní. Silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradicí a bezpečí. Rádi pracují pro druhé. Potřebují podporu, aby se dobře cítili. Dobře vyvinutý smysl pro prostor a funkčnost.

❖ **ENFP**

Nadšení, idealističtí a tvořiví. Schopní dělat cokoli, co je zajímavé. Dobří znalci lidí. Potřebují žít v souladu se svými vnitřními hodnotami. Vzrušují je nové myšlenky, ale nudí detaily. Jsou to lidé otevřené mysli, pružní, se širokou škálou zájmů.

❖ **ENFJ**

Oblíbení a citliví, výjimeční znalci lidí. Orientovaní vně, s opravdovým zájmem o to, co si ostatní myslí a jak se cítí. Obvykle jsou neradi sami. Na vše se dívají z lidského hlediska a nemají rádi neosobní analýzy. Velmi efektivní v řízení lidí a vedení skupinových diskusí. Rádi pracují pro ostatní a

pravděpodobně potřeby ostatních kladou nad své vlastní.

❖ **ENTP**

Tvořiví, vynalézaví a intelektuálně pohotoví. Dobří na širokou škálu věcí. Rádi debatují o věcech. Velmi je vzrušují nové myšlenky a projekty, ale mohou zanedbávat rutinnější stránky života. Všeobecně jsou to lidé otevření a asertivní. Milují lidi a podporují firmu. Mají výbornou schopnost porozumět představám a použít logiku k nalezení řešení.

❖ **ENTJ**

Asertivní a otevření - mají touhu vést. Výborná schopnost porozumět složitým organizačním problémům a vytvářet celistvá řešení. Inteligentní a dobře informovaní, obvykle vynikají v rétorice. Oceňují znalosti a schopnosti. Často mívají malé pochopení pro neefektivnost nebo nepořádek. (Stručná charakteristika převzata z wikipedie)

INDIVIDUÁLNÍ PROFIL ZAMĚSTNANCE

Jméno:

Pracovní pozice:

Co je důležité: mezilidské vztahy, otevřenost, čestnost, shodné hodnoty s druhými

Motivátory a satisfaktory:

Změny	Stabilita
Proaktivita	Reaktivita
kontakt s lidmi	samostatná činnost

Osobnost, kdo jsem já:

(I) Zaměření dovnitř	7 (35)	7 (35)	Zaměření ven (E)
(S) Smyslové vnímání	6 (33)	8 (37)	Intuitivní vnímání (N)
(T) Analytické myšlení	11 (42)	3 (28)	Emoční myšlení (F)
(J) Jednoznačné prostředí	9 (39)	4 (31)	Proměnlivé prostředí (P)

INTJ

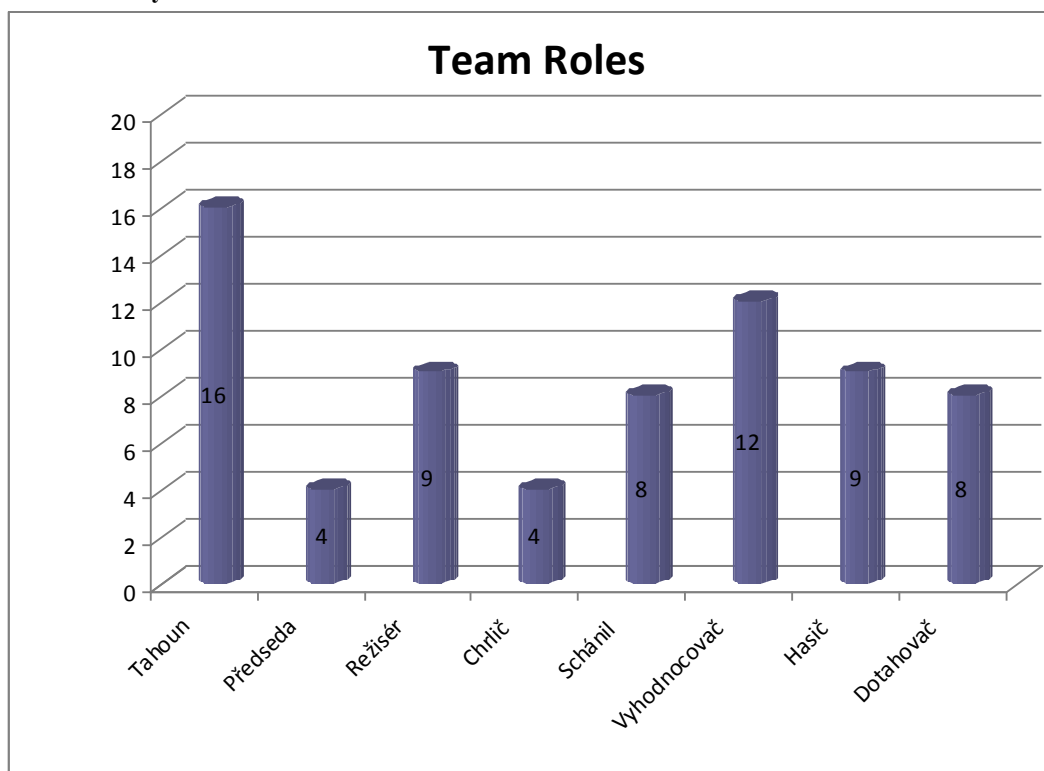
Mají ze všech typů největší dávku sebedůvěry. Vůči okolí se jeví jako nejvíce individualističtí a nezávislí. Obvykle se snadno rozhodují, mají ale sklon ignorovat pocity a názory ostatních. Soustředí se na možnosti, uvažují a myslí ve formách čisté logiky. Hledí do budoucnosti, nemilují pohled zpět. Metafora, která je vystihuje, je budovatel nebo strůjce. Jsou nejteoretičtější ze všech osobnostních typů. Hledí i dopředu, tajemství jejich úspěchu je dotahování věcí do konce, jsou schopni předvídat i dlouhodobé důsledky nynějších činů. Pokud jsou přesvědčeni, že jsou správné a přínosné, dokáží je prosadit s nelítostnou bezohledností. Rychle opouštějí teorie, které nejsou užitečné. Dokáží své nápady realizovat.

Uplatnění najdou tito lidé ve vědeckém výzkumu, v politice ale i ve vysokých manažerských pozicích. Za svůj postup vděčí odhodlání a výsledkům, komunikace a rétorika není jejich nejsilnější stránkou. Jelikož mají sklony k individualismu, měli by se spojit s některými NTP, kteří bývají dobrými systémovými architekty. V zaměstnání si mohou přisvojit cíle organizace a s odhodláním usilovat o jejich naplnění a dosažení. Bývají oddanými, obětavými a loajálními pracovníky s orientací spíše na systém a organizaci než na jednotlivé lidi. Emoce nedávají znát. Navenek dokáží být chladní, bývají odtažití, rezervovaní, nepřístupní, ale vůči nemnoho osobám, kterých si váží, jsou až hypersenzitivní v případě odmítavé reakce.

ENTJ

Jde o logické, strategicky uvažující a rozhodné osobnosti, které snadno zaujmají vedoucí postavení mezi druhými. Svou seberealizaci hledají v pracovním světě. Zaměřují se na myšlenky a jejich uskutečňování, sociální vztahy jsou na druhém místě. Umějí se rychle a bez velkých ohledů na druhé rozhodovat. Umějí vystihnout podstatu věci. Orientují se na celek, detaily se příliš zabývat nechtějí. Potřebují prostředí, které na ně bude klást nároky. Umějí hledat nové cesty a přístupy. Jsou nezávislí. V sociálním prostředí jsou tvrdí, někdy až necitliví, nicméně objektivní a spravedliví

Graf 1: Já a týmové role:



Zdroj: Audit organizace s.r.o.

TAHOUN

Typ CW "Tahoun"	Company worker, Pracovník firmy, Realizátor,
Typické vlastnosti	Konzervativní, svědomitý, spolehlivý, předvídatelný. Má vysoký podíl sebezření a disciplíny.
Kladné vlastnosti	Organizační schopnosti, praktická přirozenost, inteligence, sebedisciplína. Jsou realističtí, praktičtí, ochotní tvrdě pracovat a dávají přednost systematickému řešení problémů.
Přípustné slabosti	Nedostatek flexibility a nepřístupnost neosvědčeným myšlenkám. Mohou postrádat spontánnost a vykazovat známky přísnosti.

Funkce

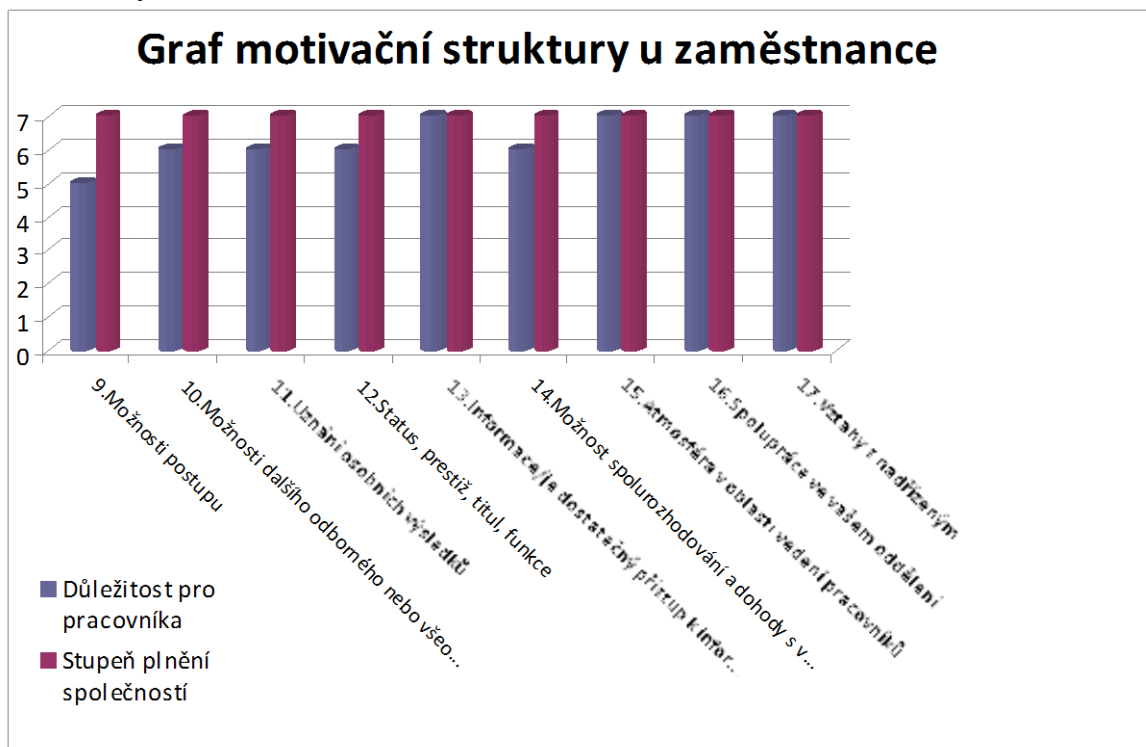
Užiteční pro svoji spolehlivost, úspěšní, protože efektivní. Většinou udělají vše, co má být uděláno. Často dosahují vysokých manažerských pozic díky svým organizačním schopnostem a kompetenci pro řešení úkolů.

Graf 2: Pracovní motivátory

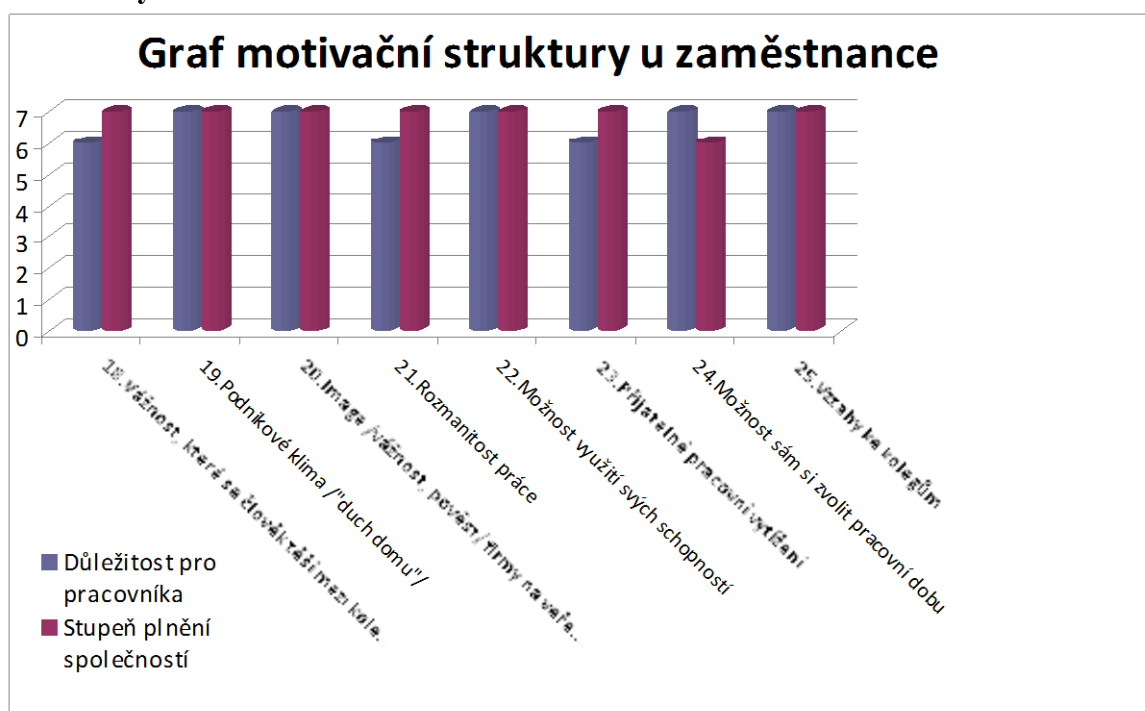
Motivátory 1 – 8



Motivátory 9 – 17

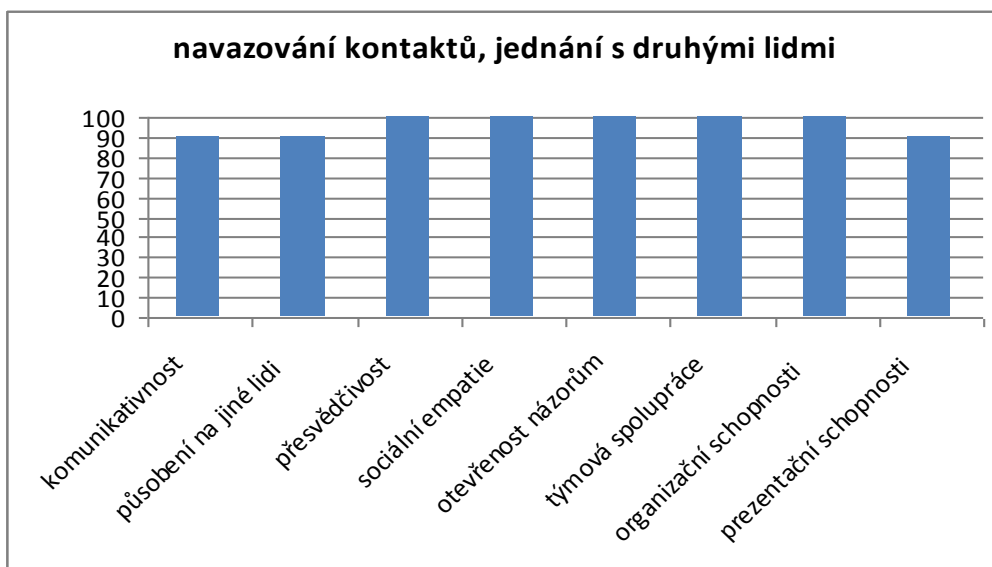
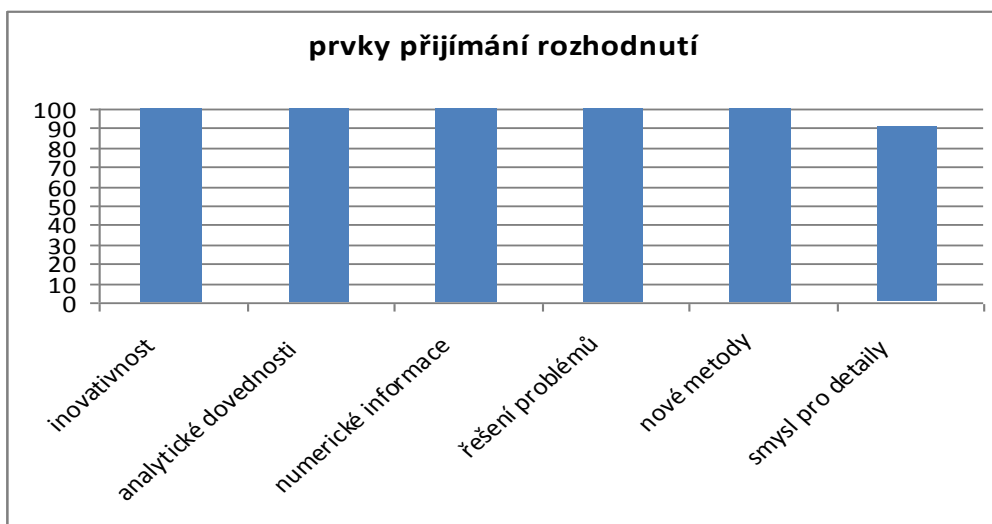
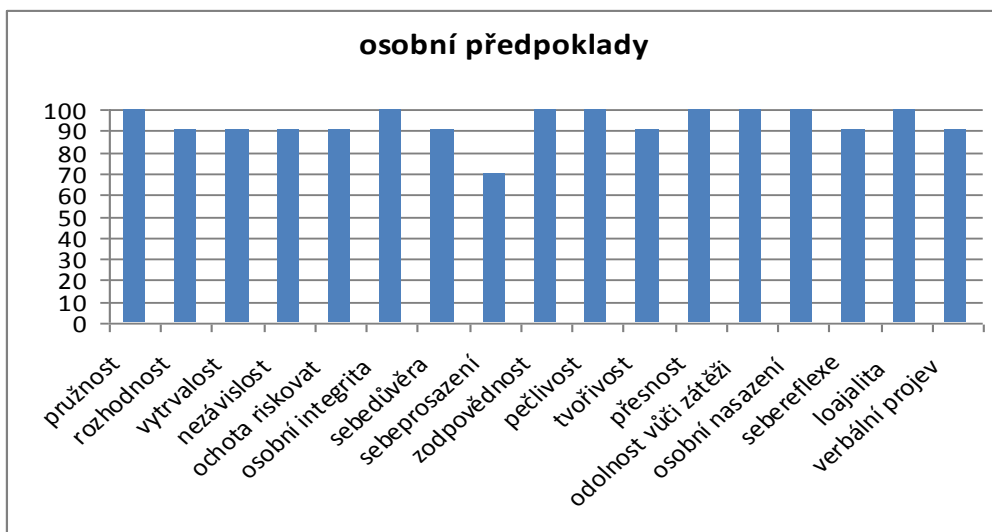


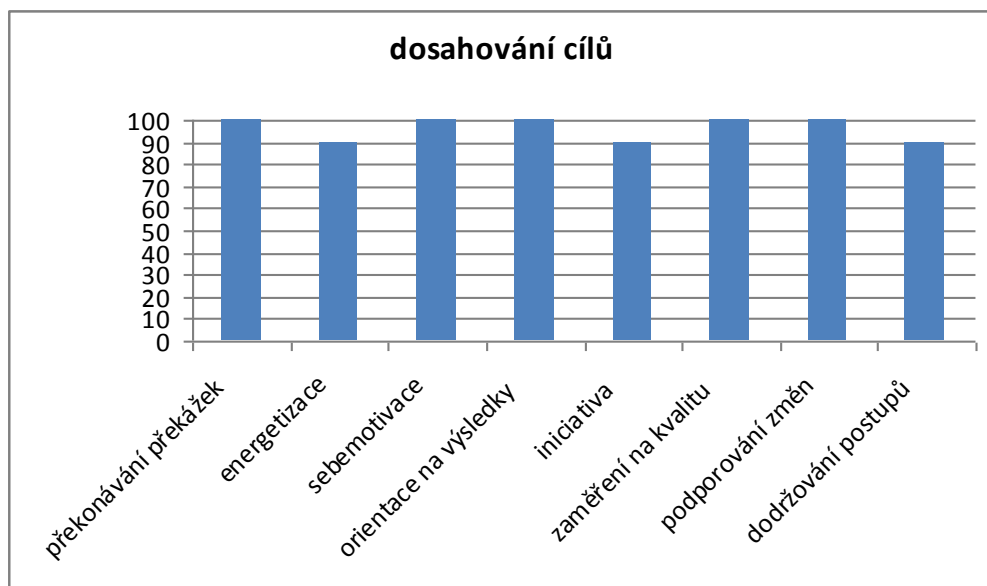
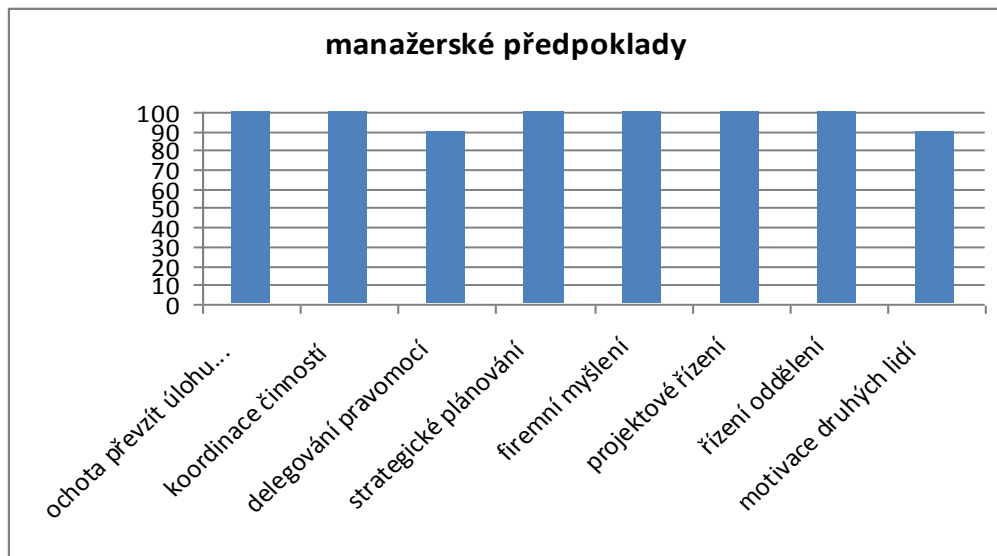
Motivátory 18 – 25



Zdroj: Audit organizace s.r.o.

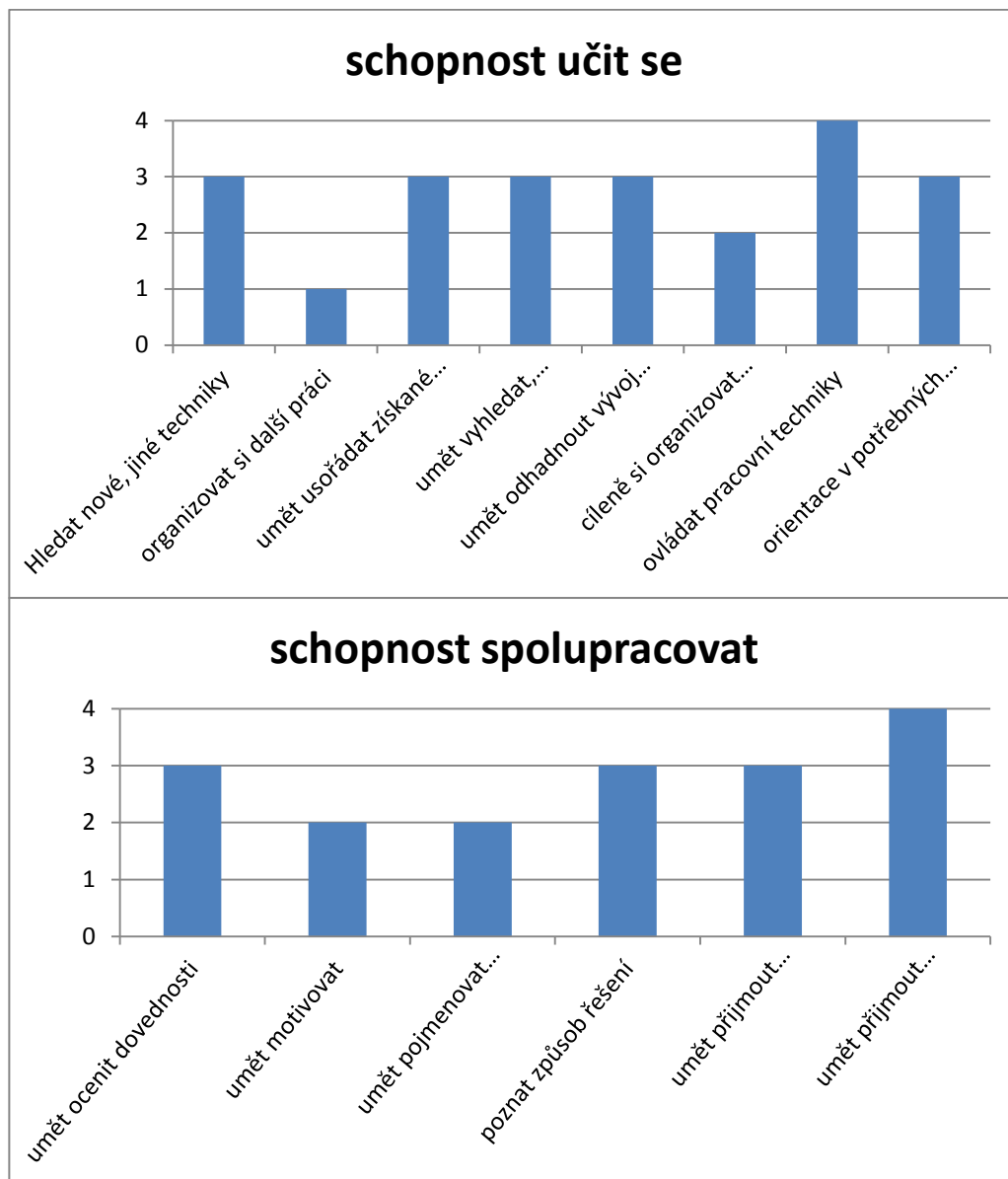
Graf 3: Schopnosti

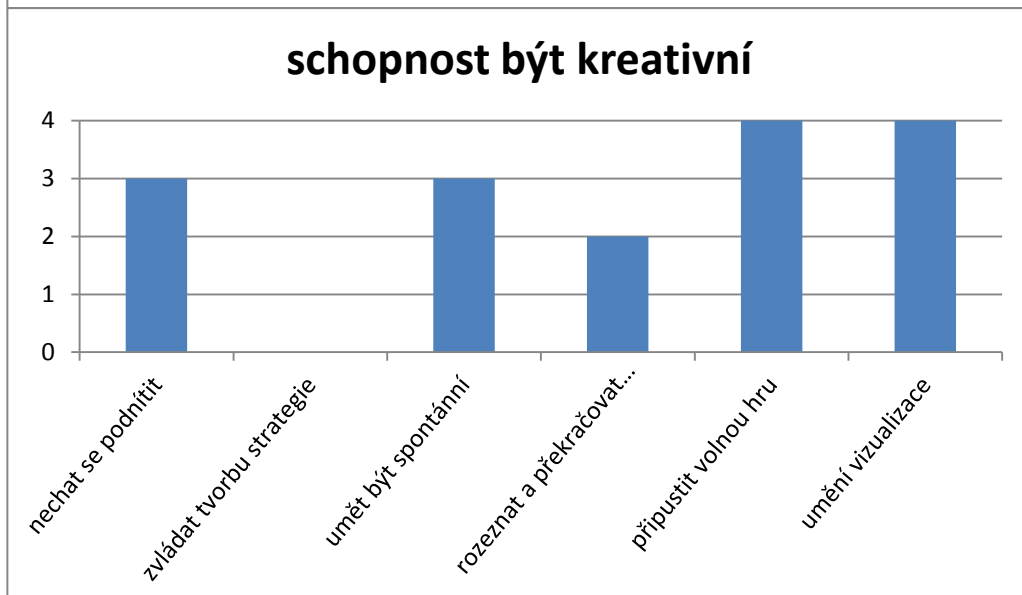
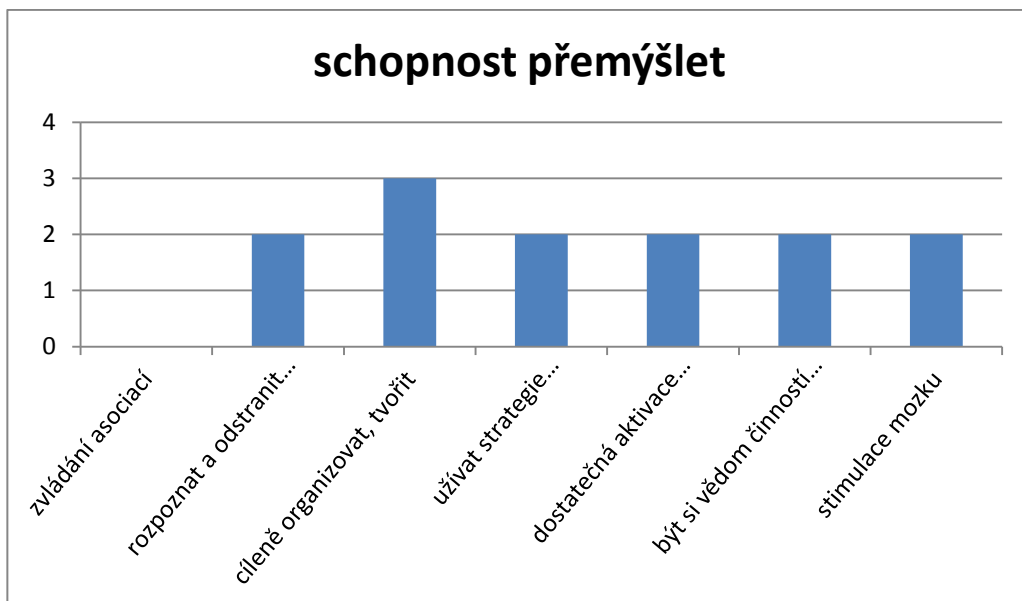


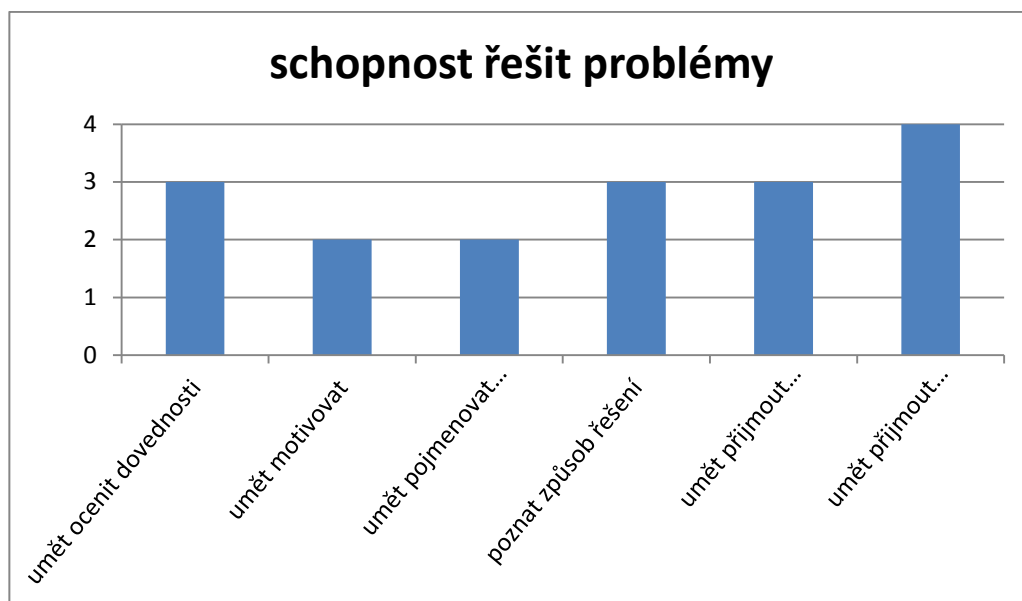


Zdroj: Audit organizace s.r.o.

Graf 4: Klíčové kompetence
 (1 – zcela ne, 2 – s obtížemi, 3 – téměř bez obtíží, 4 – zcela rozvinutá kompetence)







Zdroj: Audit organizace s.r.o.

Dále byly zpracovány informace o skupinových tendencích v organizaci ve vztahu k osobnostem jednotlivých pracovníků, jejich sociálním dispozicím, trendech ve spokojenosti a očekáváníí.

Poskytnutí zpětné vazby

Všem účastníkům motivačního auditu byla poskytnuta individuálně zpětná vazba, prodiskutovány informace v předaném individuálním profilu tak, aby je mohl použít pro svůj rozvoj. Účastníci se měli možnost zeptat také na řešení konkrétních situací, se kterými se setkávají.

Poskytnutí souhrnných informací zadavateli

Zadavateli byla předložena závěrečná zpráva s celkovým vyhodnocením a individuálními profily všech, kteří se motivačního auditu zúčastnili. Součástí předání informací byla i konzultace se zadavatelem, jakým způsobem s výsledky pracovat, jak je možné je využít k dalším rozvojovým aktivitám společnosti. Zadavatel byl informován i o případných nestandardních situacích či postojích, které se v rámci šetření zjistili.

Závěrečná zpráva

V rámci auditu byl zanalyzován současný stav HR procesů ve společnosti. Prověřena byla organizační struktura, která obsahuje tři podstatné jednotky – top management, střední management a úroveň nejnižšího personálu. Jednotliví zaměstnanci znají rámcově svou náplň práce, celkový popis pracovní pozice u zaměstnanců není moc vžitý - nepracují vědomě se zastupitelností, nadřízeností a podřízeností. Personální činnosti jako vyhledávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání se dějí živelně, nejsou koordinovány ani nemají jednotný systém. Vždy vycházejí z momentální situace a rozhodnutí osoby, která se danou činností právě zabývá. Schází personální marketing. Dá se konstatovat, že řízení lidských zdrojů je v organizaci v počátcích, je třeba systém nastavit.

V rámci auditu proběhly rozhovory a dotazníková šetření se všemi zaměstnanci, kteří byli zapojeni do projektu.

Zjištěn byl pohled každého zaměstnance na činnosti, které podle něj vykonává, identifikovány byly současné znalosti a dovednosti, které potřebují pracovníci pro svoji pracovní činnost i další potenciál každého z nich.

Také byly shromážděny názory, osobní postoje a motivátory, které souvisejí se skutečnou výkonností jednotlivců.

Zpráva byla první písemnou zpětnou vazbou pro vedení společnosti. Součástí této zprávy byly vypracované individuální profily pro každého prověřovaného zaměstnance a plány osobního rozvoje každého zaměstnance. Dále souhrnná data o tendencích v osobnostních rysech, týmových rolích, motivaci k práci, schopnostech a klíčových kompetencích. V rámci šetření byl projektivní technikou zjištěn i pohled zaměstnanců na firemní kulturu organizace, ve které pracují. Jednotlivým zaměstnancům byly předány jejich vlastní individuální profily i osobní plány rozvoje a bylo s nimi prodiskutováno jejich výsledné hodnocení jako první poskytnutí zpětné vazby.

Na základě tohoto prvotního auditu byly identifikovány individuální potřeby vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců a po dohodě s vedením společnosti byli zaměstnanci rozděleni do dalších vzdělávacích aktivit v rámci projektu tak, aby u nich byly rozvíjeny vhodným způsobem klíčové kompetence a současně všechny potřebné schopnosti pro výkon vlastní pracovní pozice. Jak už bylo zmíněno v úvodu, personálního auditu se zúčastnili tyto pozice: generální ředitel, finanční ředitel, manager HR, provozní ředitelka, facility manager, manager fitness, manažer bazénů a saun, manažer pokladen a info, project manager, vedoucí kuchyně.

Základem šetření bylo rozpoznat, zda přirozené motivátory každého pracovníka jsou v souladu s tím, jakou práci ve firmě vykonává. Zda sama struktura organizace, nastavené procesy a pravidla, způsob řízení i samotná pracovní pozice je pro pracovníka důvodem, aby se snažil o kvalitní pracovní výkon a cítil vnitřní uspokojení z práce. Zda má sebemotivaci nebo je ho třeba stimulovat opakovaně identifikovanými motivátory.

Převážná většina zkoumaných pracovníků vyžaduje stabilitu. Pevné zázemí. A to ve vztahu k zaměstnavateli i kolegům a klientům. Neznamená to však, že všichni, pro které je toto důležité, mají rozvinuté schopnosti, jak se v takových situacích chovat tak, aby jim v problematice bylo dobře a aby byl zároveň spokojený i klient. Nevidí to jako problém a neřeší tedy modelové situace předem.

I přes obor činnosti firmy (volný čas a restaurační činnost - poskytování služeb) jsou na front office pozicích mezi prověřovanými jednotlivci, kteří preferují kontakt s lidmi jen částečně a část pracovní doby střídají se samostatnou prací bez kontaktu s lidmi. Tento systém jim umožní nabrat novou energii na řešení klientských i svých potřeb.

Každá pracovní činnost, když má být efektivní s vnitřní motivací pracovníka, musí být provázána s jeho individuálním hodnotovým žebříčkem. Hodnoty pracovníků nejsou příliš různé. V drtivé většině se objevuje hodnota vztahová. Rodina, děti, partneři.

U pracovníků takto založených se nabízí rozvojová práce směrem ke komunikaci ke klientovi, možnost dobře zvládat i interpersonální komunikaci. Měla by být v tomto tréninku viditelná úspěšnost. Zdraví se objevuje sporadicky, zde nutno říci, že projekce do společnosti není velká. Ekonomicky směřované hodnoty mohou asociovat výkon pracovníka směrem nahoru. Samostatnost není zastoupena více než dvakrát. Pochvala, čestnost a potřeba harmonie je naopak velmi často opakována. Tito zaměstnanci vyjadřují potřebu bezpečného prostředí, což může být i znakem jisté nesamostatnosti.

V tomto testu, stejně jako v dalších popisných sděleních někteří zaměstnanci nespolupracují a uvádějí text s obsahem - nesmysl - nebo například uvádí jako motivaci k práci - počasí. Může to signalizovat na nezkušenost jedince o těchto věcech vůbec přemýšlet a jeho neznalost, jak toto souvisí s jeho vlastním chováním a vystupováním.

Výsledek práce, spokojenost s prací se v testu objevil, ale počet je rozhodně nedostačující. Oproti tomu je ve firmě hodně „tahounů“, jak vyplynulo z jiného testování a tedy se nabízí otázka, zda se zaměstnanci nestylizovali do „tahounů“.

V jednotlivých charakteristikách je znát malá zkušenost vybraných pracovníků s řízením pracovních týmů. Manažerské dovednosti se v týmu podřízených uplatňují pomalu a těžko. Mohou být také zdrojem částečné rezignace na složitější, či dlouhodobé řešení. Na druhé straně nechybí chuť zkusit něco nového. Stabilita a pasivní přístup, který v charakteristikách převažuje, může být dobrým odrazovým můstkem k zavedenému systému v celém spektru činností. Na druhou stranu i dobrým zdrojem pro opakovaně kladný vztah ke klientům. Stejně tak i zdrojem poměrně až nadstandardně vysoké loajality k osobnosti zaměstnavatele. Obráceně se zde ukazuje výzva při potřebné změně zažitých stereotypů, která bude vyžadovat silné osobnosti a důslednost i cit při zavádění změny.

Skutečně vytvořit konkrétní program, nařízení a vyžadovat, současně i kontrolovat jeho plnění nedokáže ve firmě mnoho lidí. Dobré bude právě v

tomto si procvičit i delegování pravomocí, které se tímto způsobem bude manažerům snadněji a důsledněji prosazovat. Vedoucí pracovníci si jsou vědomi, že jejich schopnosti řídit lidi mají značnou rezervu. Přirozenou autoritou je pro ostatní pan ředitel, na kterého se standardně obracejí pro radu i spoluúčast na řešení každodenních problémů v oblasti, kterou tito pracovníci řídí. Přijetí plné odpovědnosti za svěřenou oblast se u těchto pracovníků stále pojí s pochybováním, zda to „zvládnou“ či zda bude s realizací spokojeno vedení. Samostatnost je ale od zaměstnanců očekávána. Pan ředitel chce dle zaměstnanců participovat i na drobnostech. Manažeři potom nejsou schopni a ochotni přijmout odpovědnost.

Pro sebezpoznání, pro dobrou spolupráci, i pro znalost, jak ke kterému pracovníkovi přistupovat, jsou v přílohách sumarizovány výsledky testu osobnosti. U většiny pozic je charakteristické tzv. E a S a N. To znamená, že více jak polovina zaměstnanců je zaměřena více směrem ven a vnímá svět kolem sebe více empaticky, intuitivně, než racionálně a analyticky. Věci a činnosti kolem sebe hodnotí spíše emočně. Tito zaměstnanci přemýšlí a analyzují až později. Ostatní zaměstnanci jsou naopak zaměřeni směrem dovnitř, do sebe, vyžadují jednoznačné prostředí a vnímají také smyslově více, než racionálně. Pragmaticky smýšlející skupina zcela chybí.

V týmových rolích test ukázal, že převládají „tahouni a hasiči.“ V pracovním chování tito pracovníci dost prostoru věnují výkonu, činnosti, realizaci a současně tomu, jak se oni a jejich okolí cítí.

Naopak zcela chybí role „chrliče“ a „schránila“ a ve velmi nepatrné míře je zastoupen „vyhodnocovač a dotahovač“. Pro práci týmu je přitom inovátor -chrlič, přicházející s nápady, velmi potřebný a hlavně „tahouni“, kteří ve společnosti převažují, na jeho nápady samovolně navazují.

Zkušenost s rolí „režiséra“, tj. manažera, který činorodě a aktivně usměřňuje tým výsledkům a vzájemné kooperaci, je zastoupen necelou jednou pětinou. Ne vždy na pozicích, kde toto realizovat mohou.

Je výhodné a vhodné, u každého vedoucího pracovníka, který přijímá a následně vede zaměstnance, aby znal jeho hodnoty a uměl s ním vykomunikovat spojení požadované práce s doplňováním zjištěných mezer. Jinak vzniká vnitřní dilema, které se projevuje u pracovníka průměrným výkonem nebo dokonce napovrch vyvěrajícími problémy.

U většiny pracovníků se v žebříčku hodnot vyskytla velmi vysoko rodina, vztahy. Správná komunikace při zadávání úkolů a poskytování zpětné vazby a hodnocení práce pracovníka musí na toto brát zřetel. Popírání osobního života může mít negativní charakter na výkon práce. I se tato indicie objevila jako demotivující heslo v sumě motivačních a demotivačních podnětů.

Motivační struktura zkoumala u pracovníků obvyklé faktory pracovního kontextu, důležité pro jednotlivce a jeho pohled, jak který faktor je uspokojován současným zaměstnáním.

Vztahy a jistota pracovního místa je pro většinu zaměstnanců prioritní. V současné pozici se ale ohrožení necítí. Vysoko jsou hodnoceny i vztahy interpersonální. S kolegy i vedením. Vyplývá z toho, že udržitelnost svého pracovního místa nevnímají jako schopnost obstát vůči nárokům vyplývajícím z náplně práce, ale jako vnější vliv, který nemohou ovlivňovat. Oproti tomu nejnižší byla stanovena možnost volby pracovní doby. Toto se ale dále v hodnoceních neobjevuje. Pouze jen vzpomenu jako možný demotivátor. Stejně hodnocena je i osobní ne firemní prestiž, možnost postupu a podíl na hospodaření společnosti. Zde možná je dobře viditelná malá motivace. Vnitřní i vnější.

Podíl na hospodářských výsledcích je hodnocen jako důležitý a pracovníci by uvítali v této oblasti zlepšení. Deficit cítí pracovníci v oblasti přístupu k informacím i v oblasti vedení pracovníků. Tato nespokojenost může souviset i s vnímáním firemní kultury.

S rozmanitostí práce i s možností využívat své schopnosti jsou pracovníci celkem spokojeni a současně je to pro ně důležité.

V hodnocení vlastních schopností a úrovně rozvoje kompetencí se většina zaměstnanců spíše „nadhodnotila“, rozhodně se zde v sebehodnocení neprojeví (až na výjimky) pochybnosti a nízké sebevědomí. U objektivního hodnocení (jak mě vidí ostatní), které vycházelo ze zkušenosti auditorů s daným zaměstnancem, jsou hodnoty u rozvoje klíčových kompetencí voleny v porovnání se sebehodnocením opatrněji. Jedná se totiž o schopnost chovat se, jednat a rozhodovat se v dané oblasti, která není vázána na kontext. Např. schopnost učit se je rozvinutou kompetencí tehdy, když naučit se něčemu konkrétní člověk zvládne „v libovolné situaci a souvislostech“ a je k tomu motivovaný. Nejvíce bude potřeba pracovat v organizaci na rozvoji kompetencí „učit se“, „řešit problémy“ a „být kreativní“. To je předpoklad úspěchu ve společnosti permanentních změn.

V projekčním testu účastníci auditu nevyprofilovali žádné frekventované společné zvíře. Vnímání projekce do firmy je však přes rozličnost popisů hodně podobné. Vidí společnost přes různé projekce jako silnou, přítulnou, přátelskou a hodně orientovanou na člověka. Myšleno, bohužel, více směrem k sobě, než ke klientovi. Každopádně je to orientace na lidi. Jednotlivá zdůvodnění jsou zajímavá. Figuruje tam pracovitost i pohoda, síla, pevná pozice ve směru k minimalizaci likvidačních strategií ze strany společnosti. Připomenuta je i čistota a hezké prostředí. Abychom nepriorizovali jen kladná hodnocení, je uvedena i jistá pomalost, možná, jakoby těžkopádnost, vzhledem k popsanému zvířeti. Je hodnocena jako přátelská, i v tomto testu vystupuje hodně potřebná stabilita, nutnost daného řádu a bezpečí. Tato stránka může pomoci při zlepšování a zvyšování standardu směrem ke klientům. Celkem velká část zaměstnanců má priorizovanou práci s lidmi a dává tak možnost směřovat k procesům, které firmu mohou posunout dál, pokud se na tuto část lidských zdrojů vezme zřetel.

Z výsledků motivačního auditu lze vycházet při plánování rozvoje a změn v oblasti

- vedení pracovníků
- delegování pravomocí
- sebeprosazení

- samostatnosti
- rozhodování
- zpětné vazby ve firemní komunikaci
- proklientského chování pracovníků
- rozvoje a vzdělávání pracovníků

Motivační audit popisuje postoje zaměstnanců, pohledy každého z nich na svou práci i na práci ostatních, vnitřní motivátory i satisfaktory, které stojí za pracovním výkonem jednotlivce či skupiny, vztah jednotlivců k různým změnám, jak ho lze v zaměstnaneckém chování rozpoznat a doložit. Dle zadání může popisovat i rozvoj schopností či kompetencí. V rámci nastavení lze modifikovat jako nástroj personálního auditu. Tento audit byl metodicky navržen tak, aby bylo možné cyklické opakování a sledování vývoje v organizaci.

Cílem tohoto auditu bylo zjistit základní pohled pracovníků, kteří se auditu zúčastní, na práci, kterou ve firmě vykonávají. Dále se audit věnoval postojům účastníků motivačního auditu k základním pracovním motivátorům, tedy k tomu, co u konkrétního pracovníka podporuje jeho ochotu podávat kvalitní pracovní výkon, co naopak je určitou podvědomou překážkou a výkon spíše ovlivňuje negativně.

Základem šetření bylo rozpoznat, zda přirozené motivátory každého pracovníka jsou v souladu s tím, jakou práci ve firmě vykonává. Zda sama struktura organizace, nastavené procesy a pravidla, způsob řízení i samotná pracovní pozice je pro pracovníka důvodem, aby se snažil o kvalitní pracovní výkon a cítil vnitřní uspokojení z práce.

Každá pracovní činnost, když má být efektivní s vnitřní motivací pracovníka, musí být provázána s jeho individuálním hodnotovým žebříčkem. Cílem motivačního auditu bylo u jednotlivých pracovníků identifikovat tento

individuální hodnotový žebříček a poté jej dát do kontextu s hodnotami, názory a postoji ostatních pracovníků ve společnosti.

Auditní zpráva tedy obsahuje údaje o jednotlivých účastnících, o jejich slabých a silných stránkách, vzájemné interakci a též jejich potenciálu do budoucna. Zpráva též bere v potaz názory účastníků auditu na chod společnosti a jejich návrhy na zlepšení, tudíž může být využita zejména při plánování dalšího rozvoje procesů ve společnosti.

Z výsledků motivačního auditu lze vycházet při plánování rozvoje a změn v oblasti:

- vedení pracovníků,
- interní komunikace a poskytování zpětné vazby,
- proklientského přístupu pracovníků,
- rozvoje a vzdělávání pracovníků,
- vyhledávání a výběru pracovníků,
- odměňování a hodnocení pracovníků.

ZÁVĚR

Cesta k motivovaným zaměstnancům je, z pohledu řídicích pracovníků, nelehká. Stále převažuje názor, že zaměstnance motivuje především výše jejich platu. Nedá se však říci, že je tento názor platný ze sta procent.

Způsob jak motivaci zaměstnanců stimulovat a udržovat, se sice může obor od oboru lišit, některé způsoby však mají všichni zaměstnavatelé s vysoce motivovanou pracovní silou společné. Patří k nim otevřený a spravedlivý přístup k zaměstnancům, nastavení oboustranné důvěry a komunikace, soulad v názorech, schopnost ocenit a uznávat jejich výkony, schopnost je inspirovat, jít jim příkladem a být jim přirozenou autoritou, které věří. Čím menší je propast mezi nadřízenými a podřízenými, tím větší je šance porozumět vzájemným očekáváním a potřebám. Motivace se prolíná do všech činností společnosti, může se spojovat s nábořem pracovníků, zvyšování spokojenosti zaměstnanců až po jejich udržení a zvyšování produktivity práce.

Dalším aspektem souvisejícím s motivací pracovníků je posilování firemní kultury, která je stále velice často opomíjena. Firemní kultura existuje v každé společnosti. Jde jen o to, zda byla koncepčně nastavena společností a vedoucími pracovníky, či si ji zaměstnanci nastavili sami. V prvním případě je firemní kultura, podporována ze strany zaměstnavatele, rovnítkem pro pracovníka, že si ho firma považuje a má zájem, aby společnost a pracovník vystupovali navenek jako „jedno tělo“. Toho se dá však docílit pouze vzájemnou komunikací, kterou zaměstnanci nejvíce postrádají.

Rada na závěr by tedy měla znít: Ano, pane řediteli. Budu pro vás pracovat do roztrhání těla, mzdu potřebuji k uspokojení svých existenčních potřeb, benefity jsou dezertem, ale pokud se mnou nebudete mluvit a nebudeme si vzájemně důvěřovat, tak mě práce moc bavit nebude.

RESUMÉ

Rigorózní práce se zabývala vzájemným vlivem firemní kultury a motivačních faktorů na výkonnost zaměstnanců pracujících ve společnosti zabývajících se prodejem služeb v oblasti volného času.

Ve společnosti byl proveden motivační audit, který měl zmapovat potřeby, znalosti a dovednosti určených pracovníků. Nástrojem šetření byly dotazníky a behaviorální pohovor vedený auditorem. Audit se věnoval postojům zaměstnanců k základním pracovním motivátorům, tedy k tomu, co u konkrétního zaměstnance podporuje jeho ochotu podávat kvalitní pracovní výkon, co naopak je určitou podvědomou překážkou a výkon zaměstnance to spíše ovlivňuje negativně, a jak tyto skutečnosti mohou být využity zejména při plánování dalšího rozvoje procesů ve společnosti.

RESUMÉ

Rigorosum theses dealt with correlation of the influence of company culture and motivating factors to staff performance in a company working in a leisure time services.

There was done a motivating audit that should check the needs, knowledge and skills of defined workers. The questionnaire and behaviour discussion were used as an instrument of evaluation exercises provided by the auditor. This audit put brain to the staff attitudes to the essential motivators and further was founding why the staff was willing to overachieve, what was subconscious handicap in the staff performance and how these facts could be used mainly at planning of further development of the processes in the company.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BELBIN, M. R. *Team Roles at Work*. Oxford: Elsevier Butter-worth-Heinemann, 2004-a, ISBN 07506- 2675- 5.

BATE, S.P. *Stategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1994. ISBN 0-7506-0519-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ.I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

CRKALOVÁ, A.,; REITHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

CUMMINS, D. *Jeden nesprávný člověk zkazí všechno*.2006 [cit.2009-10-21].
Dostupný z WW+W : <http://hn.ihned.cz/c1-18601930-jeden-nespravny-clovek-zkazi-vsechno>

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

HANDY, CH. *Understnading Organizations*. Harmondsworht: Penguinid books, 1993. ISBN 0-14-015603-8.

HARZING, A.W., VAN RUYSEVELDT, J, *International Human Resoruce Management*. London: SAGE Publications. 2004. ISBN 978-07-61940-39-5

HRONÍK, F. *Jak nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1458-2.

KEJHOVÁ, H. *Stálé přetížení vede k vyhoření*. 2009 [cit.2009-10-13].

Dostupný z WWW: http://kariera.ihned.cz/C4-10014240-22982270-q00000_d-stale-pretizeni-vede-k-vyhoreni

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X

KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-015-0.

KRÜGER, W. *Vedení týmu: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. . 2. doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Sdílené vůdčovství. 2004 [cit.2009-10-21]. Dostupný z WWW : <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14737970-sdilene-vudcovstvi>

SMEJKAL, V., RAIS. K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3051-6.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7

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

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4

VAŇEK, M. *Formování výkonové motivace*. Praha: Univerzita Karlova, 1982. MDT 159.94.07

VELÍŠKOVÁ, H. *Řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků*. 2010. Nepublikovaný text (poskytnuto autorkou).

Tým je účinnější než pouhá skupina. 2004 [cit. 2009-09-16]. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-14262710-tym-je-ucinnejsi-nez-pouha-skupina>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace

Obrázek č. 2 – Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 3 – Teorie očekávání V. Vrooma

Obrázek č. 4 – Diagnóza jednotlivce

Seznam tabulek

Tab. 1 – Faktory ovlivňující člověka k práci

Tab. 2 – Srovnání Maslow. A Herzberg. Teorie

Seznam grafů

Graf č. 1 – Já a týmové role

Graf č. 2 – Pracovní motivátory

Graf č. 3 – Schopnosti

Graf č. 4 – Klíčové kompetence

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Etický kodex.....	I
PŘÍLOHA B – Dotazník spokojenosti zaměstnanců	II
PŘÍLOHA C – Belbinova typologie týmových rolí.....	VI
PŘÍLOHA D – Jaká je moje typická role týmu.....	VII
PŘÍLOHA E – MBTI – osobnostní dotazník	XII

PŘÍLOHA A – Etický kodex



majetek společnosti
AAA BYTY.CZ akciová společnost

Etický kodex realitního makléře

Základním posláním realitního makléře je hájit zájmy klienta

1. Realitní makléř při své činnosti postupuje vždy s nejvyšší odbornou péčí, čestně, zdvořile a v souladu s dobrými mravy a platnými právními normami České republiky.
2. Realitní makléř poskytuje klientovi veškeré podstatné informace, které má k dispozici a které by mohly být pro rozhodnutí klienta důležité.
3. Realitní makléř svým jednáním nepoškodí oprávněné zájmy a práva klienta. Volí takové postupy jednání, aby nezneužil svého postavení v neprospěch svého klienta.
4. Realitní makléř nezveřejní bez souhlasu klienta informace poskytnuté a označené klientem jako důvěrné.
5. Realitní makléř je povinen zachovat o obchodních případech mlčenlivost vůči třetím osobám, a to i po jejich ukončení.
6. Makléř spolupracuje, pokud je to v zájmu klienta, s ostatními realitními makléři a realitními kancelářemi. Při takové spolupráci respektuje zásady zdvořilosti, efektivní spolupráce a koležiality.
7. Při výkonu své činnosti makléř vždy vystupuje tak, aby bylo zřejmé, že zastupuje a zároveň reprezentuje společnost AAA BYTY.CZ akciová společnost. Dbá na ochranu jejího dobrého jména.
8. Realitní makléř realizuje vlastní obchodní nabídky, nebo členů své rodiny, případně vlastní firmy či osob blízkých, pouze pokud o této skutečnosti klient ví a souhlasí s ní.
9. Realitní makléř si je vědom své odpovědnosti v procesu obchodování s nemovitostmi, a proto se neustále vzdělává a zdokonaluje ve všech oblastech realitní činnosti.
10. Profesionální makléř společnosti AAA BYTY.CZ akciová společnost se prokazuje odbornou certifikací a firemním identifikačním průkazem.

vytvořeno dne: 23. 08. 07

VP0807/1/a – vytvořil: Jitka Kolářová

PŘÍLOHA B – Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

(Prosím, vyplňte následující dotazník s možnostmi několika odpovědí.)

1. Myslíte si, že je ve společnosti, kde pracujete, cíleně rozvíjena firemní kultura?

ANO

NEVÍM

NE

(povinná otázka)

2. Používají se/jsou nějak dány ve společnosti, kde pracujete, následující prostředky firemní kultury? (Označte, které ano)

- firemní barvy a loga
- propagační předměty
- etický kodex
- dress code (normy pro oblékání v zaměstnání)
- normy chování (např. při jednání se zákazníkem atd.)
- zvyky, rituály a ceremoniály
- intranet
- firemní časopis
- hodnocení pracovníků

(povinná otázka)

3. Jakým způsobem je ve společnosti, kde pracujete, vymáháno dodržování firemní kultury

- peněžní odměnou

- jinou formou motivace (např. pochvala, sankce atd.)
- žádným

(povinná otázka)

4. Jsou v organizaci, kde pracujete, využívány v souvislosti s firemní kulturou některé vzdělávací metody (např. instruktáž, přednáška, seminář, intranet atd.)?

ANO

NE

(povinná otázka)

4. Důvodem pro práci ve vaší zaměstnání jsou pro vás:
(Vyberte 3 nejdůležitější)

- reputace organizace
- dobré vztahy s nadřízenými
- dobrý plat vzhledem k ostatním organizacím
- možnost kariérního rozvoje
- pracovní výzvy
- férové odměňování
- pracovní doba
- přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti
- pracovní prostředí
- jistota zaměstnání
- "práce je pro mě hobby"
- délka placeného volna

(povinná otázka)

6. Jaké motivační faktory se ve společnosti, kde pracujete, využívají:

- prémie
- 13. případně 14. plat
- osobní ohodnocení
- stravenky / příspěvek na stravování
- dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)
- příspěvek na penzijní pojištění
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na dovolenou
- akciový program (možnost zvýhodněné koupě akcií podniku)
- sjednané slevy u dodavatelů podniku
- zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb
- povýšení
- stravování
- firemní kurzy a stáže
- vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)
- ubytování
- lékařské služby
- automobil i k soukromým účelům
- notebook i k soukromým účelům

- podílení se na rozhodování
- sick days (dny placeného volna v případě nemoci)
- rekreační zařízení podniku
- homeoffice – práce z domova
- účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)

(povinná otázka)

7. Jste spokojen/a s motivačními faktory, které společnost, kde pracujete, využívá?

- ano spíše ano spíše ne ne

PŘÍLOHA C – Belbinova typologie týmových rolí

Týmová role	Silné stránky týmové role	Slabé stránky týmové role
Myslitel	Tvořivý a neortodoxní, velká představivost, řeší obtížné problémy	Slabý v komunikaci s obyčejnými lidmi a jejich řízení
Vyhledavač zdrojů	Extravertní, navazuje na kontakty, nadšený, komunikativní, zkoumá příležitosti	Ztrácí zájem, jakmile jej přejde počáteční nadšení
Koordinátor	Vyzrálý, sebejistý, vzbuzuje důvěru, objasňuje cíle, dobrý předsedající, podporuje rozhodování	Nemusí být vždy nejchytřejším nebo nejtvořivějším členem skupiny, není vždy brilantní
Formovač	Dynamický, usilovný typ, otevřený, vyzývá, naléhá, hledá cesty, jak se vypořádat s překážkami	Náchylný k provokování a k přechodným výbuchům zlosti
Kontrolor-vyhodnocvač	Střízlivý, strategický a bystrý, vidí všechny možnosti, přesně usuzuje	Není příliš podnikavý a nedovede dost dobře inspirovat ostatní
Týmový pracovník	Společenský, mírný, vnímavý, ochotný ke kompromisům, dovede naslouchat, pomáhá řešit konflikty	Nerozhodný v klíčových situacích
Realizátor	Ukázněný, spolehlivý, konzervativní, efektivní, dovede nápady aplikovat a uvádět do života	Nepružný, pomalý v reakci na nové možnosti
Kompletovač, finišer	Pečlivý, svědomitý, úzkostlivý, napravuje omyly a opomenutí, dodržuje termíny	Váhá s delegováním, má nepřiměřené obavy
Specialista	Jednostranně zaměřený, speciální znalosti, dovednosti, které jsou jinak těžko dostupné, je zaujatý pro věc, iniciativní	Přispívá týmu pouze v rámci své specializace

PŘÍLOHA D - Jaká je moje typická role týmu

A. Vyhovuje mi práce, která vyžaduje:

1. Vymýšlení nových nápadů a řešení	Ne	zčásti	Ano
2. Shánění nových informací, kontaktů, věcí	Ne	zčásti	Ano
3. Povzbuzování ostatních	Ne	zčásti	Ano
4. Úspěšné zvládnání krizových situací	Ne	zčásti	Ano
5. Vysokou kritičnost a nadhled	Ne	zčásti	Ano
6. Neustálou spolupráci s lidmi	Ne	zčásti	Ano
7. Promyšlený postup a řád	Ne	zčásti	Ano
8. Vysokou koncentraci na pečlivé provedení	Ne	zčásti	Ano
9. Hluboké odborné znalosti	Ne	zčásti	Ano

B. Pro výsledky mojí práce je typické:

10. Mé provedení je odlišné od toho jak to dělají ostatní	ne	zčásti	Ano
11. Maximální využití dostupných informací	ne	zčásti	Ano
12. Využití podnětů spolupracovníků	ne	zčásti	Ano
13. Vysoký výkon a množství práce	ne	zčásti	Ano
14. Důsledné odstranění všech možností rizika	ne	zčásti	Ano
15. Ohled na ty, kteří v práci na produktu budou pokračovat	ne	zčásti	Ano
16. Systém nebo zpracování v souladu s normami	ne	zčásti	Ano
17. Precizní provedení do posledního detailu	ne	zčásti	Ano
18. Vysoká profesionální úroveň	ne	zčásti	Ano

C. V průběhu týmové diskuze přispívám zejména tím, že

19. Hledám nový pohled na věc	ne	zčásti	Ano
20. Poukazuji na možnosti, které mám k dispozici	ne	zčásti	Ano
21. Snažím se zjišťovat názory tichých členů týmu	ne	zčásti	Ano
22. Dodávám ostatním energii a naléhám na jejich úsilí	ne	zčásti	Ano
23. Umím upozornit na slabé stránky navrhovaných řešení	ne	zčásti	Ano
24. Snažím se předcházet konfliktům nebo konflikty urovnávám	ne	zčásti	Ano
25. Snažím se diskusi organizovat	ne	zčásti	Ano
26. Analyzuji situaci a navrhované varianty řešení	ne	zčásti	Ano
27. Přináším svůj odborný pohled	ne	zčásti	Ano

D. Vadí mi práce, která:

28. Je rutinní, bez možnosti přinést kreativní myšlenky	ne	zčásti	Ano
29. Je izolovaná, bez kontaktu s ostatními lidmi	ne	zčásti	Ano
30. Je spojena s tvrdým přístupem vůči jiným lidem	ne	zčásti	Ano
31. Nepřináší viditelné výsledky a možnosti srovnání výkonu	ne	zčásti	Ano
32. Vyžaduje rychlé pohotovové jednání bez času na analýzu situace	ne	zčásti	Ano
33. Vyžaduje nepříjemná rozhodnutí	ne	zčásti	Ano
34. Je velmi dynamická a podléhá neustálým změnám	ne	zčásti	Ano
35. Vyžaduje rychlé tempo bez ohledu na kvalitu	ne	zčásti	Ano
36. Neumožňuje využití mé odborné znalosti	ne	zčásti	Ano

E. Mezi moje nejlépe rozvinuté dovednosti patří:

37. Kreativní řešení problémů	ne	zčásti	Ano
38. Komunikace a vyjednávání	ne	zčásti	Ano
39. Motivování a vedení lidí	ne	zčásti	Ano
40. Řešení krizových situací	ne	zčásti	Ano
41. Kritické hodnocení návrhů	ne	zčásti	Ano
42. Naslouchání a vcítění	ne	zčásti	Ano
43. Dobrá organizace práce a řízení času	ne	zčásti	Ano
44. Důkladná analýza situace	ne	zčásti	Ano
45. Odborné aktivity	ne	zčásti	Ano

F. Mou slabou stránkou je:

46. Nedotahování myšlenek do reálné podoby	ne	zčásti	Ano
47. Nesoustředěnost, snadno ztrácím zájem	ne	zčásti	Ano
48. Ovlivnitelnost působením ostatních lidí	ne	zčásti	Ano
49. Netrpělivost, menší citlivost vůči pocitům a potřebám ostatních	ne	zčásti	Ano
50. Odstup, neschopnost dosáhnout nadšení	ne	zčásti	Ano
51. Nerozhodnost, snaha nikomu neublížit	ne	zčásti	Ano
52. Nepružnost, nechuť ke změnám	ne	zčásti	Ano
53. Nedostatek nadhledu, ulpívání na podrobnostech	ne	zčásti	Ano
54. Obtížné pochopení odlišných odborných přístupů	ne	zčásti	Ano

G. Kdybych měl potřebné znalosti a zkušenosti, asi bych se nejlépe cítil v profesi:

55. Marketingového specialisty, který vymýšlí kampaně pro produkty	ne	zčásti	Ano
56. Obchodníka, který získává nové zákazníky	ne	zčásti	Ano
57. Manažera, který rozvíjí potenciál lidí a motivuje je	ne	zčásti	Ano
58. Manažera, který dokáže zvládat krizové situace	ne	zčásti	Ano
59. Controllera, který objektivně vyhodnocuje stav firmy	ne	zčásti	Ano
60. Personalisty, který rozvíjí pozitivní vztahy mezi lidmi	ne	zčásti	Ano
61. Logistika, který organizuje přepravu a skladování materiálu	ne	zčásti	Ano
62. Pracovníka kvality dodavatelů, který vyhodnocuje kvalitu dodávaného materiálu	ne	zčásti	Ano
63. Specialisty, který zajišťuje dodržování odborných nároků	ne	zčásti	Ano

Vepíšeme body do tabulky a následně do tabulky poslední vyneseme výsledky

A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	součet	Role
1.	10.	19.	28.	37.	46.	55.		Inovátor
2.	11.	20.	29.	38.	47.	56.		Vyhledavač
3.	12.	21.	30.	39.	48.	57.		Koordinátor
4.	13.	22.	31.	40.	49.	58.		Formovač
5.	14.	23.	32.	41.	50.	59.		vyhodnocovatel
6.	15.	24.	33.	42.	51.	60.		Týmový pracovník
7.	16.	25.	34.	43.	52.	61.		Realizátor
8.	17.	26.	35.	44.	53.	62.		Dokončovatel
9.	18.	27.	36.	45.	54.	63		Specialista

Role	Nevhodná role					Přijatelná role					Optimální role				
Inovátor	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Vyhledavač	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Koordinátor	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Formovač	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Vyhodnocovatel	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Týmový pracovník	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Realizátor	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Dokončovatel	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Specialista	0	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.

PŘÍLOHA E – MBTI – osobnostní dotazník

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
 - b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve
-

2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
 - b) jste tam, kde se "něco děje"
-

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
 - b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi
-

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
 - b) poněkud impulzivně
-

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
 - b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
-

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
-

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta.

Co byste pro přijetí považoval/a za důležitější?

- a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou se doplňovat
 - b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
-

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny
-

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává
-

10. Zajímá vás více:

- a) to, co bylo a co je nyní
 - b) co může být
-

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá
 - b) hodnotit a analyzovat danou situaci
-

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

- a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou
 - b) můžete zkoušet různé možnosti
-

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- a) to považujete za rušení
 - b) nevádí vám ho zvednout
-

14. Je horší:

- a) "mít hlavu v oblacích"
 - b) "držet se při zemi"
-

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) objektivní
 - b) osobní
-

16. Vadí vám více, když:

- a) je více věcí rozpracovaných
 - b) už je všechno hotovo
-

17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:

- a) nebojíte se, že na něco zapomenete
 - b) připravíte si, co budete říkat
-

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné

- a) vidět věci v "širším rámci"
 - b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
-

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- a) analytický typ
 - b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)
-

20. Často:

- a) když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
 - b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
-

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a) začínáte rozhovor sami
 - b) přenecháváte iniciativu druhým
-

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

- a) plynulé a nepřetržité práci
 - b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými "pauzami"
-

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapeními
-

24. Je horší:

- a) být nespravedlivý
 - b) nemít slitování
-

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- a) smysl pro realitu, fakta
 - b) představivost, ideje
-

26. Když zazvoní telefon:

- a) spěcháte, abyste jej zvedli první
 - b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný
-

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a) hlas rozum
 - b) hlas srdce
-

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
 - b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
-

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- a) se pro ni nadchnete
 - b) raději o ni hloubáte trochu déle
-

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a) důvtipní
 - b) praktičtí
-

31. Raději slyšíte:

- a) konečný a neměnný výrok
 - b) zkusmý a předběžný výrok
-

32. Je větší chyba být:

- a) tolerantní a smířlivý
 - b) nekompromisní a kritičtí
-

33. Jste spíše:

- a) ranní ptáče
 - b) noční sova
-

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé:

- a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
-

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

- a) idejemi, principy, myšlenkami
 - b) lidmi, osobami, aktéry
-

36. O víkendech máte tendenci:

- a) plánovat, co budete dělat
 - b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí
-

37. Při jednáních máte sklon:

- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
-

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
 - b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
-

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
-

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
 - b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním
-

41. Co vám imponuje více:

- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - b) dobré, harmonické mezilidské vztahy
-

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) věcnému stylu
 - b) obraznému, metaforickému stylu
-

43. U dveří náhle zvoní zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a) podrážděni, koho k vám zase "čerti nesou"
 - b) potěšeni, že se na vás přišel někdo podívat
-

44. Dáváte přednost tomu:

- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
 - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
-

45. Charakterizují vás spíše:

- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
-

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) po konečném rozhodnutí
 - b) když jsou věci ještě otevřeny
-

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a) zkušenost
 - b) intuici a tušení
-

48. Jste si jistější:

- a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné
- b) při hodnotových soudek typu: dobré – špatné

Jméno autora: Hana Červenková

Obor: Andragogika

Název práce: Vliv firemní kultury a motivačních faktorů na výkonnost zaměstnanců ve vazbě na jejich zařazení v organizační kultuře

Rok: 2011

Počet stran bez příloh: 107

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů české literatury a pramenů: 22

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 4