

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské prezenční studium

2009 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martina Zaciosová

Faktory motivace a jejich stimulace u zaměstnanců

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Marie Farková

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies

2009 – 2012

DIPLOMA THESIS

Martina Zaciosová

Employees' Motivation Drivers and their Stimulation

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Marie Farková

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 3. 2012

Bc. Martina Zaciosová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce PhDr. Marii Farkové za odborné vedení a pomoc při zpracovávání této práce. Poděkování patří také mým rodičům a prarodičům za jejich podporu v mém dosavadním studiu.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá problematikou motivace a spokojenosti zaměstnanců. Představuje stručný přehled teorií, význam spokojenosti a motivace pro společnost, proces tvorby motivační strategie a definuje klíčové faktory motivace zaměstnanců. Teoretické poznatky jsou obohaceny o představení možného přístupu ke zkoumání motivace zaměstnanců ze soudobé praxe. V praktické části je metodou dotazníkového šetření realizován průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců. Na základě jeho výsledků jsou nalezeny problematické oblasti, pro které jsou navržena opatření za účelem stimulace motivačních faktorů.

Klíčové pojmy:

Faktory motivace, motivace, motivační strategie, spokojenost, stimulace, teorie motivace, význam motivace, zaměstnanecký průzkum.

Annotation:

This diploma thesis is focused on employees' motivation and satisfaction and presents brief overview of theories, the importance of satisfaction and motivation for the company, the process of creating motivation strategy and defines the key factors of employees' motivation. Theoretical knowledge is enriched by presentation of possible approach to the employees' motivation research from current practice. In the practical part is used the method of questionnaire research for employees' satisfaction and motivation survey. According to its results are found problematic areas, for those are suggested actions to stimulate the motivation drivers.

Key words:

Employees' survey, importance of motivation, motivation, motivation drivers, motivation theory, motivational strategy, satisfaction, stimulation.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Vymezení základních pojmů	11
2. Teoretická východiska	13
2.1 Maslow a Alderfer - teorie potřeb	13
2.2 Herzberger a dvoufaktorová teorie.....	15
2.3 McGregor a teorie X a Y	17
2.4 Vroom a teorie očekávání.....	18
2.5 Teorie cíle a potřeby jejich dosahování.....	19
2.6 Adams a teorie rovnosti	20
3. Pracovní spokojenost, motivace a jejich význam pro společnost	22
4. Motivační strategie	27
4.1 Podmínky pro vytvoření motivační strategie	27
4.2 Zjištění aktuální situace ve společnosti.....	28
4.3 Určení problematických oblastí	30
4.4 Stanovení cílů a implementace.....	31
5. Posuzování motivovanosti v soudobé praxi	33
5.1 Představení společnosti a studie Best Employers	33
5.2 Metodologie	34
5.3 Organizace studie ve společnosti	36
5.3.1 Přípravná fáze.....	37
5.3.2 Oslovování účastníků	37
5.3.3 Komunikace projektu, sběr dat a zpracování výsledků.....	38
5.3.4 Výstupy studie a vyhlášení výsledků studie.....	40
5.4 Diskuze.....	41
6. Faktory motivace	42
6.1 Podnikové praktiky	42
6.2 Práce	44
6.3 Příležitosti	46
6.4 Lidé	48
6.5 Odměňování	50
6.6 Kvalita života	52

PRAKTICKÁ ČÁST

7.	Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců.....	54
7.1	Cíl průzkumu.....	54
7.2	Popis současné situace ve společnosti.....	54
7.3	Hypotézy	56
7.4	Použité metody.....	57
7.5	Charakteristiky šetřeného vzorku osob	59
7.6	Sběr dat.....	61
7.7	Popis výsledků šetření	62
7.7.1	Podnikové praktiky.....	62
7.7.2	Práce	66
7.7.3	Příležitosti.....	71
7.7.4	Lidé.....	74
7.7.5	Odměňování	77
7.7.6	Kvalita života	79
7.7.7	Doplňující otázky	80
7.8	Analýza dat šetření	82
7.8.1	Podnikové praktiky.....	83
7.8.2	Práce	84
7.8.3	Příležitosti.....	85
7.8.4	Lidé.....	86
7.8.5	Odměňování	87
7.8.6	Kvalita života	87
7.8.7	Hypotéza 1	88
7.8.8	Hypotéza 2.....	92
7.8.9	Hypotéza 3.....	97
7.9	Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz	101
7.10	Závěrečné hodnocení provedeného průzkumu.....	104
	ZÁVĚR.....	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
	SEZNAM INTERNETOVÝCH PRAMENŮ	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	111
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Trendy posledních let ukazují, že možnou cestou k vytvoření konkurenční výhody společnosti je maximální využití vlastního lidského kapitálu. Vzniká řada inovativních přístupů, prostřednictvím kterých se společnosti snaží co nejefektivněji řídit a motivovat lidské zdroje. Tyto aktivity jsou pochopitelné, neboť chtějí-li si společnosti dlouhodobě udržet kvalitní zaměstnance a přilákat nové talenty, musí pružně reagovat na změny pracovního trhu a nabídnout zaměstnancům kvalitnější pracovní podmínky než konkurence.

Společnosti potřebují spokojené a motivované zaměstnance, kteří budou ke společnosti loajální, budou v ní pracovat dlouhodobě a budou podávat vysoký a kvalitní pracovní výkon. Aby byly náklady na lidské zdroje zhodnoceny v přínosu zaměstnanců pro společnost a staly se tak výnosnou investicí, je nutné o spokojenost a motivaci zaměstnanců důsledně pečovat. Hlavním nástrojem, který zajistí naplnění těchto požadavků, je propracovaná a kontinuálně rozvíjená motivační strategie společnosti, která je hlavním nástrojem pro efektivní motivaci zaměstnanců v souladu s cíli společnosti.

Protože teorie motivace jsou při určování klíčových faktorů motivace poměrně pestré, je nutné pro současné potřeby strategického a motivujícího řízení lidských zdrojů vytvořit výčet motivačních faktorů tak, aby reflektoval komplexně všechny vlivy působící na zaměstnance v rámci jejich pracovního života. Jedině v tomto všezahrnujícím pojetí může být výsledné působení motivačních faktorů na zaměstnance efektivně stimulováno.

Pouze detailní analýzou vnímání stavu jednotlivých motivačních faktorů zaměstnanci, je možné identifikovat, jaká opatření je nutné v rámci motivační strategie přijmout, aby plnila svůj účel a zvyšovala spokojenost a motivaci zaměstnanců. Pro určení ucelené sestavy faktorů motivace bude využito odborné literatury, jakožto hlavního zdroje teoretických východisek,

kteřá budou obohacena o poznatky a zkušenosti z praxe autorky.

Získané poznatky budou využity v praktické části práce, v níž bude prostřednictvím dotazníkového šetření realizován zaměstnanecký průzkum zaměřený na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců a zmapování stavu jednotlivých motivačních faktorů v rámci konkrétní společnosti. Souhrnné výsledky šetření pak budou analyzovány za účelem nalezení problematických oblastí. Pro oblasti, které budou vyhodnoceny jako problematické, budou doporučeny návrhy opatření, která by mohla v daných oblastech posílit spokojenost a zvýšit motivaci zaměstnanců.

Cílem této práce je poukázat na význam motivace zaměstnanců jako jedné z nejvýznamnějších oblastí personálního řízení, ale také definovat motivační faktory napříč všemi oblastmi pracovního života. Výsledkem by měl být stručný vřled do jinak obsáhlé problematiky motivace zaměstnanců, s důrazem na možnosti snadného aplikování navržených přístupů a využití získaných poznatků v rámci běžné personální praxe.

TEORETICKÁ ČÁST

1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pro přehlednost budou v této kapitole představeny definice pojmů, s kterými tato práce operuje. Motivace je klíčovým termínem, jehož vysvětlení je pro potřeby této práce nezbytné. Odborná literatura nabízí velké množství definic samotného pojmu motivace.

"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."¹

"Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty."²

Základním pojmem v souvislosti s motivací je **motiv**. *"Motiv je vnitřní psychická síla, popud, pohnutka, psychologická příčina, důvod určitého chování či jednání člověka, který dává jeho činnosti smysl."³* Působení motivu je úzce spjato s hodnotovou orientací jedince. *"Hodnota je subjektivním významem, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy."⁴*

Dalším významným pojmem je **stimulace**. *"Stimulaci odlišuje od*

¹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha :Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 220

²KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 80-247-2497-3. s. 22-23

³DUCHOŇ, B. ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4. s. 265

⁴KOCIANOVÁ, 2010, s. 23

*motivace působení na psychiku z vnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou používány stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince."*⁵

Za **faktory motivace** zaměstnanců jsou v této práci považováni všichni činitelé, kteří působí na člověka v rámci jeho pracovního života a ovlivňují jeho motivaci k práci. Jejich výčtu a detailní charakteristice je určena samostatná kapitola.

Pro možnost motivace musí mít daný jedinec k očekávanému výkonu také schopnosti. Pod pojmem **schopnosti** je míněn soubor specifických dovedností, odborných znalostí a osobnostních dispozic, jejichž schopnost praktického použití umožňuje zaměstnanci vykonávat efektivně svou práci. *"Schopnosti člověka představují interindividuálně odlišné psychofyzické dispozice jedince k výkonu."*⁶

⁵Tamtéž, s. 27

⁶Tamtéž, s. 37

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V odborné literatuře se věnuje základním teoriím v oblasti motivace mnoho autorů a nabízí množství způsobů přístupu k motivaci zaměstnanců. S ohledem na praktický cíl této práce budou představeny pouze teorie, které budou použity jako teoretická východiska pro vlastní průzkum.

2.1 Maslow a Alderfer - teorie potřeb

Klasickým dílem z oblasti motivace je *Motivation and Personality* z roku 1954 od A. H. Maslowa, který je autorem tzv. Teorie potřeb. *"Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, t.j. od nejnižších po nejvyšší s uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován."*⁷

Obrázek č. 1: Pyramida potřeb dle Maslowa



Zdroj: BROOKS, I. *Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.*

Brno : Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-72-26-763-9. S. 50.

Dle výše uvedeného schématu rozlišuje Maslow pět oblastí potřeb. Základním stavebním kamenem pyramidy jsou fyziologické potřeby, kam patří

⁷BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8. s. 41

takové potřeby, bez nichž nelze fyzicky přežít. Patří sem možnost plnění základních životních potřeb jako například přijímat potravu, dýchat atd. Po uspokojení potřeb v této kategorii přistupuje soubor potřeb souvisejících s naplněním touhy po trvalé jistotě a bezpečí. Na to plynule navazuje snaha o uspokojení potřeby sounáležitosti, ke které se na předposledním stupni přidává skupina potřeb uznání a ocenění ze strany druhých. Po splnění všech těchto stupňů přichází sebeaktualizace, což je fáze, v níž dochází k silné potřebě člověka, vyjádřit se prostřednictvím využití maxima vlastního potenciálu.⁸

V případě pracovního prostředí jsou fyziologické potřeby uspokojovány především díky finančnímu ohodnocení práce. Následující úroveň je naplněna především jistotou pracovního místa, ale i péčí o zdravotní stav člověka, kterou se mnozí zaměstnavatelé snaží svým zaměstnancům zajistit např. prostřednictvím závodní zdravotní péče. Potřeba sounáležitosti je u zaměstnanců uspokojena týmovou spoluprací, která poté přináší i uznání a vzájemný respekt mezi jednotlivými členy. Pocit sebevědomí a naplnění pak vzbudí u člověka chuť k dalšímu využívání svého potenciálu, který vede k růstu motivace pro pracovní výkon.⁹

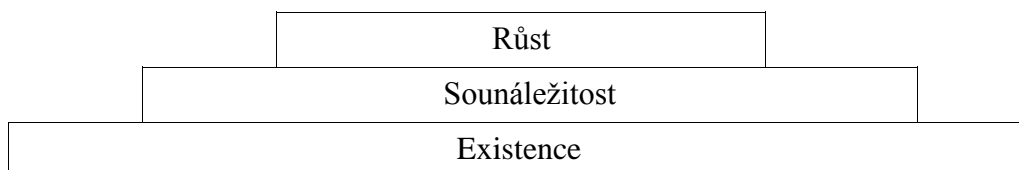
Kritika uvedené Maslowovy teorie poukazuje především na fakt, že platnost teorie nebyla empiricky ověřena, ale také na popření individuálních preferencí člověka, z důvodu strnulosti hierarchie potřeb.¹⁰ Přesto byla Maslowova pyramida potřeb později inspirací například pro Alderfera, který ji upravil pro potřeby pracoviště a zredukoval ji na 3 složky.

⁸BĚLOHLÁVEK, 2008, s. 40

⁹FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6. s. 17

¹⁰ARMSTRONG, 2007, s. 224

Obrázek č. 2: Redukovaná pyramida potřeb dle Alderfera



Zdroj: BROOKS, 2003, s. 50

Základnu v jeho pojetí tvoří oblast existence jako souhrn všech existenčních potřeb jedince, která je v pracovním prostředí zajištěna například platovým ohodnocením, zaměstnaneckými benefity nebo také samotnými pracovními podmínkami. Navazuje rovina sounáležitosti, kterou naplňují sociální vztahy na pracovišti. Vrchol pyramidy tvoří možnosti růstu, kam lze zařadit možnosti osobního a profesního rozvoje, jejichž vidina a dosažitelnost zvyšuje u zaměstnance úsilí a produktivitu práce.¹¹

2.2 Herzberger a dvoufaktorová teorie

Problematikou pracovní motivace se zabýval také Frederick Herzberg. Roku 1957 bylo vydáno dílo *The Motivation to Work*. Rozlišuje dva typy motivace, a to vnější a vnitřní. Současně k nim definuje dvě kategorie odměn, taktéž vnější a vnitřní.¹² S ohledem na potřeby této práce je však klíčové jeho vymezení dvou skupin faktorů a jejich vlivů na postoj k práci.

Tabulka č. 1: Vliv stavu faktorů na práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 173

¹¹BROOKS, 2003, s. 51

¹²KOCIANOVÁ, 2010, s. 27

Působení hygienických faktorů, jinak také tzv. faktorů nespokojenosti, které jsou vázány na vnější odměny, vede lidi k negativním pocitům. Působení motivačních faktorů tzv. faktorů spokojenosti, přináší pocity uspokojení ve formě vnitřní odměny. Důvodem diferenciacce těchto dvou skupin je způsob jejich působení, nesplnění hygienických faktorů totiž přináší nespokojenost, ale jejich přítomnost je z hlediska působení indiferentní je pouhým předpokladem pro možnost motivace, nikoli činitelem motivace samo o sobě. Splnění hygienických faktorů je podmínkou pro možnost uplatnění faktorů motivačních.¹³

Konkrétní vymezení hygienických faktorů dle Herbergera nabízí Dvořáková (2007): *"Zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa."*¹⁴

*"Herzberg také identifikoval sérii faktorů, které podle něho vedly k uspokojení a zvýšené motivaci. Jedná se o vnitřní faktory přímo spojené s prací samotnou, kam patří pocit dosažení cíle, uznání nadřízených a kolegů, zodpovědnost a příležitost pro osobní růst a kariérní postup. [...] Zvýšení platu a další hygienické faktory mohou být krátkodobě vnímány jako výhoda, ale podle Herzbergra mají pouze malý účinek na udržení motivace na pracovišti. K trvalé a udržitelné motivaci vede příležitost osobního rozvoje, uznání za odvedenou práci, posílení zodpovědnosti za výsledek individuálního nebo skupinového úsilí a povaha samotné práce."*¹⁵

Tento názor zastává i Kocianová (2010), která uvádí, že pokud odměna za výkon poměrně stoupá s výší vynaloženého úsilí, a tato odměna je zároveň vnímána jako spravedlivá, zvýší se míra spokojenosti. Odměna je považována za adekvátní výkonu. To ovšem neznamená, že hmotná odměna sama o sobě může významně a trvale zvýšit motivaci, zpravidla se do tří měsíců od zvýšení

¹³BROOKS, 2003, s. 55

¹⁴DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 172

¹⁵BROOKS, 2003, s. 57

stává standardem.¹⁶ Další provedené výzkumy v této oblasti zároveň podpořily ústup přesvědčení, že v případě zaměstnanců je plat jedním z největších motivátorů.

Přehledný výčet obou skupin faktorů v souvislosti s Herzbergovou teorií nabízí také Forsyth (2009), podle které ho jsou faktory nespokojenosti: politika společnosti a administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah s ostatními, osobní život (a vliv práce na něj), pracovní pozice a pracovní jistota. Faktory spokojenosti určuje pak následovně: úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení/postup a možnost růstu.¹⁷ Konkrétně tedy vymezuje 14 faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci člověka.

2.3 McGregor a teorie X a Y

Douglas McGregor dílem *The Human Side of Enterprise* roku 1960 vysvětluje teorii X a Y. Teorie X přistupuje k zaměstnancům jako k entitám, jimž práce není přirozená a vykonávají ji nedobrovolně, musí k ní být nuceni formou odměn a sankcí, neradi jsou zodpovědní za svěřené oblasti a rozhodnutí. Menšinou v tomto pojetí jsou lidé, kteří nesdílí tento pesimistický postoj, a ti jsou vhodní pro kontrolní a řídicí pozice. Teorie Y pak v kontrastu s výše uvedenou charakteristikou přistupuje k lidem jako od přírody aktivním entitám, které vnímají pracovní činnost jako přirozenou formu aktivity a chtějí sdílet zodpovědnost a rozhodování za funkčnost celku, tyto tendence ovšem nejsou zaměstnavateli efektivně využívány.¹⁸

McGregorovy myšlenky v souvislosti s důrazem na teorii Y umožňují formulovat nový přístup k řízení lidí. *"Člověk je v podstatě připravený rozvíjet*

¹⁶KOČIANOVÁ, 2010, s. 38-39

¹⁷FORSYTH, 2009, s. 18-19

¹⁸BĚLOHLÁVEK, 2008, s. 6

*své schopnosti, být zodpovědný a dosahovat stanovených cílů. V tomto případě nepotřebuje neustálou kontrolu a rozvíjí svou sebekontrolu, spontánně se ztotožňuje s cíli organizace. Za těchto okolností člověk nejen akceptuje doporučení manažera, ale zároveň je ochotný sám přebírat určitou míru odpovědnosti."*¹⁹

V praxi je ovšem nezbytné podřídít způsob řízení organizace tomu, aby poskytoval takovým zaměstnancům prostor pro maximální uplatnění jejich vlastní iniciativy a umožňoval flexibilní volbu nástrojů a postupů pro výkon práce. Doporučený kooperativní způsob řízení je tedy v tomto případě žádoucí a nutný, aby bylo umožněno uspokojení těchto potřeb u jednotlivých zaměstnanců. Stejně tak jsou pro tyto společnosti charakteristické další ukazatele jako zájem o inovace a synergii, ale i vnímavý přístup k osobním přáním a cílům jednotlivých pracovníků.²⁰

2.4 Vroom a teorie očekávání

Od 30. let 20. století se rozvíjí teorie očekávání, kterou v systematické podobě představil americký psycholog Victor Vroom ve svém díle *Work and Motivation* z roku 1964. *"Podle této teorie je motivace k určitému chování determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí, neboli valencí, kterou jednatelce připisuje danému výsledku."*²¹

"Jinými slovy, expektační teorie říká, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude

¹⁹VOJTOVIC, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9. s. 85

²⁰DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 175-176

²¹BROOKS, 2003, s. 44-45

nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne."²²

Teorii očekávání významně rozvíjí také Porter a Lawler. *"Vnitřní odměna je nehmataelná a zahrnuje pocit dosažení výsledku, nebo pokroku a vědomí vyšší zodpovědnosti, zatímco vnější odměna je spíše hmatatelná a zahrnuje mzdu a pracovní podmínky."*²³ V praxi je v souvislosti s touto teorií klíčovou osobou manažer, který dokáže členy svého týmu přesvědčit nejen o významu plněného úkolu, ale také o tom, že je splnitelný. Manažer musí svůj tým přesvědčit, že je možné úkol splnit, a že jsou toho schopni.²⁴

2.5 Teorie cíle a potřeby jejich dosahování

Z podobných předpokladů vychází také teorie cíle z roku 1968, jejímž nejvýznamnějším autorem je Edwin Locke. *"Podle této teorie cíle jsou motivace a výkon vysoké, jestliže jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale akceptované, a výkon podléhá zpětné vazbě."*²⁵ Stanovení konkrétních cílů pak vede u jednotlivce k usměrnění pozornosti a mobilizaci jeho úsilí, které je vytrvalé, a tím pak jedinec zároveň naplňuje svou činností plán strategického rozvoje.²⁶

V praxi je důležité zapojit do procesu stanovování cílů samotné zaměstnance. Možnost být součástí tohoto procesu a mít prostřednictvím vlastních návrhů příležitost ovlivnit jejich výslednou podobu, je cestou projevení souhlasu zaměstnance s jeho určením. Tento způsob řízení je klíčový pro zajištění identifikace zaměstnance s jeho pracovními cíli.²⁷

²²KOČIANOVÁ, 2010, s. 32

²³BROOKS, 2003, s. 47

²⁴FORSYTH, 2009, s. 20-22

²⁵BROOKS, 2003, s. 45

²⁶Tamtéž, s. 45

²⁷ARMSTRONG, 2007, s. 226

Do oblasti teorie motivace výrazně přispěl také McClelland, který v roce 1961 svou prací *The Achieving Society* představil teorii potřeby dosahování cílů a sledoval u jedinců tři nejvýznamnější potřeby: dosahování cílů, moc a sounáležitost. Každý jedinec ovšem klade důraz na tyto tři potřeby v různém poměru. *"U jednotlivců se vytváří dominantní sklon k jedné z těchto potřeb. Například lidé s vysokou potřebou dosahování cílů mají tendenci vyhledávat situace, v nichž mají osobní zodpovědnost za řešení problémů, řízení projektů a za celkový výkon v prostředí, kde zpětná vazba je jasná a rychlá, úkoly jsou přiměřeně náročné a kde se vyžaduje nápaditost."*²⁸

Tato teorie je ve vysoké míře provázána s Maslowovým přístupem, je ovšem nejlépe aplikovatelná na manažerské pozice. Tito zaměstnanci vykazují nejvyšší potřebu realizace a jejich pracovní nasazení je motivováno právě touhou po dosažení nejlepších výsledků. V praxi je pro zajištění efektivního motivačního přístupu vhodné určit zaměření zaměstnanců.

2.6 Adams a teorie rovnosti

V neposlední řadě je pak významným Adamsův článek z roku 1965 *Inequity in Social Exchanges* kde definuje teorii rovnosti, v níž poukazuje na fakt, že lidé hodnotí míru své odměny v porovnání s odměnami jiných. *"Jestliže jednatel vnímá, že obdržená odměna je odpovídající, tj. férová a spravedlivá ve srovnání s odměnami ostatních lidí v podobné pozici uvnitř i vně organizace, cítí se spokojen. [...] Proto když jsou odměny vnímány jako adekvátní a odpovídající, jsou povzbuzením pro výkon, a tedy také pro uspokojení."*²⁹

Pro zajištění spravedlivého přístupu bylo podle Tylera a Biese (1990) stanoveno pět základních pilířů, které ovlivňují spravedlivé vnímání odměny.

²⁸BROOKS, 2003, s. 52-54.

²⁹Tamtéž, s. 47

Prvním je kladení důrazu na zvážení názoru zaměstnance, dále pak je nutné vyvarovat se osobní zaujatosti a přistupovat ke všem zaměstnancům dle stejných pravidel. Zároveň je také nutné poskytnout po jakékoli konfrontaci včas zpětnou vazbu. To souvisí i s posledním pilířem, kterým je pravidelná komunikace a vysvětlení jednotlivých rozhodnutí a kroků zaměstnancům.³⁰

Výsledkem práce těchto autorů byla změna pohledu na člověka z behavioristického biologického stroje na jedince, jako osobnost samostatně reálně existující. Takto přijímá člověk nejen podněty z vnějšku, ale také sám ve svém okolí aktivně působí s ohledem na realizaci svých individuálních cílů a potřeb. To je zásadním zlomem ve vnímání člověka z hlediska motivace. Po tomto zlomovém období vzniká samozřejmě řada dalších děl, která se týkají problematiky motivace, zaměřují se však především na dílčí oblasti lidské motivace, čímž tento obor neustále prohlubují a nadále rozvíjejí.³¹

I v současné době je oblast motivace otevírána především v souvislosti s oborem lidských zdrojů, kdy se firemní motivační strategie zaměstnanců ukázaly jako velmi efektivní nástroj k zvyšování výkonu, produktivity a loajality zaměstnanců. Neustále vzniká velké množství celosvětových, ale i lokálních studií, které ukazují přímou souvislost míry motivace zaměstnanců a ekonomických výsledků společností.

³⁰Tamtéž, s. 47

³¹PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7. s. 115

3. PRACOVNÍ SPOKOJENOST, MOTIVACE A JEJICH VÝZNAM PRO SPOLEČNOST

Na základě představených teorií je nutné brát v úvahu především to, že potřeby jsou uspořádány hierarchicky a pro možnost motivace musí být uspokojovány potřeby dle jejich preferencí, které jsou ovšem individuálně odlišné. Tento přínos teorie Maslowa by měl být v praxi zahrnut již v procesu výběru. Aby totiž mohl být zaměstnanec motivován, musí mít v rámci pracovní činnosti možnost uspokojit své individuální potřeby. Pro možnost pracovní motivace je tedy nutné brát v úvahu soulad tří faktorů: potřeb zaměstnance, jeho schopnosti a nároky samotné práce.³²

*"Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života. [...] Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i v pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. [...] Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací, organizačními změnami ad."*³³

*"Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření pracovních postojů."*³⁴

³²DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 170

³³KOČIANOVÁ, 2010, s. 34

³⁴Tamtéž, s. 35

V případě zaměstnaneckého průzkumu slouží sledování spokojenosti s jednotlivými oblastmi pracovního života k dokreslení situace při hledání prostoru pro zlepšení jejich spokojenosti, a tím zajištění možnosti vyšší motivace. Klíčovým ukazatelem je pak spokojenost zaměstnance s jeho vlastní prací.

Ukazatelem celkové pracovní spokojenosti je míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady, respektive schopnostmi zaměstnance. Pokud zaměstnanec splňuje tuto podmínku, pak může být označen v tomto ohledu za spokojeného. Samotná spokojenost však není předpokladem pro výkon a neukazuje ještě přítomnost motivace.³⁵ Pro možnost motivace je navíc nutné, aby byly uspokojeny také individuální potřeby. *"Prostřednictvím práce uspokojuje člověk mnohé své **potřeby** (projevy nedostatku), a to potřeby existenční i sociální. V pracovním životě mají lidé různé preference, usilují o uspokojení potřeby vysokého výdělku, potřeby upevnění své pozice, potřeby optimálních vztahů s kolegy a nadřízeným, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění tohoto výkonu, potřeby rozvoje a pracovního postupu ad."*³⁶

Pracovní motivace vzniká dvěma způsoby. *"Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku."*³⁷ První možností pracovní motivace je případ, že člověk motivuje sám sebe tím, že pracovní činností uspokojuje nějakou potřebu, které přikládá hodnotu. Ve druhém případě je nutné pro pracovní motivaci využít působení vlivů zvenčí, například odměňováním, pochvalou manažera apod.³⁸

Bylo tedy vysvětleno, že pokud bude již ve fázi výběru zaměstnanců

³⁵Tamtéž, s. 22

³⁶Tamtéž, s. 22

³⁷Tamtéž, s. 23

³⁸ARMSTRONG, 2007, s. 220

přihlíženo k tomu, do jaké míry může nabízená pozice a společnost schopna vybrat člověka se schopnostmi adekvátními požadavků pracovní pozice a navíc nabídnout zaměstnanci uspokojení jím preferovaných potřeb. Je pak velmi pravděpodobné, že pracovní výkon bude z velké části vycházet z vnitřní motivace zaměstnance, čili že bude zaměstnanec sám sebe motivovat k pracovnímu výkonu.

*"Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s organizací a prací. Na chování pracovníků působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti."*³⁹ Společnost je organický celek. Funguje díky spolehlivé práci každého článku, záleží tedy na tom, jaký postoj zaujímá každý jeden zaměstnanec.

Spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní motivace jsou tedy úzce provázány. Společnost se musí soustředit na to, aby zajistila spokojenost svých zaměstnanců, jedině tak totiž může přistoupit k stimulaci pracovní motivace. *„Její úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy.“*⁴⁰

Hlavním důvodem, proč společnosti věnují značnou pozornost péči o spokojenost zaměstnanců a snaží se zvyšovat jejich motivaci, je pochopitelný. *"Je zřejmé, že organizace, které dokážou své zaměstnance motivovat, mají větší šanci dosáhnout svých organizačních cílů."*⁴¹ Pokud je zaměstnanec motivován, plní pracovní úkoly využitím maximálního možného úsilí. Zaměstnavatel tak díky vysokému pracovnímu výkonu motivovaného

³⁹KOČIANOVÁ, 2010, s. 22

⁴⁰VEBER, J. a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. s. 63

⁴¹BROOKS, 2003, s. 42

zaměstnanec získává mnohem větší výslednou hodnotu, než v počátku vkládá. Společnost, v níž jsou zaměstnanci motivovaní a podávají vysoké výkony, vytvoří za stejného počátečního vkladu větší výslednou hodnotu, než konkurenční společnost, v níž jsou zaměstnanci motivováni méně.⁴²

Na druhou stranu je využití lidského kapitálu ke zvýšení konkurenceschopnosti jednou z mála možností, které mohou společnosti v boji s konkurencí využít. V dnešním světě neomezeného přístupu k informacím a moderním technologiím je těžké, aby si obchodní společnost udržela unikátní specifické know-how, kterým by výrazně předčila konkurenci. Fluktuace zaměstnanců mezi konkurenčními společnostmi stírá rozdíly a dříve těžko budovanou a chráněnou síť obchodních kontaktů, si dnes může vyhledat každý během několika minut na internetu a v rámci profesních sociálních sítí.

Čím je vyšší motivovanost zaměstnanců, tím větší je jejich pracovní výkon, a tím samozřejmě dosahované měřitelné výsledky společnosti. *"Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity."*⁴³

Klíčovou roli hraje v otázce motivace manažer, který je zodpovědný za výsledky svého týmu a musí své podřízené motivovat k jejich plnění. Proto by také sám měl být výrazně motivován, aby mohl své podřízené efektivně vést k vyššímu výkonu. *"Protože motivace jde úzce ruku v ruce s ostatními manažerskými aktivitami a protože to, jak lidé pracují, je tak úzce spojeno s tím, co si o své práci myslí, jak o ní přemýšlejí. Motivovat lidi se může stát neoddělitelnou součástí celkové manažerské práce."*⁴⁴

⁴²ARMSTRONG, 2007, s. 219

⁴³BROOKS, 2003, s. 42

⁴⁴FORSYTH, 2009, s. 11-12

Manažer by měl dbát vedle svých dalších aktivit také na motivaci svých podřízených, protože jen to je v dnešní době konkurenčního boje cestou, díky které se mu podaří v týmu udržet kvalitní zaměstnance a zajistit, aby odváděli co nejlepší výkon. *"Podřízení očekávají, že této věci bude věnována pozornost a pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a snaží se brát jejich situaci v úvahu, je samo o sobě motivující."*⁴⁵

Je dále dokázáno, že společnosti, které mají motivované zaměstnance, vykazují až čtyřnásobně nižší míru čerpání nemocenské dovolené u zaměstnanců.⁴⁶ Míra fluktuace je pro personální management společnosti také spolehlivým ukazatelem, že ve firmě není něco v pořádku, že jsou zde zaměstnanci nespokojení. Navíc neustálé náборы nových zaměstnanců zatěžují personální oddělení, čímž stoupají náklady společnosti. Míra fluktuace je ve společnostech, které efektivně pracují na motivaci svých zaměstnanců výrazně nižší.⁴⁷

*„V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení lidí. Opatření již nemají charakter zavádění jednotlivých metod, ale vznikají celé motivační systémy, jejichž filosofie je založena na pobídkách hmotných i nehmotných.“*⁴⁸ Pokud má být řízení lidských zdrojů efektivní, musí být systematicky stimulována motivace zaměstnanců, což je možné prostřednictvím motivační strategie.

⁴⁵Tamtéž, s. 13

⁴⁶AON HEWITT. *Tisková zpráva. Kdo jsou nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2010/2011? Jaké jsou trendy v motivovanosti a spokojenosti?* [online]. Praha, Duben 2001. [cit. 2012-03-17].
Dostupné na WWW: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pdfs/TZ_Vysledky_BE_CR_19_4_2011.pdf>

⁴⁷Tamtéž, s. 3

⁴⁸VEBER, 2007, s. 63-64

4. MOTIVAČNÍ STRATEGIE

Tato kapitola popíše metodiku, jak postupovat při tvorbě motivační strategie a její přípravy pro zavedení do praxe. Zvolený přístup a struktura podkapitol vychází z postupu navrženého Z. Dvořákovou (2007).⁴⁹ Doporučený přístup je možné aplikovat univerzálně, nejen v případě vytváření nové motivační strategie, ale lze jej uplatnit i v případě zavádění dílčích zlepšení již stávajícího motivačního systému.

4.1 Podmínky pro vytvoření motivační strategie

"Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti."⁵⁰ Finanční prostředky, které má personální oddělení společnosti k dispozici ve svém rozpočtu, musí být efektivně využity tak, aby tento vklad do lidských zdrojů rozvíjel zaměstnance a připravoval je k plnění dílčích úkolů, vedoucích k realizaci strategických plánů podniku v budoucnosti. Metody a zásady uplatňované v rámci řízení lidských zdrojů jsou definovány v rámci personální politiky, která je úzce svázána se strategickým plánem lidských zdrojů. Klíčovou osobou je liniový manažer nebo přímý vedoucí, který je odpovědný za vedení zaměstnanců a svými postupy reprezentuje tuto politiku ve svých každodenních činnostech.⁵¹

⁴⁹DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 182

⁵⁰KOČIANOVÁ, 2010, s. 9

⁵¹KOČIANOVÁ, 2010, s. 16-17

Účinným nástrojem a nedílnou součástí strategického řízení lidských zdrojů je budování a rozvíjení specifické firemní kultury jako platformy pro sdílení společných hodnot. *"Vyjádřeno formálněji, organizační kulturu tvoří sdílené názory, hodnoty a představy, které v organizaci existují. Tyto názory, hodnoty a představy, determinují normy, jež jsou v organizacích nastaveny, a vzorce chování, které se z těchto norem odvíjejí."*⁵² Význam existence firemní kultury je při vytváření motivační strategie zaměstnanců zcela zásadní. Soulad vlastních preferencí s firemní kulturou je pro zaměstnance silně motivující a zároveň zcela zásadní pro dlouhodobé setrvání ve společnosti.⁵³ Strategický plán lidských zdrojů a motivační strategie by se tedy měli otázce budování firemní kultury dlouhodobě věnovat.

Na základě definování požadavků výše zmíněných systémů, je možné, pro podporu dosahování strategických cílů organizace v oblasti lidských zdrojů přistoupit k vytvoření motivační strategie, která: *"Zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace."*⁵⁴

4.2 Zjištění aktuální situace ve společnosti

Definice a implementace motivační strategie je pro společnost náročným úkolem. I v případě, že motivační strategie dosud nebyla ve společnosti ve standardizované podobě zavedena, těžko může být vycházeno z představy neexistence motivačních faktorů. Motivační faktory existují bezděčně a působí na zaměstnance, nezávisle na tom, zda je ve společnosti implementována motivační strategie. Proto je nutné v rámci

⁵²Tamtéž, s. 18

⁵³Tamtéž, s. 21

⁵⁴Tamtéž, s. 39

samotné přípravy motivační strategie pečlivě analyzovat aktuální stav motivačních faktorů.⁵⁵

Realizaci průzkumu musí předcházet důsledná informační kampaň seznamující zaměstnance s cílem průzkumu, a to identifikování oblastí, v nichž nejsou v rámci svého zaměstnání spokojeni a zájem o jejich vlastní tipy a návrhy pro zlepšení. Zároveň je nutné zdůraznit, že na základě tohoto průzkumu, budou přijata opatření, která povedou k zlepšení pracovních podmínek a větší spokojenosti. Podaří-li se, aby zaměstnanec pochopil smysl projektu, bude jistě svým jednáním a přístupem podporovat hladký průběh celého projektu. I proto je důležité zaměstnance informovat o časovém plánu. Je nutné jasně určit, jak a kdy bude probíhat sběr dat, jak dlouho budou vyhodnocována a konečně kdy budou zaváděna nápravná opatření. Je zde totiž riziko, že dlouho nenaplněné očekávání změn může vést u zaměstnanců k vyvolání dojmu nečinnosti vedení v řešení této záležitosti, tedy v napravování něčeho, s čím jsou nespokojeni, a toto nesplněné očekávání povede k poklesu důvěry a v krajním případě může vést paradoxně k nárůstu nespokojenosti mezi zaměstnanci.⁵⁶

Způsob provedení průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců je vhodné přizpůsobit velikosti pracovního týmu. V případě menších skupin mohou manažeři využít metodu pozorování, skupinový rozhovor nebo identifikovat problematické oblasti v rámci neformálních individuálních rozhovorů. V případě velkých společností je pak nejběžněji využíván kvantitativní sběr dat prostřednictvím dotazníkového průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který garantuje anonymitu jednotlivým respondentům a účast je zpravidla dobrovolná.⁵⁷

Jednotlivé otázky, položené v použitém dotazníku, musí být vybrány dle specifických charakteristik dané organizace jako typu práce a

⁵⁵KOČIANOVÁ, 2010, s. 39

⁵⁶FORSYTH, 2009, s. 50-52

⁵⁷Tamtéž, s.48-49

zodpovědností dotazovaných zaměstnanců. Počet otázek a jejich formulace musí být maximálně úsporné, i proto je doporučena volba uzavřených otázek s možností výběru odpovědí na škále. Před realizací hromadného šetření je nutné provedení pilotního průzkumu na menším vzorku respondentů pro ověření účinnosti dotazníku.⁵⁸

4.3 Určení problematických oblastí

Po realizaci šetření a vyhodnocení získaných dat je možné určit problematické oblasti. Pokud významná část zaměstnanců určí ve svých odpovědích v rámci zaměstnaneckého průzkumu nějakou oblast jako špatně fungující, pak je na místě předpokládat, že tato oblast, respektive procesy v této oblasti, které se zaměstnancům jeví jako nefunkční, skutečně nefunkční jsou a je nutné tuto oblast dále zkoumat jako problematickou. Pozornost je nutné věnovat hlavně vlastním návrhům zaměstnanců, jakými opatřeními by chtěli problematické oblasti řešit. Vytvořená motivační strategie by měla využít tyto výsledky jako informaci o výchozím stavu motivace lidských zdrojů ve společnosti a na základě toho zvolit a implementovat vhodná opatření pozitivně stimulující motivaci a spokojenost zaměstnanců v oblastech, které zaměstnanci vnímají jako problematické.⁵⁹

Prakticky je možné konstatovat, že pokud je zaměstnanec s některou oblastí pracovního života nespokojený, negativně to ovlivňuje jeho přístup, vnímá své působení v těchto oblastech jako problematické, a tím samozřejmě klesá jeho motivovanost v daném úkonu, čili i jeho výkon. Cílem je, aby zaměstnanec pracoval s nasazením, a je tedy v zájmu celé společnosti, aby tyto negativní procesy minimalizovala či ideálně zcela eliminovala.

⁵⁸Tamtéž, s.51-54

⁵⁹KOČIANOVÁ, 2010, s. 39

4.4 Stanovení cílů a implementace

V oblastech, určených jako problematické, je pak zapotřebí přezkoumat jaké procesy jsou zavedeny a jakým způsobem fungují, a na základě jejich důsledné analýzy identifikovat nedostatky, určit cíle a implementovat nápravná opatření tak, aby zaměstnanci byli s danou oblastí v budoucnu spokojeni a vnímali ji jako funkční, a tedy aby činnost vykonávali v souladu s požadavky firmy bez negativních dopadů, na jejich spokojenost, motivaci a výkon.

Aby strategický plán lidských zdrojů společnosti pomáhal čelit budoucím výzvám a zvyšoval šanci společnosti obstát v rámci konkurenčního boje, je dle Armstronga nutné dodržet následující pravidlo: *"Základním požadavkem při vytváření strategie lidských zdrojů je to, že by měla být sladěna s podnikovou strategií (vertikální integrace) a měla by být přizpůsobena kultuře organizace."*⁶⁰ Jedině tak je zajištěno, že se společnost bude pohybovat směrem k vytyčeným cílům jako jeden organismus, a že bude mít pro uskutečňování plánů dostatek kvalitního lidského kapitálu. Motivační strategie musí být proto v souladu s firemními cíly strategií lidských zdrojů, aby tak mohla napomáhat naplňování cílů.

Pokud chce firma udržet či zvyšovat svůj růst, nemůže nutnost systematické práce na motivaci zaměstnanců přehlížet. Nelze v žádném případě vytvořit efektivní systém řízení lidských zdrojů, pokud tento systém není sestavován s ohledem na motivaci zaměstnanců a definován prostřednictvím motivační strategie.

⁶⁰ARMSTRONG, 2007, s. 131

Komentář autorky

Ačkoli klasické teorie z oblasti motivace poskytují hodnotná východiska pro orientaci v problematice, nelze vytvořit a aplikovat univerzální motivační strategii, která bude bezvýhradně účinná pro všechny společnosti. Každá společnost sleduje strategickým řízením lidských zdrojů jiné cíle a navíc je utvářena individuálními osobnostmi, které ji charakterizují vlastními specifickými potřebami a preferencemi.

Je bezesporu nutné, aby společnosti vytvářely a implementovaly účinné motivační strategie, které budou těmto specifickým odpovídat, ale zároveň musí flexibilně reagovat na neustálý vývoj a změny jejich potřeb v čase. Strnulé dlouhodobé motivační strategie, které pravidelně nereagují na aktuální změny požadavků svých zaměstnanců, jsou pro společnost rizikem ztráty kvalitních zaměstnanců, kteří jsou pak ochotnější zaměstnavatele vyměnit.

Správně nastavená motivační strategie by měla zajistit, aby zaměstnanci byli zároveň spokojeni a motivováni, a aby jejich stimulace byla v souladu se strategickými cíli společnosti. Obecně lze říci, že spokojení zaměstnanci jsou stabilním článkem, s kterým může společnost počítat v dlouhodobé perspektivě. Takový zaměstnanec však musí být současně i motivovaný, aby svým výkonem přinášel společnosti očekávané výsledky, respektive přispíval k růstu zisku společnosti.

Motivační strategii pro zajištění spokojenosti a motivace zaměstnanců, která vede ke zvýšení jejich pracovního výkonu, však není nutné chápat jakkoli abstraktně. Ovlivňování stavu spokojenosti a motivace probíhá jako neustálý všudypřítomný proces, ať už bezděčný nebo cílený, v němž na zaměstnance v souvislosti s vykonáváním pracovních činností působí řada konkrétních motivačních faktorů.

5. POSUZOVÁNÍ MOTIVOVANOSTI V SOUDOBÉ PRAXI

V předchozích kapitolách byly představeny klíčové teorie motivace zaměstnanců a bylo poukázáno na důležitost systematické a strategické práce na motivaci zaměstnanců. V této kapitole bude představen projekt zabývající se motivací zaměstnanců a její stimulací, který v současné době probíhá již několik let po celém světě.

Na základě vlastní spolupráce autorky v této studii je kladen cíl představit, jakým způsobem může probíhat v současné praxi odborné poradenství v oblasti motivace zaměstnanců a jak se dále pracuje na jejím zvyšování. Poznatky prezentované v této části vychází z praktické zkušenosti z působení autorky ve společnosti Hewitt Associates a spolupráce na projektu studie Best Employers 2009/2010 na pozici projektové asistentky.

5.1 Představení společnosti a studie Best Employers

Společnost Hewitt Associates (dnes již AON Hewitt) byla založena v roce 1940 v Lincolnshire v Chicagu v U.S.A. Po celém světě má 23.000 zaměstnanců a v současné době je vedoucí poradenskou společností v oblasti HR působící ve 30 zemích světa. V České a Slovenské republice nabízí od roku 1997 služby v oblastech: motivovanost zaměstnanců, systémy celkového odměňování, flexibilní benefity, zaměstnanecké a mzdové průzkumy, firemní restrukturalizace a změny, transformace a efektivita HR, rozvoj vedení, talent management a budování značky zaměstnavatele.

Jedním z významných projektů této společnosti je celosvětově probíhající studie Best Employers, která je zaměřena na analýzu personálních politik, a s tím související motivace zaměstnanců a následné poradenství zúčastněným společnostem.

"První žebříček nejlepších TOP 100 zaměstnavatelů publikoval Aon Hewitt (dříve Hewitt Associates) v roce 1997. V roce 2001 byla studie po Severní Americe, Asii a Austrálii rozšířena i do Evropy a jako první se jí měly možnost zúčastnit společnosti v Maďarsku a Německu. Do roku 2004 se studie Best Employers rozrostla do globálního měřítka a v současnosti je do ní zapojeno téměř 30 zemí po celém světě. Doposud se studie zúčastnilo více než 2 500 společností z Evropy, Austrálie, Kanady, Latinské Ameriky a Asie. Díky komplexní a prověřené metodologii se studie stala prestižním globálním průzkumem. Široký mezinárodní záběr studie tak umožňuje sestavovat globální žebříčky nejlepších zaměstnavatelů a analyzovat a srovnávat praktiky řízení lidských zdrojů z mezinárodního hlediska."⁶¹

Klíčovým úspěchem studie Best Employers je její provádění dle jednotné metodologie nejen v České republice, ale také celosvětově. Nabízí tak zúčastněným společnostem možnost porovnat své výsledky nejen v rámci země a oboru působení, ale také umožňuje mezinárodním společnostem porovnat stav motivace zaměstnanců v jednotlivých zemích dle jednotné a prověřené metodologie. Pravidelně jsou sestavovány žebříčky Nejlepších zaměstnavatelů dle hodnocení vlastních zaměstnanců, což vítězným firmám pomáhá budovat prestižní značku zaměstnavatele. Díky stále větší medializaci tohoto projektu pak vítězné společnosti mohou těžit z publicity zvýšením atraktivity jako zaměstnavatele.

5.2 Metodologie

Metodologie společnosti Hewitt pro výzkum motivace zaměstnanců je unikátní, neboť pro určení situace ve společnosti vychází ze tří složek, respektive 3 typů dotazníků. První klíčovou složkou průzkumu je dotazník

⁶¹ AON HEWITT. *Studie Best Employers Česká republika. O studii. Vývoj.* [online]. Praha, 2012. [cit. 2012-02-19]. Dostupné na WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/background.htm>>

pro zaměstnance, kterým se měří míra motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti na základě 19 definovaných faktorů motivovanosti. Personální oddělení společnosti vyplňuje HR Audit, který poskytuje komplexní vhled do činnosti personálního oddělení a nastavení personálních procesů. Třetí složku průzkumu tvoří dotazník pro management společnosti, který ukazuje, jaký má vedení společnosti pohled na různé oblasti.

Díky těmto třem složkám, je možné důkladně analyzovat celkovou situaci ve společnosti a zjistit tak míru souladu mezi zaměstnanci, vedením a personálním politikou. Vznikne tak trojrozměrný pohled na společnost a celistvý obraz na nastavené procesy a jejich funkčnost. Průzkum získává informace, jaké cíle má vedení, jakým způsobem k jejich naplňování dopomáhá činnost personálního oddělení a jak funkčnost celku vnímají sami zaměstnanci.

Základní pilíře, respektive určující ukazatele pro vyhodnocení motivovanosti zaměstnanců, jsou v metodologii společnosti Hewitt definovány pojmy SAY, STAY a STRIVE. Míra motivovanosti zaměstnanců se určuje prostřednictvím průzkumu stavu zaměstnanců v těchto třech oblastech.

Zkoumáním oblasti *Say*, která znamená v českém jazyce *hovořit*, ukazuje, zda zaměstnanci hovoří pozitivně o svém zaměstnavateli před kolegy, rodinou, ale i například zákazníky či dodavateli. Způsob, jakým člověk svého zaměstnavatele vnímá, se ukazuje právě tím, zda svého zaměstnavatele před ostatními chválí, ale také tím, zda by doporučil společnost pro zaměstnání svému příteli.

Druhou určující oblastí je *Stay*, neboli *Zůstat*, která odhaluje, zda by zaměstnanci chtěli pracovat ve společnosti i budoucnu. Pokud je zaměstnanec motivovaný, vidí svou pracovní budoucnost v současné společnosti a nepřemýšlí nad tím, že by společnost opustil a šel pracovat jinde.

Oblast *Strive*, neboli *Usilovat*, odhaluje, zda zaměstnanci vynakládají úsilí, kterým pomáhají k dosahování firemních cílů a lepších výsledků. Zda je

společnost inspiruje k tomu, aby odváděli práci, jak nejlépe dovedou, ale také zda se snaží plnit své úkoly nad očekávání.

Tyto oblasti jsou klíčové pro určení motivovanosti zaměstnanců, aby však bylo možné s těmito oblastmi nadále pracovat v praxi, je pro dokreslení situace nutné analyzovat všechny faktory, které mají na motivovanost vliv. Průzkum zkoumá celkem 19 faktorů motivovanosti, které člení do šesti tematických oblastí.

Obrázek č. 3: Grafické znázornění faktorů motivace



Zdroj: AON HEWITT. *Studie Best Employers Česká republika. Metodologie. Části studie.* [online]. Praha, 2012. [cit. 2012-02-19]. Dostupné na WWW: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/images/satisfactionfactors.png>

5.3 Organizace studie ve společnosti

V rámci společnosti Hewitt se studii věnuje projektový tým odborných konzultantů pod vedením projektového manažera. Součástí týmu jsou také

projektoví asistenti, zpravidla z řad studentů posledních ročníků univerzit, kteří poskytují týmu podporu. Tito projektoví asistenti zpravidla přecházejí později v rámci společnosti na pozice odborných konzultantů.

Projekt má přesně daný harmonogram, dle něhož se postupuje. Jednotlivé fáze projektu jsou detailně definovány a zodpovědnost za jednotlivé úkony je vždy delegována na konkrétní členy týmu. Projektový manažer koordinuje veškeré činnosti a kontroluje běh projektu v souladu s časovým plánem.

5.3.1 Přípravná fáze

Velkou výhodou je v přípravné fázi fakt, že metodologie, na základě které se studie provádí, je prověřená a zdokonalovaná již od 90. let 20. století, kdy začaly první průzkumy. Díky systematické a dlouhodobé práci s daty dle jednotné metodologie disponuje společnost obrovským množstvím celosvětových benchmarků, díky nimž může vyhodnocovat a porovnávat výsledky a předpovídat trendy. To je neskutečným bohatstvím a činí ze společnosti Hewitt Associates leadera v oboru, který ručí za vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

Díky tomu je přípravná fáze určena především zpracování materiálů pro projekt a zajištění funkčnosti informačních technologií. Aktualizují se webové stránky, které jsou významným zdrojem informací o studii, pro případné zájemce o účast. Zároveň také musí být zajištěna IT podpora pro sběr a zpracování získaných dat.

5.3.2 Oslovování účastníků

Ačkoli studie vešla za poslední roky do obecného povědomí a její prestiž a zájem o účast v ní každoročně stoupá, je v rámci projektu věnována významná část náboru účastníků. Současný trh je zahlcen mnoha studii a pro potenciální zájemce je těžké se v nabídce zorientovat a posoudit, jaká

kvalita a odborné zkušenosti a znalosti jsou nabízeny.

Přestože mnoho společností je již pravidelnými účastníky studie po několik let, je cílem studie stále rozšiřovat počet firem, participujících na studii, neboť díky většímu množství dat pak vznikají přesnější benchmarky a stanovení stávajících i budoucích trendů tak získává na kvalitě. Součástí přípravné fáze je tedy pečlivá a systematická příprava seznamů společností, které jsou s nabídkou účasti ve studii oslovovány.

Hlavní úlohu ve fázi náboru firem plní projektoví asistenti. Každý asistent obešle přidělené kontakty prostřednictvím elektronické pošty informačním mailem se základními informacemi o studii a nabídkou účasti. Poté je kontakt osloven prostřednictvím telefonátu, a pokud projeví zájem o bližší informace, obdrží podrobnou prezentaci seznamující detailně se studií a výhodami účasti.

Zájemci o účast zašlou vyplněnou přihlášku a od této chvíle s firmou komunikuje odborný konzultant. Některé společnosti se chtějí pouze zúčastnit studie a mít možnost se porovnat s nejlepšími zaměstnavateli, případně využít umístění v žebříčku ke zviditelnění na trhu práce a z poskytnutých dat získat základní a informačně poměrně ne příliš bohatý výstup. Tato forma účasti ve studii je nabízena zdarma.

Jsou ale společnosti, které chtějí tento průzkum využít k získání detailních informací pro své specifické potřeby. Těmto společnostem je pak doporučen některý z 6-ti typů podrobnějších výstupů, ke kterým pak patří i osobní prezentace výsledků ve firmě a návrh opatření a kroků, které by měla firma realizovat pro zlepšení situace.

5.3.1 Komunikace projektu, sběr dat a zpracování výsledků

Na základě účelu účasti ve studii jsou projektovými asistenty připraveny dotazníky, kdy pro společnosti, které mají zájem o podrobnější výstupy, jsou dotazníky tzv. *customizovány*, čili připraveny firmě na míru.

Často je ze strany účastníků požadováno doplnění některých otázek pro interní potřeby společnosti. Připravené dotazníky je pak možné postoupit společnosti pro vyplnění.

Hromadný sběr dat v předem dohodnutém termínu, a to u zaměstnaneckých dotazníků a dotazníků pro vedení společnosti buď on-line, kdy veškerá IT podpora je zajištěna poskytovatelem průzkumu, nebo v papírové podobě. Sběr probíhá zpravidla týden až 2 týdny, často v závislosti na míře návratnosti dotazníků. Dotazník pro personální oddělení ve formě personálního auditu, který vyplňuje buď personalista, nebo celé personální oddělení jsou-li funkce ve společnosti diverzifikovány. Je ve formě Excelu a jedná se o dotazník kvalitativní, vyplňuje se tedy pouze jeden.

Pro získání co nejvyššího počtu dotazníků je nutné klást důraz hlavně na komunikaci celého projektu, jeho účelu a přínosu pro firmu, všem zaměstnancům společnosti. Odborný konzultant proto předtím klientovi poradí, jakým způsobem účast ve studii napříč společností komunikovat, aby byla zaručena dostatečná návratnost a relevantnost dat.

K informovanosti zaměstnanců je využito upozornění na probíhající výzkum ve firemním newsletteru, informační tabuli apod. Pro zvýšení pozornosti zaměstnanců k probíhajícímu průzkumu je, v závislosti na důvodu účasti firmy ve studii, kladen důraz na informovanost zaměstnanců o přínosu výsledků studie. Je také určena interní kontaktní osoba, na kterou se mohou zaměstnanci s dotazy ohledně průzkumu obracet.

Po ukončení sběru dat ve společnosti přichází fáze zpracování výsledků. Díky dlouholetému působení v oblasti zpracování dat má společnost Hewitt organizovanou a funkční IT podporu, která získaná data zpracuje a poskytne konzultantům přehledy výsledků ve formě Excelu, čili je možné začít okamžitě data důkladně kontrolovat a zpracovávat analytické výstupní zprávy.

5.3.2 Výstupy studie a vyhlášení výsledků studie

Účastníci studie si mají možnost při přihlášení do studie zvolit, o jaký konkrétní typ výstupní zprávy mají zájem. Společnost Hewitt poskytuje bohatý výběr typů výstupů. Každý účastník získá zdarma tzv. Minireport, v němž získá společnost informace o míře motivovanosti svých zaměstnanců, ale také benchmark za Českou republiku a srovnání s nejlepšími zaměstnavateli. Každý účastník také získá umístění společnosti v rámci odvětví, v rámci malých nebo velkých společností, ale také umístění v rámci českých a nadnárodních společností. Společnosti jsou také informovány o umístění v rámci sestavovaného žebříčku Best Employers. Důležitou informací je procento spokojených zaměstnanců s jednotlivými 19 faktory motivovanosti.

Společnosti, které se studie účastní, však čekají od studie hlavně informaci o tom, jak si stojí ve srovnání s ostatními společnostmi. Žebříček nejlepších zaměstnavatelů pro daný rok je vyhlašován na slavnostní konferenci a zástupci oceněných společností pak v rámci diskuze prozradí některé ze svých specifických personálních praktik, což je obrovským přínosem pro všechny zúčastněné, i pro ty, co se v žebříčku neumístili. Stejně tak konzultanti společnosti Hewitt představí nové trendy, které v daném ročníku zaznamenali u nejlepších zaměstnavatelů.

Konference probíhá za přítomnosti médií, což oceněným společnostem přináší prestiž na trhu práce a silně tak pomáhá budovat kvalitní značku zaměstnavatele. Pro společnosti, které oceněné nejsou, je tato zkušenost velkým přínosem, a jistě je povzbudí k důkladnější práci v oblasti personálního řízení.

5.4 Diskuze

Každoroční rostoucí zájem o tuto studii je jistě důkazem dobré pověsti a jména společnosti Hewitt na trhu. Svým profesionálním přístupem dokázala přesvědčit přední české společnosti, že mohou být rovnocenným partnerem a poradcem v oblastech tak citlivých, jako je péče o zaměstnance a nastavení personální politiky.

Na druhou stranu se nabízí k zamyšlení otázka, proč je vlastně nutné, aby pro zvýšení kvality personálních politik zasahoval externí subjekt? Proč nejsou společnosti schopné tyto potřeby pokrýt sami ze svých vlastních zdrojů? Na postech personálních manažerů by měli být odborníci, kteří by měli být schopni sami odhalit slabé a silné stránky personální politiky ve vlastní firmě. Chybí takoví odborníci na pracovním trhu? Nebo nejsou personální manažeři schopni si změny v personálních politikách prosadit před vedením společnosti? Důvodem by také mohlo být časté přetížení personalistů administrativou, kvůli níž pak nezbývá čas na řešení strategických záležitostí.

6. FAKTORY MOTIVACE

Na základě přehledu teoretických východisek a představení možnosti jejich využití v současné praxi je nyní možné přistoupit k určení a charakteristice jednotlivých faktorů motivace. Je nutné vést v patrnosti, že spokojenost zaměstnanců a jejich motivovanost je zpravidla provázána, a proto je tedy nutné mezi faktory pracovní motivace brát v úvahy všechny činitele, které je ovlivňují.

S ohledem na širokou nabídku teoretiků ve stanovení výčtu faktorů bude pro potřeby této práce využito jejich členění na jednotlivé oblasti, uvedené v předchozí kapitole. Bude tak možné vytvořit přehlednou charakteristiku jednotlivých faktorů, která umožní aplikaci v následujícím praktickém využití. Na druhou stranu je ovšem nutné mít neustále na paměti, že účinnost faktorů není omezená jen danou oblastí, ale jejich účinky působí provázaně.

6.1 Podnikové praktiky

Do této oblasti bezesporu patří nejen **pověst společnosti**, která navenek výrazně ovlivňuje zájem lidí o zaměstnání v dané společnosti, čili ovlivňuje náročnost procesů nábory a výběru zaměstnanců a příliv talentů. Jedinec hodnotí často zaměstnavatele na základě specifických subjektivních kritérií. Když už si zaměstnavatele vybírá, zjišťuje reference na zaměstnavatele ve svém okolí apod.

Schopnost společnosti oslovit takto potenciální a kvalitní zaměstnance však musí být provázána s cíleným budováním interní pověsti a následným představení svých strategických cílů novému zaměstnanci, aby věděl, kam bude společnost směřovat a jaká je jeho úloha v rámci dosahování cílů společnosti. *"Cílem každé organizace v oblasti řízení lidí je identifikovaný*

pracovník. Identifikace pracovníka s organizací znamená jeho ztotožnění se zájmy organizace, s jejími hodnotami, projevuje se v chování pracovníka, v jeho úsilí maximálně přispět svojí činností prospěchu organizace."⁶²

Informovanost zaměstnanců o plnění dílčích cílů a sledování postupného naplňování cílů strategických, zajišťuje pocit důvěry ve stabilitu zaměstnavatele a signalizuje jistotu pracovního místa pro zaměstnance.

Nutné je také zajištění identifikace zaměstnance se specifickou firemní kulturou. Je-li firemní kultura dlouhodobě budována, může pak v období změn plnit významnou úlohu stabilního prvku, který ve společnosti přetrvává i přes výrazné personální změny. Jednota sdílených hodnot pak podporuje u zaměstnance důvěru ve vytvářený konečný produkt a jeho pracovní činnost přináší osobní pocit naplnění, pocit důležitosti jeho vykonávané činnosti v širším měřítku.⁶³ Podaří-li se prostřednictvím firemní kultury zajistit u zaměstnance pocit **souladu se značkou**, znamená to, že zaměstnanec vnímá svou práci jako možnost vytváření smysluplné hodnoty a sdílí společnou vizi. Díky tomu je pak motivován pro vynaložení úsilí při naplňování strategických cílů společnosti. "*Obecně se pak předpokládá, že identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní chování, že má vliv na jeho motivaci k práci, jeho pracovní zaujetí a výkon. Sounáležitosti pracovníků s organizací a s prací napomáhá zájem organizace o své lidi, o jejich potřeby.*"⁶⁴

Budování značky zaměstnavatele a její cílené pěstování je v současnosti jednou z praktik tzv. personálního marketingu větších společností, které se snaží informovat veřejnost o svých praktikách a vizích a pěstovat si tak konkrétní image, a tím přilákat co nejvíce stejně smýšlejících zaměstnanců, kteří budou souzněním s firmou motivováni, a tak povedou svým výkonem firmu k většímu ekonomickému rozkvětu.⁶⁵

⁶²KOČIANOVÁ, 2010, s. 20-21

⁶³Tamtéž, s. 18-20

⁶⁴Tamtéž, s. 21

⁶⁵Tamtéž, s. 89

Pokud se společnosti podaří zaměstnance přesvědčit o své kvalitě, pak je také nutné umět adekvátně ocenit jeho pracovní nasazení. Proto do oblasti firemních praktik bezesporu patří také faktor **hodnocení pracovního výkonu**, jako specifického způsobu poskytování zpětné vazby. *„Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.“*⁶⁶

Společnost musí být schopná stanovit sledované ukazatele, tzv. KPI (*Key Performance Indicators*) vypovídající o výkonu zaměstnance a efektivně s nimi pracovat. Požadavky na pracovní výkon musí být jasně definovány a musí být transparentní, stejně jako systém jeho hodnocení a případné s tím související sankce a odměny, které by měly umět spravedlivě určit a ocenit výkonné zaměstnance. *„Jestliže organizace nebo manažer používají náročný proces hodnocení výkonu nevhodným způsobem, pak místo pocitu motivování mohou touto osobní zkušeností zaměstnance zcela demotivovat.“*⁶⁷

6.2 Práce

V oblasti samotné pracovní činnosti je nutné především jasně stanovit zaměstnanci, jaká je jeho pracovní náplň a za jaké **pracovní úkoly** nese ve společnosti odpovědnost. Přesné stanovení rámce pracovní náplně, ale také očekávaných výsledků, je zásadní pro efektivní spolupráci. Samotné požadavky na povahu pracovních úkolů by pak měly být stanoveny adekvátně tomu, aby zaměstnanci nabízely možnost využít při jejich plnění své dovednosti, ideálně je i nadále rozvíjet. *"[...] lidi, kteří nejsou pro danou pozici*

⁶⁶FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Brno : CP Books, a.s. 2005. ISBN 80-7226-515-6. s. 232.

⁶⁷Tamtéž, s. 231.

zrovna vhodní, bude jen velmi obtížné motivovat, nebudou nikdy tak výkonní a nedosáhnou výsledků a kvalit, které požadujete. Avšak i nudná práce může být atraktivní, pokud je dobrá komunikace, když lidé znají své místo ve společnosti a vidí, že i jejich práce je užitečná a důležitá. Mnoho manažerů podniků kroky k tomu, aby například rozšířily spektrum činností za účelem motivace."⁶⁸

U některých pozic je pak vítána i možnost kreativního přistupování k plněným úkolům, či vytvoření vlastního systému organizace práce, což poskytuje zaměstnanci **pocit naplnění** a radost z vykonané práce. Pokud zaměstnanec odvede dobře svoji práci a úspěšně tak ukončí stanovený úkol, bezpochyby mu to přinese pocit spokojenosti a naplnění. V praxi je ovšem nutné, aby byl zaveden systém hodnocení, který bude jasně ukazovat na dílčí úspěchy zaměstnanců, jedině v porovnání s vymezenými ukazateli mohou být provedené úkoly označeny za úspěšně provedené, a tím vést k pocitu naplnění.⁶⁹

Zároveň je nutné, aby zaměstnanec věděl, čím svou činností společnosti přispívá, a čím je jeho činnosti pro společnost důležitá. S tím souvisí i **pravomoc** samostatně rozhodnout v konkrétních oblastech pracovní činnosti, nebo se podílet na rozhodovacím procesu spolu s nadřízeným. Mít pravomoc k určitým úkonům ale zároveň zvyšuje odpovědnost zaměstnanců. *"Odpovědnost lidem přináší pocit větší důležitosti jejich práce a tím se většinou zvyšuje nejen jejich produktivita, ale pravděpodobně i efektivita a kvalita a vlastně jakékoliv měřítko výkonu. V neposlední řadě se také probouzí jejich kreativita."⁷⁰*

Významným faktorem jsou také **zdroje**, které společnost poskytuje zaměstnanci k plnění pracovních povinností. Zaměstnavatel by měl zaměstnanci poskytovat zázemí, které mu umožní být maximálně produktivní v jeho pracovní činnosti. *"Náleží sem vše od dostatečného úložného prostoru až*

⁶⁸FORSYTH, 2009, s. 35-36

⁶⁹Tamtéž, s. 31

⁷⁰Tamtéž, s. 38

*po maličkosti, jakými může být pořadač na vizitky pro někoho, kdo musí stále kontrolovat telefonní čísla a adresy."*⁷¹ Zásadní je tedy nejen poskytnutí materiálních zdrojů pro výkon pracovních úkolů, jako je mobilní telefon, počítač a adekvátní software apod. Významným zdrojem jsou i informace a forma komunikace při sdílení a využívání firemního know-how.

V rámci společnosti musí zaměstnanci při své práci respektovat daná pravidla a postupy. **Firemní procesy**, postupy a pravidla by tedy měly být jasně definovány a hlavně komunikovány. Zároveň je ale nezbytné, aby byly nastaveny tak, aby nesvazovaly či např. administrativně nepřetěžovaly zaměstnance a tak jejich dodržování nebylo spíše kontraproduktivní. Zavedené procesy by měly umožnit maximální produktivitu všech zaměstnanců, jinak může jejich přítomnost vést k poklesu motivace.⁷²

6.3 Příležitosti

Při vstupu zaměstnance do společnosti je samozřejmě nezbytné, vedle uvedení zaměstnance na pracoviště a představení firemní vize a cílů, zajistit v rámci adaptačního procesu důkladné vstupní **školení** s předáním firemního know-how. Zanedbáním této části se vystavuje zaměstnavatel velkému riziku, že budou zaměstnanci chybět určité informace, případně znalosti, nutné k započetí a kontinuálnímu podávání pracovního výkonu požadovaným způsobem. Školitel, který bude zodpovídat za vstupní školení nového zaměstnance, by měl být jasně určen a školicí proces formalizován, aby byla garantována jistota předání správných a ucelených informací.⁷³

Vedle vstupního zaškolení je nutný i další **rozvoj** zaměstnanců prostřednictvím dalších odborných vzdělávacích kurzů. *"Vzdělávání a rozvoj*

⁷¹FORSYTH, 2009, s. 37

⁷²Tamtéž, s. 25

⁷³KOČIANOVÁ, 2010, s. 130-134

pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné – zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým zaměstnancům poskytují."⁷⁴ Investice do vzdělávání je často nemalou položkou ve firemních nákladech na zaměstnance, přesto však často nenapomáhají zvýšení motivace zaměstnanců, obzvláště jsou-li školení zaváděna plošně.

Zaměstnanec, který skvěle ovládá jazyk, neocení jazykové kurzy, které ve firmách často slučují více osob s odlišnou úrovní jazyka, naopak je může hodnotit vyloženě negativně. Takto postavený systém školení je zcela neefektivním plýtváním firemních peněz a navíc může vést k nespokojenosti zaměstnanců. Motivace zaměstnance ke vzdělávání bude výrazně vyšší, pokud bude v rámci školení rozvíjet schopnosti a dovednosti, které uplatní ve výkonu své pracovní činnosti, nebo pokud budou zajišťovat jejich výkon s ohledem na budoucí potřeby zaměstnanců a organizace.⁷⁵

Za příležitost osobního rozvoje zaměstnance však lze považovat i jeho odborný rozvoj v rámci samotných pracovních úkolů, které vykonává. Prostřednictvím pestré náplně práce je možné uspokojit touhu zaměstnance pro osobní rozvoj. Pro tyto potřeby se osvědčilo zapojování zaměstnanců do různých firemních projektů napříč společnostmi, které umožní zaměstnanci na okamžik uniknout ze stereotypu své pracovní pozice.

Je nutné, aby byl zaměstnanec detailně seznámen také s poskytovanými možnostmi **rozvoje kariéry** a pravidly pro kariérní postup v rámci společnosti, je-li to vůbec možné. Ambiciózní zaměstnanec pak bude přesně vědět, jak mohou jeho pracovní výsledky ovlivnit jeho kariérní růst. Pokud bude rozvoj kariéry zaměstnance patřit mezi součást jeho potřeb, pak vidina její

⁷⁴KOČIANOVÁ, 2010, s. 169

⁷⁵Tamtéž, s. 171

možnosti bude sama o sobě motivující.⁷⁶ Může však dojít k situaci, že v určité fázi působení ve společnosti vidí zaměstnanec ve své pozici strop a nevidí již další možnosti rozvoje, je velice pravděpodobným rizikem, že se rozhodne ze společnosti odejít. Zvolí tuto fázi za vrchol svého možného rozvoje ve společnosti a vyhledá si zaměstnání, kde uvidí perspektivu.

Zde samozřejmě hraje velkou úlohu faktor souznění se zaměstnavatelem, který má v případě výrazné stimulace a velkého působení sílu udržet zaměstnance ve firmě, přesto však v případě ambiciózního a kvalitního zaměstnance pouze na časově omezené období. Pro maximální udržení takových zaměstnanců ve firmě může sloužit například zavedení víceúrovňové hierarchie pozic dle seniority, kdy je v každé úrovni, vedle i symbolického zvýšení platu, zvyšována také pravomoc a odpovědnost zaměstnanců. Při dosažení nejvyšší úrovně pak může zaměstnance motivovat i fakt, že pracují v týmu skutečných profesionálů a mohou čerpat z jejich zkušeností pro vlastní rozvoj.⁷⁷

6.4 Lidé

Nedílnou součástí pracovního života je také denní kontakt se **spolupracovníky**. Vztahy na pracovišti jsou složité a komplexní téma, které nabízí nespočet zajímavých oblastí pro výzkum. Vytvoření vhodného a efektivně funkčního týmu je úkolem, který je nutné pečlivě zvážit už ve fázi náboru v rámci výběru zaměstnanců. Osvědčenou metodou je výběr využitím např. psychodiagnostických testů. Účinným prostředkem při sestavování týmu může být pro stávající členy možnost spolurozhodnutí o výběru zaměstnance, ale nutné je také neustálé zjišťování a sledování situace v kolektivu.⁷⁸

⁷⁶FORSYTH, 2009, s. 39

⁷⁷FORSYTH, 2009, s. 39-40

⁷⁸Tamtéž, s. 27

Zajištění bezkonfliktního vztahu mezi spolupracovníky je klíčové pro efektivitu práce celého týmu a podílí se na něm mnoho dílčích aspektů, mezi něž patří míra a způsob spolupráce mezi jednotlivými členy týmu, ale také jejich osobnostní charakteristiky. *"Velký význam pro atmosféru ve skupině má identifikace jednotlivců se skupinou, míra shody jedince se skupinou v pracovních postojích a přístupech. Pokud se pracovník cítí ve skupině dobře, pokud jsou v rámci spolupráce a sociální interakce uspokojovány jeho potřeby a je-li skupinou akceptován a oceňován, je zpravidla se skupinou plně identifikován."*⁷⁹

Přímý nadřízený je pro zaměstnance od počátku klíčovou osobou, která jej vede jeho působením ve společnosti. Správný manažer by měl být vzorem a ztělesněním firemních hodnot. Chování a přístup manažera směrem k podřízeným zásadně ovlivňuje jejich spokojenost a motivaci. Pro možnost posílení motivace je důležitý pravidelný kontakt a komunikace s podřízenými, ale také je nutné poskytovat zaměstnancům podporu při plnění pracovních úkolů, ocenit dobře odvedenou práci a hlavně pravidelně poskytovat zpětnou vazbu. Pokud zaměstnanci cítí ze strany nadřízeného skutečný a upřímný zájem o jejich názory, neváhají pak s nadřízeným otevřeně řešit případné problémy, čímž manažer neformálně získává aktuální obraz stavu spokojenosti motivace jednotlivých členů týmu.⁸⁰

Stejně tak i vnímání **vrcholového vedení** a důvěra v jeho schopnost efektivního řízení společnosti je důležitým faktorem. Jasná a otevřená komunikace strategických rozhodnutí je pro zaměstnance velmi důležitá, stejně jako transparentnost rozhodnutí. Krátkodobé i dlouhodobé firemní cíle by měly být komunikovány srozumitelně a v ideálním případě by měla být zaměstnancům přiznána možnost na jejich stanovení participovat. Přímý nadřízený i vrcholové vedení by měli být zaměstnancům maximálně přístupní.

⁷⁹KOČIANOVÁ, 2010, s. 181

⁸⁰FORSYTH, 2009, s. 45-47

*"Ochota zaměstnanců přispívat organizaci je ovlivněna způsobem, jakým je s nimi každý den zacházeno, jaký mají vztah ke svým managerům, a přístupem managementu k zaměstnancům. Je to součástí organizační kultury, která se vyvíjí částečně z filozofického přístupu manažerů a vlastníků podniků k očekávané roli zaměstnanců uvnitř celé organizace."*⁸¹ Přístup vrcholového vedení a přímých nadřízených k zaměstnanci, ale také způsob komunikace, jsou jasnými ukazateli vnímání **důležitosti lidí** ve společnosti. Společnost by měla se svými zaměstnanci jednat, jako by byli to nejcennější, co společnost má. Jsou to přece zaměstnanci, kdo mohou vytvořit svou činností konkurenční výhodu. Organizace by měla také podporovat v rámci své politiky vytváření takového pracovního prostředí, které podporuje rovné příležitosti a je otevřené a tolerantní k individuálním rozdílům, ať už se jedná o pohlaví, věk, příslušnost k etnické skupině apod.

6.5 Odměňování

Již bylo uvedeno, že silným faktorem motivace je pocit naplnění zaměstnanců z úspěšně odvedené práce. Stimulační síla tohoto faktoru však může být efektivně rozvinuta vyjádřením **uznání**, které může být v běžných situacích i ve formě ústní pochvaly za dobře splněný úkol a přináší zaměstnanci reflexi na jeho vykonanou práci. *"Úspěch je důležitý, lidé ho mají rádi a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Uznání výkonu je ještě více potřebnou částí dobré motivace."*⁸²

Toto uznání, v případě splnění náročnějších výkonů pak může mít podobu hmotné odměny. Ať už se bude jednat o ocenění drobným dárkovým předmětem či poukazem, který může být pravidelně předáván v rámci hromadné firemní akce. Mnohé společnosti také odměňují zaměstnance

⁸¹FOOT, HOOK, 2005, s. 357

⁸²FORSYTH, 2009, s. 32

za dobu odpracovanou ve společnosti např. po každých pěti odpracovaných letech, a to buď finančně, nebo např. poukazem na dovolenou. Zaměstnavatel tímto může výrazně podpořit růst loajality zaměstnanců ke společnosti.

V tomto případě se již ale dostáváme do sféry ohodnocení v podobě zaměstnaneckých **benefitů** a výhod, které by měly v první řadě odpovídat potřebám zaměstnanců. Je možné zařadit sem příspěvky na bydlení či relokaci, dojíždění, různé poukazy na kulturní, sportovní či jiné aktivity, zahraniční stáže, odměňování životních jubileí a událostí. Zaměstnanci však vítají především možnost využití služebního automobilu pro soukromé účely, dovolenou navíc či *sick days*, výhodné zaměstnanecké půjčky, flexibilní pracovní dobu apod.⁸³

Pro posílení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním je tedy nutné zavést takové benefity, které zaměstnanec skutečně využije, jejichž využitím získá úlevu ze svých výdajů, a tím se pro něj zvýší i reálná hodnota mzdy. Protože ale potřeby zaměstnanců napříč společnostmi a jejich preference v této oblasti jsou zpravidla odlišné, ukazuje se jako neefektivnější, snažit se nabídnout zaměstnancům výběr z co nejširšího portfolia benefitů tak, aby si sami mohli zvolit, co pro ně má největší hodnotu a co je učiní spokojenějšími. Takovýto systém nabídky benefitů se nazývá *cafeteria systém*. I v oblasti benefitů je nutné sledovat konkurenceschopnost zavedeného systému s ostatními společnostmi na pracovním trhu.⁸⁴

V oblasti odměňování je klíčovým faktorem **mzda**. Výše mzdy samozřejmě musí odpovídat náročnosti pracovní činnosti jednotlivců a v tomto ohledu je zásadní, aby nastavení systému odměňování bylo zaměstnancům důkladně vysvětleno. Systém odměňování musí být pro zaměstnance jasně srozumitelný a transparentní. V otázce mzdy je pak zásadní srovnání konkurenceschopnosti s ostatními společnostmi v regionu a oboru, ale také

⁸³FORSYTH, 2009, s. 33-35

⁸⁴KOCIANOVÁ, 2010, s. 164-165

spravedlivé odměňování v rámci společnosti. Pokud mzda v porovnání neobstojí, je tento faktor velkým rizikem poklesu spokojenosti a motivace.⁸⁵

V případě, že je součástí mzdy bonusová složka, může být plat považován za faktor motivace zaměstnance k vyššímu výkonu. *"Pobídkové (výkonové) formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu, pokoušejí se tedy posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky."*⁸⁶

6.6 Kvalita života

Nejen v případě nově nastupujícího zaměstnance, ale samozřejmě i pro zaměstnance stávající má významný vliv stav **pracovního prostředí**. Tento faktor je nutný jednak pro možné uchazeče o zaměstnání ve společnosti, jejichž celkový první dojem z pracoviště jistě hraje důležitou roli při volbě zaměstnavatele. Zároveň však má tento faktor zásadní vliv na samotný výkon pracovní činnosti zaměstnanců. S touto oblastí souvisí především dodržení požadavků na zdraví a bezpečnost, ale také vzhled a uspořádání pracoviště. Důležité je uspořádání pracovního místa tak, aby zaměstnanci nejen umožňovalo vykonávat pracovní činnost, ale aby se v něm také cítil dobře a pohodlně. Zde je nutné uvažovat nejen nad tím, jak prostory, v nichž zaměstnanec působí, vizuálně vypadají a nakolik vyhovuje uspořádání pracovního místa ergonomicky atd. Pokud tomu tak není a prostory či uspořádání nevyhovují nárokům pracovních činností, je na místě předpokládat, že se tento nedostatek projeví negativně na spokojenosti a pracovním výkonu zaměstnance.⁸⁷

⁸⁵FORSYTH, 2009, s. 30

⁸⁶KOČIANOVÁ, 2010, s. 163

⁸⁷FORSYTH, 2009, s. 27-28

V širším pojetí je možné do této oblasti zařadit také dopravní dostupnost do zaměstnání (spojení MHD, možnost parkování, hromadný svoz zaměstnanců atd.), ale také vybavenost službami, nesouvisejícími přímo s pracovní činností. Sem může být zařazena možnost stravování v blízkosti, či přímo na pracovišti, blízkost školských a vzdělávacích zařízení pro děti zaměstnanců. Obzvláště zaměstnanci na vyšších pozicích, u nichž tlak na pracovní výkon a časová náročnost zaměstnání vyžaduje nutnost věnovat se práci nad rámec pracovní doby, vítají možnost využití sportovního či relaxačního zařízení v místě nebo poblíž pracoviště v době přestávky.⁸⁸

Cílem každé organizace je bezesporu to, aby jejich zaměstnanci pracovali maximálně produktivně, a tomu často dopovídá i doba, kterou zaměstnanci tráví v zaměstnání. Pokud ale pracovní činnost výrazně omezuje prostor pro osobní život člověka, může to mít na jeho produktivitu negativní dopady. Na zaměstnance je tedy nutné nahlížet i v kontextu jeho soukromých potřeb a respektovat jeho osobní život.⁸⁹

V souvislosti se sledováním těchto opatření je možné pozorovat snahu některých společností na podporu kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců, a tím zvýšení kvality soukromého života zaměstnanců, respektive vytvoření **rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem**. Často jsou pro tyto potřeby zařazovány do systému odměňování poukazy na sportovní či kulturní aktivity, pořádání různých akcí a sešlostí pro zaměstnance i jejich rodiny apod. Zaměstnanci cenní také podporu společnosti v osobním životě, kdy například zaměstnavatel poskytuje podporu v případě relokace.

⁸⁸FORSYTH, 2009, s. 36-37

⁸⁹Tamtéž, s. 28

PRAKTICKÁ ČÁST

7. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

S ohledem na teoretická východiska práce bylo zjištěno, že na motivaci zaměstnanců působí provázaně celá řada faktorů motivace. Pro možnost motivace zaměstnanců je tedy nutné zjistit, jak vnímají zaměstnanci své působení ve společnosti a jak jsou s jednotlivými aspekty pracovního života spokojeni. V praktické části práce bude proveden zaměstnanecký průzkum, jehož cílem bude zmapování všech definovaných motivačních faktorů v reálné společnosti.

7.1 Cíl průzkumu

Cílem práce je zmapovat aktuální stav faktorů motivace u zaměstnanců v reálné společnosti za účelem určení problematických oblastí. Sledováno bude, jak jsou zaměstnanci spokojeni s oblastmi pracovního života a jak vnímají svého zaměstnavatele. Pro jednotlivé faktory pak budou navržena opatření, která by v budoucnu mohla být v jednotlivých oblastech zavedena, a která by vedla k pozitivní stimulaci jednotlivých faktorů, a tím k růstu celkové motivace zaměstnanců ve společnosti.

7.2 Popis současné situace ve společnosti

Ačkoli má tato mezinárodní společnost centrálně nastaven poměrně propracovaný motivační program a každoročně sleduje spokojenost a motivaci zaměstnanců prostřednictvím vlastního průzkumu a vyhodnocuje jeho

výsledky, ukazuje se, že centrálně nastavený program motivace příliš neodpovídá regionálním podmínkám České republiky.

Podle personální manažerky společnosti je důvodem především fakt, že v zahraničí (hlavně směrem na západ Evropy) je mnohem rozvinutější trh služeb personálních agentur v oblasti zprostředkování zaměstnání. Tyto služby jsou zde vnímány širokou veřejností jako běžná součást pracovního trhu. Firmy se nebojí najímat své zaměstnance prostřednictvím agentur. Uchazeči pak v agenturách taktéž spatřují běžného zaměstnavatele. V České republice nejsou na tyto služby příliš zvyklí lokální zaměstnavatelé ani zaměstnanci a prodej těchto služeb na českém trhu musí být založen na vzájemné důvěře a často velmi dlouho pěstovaných vztazích.

To si lokální vedení společnosti uvědomuje především směrem k nutnosti stabilního personálního obsazení. Vytvořené obchodní vztahy na lokálním trhu závisí na jednotlivých konzultantech, kteří v daných okresech působí. Odchod každého konzultanta ze společnosti, je hlubokou ránou do obchodních vztahů a společnosti nejen stoupají náklady (zaučování nového zaměstnance), ale v období zaučování nový zaměstnanec neprodukuje žádný zisk. Dle zjištění společnosti, odchozí zaměstnanci často přecházejí buď ke konkurenci, nebo začínají sami podnikat ve stejném oboru v původní oblasti, tím pádem si s sebou odnáší i dosud vybudované vztahy se zákazníky, a tím i budoucí zisk.

Centrálně nastavená politika v oblasti náboru preferuje na pozice konzultantů absolventy, kteří mají nízké platové požadavky. Společnost je po vstupu důkladně zaškolí pro danou pozici a nechá je volně rozvinout jejich potenciál. Konzultanti zpravidla za 1 - 2 roky společnost opouští, s čímž se v zahraničí běžně počítá. Není tedy důkladně propracována strategie jak zaměstnance dlouhodobě udržet.

To si ovšem nemůže lokální vedení společnosti dovolit. V České republice naopak potřebuje dlouhodobě vybudované vztahy s klienty udržet, a to lze jen prostřednictvím udržení zaměstnanců, kteří je s nimi budují.

Prostřednictvím komplexního průzkumu názorů zaměstnanců společnosti je tedy nutné najít oblasti, kde by mohla být zavedena opatření, která by podpořila dlouhodobé působení zaměstnanců ve společnosti.

7.3 Hypotézy

Na základě přiblížení současného stavu ve společnosti bude nutné prostřednictvím průzkum zjistit, jak působí společnost a práce na zaměstnance a co by mohlo ovlivňovat jejich ochotu působit ve společnosti i v budoucnu. Pro tyto potřeby je nutné stanovit hypotézy. „*Hypotéza je domněnka, podmíněně pravdivý výrok o vztahu mezi dvěma či více jevy, o existenci nějakého faktu, fenoménu procesu ad. a jejich příčinách, o jejich změnách atd. [...] Hypotézy jsou svým způsobem pracovními nástroji teorie, tvoří jakousi spojnicí mezi teoretickou a empirickou složkou poznání. Jsou z teorie odvozovány a jejich potvrzení či vyvrácení teorii obohacuje a rozvíjí, přičemž obě varianty, tj. jak jejich tzv. verifikace, tak tzv. falzifikace, jsou z vědeckého hlediska stejně cenné.*“⁹⁰ Cílem průzkumu bude ověřit následující hypotézy:

H1: Pokud jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svým zaměstnavatelem a vlastní prací jsou ochotni pracovat pro společnost v budoucnu.

Pokud jsou zaměstnanci celkově spokojeni se společností, ve které pracují a s vlastní vykonávanou prací, dá se předpokládat, že mají zájem pro společnost pracovat i v budoucnu a společnost s nimi tedy může dlouhodobě počítat při naplňování svých cílů. Pokud jsou ovšem zaměstnanci nespokojeni, pak se dá předpokládat, že pro společnost v budoucnu pracovat chtít nebudou.

⁹⁰ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6. s. 60.

H2: Pokud společnost zaměstnancům poskytuje příležitosti pro osobní rozvoj a kariérní růst, jsou ochotni ve společnosti dlouhodobě pracovat.

Tato hypotéza vychází z předpokladu, že pokud společnost rozvíjí své zaměstnance a nabízí jim možnosti uplatnění v dlouhodobém horizontu, zaměstnanci vidí v rámci společnosti perspektivu a jsou tak ochotni působit u takového zaměstnavatele dlouhodobě.

H3: Pokud zaměstnanci cítí ze strany společnosti podporu synergie a inovací zvyšuje se jejich motivace pro vyšší výkon při plnění pracovních úkolů.

Pokud jsou politiky a praktiky společnosti nastaveny tak, že je ze strany vedení podporován zájem o inovace, a zároveň je podporována jakákoli forma synergie, je možné v souladu s Herbergerovou teorií Y označit takový způsob vedení jako vytváření motivačního prostředí. Pokud zaměstnanec vnímá, že společnost takové prostředí vytváří, je na místě očekávat, že jej to bude motivovat k práci s vyšším pracovním nasazením.

7.4 Použité metody

Pro zjištění základních informací o stavu lidských zdrojů ve společnosti bylo využito metody polostukturovaného rozhovoru s personálním manažerem společnosti. Pro zaměstnanecký průzkum byla zvolena metoda písemného dotazování, a to prostřednictvím anonymního standardizovaného dotazníku, který je nejčastěji využívanou metodou při kvantitativním sběru dat.⁹¹ Tato metoda byla vybrána také z důvodu, že ve společnosti každoročně probíhá takovýto průzkum a zaměstnanci jsou s touto metodou seznámeni.

⁹¹REICHEL, 2009, s. 118-120

Dotazník byl umístěn na firemním intranetu, ke kterému měli všichni zaměstnanci společnosti přístup. Zaměstnancům byl zaslán informační e-mail s úvodním dopisem, podrobnými informacemi o průzkumu a odkazem na dotazník. Obecně je tato forma oslovení respondentů pro šetření vhodná proto, že prostřednictvím cíleně adresovaného e-mailu je možné napřímo oslovit a detailně seznámit respondenta s průzkumem, což má pozitivní vliv na míru návratnosti. Výhodou je také nízká finanční náročnost průzkumu.⁹²

Dotazník, který byl sestavený autorkou, má celkem 35 otázek (viz. Příloha A). Otázky kladené respondentům prostřednictvím dotazníku byly formulovány tak, aby z jejich odpovědí mohl být získán měřitelný stav 19-ti definovaných faktorů motivace. Aby bylo možné prostřednictvím odpovědí na otázky získat informace nutné k verifikaci stanovených hypotéz, byly zařazeny také otázky zkoumající názor zaměstnanců v hodnocení společnosti z hlediska podpory inovace a synergie, motivaci zaměstnanců pro výkon a jejich stabilitu.

Otázky byly uzavřené a formulované ve formě tvrzení, s nímž zaměstnanci svou odpovědí vyjadřovali svůj souhlas, a to na 5-ti stupňové škále: rozhodně souhlasím, souhlasím, nemám jednoznačné stanovisko, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Zařazení hodnoty „nemám jednoznačné stanovisko“ bylo nutné pro určení skupiny tzv. váhavců, u nichž je riziko, že se mohou kdykoli přiklonit na jakoukoli stranu. Zároveň také nabízí možnost výběru pro zaměstnance, kteří nemají s dotazovanou skutečností zkušenost a nemohou ji tedy posoudit. Identifikace množství jedinců v této skupině by mohla být významným ukazatelem při vyhodnocování problematických oblastí.

Po ukončení sběru dat byla zahájena další fáze průzkumu, a to analýza dat. Na základě sebraných dat byla získána míra souhlasu či nesouhlasu

⁹²REICHEL, 2009, s. 121-122

s tvrzeními, popisujícími stav ve společnosti v jednotlivých oblastech pracovního života, ale také spokojenost zaměstnanců s jednotlivými oblastmi (viz. Příloha B). Tyto výsledky byly pro jednotlivé oblasti a faktory zpracovány a graficky vyjádřeny tak, aby mohly být interpretovány za účelem nalezení problematických oblastí.

Pro každý faktor motivace byl analyzován průzkumem zjištěný ukazatel daného faktoru a byl porovnáván s procesy a jevy, které daný faktor mohou ovlivňovat. V problematických oblastech byl učiněn návrh pro nápravu a zlepšení souvisejících procesů a jevů. Tyto jednotlivé návrhy byly zapracovány do komplexního řešení, které by mohlo vést ke kontinuálnímu zvyšování motivace zaměstnanců.

Vzhledem ke skutečnosti, že průzkum byl v této formě prováděn poprvé, nepřipadá v úvahu využít k vyhodnocení dat komparativní metody s minulými výsledky společnosti. Toto šetření ovšem poskytne společnosti stavební základ pro hodnocení dalších, v budoucnu plánovaných zaměstnaneckých průzkumů. Na získané výsledky musí být nahlíženo jako na základní startovní data, která mohou sloužit jako podklady k zavádění nápravných opatření v problematických oblastech.

7.5 Charakteristiky šetřeného vzorku osob

Průzkum bude proveden v mezinárodní společnosti, která působí v oblasti poskytování personálních služeb. Její působení v rámci České republiky je zastoupeno vedle sídla vrcholového vedení hlavně prostřednictvím sítě poboček. Pobočky jsou personálně obsazeny dvěma typy zaměstnaneckých pozic, a to vždy manažerem a týmem konzultantů. Na základě informací, poskytnutých personálním manažerem byla získána stručná charakteristika zaměstnanců poboček společnosti.

Tabulka č. 2: Souhrnná charakteristika zaměstnanců společnosti

Typ pozice	Pohlaví		Věk		Vzdělání	
	Muž	Žena	Méně než 30 let	30 let a více	SŠ	VŠ
Manažer	18	2	-	20	2	18
Konzultant	3	62	65	-	-	65

Zdroj: Autorka

V rámci regionálních poboček pracuje celkem 85 zaměstnanců, a to 20 manažerů, z toho 2 ženy a 65 konzultantů, z toho 3 muži. Striktní politika společnosti v oblasti náboru zaměstnanců je důvodem, proč mají téměř všichni zaměstnanci vysokoškolské vzdělání, výjimkou jsou pouze 2 manažeři, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Věková charakteristika vzorku je taktéž velmi sourodá, protože pozice konzultantů jsou často obsazovány čerstvými absolventy. V případě pozic manažerů je kladen důraz na minimálně pětiletou zkušenost s řízením týmu. To se projevilo na věkovém složení jednotlivých skupin. Konzultanti bez výjimky patří do skupiny 24 – 29 let a manažery je možné zařadit do skupiny 30 let a více.

Po konzultaci s personálním manažerem společnosti bylo rozhodnuto, že vzhledem k riziku ztráty anonymity respondentů nebude zařazen konkrétní dotaz na věk, pohlaví a vzdělání. Jako jediný rozlišující znak respondentů byl v dotazníku zvolen typ pozice, a to manažer nebo konzultant, kteří se odlišují charakterem vykonávané práce. Díky souhrnným informacím o složení zaměstnanců (viz. Tabulka č. 2), je možné po volbě typu pozice dostatečně charakterizovat respondenta.

Vhodné by bylo také rozdělení zaměstnanců dle doby odpracované ve společnosti, toto rozdělení by ovšem vedlo u některých zaměstnanců k riziku ztráty anonymity a nebylo tedy zařazeno. Pro dokreslení situace je ovšem na místě uvést, že konzultanti působí ve společnosti zpravidla 1-2 roky, manažeři pak 3-5 let.

7.6 Sběr dat

Za účelem účasti v průzkumu byli osloveni všichni zaměstnanci regionálních poboček společnosti, tedy celkem 85 zaměstnanců. Vrcholové vedení nebylo do účasti v průzkumu pozváno s ohledem na odlišný charakter pracovní náplně a odlišné pracovní podmínky. Účast v průzkumu byla pro všechny oslovené zaměstnance dobrovolná, ale i přesto dosáhla míra návratnosti vysoké úrovně.

Tabulka č. 3: Přehled návratnosti

Typ pozice	Počet oslovených	Počet respondentů	Návratnost v %
Manažer	20	10	50 %
Konzultant	65	52	80 %
Celkem	85	62	73 %

Zdroj: Autorka

Celková návratnost dosáhla míry 73 %, přičemž v případě konzultantů je míra návratnosti 80 % a z oslovených manažerů se průzkumu zúčastnila přesně polovina (50 %). Odpovědi, získané dotazníkovým šetřením reprezentují názor 73 % zaměstnanců poboček. S ohledem na typ pozice odpovědi reprezentují názor většiny, tedy 80 % konzultantů. V případě manažerů je vypovídací hodnota nižší, neboť získaná data reprezentují názor pouhé poloviny (50 %) manažerů.

Srovnáním se souhrnnou charakteristikou zaměstnanců je možné respondenty dále blíže charakterizovat. Konzultanti jsou všichni vysokoškolsky vzdělání a reprezentují věkovou skupinu 24 - 30 let. Za předpokladu, že se do průzkumu zapojili všichni 3 konzultanti – muži, je minimální počet žen ve vzorku 49 osob, tedy 94 % všech respondentů zařazených mezi konzultanty. Pokud se do průzkumu nezapojili, pak je zastoupení žen ve vzorku konzultantů celých 100 %.

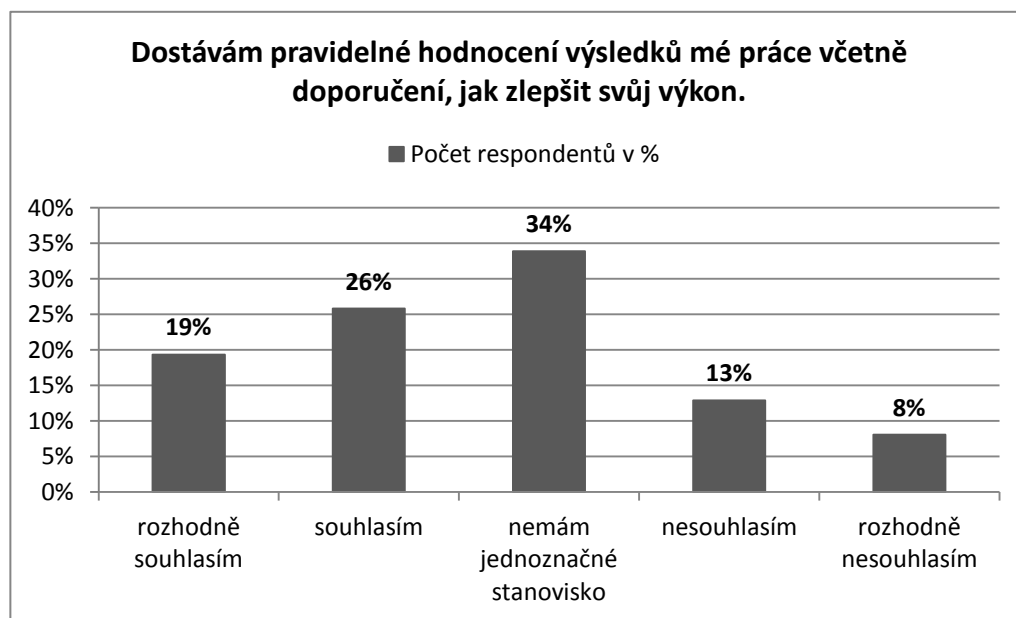
V případě manažerů reprezentuje získaný vzorek respondenty ve věkové skupině 30 let a více. V případě, že se průzkumu zúčastnili 2 středoškolsky vzdělaní manažeři, pak odpovědi budou reprezentovat názory 80 % vysokoškolsky vzdělaných osob. Stejně tak mohou být výsledky ovlivněny i v případě pohlaví. Za účasti 2 manažerek by vzorek v 80 % reprezentoval názory mužů.

7.7 Popis výsledků šetření

Tato kapitola představí výsledky zaměstnaneckého průzkumu v pořadí, v jakém byly jednotlivé faktory motivace představeny v rámci této práce. Graficky bude zobrazeno rozložení odpovědí respondentů na každou z položených otázek.

7.7.1 Podnikové praktiky

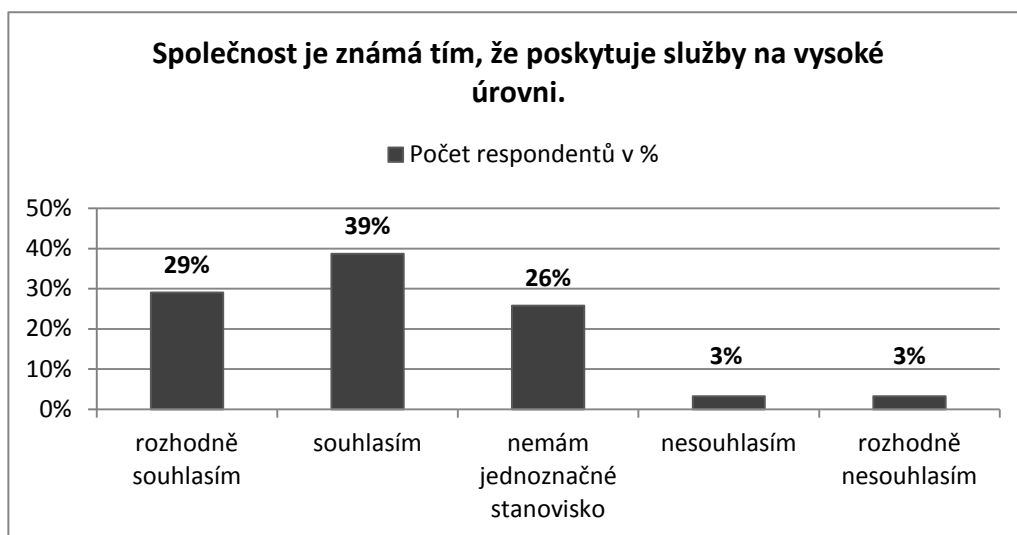
Graf č. 1: Hodnocení výkonu



Zdroj: Autorka

Celkem 45 % zaměstnanců udává, že dostává pravidelnou zpětnou vazbu na výsledky své práce, včetně rad, jak svůj výkon zlepšit. Oproti tomu 21 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Jednoznačně nedokáže odpovědět poměrně významná část zaměstnanců, a to 34 %.

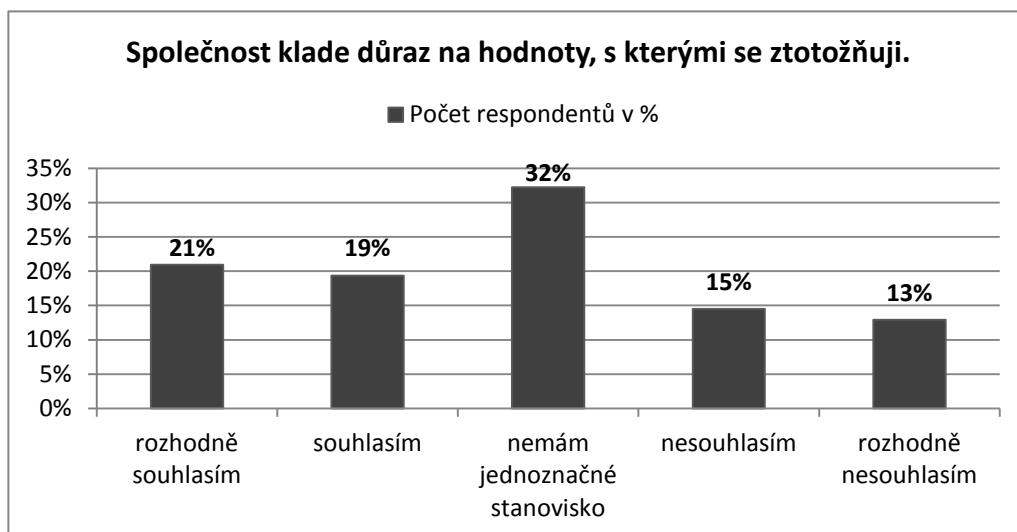
Graf č. 2: *Pověst společnosti*



Zdroj: Autorka

Pouze nevýrazná část zaměstnanců (6 %) se domnívá, že společnost neposkytuje kvalitní služby. Naopak 68 % zaměstnanců je o vysoké úrovni služeb přesvědčeno. Významnou část tvoří i 26 % zaměstnanců, kteří kvalitu služeb nedokážou jednoznačně ohodnotit.

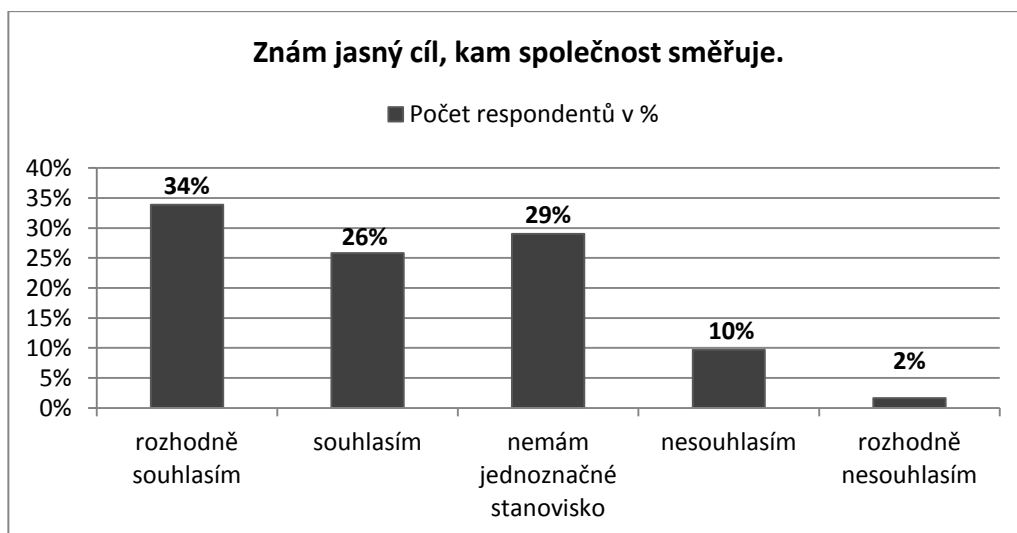
Graf č. 3: Soulad se značkou



Zdroj: Autorka

Soulad s hodnotami společnosti pocítuje 40 % zaměstnanců a 28 % zaměstnanců hodnoty společnosti nesdílí. Další skupinou je v tomto případě 32 % zaměstnanců, kteří svůj soulad nebo nesoulad s hodnotami společnosti nedokážou vyjádřit.

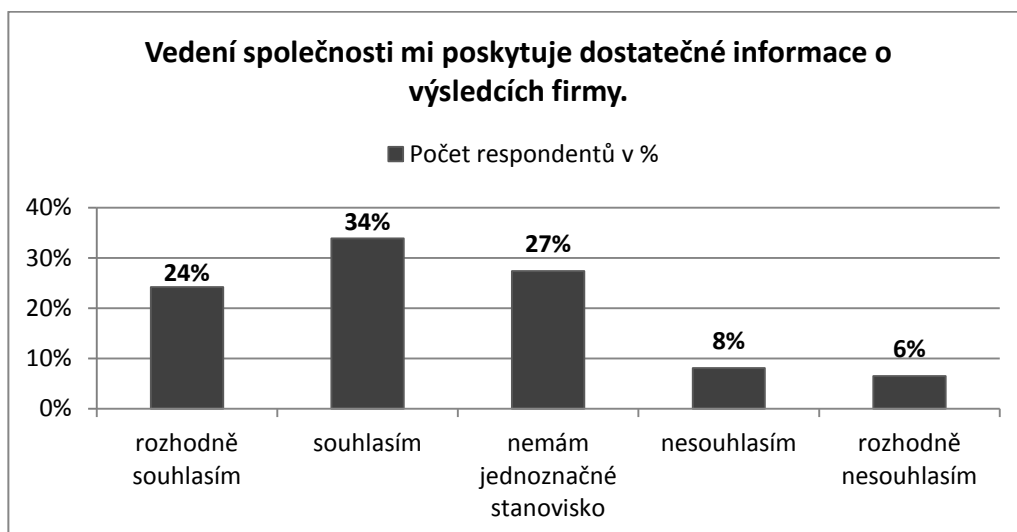
Graf č. 4: Soulad se značkou II.



Zdroj: Autorka

Cíl společnosti je známý pro celkem 60 % zaměstnanců a pouhých 12 % uvedlo, že cíle nezná. V tomto případě je velmi výrazná skupina 29 % osob, která nedokáže jednoznačně říci, zda je s cíli seznámena či nikoli.

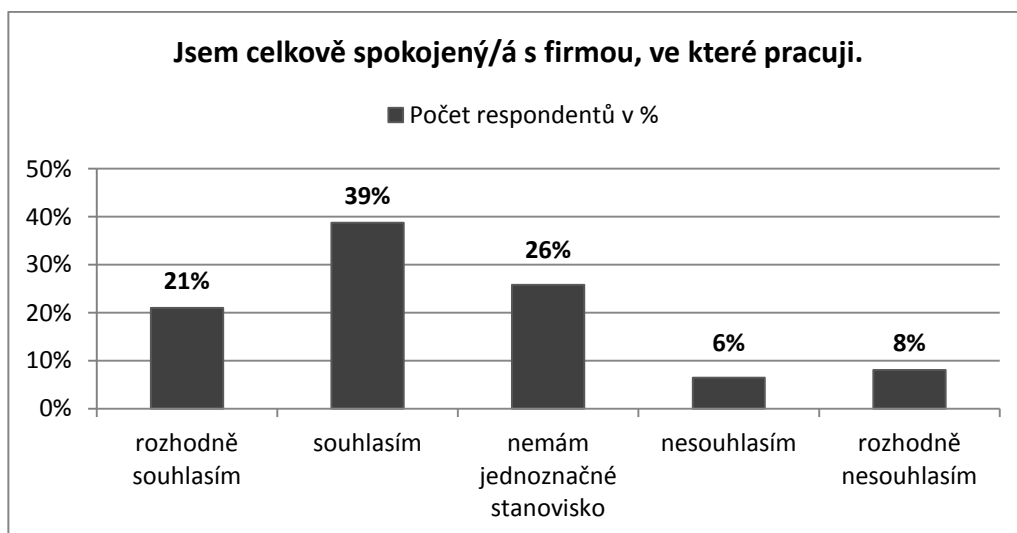
Graf č. 5: Soulad se značkou III.



Zdroj: Autorka

Opět nadpoloviční většina zaměstnanců (58 %) je přesvědčena, že vedení společnosti poskytuje dostatek informací o výsledcích firmy. Celých 14 % zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí. Významnou část zde tvoří také 27 % zaměstnanců, kteří nejsou schopni jednoznačně odpovědět.

Graf č. 6: Celková spokojenost s firmou

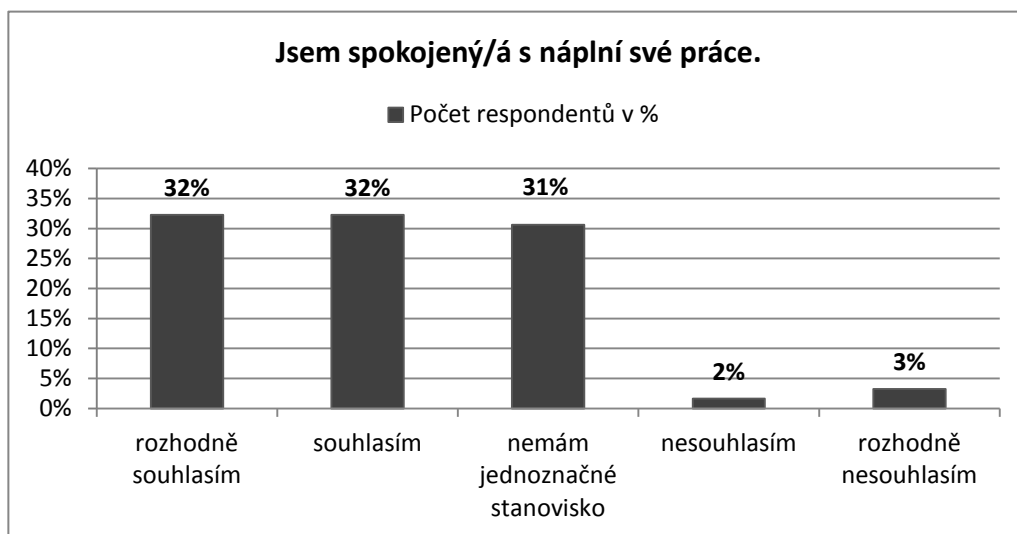


Zdroj: Autorka

Pouze 14 % zaměstnanců není spokojeno svým zaměstnavatelem. 60 % zaměstnanců je však spokojeno. Neutrální postoj v této otázce zaujalo celkem 26 % zaměstnanců.

7.7.2 Práce

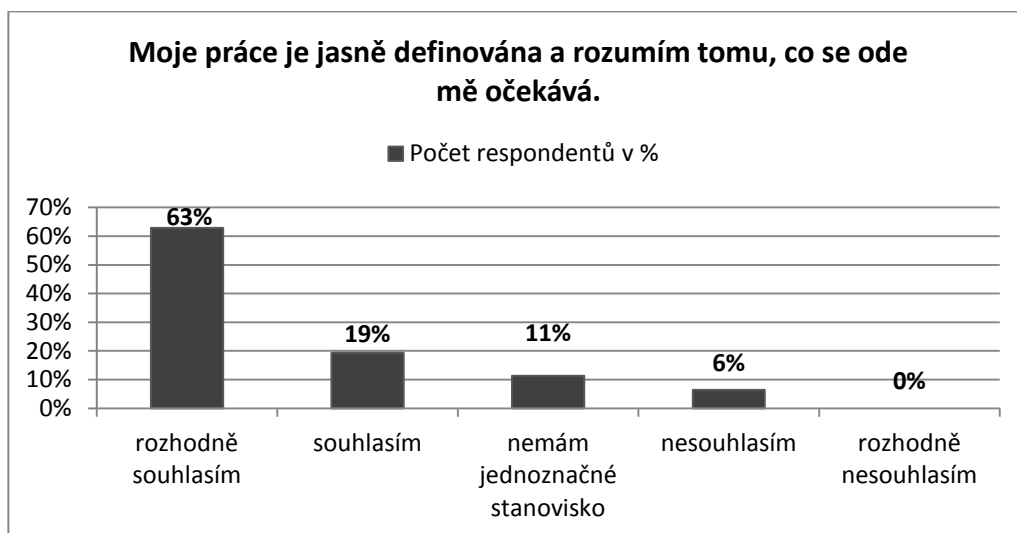
Graf č. 7: Celková spokojenost náplní práce



Zdroj: Autorka

Pouze nevýrazná část zaměstnanců (5 %) není spokojena s náplní své práce. Nadpoloviční většina (65 %) však uvádí, že je s náplní své práce spokojena. Výrazná část zaměstnanců (31 %) není se svou prací ani spokojena, ani nespokojena.

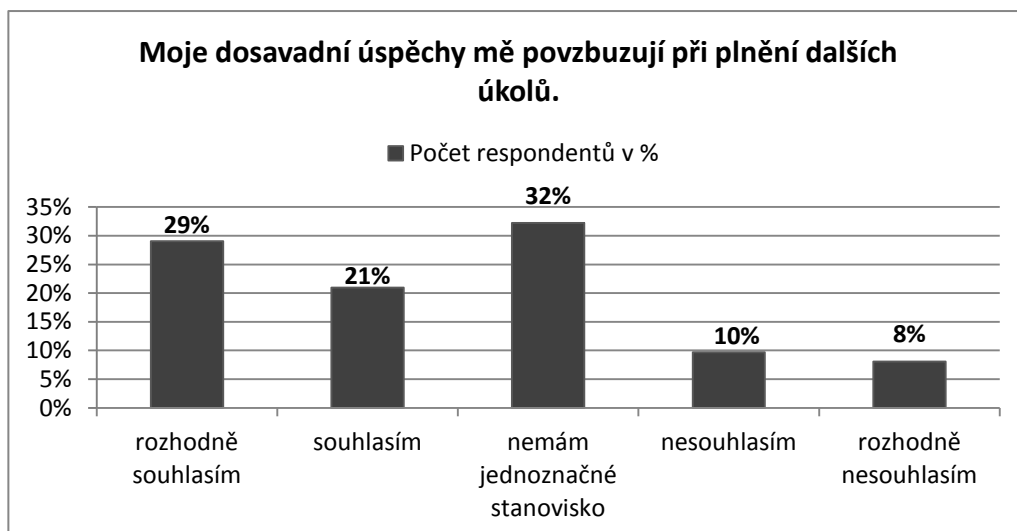
Graf č. 8: Pracovní úkoly



Zdroj: Autorka

Většina zaměstnanců (82 %) považuje svou práci za jasně definovanou a ví, co od nich společnost očekává. Pouhých 6 % s tímto tvrzením nesouhlasí a 11 % není schopno jednoznačně odpovědět.

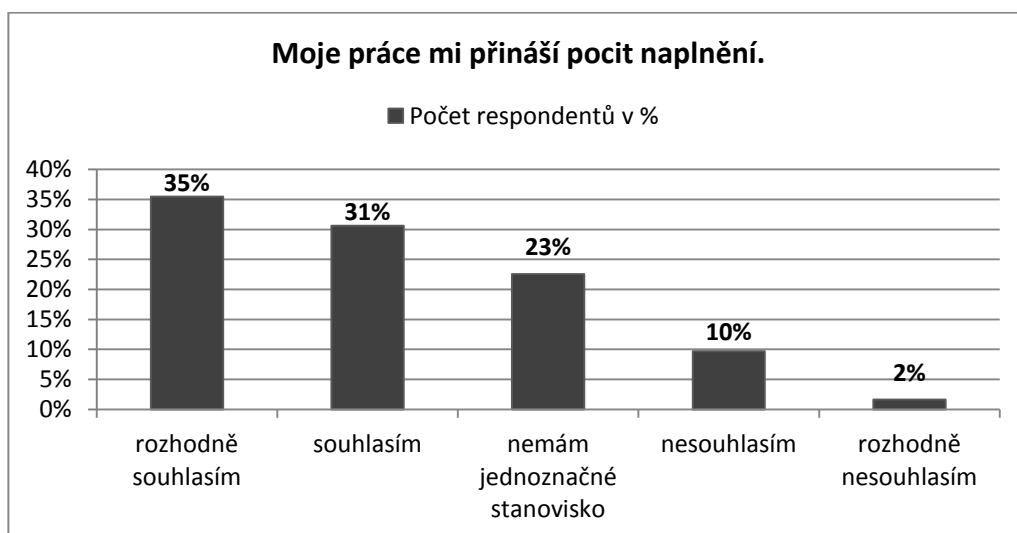
Graf č. 9: Pracovní úkoly II.



Zdroj: Autorka

Polovina respondentů (50 %) cítí, že je jejich pracovní úspěchy povzbuzují pro další práci. Naopak 18 % zaměstnanců odvedená práce v dalších úkolech nepovzbuzuje a třetina zaměstnanců (32 %) neví.

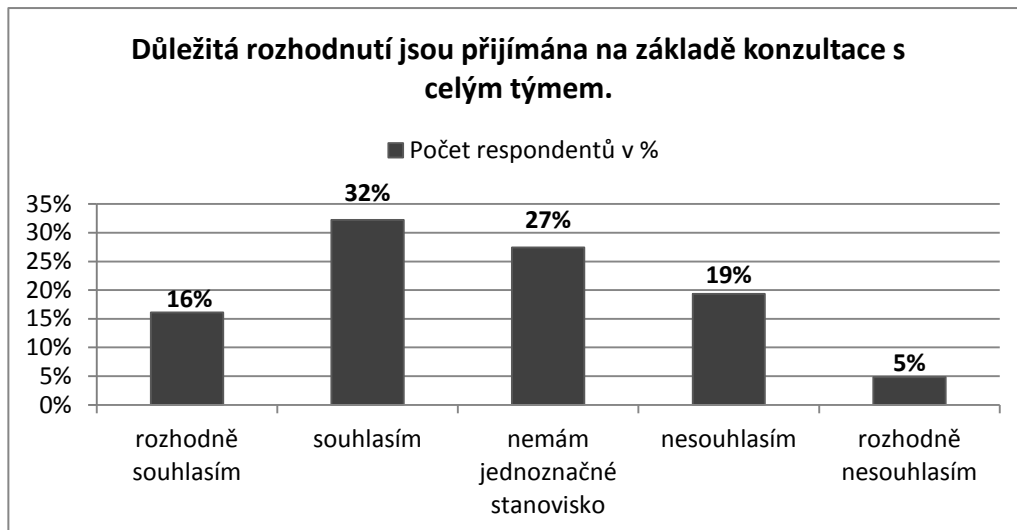
Graf č. 10: Pocit naplnění



Zdroj: Autorka

Pocit naplnění z práce cítí 66 % zaměstnanců. Dalším 12 % však jejich práce pocit naplnění nepřináší. Zbývajících 23 % respondentů se nedokáže jednoznačně vyjádřit.

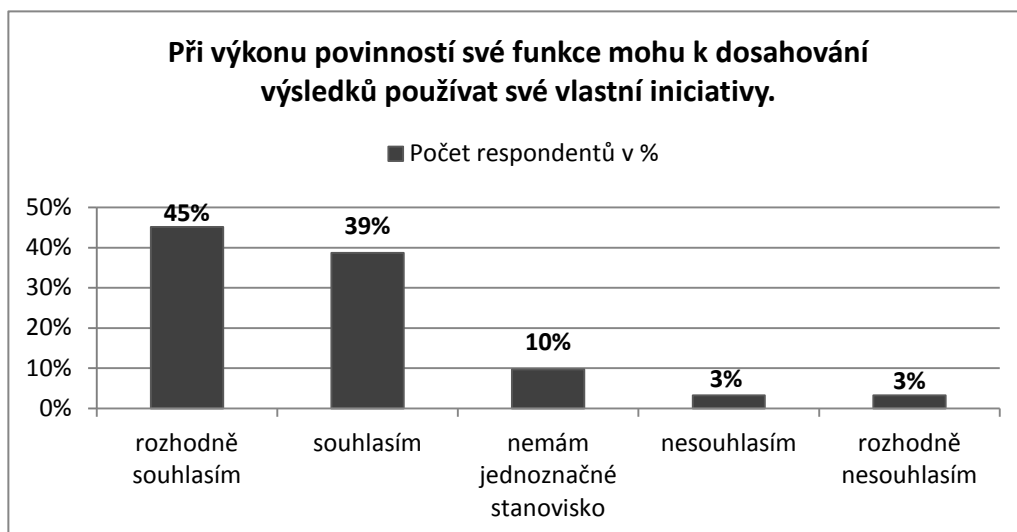
Graf č. 11: Právomoc



Zdroj: Autorka

Téměř polovina zaměstnanců (48 %) uvádí, že jsou důležitá rozhodnutí přijímána po společné konzultaci. Oproti tomu 24 % respondentů zaujímá opačné stanovisko. Výraznou část tvoří 27 % zaměstnanců, kteří se ve své odpovědi toto tvrzení nepotvrzují, ale ani nevyvrací.

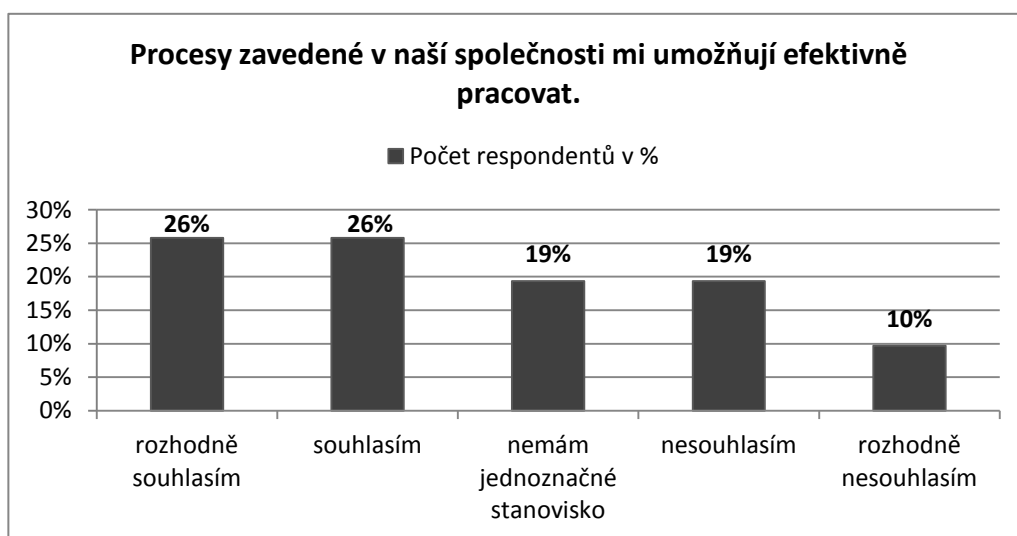
Graf č. 12: Právomoc II.



Zdroj: Autorka

Většina zaměstnanců (84 %) je přesvědčena, že v rámci výkonu své práce mohou volně využívat vlastní iniciativu. Pouhých 6 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Zbývajících 10 % osob zaujímá neutrální stanovisko.

Graf č. 13: Procesy

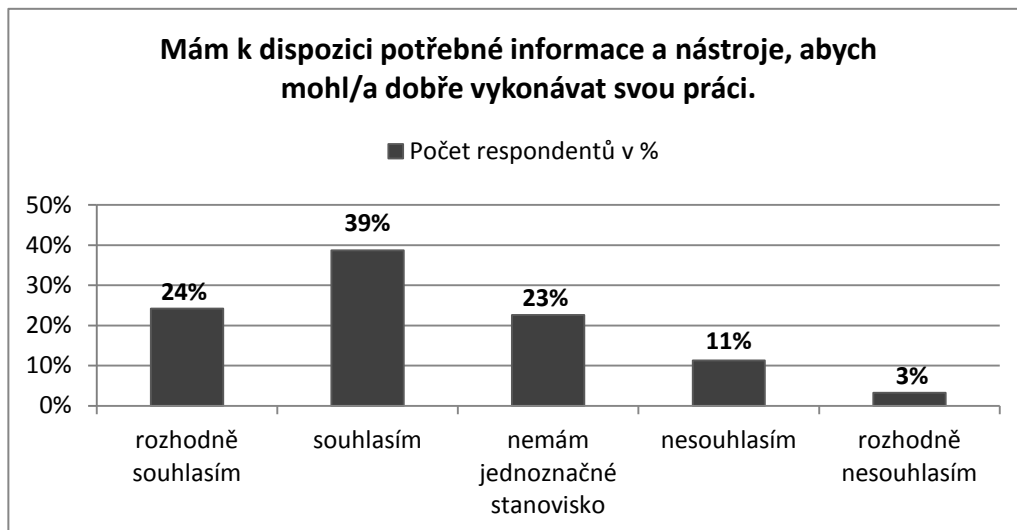


Zdroj: Autorka

Přestože nadpoloviční většina zaměstnanců (52 %) hodnotí nastavené procesy pozitivně, výrazná část (29 %) uvádí, že jim zavedené procesy

neumožňují efektivně pracovat. Nejednoznačné vyjádření podalo 19 % respondentů.

Graf č. 14: Zdroje



Zdroj: Autorka

Více než polovina respondentů (63 %) je přesvědčena, že má k dispozici informace a nástroje, které potřebuje ke své práci. Přesto 14 % zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí. Výrazná je také skupina respondentů (23 %), která není schopná jednoznačně odpovědět.

7.7.3 Příležitosti

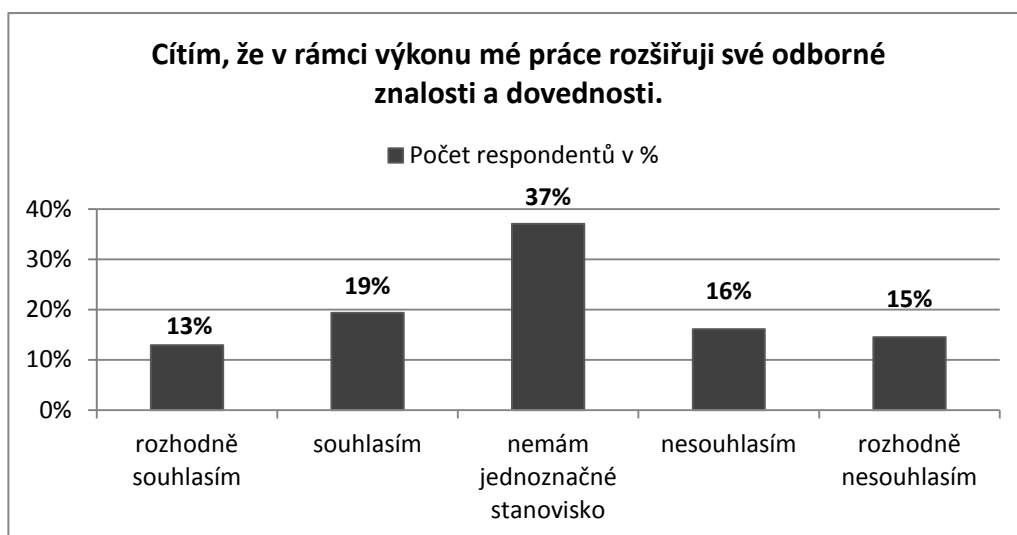
Graf č. 15: Rozvoj



Zdroj: Autorka

Třetina zaměstnanců (33 %) necítí ze strany společnosti podporu v rámci profesního a osobního růstu. Zaměstnanci, kteří v tomto směru podporu společnosti cítí, jsou v tomto případě v menšině (26 %). Nejvýraznější část respondentů (42 %) se nepřiklání jednoznačnému hodnocení.

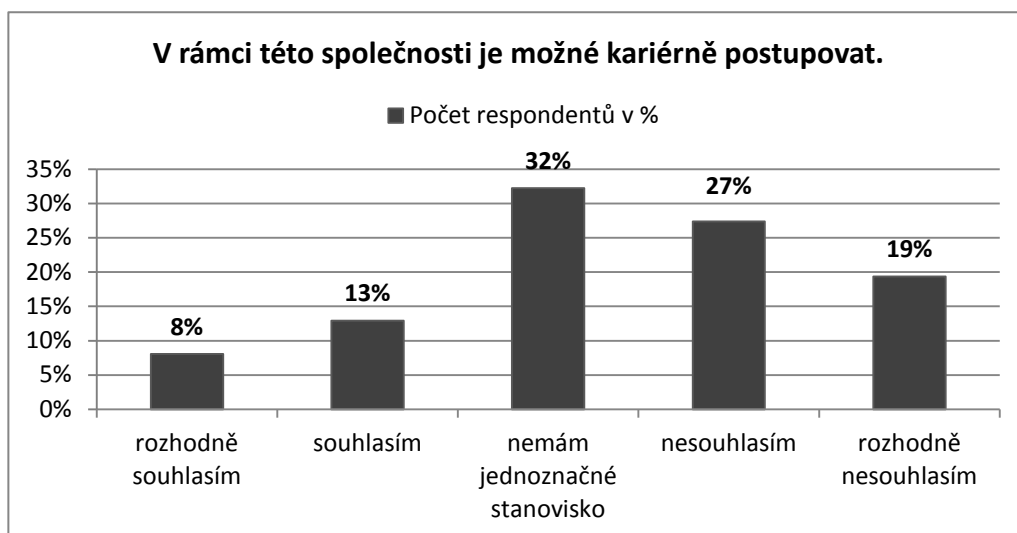
Graf č. 16: Rozvoj II.



Zdroj: Autorka

Rozšiřování odborných znalostí a dovedností prostřednictvím práce cítí téměř třetina zaměstnanců (32 %). Opačné stanovisko však zaujímá bez 1 % stejné množství zaměstnanců. Většinu v tomto případě tvoří 37 % respondentů, kteří se nepřiklání ani k jedné straně.

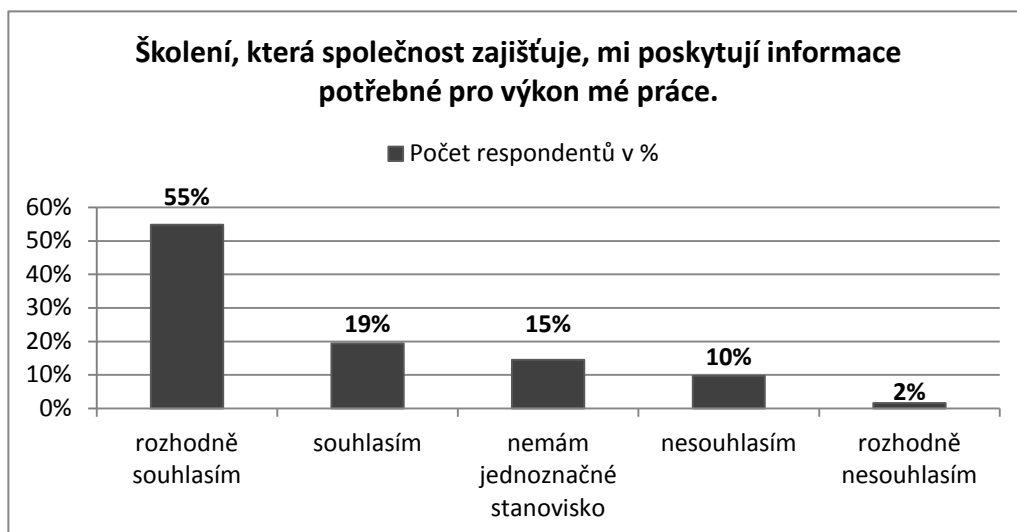
Graf č. 17: Rozvoj kariéry



Zdroj: Autorka

Pouhých 21 % zaměstnanců se domnívá, že je možný kariérní postup v rámci společnosti. Téměř polovina zaměstnanců (46 %) je však přesvědčena, že kariérní postup není možný. Zbýlých 32 % respondentů nezaujímá jednoznačné stanovisko.

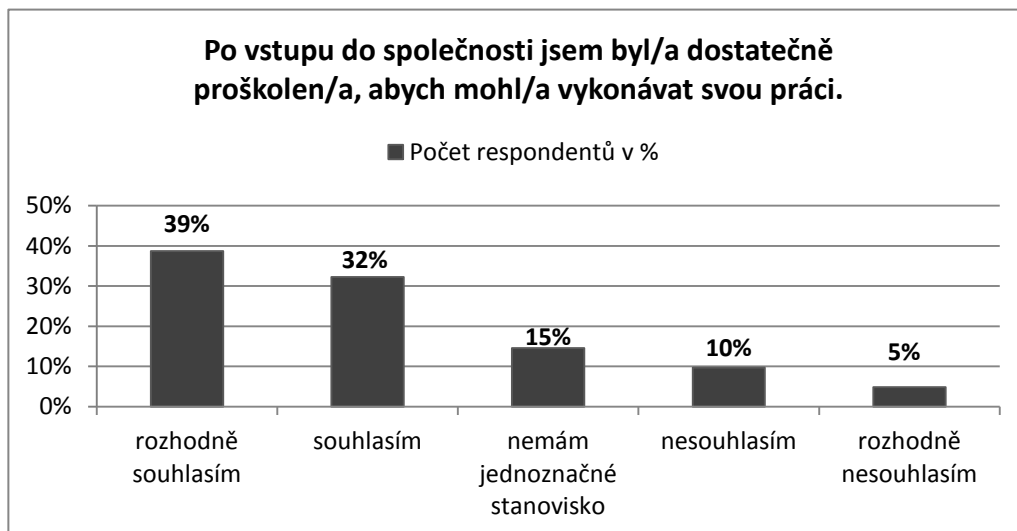
Graf č. 18: Školení



Zdroj: Autorka

Školení organizovaná zaměstnavatelem hodnotí 74 % zaměstnanců jako přínosná pro výkon jejich práce. Pouhých 12 % zaměstnanců nesouhlasí a 15 % se přiklonilo k neutrálnímu hodnocení.

Graf č. 19: Školení II.

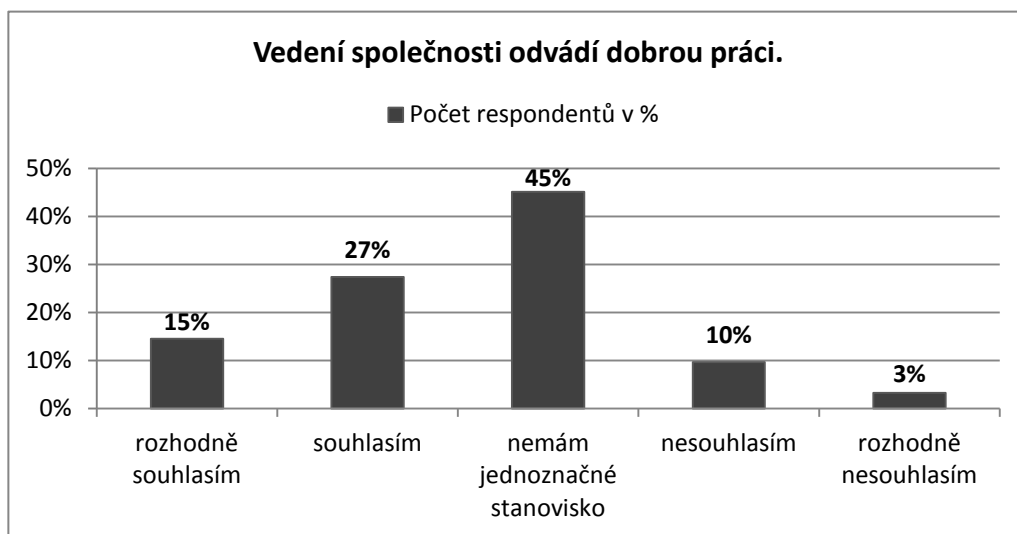


Zdroj: Autorka

Přínos vstupního školení pro práci hodnotí pozitivně celých 71 % zaměstnanců. Pouhých 15 % respondentů se domnívá, že vstupní školení nebylo dostatečné. Stejná část (15 %) se nedokáže jednoznačně vyjádřit.

7.7.4 Lidé

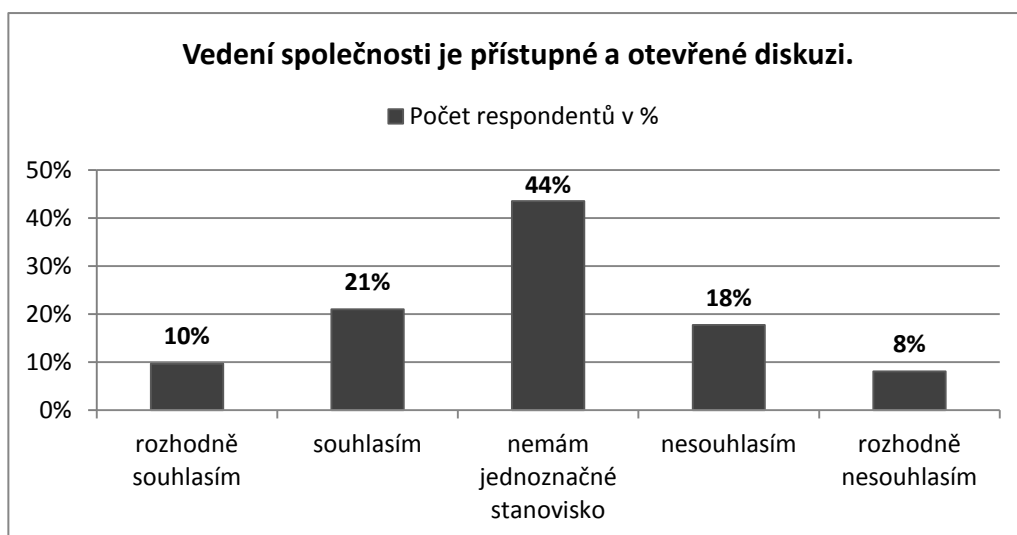
Graf č. 20: Vrcholové vedení



Zdroj: Autorka

Téměř polovina zaměstnanců (45 %) nedokáže práci vedení jednoznačně ohodnotit. Výrazná část (42 %) zaměstnanců je přesvědčena, že vedení odvádí dobrou práci. Negativně hodnotí práci vedení společnosti 13 % respondentů.

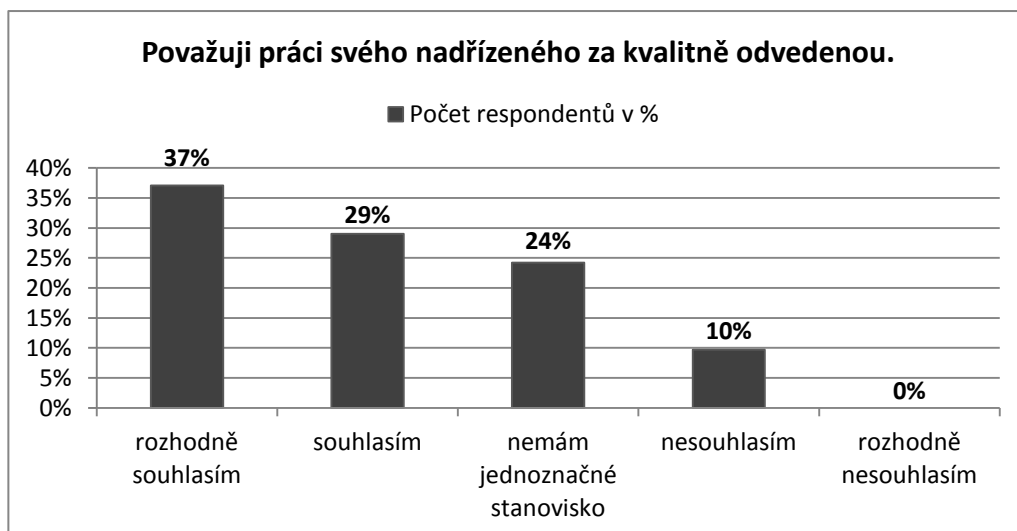
Graf č. 21: Vrcholové vedení II.



Zdroj: Autorka

Přestože téměř třetina zaměstnanců (31 %) je přesvědčena, že vedení společnosti je přístupné a otevřené diskuzi, velká část zaměstnanců (26 %) se přiklání k opačnému názoru. Skupina 44 % respondentů hodnotí neutrálně.

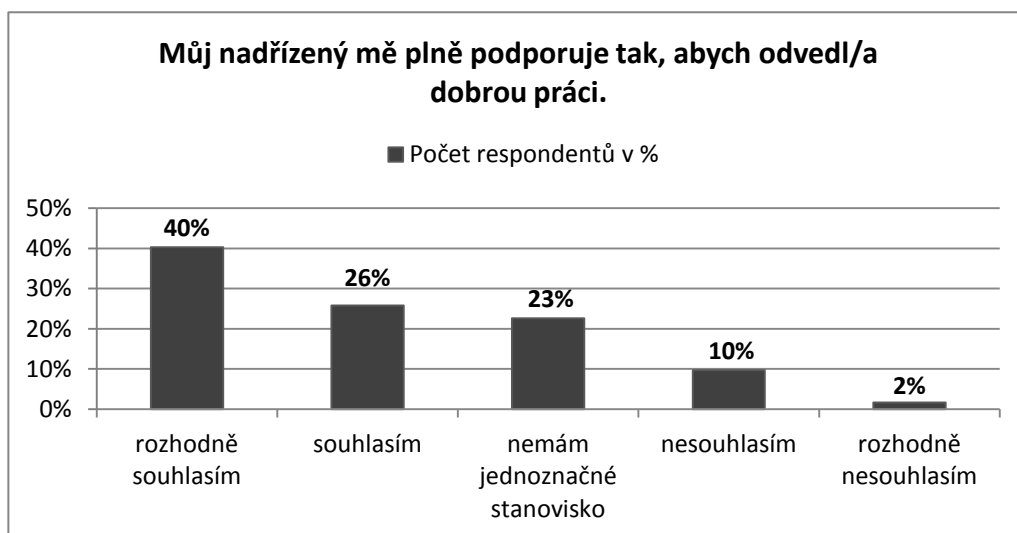
Graf č. 22: *Přímý nadřízený*



Zdroj: Autorka

Práci svého nadřízeného považuje 66 % zaměstnanců za kvalitně odvedenou, s čímž nesouhlasí pouhých 10 % respondentů. Dalších 24 % zaměstnanců hodnotí práci svého nadřízeného neutrálně.

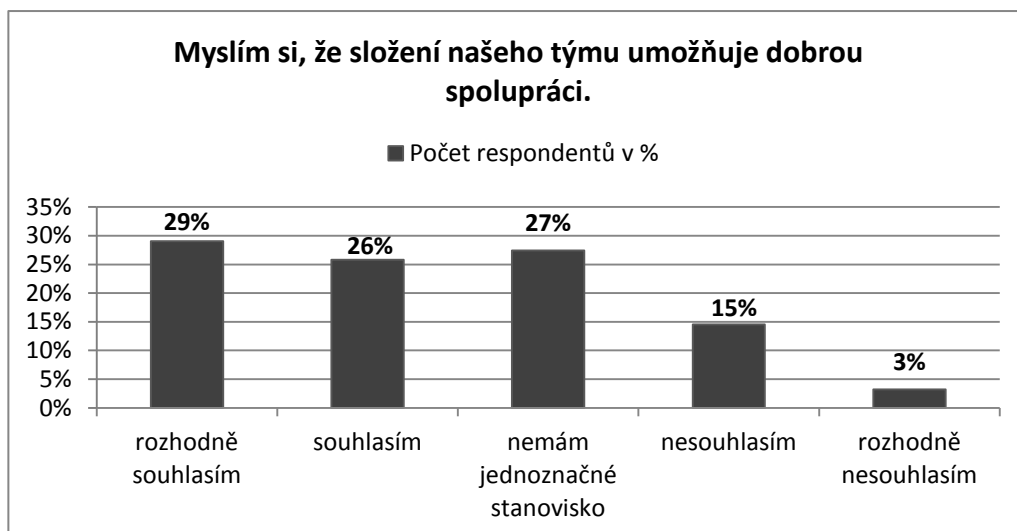
Graf č. 23: *Přímý nadřízený II.*



Zdroj: Autorka

Podporu nadřízeného pociťuje při výkonu své práce 66 % zaměstnanců. Dalších 12 % zaměstnanců však podporu nadřízeného necítí. Výrazná část zaměstnanců (23 %) se nepřiklání ani na jednu stranu.

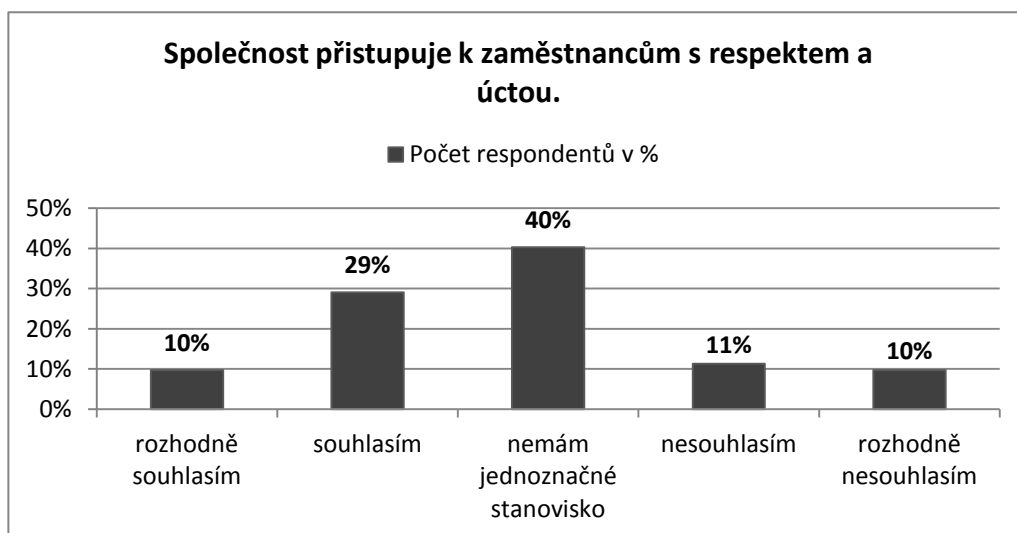
Graf č. 24: *Spolupracovníci*



Zdroj: Autorka

Nadpoloviční většina (55 %) zaměstnanců uvádí, že se jim s kolegy v týmu dobře spolupracuje. Oproti tomu 18 % respondentů zastává opačný názor. Jednoznačně nedokáže situaci zhodnotit 27 % zaměstnanců.

Graf č. 25: *Důležitost lidí*

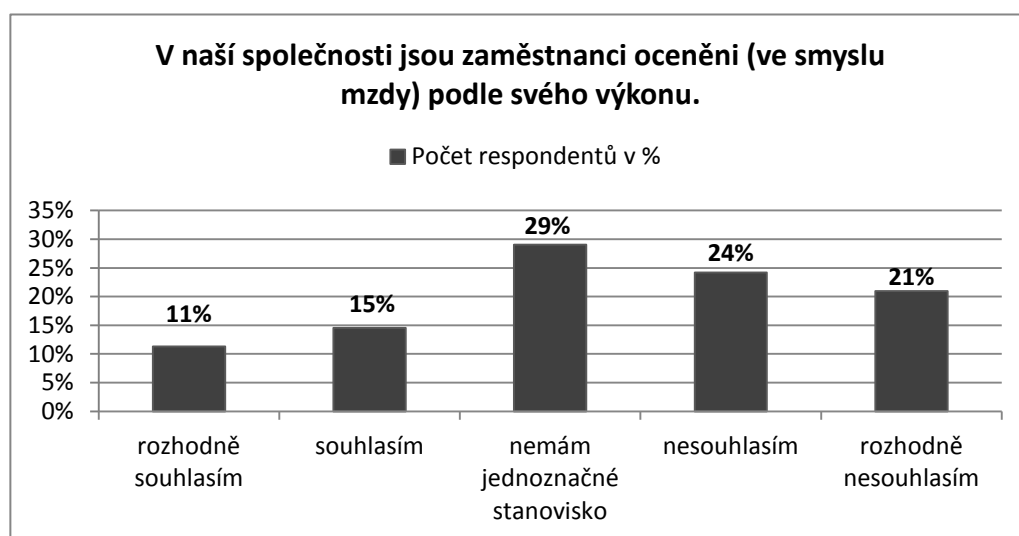


Zdroj: Autorka

Největší část respondentů (40 %) se nepřiklonila ani k souhlasnému, ale ani k nesouhlasnému stanovisku. O 1 % méně zaměstnanců cítí, že společnost přistupuje ke svým zaměstnancům s úctou a respektem. Zbývajících 21 % s tímto tvrzením nesouhlasí.

7.7.5 Odměňování

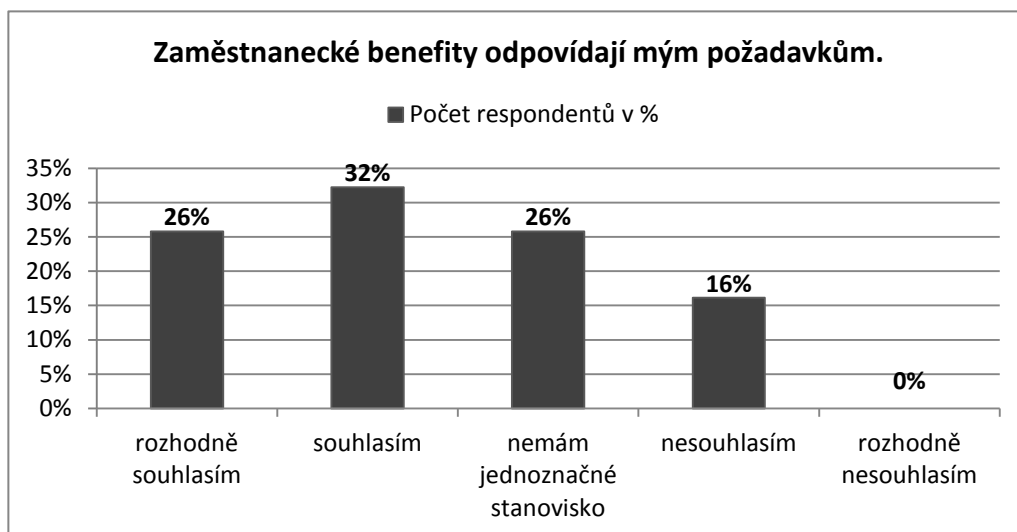
Graf č. 26: Mzda



Zdroj: Autorka

Téměř polovina zaměstnanců (46 %) se domnívá, že výše mzdy neodpovídá odvedenému výkonu. Pouze 26 % respondentů považuje mzdové ohodnocení v porovnání s výkonem za spravedlivé. Zbývajících 29 % zaměstnanců nedokáže jednoznačně odpovědět.

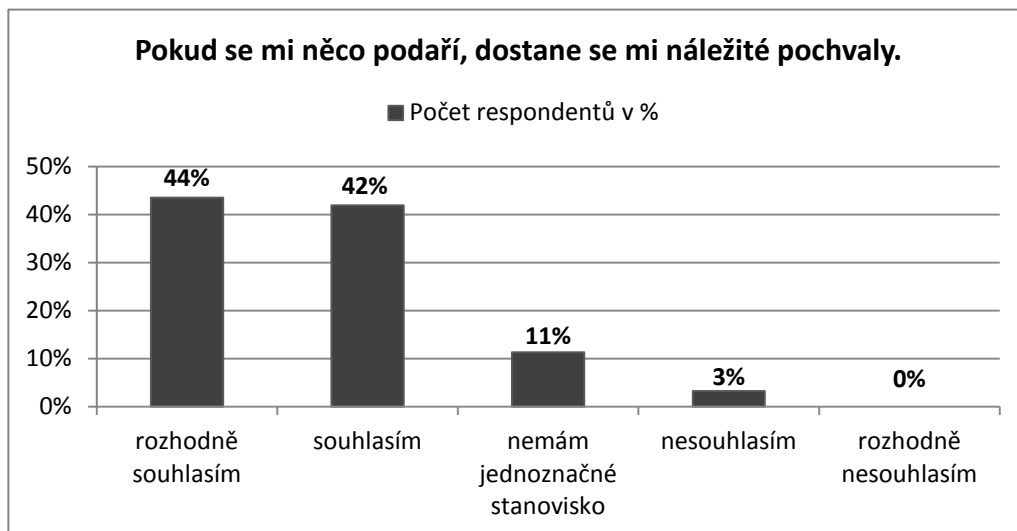
Graf č. 27: Benefity



Zdroj: Autorka

Nadpoloviční většina zaměstnanců (58 %) považuje zaměstnanecké benefity za užitečné. Benefity však neodpovídají požadavkům 16 % zaměstnanců. Dalších 26 % zaměstnanců hodnotí benefity neutrálně.

Graf č. 28: Uznání

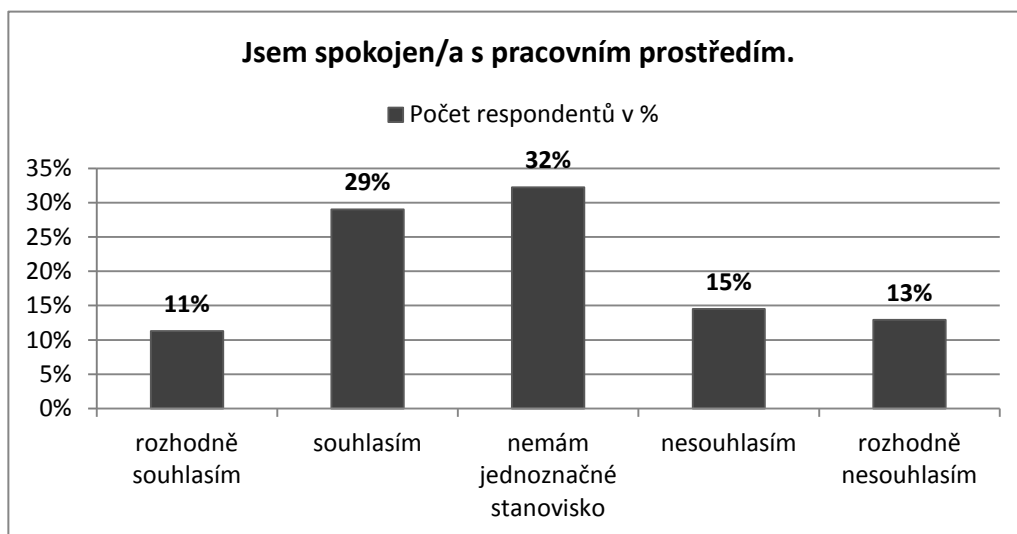


Zdroj: Autorka

Téměř všichni zaměstnanci (86 %) se shodují, že jsou v případě odvedení dobrého výkonu pochváleni. Dalších 11 % se vyjadřuje neutrálně. Pouze 3 % zaměstnanců uvádí, že se jim pochvaly nedostává.

7.7.6 Kvalita života

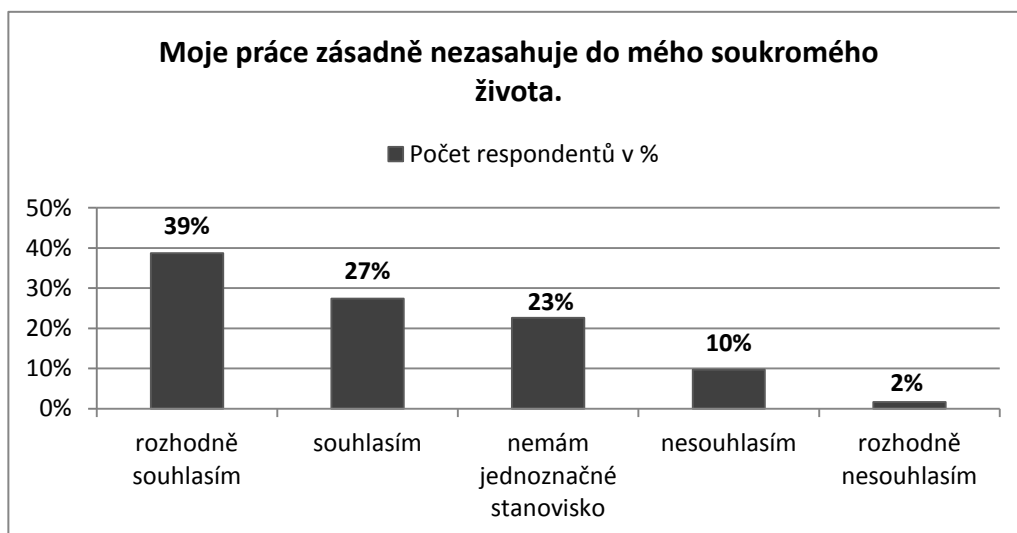
Graf č. 29: Pracovní prostředí



Zdroj: Autorka

S pracovním prostředím je spokojeno celkem 40 % a nespokojeno 28 % zaměstnanců. Výrazná část respondentů (32 %) není s pracovním prostředím ani spokojena, ani nespokojena.

Graf č. 30: Rovnováha pracovního a soukromého života



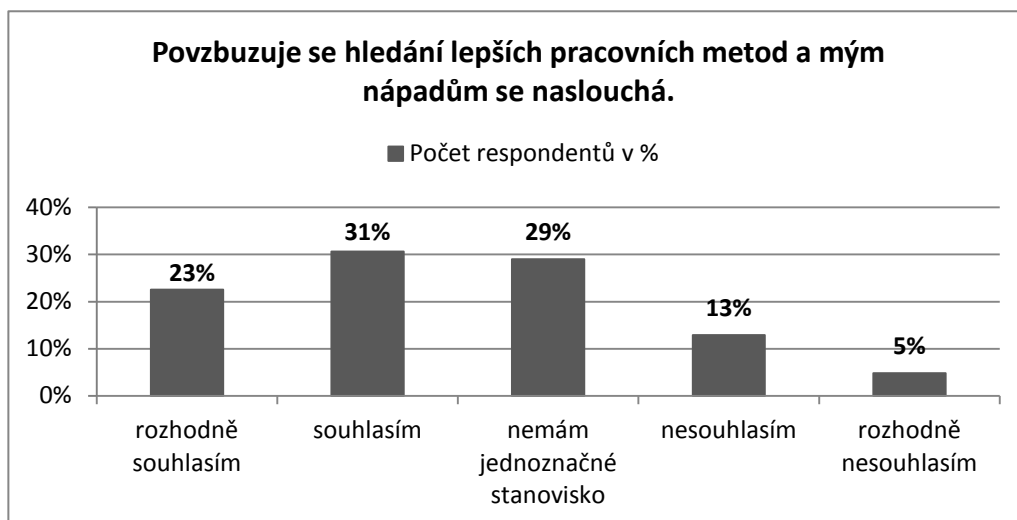
Zdroj: Autorka

Menšinou je v tomto případě 12 % zaměstnanců, kteří cítí, že jejich

práce zásadně zasahuje do soukromého života. Většina zaměstnanců (66 %) uvádí, že práce do jejich osobního života nezasahuje. Zbývajících 23 % respondentů se nedokázalo přiklonit k jednoznačnému stanovisku.

7.7.7 Doplnující otázky

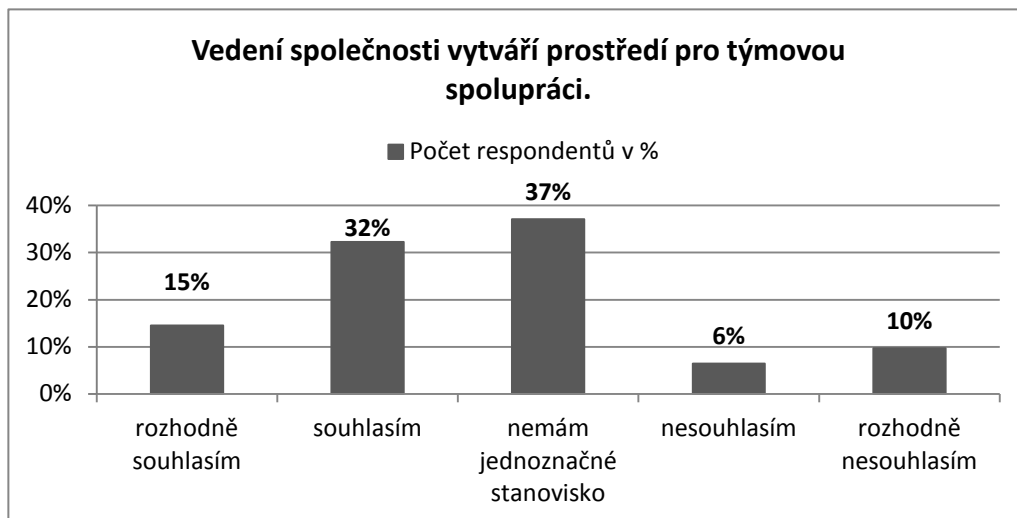
Graf č. 31: Inovace



Zdroj: Autorka

Celkem 54 % respondentů je přesvědčeno, že hledání lepších pracovních metod je ve společnosti podporováno, a že jejich nápady jsou vyslyšeny. Dalších 18 % zaměstnanců zastává opačný názor. Zbývajících 29 % se není schopno k této otázce jednoznačně vyjádřit.

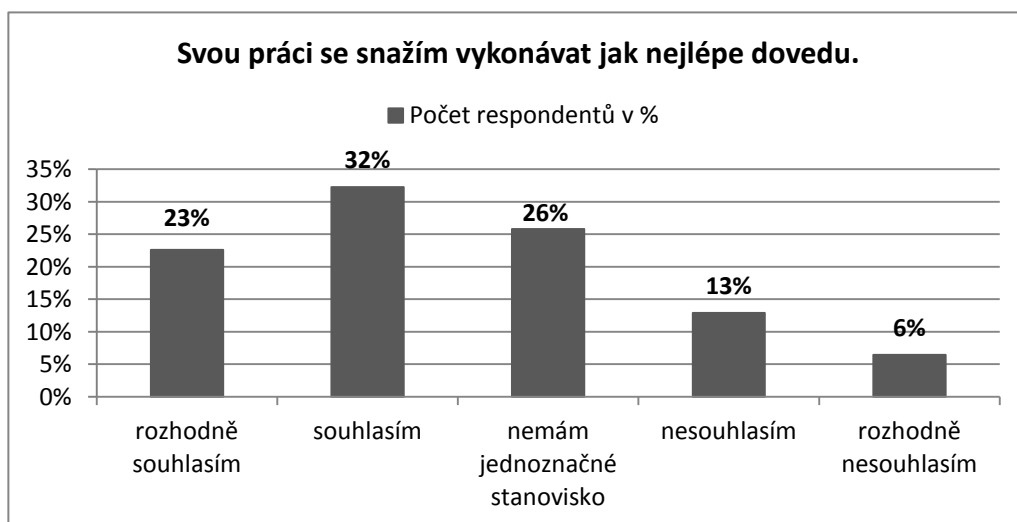
Graf č. 32: Synergie



Zdroj: Autorka

Téměř polovina respondentů zaměstnanců (47 %) uvádí, že je vytvářeno prostředí pro týmovou spolupráci. Dalších 37 % respondentů hodnotí tuto skutečnost neutrálně. Nesouhlasné stanovisko zaujímá 16 % zaměstnanců.

Graf č. 33: Výkon

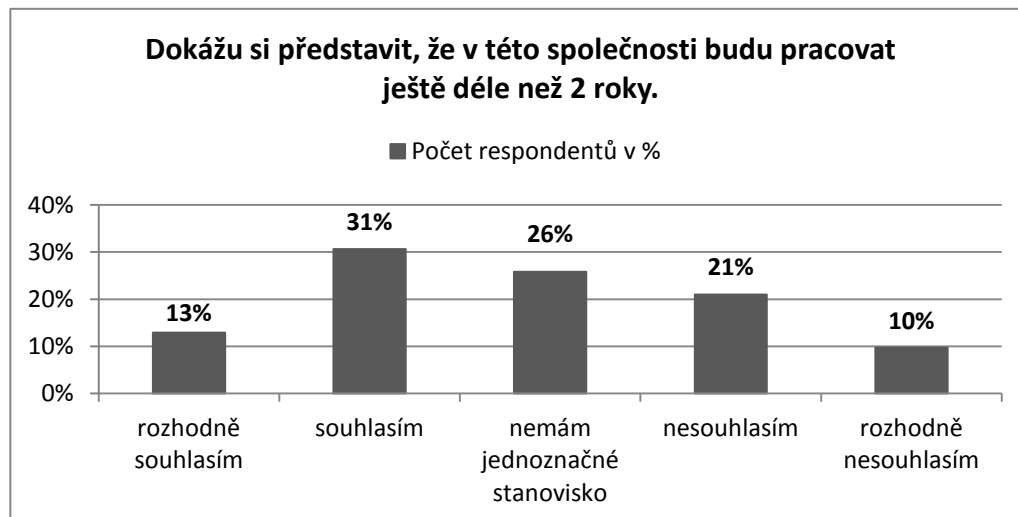


Zdroj: Autorka

Nadpoloviční většina zaměstnanců (55 %) uvádí, že se odvádí svou práci, jak nejlépe dovedou. Na rezervy ve svém výkonu poukázalo celkem

19 % zaměstnanců. Zbývajících 26 % respondentů se k této otázce konkrétně nevyjádřilo.

Graf č. 34: Stabilita



Zdroj: Autorka

Dlouhodobou práci ve společnosti si dokáže představit celkem 44 % zaměstnanců. Téměř třetina (31 %) zaměstnanců však nepředpokládá, že by ve společnosti pracovala i v budoucnu. O svém budoucím působení ve společnosti nemá jasné stanovisko 26 % respondentů.

7.8 Analýza dat šetření

V této kapitole budou analyzovány jednotlivé faktory motivace s cílem určit problematické oblasti a navrhnout řešení, která by mohla v budoucnu ovlivnit vyšší míru pozitivního hodnocení a spokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech. Zároveň bude přistoupeno i k srovnání vlivů některých faktorů na ochotu zaměstnanců pracovat ve společnosti, ale také na jejich motivaci k pracovnímu výkonu. Díky tomuto srovnání bude možné analyzovat tyto jevy za účelem verifikace stanovených hypotéz.

7.8.1 Podnikové praktiky

V oblasti **hodnocení výkonu** svých zaměstnanců má společnost na základě výpovědi svých zaměstnanců značné rezervy. Efektivní hodnocení výkonu se s jistotou nedostává 21 % zaměstnanců a nejednoznačně odpovědělo dalších 34 %. Pokud chce společnost svoje zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu, je hodnocení výkonu nezbytným nástrojem a měl by být navržen efektivní systém hodnocení výkonu.

Pověst společnosti z hlediska kvality poskytovaných služeb je 69 % zaměstnanců hodnocena pozitivně. Zarážející je však, že 26% zaměstnanců nebylo schopno kvalitu služeb ve vlastní společnosti jednoznačně posoudit. Zde je pro společnost příležitost, tyto zaměstnance o své dobré pověsti přesvědčit. Je možné, že se k některým zaměstnancům nedostává od zákazníků zpětná vazba o poskytnutých službách. Možným řešením je zavedení pravidelné a cílené komunikace napříč společností tak, aby se zaměstnanci dozvěděli, jak je společnost u svých zákazníků úspěšná.

Soulad se značkou prostřednictvím identifikace firemních cílů a hodnot je klíčový pro úspěšnou motivaci zaměstnanců. V rámci průzkumu dosáhla společnost dobrých výsledků. Celkem 60 % zaměstnanců je přesvědčeno, že ví, kam společnost směřuje. Průběh naplňování firemních cílů je vedením společnosti zaměstnancům pravidelně komunikován, což si uvědomuje 58 % zaměstnanců. Přesto i v této oblasti bezmála třetina zaměstnanců v rámci průzkumu nebyla schopna určit, zda cíle zná, či zda je vedení dostatečně informuje o výsledcích společnosti.

Je možné, že tato část zaměstnanců zná cíle jen částečně a o jejich naplňování mají pouze útržkovité informace od lépe informovaných kolegů. Pro společnost je v tomto ohledu velkým rizikem, pokud nebude komunikace firemních cílů a dosahovaných výsledků společnosti směřována všem zaměstnancům systematicky a pravidelně. Zaměstnanci mohou nabýt dojmu, že je společnost neinformuje účelně, což může výrazně ovlivnit jejich motivaci.

Posíleno by mělo být i představení firemních hodnot společnosti, neboť i v této oblasti 32 % zaměstnanců nebylo schopno zaujmout jednoznačné stanovisko, což může být způsobeno tím, že ani neví, jaké hodnoty si společnost definovala. Zároveň poměrně významná část zaměstnanců 26 % uvedla, že se s hodnotami společnosti neztotožňuje. I u této část zaměstnanců by mohlo důkladné představení firemních hodnot vést k zvnitřnění těchto hodnot a posílení spokojenosti s nimi.

Přestože byla v oblasti podnikových praktik odhalena slabá místa, 60 % zaměstnanců uvedlo, že jsou **celkově spokojeni se společností**, ve které pracují. Je tedy velmi pravděpodobné, že pokud společnost zapracuje na komunikaci v problematických oblastech, mohla by významná část zaměstnanců, kteří dosud zaujímali ve svém hodnocení neutrální stanovisko, pozitivně přehodnotit své mínění a více se identifikovat se svým zaměstnavatelem, čímž bude jednodušší, takové zaměstnance motivovat.

7.8.2 Práce

Spokojenost s náplní práce vyjádřila v průzkumu nadpoloviční většina zaměstnanců (65 %) a zároveň uvedli (66 %), že jim jejich práce přináší **pocit naplnění**. Pozitivní vliv jistě má v tomto případě i to, že je práce jasně definována, a že jsou zaměstnanci dobře seznámeni s tím, co od nich společnost očekává, což uvedlo 82 % zaměstnanců. Ačkoli 50 % zaměstnanců uvedlo, že je jejich úspěchy povzbuzují pro další pracovní úkoly, téměř třetina zaměstnanců tuto skutečnost hodnotila neutrálně. V této oblasti má společnost příležitost, zapracovat na tom, aby využila dosavadní úspěchy zaměstnanců jako nástroj k zvýšení jejich motivace pro další pracovní úkoly.

Celkovou spokojenost s prací ovlivňuje jistě také fakt, že společnost poskytuje zaměstnancům dostatečné **zdroje** pro vykonávání pracovních úkolů. Tuto skutečnost potvrdilo celkem 63 % zaměstnanců. Naopak významné množství negativních ohlasů bylo zaznamenáno v hodnocení **procesů**, zavedených ve společnosti, které podle názoru 29 % zaměstnanců neumožňují

efektivně pracovat. Přestože bylo v otázce procesů zaznamenáno významné množství negativních odpovědí, pozitivně hodnotila pracovní procesy nadpoloviční většina (52 %) zaměstnanců. Výrazný názorový nesoulad by mohl být zapříčiněn nesprávnou aplikací procesů na konkrétních pobočkách, nebo celkovým nepochopením jejich významu jako celku, ze strany některých zaměstnanců.

Společnost zcela vyhrazuje zaměstnancům **pravomoc** využít při plnění pracovních úkolů vlastní iniciativy, jak uvedlo 84 % dotazovaných. Tento výsledek je velmi pozitivní, neboť zaměstnanci tímto nepociťují žádné omezení při dosahování cílů. Možnost, účastnit se rozhodování o důležitých záležitostech v rámci týmových porad, nepotvrdila ani polovina zaměstnanců (48 %), přičemž 24 % zaměstnanců popřelo, že by byla důležitá rozhodnutí přijímána s ohledem na názory celého týmu. Tento postup při rozhodování by mohl mít do budoucna pro společnost velmi negativní dopady. Zaměstnanci by měli mít vždy možnost, vyjádřit se k plánovaným rozhodnutím, která se jich přímo týkají.

7.8.3 Příležitosti

V oblasti příležitostí je na základě uvedených výsledků evidentní, že zaměstnanci pozitivně reflektují absolvovaná **školení**, vnímají je jako užitečná pro svou práci (74 % respondentů). Stejně tak oceňují i vstupní zaškolení (71 % respondentů). Necítí však podporu dalšího rozvoje ani nevidí příležitosti kariérního postupu ve společnosti, protože v této oblasti byl zaznamenán velký počet nesouhlasných odpovědí.

Podporu ze strany společnosti v **osobním a profesním rozvoji** vnímá pouze 26 % respondentů a pouhých 32 % dotazovaných cítí rozvoj odborných znalostí a dovedností prostřednictvím samotné práce. Zaměstnanci měli potřebu vyjádřit, že skutečně cítí absenci podpory osobního rozvoje, jak učinilo 32 % respondentů.

Možností **kariérního růstu** ve společnosti nevidí téměř polovina zaměstnanců (47 %). Pouze 21 % zaměstnanců uvedlo, že je ve společnosti možné kariérně postupovat. Výrazně by mohlo být v budoucnu ovlivněno zbývajících 32 % respondentů, kteří nevěděli, jak otázku zodpovědět a zaujali neutrální stanovisko. Společnost by měla zavést nápravná opatření v této oblasti, neboť na základě ukazatele množství negativních odpovědí, je s těmito faktory celkově nespokojeno velké množství zaměstnanců. Společnost by měla důkladně informovat zaměstnance o možnostech kariérního postupu a snažit se vytvářet pro ně příležitosti.

7.8.4 Lidé

Vnímavost zaměstnanců k aktivitě svých nadřízených se projevila v ochotě ohodnotit pozitivně činnosti svého **přímého nadřízeného**. Efektivní spolupráci umožňuje podle zaměstnanců nejen jejich nadřízený, který je dle 66 % zaměstnanců podporuje při jejich výkonu, ale pozitivně hodnotí i složení týmu. Kooperaci se **spolupracovníky** ohodnotilo 55 % respondentů jako efektivní.

Ovšem v případě hodnocení kvality činnosti **vrcholového vedení**, zůstala velká část neutrální (45 % respondentů). Důvodem, proč se téměř polovina zaměstnanců nedokázala v průzkumu k této otázce vyjádřit, by pravděpodobně mohla být právě uzavřenost a nepřístupnost vedení. Vedení bylo označeno za přístupné pouze 31 % zaměstnanců. Bohužel v případě této konkrétní společnosti je tento stav důsledkem odloučeného sídla vedení od jednotlivých poboček.

Přesto je zde prostor v posílení interní komunikace o dimenzi informující důkladněji o činnosti vedení, ideálně prostřednictvím přímého nadřízeného, který je s vedením i se zaměstnanci v denním kontaktu. To by potvrdilo i fakt, že více než polovina manažerů v průzkumu hodnotila přístupnost i činnosti vedení pozitivně.

Dalším slabým místem je faktor **důležitosti lidí**, neboť ani polovina zaměstnanců nevedla, že k nim společnost přistupuje s respektem a úctou. Ačkoli vyloženě negativní zkušenost zaznamenalo 21 %, je zde obrovský potenciál ve skupině 40 % zaměstnanců, kteří nezaujali hodnotící stanovisko. To opět poukazuje na fakt, že vedení společnosti pravděpodobně není se zaměstnanci v kontaktu a je jim nepřístupné.

7.8.5 Odměňování

Bezmála polovina zaměstnanců (45 %), se domnívá, že společnost odměňuje své zaměstnance **mzdou** odpovídající odvedenému výkonu. Pouze 26 % respondentů souhlasí s tím, že mzda, kterou jim společnost poskytuje, odpovídá odvedenému výkonu. Negativní hodnocení výše platu v souvislosti s odvedeným výkonem může souviset s nedostatky v systému hodnocení výkonu, na které již bylo poukázáno.

Další formou odměňování zaměstnanců jsou benefity, které v současné podobě splňují požadavky 58 % zaměstnanců. V případě benefitů, jejichž cílem je hlavně motivovat a podporovat spokojenost zaměstnanců, by toto neměl být uspokojivý výsledek. Společnost by měla nabídku benefitů důsledněji přizpůsobit požadavkům zaměstnanců.

V otázce související s faktorem **uznání** většina zaměstnanců (85 %) uvádí, že se jsou pravidelně odměňováni za své úspěchy pochvalou, což svědčí o dobrém a motivujícím přístupu manažerů v hodnocení úspěchů svých podřízených.

7.8.6 Kvalita života

V hodnocení spokojenosti s **pracovním prostředím** se respondenti téměř rovnoměrně rozložili napříč názorovým spektrem. Přestože nejvýraznější část zaměstnanců (40 %) je s pracovním prostředím spokojena, nespokojenost vyjádřilo 27 % dotazovaných a neutrální stanovisko zaujalo 32% zaměstnanců.

Tento výrazný názorový nesoulad je v případě dané společnosti pochopitelný, neboť každý tým pracuje v jiném městě a pracovní prostředí je odlišné.

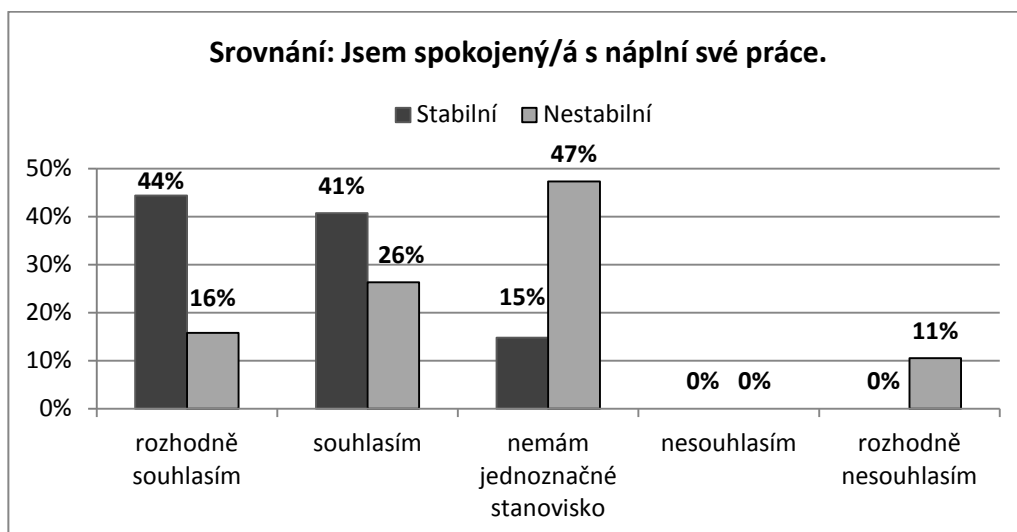
Výrazné množství nespokojených zaměstnanců je pravděpodobně důsledkem současné unifikace pracovišť pobočkové sítě, při níž jednotlivé pobočky prochází postupně rekonstrukcí. Zaměstnanci poboček, které dosud nebyly rekonstruovány, mohou mít tedy pocit, že jejich pracovní prostředí je horší, než u kolegů z jiných měst. Je na místě předpokládat, že po realizaci všech plánovaných rekonstrukcí se spokojenost s tímto faktorem zvýší a negativní ohlasy budou minimální.

Důležitým faktorem je také soulad **osobního a pracovního života**, ke kterému se zaměstnanci vyjádřili prostřednictvím otázky, zda jejich práce zásadně zasahuje do jejich osobního života. Celkem 66 % zaměstnanců nepociťuje, že by práce výrazně omezovala jejich soukromý život. Opačné stanovisko zaujalo pouze 12 % zaměstnanců.

7.8.7 Hypotéza 1

Celková spokojenost s prací a společností by měla u zaměstnanců pozitivně ovlivnit jejich ochotu pracovat ve společnosti dlouhodobě. Následující graf představí srovnání odpovědí 46 zaměstnanců, kteří tvoří 74 % celkového počtu respondentů, respektive reprezentují názor 54 % všech zaměstnanců poboček. Jako „Stabilní“ je označeno 27 zaměstnanců, kteří v průzkumu uvedli, že chtějí ve společnosti pracovat ještě déle než 2 roky. „Nestabilní“ reprezentují názor 19-ti zaměstnanců, kteří uvedli, že si svoje působení ve společnosti v budoucnu nedovedou představit.

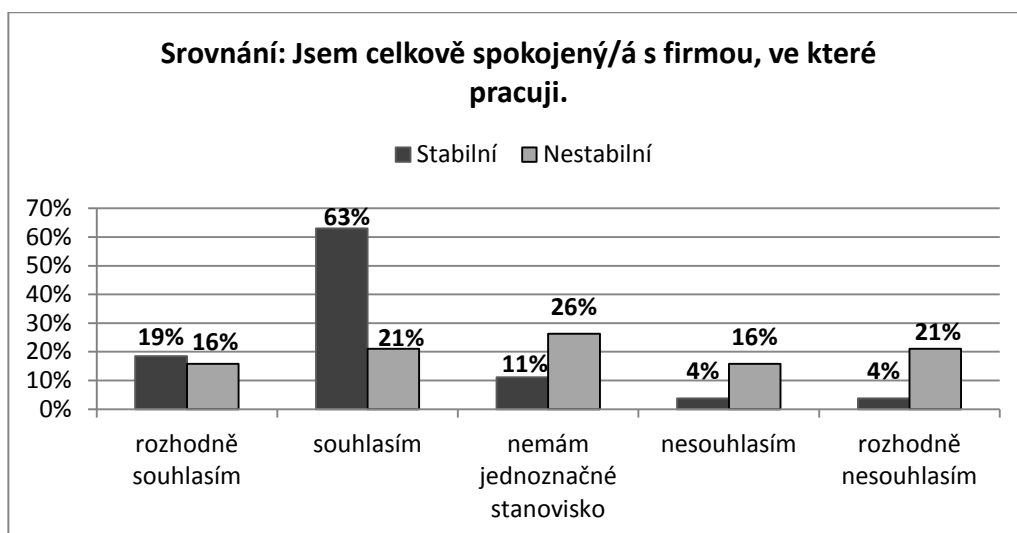
Graf č. 35: Spokojenost s prací - srovnání



Zdroj: Autorka

„Stabilní“ zaměstnanci v 85 % uvedli, že jsou spokojeni s náplní své práce, pouhých 15 % respondentů uvedlo, že neví. I mezi „nestabilními“ zaměstnanci ovšem potvrzuje svou spokojenost s prací celých 42 % respondentů a pouhých 11 % rozhodně není spokojeno.

Graf č. 36: Spokojenost s firmou - srovnání



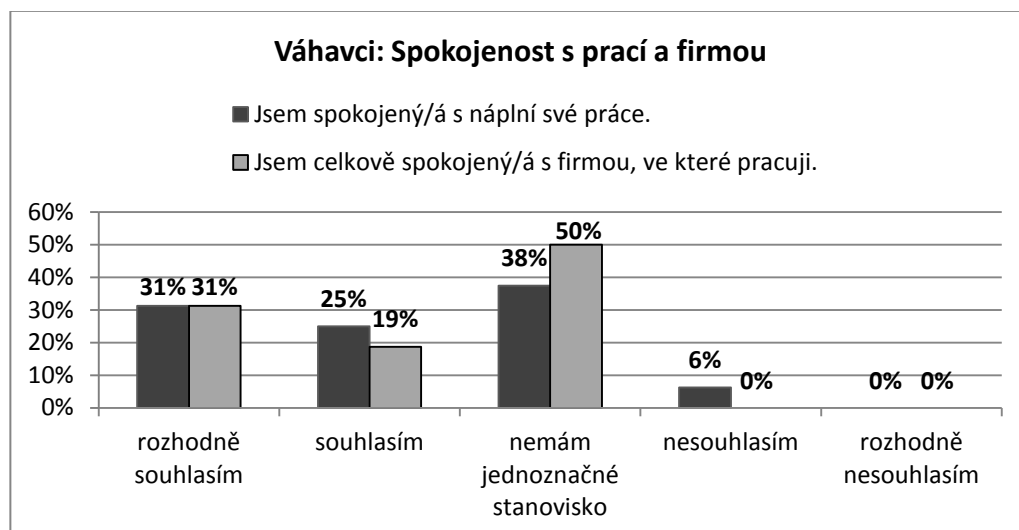
Zdroj: Autorka

Většina „stabilních“ zaměstnanců (82 % respondentů) uvedla, že je spokojená se svým zaměstnavatelem, pouhých 11 % nevědělo a

zanedbatelných 8 % zaměstnanců spokojeno není. U „nestabilních“ zaměstnanců jsou však názory rovnoměrně rozloženy napříč odpovědní škálou. Shodné je procento spokojených i nespokojených zaměstnanců, a to v obou případech 37 % respondentů. V případě „nestabilních“ zaměstnanců je však více než dvojnásobně větší počet zaměstnanců, kteří neví, zda jsou se svým zaměstnavatelem spokojeni, což potvrdilo 26 % respondentů.

V rámci průzkumu ovšem byli i zaměstnanci, tzv. „Váhavci“, kteří nevěděli, zda ve společnosti chtějí nebo nechtějí dlouhodobě zůstat. Jedná se celkem o 16 zaměstnanců, respektive 26 % všech respondentů, a zároveň pouhých 19 % všech zaměstnanců poboček společnosti.

Graf č. 37: Celková spokojenost s prací a firmou - váhavci



Zdroj: Autorka

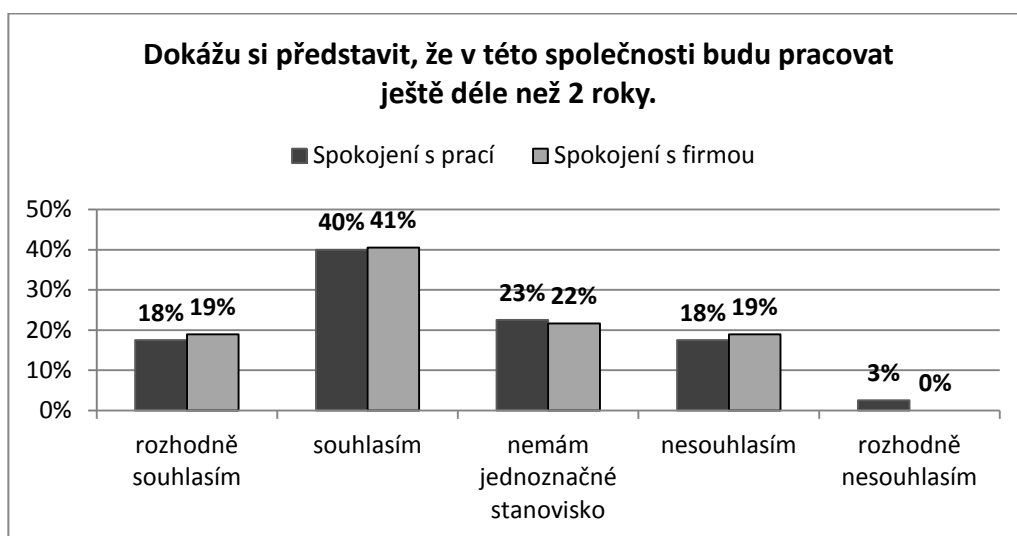
Mezi „váhavci“ výrazně převažuje spokojenost s firmou (50 % respondentů) a druhá polovina opět neví, zda je spokojena. Podobné odpovědi byly zaznamenány i v případě spokojenosti s prací, kterou potvrdilo 56 % respondentů a dalších 38 % uvedlo, že neví. Nespokojenost se svou prací vyjádřilo pouze 6 % zaměstnanců.

U této skupiny zaměstnanců je patrné, že ačkoli neví, zda chtějí ve společnosti dlouhodobě zůstat, má společnost velkou příležitost stimulací dalších faktorů motivace jejich ochotu zvýšit. V nadpoloviční většině totiž

zaměstnanci se společností i s prací spokojeni jsou.

Dalším zajímavým pohledem je rozložení odpovědí zaměstnanců, kteří jsou spokojeni i s firmou i se svou prací, na otázku, zda plánují ve společnosti pracovat déle než dva roky. Následující graf zobrazuje odpovědi 40-ti zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s prací, tedy 65 % respondentů, čili 47 % všech zaměstnanců poboček společnosti. Dále jsou zobrazeny odpovědi 37 zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s firmou, tedy 60 % respondentů, kteří reprezentují názor 44 % všech zaměstnanců poboček společnosti.

Graf č. 38: *Stabilita spokojených zaměstnanců*



Zdroj: Autorka

Z uvedeného grafu je patrné, že ochota pracovat ve společnosti je v případě zaměstnanců spokojených s firmou i prací stejná. Zaměstnanci spokojení s prací chtějí ve společnosti působit dlouhodobě, jak uvedlo 58 % respondentů, dalších 23 % spokojených nevědělo a téměř stejně velká část (21 % respondentů) ve společnosti déle než 2 roky zůstat nechce.

Rozložení odpovědí zaměstnanců, spokojených s firmou je velmi podobné. Celkem 60 % spokojených zaměstnanců chce ve společnosti dlouhodobě zůstat, ačkoli i zde je skupina 19 % respondentů, která uvedla, že ve společnosti zůstat nechce. 22 % respondentů v této otázce nemělo jasné stanovisko.

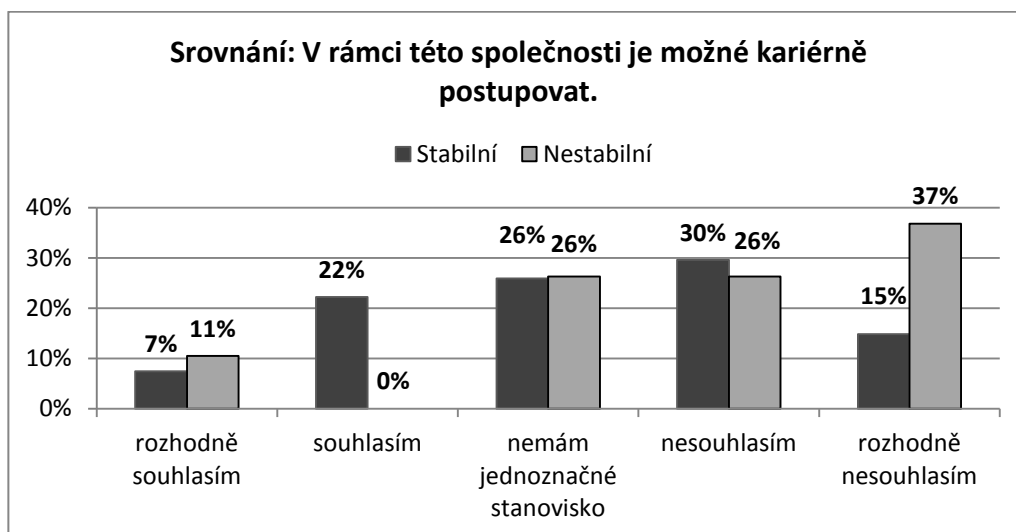
Je tedy možné konstatovat, že spokojenost s vlastní prací a firmou má významný vliv na ochotu pracovat ve společnosti dlouhodobě. Převážná většina zaměstnanců, kteří ve společnosti chtějí pracovat i v budoucnu, je se svým zaměstnavatelem a prací spokojena. Přesto i mezi zaměstnanci, kteří uvedli, že ve společnosti pracovat nechtějí, se našli tací, kteří jsou se společností a prací spokojeni, avšak v mnohem menší míře.

Ukázalo se tedy, že je nutné, aby společnost podnikala kroky k tomu, aby byli zaměstnanci ve společnosti spokojeni, a zároveň se snažila zajistit, aby byly spokojeni i s náplní své práce, neboť rostoucí počet spokojených zaměstnanců do vysoké míry ovlivňuje jejich ochotu, pracovat ve společnosti dlouhodobě.

7.8.8 Hypotéza 2

Kombinace negativních hodnocení ve faktorech osobního a kariérního rozvoje by dle stanovené hypotézy měla ovlivňovat ochotu zaměstnanců dlouhodobě pracovat ve společnosti. Následující graf představí srovnání odpovědí 46 zaměstnanců, kteří tvoří 74 % celkového počtu respondentů, respektive reprezentují názor 54 % všech zaměstnanců poboček. Jako „Stabilní“ je označeno 27 zaměstnanců, kteří v průzkumu uvedli, že chtějí ve společnosti pracovat ještě déle než 2 roky. „Nestabilní“ reprezentují názor 19 zaměstnanců, kteří uvedli, že si svoje působení ve společnosti v budoucnu nedovedou představit.

Graf č. 39: Rozvoj kariéry - srovnání



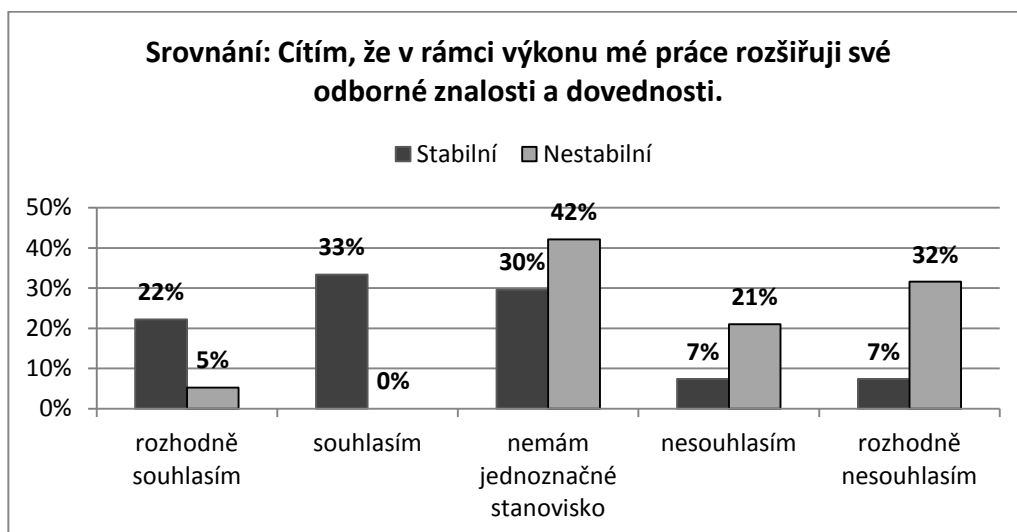
Zdroj: Autorka

Z odpovědí respondentů je patrné, že zaměstnanci, kteří chtějí společnost v blízké době opustit, se v nadpoloviční většině (63 % respondentů) shodují v hodnocení nemožnosti kariérního postupu. Významná část 26 % respondentů však zaujímá neutrální stanovisko. Překvapivě 11 % zaměstnanců vidí ve společnosti možnosti kariérního postupu, ačkoli i přesto plánují ze společnosti odejít.

Zaměstnanci, kteří chtějí ve společnosti pracovat i v budoucnu, v rámci hodnocení možností kariérního postupu uvedli, že není možné kariéře postupovat, a to celkem 45 % respondentů. Významná část 29 % zaměstnanců možnosti postupu ve společnosti potvrzuje a 26 % respondentů neví.

Ačkoli neutrální stanovisko zaujímá v případě „stabilních“ a „nestabilních“ zaměstnanců stejné procento respondentů (26 %), v případě souhlasných a nesouhlasných hodnocení kariérního postupu je poměr odlišný. „Nestabilní“ zaměstnanci vnímají možnosti kariérního postupu výrazně negativně, pouhých 11 % respondentů z této skupiny se přiklání k názoru, že je kariérní postup možný. Počet těchto respondentů je téměř třikrát nižší než u „stabilních“ zaměstnanců, kteří hodnotí možnost kariérního růstu pozitivně ve 29 % odpovědí.

Graf č. 40: Rozvoj - srovnání



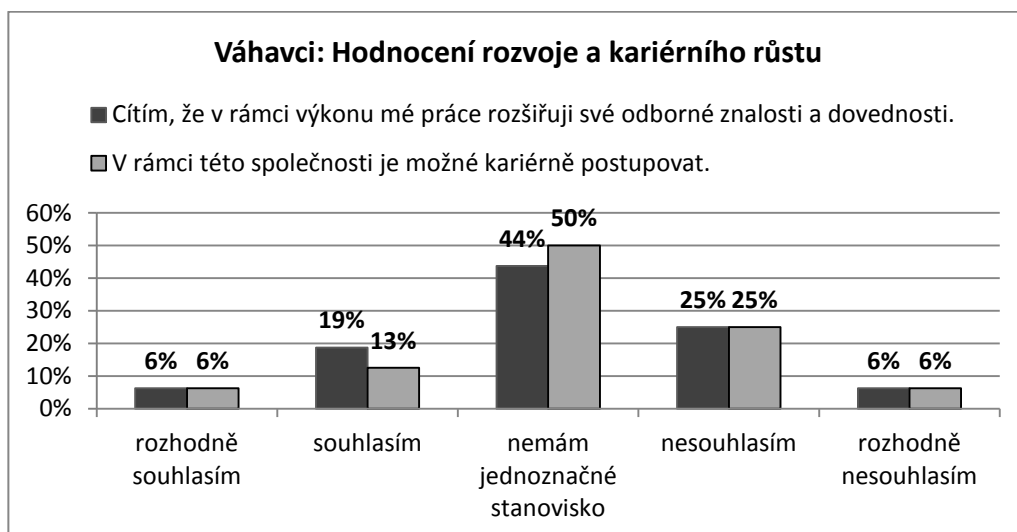
Zdroj: Autorka

Pouze 5 % respondentů ze skupiny „nestabilních“ zaměstnanců cítí v rámci své práce rozvoj odborných znalostí a dovedností. Nadpoloviční většina (53 % respondentů) však rozvoj nepocítuje. Významná část celkem 42 % respondentů se k otázce jednoznačně nevyjádřila.

„Stabilní“ zaměstnanci v nadpoloviční většině (55 % respondentů) rozvoj svých dovedností a odborných znalostí pocítují. Pouhých 14 % zaměstnanců se přiklonilo k nesouhlasnému stanovisku. Celých 30 % respondentů zůstalo při hodnocení neutrální.

V rámci průzkumu ovšem byli i zaměstnanci, tzv. „Váhavci“, kteří nevěděli, zda ve společnosti chtějí nebo nechtějí dlouhodobě zůstat. Jedná se celkem o 16 zaměstnanců, respektive 26 % všech respondentů, a zároveň pouhých 19 % všech zaměstnanců poboček společnosti.

Graf č. 41: Hodnocení rozvoje a kariérního růstu - váhavci



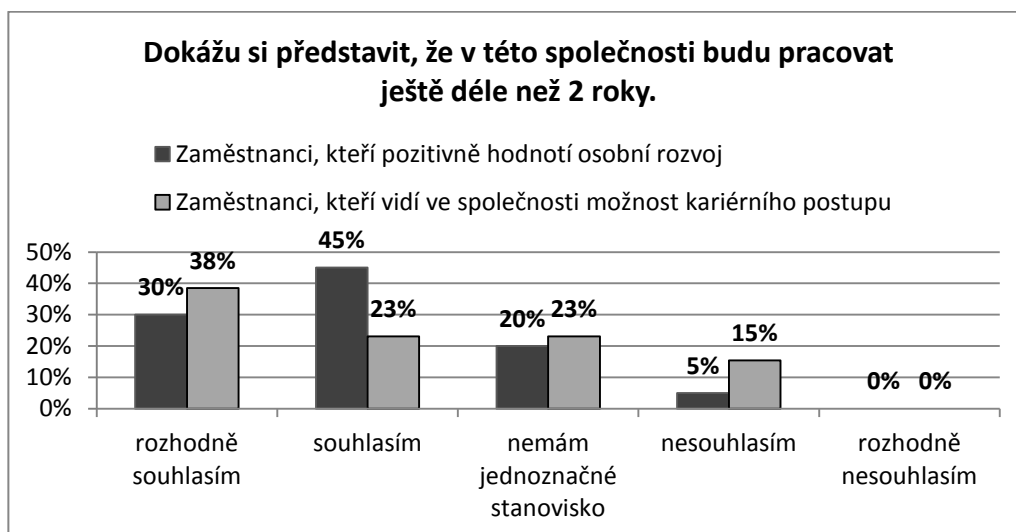
Zdroj: Autorka

Na základě získaných odpovědí, je možné konstatovat, že hodnocení faktoru rozvoje i kariérního růstu je u „váhavců“ také nejednoznačné. Většina respondentů, která neví, zda chce nebo nechce ve společnosti zůstat, taktéž neví, zda jsou ve společnosti možnosti kariérního postupu a osobního a odborného růstu. Přesto se tito „váhavci“ mírně přiklánějí k negativnímu hodnocení, a to v případě obou faktorů shodně celkem 31 % respondentů.

Je tedy evidentní, že faktor rozvoje je ve významné souvislosti s ochotou pracovat ve společnosti dlouhodobě. Více než polovina zaměstnanců, kteří chtějí společnost do 2 let opustit, zhodnotila tento faktor negativně, a zároveň pouhých 5 % respondentů hodnotilo pozitivně. Na druhou stranu skupina zaměstnanců, kteří ve společnosti chtějí dlouhodobě zůstat, v nadpoloviční většině rozvoj pociťuje. Nesouhlasné stanovisko k hodnocení zaujalo až 14 % zaměstnanců.

Pozitivně hodnotilo osobní rozvoj 20 respondentů, tedy u 32 % všech respondentů, což je 24 % všech zaměstnanců. Reálné možnosti kariérního postupu potvrdilo pouhých 13 zaměstnanců, tedy 21 % všech respondentů, reprezentující názor pouhých 15 % všech zaměstnanců. Jak tito odpovídali v otázce plánované doby působení ve společnosti, ukazuje následující graf.

Graf č. 42: Zaměstnanci hodnotící pozitivně rozvoj a kariérní růst - stabilita



Zdroj: Autorka

Zaměstnanci, kteří jsou si vědomí možností kariérního postupu, jsou v 61 % odpovědí přesvědčeni, že chtějí ve společnosti pracovat ještě za 2 roky. Pouhých 15 % respondentů tuto skutečnost nepotvrdilo a 23 % respondentů se nedokázalo jasně vyjádřit. V případě, že zaměstnanci cítí osobní rozvoj, jsou v 75 % odpovědí přesvědčeni, že ve společnosti chtějí pracovat i v budoucnu a pouhých 5 % zaměstnanců uvedlo, že nechtějí. Zbýlých 20 % respondentů se jasně nevyjádřilo.

Jak výsledky průzkumu nasvědčují, pokud zaměstnanci necítí možnosti kariérního postupu, nebo o nich nejsou informováni, nechtějí ve společnosti pracovat v budoucnu. Pokud v rámci své práce necítí podporu osobního a odborného rozvoje, pak nechtějí ve společnosti pracovat dlouhodobě. Pokud však možnosti rozvoje a kariérního postupu reflektují, má tato skutečnost velký vliv na jejich stabilitu.

Přesto je nutné poukázat na fakt, že je významné množství zaměstnanců, pro které faktor kariérního postupu není klíčový v rozhodování, zda ve společnosti zůstanou. Pravděpodobně ti zaměstnanci, kteří nevidí prostor pro kariérní postup v rámci společnosti, nemají pro postup ambice a není tedy pro ně důležitý. Naopak faktor osobního a odborného rozvoje se

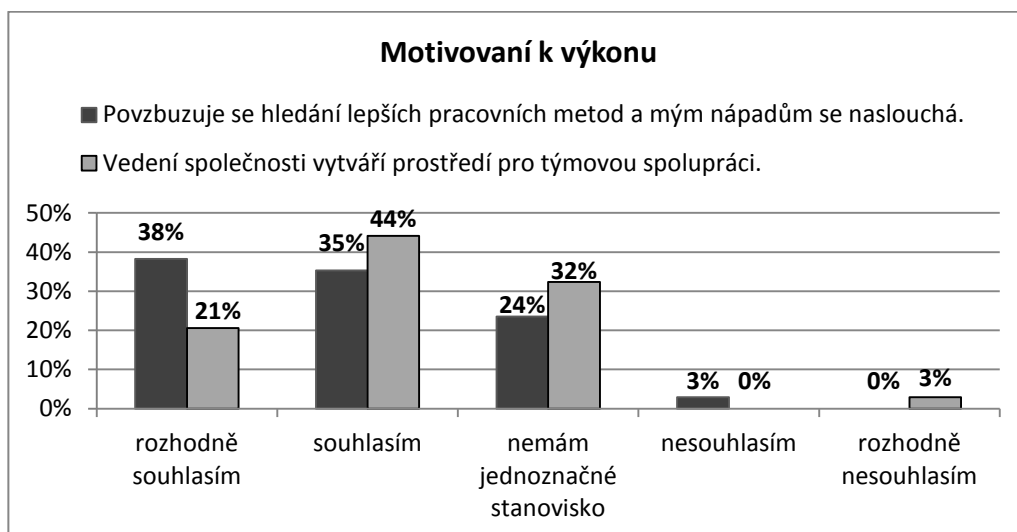
ukazuje jako mnohem důležitější činitel při rozhodování o délce působení ve společnosti. Většina respondentů, kteří cítí osobní a odborný rozvoj ve společnosti, v budoucnu pracovat chce.

Nedůsledná péče společnosti o faktory osobního rozvoje a profesního růstu může zvyšovat nespokojenost zaměstnanců. Konzultanti v této společnosti jsou často absolventi, kteří byli doposud zvyklí se kontinuálně vzdělávat a rozvíjet a absenci tohoto jevu mohou vnímat výrazně negativně, neboť jejich potřeba vzdělávání bude stále důležitou součástí žebříčku hodnot. Zároveň v rámci výsledků je nutné vzít v úvahu i fakt, že tito absolventi nemají dosud tolik pracovních zkušeností, aby měli ambice pro kariérní postup, tím by bylo možné vysvětlit nejen množství neutrálních odpovědí v rámci otázek mapujícím tyto faktory, ale také tímto mohou být ovlivněno celkové hodnocení těchto otázek.

7.8.9 Hypotéza 3

Dle stanovené hypotézy by měla podpora synergie a inovace ve společnosti motivovat zaměstnance při odvádění pracovního výkonu. Následující graf představí hodnocení podpory inovace a synergie ve společnosti u zaměstnanců, kteří uvedli, že jsou pro výkon motivováni. Jedná se celkem o 34 zaměstnanců, tedy 55 % všech respondentů, respektive 40 % všech zaměstnanců poboček společnosti.

Graf č. 43: Hodnocení synergie a inovace – motivování

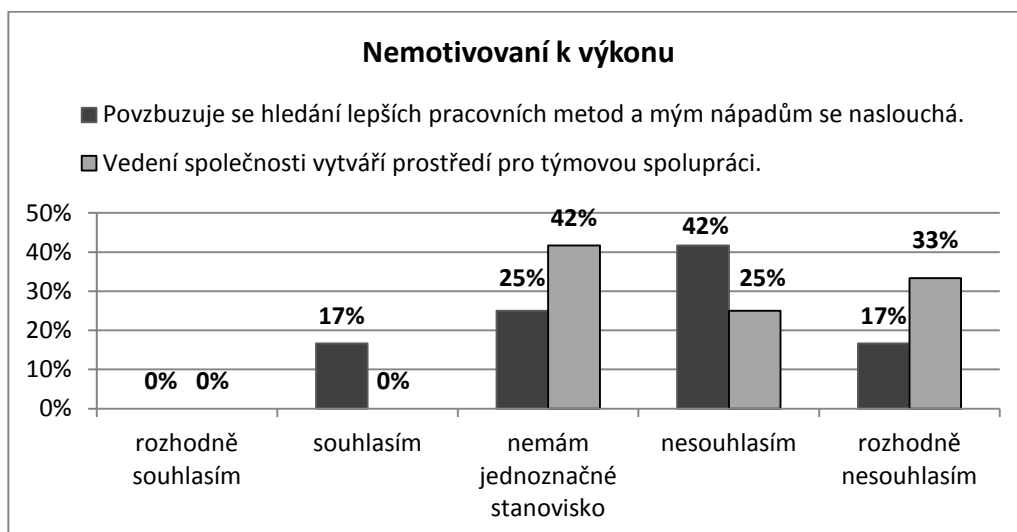


Zdroj: Autorka

Motivování zaměstnanci pozitivně reflektují podporu inovací, jak uvedlo 73 % respondentů. Jednoznačně nedokázalo odpovědět 24 % zaměstnanců. Podporu synergie hodnotí pozitivně 65 % respondentů a dalších 32 % neví. Negativní hodnocení synergie a inovace uvedlo pouze zanedbatelné množství 3 % zaměstnanců.

Odpovědi zaměstnanců, kteří k výkonu motivování nejsou, představí následující graf. Jedná se celkem o 12 zaměstnanců, tedy pouhých 19 % respondentů, a zároveň 12 % všech zaměstnanců poboček společnosti. Vypovídací hodnota je s ohledem na malé množství respondentů velmi malá, na druhou stranu i přesto výsledky odpovídají předpokládanému stavu hodnocení.

Graf č. 44: Hodnocení synergie a inovace - nemotivovaní

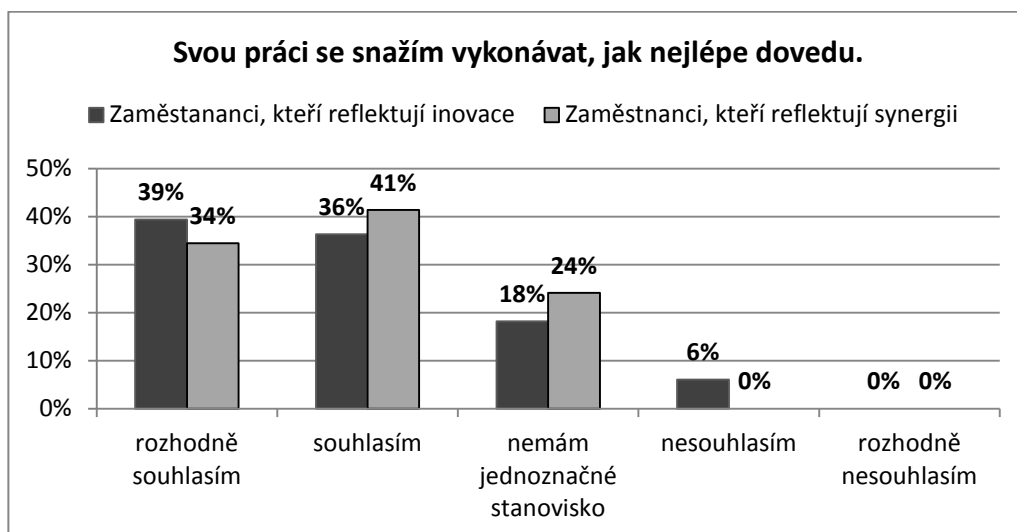


Zdroj: Autorka

V případě nemotivovaných zaměstnanců reflektuje podporu inovací ve společnosti pouhých 11 % respondentů a 59 % respondentů uvádí, že ve společnosti inovace nejsou podporovány. Dalších 25 % zaměstnanců v tomto případě neví, jak stav ohodnotit. Žádné pozitivní odpovědi nebyly zaznamenány v případě hodnocení synergie. Nejasné stanovisko zaujalo 42 % respondentů a zbylých 58 % respondentů podporu synergie zamítá.

Zajímavý pohled na skutečnost nabízí pohled na motivaci při výkonu práce u zaměstnanců, kteří synergii a inovaci ve společnosti pozitivně hodnotí. Podporu inovace hodnotilo pozitivně celkem 33 zaměstnanců, tedy 53 % z celkového počtu respondentů, a zároveň 39 % všech zaměstnanců poboček společnosti. Podporu synergie vnímá ve společnosti celkem 29 zaměstnanců, respektive 47 % všech respondentů, kteří reprezentují názor 34 % všech zaměstnanců společnosti.

Graf č. 45: Motivace zaměstnanců, kteří cítí podporu synergie a inovace

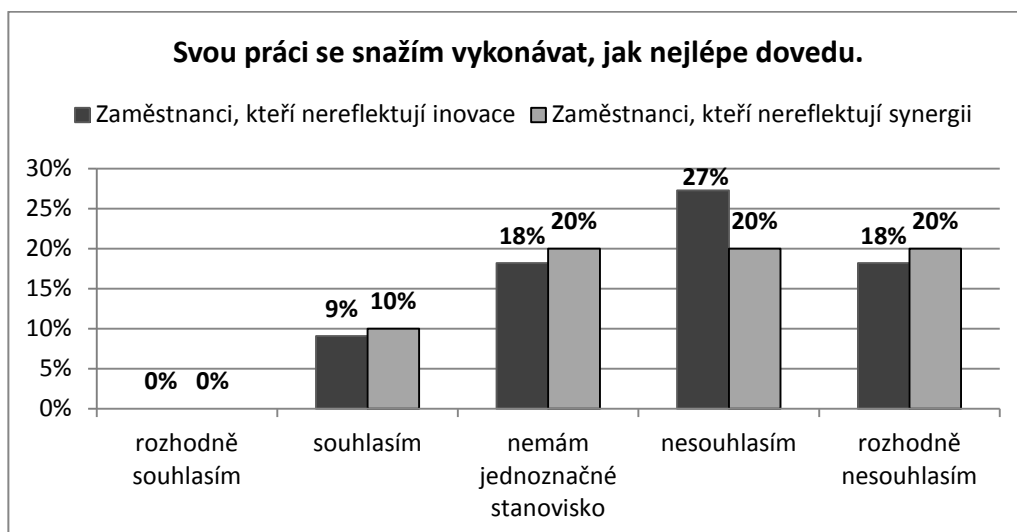


Zdroj: Autorka

Motivace pro výkon práce byla u zaměstnanců, kteří pozitivně hodnotí podporu inovací, potvrzena u 75 % respondentů. Svůj výkon neohodnotilo 18 % a motivaci pro výkon vyvrátilo 6 % respondentů. Mezi zaměstnanci, kteří reflektují synergii je taktéž 75 % motivovaných pro výkon práce, nemotivovaný se z této skupiny necítí nikdo. Zbýlých 24 % zaměstnanců svůj výkon jednoznačně neohodnotilo.

Jaká je motivace k pracovnímu výkonu u zaměstnanců, kteří podporu synergie a inovace nepocítují, ukazuje následující graf. Představuje názor 11 zaměstnanců, kteří nepocítují ve společnosti podporu inovací, a tvoří celkem 18 % všech respondentů a reprezentují názor pouhých 13 % všech zaměstnanců poboček. Zároveň jsou zde uvedeny i odpovědi 10 zaměstnanců, kteří nereflektují podporu synergie, tedy 16 % všech respondentů a 12 % všech zaměstnanců poboček.

Graf č. 46: Motivace zaměstnanců, kteří necítí podporu synergie a inovace



Zdroj: Autorka

Zaměstnanci, kteří uvedli, že ve společnosti nejsou podporováni inovace, se ve 45 % odpovědí shodují, že nejsou motivováni pro pracovní výkon. Dalších 18 % neví a 9 % respondentů se přesto motivováno cítí. V případě zaměstnanců, kteří nereflektují podporu synergie, pak 40 % není motivováno pro vysoký pracovní výkon a 10 % přesto motivováno je. Zbýlých 20 % respondentů se jednoznačně nevyjádřilo.

Na základě prezentovaných výsledků je možné konstatovat, že přístup organizace k řízení zaměstnanců, má významný vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Pokud zaměstnanci cítí ze strany společnosti podporu inovací a podporu synergie ve formě týmové spolupráce, jsou pak mnohem více motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Pokud ovšem tuto podporu nepocítují, má to na jejich motivaci k pracovnímu výkonu negativní dopad.

7.9 Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz

V rámci podrobné analýzy byl kompletně zmapován stav všech faktorů motivace a bylo poukázáno na problematické oblasti, v nichž má společnost rezervy. V rámci analýzy jednotlivých faktorů byla doporučena obecná

opatření, která by byla vhodná v daných oblastech zavést, aby tak byla posílena spokojenost a motivace zaměstnanců v těchto oblastech. Přehled doporučení je vhodné na tomto místě souhrnně zopakovat. Společnost by měla:

- Zavést efektivní systém hodnocení výkonu zaměstnanců.
- Pravidelně komunikovat informace o zpětné vazbě zákazníků na poskytnuté služby.
- Systematicky informovat zaměstnance o firemních cílech a dosažených výsledcích.
- Důkladně a detailně představit firemní hodnoty a jejich význam zaměstnancům.
- Zkontrolovat funkčnost procesů na jednotlivých pobočkách a případně jejich účel vysvětlit zaměstnancům v souvislostech.
- Více zapojovat zaměstnance do diskuze, před přijímáním rozhodnutí, které se jich týkají.
- Posílit péči o osobní a odborný rozvoj zaměstnanců.
- Pravidelně informovat zaměstnance o možnostech kariérního postupu, vytvářet pro ně příležitosti, a komunikovat realizovaná povýšení.
- Pravidelně informovat o krocích, které činí vedení.
- Zjistit preference a přizpůsobit nabídku benefitů požadavkům zaměstnanců.

Výčet navržených opatření je pouze obecným doporučením, jaké kroky by měla společnost podniknout. Konkrétní způsob, jakým budou tato opatření realizována, záleží na řadě interních specifik dané společnosti. Jak je patrné z uvedeného výčtu, většina opatření souvisí s nutností zdokonalení interní komunikace ve společnosti.

V rámci analýzy byly také podrobně rozpracovány údaje, které jsou nutné pro verifikaci stanovených hypotéz. Verifikace je možná na základě výsledků získaných v rámci zaměstnaneckého průzkumu. V tomto bodě je nutné si uvědomit, že zaměstnanci, kteří v rámci průzkumu odpovídali,

a jejichž názory jsou v odpovědích reprezentovány, jsou lidé s různými preferencemi a řadou individuálních charakteristik.

Každého zaměstnance může v jeho postojích a názorech ovlivňovat celá řada faktorů, přičemž každý z nich v jiné míře. Nelze tedy očekávat, že si potvrzené hypotézy, obzvláště v případě průzkumu tak malého rozsahu jako byl tento, mohou nárokovat potvrzení univerzální platnosti. Potvrzení hypotéz se tedy vztahuje pouze k šetřenému vzorku. Zároveň pro jejich potvrzení by musel být zaznamenán názorový soulad všech zaměstnanců.

H1: Pokud jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svým zaměstnavatelem a vlastní prací jsou odhodláni pracovat pro společnost v budoucnu.

V souvislosti s verifikací této hypotézy byla provedena důsledná analýza, na jejímž základě se tato hypotéza v plném rozsahu nepotvrdila. Pouze spokojenost s prací a firmou sama o sobě nestačí k udržení zaměstnanců ve firmě. Na druhou stranu lze potvrdit, že má spokojenost s prací a firmou velmi výrazný vliv na ochotu zaměstnanců pracovat ve společnosti dlouhodobě.

H2: Pokud společnost zaměstnancům poskytuje příležitosti pro osobní rozvoj a kariérní růst, jsou ochotni ve společnosti dlouhodobě pracovat.

Tato hypotéza se v rámci průzkumu v plném rozsahu nepotvrdila. Přesto je nutné konstatovat, že příležitosti pro osobní rozvoj a kariérní růst jsou významnými faktory, ovlivňujícími ochotu zaměstnanců, pracovat ve společnosti dlouhodobě velmi výrazně.

H3: Pokud zaměstnanci cítí ze strany společnosti podporu synergie a inovací zvyšuje se jejich motivace pro vyšší výkon při plnění pracovních úkolů.

Na základě provedené analýzy je možné tuto hypotézu potvrdit. Zaměstnanci, kteří reflektují podporu těchto praktik, jsou pro vyšší výkon při

plnění pracovních úkolů motivováni ve vyšší míře, než zaměstnanci, kteří podporu těchto praktik nepocítují.

7.10 Závěrečné hodnocení provedeného průzkumu

Cíle průzkumu, které byly stanoveny, byly v plném rozsahu splněny. Byl důkladně zmapován stav motivace a spokojenosti zaměstnanců v definovaných oblastech a bylo poukázáno na problematické oblasti, pro něž byla navržena opatření. Je však nutné uvést, že efektivita navržených opatření musí být v budoucnu opět zkontrolována v rámci dalších zaměstnaneckých průzkumů, aby byla ověřena jejich funkčnost. Práce na posilování motivace zaměstnanců je dlouhodobý kontinuální proces.

Průzkum byl zaměřen na prvotní zmapování a určení problematických oblastí, a proto jeho součástí nebyly otázky, v nichž by mohli zaměstnanci sami vyjádřit, jaké navrhují zlepšení. Bezesporu by však bylo přínosem, pokud by v dalším průzkumu dostali zaměstnanci prostor, vyjádřit své konkrétní návrhy na zlepšení a mohli jasně vyjádřit své preference, obzvláště v souvislosti se zaměstnaneckými benefity.

V souvislosti s hlavním problémem společnosti, který byl definován, je evidentní, že absence stimulace osobního rozvoje a příležitostí pro kariérní postup by mohly být klíčovými faktory, které způsobují velkou fluktuaci zaměstnanců. Ačkoli se daný předpoklad jako obecně stanovená hypotéza nepotvrdil, pro zaměstnance této konkrétní společnosti má absence stimulace těchto faktorů zásadní vliv na jejich neochotu pracovat ve společnosti dlouhodobě.

Stejně tak bylo poukázáno na velký význam spokojenosti zaměstnanců s vlastní prací a firmou, která taktéž významně ovlivňuje ochotu zaměstnanců pro dlouhodobé působení ve společnosti. Důležitým poznatkem také je, že zaměstnanci, kteří pocítují ze strany společnosti podporu inovací a podporu

týmové práce, jsou zpravidla mnohem více motivováni pro odvádění co nejlepšího výkonu při práci. Je tedy evidentní, že způsob řízení významně ovlivňuje motivaci zaměstnanců.

Vzhledem k počtu respondentů a specifickým charakteristikám společnosti, v níž byl průzkum prováděn, je nutné zdůraznit, že nelze na základě získaných výsledků nárokovat univerzální platnost potvrzených skutečností a vztahů. Výsledky se vztahují pouze na tuto konkrétní společnost a ověření univerzální platnosti některých tvrzení by muselo být uskutečněno průzkumem mnohem většího rozsahu.

Přesto je na základě provedeného průzkumu možné potvrdit, že zaměstnanecký průzkum, založený na komplexním pohledu na spokojenost a motivaci zaměstnanců prostřednictvím 19-ti faktorů, se jeví jako praktický nástroj, který vede k účinnému prvotnímu zmapování celkového stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců v organizaci.

ZÁVĚR

V úvodní teoretické části práce byla představena teoretická východiska přístupu k motivaci zaměstnanců a prokázán význam motivace a spokojenosti zaměstnanců pro společnost. Byl také popsán praktický postup pro vytvoření motivační strategie, která je klíčovým nástrojem pro možnost efektivní stimulace motivace zaměstnanců. Práce byla obohacena o přístupy, které jsou využívány a aplikovány v soudobé personální praxi, a to především představením dlouhodobě probíhající studie motivovanosti zaměstnanců.

Na základě těchto poznatků bylo určeno a detailně charakterizováno 19 faktorů motivace, které působí napříč všemi oblastmi pracovního života, a jejichž stimulací je možné zvyšovat spokojenost a motivaci zaměstnanců. Tento komplexní pohled na motivaci zaměstnanců poskytl cenná východiska pro realizaci průzkumu spokojenosti zaměstnanců v praktické části práce.

Cílem praktické části bylo realizovat zaměstnanecký průzkum za účelem zmapování aktuálního stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců v konkrétní společnosti. Na základě výsledků tohoto průzkumu bylo poukázáno na problematické oblasti a byla navržena opatření, která by mohla vést k eliminaci negativních jevů a posílení motivačních faktorů. Cíle průzkumu byly naplněny v plném rozsahu.

Komplexní pohled na společnost potvrdil, že zaměstnanci jsou v rámci svého pracovního života ovlivňováni celou řadou faktorů, a že péče společnosti o tyto faktory může vést k výraznému růstu spokojenosti a motivace zaměstnanců, s čímž úzce souvisí i růst jejich pracovního výkonu a ochota pracovat ve společnosti dlouhodobě.

Tato práce splnila vytyčený cíl, vytvořit stručný vhled do problematiky motivace zaměstnanců a poukázat na klíčový význam zvyšování spokojenosti a stimulace motivace zaměstnanců pro společnost, s důrazem na možnost využití tohoto přístupu v běžné personální praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BROOKS, I. *Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-72-26-763-9.
- DUCHOŇ, B. ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Brno : CP Books, a.s. 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 80-247-2497-3.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VOJTOVIC, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

SEZNAM INTERNETOVÝCH PRAMENŮ

AON HEWITT. *Tisková zpráva. Kdo jsou nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2010/ 2011? Jaké jsou trendy v motivovanosti a spokojenosti?* [online]. Praha, Duben 2011. [cit. 2012-03-17]. Dostupné na WWW: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pdfs/TZ_Vysledky_BE_CR_19_4_2011.pdf>

AON HEWITT. *Studie Best Employers Česká republika. O studii. Vývoj.* [online]. Praha, 2012. [cit. 2012-02-19]. Dostupné na WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/background.htm>>

AON HEWITT. *Studie Best Employers Česká republika. Metodologie. Části studie.* [online]. Praha, 2012. [cit. 2012-02-19]. Dostupné na WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/images/satisfactionfactors.png>>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pyramida potřeb dle Maslowa	13
Obrázek č. 2: Redukovaná pyramida potřeb dle Alderfera	15
Obrázek č. 3: Grafické znázornění faktorů motivace	36

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vliv stavu faktorů na práci	15
Tabulka č. 2: Souhrnná charakteristika zaměstnanců společnosti	60
Tabulka č. 3: Přehled návratnosti	61

Seznam grafů

Graf č. 1: Hodnocení výkonu	62
Graf č. 2: Pověst společnosti	63
Graf č. 3: Soulad se značkou	64
Graf č. 4: Soulad se značkou II.	64
Graf č. 5: Soulad se značkou III.	65
Graf č. 6: Celková spokojenost s firmou	65
Graf č. 7: Celková spokojenost náplní práce	66
Graf č. 8: Pracovní úkoly	66
Graf č. 9: Pracovní úkoly II.	67
Graf č. 10: Pocit naplnění	67
Graf č. 11: Pravomoc	68
Graf č. 12: Pravomoc II.	69
Graf č. 13: Procesy	69
Graf č. 14: Zdroje	70
Graf č. 15: Rozvoj	71
Graf č. 16: Rozvoj II.	71
Graf č. 17: Rozvoj kariéry	72
Graf č. 18: Školení	73
Graf č. 19: Školení II.	73
Graf č. 20: Vrcholové vedení	74
Graf č. 21: Vrcholové vedení II.	74
Graf č. 22: Přímý nadřízený	75
Graf č. 23: Přímý nadřízený II.	75
Graf č. 24: Spolupracovníci	76
Graf č. 25: Důležitost lidí	76
Graf č. 26: Mzda	77
Graf č. 27: Benefity	78

Graf č. 28: Uznání	78
Graf č. 29: Pracovní prostředí	79
Graf č. 30: Rovnováha pracovního a soukromého života	79
Graf č. 31: Inovace	80
Graf č. 32: Synergie.....	81
Graf č. 33: Výkon.....	81
Graf č. 34: Stabilita	82
Graf č. 35: Spokojenost s prací - srovnání	89
Graf č. 36: Spokojenost s firmou - srovnání	89
Graf č. 37: Celková spokojenost s prací a firmou - váhavci	90
Graf č. 38: Stabilita spokojených zaměstnanců.....	91
Graf č. 39: Rozvoj kariéry - srovnání.....	93
Graf č. 40: Rozvoj - srovnání	94
Graf č. 41: Hodnocení rozvoje a kariérního růstu - váhavci	95
Graf č. 42: Zaměstnanci hodnotící pozitivně rozvoj a kariérní růst - stabilita .	96
Graf č. 43: Hodnocení synergie a inovace – motivovaní	98
Graf č. 44: Hodnocení synergie a inovace - nemotivovaní	99
Graf č. 45: Motivace zaměstnanců, kteří cítí podporu synergie a inovace.....	100
Graf č. 46: Motivace zaměstnanců, kteří necítí podporu synergie a inovace.	101

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA B – DATOVÁ MATICE.....	IV

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK

Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

předložený dotazník je součástí průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců Vaší společnosti. Toto šetření probíhá v rámci diplomové práce na téma „Faktory motivace zaměstnanců a jejich stimulace“ zpracovávané na Univerzitě Jana Amose Komenského. Účast v tomto průzkumu je zcela dobrovolná a anonymní. Výsledky tohoto průzkumu budou podkladem pro podniknutí kroků ke zlepšení Vaší pracovní spokojenosti a motivace. Výpovědní hodnota dotazníku je dána Vaším hodnocením jednotlivých tvrzení.

Předem děkuji za Váš čas, věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Na základě Vaší zkušenosti z této společnosti, označte, prosím, u každé otázky vybrané hodnocení na uvedené škále dle následujícího vzoru:

Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nemám jednoznačné stanovisko	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.	Označte, prosím, na které pozici v této společnosti působíte:	Konzultant		Manažer		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpovědní škála:		Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nemám jednoznačné stanovisko	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
2.	Společnost je známá tím, že poskytuje služby na vysoké úrovni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Společnost klade důraz na hodnoty, s kterými se ztotožňuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Znám jasný cíl, kam společnost směřuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Vedení společnosti mi poskytuje dostatečné informace o výsledcích firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Vedení společnosti odvádí dobrou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.	Vedení společnosti je přístupné a otevřené diskuzi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Vedení společnosti vytváří prostředí pro týmovou spolupráci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Společnost přistupuje k zaměstnancům s respektem a úctou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Jsem celkově spokojený/á s firmou, ve které pracuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	V rámci této společnosti je možné kariérně postupovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě déle než 2 roky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	V naší společnosti jsou zaměstnanci oceněni (ve smyslu mzdy) podle svého výkonu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Zaměstnanecké benefity odpovídají mým požadavkům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Moje práce je jasně definována a rozumím tomu, co se ode mě očekává.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Jsem spokojený/á s náplní své práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Dostávám pravidelné hodnocení výsledků mé práce včetně doporučení, jak zlepšit svůj výkon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Mám k dispozici potřebné informace a nástroje, abych mohl/a dobře vykonávat svou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Moje dosavadní úspěchy mě povzbuzují při plnění dalších úkolů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Moje práce mi přináší pocit naplnění.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Moje práce zásadně nezasahuje do mého soukromého života.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Svou práci se snažím vykonávat, jak nejlépe dovedu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Pokud se mi něco podaří, dostane se mi náležitě pochvaly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Při výkonu povinností své funkce mohu k dosahování výsledků používat své vlastní iniciativy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Procesy zavedené v naší společnosti mi umožňují efektivně pracovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Důležitá rozhodnutí jsou přijímána na základě konzultace s celým týmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27.	Můj nadřízený mě plně podporuje tak, abych odvedl/a dobrou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Považuji práci svého nadřízeného za kvalitně odvedenou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Myslím si, že složení našeho týmu umožňuje dobrou spolupráci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Po vstupu do společnosti jsem byl/a dostatečně proškolen/a, abych mohl/a vykonávat svou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Školení, která společnost zajišťuje, mi poskytují informace potřebné pro výkon mé práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Mám pocit, že se mi naše společnost snaží pomoci v mém profesním a osobním růstu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Cítím, že v rámci výkonu mé práce rozšiřuji své odborné znalosti a dovednosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Povzbuzuje se hledání lepších pracovních metod a mým nápadům se naslouchá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Děkuji za Vaši účast v tomto průzkumu.

PŘÍLOHA B – DATOVÁ MATICE

Pořadové číslo respondenta	Číslo otázky (dle pořadí v dotazníku)											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.	1	2	2	2	2	4	4	3	3	2	4	2
2.	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3
3.	1	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3
4.	1	1	1	3	2	3	4	3	2	2	4	1
5.	1	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
6.	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1
7.	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	4	2
8.	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	4
9.	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1
10.	1	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4
11.	1	2	1	3	3	2	2	3	2	3	4	3
12.	1	1	5	3	2	3	3	1	2	2	5	1
13.	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	2
14.	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	3	3
15.	2	2	2	1	1	3	3	3	4	2	2	1
16.	1	2	5	3	3	2	3	3	2	2	3	2
17.	1	4	2	3	3	3	2	5	3	5	1	4
18.	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19.	1	3	5	1	2	3	3	2	3	2	4	2
20.	2	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	4
21.	1	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5
22.	1	2	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4
23.	1	2	1	2	2	3	3	2	4	4	4	2
24.	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2
25.	1	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5
26.	1	2	5	1	3	3	3	2	2	2	1	2
27.	1	3	3	3	5	4	5	5	5	3	3	2
28.	1	2	4	2	4	1	3	3	5	2	5	4
29.	1	2	2	3	5	3	5	3	3	3	4	5
30.	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
31.	1	2	3	1	2	4	4	3	3	2	3	2
32.	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33.	1	2	4	3	4	3	3	3	3	2	5	2
34.	2	1	3	2	1	2	2	2	3	2	4	2
35.	2	2	3	2	1	2	1	1	3	5	5	2
36.	1	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5
37.	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1
38.	2	3	1	1	4	3	5	2	3	3	4	2
39.	1	3	3	5	2	3	4	3	5	3	3	3
40.	1	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3
41.	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3

42.	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
43.	1	1	4	1	1	3	1	1	2	1	5	1
44.	1	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5
45.	1	3	2	2	1	1	3	2	3	1	2	1
46.	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	4	4
47.	1	2	3	2	2	3	4	3	2	3	5	3
48.	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	5
49.	1	1	2	2	4	2	3	3	3	3	4	4
50.	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2
51.	1	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3
52.	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2
53.	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
54.	1	2	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3
55.	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	2	3
56.	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
57.	1	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
58.	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3
59.	1	2	1	1	2	2	4	3	3	1	3	4
60.	1	1	4	4	3	2	3	3	3	1	4	3
61.	2	2	4	2	2	3	3	2	3	2	4	2
62.	1	3	3	3	3	3	2	4	4	2	5	4

Pořadové číslo respondenta	Číslo otázky (dle pořadí v dotazníku)											
	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
1.	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
2.	3	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1
3.	5	4	1	3	4	3	2	2	3	4	2	2
4.	3	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1
5.	5	3	4	2	5	4	5	3	4	4	2	3
6.	5	1	1	3	1	1	3	4	1	2	2	1
7.	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1
8.	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	1
9.	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2
10.	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2
11.	4	2	2	4	2	1	3	4	1	4	3	1
12.	1	2	1	1	3	1	4	1	1	2	1	2
13.	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
14.	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
15.	4	1	1	2	2	1	3	3	3	2	2	1
16.	3	1	1	2	2	4	2	2	1	2	1	1
17.	3	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5
18.	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3
19.	4	2	1	2	3	3	2	2	3	1	2	2
20.	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1

21.	5	4	3	2	4	2	5	3	3	2	2	2
22.	2	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	2
23.	4	3	2	3	3	2	4	2	1	2	2	2
24.	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1
25.	5	3	3	5	4	4	5	3	4	5	1	5
26.	3	4	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
27.	5	3	1	3	5	3	5	3	4	5	3	4
28.	4	3	1	3	3	3	3	2	2	3	2	3
29.	5	2	1	3	2	3	1	2	5	3	2	1
30.	4	3	2	3	3	2	3	2	2	4	2	2
31.	4	2	2	3	4	4	3	3	1	2	1	2
32.	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2
33.	5	3	1	2	5	3	3	2	2	4	1	2
34.	4	4	1	2	3	2	3	1	3	2	1	1
35.	4	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1
36.	5	2	4	3	5	5	5	4	3	4	2	2
37.	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
38.	4	2	1	2	3	4	2	2	2	2	2	2
39.	4	2	1	1	3	3	1	1	1	3	2	1
40.	2	2	1	1	2	1	3	1	1	3	3	1
41.	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
42.	2	4	1	2	3	1	3	2	1	1	1	2
43.	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
44.	5	2	1	3	5	2	3	3	3	3	4	1
45.	3	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1
46.	3	2	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1
47.	5	4	2	2	4	2	4	3	4	2	2	1
48.	5	3	3	3	4	1	4	4	2	2	2	2
49.	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
50.	3	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1
51.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
52.	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
53.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54.	3	3	2	3	3	2	3	4	2	4	2	3
55.	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2
56.	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4
57.	1	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2
58.	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1
59.	5	2	2	1	4	4	1	1	3	1	2	2
60.	1	3	1	1	3	1	1	1	2	5	2	1
61.	4	3	2	2	4	2	4	2	1	3	2	2
62.	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1

Pořadové číslo respondenta	Číslo otázky (dle pořadí v dotazníku)										
	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.
1.	1	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1
2.	1	2	2	2	1	3	2	1	3	2	2
3.	3	4	3	3	4	5	3	2	4	5	3
4.	4	2	3	2	1	2	2	1	4	3	1
5.	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
6.	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
7.	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
8.	2	3	1	2	2	2	1	1	3	3	2
9.	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
10.	2	2	2	2	4	1	2	2	3	3	4
11.	1	2	1	1	1	4	1	2	3	3	2
12.	1	3	1	1	1	4	1	1	5	5	3
13.	2	1	1	1	3	2	1	1	2	2	3
14.	1	3	1	1	2	4	1	1	3	3	1
15.	3	3	3	3	2	4	4	1	3	2	4
16.	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
17.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
18.	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2
19.	2	2	3	3	2	3	2	1	3	4	3
20.	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
21.	2	2	2	3	3	3	2	4	4	5	2
22.	2	2	1	2	3	3	2	2	4	4	3
23.	1	3	1	1	4	3	1	1	4	3	2
24.	2	1	1	1	1	3	1	1	4	3	2
25.	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5
26.	4	3	1	2	1	2	2	1	3	3	1
27.	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
28.	5	2	2	1	3	3	1	2	4	3	3
29.	5	5	4	4	5	4	5	1	4	3	5
30.	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2
31.	4	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3
32.	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
33.	4	4	3	3	3	5	2	3	3	3	4
34.	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3
35.	1	2	1	3	1	1	3	1	2	1	1
36.	4	4	3	3	3	5	2	4	5	5	4
37.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
38.	5	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2
39.	4	1	1	1	3	3	1	1	3	4	3
40.	2	2	2	2	3	3	3	1	3	4	2
41.	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1
42.	2	3	1	1	3	3	1	1	2	1	2
43.	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2	1

44.	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4
45.	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
46.	2	4	1	2	2	2	1	1	3	3	3
47.	2	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3
48.	4	3	3	2	3	5	3	3	5	4	3
49.	3	2	1	1	1	2	1	1	3	3	1
50.	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2
51.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52.	2	4	1	2	2	2	2	1	2	2	3
53.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54.	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
55.	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2
56.	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
57.	2	3	2	2	2	4	2	3	3	3	2
58.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
59.	2	2	4	1	2	3	4	2	3	4	2
60.	4	3	3	2	4	2	1	3	3	4	3
61.	3	3	2	1	2	3	2	2	4	4	3
62.	3	4	2	3	3	5	2	3	5	5	1

Kódovací klíč

Otázka č. 1.

1 = Konzultant

2 = Manažer

Otázka č. 2. – 35.

1 = Rozhodně souhlasím

2 = Souhlasím

3 = Nemám jednoznačné stanovisko

4 = Nesouhlasím

5 = Rozhodně nesouhlasím

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE:

Jméno autora: Bc. Martina Zaciosová

Obor: Andragogika

Forma studia: Magisterské prezenční

Název práce: Faktory motivace a jejich stimulace u zaměstnanců

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 111

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 12

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Marie Farková