

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pavel Dlouhý

**Terénní výzkum pro strategickou analýzu – strategie
změny motivačního prostředí**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Pavel Dlouhý

**Fieldwork for strategic analysis - strategy changes
motivational environment**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016.

Pavel Dlouhý

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce, PhDr. Eduardovi Entlerovi, CSc., za poskytnuté cenné rady, připomínky a podporu při psaní práce.

Anotace

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu strategie změny motivačního prostředí v organizaci. Metodologické část práce se zaměřuje na odborný přehled a výklad slovních termínů spojených se změnou motivačního prostředí, které autor práce analyzuje. Empirická část obsahuje SWOT analýzu a dotazníkové šetření, pomocí kterého bylo rozkryto stávající motivační prostředí v organizaci, a kde dále mohl být proveden rozbor a interpretace dat získaných výzkumnými metodami. Zakončení empirické části práce je orientováno v interpretaci návrhu strategické změny motivačního prostředí v organizaci. V závěru bude uveden přínos práce a doporučení k naplnění cíle bakalářské práce.

Klíčová slova

Dotazník, komunikace, lidské zdroje, motivace, motivační teorie, pracovní klima, stimulace, SWOT analýza.

Annotation

The aim of the thesis is to create proposal for the change of the strategy motivation at environment in the organization. The methodological part focuses on the technical overview and interpretation of the terms associated with a change of incentives, which the author analyzes. The empirical part contains SWOT analysis and surveys, which were aimed on the identification of the environment in the organization, and used for the analysis and interpretation of the acquired data. Completion of the practical part is focused on the interpretation of the strategic changes in the organization of incentives. The contribution of the thesis will be described in the last part of the thesis together with the recommendations which are to be fulfilled to reach the goals of the thesis.

Keywords

Communication, human resources, motivation, questionnaire, stimulation, SWOT analysis, theory of motivation, working climate.

ÚVOD.....	9
METODOLOGICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVAČNÍ PROSTŘEDÍ.....	10
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	12
2.2 Personální činnosti.....	13
2.3 Pracovní spokojenost.....	20
2.4 Shrnutí kapitoly	21
3 MOTIVACE A STIMULACE.....	22
3.1 Teorie motivace	23
3.2 Motivační nástroje	27
3.3 Stimulace	29
3.4 Demotivace.....	30
3.5 Shrnutí kapitoly	31
4 MANAŽEŘI V ORGANIZACI.....	32
4.1 Linioví manažeři.....	32
4.2 Kompetence	33
4.3 Shrnutí kapitoly	35
5 PRACOVNÍ KLIMA.....	36
5.1 Komunikace.....	37
5.2 Komunikace na pracovišti	37
5.3 Shrnutí kapitoly	38
EMPIRICKÁ ČÁST	39
6 CÍL EMPIRICKÉ ČÁSTI.....	39
6.1 Aktuální stav motivačního prostředí.....	39
7 SWOT ANALÝZA A FORMULACE HYPOTÉZ.....	40
7.1 Interpretace výsledků SWOT analýzy	41
7.2 SWOT analýza a tvorba strategie	42
7.3 Formulace hypotéz.....	42
7.4 Shrnutí kapitoly	43
8 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM A VÝBĚR TECHNIKY SBĚRU DAT	44
8.1 Dotazníkové šetření	45
8.1.1 Kvantitativní a kvalitativní vymezení cílové skupiny.....	45

8.1.2	Popis dotazníkového šetření.....	45
9	VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH INTERPRETACE.....	47
10	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ HYPOTÉZ.....	68
11	NÁVRH STRATEGIE ZMĚNY MOTIVAČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	72
11.1	Spokojenost zaměstnanců v organizaci	72
11.2	Efektivnost odměňovacího a motivačního systému.....	73
11.3	Vztah podřízeného k nadřízenému.....	75
11.4	Rozvoj a vzdělávání v organizaci	76
11.5	Komunikace na pracovišti	77
11.6	Pracovní klima	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	82
	SEZNAM ZKRATEK	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Největším bohatstvím organizací jsou v dnešní době lidé a jejich znalosti. Hodnota znalostí člověka na trhu práce stále roste a je nezbytné, aby jim organizace věnovaly dostatečnou pozornost. Lidské zdroje a jejich znalosti je nutné stále rozvíjet, aby organizace byla schopna udržet či posilovat konkurenceschopnost na trhu. Je ve vlastním zájmu organizací, aby udržely stabilní výkon a motivovanost svých zaměstnanců.

Autor má zkušenosti s vlivem motivace, neboť sám poznal smysluplné a motivující odměňovací systémy, ale i úspornou mzdovou politiku zaměstnavatele, která se odrazila především v krácení výkonových odměn zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu strategie změny motivačního prostředí. Zjištění nedostatků ve stávajících motivačních prostředí je třeba eliminovat, aby byla zvýšena výkonost a spokojenost zaměstnanců k úspěšnému plnění cílů organizace. Bakalářská práce usiluje seskupit informace k nejčastějším příčinám demotivace, kterým je nezbytné se vyvarovat.

Ačkoliv je odborných zdrojů k tématu dostatek, autor vnímá nedostatky v propojení firemního klimatu a motivace jedinců.

Metodologická část práce se zaměřuje na odborný přehled a výklad odborných termínů spojených s motivačním prostředím v organizaci, které budou dále analyzovány.

V empirické části práce je cílem zjistit pomocí SWOT analýzy a kvantitativního průzkumu, jak lidé vnímají změny pracovního klima. Technikou šetření bude zvolen anonymní dotazník v elektronické podobě. Autor tyto zjištěné poznatky chce analyzovat a současně nalézt podněty i cesty ke stabilnímu a pozitivnímu motivačnímu prostředí. Dále budou uvedeny návrhy na strategické změny motivačního prostředí, které povedou k obnovení, pozitivním změnám a pozitivnějšímu vnímání motivačního prostředí v organizaci.

V závěru bakalářské práce bude, mimo jiné, zhodnocen samotný přínos práce a její další možné využití.

METODOLOGICKÁ ČÁST

1 MOTIVAČNÍ PROSTŘEDÍ

Motivační prostředí je autorem charakterizováno šesti základními pilíři, které spolu vzájemně souvisí. Jde o komplexní oblasti v organizaci, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance a cíle organizace.

Jednotlivé oblasti se zaměřují na spokojenost zaměstnanců v organizaci, efektivnost odměňovacího systému, rozvoj a vzdělávání v organizaci, komunikaci na pracovišti a pracovní klima. Oblasti prostředí byly určeny na základě vyhotovené SWOT analýzy a jsou dále rozepsány v empirické části práce.

Motivační prostředí vychází především z finančních zdrojů organizace, které mají vliv na většinu zmiňovaných oblastí. Motiv v podobě peněz si lze u zaměstnance odůvodnit již samotným zaměstnaneckým poměrem. Zaměstnanec pracuje, aby dosáhl na předem stanovenou mzdu, což jej motivuje vykonávat činnost o určitém pracovním nasazení po dobu pracovní smlouvy. Finanční zdroje organizace ovlivňují rozsah hmotných odměn. Součástí výkonu práce, aby v pracovním klimatu zaměstnanec setrval, musí být soulad mezilidských vztahů a komunikace, kde bude mít zaměstnanec pocit sounáležitosti, bezpečí a uznání v podobě nehmotné odměny. Zde se jedná prioritně o vztah s přímým nadřízeným a s kolegy na pracovišti. Další potřebou zaměstnance a vyhledávaným zájmem je odborný růst, který znamená pro zaměstnance viditelný posun kupředu. Stejně tomu je u kariérního postupu. V neposlední řadě zbývá smysluplnost práce, jakožto vnitřní motivace, která se odráží v pracovní spokojenosti. Výše uvedené pilíře autor dále rozepisuje a prohlubuje jejich souvislost s tématem práce v dalších kapitolách metodologické i empirické části práce.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základním kamenem pro vytváření motivačního prostředí je úspěšné řízení lidských zdrojů, kde lidské zdroje chápeme jako zaměstnance organizace. Mnoho autorů se snaží co nejpřesněji uchopit definici řízení lidských zdrojů, ale obecným základem odborné literatury v dané problematice zůstává snaha podniku usměrnit lidské zdroje k úspěšnému plnění cílů organizace, včetně pozitivního a ohleduplného přístupu k lidským zdrojům samotným. Vývoj pro řízení lidských zdrojů započal již v 19. století. „*Zhruba v 60. letech se (zejména v západních zemích) začala utvářet moderní, současná koncepce personální práce, označována jako „řízení lidských zdrojů“.*“¹ Co znamená odborné definování takového označení? „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“²

Lidské zdroje neboli lidský kapitál je termín, který je moderní dobou stále častěji zmiňován. „*Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.*“³ Již, zde si autor všiml podstaty věci v možnosti investování do lidí, rozšiřování a zvyšování hodnoty lidského zdroje.

Vzhledem k rostoucímu zájmu o kvalitní a znalé zaměstnance se postavení personální činnosti v managementu citelně posunulo kupředu. „*Ve většině organizací je nedílnou součástí managementu také personální oddělení, personální útvar, útvar HR (z angl. = human resources) atd. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům organizace i jejich zaměstnancům.*“⁴

¹ ŠUPLEROVÁ, M., *Řízení lidských zdrojů – studijní texty pro distanční studium*, 1. vyd. Markéta Šuplerová, 2005. s. 7. ISBN 80-244-1184-9.

² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 50. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ ŠUPLEROVÁ, M., *Řízení lidských zdrojů – studijní texty pro distanční studium*, 1. vyd. Markéta Šuplerová, 2005. s. 11. ISBN 80-244-1184-9.

Úkol řízení lidských zdrojů

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů a lidských zdrojů.“⁵

2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Při snaze organizace dosáhnout svých pevně stanovených cílů je nezbytné mít jasně stanovenou a srozumitelnou strategii. *„Strategii tvoří prohlášení nebo vysvětlení toho, co chce organizace nebo její část, aby se stalo, kam chce jít a v hrubých rysech i jak se tam chce dostat.“⁶* Mimo samotné prohlášení či vysvětlení nám strategie rozkrývá další své potřeby. *„Jde o deklaraci záměru, která definuje prostředky k dosažení cílů a týká se dlouhodobé alokace významných zdrojů a propojování těchto zdrojů a schopností s vnějším prostředím. Strategie je pohled na to, jak je možné se zaměřit na rozhodující záležitosti a faktory úspěchu, a strategická rozhodnutí mají za cíl vytvářet významný a dlouhotrvající vliv na chování a úspěšnost organizace.“⁷* Strategie nám tedy umožňuje hledět do budoucnosti a cílenou budoucnost nám uskutečňovat. Jde o vize organizace, které jsou důvodem vzniku strategií.

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkajících se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“⁸

Obecně platným principem pro strategické řízení v organizaci je směr řízení napříč jednotlivými úrovněmi řízení. *„ Strategické řízení má probíhat způsobem „shora –*

⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 17. ISBN 80-7261-033-3

⁶ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 94. ISBN: 978-80-247-2177-4.

⁷ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 94. ISBN: 978-80-247-2177-4.

⁸ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 116. ISBN 978-80-247-1407-3.

dolů“, při realizaci strategických cílů však samozřejmě musí existovat i zpětná vazba v opačném směru „zdola – nahoru“.“⁹ Příkladně zpětnou vazbu, v případě stavu motivačního prostředí zaměstnanců v organizaci, autor získá v empirické části práce, kde zaměstnanci, jakožto respondenti dotazníkového šetření, vyjádří svůj názor na předem připravené otázky v dotazníku a reagují tak na současný stav motivačního prostředí v organizaci.

2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Kapitola personálních činností rozkrývá podstatné fáze řízení lidských zdrojů v organizaci, které souvisí s tématem autorovy práce.

Personální plánování

Důležitým zájmem managementu pro rozvoj a stabilizaci organizace je personální plánování. „*Personální plánování je založeno na předvídání vývoje potřeb pracovníků a na způsobu ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím a uvnitř podniku mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovníků a jejich zdroji. Uspokojení potřeby podniku po pracovnících by mělo být také v souladu s žádoucí strukturou zaměstnanců.*“¹⁰

Pro správné fungování organizace musí být lidské zdroje jakožto pracovní síla vždy organizaci k dispozici bez ohledu na neustálé změny ve vnitřním a vnějším prostředí organizace.

„*Personální plánování slouží k tomu, aby měl podnik v současnosti i budoucnosti dostatek pracovní síly:*

- *V potřebném množství (kvantita),*
- *S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),*
- *S žádoucími osobnostními charakteristikami,*
- *Optimálně motivované s žádoucím poměrem k práci,*

⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a kol., *IS/IT strategie krok za krokem. Teorie pro praxi*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. s. 3. ISBN 978-80-7400-272-4.

¹⁰ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 226. ISBN: 80-247-1300-4.

- *Flexibilní a připravené na změny,*
- *Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,*
- *Ve správný čas a s přiměřenými náklady.* ¹¹

Proces výběr a získávání zaměstnanců

Jednou z důležitých etap řízení lidských zdrojů je právě proces výběru a získávání zaměstnanců. Správný výběr značně usnadní cestu k naplnění vizí organizace. Proces výběr a získávání zaměstnanců je jednou z mnoha úloh v řízení lidských zdrojů. Jednotlivé úlohy řízení lidských zdrojů jsou: analýza pracovního místa, personální plánování, výběr a nábor zaměstnanců, přijímání a umístování nových zaměstnanců včetně adaptačního procesu, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců a tvorba motivačního programu, vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj v organizaci, změny a ukončování pracovního poměru. Vzhledem k množství a složitosti jednotlivých úloh, autor v metodologické části rozvede pouze několik vybraných a nápomocných úloh, které usnadní uchopení tématu práce. „*Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*“¹²

Kritéria výběru zaměstnanců

„*Tradičními modely, které specifikují požadavky na pracovníky a poskytují rámec pro výběrový rozhovor, jsou sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový Munro-Frazerův model (1954).*“¹³

Příkladně autor znázorňuje sedmibodový model, který je od pětibodového obsáhlejší, avšak pětibodový model se ve dvou určitých bodech více zaměřuje na motivaci a emocionální ustrojení jedince.

„*Sedmibodový model se zaměřuje na:*

¹¹ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 226. ISBN: 80-247-1300-4.

¹² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹³ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 96. ISBN 978-80-247-2497-3.

1. fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla, mluvu;
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
3. všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti;
 4. zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
 5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
 6. dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.^{“14}

Výše uvedené požadavky na zaměstnance jsou hlavním klíčem k úspěšnému naplňování strategie organizace. Chcete-li měnit prostředí v organizaci, pak k tomu musíte mít správné lidi na správných místech. Strategie tak musí navazovat na možnosti organizace a jejich zaměstnanců. V empirické části práce nám vědomosti a dovednosti zaměstnanců odkryje například samotná výše dosaženého vzdělání respondentů v dotazníkovém šetření.

Hodnocení zaměstnanců

Motivujeme-li lidi k výkonu a požadujeme určitou setrvačnost či nárůst výkonnosti zaměstnance, pak jedním z důležitých motivů je spravedlivé hodnocení zaměstnance. „*Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem.*“¹⁵

Hodnocení zaměstnanců standardně probíhá formálním a neformálním způsobem. S formálním způsobem hodnocení zaměstnanců se může jedinec setkat několikrát za rok na hodnotícím rozhovoru se svým vedoucím zaměstnancem. „*Teorie a zpravidla i*

¹⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 96. ISBN 978-80-247-2497-3.

*praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený.*¹⁶ Formální hodnotící rozhovor je vhodné a účinné vést s maximální připraveností podřízeného i nadřízeného pracovníka. Dále je nezbytné dodržovat vhodnou strukturu hodnotícího rozhovoru, kde prostor pro projev a vyjádření názorů musí mít obě strany. Neformální hodnocení zaměstnance může probíhat v každodenním styku nadřízeného s podřízeným, kde se může jednat o samotnou pochvalu či projev důvěry. Hodnocení zaměstnanců má samozřejmě své důležité cíle, které vedou nejen ke zkvalitnění lidských zdrojů v organizaci, ale také ke zvýšení obecné spokojenosti zaměstnanců samotných.

„Standardní základní cíle systematického hodnocení pracovníků jsou:

- zvyšování výkonosti pracovníků na základě posouzení jejich silných a slabých stránek (informovanost organizace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků, informace pro pracovníky o hodnocení jejich práce a informace pro jejich zlepšení);*
- osobní rozvoj pracovníků, určení potřeb vzdělávání pracovníků;*
- diferenciací odměňování;*
- zjištění osobních představ a potřeb pracovníků a získávání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti;*
- zjištění podkladů pro rozmisťování pracovníků uvnitř podniku (zmapování potenciálu pracovníků, stabilizace perspektivních pracovníků, plánování personálních náhrad);*
- zlepšování komunikace mezi podřízenými a nadřízenými.*¹⁷

Odměňování zaměstnanců

Odezva zaměstnavatele při pozitivním hodnocení zaměstnance je pro organizaci velmi důležitá. Odměňování nám pomáhá udržovat výkonnostní napětí u motivovaného jedince či skupiny, vede ke vzájemné spokojenosti dotčených stran a rychlejšímu plnění cílů organizace. *„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je*

¹⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 203. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 147. ISBN 978-80-247-2497-3.

realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za vykonanou práci a další odměny ovlivňující množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“¹⁸ Otázkou nám zůstává, co přesně se vlastně odměňuje? Faktorů k odměňování je celá řada a můžeme je rozdělit na vnitřní a vnější. Orientační výčet vnitřních mzdovotvorných faktorů nám velmi přehledně uvádí tabulka 1 od Goodridge.

Tabulka 1: Vnitřní mzdovotvorné faktory organizace dle Goodridge

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/ organizování	
Fyzická síla/ kondice	Řízení/ kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/ obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Zdroj¹⁹

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 161. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 271. ISBN 80-7261-033-3.

Organizace ovšem musí při odměňování zaměstnanců brát zřetel i na vnější mzdovotvorné faktory, kterými jsou například:

- „*Situaci na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků v organizacích konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či státě, popř. životní způsob a životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.*
- *Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popř. v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.*“²⁰

Složky odměňování

Mezi základní složky odměňování patří:

- „*Základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);*
- *Zaměstnanecké výhody;*
- *Nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);*
- *Procesy řízení pracovního výkonu.*“²¹

Pro další orientaci ve složkách odměňování se setkáváme s termínem celková odměna. „*Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem.*“²²

„*Celková odměna zahrnuje:*

²⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 271. ISBN 80-7261-033-3.

²¹ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 161. ISBN 978-80-247-2497-3.

²² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 520. ISBN 978-80-247-1407-3.

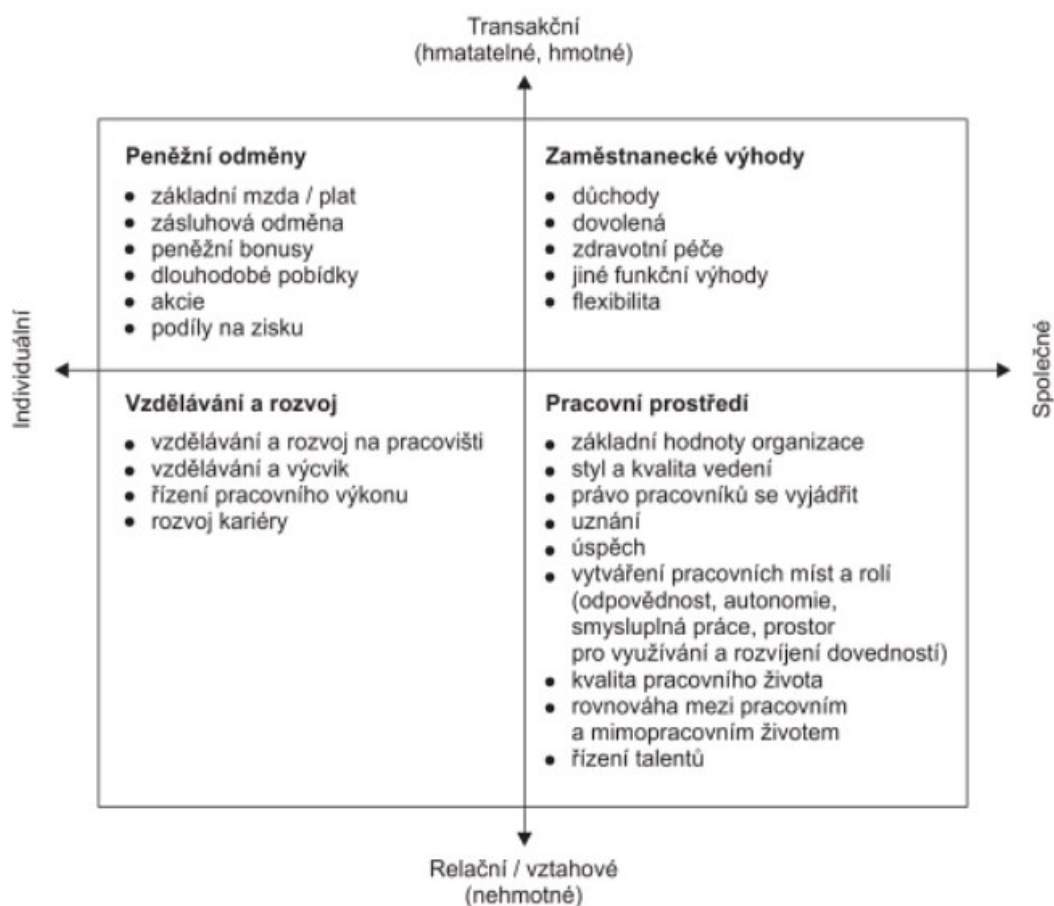
1. transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy)

2. relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce)

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků.²³

Model celkové odměny zobrazuje obrázek 1.

Obrázek 1: Model celkové odměny



Zdroj²⁴

²³ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 161. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 522. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost úzce souvisí s tématem motivace. „Až dosud se nepodařilo jednoznačně prokázat pozitivní souvislost (korelaci) mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, nicméně je zjevné, že lidé nespokojení budou i v projevech svého chování tuto nespokojenost vyjadřovat, což se v jejich výkonech projeví negativně. Tato skutečnost vedla k dalšímu zkoumání vztahu mezi výkonem a faktory, které zvyšují motivovanost a spokojenost lidí v práci a s prací, a k vytvoření vzorce „skóre motivačního potenciálu“, který se vyjadřuje jako součin:

- smysluplné práce,
- autonomie (samostatnosti), kterou má pracovník při rozhodování o způsobem plnění úkolů (dosahování cílů), a
- zpětné vazby, již se mu dostává o jeho výkonu od okolí.²⁵

Smysluplnost práce patří mezi základní pilíře motivačního prostředí a jedná se o velmi důležitý a ceněný faktor, který napomáhá i ke stabilnímu výkonu zaměstnance. „Pojem smysluplnost práce pak autoři uvedeného skóre (J. R. Hackman a G.R. Oldham, in Gleim, 2004) člení do tří oblastí, podílejících se na ní součtem rovných podílů (tj každý z 1/3). Jedná se o:

- rozmanitost vykonávaných činností,
- určitost úkolů a
- významnost vykonávané práce pro organizaci.²⁶

Faktory pracovní spokojenosti

„Jak ukazují mnohá šetření, některé faktory působí na spokojenost výrazněji pozitivně, jiné negativně. Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:

- průhledná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřené určené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;

²⁵ TURECKIOVÁ, M., Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 23. ISBN: 978-80-86732-66-2.

²⁶ TURECKIOVÁ, M., Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 23. ISBN: 978-80-86732-66-2.

- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie;
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci;
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce ad.²⁷

Výše uvedené faktory, které posilují pracovní spokojenost, jsou nezbytné k udržení či navýšení pracovní výkonnosti zaměstnance. Budou-li se tyto pozitivní faktory vytrácet či zeslabovat, je zde velmi vysoká pravděpodobnost, že motivace a výkonost zaměstnance bude klesat, tedy může dojít k ohrožení plnění cílů organizace.

„Pracovní spokojenost zeslabují zejména;

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- nerealné pracovní nároky;
- sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky práce.²⁸

2.4 SHRNU TÍ KAPITOLY

Cílem kapitoly je objasnění termínu řízení lidských zdrojů včetně lidských zdrojů samotných. Dále složek hodnocení a odměňování zaměstnanců v souladu s pracovní spokojeností, jelikož jsou tyto složky významné pro strategické změny v prostředí organizace.

²⁷ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 36. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁸ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 36. ISBN 978-80-247-2497-3.

3 MOTIVACE A STIMULACE

Motivace je autorem chápána jako smysluplný proces, který má definovanou příčinu vzniku v podobě motivu a dále má určitý směr i cíl. O motivaci se mluví nejen v pracovním, ale i v soukromém životě a jedná se o jedno z nejomílanějších témat každodenního bytí.

„Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.“²⁹ „Motiv, jako činitel aktivizace organismu směrem k cíli (uspokojení), se skládá ze dvou činitelů:

- *Potřeby, která je základní složkou motivu; je jeho vnitřním, orgánovým/osobním zdrojem.*
- *Incentivy (popudu), který je vnějším zdrojem motivu; působí na vyvolání potřeby a její směřování. Incentiva je přítomna s různou silou své účinnosti.*

Podle toho, převládá-li u daného motivu potřeba nebo incentiva, hovoříme o motivaci potřebnostní, nebo incentivní.“³⁰

„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“³¹

„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace.“³²

Pro dosažení cílů je nezbytné pochopit samotný proces motivace, který je závislý na tížené potřebě, což je znázorněno na obrázku 2.

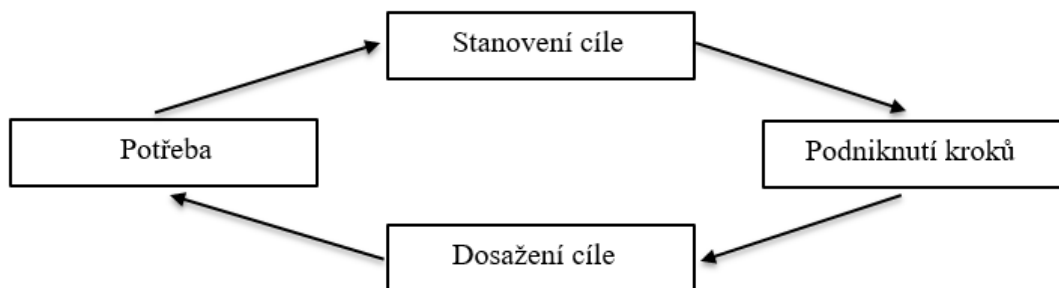
²⁹ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 39. ISBN 978-80-251-2235-8.

³⁰ HELUS, Z., *Úvod do psychologie*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 128. ISBN 978-80-247-3037-0.

³¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

³² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj³³

„Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme.“³⁴

„Základními motivy jsou potřeby, vyjadřující stav, který subjekt může interpretovat jako pocit nedostatku nebo nadbytku něčeho, vychýlení z fyziologické či psychologické rovnováhy. V průběhu procesu motivace pak dochází ke znovuoobnovení této dynamické rovnováhy (homeostázy, respektive psychického ekvilibria), tj. k redukci a uspokojování potřeby. Následně pak k aktivaci potřeby další – proto se o motivaci hovoří také jako o cyklicky se opakujícím procesu.“³⁵

3.1 TEORIE MOTIVACE

„Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politiky cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.*
- Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a*

³³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 40. ISBN 978-80-251-2235-8.

³⁵ TURECKIOVÁ, M., *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 20. ISBN: 978-80-86732-66-2.

identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.

- Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).³⁶

Autor se déle zaměřuje na nejznámější motivační teorie, se kterými se lze v odborné literatuře setkat. Pozornost autor věnuje teoriím spojených se zkoumáním motivačních příčin. Vzájemný vztah motivačních teorií uvádí tabulka 2. „Mezi nejznámější teorie patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
- Herzbergova teorie dvou faktorů.³⁷

Tabulka 2: Vzájemný vztah teorií spojených se zkoumáním motivačních příčin

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie při kategorii potřeb	McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu	Herzbergova teorie dvou faktorů
Potřeby seberealizace	Potřeby zajištění osobního růstu	Potřeby úspěchu (úspěšného uplatnění)	Motivační faktory
Potřeby uznání osobnosti a spokojenosti v práci			
Potřeby sociální	Potřeby zajištění sociálních vztahů	Potřeby prosadit se a mít vliv	Hygienické faktory (faktory zdraví)
Potřeby bezpečí a jistoty	Potřeby zajištění existence	Potřeby sounáležitosti (spoluúčasti)	
Fyziologické potřeby			

Zdroj³⁸

³⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁷ ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 98. ISBN 978-80-86723-76-1.

Z výše uvedených motivačních teorií, které se zabývají zkoumáním motivačních příčin, se autor zabývá Maslowovou teorií hierarchie potřeb a Herbergovou teorií dvou faktorů, jelikož dané teorie intenzivněji korespondují s oblastmi pro strategickou změnu v motivačním prostředí.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

„Maslowova teorie hierarchie potřeb předpokládá, že potřeby lidí lze uspořádat hierarchicky do pěti úrovní skupin. Toto pořadí je ukázáno na obrázku 1.3. Potřeby jsou chápány jako základ motivačního chování. Pyramidové uspořádání naznačuje, že člověk (lidé) se snaží nejprve uspokojovat fyziologické potřeby jako základní potřeby své a své rodiny. Poté se snaží uspokojovat potřeby vyšší. Jednotlivé úrovně je možné blíže charakterizovat takto:

- potřeby fyziologické (uspokojování hladu, teplo, spánek, obživa-výdělek, mzda, zajištění rodiny, pracovní podmínky),*
- potřeby bezpečí a jistoty (jistota pracovního uplatnění, zaměstnání, bezpečnost, zdravotní podmínky, důchodové zajištění),*
- potřeby sociální (sociální sounáležitosti, vztahy na pracovišti, účast v kolektivu a pracovních skupinách, možnost sdružování se),*
- potřeby uznání osobnosti (uznání vedoucím a kolektivem, společenské uznání a ocenění, vážnost postavení, osobní důvěra ve své schopnosti),*
- potřeby seberealizace (osobní rozvoj a společenské uplatnění, splynutí osobních vizí s prací).“³⁹*

Teorii si autor přirovnává ke skleněné nádobě, kterou když zasype drobným kamenivem (zde si představuje např. potřebu uznání, potřebu seberealizace), již nemůže zaplnit nádobu kamenivem vyšší frakce (základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby). Takový stav si odporuje pyramidové stupnici v Maslowově teorii hierarchických potřeb. Proto je nezbytné začít naplňovat nádobu největším kamenivem (základem pyramidy) a vniklé mezery vyplňovat kamenivem nižší frakce

³⁸ ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 99. ISBN 978-80-86723-76-1.

³⁹ ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 99. ISBN 978-80-86723-76-1.

(vrcholem pyramidy). Jedině při zajištění všech základních potřeb, počínaje fyziologickými potřebami, je jedinec schopen se posouvat k vrcholu pyramidy, k osobní seberealizaci.

Herzbergova teorie dvou faktorů

„Frederick Herzberg přišel s dvoufaktorovou teorií, která rozlišuje dissatisfactory (faktory způsobující nespokojenost) a satisfactory (faktory, které způsobují spokojenost).“⁴⁰

„Herzbergova teorie dvou faktorů vznikla na základě empirických výzkumů. Tyto dvě skupiny faktorů jsou následující:

- hygienické faktory (chování podnikového managementu, podmínky práce a vybavení pracovišť, vztahy v organizační struktuře, podniková politika),*
- motivační faktory (uznání, možnost osobního růstu, seberealizace, samostatnost, kreativnost).*

Motivační faktory vedle uspokojování lidských potřeb mají význam v zlepšování kvality a zvyšování výkonu v pracovních činnostech.

Hygienické faktory charakterizují pracovní podmínky a spokojenost (nespokojenost) s nimi nemusí mít přímý vliv na motivaci. Mají určitou limitující hranici tolerance. Při jejím překročení dochází k nespokojenosti, která může být zdrojem konfliktů.“⁴¹

„Faktory hygieny odpovídají zhruba Maslowovým potřebám nižší úrovně, motivátory potřebám vyšší úrovně.“⁴²

⁴⁰ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. vyd. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. s. 223. ISBN 0131457578.

⁴¹ ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 101. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁴² DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 147. ISBN: 80-247-1300-4.

3.2 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Motivační nástroje byly již nastíněny i v podkapitole odměňování zaměstnanců, jelikož spolu významným podílem souvisí. Motivační nástroje, lze v základu rozdělit na hmotné a nehmotné, případně dle vlivu jednotlivých faktorů na vnější a vnitřní.

„Vnější motivace spočívá v zájmu o další materiální statky, tj. plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod. K symptomům silné finanční motivace pracovníka patří nejen zvýšený zájem o to, jakou hmotnou odměnu mu určitá práce nebo úkol přinesou, ale i sklon očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc.“⁴³ Pro posílení motivace zaměstnanců, kde převažují vnější motivační faktory, je vhodné:

- „- stanovit jasná očekávání výsledků práce,*
- určit a jasně sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanec získají,*
- zvýšit možnost pracovníka nebo jeho pracovní skupiny ovlivnit výsledky své práce,*
- podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům,*
- posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců,*
- zavést nepeněžní odměny, o kterých zaměstnanci mohou usilovat (například vyšší zaměstnanecké výhody).“⁴⁴*

Ovšem existuje celá řada případů, kde zaměstnanec silně tíhne i k vnitřním motivačním faktorům, které nahrazuje termín nehmotná motivace. V organizaci mohou nastat a nastávají situace, kdy je silně omezena platová politika nedostatečnými finančními zdroji, a proto je na řadě umění manažerů motivovat lidi nehmotnými motivačními nástroji, stále plnit stanovené cíle organizace a udržovat výkonnostní nasazení zaměstnanců. *„K faktorům vnitřní motivace patří potřeby:*

- získat uznání a být respektován,*
- vykonávat zajímavou, smysluplnou nebo společensky významnou práci,*
- uplatnit své vlastní schopnosti a překonávat překážky,*
- být na své pracovní výsledky i svého zaměstnance hrdý,*

⁴³ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. s. 107. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁴⁴ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. s. 108. ISBN 978-80-7357-925-8.

- získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí a osobně se rozvíjet,
- udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti apod.⁴⁵

Když jsou rozkryty uvedené faktory, jaké potřeby pro vnitřní motivaci zaměstnanci vyhledávají a požadují, přichází na řadu jednání vedoucího zaměstnance, aby pomohl podřízeným zaměstnancům dané potřeby uspokojit. „Vedoucí je může podpořit například tím, že:

- pracovníkům dá možnost pracovat na rozmanitějších úkolech a s vyšší samostatností,
- zadává pracovníkům úkoly tak, aby získávali nové zkušenosti,
- zdůrazní odbornou či společenskou prestiž, kterou úspěšné vykonávání určité práce přináší,
- upozorní na to, proč jsou pracovníka důležité k dosažení cílů organizace
- vyjádří důvěru, že pracovník na základě svých osobních schopností a zkušeností své úkoly dobře zvládne,
- osobám motivovaným výzvou zadává především úkoly náročnější; není-li to možné, zaměstnanci to vysvětlí,
- za správné vykonání obtížných nebo dlouhodobějších úkolů pracovník pochválí nebo mu osobně poděkuje.⁴⁶

Zásady motivace

Motivační prostředí s sebou nese řadu faktorů, na které je potřeba dohlížet, aby takové prostředí bylo výkonně účinné. Proto jsou vytvářeny a utvářeny zásady účinného odměňování, abychom cílených výsledků dosáhli. „Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti – 1) systém odměňování, který stanovuje organizace, 2) rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky,

⁴⁵ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. s. 108. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁴⁶ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. s. 108. ISBN 978-80-7357-925-8.

které je firemním systémem omezeno. Pro motivující účinek odměňování jsou stanoveny následující principy:

1. Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.
2. Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci.
3. Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.
4. Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.
5. Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.
6. Včasnost odměny posiluje motivaci.
7. Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.
8. Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.⁴⁷

3.3 STIMULACE

„Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“⁴⁸

„Stimulace (obrázek 2 vlevo) má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

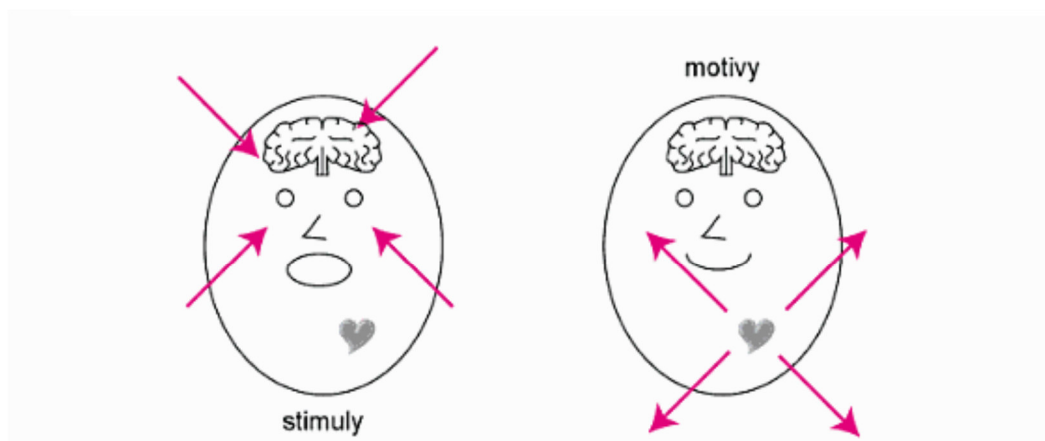
Také motivace (obrázek 2 vpravo) je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to

⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 51. ISBN 978-80-251-2235-8.

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 243. ISBN 80-7261-064-3.

považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.“⁴⁹

Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj⁵⁰

3.4 DEMOTIVACE

Z předchozí kapitoly o zásadách motivace vyplývá, že k selhání motivace dochází v případech jejich nerespektování. Selhání motivace, například v podobě snížení pracovního výkonu, může být shodou jedné či více příčin. Nejčastěji dochází k selhání motivace v situacích, které jsou uvedeny v následujících čtyřech bodech:

- „za splnění svých úkolů nedostávají žádnou odměnu,
- jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní,
- jsou trestáni za to, že své úkoly vykonávají správně (nebo se tohoto potrestání obávají),
- nejsou nijak potrestáni, pokud své úkoly neplní.“⁵¹

⁴⁹ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 17. ISBN 978-80-247-5515-1.

⁵⁰ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 16. ISBN 978-80-247-5515-1.

Opačným pólem pro motivaci je demotivace. Demotivace nastává v momentě, kdy se danému jedinci nedaří uspokojit vlastní potřebu. „*Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojování potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:*

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (*energizace*),
- vzdávají se svého záměru (*únik*),
- vybijejí potlačenou energii násilím (*agrese*),
- hledají náhradní cíle (*sublimace*),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (*racionalizace*),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (*regrese*).“⁵²

Odhalování a odstraňování demotivace u zaměstnance je především v zájmu organizace a mimo jiné vede k dosahování stanovených cílů organizace. K odhalování demotivace pomáhá jeho okolí, které tvoří další zaměstnanci ve skupině a především přímý nadřízený daného zaměstnance, který má nejbližší přístup k výkonům zaměstnance a provádí kontrolní činnost odvedené práce.

3.5 SHRNU TÍ KAPITOLY

Motivaci, jakožto jeden z klíčových pojmů v tématu bakalářské práce, je třeba chápat od samotného výrazu, přes nejznámější motivační teorie, prvky ovlivňující průběh motivace, až po odvrácenou stránku v podobě demotivace. Značná váha je přikládána Maslowově teorii hierarchie potřeb, která velmi poučně vysvětluje cílené uspořádání potřeb jedince v organizaci. Postavení motivace doplňuje v podkapitole i související stimulace.

⁵¹ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. s. 114. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁵² BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 43. ISBN 978-80-251-2235-8.

4 MANAŽEŘI V ORGANIZACI

„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí.“⁵³

4.1 LINIOVÍ MANAŽEŘI

V empirické části práce je vymezení kvalifikované skupiny respondentů pro dotazníkové šetření, jako pozice liniových manažerů a jejich podřízených. Z tohoto důvodu autor prohlubuje informace související právě s liniovými manažery.

„Podle definice Hutchinsona a Purcella (2003) liniovní manažeři odpovídají za práci skupiny vyšší úrovně hierarchie řízení a jsou umístěni na nižších úrovních hierarchie řízení, obvykle pak na nejnižší úrovni. Mívají pracovníky, který jsou jimi podřízeni, sami nemají žádnou odpovědnost za řízení nebo dozor a jsou odpovědní spíše za každodenní provádění jejich práce než za strategické záležitosti. Roli takových manažerů obvykle tvoří kombinace následujících činností:

- řízení lidí;*
- řízení provozních nákladů;*
- poskytování odborných znalostí;*
- organizování, např. plánování přidělování práce a rozpis směn;*
- sledování pracovních procesů;*
- prověřování kvality;*
- jednání se zákazníky / klienty;*

⁵³ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 38. ISBN: 978-80-247-2177-4.

- měření / posuzování výkonu. “⁵⁴

Zlepšení kvality liniových manažerů

Aby organizace mohla prostřednictvím lidských zdrojů dosahovat vlastních cílů, musí být schopna zajistit i kvalitní řízení zaměstnanců ze strany manažerů organizace. „Následná doporučení byla vytvořena Hutchinsonem a Purcellem (2003) za účelem zlepšení kvality liniových manažerů v oblasti řízení lidí:

- Liniovní manažeři potřebují čas na plnění svých povinností v řízení lidí; to je však často zatlačeno do pozadí jinými manažerskými povinnostmi.
- Liniovní manažeři musejí být pečlivě vybírání s mnohem větším důrazem na potřebné schopnosti chování.
- Liniovní manažeři se potřebují opírat o silné a přesvědčivé hodnoty organizace týkající se vedení a řízení lidí.
- Liniovní manažeři potřebují pracovní vztahy se svými vlastními manažery (nadřízenými).
- Liniovní manažeři potřebují absolvovat dostatečný výcvik dovedností umožňujících jim vykonávat jejich činnosti v oblasti řízení lidí, jako je například řízení pracovního výkonu. “⁵⁵

4.2 KOMPETENCE

„Kompetence (angl. competence) v obecné rovině se většinou ztotožňuje se způsobilostí a vyjadřuje schopnost zvládnout nějakou činnost a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Profesní kompetenci se rozumí souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, metod myšlení a způsobů jednání člověka, které mu umožňují úspěšně zvládat – často ve spolupráci s ostatními – konkrétní pracovní úkoly. “⁵⁶

⁵⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 97. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 101. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁶ ŘEZÁČ, J., *Moderní management – Manažer pro 21. století*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s. 59. ISBN 978-80-251-1959-4.

„Kompetentní člověk je tedy takový, který je odborně a sociálně vybaven pro výkon dané profese a je schopen využívat své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti k dosahování firemních cílů a standardů stanovených pro jejich pracovní pozici, funkci apod.

Musíme si zde uvědomit dvojakost podobného pojetí. Zahrnuje totiž jednak odborné schopnosti vztažené k výkonu práce (můžeme říci kvalifikační předpoklady), jednak osobnostní charakteristiky, svým způsobem jedinečné, individuální povahy.“⁵⁷

Potřebná úroveň kompetencí je odvislá od požadavků na konkrétní pracovní pozici. „Ke stanovení potřebné úrovně kompetencí k vykonávání určité funkce je zapotřebí provést nejdříve analýzu pracovního místa. V rámci analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější.“⁵⁸

Řízení podle kompetencí

S kompetencemi zaměstnance tedy přímo souvisí řízení pracovní činnosti. Takové řízení má značný vliv na úspěšnost plnění cílů organizace. Řízení podle kompetencí se tak stává kontrolovanou činností organizací, kterou je nutné neustále rozvíjet. *„Řízení podle kompetencí (nazývané rovněž řízení lidských zdrojů podle kompetencí, „competency-based /HR/ management“, dále též CBM), za jehož předpoklad lze považovat i rozvoj lidských zdrojů vedoucí k osvojování a především k rozvíjení různých typů kompetencí („competency-based /HR/ development“, dále též CBD), je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém, nástroj a způsob personální práce v organizacích. Podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace (pracovníci).“⁵⁹*

„Řízení podle kompetencí je tedy řízením, které vychází z předpokladů manažera (kvalifikačních apod.) ale neomezuje se na ně. Samotné osobnostní předpoklady, resp. osobností způsobilosti, nestačí. Jsou jen potenciálem, jehož využití a rozvinutí v zájmu firemních cílů záleží na mnoha činitelích subjektivních (chtít) i objektivních (moci)

⁵⁷ BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 97. ISBN 80-86851-17-6.

⁵⁸ ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 20. ISBN 978-80-251-2316-4.

⁵⁹ TURECKIOVÁ, M., *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 35. ISBN: 978-80-86732-80-8.

povahy. Proto raději hovoříme o funkčních způsobilostech, souboru schopností a dovedností, umožňující manažerovi vykonávat efektivně požadovaný soubor činností.“⁶⁰

Souvislost motivace s kompetencemi je v důsledku velmi důležitá a je silně propojena. Kompetencím proto bude věnována pozornost v dotazníkovém šetření v empirické části práce. *„Závěr: motivace je důsledkem vlastního chování a kompetentního řízení. Za motivaci tak z velké části odpovídáte vy sami. Mnohé přitom překvapí zjištění, jak velký vliv na vlastní motivaci má vědomé rozhodnutí pro motivaci a snaha o ni. Ať už začnete kdekoli, máte to ve vlastních rukou. Je ale také zřejmé, že jako vedoucí pracovník můžete zásadním způsobem ovlivnit motivaci v organizaci tím, že vytvoříte rámcové podmínky, které vznik motivace usnadní. Motivace pak je důsledkem kompetentního řízení.*“⁶¹

4.3 SHRNU TÍ KAPITOLY

Kapitolou chtěl autor upozornit na silnou vazbu mezi manažerskými dovednostmi a pracovním výkonem s pracovní spokojeností zaměstnanců. Jelikož v liniových pozicích v organizaci se netvoří strategie organizace, ale operuje se s již stanovenými strategiemi z vyššího managementu, pak autor z tohoto důvodu zahrnul liniové manažery do kvalitativní skupiny respondentů v dotazníkovém šetření v empirické části, aby zajistil otevřené poznatky v související komunikaci, odměňování, motivaci a dalších činnostech mezi zaměstnanci nízké hierarchie organizace.

⁶⁰ BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 100. ISBN 80-86851-17-6.

⁶¹ ARNOLD, F., *Management – von den Besten lernen*. 1. vyd. München: Carl Hanser Verlag, 2010. s. 316. ISBN 978-3-446-42177-6.

5 PRACOVNÍ KLIMA

Hodnota péče o zaměstnance je v organizacích stále častěji skloňována a nese s sebou zvyšující se zájem o téma pracovní klima, které ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v mnoha směrech. „*Pracovní prostředí, jeho skladba, ale i úroveň působí na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav pracovníka. Pracovní prostředí je souhrn materiálních a dalších (technologie, organizace práce...) podmínek pracovní činnosti. Ty jsou utvářeny faktory fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálně psychologickými. Personální práce se soustřeďuje především na:*

- a) *Prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, pohybové prostory, výška pracovní plochy atd.),*
- b) *Fyzikální podmínky práce (kvalita ovzduší, teplota, vlhkost, rychlost proudění vzduchu a jeho čistota, barevná úprava pracoviště atd.),*
- c) *Sociálně psychologické podmínky práce (kontakt s pracovníky, izolovaná práce).“⁶²*

V dotazníkovém šetření je většina respondentů rozmístěna v pracovním prostoru, kterému se říká „*openspace*“, což v překladu znamená otevřený prostor. Takové prostředí může u jedinců vyvolat negativní pocity. „*Firmy openspacy hájí – prý zlepšují spolupráci a zvedají efektivitu. Zaměstnanci si naproti tomu stěžují na hluk, stres a bolesti hlavy.*

Zlatá pravidla pro přežití v openspace? Žádné hlasité hovory (ani telefonní), žádná aromatická jídla, žádné chození do kanceláře v době nemoci, žádné sálodlouhé debaty s kolegy v openspacu (na porady jsou zasedačky).“⁶³

⁶² DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. S. 236. ISBN: 80-247-1300-4.

⁶³ MACHÁLKOVÁ, J. *Pracovní život* [online]. © 27. 2. 2013 [cit. 30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/v-zamestnani/pracovni-zivot/>.

5.1 KOMUNIKACE

„Pojem komunikace pochází z latiny. V latinském slovníku THESAURUS LINQUAE LATINE (1912) je pro pojem „communicare“ jednoznačný latinský ekvivalent „participare“, tj. spolupodílet se s někým na něčem, spoluúčastnit se. Uvedený slovník také zdůrazňuje „communicare est multum dare“, v překladu to je „komunikovat znamená mnoho dávat“.⁶⁴

Vymezení pojmu komunikace tak předestřelo důležitost a podstatu věci. Jedná se o nedílnou součást pracovní i mimopracovní činnosti, která má nepostradatelnou hodnotu.

„Pod pojmem komunikace rozumíme sdělování myšlenkových obsahů (sdělení o faktorech, jevech či pocitech), nejčastěji pomocí slov. Takovou komunikaci označujeme jako slovní (verbální). V přímém kontaktu lidí je slovní komunikace doprovázena osobností svého autora, tzn. tím, jak se tváří, jaký výraz má jeho obličej, gesty a pohyby, kterých užívá, a tak podobně. To se označuje pojmem mimoslovní (nonverbální – neverbální) komunikace.“⁶⁵

5.2 KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI

O důležitosti komunikace na pracovišti vypovídá i již zmiňovaná spokojenost zaměstnanců v mezilidských vztazích a vzájemná spolupráce, což se odráží i v samotné motivaci zaměstnanců a jejich pracovním výkonu. Autor se zaměřil na intenzitu komunikace v dotazníkovém šetření v empirické části práce.

„Vnitřní komunikace, tj. sdělování a získávání informací „shora dolů“, „zdola nahoru“ i napříč organizací je důležitá pro výkon organizace, vztahy se zákazníky i spokojenost a motivaci zaměstnanců. Pracovníci, kteří nemají dostatečné informace (o svých úkolech, vývoji a záměrech své organizace či útvaru apod.), nemohou správně plnit své úkoly.“⁶⁶

⁶⁴ TRPIŠOVSKÁ, D. a VACÍNOVÁ M., *Sociální psychologie*, 1. vyd. Praha: UJAK Praha, 2007. s. 85. ISBN 978-80-86723-30-3.

⁶⁵ CHADT, K., PECHOVÁ, J., *Vzdělávání od mistra k výrobnímu manažerovi*, 1. vyd. Praha: Press21, 2014. s. 39. ISBN 978-80-905181-6-2.

⁶⁶ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. S. 219. ISBN 978-80-7357-925-8.

Efektivita práce a spolupráce s dalšími odděleními organizace je tedy ovlivněna bariérami v komunikaci. „Špatně zařazený, neinformovaný či demotivovaný spolupracovník je pro nadřízeného i pro jeho okolí velkým a stálým zdrojem časových ztrát.“⁶⁷ V souvislosti s nedostatečnými informacemi jsou ohroženy i výsledky činnosti zaměstnanců, motivace zaměstnanců, stanovené cíle, spokojenost zaměstnanců i zákazníků apod.

„Ještě vážnější je, postihuje-li nedostatečná informovanost a možnost komunikace s vedením organizace i střední management, nebo dochází-li k ní v situacích, kdy organizace prochází změnami, prožívá nejistotu apod.“⁶⁸

Řízení liniových manažerů tak může být například nepřesné kvůli nedostatečným informacím ze strany podřízených. „Problémem je, že podřízení mají tendenci předávat svým šéfům především pozitivní informace. Negativní informace raději zamlčují nebo je alespoň interpretují pozitivně. Mnoho organizací se proto potýká se „syndromem růžových brýlí“, vedení nebývá vždy včas a přesně informováno o odchylkách od plánovaných výsledků.“⁶⁹

Z uvedených informací vyplývá, že komunikace musí být vždy přímo úměrná nárokům či potřebě pracovního klima. Je ovlivněna všemi zaměstnanci a strategií organizace k plnění svých cílů. Přiměřená intenzita komunikace, rozsah i hloubka informací a mnoho dalších faktorů ovlivňuje motivační prostředí v organizaci.

5.3 SHRUTÍ KAPITOLY

Impuls pro změnu motivačního prostředí je podle autora potřeba hledat především v komunikaci uvnitř takového prostředí. Neinformovanost budí u zaměstnanců strach a pochyby, což pro vytvoření změny motivačního prostředí v pozitivním směru je zcela nepřijatelné. Komunikace navazuje na všechny oblasti řízení v prostředí organizace a i zde je dle autora nezbytné hledat nedostatky a cesty ke zlepšení.

⁶⁷ Nadřízený málo komunikuje [online]. © 13. 12. 2002 [cit. 30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-21101125-nadrizeny-malo-komunikuje>.

⁶⁸ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. s. 219. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁶⁹ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. s. 69. ISBN 80-7357-046-7.

EMPIRICKÁ ČÁST

6 CÍL EMPIRICKÉ ČÁSTI

Cílem empirické části je za pomoci průzkumu zjistit stav motivačního prostředí zaměstnanců v organizaci a navrhnout pozitivní i efektivní strategii pro změnu motivačního prostředí.

K naplnění cíle empirické části budou stanoveny 4 hypotézy, které budou vycházet ze strategické SWOT analýzy, dále bude sestaven elektronický dotazník, jenž bude po sběru dat vyhodnocen.

6.1 AKTUÁLNÍ STAV MOTIVAČNÍHO PROSTŘEDÍ

Místem šetření empirické části je organizace, ve které probíhá fúze dvou silných firem o tisících zaměstnancích, a která působí na českém trhu desítky let. Stěžejním a několikaletým problémem, kvůli kterému bude průzkumné šetření prováděno, je zvýšení nespokojenosti zaměstnanců v organizaci a jejich postupný odliv z organizace. Zaměstnanci jsou demotivováni z důvodu:

- neustálého snižování platů, krácení odměn,
- zvyšování požadavků na zaměstnance (denní limity odvedené práce, měsíční výkazy – statistiky zaměřené na cíle kvality),
- nezbytnosti učení se nových postupů a ovládnání nových programů, nové metodiky,
- minimalizace či odstoupení od odborných školení zaměstnanců, minimalizace či ukončení podpory vzdělávacích programů (jazyky, odbornost, seberealizace),
- nejasností vlastní budoucnosti v organizaci (obavy ze ztráty či změny pozice, změny vedoucích, změny pracovních smluv, změny zaměstnavatele, změny organizační struktury, názvu společnosti aj.),
- zhoršení vzájemných mezilidských vztahů na pracovišti, které eskalují v konflikty,
- nedostatečné komunikace mezi vedením a zaměstnanci,
- zvýšených výpovědí stabilních zaměstnanců aj.

7 SWOT ANALÝZA A FORMULACE HYPOTÉZ

SWOT analýza byla předložena dvěma manažerům, kde první manažer zastává pozici středního managementu organizace a druhý manažer zastává pozici vedoucího týmu, tedy pozici liniového manažera.

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopnosti firmy se změnami v okolí.“⁷⁰ „Základem metody SWOT je posouzení:

- *silných stránek organizace (Strenghts);*
- *slabých stránek organizace (WeaKNesse);*
- *příležitostí okolí (Opportunities);*
- *hrozeb okolí (Threats).“⁷¹*

Klíčové faktory, které jsou základem pro posouzení metody SWOT, mají svá orientační vymezení. Pro vnitřní prostředí organizace se posuzují silné a slabé stránky, naopak pro vnější prostředí organizace je hleděno na příležitosti a hrozby okolí.

„Silné stránky lze spatřovat v kvalitním managementu, dostatečných zdrojích, ve strategickém spojení, využívání špičkových technologií, novém technickém parku apod.

Slabé stránky spočívají např. v nekvalitních lidských zdrojích, nízké jakosti výrobků a služeb, problematickém image atd.

Příležitosti lze charakterizovat slabou konkurencí, tržními možnostmi a stabilním trhem, stabilním politickým prostředím, dobrými mezinárodními podmínkami apod.

Hrozby jsou dané silnou konkurencí, nestabilním trhem, zaostávající legislativou, diskriminačními opatřeními, ekonomickou kriminalitou atd.“⁷²

⁷⁰ SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol., *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. S. 132. ISBN 978-80-247-3339-5.

⁷¹ ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 114. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁷² ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 115. ISBN 978-80-86723-76-1.

„Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.“⁷³

7.1 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ SWOT ANALÝZY

Ve SWOT analýze se dva vybraní manažeři vyjádřili následovně:

- Silné stránky: Značka s dlouholetou tradicí, nadnárodní společnost, mezinárodní projekty, velikost kmene klientů, dobré technické vybavení, marketing, pozitivní vnímání značky, vlastní silná obchodní služba, zajímavý podíl na trhu, dobré obchodní výsledky, regionální likvidace, měření a analýza spokojenosti klientů, součást silné nadnárodní skupiny.
- Slabé stránky: Management, časté organizační změny, příliš rozvětvená organizační struktura, příliš mnoho vedoucích pracovníků, nízké mzdy na některých referentských pozicích, nepříliš kvalitní webové stránky, chybí klientská zóna, nedostatek finančních prostředků na školení zaměstnanců, odlišný správní systém na škody a pojistné smlouvy, zastaralý správní systém.
- Příležitosti: Malá propojištěnost na trhu, spolupráce s novými partnery, zaměření se na vlastní obchodní síť, spolupráce ve vedení v holdingu, hospodářský růst v ČR, zdražení POV na celém trhu ČR, připravovaná inovace produktů majetkového pojištění, pokles tržního podílu největších konkurentů, získání části jejich klientů.
- Hrozby: Odliv pracovních sil, časté legislativní změny, stávající konkurence, vstup nové konkurence, cenová válka, legislativní změny NOZ a další zákony, odliv pracovních sil ke konkurenci v důsledku integrace, zaměstnanost – nedostatek volných, kvalitních zaměstnanců na trhu práce, klimatické změny – katastrofické škody, nedostatečné služby, produkty pro mladou generaci.

⁷³ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. roz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. S. 91. ISBN 80-7179-367-1.

7.2 SWOT ANALÝZA A TVORBA STRATEGIE

Strategické oblasti jsou ze získaných informací autorem vyhodnoceny jako lidské zdroje, marketing, konkurenceschopnost, komunikace, management a finanční zdroje. Pro strategii změny motivačního prostředí je zaměření určeno lidským zdrojům, pracovnímu prostředí, finančním prostředkům na rozvoj zaměstnanců, komunikaci a spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Strategickým cílem pro změny motivačního prostředí z poznatků SWOT analýzy je:

- Udržet silné a technické zázemí organizace,
- udržet dobré vnímání značky organizace,
- zajistit kvalitní konkurenceschopné zaměstnance skrze rozvoj lidských zdrojů v organizaci,
- navýšit finanční zdroje v organizaci pro možnost efektivnějšího plnění cílů,
- efektivně sestavit organizační strukturu,
- zajistit optimální komunikaci napříč organizační strukturou.

V časovém horizontu bude roční kontrola výše uvedených ukazatelů dále navazovat v opětovnou analýzu motivačního prostředí v organizaci, kde bude stanoven další návrh strategických cílů pro další roční období.

7.3 FORMULACE HYPOTÉZ

Autor stanovil níže uvedené 4 hypotézy, které odráží problematiku uvedenou v analýze aktuálního motivačního prostředí v organizaci a jsou součástí strategické SWOT analýzy.

Hypotéza 1: Zaměstnancům, kteří mají zájem o zvýšení pracovních kompetencí, se dostává častěji pochvaly a uznání, než ostatním.

Hypotéza 2: Požadavek zaměstnanců o zvýšení pracovních kompetencí v pracovním procesu se liší dle délky jejich praxe v organizaci.

Hypotéza 3: Zaměstnanci s vyšším vzděláním častěji preferují kariérní postup před odborným růstem.

Hypotéza 4: Snižování pracovního výkonu podle zaměstnanců závisí i na fluktuaci okolních zaměstnanců.

7.4 SHRNU TÍ KAPITOLY

SWOT analýza autorovi umožnila rozkrýt užitečné poznatky pro pokračování v empirické části práce. Získané informace SWOT analýzy budou rovněž využity v dotazníkovém šetření, kde tvoří poslední čtyři otázky. Respondenti mají možnost se vyjádřit k osobnímu vnímání jednotlivých faktorů stránek vnitřního a vnějšího prostředí organizace, jak je původně cítili manažeři v organizaci.

8 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM A VÝBĚR TECHNIKY SBĚRU DAT

„Kvantitativní výzkum je testování hypotéz o skupinách a ne o jedincích. Analýza je prováděna na kumulovaných datech o mnoha jedincích a data můžeme kumulovat jen tehdy, jsou-li totožná. Nezbytnou podmínkou pro to je, aby alespoň stimuly (například otázky) byly totožné.“⁷⁴

„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. V empirickém výzkumu musí vycházet ze znalosti problému, jinak řečeno z vytvářeného konceptuálního rámce zkoumání. Svou formulací předjímá určitý stav (vztah mezi znaky apod.), který je možné zjišťovat a zkoumat, empiricky ověřovat.“⁷⁵

Autor se rozhodl sběr dat realizovat pomocí dotazníkového šetření. *„Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.“⁷⁶*

Vzhledem ke kvantitativnímu vymezení respondentů v určitém prostředí se jedná u dotazníkového šetření o průzkum, nikoliv o výzkum. Jak je uvedeno v kapitole SWOT analýzy, předcházela dotazníkovému šetření právě zmiňovaná analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace, která měla přinést a přinesla užitečné poznatky o vnímání prostředí v organizaci.

⁷⁴ DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 3. vyd. Praha: Karolinum, 2008. s. 126. ISBN 978-80-246-0139-7.

⁷⁵ REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 60. ISBN 978-80-247-3006-6.

⁷⁶ *Dotazník je...* [online]. © 2007 [cit. 30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>.

8.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

8.1.1 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VYMEZENÍ CÍLOVÉ SKUPINY

Cílovou skupinou jsou linioví manažeři a jejich podřízení pracovníci, kteří jsou v pracovním poměru déle jak 1 rok. Dále je dotazníkové šetření orientováno skrze pět vybraných pracovních oddělení organizace, které spadají pod jednotný úsek v organizační struktuře organizace. Reprezentativní vzorek je stanoven minimálně na 40 respondentů.

8.1.2 POPIS DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Autor v kapitole dotazníkového šetření představuje sled a tvorbu dotazníku, kde přesné znění dotazníku je umožněno k nahlédnutí v příloze 1. Autor vytvořil dotazník, který obsahuje 29 otázek, z čehož prvních 6 otázek tvoří rozřazovací otázky, dalších 19 otázek se věnuje motivačním oblastí ze strategické SWOT analýzy a poslední 4 otázky jsou věnovány SWOT analýze, na což byli respondenti dopředu upozorněni v úvodu dotazníku. Změření otázek bylo vyjádřeno motivačními prvky ve společnosti. Zejména se jednalo o:

- Spokojenost zaměstnanců ve společnosti,
- efektivnost odměňovacího a motivačního systému,
- vztah podřízeného k nadřízenému,
- rozvoj a vzdělávání v organizaci,
- komunikaci na pracovišti,
- pracovní klima.

Po vytvoření dotazníku byla provedena pilotáž, aby došlo ke zjištění případných nedostatků struktury dotazníku vybranými respondenty. Pilotní testování autorovi pomohlo rozkrýt zásadní chybu v elektronické komunikaci zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci užívají při práci dva rozdílné internetové prohlížeče. Ti, kteří užívají Internet Explorer, neměli interaktivní dotazník při jejím spuštění. Zaměstnanci, kteří otevřeli odkaz v Google Chrom, dotazník aktivní měli a mohli ihned zadávat data. Chyba byla způsobena vytvořením dotazníku v prostředí Google, ve kterém

elektronický dotazník výhradně funguje. Respondenti byli na tento fakt upozorněni a odkaz spouštěli ve funkčním prohlížeči.

Dále bylo pilotáží odstraněno několik drobných nedostatků v gramatické formulaci otázek a také byly rozšířeny vybrané otázky o možný prostor k vlastnímu vyjádření respondenta. Po opravě testované verze byl dotazník aktivován v Google Docs.

Po tvorbě dotazníku autor postoupil k rozesílání dotazníku, které proběhlo přes elektronickou emailovou korespondenci na přibližně 80 zaměstnanců, s žádostí dalšího šíření mezi zaměstnance vybraných oddělení. Návratnost dotazníku je autorem odhadována na 50% z celkového počtu rozeslaných dotazníků.

Dotazník byl vytvořen v internetové aplikaci Google Docs, která nabízí vytvoření formuláře pomocí jednoduchých a ověřených technik zpracování dotazníku. Při vytvoření dotazníku je aplikací generován odkaz na příslušný dotazník, který respondent obdrží emailovou korespondencí. Volba elektronického dotazníku byla autorem zvolena kvůli decentralizovanému zázemí zaměstnanců organizace na území České republiky.

Výhodou elektronického dotazníku je automatické roztřídění získaných dat, které se dají exportovat do Microsoft Excel pro snazší tvorbu grafů a tabulek.

Dotazníkové šetření bylo respondentům zpřístupněno od 14. do 30. prosince 2015.

9 VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

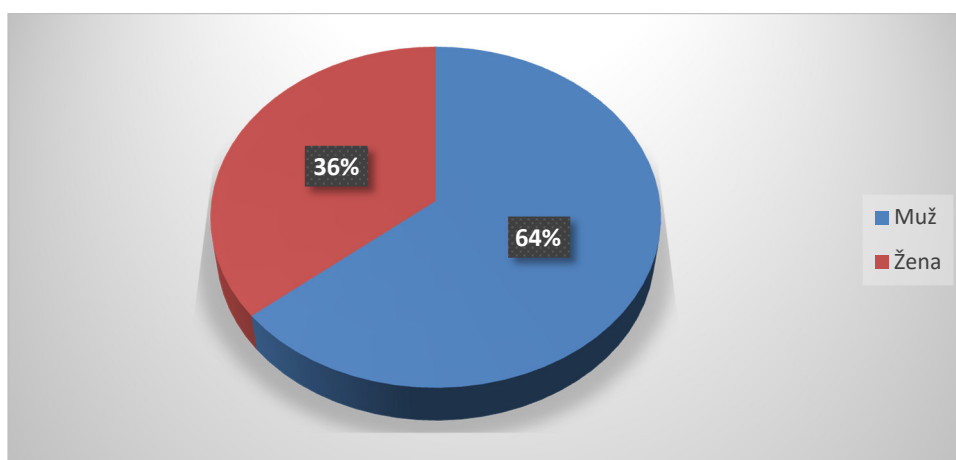
Respondenty bylo zpracováno celkem 54 dotazníků, kde 4 respondenti nespĺňovali kvalitativní vymezení cílové skupiny dotazníkového šetření. Celkem 2 respondenti nedosáhli jednoho roku praxe u společnosti a 2 respondenti nepracovali na pozici liniového manažera či na jeho podřízené pozici. Validní vzorky poskytl celkem 50 respondentů.

Dále jsou již analyzovány jednotlivé otázky dotazníku, které korespondují s očíslováním otázek v dotazníku.

Otázka číslo 1: Vaše pohlaví?

Úvodní otázka je věnována rozřazení respondentů podle pohlaví. Z níže znázorněného grafu se respondenti rozdělují na 32 mužů a 18 žen. Z výsledku vyplývá, že v poměru mužů a žen ve společnosti přibližně o jednu třetinu převládají muži. Zastoupení žen však není zanedbatelné.

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví



Zdroj⁷⁷

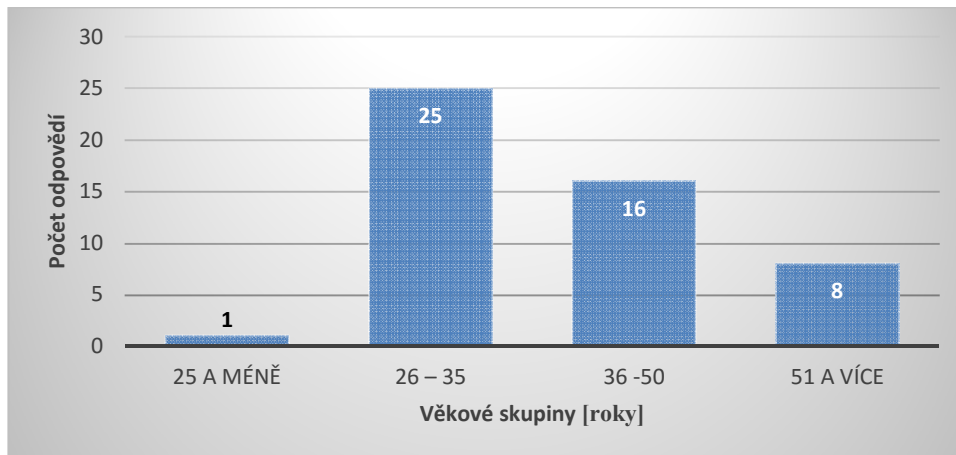
Otázka číslo 2: Kolik Vám je let?

Z věkového rozdílu respondentů lze vyzorovat, že celých 50 % je skupina respondentů ve věku 26 – 35 let. S 32 % následuje skupina 36 – 50 let, v 16 % skupina

⁷⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

51 a více let a nejnižší zastoupení má skupina respondentů ve věku 25 let a méně ve výši 2 % z celku respondentů.

Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku

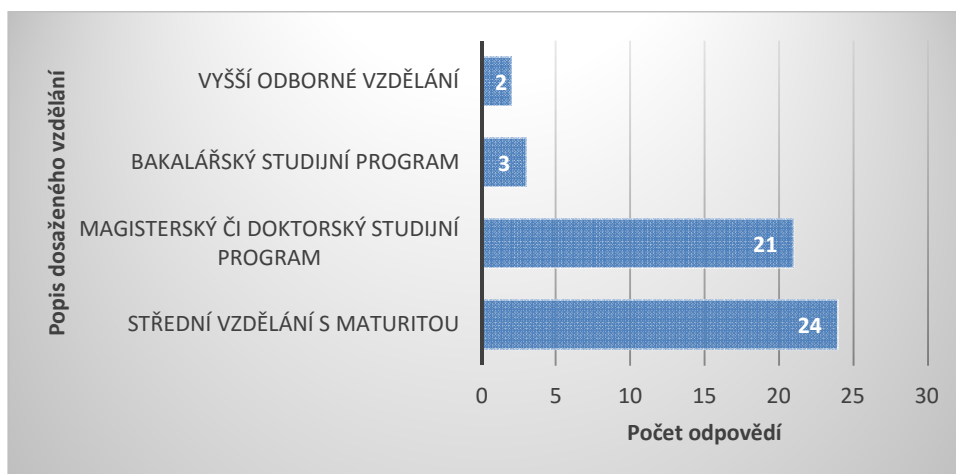


Zdroj⁷⁸

Otázka číslo 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V dosaženém vzdělání převládá se 48 % střední vzdělání s maturitou před magisterským či doktorským studijním programem se 42 %. Vzhledem k pozicím liniových manažerů a podřízených pracovníků je základ vzdělání podle autora velmi dobrý. Žádný z respondentů nemá základní vzdělání.

Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání



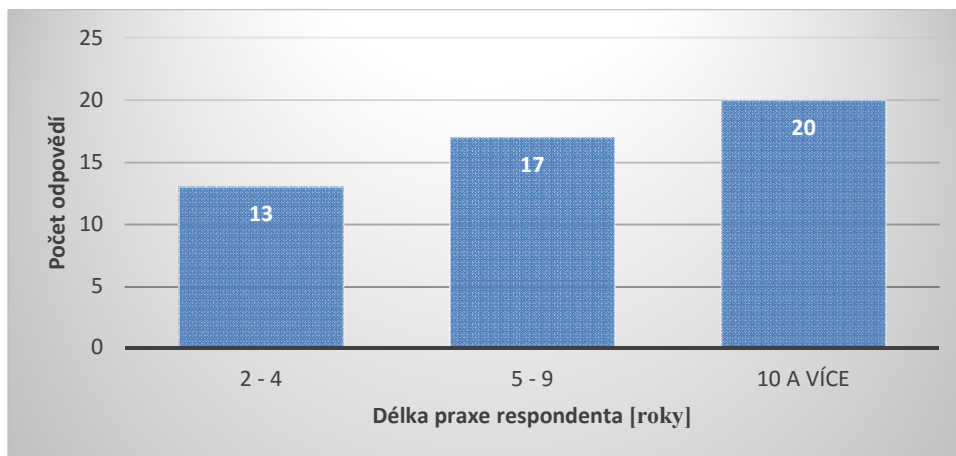
Zdroj⁷⁹

⁷⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 4: Kolik let již máte ve společnosti odpracováno?

Dle dosažených let jedince v organizaci si lze všimnout dlouholeté spokojenosti a loajality zaměstnanců, kteří vyhledávají stabilní zázemí. Podle výsledků lze předpokládat, že zaměstnancům není dění v organizaci a mimo ní lhostejné. Respondentů v hodnotě 40 % pracuje ve společnosti 10 a více let.

Graf 4: Rozdělení respondentů podle odpracovaných let v organizaci

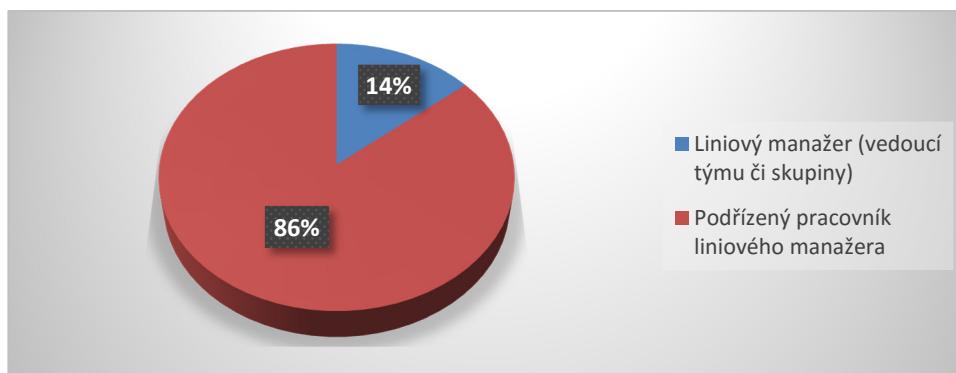


Zdroj⁸⁰

Otázka číslo 5: V organizaci zaujímáte pozici?

Většina respondentů v počtu 43 jedinců zaujímá podřízenou pozici a 7 zbylých respondentů tvoří vedoucí týmu či skupiny.

Graf 5: Rozdělení respondentů podle pracovních pozic



Zdroj⁸¹

⁷⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

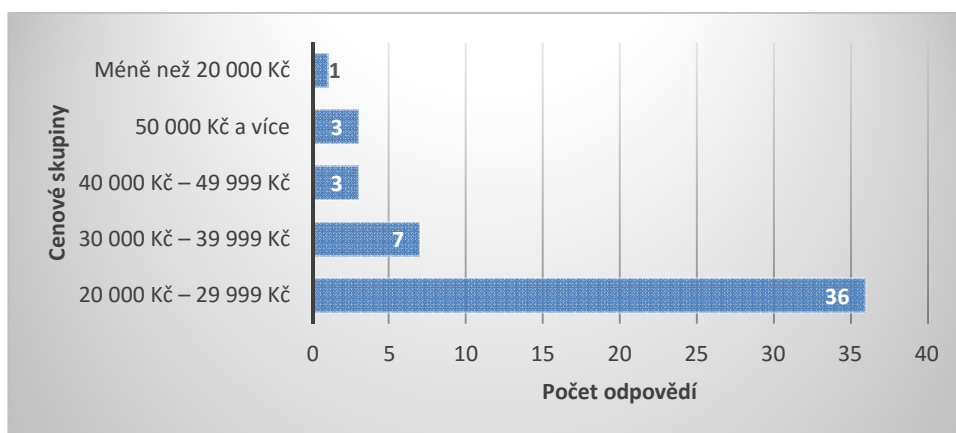
⁸⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

⁸¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 6: Jaká je výše Vaší základní hrubé mzdy?

Z průzkumu vyplývá, že 72 % respondentů spadá do stejné platové hladiny. Dle autora výzkumu je nastavení mzdové politiky u zaměstnanců ve skupinách mimo jiné důležité pro mezilidské vztahy a týmové plnění cílů v organizaci.

Graf 6: Rozdělení respondentů podle výše základní hrubé mzdy

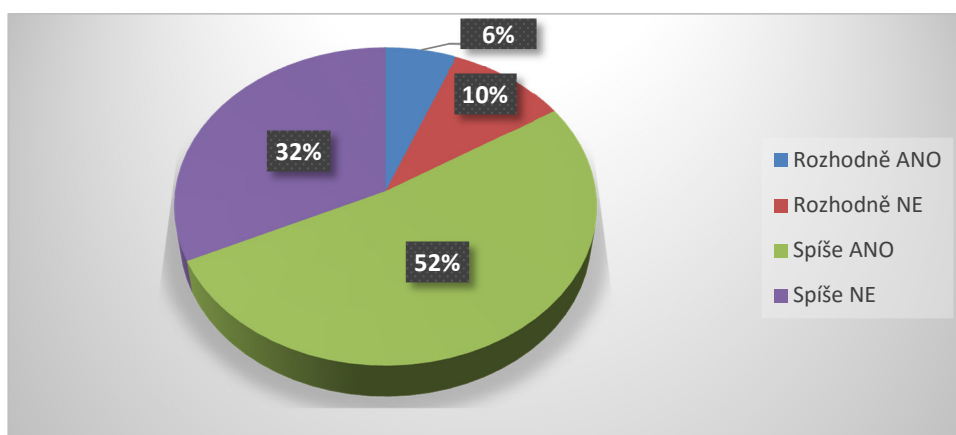


Zdroj⁸²

Otázka číslo 7: Jste ve stávající společnosti spokojen(a)?

Pracovní spokojenost převyšuje v pozitivním směru, kdy 58 % respondentů je ve stávající společnosti spokojeno a 42 % v počtu 21 respondentů není spokojeno.

Graf 7: Rozdělení respondentů podle pracovní spokojenosti



Zdroj⁸³

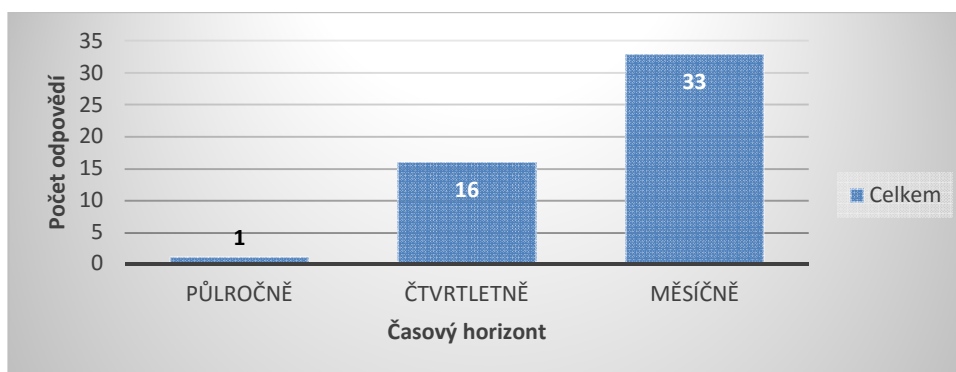
⁸² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

⁸³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 8: V jakém časovém horizontu byste uvítal(a) vyplácení případných výkonových odměn od zaměstnavatele?

Vhodné vyplácení výkonových odměn u 33 respondentů by bylo uvítáno v měsíčních intervalech. Pro 16 dotazovaných je ideální vyplácení odměn zaměstnavatelem čtvrtletně a pouze pro jednoho respondenta půlročně.

Graf 8: Respondenty očekávaný časový horizont vyplácení výkonových odměn

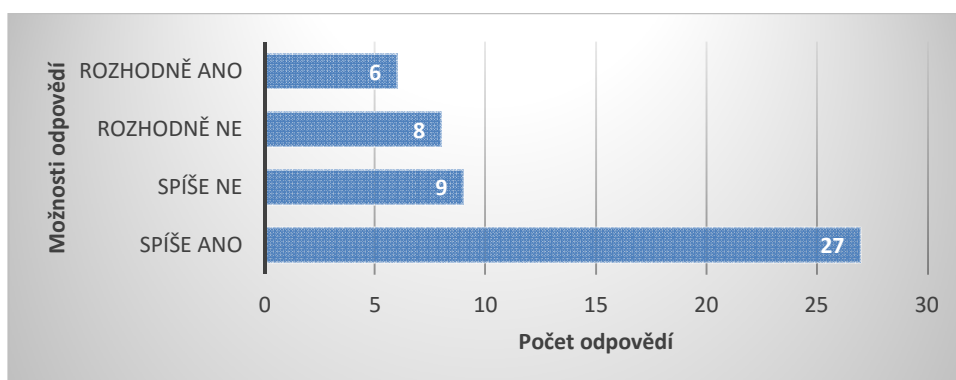


Zdroj⁸⁴

Otázka číslo 9: Je Váš odměňovací systém v práci srozumitelný a přehledný?

Celých 62 % respondentů považuje odměňovací systém za srozumitelný a přehledný. Zbýlých 38 % zaměstnanců má nedostatečné informace či se neprakticky orientuje v odměňovacím systému, v horším případě nemá přístup k výpočtu odměn.

Graf 9: Rozdělení respondentů podle pohledu na srozumitelnost a přehlednost odměňovacího systému



Zdroj⁸⁵

⁸⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

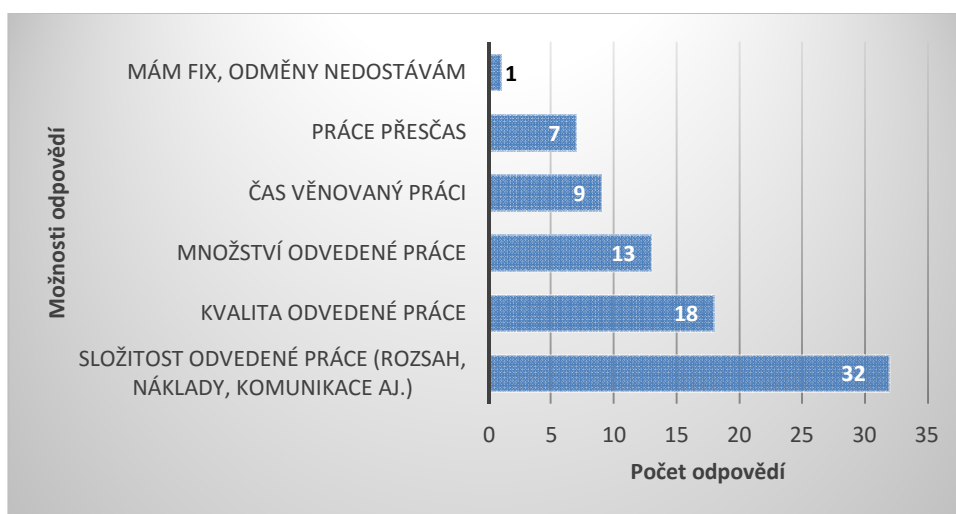
⁸⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 10: Jaký ohled při odměňování ve Vámi odváděné práci postrádáte nejvíce?

Chybějící faktory při posuzování odměňování zaměstnanců respondenti spatřují především v hodnocení složitosti odvedené práce, což je zároveň i velmi individuální měřítko každého jedince vzhledem k vlastnímu pracovnímu nasazení. Rozsah identifikace hodnocení složitosti odvedené práce je v rukách nadřízeného pracovníka, který musí být schopen veškeré složitosti zaznamenat a zahrnout do systému odměňování. Respondentům v 64 % případů se výše uvedeného jednání nadřízeného nedostává. Po složitosti odvedené práce je s 36 % druhým chybějícím měřítkem v odměňování zohlednění kvality v odvedené práci. Zde je prostor pro jednoznačné nastavení podmínek a požadavků práce, někdy známé jako cíle kvality.

Otázka umožňovala respondentům vybrat 2 odpovědi, kdy každý záznam respondenta má hodnotu 2 % v již zmíněných padesáti vyplněných dotaznících.

Graf 10: Rozdělení respondentů podle chybějícího ohledu při odměňování od vedoucích pracovníků



Zdroj⁸⁶

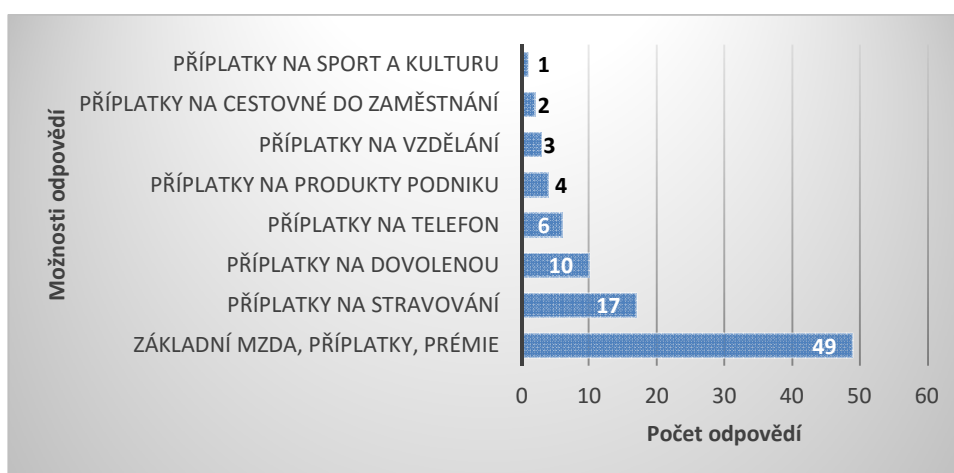
Otázka číslo 11: Jaké finanční ohodnocení Vás nejvíce motivuje?

Celých 98 % respondentů v počtu 49 zaměstnanců uvedlo, že základní mzda, příplatky či prémie jsou nejvíce motivujícím ohodnocením. Respondenti zde mohli vybrat až tři možné odpovědi. S 34 % se na druhém místě umístily příplatky na

⁸⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

stravování, dále příplatky na dovolenou u 20 % případů. Motivace k dalšímu vzdělávání se projevila pouze u třech respondentů, tedy u 6 % dotázaných. Jediný respondent, který neuvedl jako nejvíce motivující finanční ohodnocení základní mzdu, příplatky či prémie, uvedl pouze příplatky na stravování, čímž podtrhl jejich důležitost.

Graf 11: Rozdělení respondentů podle motivujícího finančního ohodnocení



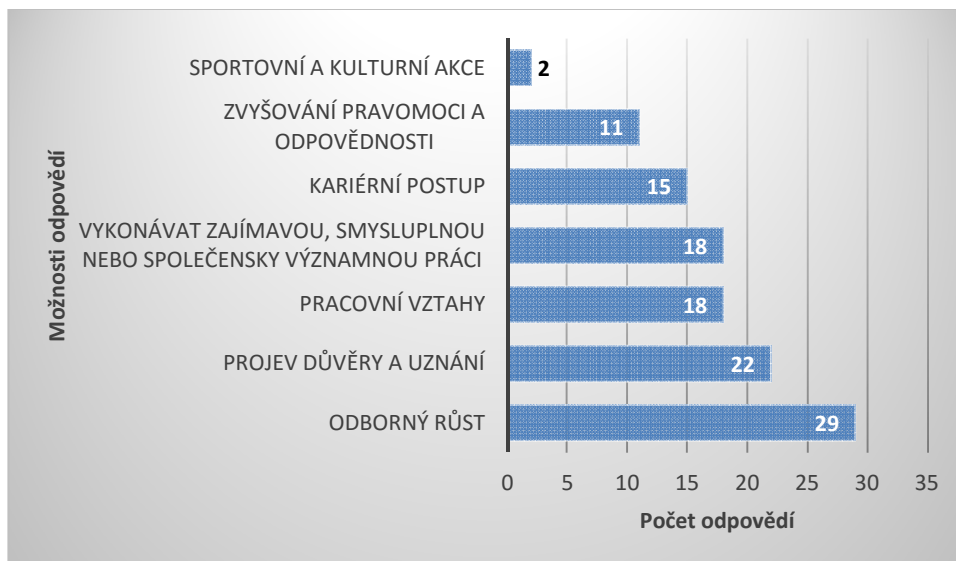
Zdroj⁸⁷

Otázka číslo 12: Jaká nefinanční motivace má pro Vás největší význam?

Význam odborného růstu se u 29 respondentů promítl v konečných 58 %. Možnosti výběru až tří možných odpovědí v otázce využila většina respondentů. Nadpoloviční většina zaměstnanců má stále chuť a sílu prohlubovat své znalosti a dovednosti. Nyní záleží pouze na zaměstnavateli, zda jim tyto podmínky v pracovním procesu umožní. Ve 44 % respondenti přiložili značnou váhu projevu důvěry a uznání, které pokládají za silně motivující. Ve srovnání s odborným růstem, který pro organizaci znamená zvýšení finančních nákladů, je projev důvěry a uznání v rukách a schopnostech nadřízených pracovníků.

⁸⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: Rozdělení respondentů podle významu nefinanční motivace

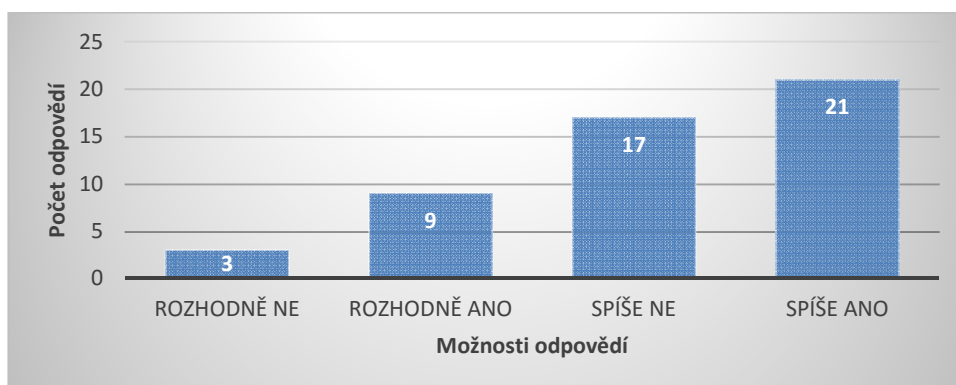


Zdroj⁸⁸

Otázka číslo 13: Dostává se Vám od Vašeho nadřízeného uznání a pochvaly?

V počtu 50 odpovědí se celým 60 % zaměstnanců dostává uznání a pochvaly od nadřízeného. Při srovnání výsledků šetření s předchozím grafem nefinančních motivací, výsledek nelze dle autora považovat za pozitivní. Silný motivující nástroj v projevu uznání se nedostává či dostává v zanedbatelné míře 40 % zaměstnancům. V 6 % případů zaměstnanci uznání a pochvalu od nadřízeného pracovníka nepamatují.

Graf 13: Rozdělení respondentů podle přijímání uznání a pochvaly od přímých nadřízených



Zdroj⁸⁹

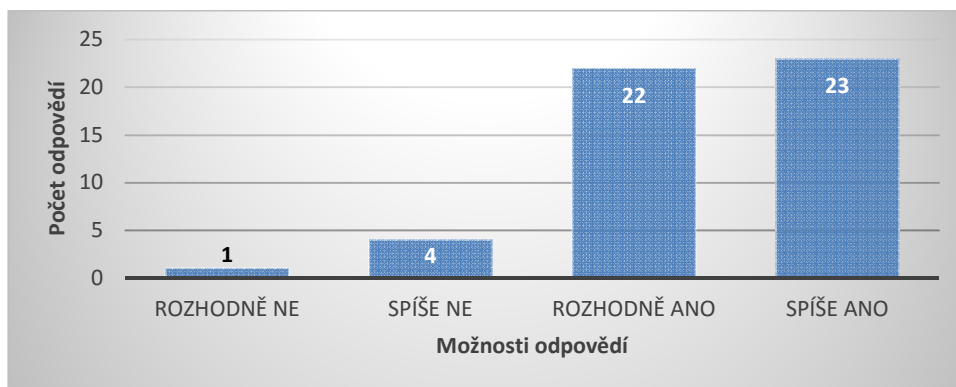
⁸⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

⁸⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 14: Dal(a) byste přednost finanční odměně, před nehmotnou motivací v podobě uznání a pochvaly?

Cílem otázky bylo prokázat, jak silná je hmotná finanční motivace pro zaměstnance v daném prostředí organizace, kde probíhají časté změny organizační struktury, což vhnání nejistotu ve vlastní pozice a pracovní budoucnost samotných zaměstnanců. V počtu 45 odpovědí se 90 % respondentů jednoznačně přiklání k variantě hmotné finanční odměny. Na grafu se jasně prokazuje teorie hierarchie potřeb podle A. Maslowa, kdy základní fyziologické potřeby jsou v pracovních podmínkách charakterizovány jako obživa – výdělek, mzda. Oproti uznání, které sídlí až téměř pod vrcholem samotné pyramidy hierarchie potřeb.

Graf 14: Rozdělení respondentů podle upřednostňování finanční nebo nefinanční motivace



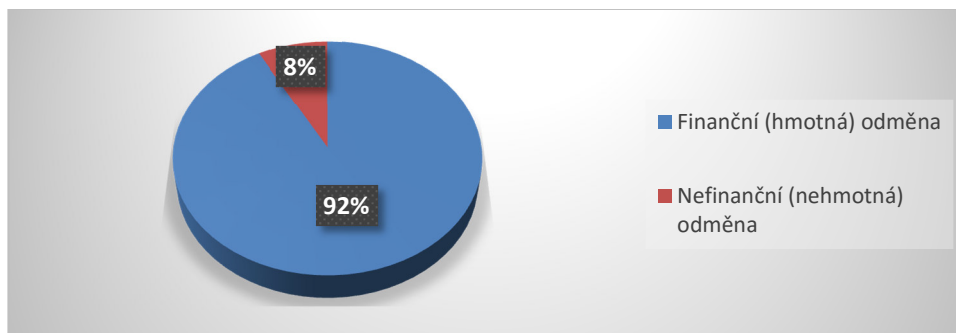
Zdroj⁹⁰

Otázka číslo 15: Co má pro Vás vyšší význam?

Otázka se zaměřuje na hmotnou a nehmotnou odměnu, což má možnost respondent vidět při výběru odpovědí v dotazníku. Výsledek grafu určujícího významnost finanční odměny oproti nefinanční odměně jednoznačně ve 46 hlasech z 50 hlasů určil, že zaměstnanec preferuje finanční jistotu, před již dříve vyjmenovanými nefinančními odměnami. Dle autora je dané vyjádření respondentů k otázce důkazem finančního hladu a případné mzdové nespokojenosti zaměstnanců v organizaci.

⁹⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Rozdělení respondentů podle výše významu hmotné a nehmotné odměny

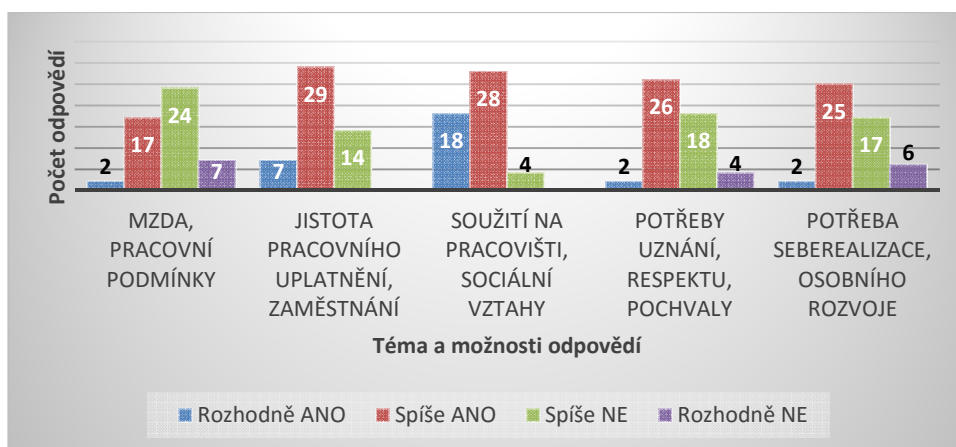


Zdroj⁹¹

Otázka číslo 16: Jak jste spokojen(a) s naplňováním Vašich potřeb?

Ze získaných informací je patrné, že nejvyšší spokojenost zaznamenává jistota pracovního uplatnění, zaměstnání a soužití na pracovišti, sociální vztahy. První zmíněné potřebě se u respondentů dostává celých 72 % kladných odpovědí, druhé dokonce 92 %. Mezilidské vztahy tak lze rozhodně považovat za výborné. Bohužel již se mzdou a pracovními podmínkami není spokojeno 62 %, uznání a respektu se očekávaně dostává 56% zaměstnancům a potřeba seberealizace je naplňována u jedinců z 54 %, z 46% zůstává za očekáváním. Podle autora si zaměstnanci v takovém případě mohou kompenzovat pracovní neúspěchy či nespokojenost rozvoje vlastního potenciálu a kariérního růstu výbornými mezilidskými vztahy na pracovišti.

Graf 16: Rozdělení respondentů podle spokojenost naplňování jejich potřeb



Zdroj⁹²

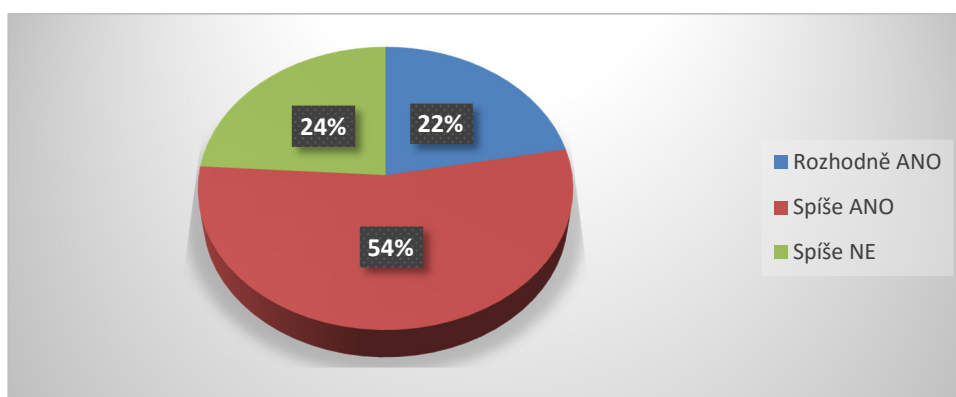
⁹¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

⁹² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 17: Jste přesvědčen(a), že máte znalosti, schopnosti a čas pro navýšení Vašeho pracovního výkonu včetně zvýšení odpovědnosti za odvedenou práci?

V míře 22 % mají respondenti silné přesvědčení o rezervách ve vlastním výkonu a odpovědnosti odvedené práce. 54 % v počtu 27 z 50 jedinců přesvědčení sdílí v kladné míře, zbylých 24 % respondentů o možnostech dalšího vytížení jejich osoby není přesvědčeno. Organizace má na základě výsledků znatelný potenciál k dalšímu rozvoji svých zaměstnanců.

Graf 17: Rozdělení respondentů podle přesvědčení svých možností k navýšení pracovního výkonu a odpovědnosti



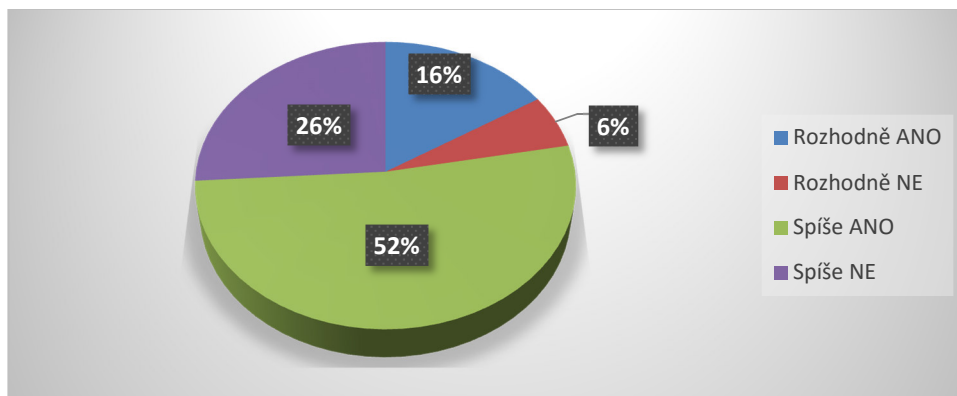
Zdroj⁹³

Otázka číslo 18: Uvítal(a) byste posun řídicích kompetencí na nižší úrovně řízení včetně Vás?

S rozvojem potenciálu jedince značně souvisí i rozvoj jeho řídicích kompetencí. Respondenti by uvítali takový posun v kladných 68 %. Vliv na výsledky může mít dle autora stereotypní pracovní činnost, neměnné pracovní nasazení či absence různých aktivačních změn, které by plně zaměstnávaly jedince v pracovní době. Zbylých 32 % zaměstnanců považuje vlastní a okolní řídicí kompetence nižších úrovní za dostatečné.

⁹³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: Rozdělení respondentů podle jejich požadavků pro navýšení kompetencí

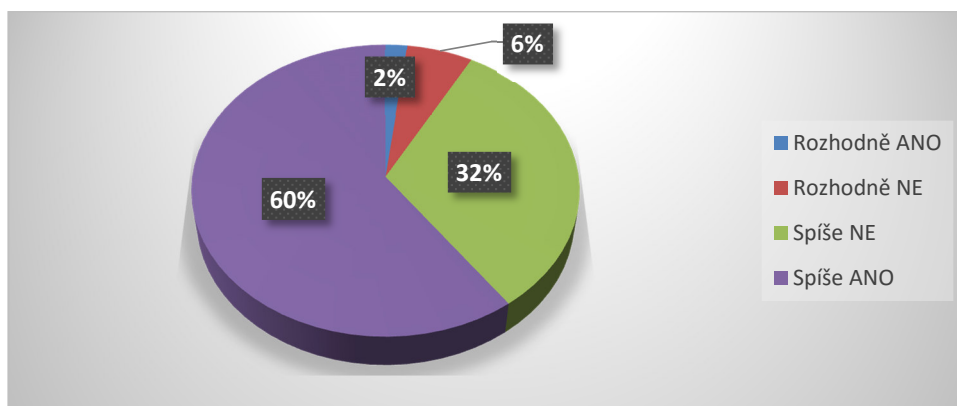


Zdroj⁹⁴

Otázka číslo 19: Považujete komunikaci mezi Vámi a zaměstnavatelem za vyhovující?

Komunikaci s nadřízeným kladně ohodnotilo celkem 62 % respondentů a 38 % má ke komunikaci připomínky či v ní spatřuje určité nedostatky. Jelikož je komunikace velice silný nástroj k motivování a vedení lidí, vedoucí zaměstnanci zde mají citelný prostor pro rozvoj svých manažerských, komunikačních dovedností.

Graf 19: Úvaha respondentů nad očekávanou komunikací se zaměstnavatelem



Zdroj⁹⁵

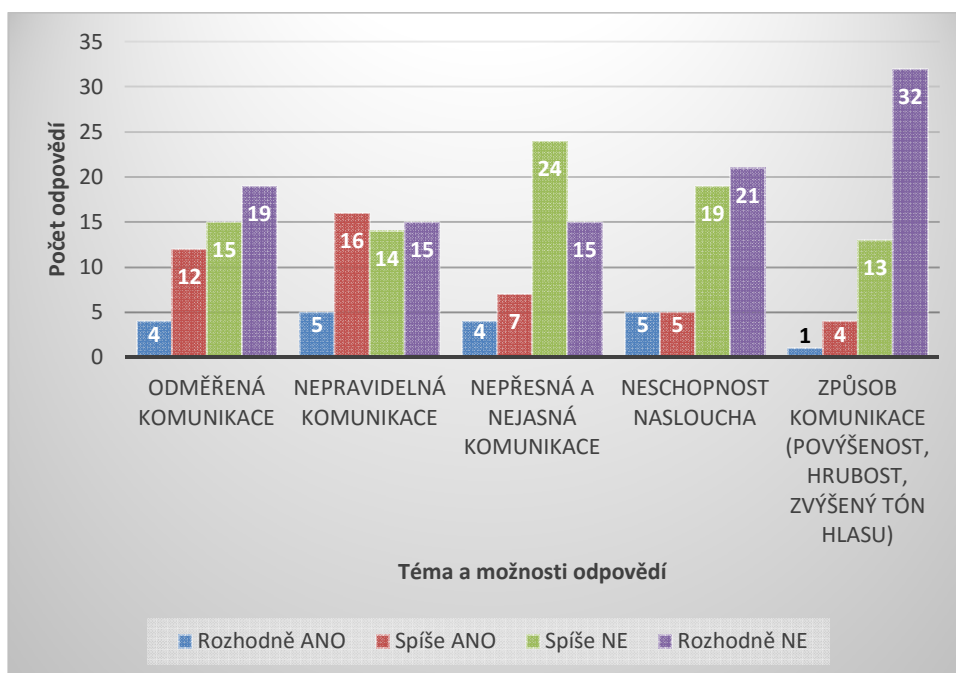
⁹⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

⁹⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 20: Setkáváte se s uvedenými prvky v komunikaci s přímým nadřízeným?

Dle dosažených výsledků očividně převažuje záporná odpověď respondentů ve tvaru spíše ne, rozhodně ne. Tento fakt nahrává skutečnosti, kdy způsoby jednání vedoucího zaměstnance splňují základní parametry etického chování manažera a obsahové stránky komunikace. Mírné zlepšení by uvítala pravidelnost komunikace a v možných případech i osobnější přístup vedoucích zaměstnanců ke svým podřízeným.

Graf 20: Úvaha respondentů nad prvky komunikace s přímým nadřízeným



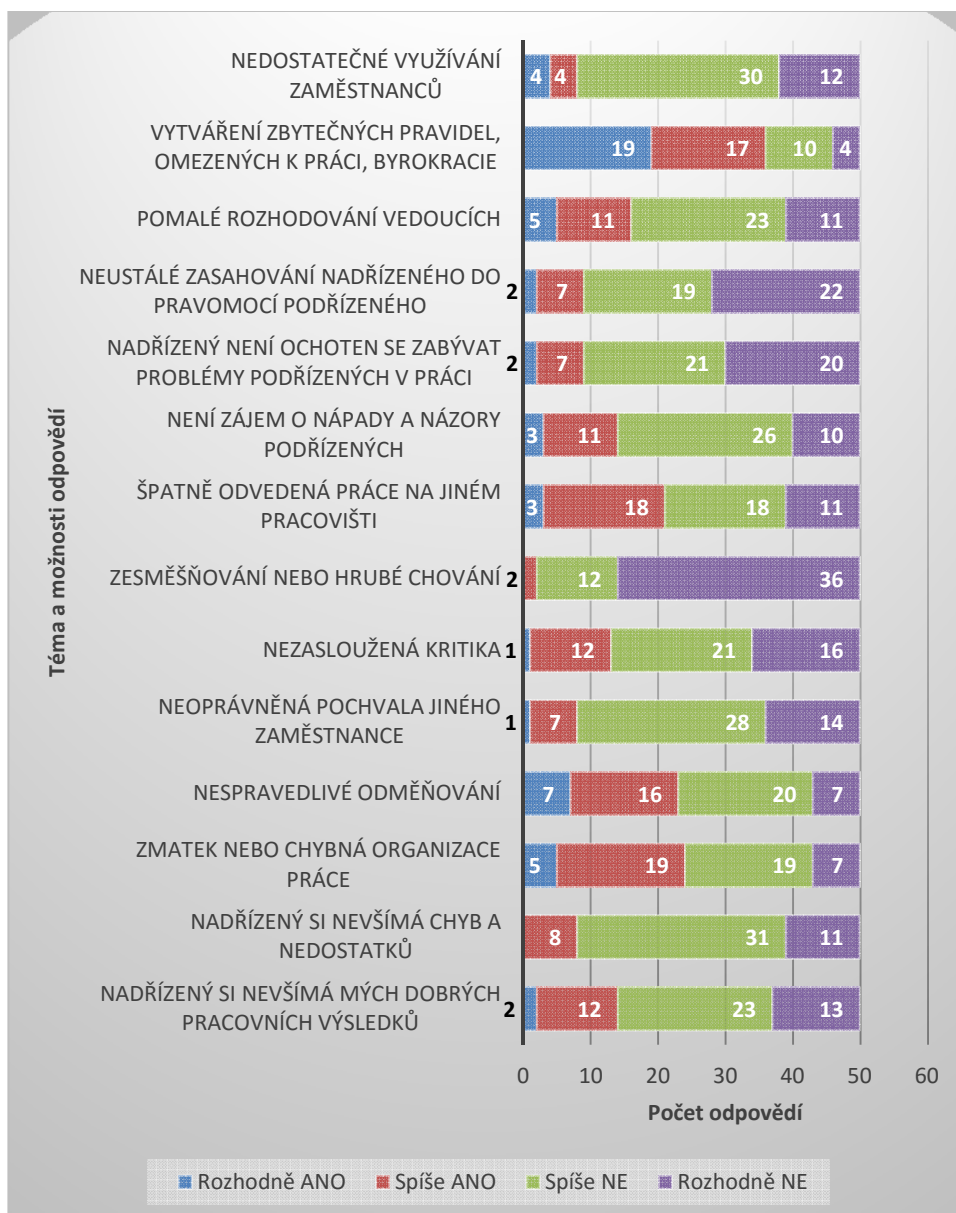
Zdroj⁹⁶

Otázka číslo 21: S jakými negativními faktory se setkáváte při práci nejčastěji?

Pouze u možnosti odpovědi vytváření zbytečných pravidel, omezení k práci a byrokracie se respondenti v nadpoloviční většině, a to v 72 % případů shodli, že se s takovými negativními faktory velmi často setkávají. Na výsledek může mít vliv měnící se organizační struktura, která stále není pevně zafixována a zaznamenává časté změny, ale také neustálá snaha nových manažerů zavádět vlastní, osvojené postupy do nových skupin, dále nevyjímaje se může jednat o následek úspor finančních nákladů a lidských zdrojů daného útvaru atpod.

⁹⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 21: Rozdělení respondentů podle vnímání negativních faktorů při práci



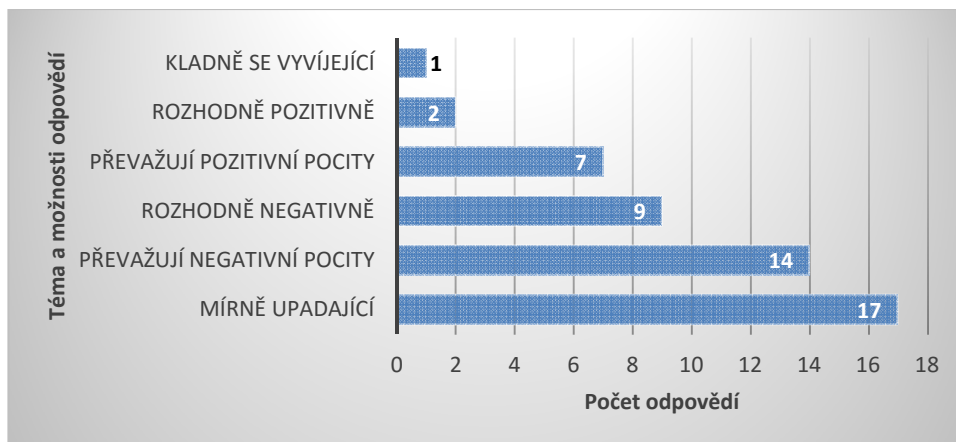
Zdroj⁹⁷

Otázka číslo 22: Jak vnímáte atmosféru prostředí v organizaci za poslední rok?

Změna prostředí v organizaci poukazuje na aktuální silně negativní vnímání atmosféry v organizaci, a to u 80 % z dotázaných jedinců. Vliv na zmíněný výsledek mají dle autora především časté organizační změny, střet dvou rozdílných firemních kultur, odliv schopných zaměstnanců, snižování mzdových nákladů, nejasná budoucnost zaměstnanců a organizace atpod.

⁹⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 22: Rozdělení respondentů podle vnímání atmosféry v organizaci za poslední rok

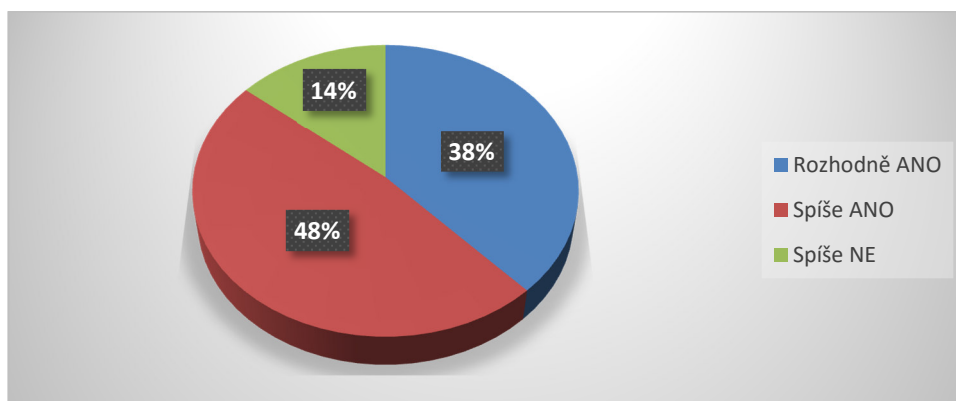


Zdroj⁹⁸

Otázka číslo 23: Uvítal(a) byste zlepšení Vašeho pracovního prostředí?

Zvýšení komfortu a pohodlí, ale i vybavení pracovního klima, by přivítalo celkem 86 % zaměstnanců. Vliv na získané informace mohou mít dle autora teplotní podmínky uzavřených i otevřených, rozlehlých kanceláří, dále nedostatečně kvalitní pracovní pomůcky, identita okolního prostředí, hluchnost okolního prostředí atpod. Vzhledem k zájmu o zlepšení pracovního klima autor doporučuje zařadit téma do hodnotících rozhovorů zaměstnanců a hledat možné shody se zaměstnavatelem.

Graf 23: Úvaha respondentů nad zlepšením pracovního prostředí



Zdroj⁹⁹

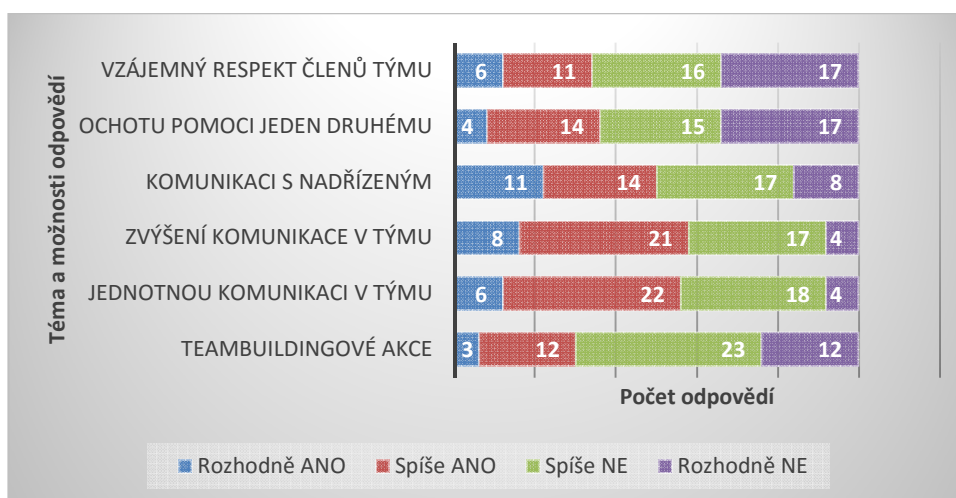
⁹⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

⁹⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo 24: Pro zlepšení vztahů na pracovišti postrádáte:

Nejzásadnějším ztrátovým faktorem pro zlepšení vztahů na pracovišti, který překročil zápornou hranici při 56 %, je zvýšená komunikace v týmu. Komunikace s nadřízeným, zvýšená i jednotná komunikace v týmu se u respondentů pohybuje v negativním vnímání od 50 % do 58 %. Zbylá témata jsou pro respondenty uspokojující.

Graf 24: Úvaha respondentů nad strádáním ve vztazích na pracovišti



Zdroj¹⁰⁰

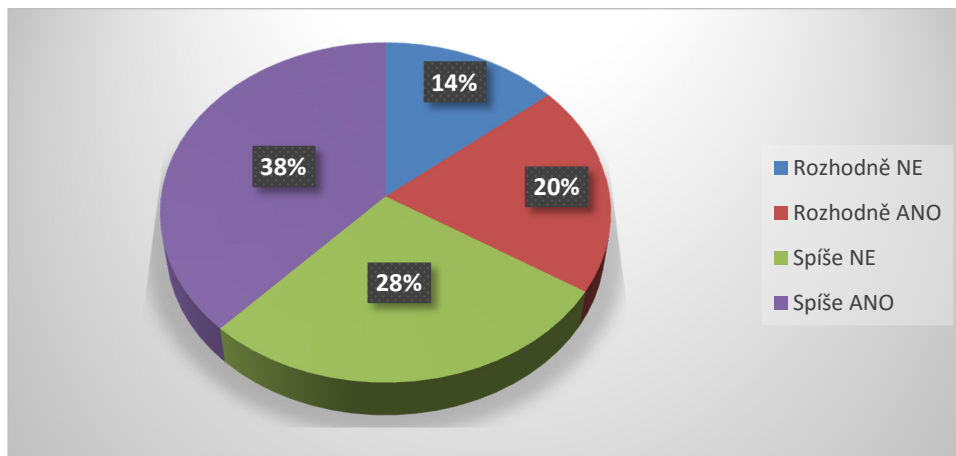
Otázka číslo 25: Zaznamenáváte, že při častých obměnách či ztrátách zaměstnanců ve Vašem týmu či okolí se Vaše pracovní výkonnost snižuje?

Zajímavou ukázkou vnímání svého okolí nám uvádí níže uvedený graf. V 58 % odpovědi mají respondenti pocit a minimálně nepřímé důkazy, že odliv blízkých kolegů jim způsobuje ztrátu jejich vlastní výkonnosti. Zde se dle autora může jednat o ztrátu zdravé rivality, tedy vzájemné motivace, v týmu, dále o zvýšení nejistoty při oslabení původně stabilního okolí, pochybování nad smysluplností vykonávané práce, vzniku úvah, zda jsou dostatečně naplňovány potřeby zaměstnance, který pozici stále zastává.

¹⁰⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 25: Rozdělení respondentů podle subjektivního vnímání vlastní pracovní výkonnosti při ztrátě okolních kolegů

„Vnímají respondenti pokles pracovní výkonnost při ztrátě okolních kolegů?“



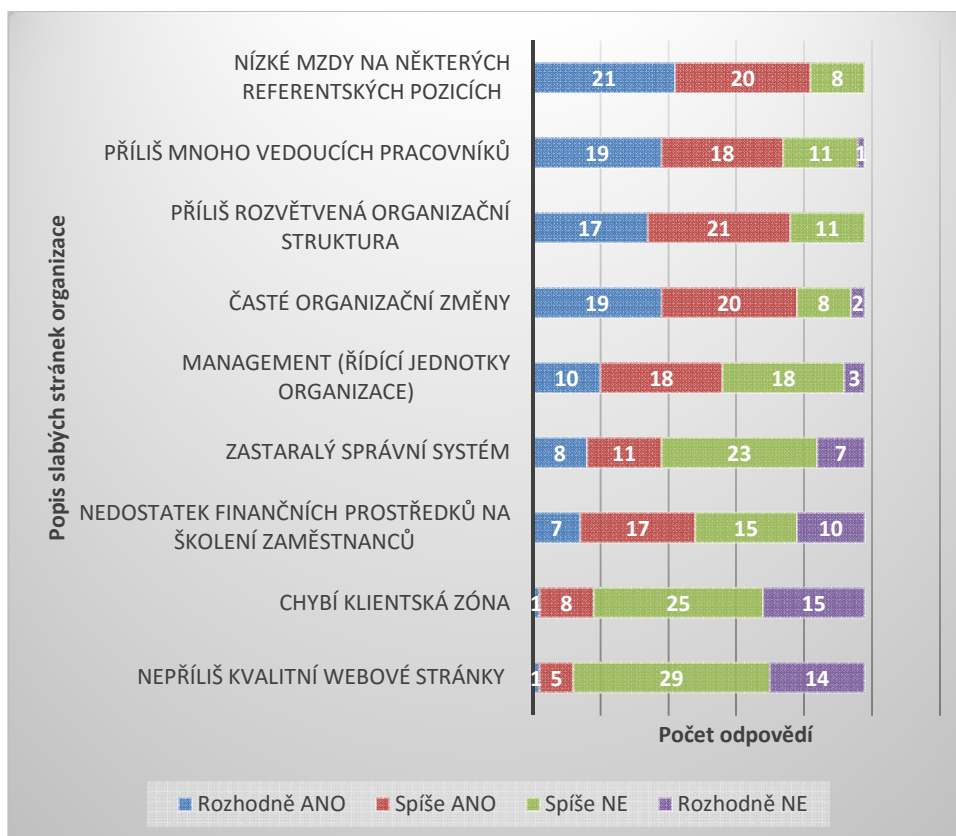
Zdroj¹⁰¹

Otázka číslo 26: Vnímáte níže uvedené klíčové faktory za SLABÉ stránky organizace?

Již v úvodu dotazníku byli respondenti obeznámeni se skutečností, že 4 poslední otázky jsou výchozí formulací SWOT analýzy použité v organizaci. Slabé stránky v nadpoloviční většině odpovědí respondenti uznali u nízké mzdy na některých referentských pozicích v 82 %, příliš mnoho vedoucích pracovníků v 74 %, příliš rozvětvené organizační struktury v 76 %, u častých organizačních změn v 78 % a v nižších 56 % u častých organizačních změn. Naopak respondenti nepovažují za slabou stránku organizace chybějící klientskou zónu z 80 % a webové stránky z 86 %.

¹⁰¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 26: Rozdělení respondentů podle vnímání SLABÝCH stránek organizace



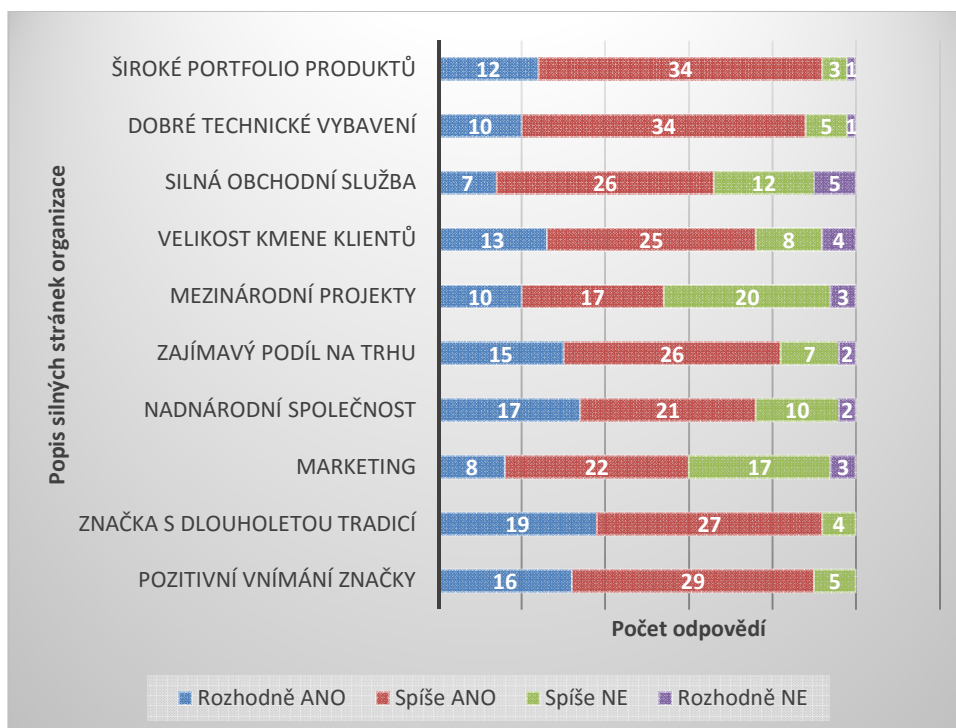
Zdroj¹⁰²

Otázka číslo 27: Považujete níže uvedené klíčové faktory naopak za SILNÉ a pociťujete v nich velkou oporu společnosti?

Z výsledného grafu vyplývá více jak 50 % souhlas s respondentů u všech vyjmenovaných faktorů silných stránek organizace v dotazníku. Silně kladná podpora faktorů je u širokého portfolia klientů v celých 92 %, stejně tomu je i u faktoru značky s dlouholetou tradicí a v 90 % nejsilnější trio podtrhuje pozitivní vnímání značky. Respondenti zde jasně podpořili zvučnost a stabilitu jména organizace na trhu. Důsledkem možné neznalosti či nezainteresovanosti v mezinárodních projektech organizace respondenti spíše nepovažují tento faktor za silnou stránku ze 46 %. Marketing organizace je vnímán spíše negativně a to ze 40 %.

¹⁰² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 27: Rozdělení respondentů podle vnímání SILNÝCH stránek organizace



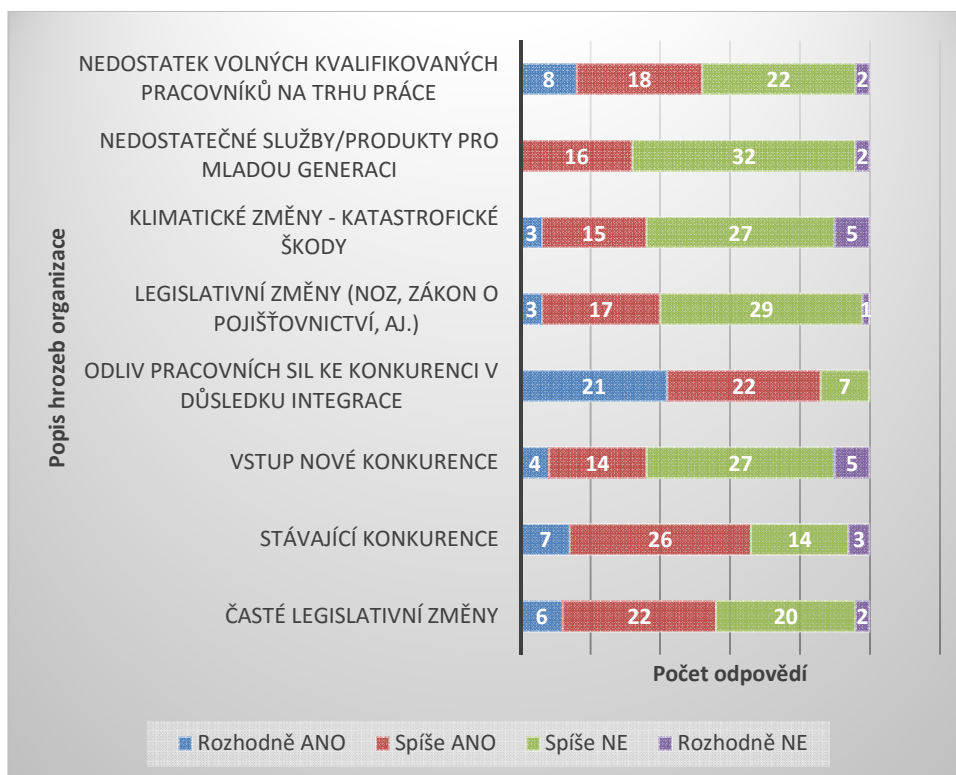
Zdroj¹⁰³

Otázka číslo 28: Pociťujete HROZBU pro organizaci v níže uvedených klíčových faktorech?

Autor se zaměřuje na dva nejsilněji hodnocené faktory u respondentů, které jsou považovány za hrozbu. Hrozba z odlivu pracovních sil ke konkurenci v důsledku integrace je vnímána 86 % respondentů, z toho 42 % je rozhodně přesvědčených o uvedené hrozbě, dalších 44 % je o tom spíše přesvědčeno. Zde byl již zmíněn zvýšený tlak na výkony zaměstnanců, který minimálně pocitově dle zaměstnanců klesá, při zvýšené fluktuaci okolních, stabilních zaměstnanců. Snaha organizace udržet kvalitní lidské zdroje v organizaci je chápána respondenty jako mizivá ve 14 % všech odpovědí. S výše uvedeným souvisí další hrozba ve stávající konkurenci, které se respondenti obávají v 66 %. Odlivu kvalitních pracovních sil ke konkurenci je ve vědomí nadpoloviční většiny respondentů. Nejnižší hrozbou jsou respondenty uváděny nedostatečné služby/produkty pro mladou generaci, kteří tento fakt odmítají v 64 % odpovědí.

¹⁰³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 28: Rozdělení respondentů podle vnímání HROZEB organizace



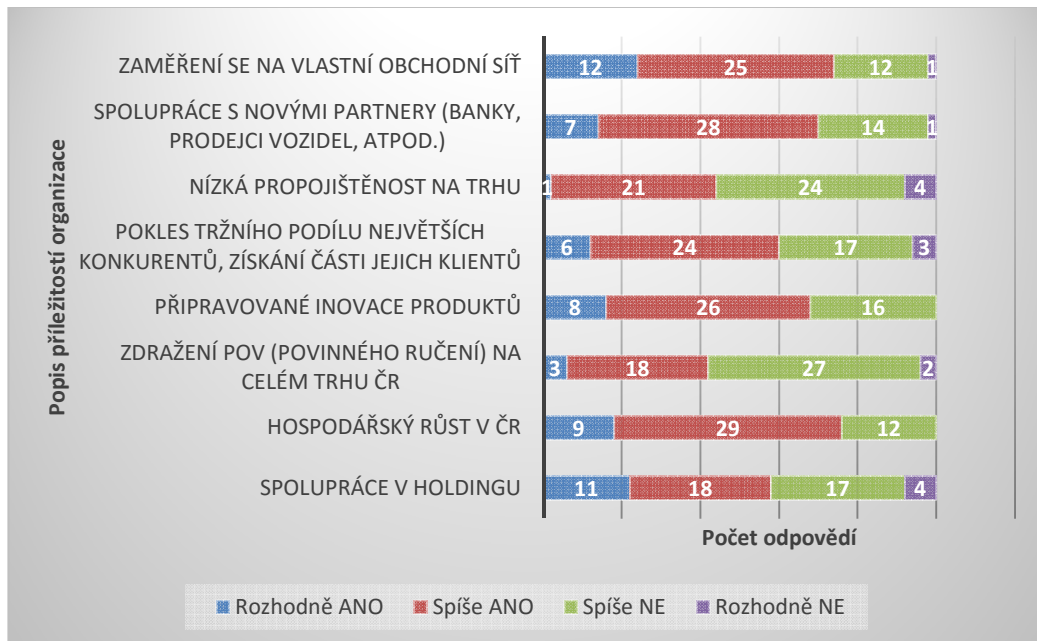
Zdroj¹⁰⁴

Otázka číslo 29: Vnímáte PŘÍLEŽITOST pro organizaci v níže uvedených klíčových faktorech?

Kromě nízké propojištěnosti na trhu a případného zdražení povinného ručení, jsou všechny uvedené příležitosti organizace respondenty v nadpolovičním počtu odpovědí kladně odsouhlaseny. V uvedených 76 % je hospodářský růst v ČR chápán jako příležitost pro organizaci, v 74 % je spatřována příležitost v potenciálu vlastní obchodní sítě. Nejednostrannost názorů respondentů, která je uvedena níže v grafu, může být dle autora způsobena i nedostatečnou informovaností o činnostech a výsledcích práce vně i uvnitř organizace.

¹⁰⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 29: Rozdělení respondentů podle vnímání PŘÍLEŽITOSTÍ organizace



Zdroj¹⁰⁵

¹⁰⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ HYPOTÉZ

Hypotéza 1

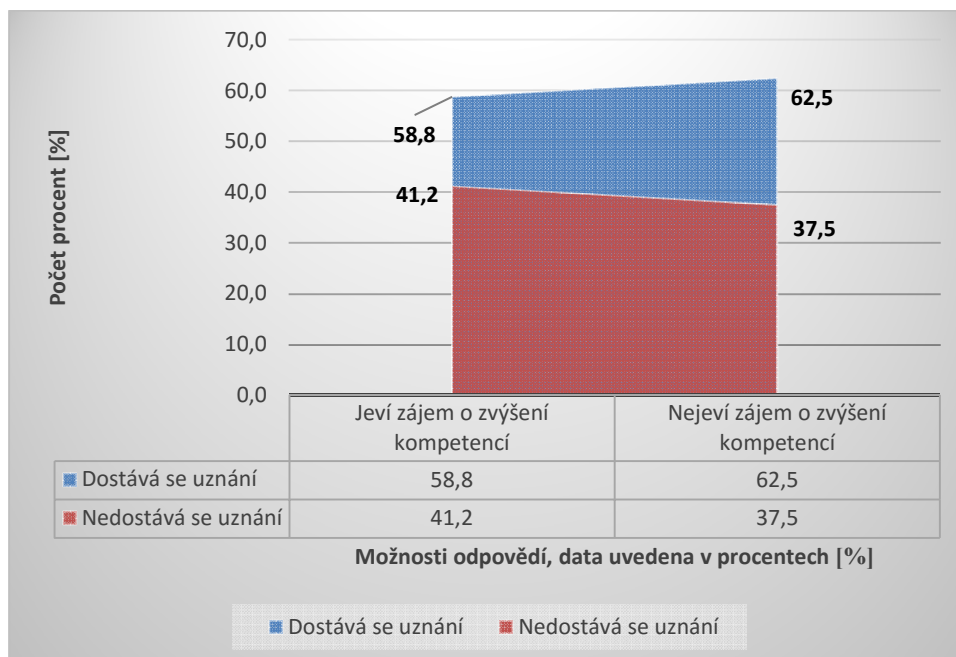
Zaměstnancům, kteří mají zájem o zvýšení pracovních kompetencí, se dostává častěji pochvaly a uznání, než ostatním.

Hypotéza se nepotvrdila.

Zaměstnanci, kteří mají, ale i nemají, zvýšený zájem o nárůst kompetencí na jejich pozici se velmi podobně dostává uznání a pochvaly od svých okolních, především vedoucích, zaměstnanců. Není tedy pravidlem, že ambiciózní jedinec se snahou proměňovat vlastní potenciál a rozvíjet pracovní kompetence, bude vždy sklízet znatelně vyšší množství pochval a uznání od svého okolí. Naopak u jedinců, kteří nejeví zájem o navýšení pracovních kompetencí, se dle sběru dat podařilo zjistit, že se jim v procentuálně více dostává uznání a pochvaly. Graficky je výsledek znázorněn na grafu č. 30.

Graf 30: Hypotéza 1 – Úvaha, zda se zaměstnancům prokazujícím zájem o zvýšení kompetencí dostává častěji pochvaly a uznání

„Dostává se zaměstnancům, kteří mají zájem o zvýšení kompetencí, častěji pochvaly a uznání?“



Zdroj¹⁰⁶

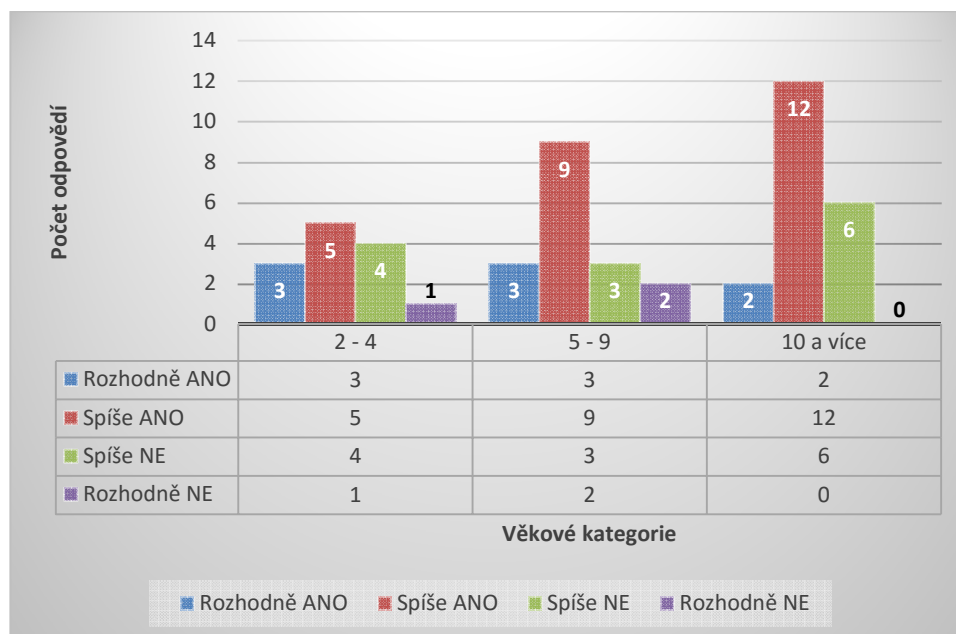
Hypotéza 2

Požadavek zaměstnanců o zvýšení pracovních kompetencí v pracovním procesu se liší dle délky jejich praxe v organizaci.

Hypotéza se potvrdila.

Délka praxe zaměstnanců v organizaci má vliv na zvýšené požadavky vedoucí k navýšení kompetencí u jednotlivých zaměstnanců. Kategorie zaměstnanců pracujících v organizaci 10 a více let je více jak dvojnásobně rozhodnuta přijmout další kompetence. Dle výsledných dat v níže uvedeném grafu se snaha přijmout vyšší kompetence v zaměstnání odvíjí přímo úměrou k délce praxe zaměstnanců. U kategorie zaměstnanců 2-4 let v praxi bylo dokonce zaznamenáno jedno rozhodné odmítnutí pro přijetí dalších kompetencí. Vliv na takové smýšlení mají jednoznačně znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnance, které se v průběhu praxe mohou neustále rozvíjet.

Graf 31: Hypotéza 2 – Vliv požadavků zaměstnanců o zvýšení pracovních kompetencí na délku jejich praxe



Zdroj¹⁰⁷

¹⁰⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

¹⁰⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Hypotéza 3

Zaměstnanci s vyšším vzděláním častěji preferují kariérní postup před odborným růstem.

Hypotéza se nepotvrdila.

Při analýze dat bylo zjištěno, že žádná skupina dle rozsahu dokončeného vzdělání, nepreferuje či neupřednostňuje kariérní růst před odborným. U magisterského či doktorského studijního programu vyplynulo, že pouhých 23,53 % respondentů v podobě 4 odpovědí, by preferovalo kariérní postup, zatím co 76,47 % v podobě 13 odpovědí preferuje odborný růst. Střední vzdělání s maturitou preferuje v 59,09% odborný růst, i když počet odpovědí týkajících se kariérního růstu je oproti magisterskému či doktorskému studijnímu programu násobně vyšší. Výsledky dalších skupin znázorňuje níže uvedený graf. Z dostupných informací nám dále vyplynulo, že respondenti s nižším vzděláním častěji pomýšlí a rádi by preferovali kariérní růst, než tomu je u skupin vzdělanějších. Možnost odborného růstu lze z výše uvedených výsledků jednoznačně považovat za silný motivující nástroj pro vedení organizace.

Graf 32: Hypotéza 3 – Preference zaměstnanců s vyšším vzděláním kariérního postupu před odborným růstem

„Preferují zaměstnanci s vyšším vzděláním kariérní postup před odborným růstem?“



Zdroj¹⁰⁸

¹⁰⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Hypotéza 4

Snižování pracovního výkonu podle zaměstnanců závisí i na fluktuaci okolních zaměstnanců.

Hypotéza se potvrdila.

Zaměstnanci dle výsledků dotazníkového šetření potvrdili, že z části 58 %, dochází ke snižování pracovního výkonu při fluktuaci okolních zaměstnanců. Zbýlých 42 % dotázaných nepocítuje změny ve svém pracovním nasazení a výsledcích.

Podle autora má podíl na vině i poměrně důležitá skutečnost, a to, že chybějící zaměstnanci nejsou obratně doplňováni novými lidskými zdroji. Prostoje a úměrný odliv nespokojených zaměstnanců není nijak podchycen novými silami do zeslabených skupin.

11 NÁVRH STRATEGIE ZMĚNY MOTIVAČNÍHO PROSTŘEDÍ

Autor práce v analýze dat z dotazníkového šetření zjišťoval stav motivačního prostředí v organizaci, aby mohl nalézt možné, a především vhodné, strategické změny, které by v následujícím období pomohly zaměstnavateli uchopit a rozvíjet motivační prostředí v organizaci. Strategické oblasti byly vytvořeny na základě informací získaných SWOT analýzou a návrhy strategie změn motivačního prostředí jsou vepsány do následujících podkapitol.

Časový rámec návrhu strategie změn pro realizaci autor stanovuje na jeden rok od data vzniku zavedení změn v organizaci.

11.1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Strategické oblasti změny motivačního prostředí pro spokojenost zaměstnanců jsou:

- Pracovní spokojenost zaměstnanců,
- pracovní vytížení zaměstnance,
- pravomoc a odpovědnost zaměstnanců.

Cíle strategie změny:

1. zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců v organizaci o 10 %,
2. konkretizovat pracovní nároky na zaměstnance a efektivně je řídit,
3. zefektivnit rozdělování pravomocí a odpovědnosti pro výkon práce.

Ad 1: Momentální spokojenost zaměstnanců v organizaci není výrazně vyšší, než jejich nespokojenost. Pracovní spokojenost potvrdilo 58% respondentů. Rozdíl 16 % vypovídá o nevyrovnaném neboli nejednotném vnímání pracovního klima zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci nejvíce považují aktuální situaci ve společnosti za mírně upadající s negativními pocity, což potvrdilo celých 80 % respondentů. Faktory zeslabující pracovní spokojenost zaměstnanců je celá řada a komplexně mají vliv na způsob vnímání spokojenosti v organizaci. Pro splnění strategické změny je nezbytné se zaměřit na všechny strategické oblasti motivačního prostředí komplexně.

Ad 2: Zde je nezbytné konkretizovat pracovní náplň jednotlivce a soustředit jeho výkon na předem stanovené cíle. Dále je zapotřebí optimalizovat únosnou a efektivní zátěž a časový stres na každého jedince. Přidává-li se někde danému jedinci či skupině práce, je vhodné jinde práci ubrat či zjednodušit a nezvyšovat neustále nároky na zaměstnance.

Ad 3: Hlavním prvkem je zajistit vedoucími zaměstnanci efektivní rozdělování pravomocí a odpovědnosti mezi kompetentní zaměstnance. Pracovní spokojenost lze spatřovat nejen např. v osobním a odborném růstu jedince, ale také v rozsahu jeho kompetencí na pracovišti. 68 % respondentů si přeje rozšíření vlastních kompetencí včetně jejich případného posunu i na okolní a nižší pozice. Aby manažeři a podřízení zaměstnanci mohli dobře vykonávat svoji práci, musí mít k dispozici i potřebný čas. Proto je možné vyřešit požadovaný rozvoj jedinců v oblasti pracovních pravomocí a odpovědnosti, a zároveň ulevit přetíženým zaměstnancům, právě posunem řídicích kompetencí na vybrané pozice a povolání jedince. Možností je i decentralizované řízení do organizačních středisek např. mimo centrálu nebo generální ředitelství, kde navazují činnosti na centralizované řízení. Autor tak navrhuje zjednodušení procesů či rozmělnění povinností vytíženého zaměstnance mezi jiná oddělení, která se danou činností více zabývají či ji mají jako hlavní pracovní náplň. Zaměstnanec se tak bude moci věnovat novým požadavkům zaměstnavatele a více se orientovat na kvalitu odvedené práce.

11.2 EFEKTIVNOST ODMĚŇOVACÍHO A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Strategické oblasti změny motivačního prostředí pro efektivnost odměňovacího systému jsou:

- Spravedlnost odměňovacího a motivačního systému,
- finanční a nefinanční odměňování,
- odměňovací politika organizace a potřeby zaměstnanců.

Cíle strategie změny:

1. Zvýšit kontrolu, transparentnost a srozumitelnost odměňovacího systému,
2. optimalizovat prvky hmotného a nehmotného odměňování dle potřeb zaměstnanců,
3. sladit motivační systém s politikou organizace s ohledem na konkurenční trh.

Pracovní pozice respondentů z 86 % tvoří podřízení zaměstnanci a ze 14 % linioví manažeři, tedy většinový názor je zajištěn přímo z nejnižších pozic organizační struktury.

Ad 1: Většina zaměstnanců v hodnotě 66 % požaduje vyplácení měsíčních výkonových odměn, proto jako první doporučení autora je ponechat a vždy dodržovat pravidelnost vyplácení odměn na měsíční bázi, nebude-li nutné pracovní výkon jedince hodnotit, až po delším časovém, pracovním úseku.

Stejnými procenty se pyšní srozumitelnost a přehlednost odměňovacího systému. Pouze 66 % zaměstnanců pozitivně hodnotí odměňovací systém. Zde je nezbytné transparentně nastavit pravidla vyplácení odměn, ponechat možnost všem jedincům vlastní kontroly pracovního výkonu, i v průběhu časového úseku hodnocení, a obrátě řešit případné připomínky k nesrovnalostem, které mohou nastat. Znatelných 46 % zaměstnanců zažívá nespravedlivé odměňování, což je nutné zastavit. Odměňovací systém autor doporučuje pravidelně konzultovat na konci každého hodnotícího období a na pravidelných hodnotících rozhovorech, nebude-li si to situace vyžadovat i dříve.

Podstatnou věcí pro odměňování a motivování zaměstnanců je, zda vedoucí pracovníci vedou dostatečný ohled na všechny důležité faktory vykonané práce daného jedince. Z analýzy dat vyplynulo, že zaměstnanci postrádají především ohled na složitost a kvalitu odvedené práce. Ačkoliv je tento faktor náročnější na kontrolu, pak autor doporučuje stanovit klíčové faktory v rozsahu vykonávané práce jedince, které se budou ve stejné míře i plošném rozsahu kontrolovat u všech jedinců, kteří mají stejnou či velmi podobnou pracovní náplň.

Ad 2: Jako finanční, nejvíce motivační, ohodnocení je respondenty jednoznačně udávána základní mzda, příplatky a prémie. Zde je zaměstnavatel nucen nejvíce šetřit v období organizačních změn, a proto autor v době negativně vnímaného období doporučuje maximální zaměření na ostatní dostupnější motivující ohodnocení. Konkrétně lze hledat atraktivnější tarify pro využívající mobilní síť zaměstnanců,

ponechat či rozumně v možné míře navýšit slevy zaměstnavatele na produkty organizace, provázat benefity s dalšími partnery organizace či zavést příplatky na dovolenou, kterou respondenti označili, jako druhou nejvíce motivující finanční odměnu atd.

U nefinančních motivací byly zaznamenány výrazné snahy zaměstnance odborně růst a získávat uznání i důvěru zaměstnavatele. Mezi zvyšováním kompetencí, kariérním postupem, vykonáváním smysluplné práce a mezi pracovními vztahy nebyly výrazně rozdílné hodnoty. Hlavní zaměření je tedy určeno prvním dvěma faktorům. Prvotně je nezbytné vyvolat potřebu u vybraného jedince odborně růst, dále mu požadovaný růst umožnit. Jelikož zájem o odborný růst je mezi respondenty 58%, pak šance pro rozvoj lidských zdrojů v organizace má budoucnost. Velice silnou motivační zbraní je projev důvěry a uznání. Přibližně 40 % nepocítuje dostatečné uznání a důvěru od svého nadřízeného. Zde je nezbytné se ve věci zaměřit na všechny jedince a pomoci jim rozvíjet vlastní potenciál, aby se mohli zaměřit na seberealizaci a pomoci organizaci snáze dosahovat stanoveným cílů.

Ad 3: Již SWOT analýza upozornila na silné stránky ve vlastní obchodní službě, dobré výsledky obchodní služby a velký kmen klientů. Naopak hrozby jsou SWOT analýzou spatřovány v odlivu pracovních sil ke konkurenci. Nastavení odměňovacího a motivačního systému je proto vhodné synchronizovat s nabídkami a zavedenými motivačními a odměňovacími systémy konkurenčních organizací na trhu práce, aby se zabránilo odlivu kvalitních zaměstnanců a stabilizovalo se motivační prostředí.

11.3 VZTAH PODŘÍZENÉHO K NADŘÍZENÉMU

Strategická oblast pro změny vztahu nadřízeného k podřízenému je:

- Nehmotná motivace.

Cíl strategie změny:

1. Zvýšit poskytování pochval a uznání od přímého nadřízeného.

Ad 1: Celých 40 % zaměstnancům se nedostává uznání a pochvaly v požadované míře. Vliv zde může mít jednoznačně více faktorů, od vzájemné komunikace, sympatií,

až po naplňování očekávaného pracovního výkonu jedince vedoucím zaměstnancem. Zde je nezbytné za každou kvalitně odvedenou práci pochválit zaměstnance a následně více důvěřovat v jeho samostatnost. Umožnit a podporovat posun kompetencí zaměstnanců v odváděné pracovní činnosti, rozvíjet teamovou práci především v ochotě si pomoci a vzájemné podpoře. Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že zaměstnanci by zvýšení podpory, pochval a uznání kladně uvítali.

11.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Strategické oblasti změny rozvoje a vzdělávání v organizaci jsou:

- Odborný růst zaměstnanců,
- Motivace zaměstnanců pro rozvoj vzdělávání.

Cíle strategie změny:

1. Umožnit zaměstnancům odborný růst dle potřeby jejich pracovní pozice,
2. Zvýšit motivaci zaměstnanců k odbornému vzdělávání.

Ad 1: Návrh strategické změny spočívá ve výběru nejžádanějších vzdělávacích okruhů s ohledem na pracovní náplň jedince a umožnění zaměstnancům jejich absolvování. Dle SWOT analýzy je ve slabých stránkách zmíněno nedostatečné financování pro školení zaměstnanců. Zde je nezbytné, aby došlo ke změně strategie politiky financování pro školení zaměstnanců a podpory jejich odborného rozvoje. Využívat od zaměstnance získané poznatky ihned po absolvování školení. Nabídnout zaměstnanci nebo nejaktivnějším členům týmu alespoň 2 odborná školení ročně. Umožnit příspěvek na vzdělání zaměstnancům, zajistí-li to navýšení jejich odbornosti a budou-li získané poznatky moci přenést do vlastního výkonu práce. Náklady spojené s investováním financí do lidských zdrojů se organizaci navrátí v kvalitě a časové úspoře při plnění cílů organizace.

Ad 2: Příplatky na vzdělávání skončily mezi zaměstnanci v dotazníkovém šetření, až na šestém žádaném místě. Snahu rozšiřovat své znalosti projevilo pouze 6 % dotázaných. Chce-li zaměstnavatel, aby se zaměstnanci rozvíjeli, pak je nezbytné nalézt a zaktivovat potenciál zaměstnance, a snažit se jej dále budovat ve prospěch organizace.

Podle autora je nejdříve nutné ukázat zaměstnancům možnosti vzdělávání (od různých druhů školení po jiné vzdělávací systémy či zařízení), poukázat na osobní výhody a nevýhody v budoucí praxi zaměstnance, i s ohledem na případné navýšení mzdy či odměn po rozšíření znalostí a dovedností. Následně je možnost se zaměřit na určité zvyšování odbornosti konkrétního zaměstnance.

11.5 KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI

Strategické oblasti změny komunikace na pracovišti jsou:

- Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem,
- Týmová komunikace.

Cíle strategie změny:

1. Zvýšit spokojenost komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem,
2. sjednotit komunikaci uvnitř pracovních skupin, zavést pravidelné týmové porady.

Ad 1: V oblasti komunikace na pracovišti je 38 % nespokojených zaměstnanců. Zpravidla nemusí vyhovovat obsah, způsob a pravidelnost sdělovaných informací. Autor doporučuje při hodnotícím rozhovoru s nadřízeným pracovníkem rozebrat individuálně chybějící prvky komunikace a následně pevně dodržovat smlouvenou dohodu způsobu komunikace. Nebude-li možné nároky jedince na komunikaci s nadřízeným či s okolím na pracovišti splnit, pak je na místě důvody zaměstnanci vysvětlit, aby nedocházelo k dalším nedorozuměním. Jakékoliv nejasnosti není vhodné odkládat, naopak je vhodné nejasnosti ihned odstranit a zafixovat si oboustranně přínosný způsob komunikace, který má vliv i na samotný pracovní výkon zaměstnance.

Ad 2: Zaměstnanci v dotazníkovém šetření nejčastěji zmiňovali problém v odměřené a nepravidelné komunikaci s přímým nadřízeným. Naopak v zanedbatelném množství zaznamenali nepřesnou, nenaslouchající či povýšenou komunikaci. Dále byly odhaleny problémy v komunikaci uvnitř týmu skupiny a související jednotnosti komunikace v týmu. Jednotná komunikace v týmu chybí 56 % respondentů. Zde musí

vzejít nastavení komunikace uvnitř, ale i směrem ze skupiny, přímým nadřízeným, který na tok informací dohlíží a provádí její kontrolu. Více podporovat týmovou práci a jednotnou komunikaci mezi členy týmu. Nejprve oslovovat s dotazy k pracovní činnosti své kolegy, následně až nadřízeného zaměstnance. Zavedením pravidelných porad minimálně 1x měsíčně bude zajištěna jednotná komunikace uvnitř týmu a jakékoliv nejasnosti, které může nedostatečná komunikace v týmu přinášet.

11.6 PRACOVNÍ KLIMA

Strategická oblast změny pracovního klima na pracovišti jsou:

- Fyzikální, sociálně psychologické a prostorové podmínky.

Cíl strategie změny:

1. Zapojení zaměstnanců do utváření pracovního klima.

Ad 1: Ve většinových 86 % by zaměstnanci uvítali zlepšení svého pracovního klima. Podle autora nejsou s vedoucími zaměstnanci příliš časté a obvyklé debaty na téma zlepšení pracovního klima. Z tohoto důvodu je vhodné upřesnit všechny nedostatky (od řešení prostoru pracoviště, osvětlení, přes funkční klimatizaci a další technické vybavení, po kontakt a kumulaci zaměstnanců na určitém pracovním prostoru aj.), které pracovní klima vytváří a určit priority jejich odstranění. Důležitý moment je umožnit zaměstnancům se vyjádřit k pracovnímu klima, transparentně vybrat nejčastější či pro organizaci nejdostupnější varianty ke zlepšení prostředí a následně je realizovat. Zavést téma pracovního klima do již zmiňovaných pracovních porad, kde bude vždy následnou poradou zajištěna od vedoucího zaměstnance zpětná informace k možnostem provedení změny.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření návrhu strategie změny motivačního prostředí. Analýzou získaných dat ze SWOT analýzy bylo v rámci empirické části práce identifikováno 6 strategických oblastí pro změny v motivačním prostředí. Následné vytvoření 4 hypotéz bylo základním kamenem pro vznik elektronického dotazníku, který zpracovalo 50 reprezentativních respondentů. Hypotézy se potvrdily z 50 %.

Empirická část detailně popisuje postupy šetření a vytvořené návrhy strategie změny motivačního prostředí, ze kterých vyplývá, že v organizaci je řada přístupů i postupů ke zlepšení. Zásadní zjištění byly interpretovány v každé strategické oblasti pro změnu motivačního prostředí. Pro spokojenost zaměstnanců je nezbytné se věnovat každé z těchto oblastí, především optimalizovat pracovní vytížení jedince a umožnit rozvíjet pracovní pravomoci a odpovědnost zaměstnance. V efektivnosti odměňovacího systému byly odkryty nedostatky ve spravedlivosti odměňování, transparentnosti a srozumitelnosti. Ve vztahu podřízeného s nadřízeným výrazně chyběla nehmotná motivace v podobě pochvaly a uznání od nadřízeného zaměstnance. V rozvoji a vzdělávání v organizaci byl spatřen nedostatek v nízké snaze motivovat zaměstnance k rozvoji a vzdělávání, i když odborný růst byl na vrcholu vyhledávané motivace zaměstnanci. Oblast komunikace odkryla výraznou nespokojenost komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, a to včetně nejednotné komunikace v týmu. V poslední oblasti pracovního klima by zaměstnanci ve většinovém výsledku uvítali zlepšení svého zázemí. Návrhy na strategické změny motivačního prostředí jsou rozepsány v poslední kapitole empirické části.

Cíl bakalářské práce byl podle autora splněn, jelikož zjištěné výsledky považuje za korespondující s aktuálním motivačním prostředím v organizaci a spatřuje možnost reálného uplatnění v teorii a praxi.

Možnosti využití zjištěných poznatků autor spatřuje v implementaci a kontrole vytvořených návrhů v organizaci, ve které bylo prováděno empirické šetření. Autor také uvažuje nad pokračováním navazující průzkumné práce, kde doporučuje rozvinout techniky a oblast šetření v organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

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

ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1300-4.

DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 3. vyd. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.

HELUS, Z., *Úvod do psychologie*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a kol., *IS/IT strategie krok za krokem. Teorie pro praxi*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-272-4.

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

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

REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZÁČ, J., *Moderní management – Manažer pro 21. století*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. roz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol., *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠULER, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠUPPLEROVÁ, M., *Řízení lidských zdrojů – studijní texty pro distanční studium*, 1. vyd. Markéta Šupplerová, 2005. ISBN 80-244-1184-9.

TRPIŠOVSKÁ, D. a VACÍNOVÁ M., *Sociální psychologie*, 1. vyd. Praha: UJAK Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

TURECKIOVÁ, M., *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN: 978-80-86732-66-2.

TURECKIOVÁ, M., *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN: 978-80-86732-80-8.

URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARNOLD, F., *Management – von den Besten lernen*. 1. vyd. München: Carl Hanser Verlag, 2010. ISBN 978-3-446-42177-6.

KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. vyd. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 0131457578.

Seznam použitých internetových zdrojů

Dotazník je... [online]. © 2007 [cit. 30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>.

Nadřízený málo komunikuje [online]. © 13. 12. 2002 [cit. 30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-21101125-nadrizeny-malo-komunikuje>.

MACHÁLKOVÁ, J. *Pracovní život* [online]. © 27. 2. 2013 [cit. 30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/v-zamestnani/pracovni-zivot/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model celkové odměny	19
Obrázek 2: Proces motivace.....	23
Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vnitřní mzdovotvorné faktory organizace dle Goodridge.....	17
Tabulka 2: Vzájemný vztah teorií spojených se zkoumáním motivačních příčin	24

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví	47
Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku.....	48
Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání.....	48
Graf 4: Rozdělení respondentů podle odpracovaných let v organizaci	49
Graf 5: Rozdělení respondentů podle pracovních pozic.....	49
Graf 6: Rozdělení respondentů podle výše základní hrubé mzdy	50
Graf 7: Rozdělení respondentů podle pracovní spokojenosti.....	50
Graf 8: Respondenty očekávaný časový horizont vyplácení výkonových odměn ...	51
Graf 9: Rozdělení respondentů podle pohledu na srozumitelnost a přehlednost odměňovacího systému.....	51
Graf 10: Rozdělení respondentů podle chybějícího ohledu při odměňování od vedoucích pracovníků	52

Graf 11: Rozdělení respondentů podle motivujícího finančního ohodnocení	53
Graf 12: Rozdělení respondentů podle významu nefinanční motivace	54
Graf 13: Rozdělení respondentů podle přijímaní uznání a pochvaly od přímých nadřízených.....	54
Graf 14: Rozdělení respondentů podle upřednostňování finanční nebo nefinanční motivace.....	55
Graf 15: Rozdělení respondentů podle výše významu hmotné a nehmotné odměny	56
Graf 16: Rozdělení respondentů podle spokojenost naplňování jejich potřeb	56
Graf 17: Rozdělení respondentů podle přesvědčení svých možností k navýšení pracovního výkonu a odpovědnosti	57
Graf 18: Rozdělení respondentů podle jejich požadavků pro navýšení kompetencí	58
Graf 19: Úvaha respondentů nad očekávanou komunikací se zaměstnavatelem	58
Graf 20: Úvaha respondentů nad prvky komunikace s přímým nadřízeným	59
Graf 21: Rozdělení respondentů podle vnímání negativních faktorů při práci.....	60
Graf 22: Rozdělení respondentů podle vnímání atmosféry v organizaci za poslední rok	61
Graf 23: Úvaha respondentů nad zlepšením pracovního prostředí.....	61
Graf 24: Úvaha respondentů nad strádáním ve vztazích na pracovišti.....	62
Graf 25: Rozdělení respondentů podle subjektivního vnímání vlastní pracovní výkonnosti při ztrátě okolních kolegů	63
Graf 26: Rozdělení respondentů podle vnímání SLABÝCH stránek organizace.....	64
Graf 27: Rozdělení respondentů podle vnímání SILNÝCH stránek organizace	65

Graf 28: Rozdělení respondentů podle vnímání HROZEB organizace	66
Graf 29: Rozdělení respondentů podle vnímání PŘÍLEŽITOSTÍ organizace.....	67
Graf 30: Hypotéza 2 – Úvaha, zda se zaměstnancům prokazujícím zájem o zvýšení kompetencí dostává častěji pochvaly a uznání	68
Graf 31: Hypotéza 3 – Vliv požadavků zaměstnanců o zvýšení pracovních kompetencí na délku jejich praxe	69
Graf 32: Hypotéza 3 – Preference zaměstnanců s vyšším vzděláním kariérní postup před odborným růstem	70

SEZNAM ZKRATEK

ČR - Česká republika

NOZ - Nový občanský zákoník

POV - Povinné ručení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Dlouhý a jsem studentem 3. ročníku manažerských studií na vysoké škole. Rád bych Vás požádal o zpracování jednoduchého dotazníku, který je anonymní a zabere Vám přibližně 7 minut.

Získané informace budou použity v mé bakalářské práci: Terénní výzkum pro strategickou analýzu – strategie změny motivačního prostředí.

V závěru dotazníku jsou pro Vás připraveny 4 otázky, které jsou generovány ze SWOT analýzy organizace (informativně uvedeno i pod danými otázkami). SWOT analýza nám pomáhá identifikovat vztah vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) organizace.

Nebude-li stanoveno jinak, prosím vždy vyberte pouze jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za Váš názor, čas a vzájemnou spolupráci.

Pavel Dlouhý

*Povinné pole

Začátek formuláře

Vaše pohlaví? *

Muž

Žena

Kolik Vám je let? *

25 a méně

26 – 35

36 -50

51 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Základní

Střední vzdělání

Střední vzdělání s výučním listem

Střední vzdělání s maturitou

Vyšší odborné vzdělání

Bakalářský studijní program

Magisterský či doktorský studijní program

Kolik let již máte ve společnosti odpracováno? *

0

- 1
- 2 - 4
- 5 - 9
- 10 a více

V organizaci zaujímáte pracovní pozici: *

- Liniový manažer (vedoucí týmu či skupiny)
- Podřízený pracovník liniového manažera
- Jiné:

Jaká je výše Vaší základní hrubé mzdy? *

- Méně než 20 000 Kč
- 20 000 – 29 999 Kč
- 30 000 Kč – 39 999 Kč
- 40 000 Kč – 49 999 Kč
- 50 000 Kč a více

Jste ve stávající společnosti spokojen(a)? *

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

V jakém časovém horizontu byste uvítal(a) vyplácení případných výkonových odměn od zaměstnavatele? *

- Měsíčně
- Čtvrtletně
- Půlročně
- Ročně
- Jiné:

Je Váš odměňovací systém v práci srozumitelný a přehledný? *

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

Jaký ohled při odměňování ve Vámi odváděné práci postrádáte nejvíce? *

Vyberte maximálně 2 odpovědi

- Množství odvedené práce
- Kvalita odvedené práce
- Složitost odvedené práce (rozsah, náklady, komunikace aj.)
- Čas věnovaný práci
- Práce přesčas
- Jiné:

Jaké finanční ohodnocení Vás nejvíce motivuje? *

Vyberte maximálně 3 odpovědi

- Základní mzda, příplatky, prémie
- Příplatky na produkty podniku
- Příplatky na dovolenou
- Příplatky na stravování
- Příplatky na cestovné do zaměstnání
- Příplatky na telefon
- Příplatky na vzdělání
- Příplatky na sport a kulturu
- Jiné:

Jaká nefinanční motivace má pro Vás největší význam? *

Vyberte maximálně 3 odpovědi

- Kariérní postup
- Odborný růst
- Zvyšování pravomoci a odpovědnosti
- Pracovní vztahy
- Sportovní a kulturní akce
- Projev důvěry a uznání
- Vykonávat zajímavou, smysluplnou nebo společensky významnou práci
- Jiné:

Dostává se Vám od Vašeho nadřízeného uznání a pochvaly? *

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

Dal(a) byste přednost finanční odměně, před nehmotnou motivací v podobě uznání a pochvaly? *

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

Co má pro Vás vyšší význam? *

- Nefinanční (nehmotná) odměna
- Finanční (hmotná) odměna

Jak jste spokojen(a) s naplňováním Vašich potřeb? *

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Mzda, pracovní podmínky	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Jistota pracovního uplatnění, zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soužití na pracovišti, sociální vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potřeby uznání, respektu, pochvaly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potřeba seberealizace, osobního rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jste přesvědčen(a), že máte znalosti, schopnosti a čas pro navýšení Vašeho pracovního výkonu včetně zvýšení odpovědnosti za odvedenou práci? *

- Rozhodně ANO
 Spíše ANO
 Spíše NE
 Rozhodně NE

Uvítal(a) byste posun řídicích kompetencí na nižší úrovně řízení včetně Vás? *

- Rozhodně ANO
 Spíše ANO
 Spíše NE
 Rozhodně NE

Považujete komunikaci mezi Vámi a zaměstnavatelem za vyhovující? *

- Rozhodně ANO
 Spíše ANO
 Spíše NE
 Rozhodně NE

Setkáváte se s uvedenými prvky v komunikaci s přímým nadřízeným? *

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Odměřená komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepravidelná komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepřesná a nejasná komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neschopnost naslouchat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Způsob komunikace (povýšenost, hrubost, zvýšený tón hlasu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S jakými negativními faktory se setkáváte při práci nejčastěji? *

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Nadřízený si nevšímá mých dobrých pracovních výsledků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadřízený si nevšímá chyb a nedostatků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zmatek nebo chybná organizace práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nespravedlivé odměňování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neoprávněná pochvala jiného zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nezasloužená kritika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zesměšňování nebo hrubé chování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Špatně odvedená práce na jiném pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Není zájem o nápady a názory podřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadřízený není ochoten se zabývat problémy podřízených v	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
práci				
Neustálé zasahování nadřízeného do pravomocí podřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomalé rozhodování vedoucích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vytváření zbytečných pravidel, omezení k práci, byrokracie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatečné využívání zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak vnímáte atmosféru prostředí v organizaci za poslední rok? *

- Rozhodně pozitivně
 Kladně se vyvíjející
 Převažují pozitivní pocity
 Převažují negativní pocity
 Mírně upadající
 Rozhodně negativně
 Jiné:

Uvítal(a) byste zlepšení Vašeho pracovního prostředí? *

- Rozhodně ANO
 Spíše ANO
 Spíše NE
 Rozhodně NE

Pro zlepšení vztahů na pracovišti postrádáte: *

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Teambuildingové akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednotnou komunikaci v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšení komunikace v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
s nadřazeným					
Ochotu pomoci druhému	jeden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemný respekt týmu	členů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zaznamenáváte, že při častých obměnách či ztrátách zaměstnanců ve Vašem týmu či okolí se Vaše pracovní výkonnost snižuje? *

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

Vnímáte níže uvedené klíčové faktory za SLABÉ stránky organizace? *
(možnosti odpovědí tvoří výsledky SWOT analýzy)

		Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Nepříliš kvalitní webové stránky		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chybí klientská zóna		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatek finančních prostředků na školení zaměstnanců		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zastaralý správní systém		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management (řídící jednotky organizace)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Časté organizační změny		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příliš rozvětvená organizační struktura		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příliš mnoho vedoucích pracovníků		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Nízké mzdy na některých referentských pozicích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Považujete níže uvedené klíčové faktory naopak za SILNÉ a počítujete v nich velkou oporu společnosti? *

(možnosti odpovědi tvoří výsledky SWOT analýzy)

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Pozitivní vnímání značky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Značka s dlouholetou tradicí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadnárodní společnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajímavý podíl na trhu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezinárodní projekty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velikost kmene klientů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Silná obchodní služba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré technické vybavení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Široké portfolio produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Počítujete HROZBU pro organizaci v níže uvedených klíčových faktorech? *

(možnosti odpovědi tvoří výsledky SWOT analýzy)

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Časté legislativní změny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stávající konkurence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vstup nové konkurence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
pracovních sil ke konkurenci v důsledku integrace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legislativní změny (NOZ, Zákon o pojišťovnictví, aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klimatické změny - katastrofické škody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatečné služby/produkty pro mladou generaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatek volných kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vnímáte PŘÍLEŽITOST pro organizaci v níže uvedených klíčových faktorech? *
(možnosti odpovědí tvoří výsledky SWOT analýzy)

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Spolupráce v holdingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hospodářský růst v ČR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdražení POV (povinného ručení) na celém trhu ČR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Připravované inovace produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokles tržního podílu největších konkurentů, získání části jejich klientů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nízká propojištěnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
na trhu				
Spolupráce s novými partnery (banky, prodejci vozidel, atpod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměření se na vlastní obchodní síť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Odes

Konec formuláře

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavel Dlouhý

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Terénní výzkum pro strategickou analýzu – strategie změny motivačního prostředí

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.