



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra Práva

Diplomová práce

Motivační systém podniku a jeho vazba na výkonnost lidského kapitálu

Vypracovala: Bc. Markéta Dvořáková
Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta DVOŘÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E15563**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivační systém podniku a jeho vazba na výkonnost lidského kapitálu**
Zadávací katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl:

Cílem této diplomové práce (v návaznosti na bakalářskou) je výzkum motivačního systému v souvislosti s pracovní výkonností ve vybraném podniku.

Metodický postup:

Autorka se v problematice zorientuje teoreticky, poté bude sbírat a analyzovat data prostřednictvím pozorování, dotazování, studia dokumentace, atd. Navržená doporučení bude následně vysvětlovat v souvislosti s vynaloženými náklady.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíl, hypotézy a metodika práce. 4. Praktická část. 5. Zhodnocení. 6. Závěr. 7. Summary. 8. Seznam literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. **Bedrnová, E., & Nový, I. (2008).** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.
2. **Nakonečný, M. (2012).** *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha: Management Press.
3. **Provazník, V. (2007).** *Psychologie pro ekonomy.* Praha: Grada Publishing.
4. **Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2013):** *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum.
5. **Vroom, V. (2014).** *Management and Motivation.* New York: Wiley.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůve 10 250 02
377 01 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2017

Bc. Markéta Dvořáková

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení i lidský přístup, za její ochotu, trpělivost, cenné rady, připomínky a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům podniku WEDOS Internet, a.s. za jejich ochotu a vstřícnost a řediteli společnosti za poskytování informací a podkladů nezbytných pro tuto práci. Všem jmenovaným děkuji, neboť i díky jejich přispění mohla tato práce vzniknout.

Obsah

1	Úvod	9
2	Literární rešerše	11
2.1	Výkonnost lidského kapitálu.....	11
2.1.1	Lidský kapitál	11
2.1.2	Pracovní výkon a jeho řízení	11
2.1.3	Měření výkonnosti lidského kapitálu.....	13
2.2	Motivace.....	14
2.2.1	Motivace vnitřní a vnější	15
2.2.2	Pojem motiv	15
2.2.3	Struktura a proces motivace.....	15
2.2.4	Motivace k práci	16
2.2.5	Motivace k výkonu	17
2.2.6	Motivační typologie a vliv prostředí.....	18
2.2.7	Motivační profil	19
2.2.8	Skupinová motivace.....	19
2.2.9	Motivační systém podniku.....	20
2.2.10	Zdroje motivace	21
2.2.11	Nástroje motivace	22
2.2.12	Teorie motivace	24
2.2.13	Překážky motivace	28
2.3	Stimulace.....	28
2.3.1	Pojem stimul	29
2.3.2	Oblasti využívání stimulačních prostředků.....	31
2.3.3	Stimulace jako prostředek ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti zaměstnanců	33
2.4	Podniková kultura	34

2.4.1	Vznik pojmu podniková kultura	36
2.4.2	Vznik podnikové kultury	36
2.4.3	Význam podnikové kultury	36
2.4.4	Funkce podnikové kultury	37
2.4.5	Prvky podnikové kultury	37
2.4.6	Principy podnikové kultury	38
2.4.7	Síla podnikové kultury	38
2.4.8	Změna podnikové kultury	39
2.4.9	Dimenze podnikové kultury – Geert Hofstede	40
3	Metodika.....	41
3.1	Obsah a cíl diplomové práce	41
3.2	Pracovní postup	41
4	Praktická část.....	43
4.1	Charakteristika vybraného podniku	43
4.1.1	Historie podniku	43
4.1.2	Organizační struktura podniku.....	44
4.1.3	Zaměstnanci podniku	49
4.2	Analýza výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací	50
4.2.1	Produktivita práce v komparaci s průměrnou mzdou	50
4.2.2	Pearsonův koeficient korelace	60
4.2.3	Studentův párový t-test	63
4.3	Analýza motivačního systému podniku	65
4.3.1	Pozorování, rozhovory a studium podnikové dokumentace.....	65
4.3.2	Dotazníkové šetření	70
4.4	Analýza podnikové kultury	92
4.4.1	Systém symbolů.....	92
4.4.2	Výsledky dotazníku VSM 1994 & 2013.....	95

4.4.3	Výsledky testu TBSD (Test barevně sémantického diferenciálu)	98
4.5	Shrnutí zjištěných poznatků, zhodnocení a návrhy na jejich zlepšení	103
4.5.1	Analýza výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací	103
4.5.2	Analýza motivačního systému podniku	103
4.5.3	Analýza podnikové kultury	110
4.6	Porovnání aktuálního stavu motivačního systému podniku se stavem v roce 2015	111
4.7	Dodatečné náklady zaměstnavatele vzniklé v souvislosti s doporučovými změnami	112
5	Závěr	115
	Summary	117
	Seznam použitých zdrojů	118

1 Úvod

V současné době dochází ke stále hojnějšímu využívání výpočetní techniky a automatizaci celé výroby, nicméně lidský kapitál je stále nepostradatelný. Stroje totiž pomáhají výrobě pouze usnadnit a je to právě člověk, který stroj obsluhuje, kontroluje celý proces a případně opravuje poruchy a chyby.

Kvalita pracovníků je proto nejdůležitějším kritériem pro úspěšnost každého podniku. Firmy si tento fakt moc dobře uvědomují, a proto význam lidského kapitálu neustále stoupá a do popředí se dostává oblast řízení lidských zdrojů. Kvalitu lidského kapitálu je možné posoudit dle jeho osobních vlastností, znalostí, dovedností a kvalifikace. Avšak aby lidé mohli plně využít svůj potenciál, je potřeba je správně motivovat a následně motivaci udržovat za pomoci stimulačních prostředků k tomu určených.

Již bylo popsáno mnoho motivačních teorií, avšak žádná nedává přesný univerzální návod, jak jedince správně a efektivně motivovat. Tato skutečnost je dána individualitou každého člověka, jeho osobnostními rysy, názory, zájmy a postoji. Z tohoto důvodu je nezbytné zaměstnance nejdříve blíže poznat a zjistit jeho osobnost, přání a potřeby. Až poté může být motivace úspěšná.

Existuje však několik oblastí, kterým by měl věnovat pozornost každý zaměstnavatel, má-li zájem o kvalitně a efektivně motivované pracovníky. Těmito oblastmi jsou např. pracovní podmínky, ochrana zdraví při práci a bezpečnost práce; kvalifikace, rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců; pracovní doba; mzda a její pohyblivá složka; akce pro zaměstnance; sociální program; kariérní růst a podniková kultura.

Podniková kultura je souborem morálně závazných hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které pracovníci podniku společně sdílejí. Podniková kultura ovlivňuje vztahy uvnitř podniku, ale projevuje se i ve vztahu k zákazníkům a odlišuje podnik od ostatních firem. Projevem podnikové kultury je např. způsob oblékání v organizaci, způsob komunikace s vnějším světem, uspořádání kanceláří, způsob řešení úkolů v pracovních týmech, důraz na tradici podniku či naopak důraz na neustálý vývoj a nové nápady.

Firemní kultura ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku. Je to prostředek pro motivaci zaměstnanců, který může ovlivnit úspěchy či neúspěchy celé organizace. Většina podniků se dnes stále více snaží o vytvoření příjemného pracovního prostředí, které dokáže

efektivitu a kvalitu práce ovlivnit a má vliv také na pracovní výkonnost. Snaží se tedy přizpůsobit podnikovou kulturu potřebě zaměstnanců.

Podniková kultura se tak stává velmi významným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu podniku. Nejenom mnohé výzkumy, ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou podnikovou kulturou a ekonomickými výsledky podniků. Manažeři by měli mít na paměti, že podniková kultura nemůže vznikat odděleně, ale musí být součástí podniku, korespondovat s podnikovou strategií a organizačním uspořádáním. Pouze taková kultura má pro podnik smysl a bude přispívat k jeho růstu a efektivitě.

Cílem této diplomové práce je proto analýza výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací a následný výzkum motivačního systému a forem stimulace ve vybraném podniku včetně analýzy podnikové kultury.

V první části práce jsou uvedena základní teoretická východiska, definice a pojmy týkající se výkonnosti lidského kapitálu. Teoretická část práce se dále podrobněji zaměřuje na motivaci k pracovnímu výkonu, využívání vhodných stimulačních prostředků a podnikovou kulturu.

Ve druhé části práce je nejdříve představen vybraný podnik. Pomocí statistických metod (Pearsonův koeficient korelace v programu STATISTICA a Studentův párový t-test v softwaru R) a produktivity práce v komparaci s průměrnou mzdou byl následně analyzován pracovní výkon zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací. Prostřednictvím pozorování, rozhovorů, studia podnikové dokumentace a následně prostřednictvím strukturovaného dotazníku byla zkoumána motivace a stimulace ze strany nadřízeného s přihlédnutím k motivačním profilům zaměstnanců. V závěru druhé části práce je prostřednictvím systému symbolů a testu VSM i TBSD zkoumána podniková kultura této organizace.

Ve třetí a zároveň závěrečné části práce je vypracováno shrnutí a vyhodnocení výsledků šetření ve firmě. Zároveň je aktuální stav motivačního systému podniku porovnán se stavem v roce 2015, kdy byl ve firmě prováděn obdobný výzkum v rámci bakalářské práce. Dále jsou definovány problémové oblasti a vytvořena vhodná doporučení, která by měla přispět k účinnější a efektivnější motivaci a tím i lepší výkonnosti pracovníků a konkurenceschopnosti celého podniku. V samotném závěru práce jsou poté nastíněny dodatečné náklady zaměstnavatele vzniklé v souvislosti s doporučenými změnami v podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Výkonnost lidského kapitálu

2.1.1 Lidský kapitál

Aby bylo vůbec možné zabývat se otázkou výkonnosti lidského kapitálu, je nutné nejdříve definovat pojem lidský kapitál. Dle Beckera (1964) je lidský kapitál definován schopnostmi, dovednostmi a odpovídající motivací tyto schopnosti a dovednosti uplatnit. Za lidský kapitál se dle OECD považují znalosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha (Mazouch, 2011), (Somers & Birnbaum, 1998).

Lidský kapitál je ovlivněn vrozenými schopnostmi, rodinnými a sociálními faktory a dále také formálním, neformálním a informativním vzděláváním, přičemž lze říci, že všechny tyto faktory se navzájem ovlivňují (Mazouch, 2011).

Za základní zdroj výkonnosti je považován právě lidský kapitál. Při hodnocení lidského kapitálu a jeho dopadu na výkonnost je nutné nejdříve posoudit úroveň, kvalitu a budoucí vývoj tohoto lidského kapitálu (Wagner, 2009).

2.1.2 Pracovní výkon a jeho řízení

V rámci podnikového prostředí tvoří pracovní výkon soubor vlastností a dispozic zaměstnanců, které se podílejí na splnění zadaných pracovních úkolů (Pauknerová, 2006).

Firmy si najímají zaměstnance tedy proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a přispívali tak k dosažení celopodnikových cílů. Je tedy více než pochopitelné, že pracovní výkon vždy byl a stále je hlavním smyslem personální práce (Koubek, 2004).

Pracovní výkon je výsledkem spojení úsilí, schopností a vnímání role (Koubek, 2004):

- *Úsilí* je odrazem motivace a znamená množství energie vynaložené zaměstnancem při plnění pracovního úkolu. Jedná se o velice proměnlivou veličinu, neboť pracovní výkon nemusí být vždy přímo úměrný vynaloženému úsilí, zejména pokud zaměstnanec nepochopí svůj úkol správně nebo nejsou k dispozici potřebné schopnosti.
- *Odborné schopnosti* jsou součástí osobní charakteristiky zaměstnance využívané k úspěšnému vykonávání pracovních úkolů. Jedná se tedy o úroveň znalostí a dovedností určitého zaměstnance k vytvoření jeho výkonu.

- *Vnímání role či úkolů* znamená míru pochopení pracovních úkolů, tedy schopnost orientovat své úsilí správným směrem.

Od zaměstnanců se vyžaduje, aby průběžně dosahovali žádoucích výkonů, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny jisté normy. Výše těchto norem neodpovídá předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Pracovní výkon zaměstnanců je potřeba efektivně řídit, neboť pracovníci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než je k výkonu třeba, ztrácejí časem motivaci, protože mohou pracovat při minimálním úsilí. Naopak pracovníci s nižšími předpoklady k pracovnímu výkonu musí pracovat s mnohem větším nasazením a úsilím (Bedrnová & Nový, 2007).

Řízení pracovního výkonu představuje strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí, a to na základě ústní dohody či písemné smlouvy mezi manažerem a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu. Na základě této dohody či smlouvy dochází k provázání určitých činností jako např. vytváření pracovních úkolů, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Zároveň však dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými schopnostmi zaměstnanců. V podstatě se jedná o zvyšující se participaci každého zaměstnance na řízení podniku (Barro, 2001), (Koubek, 2004).

Řízení pracovního výkonu jednotlivců a týmů je systematický proces, který směřuje ke zlepšování výkonu celé organizace. Jedná se o nástroj k dosahování lepších výsledků pomocí plánování cílů, standardů a požadavků na schopnosti a chování. Řízení pracovního výkonu je v kompetenci liniových manažerů (Armstrong, 2011).

Výkonnost je ovlivněna celou řadou činitelů vnějšího i vnitřního charakteru. Jsou jimi (Pauknerová, 2006):

- *Technické, organizační a ekonomické podmínky,*
- *Společenské podmínky,*
- *Osobní determinanty zaměstnance,*
- *Situační podmínky.*

2.1.3 Měření výkonnosti lidského kapitálu

Lidský kapitál se považuje za kvalitativní veličinu. Při jakémkoli měření je tedy nezbytné převést lidský kapitál na veličinu kvantitativní (Synek, 2012).

Produktivita práce

Produktivita práce je nejběžnější způsob měření výkonnosti lidského kapitálu. Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje míru využití vstupu (výrobní faktor práce) při tvorbě výstupu (finální produkt). Obecně lze produktivitu práce vyjádřit následujícím vzorcem (Synek, 2012):

Rovnice 1: Produktivita práce

$$P = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

Za vstup se nejčastěji dosazuje počet pracovníků, osobní náklady nebo počet odvedených hodin, kdežto výstup je vyjádřen v peněžních jednotkách pomocí přidané hodnoty čisté produkce, tržeb, výnosů či hrubého obrátu (Synek, 2012).

Velice snadno lze změřit produktivitu práce v případě, že se jedná o práci, která vyžaduje určité dovednosti, např. dělnické profese. Naopak velmi obtížné je měřit produktivitu práce, která se opírá o znalosti, např. manažerské profese. Při měření je nutné si také uvědomit, že produktivita práce je velmi úzce spjata s technologiemi a technikou, kterou mají zaměstnanci k dispozici (Synek, 2003).

Průměrná mzda

V případě průměrné mzdy se jedná o podíl úhrnu vyplacených mezd zaměstnancům vůči průměrnému evidenčnímu počtu zaměstnanců. Pro určení výše mzdy se využívá hrubá mzda, tj. mzda před zdaněním. Jedná se tedy o příjmy zaměstnance, které nezahrnují sociální a zdravotní pojištění, cestovné apod. (Synek, 2003).

Při porovnání průměrné mzdy a produktivity práce platí, že průměrná mzda roste pomaleji než produktivita práce. Tento vztah se v ekonomice podniku hodnotí jako velmi důležitý (Synek & Kopkáně, 2009).

2.2 Motivace

V lidské psychice působí ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly, které se označují jako pohnutky či motivy. Tyto hybné síly dále orientují chování, poznávání, prožívání a jednání člověka určitým směrem. Působení těchto sil se navenek projevuje jako motivované jednání (Bedrnová & Nový, 2007).

Působení vnitřních hybných sil (motivace) se paralelně promítá ve třech dimenzích. Lze hovořit o tzv. dimenzi směru, která posouvá činnost člověka určitým směrem či naopak od určitého směru odvrací. Dimenze intenzity udává vynaložené množství energie na dosažení cíle, resp. jak moc je činnost člověka usilovná. V neposlední řadě lze hovořit o dimenzi stálosti (vytrvalosti, perzistence), která se projevuje v míře schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky a bariéry, jež se před ním mohou objevit při vykonávání motivované činnosti (Provazník & Komárková, 1996).

Řídící pracovník může motivovat své zaměstnance vytvořením vhodných pracovních podmínek, tzn. pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby. Zaměstnanec, který je dostatečně motivován, pak pracuje pilně a svědomitě a je orientován na cíl. Motivace tedy zahrnuje především úsilí, vytrvalost, cíle a přání člověka odvádět požadovaný výkon. Výkon je také vhodným ukazatelem, který může být prostřednictvím manažerů hodnocen. Jestliže lze považovat pracovní výkon jedince jako neuspokojivý, může být příčina v nedostatečné motivaci konkrétního zaměstnance (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997), (Miskell & Miskell, 1996).

Podle Trunečka (2004) je nezpochybnitelnou výhodou, pokud lidé mohou vzájemně kooperovat, jeden od druhého se učit a tímto způsobem dosahovat i větší seberealizace a vyšší výkonnosti týmu jako celku. Tuto kontinuitu lze charakterizovat jako procesní zaměření motivace.

Provazník & kol. (1993) ve své knize uvádí, že k optimální úrovni výkonu vede však jen přiměřená motivace. Příliš vysoká motivace totiž obvykle limituje jednání člověka a může vést až k destruktivnímu chování jedince a omezení jeho činnosti. Plamínek (2007) naopak poukazuje na to, že je zapotřebí rozlišovat motivaci a manipulaci. Do velké míry záleží na tom, zda se za účelem ovlivňování druhých lidí využívá jejich skutečných zájmů nebo zda se jejich zájmy vytváří uměle. V momentě, kdy se nadřizený orientuje vědomě na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho potřebami, dopouští se určitého druhu manipulace. Tato manipulace se pak vyznačuje tím, že se zaměřuje pouze na zájmy

manipulující osoby. Motivace naopak uspokojuje zájmy motivujícího nebo také určitého celku, který motivující zastupuje (např. podnik) a zároveň uspokojuje i zájmy, které jsou odrazem potřeb motivované osoby.

2.2.1 Motivace vnitřní a vnější

Motivaci lze rozlišit na vnitřní a vnější. U vnitřní motivace mohou lidé motivovat sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Člověk si tedy sám vytváří motivaci, která směřuje jeho chování a jednání určitým směrem. Mezi motivační faktory vnitřní motivace může být zařazena oblast rozvoje znalostí, dovedností a schopností, ale také odpovědnost či autonomie. Vnitřní motivace má hlubší a dlouhodobější účinek, protože se stává nedílnou součástí jedince. U vnější motivace bývají lidé motivováni prostřednictvím metod jako je odměňování, pochvala, povýšení a jiné benefity. Na opačném pólu stojí pak určitý trest, kritika, pokuta, posměch nebo dokonce zesměšnění v očích druhých lidí (Armstrong, 2007).

2.2.2 Pojem motiv

Motiv, někdy označovaný též jako popud či pohnutku, je vyjádřením vnitřní psychické hnací síly. V zásadě jde o příčinu určitého lidského chování a jednání. Cílem každého motivu je dosažení tzv. nasycení neboli, dosažení finálního stavu a vnitřního uspokojení a naplnění. V lidské psychice nicméně nepůsobí v jeden určitý časový okamžik jen jediný motiv, ale rovnou několik. Tyto motivy mohou směřovat stejným, ale také naprosto opačným směrem (Bedrnová & Nový, 2007), (Provazník & Komárková, 1996).

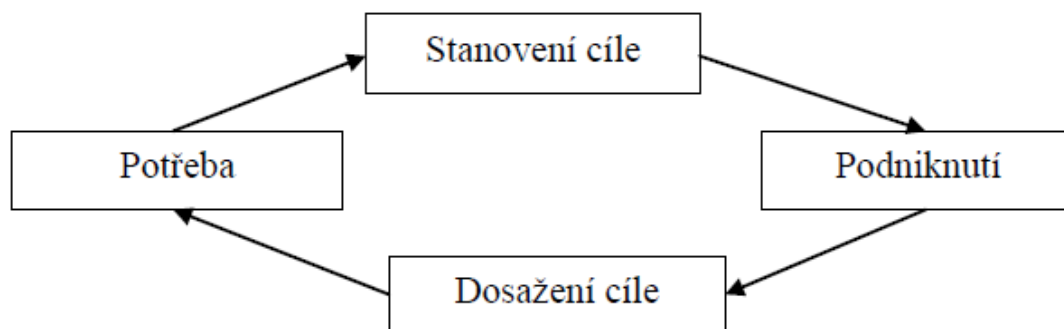
2.2.3 Struktura a proces motivace

Podnik jako celek může svým zaměstnancům nabídnout prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí různých stimulů, odměn, benefitů, příležitostí ke vzdělání a růstu a dalších zaměstnaneckých výhod. Nicméně je zapotřebí, aby pracovníci ve vedoucích pozicích správně pochopili motivační proces a efektivně využívali motivující procesy nabízené danou společností, poněvadž jsou to právě oni, kdo motivuje firemní pracovníky k podávání co možná nejlepších pracovních výkonů (Armstrong, 2007).

Obrázek níže (obrázek 1) zobrazuje model motivačního procesu, který souvisí s potřebami člověka. Jak je z obrázku patrné, motivace je podnícena zjištěním neuspokojené potřeby. Právě tyto neuspokojené potřeby vytváří přání něčeho dosáhnout

nebo něco získat. Následuje stanovení cíle vedoucí k uspokojování těchto přání a potřeb. Poté se zvolí způsob nebo cesta, která povede k dosažení těchto stanovených cílů. Následuje tzv. fáze podniknutí, při které dochází k realizaci již zvoleného způsobu chování. V samotném závěru procesu motivace se nachází dosažení cíle. Jestliže je dosaženo stanoveného cíle, potřeba se pokládá za uspokojenou (Armstrong, 2007).

Obrázek 1: Motivační proces



Zdroj: Armstrong (2007)

Pakliže je motivace vnitřní proces, který spouští chování zaměřené na cíl, a pokud může být pracovní výkon zároveň definován prostřednictvím úsilí vedoucího k dosažení pracovního cíle, pak se i on pokládá za akt motivace. Je však otázkou, jaké motivy vedou jedince k dosažení neočekávaných výkonů. Aby činnost člověka byla efektivní a dlouhodobá, musí být pro něj tato činnost důležitá. Pro tyto pohnutky se v odborné literatuře uplatňuje označení hodnoty. Jakákoli činnost by člověku měla zajistit určitou míru uspokojení a radosti, a především by ho měla bavit. Tento typ motivů tedy vytváří zájmy. A právě již zmíněné potřeby, hodnoty a zájmy patří mezi tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování intenzitu, směr a také určují dobu jeho trvání (Tureckiová, 2007).

2.2.4 Motivace k práci

Pracovní činnost člověka je činnost motivovaná. Pod pojmem pracovní motivace se rozumí takové lidské chování, které je spojováno s realizací určité pracovní činnosti, s vykonáváním určité pracovní pozice a také s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace je vyjádřením celkového přístupu člověka k práci, jinými slovy též pracovní ochota. Pro dlouhodobě úspěšný a prosperující podnik je základním kritériem jakékoli lidské činnosti v podniku efektivnost. Pozornost tedy musí být zaměřena nejen na

produktivitu práce, ale též na kvalitu, účelnost či smysluplnost činnosti. Rozhodující faktor je však stále člověk a jeho kvality (Provazník & Komárková, 1996).

Motivy lze rozdělit do dvou skupin (Provazník & Komárková, 1996):

- *Motivy přímo související s vykonávanou prací.* Jedná se kupříkladu o potřebu výkonu, potřebu činnosti, potřebu kontaktu s jinými lidmi nebo skutečnost, že člověka daná práce prostě baví.
- *Motivy nezbytně nesouvisející s vykonávanou prací* (například potřeba jistoty a peněz).

2.2.5 Motivace k výkonu

Motivace a schopnosti představují dvě elementární kategorie osobnostních determinant výkonu. Tato teze může být podpořena následujícím vzorcem (Bedrnová & Nový, 2007):

Rovnice 2: Úroveň výkonu

$$V = f * (M * S)$$

kde:

- *V: úroveň výkonu,*
- *M: úroveň motivace,*
- *S: úroveň schopností.*

Důsledkem nízké či úplně chybějící motivace vznikají situace, kdy se člověku v jeho činnosti nedaří a výsledek jeho práce je proto neuspokojivý. Avšak vysoká míra motivace s sebou zase přináší vysokou míru vnitřního napětí, které narušuje fungování psychiky daného jedince a tím dochází k oslabení předpokladů k pracovnímu výkonu. Optimální úroveň motivace se liší v závislosti na obtížnosti požadovaného pracovního úkolu. Obecně však platí nepřímá úměra, kdy náročnější úkoly vyžadují nižší stupeň motivace a naopak, úkoly nenáročné vyžadují stupeň motivace vyšší (Bedrnová & Nový, 2007), (Schein, 1969), (Weitz, Suján & Suján, 1986).

2.2.6 Motivační typologie a vliv prostředí

Každý pracovník je odlišný především svým chováním, vnímáním, vlastnostmi nebo reakcí na konkrétní podněty. Pro predikci budoucích reakcí vlastních zaměstnanců a zvládnutí jejich emočních stavů je nezbytné tyto zaměstnance vhodně roztrždit podle typu. Díky tomuto kroku je možné využít kladných stránek a vlastností pracovníků, a naopak předejít problémům vzniklým v souvislosti s plněním pracovních úkolů. Jedná se o následující motivační typy (Plamínek, 2007):

- *Objevovatelé,*
- *Slad'ovatelé,*
- *Usměřňovatelé,*
- *Zpřesňovatelé.*

Každá z těchto skupin disponuje určitými charakteristickými vlastnostmi, které předurčují postoj lidí k nim. Na každý z vyjmenovaných motivačních typů mají lidé odlišný pohled týkající se chápání a vnímání a s každou skupinou lidí se odlišným způsobem vyjednávají. S tímto faktem musí přirozeně souviset i nároky a očekávání na plnění pracovních povinností. Současně se ale nesmí podceňovat chování lidí k sobě navzájem v jedné skupině a chování více skupin mezi sebou. Jednotlivé motivační typy lidí vycházejí s určitými typy lépe a s jinými hůře. Případné spory v rámci jedné skupiny lidí mohou v negativním směru ovlivňovat i postoj ke skupinám ostatním. Stejně tak, jako jsou však typické spory, jsou typické i harmonické vztahy. Harmonický vztah nicméně lze dopředu nastavit jen v případě, jestliže nadřízený zná dobře své zaměstnance a jestliže ví, do které motivační skupiny patří (Plamínek, 2007).

Stejně jako člověka ovlivňují jednotlivé typy lidí, tak i prostředí má do jisté míry vliv na lidské chování a jednání a bezprostředně ovlivňuje uspokojování lidských potřeb. Vhodným příkladem tohoto vlivu je reklama a její působení na člověka jako jednotlivce. Pro správnou motivaci pracovníka je třeba získat informace o tom, o co vlastně ten určitý zaměstnanec sám usiluje. Po správném určení motivačního pole ho lze následně doplnit vhodným stimulem (Plamínek, 2007).

2.2.7 Motivační profil

Motivační profil představuje specifickou, syntetickou a stabilní charakteristiku lidské osobnosti. Obsahem motivačního profilu jsou motivační orientace – skladba, intenzita a vyhraněnost vnitřních hybných sil jednotlivce. Motivační profil člověka se vytváří již od útlého věku. Náležitá analýza motivačního profilu člověka je nezbytná k porozumění jednotlivým projevům lidského chování a k následné efektivní stimulaci (Provazník & Komárková, 1996), (Tampu, 2015).

Motivační profil člověka je tvořen širokou škálou dimenzí. Těmito dimenzemi jsou např. (Provazník & Komárková, 1996):

- *Orientace na dosažení úspěchu,*
- *Orientace na vyhnutí se neúspěchu,*
- *Orientace na úspěch (sláva, peníze),*
- *Situační orientace (zaměření na aktuální situaci),*
- *Perspektivní orientace (zaměření na budoucnost),*
- *Individuální orientace (člověk je zcela nezávislý na sociálních kontaktech),*
- *Skupinová orientace (člověk se ztotožňuje se skupinou),*
- *Orientace na ekonomický prospěch (na nejvyšších stupních hodnotových preferencí jsou peníze a hmotné odměny),*
- *Orientace na morální uspokojení (na nejvyšších stupních hodnotových preferencí jsou morální, ideové a etické hodnoty),*
- *Zaměření směrem k podniku (pracovník se ztotožňuje se svým pracovním zařazením),*
- *Zaměření směrem od podniku (pracovník si udržuje odstup od veškerého dění v podniku a snaží se být nezávislý).*

2.2.8 Skupinová motivace

Každý kolektiv má své specifické znaky, nicméně lze nalézt i znaky, které jsou totožné pro všechny kolektivy. U pracovních skupin se vyskytují tři základní skupiny potřeb. Jsou jimi (Stýblo, 1993):

- Všichni pracovníci fungují jako společná jednotka,
- Pracovníci plní společný úkol,
- Pracovníci berou v potaz i individuální zájmy a potřeby každého jedince.

Aby skupina mohla uspokojovat své potřeby, musí plnit následující funkce (Stýblo, 1993):

- *Iniciační funkce* (podávání návrhů na způsoby a postupy řešení problému),
- *Informační funkce* (získávání a předávání informací nutných pro řešení problému),
- *Ujasňovací funkce* (ujasnění v kolika různých variantách je třeba úkol vyřešit),
- *Funkce sumarizační shody* (kompromis - zjišťování, zda každý souhlasí s návrhy),
- *Funkce vyjadřování skupinových pocitů* (vzájemná podpora a povzbuzování).

Výše zmíněné funkce slouží jako určitá ochrana skupiny před možnými neúspěchy a častými konflikty a tím zajišťují její rovnováhu. Tyto funkce také významně podporují rozvoj přátelských mezilidských vztahů. Aby bylo možné vytvořit fungující skupinu, je zapotřebí zajistit rovnováhu mezi přímým vedením a osobní odpovědností, což v některých případech vyžaduje potlačení ambicí konkrétních jedinců ve prospěch celé skupiny. Také je potřeba, aby nedocházelo k závisti mezi zaměstnanci a pracovníci se tak dokázali radovat z úspěchů svých kolegů. Klíčová osoba ve skupině je přirozeně vedoucí, který ovlivňuje postoj ke skupině a bývá strůjcem pozitivního nebo naopak negativního naladění celé skupiny. Vedoucí také podporuje rozvoj vlastností a dovedností a soutěživost jednotlivců i celé skupiny. Je tedy nezbytné, aby nadřízený znal dobře každého pracovníka a jeho potřeby. Až poté lze efektivně řídit pracovní skupinu (Osterloh & Frey, 2000), (Stýblo, 1993).

Motivační práce vedoucího pracovníka vyvolává, udržuje, ale i usměrňuje motivační klima. Výkony pracovníků záleží tedy především na motivaci. Motivace je úkolem nadřízeného, jenž se stará zejména o koordinaci zájmů a potřeb jednotlivců se zájmy a potřebami skupiny i celého podniku (Mikuláščík, 2007), (Nakonečný, 1992).

2.2.9 Motivační systém podniku

Motivační systém by měl být součástí každého podniku, neboť je velmi důležitý pro správné a efektivní motivování firemních zaměstnanců. Efektivní motivační systém lze vytvořit pouze tehdy, berou-li se v potaz vnější i vnitřní faktory všech zaměstnanců, které je do větší či menší míry ovlivňují. Proces vytváření efektivního motivačního systému podniku patří mezi úkoly a cíle nejenom personálního oddělení, ale také manažerů společnosti (Koubek & Komárková, 2012), (Průša, 1991).

Pro vytvoření efektivního motivačního systému je zapotřebí stanovit tři elementární vzájemně provázané proměnné. Těmito proměnnými jsou hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců (Koubek & Komárková, 2012).

2.2.10 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace se označují skutečnosti, jež vytváří motivaci. Tyto skutečnosti zakládají tendence a zaměření lidské činnosti určitým směrem a mají také vliv na přetrvávání těchto tendencí. Základní zdroje motivace představují potřeby, zájmy, ideály, návyky, hodnotové orientace a hodnoty (Bedrnová & Nový, 2007).

Potřeby

V případě potřeb je možné členění na (Mikuláščík, 2007):

- *Primární biologické potřeby* (hlad, žízeň, potřeba spánku a odpočinku, sexuální potřeba, potřeba bezpečí, aktivity a emocí),
- *Sekundární biologické potřeby* (vznikají na základě závislosti - drogy nebo může jít o evoluci základních potřeb vlivem pestrosti nabídky či uspokojování potřeb v hojnosti),
- *Primární sociální potřeby* (potřeba lásky, uznání, seberealizace, pomoci, potřeba sociálního kontaktu a autonomie),
- *Sekundární sociální potřeby* (bydlení, doprava, výpočetní technika, telefon a další potřeby vznikající v kontextu neustálého obohacování lidského života).

Návyky

V průběhu lidského života dochází k realizaci různých činností pravidelným způsobem a v pravidelných situacích. Díky pravidelnosti se tyto činnosti zafixují, zautomatizují a stanou se z nich návyky (jinak řečeno stereotypy). Pokud se pak člověk dostane do situace, která svými vlastnostmi odpovídá podmínkám, s nimiž má daný jedinec spojené určité činnosti, vznikne u něj automaticky tendence provádět z minulosti zafixované a zautomatizované návyky. Jednoduše řečeno, jedinec se chová v souladu se svými stereotypy (Bedrnová & Nový, 2007).

Zájmy

Pod termínem zájem lze rozumět výběrovou pozitivní zaměřenost na specifické objekty nebo aktivity. Ve spojitosti se zájmy se uplatňuje mnoho vlivů. Hlavní faktor představuje pohlaví, a proto lze nalézt čistě ženské a příznačně mužské zájmy. Rovněž

hrají velkou roli osobní zkušenosti, příslušnost k určité kultuře, výchova, věk a sociální status. Zájmy působí na vývoj člověka, volbu jeho povolání a pracovní zaměření. Důležitý faktor představuje také vzor rodičů v raném období života (dětství a dospívání). U zájmů se rozlišují tři důležité aspekty. Těmito aspekty jsou citový vztah, snahová tendence a mobilizace pozornosti (Mikuláščík, 2007).

Hodnoty

Každý člověk se neustále setkává s novými a dosud neznámými skutečnostmi, které jsou následně poznávány, hodnoceny a je jim přiřazován určitý význam, hodnota či důležitost. Setkání s novou skutečností se často odehrává v souvislosti s prožíváním a poznáváním. Díky tomu nemůže přiřazená hodnota odrážet jen objektivní smysl a význam jevů a věcí, ale také smysl pro konkrétní osobu (subjektivní hodnocení). Hodnotou se může stát pro každého člověka de facto cokoliv. Záleží totiž do velké míry na konkrétních okolnostech a určitých podmínkách při utváření lidské osobnosti a samozřejmě také na zkušenostech osobní povahy jedince. Nicméně je možné jmenovat všeobecně platné hodnoty, kterými jsou kupříkladu zdraví, láska, rodina, děti, přátelství, společenské postavení, vzdělání, práce, peníze a další (Bedrnová & Nový, 2007).

Ideály

Ideál lze charakterizovat jako představu něčeho, co je subjektivně vnímáno jako žádoucí a kladně hodnocené. Jedná se tedy o cíl snažení či skutečnost, o kterou jedinec usiluje (Bedrnová & Nový, 2007).

2.2.11 Nástroje motivace

Pomocí motivačních nástrojů může vedoucí pracovník usměrnit postoje a motivy zaměstnanců (Bělohávek, 2010).

Pochvala

Pochvala jako nástroj motivace obvykle přiměje pracovníka k tomu, aby stejným způsobem, jako pracuje v současnosti, pracoval i v budoucím období tzn., dochází k posílení jeho pozitivního chování a jednání. Pochvala plní svůj účel teprve tehdy, pokud je konkrétní a osobně zaměřena a jestliže je spojena s rozhovorem a otázkami. Za účelem udržení dostatečného pracovního nasazení a zájmu jednotlivců o danou práci je zapotřebí vždy vyhledat příležitost k uznání nebo pochvale pracovníka. Vedoucí pracovníci někdy odmítají své podřízené chválit. Uznání za práci si většinou šetří až na největší viditelný

úspěch zaměstnance. Řídící pracovníci si však neuvědomují, že pochvala¹ a ocenění je značně efektivní a motivační způsob ke zlepšení pracovního výkonu svých podřízených (Bělohlávek, 2010), (Branham, 2004).

Kritika

Kritika patří mezi negativní motivační nástroje. Tento motivační nástroj nutí pracovníka k tomu, aby nějakou činnost vykonával odlišným způsobem, anebo aby jí nadále již vůbec neopakoval. Kritika, stejně tak, jako pochvala, by měla být konkrétní. Je zapotřebí, aby cíl kritiky byl zaměřen na výsledky chování a práce, ne přímo na osobu zaměstnance. Obzvláště je nezbytné, aby docházelo k formulování kritiky slušným, důstojným a přijatelným způsobem. Pro zdůraznění vážnosti kritiky, jsou někdy využívány rozličné postihy². Jde kupříkladu o redukci prémie, slovní pokárání, přidělení o stupeň podřadnější práce nebo dokonce zaslání dopisu vytýkajícího pracovní nedostatky či přeřazení na jiné pracoviště. Jakákoli závažnější pochybení zaměstnance mohou nepřímým způsobem a nepozorovanou cestou ovlivňovat výkon týmu jako celku. Z tohoto důvodu má kritika vliv nejen na jednotlivce, ale také na celý pracovní kolektiv (Bělohlávek, 2010), (Rychtaříková, 2008).

Zadání vhodných pracovních úkolů

Přidělení vhodných pracovních úkolů je motivačním nástrojem pomáhajícím pracovníkům rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti prostřednictvím vykonávání nových a do té doby zcela nevyzkoušených pracovních aktivit. Zaměstnanci jsou tak dále motivováni ke zlepšení aktivit pro ně již známých. Zadávání úkolů by se mělo řídit určitými pravidly a zásadami. Těmito zásadami jsou např. (Bělohlávek, 2010):

- Jednoznačné instrukce a pokyny,
- Postupné zadávání pouze částí úkolu, aniž by došlo k zahlcení pracovníka,
- Zpětná vazba na úspěchy a neúspěchy pracovníka.

¹ Pochvala je účinná obzvláště tehdy, jestliže je doprovázena vhodnou formou odměny, např. určitý finanční benefit nebo přidělení prestižnější práce.

² Postihy různého stupně.

2.2.12 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou založeny různé motivační přístupy. Jsou známy tyto motivační teorie (Armstrong, 2007):

- *Teorie instrumentality,*
- *Teorie zaměřené na obsah,*
- *Teorie zaměřené na proces.*

Teorie instrumentality

Tato teorie je nazývána podle slova „instrumentalita“. Toto slovo ztělesňuje přesvědčení, že jestliže se něco děje, dělá či vykonává, pak to zcela určitě povede k něčemu dalšímu (tj. každá akce vyvolává svou reakci). Ve své nejhrubší podstatě tato teorie říká, že lidé de facto pracují jen pro peníze a zisk jako takový. Jestliže pak budou tresty a odměny napřímo spojeny s výkonem daného jednotlivce, potom bude tento zaměstnanec motivován k pracovní činnosti. Závěr, který plyne z tohoto tvrzení, je ten, že odměny a tresty závisí na skutečném výkonu (Armstrong, 2007).

Teorie zaměřené na obsah

Teorie, které jsou zaměřené na obsah, nebo jinými slovy teorie potřeb, se snaží rozpoznat, co u zaměstnance nacházejícího se v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování, tzn., co pracovníka motivuje (Rolínek, 2003).

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je nejznámější teorií potřeb vůbec. Autor této teorie je americký klinický psycholog Abraham Maslow, dle kterého nese tato teorie také název. Maslowova hierarchie potřeb říká, že každý člověk v sobě skrývá dva odlišné druhy sil. Tyto síly jednak vychází ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět a zároveň člověka popohánějí kupředu k celku, k jedinečnosti nazývané „já“, k plné funkčnosti všech sil a důvěře směrem k vnějšímu světu (Bedrnová & Nový, 2007).

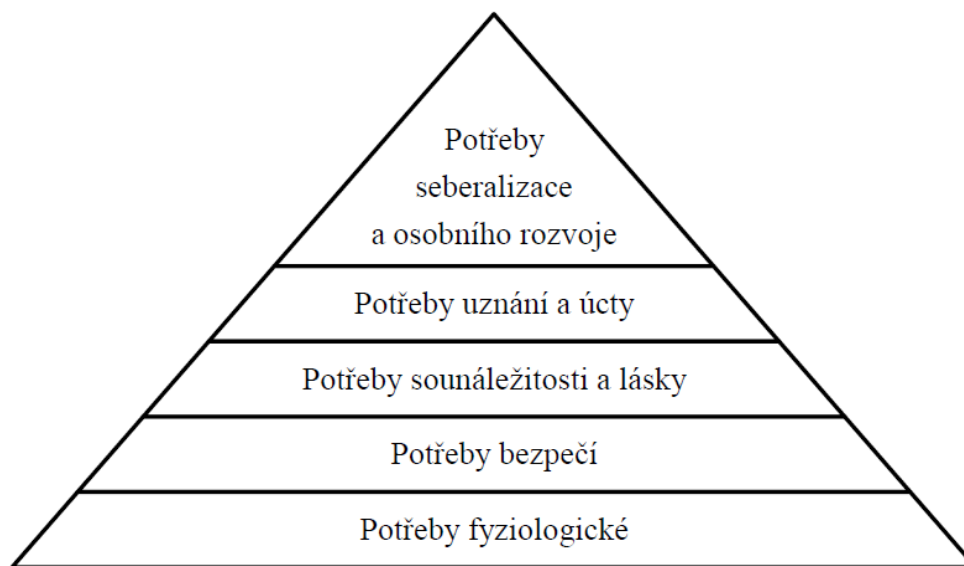
Abraham Maslow utřídil lidské potřeby a pokusil se odhalit, jak tyto potřeby působí. Základem každé činnosti člověka je uspokojení jeho potřeb, a proto určil pět základních skupin potřeb. Tyto potřeby postupně setřídil do hierarchického systému, který je znám pod názvem Maslowova hierarchie potřeb. Těmito potřebami jsou (Bělohávek, 1996):

- *Fyziologické potřeby* (potřeba jíst, pít a dýchat),
- *Potřeba jistoty a bezpečí* (vyloučení ohrožení či hrozícího nebezpečí),

- *Sociální potřeby* (láska, socializace a přátelství),
- *Potřeba uznání* (ocenění, respekt),
- *Potřeba seberealizace* (realizace potenciálu člověka).

Na obrázku níže (obrázek 2) je zobrazena Maslowova pyramida potřeb. Z obrázku je patrné, že nejdříve je zapotřebí uspokojit základní potřeby, až poté lze uspokojovat potřeby další. U této teorie dochází tedy k postupnému uspokojování potřeb (Forsyth, 2009).

Obrázek 2: Pyramida potřeb dle Abrahama Maslowa



Zdroj: Mikuláščík (2007)

Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Herzbergova teorie vychází ze skutečnosti, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protichůdných potřeb. Americký psycholog Frederick Herzberg proto rozlišuje dva typy faktorů (Provazník & Komárková, 1996):

- *Faktory vnější* (hygienické, tzv. „dissatisfactory“). Přítomnost těchto faktorů nemusí nutně vést ke spokojenosti a současně jejich nepřítomnost nemusí nezbytně vést k nespokojenosti.
- *Faktory vnitřní* (motivátory, tzv. „satisfactory“). Přítomnost těchto faktorů přináší člověku spokojenost, nicméně jejich nepřítomnost nemusí nezbytně přinášet nespokojenost.

Dvoufaktorová teorie vychází z analýzy příčin spokojenosti a nespokojenosti člověka s prací. Tato teorie také říká, že spokojenost a nespokojenost nejsou diametrálně odlišné protiklady, ale dva odlišné, nezávislé a samostatné faktory. Motivace zaměstnanců je uskutečněna pomocí vnitřních faktorů. Naopak k demotivaci pracovníků dochází za nepřítomnosti faktorů vnějších. Tuto skutečnost zachycuje obrázek níže (obrázek 3). Jestliže tedy budou vnitřní faktory zařazeny do pracovního procesu, zcela jistě to povede ke zvýšení motivace. Faktory vnější pak mohou motivaci jen udržet nebo ji dokonce snižovat (Koubek & Komárková, 2012).

Obrázek 3: Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek & Komárková (2012)

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie nese název podle svého autora, Douglase McGregora. Na základě této teorie je k motivaci přistupováno na bázi zdravého rozumu. Z tohoto důvodu je McGregorova teorie spíše teorií populární než vědeckou (Provazník & kol., 1993).

McGregor rozděluje zaměstnance do dvou skupin na základě jejich jednání a chování (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003):

- *Teorie X* (Zaměstnanec nepracuje rád a pokouší se práci všemi možnými způsoby vyhybat. Pokud tento jedinec už musí pracovat, dělá jen to, co je naprosto nezbytné. Tento člověk musí být nepřetržitě kontrolován a podněčován pomocí odměn a trestů).
- *Teorie Y* (Zaměstnanec pracuje s radostí a práce ho naplňuje. Představitel teorie Y je vynalézavý a iniciativní, identifikuje se s cíli pracovní skupiny i celé

organizace a ochotně přijímá odpovědnost. Takovýto pracovník je motivován pomocí pozitivního hodnocení výsledků jeho práce, prostřednictvím přidělování samostatné práce a pomocí příležitostí vytvářených za účelem jeho osobního růstu).

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit samotný proces chování, tedy jak je chování vyvoláváno, vedeno, zachováno na stejné úrovni a ukončováno (Rolínek, 2003).

Vroomova expektační teorie

Dle Provozníka a Komárkové (1996) reprezentují expektační teorii dva klíčové pojmy, jimiž jsou expektace a valence. Autor této teorie, Victor Vroom, chápe pracovní činnost jako nástroj, kterým lze dosáhnout klíčové hodnoty pro jedince (tzv. instrumentální činnost).

Expektační teorii popisuje následující rovnice (Provozník & Komárková, 1996):

Rovnice 3: Expektační teorie

$$M = f * (V * E)$$

kde:

- M: *úroveň motivace*,
- V: *úroveň valence* (očekávané uspokojení, ke kterému vede motivované jednání zaměstnance neboli osobní hodnota výsledku lidského jednání),
- E: *úroveň expektace* (očekávání nebo také osobní pravděpodobnost, že k očekávanému výsledku vede určité pracovní jednání).

Je potřeba, aby mezi výkonem a výsledkem, jenž je nástrojem uspokojování potřeb, existoval použitelný vztah, až poté je motivace vůbec možná (Armstrong, 2007).

Teorie stimulace

Základem stimulační teorie je myšlenka, že chování jedince je výsledkem určitých vlivů. Pro účely motivace pracovníků či vytvoření motivujícího prostředí je užití pozitivních a negativních stimulů naprostým základem. Chování způsobující skutečnost pozitivního charakteru se bude znovu opakovat a jednání, které má za následek negativní

skutečnost, se opakovat již nebude. Tento fakt vysvětluje tzv. Thornidikeův zákon efektu (Rolínek, 2003).

2.2.13 Překážky motivace

Vytváření příjemného prostředí ve firmě narušují překážky³, kterými jsou frustrace, konflikty, stres a deprivace (Stýblo, 1992).

2.3 Stimulace

Stimulace je souhrnem vnějších pobídek usměrňujících jednání pracovníků. Efektivnost stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a na připravenosti přijmout či odmítnout určitý podnět. Mezi motivaci a stimulaci pak vstupuje samotný jedinec se svou motivační strukturou a promítá zde své vrozené i získané návyky, potřeby, ideály, hodnoty a zájmy. Znalost osobností a motivačních profilů firemních pracovníků je naprosto nezbytnou součástí efektivní a účinné stimulace (Bedrnová & Nový, 2007), (Rolínek, 2003).

Pracovníkům je zapotřebí stanovit konkrétní cíle. Základem pro stanovení těchto cílů je vyčlenění a ověření skutečností, které se považují za motivačně důležité pro jednání zaměstnanců, tzn., disponují stimulujícím účinkem (Bedrnová & Nový, 2007).

Podle Provazníka a Komárkové (1996) představuje stimulace vnější působení na lidskou psychiku, v důsledku čehož dochází k určitým změnám v činnosti jednotlivce prostřednictvím změny motivace a psychologických procesů. Nicméně Hartl a Hartlová (2000) uvádějí, že stimulace představuje záměrné podněcování člověka za účelem navýšení pracovního výkonu. Toto podněcování pak vychází zevnitř (např. tužby či přání) nebo zvenku (kupříkladu pobídky sociálního okolí).

Stimulace ovlivňuje motivaci a ochotu identifikovat se s cíli organizace. Nicméně účinnost stimulace je závislá na přiměřeném adresování ke konkrétnímu jedinci (Bedrnová & Nový, 2007), (Provazník & Komárková, 1996).

³ Jednotlivé překážky motivace jsou podrobněji analyzovány např. v: Stýblo, J. (1992). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.

2.3.1 Pojem stimul

Za stimul lze označit určitý podnět, který má pro pracovníka značnou důležitost, a který může firma nabídnout. Stimul obvykle vyvolá jisté změny související s motivací člověka. Obecně se dají rozlišit následující podněty (Nakonečný, 2004):

- *Impuls* (vnitřní podnět, který signalizuje u člověka určitou změnu),
- *Incentiv* (vnější podnět, který se vztahuje k impulsu a aktivuje určitý motiv).

Hmotná odměna

Hmotná odměna je hlavním stimulem, který může být v peněžní (kupříkladu mzda, plat, prémie a různé odměny) či nepeněžní podobě. Nepeněžní forma pak nabývá osobitějších charakteristik a může být hlouběji stimulována. Plat bude mít však stimulační efekt pouze v případě, pokud bude pravidelně navyšován, což většinou není možné. Proto je nezbytné využívat rovněž pohyblivou složku odměňování, která je vázána na dosažení určitého výkonu zaměstnance (Provazník & Komárková, 1996), (Stýblo, 1992).

Základní podmínkou pro vytváření efektivní stimulace a pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti, je spravedlivé přidělování hmotných odměn (Provazník & Komárková, 1996).

Zaměstnanecké výhody a benefity

Mezi zaměstnanecké výhody či benefity lze zahrnout například příspěvek na důchodové pojištění, nemocenské dávky, služební telefon, notebook či automobil nebo úhradu pojistného. Tyto benefity jsou poskytovány paralelně s různými dalšími formami vyplácených odměn (Armstrong, 2007).

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny plynou z práce jako takové a neobsahují v sobě žádné platby přímého charakteru. Jedná se kupříkladu o uznání, kvalitní vedení zaměstnance, možnost vzdělávání, pocit autonomie a úspěšnosti, příležitost k osobnímu růstu a rozvoji kariéry a dostatečný prostor pro aplikaci získaných znalostí a dovedností (Armstrong, 2007).

Obsah a charakter práce

Tento druh stimulu není pro všechny zaměstnance stejně účinný. Existují určité apely⁴, prostřednictvím kterých může obsah a charakter práce působit jako stimul. Příkladem může být apel na tvořivé myšlení, jenž poskytuje možnost uplatnit své vlastní nápady prostřednictvím hledání nových řešení problémů ve firmě (Gagné & Deci, 2005), (Provazník & Komárková, 1996).

Povzbuzování při práci

Povzbuzování patří mezi významné stimuly. Díky tomuto stimulu vedoucí pracovníci pomáhají zaměstnancům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se o hodnocení neformálního charakteru, ve kterém jsou vyzdvihovány především pozitivní složky. Neformální hodnocení má vliv na obsahovou (zpětná vazba⁵) i prožitkovou rovinu. Právě prožitková rovina poskytuje zaměstnanci pocit, že je pro firmu důležitý, zvyšuje jeho sebevědomí a posiluje míru přesvědčení, že je schopný ještě lepších výkonů (Hauser, 2014), (Provazník & Komárková, 1996).

Klima (atmosféra) pracovní skupiny

Vedoucí pracovník působí na pracovní skupinu a díky tomu ovlivňuje chování, aktivity a celkově veškeré dění uvnitř této skupiny. Sociální faktory tedy zahrnují výrazné stimulační účinky. Vedoucí pracovník rozhoduje o výběru a odchodu jednotlivých členů pracovní skupiny a působí na skupinu prostřednictvím jeho formální i neformální autority. Na atmosféru pracovní skupiny má značný vliv kvalita vztahů mezi skupinou a řídicím pracovníkem. Vedoucí pracovník by se měl proto soustředit na správné rozpoznání sedmi skupinových fenoménů (Provazník & Komárková, 1996):

1. Úloha jednotlivých pracovníků ve skupině,
2. Neformální vůdce skupiny a jeho ovlivňování ostatních,
3. Vnitřní struktura pracovní skupiny,
4. Dynamické procesy, způsob a rychlost změn ve skupině,
5. Soudržnost skupiny (ztotožnění jednotlivých členů se skupinou),
6. Pravidla a normy chování vytvářené ve skupině,
7. Reakce skupiny na porušení pravidel (tolerance a sankce).

⁴ Apely jsou podrobněji zkoumány např. v: Provazník, V. & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze.

⁵ Jak výkon pracovníka odpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli.

Pracovní podmínky

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace se pracovní podmínky řadí k tzv. hygienickým faktorům, které samostatně nemohou vyvolat spokojenost, nicméně disponují silou vyvolat nespokojenost, jestliže jsou dlouhodobě nepříznivé. Firmy se snaží zaměstnancům vytvořit lepší podmínky pro jejich práci. Toto zlepšení pracovních podmínek se pak projeví v lepším výkonu zaměstnance a pozitivnějším vztahu mezi firmou a jejími zaměstnanci, neboť prostřednictvím péče o pracovní podmínky dává podnik svým pracovníkům najevo, že mu na nich záleží, jsou pro něj důležití až nezbytní a jejich práce si nesmírně váží. Pokud se řídicí pracovníci o pracovní podmínky zaměstnanců nezajímají, působí to vždy protistimulačně a to i v případě, jestliže jsou hmotné odměny na vysoké úrovni (Provazník & Komárková, 1996).

Identifikace s profesí, prací a firmou

Identifikovat se s profesí, prací a firmou znamená, že pracovník považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky, přijal práci jako nedílnou součást svého života a ztotožňuje se s cíli firmy. Jestliže se všechny tyto identifikace propojí, pracovník je odpovědný, aktivní, kreativní, pracuje hospodárně, jeho výkon je dlouhodobě vysoký a je vstřícný ke svým spolupracovníkům (Provazník & Komárková, 1996).

Stimulační faktory externího charakteru

Pracovní ochota je stimulačně ovlivňována rovněž faktory, které mají rámeček širší než jen ten firemní. Tímto faktorem může být např. image⁶ podniku. Do oblasti externích stimulačních faktorů lze zahrnout i mikroklima rodinného prostředí a vztahů v rodině a také očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole, nikoli jen pracovního (Provazník & Komárková, 1996).

2.3.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Je nezbytné, aby stimulační prostředek byl zvolen s ohledem na konkrétního jedince a s ohledem na oblast jeho pracovního jednání, kterou chce vedoucí pracovník ovlivnit. Nejčastěji je zapotřebí stimulovat oblasti jako odpovědnost, pracovní výkon, kreativnost, seberozvoj a spolupráce ve skupině (Bedrnová & Nový, 2007).

⁶ Jakou má firma pověst, prestiž a jak je vnímána v celospolečenském kontextu.

Stimulace k pracovnímu výkonu

Na konkurenčním trhu může uspět jen takový podnik, který dbá na to, aby se kvalita stala prioritou pro každého pracovníka. Z tohoto důvodu se stimulace k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnance v současnosti specializuje zejména na kvalitu jejího provedení. Je klíčová nejen kontrola kvality výstupů, ale také nepřetržitá sebekontrola každého zaměstnance. Aby se tato sebekontrola stala u pracovníka zvyklostí, je zapotřebí prosadit princip tzv. vnitřního zákazníka, kdy zaměstnanec svou práci „prodává“ vedoucímu v co nejlepší kvalitě, neboť pouze za kvalitní práci získává odměnu (Bedrnová & Nový, 2007), (Guillén, Ferrero & Hoffman, 2015).

Stimulace k tvořivosti

V podnikové praxi má podněcování pracovníků k tvořivosti stále větší význam. Tímto podněcováním se myslí formování provokativních cílů jak cestou oficiální (vyhlášení úkolů), tak způsobem neoficiálním (například řešení problémů na poradách nebo v každodenních pracovních rozhovorech nadřízeného pracovníka s podřízeným). Nejenom však vyřešení problému, ale také náměty, nápady, postupné kroky vedoucí k řešení, ale i neúspěšné pokusy by měly být odměněny, protože právě pozitivní odezva vytváří tvůrčí atmosféru ve firmě. Kreativní pracovní prostředí má vliv na rozvoj tvůrčího potenciálu zaměstnanců pouze v případě, mají-li tito pracovníci podporu⁷ podniku (Bedrnová & Nový, 2007), (Mikuláščík, 2010).

Stimulace k seberozvoji

Na rozvinutí schopností a charakteru člověka má vliv kvalitní a tvořivá práce a nikdy nekončící proces získávání nových znalostí, dovedností, zkušeností a vědomostí. U stimulace k seberozvoji se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace prostřednictvím nadřízeného pracovníka a pracovní skupiny. Vzdělávání a trénink lze spatřovat v oblastech jako jazykové znalosti, informační technologie, specifické odborné či měkké dovednosti (zejména motivace, komunikace a řízení času). Efekt vzdělávání je vždy závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany konkrétního zaměstnance a uvedení osvojených znalostí do praxe (Bedrnová & Nový, 2007), (Bělohlávek, 2010).

⁷ Kupříkladu podpora tvorby nápadů či prostor pro risk.

Stimulace ke spolupráci

Jelikož soutěživost v pracovní skupině může přinést jen dočasné zlepšení výkonu, je předpokladem lepších pracovních výsledků vždy spolupráce. Týmová spolupráce pomáhá rozvíjet a upevňovat mezilidské vztahy a podněcuje soudržnost skupiny, solidaritu v krizových situacích a zastupitelnost všech členů pracovní skupiny. Týmový výkon je pak odrazem vlastností jednotlivých členů spolu s týmovými vlastnostmi a úkolovými požadavky. Mezi nevýhody týmové práce lze zařadit vyvolávání pocitu nadřazenosti týmu nad jednotlivci a sociální tlak v podobě skupinového myšlení⁸ (Bedrnová & Nový, 2007), (Mikuláščík, 2010).

Stimulace k odpovědnosti

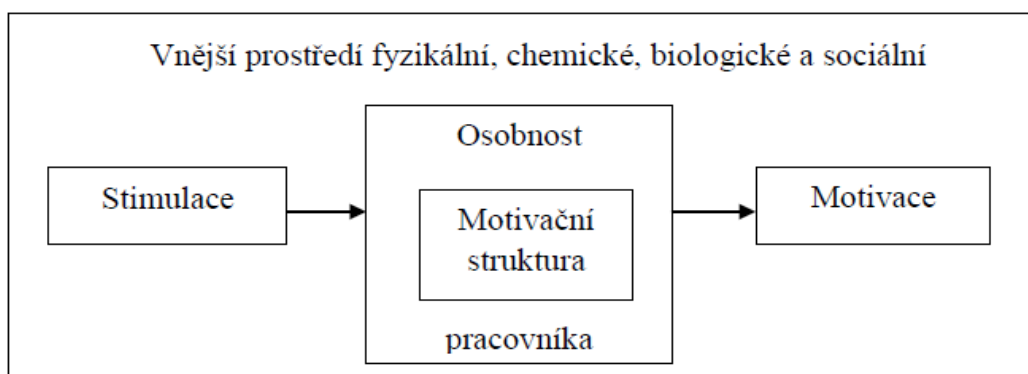
Odpovědnost v souvislosti s pracovní činností znamená přijetí souvislostí, které jsou spojeny s pracovní aktivitou zaměstnance, který si je dostatečně vědom svých možností aktivně ovlivňovat dění okolo sebe. Jde především o povinnost předvídat všechny důsledky vlastního chování a jednání. Stimulace k odpovědnosti znamená poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu v dostatečné míře, hodnotit je spravedlivě a objektivně vyhodnotit případné nedostatky, ze kterých se pracovníci mohou do budoucna poučit (Bedrnová & Nový, 2007).

2.3.3 Stimulace jako prostředek ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti zaměstnanců

Účinnost stimulace závisí nejen na struktuře motivace, ale také na vnitřním prostředí a neustálé připravenosti přijmout nebo odmítnout určitý podnět. Na obrázku níže (obrázek 4) je zobrazeno, do jaké míry mezi procesy motivace a stimulace vstupuje jedinec se svou motivační strukturou, ve které jsou promítnuty jeho vrozené i získané hodnoty, zájmy, potřeby zkušenosti, způsoby chování a jednání či psychické vyladění a aspirační úroveň (Bedrnová & Nový, 2007), (Marquié, Rico Duarte, Bessièeres, Dalm, Gentil & Ruidavets, 2010).

⁸ Shoda ve skupině má dominantní sílu.

Obrázek 4: Vztah osobnosti pracovníka k motivaci a stimulaci



Zdroj: Bedrnová & Nový (2007)

Jakékoli podněty vnějšího charakteru, které působí na člověka, prochází ne vždy zcela uvědomovaným výběrem. Každý člověk disponuje nejen vrozenými, ale také získanými individuálními vlastnostmi. Právě tyto individuální charakteristiky ovlivňují lidské reakce. Motivační profil pak představuje nástroj, který vybírá z motivační struktury to nejdůležitější pro pracovní chování každého zaměstnance. Elementární podmínkou pro účinnou formu stimulace zaměstnanců je znalost jejich osobností a motivačních profilů. Jen tak lze „ušít“ stimulaci na míru jakémukoli zaměstnanci (Bedrnová & Nový, 2007).

2.4 Podniková kultura

Pojem podniková kultura představuje soustavu sdílených postojů, domněnek, norem, hodnot a sdíleného přesvědčení nacházejícího se v podniku. Podniková kultura je tedy souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (Armstrong, 1999), (Pfeifer & Umlafová, 1993).

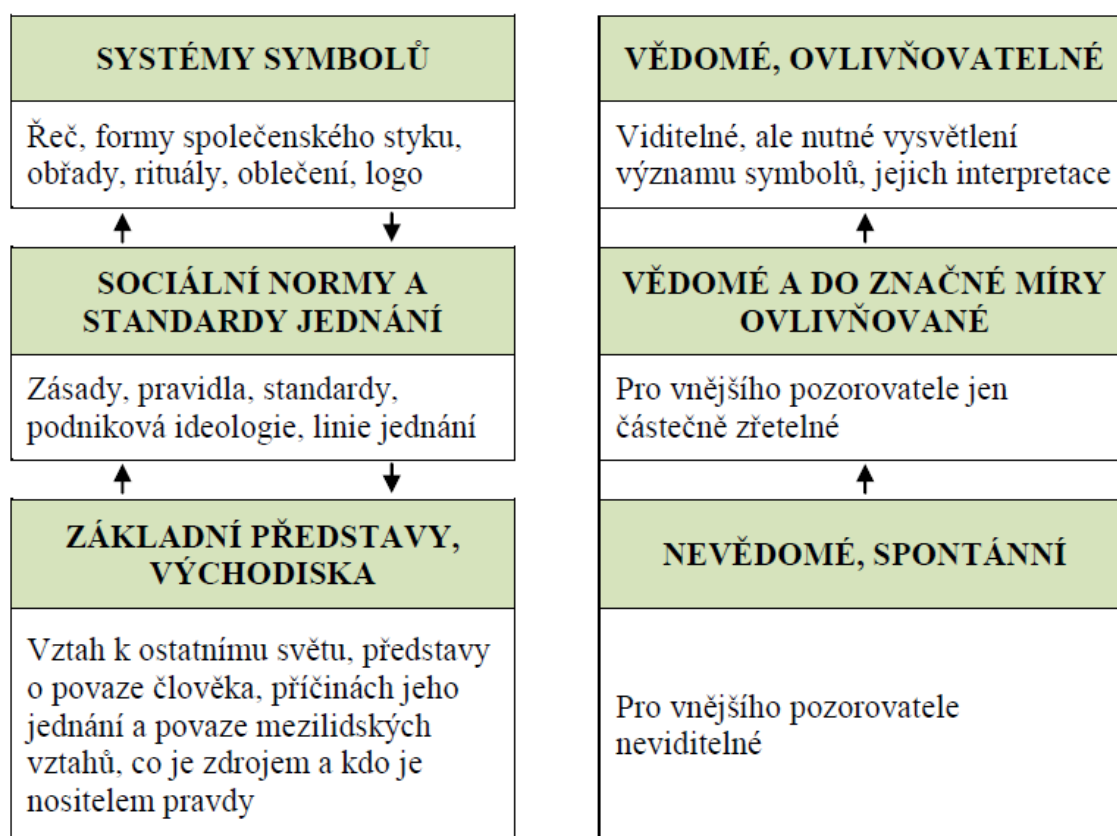
Podnikovou kulturu tvoří artefakty, perspektivy a domněnky, které jsou sdíleny jednotlivými členy podniku. Jedná se o sbírku hodnot, symbolů, rituálů, podnikových hrdinů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí. Podnikovou kulturu lze tedy chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku (Bedrnová & Nový, 2007).

Podniková kultura nemůže být nařízena, předem zpracována, předepsána, normována nebo exaktně měřena. Může být pouze adaptována na požadovanou úroveň. Tato adaptace není však jednoduchý ani náhlý proces (Stýblo, 1993).

Podniková kultura je souhrnem hodnot, postojů, zvyklostí, politiky a důvěry. Tento souhrn vytváří podmínky jednání a myšlení ve firmě. Podnikovou kulturu posiluje také systém rituálů, komunikačních vzorců a vzorců očekávaného chování, dále systém neformálních skupin a dodržování určitých psychologických úmluv (Dědina & Cejthamr, 2010), (George & Ronald, 1993).

Elementární rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k sobě samým, k životu, k práci a k lidem. Tento fakt, zobrazený na obrázku níže (obrázek 5), působí zcela automaticky a nevědomě, obvykle bez jakéhokoli promýšlení a zvažování případných důsledků pro konkrétního jedince i pro samotný podnik (Bedrnová & Nový, 2007).

Obrázek 5: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: Bedrnová & Nový (2007)

Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení a chování jednotlivých členů organizace. Podniková kultura se projevuje také v artefaktech (tj. výtvorech) materiální i nemateriální povahy (Lukášová, 2010).

2.4.1 Vznik pojmu podniková kultura

Podniková kultura jako pojem vznikla v šedesátých letech dvacátého století, přičemž zpopularizována byla především na počátku osmdesátých let. Zájem o kulturu fungující na organizační nebo útvárové úrovni byl však již mnohem dříve (Brooks, 2003).

Příčinou rozvoje podnikové kultury byl ekonomický růst Japonska (tzv. japonský ekonomický zázrak). Američtí manažeři se proto začali zabývat efektivností západních manažerských technik. Brzy nato se již začali učit filozofii a způsob řízení japonských firem (Lukášová, 2010).

2.4.2 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Její vznik může být zapříčiněn (Nový, 1996):

- Spontánním důsledkem přirozeného jednání pracovníků organizace, které vyplývá z osobnostních a individuálních rysů zaměstnanců a také z vnějších podmínek a pravidel, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Každá firma má vždy nějakou kulturu, i nekultura je určitou formou podnikové kultury.
- Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu zdánlivě samozřejmých, avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu.

Utváření podnikové kultury by vždy mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi výše uvedenými možnostmi. V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje ovlivňování zaměstnanců musí řídicí pracovníci formulovat logicky uspořádaný komplex požadavků, avšak současně nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek svých zaměstnanců (Nový, 1996).

2.4.3 Význam podnikové kultury

Význam podnikové kultury spočívá v objasnění otázky, proč různé skupiny lidí chápou věci různým způsobem. Podniková kultura a potřeba porozumění se stává důležitou součástí chování zaměstnanců. Kulturní praxe se v různých zemích značně liší. Kulturní hodnoty jedné země mohou být nesrozumitelné a obtížně pochopitelné pro zemi jinou. Podniková kultura umožňuje propojení životních postojů a hodnot s procesy

rozhodování, koordinace a řízení. Z tohoto důvodu je podniková kultura podstatnou a důležitou součástí efektivního, konkurenceschopného a výkonného podniku (Dědina & Cejthamr, 2010).

Podle Armstronga (1999) je podniková kultura důležitou složkou v realizaci poslání a strategie, ve zlepšování efektivnosti podniku a při řízení změn. Podniková kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení a působí ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu. Může však působit i v neprospěch organizace a to tím, že vytváří bariéry⁹, které brání dosažení podnikových cílů.

2.4.4 Funkce podnikové kultury

Vliv firemní kultury se ve svých důsledcích promítá do dvou oblastí (Pfeifer & Umlaufová, 1993):

- *Vnější* (adaptace na okolní podmínky, tvář podniku a jeho image),
- *Vnitřní* (integrace uvnitř podniku, průbojnost podnikové strategie¹⁰).

2.4.5 Prvky podnikové kultury

Podniková kultura se skládá z jednotlivých prvků zobrazených na obrázku níže (obrázek 6). Těmito prvky jsou: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty (Schein, 1992).

Obrázek 6: Model podnikové kultury dle Scheina



Zdroj: Lukášová (2010)

⁹ Např. odpor ke změně, nedostatek angažovanosti a oddanosti.

¹⁰ Shodná orientace strategie a kultury dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost.

2.4.6 Principy podnikové kultury

Předpokladem úspěšnosti každého podniku je formování firemní kultury tak, aby se shodovala s podnikatelským záměrem organizace. K tomu je však zapotřebí hlouběji proniknout do podstaty této kultury a respektovat několik zákonitostí (Pfeifer & Umlaufová, 1993):

- Podniková kultura je odrazem lidského myšlení, dispozic a chování,
- Firemní kultura působí na lidské vědomí i nevědomí a v obojím se také projevuje,
- Kultura firmy je kvalitativní veličina, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- Firemní kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem pro činnosti budoucí,
- Podniková kultura je sdílena, ne dohadována. Je nutné, aby zaměstnanci dobrovolně sdíleli a rozvíjeli určité přístupy, představy a hodnoty,
- Kultura podniku je na základě viditelných projevů poznatelná,
- Kultura organizace je extrémně setrvačná,
- Firemní kultura je strukturovatelná, zároveň je však součástí kultur vyšších řádů,
- Podniková kultura po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

2.4.7 Síla podnikové kultury

Podniková kultura významným způsobem ovlivňuje chování pracovníků organizace. Nastává však otázka, v jakém rozsahu, v jaké intenzitě či do jaké míry k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti pak vznikají pojmy jako silná či slabá podniková kultura (Bedrnová & Nový, 2007).

Vliv slabé podnikové kultury je velmi málo zřetelný, pracovníci sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování pouze v malé míře a jejich chování je spíše individuální. Naproti tomu silná podniková kultura disponuje schopností ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů (Bedrnová & Nový, 2007).

Silná podniková kultura musí splňovat následující kritéria (Bedrnová & Nový, 2007):

- *Jasnost a zřetelnost* (Jednotlivé oblasti podnikové kultury jsou pro pracovníky jasné, přehledné a srozumitelné. Pracovníci přesně ví, jaké chování je vyžadováno, jaké aktivity jsou nezbytné, jaké akceptovatelné a jaké zcela nepřijatelné).

- *Rozšířenost* (Všichni pracovníci podniku jsou s podnikovou kulturou nejen dostatečně seznámeni, ale setkávají se s ní v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě).
- *Zakotvenost* (Míra identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání).

Bedrnová a Nový (2007) avšak poukazují také na skutečnost, že i silná podniková kultura má své nedostatky. Výčet předností a nedostatků silné podnikové kultury je zobrazen na obrázku níže (obrázek 7).

Obrázek 7: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Bedrnová & Nový (2007)

2.4.8 Změna podnikové kultury

Nepřetržité budování a cílevědomá práce na rozvoji podnikové kultury je nezbytnou součástí úspěšného podniku. I přes výše zmíněné skutečnosti však může dojít k jistým okolnostem, které signalizují potřebu změnit charakter obecně sdílených hodnot, přístupů a představ. Touto okolností může být např. nesoulad mezi vžitou kulturou podniku a strategicky potřebnou kulturou firmy; překonání charakteru vžité kultury podniku změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí organizace; přechod firmy z jedné vývojové etapy do druhé; generační výměna ve firmě; změna velikosti firmy, změna v předmětu podnikání či v postavení firmy na trhu (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

Změnou podnikové kultury je myšlen pohyb od výchozího stavu ke stavu cílovému. Jako výchozí stav lze považovat situaci, kdy představy, přístupy a hodnoty sdílené jednotlivými pracovníky nekorespondují s představami hodnotami a přístupy manažerů. Cílový stav je potom takový, kdy sdílené představy, přístupy a hodnoty zaměstnanců a manažerů jsou shodné (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

Cesta vedoucí od výchozího stavu k cílovému by dle Pfeifera a Umlaufové (1993) měla procházet těmito etapami:

- ROZMRAZOVÁNÍ současné podnikové kultury (zpochybnění nežádoucích představ, přístupů a hodnot),
- TŘÍBENÍ zájmů, postojů (uvědomování si souvislostí, vazeb, nebezpečí a sil působících pro a proti změně),
- OVLIVŇOVÁNÍ vžitě kultury tak, aby bylo odbouráno vše nežádoucí a zachováno a posíleno vše žádoucí,
- SLAĎOVÁNÍ (hledání, posilování a utužování vazeb podnikové kultury).
- ROZVÍJENÍ harmonického stavu mezi představami, přístupy a hodnotami sdílenými zaměstnanci a manažery

2.4.9 Dimenze podnikové kultury – Geert Hofstede

Geert Hofstede zkoumal rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními kulturami. Proslavil se svým rozsáhlým výzkumem, na jehož základě byly formulovány čtyři základní dimenze národní kultury (Lukášová, 2010):

- Velká mocenská vzdálenost versus malá mocenská vzdálenost,
- Individualismus versus kolektivismus,
- Maskulinita versus feminita,
- Vyhýbání se nejistotě versus přijímání rizika.

Později byl seznam dimenzí rozšířen o pátou dimenzi:

- Krátkodobá orientace versus dlouhodobá orientace.¹¹

Těchto pět dimenzí vyjadřuje nejjobecnější úroveň kulturních rozdílů a zároveň upozorňuje na ty, které ve své podstatě nejen vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují i oblast práce a managementu (Krninská, 2002a).

¹¹ Jednotlivé dimenze budou podrobněji analyzovány v praktické části práce.

3 Metodika

3.1 Obsah a cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analýza výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací a následný výzkum motivačního systému a forem stimulace ve vybraném podniku včetně analýzy podnikové kultury.

Diplomová práce zkoumá souvislost mezi motivací a pracovní výkonností zaměstnanců. Dále se práce zabývá hodnocením současné úrovně motivace a stimulace a úrovní dimenzí podnikové kultury ve společnosti WEDOS Internet, a.s. – cílem je přiblížení motivačních faktorů a stimulačních prostředků, které společnost využívá s následným zjištěním pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Dalším cílem je na základě zjištěných dat a jejich analýzy navržení případných změn a doporučení. Tyto změny by měly přispět k lepšímu výkonu zaměstnanců a tím i větší výkonnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti celého podniku.

3.2 Pracovní postup

Pro pochopení a následnou analýzu dané problematiky včetně vytvoření vhodných doporučení bylo nejprve nezbytné věnovat se studiu odborné české i zahraniční literatury, na jejímž základě byl vypracován literární přehled. Tento přehled byl nezbytný pro porozumění základním pojmům a skutečnostem týkajících se lidského kapitálu a jeho výkonu, motivace, stimulace a úrovní podnikové kultury. Jen díky tomu bylo možné danou problematiku objektivně popsat, analyzovat a následně vytvořit vhodná doporučení a návrhy změn.

V úvodu praktické části je nejdříve blíže představen zkoumaný podnik. Informace o podniku obsažené v této diplomové práci jsou výstupem z pozorování, dotazování, studia podnikové dokumentace a dále také veřejně přístupných informací, zejména z informací uvedených na internetových stránkách podniku.

Aby bylo možné analyzovat souvislost mezi motivací a pracovní výkonností zaměstnanců a prozkoumat formy motivace a stimulace a úrovně podnikové kultury, bylo zapotřebí hlubší a dlouhodobější zkoumání vybraných subjektů, při kterém bylo použito několik metod výzkumu.

Pomocí statistických metod (Pearsonův koeficient korelace v programu STATISTICA a Studentův párový t-test v softwaru R) a produktivity práce v komparaci s průměrnou mzdou byl analyzován pracovní výkon zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací.

Podnik byl dále zkoumán prostřednictvím pozorování, rozhovorů a studia podnikové dokumentace. Tyto metody sloužily k získání základních informací o motivačním systému podniku, využívání stimulačních prostředků a motivačních profílech zaměstnanců.

Na základě získaných poznatků byl sestaven dotazník, který obsahoval 18 otázek. Byly zvoleny otázky uzavřené a několik polootevřených. Tento typ otázek byl zvolen proto, že nejsou časově náročné pro respondenta a pro potřeby výzkumu dosahují větší jednotnosti měření a tím i lepších statistických závěrů. Dotazník byl vytvořen tak, aby obsahoval jak otázky všeobecné, tak otázky související se specifickým problémem, který vyplýval z pozorování a rozhovorů.

V závěru druhé části práce je prostřednictvím systému symbolů a testu VSM i TBSD zkoumána podniková kultura této organizace.

Ve třetí a zároveň závěrečné části diplomové práce je vypracováno shrnutí a vyhodnocení výsledků šetření ve firmě. Zároveň je aktuální stav motivačního systému podniku porovnán se stavem v roce 2015, kdy byl ve firmě prováděn obdobný výzkum v rámci bakalářské práce. Dále jsou definovány problémové oblasti a vytvořena vhodná doporučení, která by měla přispět k účinnější a efektivnější motivaci a tím i lepší výkonnosti pracovníků a konkurenceschopnosti celého podniku. V samotném závěru práce jsou poté nastíněny dodatečné náklady zaměstnavatele vzniklé v souvislosti s doporučenými změnami v podniku.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Tabulka 1: Základní charakteristika podniku

Název společnosti	WEDOS Internet, a.s.
Forma podnikání	Akciová společnost
Sídlo	Masarykova 1230, 373 41, Hluboká nad Vltavou, Česká republika
Počet zaměstnanců	30
Poskytované služby	Registrace internetových domén, webhosting, pronájem virtuálních a dedikovaných serverů, serverhosting, provoz vlastního Datacentra
Základní kapitál	23 000 000 Kč
Certifikace	ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 od TÜV SÜD

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

Společnost WEDOS Internet, a.s. získala své jméno sloučením počátečních písmen slov Webhosting, DOMény a Servery. Zakladatelem a většinovým akcionářem WEDOSU je Josef Grill.

4.1.1 Historie podniku

Společnost WEDOS Internet, a.s. byla založena 13. 9. 2010. Do povědomí se dostala svým procesem budování datacentra, neboť celý proces spuštění probíhal formou reality show. Potencionální zájemci o služby mohli tehdy sledovat, jak se připravují prostory, jak se vytváří chlazení nebo jak se zabudovávají samotné ekologicky úsporné servery Fujitsu, na kterých WEDOS Internet, a.s. postavil svou strategii.

Již v roce 2013 se společnost WEDOS Internet, a.s. stala největším poskytovatelem aktivních webhostingových služeb, největším provozovatelem mailhostingů na doménách .cz a pátým největším registrátorem domén v České republice.

WEDOS Internet, a.s. postavil svou konkurenční výhodu na nepřetržité zákaznické podpoře. Jako jediná firma v tomto oboru navíc získala společnost WEDOS Internet, a.s. certifikáty ISO 9001, ISO 14001 a ISO 27001. Společnost má také v porovnání s konkurencí k dispozici obrovské datové úložiště určené pro vývojáře a ostatní firmy.

Na vrcholu organizační struktury, uvedené na obrázku výše (obrázek 8), stojí ředitel společnosti. Pod ředitele společnosti spadají čtyři úseky (obchodní, účetní a technické oddělení a oddělení zákaznické podpory). Společnost WEDOS Internet, a.s. zaměstnává celkem třicet pracovníků.

Obchodní oddělení

Náplň práce tří pracovníků obchodního oddělení spočívá v oblasti marketingu (propagace, reklama a akce pro zákazníky), obchodu, služeb a v oblasti plánování možného rozvoje a budoucích investic společnosti. Všichni pracovníci obchodního oddělení jsou v organizační struktuře na stejné úrovni. Na obrázcích níže (obrázek 9, obrázek 10, obrázek 11, obrázek 12, obrázek 13, obrázek 14 a obrázek 15) jsou uvedeny propagační reklamní materiály a akce pro zákazníky vytvořené obchodním oddělením.

Obrázek 9: Reklama (Domény za nákupku)



The advertisement features a woman with blonde hair, wearing a blue shirt, leaning over a large sign. The sign has a light blue background with green and blue text. The main headline reads 'Domény za nákupku!' in large, bold letters. Below this, there are two columns of pricing information for domain registrations. The left column is for 'DOMÉNA CZ' and the right for 'DOMÉNA PL'. At the bottom of the sign, there is a yellow banner with red text and a blue banner with white text.

DOMÉNA CZ	DOMÉNA PL
125 Kč /rok (151 Kč/rok s DPH)	70 Kč /rok (85 Kč/rok s DPH)

Přechod k WEDOS se vyplatí!

www.WEDOS.cz

Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 10: Reklama (Kup .cz doménu u WEDOS.cz a vyhraj auto)



70% SLEVA

WEDOS

KUP .CZ DOMÉNU U WEDOS.CZ A VYHRAJ AUTO!

Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 11: Reklama (Kup doménu .cz u WEDOS a vyhraj notebook)



WEDOS **FUJITSU** **CZ.NIC**

Kup doménu .CZ u WEDOS a vyhraj NOTEBOOK!

Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 12: Reklama (Kup si doménu .eu za 25 Kč/rok a dostaneš 100 Kč)

Kup si doménu .eu
za **25 Kč/rok ...**
bez DPH

.eu
Your European Identity

we
WEDOS

a dostaneš 100 Kč !!!

The advertisement features a blue background with a cartoon boy in a light blue t-shirt. The text is in white and yellow. The .eu logo is in the top right corner. The WEDOS logo is on the left and on the boy's shirt. A yellow banner at the bottom contains the text 'a dostaneš 100 Kč !!!' in red.

Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 13: Akce pro zákazníky (Soutěž o lístky na euro 2016 ve Francii)

we[®]
WEDOS

we[®]
WEDOS

SOUTĚŽ O LÍSTKY NA EURO 2016 VE FRANCII !!!

The advertisement features a cartoon boy in a dark blue t-shirt with the WEDOS logo. The background is a night-time football stadium with a crowd and players on the field. The Czech and Croatian flags are visible in the bottom right. The WEDOS logo is in the top right corner. A red banner at the bottom contains the text 'SOUTĚŽ O LÍSTKY NA EURO 2016 VE FRANCII !!!' in yellow.

Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 14: Akce pro zákazníky (Až do Vánoc rozdává WEDOS každý den dárky)



Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 15: Akce pro zákazníky (Vyhrať dresy pro svůj tým)



Zdroj: interní zdroje společnosti

Účetní oddělení

Pod účetní oddělení spadají dva pracovníci – hlavní a pomocný účetní. Pomocný účetní spadá v organizační struktuře pod hlavního účetního. Tito zaměstnanci mají na starosti řešení fakturací, vymáhání nedoplatků a nezaplacených faktur, dále vrácení přeplatků a v neposlední řadě také mzdové účetnictví zaměstnanců společnosti.

Technické oddělení

Pracovníci technického oddělení mají na starosti zajištění chodu společnosti po technické stránce. Jsou zodpovědní za správnou činnost serverů, sítí a dalších technologií. Pozice osmi pracovníků technického oddělení jsou v organizační struktuře na stejné úrovni.

Oddělení zákaznické podpory

Pracovníci oddělení zákaznické podpory vyřizují požadavky zákazníků a asistují jim s nastavením služeb, a to buď online po chatu, po e-mailech nebo při telefonickém hovoru. Vedoucí oddělení zákaznické podpory, pod kterého spadá dalších šestnáct pracovníků oddělení zákaznické podpory, řeší případné stížnosti a složitější záležitosti týkající se zákazníků.

4.1.3 Zaměstnanci podniku

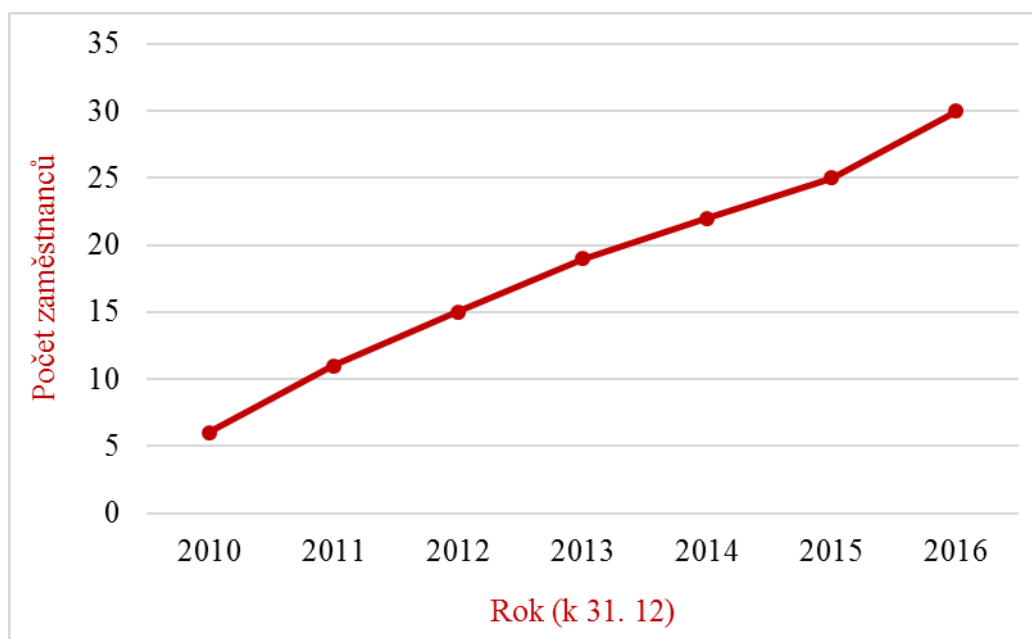
V současné době podnik zaměstnává třicet pracovníků.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 až 2016

Rok (k 31. 12)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	6	11	15	19	22	25	30

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 až 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených hodnot je patrné, že se počet zaměstnanců v letech 2010 až 2016 kontinuálně zvyšoval. Nejedná se sice o radikální zvýšení počtu zaměstnanců, avšak i tento přírůstek poukazuje na fakt, že tržní hodnota společnosti trvale roste.

4.2 Analýza výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací

4.2.1 Produktivita práce v komparaci s průměrnou mzdou

Výkonnost lidského kapitálu lze měřit pomocí produktivity práce, která může být vypočítána více způsoby. Pro potřeby tohoto výzkumu jsou na straně výstupů použity výkony firmy a na straně vstupů průměrný přepočtený stav zaměstnanců v prvním případě a osobní náklady v případě druhém. Tyto dva způsoby jsou pro dané téma nejvhodnější. Následující výpočty tedy vycházely z těchto vzorců:

Rovnice 4: Produktivita práce vyjádřená přepočteným stavem zaměstnanců

$$PP_{\text{zaměstnanci}} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Zaměstnanci}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Rovnice 5: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů

$$PP_{\text{osobní náklady}} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Osobní náklady}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Produktivita práce je následně porovnána s průměrnou mzdou. Průměrná mzda, zobrazená v rovnici níže (rovnice 6), je vypočítána jako poměr měsíčních hrubých mzdových nákladů a průměrného přepočteného stavu zaměstnanců.

Rovnice 6: Průměrná mzda

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\frac{\text{Mzdové náklady}}{12}}{\text{Zaměstnanci}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyjádření tempa růstu těchto veličin je následně využito vztahu:

Rovnice 7: Tempo růstu

$$\text{Tempo růstu} = \frac{\text{Běžné období}}{\text{Základní období}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré výpočty vycházely z těchto hodnot:

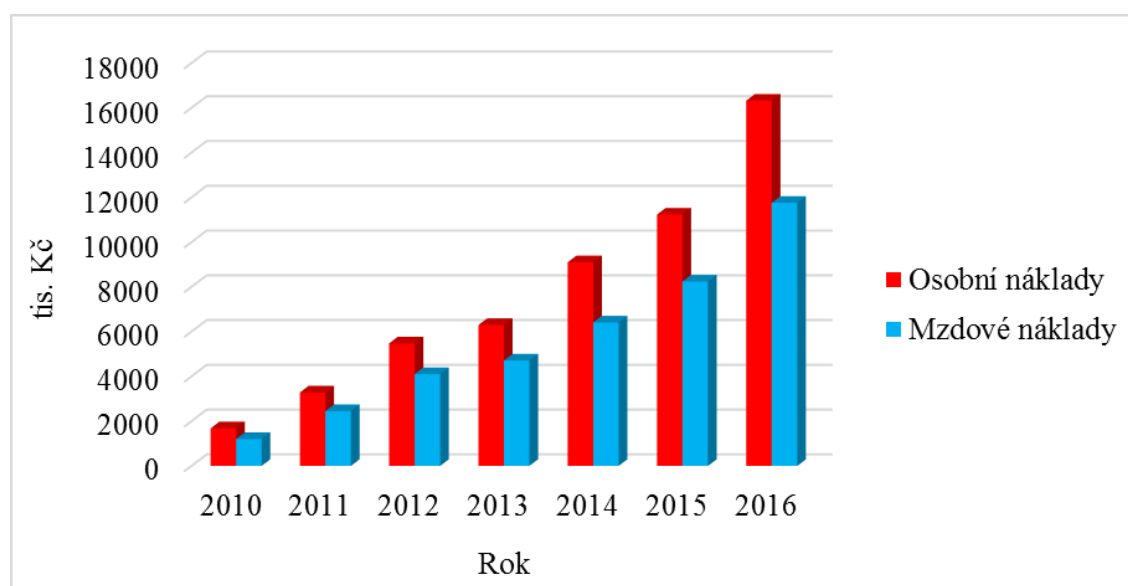
Tabulka 3: Finanční údaje podniku (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony	2493	8084	21180	36663	54439	69755	72339
Výkonová spotřeba	3160	12169	13024	24469	36694	48904	50034
Osobní náklady	1679	3283	5475	6297	9099	11232	16320
Mzdové náklady	1202	2450	4101	4711	6409	8242	11756

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

V následujícím grafu (graf 2) je zobrazena míra mzdových nákladů na osobních nákladech. Pro potřeby grafického zobrazení bylo využito hodnot z tabulky výše.

Graf 2: Míra mzdových nákladů na osobních nákladech



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu patrné, poměr mzdových nákladů na osobních nákladech se v jednotlivých letech příliš nemění. V následující tabulce (tabulka 4) je tento vztah doplněn o procentní podíl.

Tabulka 4: Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Osobní náklady (v tis. Kč)	1679	3283	5475	6297	9099	11232	16320
Mzdové náklady (v tis. Kč)	1202	2450	4101	4711	6409	8242	11756
Podíl mzdových N na osobních N (v %)	71,59	74,63	74,90	74,81	70,44	73,38	72,03

Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo již řečeno výše, podíl mzdových nákladů na osobních nákladech je v jednotlivých letech relativně podobný. Průměrná hodnota podílu je 73,11.

Produktivita práce

Produktivita práce vyjádřená přepočteným stavem zaměstnanců

Produktivita práce vyjádřená přepočteným stavem zaměstnanců udává, kolik Kč z výkonů sledovaných na roční bázi je vytvořeno jedním zaměstnancem podniku. V následující tabulce (tabulka 5) je tato produktivita práce vypočítána.

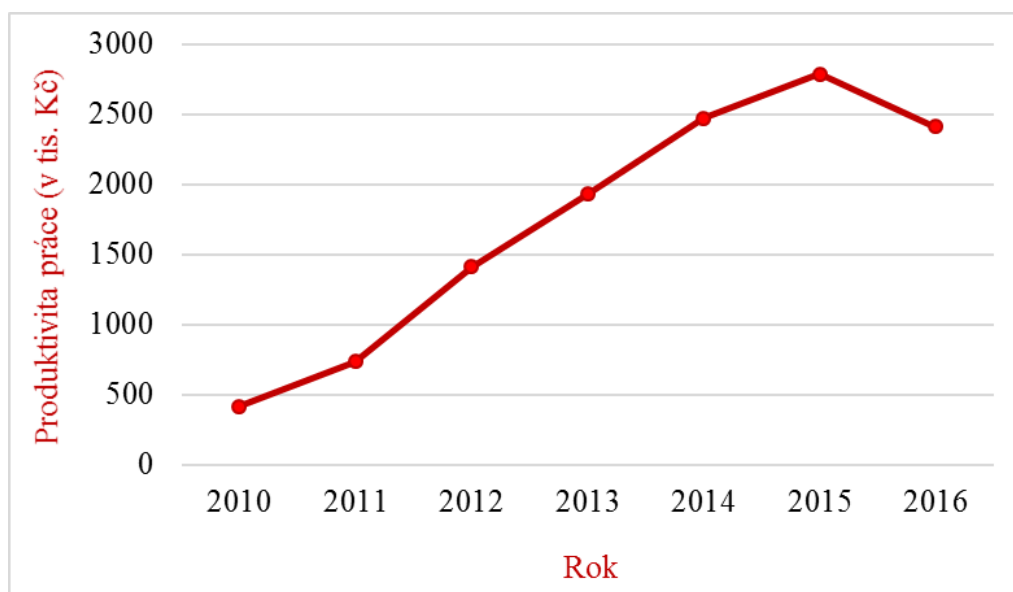
Tabulka 5: Produktivita práce vyjádřená přepočteným stavem zaměstnanců

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	6	11	15	19	22	25	30
Výkony (v tis. Kč)	2493	8084	21180	36663	54439	69755	72339
Produktivita práce (v tis. Kč)	416	735	1412	1930	2475	2790	2411

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf (graf 3) zobrazuje vývoj produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců v letech 2010 až 2016.

Graf 3: Vývoj produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že do roku 2016 se produktivita práce zvyšovala téměř rovnoměrně, avšak v tomto roce (2016) došlo k jejímu dramatickému poklesu.

V tabulce níže (tabulka 6) je následně vypočítáno meziroční tempo růstu této produktivity práce.

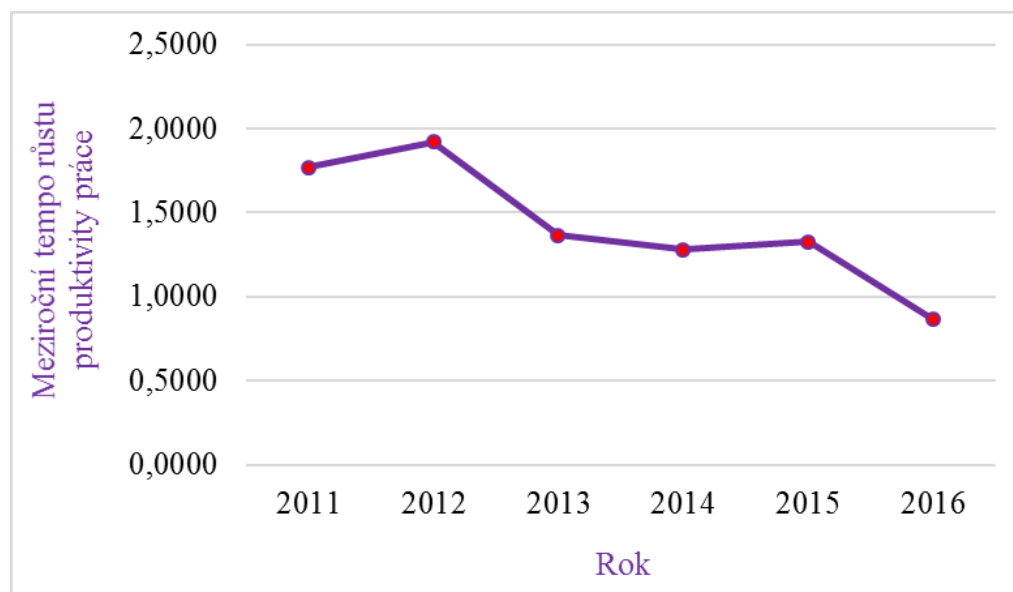
Tabulka 6: Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Produktivita práce (v tis. Kč)	416	735	1412	1930	2475	2790	2411
Tempo růstu	–	1,7687	1,9213	1,3666	1,2824	1,3276	0,8642

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že k největšímu nárůstu tempa růstu došlo v roce 2012. Poté mělo tempo růstu klesající či téměř stagnující charakter až do roku 2016, kdy došlo k poklesu produktivity práce. Meziroční tempo růstu produktivity práce je graficky znázorněno v následujícím grafu (graf 4).

Graf 4: Vývoj meziročního tempa růstu produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů

Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů udává, kolik Kč výkonů získá společnost z 1 Kč osobních nákladů. V následující tabulce (tabulka 7) je tato produktivita práce vypočítána.

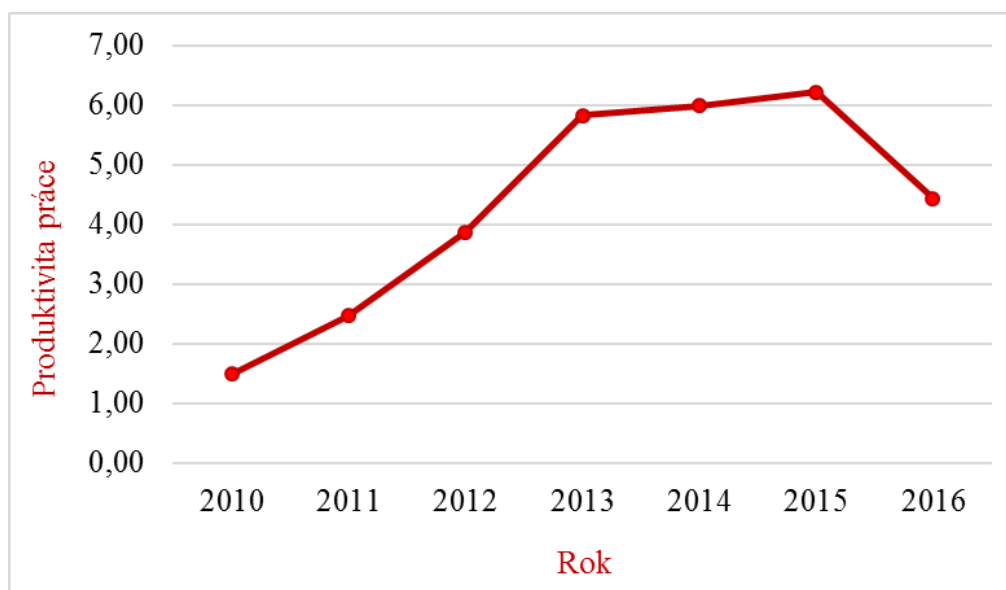
Tabulka 7: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony (v tis. Kč)	2493	8084	21180	36663	54439	69755	72339
Osobní náklady (v tis. Kč)	1679	3283	5475	6297	9099	11232	16320
Produktivita práce (v Kč)	1,48	2,46	3,87	5,82	5,98	6,21	4,43

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf (graf 5) zobrazuje vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů v letech 2010 až 2016.

Graf 5: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že do roku 2013 se produktivita práce výrazně zvyšovala, následně byly přírůstky produktivity práce již jen nepatrné a v roce 2016 produktivita práce dokonce poklesla.

V tabulce níže (tabulka 8) je následně vypočítáno meziroční tempo růstu této produktivity práce.

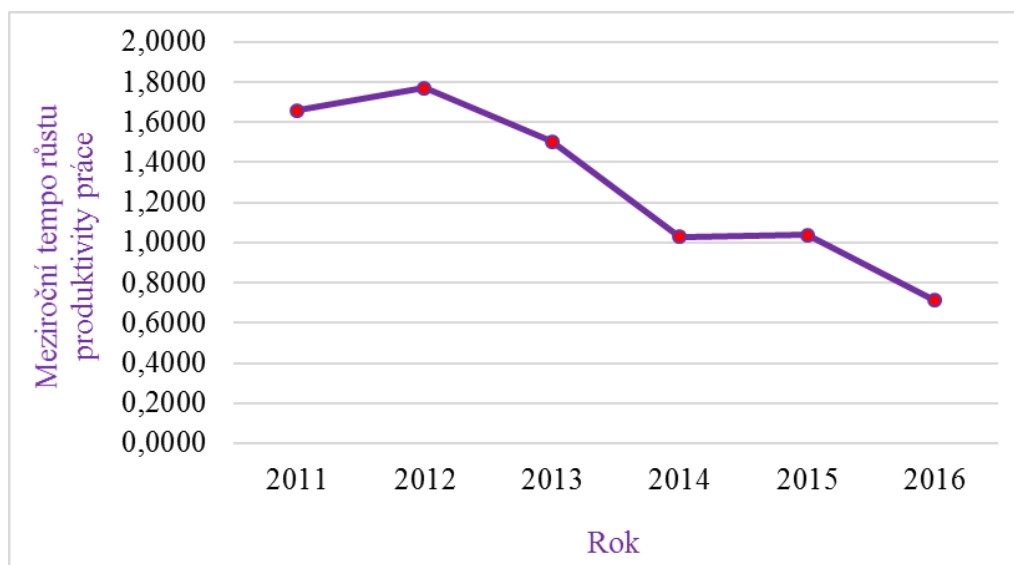
Tabulka 8: Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Produktivita práce (v Kč)	1,48	2,46	3,87	5,82	5,98	6,21	4,43
Tempo růstu	–	1,6584	1,7710	1,5051	1,0276	1,0380	0,7137

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že k největšímu nárůstu tempa růstu došlo v roce 2012. Poté mělo tempo růstu klesající či téměř stagnující charakter, v roce 2014 dokonce velmi výrazný klesající charakter a v roce 2016 došlo k poklesu produktivity práce. Meziroční tempo růstu této produktivity práce je graficky znázorněno v následujícím grafu (graf 6).

Graf 6: Vývoj meziročního tempa růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

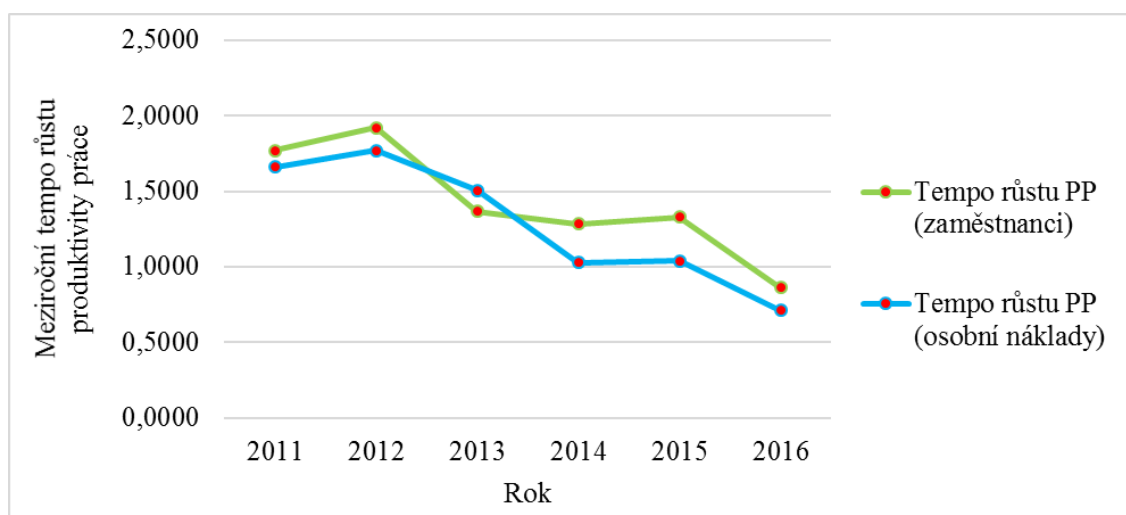
V následující tabulce (tabulka 9) jsou porovnána tempa růstu obou produktivit práce. Tento vztah je následně zachycen v následujícím grafu (graf 7).

Tabulka 9: Porovnání temp růstu produktivity práce

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tempo růstu PP (zaměstnanci)	1,7687	1,9213	1,3666	1,2824	1,3276	0,8642
Tempo růstu PP (osobní náklady)	1,6584	1,7710	1,5051	1,0276	1,0380	0,7137

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Porovnání temp růstu produktivity práce



Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání meziročních temp růstu je patrné, že obě produktivity práce mají velmi podobný průběh, ačkoli jsou počítány odlišným způsobem.

Průměrná měsíční mzda

Pro určení průměrné mzdy v podniku bylo využito poměru mzdových nákladů (vztažených k měsíčnímu období) k celkovému počtu zaměstnanců. Tyto hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce (tabulka 10).

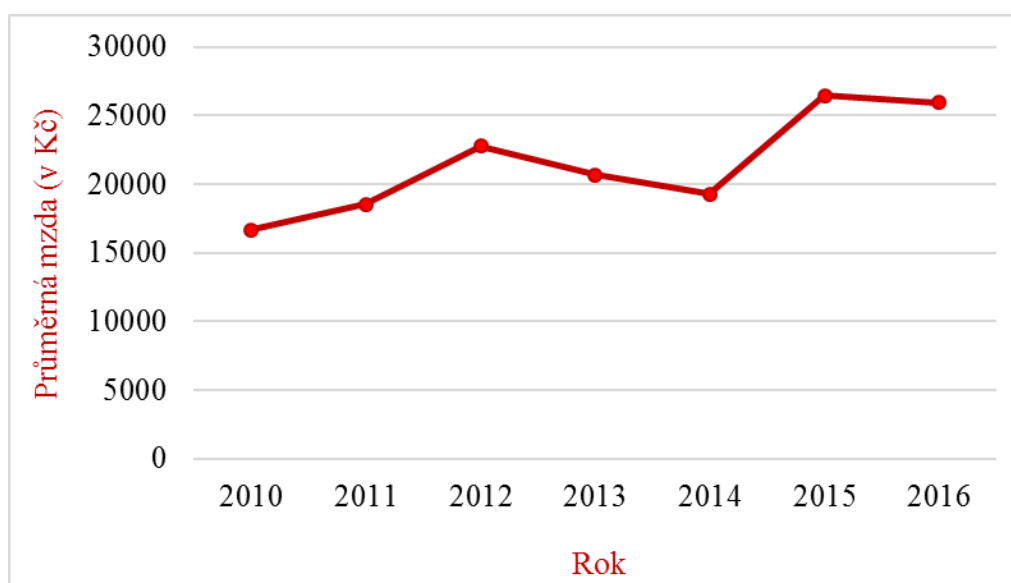
Tabulka 10: Průměrná měsíční mzda

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady (v tis. Kč)	1202	2450	4101	4711	6409	8242	11756
Počet zaměstnanců	6	11	15	19	22	25	30
Průměrná mzda (v Kč)	16694	18561	22783	20662	19277	26473	25933

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj průměrné mzdy mezi lety 2010 a 2016 je graficky znázorněn v následujícím grafu (graf 8).

Graf 8: Vývoj průměrné měsíční mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

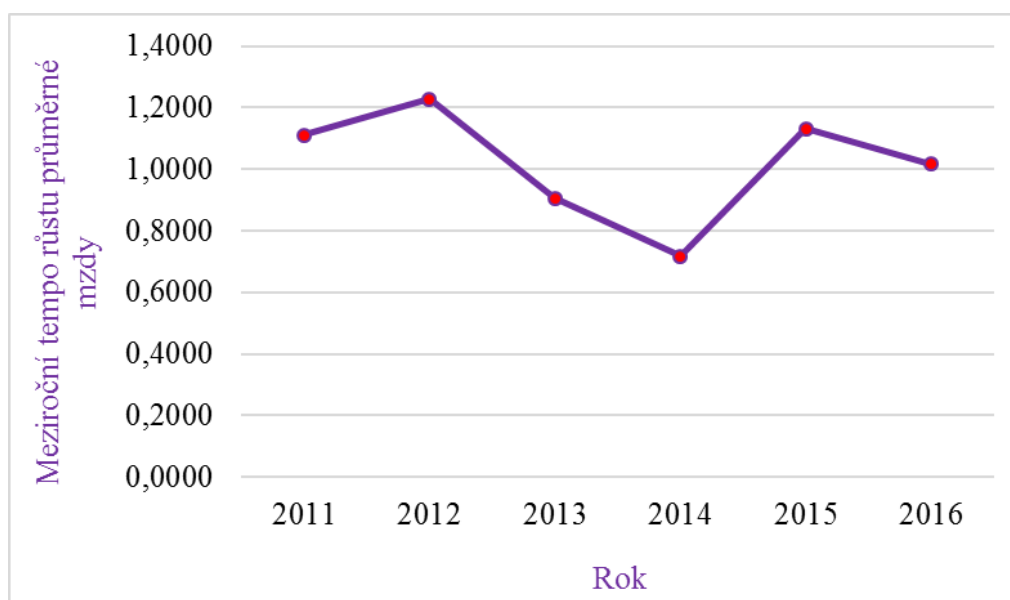
Jak je z grafu patrné, průměrná mzda se mezi lety 2010 a 2012 zvyšovala, poté se do roku 2014 snižovala, od téhož roku je zaznamenán dramatický nárůst a v roce 2015 opětovný pokles průměrné mzdy. V tabulce níže (tabulka 11) je následně vypočítáno meziroční tempo růstu průměrné mzdy.

Tabulka 11: Meziroční tempo růstu průměrné mzdy

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná mzda (v Kč)	16694	18561	22783	20662	19277	26473	25933
Tempo růstu	–	1,1118	1,2275	0,9069	0,7175	1,1317	1,0167

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že k největšímu nárůstu tempa růstu došlo v roce 2012. V následujících dvou letech došlo k poklesu průměrné mzdy. Od roku 2015 lze zaznamenat opětovné navýšení průměrné mzdy, avšak další rok tempo růstu opět klesá. Meziroční tempo růstu průměrné mzdy je graficky znázorněno v následujícím grafu.

Graf 9: Vývoj meziročního tempa růstu průměrné mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání produktivity práce a průměrné mzdy

V následující tabulce (tabulka 12) je zobrazeno tempo růstu produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců i pomocí osobních nákladů, a dále také tempo růstu průměrné mzdy.

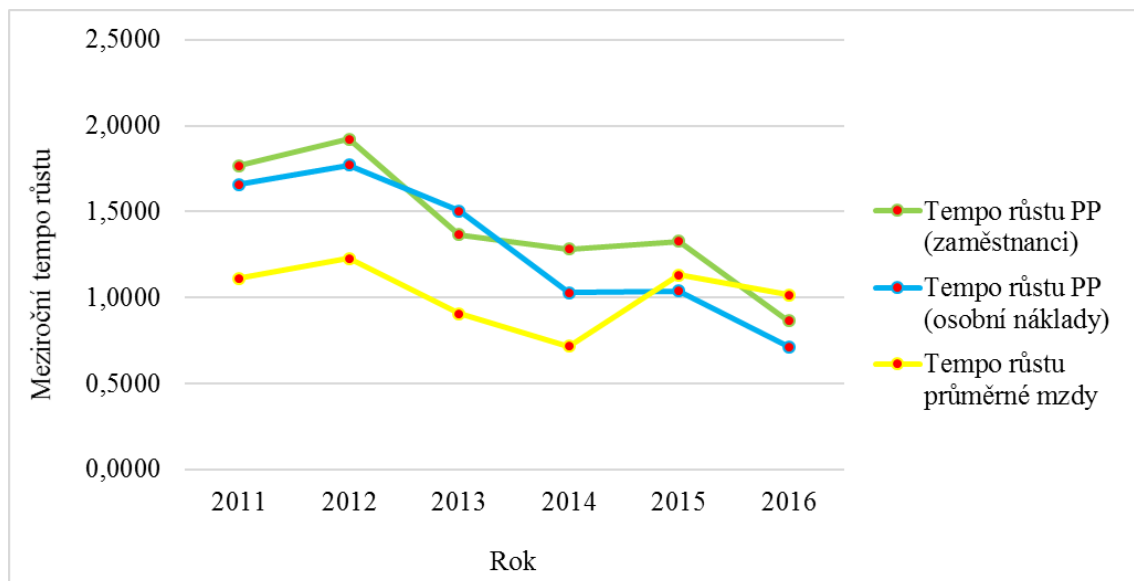
Tabulka 12: Porovnání temp růstu produktivity práce a průměrné mzdy

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tempo růstu PP (zaměstnanci)	1,7687	1,9213	1,3666	1,2824	1,3276	0,8642
Tempo růstu PP (osobní náklady)	1,6584	1,7710	1,5051	1,0276	1,0380	0,7137
Tempo růstu průměrné mzdy	1,1118	1,2275	0,9069	0,7175	1,1317	1,0167

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu (graf 10) jsou následně všechna tato tempa růstu porovnána.

Graf 10: Porovnání temp růstu produktivity práce a průměrné mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Tempo růstu průměrné mzdy by mělo být nižší než tempo růstu produktivity práce, neboť organizace ze své snahy motivovat zaměstnance musí profitovat, aby měla důvod tuto snahu i nadále realizovat. Zjednodušeně řečeno, měla by od zaměstnanců získat více, než kolik jim poskytne. Podniku se tedy v tomto případě vyplatí motivovat své zaměstnance navýšením průměrné měsíční mzdy.

Jak je z grafu patrné, podnik tuto skutečnost až na poslední dva roky splňuje. V roce 2015 se tempo růstu průměrné mzdy nachází mezi tempy růstu produktivit práce a v roce 2016 hodnota tempa růstu průměrné mzdy dokonce tempa růstu obou produktivit práce převyšuje. Tato odchylka může být způsobena aktuální situací, kdy podnik věnuje veškeré své volné prostředky, péči a pozornost stavbě nového datacentra a je více než pravděpodobné, že tak činí na úkor momentálního tempa růstu produktivity práce. Firma se aktuálně zaměřuje na dlouhodobé investice a nehledí v takové míře na aktuální zajištění technologických a jiných prostředků potřebných pro zvyšování produktivity svých zaměstnanců v krátkodobém časovém horizontu.

Z grafu je dále znatelné, že průběh křivky tempa růstu průměrné mzdy reflektuje průběh křivek obou produktivit práce. Konkrétně je z grafu zřejmé, že pokud se např. zvýší tempo růstu průměrné mzdy, více či méně se zvýší i tempo růstu produktivity práce a naopak. Opět je možné si všimnout drobného výkyvu, kdy mezi lety 2014 a 2015 došlo

k dramatickému nárůstu tempa růstu průměrné mzdy, avšak firma vykazovala pouze nepatrné zvýšení tempa růstu produktivity práce.

Naopak mezi lety 2015 a 2016 došlo k nepatrnému poklesu tempa růstu průměrné mzdy a zároveň dramatickému snížení tempa růstu produktivity práce. Jak již bylo řečeno výše, tento fakt může být zapříčiněn aktuálními investicemi podniku.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že **motivační systém podniku koreluje s produktivitou společnosti**, což by měl ještě potvrdit Pearsonův koeficient korelace.

4.2.2 Pearsonův koeficient korelace

Pearsonův koeficient korelace se používá pro zachycení lineárních vztahů mezi proměnnými. V následující tabulce (tabulka 13) jsou zobrazeny hodnoty použité jako vstupy pro potřeby korelační matice (Pearsonův koeficient korelace). Za účelem výzkumu byla využita produktivita práce vyjádřená přepočteným stavem zaměstnanců, neboť tato produktivita není počítána pomocí osobních nákladů, které patří mezi výchozí hodnoty pro korelační matici.

Tabulka 13: Výchozí hodnoty pro korelační matici (v tis. Kč)

Rok	Výkonová spotřeba	Osobní náklady	Mzdové náklady	Produktivita práce
2010	3160	1679	1202	416
2011	12169	3283	2450	735
2012	13024	5475	4101	1412
2013	24469	6297	4711	1930
2014	36694	9099	6409	2475
2015	48904	11232	8242	2790
2016	50034	16320	11756	2411

Zdroj: vlastní zpracování

Následnou analýzou v programu STATISTICA byly zjištěny hodnoty zobrazené na obrázku níže (obrázek 16).

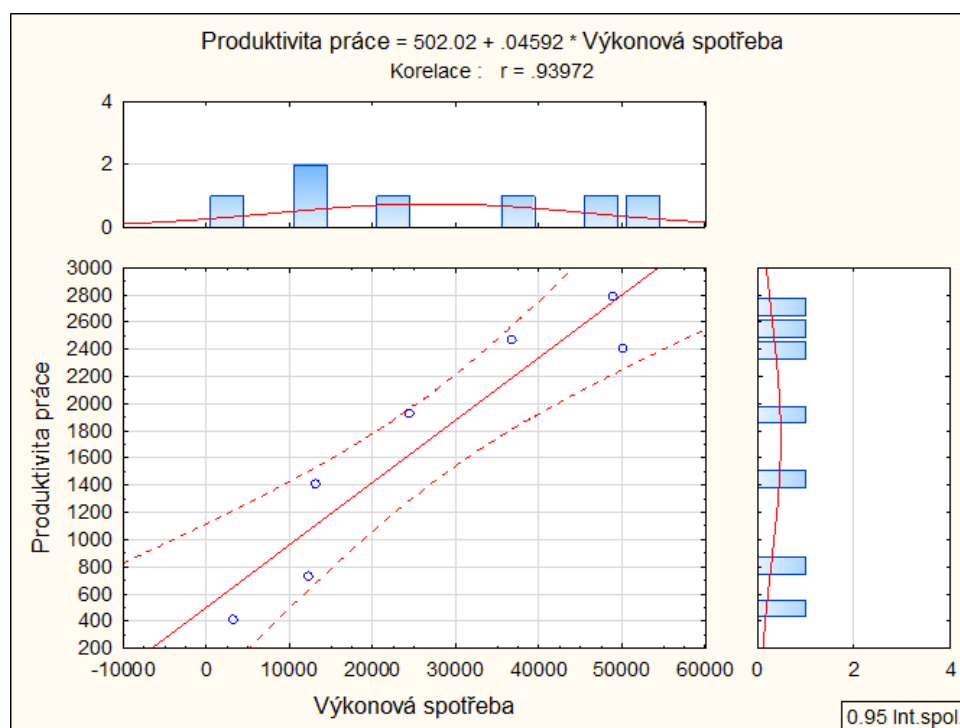
Obrázek 16: Korelační matice

Proměnná	Označené korelace jsou významné na hladině $p < 0.05$			
	Výkonová spotřeba	Osobní náklady	Mzdové náklady	Produktivita práce
Výkonová spotřeba	1.000000			
Osobní náklady	0.946853	1.000000		
Mzdové náklady	0.946863	0.999487	1.000000	
Produktivita práce	0.939716	0.850475	0.852368	1.000000

Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Výstup korelační matice zobrazuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými proměnnými. Všechny vztahy jsou pozitivního charakteru. Pokud se tedy zvýší hodnota jedné proměnné, tím samým směrem se bude posouvat druhá proměnná a naopak, pokud se jedna proměnná sníží, druhá proměnná bude také klesat. Produktivita práce má velkou míru korelace s výkonovou spotřebou, osobními i mzdovými náklady. Nejtěsnější vztah má produktivita práce a výkonová spotřeba. Vztah produktivity práce s osobními a mzdovými náklady je téměř stejně intenzivní. Výpočty byly realizovány na hladině významnosti 0,05. Na této hladině byly významné všechny vztahy v korelační matici (označené červeně). Na následujícím obrázku (obrázek 17) je zobrazen vztah produktivity práce a výkonové spotřeby v grafické podobě.

Obrázek 17: Produktivita práce vs. Výkonová spotřeba

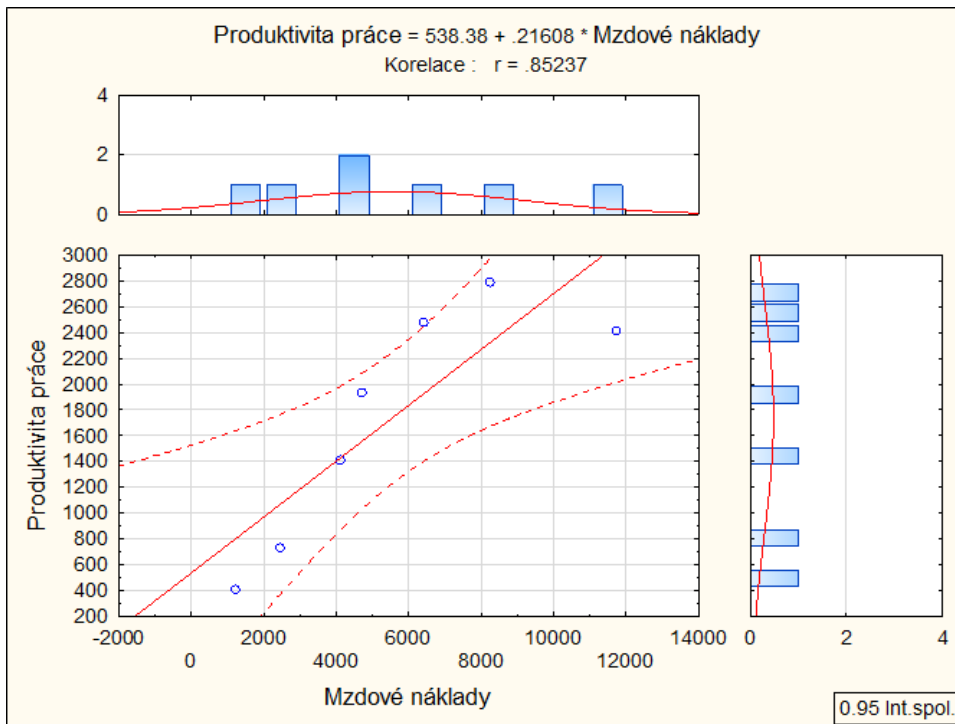


Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Červeně čárkované křivky jsou tzv. pásma spolehlivosti. Je tedy zřetelné, že mezi těmito proměnnými existuje intenzivní vztah. Modrými sloupečky je znázorněno rozložení jednotlivých proměnných. Interval spolehlivosti je 0,95.

Na dalším obrázku (obrázek 18) je zobrazen vztah mezi produktivitou práce a mzdovými náklady. Korelace je sice o něco menší než v předchozím případě, nicméně je stále velice významná. Rozložení dat je celkem podobné, jako v předchozím případě.

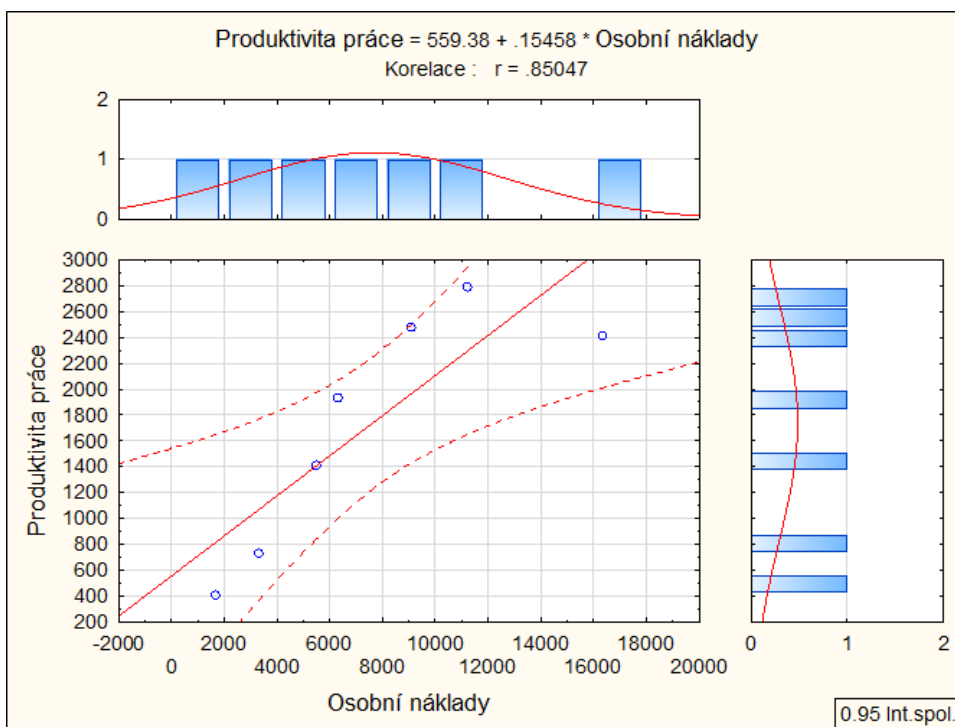
Obrázek 18: Produktivita práce vs. Mzdové náklady



Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Naměřená data se drží v pásmech spolehlivosti, vzájemný vztah má nepochybně lineární charakter. Na obrázku 19 je vidět vztah produktivity práce a osobních nákladů.

Obrázek 19: Produktivita práce vs. Osobní náklady



Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

4.2.3 Studentův párový t-test

Pro potřeby závislého t-testu realizovaného v programu R byli zkoumáni zaměstnanci z oddělení zákaznické podpory. Ředitel společnosti vyhlásil v prosinci vánoční soutěž, díky které získá pracovník s nejvyšším počtem úspěšně obslužených chatů speciální finanční bonus.

Na obrázku níže (obrázek 20) jsou uvedeny denní počty úspěšně obslužených chatů nemotivované skupiny – N (období před vyhlášením soutěže) a motivované skupiny – M (období po vyhlášení soutěže). Testované období bylo u obou skupin 20 dní.

Obrázek 20: Počty úspěšně obslužených chatů za den

```
> N
[1] 534 561 535 580 579 542 564 538 591 602 589 542 540 544 559 539 627 664 632 673
> M
[1] 568 611 542 583 625 579 573 552 604 619 586 625 602 596 579 587 602 651 674 697
```

Zdroj: vlastní zpracování v programu R, interní zdroje společnosti

Bylo také zapotřebí stanovit si nulovou a alternativní hypotézu. Nulová hypotéza byla stanovena s předpokladem, že počet úspěšně obslužených chatů je u obou skupin stejný, tedy:

$$H_0: \mu_N = \mu_M$$

Kdežto alternativní hypotéza byla stanovena následovně:

$$H_A: \mu_N < \mu_M$$

Tedy, že počet úspěšně obslužených chatů je u nemotivované skupiny menší než u motivované. Hladina významnosti byla stanovena na hodnotě $\alpha = 0,05$. Závislý t-test je následně znázorněn na obrázku níže (obrázek 21).

Obrázek 21: Studentův párový t-test

```
> t.test(N,M,alternative="l",paired=TRUE)

Paired t-test

data: N and M
t = -4.3305, df = 19, p-value = 0.0001802
alternative hypothesis: true difference in means is less than 0
95 percent confidence interval:
 -Inf -15.61838
sample estimates:
mean of the differences
 -26
```

Zdroj: vlastní zpracování v programu R

Jak je z obrázku patrné, p-value (0,0001802) je menší než α (0,05), a proto lze říci, že na základě našich dat a hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí, že počet úspěšně obslužených chatů je u nemotivované skupiny menší než u motivované. Na základě výsledku Studentova t-testu je tedy možné říci, že **motivační systém podniku má vliv na výkonnost zaměstnanců**.

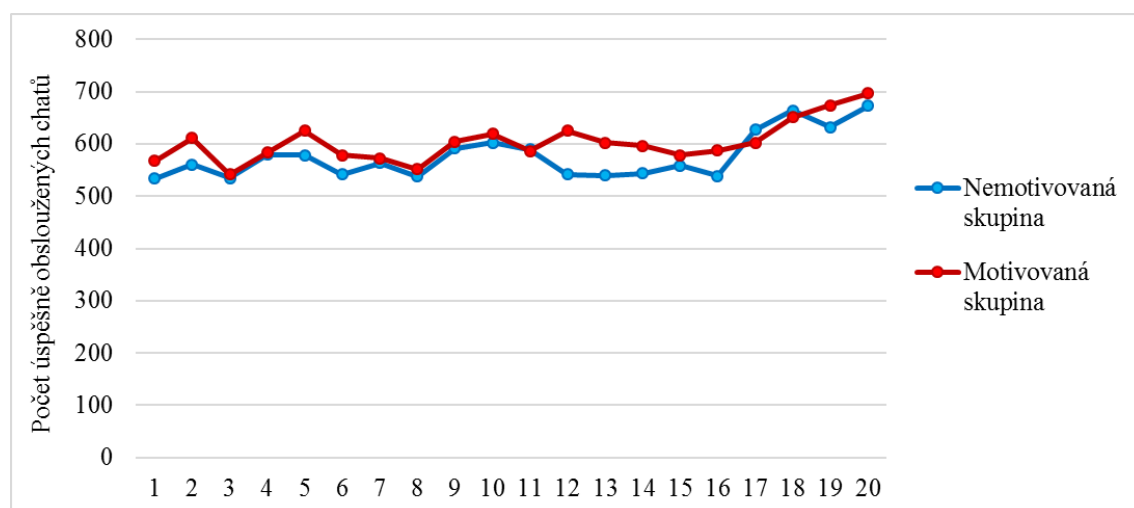
Obě období byla ještě následně zanesena do tabulky (tabulka 14) a grafu (graf 11) zobrazeného níže.

Tabulka 14: Počty úspěšně obslužených chatů za den

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Nemotivovaná skupina	534	561	535	580	579	542	564	538	591	602	589	542	540	544	559	539	627	664	632	673
Motivovaná skupina	568	611	542	583	625	579	573	552	604	619	586	625	602	596	579	587	602	651	674	697

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Počty úspěšně obslužených chatů za den



Zdroj: vlastní zpracování

Graf ilustruje skutečnost, že počet úspěšně obslužených chatů nemotivované skupiny je s výjimkou jedenáctého, sedmnáctého a osmnáctého dne menší než počet úspěšně obslužených chatů motivované skupiny. Tento vztah byl již potvrzen pomocí Studentova párového t-testu. Obě křivky však mají podobný kolísající průběh s většími výkyvy mezi jednotlivými dny. Důvodem může být odlišná vytíženost konkrétních dnů v týdnu.

4.3 Analýza motivačního systému podniku

4.3.1 Pozorování, rozhovory a studium podnikové dokumentace

Pro potřeby analýzy skutečného současného stavu motivačního systému podniku bylo využito metody pozorování, rozhovorů a studia podnikové dokumentace. V rámci rozhovorů byl uskutečněn rozhovor s ředitelem společnosti a náhodně vybranými zaměstnanci podniku.

Pracovní podmínky, ochrana zdraví při práci a bezpečnost práce

Ředitel společnosti poskytuje svým pracovníkům ochranné pomůcky a prostředky sloužící k odvrácení možného ohrožení zdraví. Podnik dále přijímá opatření vedoucí ke snižování počtu pracovních úrazů či nemocí z povolání.

Společnost je na trhu poměrně krátce, a tak disponuje novým a moderním vybavením. Během práce jsou pracovníkům k dispozici mimo pitné vody i nealkoholické nápoje (káva, čaj a limonáda).

Celodenní sezení není pro lidské zdraví příliš prospěšné. Podnik tento problém vyřešil ergonomicky tvarovaným nábytkem a open space, který nutí pracovníky k většímu pohybu po pracovišti.

Kvalifikace, rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců

Oblast IT služeb je dynamicky rozvíjející se odvětví. Na tento fakt se podnik snaží reagovat neustálým zvyšováním a udržováním kvalifikace pracovníků. Vzdělávací aktivity podniku probíhají formou interních i externích kurzů. Tyto kurzy reagují nejen na aktuálně vzniklou potřebu, ale stimulují i rozvoj jazykových znalostí a sociálních dovedností.

Ve firmě příležitostně probíhá také rekvalifikace pracovníků, a to z důvodu kariérního postupu či přesunu zaměstnanců na jiné pracovní místo. V oblastech potřebných pro výkon konkrétní činnosti je na zaměstnance často kladen požadavek na průběžné samovzdělávání. Podnik si ověřuje kvalifikaci a odbornost svých pracovníků pravidelnými testy, na základě kterých obdrží zaměstnanci interní certifikace odborných znalostí.

Pracovní doba

Z důvodu potřeby neustálé kontroly serverů a chladících zařízení a dále z důvodu nepřetržité zákaznické podpory, na které podnik postavil svou konkurenční výhodu, je v podniku zajištěn stálý provoz včetně víkendů a svátků. Pracovníci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory tedy pracují na směny po dvanácti nebo šesti hodinách. Tito pracovníci si rozdělují a vykrývají směny denní (6:00 – 18:00), směny noční (18:00 – 6:00), dále také směny dopolední (10:00 – 16:00) a směny odpolední (16:00 – 22:00).

Pracovníci obchodního a účetního oddělení mají klasickou osmihodinovou pracovní dobu s libovolnou hodinou příchodu do zaměstnání. Musí však být k dispozici nejpozději od deváté hodiny ranní do nejméně dvou hodin odpoledne.

Akce pro zaměstnance

Pro stmelení pracovního kolektivu pořádá podnik jednou až dvakrát ročně různé akce. V rámci každoročních dnů otevřených dveří podniku jsou pravidelně pořádány zábavy a večírky, které probíhají ve vybraném hostinském zařízení, kde je připraveno posezení s občerstvením.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je sjednávána vždy na dobu určitou na jeden rok s následným prodloužením o další rok. Zaměstnancům, kteří jsou v podniku již déle než tři roky a pracovní smlouva se jim tedy prodloužila již 2x, je nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Mzda

Každý zaměstnanec technického oddělení a oddělení zákaznické podpory má nárok na hmotnou odměnu podle výše odpracovaných hodin. Výše hodinové hrubé mzdy pracovníka oddělení zákaznické podpory je stanovena na 140 Kč a výše hodinové hrubé mzdy pracovníka technického oddělení je vyměřena částkou 150 Kč. Mzda těchto pracovníků není závislá na hospodářském výsledku společnosti, avšak každý pracovník má nárok na příplatky za noční službu, za práci o víkendů a za práci ve svátek. Příplatek za práci ve svátek činí 100 % průměrného hodinového výdělku a příplatek za práci o víkendů a v noci je stanoven ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku.

Pracovníci obchodního oddělení jsou odměněni fixní mzdou ve výši 23 200 Kč hrubého měsíčně. Hrubá mzda hlavního účetního je vyměřena na 22 900 Kč měsíčně a pomocný účetní obdrží každý měsíc mzdu ve výši 20 500 Kč hrubého.

Motivačním prostředkem k výkonu je pohyblivá složka mzdy (podíl na zisku společnosti). Přerozdělování této pohyblivé složky závisí na vedoucích pracovnících nebo řediteli společnosti a je přímo úměrné výkonu pracovníka za určité časové období.

V případě rozvázání pracovního poměru např. důsledkem organizačních změn, mají pracovníci nárok na odstupné pouze ve výši stanovené Zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce (dále jen Zákoník práce).

Sociální péče o zaměstnance

Firma svým zaměstnancům poskytuje za každou směnu stravenku v hodnotě 85 Kč. Z této částky hradí zaměstnavatel 53 %, což vychází na 45 Kč. Zbylých 40 Kč je uhrazeno zaměstnancem srážkou ze mzdy.

Zaměstnanci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory mohou čerpat dovolenou v délce až šesti týdnů. Ostatní zaměstnanci společnosti mají k dispozici pouhé čtyři týdny, což je minimum stanovené Zákoníkem práce. Společnost neposkytuje ani žádné další placené volno nad rámec zákona. Dále zaměstnavatel neposkytuje mzdu nahrazující nemocenské dávky v prvních třech dnech nemoci a v neposlední řadě podnik neposkytuje svým zaměstnancům ani 13. a 14. plat.

Pokud se však pracovník technického oddělení nebo oddělení zákaznické podpory nemůže dostavit do práce, je zde možnost domluvit se se svými spolupracovníky na případné výměně směny.

Podnik svým zaměstnancům nepřispívá na penzijní připojištění ani životní pojištění a neposkytuje ani žádné další odměny, příplatky a příspěvky jako je např. příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní aktivity, příspěvek na rekreaci, příspěvek na kulturní využití, příspěvek na dopravu či poukázky na nákup zboží a služeb.

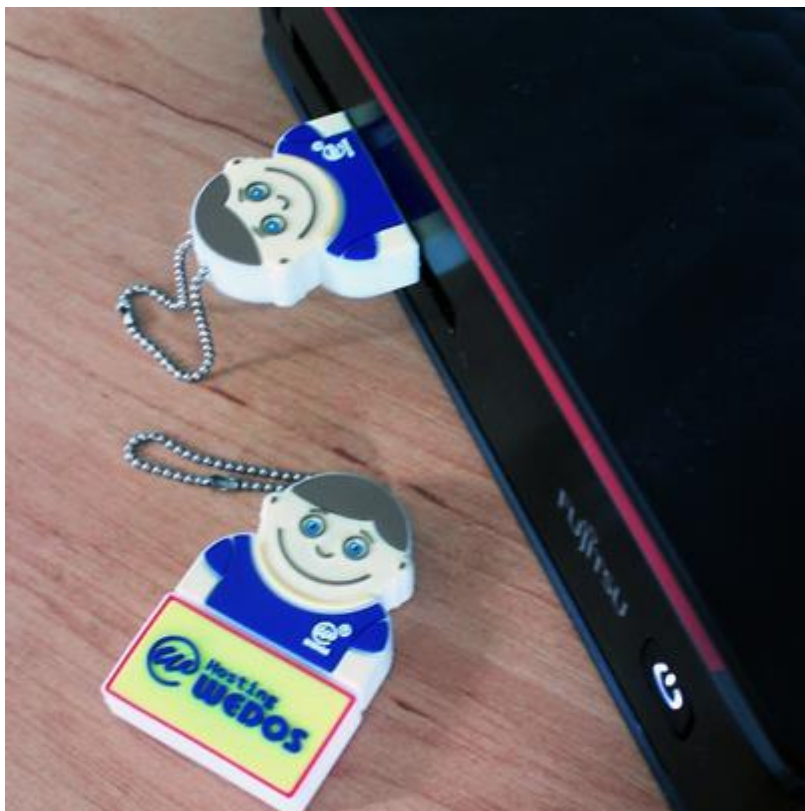
Na druhou stranu jsou zaměstnancům poskytovány slevy na podnikem nabízené služby. Pracovníkům je rovněž v případě potřeby zajištěno ubytování v přilehlé budově. Společnost dále věnuje svým zaměstnancům různé propagační předměty s logem WEDOS jako např. trička, čepice, šály, flash disky a hrnečky zobrazené na obrázcích níže (obrázek 22, obrázek 23 a obrázek 24).

Obrázek 22: Propagační předměty (tričko, šála a čepice)



Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 23: Propagační předměty (flash disk)



Zdroj: interní zdroje společnosti

Obrázek 24: Propagační předměty (hrneček)



Zdroj: interní zdroje společnosti

Interpersonální vztahy

Pracovníci všech oddělení si navzájem tykají z důvodu úzké kooperace a vzájemné komunikace. S ředitelem společnosti si pracovníci vykají. Zaměstnanci společnosti se spolu přátelí a vídají se i mimo pracovní dobu. Mimo kolektiv oddělení zákaznické podpory, kde je prostředí spíše konkurenční, panuje ve společnosti přátelská atmosféra a zaměstnanci tzv. táhnou za jeden provaz.

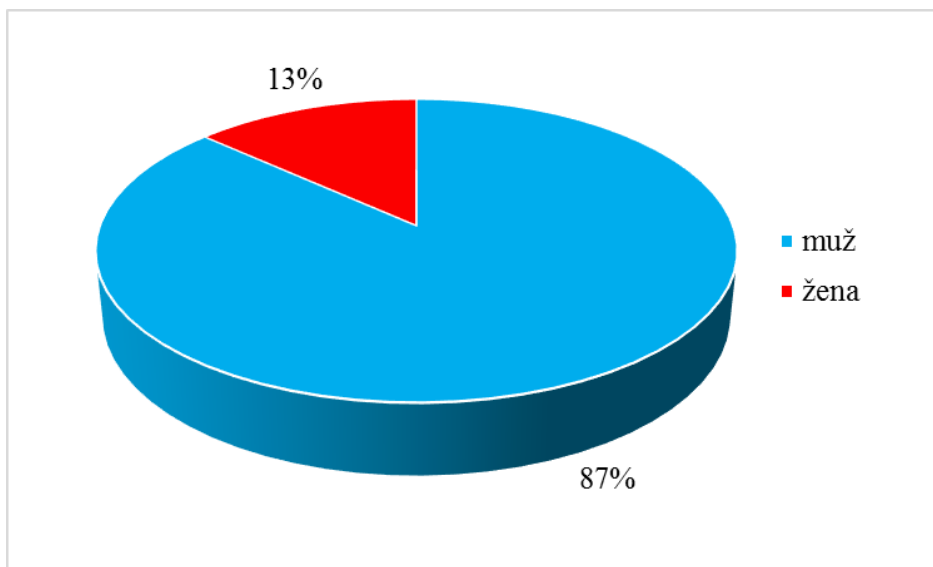
Pracovníci oddělení zákaznické podpory jsou v hierarchii společnosti na nejnižším stupni možného kariérního postupu. Tato skutečnost vyvolává v tomto oddělení konkurenční a soutěživou atmosféru se snahou o co nejvyšší výkon. Všichni nově příchozí zaměstnanci jsou přijímáni výhradně do oddělení zákaznické podpory. Toto oddělení slouží tedy jako odrazový můstek pro postupné propracování se na technické a jiné prestižnější pozice. Po příchodu nových pracovníků do oddělení zákaznické podpory odchází současní výkonní pracovníci tohoto oddělení na vyšší stupeň, nejčastěji do technického oddělení společnosti. **I zde je tedy patrná vazba motivačního systému na výkonnost zaměstnanců.**

4.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazník, který je součástí příloh (příloha 1) obsahuje celkem 18 otázek. Otázky 1 až 3 jsou identifikačního charakteru, zatímco otázky 4 až 18 si kladly za cíl analyzovat motivační systém podniku, tedy zjistit současnou úroveň motivace a stimulace ve společnosti s přihlédnutím k motivačním profilům zaměstnanců. Jednotlivé otázky jsou následně doplněny o grafické zpracování a slovní ohodnocení.

Otázka č. 1: Jsem:

Graf 12: Pohlaví zaměstnanců



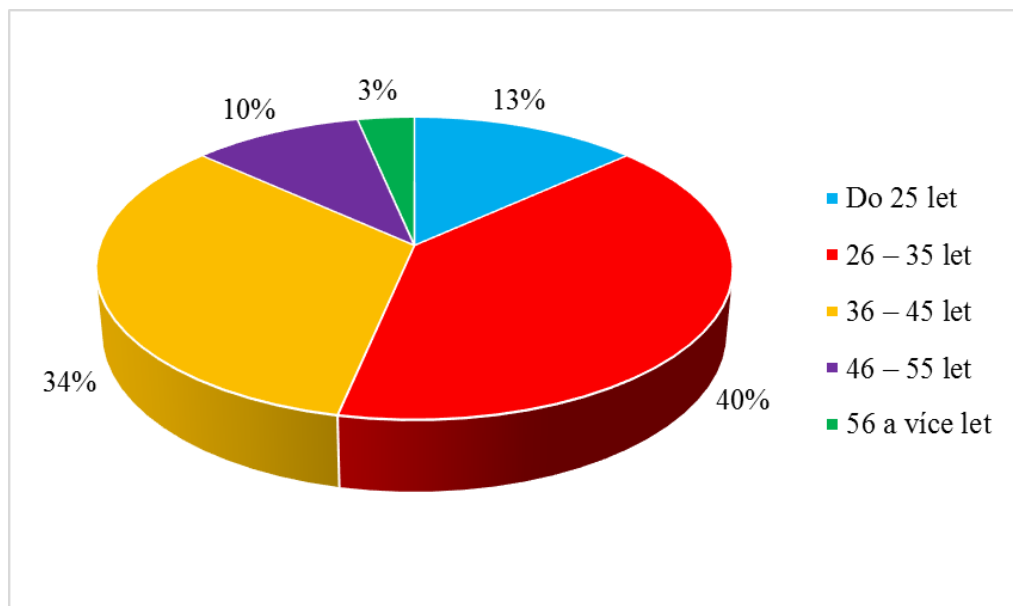
Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti pracují 4 ženy (13 %) a 26 mužů (87 %). Pracovní kolektiv je tedy převážně mužského pohlaví, což je do velké míry dáno charakterem této vysoce odborné práce.

Nicméně oblast IT obecně není jen doménou mužského pohlaví. S postupným technologickým pokrokem je nezbytné na technické pozice nabírat i ženy, navíc neexistují validní vědecké studie o tom, že by ženy měly obecně horší analytické myšlení než muži. Ve firmě existuje tedy ještě nevyužitý potenciál pro vyšší uplatnění žen jako IT specialistů.

Otázka č. 2: Můj věk je:

Graf 13: Věk zaměstnanců



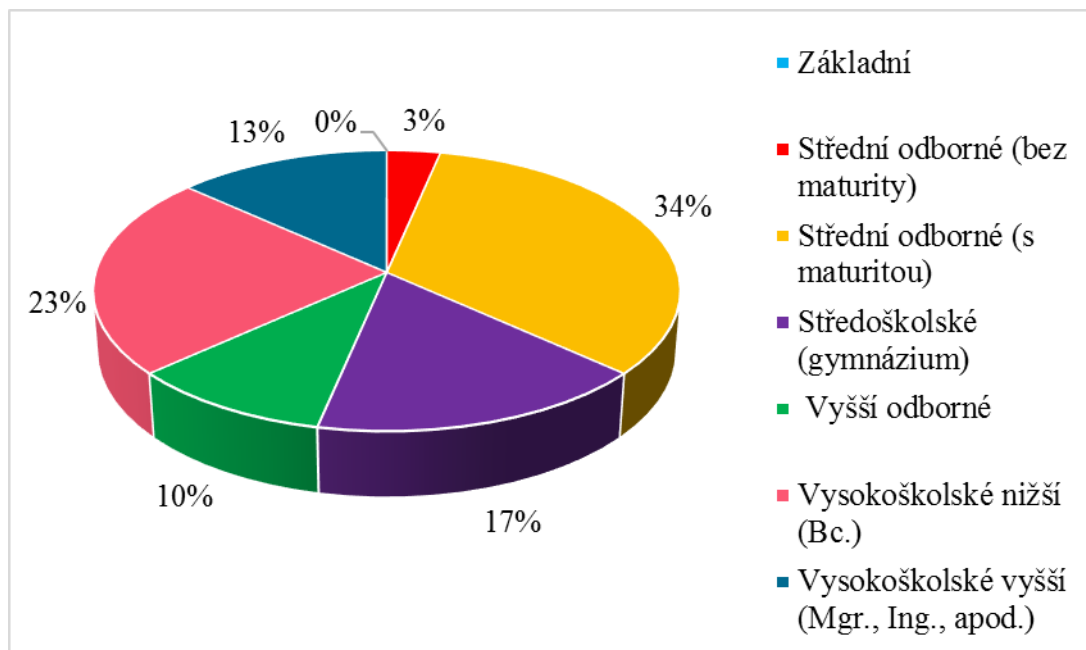
Zdroj: vlastní zpracování

Věková skupina do 25ti let je v podniku zastoupena z 13 % (4 pracovníci). Celých 40 % zaměstnanců je ve věku 26 – 35 let (12 pracovníků), jedná se tedy o nejpočetnější věkovou skupinu v podniku. Zaměstnanců ve věku 36 až 45 let je 10, což odpovídá 34 %. Méně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 46 – 55 let, patří sem pouze 3 pracovníci (10 %). Pouhá 3 % zaujímá věková skupina 56 a více let, pracovník této věkové skupiny je v podniku pouze jeden.

Příčinou absence starších zaměstnanců může být samotný obor podnikání. Oblast IT technologií je pro mladší generaci pracovníků zřejmě lépe uchopitelnější. Přispívá k tomu také fakt, že mladší generace se setkává s IT technologií a výpočetní technikou často již od útlého dětství a je pro ně tato oblast tedy více přístupná a prozkoumaná.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 14: Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

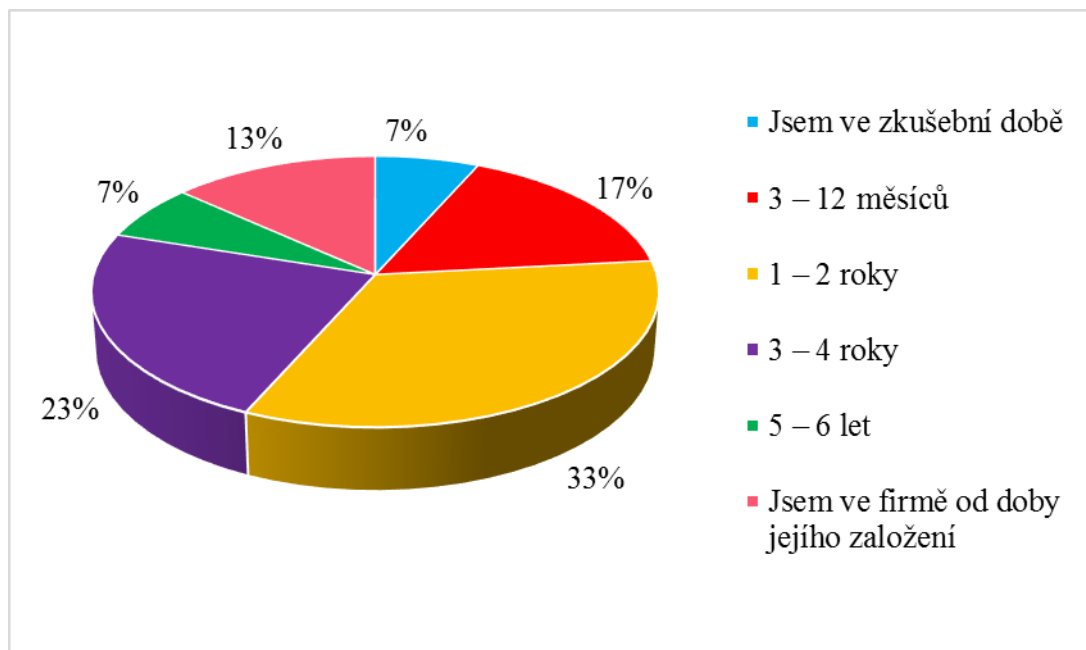
Jednou z podmínek přijetí uchazeče o zaměstnání je alespoň maturita. Z tohoto důvodu v podniku nepracuje žádný pracovník se základním vzděláním a až na jedinou výjimku v podobě zaměstnance, který své vzdělání doložil certifikátem absolvovaného kurzu, také se středním odborným vzděláním bez maturity.

Zaměstnanců se středním odborným vzděláním s maturitou je v podniku 10 (34 %). Středoškolské neoborné vzdělání v podobě např. gymnázia má 17 % pracovníků, tato hodnota odpovídá 5ti zaměstnancům. Pouze 3 pracovníci (10 %) uvedli jako nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné. Vysokoškolské bakalářské vzdělání, tedy vysokoškolské vzdělání nižšího stupně, absolvovalo 7 zaměstnanců (23 %) a vysokoškolské magisterské vzdělání, tedy vysokoškolské vzdělání vyššího stupně, mají 4 pracovníci (13 %).

Specifičnost oboru IT technologií je v tom, že jeho znalost lze získat i na nižších stupních vzdělávacího systému, popřípadě samostudiem nebo doplňujícími kurzy. Není tedy nezbytně nutné vysokoškolské vzdělání, ale spíše vědomosti uchazeče nabyté sebezdokonalováním a seberozvojem. Velký vliv mají také samozřejmě individuální schopnosti, za které mohou do velké míry vrozené předpoklady pro analytické uvažování.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

Graf 15: Doba působení zaměstnanců ve firmě



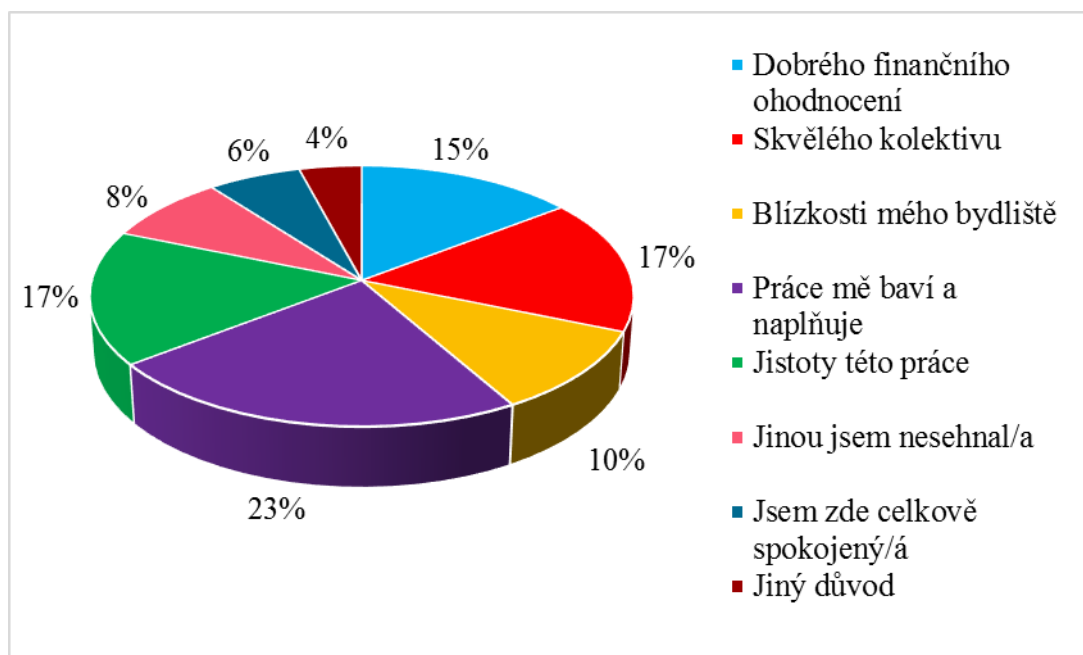
Zdroj: vlastní zpracování

Ve zkušební době jsou zatím 2 pracovníci (7 %). V podniku pracuje 5 zaměstnanců (17 %) po dobu 3 až 12 měsíců. V délce jednoho až dvou let pracuje ve firmě 10 zaměstnanců (33 %). Již 3 – 4 roky pracuje ve společnosti 23 % zaměstnanců, což odpovídá 7 pracovníkům. Pouze 2 zaměstnanci (7 %) pracují v podniku již 5 nebo 6 let a 4 pracovníci (13 %) působí ve firmě již od doby jejího založení.

Z výše uvedených hodnot je patrné, že si podnik snaží udržet své zaměstnance. Nízká fluktuace mimo jiné totiž prohlubuje interpersonální vztahy uvnitř pracovní skupiny a také sounáležitost s podnikem. Přesto lze však pozorovat tendence neustálého zvyšování počtu zaměstnanců.

Otázka č. 5: V organizaci pracuji z důvodu: (lze více odpovědí)

Graf 16: Důvod výkonu práce zaměstnanců ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

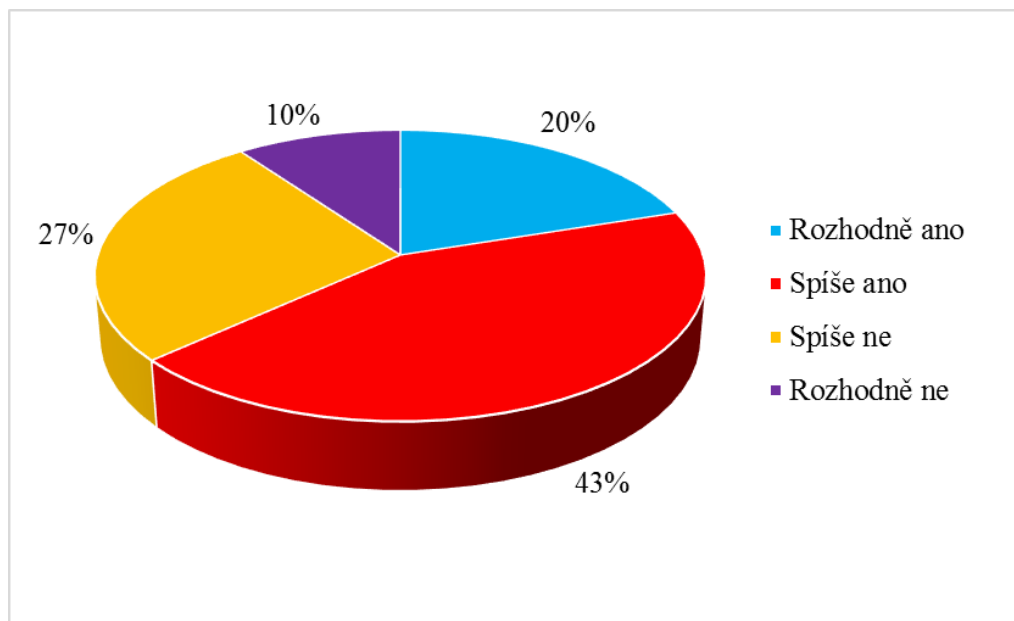
U této otázky dostali zaměstnanci možnost označit více odpovědí, přičemž 30 dotázaných zvolilo celkem 48 odpovědí. Nejvíce hlasů (11, což odpovídá 23 % z celkového počtu odpovědí), získala možnost: Práce mě baví a naplňuje. Tento výsledek je velmi pozitivní, neboť záliba v práci a radost z ní je hlavním předpokladem pro správný a kvalitní výkon profese.

Skvělý kolektiv je důvodem pro práci ve společnosti pro 8 pracovníků (17 % z celkového počtu odpovědí). Jistotu vidí v této práci také 8 zaměstnanců. Tato skutečnost vyplývá také z nízké fluktuace zaměstnanců, která byla zmíněna již výše (otázka č. 4). Pro 7 zaměstnanců (15 % z celkového počtu odpovědí) je důvodem pro vykonávání práce v této firmě dobré finanční ohodnocení. Práci má v blízkosti svého bydliště 5 zaměstnanců (8 % z celkového počtu odpovědí).

Jinou práci nesehnali 4 zaměstnanci (8 % z celkového počtu odpovědí). Pouze 3 pracovníci (6 % z celkového počtu odpovědí) uvedli, že jsou zde celkově spokojeni a 2 zaměstnanci (4 % z celkového počtu odpovědí) využili možnosti jiné odpovědi, přičemž jako důvod výkonu práce ve firmě uvedli směnný provoz a jeho možné plánování dle potřeby.

Otázka č. 6: Jste ve Vašem zaměstnání a se svou prací spokojený/á?

Graf 17: Spokojenost zaměstnanců se svou prací



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je 6 zaměstnanců (20 %) rozhodně spokojeno a 13 zaměstnanců (43 %) spíše spokojeno, lze tento výsledek hodnotit rovněž pozitivně. Celých 27 %, což odpovídá 8 zaměstnancům, uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 3 zaměstnanci (10 %) jsou rozhodně ve svém zaměstnání a se svou prací nespokojeni. Celkový pocit spokojenosti ve společnosti tedy převažuje nad pocitem nespokojenosti.

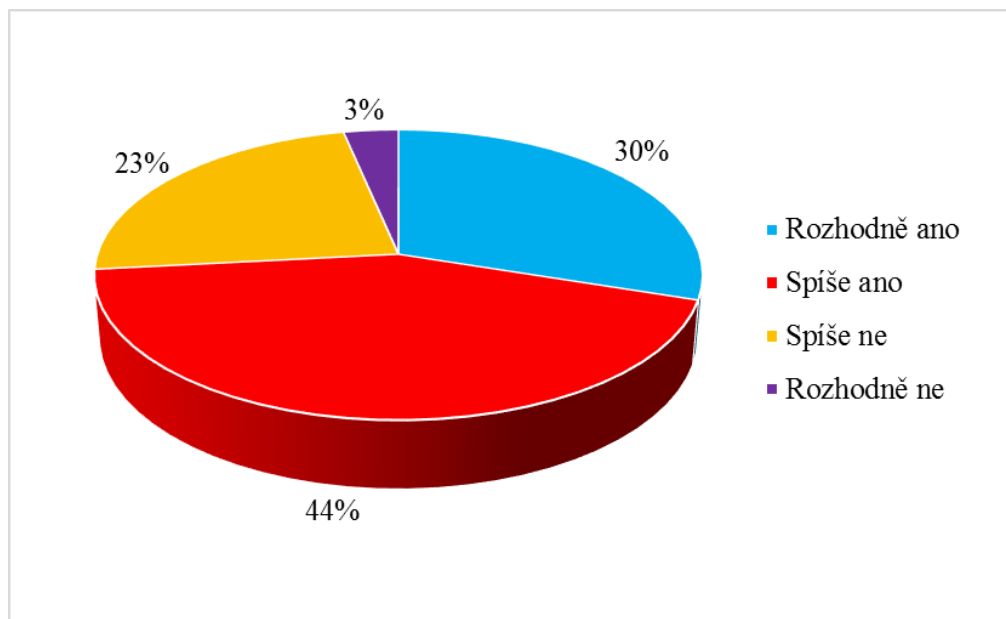
V každé organizaci se dají najít jedinci, kteří jsou s konkrétními skutečnostmi spokojeni více či méně. Tento fakt je zcela normální a přirozený. Každý člověk je unikátní a není v lidských silách zaměstnavatele zajistit takové pracovní podmínky, které by vyhovovaly všem pracovníkům.

Nespokojenost zaměstnanců může být vyvolána mnoha faktory. Důležité však je tyto důvody zjistit a učinit kroky k jejich eliminaci a celkové harmonizaci klimatu ve firmě.

Jelikož téměř polovina nespokojených zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání (otázka č. 3), je možné, že důvodem jejich nespokojenosti je pocit výkonu podřadné práce, která není kompatibilní s vysokoškolským titulem a celkově jejich vzděláním.

Otázka č. 7: Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

Graf 18: Představa zaměstnanců o budoucím setrvání ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

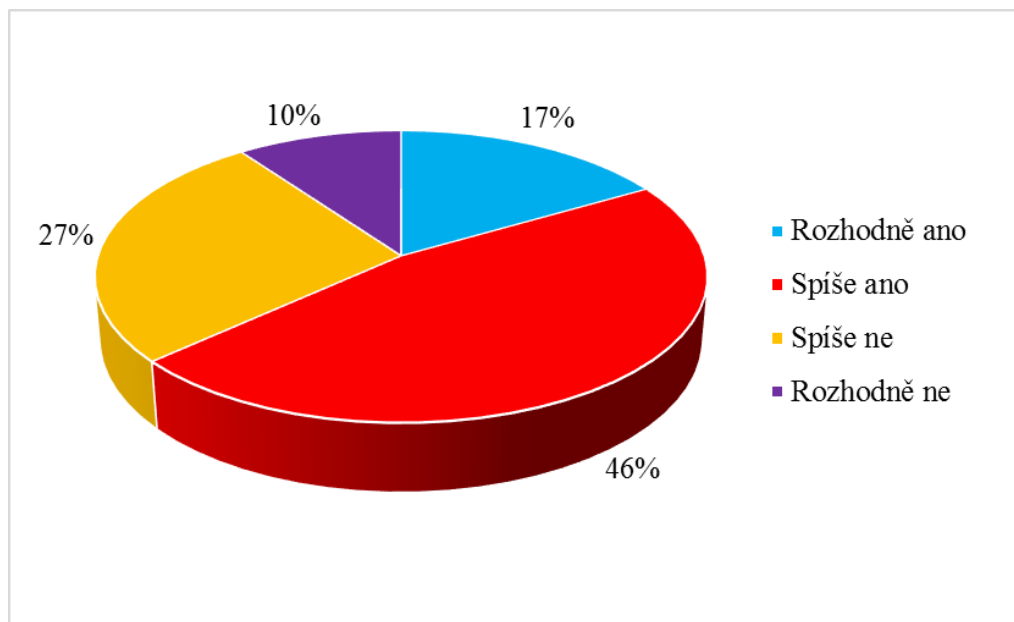
I nadále chce v tomto podniku rozhodně setrvat 9 zaměstnanců (30 %) a spíše setrvat chce 13 zaměstnanců (44 %). Naopak spíše nechce ve firmě i nadále zůstat 7 zaměstnanců (23 %) a jeden zaměstnanec (3 %) v této firmě nechce rozhodně zůstat i nadále. Tento výsledek je opět pozitivního charakteru, neboť pouze celkových 8 zaměstnanců ve firmě spíše nebo rozhodně nehodlá setrvat i nadále.

Je možné si všimnout zajímavého vztahu mezi touto otázkou a otázkou č. 3. Většina zaměstnanců, kteří v podniku spíše nebo rozhodně nechtějí zůstat, má vysokoškolské vzdělání ať už nižšího či vyššího stupně. U vyššího stupně jsou to dokonce 3 pracovníci ze 4. Důvodem může být opět pocit výkonu podřadné práce, která nekorresponduje s vysokoškolským vzděláním nebo pocit, že by tito pracovníci se svým titulem mohli v jiné společnosti vykonávat zajímavější či méně náročnou práci za lepších podmínek.

U této otázky lze také pozorovat, že někteří pracovníci, kteří jsou v zaměstnání spíše nebo dokonce rozhodně nespokojeni (otázka č. 6), chtějí však i nadále ve společnosti zůstat. Důvodem může být např. obava z nenalezení jiného zaměstnání. Tato skutečnost se následně projeví v neschopnosti splácet své závazky a ztrátě finanční soběstačnosti.

Otázka č. 8: Myslíte si, že Vás zaměstnavatel dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu?

Graf 19: Názor zaměstnanců na motivaci ze strany zaměstnavatele



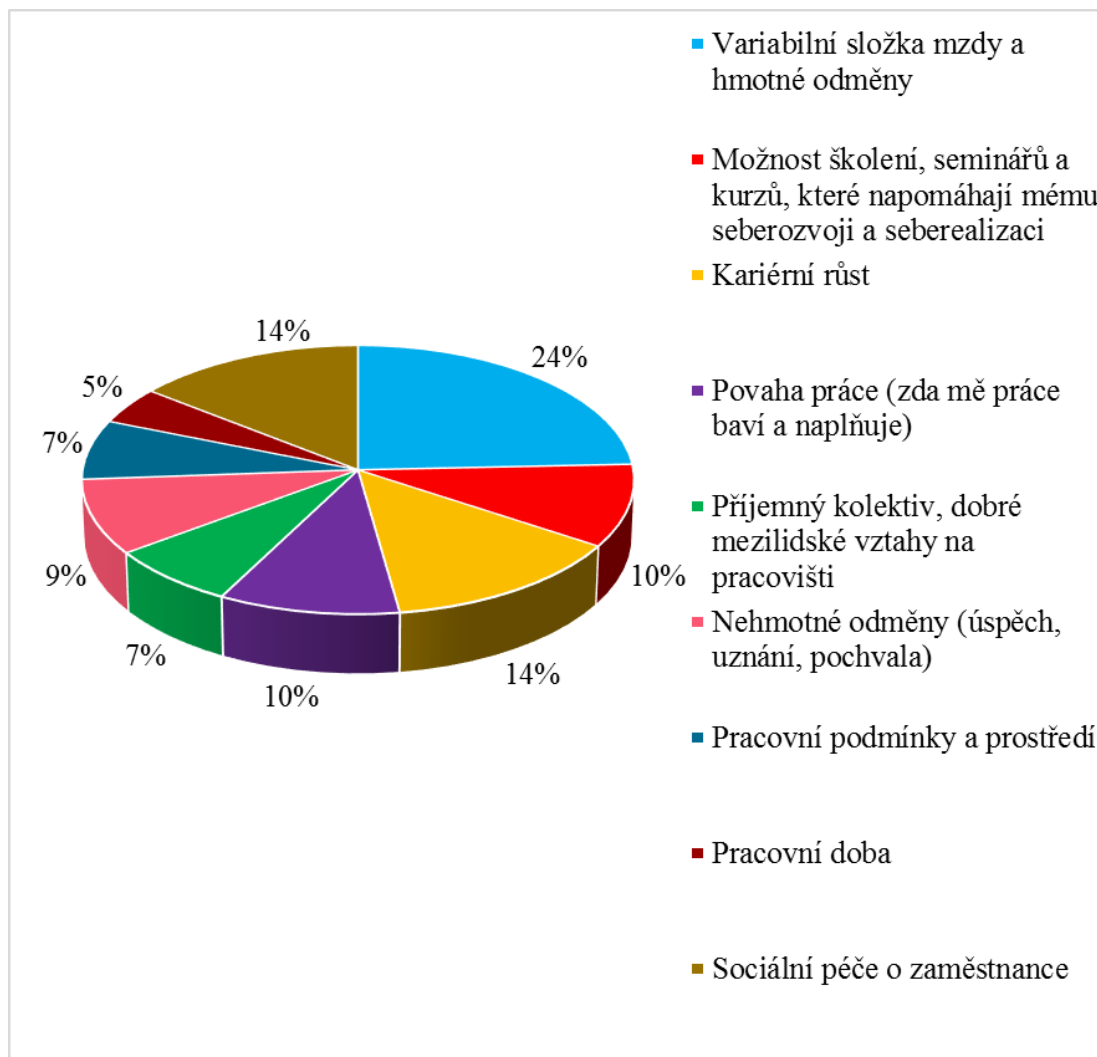
Zdroj: vlastní zpracování

S odpovědí, že zaměstnavatel své pracovníky rozhodně dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu, se ztotožňuje 5 zaměstnanců (17 %). Až 46 % zaměstnanců (14 pracovníků) zastává názor, že je zaměstnavatel spíše dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu. K dostatečné motivaci k pracovnímu výkonu spíše nedochází dle 8 pracovníků (27 %). A zbylí 3 zaměstnanci (10 %) zastávají názor, že je zaměstnavatel rozhodně dostatečně nemotivuje k pracovnímu výkonu.

Celkový pocit spokojenosti s motivací ze strany zaměstnavatele opět převažuje nad pocitem nespokojenosti. Až 37 % zaměstnanců je však s motivací ať už spíše nebo rozhodně nespokojeno. V dalších otázkách budou tedy analyzovány konkrétní motivační faktory a stimulační prostředky s přihlédnutím k motivačním profilům zaměstnanců. Uvidí se tedy, zda těmto 11ti zaměstnancům vadí nějaký konkrétní stimul nebo motivační faktor, anebo jsou nespokojeni s motivačním systémem podniku jako takovým.

Otázka č. 9: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (lze více odpovědí)

Graf 20: Motivační profil zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky dostali zaměstnanci opět možnost označit více odpovědí. Zvoleno bylo celkem 111 odpovědí, což vychází v průměru 3,7 odpovědi na jednoho zaměstnance. Každý pracovník má tedy hned několik motivátorů. Nejvíce zaměstnanců a to celkových 27 ze 30ti dotázaných (24 % z celkového počtu odpovědí) uvedlo, že k výkonu je nejvíce motivuje variabilní složka mzdy a hmotné odměny.

Pro 16 pracovníků (14 % z celkového počtu odpovědí) je hlavním motivátorem sociální péče o zaměstnance. Kariérní růst je důležitý stimul pro 15 zaměstnanců (14 % z celkového počtu odpovědí). Pro 11 zaměstnanců (10 % z celkového počtu odpovědí) je hlavním motivátorem možnost školení, seminářů a kurzů, které napomáhají jejich seberozvoji a seberealizaci.

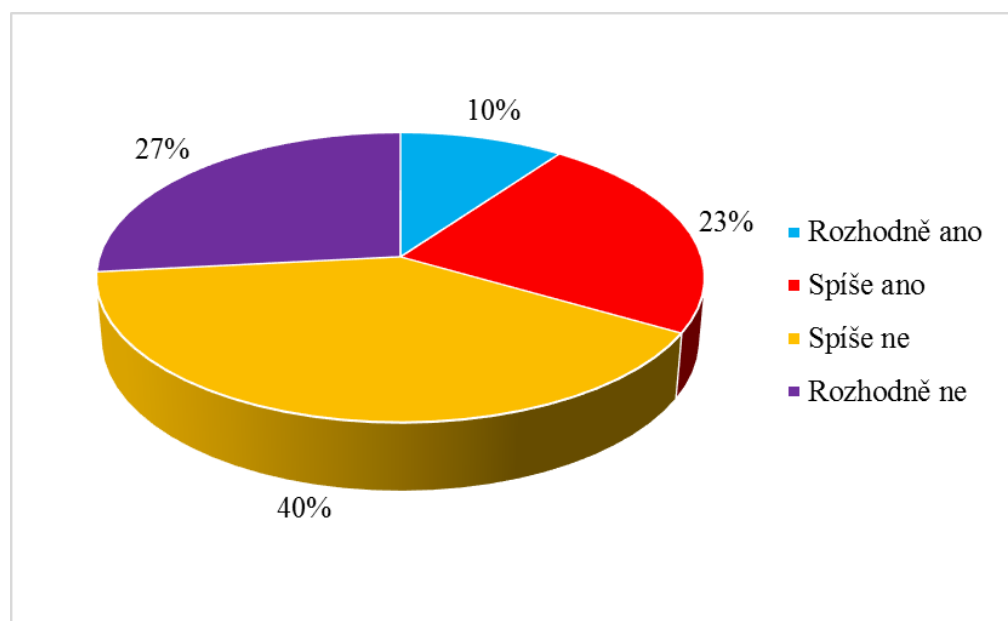
Povaha práce, tedy zda pracovní činnost zaměstnance baví a naplňuje, motivuje k výkonu 11 pracovníků (10 % z celkového počtu odpovědí). Tuto otázku lze porovnat s otázkou č. 5, kde 11 zaměstnanců uvedlo, že v podniku pracují z důvodu, že je práce baví a naplňuje. U této otázky došlo tedy k potvrzení, neboť stejných 11 pracovníků nyní uvedlo, že je k pracovnímu výkonu nejvíce motivuje právě povaha práce.

Nehmotné odměny, jako je např. úspěch, uznání a pochvala, motivují k výkonu 10 zaměstnanců (9 % z celkového počtu odpovědí).

Příjemný kolektiv a dobré mezilidské vztahy na pracovišti, stejně jako pracovní podmínky včetně pracovního prostředí, jsou důležitým stimulem pro 8 pracovníků (7 % z celkového počtu odpovědí). Pracovní doba je motivačním faktorem pro 5 zaměstnanců (5 % z celkového počtu odpovědí).

Otázka č. 10: Myslíte si, že je Vaše finanční ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?

Graf 21: Názor zaměstnanců na finanční ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

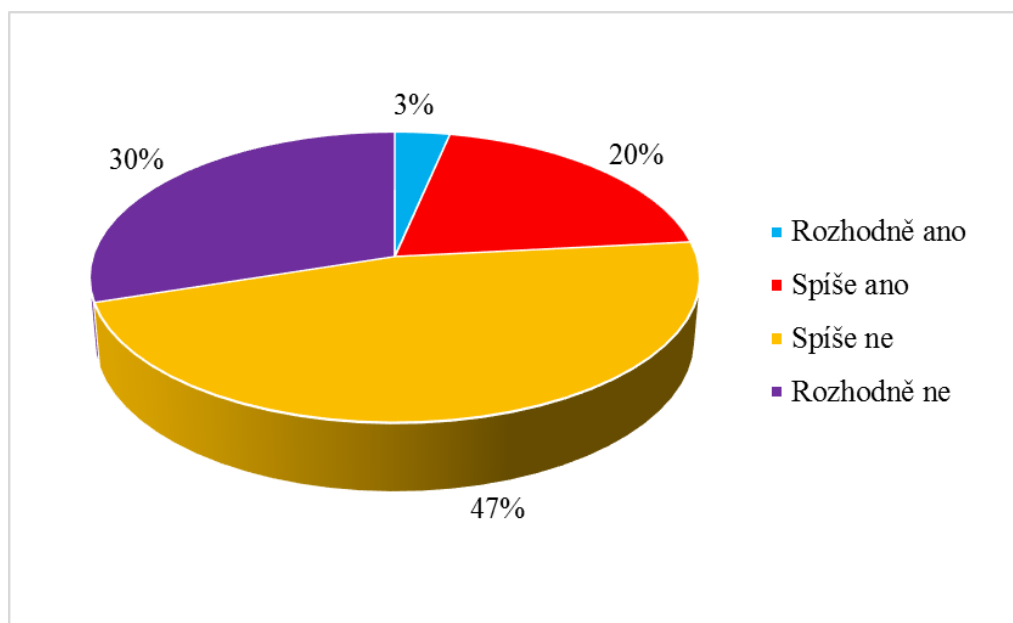
Názor, že finanční ohodnocení je rozhodně přímo úměrné pracovnímu výkonu zaměstnanců, sdílí 3 pracovníci (10 %). Možnost, že finanční ohodnocení spíše odpovídá pracovnímu výkonu zaměstnanců, zvolilo 7 pracovníků (23 %) a 40 % - tedy 12 zaměstnanců uvedlo, že finanční ohodnocení spíše neodpovídá jejich pracovnímu

výkonu. Podle 8 pracovníků (27 %) finanční ohodnocení rozhodně není přímo úměrné pracovnímu výkonu zaměstnanců.

Většina zaměstnanců je tedy se svým finančním ohodnocením do určité míry nespokojena. Dle názorů převážné části pracovníků finanční ohodnocení neodpovídá jejich pracovnímu výkonu a není mu přímo úměrné.

Otázka č. 11: Vyhovuje Vám sociální program firmy vč. zaměstnaneckých výhod?

Graf 22: Spokojenost zaměstnanců se sociálním programem podniku



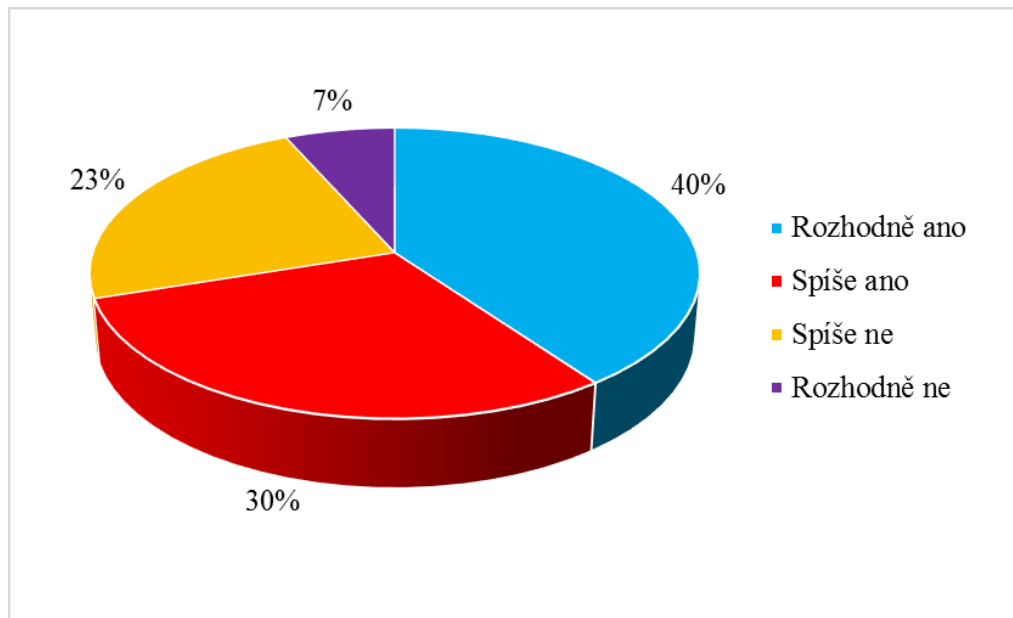
Zdroj: vlastní zpracování

Sociální program podniku včetně zaměstnaneckých výhod plně vyhovuje pouze jednomu zaměstnanci (3 %). Šesti pracovníkům (20 %) sociální program spíše vyhovuje a 14ti zaměstnancům (47 %) sociální program podniku spíše nevyhovuje. Znepokojující však je, že 9 zaměstnancům (30 %) sociální program rozhodně nevyhovuje.

Z pozorování a dotazování vyplynulo, že podnik svým zaměstnancům až na výjimky neposkytuje žádné další benefity či zaměstnanecké výhody nad rámec Zákoníku práce. Těmito výjimkami jsou např. dovolená v délce až šesti týdnů pro pracovníky technického oddělení a oddělení zákaznické podpory, slevy na podnikem poskytované služby či možnost zajištění ubytování v přílehlé budově. Tento fakt může být důvodem zvýšené nespokojenosti pracovníků se sociálním programem podniku.

Otázka č. 12: Jste spokojený/a s vybavením a technickým zázemím, které je poskytováno v rámci pracovního prostředí?

Graf 23: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a jeho vybavením



Zdroj: vlastní zpracování

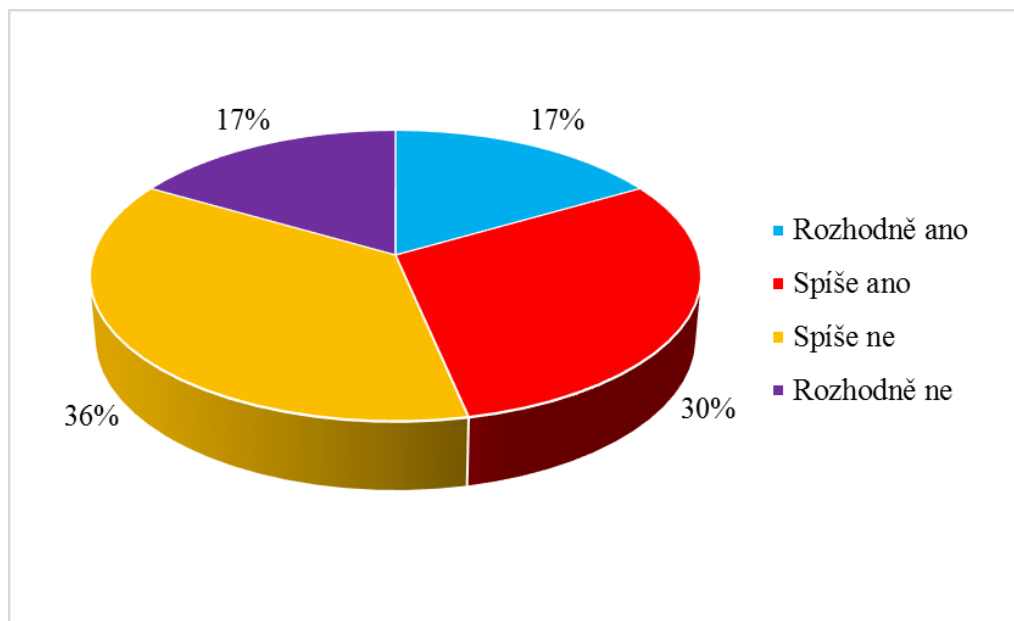
S vybavením a technickým zázemím, které je poskytováno v rámci pracovního prostředí, je rozhodně spokojeno 12 zaměstnanců (40 %), 9 zaměstnanců (30 %) je spíše spokojeno, 7 pracovníků (23 %) je naopak spíše nespokojeno a 2 zaměstnanci (7 %) jsou s vybavením pracoviště rozhodně nespokojeni.

Jak je z dotazníkového šetření patrné, pracovníci jsou s vybavením svého pracoviště celkově spokojeni. Důvodem může být nové a moderní vybavení, kterým společnost disponuje. Firma má zabudované ekologicky úsporné servery Fujitsu, na kterých postavila svou strategii. Tento podnik je na trhu poměrně krátce, své datové centrum vybudoval teprve v roce 2010 a již nyní se může pyšnit statusem nejprofesionálnější, nejmodernější a nejekologičtější datacentrum v České republice.

V rámci pozorování bylo také zjištěno, že v oblasti odvrácení možného ohrožení zdraví pracovníků poskytuje ředitel společnosti svým zaměstnancům ochranné pomůcky a prostředky a dále také přijímá opatření vedoucí ke snižování počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Otázka č. 13: Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

Graf 24: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování

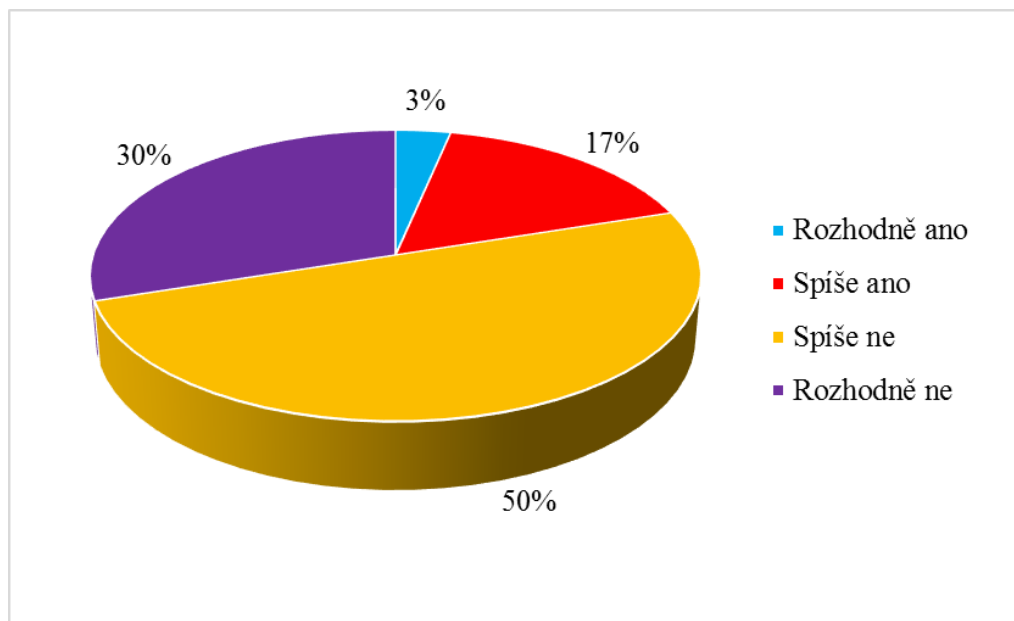
Se svou pracovní dobou je rozhodně spokojeno 5 zaměstnanců (17 %). Pracovní doba spíše vyhovuje 9ti zaměstnancům (30 %) a spíše nevyhovuje 11ti zaměstnancům (36 %). S pracovní dobou je rozhodně nespokojeno 5 pracovníků (17 %).

U této otázky jsou názory téměř vyrovnané. Přesto si lze však všimnout jistého vztahu mezi spokojeností zaměstnanců s pracovní dobou a oddělením, ve kterém konkrétní zaměstnanec pracuje. Jak bylo již zjištěno z pozorování a rozhovorů, pracovníci různých oddělení mají odlišnou pracovní dobu. Pracovníci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory (těchto pracovníků je celkem 25) pracují na směny po dvanácti nebo šesti hodinách a tím ve společnosti zajišťují nepřetržitý provoz. Pracovníci obchodního a účetního oddělení (těchto pracovníků je celkem 5) mají klasickou osmihodinovou pracovní dobu s libovolnou hodinou příchodu do zaměstnání. Musí však být k dispozici nejpозději od deváté hodiny ranní do nejméně tří hodin odpoledne.

Pouze 2 pracovníci oddělení zákaznické podpory uvedli, že jim pracovní doba rozhodně vyhovuje. Tato odpověď koresponduje také s otázkou č. 5, kdy 2 zaměstnanci jako důvod výkonu práce ve firmě uvedli směnný provoz a jeho možné plánování dle potřeby. Na druhou stranu žádný pracovník obchodního či účetního oddělení nevedl, že by byl se svou pracovní dobou spíše nebo dokonce rozhodně nespokojen.

Otázka č. 14: Vyhovuje Vám typ Vaší pracovní smlouvy?

Graf 25: Spokojenost zaměstnanců s typem pracovní smlouvy



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze jednomu zaměstnanci (3 %) typ pracovní smlouvy rozhodně vyhovuje. Pět zaměstnancům (17 %) typ pracovní smlouvy spíše vyhovuje a 15ti zaměstnancům (50 %) typ pracovní smlouvy spíše nevyhovuje. Až 30 % zaměstnanců (9 pracovníků) není s typem pracovní smlouvy rozhodně spokojeno.

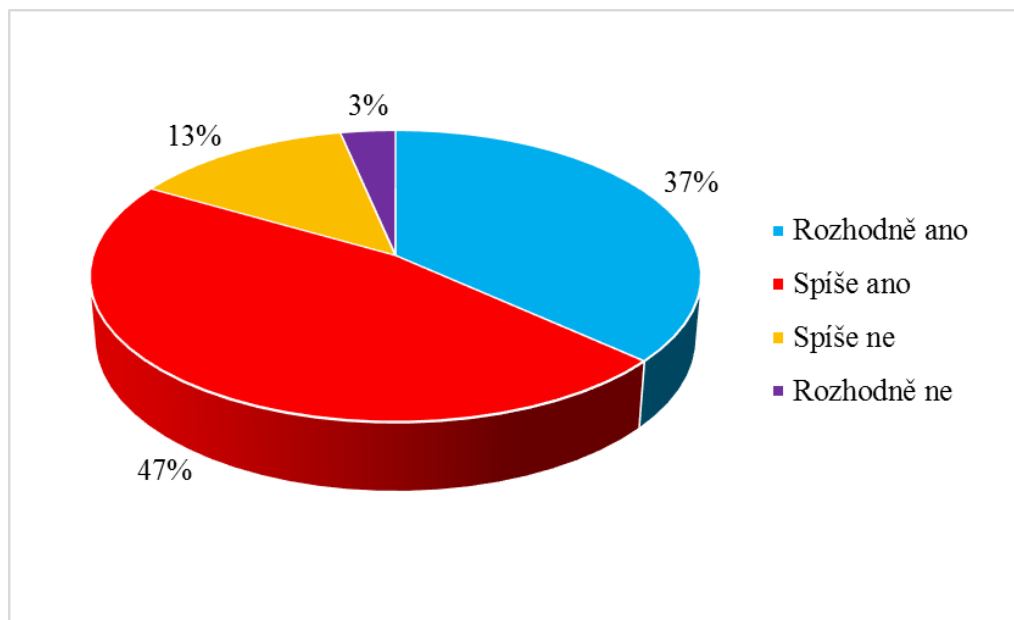
Jak bylo již zjištěno z pozorování a rozhovorů, pracovní smlouva je sjednávána vždy na dobu určitou na jeden rok s následným prodloužením o další rok. Zaměstnancům, kteří jsou v podniku již déle než tři roky a pracovní smlouva se jim tedy prodloužila již 2x, je nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Tato skutečnost je v souladu se Zákoníkem práce, avšak u pracovníků může vyvolat pocit nejistoty. Jak bylo již zjištěno u otázky č. 5, jistotu vidí v této práci pouze 8 zaměstnanců. Je to sice více, než kolik zaměstnanců je spokojeno s typem pracovní smlouvy, i přesto však těchto zaměstnanců není mnoho.

Typ pracovní smlouvy může mít vliv i na soukromý život pracovníků. Smlouva na dobu určitou není u bankovních institucí příliš oblíbená a těmto zaměstnancům nemusí být poskytovány hypotéky na zajištění bydlení.

Otázka č. 15: Vyhovuje Vám, že pro Vás zaměstnavatel zajišťuje různá školení, semináře a kurzy?

Graf 26: Spokojenost zaměstnanců s možností školení, seminářů a kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

Možnost školení, seminářů a kurzů rozhodně vyhovuje 11ti zaměstnancům (37 %). Skutečnost, že zaměstnavatel pro své pracovníky zajišťuje různá školení, semináře a kurzy, spíše vyhovuje 14 zaměstnancům (47 %) a spíše nevyhovuje 4 zaměstnancům (13 %). Pouze jednomu zaměstnanci (3 %) možnost školení, seminářů a kurzů rozhodně nevyhovuje. Zdá se tedy, že se vzdělávacími aktivitami podniku jsou zaměstnanci velmi spokojeni.

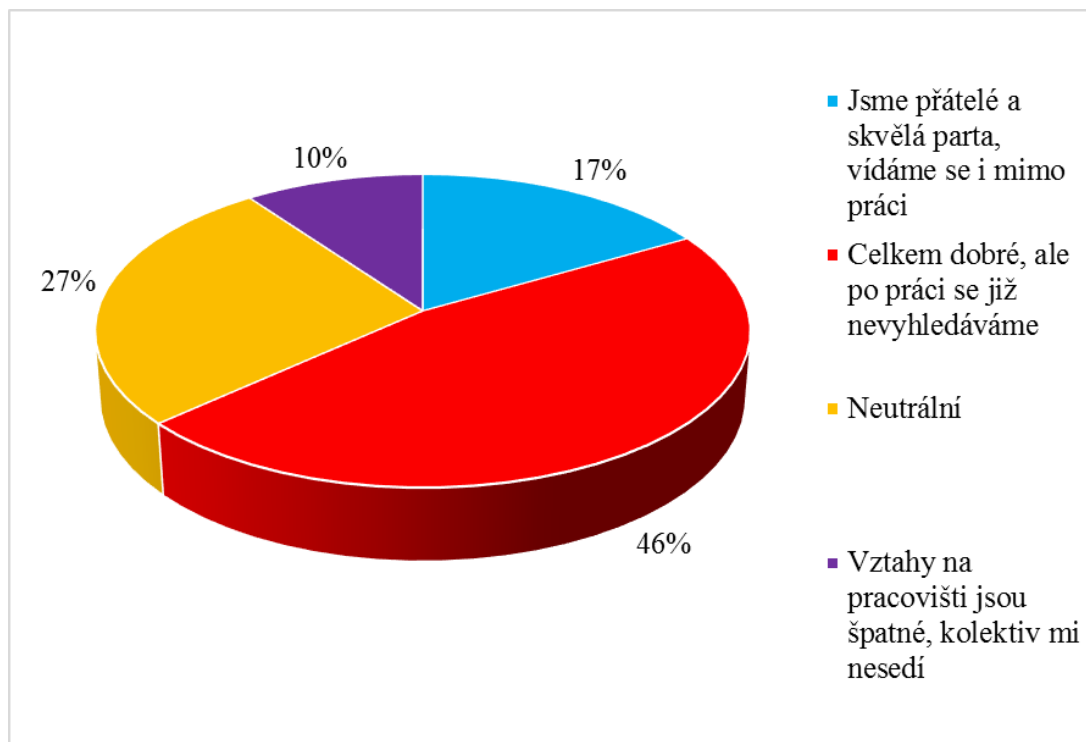
Jak bylo již zjištěno z pozorování a rozhovorů, podnik se snaží na dynamicky se rozvíjející odvětví IT služeb reagovat neustálým zvyšováním a udržováním kvalifikace pracovníků. Vzdělávací aktivity podniku probíhají formou interních i externích kurzů. Tyto kurzy reagují nejen na aktuálně vzniklou potřebu, ale stimulují i rozvoj jazykových znalostí a sociálních dovedností.

Ve firmě příležitostně probíhá také rekvalifikace pracovníků, a to z důvodu kariérního postupu či přesunu zaměstnanců na jiné pracovní místo. V oblastech potřebných pro výkon konkrétní činnosti je na zaměstnance často kladen požadavek na průběžné samovzdělávání. Podnik si ověřuje kvalifikaci a odbornost svých pracovníků

pravidelnými testy, na základě kterých obdrží zaměstnanci interní certifikace odborných znalostí, a které jsou zároveň předpokladem možného kariérního růstu.

Otázka č. 16: Jak byste charakterizoval/a vztah s Vašimi kolegy?

Graf 27: Názor zaměstnanců na mezilidské vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď: Jsme přátelé a skvělá parta, vidáme se i mimo práci, zvolilo 5 zaměstnanců (17 %). Jako celkem dobré vidí mezilidské vztahy na pracovišti 14 zaměstnanců (46 %). Po práci se však již tito zaměstnanci nevidají. Vztahy mezi kolegy jsou neutrální pro 8 pracovníků (27 %) a 3 zaměstnanci (10 %) hodnotí vztahy na pracovišti jako špatné. Těmto zaměstnancům pracovní kolektiv neseď.

U této otázky je možné si povšimnout jisté souvislosti mezi názorem na mezilidské vztahy na pracovišti a oddělením, ze kterého konkrétní zaměstnanec pochází. Pracovníci obchodního, účetního a technického oddělení zvolili buď první možnost, tedy: Jsme přátelé a skvělá parta, vidáme se i mimo práci, anebo možnost: Vztahy mezi kolegy jsou celkem dobré, ale po práci se již nevyhledáváme.

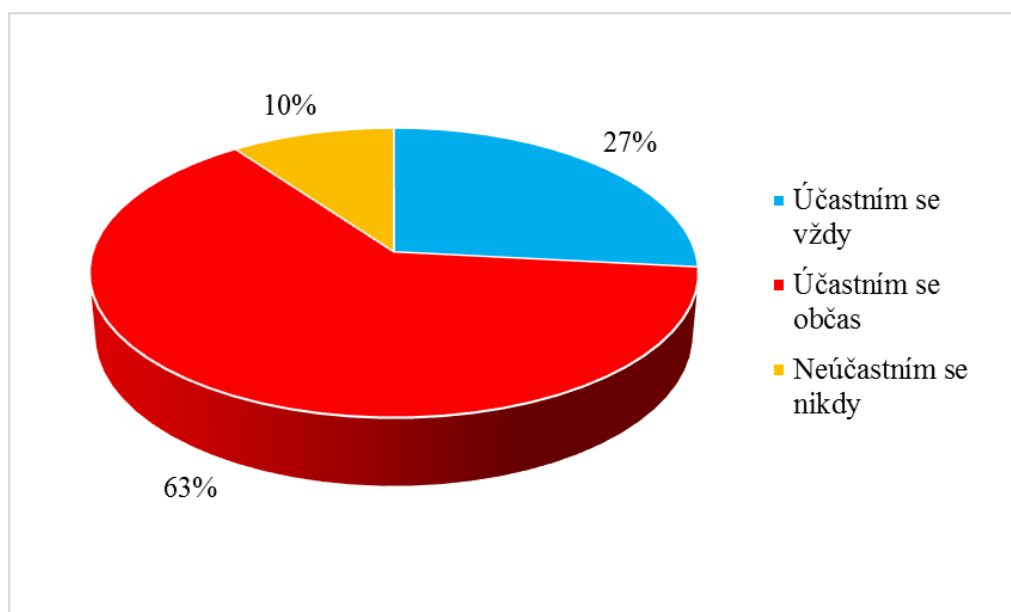
V oddělení zákaznické podpory žádný pracovník první možnost nezvolil a mezilidské vztahy na pracovišti tito zaměstnanci zhodnotili dalšími třemi možnostmi.

V zásadě se dá tedy konstatovat, že pracovníci obchodního, účetního a technického oddělení mají lepší vztahy se svými kolegy než pracovníci oddělení zákaznické podpory. Tato skutečnost může být dána konkurenčním prostředím, které v tomto oddělení panuje. Z rozhovorů se zaměstnanci bylo totiž zjištěno, že pracovníci oddělení zákaznické podpory jsou v hierarchii společnosti na nejnižším stupni možného kariérního postupu.

Tento fakt vyvolává v tomto oddělení konkurenční a soutěživou atmosféru se snahou o co nejvyšší výkon. Všichni nově příchozí zaměstnanci jsou přijímáni výhradně do oddělení zákaznické podpory. Toto oddělení slouží tedy jako odrazový můstek pro postupné propracování se na technické a jiné prestižnější pozice. Po příchodu nových pracovníků do oddělení zákaznické podpory odchází současní výkonní pracovníci tohoto oddělení na vyšší stupeň, nejčastěji do technického oddělení společnosti.

Otázka č. 17: Účastníte se akcí, které Váš zaměstnavatel pořádá? (akce při příležitosti dni otevřených dveří)

Graf 28: Účast zaměstnanců na akcích pořádaných podnikem



Zdroj: vlastní zpracování

Akcí, které podnik každoročně pořádá, se vždy účastní 8 zaměstnanců (27 %). Občas se těchto akcí účastní 19 zaměstnanců (63 %) a nikdy se akcí při příležitosti dni otevřených dveří neúčastní 3 zaměstnanci (10 %).

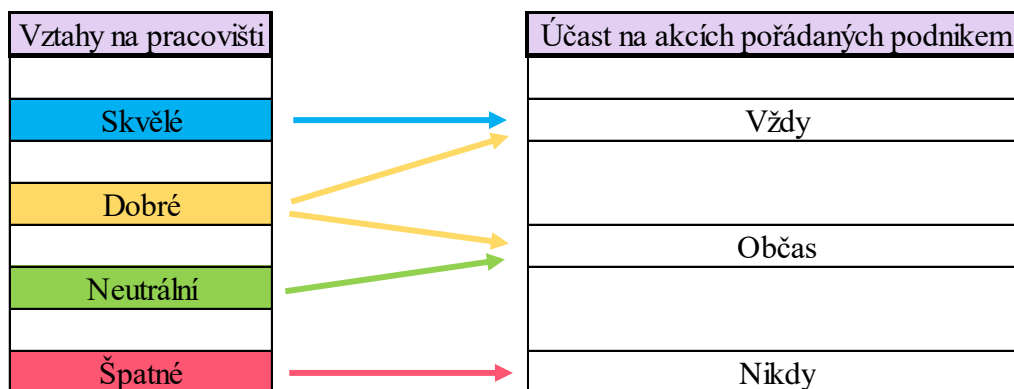
Jak bylo již zjištěno z rozhovoru s ředitelem společnosti, podnik pořádá pro stmelení pracovního kolektivu jednou až dvakrát ročně různé akce. V rámci každoročních dnů

otevřených dveří podniku jsou pravidelně pořádány zábavy a večírky, které probíhají ve vybraném hostinském zařízení, kde je připraveno posezení s občerstvením.

Na základě odpovědí je možné si všimnout jisté souvislosti mezi touto a předchozí otázkou (otázka č. 16). Pracovníci, kteří u předchozí otázky uvedli, že vztahy na pracovišti jsou skvělé (tito pracovníci jsou přátelé a vídají se i mimo pracovní dobu), zároveň u této otázky zvolili možnost, že se akcí účastní vždy. Pracovníci, kteří u otázky č. 16 zvolili, že vztahy mezi kolegy jsou celkem dobré, ale po práci se již tyto pracovníci nevyhledávají, zároveň uvedli, že se akcí účastní vždy nebo občas.

Zaměstnanci, kteří u předchozí otázky (otázka č. 16) uvedli, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou neutrální, u této otázky (otázka č. 17) zvolili možnost, že se akcí při příležitosti dni otevřených dveří účastní občas. Všichni 3 pracovníci, kteří u předchozí otázky uvedli, že vztahy na pracovišti jsou špatné (kolektiv těchto pracovníkům nesedí), zároveň u této otázky zvolili možnost, že se každoročních akcí pořádaných podnikem neúčastní nikdy. Tento vztah je zobrazen na obrázku níže (obrázek 25).

Obrázek 25: Souvislost mezi vztahy na pracovišti a účastí zaměstnanců na akcích pořádaných podnikem

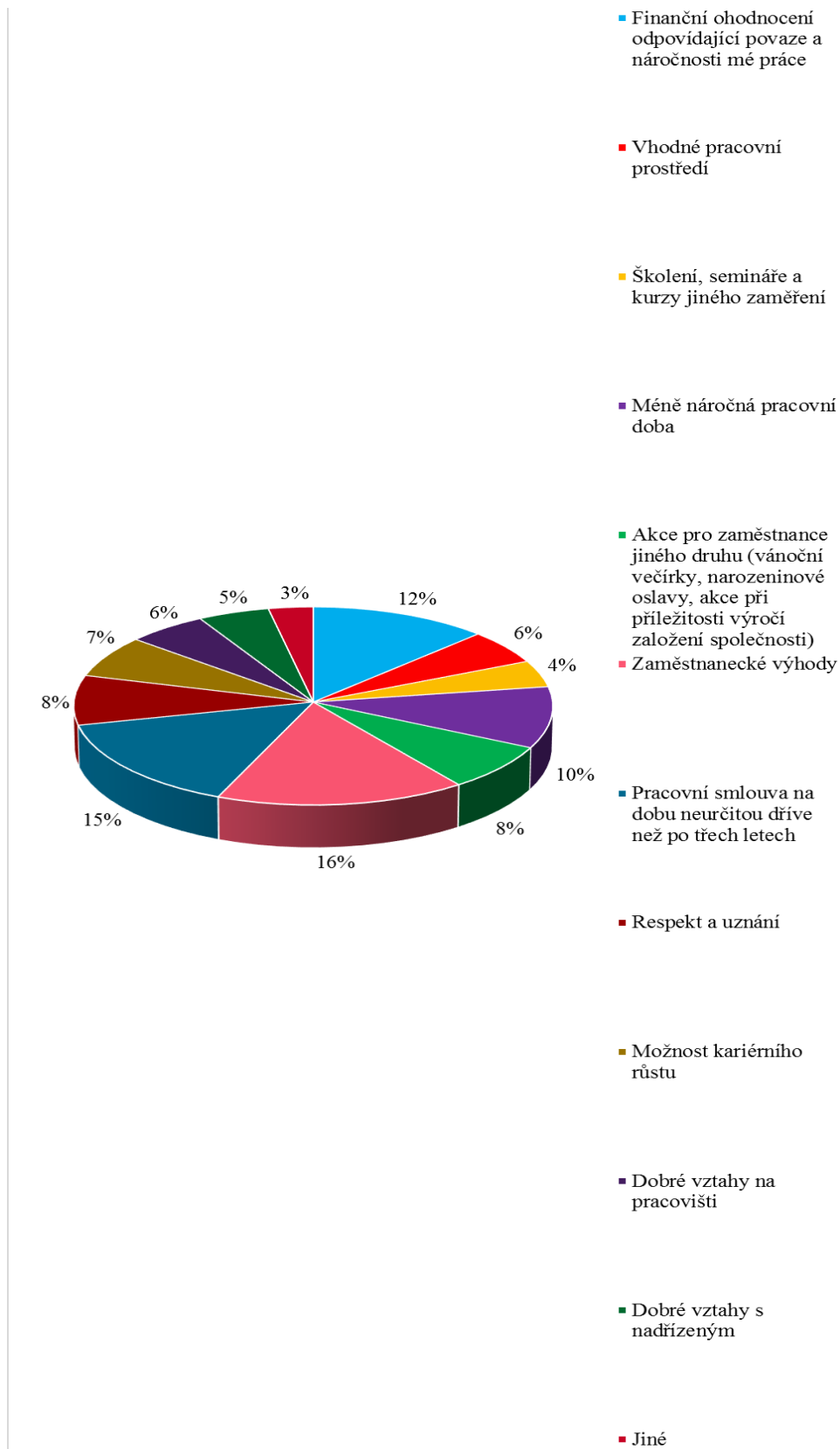


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tohoto vztahu je možné také říci, že existuje kauzalita mezi účastí zaměstnanců na akcích pořádaných podnikem a oddělením, ze kterého zaměstnanci pocházejí. Z dotazníkového šetření totiž vyplývá, že každoročních akcí se buď vždy, nebo občas účastní zaměstnanci obchodního, účetního a technického oddělení a pracovníci oddělení zákaznické podpory se buď účastní občas, nebo se neúčastní těchto akcí nikdy.

Otázka č. 18: Co v zaměstnání nejvíce postrádáte? (lze více odpovědí)

Graf 29: Názor zaměstnanců na nedostatky v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky dostali zaměstnanci opět možnost zvolit více odpovědí, přičemž 30 dotázaných označilo celkem 160 odpovědí. Každý zaměstnanec zvolil tedy v průměru 5,33 odpovědi. Jedná se tedy o otázku s největším počtem odpovědí.

Finanční ohodnocení odpovídající povaze a náročnosti práce zaměstnanců je největším nedostatkem pro **20** pracovníků (12 % z celkového počtu odpovědí). Tato odpověď koresponduje také s otázkou č. 10, kdy **12** zaměstnanců uvedlo, že finanční ohodnocení spíše neodpovídá jejich pracovnímu výkonu a podle **8** pracovníků finanční ohodnocení rozhodně není přímo úměrné pracovnímu výkonu zaměstnanců.

Vhodné pracovní prostředí postrádá v zaměstnání **9** pracovníků (6 % z celkového počtu odpovědí). Tato odpověď souvisí s otázkou č. 12, kdy s vybavením a technickým zázemím, které je poskytováno v rámci pracovního prostředí, je **7** pracovníků spíše nespokojeno a **2** zaměstnanci jsou s vybavením pracoviště rozhodně nespokojeni.

Pro **7** zaměstnanců (4 % z celkového počtu odpovědí) je největším nedostatkem absence školení, seminářů a kurzů jiného zaměření. Tito zaměstnanci zároveň u otázky č. 15 uvedli, že podnikem poskytovaná možnost školení, seminářů a kurzů jim spíše nevyhovuje (**4** zaměstnanci) a **jednomu** zaměstnanci tato možnost rozhodně nevyhovuje. Tito zaměstnanci mohou být nespokojeni jednak se zaměřením těchto školení, anebo jim nevyhovuje povinnost školení a absolvování seminářů jako taková. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že někteří zaměstnanci (**2**), kteří jsou s možností školení, seminářů a kurzů spíše nebo dokonce rozhodně spokojeni, zároveň uvedli, že postrádají i školení, semináře a kurzy jiného zaměření.

Méně náročnou pracovní dobu postrádá v zaměstnání **16** pracovníků (10 % z celkového počtu odpovědí). Tento fakt koresponduje také s otázkou č. 13, neboť pracovní doba spíše nevyhovuje **11**ti zaměstnancům a s pracovní dobou je rozhodně nespokojeno **5** pracovníků.

Absence akcí pro zaměstnance jiného druhu, tedy např. vánoční večírky, narozeninové oslavy či akce při příležitosti výročí založení společnosti, je hlavním nedostatkem pro **12** zaměstnanců (8 % z celkového počtu odpovědí). Tito zaměstnanci zároveň u otázky č. 16 zhodnotili mezilidské vztahy na pracovišti jako skvělé (**5** pracovníků) nebo celkem dobré (**7** pracovníků). Zároveň tyto pracovníci u otázky č. 17 uvedli, že akcí, které zaměstnavatel každoročně pořádá, účastní vždy (**8** pracovníků) nebo občas (**4** pracovníci). Z tohoto

vztahu tedy vyplývá, že zaměstnanci, kteří by si přáli více akcí jiného druhu, pochází nejčastěji z obchodního, účetního nebo technického oddělení.

Avšak někteří zaměstnanci, kteří zhodnotili vztahy mezi kolegy jako celkem dobré (7 pracovníků) anebo uvedli, že se akcí při příležitosti dni otevřených dveří účastní občas (15 pracovníků), zároveň akce jiného druhu nepostrádají a nevyžadují.

Až 26 ze 30ti pracovníků (16 % z celkového počtu odpovědí) postrádá v zaměstnání zaměstnanecké výhody. Tato odpověď má vazbu na otázku č. 11, kdy na otázku, zda zaměstnancům vyhovuje sociální program podniku včetně zaměstnaneckých výhod, 14 zaměstnanců uvedlo, že jim sociální program podniku spíše nevyhovuje a 9ti zaměstnancům sociální program rozhodně nevyhovuje. Zbylí 3 pracovníci, kteří u otázky č. 11 uvedli, že jim sociální program spíše vyhovuje, u otázky č. 18 naznačili, že postrádají zaměstnanecké výhody nad rámec výhod již poskytovaných.

Pracovní smlouva na dobu neurčitou dříve než po třech letech je hlavním nedostatkem pro 24 zaměstnanců (15 % z celkového počtu odpovědí). Tento fakt koresponduje také s otázkou č. 14, neboť 15ti zaměstnancům typ pracovní smlouvy spíše nevyhovuje a až 9 pracovníků není s typem pracovní smlouvy rozhodně spokojeno.

Respekt a uznání postrádá na pracovišti 13 zaměstnanců (8 % z celkového počtu odpovědí). U této odpovědi je možné si všimnout jisté provázanosti s otázkou č. 8 a otázkou č. 9. Většina zaměstnanců, kteří u této otázky odpověděli, že na pracovišti nejvíce postrádají respekt a uznání, zároveň u otázky č. 8 uvedli, že k dostatečné motivaci k pracovnímu výkonu spíše nedochází (7 pracovníků) nebo dokonce zastávají názor, že je zaměstnavatel rozhodně dostatečně nemotivuje k pracovnímu výkonu (3 zaměstnanci). Další 3 zaměstnanci, kteří v zaměstnání postrádají respekt a uznání, však zastávají názor, že je zaměstnavatel spíše dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu. Jeden zaměstnanec, který má dojem, že k dostatečné motivaci ze strany zaměstnavatele spíše nedochází, zároveň respekt a uznání na pracovišti nepostrádá.

Další otázkou, kde je možné najít souvislost je, jak již bylo zmíněno výše, otázka č. 9. Až 9 z 10ti zaměstnanců, kteří u otázky č. 9 uvedli, že je k pracovnímu výkonu motivují nehmotné odměny, tedy viditelný úspěch, uznání, respekt a pochvala, zároveň u této otázky označili, že hlavním nedostatkem je pro ně absence respektu a uznání. Jeden zaměstnanec, kterého nehmotné odměny motivují, je na pracovišti nepostrádá a zbylí 4 zaměstnanci, které nehmotné odměny nemotivují, je zároveň na pracovišti postrádají.

Možnost kariérního růstu vidí jako hlavní nedostatek **11** zaměstnanců (7 % z celkového počtu odpovědí). Tato odpověď opět koresponduje s otázkou č. 9, neboť **7** zaměstnanců, kteří u otázky č. 9 uvedli, že je motivuje možnost kariérního růstu, u této otázky zároveň odpověděli, že tuto možnost v podniku postrádají. Zbylí **4** zaměstnanci, kteří možnost kariérního růstu postrádají, zároveň neuvedli kariérní růst jako součást jejich motivačního profilu. Další 3 zaměstnanci, které možný kariérní růst k pracovnímu výkonu motivuje, však sdílejí názor, že tato možnost je v podniku zastoupená v dostatečné míře.

Devět zaměstnanců (6 % z celkového počtu odpovědí) postrádá dobré vztahy na pracovišti. Tato odpověď souvisí zcela jistě s otázkou č. 16. Všichni **3** zaměstnanci, kteří u otázky č. 16 zhodnotili mezilidské vztahy na pracovišti jako špatné, současně dobré vztahy na pracovišti postrádají. **Šest** z osmi zaměstnanců, kteří vztahy mezi kolegy zhodnotili jako neutrální, dobré vztahy v zaměstnání také postrádají. Poslední 2 zaměstnanci, kteří vztahy na pracovišti zhodnotili jako neutrální, však dobré vztahy na pracovišti nepostrádají.

O jednoho zaměstnance méně, tedy **8** pracovníků (5 % z celkového počtu odpovědí) postrádá dobré vztahy s nadřízeným. Tato odpověď koresponduje s otázkou č. 8, u které, jak již bylo řečeno výše, 3 zaměstnanci uvedli, že je zaměstnavatel rozhodně dostatečně nemotivuje k pracovnímu výkonu a 8 zaměstnanců s tímto tvrzením také spíše souhlasí. Všichni **3** zaměstnanci, kteří uvedli, že k dostatečné motivaci rozhodně nedochází, zároveň u této otázky zvolili, že postrádají dobré vztahy s nadřízeným. **Pět** z osmi pracovníků, kteří zhodnotili motivaci ze strany zaměstnavatele jako spíše nedostatečnou, také dobré vztahy s nadřízeným postrádají. Zbylí 3 pracovníci, kteří uvedli, že je zaměstnavatel spíše dostatečně nemotivuje k pracovnímu výkonu, zároveň dobré vztahy s nadřízeným v zaměstnání nepostrádají. Z těchto výsledků je tedy patrná vazba mezi vztahem zaměstnanců s nadřízeným pracovníkem a mírou motivace.

Odpověď „Jiné“ dávala respondentovi možnost napsat svou vlastní odpověď. Tuto možnost využilo 5 zaměstnanců (3 % z celkového počtu odpovědí), přičemž se opakovaně objevovali odpovědi jako absence různých zaměstnaneckých benefitů (zaměstnanci by uvítali např. větší příspěvek od zaměstnavatele na stravenky, delší dovolenou či větší odstupné), dále záživnější náplň práce, větší jistotu v povolání, práci v blízkosti svého bydliště nebo více zaměstnanců ženského pohlaví v pracovní skupině.

Jak bylo již řečeno u otázky č. 1, v tomto ohledu má podnik stále ještě nevyužitý potenciál v podobě uplatnění žen jako IT specialistů.

Nejvíce zaměstnanců vnímá jako hlavní nedostatek minimální zaměstnanecké výhody. Tento fakt koresponduje také se závěry zjištěnými na základě metody pozorování a v rámci rozhovorů se zaměstnanci a ředitelem společnosti a poskytuje tedy prostor pro zlepšení situace současných a zavedení dalších zaměstnaneckých benefitů.

Dalšími možnostmi, které zaměstnanci též ve velké míře postrádají, jsou např. smlouva na dobu neurčitou dříve než po třech letech, finanční ohodnocení odpovídající povaze a náročnosti práce zaměstnanců nebo méně náročná pracovní doba v podniku. Ani absence akcí pro zaměstnance jiného druhu, tedy např. vánoční večírky, narozeninové oslavy či akce při příležitosti výročí založení společnosti či absence respektu a uznání nezůstala u většiny zaměstnanců bez povšimnutí. I zde tedy existuje prostor pro zlepšení.

Další varianty, které měli možnost zaměstnanci zvolit a tím dát najevo svou nespokojenost s aktuálním stavem, jsou již zastoupeny v menší míře. Jak již bylo řečeno, je málo pravděpodobné, že budou všichni zaměstnanci s každým motivačním bodem v podniku spokojeni, je však důležité i tyto skutečnosti brát v potaz a pokud je to jen trochu v silách zaměstnavatele, udělat vše pro jejich zlepšení a nápravu.

4.4 Analýza podnikové kultury

4.4.1 Systém symbolů

Řeč

Na základě pozorování v podniku WEDOS Internet, a.s. bylo zjištěno, že zaměstnanci si mezi sebou tykají a komunikují mezi sebou na neformální úrovni, a to vždy v českém jazyce. Ve stejném přátelském duchu se nesou i porady s ředitelem společnosti a jakákoli jednání s výjimkou jednání, kde jsou přítomny třetí osoby.

Formy společenského styku

Základními formami společenského styku jsou pozdrav, poděkování, omluva, oslovení a krátký vzkaz. Všechny tyto formy byly v podniku analyzovány a následně vyhodnoceny. Pokud se jedná o pozdrav, je běžné, že zaměstnanci při příchodu do práce pozdraví své kolegy a ti mu odpoví. Byly zaregistrovány pozdravy jako „ahoj“, „čauky“ nebo „nazdarek“. V případě poděkování bylo zjištěno, že zaměstnanci si děkují za každé maličkosti, které pro sebe navzájem dělají. Např. bylo zaregistrováno poděkování při

pomoci s pracovním úkolem, přenechání svačiny, puštění do dveří nebo vyhledání potřebných informací. Pokud mezi zaměstnanci dojde k nějakému nedorozumění či ke způsobení nepříjemnosti druhému zaměstnanci, je zvykem se omluvit. Dále bylo analyzováno oslovení. Bylo zjištěno, že zaměstnanci se oslovují jmény. V případě krátkého vzkazu spolu zaměstnanci komunikují přes firemní chat. Vzkaz vždy obsahuje pozdrav, určitou potřebu (např. rada, pomoc apod.) a poděkování.

Obřady a rituály

Pro stmelení pracovního kolektivu pořádá podnik jednou až dvakrát ročně různé akce. V rámci každoročních dnů otevřených dveří podniku jsou pravidelně pořádány zábavy a večírky, které probíhají ve vybraném hostinském zařízení, kde je připraveno posezení s občerstvením. Dále v organizaci každý měsíc probíhají porady. Během porad zaměstnanci vznášejí námítky a návrhy změn a ředitel podniku naopak seznamuje zaměstnance s výsledky jejich práce a s novinkami.

Oblečení

Dle analýzy oblékání zaměstnanců v podniku bylo zjištěno, že zaměstnanci nemusí chodit společensky ani manažersky oblékáni, neboť se osobně nesetkávají se zákazníky. V případě porad je vyžadováno „lepší“ oblečení. Tímto oblečením se myslí košile u mužů a např. halenka či šaty u žen. Oblek tedy vyžadován není.

Logo

Podnik WEDOS Internet, a.s. má své vlastní logo. Toto logo je znázorněno na obrázku níže (obrázek 26).

Obrázek 26: Logo společnosti WEDOS Internet, a.s.



Zdroj: interní zdroje společnosti

Sociální normy a standardy jednání, základní představy a východiska

Organizace má stanoveny principy, zásady, pravidla a standardy etického jednání zaměstnanců, a to jak v chování uvnitř organizace, tak v chování navenek. V tomto etickém kodexu jsou zakotveny důležité zásady profesionálního postupu, posílení

profesní identity, odpovědnost zaměstnanců a nastavení norem sloužících k hodnocení pracovníků. Dále také tento etický kodex stanovuje etické zásady týkající se typických pracovních situací nebo specifických profesních skupin podniku.

Etický kodex společnosti také cíleně identifikuje klíčové etické otázky či dilemata, se kterými se zaměstnanci podniku setkávají, a formuluje zásady, jak v těchto případech postupovat. Příkladem může být situace, kdy se určité obecně přijímané morální hodnoty dostávají vzájemně do konfliktu. V podnikové praxi může tento případ vypadat jako upozornění na určitý pracovní či podnikový problém, přestože je toto upozornění ostatními zaměstnanci vnímáno jako nekolegiální.

Etický kodex tohoto podniku tedy shrnuje zásadní pravidla a principy jednání, kterým organizace věří a jejichž dodržování je od svých příslušníků vyžadováno. Např. „Firma usiluje o nejvyšší standardy osobního a profesionálního jednání, které jí umožní zasloužit si důvěru klientů.“

Hlavními oblastmi etického kodexu podniku jsou:

- *Chování firmy jako takové* (hlavní zásady jednání společnosti vůči jejím partnerům, tj. zaměstnancům, zákazníkům, vlastníkům, dodavatelům a společenskému okolí). Příkladem mohou být marketingové aktivity podniku, kdy je zakázáno zveřejňovat zavádějící informace či snaha o omezení dopadu podnikových aktivit na znečišťování prostředí.
- *Chování zaměstnanců vůči firmě* (hlavní zásady vztahující se k možnému výskytu konfliktů a zájmů řešení). Např. využívání firemních informací, vykonávání vedlejších činností nebo vykonávání politických aktivit.
- *Etické normy v oblasti řízení lidských zdrojů* (hlavní zásady týkající se otázky spravedlivého přístupu k zaměstnancům). Příkladem může být upřednostňování zaměstnanců při přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání, povyšování apod. založeného na osobních sympatiích a vztazích a dalších kritériích nesouvisejících s firemním výkonem či schopnostmi jednotlivých pracovníků. Dále také např. nedodržování důvěrnosti osobních informací, sexuální obtěžování či poskytování neúplných informací při přijímání do zaměstnání.

4.4.2 Výsledky dotazníku VSM 1994 & 2013

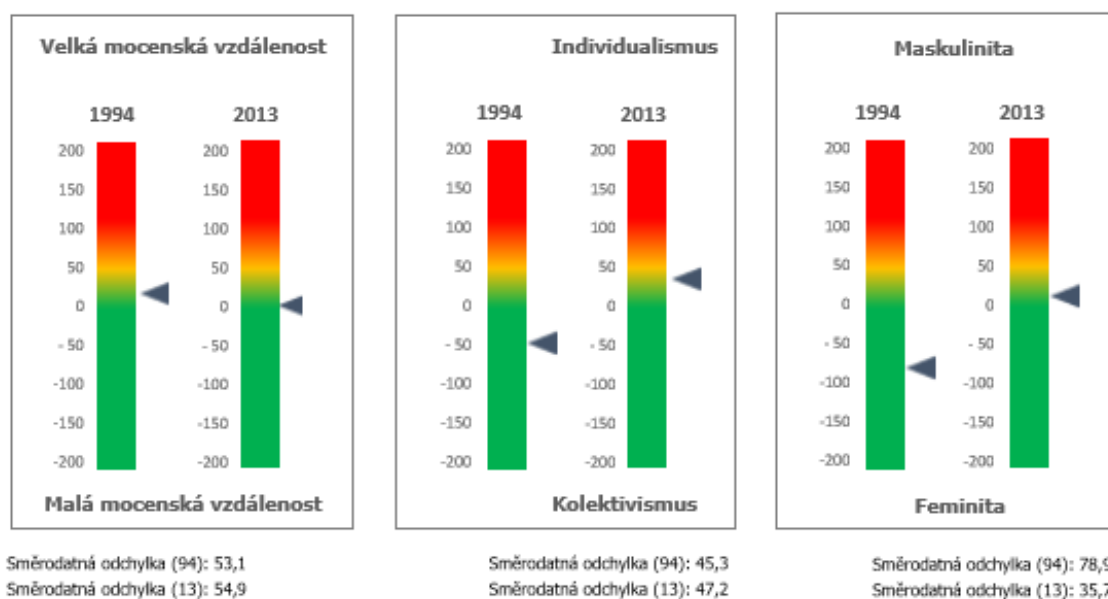
Dotazníky VSM 1994 & 2013 byly rozdány všem 30ti zaměstnancům podniku WEDOS Internet, a.s. Díky tomu bylo možné určit kulturní dimenze na vědomé úrovni v této organizaci.

Tabulka 15: Tabulka slovního hodnocení

Dimenze	Tabulka slovního hodnocení	
	VSM 1994	VSM 2013
PDI	16,4 bodů = malá mocenská vzdálenost	1,9 bodů = malá mocenská vzdálenost
IDV	-48 bodů = jednoznačně kolektivismus	35 bodů = spíše kolektivismus
MAS	-81,4 bodů = jednoznačně feminita	11,2 bodů = jednoznačně feminita
UAI	-60,3 bodů = jednoznačně přijímání rizika	-11,9 bodů = jednoznačně přijímání rizika
LTO	7,3 bodů = krátkodobá orientace	28,2 bodů = spíše krátkodobá orientace
IVR	x	55,5 bodů = spíše požitky

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 27: Výsledky kulturních dimenzí VSM I



Zdroj: vlastní zpracování

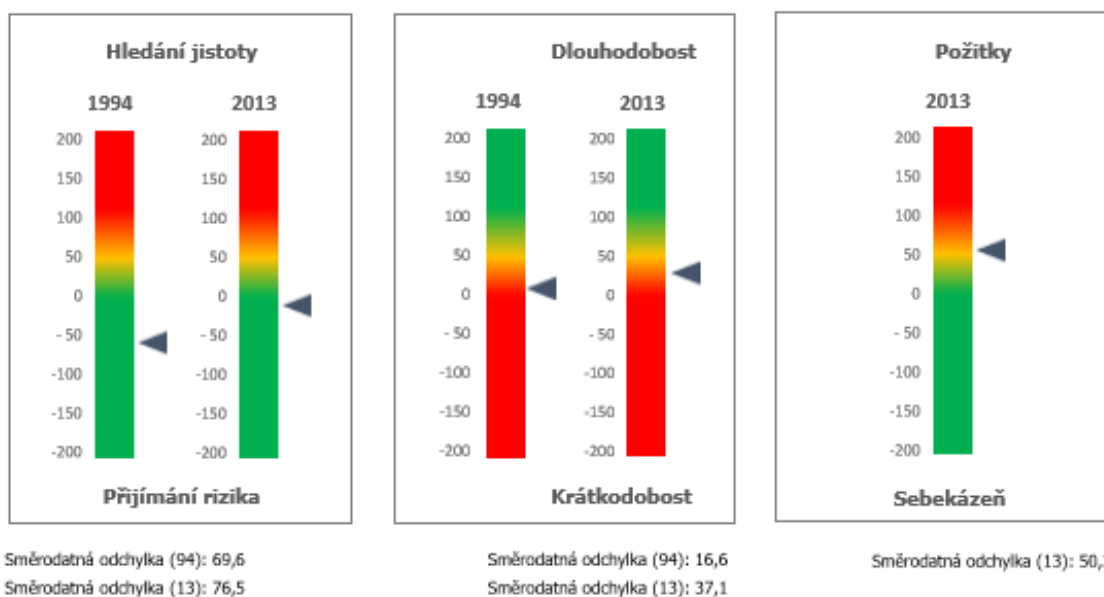
Dle výsledků tohoto dotazníkového šetření obdržel **index velká mocenská vzdálenost vs. malá mocenská vzdálenost** 16,4 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994, což značí malou mocenskou vzdálenost. Ve verzi dotazníku VSM 2013 obdržel mocenský odstup 1,9 bodů, díky čemuž lze opět konstatovat, že se jedná o malou mocenskou vzdálenost. Vzdálenost mocenských pozic spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci. Jedná

se o subjektivně vnímanou a tolerovanou vzdálenost. Malý mocenský odstup je tedy žádoucí stav, neboť podřízení a nadřízení se považují za existenciálně rovné. V této dimenzi tedy podnik splňuje žádoucí úroveň (malý mocenský odstup). Tato úroveň směřuje ke znalostní ekonomice, pomáhá rozvíjet lidský kapitál a umožňuje všem zaměstnancům podílet se na rozvoji podniku.

V případě **indexu individualismus vs. kolektivismus** vychází hodnota -48 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994, což značí jednoznačně kolektivismus a hodnota 35 bodů v případě verze VSM 2013, tato hodnota značí spíše kolektivismus. Kolektivismus je opět žádoucí stav, neboť zaměstnanci se cítí být součástí skupiny a jednají v souladu se zájmy této skupiny, a to i v případě, že se tyto zájmy neshodují s individuálními zájmy konkrétního zaměstnance. Podnik WEDOS Internet, a.s. tedy i v tomto případě splňuje žádoucí kulturní dimenzi (kolektivismus), která směřuje ke znalostní ekonomice, a která otevírá cestu k součinnosti a týmovosti. Jednotliví zaměstnanci jsou silně motivováni a podporováni, aby své individuální jedinečné schopnosti poskytli ve prospěch celé skupiny.

Co se týče **indexu maskulinita vs. feminita**, hodnota -81,4 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994 a hodnota 11,2 bodů ve verzi dotazníku VSM 2013 jednoznačně značí feminitu. Ve „feminní společnosti“ se role mužů a žen překrývají. Od všech zaměstnanců se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než na výkon a zájem o kvalitu životního prostředí. Podnik i v této dimenzi splňuje žádoucí kulturní dimenzi (feminita). Tato dimenze směřuje ke znalostní ekonomice, pečuje o vzájemné mezilidské vztahy a pomáhá rozvíjet lidský kapitál. Zároveň dochází k projevování důvěry a otevřenosti, což zabezpečuje kontinuitu znalostí a tím i výkonnost celé organizace.

Obrázek 28: Výsledky kulturních dimenzí VSM II



Zdroj: vlastní zpracování

Index hledání jistoty vs. přijímání rizika obdržel -60,3 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994 a -11,9 bodů ve verzi dotazníku VSM 2013. Obě tyto hodnoty značí jednoznačně přijímání rizika. Tento index udává míru obavy z nejistoty neboli, jak se pracovníci cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi a nakolik jsou ochotni přijímat změny a riziko s tím spojené. Podnik i v této dimenzi splňuje žádoucí stav (přijímání rizika), který směřuje ke znalostní ekonomice a umožňuje snazší vyrovnání s různými proměnami či změnami.

Dle výsledků dotazníkového šetření obdržel **index dlouhodobost vs. krátkodobost** 7,3 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994 a 28,2 bodů ve verzi dotazníku VSM 2013. První hodnota značí krátkodobou orientaci a druhá hodnota značí spíše krátkodobou orientaci. Společnost tedy klade důraz na minulost a současnost (respekt k tradicím či orientace na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý zisk). Žádoucí kulturní dimenze je však dlouhodobá orientace, neboť směřuje ke znalostní ekonomice, splňuje princip trvalé udržitelnosti a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání. Toto podnikání však vyžaduje investice, a to především do rozvoje lidského kapitálu.

V případě **indexu požitky vs. sebekázeň** byla zjištěna hodnota 55,5 bodů ve verzi dotazníku VSM 2013. Tato hodnota značí spíše požitky. Naproti tomu sebekázeň představuje potlačování uspokojování potřeb, omezování a regulování požitků, a to za pomoci přísných společenských norem. Sebekázeň je žádoucí kulturní dimenze, kterou

podnik WEDOS Internet, a.s. tedy nesplňuje. Tato dimenze směřuje ke znalostní ekonomice a stejně jako dlouhodobá orientace naplňuje princip trvalé udržitelnosti.

4.4.3 Výsledky testu TBSD (Test barevně sémantického diferenciálu)

Test TBSD byl vyplněn všemi 30ti zaměstnanci podniku. Díky tomu bylo možné určit kulturní dimenze na nevědomé úrovni v této organizaci.

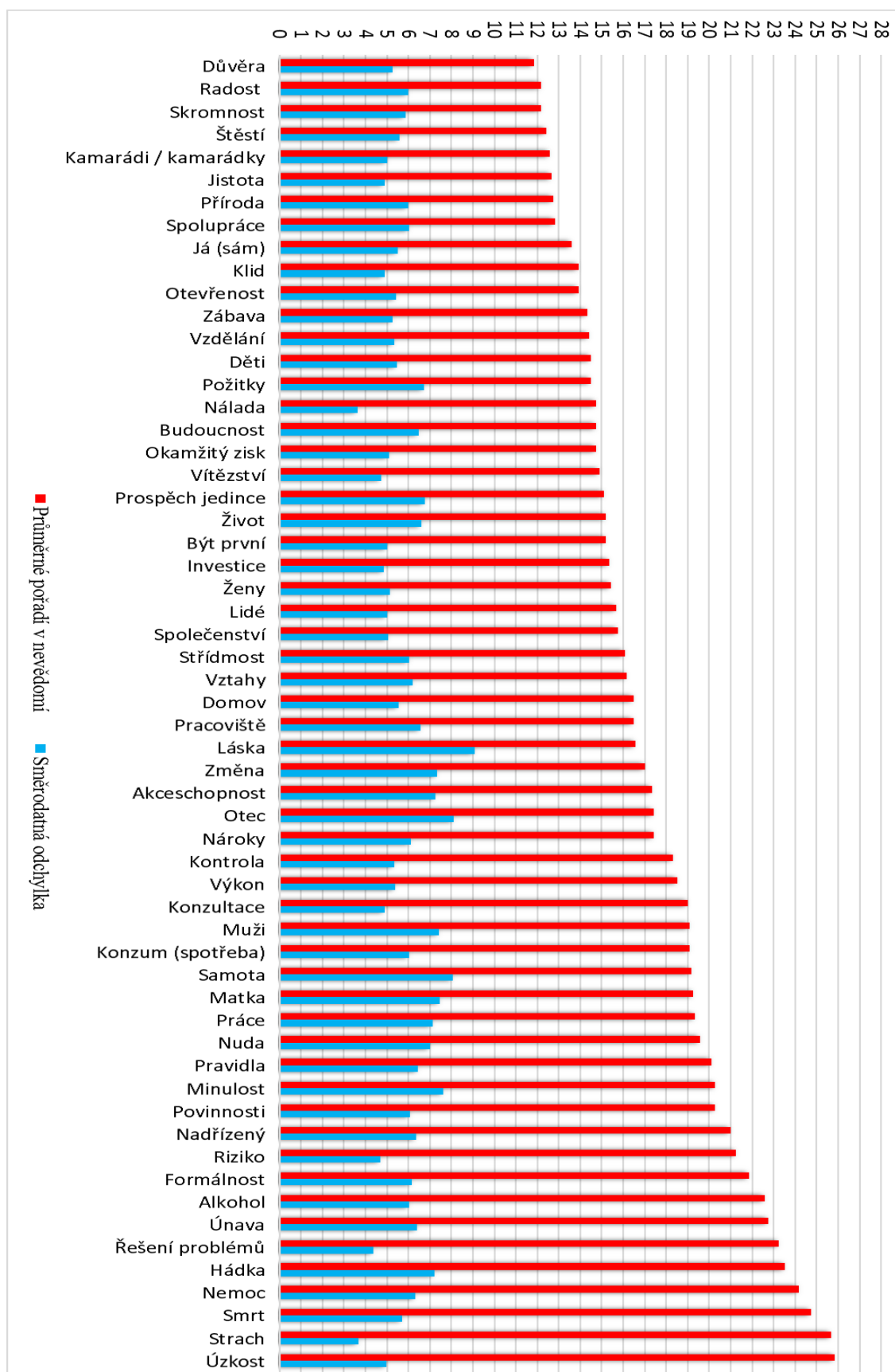
Tabulka 16: Průměrné pořadí slov v nevědomí a směrodatná odchylka

Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Směrodatná odchylka
Důvěra	11,83333333	5,257270099
Radost	12,16666667	5,983774357
Skromnost	12,16666667	5,857094464
Štěstí	12,41666667	5,604437726
Kamarádi / kamarádky	12,58333333	5,007633063
Jistota	12,66666667	4,8876261
Příroda	12,75	6,015604708
Spolupráce	12,83333333	6,039223644
Já (sám)	13,58333333	5,499368651
Klid	13,91666667	4,889756867
Otevřenost	13,91666667	5,423073135
Zábava	14,33333333	5,265189666
Vzdělání	14,41666667	5,361255035
Děti	14,5	5,454356057
Požitky	14,5	6,726812024
Nálada	14,75	3,654335325
Budoucnost	14,75	6,495190528
Okamžitý zisk	14,75	5,101061981
Vítězství	14,91666667	4,716254399
Prospěch jedince	15,08333333	6,763361262
Život	15,16666667	6,593346815
Být první	15,16666667	5,013869652
Investice	15,33333333	4,853406593
Ženy	15,41666667	5,139039037
Lidé	15,66666667	5,022173058
Společenství	15,75	5,051814855
Střídmost	16,08333333	6,047841672
Vztahy	16,16666667	6,216018733
Domov	16,5	5,530220008
Pracoviště	16,5	6,563789556
Láska	16,58333333	9,087155159
Změna	17	7,325753659
Akceschopnost	17,33333333	7,249521057
Otec	17,41666667	8,108209146
Nároky	17,41666667	6,116348766
Kontrola	18,33333333	5,343739847

Výkon	18,5	5,377421935
Konzultace	19	4,898979486
Muži	19,08333333	7,421346838
Konzum (spotřeba)	19,08333333	6,020220557
Samota	19,16666667	8,06053486
Matka	19,25	7,451230323
Práce	19,33333333	7,133644853
Nuda	19,58333333	7,02920495
Pravidla	20,08333333	6,435038634
Minulost	20,25	7,638989898
Povinnosti	20,25	6,084474779
Nadřizený	21	6,350852961
Riziko	21,25	4,71036092
Formálnost	21,83333333	6,148622249
Alkohol	22,58333333	6,034046919
Únava	22,75	6,404750841
Řešení problémů	23,25	4,380353867
Hádka	23,5	7,216878365
Nemoc	24,16666667	6,335525936
Smrt	24,75	5,717298313
Strach	25,66666667	3,681787006
Úzkost	25,83333333	4,963757537

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30: Průměrné pořadí slov v nevědomí a směrodatná odchylka

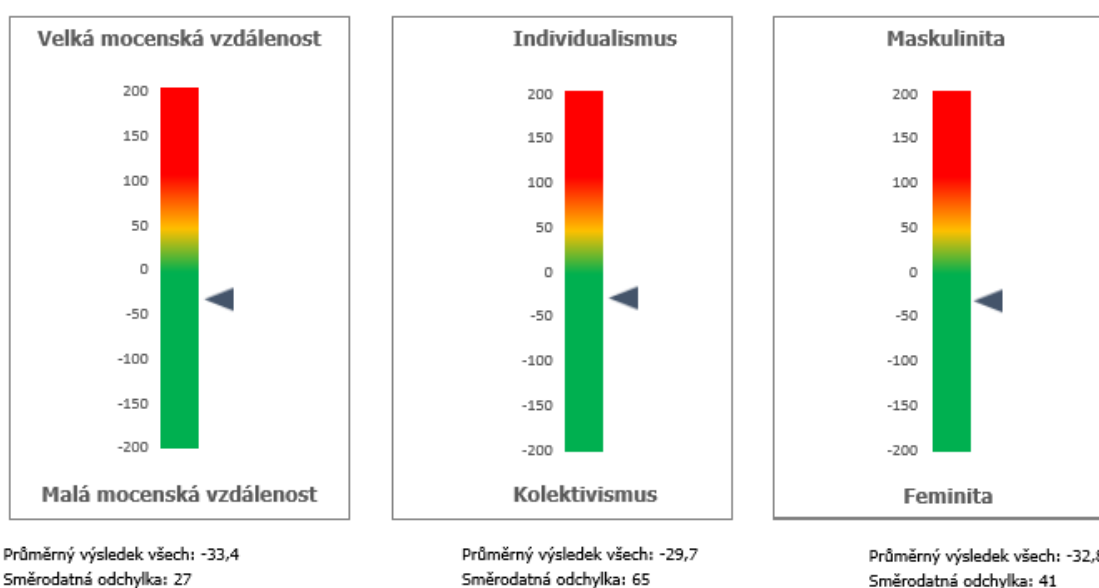


Zdroj: vlastní zpracování

Směrodatná odchylka udává, jak moc se zaměstnanci podniku na nevědomém hodnocení konkrétního slova shodnou. Čím větší směrodatná odchylka, tím jsou nevědomé preference pracovníků rozdílnější.

Jak je z grafu patrné, největší směrodatnou odchylku získalo slovo „láska“. Pro zaměstnance podniku je toto slovo tedy nejobtížněji uchopitelné. Láska je zároveň podnětovým slovem dimenze kolektivismu. Naopak nejmenší směrodatnou odchylku obdržela slova „strach“ a „nálada“. U těchto slov cítí tedy zaměstnanci podobné emoce a pocity, na kterých se následně zakládá jejich nevědomé hodnocení.

Obrázek 29: Výsledky kulturních dimenzí VSM odvozené z testu TBSD I



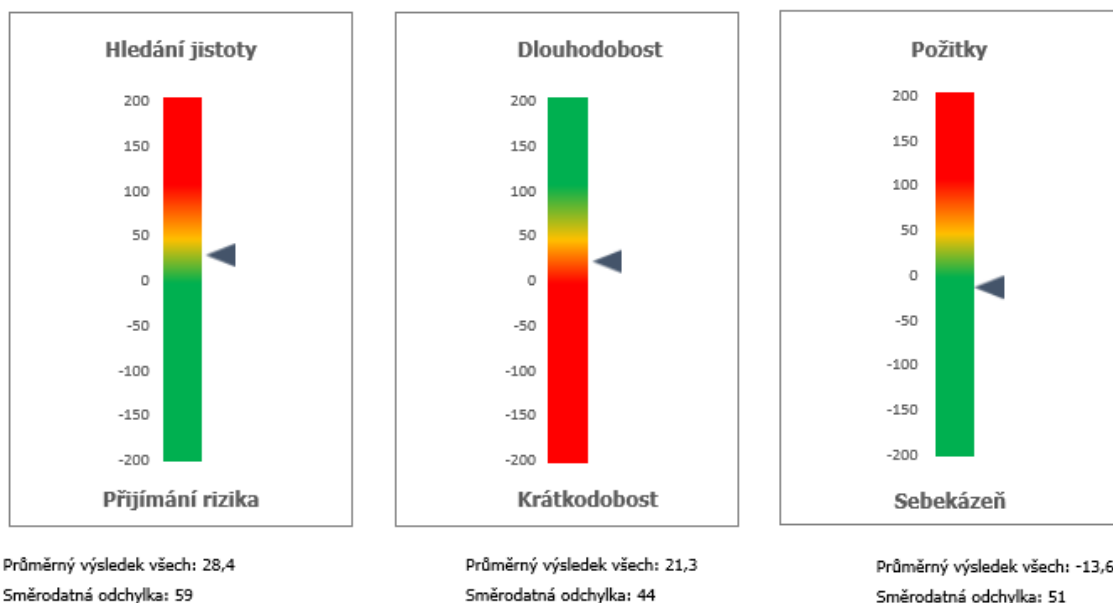
Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků tohoto dotazníkového šetření obdržel **index velká mocenská vzdálenost vs. malá mocenská vzdálenost** -33,4 bodů, což značí jednoznačně malou mocenskou vzdálenost. V této dimenzi tedy podnik splňuje i na nevědomé úrovni žádoucí úroveň (malý mocenský odstup).

V případě **indexu individualismus vs. kolektivismus** vychází hodnota -29,7 bodů, což značí jednoznačně kolektivismus. Organizace tedy i v tomto případě splňuje na nevědomé úrovni žádoucí kulturní dimenzi (kolektivismus).

Co se týče **indexu maskulinita vs. feminita**, hodnota -32,8 bodů jednoznačně značí feminitu. Na nevědomé úrovni splňuje společnost i v této dimenzi žádoucí kulturní dimenzi (feminita).

Obrázek 30: Výsledky kulturních dimenzí VSM odvozené z testu TBSD II



Zdroj: vlastní zpracování

Index hledání jistoty vs. přijímání rizika obdržel 28,4 bodů. Tato hodnota značí spíše přijímání rizika. Podnik i v této dimenzi splňuje na nevědomé úrovni žádoucí stav (přijímání rizika).

Dle výsledků dotazníkového šetření obdržel **index dlouhodobost vs. krátkodobost** 21,3 bodů, což značí spíše krátkodobou orientaci. Žádoucí kulturní dimenze je však dlouhodobá orientace. Společnost tedy na nevědomé úrovni nespĺňuje žádoucí stav (dlouhodobá orientace).

V případě **indexu požitky vs. sebekázeň** byla zjištěna hodnota -13,6 bodů. Tato hodnota značí sebekázeň. Organizace v této dimenzi splňuje na nevědomé úrovni žádoucí stav (sebekázeň).

4.5 Shrnutí zjištěných poznatků, zhodnocení a návrhy na jejich zlepšení

4.5.1 Analýza výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací

V empirické části diplomové práce byl zkoumán motivační systém podniku a jeho vazba na výkonnost lidského kapitálu. Na základě této skutečnosti byla nejprve provedena analýza produktivity práce v souvislosti s průměrnou mzdou zaměstnanců. Tato produktivita práce byla vypočtena dvěma různými způsoby, přepočteným stavem zaměstnanců v prvním případě a v případě druhém pomocí osobních nákladů. Dále byla vypočtena průměrná měsíční mzda zaměstnanců ve firmě. Výsledné hodnoty tempa růstu obou vypočtených produktivit a průměrné mzdy byly zaneseny do grafu. Analýzou tohoto grafu bylo zjištěno, že průběh křivky tempa růstu průměrné mzdy reflektuje průběh křivek obou produktivit práce.

Na základě výsledků korelační matice (Pearsonův koeficient korelace) realizované v programu STATISTICA byl potvrzen fakt, že produktivita práce velmi silně souvisí s výkonovou spotřebou a osobními i mzdovými náklady. Nicméně korelační analýza neodpovídá na otázku, zda se tyto veličiny ovlivňují navzájem nebo je jejich vztah jednostranného charakteru.

V práci byl proto dále proveden Studentův párový t-test pomocí softwaru R. Předmětem analýzy bylo určit, zda konkrétní motivační nástroj ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Na základě tohoto testu bylo prokázáno, že motivační systém podniku má vliv na výkonnost pracovníků, kteří jsou po implementaci vhodných motivačních nástrojů ochotni více participovat na výkonech společnosti.

Prostřednictvím provedených analýz bylo tedy potvrzeno, že existuje pozitivní vztah mezi motivačním systémem podniku a výkonností zaměstnanců ve firmě. Tento fakt je výhodný i pro samotnou společnost, neboť motivovaní a tím pádem více produktivní zaměstnanci dokáží generovat vyšší zisky.

4.5.2 Analýza motivačního systému podniku

Na základě výsledků předchozích analýz byl zkoumán motivační systém podniku, a to prostřednictvím pozorování, rozhovorů, studia podnikové dokumentace a následně

prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Díky tomuto výzkumu bylo možné v organizaci definovat pozitivní i negativní skutečnosti týkající se motivačního systému podniku.

Kvalifikace, rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců

Jako pozitivní lze ohodnotit vzdělávání zaměstnanců, které probíhá formou externích i interních kurzů. Podnik si ověřuje kvalifikaci a odbornost svých pracovníků pravidelnými testy, na jejichž základě obdrží zaměstnanci interní certifikace odborných znalostí. Tyto kurzy reagují nejen na aktuálně vzniklou potřebu, ale stimulují i rozvoj jazykových znalostí a sociálních dovedností.

Z dotazníkového šetření bylo však zjištěno, že pracovníci zároveň postrádají i kurzy jiného zaměření. Nabízí se tedy možnost reagovat na tyto potřeby pracovníků přidáním dalšího možného zaměření těchto školení do podnikové praxe.

Pracovní podmínky, ochrana zdraví při práci a bezpečnost práce

Ředitel společnosti poskytuje svým pracovníkům ochranné pomůcky a prostředky sloužící k odvrácení možného ohrožení zdraví. Podnik dále přijímá opatření vedoucí ke snižování počtu pracovních úrazů či nemocí z povolání. Pozitivně lze hodnotit i nové a moderní vybavení, kterým společnost disponuje a nealkoholické nápoje (káva, čaj a limonáda), které jsou pracovníkům mimo pitné vody k dispozici.

Celodenní sezení není pro lidské zdraví příliš prospěšné. Podnik tento problém vyřešil ergonomicky tvarovaným nábytkem a open space, který nutí pracovníky k většímu pohybu po pracovišti. V rámci podpory „zdravých kanceláří“ jakožto budoucího trendu by nebylo však od věci, kdyby zaměstnavatel ke své péči o zdraví svých zaměstnanců přidal i zaměření na zdravou stravu v podobě např. automatu na ovoce.

V rámci podpory „zdravých dnů“ by zaměstnavatel mohl dále pořádat jednou až dvakrát ročně zdravý firemní den. Jeho součástí by bylo pozvání masérů, fyzioterapeutů a odborníků v oblasti výživy.

Akce pro zaměstnance

Podnik pořádá jednou až dvakrát ročně různé akce pro stmelení pracovního kolektivu. V rámci každoročních dnů otevřených dveří podniku jsou pravidelně pořádány zábavy a večírky, které probíhají ve vybraném hostinském zařízení, kde je připraveno posezení s občerstvením.

Pracovníci pozitivně vnímají konání těchto akcí, avšak absenci akcí jiného druhu vnímají jako nedostatek. Bylo by tedy vhodné zařadit do plánovaných akcí i vánoční večírky, narozeninové oslavy, akce při příležitosti výročí založení společnosti, dětský den a další akce pro děti zaměstnanců, teambuildingové a jiné další pobyty (ozdravné, sportovní, rekreační apod.) či akce při příležitosti oslavy různých tradic (Masopust, zabijačka, Velikonoce, pálení čarodějnic a stavění májky, Tři králové, svátek svatého Mikuláše).

Pohyblivá složka mzdy a příplatky

Dalším pozitivním bodem je pohyblivá složka mzdy a příplatky za práci ve svátek, práci v noci a práci o víkendu, jejichž výše přesahuje minimum stanovené Zákoníkem práce. Prerozdělování této pohyblivé složky závisí na vedoucích pracovnících nebo řediteli společnosti a je přímo úměrné výkonu pracovníka za určité časové období.

Mzda

Zaměstnanci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory vyjádřili svou nespokojenost nad proměnlivou výší mzdy, která je přímo úměrná počtu odpracovaných hodin. Tento systém může u zaměstnanců generovat pocit nejistoty. Jako následek je možné pozorovat atmosféru vzájemného soupeření o přidělení výhodných směn, což může být příčinou destrukce přátelských vazeb na pracovišti.

Vzhledem k velice variabilnímu směnnému provozu lze jen stěží zaručit, aby na každého zaměstnance technického oddělení a oddělení zákaznické podpory vyšlo stejné množství pracovních hodin za měsíc umožňující rovnocenné platové ohodnocení. Nabízí se tedy jediné možné řešení, jak zamezit negativnímu jevu v podobě soupeření o výhodné směny, kterým je, aby jednotlivé pracovníky na konkrétní směny určoval nadřízený.

Avšak nejedná se pouze o zaměstnance těchto oddělení. Většina zaměstnanců podniku je se svým finančním ohodnocením do určité míry nespokojena. Dle názorů převážné části pracovníků finanční ohodnocení neodpovídá jejich pracovnímu výkonu a pracovnímu nasazení. Zaměstnanci mají tedy pocit, že mzda není úměrná odvedenému výkonu. Stálo by tedy za úvahu mírně zvýšit hodinovou sazbu u zaměstnanců technického oddělení a oddělení zákaznické podpory a u jiných oddělení navýšit hrubou měsíční mzdu každého zaměstnance. Pro začátek by stačilo plošné navýšení mezd o 5 %.

Interpersonální vztahy

Co se týče interpersonálních vztahů na pracovišti, výsledky poukazují na přátelské vztahy s výjimkou silně konkurenčního prostředí v oddělení zákaznické podpory.

Oddělení zákaznické podpory je jediné oddělení, kde panuje vypjatá atmosféra. Z rozhovorů se zaměstnanci bylo totiž zjištěno, že pracovníci oddělení zákaznické podpory jsou v hierarchii společnosti na nejnižším stupni možného kariérního postupu. Tento fakt vyvolává v tomto oddělení konkurenční a soutěživou atmosféru se snahou o co nejvyšší výkon. Všichni nově příchozí zaměstnanci jsou přijímáni výhradně do oddělení zákaznické podpory. Toto oddělení slouží tedy jako odrazový můstek pro postupné propracování se na technické a jiné prestižnější pozice. Po příchodu nových pracovníků do oddělení zákaznické podpory odchází současní výkonní pracovníci tohoto oddělení na vyšší stupeň, nejčastěji do technického oddělení společnosti.

Ovšem za předpokladu, že zaměstnanci tohoto oddělení spolu musí neustále spolupracovat a intenzivně mezi sebou komunikovat a zároveň za předpokladu, že si podnik zakládá na kvalitní zákaznické podpoře, je existence konkurence a snahy o co nejlepší výkon i na úkor ostatních pracovníků, nepřijatelná.

Nelze konstatovat, že by skupina těchto pracovníků byla mezi sebou navzájem nesnášenlivá. Nicméně, i přesto, aby se předešlo zbytečným konfliktům a ohrožení kvality zákaznické podpory, bylo by více než vhodné, aby byla možnost kariérního růstu podmíněna i jinými faktory než jen kvalitou práce a odvedeným výkonem. Těmito faktory mohou být např. doba strávená v oddělení zákaznické podpory či testy ověřující znalosti potřebné v technickém oddělení.

Interpersonálním vztahům na pracovišti zcela jistě prospěje i výše zmiňovaný návrh v podobě určování pracovníků na konkrétní směny nadřizovým.

Sociální péče o zaměstnance

Do pozitivních bodů motivačního systému podniku lze zahrnout i dovolenou v délce až šesti týdnů, kterou mohou čerpat pracovníci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory.

Zaměstnancům jsou dále poskytovány slevy na podnikem nabízené služby a v případě potřeby je těmto pracovníkům zajištěno i ubytování v přilehlé budově. Společnost dále

věnuje svým zaměstnancům různé propagační předměty a dárky s logem WEDOS (např. trička, hrnečky, flash disky, propisky apod.).

Podnik svým zaměstnancům až na tyto výjimky však neposkytuje téměř žádné další benefity či zaměstnanecké výhody nad rámec Zákoníku práce. Tento fakt může být důvodem zvýšené nespokojenosti pracovníků se sociálním programem podniku a poskytuje prostor pro zlepšení situace současných a zavedení dalších zaměstnaneckých benefitů:

Stravenky

Firma svým zaměstnancům poskytuje za každou směnu stravenku v hodnotě 85 Kč. Z této částky hradí zaměstnavatel 53 %, což vychází na 45 Kč. Zbýlých 40 Kč je uhrazeno zaměstnancem srážkou ze mzdy.

Nabízí se zde tedy možné doporučení v podobě zvýšení příspěvku zaměstnavatele na stravné každému zaměstnanci. Na trhu práce jsou i takové firmy, které nabízí svým zaměstnancům příspěvek na stravné až 80 nebo 90 % či dokonce plné hrazení stravného. Bylo by tedy žádoucí navýšit příspěvek na stravné alespoň na 65 %.

Dovolená

Dále mají zaměstnanci mimo technické oddělení a oddělení zákaznické podpory možnost čerpat dovolenou v délce čtyř týdnů. Pracovníci mají tedy nárok na délku dovolené určenou Zákoníkem práce jako minimální. V současnosti se na trhu vyskytuje velké procento firem poskytující svým zaměstnancům dovolenou v délce pěti týdnů. Prodloužení dovolené o jeden týden by tito zaměstnanci zcela jistě uvítali a přispělo by to k větší spokojenosti pracovníků a tím i větší kvality jejich práce.

Placené volno a mzda nahrazující nemocenské dávky

Společnost neposkytuje žádné placené volno nad rámec zákona ani mzdu nahrazující nemocenské dávky v prvních třech dnech nemoci.

Je pravdou, že tento benefit (mzda nahrazující nemocenské dávky) neposkytuje většina firem. Tato společnost se tedy nijak výrazně neliší od celorepublikového průměru. Pro zajištění větší spokojenosti zaměstnanců je však možné tento benefit poskytnout a tím být pro potenciální uchazeče o zaměstnání zajímavější než konkurenční podniky.

Z výše uvedeného placeného volna je možno zavést kupříkladu sickdays či freedays. Tyto dva zaměstnanecké benefity se v současné době těší velké oblibě a firmy je velmi často uvádí do podnikové praxe.

13. a 14. plat

Podnik neposkytuje 13. ani 14. plat, i přesto, že většina firem tento benefit poskytuje alespoň v podobě 13. platu. Nejedná se sice o stěžejní zaměstnanecký benefit, avšak jeho poskytnutí by se zcela jistě promítlo ve zvýšené výkonnosti pracovníků.

Odstupné

Zaměstnanci mají nárok na odstupné ve výši určené Zákoníkem práce. Z důvodu větší spokojenosti pracovníků se tedy nabízí možnost zvýšení odstupného.

Příspěvky

Podnik svým zaměstnancům nepřispívá na penzijní připojištění ani životní pojištění a neposkytuje ani žádné další odměny, příplatky a příspěvky jako je např. příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní aktivity, příspěvek na rekreaci, příspěvek na kulturní využití, příspěvek na dopravu či poukázky na nákup zboží a služeb.

Je pravdou, že poskytování různých příspěvků je spíše doménou větších firem, nicméně by stálo za úvahu alespoň některé druhy příspěvků zavést v podnikové praxi a tím získat konkurenční výhodu nad ostatními podniky v odvětví.

Kariérní růst

I když podnik přijímá neustále nové zaměstnance, kteří putují, jak již bylo zmíněno výše u problematiky interpersonálních vztahů, výhradně do oddělení zákaznické podpory, není v ostatních odděleních kariérní růst dosud možný. S nárůstem pracovních míst by měly vznikat nové vedoucí pozice, na kterých by se mohli uplatnit ti nejschopnější pracovníci i z jiných oddělení.

Pracovní doba

Zaměstnanci vykazovali většinou nespokojenost se svou pracovní dobou. Jelikož je nutné v podniku zajistit nepřetržitý provoz z důvodu potřeby neustálé kontroly serverů a chladících zařízení a dále z důvodu nepřetržité zákaznické podpory, pracují zaměstnanci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory na směny po šesti nebo dvanácti hodinách.

Vzhledem k intenzivně využívanému čtyř-směnnému provozu je pro zaměstnance extrémně náročné aklimatizovat se nejen v pracovním kolektivu, ale i v práci samotné. Tento náročný mechanismus fungování společnosti determinuje psychickou i fyzickou únavu zaměstnanců a snižuje samotnou kvalitu jejich výkonu.

Bylo by tedy více než vhodné transformovat stávající systém provozu a zredukovat množství směn, zejména u pracovníků, kteří nepatří do technického oddělení, ale pouze reagují na komunikačních kanálech na vzniklé problémy na straně firemních klientů (zaměstnanci oddělení zákaznické podpory). Tato společnost by nemusela naplňovat kvótu nepřetržitého 24 – hodinového provozu pro své zákazníky, jelikož v nočních hodinách není takové množství pracovních povinností jako při ranních či odpoledních směnách.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je sjednávána vždy na dobu určitou na jeden rok s následným prodloužením o další rok. Zaměstnancům, kteří jsou v podniku již déle než tři roky a pracovní smlouva se jim tedy prodloužila již 2x, je nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Tato skutečnost je sice v souladu se Zákoníkem práce, avšak u pracovníků může vyvolat pocit nejistoty. Typ pracovní smlouvy může mít vliv i na soukromý život pracovníků. Smlouva na dobu určitou není u bankovních institucí příliš oblíbená a těmto zaměstnancům nemusí být poskytovány hypotéky na zajištění bydlení.

Nespokojenost s pracovní smlouvou vykazovali zaměstnanci opravdu často. Bylo by tedy více než vhodné, aby zaměstnanci měli nárok na smlouvu na dobu neurčitou dříve než po třech letech. Situaci výhodnou jak pro zaměstnance, tak pro firmu lze spatřit v systému, kdy je každému přijatému zaměstnanci poskytnuta smlouva na dobu určitou, avšak po roce působení ve firmě nebo maximálně jednomu prodloužení smlouvy na dobu určitou je tomuto zaměstnanci nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Zaměstnavatel by tímto krokem ušetřil každoroční starosti s prodloužením smlouvy o další rok s každým zaměstnancem a zaměstnanec by získal větší pocit jistoty, což by se promítlo v ochotě plného výkonu a nasazení pro společnost.

Zároveň se zaměstnavatel nechal slyšet, že podnik je ve fázi neustálého přijímání nových zaměstnanců. Podnik tedy zaměstnance systematicky nepropouští, proto není smlouva na dobu určitou, která by zajistila ukončení poměru se zaměstnancem bez nutnosti vyplacení odstupného, natolik potřebná.

Další body motivačního systému

Téměř polovina zaměstnanců podniku postrádá na pracovišti respekt a uznání. V této oblasti se nachází celé spektrum možných doporučení. V zásadě se dá však konstatovat, že ředitel společnosti by se měl snažit o ukotvení své pozice jako leadera, nikoli pouze jako nadřízeného a činit kroky, které jsou v souladu s tímto smýšlením. Zaměstnanci budou nadřízeného pak sami aktivně následovat.

Některým zaměstnancům vadí i absence ženského pohlaví v pracovní skupině. V tomto ohledu má podnik opravdu stále ještě nevyužitý potenciál v podobě uplatnění žen jako IT specialistů. S postupným technologickým pokrokem je žádoucí na technické pozice nabírat i ženy, které ve společnosti pomohou udržet „feminní“ smýšlení. To je pro organizaci naprosto stěžejní, neboť ve „feminní“ společnosti se role mužů a žen překrývají. Od všech zaměstnanců se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než na výkon a zájem o kvalitu životního prostředí. Tato dimenze směřuje ke znalostní ekonomice, pečuje o vzájemné mezilidské vztahy a pomáhá rozvíjet lidský kapitál. Zároveň dochází k projevování důvěry a otevřenosti, což zabezpečuje kontinuitu znalostí a tím i výkonnost celé organizace. Navíc neexistují validní vědecké studie o tom, že by ženy měly obecně horší analytické myšlení než muži.

Je málo pravděpodobné, že budou všichni zaměstnanci s každým motivačním bodem v podniku spokojeni, je však důležité i tyto skutečnosti brát v potaz a pokud je to jen trochu v silách zaměstnavatele, udělat vše pro jejich zlepšení a nápravu.

4.5.3 Analýza podnikové kultury

Dle dotazníku na zjištění dimenzí podnikové kultury VSM 1994 & 2013 bylo zjištěno, že na vědomé úrovni zaměstnanci preferují malou mocenskou vzdálenost, kolektivismus, feminitu, přijímání rizika, krátkodobou orientaci a požitky. Podnik ve všech dimenzích podnikové kultury tedy splňuje žádoucí úroveň s výjimkou dimenze krátkodobé orientace, kde je žádoucím stavem dimenze dlouhodobé orientace a dimenze požitky, kde je žádoucím stavem dimenze sebekázně.

Dle testu TBSD bylo možné vyhodnotit převládající dimenze v podnikové kultuře zkoumaného podniku na nevědomé úrovni. Zaměstnanci podniku preferují na nevědomé úrovni malou mocenskou vzdálenost, kolektivismus, feminitu, přijímání rizika, krátkodobou orientaci a sebekázeň. Podnik ve všech dimenzích podnikové kultury tedy

splňuje žádoucí úroveň opět s výjimkou dimenze krátkodobé orientace, kde je, jak již bylo řečeno výše, žádoucím stavem dimenze dlouhodobé orientace

Rozdíl vědomé a nevědomé úrovně je pouze v jedné dimenzi. Jedná se o dimenzi požitky vs. sebekázeň, kdy na vědomé úrovni zaměstnanci preferují požitky, avšak na nevědomé úrovni vyznávají sebekázeň. Tento výsledek koresponduje s faktem, že z hlediska lidské podstaty je akceptováno spíše uplatňování vysokých nároků a uspokojování požitků (s nadsázkou řečeno, většina lidí chce mít velký dům s bazénem, dvě auta, bohatého manžela v případě žen a každý rok jet na luxusní dovolenou). Avšak nevědomky pracovníci sdílejí hledisko skromnosti a střídmosti, což může souviset i s nespokojeností většiny zaměstnanců se mzdovým ohodnocením a absencí zaměstnaneckých benefitů.

Druhou dimenzí, kde podnik nesplnil žádoucí úroveň, a to ani na vědomé ani na nevědomé úrovni, je dimenze krátkodobé orientace. Tento výsledek vypovídá, že podnik klade důraz na minulost a současnost, respektuje tradice a orientuje se na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý zisk. Tato skutečnost má pravděpodobně příčinu v aktuální situaci, neboť podnik v současné době investuje do výstavby nového datacentra, a to na úkor investic do lidského kapitálu.

Na základě této skutečnosti by měla společnost podniknout jisté kroky, které povedou ke znalostní ekonomice. Podnik by se měl zabývat investicemi, a to nejen do hmotných aktiv, ale hlavně do lidského kapitálu jakožto rozhodujícího prvku rozvoje podniku. Může se jednat o různé investice do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů (po stránce profesní i osobní) s cílem formovat lidský kapitál. Konkrétně může jít o různé kurzy, školení, výuku jazyků apod.

4.6 Porovnání aktuálního stavu motivačního systému podniku se stavem v roce 2015

Aktuální stav motivačního systému podniku byl zároveň porovnán se stavem v roce 2015, kdy byl ve firmě prováděn obdobný výzkum v rámci bakalářské práce.

Podnik je ve fázi neustálého přijímání nových zaměstnanců, od roku 2015 se tedy jejich počet navýšil. K 31. 12. 2014 firma zaměstnávala 22 zaměstnanců, avšak nyní, k 31. 12. 2016 jich zaměstnává již 30.

V roce 2015 byla pracovní doba zaměstnanců obchodního a účetního oddělení každý všední den od 8:00 do 16:30. Tato skutečnost byla společností vytýkána, jelikož není potřeba, aby zaměstnanci těchto oddělení měli takto striktně stanovenou docházku do zaměstnání. V současné době mají pracovníci obchodního a účetního oddělení klasickou osmihodinovou pracovní dobu s libovolnou hodinou příchodu do zaměstnání. Musí však být k dispozici nejpozději od deváté hodiny ranní do nejméně dvou hodin odpoledne.

Dále od roku 2015 došlo k navýšení hodinové mzdy u zaměstnanců technického oddělení, a to přibližně o 7 %. Nízké mzdy byly další oblastí, ve které byly v roce 2015 spatřovány nedostatky, neboť pracovníci technického oddělení měli stejné hodinové ohodnocení jako pracovníci oddělení zákaznické podpory, i přesto, že požadavky na vzdělání, schopnosti, zkušenosti a kvalifikaci těchto pracovníků technického oddělení byly o mnoho vyšší než u pracovníků oddělení zákaznické podpory.

Zaměstnanci všech oddělení měli v roce 2015 možnost čerpat dovolenou v délce čtyř týdnů. Pracovníci měli tedy nárok na minimum stanovené Zákoníkem práce. Společnosti bylo tehdy navrhuto, aby délku možné dovolené prodloužila. V roce 2017 mohou pracovníci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory čerpat dovolenou v délce až šesti týdnů. Počet týdnů je odstupňován podle počtu odpracovaných hodin konkrétního zaměstnance, neboť vzhledem k velice variabilnímu směnnému provozu vychází na každého zaměstnance jiný počet pracovních hodin za měsíc, a tedy i za rok. Délka dovolené u zaměstnanců jiných oddělení zůstala však zatím nezměněna.

Od roku 2015 přibyly také zaměstnancům jisté výhody v podobě slev na podnikem poskytované služby a v případě potřeby také zajištění ubytování v přilehlé budově. Společnost dále nově věnuje svým zaměstnancům různé propagační předměty a dárky s logem WEDOS (např. trička, hrnečky, flash disky, propisky apod.).

4.7 Dodatečné náklady zaměstnavatele vzniklé v souvislosti s doporučenými změnami

V této kapitole práce jsou nastíněny dodatečné náklady zaměstnavatele vzniklé v souvislosti s některými doporučenými změnami.

Stravenky

Firma svým zaměstnancům poskytuje za každou směnu stravenku v hodnotě 85 Kč. Z této částky hradí zaměstnavatel 53 %, což vychází na 45 Kč. Zbýlých 40 Kč je uhrazeno

zaměstnancem srážkou ze mzdy. Následující výpočty znázorňují situaci, kdy zaměstnavatel hradí zaměstnancům doporučených 65 %, tedy 55 Kč. Rozdíl současné a navrhované situace je tedy 10 Kč za jednu stravenku.

Pracovníci obchodního (3 zaměstnanci) a účetního oddělení (2 zaměstnanci) získávají každý všední den jednu stravenku. Dále je každý den včetně víkendů a svátků k dispozici 6 pracovníků technického oddělení a 12 pracovníků oddělení zákaznické podpory.

Výpočty jsou realizovány pro březen 2017, který z 31 dnů zahrnoval 23 všedních dní. Je počítáno s ideální situací, tedy všichni zaměstnanci mají na stravenku nárok.

$$5 * 23 + 18 * 31 = 673$$

Hodnota 673 označuje počet stravenek potřebných pro březen 2017. Pokud dojde k pronásobení této hodnoty s částkou 10 Kč neboli s částkou rozdílu současné a navrhované situace, získá zaměstnavatel částku, kterou za březen 2017 vynaloží za tento benefit navíc ($673 * 10 = 6730$ Kč).

Příspěvek na dovolenou a sportovní aktivity

Pokud by se podnik rozhodl přispívat svým zaměstnancům 10 000 Kč ročně na dovolenou a 2000 Kč ročně na sportovní aktivity, vynaložil by ročně o $30 * 12 000 = 360 000$ Kč více.

Opět je počítáno s ideální situací, tedy podnik má celý rok stejný počet zaměstnanců a všichni pracovníci mají na tento benefit nárok.

Příspěvek na životní a penzijní pojištění vs. navýšení mzdy

Od 1. ledna 2017 může zaměstnavatel přispívat na pojištění svých zaměstnanců až 50 000 Kč na jednoho zaměstnance ročně, aniž by musel z těchto příjmů odvádět sociální a zdravotní pojištění. Za rok 2017 lze příspěvek na životní či penzijní pojištění v částce 4166 Kč měsíčně ($50 000 / 12$) označit za daňově nejvýhodnější zaměstnanecký benefit.

Pokud by se tedy zaměstnavatel rozhodl přispívat svým zaměstnancům částkou 650 Kč na životním pojištění a částkou 850 Kč na penzijní připojištění, pak by zaměstnanec získal na pojistném $650 + 850 = 1500$ Kč měsíčně a tedy $1500 * 12 = 18 000$ Kč ročně.

Úspora v případě zavedení příspěvku na životní a penzijní pojištění oproti navýšení mzdy je znázorněna v následující tabulce (tabulka 17).

Tabulka 17: Příspěvek na životní a penzijní pojištění vs. navýšení mzdy

	Z pohledu zaměstnance	
	Navýšení hrubé mzdy	Zavedení příspěvku na životní a penzijní pojištění
Hrubé zvýšení příjmu	1 500 Kč	1 500 Kč
Sociální pojištění	98 Kč	0 Kč
Zdravotní pojištění	68 Kč	0 Kč
Daň z příjmu	315 Kč	0 Kč
Čisté zvýšení příjmu	1 019 Kč	1 500 Kč
Z pohledu zaměstnavatele		
Hrubé zvýšení příjmu zaměstnance	1 500 Kč	1 500 Kč
Sociální pojištění	375 Kč	0 Kč
Zdravotní pojištění	135 Kč	0 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	2 010 Kč	1 500 Kč
Celková vynaložená částka za rok		
Na jednoho pracovníka	24 120 Kč	18 000 Kč
Na 30 pracovníků	723 600 Kč	540 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Postup při výpočtu tabulky byl následující:

Při zvýšení hrubé mzdy je povinností zaměstnavatele odvést za zaměstnance sociální (6,5 %) a zdravotní pojištění (4,5 %). Dále je odvedena daň z příjmů (15 % ze super hrubé mzdy). Po odečtení všech srážek vznikne skutečná částka, o kterou se navýšila mzda.

Z pohledu zaměstnavatele tvoří povinné srážky v případě navýšení hrubé mzdy 25 % za sociální pojištění a 9 % za zdravotní pojištění. Celkové náklady na zaměstnance vzniknou po přičtení těchto povinných plateb.

Pro získání celkové vynaložené částky za rok jsou celkové náklady na zaměstnance vynásobeny dvanácti a následně třiceti (počet zaměstnanců podniku) pro získání celkové vynaložené částky za rok za všechny zaměstnance podniku.

Jak je z tabulky patrné, zavedení příspěvku na životní a penzijní pojištění oproti navýšení mzdy je výhodné jak pro zaměstnance, který získá o **481 Kč** měsíčně více, tak pro zaměstnavatele, který ušetří **510 Kč** měsíčně za každého zaměstnance. Roční úspora zaměstnavatele je tedy **6 120 Kč** za jednoho zaměstnance a **183 600 Kč** za všechny zaměstnance podniku. Úspora je v tomto případě tedy opravdu znatelná.

5 Závěr

Cílem této práce byla analýza výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací. Práce si dále kladla za cíl provést výzkum motivačního systému a forem stimulace ve vybraném podniku, tedy jaká je současná úroveň motivace a stimulace a zda motivační systém podniku koresponduje s motivačními profily zaměstnanců. Dílčím cílem byla dále detailní analýza podnikové kultury.

Na základě získaných dat a jejich analýzy bylo rovněž cílem shrnutí a zhodnocení zjištěných poznatků, dále definování problémových oblastí a navržení případných změn a doporučení, které by měly přispět ke zkvalitnění a tím i větší efektivnosti práce ve firmě.

V první části práce jsou uvedena základní teoretická východiska, definice a pojmy týkající se výkonnosti lidského kapitálu. Teoretická část práce se dále podrobněji zaměřuje na motivaci k pracovnímu výkonu, využívání vhodných stimulačních prostředků a podnikovou kulturu. Tento přehled byl nezbytný pro porozumění základním pojmům a skutečnostem týkajícími se lidského kapitálu a jeho výkonu, motivace, stimulace a úrovní podnikové kultury. Jen díky tomu bylo možné danou problematiku objektivně popsat, analyzovat a následně vytvořit vhodná doporučení a návrhy změn.

Za účelem analýzy výkonnosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací byl pomocí statistických metod (Pearsonův koeficient korelace v programu STATISTICA a Studentův párový t-test v softwaru R) a produktivity práce v komparaci s průměrnou mzdou následně analyzován pracovní výkon zaměstnanců v souvislosti s motivací ze strany zaměstnavatele.

Pro potřeby výzkumu motivačního systému a forem stimulace byla nezbytná hlubší a dlouhodobější analýza vybraných subjektů, při které bylo využito několik metod výzkumu. Společnost byla zkoumána prostřednictvím pozorování, rozhovorů a studia podnikové dokumentace. Tyto metody sloužily k získání základních informací o motivačním systému podniku, využívání stimulačních prostředků a motivačních profilech zaměstnanců. Na podkladě získaných informací byl sestaven dotazník. V závěru druhé části práce byla prostřednictvím systému symbolů a testu VSM i TBSD zkoumána podniková kultura této organizace.

Celý pracovní postup byl vytvořen tak, aby došlo ke vzájemnému propojení všech použitých technik sběru informací a tím pádem ke kontinuitě celého výzkumu.

Data získaná všemi metodami výzkumu byla následně vyhodnocena. Na základě tohoto vyhodnocení bylo možné určit souvislost mezi výkonností zaměstnanců a pracovní motivací a dále také současnou úroveň motivace, stimulace, interpersonálních vztahů, propojení motivačního systému a forem stimulace podniku s motivačními profily zaměstnanců a v neposlední řadě také současnou úroveň podnikové kultury. Zároveň byl aktuální stav motivačního systému podniku porovnán se stavem v roce 2015, kdy byl ve firmě prováděn obdobný výzkum v rámci bakalářské práce. Dále bylo možné definovat problémové oblasti motivačního systému a navrhnout jisté změny a doporučení.

Pokud budou návrhy změn uvedené v kapitole 4.5 realizovány, mělo by dojít k účinnější a efektivnější motivaci a tím i lepší výkonnosti pracovníků a konkurenceschopnosti celého podniku. Tato skutečnost se následně projeví ve spokojenosti nejen na straně zaměstnanců, ale také na straně celé společnosti, která bude dosahovat lepších výsledků.

V samotném závěru práce jsou poté nastíněny dodatečné náklady zaměstnavatele vzniklé v souvislosti s doporučovanými změnami v podniku.

Žádný podnik by neměl brát motivovanost svých pracovníků na lehkou váhu, neboť právě zaměstnanci se významně podílí na výsledcích celé organizace.

Diplomová práce byla zpracována s podporou projektu GAJU 111/2017S.

Summary

The quality of employees is the most important criterion for the success of any company. However, to allow people to exploit their potential, it is necessary to motivate them. Motivation in the workplace essentially determines the quality of work. Globally successful companies devote more resources and efforts to improving their motivational system. Therefore the objective of this diploma thesis is the analysis of the performance of employees in connection with their motivation.

The objective is also the research of the motivational system and the different forms of stimulation in the chosen company including the analysis of corporate culture. This research survey required a study of basic theoretical concepts related with working performance, motivating employees to better perform at the workplace, using appropriate stimulus means, interpersonal relations in the workplace and corporate culture.

The performance of employees in connection with their motivation was analysed by using statistical methods (Pearson's correlation coefficient and Student's paired t-test) and by using labor productivity in comparison with the average wage.

Motivation at the workplace was examined through a observation, interviews and a structured questionnaire with taking into account motivational profiles of employees. Corporate culture was analyzed through a system of symbols and test VSM and TBSD.

Based on the data and its analysis, problem areas were defined and appropriate recommendations were made. These recommendations should contribute to the improvement of motivation, followed by greater work efficiency in the company.

Keywords

Working performance · Motivational system · Motivation · Stimulation · Stimulus means
· Motivational profile · Interpersonal relationships · Corporate culture

Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
4. Barro, J. R. (2001). *Human Capital and Growth*. The American Economic Review, 91(2), 12-17. Dostupné z:
https://www.jstor.org/stable/2677725?seq=1#page_scan_tab_contents
5. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
6. Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
7. Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
8. Bělohlávek, F. (2010). *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing.
9. Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
10. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
11. Dědina, J. & Cejthamr, V. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
12. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
13. Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
14. Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). *Self-Determination Theory and Work Motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362. Dostupné z:
<https://psychedelic.wikispaces.com/file/view/Self-Determination+Theory+and+Work+Motivation.pdf>

15. George, A. M. & Ronald, H. H. (1993). *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*. *Organization Science*, 4(2), 209-225. Dostupné z:
https://www.jstor.org/stable/2635200?seq=1#page_scan_tab_contents
16. Guillén, M., Ferrero, I., & Hoffman, W. (2015). *The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace*. *Journal Of Business Ethics*, 128(4), 803-816. Dostupné z: <http://philpapers.org/rec/HOFTNE>
17. Hartl, P. & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
18. Hauser, L. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. *Economics, Management & Financial Markets*, 9(4), 239-246. Dostupné z:
https://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/qx/16/01/14/08/contentserver.asp_.pdf
19. Koubek, J. & Komárková, R. (2012). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing.
20. Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
21. Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
22. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
23. Marquié, J. C., Rico Duarte, L., Bessières, P., Dalm, C., Gentil, C. & Ruidavets, J. B. (2010). *Higher mental stimulation at work is associated with improved cognitive functioning in both young and older workers*. *The Official Journal of the Chartered Institute of Ergonomics and Human Factors*. 53(11), 1287-1301. Dostupné z:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00140139.2010.519125>
24. Mazouch, P. (2011). *Lidský kapitál: Měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck.
25. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
26. Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing.
27. Miskell, J. R. & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.

28. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
29. Nakonečný, M. (2004). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
30. Nový, I. (1996). *Interkulturální management - lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.
31. Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). *Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms*. *Organization Science*, 11(5), 538-550. Dostupné z: https://www.bsfrey.ch/articles/347_00.pdf
32. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
33. Pfeifer, L. & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing.
34. Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
35. Provazník, V. & kol. (1993). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: VŠE.
36. Provazník, V. & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
37. Průša, J. (1991). *Ovlivňování lidí v řídicím procesu*. Praha: Svoboda.
38. Rolínek, L. (2003). *Management I: Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU.
39. Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
40. Schein, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.
41. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
42. Somers, J. M. & Birnbaum, D. (1998). *Work-Related Commitment and Job Performance: It's also the Nature of the Performance That Counts*. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 621-634. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/3100166?seq=1#page_scan_tab_contents
43. Stýblo, J. (1992). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.
44. Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
45. Synek, M. & Kopkáně, H. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck.

46. Synek, M. (2003). *Ekonomická analýza*. Praha: VŠE.
47. Synek, M. (2012). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
48. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinium.
49. Tampu, D. L. (2015). *Impact Of Human Motivation on Employees Performance*. *Internal Auditing & Risk Management*, 10(1), 43-53. Dostupné z: http://econpapers.repec.org/article/athjournal/v_3a37_3ay_3a2015_3ai_3a1_3ap_3a43-54.htm
50. Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
51. Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing.
52. Wagner, R. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
53. Wedos Internet, a.s. (2017). *Datacentrum a technické zázemí*. Získáno 18. ledna 2017. Dostupné z Wedos: <http://hosting.wedos.com/cs/datacentrum.html>
54. Wedos Internet, a.s. (2017). *O společnosti*. Získáno 18. ledna 2017. Dostupné z Wedos: <http://www.wedos.org/cs/o-spolecnosti.html>
55. Weitz, B. A., Sujan, H. & Sujan, M. (1986). *Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness*. *Journal Of Marketing*, 50(4), 174-191. Dostupné z: <http://warrington.ufl.edu/centers/retailcenter/docs/papers/weitz1986.pdf>
56. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 až 2016	49
Graf 2: Míra mzdových nákladů na osobních nákladech	51
Graf 3: Vývoj produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců	53
Graf 4: Vývoj meziročního tempa růstu produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců	54
Graf 5: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	55
Graf 6: Vývoj meziročního tempa růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	56
Graf 7: Porovnání temp růstu produktivity práce	56
Graf 8: Vývoj průměrné měsíční mzdy	57
Graf 9: Vývoj meziročního tempa růstu průměrné mzdy	58
Graf 10: Porovnání temp růstu produktivity práce a průměrné mzdy	59
Graf 11: Počty úspěšně obslužených chatů za den	64
Graf 12: Pohlaví zaměstnanců	70
Graf 13: Věk zaměstnanců	71
Graf 14: Vzdělání zaměstnanců	72
Graf 15: Doba působení zaměstnanců ve firmě	73
Graf 16: Důvod výkonu práce zaměstnanců ve firmě	74
Graf 17: Spokojenost zaměstnanců se svou prací	75
Graf 18: Představa zaměstnanců o budoucím setrvání ve firmě	76
Graf 19: Názor zaměstnanců na motivaci ze strany zaměstnavatele	77
Graf 20: Motivační profil zaměstnanců	78
Graf 21: Názor zaměstnanců na finanční ohodnocení	79
Graf 22: Spokojenost zaměstnanců se sociálním programem podniku	80
Graf 23: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a jeho vybavením	81
Graf 24: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou	82
Graf 25: Spokojenost zaměstnanců s typem pracovní smlouvy	83
Graf 26: Spokojenost zaměstnanců s možností školení, seminářů a kurzů	84
Graf 27: Názor zaměstnanců na mezilidské vztahy na pracovišti	85
Graf 28: Účast zaměstnanců na akcích pořádaných podnikem	86
Graf 29: Názor zaměstnanců na nedostatky v zaměstnání	88
Graf 30: Průměrné pořadí slov v nevědomí a směrodatná odchylka	100

Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivační proces	16
Obrázek 2: Pyramida potřeb dle Abrahama Maslowa	25
Obrázek 3: Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga.....	26
Obrázek 4: Vztah osobnosti pracovníka k motivaci a stimulaci.....	34
Obrázek 5: Podniková kultura a její úroveň	35
Obrázek 6: Model podnikové kultury dle Scheina	37
Obrázek 7: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury.....	39
Obrázek 8: Organizační struktura podniku	44
Obrázek 9: Reklama (Domény za nákupku).....	45
Obrázek 10: Reklama (Kup .cz doménu u WEDOS.cz a vyhraž auto).....	46
Obrázek 11: Reklama (Kup doménu .cz u WEDOS a vyhraž notebook)	46
Obrázek 12: Reklama (Kup si doménu .eu za 25 Kč/rok a dostaneš 100 Kč).....	47
Obrázek 13: Akce pro zákazníky (Soutěž o lístky na euro 2016 ve Francii)	47
Obrázek 14: Akce pro zákazníky (Až do Vánoc rozdává WEDOS každý den dárky)...	48
Obrázek 15: Akce pro zákazníky (Vyhraž dresy pro svůj tým)	48
Obrázek 16: Korelační matice	60
Obrázek 17: Produktivita práce vs. Výkonová spotřeba.....	61
Obrázek 18: Produktivita práce vs. Mzdové náklady	62
Obrázek 19: Produktivita práce vs. Osobní náklady.....	62
Obrázek 20: Počty úspěšně obslužených chatů za den	63
Obrázek 21: Studentův párový t-test	63
Obrázek 22: Propagační předměty (tričko, šála a čepice)	68
Obrázek 23: Propagační předměty (flash disk).....	68
Obrázek 24: Propagační předměty (hrneček)	69
Obrázek 25: Souvislost mezi vztahy na pracovišti a účastí zaměstnanců na akcích pořádaných podnikem.....	87
Obrázek 26: Logo společnosti WEDOS Internet, a.s.	93
Obrázek 27: Výsledky kulturních dimenzí VSM I.....	95
Obrázek 28: Výsledky kulturních dimenzí VSM II.....	97
Obrázek 29: Výsledky kulturních dimenzí VSM odvozené z testu TBSD I	101
Obrázek 30: Výsledky kulturních dimenzí VSM odvozené z testu TBSD II.....	102

Seznam rovnic

Rovnice 1: Produktivita práce.....	13
Rovnice 2: Úroveň výkonu	17
Rovnice 3: Expektační teorie	27
Rovnice 4: Produktivita práce vyjádřená přepočteným stavem zaměstnanců	50
Rovnice 5: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů.....	50
Rovnice 6: Průměrná mzda.....	50
Rovnice 7: Tempo růstu.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní charakteristika podniku	43
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 až 2016.....	49
Tabulka 3: Finanční údaje podniku (v tis. Kč)	51
Tabulka 4: Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech	52
Tabulka 5: Produktivita práce vyjádřená přepočteným stavem zaměstnanců	52
Tabulka 6: Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené přepočteným stavem zaměstnanců.....	53
Tabulka 7: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů	54
Tabulka 8: Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů.....	55
Tabulka 9: Porovnání temp růstu produktivity práce	56
Tabulka 10: Průměrná měsíční mzda.....	57
Tabulka 11: Meziroční tempo růstu průměrné mzdy.....	58
Tabulka 12: Porovnání temp růstu produktivity práce a průměrné mzdy	58
Tabulka 13: Výchozí hodnoty pro korelační matici (v tis. Kč)	60
Tabulka 14: Počty úspěšně obslužených chatů za den	64
Tabulka 15: Tabulka slovního hodnocení.....	95
Tabulka 16: Průměrné pořadí slov v nevědomí a směrodatná odchylka	98
Tabulka 17: Příspěvek na životní a penzijní pojištění vs. navýšení mzdy	114

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Dotazník VSM

Příloha č. 3 – Test TBSD

Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentkou 5. ročníku oboru Řízení a ekonomika podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce na téma: *Motivační systém podniku a jeho vazba na výkonnost lidského kapitálu.*

Dotazník je anonymní. Vámi vyplněné odpovědi poslouží pouze pro účely mé diplomové práce.

Dovoluji si Vás tímto požádat o jeho vyplnění. Děkuji Vám za ochotu a pomoc při realizaci dotazníkového šetření.

1) Jsem:

- Muž
- Žena

2) Můj věk je:

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné (bez maturity)
- Střední odborné (s maturitou)
- Středoškolské (gymnázium)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské nižší (Bc.)
- Vysokoškolské vyšší (Mgr., Ing., apod.)

4) Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

- Jsem ve zkušební době
- 3 – 12 měsíců
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- 5 – 6 let
- Jsem ve firmě od doby jejího založení

5) V organizaci pracuji z důvodu: (lze více odpovědí)

- Dobrého finančního ohodnocení
- Skvělého kolektivu
- Blízkosti mého bydliště
- Práce mě baví a naplňuje
- Jistoty této práce
- Jinou jsem nesehnal/a
- Jsem zde celkově spokojený/á
- Jiný důvod:

6) Jste ve Vašem zaměstnání a se svou prací spokojený/á?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7) Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8) Myslíte si, že Vás zaměstnavatel dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9) Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (lze více odpovědí)

- Variabilní složka mzdy a hmotné odměny
- Možnost školení, seminářů a kurzů, které napomáhají mému seberozvoji a seberealizaci
- Kariérní růst
- Povaha práce (zda mě práce baví a naplňuje)
- Příjemný kolektiv, dobré mezilidské vztahy na pracovišti
- Nehmotné odměny (úspěch, uznání, pochvala)
- Pracovní podmínky a prostředí
- Pracovní doba
- Sociální péče o zaměstnance

10) Myslíte si, že je Vaše finanční ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11) Vyhovuje Vám sociální program firmy vč. zaměstnaneckých výhod?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12) Jste spokojený/a s vybavením a technickým zázemím, které je poskytováno v rámci pracovního prostředí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13) Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14) Vyhovuje Vám typ Vaší pracovní smlouvy?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15) Vyhovuje Vám, že pro Vás zaměstnavatel zajišťuje různá školení, semináře a kurzy?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16) Jak byste charakterizoval/a vztah s Vašimi kolegy?

- Jsme přátelé a skvělá parta, vídáme se i mimo práci
- Celkem dobré, ale po práci se již nevyhledáváme
- Neutrální
- Vztahy na pracovišti jsou špatné, kolektiv mi nesedí

17) Účastníte se akcí, které Váš zaměstnavatel pořádá? (akce při příležitosti dni otevřených dveří)

- Účastním se vždy
- Účastním se občas
- Neúčastním se nikdy

18) Co v zaměstnání nejvíce postrádáte? (lze více odpovědí)

- Finanční ohodnocení odpovídající povaze a náročnosti mé práce
- Vhodné pracovní prostředí
- Školení, semináře a kurzy jiného zaměření
- Méně náročná pracovní doba
- Akce pro zaměstnance jiného druhu (vánoční večírky, narozeninové oslavy, akce při příležitosti výročí založení společnosti)
- Zaměstnanecké výhody
- Pracovní smlouva na dobu neurčitou dříve než po třech letech
- Respekt a uznání
- Možnost kariérního růstu
- Dobré vztahy na pracovišti
- Dobré vztahy s nadřízeným
- Jiné:

Příloha č. 2 – Dotazník VSM

Value Survey Module 94 & 2013 DOTAZNÍK	
<p>Představe si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnaný(a), bez ohledu na to, jaké je. Vše současně zaměstnání (napíšeš písmeno „x“ u velmi zvolené odpovědi).</p> <p>1 = nonevysilující 2 = velmi důležitě 3 = mírně důležitě 4 = málo důležitě 5 = velmi málo důležitě či nedůležitě</p> <p>Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...</p> <p><i>Příklad:</i></p> <p>15 Mít osmihodinovou pracovní dobu <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>1 Mít dost času na vlastní osobní život <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>4 Být ohodnocený za dobrý výkon <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/></p>	
<p>5 Preferovat jisté zaměstnání <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>6 Pracovat v příjemném kolektivu <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>8 Mít příležitost kariérního růstu <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>9 Nedělat práci, která je nezájímavá <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>10 Žít ve vhodné lokalitě <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>	<p>Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležitě následující věci? (napíšeš písmeno „x“ u velmi zvolené odpovědi)</p> <p>1 = nonevysilující 2 = velmi důležitě 3 = mírně důležitě 4 = málo důležitě 5 = velmi málo důležitě či nedůležitě</p> <p>12 Šetrnost <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>13 Mít čas pro zábau <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>14 Úcta k nvyklému <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>15 Mít jen několik málo nároků/požadavků <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>16 Snažit se vyhovět známému <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>17 Sportivost (neutrácet více, než je třeba) <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(a) při práci? <input checked="" type="checkbox"/> nikdy <input type="checkbox"/> zřídka <input type="checkbox"/> někdy <input type="checkbox"/> často <input type="checkbox"/> vždy</p>

19 Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svou neshodu se svými nadřízenými (nebo studenty se svými učiteli)?

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

20 Jste spokojeným člověkem?

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

21 Zabíráte vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

ano, vždy	ano, často	někdy	ne, zřídka	ne, nikdy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

22 Jak byste popsal(a) váš celkový zdravotní stav v poslední době?

velmi dobrý	dobry	špatný	velmi špatný
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

23 Jak jste hodil(a) na to, že jste obkámen vašeho státu?

velmi poměrně	trochu	nepřítis	ani trochu	hodil(a)	hodil(a)	hodil(a)	hodil(a)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (napíšte písmeno "x" u velmi zvolené odpovědi)

- 1 = naprosto souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nesejm rozhodnutí
- 4 = nesouhlasím
- 5 = naprosto nesouhlasím

24 Věstíne lidí se dá věřit

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

25 Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přimou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

26 Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

27 Ze změny na pracovišti je obvykle více škody, než užítku

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

28 Organizacei přečísly podniktu se nesmíjí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

29 Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

30 Trvalé učilí je nejistější cesta k výsledkům

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

muž	žena
<input type="text"/>	<input type="text"/>

31 Jste:

32 Kolik je vám let:

<20	20-24	25-29	30-34
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35-39	40-49	50-59	60+
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

33 Kolik let školního vzdělání jste řídne absolvoval(a) (veškeré skládání škol)?

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15 let	16 let	17 let	více	18 let a více
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

34 Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Něplacené zaměstnání (zahnuje studenty prezencního studia)
Neaktivitkováni manažerů práce
Běžné výškolený úředník (úředník) nebo sekretářka
Vyučeny či odborné asistoveny žemeinik, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.
Vysokoškolský výškolený profesionál apod. (ne manažer)
Manažer jednotno či dvou podřízených (ne manažerů)
Manažer jednotno nebo více manažerů

35 Jaká je vaše státní příslušnost (např. ČR, SR, ...)?

<input type="text"/>

36 A jaká byla vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR, ...)?

<input type="text"/>

... vyplněno 0 % dotazníku ...

