

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Maryia Pishchukevich

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Maryia Pishchukevich

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Název anglicky

Manager stimulation of work behaviour

Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

40-60 stran A4

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulace, osobnostní determinanty

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 05. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerská stimulace pracovního chování" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.11.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph. D., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Manažerská stimulace pracovního chování

Abstrakt

Daná bakalářská práce je věnována tématu stimulace pracovního chování. Hlavní cíl dané bakalářské práce je zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů.

Systém podnikové stimulace zaměstnanců je rozhodně funkční a vedoucí manažeři jsou s ním obeznámeni a uplatňují ve své praxi. Samotná motivace musí přijít se zaměstnancem samotným. Nejvíce jsou řádoví zaměstnanci stimulováni peněžní odměnou, na druhém místě jsou vztahy v kolektivu. Manažer ale rovněž má klíčovou roli v rámci stimulace z pohledu řádových zaměstnanců. Negativním zjištěním je ale to, že třetina zaměstnanců uvažuje o změně práce. Je to podle manažerů podmíněno samotným obsahem práce v centrech sdílených služeb, kde je menší loajalita vůči práci a vyšší míra fluktuace. V kapitole diskuze bylo ovšem poukázáno na úskalí daného přístupu.

Podniku bylo doporučeno následující: zaškolení zaměstnanců ve výhodách nepeněžní motivace, posílení team spirit formou teambuildingu zavedení age management a umožnění zaměstnancům absolvovat kurzy cizích jazyků.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulace, osobní determinanty.

Manager stimulation of work behaviour

Abstract

The bachelor thesis is devoted to the topic of stimulating work behavior. The main goal of the bachelor's thesis is to find out the possibilities of incentive action of managers on the work behavior of subordinates, to find out its influence by the action of motivational stimuli.

The system of corporate stimulation of employees is definitely functional and senior managers are familiar with it and apply it in their practice. The motivation itself must come with the employee himself. Ordinary employees are most stimulated by monetary reward, followed by relationships in the team. However, the manager also has a key role in stimulating from the point of view of ordinary employees. The negative finding, however, is that a third of employees are considering a change of job. According to managers, this is conditioned by the very content of work in shared service centers, where there is less loyalty to work and a higher rate of turnover. In the discussion chapter, however, the pitfalls of the approach were pointed out.

The company was recommended the following: training employees in the benefits of non-monetary motivation, strengthening team spirit through teambuilding, introducing age management and enabling employees to take foreign language courses.

Keywords:

management, manager, managerial functions, people management, motivation, stimulation, personal determinants.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod..... | 10 |
| 2 Cíle práce | 11 |
| 3 Metodika řešení | 11 |
| 4 Teoretická východiska | 12 |
| 4.1 Dimenze managementu | 12 |
| 4.2 Výkonnost zaměstnance | 13 |
| 4.2.1 Definice a dimenze výkonnosti zaměstnance | 13 |
| 4.2.2 Vliv na výkonnost zaměstnance..... | 14 |
| 4.3 Stimulace a motivace..... | 15 |
| 4.3.1 Spojení motivace a stimulace..... | 16 |
| 4.3.2 Stimulační program podniku..... | 16 |
| 4.4 Motivační teorie | 17 |
| 4.4.1 Teorie F. Taylora..... | 18 |
| 4.4.2 Teorii hierarchie lidských potřeb od A. Maslow | 19 |
| 4.4.3 Teorie ERG od P. Alderfer | 19 |
| 4.4.4 Dvoufaktorová teorie od D. McGregora | 20 |
| 4.4.5 Teorie cíle od J. Lockeho | 21 |
| 4.5 Vztah stimulace a jiných HR oblastí | 21 |
| 4.6 Osobní determinanty manažera | 23 |
| 4.7 Shrnutí teoretických východisek | 25 |
| 5 Vlastní práce | 27 |
| 5.1 Představení podniku a jeho HR systému | 27 |
| 5.1.1 Představení podniku..... | 27 |
| 5.1.2 Systém řízení lidských zdrojů | 29 |
| 5.2 Představení souboru respondentů | 33 |
| 5.3 Výsledky analýzy | 34 |
| 5.3.1 Dotazníkové šetření..... | 34 |
| 5.3.2 Řízené rozhovory | 39 |
| 5.4 Shrnutí vlastní práce | 46 |
| 5.5 Tvorba doporučení | 47 |
| 6 Výsledky a diskuze | 49 |
| 7 Závěr..... | 50 |
| 8 Seznam použitých zdrojů..... | 52 |
| Příloha | 54 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| Otázky k interview s manažery | 54 |
| Dotazníkové šetření..... | 54 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1. Obory působení podniku | 28 |
| Obrázek 2. Důvody investování do zaměstnanců | 32 |
| Obrázek 3. DXC/CSC hodnoty..... | 33 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1. Uveďte prosím nakolik silně Vás motivuje samotná práce (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)? | 35 |
| Tabulka 2. Uveďte prosím nakolik silně Vás motivují vztahy v kolektivu (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)? | 35 |
| Tabulka 3. Uveďte prosím nakolik silně Vás motivují vztahy s manažerem (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)? | 35 |
| Tabulka 4. Uveďte prosím nakolik silně Vás motivuje peněžní odměna (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)? | 36 |
| Tabulka 5. Uveďte prosím nakolik silně Vás motivuje možnost kariérního růstu (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)? | 36 |
| Tabulka 6. Uveďte prosím nakolik silně Vás motivuje smysluplnost práce (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)? | 36 |
| Tabulka 7. Jak velký vliv má manažer na Vaši výkonnost? | 37 |
| Tabulka 8. Domníváte se, že dlouhodobý růst výkonnosti je možné zajistit rostoucí mzdou? | 37 |
| Tabulka 9. Nakolik je podle vašeho názoru důležitá úloha manažera v oblasti motivace? | 37 |
| Tabulka 10. Motivuje Vás manažer k rostoucím výkonům? | 38 |
| Tabulka 11. Jste spokojen s prací vašeho manažera v oblasti motivace? | 38 |
| Tabulka 12. Uvažujete o změně zaměstnavatele? | 38 |
| Tabulka 13. Doporučení pro zkoumaný podnik | 47 |

1 Úvod

Daná bakalářská práce je věnována tématu stimulace pracovního chování. Téma spadá pod obor řízení lidských zdrojů, které zažívá v poslední době velký boom. Důvod je snadný – lidé jsou v dnešní době hlavním aktivem podniku a zároveň i jeho klíčovou konkurenční výhodou.

Pouze lidé, nikoliv zdroje či stroje, rozhodují v 21. století o úspěšnosti firmy na trhu. Příklady firem, které neměly dostatečné finanční zdroje na svém začátku, avšak zkušené a motivované zaměstnance je celá řada. Následně se tyto firmy přeměnily na vůdce na svých trzích – za jejich úspěchem stojí právě zaměstnance.

Je ale nutné počítat s tím, že naopak nevhodně nastavený stimulační systém podniku povede ke zhoršení pracovní morálky a poklesu výkonnosti či dokonce i k vyšší fluktuaci zaměstnance. Daný negativní trend nebude možné vyřešit jednoduchým zvednutím platů.

Stimulace zaměstnanců je součástí celkové strategie řízení lidských zdrojů a je nerozdílně spojena například s odměňováním, hodnocením a jinými důležitými oblastmi, proto je v rámci dané bakalářské práce provedeno i zhodnocení oborů, které se prolínají se stimulací zaměstnanců.

Je ale nutné se vyvarovat přílišné péči o zaměstnance a jednostranného způsobu jejich podnícení k lepším výkonům ze strany firmy. Zaměstnanec by sám měl mít motivaci, cílem firemních stimulačních nástrojů je dokázat je správně nasměřovat a posílit. Je nutné totiž počítat s tím, že zcela běžně dochází ke kolísavosti ve výkonnosti i u těch nejlepších zaměstnanců.

Zkoumané téma úzce souvisí i s výkonností zaměstnanců. V podstatě hlavním výsledkem celého systému stimulace zaměstnanců je trvale zajištěný růst jejich výkonnosti. Je nutné si pamatovat, že strategie stimulace zaměstnanců je pouhým nástrojem k dosažení trvale rostoucí výkonnosti, nikoliv samotným cílem. Proto stimulace pracovního chování je v rámci bakalářské práce zkoumána i přes prizma zajištění výkonnosti.

Samotná realizace stimulačních nástrojů je přímo v rukou bezprostředních nadřízených daných zaměstnanců. Proto zkoumání působení stimulačních nástrojů by mělo být směřováno jak na výkonné zaměstnance, tak i na jejich nadřízené.

2 Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů. Kromě hlavního cíle je pracováno i s dílčími cíli, mezi které patří:

- Představení vybrané firmy a jejího systému stimulace zaměstnanců,
- Analýza nastavení jejího systému stimulace zaměstnanců z pohledu řídicích zaměstnanců,
- Analýza nastavení jejího systému stimulace zaměstnanců z pohledu výkonných zaměstnanců,
- Tvorba návrhů a doporučení.

Dále se v práci pracuje i s výzkumnými otázkami:

- Peněžní odměny a jejich vliv na krátkodobou a dlouhodobou výkonnost,
- Porovnání názorů managementu a výkonných zaměstnanců na stimulační prostředky uplatněné v podniku,
- Nalezení nejúčinnějších motivátorů.

3 Metodika řešení

Metodicky postup se zakládá z několika na sebe navazujících kroků. Veškeré metodické kroky podporují výše uvedené dílčí cíle a rovněž i hlavní cíl.

V prvním kroku je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci. Jedná se o literární rešerši ve zkoumaném oboru. Dále je provedeno určení způsobů zjišťování prvotních údajů. Následujícím krokem je charakteristika objektů zkoumání. Posléze je provedeno určení souboru respondentů. Poté je proveden způsob zpracování zjištěných dat a posledním krokem jsou zobecnění a závěry.

4 Teoretická východiska

První část bakalářské práce je zaměřena na vytvoření teoretických východisek zkoumané problematiky.

4.1 Dimenze managementu

Existují tři definice nebo dimenze pojetí managementu: skupina řídicích zaměstnanců, soubor praktik a doporučení a nakonec management jako vědní disciplína. V dalším textu jsou uvedeny všechny tyto tři roviny.

Dle prvního přístupu je management určitou skupinou pracovníků se specifickou činností a odpovědnostmi. Nejedná se o výkonné pracovníky, ale o pracovníky, jejichž povaha práce je odlišnou od výkonných zaměstnanců. Hospodářová (2008) upozorňuje, že hlavní odlišností práce manažera je v tom, že daný zaměstnanec pracuje prostřednictvím jiných lidí a dále to, že hlavním obsahem jeho práce je komunikace se všemi stranami: zaměstnanci, podřízenými, nadřízenými, lidmi z jiných oddělení apod. Dané pojetí zdůrazňuje, že manažer není pouze člověk s vrozenými schopnostmi, ale člověk, který se může manažerským schopnostem a dovednostem naučit.

Dále management je definován jako soubor praktik a doporučení, které mají za cíl zlepšit výkonnost zaměstnanců a tímto i celého podniku (Antušák a Vilášek, 2016). Jedná se o vyloženě aplikační rovinu managementu, kterou lze popsat jako best practise. Jde o souhrn pravidel a přístupů, které povedou k efektivnímu dosažení podnikových cílů. Manažer není pouze člověkem, který uplatňuje svoje znalosti ze statistiky nebo jiné hard skills, ale osobou, která vychází ze své intuice a životních zkušeností.

Nakonec poslední rovinou managementu je vnímání managementu jako vědní disciplíny. Jedná se o disciplínu, která se zrodila na konci 19. století v souvislosti s F. Taylorem. Daná vědní disciplína je vyučována na většině vysokých škol ekonomického zaměření.

Všechny tři výše uvedené roviny nejsou striktně odděleny, ale jsou vzájemně propojeny. Zcela běžně se stává, že některé závěry z vyloženě vědeckého přístupu v managementu jsou přijímány v praxi a naopak vědečtí zaměstnanci zkoumají poslední trendy v oboru na příkladu vybraných podniků.

K výkonu své činnosti manažer plní celou řadu funkcí, kam patří mezi jiné plánování, organizování, vedení a řízení, kontrola a motivace. V rámci jedné bakalářské práce není možné prozkoumat všechny manažerské funkce, proto bude v dalším textu pozornost věnována řízení výkonnosti a motivaci.

4.2 Výkonnost zaměstnance

Druhá kapitola bakalářské práce je založena na vymezení pojmu výkonnost zaměstnance. Jedná se o hlavní oblast pozornosti řízení lidských zdrojů.

4.2.1 Definice a dimenze výkonnosti zaměstnance

Hlavním účelem existence pracovně-právních vztahů z pohledu zaměstnavatele je podávání určitých výkonů zaměstnancem, za uskutečnění těchto výkonů v souladu s očekáváním zaměstnavatele přísluší zaměstnanci mzda a jiné benefity. Každou firmu zajímá ale nikoliv jenom aktuální výkon práce, ale i výsledek budoucí práce zaměřený na neustálé zlepšení aktuálního výkonu.

Samotný pojem výkon je ovšem velmi široký. Lze jej chápat zejména jako aktuální výstup zaměstnance za určité období. Tradiční přístup k výkonu zaměstnance je založen na vnímání výkonu na množství a kvality vykonané práce. Daný přístup k výkonům zaměstnanec ale postupně ustupuje modernímu pojetí (Koubek, 2007). Mezi pojmem výkon a výkonnost existuje určité spojení. Výkonnost je prostředkem pro dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců. Jinými slovy, jde o daleko širší pojem, nežli výkon. Výkonnost není tedy pouze aktuálním výstupem, ale jde o soulad se standardy, cíli a odpovědností. Kromě toho autorka píše o tom, že výkon je krátkodobý výsledek, kdežto výkonnost je dlouhodobější činnost.

Dále je možné uvést definici podle Hlouškové et al. (2013), která píše o tom, že výkonnost je aktuální výkon zohledněný i intenzitou a kvalitou odvedené práce, stejně jako pracovními schopnostmi a podmínkami. Jedná se o nové pojetí výkonu.

Navíc výkonnost zaměstnanců může být součástí a prvotním východiskem pro další činnosti realizované v rámci systému řízení lidských zdrojů. Příkladem je systém

podnikového vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011). Firmy si totiž se začátku chtějí určit, na čem jsou jejich zaměstnanci a teprve potom nastavovat zlepšení jejich znalostí.

4.2.2 Vliv na výkonnost zaměstnance

Na čem je ale závislý výkon jedince? V tom nepanuje shoda mezi jednotlivými autory. V dalším textu budou uvedeny následující vlivy: schopnosti, motivace, pracovní a organizační podmínky, nespokojenost s prací, vztahy v kolektivu, hodnocení zaměstnanců, finanční odměny, pracovní engagement a jasné vymezení cílů manažerem.

Tureckiová (2004) uvádí tři dimenze ovlivňujících výkonnost: schopnost, motivace a nakonec pracovní a organizační podmínky. Schopnost jsou v podstatě hard skills, které ovládá jedinec. Jedná se o znalosti a zkušenosti, které jsou základem jeho práce. Bez těchto vyloženě technických znalostí si nelze představit žádný výkon. Motivací je věnována celá kapitola v rámci této bakalářské práce, proto v dané kapitole je pojem motivace a jeho rozbor zanedbán. Pracovní a organizační podmínky jsou snadno ovlivnitelné ze strany manažera, jedná se o vnější podmínky sloužící k výkonu práce jedince. Autorka ale důkladně upozorňuje, že mezi všemi třemi dimenzemi mohou existovat zcela odlišné vztahy. Oboustranná závislost je vidět u motivace a schopností. Důvod je snadný – člověk nemusí být silně motivovaný, avšak výborné technické znalosti jsou schopny nahradit motivaci a posílit výkonnost. I naopak, pokud je jedinec silně motivovaný, avšak nemá odpovídající technické znalosti, může si je doplnit zaškolením. Organizační podmínky a jiné již zmíněné dimenze výkonnosti jsou zastoupeny jednostrannou závislostí – schopný manažer může vytvořit vhodné podmínky, které posílí výkonnost jeho podřízených. Dle výše uvedené autorky manažer může posilovat výkonnost třemi způsoby, respektive jejich kombinací: posílením a správným nasměrováním motivace jedince, zlepšením jeho technických znalostí a nakonec zlepšením pracovních a organizačních podmínek výkonu jeho práce.

Urban (2012) píše o tom, že nespokojenost s prací je významným činitelem, který má přímý dopad na výkonnost. Pokud zaměstnanec není spokojen se svou prací, respektive práce nepřijde jemu smysluplná, bude to mít přímý dopad na jeho výkonnost. Z daného přístupu vyplývá, že manažer by měl být více zaměřen na posílení zejména

psychologických aspektů práce – neustálým zdůrazněním významu práce, delegováním, rozšířením obsahu práce apod.

I vztahy v kolektivu mohou mít dopad na výkonnost zaměstnance. Na to bylo upozorněno ještě v polovině minulého století díky výzkumům E. Mayo, který poprvé poukázal na existenci a následný vliv neformálních skupin na výkonnost členů pracovní skupiny. Dle daného přístupu by měl manažer zajistit existenci vhodných vztahů na pracovišti a měl by okamžitě řešit konflikty mezi jeho podřízenými.

Urban (2012) píše o tom, že hodnocení zaměstnanců má přímý dopad na jejich výkonnost. Dle jeho názoru není hodnocení pouze formalitou – lidé si skutečně přejí vědět „na čem jsou“. Manažer musí poskytnout svým podřízeným jasnou zpětnou vazbu na jejich výkon.

Nelze se ovšem domnívat, že navýšení mezd povede k růstu výkonnosti. Ba naopak, posílení mezd může, ale nemusí přivést k růstu výkonnosti zaměstnanců. Daná skutečnost byla ověřena empiricky v podnikové praxi, nejlepším příkladem je podnik General Motors, který ve své době měl nejlepší podmínky péče o zaměstnance a nejlepší mzdy v USA avšak zcela selhal na trhu (Milkovich et al., 2016). Finanční odměna rozhodně má vliv na výkonnost jedince, avšak její dopad je okamžitý a rychle vyprší.

Trendem v řízení lidských zdrojů se stává pracovní engagement. Jedná se o přístup k řízení lidí založený a posílení sounáležitosti jedince a firmy. Cílem angažování je udělat tak, aby si člověk vnímal práci jako součást svého běžného života. Ve výsledku dojde i k růstu jeho výkonnosti (Urban, 2012). Nakonec Urban (2012) uvádí, že jasné a přesné vymezení cílů ze strany manažera je naprosto vhodným krokem pro zvýšení výkonnosti jeho podřízených. Zaměstnanec díky tomu nebude na rozpacích a bude přesně vědět, co se od něj očekává.

4.3 Stimulace a motivace

Daná kapitola bude věnována stimulaci podřízených a jejím spojení s motivací zaměstnanců. Rovněž obsahem kapitoly je pojednání o stimulačním programu podniku.

4.3.1 Spojení motivace a stimulace

Smyslem motivačního nebo stimulačního programu jakékoliv firmy je za pomoci vnějších podnětů, kterým se říká stimuly působit na vnitřní motivaci jedince. Právě proto je vztah mezi motivací a stimulací velmi úzký (Plamínek, 2018).

Pochopitelně síla a působení vnějších motivačních prostředků se výrazně liší podle toho, jestli prostředek stimulace koresponduje s motivační strukturou konkrétního jedince. Právě proto v potaz by se měly vzít potřeby, hodnoty, postoje, životní filosofie člověka. Stimuly navíc se mohou vzájemně posilovat a oslabovat.

Při vhodně nastavené stimulační politice firmě, je možné počítat s tím, že nebude potřeba tolik pracovat na kontrole zaměstnance a daná manažerská funkce bude omezená, důvod je jednoduchý – motivovaný zaměstnanec bude sám odvádět svůj výkon.

4.3.2 Stimulační program podniku

Stimulační program podniku podle Kociánové (2010) zahrnuje stimulaci pracovníků v souladu s personální strategií podniku, personální a sociální politikou firmy a rovněž se prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Jedná se o konkretizaci systému práce s lidmi.

Konkrétní podobou stimulačního programu podniku je souborem pravidel, opatření a postupů, primárním posláním kterých je dosažení žádoucí motivace. Výsledek stimulačního programu firmy je snadný – v případě vhodně nastaveného motivačního programu dokáže člověk produkovat nadprůměrný výkon, jelikož jeho pracovní činnost jej baví a je s ní nadprůměrně spokojen. Navíc zaměstnanec v případě vhodně nastaveného stimulačního programu, člověk bude svou práci považovat za důležitou a vezme si ji doslova za svou.

Stimulační program podniku směřující na posílení interní motivace není rozhodně jednorázovou činností. Jedná se o cílevědomou a důležitou součástí strategie podniku. K vytvoření stimulačního programu podniku je zapotřebí mít přehled o celé řadě důležitých informací. Kociánová (2010) vymezuje následující oblasti: informace o technických a technologických podmínkách práce, sociálně-demografická charakteristika zaměstnanců a jejich profesně-kvalifikační předpoklady, charakteristika pracovního

prostředí, analýza pracovních podmínek, zhodnocení způsobů řízení a vedení lidí, charakteristika pracovní spokojenosti a hlavní důvody pracovní nespokojenosti. Teprve po důkladném zkoumání všech výše uvedených podmínek je možné přistupovat k tvorbě stimulačního programu, zanedbání jedné ze součástí může vést k selhání celého systému.

Dvořáková (2017) navrhuje o něco odlišný přístup ke tvorbě stimulačního programu. Dle jejího názoru je nutné tvorbu motivačního programu rozdělit do čtyř navazujících kroků. Prvním krokem je zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Daný krok autorka doporučuje vytvářet ve formě dotazníkového šetření či osobních pohovorů a rovněž navrhuje využít služeb externistů. Dalším krokem je charakteristika motivačního profilu organizace, který vychází ze zjištěného stavu a rovněž specifikuje příčiny spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Zcela zásadní je i uskutečnění analýzy mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli, a to pro účely odhalení organizační identity. Třetím krokem je stanovení cílů stimulačního programu, které jsou žádoucí. Posledním krokem je určení nástrojů sloužících pro zabezpečení dosažení cílů v oblasti motivace podřízených zaměstnanců.

Má se zdůraznit, že stimulační program podniku by měl být v souladu s motivací zaměstnanců. V tomto případě vznikne vhodný synergický efekt, který povede k násobení úsilí firmy. Právě proto je nutné před nástupem potenciálního zaměstnance do práce důkladně ověřit jeho motivaci pracovat.

4.4 Motivační teorie

Daná kapitola bakalářské práce je věnována vytvoření literárního přehledu o motivačních teoriích. Samozřejmě teorií popisujících motivaci je poměrně hodně, proto jsou v dalším textu popsány přístupy, které jsou nejvíce využívány, jedná se o: teorii F. Taylora, teorii hierarchie lidských potřeb od A. Maslow a na ní navazující teorii ERG od P. Alderfera, dvou faktorovou teorii od D. McGregora a nakonec teorii cíle od J. Lockeho. Na začátku u každé teorie jsou vždycky krátce uvedeny její hlavní myšlenky, posléze je daná teorie prozkoumána vzhledem k tématu dané práce – jakým způsobem lze poznatky vyplývající z dané teorie využít při motivaci zaměstnanců za účelem nejen dosažení požadovaného výkonu, ale hlavně jeho trvalého zlepšení.

4.4.1 Teorie F. Taylora

První metodický přístup k motivaci zaměstnanců vznikl v 19. století, a to v souvislosti s průmyslovou revolucí, která se odehrála ve stejnou dobu. Není ale možné se domnívat, že až do 19. století neexistoval přístup a metody sloužící k motivaci zaměstnanců. I v dřívějších dobách pochopitelně bylo zapotřebí řídit a motivovat lidi, jenomže motivace byla v podstatě řemeslem a součástí běžné manažerské práce, nikoliv zvláštním oborem se svou metodologií.

19. století přineslo požadavek řízení a motivování velkého počtu lidí. Přitom se jednalo o lidi, kteří zpravidla měli nízkou kvalifikaci, avšak bylo nutné je rychle a účinně zapojit do výrobního procesu.

Právě kvůli tomu historicky první teorie od F. Taylora byla založena na odměnách a trestech. Taylor byl vrcholovým manažerem, který se vypracoval na svou pozici z nejnižší hierarchické úrovně organizace. Proto jeho názor na motivaci zcela reflektuje svou dobu. Jeho teorie motivace a řízení je založena na přesvědčení o tom, že pokud zaměstnanci uvidí přímé spojení mezi odměnami a trestem, dojde ke zlepšení jejich výkonu (Armstrong et al., 2015). Motivace podřízených je v tomto případě založena na důkladném vysvětlení a rozdělení pracovní činnosti a následné kontrole odvedené práce. Je nutné počítat s tím, že hlavním úkolem manažera je v rámci dané teorie kontrola a plánování. Navíc v teorii je přímo uvedeno, že existuje jediný účinný způsob, jak je možné práci co nejlépe vykonávat a tento postup má být dodržen zaměstnanci, v podstatě se jedná o silný tlak na standardizaci, který se později vyústil ve fordových podnicích a světově známém principu běžícího pásma. V rámci výkonu práce je důležité odstranění nepotřebných úkolů, které nemají přidanou hodnotu a důkladné vysvětlení všech nutných a efektivních pracovních úkolů zaměstnanci. Revoluční myšlenka daného autora spočívala v nutnosti využívání zaškolení dělníků pro zajištění dalšího rozvoje (McGrath et al., 2015).

V rámci uplatnění dané teorie není možné mluvit o motivaci pomocí nefinančních faktorů, ale spíše o řízení založeném na odměnách, příkazech a trestech. Dále je daná teorie přímo šitá na míru potřebám výrobního závodu a může selhat v provozech, kde je nutný tvůrčí přístup. I přes výše uvedené nedostatky se lze setkat s aplikací dané teorie v dnešní době – například v jednoduchých provozovnách, kde není zas až tak důležitá kvalita práce, ale spíše její objem a zajištění souladu se standardy.

4.4.2 Teorii hierarchie lidských potřeb od A. Maslow

Další teorie znamenala revoluci ve světě motivace, jelikož poprvé vzala v potaz potřeby jedince. Teorie Maslow je založena na relativně striktním rozdělení potřeb člověka do pěti základních úrovní: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba sebeaktualizace (Kociánová, 2010).

Je nutné uvést i to, že dle daného vědce se potřeby neprolínají a na sebe navazují. Jinými slovy, ze začátku každý chce splnit fyziologickou potřebu (jídlo, pití, spánek) a teprve později potřebuje uspokojit potřebu kamarádství či uznání v kolektivu (Tureckiová, 2004).

V rámci dané teorie je nutné poukázat na to, že spotřeby nižšího řádu, jako jsou například fyziologické potřeby nebo potřeby bezpečí po svém uspokojení zanikají, kdežto potřeby vyššího řádu naopak se umocňují (Kociánová, 2010). Právě proto je nutné v rámci motivační teorie a trvale zajištěného růstu výkonnosti zaměstnanců zaměřovat se na potřeby vyššího řádu.

Pro potřeby dané bakalářské práce je možné říct, že přístup Maslow vytváří naprosto výborný základ pro vybudování motivačního programu v podniku. Maslowova pyramida vytváří jasnou a ucelenou prezentaci výhod nabízených zaměstnancům (Tureckiová, 2004).

V tom je ale možné se setkat s významnou kritikou daného modelu, jelikož člověk je složitou bytostí, u které se potřeby, přání a požadavky spíše prolínají, nežli jsou striktně odděleny.

4.4.3 Teorie ERG od P. Alderfer

Další teorie je již považována za přístup, který navazuje na teorii Maslowa. Důvodem je to, že u Alderfera lze mluvit o existenci tří úrovně potřeb: existenční potřeby (anglicky *existence needs*), vztahové potřeby (anglicky *relatedness needs*) a nakonec růstové potřeby (anglicky *growth needs*). Odlišností teorie Alderfera je v tom, že u daného vědce nelze mluvit o hierarchii, ale spíše o potřebách, které jsou postaveny v jedné rovině a působí paralelně (Odcházal, 2007). Jinými slovy, tyto tři roviny potřeb jsou pro člověka stejně důležité a splnění jedné úrovně potřeb neznamena automaticky přesunutí na potřebu vyššího řádu.

Existenční potřeby jsou v podstatě fyziologickými potřebami u zaměstnanců podniku. Jedná se o potřeby, které jsou nutné pro dosažení a udržení existenční úrovně jedince, klasickým zástupcem dané skupiny potřeb je plat nebo mzda. Vztahové potřeby již vycházejí z toho, že jedinec potřebuje komunikovat v kolektivu a vytvářet určité sociální vazby se svým okolím. Růstové potřeby již vycházejí z vlastních motivů jedince zaměřených na další osobní a kariérní růst (Kociánová, 2010).

Teorie ERG je jednodušší nežli Maslowova, avšak reflektuje nutnost propojení a zohlednění všech úrovní potřeb a přání jedince. Dále v rámci dané teorii je uvedeno, že člověk se zcela běžně vrací na původní a někdy i nižší úroveň své potřeby (McGrath et al., 2015). Úkolem pro manažera je podle Odcházela (2007) v rámci aplikace dané teorie zjistit, jaké potřeby mají největší vliv na zaměstnance a následně je aplikovat v manažerské práci.

4.4.4 Dvoufaktorová teorie od D. McGregora

Teorie od McGregora zdůrazňuje rozdělení lidí do dvou skupin – tak zvaných X a Y (Pauknerová et al, 2017). Lidé X mají dle dané teorie přirozený odpor vůči práci, proto musí být k výkonu práce spíše nuceni a neustále kontrolováni ze strany svého vedení. Jednání s těmito lidmi je založeno na dohledu, řízení a hlavně trestech. Lidé spadající do dané skupiny zpravidla se vyhýbají i odpovědnosti a nechávají se řídit, nežli vést ostatní, respektive projevovat určitou iniciativu v rámci výkonu své pracovní činnosti. Práce je pro dané lidi spíše na obtíž. Z toho jasně vyplývá přístup k motivaci těchto zaměstnanců – jedná se o systém odměn a trestů. Seberealizace, zlepšení svého náhledu na dění ve firmě, zvýšení angažovanosti, přebírání nových úkolů, seberozvoj apod. nejsou pro tyto zaměstnance hlavním předmětem zájmu. I naopak jistota zaměstnání a výše mzdy jsou pro danou skupinu zaměstnanců naprosto klíčové (Cejthamr et al., 2010).

U lidí Y se jedná o přesný opak. Práce je pro danou skupinu lidí zcela přirozenou činností a součástí jejich běžného života. Lidé nepotřebují jasně pokyny, ale spíše prostor pro realizaci, zaměstnanci spadající do skupiny Y chtějí přebírat rozhodnutí a spíše uvítají tvůrčí řešení možných problémů (Horská, 2009). V podstatě úkolem manažera je vytvořit vhodné podmínky pro výkon práce dané osoby, žádný zvláštní motivační přístup není vyžadován (Cejthamr et al., 2010).

Výhodou dané teorie je jasné rozdělení motivačních přístupů a jejich propracovanost dle jednotlivých skupin zaměstnanců. Manažer, pokud ví, do které skupiny spadají jeho zaměstnanci, má v rukou jasný plán pro následnou motivaci a řízení svých podřízených.

Nevýhodou teorie je to, že takto vytvořený přístup nemusí platit za každých okolností. Může se zcela běžně stát, že se člověk za různých situací začne chovat zcela odlišně – člověk X se dostane do situace, při které se zachová jako člověk Y. To samé platí i opačně - při jednom problému se člověk Y zachová odpovědně a bude silně motivovaný, kdežto při jiném pracovním úkolu spíše zvolí pasivní přístup. Navíc i samotní zaměstnanci si okamžitě všimnou, že se manažer chová jinak k různým skupinám zaměstnanců, což není zrovna efektivní pro celkovou psychologickou atmosféru v kolektivu.

4.4.5 Teorie cíle od J. Lockeho

Teorie cíle od Lockeho je založena na tom, že výkonnost lidí se zlepší v případě, že jsou jednotlivcům vysvětleny cíle, jejich náročnost s uvedením veškerých detailů. V tom je důležitá i participace zaměstnanců na určení cílů, a to kvůli tomu, aby je zaměstnanci vzali za své. Navíc participace umožní i vytvoření cílů, které jsou pro ně přiměřeně náročné a reálně dosažitelné. U dané teorie významnou roli hraje zpětná vazba, která pomáhá udržovat motivaci a dosahovat požadovaných cílů (Armstrong et al., 2015).

Jak je zřejmé z výše uvedeného popisu, důležitá je anticipace a participace cílů vytyčených manažerem. Kromě toho, cíle vymezené manažery pro svoje podřízené mají být jasné definovány (McGrath et al., 2015).

Omezení dané teorie je v tom, že její využití je nadměrně efektivní pro manažery nebo pro vysoce motivované zaměstnance. Zcela běžně se ale stává, že lidé se chovají zcela odlišně a někdy vyžadují jasné instrukce, nežli svobodu jednání v rámci výkonu svých pracovních činností.

4.5 Vztah stimulace a jiných HR oblastí

Stimulace je zaměřena hlavně na zvýšení pracovní výkonnosti jedince. Nejedná se však o jednu oblast jejího dopadu. Obsah stimulace zaměstnanců je daleko širší. Dokonce i

strategický plán rozvoje organizace musí počítat se stimulací zaměstnanců, jelikož právě lidé jsou hlavními realizátory strategické politiky podniku.

Zaprvé může být stimulace zaměřena na zvýšení tvořivosti zaměstnance. Daná oblast řízení lidských zdrojů vychází především ze situace, při které si zaměstnanec zvolí předmět své práce takovým způsobem, aby dosáhl co možná nejlepšího výsledku. Jedná se rozhodně o sílu, která je schopna posunout celou organizaci silně dopředu. Poskytnutí určitého prostoru pro realizaci je rovněž vhodným motivačním prostředkem: zaměstnanec se necítí jako pouhá součást stroje, ale má prostor pro realizaci svých nápadů.

Důvod je snadný – v dnešní hyperkonkurenční době pouze ten podnik může být úspěšný, který neustále zavádí inovační cíle a nalézá a následně uplatňuje nové myšlenky. Právě proto tvořivost je jednou z cílů stimulačního programu podniku (Kociánová, 2010). V souvislosti s tvořivostí se rovněž pracuje i s pojmem seberozvoj. Jedná se totiž o dva pojmy, které jsou v neustále interakci.

Z analýzy pracovních míst může rovněž vyplývat přímé spojení se stimulací. Každé pracovní místo je totiž jiné, což může vyvolat důraz na odlišné oblasti stimulace – pracovník call-centra a účetní budou motivováni zcela jinak (Armstrong et al., 2015).

Samotné pracovní podmínky mohou být součástí stimulačního balíčku. Nové počítače, příjemné pracovní prostředí, kvalitní káva na pracovišti apod. jsou schopny působit jako určité vnější stimuly na zaměstnance. I naopak nevhodné či rušivé pracovní podmínky mají negativní dopad na jedince a jeho výkonnost.

Zásadní roli v dnešním systému HR hraje řízení kariéry a zároveň i talent management (Kociánová, 2010). Jedná se o oblasti, které dokážou výrazně posílit budoucí potenciál firmy. V tom je naprosto klíčová úloha stimulace podřízených. Zásadní je neustále je pobízet k růstu jejich znalostí a odbornosti. Jednou získané dovednosti a znalosti nejsou rozhodně postačující. Dnešní tempo růstu změn je natolik velké, že se má neustále pracovat nad zlepšením své odborné úrovně.

V souvislosti s řízením kariéry je nutné zmínit i systém podnikového vzdělávání. Jak již bylo několikrát zmíněno, růst vzdělávání je schopen zajistit růst výkonnosti zaměstnanců. Právě proto stimulace zaměstnanců může být součástí vzdělávacího systému. Příkladem je odměna zaměstnance za složenou profesní zkoušku, respektive zaplácení nutných poplatků vztahujících se ke složení této zkoušky (Armstrong et al., 2015).

Stimulace má přímé spojení i s odměňováním. Důvod spočívá v tom, že odměňování pracovníka již dávno není pouze právní povinností podniku – tedy poskytnout zaměstnancům finanční odměny za vykonanou práci. Systém odměňování je v dnešní době spíše o systému stimulaci zaměstnanců, který je má podnítit k dalšímu růstu výkonnosti.

Systém hodnocení zaměstnanců je rovněž spojen s jejich stimulací. Hlavním smyslem hodnocení je nikoliv zaměření na minulost s odhalením toho, jestli osoba odvedla svůj výkon v souladu s očekáváním, nýbrž snaha posílit výstup dané osoby v budoucnosti prostřednictvím poskytnutí jasně nastaveného systému zpětné vazby (Cejthamr et al., 2010).

Stimulace má svůj dopad i v sociální rovině, jedná se o oblast, která má přímý dopad na výkonnost v týmu. Pracovní skupina, která je skutečně jednotnou a která doopravdy působí jako tým, nikoliv jako pouhé seskupení lidí, může dosáhnout pozoruhodných výsledků i za nepříznivých ekonomických podmínek.

V rámci stimulace v sociální rovině je nutné zmínit i stimulaci ke kooperaci. V dnešní době kolektiv je základem nejvyšší výkonnosti, nikoliv pouze zaměstnanec. Právě proto stimulační program by měl být spojen i s posílením kooperace mezi jednotlivými členy nejen jednoho týmu, ale i celé firmy.

4.6 Osobní determinanty manažera

Ihned na začátku je nutné vymezit, že není vůbec jednoduché vymezit osobnost manažera a požadavky, které jsou kladeny na danou osobnost. Jedná se o přímý následek samotné složitosti pojmu osobnost a její napojení na požadavky kladené na osobnost vyloženě manažera. V dalším textu jsou uvedeny požadavky vztahující se vyloženě na osobnost úspěšného manažera. Jinými slovy, v rámci dalšího textu jsou uvedeny názory jednotlivých autorů na shodné téma.

Lojda (2011) píše o tom, že příklady úspěšných manažerů poukazují na skutečnost, že i velmi odlišné osobnosti mohou dosahovat pozoruhodných úspěchů ve vedení a řízení lidí. Proto je podle daného autora vhodné osobnost manažera zkoumat na základě zodpovězení tří základních otázek – co člověk chce a kam směřuje, co člověk umí a jaký člověk je a jak se projevuje. První osobnostní charakteristika se týká osobních motivů manažera, jeho potřeb, zájmů a hodnot, které daná osobnost uznává za důležité. Podrobněji je rozbor druhé

otázky uveden ve zvláštní kapitole dané práce. Jedná se de facto o znalosti dovednosti a kompetence vedoucího zaměstnance. Nakonec pro zodpovězení na první otázku je nutné znát vlastnosti, chování, charakter a temperament manažera. Neméně důležitá je otázka projevení osobnosti manažera – to, že člověk něco umí a někam směřuje, ještě neznámá, že se projevuje vhodným způsobem.

Hekelová (2012) poukazuje na to, že v rámci osobnosti manažera je zásadní řídit a motivovat sám sebe, teprve po splnění těchto dvou podmínek je manažer schopen řídit ostatní lidi. Vedoucí zaměstnanec by měl rovněž přebírat na sebe odpovědnost a podstupovat riziko.

Štěpaník (2010) píše o tom, že manažer by měl působit dominantně a vzbuzovat respekt u svých podřízených. Na druhou stranu je nutné se vyvarovat hyperdominance a ukazování vztahů podřazenosti a nadřazenosti před svými zaměstnanci. Kromě toho Štěpaník souhlasí s výše uvedenými autory v tom, že umění komunikace patří mezi klíčové charakteristiky osobnosti manažera. Autor píše o tom, že manažer by měl být schopen nejen vhodným způsobem sdělovat informaci, ale zároveň i naslouchat svým lidem či být schopným je přesvědčovat, a to i v situacích, ve kterých se setká s odporem jeho podřízených. Manažer jako osobnost by měl mít dle jeho názoru vhodný pocit empatie a být schopným naslouchat druhým lidem. I naopak by měl být schopen v určitou dobu mlčet, respektive selektovat sdělení, jejich rozsah či způsob předání.

Je nutné počítat s tím, že manažer pro dosažení úspěchu by měl mít velmi bohatou slovní zásobu, aby dokázal vysvětlit, co se očekává od jeho podřízených. Má se ale vyvarovat druhého extrému – tedy zbytečně neřečnit a nesnažit se dopřávat sluchu výhradně sobě. Kvůli tomu je podle Štěpaníka (2010) naslouchání daleko obtížnější disciplínou – manažer jako osobnost by měla naslouchat aktivně a snažit se i neverbálně dávat najevo, že vnímá jinou osobnost. Manažer dle jeho názoru by měl mít jak klasické rysy extroverta – verbální vyjádření, tak i rysy introverta – zejména naslouchání jiným lidem.

Lojda (2011) dále navrhuje hodnotit osobnost manažera podle strategie OCEAN, jedná se o zkratku pěti písmen – otevřenost, svědomitost, extroverze přátelskost a neurotismus. V rámci otevřenosti je hodnocena kreativita, otevřenost a schopnost, racionálnost manažera a schopnost přijít s novým zlepšením. I naopak je nepříjemné, aby manažer jako osobnost měl velmi úzké zájmy, nezájem o další zlepšení a malou představitost. U svědomitosti nejde jenom o svědomitost, ale o disciplinovanost a orientace na úspěch. Není možné, aby

manažer se choval nezodpovědně či všechno bral na lehkou váhu. V rámci extroverze je hodnocen pozitivní přístup manažera, jeho družnost a schopnost být extrovertem. I naopak tichost či ostýchavost je hodnocena velmi špatně. V rámci přátelskosti je hodnocena chápavost, ochota, upřímost a adaptivnost manažera. I naopak necitlivost, odpor či hádavost jsou nejhoršími představiteli dané oblasti. Nakonec neurotismus je spokojenost a sebejistota. Manažer díky dané vlastnosti by měl být nezlomný. I naopak depresivita, úzkost či nejistota v manažerském rozhodnutí jsou možnými nejhoršími jevy.

Štěpaník (2010) naopak nesouhlasí s tvrzením o nutnosti být extravertem v rámci manažerské praxe. Dle jeho názoru sice je pravdou, že extraverzi jsou daleko častěji zastoupeni mezi manažery, avšak to dle jeho názoru neznamená, že extroverze je nezbytnou podmínkou vhodné osobnosti manažera. Důvodem je podle Štěpaníka to, že někdy umění mlčet je tou nejtěžší disciplínou. Přitom mlčení není rozhodně parketou extraverta, jelikož může v zápalu říct to, co říct nechtěl. Introvert dokáže totiž daleko lépe poslouchat přání a požadavkům svých podřízených, nežli extravert.

Jak bylo zřejmé z výše uvedeného textu, každý autor přistupuje k vymezení osobnosti manažera zcela jinak. Celkově je možné vymezit následující rysy osobnosti manažera: schopnost řídit a motivovat nejen sebe, ale i ostatních, vzbuzovat respekt u podřízených, vhodným způsobem sdělovat informaci a přesvědčovat ostatní, avšak i umět naslouchat ostatním lidem.

4.7 Shrnutí teoretických východisek

První kapitola bakalářské práce obsahovala pojednání o dimenzích managementu. Zde byly uvedeny tři jeho základní rodiny: skupina řídicích zaměstnanců, soubor praktik a doporučení a nakonec management jako vědní disciplína. Kromě toho byly uvedeny i základní manažerské funkce.

Další kapitola bakalářské práce definovala pojem výkonnosti zaměstnance a vlivy, které mohou mít účinky na dlouhodobý výstup práce zaměstnance: schopnosti, motivace, pracovní a organizační podmínky, nespokojenost s prací, vztahy v kolektivu, hodnocení zaměstnanců, finanční odměny, pracovní engagement a jasné vymezení cílů manažerem.

Třetí kapitola obsahovala pojednání o stimulaci podřízených a jejím spojení s motivací zaměstnanců. V dané kapitole byla rovněž uvedena informace o stimulačním programu podniku včetně pravidel pro jeho vytvoření.

Následující kapitola obsahovala poměrně rozsáhlé pojednávání o teoriích motivace, jednalo se o následující teorie: teorii F. Taylora, teorii hierarchie lidských potřeb od A. Maslow a na ní navazující teorii ERG od P. Alderfera, dvou faktorovou teorii od D. McGregora a nakonec teorii cíle od J. Lockeho.

Pátá kapitola již byla věnována vztahu stimulace na jiné oblasti řízení lidských zdrojů. V dané kapitole bylo poukázáno na úzké propojení systému stimulace zaměstnanců a jiných oblastí personální činnosti v podniku. Mezi klíčové obory patří: odměňování, řízení kariéry, plánování zaměstnanců a analýza pracovních míst, systém podnikového vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Stimulace rovněž podporuje tvořivost a vztahy v kolektivu.

Šestá kapitola již byla založena na výzkumu osobních determinant manažera. Je možné vymezit následující rysy osobnosti manažera: schopnost řídit a motivovat nejen sebe, ale i ostatních, vzbuzovat respekt u podřízených, vhodným způsobem sdělovat informaci a přesvědčovat ostatní, avšak i umět naslouchat ostatním lidem.

5 Vlastní práce

Další část bakalářské práce již vychází z vlastně provedené analýzy rozdělené do tří kroků – představení podniku a jeho systému řízení lidských zdrojů, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku a nakonec řízené rozhovory s vedením těchto zaměstnanců.

5.1 Představení podniku a jeho HR systému

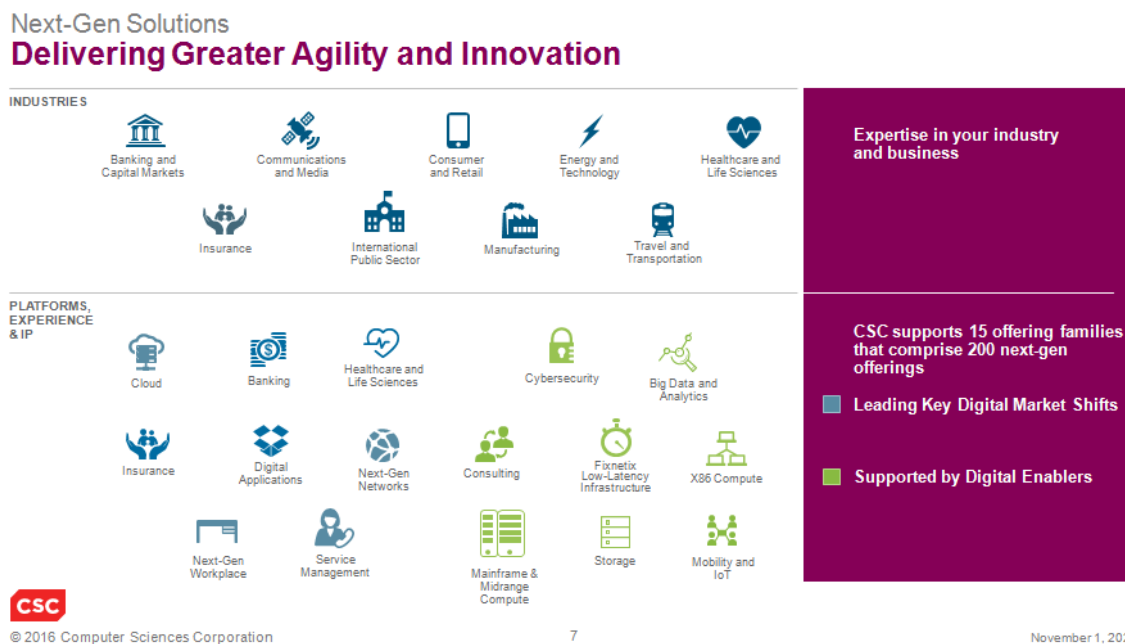
Před samotným vlastním výzkumem je zapotřebí uvést informace sekundárního charakteru, která má podpořit vlastní výzkum. Dále bude uvedena základní informace o podniku a systému řízení lidí.

5.1.1 Představení podniku

Zkoumaná firma má název DXC a působí ve sféře IT. Jedná se o podnik, který poskytuje svoje služby ve sféře B2B a B2G, tudíž jde o firmu, která není známá obyčejným lidem. Mezi klienty podniku patří hlavně velké nadnárodní korporace a státní správa.

Z klientů podniku je možné zmínit Amazon, Dell, SAP nebo Oracle. Již z výčtu klientů je zřejmé, že se jedná o skutečně mezinárodní holding zaměřený na prodej služeb klíčovými světovými podniky dnešní doby. To samé se týká i oboru působení – firma působí ve spoustě oborů (viz obrázek č. 1).

Obrázek 1. Obory působení podniku



Zdroj: Interní materiály podniku DXC/CSC

Historie podniku začíná v 60. letech minulého století v USA. I do dnešní doby daná země zůstává klíčovým trhem odbytu pro firmu. Nejvíce podnik poskytuje svoje služby americkému ministerstvu obrány a NASA. Evropské trhy jsou na druhém místě z pohledu objemu tržeb.

Po celém světě podnik zaměstnává přibližně 170 tisíc osob. Obrat firmy je ve výši 25 miliard USD. Akcie podniku jsou veřejně obchodovatelné na burze NYSE. V roce 2017 došlo ke splnutí s firmou HPE. Před tím podnik nesl název CSC. Proto v dalším textu je uveden název DXC/CSC.

V Praze má firma centrum sdílených služeb zaměřených na oblast financí. Jedná se o de facto outsourcingové centrum uvnitř samotné firmy. Hlavním smyslem existence daného centra je zajištění finančních služeb pro evropské země. Důvodem založení centra sdílených služeb je úspora nákladů a standardizace všech služeb. V pražské pobočce je zaměstnáno přibližně tisíc zaměstnanců, a to jak kmenových zaměstnanců, tak i lidí pracujících na projektech formou DPP/DPČ.

5.1.2 Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení zaměstnanců ve zkoumané firmě vychází z následujících oblastí: získávání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, motivace zaměstnanců, řízení výkonu, vzdělání a školení a nakonec hodnocení zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců

V rámci získávání zaměstnanců se podnik spoléhá jak na svoje interní, tak i na externí zdroje. Každý měsíc HR oddělení podniku rozesílá svým zaměstnancům nabídku otevřených pozic v rámci pražské pobočky. Vzhledem k velikosti podniku, v něm neustále dochází k určité fluktuaci, proto se pracovní místa uvolňují průběžně. Teprve pokud žádný ze zaměstnanců neprojevil zájem o vypsané pozice, následuje obrácení se na externí trh práce.

Na externím trhu práce firma spolupracuje s personálními agenturami, které jí zajišťují předvýběr uchazečů o zaměstnání. Personální agentury odpovídají za nalezení uchazečů a následně je žádají o vyplnění testu ze znalosti účetnictví a Excelu. V případě, že je uchazeč přijímán na určitý trh, kde se vyžaduje znalost cizích jazyků, je obsahem dané fáze výběru i jazykový test. U všech uchazečů o práci se předpokládá apriori výborná znalost angličtiny.

V případě, že uchazeč úspěšně zvládne daný test, následuje pohovor s přímým nadřízeným. Obsahem pohovoru jsou zejména technické znalosti případného zaměstnance a jeho praxe. Posléze se koná pohovor s vedoucím oddělení, kam nastupuje daný uchazeč. Jedná se o interview spíše obecného charakteru, kde jsou zjišťovány zejména motivační charakteristiky uchazeče a důvody, které ho přivádí do zkoumaného podniku.

V rámci získávání uchazečů firma zveřejňuje svoje pracovní nabídky i na svém oficiálním profilu v LinkedIn. Poslední dobu se daný portál stává klíčový pro nalezení schopných zaměstnanců.

Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců probíhá ve firmě formou tak zvaného shadowing. Jedná se o proces učení přímo na pracovišti, kdy uchazeč sleduje práci zkušenějších kolegů. Veškeré procesy jsou ve firmě značně standardizované, proto není problémem se učit od několik lidí zároveň.

Reprobační období je stejné jak i v českém právním řádu – jedná se o tři měsíce. Během daného období může uchazeč kdykoliv opustit zaměstnání. Za tři měsíce je úkolem vybudovat pevný základ znalostí, který umožní zaměstnanci pracovat zcela nezávisle.

Motivace zaměstnanců

Motivaci zaměstnanců je možné v podniku rozdělit do finanční a nefinanční oblasti. Do peněžní motivace patří:

- Nadprůměrná mzda,
- Stravenky,
- Pět tisíc korun pro školení zajištěné externí firmou,
- Možnost penzijního pojištění,
- Možnost navýšení mzdy jednou za rok.

Podnik nabízí mzdu ve výši 30 - 40 tisíc hrubého za měsíc. Jedná se o nadprůměrnou mzdu, kterou mohou dosáhnout i lidi s minimální nebo dokonce žádnou praxí ve svém oboru. Souvisejícím benefitem jsou i stravenky, které jsou v dnešní době běžným benefitem na českém trhu.

Další sada benefitů spíše má posunout výkon pracovníků dopředu. Prvním zástupcem je pět tisíc korun, které lze utratit za školení zajištěné externí firmou. Nabídka školení je opravdu široká a úplně každý si může přijít na své.

Firma rovněž nabízí i výhodnou účast na penzijním pojištění formou firemního příspěvku k příspěvku zaměstnance. Jedná se o benefit, který je poptáván díky stárnutí obyvatelstva a v budoucnosti omezeným možnostem státu zabezpečit svoje penzisty.

Po ročním hodnocení dle výsledků výkonu zaměstnance může následovat zvýšení jeho mzdy. Zvýšení mzdy není automatické, ale vychází ze skutečně odvedeného výkonu.

Z nefinančních benefitů je možné označit:

- 5 dní dovolené navíc a 3 dny sick days,
- Možnost kariérního růstu,
- Multisport karta.

Podnik nabízí pět dní dovolené nad rámec povinného počtu dní, který musí poskytnout zaměstnavatel. Kromě toho podnik nabízí i tři sick days, kdy zaměstnanec může nenastoupit do práce bez udání důvodu či předložení neschopenky.

Zcela běžnou formou motivace zaměstnanců je možnost kariérního růstu, a to v celé firmě. Každý zaměstnanec může přestoupit do jiného oddělení bez jakýchkoliv potíží, vnitřní migrace v podniku je více než vítána. Nakonec firma nabízí Multisport kartu, se kterou je možné navštěvovat více než 2 500 míst po celé České republice a na Slovensku. Jedná se většinou o pohybové a relaxační aktivity.

Řízení výkonu

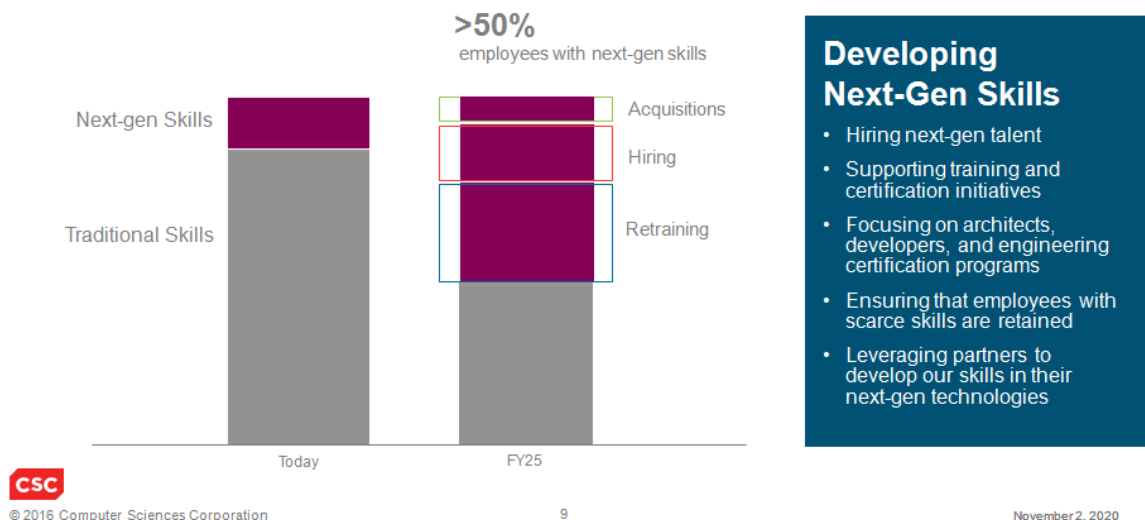
Samotné řízení výkonu je plně v rukou přímého manažera. Snahou podniku ale je posunout co nejvíce rozhodovacích pravomocí na zaměstnance, aby manažer nemusel trávit tolik času na kontrole. Manažer v průběhu své práce se snaží vhodným způsobem delegovat svoje činnosti na zaměstnance a díky tomu pracovat nad talent managementem formou vytipováním potenciálních uchazečů.

Vzdělání a školení

Vzdělání je zajištěno následujícími způsoby: prezentace od zkušenějších kolegů, možnost rotace a nakonec i na firemním vzdělávacím portálu. Podnik vnímá investice do vzdělávání jako svou klíčovou výhodu, a to z důvodu nových požadavků na lidi – viz obrázek č. 2. Jak je vidět z interních materiálů podniku, v budoucnosti se počítá s tím, že význam technických kompetencí klesne oproti novým kompetencím.

Obrázek 2. Důvody investování do zaměstnanců

Investing in Our Employees
People are our Strategic Differentiator



Zdroj: Interní materiály podniku DXC/CSC

První způsob vzdělávání je školení přímo na pracovišti. Lidé, kteří mají větší znalosti o svém oboru, pak je mohou sdílet s ostatními zaměstnanci. Jedná se nejčastěji o znalosti účetnictví, práce s IS či soft skills.

Dále mají možnost zaměstnanci se podívat, jak fungují jiná oddělení, a to formou rotace. Během určité doby si zaměstnanci seznamují s obsahem práce formou pozorování lidí v jiných týmech. Daný benefit je naprosto vhodný pro lepší seznámení s tím, co dělají jiná oddělení. Je nutné počítat s tím, že se jedná o skutečně velkou firmu, proto je zcela běžné, že zaměstnanci z jednoho oddělení nevědí, co dělá jiné oddělení. Rotace následně vhodně eliminuje danou skutečnost.

Nakonec vzdělání je možné zlepšit na interním vzdělávacím portálu. Jedná se o portál vytvořený v USA, kde je k dispozici několik stovek online školení. Zaměření portálu je široké: obchodní angličtina, Excel, řízení lidí apod.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá v podniku formální a neformální cestou. Neformální zaměstnání probíhá průběžně během roku. V daném hodnocení manažer poskytuje okamžitou zpětnou vazbu na výkon zaměstnance.

Formální hodnocení probíhá jednou ročně, a to v podobě zhodnocení výsledků zaměstnance za předchozí období a rovnou i vytyčením cílů na další rok. Kromě toho, je provedeno i zhodnocení splnění tak zvaných CLEAR hodnot podniku, ke kterým se hlásí firma – jakým způsobem zaměstnanec je splňuje (viz obrázek č. 3).

Obrázek 3. DXC/CSC hodnoty



Zdroj: Interní zdroje podniku DXC

V návaznosti na výsledky hodnocení může, ale nemusí dojít k povýšení zaměstnance anebo zvýšení jeho platu.

5.2 Představení souboru respondentů

V rámci výzkumu bylo zařazeno 24 respondentů rozdělených do dvou skupin. Jedná se o přibližně 1,12 % od celkového počtu zaměstnanců v pražské pobočce podniku. Do první skupiny spadají řádoví zaměstnanci, kteří jsou pověřeni výkonem samotné práce v podniku. S řádovými zaměstnanci je provedeno dotazníkové šetření, jelikož se jedná o metodu vhodnou pro zachycení kvantitativních souvislostí. Obsahem jejich činnosti je zajištění účetních služeb pro pobočky firmy situované v Evropě. Do druhé skupiny patří

dva manažeři, se kterými je proveden řízený rozhovor. Důvodem zvolení řízeného rozhovoru je nutnost zachycení informace kvalitativního charakteru.

Soubor řádových zaměstnanců je relativně stejně rozdělen podle pohlaví – 10 žen a 12 mužů. Většinou se jedná o lidi s praxí nepřesahující pět let. Ve skupině jsou ale dva Senior Účetní s praxí v době deseti let.

Do další skupiny patří jejich manažeři. Jedná se o bezprostřední nadřízené výše uvedených výkonných zaměstnanců. Jinými slovy, jedná se o management první linie, který je v každodenním kontaktu s výkonnými zaměstnanci. Hlavním účelem a smyslem existence managementu první linie je zajištění operativních a každodenních úkolů, a to pomocí svých podřízených. Management má odpovídající vysokoškolské vzdělání ve svém oboru a praxí přesahující dobu deseti let. Vedení firmy neustále doplňuje svoje znalosti formou školení zajištěných externí firmou.

5.3 Výsledky analýzy

Další kapitola bakalářské práce již přináší výsledky vlastně provedené analýzy, a to ve formě výstupů z dotazníkového šetření a rovněž i řízených rozhovorů s vedením. Dotazníkové šetření spolu s řízenými rozhovory proběhlo v říjnu roku 2020, výstupy ze šetření jsou zaznamenány na papírovém nosiči a jsou uloženy u zpracovatelky dané práce. Respondenti byli seznámeni se způsobem nakládání s daty.

5.3.1 Dotazníkové šetření

První otázka sledovala za cíl zjištění síly práce jako motivace – viz tabulka č. 1. Jak je zřejmé, pro více než 70 % respondentů právě práce samotná je klíčovým faktorem motivace. Jedná se o pozitivní zjištění.

Tabulka 1. Uved'te prosím, nakolik silně Vás motivuje samotná práce (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| 1 | 7 | 31,82% |
| 2 | 9 | 40,91% |
| 3 | 6 | 27,27% |
| 4 | 0 | 0,00% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Zajímavé je, že pro lidi spadající do kolektivu i vztahy v rámci daného kolektivu jsou silným motivačním faktorem – viz tabulka č. 2. Svědčí to o tom, že člověk je sociálním tvorem a vnímá svou práci jako součást svého běžného života.

Tabulka 2. Uved'te prosím, nakolik silně Vás motivují vztahy v kolektivu (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| 1 | 14 | 63,64% |
| 2 | 4 | 18,18% |
| 3 | 1 | 4,55% |
| 4 | 3 | 13,64% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

O něco slabší vliv na motivaci mají vztahy s manažerem – viz tabulka č. 3. Lze to vysvětlit tím, že manažer plní mimo jiné i kontrolní funkce výkonu zaměstnance, což se může odrazit na horším vnímání manažera jako motivačního faktoru.

Tabulka 3. Uved'te prosím, nakolik silně Vás motivují vztahy s manažerem (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| 1 | 7 | 31,82% |
| 2 | 8 | 36,36% |
| 3 | 4 | 18,18% |
| 4 | 3 | 13,64% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Zajímavý poznatek přináší další otázka, která měla za cíl zjistit vliv peněžní odměny na motivaci lidí – viz tabulka č. 4. Jak je zřejmé, téměř všichni respondenti se domnívají, že peněžní odměna má zásadní vliv na jejich motivaci. Důvod dané skutečnosti je jednoduchý – pro většinu osob je práce jediným zdrojem obživy, který má přímý dopad na jejich každodenní život.

Tabulka 4. Uved'te prosím, nakolik silně Vás motivuje peněžní odměna (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| 1 | 21 | 95,45% |
| 2 | 1 | 4,55% |
| 3 | 0 | 0,00% |
| 4 | 0 | 0,00% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Možnost kariérního růstu sice má vliv na lidi, však ne tak silný – viz tabulka č. 5. Lze to vysvětlit především tím, že ne všichni zaměstnanci jsou motivováni kariérním růstem a možnostmi se stát manažerem, jelikož jsou spokojeni se svou aktuální pozicí.

Tabulka 5. Uved'te prosím, nakolik silně Vás motivuje možnost kariérního růstu (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| 1 | 10 | 45,45% |
| 2 | 1 | 4,55% |
| 3 | 5 | 22,73% |
| 4 | 6 | 27,27% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

17 osob si myslí, že samotná smysluplnost práce má silný motivační účinek – viz tabulka č. 6. Jedná se o pozitivní zjištění svědčící ve prospěch motivačního programu podniku. Lidé nejsou pouze stroji ve vybrané firmě, ale jsou přesvědčeni o tom, že jejich práce má určitý smysl.

Tabulka 6. Uved'te prosím, nakolik silně Vás motivuje smysluplnost práce (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| 1 | 10 | 45,45% |
| 2 | 7 | 31,82% |
| 3 | 3 | 13,64% |
| 4 | 2 | 9,09% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažer má zpravidla klíčový vliv na výkonnost zaměstnanců – viz tabulka č. 7. Svědčí to o tom, že systém řízení v podniku skutečně funguje a manažeři jsou klíčovou částí řízení a dosažení lepšího výkonu.

Tabulka 7. Jak velký vliv má manažer na Vaší výkonnost?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| Velmi silný | 15 | 68,18% |
| Spíše silný | 4 | 18,18% |
| Spíše slabý | 2 | 9,09% |
| Slabý | 1 | 4,55% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Další otázka měla za cíl zjistit názor zaměstnanců na vztah mezi výkonností a mzdou. Jak je zřejmé z tabulky č. 8, naprosto všichni jsou přesvědčeni, že růst mzdy bude mít za následek rostoucí výkonnost. Dané zjištění je nutné následně porovnat s názory managementu – viz další kapitola věnována pohovoru s manažery.

Tabulka 8. Domníváte se, že dlouhodobý růst výkonnosti je možné zajistit rostoucí mzdou?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| Ano | 20 | 90,91% |
| Spíše ano | 2 | 9,09% |
| Spíše ne | 0 | 0,00% |
| Ne | 0 | 0,00% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažer hraje naprosto nezastupitelnou roli v oblasti motivace svých podřízených – viz tabulka č. 9. Jak je zřejmé, 20 lidí označilo manažera za klíčový článek motivačního programu podniku.

Tabulka 9. Nakolik je podle vašeho názoru důležitá úloha manažera v oblasti motivace?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| Velmi důležitá | 15 | 68,18% |
| Spíše důležitá | 4 | 18,18% |
| Spíše nedůležitá | 2 | 9,09% |
| Nedůležitá | 1 | 4,55% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažer rovněž dokáže zajistit i vhodnou motivaci pro svoje podřízené – viz tabulka č. 10.

Tabulka 10. Motivuje Vás manažer k rostoucím výkonům?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| Ano, silně | 9 | 40,91% |
| Spíše ano | 10 | 45,45% |
| Spíše ne | 1 | 4,55% |
| Rozhodně ne | 2 | 9,09% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Většina respondentů je naprosto spokojena s prací jejich manažera v oblasti motivace – viz tabulka č. 11.

Tabulka 11. Jste spokojen s prací vašeho manažera v oblasti motivace?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| Ano | 12 | 54,55% |
| Spíše ano | 7 | 31,82% |
| Spíše ne | 2 | 9,09% |
| Ne | 1 | 4,55% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Znepokojující výsledky ovšem přináší poslední otázka – viz tabulka č. 12. Jak je zřejmé z tabulky, osm lidí, což je téměř třetina zaměstnanců ve zkoumaném souboru, uvažuje o změně zaměstnavatele.

Tabulka 12. Uvažujete o změně zaměstnavatele?

| Možnost odpovědi | Počet odpovědí | Výsledek v % |
|------------------|----------------|--------------|
| Ano | 4 | 18,18% |
| Spíše ano | 4 | 18,18% |
| Spíše ne | 9 | 40,91% |
| Ne | 5 | 22,73% |

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Výsledky, ke kterým se dospělo v rámci výzkumu, byly diskutovány s manažery. Z pohledu manažerů poslední otázka spíše vypovídá o celkové situaci ve sféře sdílených služeb, kde je nízká loajalita vůči svému podniku a tudíž i vyšší fluktuace.

5.3.2 Řízené rozhovory

Výkonnost

Jak určujete standard výkonnosti zaměstnance?

Odpovědi manažerů na danou otázku byly identické. Standard výkonnosti zaměstnanců je určen podle obou manažerů v popisu jejich úkolů, a to včetně časové náročnosti. Každý úkol má svůj detailní popis. Navíc standard je napsán v celkové databáze firmy v programu Lotus, kde zaměstnanec musí zaškrtnout během měsíce, jestli jeho úkol je hotov – aby manažer měl přehled o průběhu výkonu jeho podřízených.

Jak velký vliv má manažer z obecného hlediska na výkonnost svých zaměstnanců?

Názory manažerů byly shodné – manažer má zásadní, ale nikoliv rozhodující vliv na výkonnost svých podřízených. Vedení podniku by mělo být podle manažerů zaměřeno na vytvoření pracovních podmínek, posílení a nasměrování již existující motivace a nakonec řešení těžších otázek.

Jak velký vliv máte na výkonnost svých zaměstnanců

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Vedoucí zaměstnanec poukázal, že výkon zaměstnance je zajištěn především zaměstnancem samotným. Úloha manažera leží spíše v organizační a motivační rovině. Jedná se o oblasti, které stojí mimo dosah výkonného zaměstnance. Proto manažer působí na výkonnost spíše zprostředkovaně, a to pomocí zajištění kolegiálního ducha, uplatněním motivačních stimulů a rovněž i usnadněním organizačních záležitostí pro zaměstnance.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Manažer se domnívá, že jeho vliv je klíčový, ale není rozhodně nejdůležitější. Podle slov manažera jeho hlavním úkolem je vytvořit vhodné podmínky pro práci jeho podřízených a pomoci jim v nestandardních situacích.

Vlastní zhodnocení

Zajímavé je, že oba dva manažeři se shodli na tom, že vliv manažera je zásadní, avšak nikoliv rozhodující. Manažer má podpůrnou funkci v rámci zajištění výkonnosti.

Co podle Vašeho názoru ovlivňuje dlouhodobou výkonnost?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Dle manažera se jedná o mix schopnosti zaměstnance a jeho motivace danou prací vykonávat. Během své manažerské práce se vedoucí zaměstnanec několikrát potkal s tím, že zkušený zaměstnanec by mohl odvádět daleko lepší výkon, avšak to nedělal kvůli nízké motivaci. Úkolem manažera by se mělo v tomto případě být podpora zaměstnance a jeho motivace. Dále manažer poukázal na to, že je nutné odlišovat krátkodobou a dlouhodobou výkonnost. Z jeho slov je zřejmé, že je nutné preferovat dlouhodobou výkonnost, nežli okamžitý růst, který ovšem může vést k syndromu vyhoření.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Další manažer uvedl následující: zaujetí samotnou prací, provázanost odměny a výkonu, pracovní prostředí a snaha o rozšíření vzdělání. Zaprvé podle jeho názoru se jedná o samotné zaujetí prací, právě proto manažer během interview souvisejícím s nástupem do práce potenciálního uchazeče zkoumá jeho motivaci a zájem o práci. Dále je podle něj klíčové zajistit provázanost odměny a výkonu. Zaměstnanec musí jasně chápat, že dobře odvedený výkon bude patřičně oceněn. Manažer rovněž poukázal na pracovní prostředí, a to ve dvou rovinách: sociální formou vztahů v kolektivu a zároveň i zajištění ergonomiky pracoviště. Nakonec pro zaměstnance by mělo být klíčová snaha o zlepšení jeho znalostí a schopností.

Vlastní zhodnocení

Názor manažerů se v něčem lišil, avšak je možné najít společný bod – tím je neustále zlepšení znalostí. Důvod je snadný – největším aktivem podniku je know-how, vlastníkem kterého jsou právě lidé.

Manažerský styl

Jak podle Vašeho názoru ovlivňuje styl řízení motivaci zaměstnanců?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Z jeho slov je zřejmé, že v případě nespokojenosti s manažerem dochází ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců. I naopak zkušený manažer dokáže výrazným způsobem zlepšit fungování svého týmu. Manažer uplatňuje podle něj buď styl zaměřený na důslednou kontrolu a dodržení standardů, anebo spíše se snaží poskytnout pro svoje podřízené volný prostor. V prvním případě proto bude manažer uplatňovat spíše jasné pokyny, peněžní faktor a jiné shodné nástroje. V případě druhého typu manažerů se bude jednat spíše o poskytnutí prostoru pro realizaci, pochvalu a ocenění. Nelze se ale domnívat, že styl je neměnným, manažerský styl se může lišit v konkrétních případech.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Manažer je osobností, která má pochopitelně vliv na jeho styl. Dle slova manažera ale daleko větší vliv má samotný podnik, obor a jeho podniková kultura – zcela jinak jsou motivováni lidé pracující v pojišťovně s její agresivní politikou a propagací nežli v letectví s jejím důrazem na komfort a bezpečí. Druhý manažer ale důsledně varuje před uplatněním příliš demokratického přístupu vůči zaměstnancům. Dle jeho názoru to povede spíše k chaosu v řízení – manažer musí mít odpovědnost za chování svých zaměstnanců. A zadruhé i lidé budou doslova ztraceni, jelikož nemají jasné v tom, jestli to co oni dělají je správné či nikoliv.

Vlastní zhodnocení

Oba dva manažeři uvedli, že styl uplatněný manažerem může mít vliv na motivaci zaměstnanců. Na druhou stranu oba dva podotkli, že manažerský styl není jedinou oblastí a může se měnit.

Myslíte si, že Vaše podřízení jsou spokojeni s Vaším přístupem v oblasti jejich motivace?

Vlastní zhodnocení

Oba dva manažeři uvedli stejný názor – dle jejich názoru jsou jejich nadřízení spokojeni s jejich přístupem v oblasti motivace. Dané výsledky naprosto výborně korelují se zjištěním řádových zaměstnanců, kteří jsou shodného názoru.

Motivace

Jaký je Váš pohled na motivaci podřízených pomocí peněžních odměn?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

První manažer uvedl, že peníze mají naprosto okamžitý účinek z pohledu motivace. Je ale nutné počítat s tím, že daný účinek rychle zmizí. Proto je vhodné doplňovat finanční motivaci nefinančními faktory.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Pochopitelně peníze jsou silným motivačním faktorem, avšak je nutné podle manažera jít do toho hlouběji. Dle něj jsou peníze pouze prostředkem směny k dosažení cíle a má se prozkoumat, co konkrétně zajímá člověka a o co daná osoba má zájem. Může se stát, že konečným cílem je uznání či pochvala. Dle slov manažera většina lidí si neuvědomuje tyto souvislosti a chce peníze samotné.

Vlastní zhodnocení

Oba dva manažeři poukázali na význam peněz, avšak zdůraznili, že peníze nejsou rozhodně nejlepším řešením pro motivaci zaměstnanců. Zajímavé, že tyto výsledky jsou v rozporu s názory řádových zaměstnanců.

Co podle Vás nejvíce motivuje Vaše podřízené k lepšímu výkonu? Uveďte prosím důvody.

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Zaměstnanci si podle manažera myslí, že hlavním důvodem zlepšení jejich výkonu je zvýšení mzdy, avšak tomu tak zdaleka není. Jedná se o mix peněžních a nepeněžních faktorů: samostatnost práce, její smysluplnost, vztahy v kolektivu apod. Zvýšení mzdy je pouze jednou ze součástí zlepšení výkonnosti.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Druhý zaměstnanec rovněž poukázal na to, že zaměstnanci se domnívají, že peníze jsou jejím hlavním motivátorem. Vedoucí zaměstnanec poukázal na tak zvaný „zdravý stres“, tedy na to, že zaměstnanci by se měli dostat ze zóny komfortu. Stresu by ale nemělo být příliš.

Vlastní zhodnocení

V dané otázce je vidět existence odlišných názorů zaměstnanců a jejich manažerů na výkonnost a její zlepšení. Pohled manažerů je daleko širší.

Jakým způsobem motivujete svoje zaměstnance?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

První zaměstnanec uvedl kombinaci jasných pokynů v souvislosti s vedením jeho týmu, avšak poskytnutím určitého prostoru pro realizaci. Manažer se nesnaží kontrolovat úplně všechno. Po zlepšení výkonu manažer využívá zejména pochvalu a uznání před celým týmem během pravidelných porad. Vhodnou motivaci je podle manažera i svůj vlastní příklad.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Druhý zaměstnanec vnímá motivaci spíše jako pohyb a posun dopředu. Dle jeho názoru je důležité svoje vlastní lidi spíše dostat z rutiny a ze „zajatých kolejí“. Práce v centru sdílených služeb je silně formální a rutinní, proto se manažer snaží „zpestřit“ práci zaměstnanců – například aktivní účastí v adaptačním programu nově přijatých lidí, formou prezentace best practice na poradách apod.

Vlastní zhodnocení

Z odpovědí zaměstnanců zcela jasně vyplynul odlišný přístup k jejich činnosti. Důvodem je odlišný přístup manažerů k vedení a řízení.

Jakým způsobem podporuje podnik motivaci svých zaměstnanců?

Vlastní zhodnocení

Manažeři uvedli, že podnik naprosto vhodným způsobem zajišťuje motivaci svých podřízených všemi možnými cestami. Následně manažeři vyjmenovali všechny motivační nástroje zmíněné v předchozí části práce. Díky těmto vyloženě vnějším stimulům dochází k posílení vnitřní motivace jedince.

Využíváte ve své praxi motivace podřízených teoretické poznatky? Jaké a jakým způsobem?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

První manažer ve své každodenní práci využívá poznatky, které se naučil z vysoké školy. Pochopitelně nepamatuje veškeré teorie motivace, avšak v každodenní praxi využívá Maslowův přístup. Daný přístup pomáhá manažerovi jasně identifikovat stimuly vedoucí zaměstnance k určitému chování.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Druhý manažer na rozdíl od prvního manažera ve své práci využívá teoretické poznatky související s jednotlivými manažerskými styly. Dané poznatky jemu umožňují lépe pochopit, jakým způsobem se má zachovat k zaměstnancům v oblasti jednotlivých úkolů.

Vlastní zhodnocení

Teorie a praxe motivace mohou být zcela rozdílné, zejména s potazem na to, že tito manažeři vykonávají hlavně operativní práci, kde je dáván důraz na praktické znalosti. Avšak je zřejmé, že oba dva manažeři využívají určité poznatky z teorie.

Sledujete poslední trendy v motivaci podřízených k lepší výkonnosti?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

První manažer pozorně sleduje veškeré trendy v oblasti zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Na doplňující otázku o tom, jaké konkrétní trendy manažer by mohl vyjmenovat, vedoucí zaměstnanec zmínil: mezioborovost znalosti, důraz na práci v mezikulturním týmu, koncept učící se organizace a nakonec odměňování ve vazbě na výsledky podniku.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Druhý zaměstnanec rovněž sleduje trendy v oboru. Na rozdíl od prvního ale poukázal na tyto možné trendy: důraz na smysluplnost práce, jasný systém talent managementu, age management (řízení lidí na základě věku a potenciálu) a růst požadavků na jazykovou vybavenost zaměstnanců.

Vlastní zhodnocení

Oba dva manažeři sledují trendy v oboru motivace. Manažeři uvedli celou řadu zajímavých trendů, část, ze kterých může být využita jako doporučení pro zkoumaný podnik.

Jaké prostředky nabízí Váš podnik v souvislosti se stimulací chování?

Názor obou manažerů byl shodný. Podnik podle jejich slov nabízí širokou škálu finančních a nefinančních prostředků, které lze libovolně kombinovat. Navíc podnik nabízí i relativně velký prostor pro vedoucí manažery.

5.4 Shrnutí vlastní práce

Dále je možné udělat celkové shrnutí praktické části práce:

- Zaměstnanci vnímají peníze jako nejdůležitější faktor motivace,
- Vysoká míra fluktuace a nízká úroveň věrnosti podniku,
- Peníze nejsou zárukou trvale rostoucího výkonu,
- Rozdílné vnímání peněz jako motivačního faktoru řadovými zaměstnanci a manažeři,
- Podnik velkou roli přidává vzdělání svých zaměstnanců.

Zprvė zaměstnanci bohužel vnímají peníze jako nejdůležitější faktor motivace. Pochopitelně mají k tomu své důvody, avšak je nutné počítat, že zvýšení mezd nemusí nutně vést ke zvýšení výkonnosti. Proto by bylo vhodné ovlivnit dané vnímání zaměstnanců.

Zadruhé je zřejmé, že v podniku může docházet k významným fluktuacím zaměstnanců. Manažeři firmy to nevnímají jako negativní faktor, dle jejich názoru s jedná o běžnou charakteristiku centra sdílených služeb, avšak je nutné počítat s tím, že zbytečná fluktuace spíše škodí podniku – a to v podobě zejména zvýšených nákladů na nalezení a zaškolení zaměstnanců.

Manažeři zcela jasně poukázali na to, že peníze nejsou rozhodně zárukou trvale rostoucích výkonů. Mají se zohlednit spíše jiné oblasti, a to i v kombinaci s penězi. S tím dále úzce souvisí rozpor mezi názory manažerů a řadových zaměstnanců: manažeři zdůrazňují vliv peněz na motivaci a výkonnost, avšak řadoví zaměstnanci přisuzují penězům rozhodující roli.

Nakonec bylo zjištěno, že ve firmě je velká role věnována vzdělání svých zaměstnanců, ty mají opravdu velkou nabídku kurzů a zaškolení, a to nejen ve své oblasti. Důvodem je existence svého vlastního vzdělávacího portálu.

5.5 Tvorba doporučení

Následně je možné přistoupit k tvorbě doporučení pro zkoumanou firmu. Veškerá doporučení mají oporu hlavně ve výsledcích vlastně provedeného výzkumu – viz tabulka č. 13.

Tabulka 13. Doporučení pro zkoumaný podnik

| Název doporučení | Východisko doporučení | Možný dopad doporučení |
|--|--|---|
| Zaškolení zaměstnanců ve výhodách nepeněžní motivace | Vnímání peněz jako nejdůležitějšího faktoru motivace ze strany zaměstnanců | Zdůraznění vlivu nepeněžních odměn. |
| Posílení team spirit formou teambuildingu | Vysoká míra fluktuace | Omezení fluktuace, sounáležitost s firmou |
| Age management | Rostoucí stárnutí české populace | Připravenost na stárnutí zaměstnanců |
| Kurzy cizích jazyků | Růst požadavků na jazykovou vybavenost lidí | Růst výkonnosti |

Zdroj: výstupy vlastní analýzy

Zprv je nutné provést důkladné zaškolení zaměstnanců v oblasti nepeněžní motivace, všem zaměstnancům podniku se mají vysvětlit zejména výhody nepeněžní motivace s důrazem, že se jedná o faktory, které mohou zvýšit jejich výkonnost a potažmo i peněžní odměnu v budoucnosti.

Zadruhé je nutné zastavit negativní trend fluktuace, ačkoliv manažeři si myslí, že se jedná o normální situaci vzhledem k oboru působení podniku. Právě naopak fluktuace je negativním jevem v jakékoli firmě. Dá se jí zvládnout pomocí provedení rozsáhlých team buildingů formou posílení team spirit v týmech. Ve výsledku dojde k většímu propojení a loajalitu zaměstnanců vůči své firmě, což může snížit jejich fluktuaci.

Age management je jedním z trendů v HR oboru, které byly zmíněny manažery. Důvodem je stárnutí české populace. Přitom je evidentní, že brzy lidí v důchodovém nebo předdůchodovém věku budou hrát klíčovou roli na trhu práce. K této situaci ovšem český

pracovní trh není připraven. Firmě je možné v tomto směru se obrátit na odborníky s otázkou související s řízením týmů starších lidí. Výstupem by měla být analýza ergonomiky pracovního místa aktuálních zaměstnanců a zvláštnosti vedení starších lidí.

Dále podnik by mohl pro svoje zaměstnance uspořádat pravidelné kurzy cizích jazyků, jedná se rovněž o oblast zmíněné manažery. Může se jednat o jazyky, které jsou v poptávce v dnešních centrech sdílených služeb: němčina, skandinávské jazyky, holandština a francouzština.

6 Výsledky a diskuze

V rámci vlastně provedeného výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají peníze jako hlavní faktor motivace a zvýšení výkonnosti, manažeři ale byli opačného názoru. Dané zjištění zcela výborně koreluje s nedávným setkáním zástupců firem VODAFONE, EUROTEL, ING, WALMARK, NATE, BRÜCK, GE MONEY, ČSOB a ČŠI (Česká školní inspekce), kde se poukázalo, že nikoliv mzdy, ale spíše zajímavá práce a mezilidské vztahy jsou klíčovými motivačními faktory. Na tomto setkání bylo rovněž upozorněno i na to, že pokud by byly mzdy hlavním motivačním faktorem, nikdo by nepracoval třeba v oboru školství (Jírů, 2020).

Je evidentní, že ve firmě je zvýšená fluktuace a management to nevnímá jako problém. Důvodem je silná standardizace práce a existence jasného popisu všech procesů. Přitom celá řada studií upozorňuje na negativní dopad dané situace. Je evidentní, že management nerozlišuje mezi přirozenou fluktuací (změna pozice ve firmě, povýšení apod.) a externí fluktuací, která znamená odchod pracovníků z firmy (Srpková, Mísař, 2020). Právě přirozená fluktuace není problémem.

Dalším zjištěním je to, že podnik má celou škálu motivačních nástrojů, kde opravdu každý přijde na své. Dané zjištění rovněž zcela výborně odpovídá moderním trendům, kde je poukázáno na to, že plošné benefity (jako například stravenky) zcela ztrácejí na významu (Kosnarová, 2020). Daleko vhodnější se jeví aplikace široké škály benefitů.

Manažeři ve zkoumaném podniku zcela běžně uplatňují nefinanční a „měkké faktory“ motivace – jako je například uznání či pochvalu. Dané zjištění rovněž odpovídá trendům moderní doby. Dle časopisu Forbes (2020) třeba mezi třemi dlouhodobými motivačními faktory: pizzou, pochvalou a peněžním zvýšením jednoznačně vede pizza a pochvala. I naopak dle daného časopisu se může běžně stát, že zvýšení mzdy povede z dlouhodobého hlediska k poklesu výkonnosti.

7 Závěr

První výzkumná otázka zmíněna v dané bakalářské práci byla následující: peněžní odměny a jejich vliv na krátkodobou a dlouhodobou výkonnost. Z odpovědí manažerů vyplynulo, že peníze mají dopad na krátkodobou výkonnost. Dlouhodobá výkonnost a peněžní odměna jsou ovšem diskutabilní. Daleko vhodnější je zvolit jiné cesty pro zvýšení dlouhodobé výkonnosti: růst vzdělání, zlepšení jazykových znalostí, posílení motivace apod.

Druhá výzkumná otázka porovnávala názory managementu a výkonných zaměstnanců na stimulační prostředky uplatněné v podniku. Zde byl zjištěn určitý rozpor – vedoucí zaměstnanci dávali důraz na nepeněžní faktory, ačkoliv řádoví zaměstnanci spíše zdůraznili peněžní faktory. Rozdíl je možné vysvětlit v celkovém náhledu – manažeři mají rozhodně strategický pohled, kdežto zaměstnanci pohlížejí na stimulační prostředky z pohledu svého živobytí.

Nakonec poslední výzkumná otázka se zabývala nalezením nejúčinnějších motivátorů. Hlavním motivačním faktorem je rozhodně péče o vzdělání svých zaměstnanců a neustálé rozšíření jejich odbornosti.

Prvním krokem výzkumu bylo splnění prvního dílčího cíle: představení vybrané firmy a jejího systému stimulace zaměstnanců. Zde se poukázalo na mezinárodní charakter podniku, důraz na vzdělání a širokou škálu metod stimulace výkonu lidí, kde opravdu každý si přijde na své. Stimulační systém podniku je dobře propracován a zahrnuje jak celofiremní benefity (online vzdělávací portál, sick days apod.), tak i vyloženě specifika českého trhu práce (stravenky nebo penzijní připojištění).

Dále se přistoupilo ke splnění dalšího dílčího cíle, kterým je analýza nastavení jejího systému stimulace zaměstnanců z pohledu řídicích zaměstnanců. Systém stimulace je rozhodně funkční a vedoucí manažeři jsou s ním obeznámeni a uplatňují ve své praxi. Manažeři upozornili, že mají zásadní vliv na motivaci, avšak nikoliv rozhodující. Samotná motivace musí přijít se zaměstnancem samotným. Je nutné pozitivně hodnotit zájem a znalost manažerů posledních trendů v motivaci zaměstnanců.

Posléze středem pozornosti byla analýza nastavení jejího systému stimulace zaměstnanců z pohledu výkonných zaměstnanců. Nejvíce jsou řádoví zaměstnanci stimulováni peněžní

odměnou, na druhém místě jsou vztahy v kolektivu. Manažer ale rovněž má klíčovou roli v rámci stimulace z pohledu řádových zaměstnanců. Negativním zjištěním je ale to, že třetina zaměstnanců uvažuje o změně práce. Je to podle manažerů podmíněno samotným obsahem práce v centrech sdílených služeb, kde je menší loajalita vůči práci a vyšší míra fluktuace. V kapitole diskuze bylo ovšem poukázáno na úskalí daného přístupu.

Nakonec na základě vlastně provedeného výzkumu a zároveň i teoretické části práce se přistoupilo k tvorbě návrhů a doporučení. Podniku bylo doporučeno následující: zaškolení zaměstnanců ve výhodách nepeněžní motivace, posílení team spirit formou teambuildingu zavedení age management a umožnění zaměstnancům absolvovat kurzy cizích jazyků.

Na základě odpovědí na výzkumné otázky a splnění všech dílčích cílů práce je možné se domnívat, že i hlavní cíl dané bakalářské práce - zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů – je možné považovat za splněný.

Bakalářská práce obsahuje výstupy, které jsou přímo šité na míru zkoumanému podniku a mohou být okamžitě uplatněny. Výstupy z vlastně provedeného výzkumu je ovšem možné uplatnit i v jiných podnicích.

8 Seznam použitých zdrojů

1. ANTUŠÁK, E. VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. 124 s. ISBN 978-80-246-3443-2.
2. ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2017. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. FORBES. Jak motivovat zaměstnance? Pochvalte je a objednejte jim pizzu. [online]. [2020-11-02]. Dostupné z: <<https://forbes.cz/jak-motivovat-zamestnance-zadne-penize-pochvalte-je-a-objednejte-jim-pizzu/>>
6. HEKLOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4.
7. HLOUŠKOVÁ, P. SCHMIED, Z. TOMANDLOVÁ, L. TRYLČ, L. *Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce*. Praha: ANAG, 2013. 303 s. ISBN 978-80-7263-805-5.
8. HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 174 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
9. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
10. JÍRŮ, M. Jak zajistit spokojenost zaměstnanců aneb nefinanční motivace. [online]. [2020-11-02]. Dostupné z: <<http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-81.pdf>>
11. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
12. KOSNAROVÁ, K. HR živě: Jak motivovat bez peněz. [online]. [2020-11-02]. Dostupné z: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/hr-zive-jak-motivovat-bez-penez-id-1571008>>
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
15. MCGRATH, J. BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
16. MILKOVICH, G. NEWMAN, J. GERHART, B. *Compensation*. New York: Mc Grow Hill, 2016. 768 s. ISBN 978-1259532726.
17. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 320 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
18. PAUKNEROVÁ, D. JAROŠOVÁ, E. LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Management Press, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
19. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
20. SRPOVÁ, J. MISAŘ, J. Případová studie na implementaci CSR ke snížení vysoké fluktuace zaměstnanců v PR agentuře. [online]. [2020-11-02]. Dostupné z: <<https://www.vse.cz/eam/306>>

21. ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
22. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-24704056.
23. URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
24. VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Příloha

Otázky k interview s manažery

Výkonnost

1. Jak určujete standard výkonnosti zaměstnance?
2. Jak velký vliv má manažer z obecného hlediska na výkonnost svých zaměstnanců?
3. Jak velký vliv máte na výkonnost svých zaměstnanců?
4. Co podle Vašeho názoru ovlivňuje dlouhodobou výkonnost?

Manažerský styl

5. Jak podle Vašeho názoru ovlivňuje styl řízení motivaci zaměstnanců?
6. Myslíte si, že Vaše podřízení jsou spokojeni s Vaším přístupem v oblasti jejich motivace?

Motivace

7. Jaký je Váš pohled na motivaci podřízených pomocí peněžních odměn?
8. Co podle Vás nejvíce motivuje Vaše podřízené k lepšímu výkonu? Uveďte prosím důvody.
9. Jakým způsobem motivujete svoje zaměstnance?
10. Jakým způsobem podporuje podnik motivaci svých zaměstnanců?
11. Využíváte ve své praxi motivace podřízených teoretické poznatky? Jaké a jakým způsobem?
12. Sledujete poslední trendy v motivaci podřízených k lepší výkonnosti?
13. Jaké prostředky nabízí Váš podnik v souvislosti se stimulací chování?

Dotazníkové šetření

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku uvedeného dole. Výstupy z dotazníku budou využity pro mou bakalářskou práci.

1. Uveďte prosím, nakolik silně Vás motivuje samotná práce (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?
2. Uveďte prosím, nakolik silně Vás motivují vztahy v kolektivu (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?
3. Uveďte prosím, nakolik silně Vás motivují vztahy s manažerem (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?
4. Uveďte prosím, nakolik silně Vás motivuje peněžní odměna (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?
5. Uveďte prosím, nakolik silně Vás motivuje možnost kariérního růstu (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?
6. Uveďte prosím, nakolik silně Vás motivuje smysluplnost práce (1 je nejvyšší, 4 je nejnižší)?

7. Jak velký vliv má manažer na Vaší výkonnost?
 - 7.1. Velmi silný
 - 7.2. Spíše silný
 - 7.3. Spíše slabý
 - 7.4. Slabý
8. Domníváte se, že dlouhodobý růst výkonnosti je možné zajistit rostoucí mzdou?
 - 8.1. Ano
 - 8.2. Spíše ano
 - 8.3. Spíše ne
 - 8.4. Ne
9. Nakolik je podle vašeho názoru důležitá úloha manažera v oblasti motivace?
 - 9.1. Velmi důležitá
 - 9.2. Spíše důležitá
 - 9.3. Spíše nedůležitá
 - 9.4. Nedůležitá
10. Motivuje Vás manažer k rostoucím výkonům?
 - 10.1. Ano, silně,
 - 10.2. Spíše ano
 - 10.3. Spíše ne
 - 10.4. Rozhodně ne
11. Jste spokojen s prací vašeho manažera v oblasti motivace?
 - 11.1. Ano
 - 11.2. Spíše ano
 - 11.3. Spíše ne
 - 11.4. Ne
12. Uvažujete o změně zaměstnavatele?
 - 12.1. Ano
 - 12.2. Spíše ano
 - 12.3. Spíše ne
 - 12.4. Ne

Moc Vám děkuji za vyplnění dotazníku.