

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Motivace zaměstnanců v období integrace ve firmě XY
Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – andragogika

Autor: Bc. Aneta Keňová

Vedoucí práce: Doc. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Motivace zaměstnanců v období integrace ve firmě XY“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Na tomto místě chci poděkovat všem komunikačním partnerům, kteří mi věnovali svůj čas a svou ochotou mi umožnili tuto práci vypracovat. Děkuji také všem těm, kteří v průběhu mého studia stáli při mně a podporovali mě. Především bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce, Janě Polákové Vašátkové za rady a konzultace.

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KEŇOVÁ Aneta	Véska 11, Dolany - Véska	F150401

TÉMA ČESKY:

Motivace zaměstnanců v období integrace ve firmě XY.

TÉMA ANGLICKY:

Employee motivation during the integration process in the company XY.

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Mgr. Jana Poláčková Vašátková, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce:

Navržení postupů k zvýšení motivace zaměstnanců ve firmě XY.

Konkretizace cíle a předmětu práce:

Tato diplomová práce popisuje motivaci zaměstnanců ve firmě XY v období integrace. Na základě teoretického ukotvení, popisu firemní kultury, analýzy interních dokumentů a rozhovorů, identifikuje slabá místa motivačního procesu během integrace firmy. V závěrečné fázi jsou poskytnuta doporučení a návrhy řešení k zvýšení motivace zaměstnanců k práci ve firmě XY.

Návrh postupu řešení (metodika):

- Terminologické ukotvení pojmů
- Firemní kultura organizace během integrace
- Analýza interních dokumentů a rozhovory se zaměstnanci.
- Na základě získaných informací návrhy k zvýšení motivace zaměstnanců

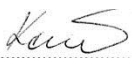
Harmonogram práce:

- pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 30. 6. 2016
- hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 31. 1. 2017
- odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31. 3. 2017

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012.
VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.

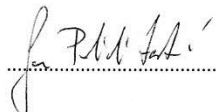
Podpis studenta:



Datum:

7.6.2016

Podpis vedoucího práce:



Datum:

7.6.2016

Anotace

Jméno a příjmení: Bc. Aneta Keňová

Katedra: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Obor studia: Sociologie – andragogika

Obor obhajoby práce: andragogika

Vedoucí práce: Doc. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2017

Název práce: Motivace zaměstnanců v období integrace ve firmě XY

Anotace práce:

Cílem mé diplomové práce bylo poskytnout informace o tom, jak integrace ovlivňuje motivaci zaměstnanců ve firmě XY. Práce je členěna do dvou částí, teoretické a empirické. V teoretické části jsem vycházela z dostupné literatury, pomocí níž jsem vymezila pojmy jako řízení lidských zdrojů, motivace, pracovní motivace, firmy a měnící se svět. Empirická část se pomocí kvalitativního výzkumu, na základě případové studie, s využitím techniky rozhovoru a analýzy dokumentů, zaměřuje na analýzu motivačních a stimulačních prostředků a zhodnocení jejich dopadu na motivaci a spokojenost zaměstnanců s ohledem na integraci firmy. Výsledkem výzkumného šetření bylo zjištění, že nejsilnější motivační a stimulační prostředky ve firmě XY jsou dobrý kolektiv a kvalitní manažer. Dále, že změny ve firmě, spojené s integrací, označují zaměstnanci za zdlouhavé a nedokončené. Přímý vliv integrace na motivaci a spokojenost se projevuje v nejistotě budoucího vývoje jejich kariéry.

Klíčová slova:

motivace, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, lidé a změny, integrace, firemní kultura, kvalitativní výzkum, případová studie.

Title of Thesis: Employee motivation during the integration process in the company XY.

Annotation:

The aim of my thesis was to provide information on how integration affects the motivation of employees in the company XY. The work is divided into two parts: theoretical and empirical. The theoretical part is based on the available literature by which I defined terms such as human resource management, motivation, work motivation, businesses and changing world. In the empirical part, I used a qualitative research, based on case studies, which is using interview and analysis of documents as research techniques. The empirical part analyses the means of motivation and stimulation and evaluates their impact on motivation and satisfaction of employees with regard to the integration of the company. The result of the research was that the strongest incentive and stimulus in the company XY are a good team and a good manager. Furthermore, changes in the company, related to integration, are perceived by the employees as lengthy and incomplete. The direct impact of integration on motivation and satisfaction is reflected in the uncertainty of the future development of their careers.

Keywords: motivation, work motivation, human resources, people and change, integration, corporate culture, qualitative research, case study.

Názvy příloh vázaných v práci:

Příloha č. 1: Informovaný souhlas

Příloha č. 2: Tazatelské schéma polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 3: Transkripční značky a ukázka přepisu rozhovoru KP3

Počet literatury a zdrojů: 58

Rozsah práce: 92 s. (122 262 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
2. MOTIVACE.....	13
2.1 MOTIVACE A STIMULACE	14
2.1.1 <i>Motivace a motivo</i>	14
2.1.2 <i>Stimulace a stimul</i>	15
2.2 ZDROJE MOTIVACE.....	17
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	20
3.1 TEORIE MOTIVACE	20
3.1.1 <i>Teorie potřeb</i>	20
3.1.2 <i>Teorie očekávání a hodnoty</i>	22
3.1.3 <i>Alderferova erg teorie</i>	23
3.1.4 <i>McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci</i>	24
3.1.5 <i>Herzbergova dvoufaktorová teorie</i>	24
3.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY	25
3.2.1 <i>Motivační faktory během změny</i>	28
3.3 PRACOVNÍ VÝKON	29
3.3.1 <i>Firemní vzdělávání a rozvoj</i>	31
3.3.2 <i>Pracovní spokojenost</i>	31
3.3.3 <i>Spokojenost s prací</i>	33
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	33
3.4.1 <i>Zaměstnanecké výhody</i>	34
3.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	36
3.6 MOŽNOSTI ZKOUMÁNÍ A MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	38

3.7	MOTIVAČNÍ PROGRAM V PODNIKU	39
4	FIRMY A MĚNÍCÍ SE SVĚT	41
4.1	INTEGRACE FIRMY	41
4.2	FIREMNÍ KULTURA	42
4.3	LIDÉ A ZMĚNY	45
4.3.1	<i>Motivace a změna</i>	47
	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	48
	EMPIRICKÁ ČÁST	50
5	STRATEGIE VÝZKUMU.....	50
5.1	PŘÍPADOVÁ STUDIE	51
6	POPIS PŘÍPADU A VÝZKUMNÁ ZJIŠTĚNÍ	56
6.1	MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY VE FIRMĚ	56
6.1.1	<i>Manažer jako základ všeho</i>	57
6.1.2	<i>Nevidí přínos vzdělávání</i>	58
6.1.3	<i>Dobrý kolektiv jako motivační prostředek</i>	60
6.1.4	<i>Hodnocení odkázané na množství finančních prostředků</i>	61
6.1.5	<i>Odměňování a zaměstnanecké výhody</i>	62
6.2	ZAMĚSTNANECKÝ PRŮZKUM JAKO PŘECEŇOVANÝ BAROMETR SPOKOJENOSTI	64
6.3	MOTIVACE OVLIVNĚNÁ ZMĚNAMI VE FIRMĚ	66
6.4	PROCES INTEGRACE VE FIRMĚ XY	67
6.5	DOPADY INTEGRACE	69
6.6	FIREMNÍ KULTURA	70
6.7	PROBLÉMY VE SPOLEČNOSTI XY	72
7	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A DISKUSE	74
	ZÁVĚR.....	78

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	80
SEZNAM ZKRATEK.....	84
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Jak ovlivňuje integrace firmy spokojenost a motivaci zaměstnanců ve firmě? Jaké vlastně využívá firma prostředky, aby motivovala své zaměstnance? Tyto otázky jsem si kladla, když jsem během své praxe ve firmě XY byla účastníkem integrací a kolem mě se měnili pracovní pozice, nové vznikaly a některé zanikaly, měnila se celá struktura společnosti. Pozorovala jsem často velké rozdíly mezi spokojeností pracovníků. Já jsem byla z této firmy unešená a říkala jsem si, tady bych chtěla pracovat. Někteří zaměstnanci si ale stěžovali, nebyli spokojení a odcházeli z firmy. Kladla jsem si otázku, kde je ten problém, když se oddělení řízení lidských zdrojů snaží dělat tolik akcí pro své zaměstnance. A odpověď leží, mimo mnoha dalších vlivů, které na zaměstnance působí, podle mého názoru na změnách, se kterými se neustále potýkají. Firma investuje čas i peníze a další zdroje, aby zvyšovala spokojenost zaměstnanců, ale podle fluktuace ve firmě vidíme, že zaměstnanci stále častěji odchází.

Položila jsem si otázku, jak integrace ovlivňuje motivaci zaměstnanců ve firmě XY? Chtěla jsem znát odpověď na tuto otázku, a proto jsem se rozhodla věnovat svou diplomovou práci kvalitativnímu výzkumu realizovanému ve firmě XY. Jedná se o případovou studii, která si klade za cíl analyzovat motivační a stimulační prostředky a zhodnotit jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců s ohledem na integraci firmy XY.

Tato diplomová práce se skládá ze sedmi hlavních kapitol. V první části představuji vstupní teoretická východiska, především řízení lidských zdrojů, motivaci obecně, pracovní motivaci a firmy v měnícím se světě. Ve druhé empirické části popisuji strategii výzkumu a zaměřuji se na pojetí kvalitativní případové studie. V šesté kapitole se věnuji popisu případu a výzkumnému zjištění. V závěrečné části shrnu empirickou část a diskutuji hlavní zjištění této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

Cílem teoretické části je představit hlavní teoretická východiska, která se vztahují k motivaci zaměstnanců a integraci firmy. Nejdříve specifikuji oblasti v řízení lidských zdrojů a popíši jeho funkci v organizaci. Následně se budu věnovat motivaci obecně a zaměřím se na motivaci v rámci pracovního procesu. V poslední kapitole teoretické části nastíním problematiku firem v měnícím se světě, která je spojena s novými podnikatelskými záměry a vyššími nároky na své zaměstnance.

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je „... strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, 2007, str. 27). Cílem řízení lidských zdrojů je plnění cílů v oblasti zabezpečování a rozvoje pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu a znalostí.

Aby byla úspěšná organizace, potřebuje koordinovat práci jednotlivých částí, aby všechny směřovaly k dosažení cíle a účelu organizace. Dále potřebuje mít organizace stanovený způsob včasného informování o případných problémech a překážkách. „Tento způsob musí umožňovat prevenci či okamžité řešení, bez ohledu na to, zda jde o problémy či překážky na straně pracovníků nebo problémy a překážky týkající se některého ze systémů organizace“ (Koubek, 2004, str. 175). Pro úspěšnou organizaci je také třeba získávat informace, které jsou potřeba pro rozhodování v rámci řízení lidských zdrojů – ať už se jedná o odměňování, vzdělávání, rozmisťování pracovníků, apod. Pokud firma soustavně rozvíjí a vzdělává své zaměstnance, přináší jí to konkurenční výhodu. Organizace by měla vytvářet i zdravé pracovní vztahy a atmosféru partnerství, protože tak lze ovlivňovat jak jejich motivaci, tak

i loajalitu k organizaci. Posledním bodem je dodržování zákonů vztahujících se k zaměstnávání lidí (Koubek, 2004).

Základní kámen ve vedení zaměstnanců je manažer. Ten jedná se svými podřízenými, předává informace o cílech firmy a má za úkol vést a motivovat své podřízené (Horváthová, 2016). Pokud chce mít firma úspěšného manažera, měla by mu poskytnout přiměřené množství základních informací, které se týkají chodu organizace, jejich plánů a projektů. Dále firma uděluje manažerovi pravomoce a sděluje mu informace nutné k dosažení vytyčených cílů. Musí mít vědomosti a znalosti jak motivovat a odměňovat své podřízené. Hlavním pracovním nástrojem manažera je umění komunikace se zaměstnanci. Důležité je nejen umět naslouchat, ale přijmout i kritiku. Manažer by se měl neustále vzdělávat a rozvíjet a to za účelem efektivity své práce (Cejthamr, 2010).

Úspěšný pracovník musí vědět, co se od něj očekává (v jaké kvalitě, v jakém čase a v jakém množství). Dále by měl dostávat pravidelnou zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu, i to, jaký význam má jeho práce pro organizaci. Zaměstnanec by se měl aktivně zapojit do definování své role v organizaci. Musí znát rozsah svých pravomocí a samozřejmě, musí mít příležitost k rozvoji svých schopností a dovedností. Právě přístup ke svému osobnímu/pracovnímu růstu je významný motivační faktor (Koubek, 2004).

Problémy, které se vynořují před řízením lidských zdrojů, se týkají jak podmínek, tak prostředí, ve kterém organizace fungují. Mezi nejvíce diskutované patří globalizace, ziskovost prostřednictvím růstu, technika a technologie a neustálé změny. Právě změny jsou největším problémem, protože se musí lidé neustále přizpůsobovat (Armstrong, 2007). Pro řízení lidských zdrojů vyvstává problém s motivací svých zaměstnanců v období změn.

2. MOTIVACE

Motivace není vrozená lidská vlastnost. Je to jedna ze složek psychické regulace činnosti. Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“, přeloženo pohybovati, hýbati. Označuje všechny vnitřní podněty, které směřují k určitému jednání (Bedrnová, 2004). Definice motivace není jednotná a je autory chápána odlišně. Švancara definuje motivaci jako „... *tendenci jednat aktivním, selektivním a organizovaným způsobem*“ (Švancara, 2003, str. 86). Hartl a Hartlová (2000) definují motivaci jako „... *proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů*“ (Hartl, 2000, str. 328). Mrkvička (1971) uvádí definici amerického psychologa P.T.Younga, kdy motivace je proces „... *vzbuzení nebo podnícení chování, udržení činnosti v běhu a jejího usměrňování do určité dráhy*“ (Mrkvička, 1971, str. 13). Motivace podle Nakonečného (1997) „... *zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. Podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu*“ (Nakonečný, 1997, str. 8). Tuto definici Nakonečného považuji za dostačující pro naplnění cíle diplomové práce.

Motivace je vyjádřením určité hnací síly lidského jednání a chování, které se projevuje jako přání, touha, snaha, ale i obava či strach. Za pomoci motivace lze vysvětlit psychologické důvody chování (Nakonečný, 2004). Funkcí motivace je uspokojení potřeb individua. Potřeba vyjadřuje nějaký nedostatek, který se projevuje v rovině fyziologické i sociální (Nakonečný, 1997). Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.

2.1 MOTIVACE A STIMULACE

Rozlišujeme motivace, resp. motivy a vnější motivující podněty (stimuly). Téhož cíle se v různých situacích dosahuje různými způsoby. To znamená, že způsob chování, je kontrolován vnějšími situačními podmínkami (Nakonečný, 2004). Vnější podmínky na nás působí jako stimuly a vnitřní pohnutky jako motivy. U motivace je důležité vybrat správný motiv člověka. Pokud nalezneme správný motiv, „... člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité“ (Plamínek, 2008, str. 15). Rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy ten, že zatímco motivace je vnitřní síla, stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku. Je důležité rozlišit rozdíl mezi motivací a stimulací, protože v manažerské praxi se často tyto pojmy mísí.

2.1.1 Motivace a motiv

Motivy jsou podle Nakonečného (1998) určité funkční prvky, které určují směr a intenzitu chování osobnosti. Dávají lidskému chování psychologický smysl. Podle Plamínka (2008) je motivem lidského chování naplnění potřeby. Cílem je odstranit nepříjemný pocit a navodit pocit příjemný. Motivy představují důvody, pohnutky jednání a mají dvě základní složky. Energizující složka dodává sílu a energii jednání člověka. Řídící složka dává směr jednání, lidé si vybírají způsob a volí postup jak dosáhnout určitých věcí (Plamínek, 2008). Každý člověk má různé motivy a proto je třeba nejdříve zjistit, které motivy jsou dominantní. V pracovním prostředí patří mezi nejčastější motivy:

- Peníze – představují významný motiv pro většinu lidí. Lidé, motivovaní penězi, jsou ve většině případů přínosem pro firmu. Pokud má vedoucí zaměstnanec finance k dispozici, lze získat od těchto lidí maximální pracovní výkon.

- Pracovní výsledky, výkon – z hlediska firmy je tato motivace důležitá. Pokud má člověk rád svou práci a snaží se vyniknout, je motorem a energií pro firmu. Tito lidé s motivem výkonu jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a chtějí se neustále zlepšovat.
- Osobní postavení – lidé chtějí být úspěšní i kvůli svému osobnímu postavení a to nejen ve firmě.
- Přátelství – pro lidi je hnacím motorem dobrá atmosféra na pracovišti. Více než na penězích a pracovních výsledcích záleží těmto lidem na přátelských vztazích.
- Jistota – tito lidé neradi riskují a tak většinou nemají touhu po mimořádných příjmech ani vysokém postavení.
- Odbornost – tento motiv je rozhodující pro lidi, kteří preferují svůj profesní rozvoj. Pracovník se snaží být odborníkem ve své profesi.
- Samostatnost – tito lidé chtějí rozhodovat a pracovat samostatně svým pracovním tempem a těžce nesou direktivní jednání nadřízených.
- Tvořivost – tento člověk upřednostňuje kreativní práci, při které může přemýšlet a tvořit nové věci (Bělohlávek, 2000).

Manažer musí umět odhadnout aktuální motiv. Pokud manažer zvolí motivaci svých zaměstnanců, znamená to, že vyžadovaná činnost je spojována s existujícími potřebami. Motivace zaměstnanců je pro manažera náročnější z toho důvodu, že musí znát motivy, potřeby, hodnoty a postoje svých podřízených. V případě, kdy manažer své zaměstnance stimuluje, není důležité využívat tolik informací.

2.1.2 Stimulace a stimul

Pokud manažer zvolí stimulaci, nemusí o svých podřízených sice znát tolik informací jako u motivace, ale stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud působí podnět (Provazník, 2004). Stimulem je každý podnět, který

vyvolává určitou změnu v motivaci jedince. Dokud „... kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat“ (Plamínek, 2008, str. 15). Například vyplácíme odměnu, krmíme, napájíme. Stimulace má tedy tu nevýhodu, že práce probíhá po dobu, kdy působí i stimuly a v opačném případě se práce pravděpodobně zastaví.

Jak správně stimulovat? „Aby byla stimulace účinná, je nutné, aby stimul a stejně tak potřeba byly pro jedince zajímavé“ (Hornáková, 2012, str. 28). Například, když zaměstnanci slíbíme za splnění cíle místo jeho vysněné kanceláře finanční odměnu, tak nebude dostatečně stimulován k dosažení cíle. Negativní stimulace většinou funguje dobře, ale nedoporučuje se používat. Při zastrahování, omezování a vyvolávání paniky nedocílíme výsledku, jako při pozitivní stimulaci. Aby byla stimulace účinná, je třeba znát i myšlení jedince. Myšlení je třeba znát proto, abychom věděli, jaká stimulace na jednotlivce působí (Hornáková, 2012). V případě motivace musíme vědět hodně o jednotlivci, kterého chceme motivovat a i o samotném procesu motivace. Pokud v práci nepotřebujeme samostatný výkon a nevdí nám nutnost opakované kontroly, lze místo motivace použít stimulaci. Stimulaci dělíme na pozitivní (odměna) a negativní (sankce) (Barták, 2010). Stimulem nazýváme jakýkoliv podnět, který vede ke změně v motivaci člověka. Stimuly členíme podle vzniku na:

- vnitřní – tzv. impulsy: intrapsychický podnět, který značí změnu v těle nebo mysli člověka. Např. bolest zad – může vyvolat motiv návštěvy lékaře,
- vnější – tzv. incentive: jedná se o vnější podněty, vztahují se k vrozeným nebo naučeným impulsům. Tyto vnější podněty aktivují určitý motiv, např. uznání člověka za dobře odvedenou práci, kariérní postup (Bělohlávek, 1996, str. 170).

Vnitřní stimulace je například stav hladovění. Motivující vnitřní stavy mohou vyvolávat i vnější situace člověka, jako je například ohrožení života.

Vnější podněty, jako například peníze, mohou jedince stimulovat, ale nemusí ho ještě motivovat k určitému chování. Záleží na jeho vnitřním „naladění“, které je dáno stavem trvalých a aktuálních potřeb individua.

2.2 ZDROJE MOTIVACE

Zdrojem motivací člověka „... jsou jak fyziologie jeho organismu (jeho biologické potřeby), tak i sociální a kulturní (společenské) podmínky jeho existence, spojené s potřebami jeho bytí jako sociální bytosti“ (Nakonečný, 2004, str. 58). Kulturní faktory (jako jsou například obyčeje, právní a jiné normy) ovlivňují naše chování. Člověk, jako společenská bytost, podléhá vlivům sociálního i kulturního prostředí, ve kterém se nachází. „Přirozeným životním prostředím člověka je kulturní prostředí, v němž je vystaven vlivu kulturních institucí (rodina, škola), organizace (podnik, v němž pracuje, klub, jehož je členem), vzorců či norem (obyčeje, morálka, právo) atd.“ (Nakonečný, 2004, str. 65). Dle Bedrnové (2004) jsou základními zdroji motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty/hodnotové orientace a ideály.

Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Ve specifických podmínkách prostředí vznikají u člověka jedinečné potřeby. Tyto potřeby jsou vyjádřením rozdílu mezi tím, co je a tím, co by mělo být. Konkrétní sociální a kulturní životní podmínky v rámci sociálních interakcí mají přímou vazbu na lidské potřeby. Jedinec se v sociální interakci učí očekávaním a návykům, které se vztahují k jeho sociálnímu okolí a k chování druhých lidí vůči němu. Chování jedince vyvolává určité reakce v jeho sociálním okolí (např. uznání, souhlas, apod.). Tyto očekávané reakce okolí v nás vyvolávají motivaci, protože člověk je především bytostí sociální a je příslušníkem určité kultury. „Jeden z nejsilnějších zážitků je zážitek úspěchu a ovšem také neúspěchu: veřejný

úspěch i neúspěch jsou zážitkově silnější než úspěch a neúspěch tak říkajíc soukromý; s úspěchy se člověk chlubí, neúspěchy se snaží jiným i sobě samému zastřít“ (Nakonečný, 2004, str. 74). Potřeby i motivy jsou si komplementární, ale rozdíl mezi motivem a potřebou je důležitý. Motiv vyjadřuje obsah uspokojení. Motivů vysvětlují, co pracovníka vede například ke změně profese, nebo proč se snaží podávat nejvyšší výkon, či proč se dva lidé nemají rádi. Motiv určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost (Nakonečný, 1997). Potřeba je člověkem chápána jako prožívaný, ne zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro jedince významného (Dědina, 2005). Uspokojování potřeb se dělí na vnitřní a vnější (Barták, 2004). Vnitřní faktory jsou kontakt, výkon a smysl života. Vnější faktory jsou například peníze, jistota práce, sebepotvrzení, sociální kontakty, sounáležitost.

Návyky

Lidé některé činnosti často opakují a stávají se z nich postupně stereotypy. „*Návyky jsou opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci“* (Bedrnová, 2004, str. 246). Návyk je naučený vzorec chování a může se objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti.

Zájmy

Zájem je speciální druh motivu. Zájmy aktivizují člověka k činnosti a tak u něj dochází k uspokojení potřeb. Představují schopnosti člověka (např. zajímá se o to, pro co má určité schopnosti nebo co mu jde a umí to). Pokud v určité situaci dává člověk něčemu konkrétnímu přednost, jedná se o zájem. O zájmu lze mluvit, když jedinec na něco upíná svoji pozornost, co vnímá z podnětů a co si pamatuje (Výrost, 2008). Existuje hned několik zájmů, např. poznávací zájmy, přírodní, obchodní, technické, výtvarné, sportovní, estetické, sociální, apod.

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty a hodnotové orientace se v průběhu života člověka mění. Mají centrální postavení ve struktuře osobnosti a představují vnější motivy. Všeobecně se za hodnotu považuje význam, který připisujeme nějaké věci, nebo činnosti. Hodnota je kritériem výběru cílů lidského snažení a také určitá norma pro výklad situací. V psychologii můžeme o hodnotách uvažovat v rámci čtyř pohledů:

- Hodnota jako cíl, o který člověk usiluje.
- Hodnota jako prostředek, kterým dosahujeme něčeho pro sebe významného.
- Hodnota jako motiv, kvůli čemu stojí za to usilovat o nějaký objekt nebo se mu vyhýbat.
- Hodnota jako kritérium, na základě kterého posuzujeme různé předměty a události okolního světa (Smékal, 1989).

Hodnoty a hodnotové orientace se vztahují i k potřebám. Určují, které potřeby mají být uspokojeny dříve a které později. Také úzce souvisejí s motivací a zájmy. Ovlivňují naši volbu cílů a prostředků (Smékal, 1989).

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

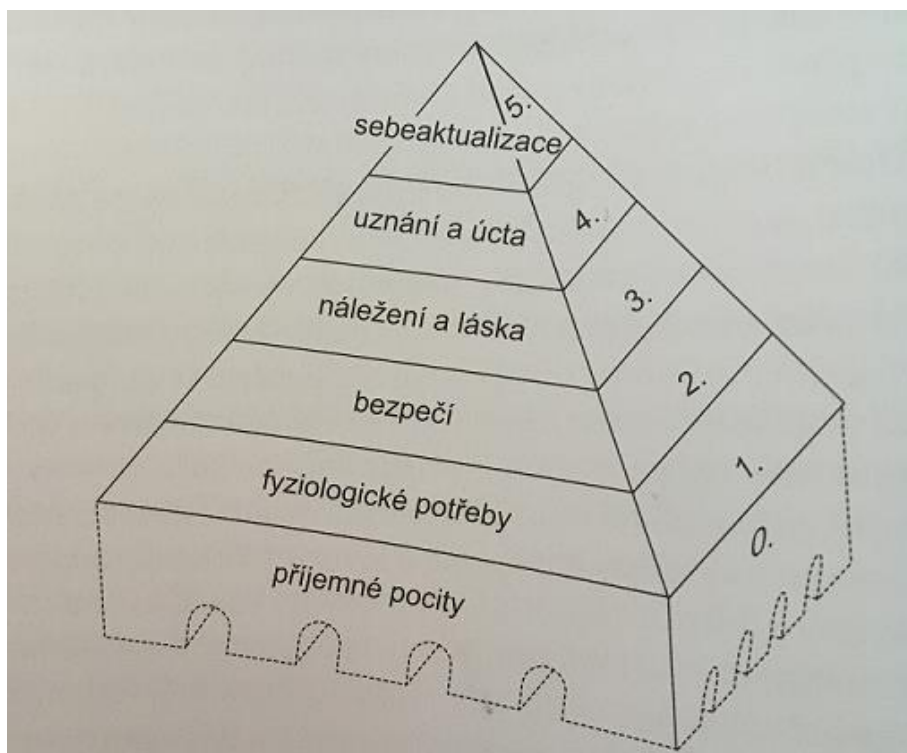
Specifickým druhem motivace je pracovní motivace, která je spojena s výkonem pracovní činnosti během zastávání pracovní pozice. Každý pracovník přistupuje ke svým konkrétním pracovním úkolům odlišně. Organizace se motivací snaží dosáhnout co nejvyšších výkonů u svých zaměstnanců. Jako první se pracovní motivací zabýval Taylor, již v druhé polovině 19. stol. Irena Wágnerová (2008) tvrdí, že Taylor „... dospěl k závěru, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu“ (Wagnerová, 2008, str. 14). Další významní autoři, zabývající se pracovní motivací, budou přiblíženi v následující kapitole.

3.1 TEORIE MOTIVACE

Cílem této části je zprostředkovat základní informace o významnějších teoriích motivace pracovního jednání. Blíže se zaměřím na teorii potřeb od A. Maslowa, teorii očekávání a hodnot od V. H. Vrooma, Alderferovu ERG teorii, McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci. Poslední teorie motivace, kterou blíže specifikuje je Herzbergova dvoufaktorová teorie.

3.1.1 Teorie potřeb

K pochopení lidských potřeb přispěl psycholog A. Maslow, který vytvořil hierarchický model potřeb. A. Maslow vytvořil 5 pater potřeb a Jiří Plamínek (2010) přidal ještě nulté patro, viz obrázek č. 1. Nulté patro, které přidal Jiří Plamínek, jsou příjemné pocity. „Vypadá to, že o našem chování rozhodují především pocity, které vznikají v souvislosti s jeho důsledky. Pokud jsou tyto pocity příjemné, chování fixujeme, jsou-li nepříjemné, chování se vyhýbáme“ (Plamínek, 2008, str. 76).



Obrázek č.1: Hierarchie potřeb doplněno J. Plamínkem (Plamínek, 2010, str. 74).

Příjemný pocit je naším motorem aktivního učení a chování. Je nutné tedy u jedince, kterého chceme motivovat, zjistit, o jaké patro potřeb usiluje. V Manažerské praxi se hierarchie potřeb vztahuje jen na vrchní 4 patra: bezpečí, příslušnost, uznání a sebeaktualizaci. Lidé, kteří usilují o bezpečí, lehce poznáme. *„Od svého okolí očekávají jasná pravidla pro život i práci, snadno srozumitelné struktury lehce pochopitelné děje (...) Lidé usilující o bezpečí potřebují především pečující pozornost. Vztah nemusí být nutně rovnoprávný, důležité je, aby poskytoval jistotu, bezpečí, zázemí, oporu, orientaci a řád“* (Plamínek, 2008, str. 79). Lidé usilující o příslušnost chtějí někam patřit a mít kvalitní mezilidské vztahy. Tito lidé potřebují zpětnou vazbu, která se vztahuje k jejich výsledkům v práci a užitečnosti. Pro organizaci je výhodné, když potřeby zaměstnance stoupnou na vyšší patro potřeb, protože zvyšuje kvalitu odvedené práce. Lidé, usilující o uznání, se srovnávají s okolím. Ptají se na názory a na zpětnou vazbu ke své práci. *„Právě nutková potřeba získat zpětnou vazbu je největším pomocníkem při rozpoznávání motivační polohy na této úrovni“* (Plamínek, 2008,

str. 82). Nejvyšší patro v hierarchii patří sebeaktualizaci. Charakteristickými znaky těchto lidí jsou: dobré vztahy k sobě samému, dobrý vztah k druhým, přizpůsobení bez závislosti, otevřenost k životu. Tito lidé přijali sami sebe a akceptují vlastní úspěchy i neúspěchy. Takoví lidé mívají přirozené charisma a jsou přirozenými lídry ve společnosti (Plháková, 2006). Čím je zaměstnanec v hierarchii svých potřeb výše, tím je pro organizaci motivace zaměstnance náročnější, jak na zvyšování jeho zkušeností, odborných dovedností a znalostí, tak i na vynaložené prostředky organizace.

3.1.2 Teorie očekávání a hodnoty

Teorie očekávání a hodnoty, někdy nazývaná jako teorie expektance, představil psycholog pracovního jednání a pracovní motivace Victor H. Vroom, v knize *Work and Motivation* publikované v roce 1964. Vroomova teorie očekávání je založena na třech klíčových proměnných: valenci, prostředcích a očekávání. Valence znamená preference či atraktivita výstupu pro jedince (subjektivně vnímaná hodnota cíle). Valence některých výstupů může být odvozována od jiných výstupů, ke kterým se díky tomu jedinec dostane. Např. lidé vidí v penězích hodnotu, která uspokojí jiné potřeby. Prostředky rozlišujeme podle výstupů první a druhé úrovně (je to činnost, prostřednictvím které dosáhneme cíle) (Blažek, 2014). Výstupy první úrovně se vztahují k výkonu. Výstupy druhé úrovně se vztahují k potřebám a závisí většinou na aktuálním výkonu. „*Lidé dostávají odměnu za to, co udělali, ne za to, že se snažili*“ (Dědina, 2005, str. 149). Očekávání se vztahuje k pravděpodobnosti, že bude určitého výstupu dosaženo. Hodnota očekávání se pohybuje od nuly (nulová pravděpodobnost dosažení výstupu) do jedné (jistota dosažení výstupu). Kombinace valence a očekávání určuje motivaci člověka k určitému chování. Tuto motivační sílu lze vyjádřit rovnicí $M = V \times E$. Motivace (M) je součtem produktů valencí všech výstupů (V), vynásobenou

silou očekávání k dosažení daných výstupů (E). Pokud je valence nebo očekávání nulové, je i motivace nulová (Dědina, 2005). „Člověk je tedy motivován k realizaci určité činnosti tím více, čím více si cení cíle, kterého chce prostřednictvím této činnosti dosáhnout a čím více věří, že toho cíle dosáhne“ (Blažek, 2014, str. 166). V praxi se ukazuje, že úspěšní lidé vyhledávají náročné cíle, které pro ně mají vysokou hodnotu. Riziko neúspěchu, při dosahování takového cíle, sice není nulové, ale není ani extrémně vysoké. Přiměřené riziko zvyšuje atraktivitu cíle.

3.1.3 Alderferova erg teorie

Alderferova teorie ERG je založena na existenci tří základních kategorií potřeb. Jsou jimi existence (existence needs), sounáležitost (relatedness needs) a růst (growth needs) (Armstrong, 2015). Existenční potřeba je například hlad, žízeň a v pracovním prostředí je touto potřebou mzda, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody. V rámci potřeby sounáležitosti se lidé potřebují „... zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti“ (Armstrong, 2015, str. 22). Potřeba růstu se vztahuje k příležitosti lidí, jak nejlépe mohou využít to, čím jsou a stát se tím, čím mohou. „Alderferova teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím, je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi, motivy“ (Kociánová, 2010, str. 29). Pokud jsou uspokojeny potřeby existenční a vztahové, ztrácejí svou naléhavost.

3.1.4 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojení a moci

McClellandova teorie potřeb je alternativní klasifikace potřeb, založená především na studiu manažerů. McClelland identifikoval tři potřeby: potřeba úspěchu, sounáležitosti a moci. Nejdůležitější je potřeba dosažení úspěchu, tzv. uspět v konkurenci, což je posuzováno na základě osobního standardu kvality. Potřeba sounáležitosti je potřeba přátelských a soucitných vztahů s ostatními. Potřeba moci je definována potřebou řízení nebo ovlivňování ostatních (Armstrong, 2015). McClellandova teorie potřeb koreluje s Maslowovou klasifikací potřeb. Sounáležitost koreluje s potřebou lásky a sounáležitosti na třetí úrovni Maslowovy hierarchie. Prosazení koreluje s potřebou uznání, tj. čtvrtá hierarchická úroveň. Uplatnění lze přirovnat k nejvyšší úrovni potřeby na Maslowově hierarchii, tj. sebeaktualizace (Kociánová, 2010).

3.1.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie dvou faktorů se zaměřuje na motivátory (vnitřní faktory) a hygienické vlivy (vnější faktory). K motivátorům patří činitelé, které uspokojují lidské potřeby a současně se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností. Motivace je odrazem potřeb a motivátory jsou prostředky jejich satisfakce. Satisfakce představuje dosažený cíl motivace. Hygienickými vlivy jsou činitelé nebo podmínky, ve kterých pracovník pracuje a které ovlivňují spokojenost. Hygienické faktory jsou nevýraznými v rámci motivace k práci. Do hygienických faktorů řadíme například plat, pracovní podmínky, firemní politiku, apod. Podle Herzbergovy teorie, pokud plat zaměstnance není vysoký podle jeho představ, může to vést k neuspokojení potřeb. Pokud ale zaměstnanec považuje svůj plat za dobrý, tak samotný tento fakt jej nemotivuje či neuspokojuje. Tyto faktory nepodporují motivaci, i když mohou vést k osobnímu uspokojení

zaměstnance. Mezi motivátory – faktory spokojenosti, patří: pocit dosažení výsledků; uznání; práce samotná; zodpovědnost; služební postup; osobní růst. Vnitřní faktory jsou spojeny s prací samotnou. Manažeři ve firmě by měli umožnit zaměstnancům přístup k vnitřním zdrojům uspokojení a vyhýbat se neuspokojení z hygienických faktorů. *„Hygienické faktory mohou být krátkodobě vnímány jako výhoda, ale podle Herzberga mají pouze malý účinek na udržení motivace na pracovišti. K trvalé a udržitelé motivaci vede příležitost osobního rozvoje, uznání za odvedenou práci, posílení zodpovědnosti za výsledek individuálního nebo skupinového úsilí a povaha samotné práce“* (Brooks, 2003, str. 57). Pokud manažer zvládne zajistit hygienické faktory, zbaví se tím demotivace. Chce-li ale manažer pozitivně motivovat, musí věnovat pozornost motivátorům.

3.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY

Existují pozitivní faktory, které bychom měli využít v rámci motivace pracovníků ve firmě. Mezi motivační faktory můžeme řadit dosažení cíle, uznání, práce sama o sobě, odpovědnost, postup a růst (Forsyth, 2000). Tyto faktory jsou odvozeny z Hertzebergovy dvoufaktorové teorie.

Dosažení cíle

Dosažení cíle je relativní hodnota. Pracovníkům by se mělo poskytnout dostatečné množství měřítek, kterými mohou své úspěchy porovnávat. Například množství (příjem, prodané výrobky, apod.), kvalita odvedené práce a čas, úspora výdajů, rychlost a efektivita, měření produktivity, spokojenost zákazníka, věrnost pracovníka vůči organizaci (Forsyth, 2000, str. 33 – 34). Čím více způsobů během poměrování věcí používáme, tím lépe zaznamenáme úspěch a tak lze i lépe motivovat. Pokud nedáme lidem cíl práce, někdy se může stát, že si ho sami vymyslí. To nemusí být na škodu, ale mohou být zdůrazněné nesprávné cíle a důležité aspekty mohou být nepovšimnuty.

Příklad takového úkolu může být dělník, který si dá za cíl vyrobit o 20 výrobků denně víc, ale opomene kvalitu. Úspěch patří mezi silný motivační prostředek a pokud je posílen ještě s dalším faktorem, faktorem uznání, je jeho moc ještě posílena.

Uznání

Pokud lidé nevědí, co mají dělat a neznají cíl své práce, je dosažení úspěchu a uznání obtížné. Uznání nemusí zabrat vedoucímu pracovníkovi moc času. Nejjednodušší forma je poděkování za dobře odvedenou práci. Existuje mnoho jednoduchých vět, které vyjadřují uznání a zároveň slouží jako pobídka. Například „Dobrá práce“, „To se ti opravdu povedlo“, „Ty už to máš hotové? Skvělá práce“, apod. (Špaček, 2014, str. 83).

Posílit účinek uznání lze tím, že vyslovíme uznání veřejně (při schůzi, apod.), uznání zviditelníme (na intranetu, v časopise, apod.), uznání opakujeme. Ve firmě lze použít různé certifikáty, dárkové předměty, atd. V pracovním prostředí se nejčastěji setkáváme s uznáním formou odměn. Např. služební auto, provize z prodeje, finanční výpomoc, důchod, hrazení výloh, podíly na zisku, prémie či akcie nebo dovolená (Forsyth, 2000).

Práce sama o sobě

Lidé tráví většinu svého života v práci, proto by měla být práce sama o sobě pro jedince oblíbená. Někteří lidé se motivují snáze, protože mají rádi svou práci. Pokud se lidé ocitnou v postavení v práci, které jim nevyhovuje, motivace je obtížná (Tureckiová, 2004). Ovšem i nezajímavá práce může být atraktivní, pokud mají lidé přehled, proč dělají to, co dělají a jak je jejich přínos důležitý. Práci lze učinit zajímavější například vybavením kanceláře, funkčností systému (s kterým pracují), úsporou času (například stravování na pracovišti, apod.), prostředím na pracovišti, atd. (Forsyth, 2000).

Odpovědnost

Lidé budou více přemýšlet o svých činnostech, když budou odpovědní za svou odvedenou práci. Nárůst produktivity pracovníků a jejich pečlivost vzroste, pokud bude dohledatelné, kdo za co zodpovídá: př. podepsané dokumenty, značky na produktech (které vytvořili či zabalili), apod. Čím je firma větší, tím se setkáváme s tzv. sociální inhibicí. Odpovědnost, za vyřešení úkolu, je na větším množství jedinců, tedy odpovědnost je na všech a vlastně na nikom konkrétně (Wagnerová, 2011). To může vést k značnému snížení výkonu.

Postup

Zaměstnanci mají rádi, pokud před sebou vidí kariérní postup. Postup na vyšší pozici působí většinou motivačně, protože dáváme lidem cíl, o který mohou usilovat. Celkově má dobrý vliv na pracovníky, pokud v organizaci postupují na žebříčku směrem nahoru. Firma si udrží takové pracovníky déle, než ty, kteří budou stále na stejné pozici, bez vidiny postupu (Forsyth, 2000).

Růst

V rámci motivační teorie rozlišujeme mezi postupem a růstem. Postup se odehrává v jedné organizaci, ale růst znamená přestup do jiného oboru, zaměstnání (Forsyth, 2000). Ve velkých firmách lze zůstat u stejného zaměstnavatele, ale přejít v rámci oddělení (třeba i mimo zemi). Pokud je manažer dobrý motivátor a ví, že už nemůže svému pracovníkovi nabídnout lepší podmínky, tak by měl umožnit lidem odejít.

3.2.1 Motivační faktory během změny

Základní motivační faktory v rámci změn v organizaci představují: smysluplnost práce, zajímavost, přiměřenost, osobní rozvoj, odborný růst, funkční postup, participativní řízení, spoluúčast a sdílení informací. Cíle motivace můžeme rozdělit na produktové a potenciálové. Produktový cíl motivace se orientuje na výkon. Potenciálový cíl motivace se orientuje na iniciativu, kreativitu a kvalitu. Aby firma dosáhla cílené motivace, může využít prostředky jako je hmotná odměna, ohodnocení statusové nebo benefitní, morální nástroje, firemní kultura a pracovní klima. *„Motivační působení se odehrává ve vztahu k potřebám, návykům, zájmům, hodnotám, ideálům pracovníků – jde jen o to, umět se v tomto spektru možností správně orientovat a využívat metod působení odpovídajících zamýšlenému cíli, potřebám a možnostem“* (Barták, 2004, str. 169).

Mezi motivační a stimulační prostředky a nástroje ve firmě patří:

- Hmotná odměna, například mzda, plat, odměny, prémie, apod.
- Obsah práce.
- Hodnocení a povzbuzování, které se přeneso i do spravedlivého odměňování, a profesní kariéry.
- Atmosféra v týmu a ve skupině – například soudržnost ve skupině a neformální vztahy.
- Pracovní podmínky a režim práce, které působí jako satisfaktory.
- Identifikace s firmou, s prací a s vykonávanou profesí (a s tím související pochopení cílů firmy).
- Externí stimulační faktory, jako je image firmy a úspěšnost na trhu (Plamínek, 2008).

Firemní kultura hraje také důležitou roli v motivaci pracovníků během změn v organizaci. Kvalitní firemní kultura umožňuje a podporuje sladění zájmů zaměstnanců a firmy, identifikaci pracovníků s firmou, participaci a kooperaci a skupinové vazby, akceptaci strategie, poslání firmy, péči

o zákazníka, otevřenost k změnám, seberealizaci a sebevzdělání zaměstnanců (Gillernová, 2011). Za pomoci motivačních faktorů ve firmě se organizace snaží mít nejenom spokojené zaměstnance, ale především výkonné zaměstnance.

3.3 PRACOVNÍ VÝKON

Vztah mezi motivací a výkonem je takový, že čím vyšší je motivace, tím vyšší je výkon. Pokud ale jedinec cítí mírnou úzkost (např. časový nátlak), jeho výkonnost je lepší, než silná úzkost, neboť ta zaměstnance ochromuje. *„Pro zdravého člověka je mírnější úzkost a strach faktorem, který zvyšuje jeho aktivitu, jeho pracovní motivovanost, stimuluje jeho poznávací a sebevýchovné zájmy“* (Wagnerová, 2008, str. 19). Milan Nakonečný (2004) zmiňuje amerického psychologa H. A. Murrayeho a jeho výkonovou motivaci: *„Výkon jako úspěšný či neúspěšný výsledek nějaké činnosti, nejen pracovní, má velký význam i pro jedince, protože je podstatným zdrojem sebehodnocení, a tedy úrovně sebevědomí, která zase určuje úroveň životní aspirace“* (Nakonečný, 2004, str. 200). Každý člověk chce být úspěšný, být obdivován za svůj výkon (ať intelektuální nebo fyzický). Ale současně mají lidé strach z neúspěchu a síla motivace výkonu je tedy poměrem mezi strachem z neúspěchu a touhou po úspěchu. Výkonové chování závisí i na cíli, na očekávání úspěchu. Lidé nemají rádi naprostý klid, ale ani nadměrnou zátěž (i když ji mnozí vyhledávají). Lidé mají v sobě potřebu moci, afiliace a potřebu intimity. U každého jedince jsou tyto potřeby různé. Potřeba afiliace se projeve jako snaha o sdružování se s jinými lidmi, nabízet jim pomoc a chovat se přátelsky. Potřeba moci se projevuje jako snaha ovládat jiné osoby, vnucovat jim své názory a postoje, kontrolovat je a řídit je. Potřeba intimity se projevuje jako osobní potřeba sdílet s druhými své osobní intimní problémy (Nakonečný, 2004).

V moderním přístupu řízení lidských zdrojů se vyzdvihuje potřeba vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa s ohledem na schopnosti, dovednosti a preference každého pracovníka. Díky tomu lze optimálně využít jeho pracovní schopnosti. *„Individuální přístup k pracovníkovi a jeho schopnostem pochopitelně znamená individuální, vyvážené a průběžné sledování a posuzování jeho pracovního výkonu“* (Koubek, 2004, str. 13). Tento individuální přístup vyžaduje soustavnou spolupráci a komunikaci mezi pracovníkem a manažerem, dále pak identifikaci problémů a jejich společné řešení. *„Řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu, výkonu týmu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu pochopitelně musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení či – lépe řečeno – vedení lidí pomocí formování odpovídajících postojů vedoucích pracovníků (manažerů) a musí jí být přizpůsobena i celá kultura organizace“* (Koubek, 2004, str. 20 – 21).

Pracovní výkon je výsledkem spojení úsilí jedince (množství energie vynaložené na plnění úkolu), jeho schopností (úroveň znalostí a dovedností) a vnímání své role (svých úkolů). K úspěšnému pracovnímu výkonu je třeba všech třech výše zmíněných složek. Cílem řízení pracovního výkonu je vyjasnění si vzájemného očekávání, kde hlavní roli hraje manažer a zaměřuje se na budoucnost (Armstrong, 2007). Hodnocení pracovního výkonu můžeme definovat jako *„... formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok se konajícími – setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost“* (Koubek, 2004, str. 31). Motivace ale není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Motivace i pracovní výkon je ve firmě propojen s firemním vzděláváním, rozvojem, pracovní spokojeností, odměňováním zaměstnanců i hodnocením zaměstnanců.

3.3.1 Firemní vzdělávání a rozvoj

Podnik, který organizuje vzdělávání a rozvoj, dává najevo, že si svých pracovníků váží. Vzdělávání je v mnoha firmách vnímáno jako odměna pro zaměstnance (Charvát, 2006). Proč je pro firmy výhodné vzdělávat své zaměstnance? Především kvůli dosažení lepšího pracovního výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností. Vzdělávání zaměřené na pracovní výkon *„... musí být intenzivní a důkladné především u manažerů, ale v zájmu efektivního uplatňování řízení pracovního výkonu nelze zanedbávat ani vzdělávání ostatních pracovníků“* (Koubek, 2004, str. 192). Konkrétní cíle firemního vzdělávání jsou založeny na:

- rozvoji schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu.
- Pomoci lidem v organizaci, aby rostli a rozvíjeli se pro budoucí potřebu lidských zdrojů organizace.
- Snížení doby potřebné k zácvičku a adaptaci zaměstnanců pracujících na nově zřízených místech (Hroník, 2006).

Rozvoj zaměstnanců nemusí být vždy pouze orientován na získávání znalostí a dovedností, které jsou nutné k vykonávání současné pracovní pozice. Např. používání asertivního chování, rehabilitační cvičení při práci u počítače, apod. může zvýšit i celkovou pracovní spokojenost zaměstnance.

3.3.2 Pracovní spokojenost

Spokojenost člověka souvisí s mírou vyrovnání se s životními okolnostmi. *„Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti“* (Kociánová, 2010, str. 34). Pro každého člověka má práce jiný význam, ale většinou je to velmi důležitý aspekt života. Spokojenost člověka je vysoce individuální a týká se subjektivního prožívání reality. V rámci spokojenosti hrají důležitou roli emoce, potřeby, postoje a hodnoty člověka (Wagnerová, 2008). Pracovní spokojenost je v odborných publikacích uváděna v souvislosti

s pracovní motivací, výkonností pracovníků, s firemní kulturou a identifikací s firmou, pracovní stabilizací a organizačními změnami. „Pracovní spokojenost je vymezována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci“ (Kociánová, 2010, str. 34). Pokud bychom hledali jednotnou teorii pracovní spokojenosti, nenajdeme ji, protože je to komplexní jev „... reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů“ (Kociánová, 2010, str. 35). Vlivy, které působí na pracovní spokojenost:

- Vlivy týkající se pracovní činnosti a pracovních podmínek.
- Vlivy na straně jedinců, tzv. individuální a osobnostní charakteristiky.
- Mimoorganizační faktory, tj. vlivy, které působí na organizaci a jedince z vnějšku.

Mezi faktory, které posilují pracovní spokojenost, patří „... průhledná organizační a personální politika; jasné a přiměřené určené cíle vlastní práce; různorodá práce; možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie; příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci; ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině; finanční ohodnocení; optimální spolupráce a mezilidské vztahy; bezpečnost vykonávané práce atd.“ (Kociánová, 2010, str. 36). Mezi zeslabující vlivy spokojenosti můžeme zařadit časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, převaha nepředvídatelných vlivů na práci, nedostatek času na osobní a rodinný život, sociální nepohoda na pracovišti, např. špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými. „Výzkumy nestanovily jakoukoli silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen“ (Wagnerová, 2008, str. 18). Vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování je velmi komplikovaný.

3.3.3 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací může zahrnovat mnoho faktorů, jako je výše platu, spravedlivé odměňování, možnost povýšení, participativní a ohleduplné řízení, zajímavé úkoly, vysoký stupeň autonomie, apod. *„Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují“* (Armstrong, 2007, str. 228). Spokojenost s prací se vztahuje k postojům a pocitům, které má jedinec ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, ale také kvalitou řízení, kvalitou sociálních vztahů na pracovišti a úspěšností jedince v práci. Ke správnému chování dochází nejpravděpodobněji tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni a práce jim přináší vysokou míru spokojenosti.

3.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Je nezbytné porozumět motivačním faktorům jednotlivých zaměstnanců, protože na základě těchto faktorů *„... lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování“* (Armstrong, 2009, str. 109).

„Odměňování je jakýmsi zákulisím scénou řízení pracovního výkonu“ (Koubek, 2004, str. 159) Odměňování má pracovníky podněcovat k pracovnímu výkonu a motivovat k dosažení zadaných cílů. Má zlepšit výkon jedince a prohloubit schopnosti i dovednosti. Dále má odměňování plnit funkci ocenění pracovníků za dosavadní práci. Odměňování by mělo zaměstnancům poskytovat uznání za jejich úspěch, či překročení jejich úrovně dosavadních schopností a dovedností. V posledních letech se stále více objevuje zásluhové odměňování, které spočívá v celkovém přínosu pracovníka v rámci plnění cílů organizace. Odměňujeme zaměstnance nejen za výkon (tedy jejich výsledky a plnění cílů), ale i za jeho schopnosti.

Zásluhové odměny motivují pracovníky k lepšímu výkonu a plní tedy pobídkovou roli (Koubek, 2004). Je-li odměňování pracovníků založeno na spravedlivých a jasně daných kritériích, tak přispívá i k utváření harmoničtějších vztahů v organizaci. *„Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní“* (Armstrong, 2009, str. 11). Odměňování zaměstnanců je ve firmách poskytováno nejčastěji formou zaměstnaneckých výhod.

3.4.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, které firmy navíc poskytují k různým formám odměny. Zaměstnanecké výhody v organizaci jsou za účelem:

- *„poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;*
- *uspokojovat osobní potřeby pracovníků;*
- *posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;*
- *poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny“* (Armstrong, 2007, str. 595).

Zaměstnanecké výhody jsou utvářeny a ovlivňovány strategií organizace a ekonomickými podmínkami firmy a to vše v rámci personální (či sociální) politiky. Zaměstnanecké výhody by měly splňovat konkurenceschopnost vůči ostatním firmám, nákladovou efektivitu, přizpůsobovat se jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků a být v souladu se zákony (Kociánová, 2010). Je důležité, aby byly výhody pro pracovníky přitažlivé a odpovídaly jednotlivým potřebám. Komunikace hraje také důležitou roli, protože pracovníci by měli být o výhodách informováni. Jelikož jsou zaměstnanecké

výhody nenároková složka odměny, pracovníci by měli znát skutečné náklady firmy na tyto výhody. Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- penzijní systémy;
- osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění posilující osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny);
- finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na služby poskytované organizací);
- osobní potřeby (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení);
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonických výdajů, mobilní telefony“ (Kociánová, 2010).

Mezi nejčastější benefity poskytované zaměstnavateli, v roce 2016, byly stravenky, pružná pracovní doba, příspěvek na penzijní připojištění, zkrácené pracovní úvazky a jídelna (Specialist, 2017). Ve firmách se i rozšířila nabídka volnočasových aktivit, ať už z oblasti sportu či kultury (př. Multisport karta). Systém benefitů v praxi funguje čím dál častěji na principu cafeterie. U cafeterie si zaměstnanci v rámci stanoveného rozpočtu vybírají z nabídky benefity, které pro ně mají nejvyšší hodnotu. Výhodou oproti běžně poskytovaným benefitům je individuální možnost volby podle osobních preferencí každého zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele je vyšší efektivita vynaložených nákladů firmy pro spokojenost zaměstnance (Benefit plus, 2017).

Běžné zaměstnanecké výhody nemají přímý vliv na výkon a nezahrnují ovlivňování motivace. Ovlivňují spíše postoje pracovníků v organizaci, působí na spokojenost a v důsledku mají vliv i na stabilizaci pracovníků. *„Zaměstnanecké výhody (benefity) mají v teorii i v praxi svá užívaná synonyma např.*

sociální výhody či péče o pracovníky, avšak jejich pojetí a obsah bývají různé“ (Kociánová, 2010, str. 164).

Do zaměstnaneckých výhod spadá i péče o zaměstnance, která se dělí na povinnou a dobrovolnou. *“Účelem péče o zaměstnance je (...)starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“* (Šikýř, 2016, str. 146). Povinná péče, jinak také aktivní péče o zaměstnance, je stanovena zákonem a patří sem například umývárny, záchody, šatny, parkoviště, odpočívárny apod. Ve velkých podnicích se setkáváme i s podnikovým zdravotnickým zařízením. Stravování také patří mezi povinnosti zaměstnavatele. Většinou zaměstnavatel na stravování přispívá či jej poskytuje. Dále sem např. řadíme pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odborný rozvoj, apod. (Dědina, 2005). Povinná péče vyplývá z pracovních, kolektivních a jiných smluv a z pracovněprávních předpisů. Dobrovolná péče vyplývá z personální politiky zaměstnavatele a jsou jimi například zaměstnanecké výhody, ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a personální rozvoj.

Kvalitní péče o zaměstnance má velký vliv na celkový výkon a spokojenost. *„Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců a jdou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“* (Šikýř, 2016, str. 146). Na základě pracovních výsledků firma hodnotí své zaměstnance a společně s odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců patří k účinným motivačním nástrojům.

3.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení může být formální a neformální. Neformální hodnocení probíhá průběžně, během vykonávané práce. Určitá zpětná vazba by měla být poskytována průběžně a nejlépe během pracovního výkonu (nebo co nejdříve

po ukončení dílčího úkolu/ cíle). V praxi by se mělo jednat o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy dochází k průběžné kontrole plnění pracovních úkolů a pracovního chování (Koubek, 2007). Formální vzdělávání neprobíhá průběžně, ale má stanovený pevný interval, nebo předem definované okolnosti. Důležité u formálního hodnocení jsou předem definované postupy, písemné hodnocení a většinou bývá hodnocení součástí osobní složky pracovníka (Koubek, 2007).

V praxi má hodnocení zaměstnanců ale většinou opačný dopad a to ten demotivující. Důvodem demotivujícího účinku hodnocení je většinou kvůli špatné implementaci systému hodnocení a výběrem nevhodných kritérií hodnocení apod. (Pilařová, 2008).

Nejčastěji se hodnocení pracovníků skládá z:

- měření, kdy se vyhodnocují výsledky, které se porovnávají s dohodnutými cíli a normami.
- Zpětná vazba, která poskytuje informace jednotlivým pracovníkům o jejich pracovním výkonu.
- Pozitivní posílení vědomí a to v rámci konstruktivní kritiky. Účelem je pochválit za to, co se povedlo a udělalo dobře.
- Výměna názorů a to prostřednictvím diskuze. Mělo by dojít ke svobodné výměně názorů mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným.
- Dohody, při kterých se hledají shody ve společných krocích, jež povedou ke zlepšení výkonu (Armstrong, 1999, str. 253 – 254).

V praxi se výsledky hodnocení nejčastěji používají pro účely odměňování, vzdělávání a rozvoji, k zlepšení pracovního výkonu, k rozmísťování pracovníků a k ukončení pracovního poměru.

3.6 MOŽNOSTI ZKOUMÁNÍ A MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Firmy měří spokojenost svých zaměstnanců za účelem získání informací o problémech a nedostatcích, které by mohly znamenat ztrátu kvalitního zaměstnance (ztráta intelektuální know-how). Loajální zaměstnanci jsou udržovatelé kultury podniku, znalostí, poznání procesů apod. (Vodák, 2011).

Pokud chce firma zjistit, zda má spokojené zaměstnance, musí si nejprve definovat, kdo je vlastně zaměstnanec (zda i brigádníci, zaměstnanci přes agentury apod.) a jak je pro organizaci důležité mít spokojené zaměstnance. Dalším krokem je identifikace znaků spokojenosti zaměstnanců nebo vedoucích zaměstnanců. Na základě znaků navrhne firma dotazníky k měření spokojenosti. Dalším krokem je stanovení rozsahu měření (vzorkování zaměstnanců). Jakmile si zvolí vhodnou metodu sběru dat, vytvoří firma vhodný postup pro vyhodnocení dat. Posledním krokem je využití výsledků jako vstupů pro zlepšování procesů ve firmě (Nenadál, 2008). Ve většině podniků se osvědčilo měřit spokojenost zaměstnanců jednou do roka a to za pomoci vhodného dotazníku, či strukturovaných rozhovorů. Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková (2011) nastínili oblasti, jakými se může dotazník zabývat. Jsou jimi:

- *„ztotožnění se s rozhodnutím managementu a loajalita k podniku;*
- *přesvědčení o tom že vykonávám smysluplnou práci;*
- *přístup k informacím umožňujícím kvalitní výkon práce;*
- *aktivní podpora týmové práce, tvořivosti a iniciativy;*
- *pomoc a podpora od nadřízených;*
- *celková spokojenost s podnikem“ (Vodák, 2011, str. 62).*

Motivaci, jako takovou, lze měřit pouze nepřímo, např. prostřednictvím produktivity, fluktuace, absencí nebo stížností. Většinou se v praxi setkáváme

s pracovním hodnocením, které má svůj význam, pokud ostatní položky pracovní motivace nejsou nastaveny na nemotivující úrovni. Dopad hodnocení na zaměstnance je také různý. Pokud má zaměstnanec silnou potřebu souladu a harmonie s okolím organizace, bude mít hodnocení vyšší význam – ať je kladné nebo záporné (Wagnerová, 2008). Firma by měla na základě výstupu z hodnocení upravovat motivační program.

3.7 MOTIVAČNÍ PROGRAM V PODNIKU

Motivační program umožňuje vykonávat zaměstnancům práci, která je pro ně přiměřeně náročná a umožňuje jim osobní rozvoj a zvyšování kvalifikace.

Cíle motivačního programu:

- stanovovat pravidla pro funkční postup,
- zajišťovat spravedlivé hodnocení a odměňování pracovníků,
- stanovovat pravidla komunikace a přístupu k informacím týkající se podniku,
- napomáhat dobrým vztahům mezi spolupracovníky (Dvořáková, 2007).

Motivační program by měl vyjadřovat předpoklady pro vznik a udržení žádoucí pracovní motivace (Kociánová, 2010). Během tvorby motivačního programu je prvním krokem analýza skutečností, které ovlivňují fungování podniku, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Po této analýze a zpracování výsledků musí být navržen systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který by zaměstnance vedl k vysokým výkonům. Důležitými faktory při tvorbě motivačního programu jsou informace o pracovní spokojenosti pracovníků, jejich hodnotových orientacích, potřebách a cílech, znalostech a možnostech rozvoje. Součástí motivačního programu je i vymezení prostředků stimulace pracovního jednání. Vedení podniku se během tvorby motivačního programu musí shodnout na oblastech, které jsou nejdůležitější,

např. zvýšení produkce, omezení fluktuace zaměstnanců apod. Výsledkem motivačního programu by mělo být definování stimulačních prostředků, které mají být použity k řízení pracovní motivace zaměstnanců. Např. stanovení výše odměny, možnost kariérního postupu a osobního rozvoje, zlepšení pracovních podmínek (Dvořáková, 2007).

Takto vytvořený motivační program musí být přístupný všem zaměstnancům. Zaměstnanci by měli být seznámeni s obsahem. Pokud je motivační program v podniku již vytvořen, stále by měla probíhat průběžná revize, která by zohledňovala změny v podniku (např. při změně podnikové strategie, či firemní kultury, se mění i hlavní cíle motivačního programu, tedy i prostředky stimulace pracovního jednání). Cílem motivačního programu je pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Pokud se podnik na změny nepřipraví, mohou mít na motivaci zaměstnanců špatný vliv.

4 FIRMY A MĚNÍCÍ SE SVĚT

V posledních letech jsme svědky značně dynamicky se měnícího prostředí. Dochází k proměnlivosti světa práce, spojené s rozvojem technologií a zvyšováním efektivity (Gillernová, 2011). Firmy jsou nuceny se této dynamice nějak přizpůsobit. Firmy jsou nuceny reagovat na měnící se prostředí, jinak by se snížila jejich konkurenceschopnost. Konkurenceschopná je každá firma, která působí na trhu a dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků ve své činnosti (Viturka, 2010). Je mnoho způsobů, jak lze zvýšit konkurenceschopnost firmy, jako třeba integrace. Ta představuje určitý potenciál pro snížení nákladů nebo získání lepšího postavení na trhu.

4.1 INTEGRACE FIRMY

Z hlediska vlastnického přesunu se jedná o akvizice podniků, fúze nebo vytváření společných podniků. Fúze představuje dohodu podnikatelů o splynutí jejich podniků v jediný podnik. *„Splynutím buď všechny podniky zanikají a vzniká nový podnik, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou“* (Synek, 2007, str. 377). Akvizice představuje převzetí podniků na základě koupě a prodeje. Společné pro fúzi i akvizici je spojení podniků do jedné firmy. Pro uvedené případy vždy platí, že dosažení cíle sledovaného vlastnickými přesuny je podmíněno rychlou integrací všech procesů nového subjektu do existujících struktur, eliminace přebytečných zdrojů a využití synergických efektů (Kislingerová, 2005).

Integrace firmy je buď horizontální, nebo vertikální. Horizontální integrace zasahuje do nové vytvořené skupiny konečných produktů nebo služeb. Rozlišujeme příbuznou integraci, kdy jsou podniky v příbuzném oboru nebo nepříbuznou integraci. V nepříbuzné integraci dochází ke sdružení podniků rozdílných odvětví. Hlavním důvodem k nepříbuzné integraci jsou finanční nebo politické důvody nebo rozložení rizika. Vertikální

integrace přesouvá, či rozšiřuje podnikání do oblastí, které slouží jako dodavatelské nebo odběratelské pro základní výrobky či služby. Cílem vertikální integrace je upevnění konkurenční pozice na trhu. Realizace vertikální integrace může přinést užitek v úsporách nákladů, v procesech, zdokonalení kvality kontroly nebo odstranění závislosti na dodavatelích (Synek, 2011).

Integraci je potřeba řídit jako projekt s jasným cílem, s definovanými zdroji a termíny. Integraci firem lze využít jako příležitost pro zlepšení existujících procesů ve všech spojovaných subjektech. Integrace zdrojů, procesů, firemních kultur a politik se dotýká většinou velkého počtu zaměstnanců, kteří se změnami cítí ohroženi. Pod integrací zdrojů si musíme představit jak hmotná i nehmotná aktiva tak i zaměstnance a zákazníky. Integrace firemních zásad a kodexů je většinou aplikována na základech firemní kultury mateřské společnosti (Duchoň, 2011). Právě integrace firemních kultur je nejobtížnější složka integrace.

4.2 FIREMNÍ KULTURA

V rámci změn v organizaci hraje firemní kultura důležitou roli. *„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků“* (Vysekalová, 2009, str. 67). Firemní kultura vychází z firemních hodnot a zahrnuje cíle organizace, styl chování i určité rituály, apod. Na začátku je firemní kultura plánovitá a lehce ovlivnitelná. Postupem času se ale stává, že vlivem každodenního života organizace se začne firemní kultura sama formovat a proto je důležité ji průběžně upevňovat (Vysekalová, 2009).

Již v první kapitole bylo naznačeno, že *„Chce-li si organizace udržet dobré konkurenční postavení, často se spojuje s jednou či více organizacemi, a to prostřednictvím fúzí a akvizicí, strategických aliancí či jiných forem spolupráce“* (Lukášová, 2004, str. 65). Kulturní aspekty hrají pro úspěch spojení firem důležitou roli. Hlavní příčinou, proč je těžké sladit firemní kultury, je kulturní šok, rezistence vůči změně a obrana vlastní identity. Kulturní šok nastává v případě, kdy jsou firemní kultury spojovaných firem odlišné. *„Lidé jsou vystaveni nutnosti komunikovat a spolupracovat s někým, kdo vnímá situaci odlišně, kdo dělá věci jinak“* (Lukášová, 2004, str. 65). Většinou je každá ze stran přesvědčena, že jejich způsob je ten správný. Pokud se kulturní rozdíly nijak neřídí, dochází k nedorozumění, nedůvěře mezi zaměstnanci a poklesu morálky a produktivity. Dalším jevem je vzrůst fluktuace a odchod klíčových pracovníků. K obraně své vlastní identity dochází během pocitu ohrožení. Kultura organizace, její základní předpoklady, normy a hodnoty poskytují člověku pocit sounáležitosti, stabilní a předvídatelné prostředí a emocionální pohodu (Lukášová, 2004).

Změna firemní kultury je tedy velice obtížná a hraje v ní roli hodně faktorů. Ian Brooks (2003) píše o sedmi důvodech od Pettigrewa, kvůli kterým je obtížné změnit firemní kulturu. První důvod je úroveň, protože kultura existuje v řadě úrovní organizace, od názorů ke kulturním artefaktům. Kultura je v organizaci všudypřítomná a zahrnuje všechnu organizační činnost. Mnohé z kultury se zdá být samozřejmé, takže kultura je implicitní. Těžko se provádí změna, pokud je implicitně částí myšlení a chování lidí v organizaci. Kultura má také hluboké historické kořeny a lidi v organizaci se socializují. Dalším důvodem obtížné změny je političnost, *„... protože určité mocenské skupiny mají právně zaručený zájem o to, aby panující názory a kulturní chování zůstalo tak, jak je“* (Brooks, 2003, str. 229). Při změně firemní kultury hraje důležitou roli pluralita kultur (soubor subkultur a odlišné skupinové zvyky a chování), vzájemná závislost kultury a politické organizace se

strukturou, systémy, lidmi a prioritami. Důležitost firemní kultury se odráží i v řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu. „Kultura ovlivňuje řízení pracovního výkonu v tom směru, že řízení pracovního výkonu funguje nejlépe, jestliže je v souladu s existující kulturou, hodnotami organizace (...) V tomto směru hrají rozhodující roli manažeři a jejich styl řízení, protože nejprve u nich musí dojít ke změně hodnot v nazírání na pracovníka a jeho práci“ (Koubek, 2004, str. 174).

Mezi největší chyby manažerů patří nedostatečné vědomí existence rozdílů ve firemních kulturách a také nepochopení jiné kultury. Dále je to nízká míra schopností a dovedností manažera vést a motivovat zaměstnance v rámci změn v organizaci (Lukášová, 2004).

Když už se ve firmě podaří sladit firemní kulturu integrovaných firem, můžeme se ve firmě setkat s konflikty mezi subkulturami v organizaci. Čím větší firma a více oddělení/divizí, tím větší šance na vytváření subkultur. „Pro subkultury je nutné k udržení kolektivního chápání a jednoty vymyslet počáteční procesy zespolečnění a pokračující mechanismy, které jednotlivce povolávají a ustavičně jim razí cestu do skupiny. Neodmyslitelnými kvalitami subkultury jsou kolektivní chování, normy a hodnoty“ (Brooks, 2003, str. 232). Pokud je firemní kultura ve firmě roztržena a nejasná, tak zaměstnanci nerozumí činnostem a procesům, které se odehrávají uvnitř organizace. Mezi nástroje, kterými lze zdokonalit firemní kulturu, řadíme firemní vize, poslání, symboly a hodnoty, firemní systémy, programy kvalifikační rozvoj, kariérový růst zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců (Barták, 2004, str. 65). Povědomí o firemní kultuře zajišťuje zpravidla oddělení řízení lidských zdrojů.

4.3 LIDÉ A ZMĚNY

Je nutné pochopit podstatu a nezbytnost změn. Musíme změny anticipovat, předvídat, iniciovat, protože pokud ve změně vidíme hrozbu, nebezpečí, riziko, tak je to špatně. Ve změně bychom měli vidět určité šance, možnosti osobního růstu i firemního rozvoje, protože pak můžeme změny řídit a nikoli být jimi pouze řízeni. Ve většině lidí změny vyvolávají nedůvěru, obavy, strach, protože se mění zavedené zvyky a pořádky (Smejkal, 2013). *„Přicházejí noví vlastníci, management, s nimi nové podnikatelské záměry, nové profesní orientace, nové nároky na zaměstnance. Firma, která chce obstát v tvrdých konkurenčních podmínkách, musí být silná a zároveň pružná“* (Barták, 2004, str. 18).

Pokud vedení firmy odbourává mezistupně v řízení, odstraňuje bariéry a motivuje své zaměstnance, tak vyrovnání se se změnami je rychlejší, než v byrokratické, autoritářské metodě práce s lidmi v organizaci. Změny nejsou pro člověka nic nového. Co je ale nového, je *„... permanentnost, dynamika, rostoucí frekvence, komplexnost a doslova globalizace změn ve stále tvrdších podmínkách rozšiřující se a prohlubující se konkurence“* (Barták, 2004, str. 21). Aby byli lidé připraveni na změny v organizaci, je důležitý leadership. Hlavními přednostmi leadershipu je orientace na lidi jako spolutvůrce, perspektivnost a orientace do budoucna, zkvalitňování firemní kultury a přímá cesta ke kvalitě firmy. V rámci leadershipu se musí z běžného manažera stát leader (vůdce), který by měl umět rozlišit, kdo z jejich zaměstnanců je proti změnám a kdo má pouze obavy z rizik spojených s jejich zaváděním. Manažer jako leader by měl být *„... garantem týmové spolupráce a partnerství, vést, motivovat a rozvíjet lidi, podporovat jejich tvořivost a inovativnost, utvářet participativní vedení, uznávat a žít s etickými a morálními hodnotami“* (Barták, 2004, str. 15). Aby zaměstnanci přijali změny, které s sebou přináší integrace firmy, musí být dobře nastavená firemní kultura a kvalitní leadership.

Pro integraci firmy musí být nastaveny vhodné podmínky, jako např. prostředí ve firmě. To obnáší dobrou informovanost zaměstnanců (kvalitní interní komunikace), vzájemná důvěra zaměstnance i zaměstnavatele, spravedlivé hodnocení a odměňování, týmová spolupráce a vyhnutí se tak konfliktům, spokojenost zaměstnance (s náplní práce, mzdou, spolupracovníky, s manažerem a firmou) (Barták, 2004). Nejdůležitější je hrdost zaměstnance na firmu, ve které pracuje, a sounáležitost s vizí, podnikatelskými cíli a plány firmy.

Častý důvod neúspěšné změny v organizaci bývá špatná motivace zaměstnanců, než chybné provedení samotného procesu změny. Vladimír Smejkal a Karel Rajs (2013) popisují praktické zkušenosti, kdy změna přináší neúspěch. Tyto zkušenosti jsou:

- změna je špatný nápad,
- lidé zamýšlenou změnu nepřijmou,
- plánovaná změna není účinně prezentována nebo poslouží pouze vedení,
- plánovaná změna je založena na minulosti,
- je příliš mnoho plánovaných změn (Smejkal, 2013).

Jak ovlivnit spokojenost zaměstnanců v průběhu změn v organizaci? *„Především tím, že dokážeme své zaměstnance, na základě Maslowovy hierarchie potřeb vhodně motivovat, se znalostí možností a mezi satisfaktorů a motivátorů a zákonitostí teorie očekávání (vztah mezi úsilím, výkonem a efektem)“* (Barták, 2004, str. 65). Změny v organizaci mohou mít dlouhodobý dopad na motivaci všech zaměstnanců ve firmě.

4.3.1 Motivace a změna

Změny mohou být zdrojem strachu, frustrace, obav, nebo výzvou a obnovou motivace. Když jednotlivec vstoupí do zaměstnání, vstupuje do ní v určité etapě. Zásadní organizační změna ale dostává firmu do jiné etapy a ovlivňuje různé lidi různým způsobem. Tato změna může vést zaměstnance k demotivaci, protože firma, do které vstoupil, se časem změnila a už nemusí korespondovat s jeho představami a spokojeností. Změny, které přináší například integrace firem, má dalekosáhlé důsledky pro motivaci a většinou je to stěžejní problém v organizaci (Brooks, 2003).

V rámci změn je velice důležitá komunikace ve firmě. Motivace a komunikace jsou na sebe v organizaci úzce navázány. *„Komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery, je životně důležitou složkou motivace. (...) Komunikace musí být navíc obousměrná“* (Brooks, 2003, str. 62). Motivace je individuální, jednoho zaměstnance může motivovat vidina prémie a jiný dává přednost práci na novém projektu nebo práci se svým týmem. V rámci motivace je důležitá komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. Špatná komunikace vede k motivačním problémům. Manažer co jen slibuje, ale neplní, nemůže mít motivovaný tým jako manažer s jasnou a jednoznačnou komunikací (Smejkal, 2013). V rámci změn v organizaci je komunikace ještě nutnější. Pokud zaměstnanci nejsou seznámeni s důvody změny, s postupem, s časovou náročností a dalšími informacemi vztahujícími se ke změně, může to vést ke špatným důsledkům.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů je strategicky promyšlený přístup k řízení lidí, který přispívá k dosažení cílů organizace. Ve firmě je vedení zaměstnanců především věcí manažerů. Manažer jedná se svými podřízenými a sděluje jim informace o cílech a vizích firmy. Jeho hlavním úkolem je vést a motivovat podřízené.

Motivace je vyjádřením určité hnací síly lidského jednání a chování. Pomocí motivace dosahujeme svých cílů a uspokojujeme své potřeby. V rámci motivace je důležité nalézt správný motiv člověka. Jedinec pak vykonává úlohu, protože je to pro něj významné a důležité. V rámci manažerské praxe se zaměřuje pojem motivace se stimulací. Je důležité tyto pojmy od sebe rozlišovat, protože stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku. Mezi nejčastější motivy řadíme peníze, pracovní výsledky a výkon, osobní postavení/ prestiž, přátelství, odbornost, samostatnost, tvořivost a jistotu. Motivace je velice individuální a to, co pro jednoho může být motiv, pro druhého je pouze stimulem. Záleží na vnitřním nastavení a aktuálních potřebách jedince.

Specifickým druhem motivace je motivace pracovní. Mezi významnější motivační teorie patří Teorie potřeb od A.Maslowa; Alderferova ERG teorie založená na sounáležitosti, růstu a existenci; McClellandova potřeba výkonu, spojenectví a moci, která je zaměřená na studium manažerů a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Z dvoufaktorové teorie jsou odvozeny motivační faktory, kde v prostředí firmy se nejčastěji využívá hmotná a nehmotná odměna, pracovní výkon, hodnocení, atmosféra v týmu, soudržnost skupiny, neformální vztahy, firemní vzdělávání a rozvoj, pracovní podmínky, režim práce a identifikace s firmou. Výše zmíněné motivační prostředky jsou zahrnuty do motivačního programu firmy. Tento motivační program se mění na základě dynamicky se měnícího prostředí firmy.

Firmy se mění na základě nutnosti konkurenceschopnosti na trhu. Je mnoho způsobů jak se s konkurencí vyrovnat. Jedním ze způsobů je například integrace firem. Integraci je třeba řídit jako projekt s jasným cílem. Nejdůležitějším prvkem integrace firem je nastavení firemní kultury. Firemní kultura vychází z firemních hodnot a zahrnuje cíle organizace. Kvalitní firemní kultura společně s leadershipem je základní stavební kámen při akceptaci změn podniku ze strany zaměstnanců. Ve většině lidí změny vyvolávají nedůvěru, obavy a strach, protože se mění zavedené zvyky a pořádky.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 STRATEGIE VÝZKUMU

Na základě požadavků firmy XY a po konzultaci s vedoucí práce, jsem vytvořila cíl práce. Cílem je analyzovat motivační a stimulační prostředky a zhodnotit jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců s ohledem na integraci firmy.

Na základě cíle práce bylo třeba stanovit výzkumné otázky:

- Jaké firma XY využívá motivační a stimulační prostředky?
- Jak se využívání těchto prostředků promítá do motivace a spokojenosti zaměstnanců?
- Jak jsou procesy motivace a stimulace ovlivněny integrací firmy?

Zvolila jsem kvalitativní výzkum, protože mi umožňuje hloubkově popsat integraci ve firmě XY a pomáhá zkoumat sociální realitu jednotlivých respondentů, kteří mohli sdělit své zkušenosti s integrací. Jako typ výzkumu jsem zvolila případovou studii, protože mi umožní pochopit procesy motivace a stimulace v kontextu integrace.

Hendl (2016) podává definici kvalitativního výzkumu od Glasera a Corbinové, kteří „... za něj považují jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace“ (Hendl, 2016, str. 45). Miroslav Disman (2011) tvrdí, že posláním kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích a pomáhá rozumět pozorované realitě. Typicky se ve kvalitativním výzkumu na začátku vybírá výzkumné téma a základní výzkumné otázky. Tyto otázky se během výzkumu mohou modifikovat či doplňovat. Kvalitativní výzkum se provádí v intenzivním kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny. *„Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co*

se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce“ (Hendl, 2016, str. 48).

Získaná data se induktivně analyzují a interpretují. Cílem konstrukce vzorku v kvalitativním výzkumu je „... reprezentovat populaci problému, populaci jeho relevantních dimenzí“ (Disman, 2011, str. 304). Za slabost kvalitativního výzkumu se považuje subjektivní dojem, který nemusí být zobecnitelný na populaci či do jiného prostředí. Výsledky mohou být ovlivněny výzkumníkem snadněji než v kvantitativním výzkumu. Za výhodu především považují získání hloubkového popisu případu a zohlednění působení kontextu a lokální situace (Hendl, 2016). V rámci kvalitativního výzkumu se pojí několik přístupů. S ohledem na cíl práce jsem zvolila případovou studii, která se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika případů.

5.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE

V případové studii můžeme uplatnit kombinaci kvalitativních i kvantitativních metod. Cílem je zachytit složitost případu a popsat vztahy v celistvosti. Případová studie je vhodná pro analýzu osob, organizací, institucí apod. Případová studie má různé typy, které se dělí podle sledovaného případu. Hendl (2016) uvádí tři typy případových studií dle Stakea: Intrinsitní, instrumentální a kolektivní případová studie. Intrinsitní případová studie „... se věnuje případu jenom kvůli němu samému. Výzkumník chce poznat právě tento případ, vztah k obecnější problematice nehraje roli (...) Cílem je holistické porozumění případu i pochopení jeho jednotlivých částí“ (Hendl, 2016, str. 105 – 106). Nejde tedy o ověřování hypotéz ani o vytváření obecnější teorie. Případ zkoumáme kvůli němu samému.

Výhodou studie je, že výzkumník se může věnovat do hloubky jedinému případu. Právě proto jsem zvolila intrinsitní případovou studii, protože chci

pochopt, jak se integrace firmy XY promítá do motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti. Námitkou proti případové studii může být teoretická znalost, která je důležitější než praktická. Nemůžeme většinou případovou studii zobecnit a také má tendenci potvrdit předem danou představu výzkumníka. Často je obtížné shrnout výsledky případové studie a navrhnout teorii. Na obranu těchto námitek lze říct, že při zkoumání společenských jevů je užitečnější konkrétní kontextová znalost. Lze zobecnit i na základě jednoho případu, protože je často výchozím bodem teorie. Jelikož je cílem práce specifický pohled na motivaci ve firmě XY ovlivněnou integrací, zmíněné námitky nejsou závažným důvodem, proč si nezvolit případovou studii.

Data pro případovou studii mohou být např. rozhovory, záznamy pozorování nebo dokumenty (Mareš, 2015). V mé diplomové práci využiji vícezdrojový sběr dat. Ve firmě XY vykonávám stáž a poslední rok jsem měla přístup ke zdrojům, které jsem následně analyzovala pro naplnění cíle diplomové práce. Zaměřila jsem se na informace dostupné z intranetu, firemního časopisu, z interních průzkumů a interních dokumentů.

Podklady, z kterých jsem čerpala na firemním intranetu:

- Firemní kultura a etika v sekci O nás.
- O firmě v sekci O nás.
- Odměňování, benefity a pracovní pomůcky v sekci Péče o zaměstnance.
- Hodnocení pracovních pozic v sekci Péče o zaměstnance.
- Rozvoj a vzdělávání v sekci Péče o zaměstnance.
- Zdravotní péče, BOZP a PO v sekci Péče o zaměstnance.
- HR procesy, normy a formuláře v sekci Péče o zaměstnance.
- Kolektivní smlouva v sekci HR procesy, normy a formuláře.

Podklady z firemního časopisu, ze kterého jsem čerpala:

- Článek odměňování 2016.

- Článek vzdělávání 2016.
- Článek integrace 2014.
- Článek integrace 2015.
- Článek integrace 2016.

Interní dokumenty, ze kterých jsem čerpala:

- Směrnice pro zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců XXX.
- Brožura pro nové zaměstnance.
- Průběh adaptačního procesu.

Interní průzkumy, z kterých jsem čerpala:

- Data ze zaměstnaneckého průzkumu 2013 – 2016.

Po této analýze jsem provedla rozhovory se šesti zaměstnanci firmy. Zvolila jsem polostrukturovaný rozhovor, protože poskytuje snáze zpracovatelná data a výsledná podoba všech realizovaných rozhovorů má podobnou strukturu. Způsob a formu odpovědi na otázky jsem zvolila volnou, takže si komunikační partner vybírá sám styl odpovědi (Miovský, 2006). Pro výběr výzkumného vzorku jsem zvolila metodu záměrného/účelného výběru. Podle Miovského (2006) během záměrného (účelného) výběru výzkumného vzorku stanovujeme postup, kde cíleně vyhledáváme účastníky podle určitých vlastností a kritérií. Vyhledáváme pouze ty jedince, které nám toto kritérium nebo soubor kritérií splňují a přitom jsou ochotni se do našeho výzkumu zapojit.

Za kritérium jsem stanovila zapojení se zaměstnance do integrace. Nejprve z firmy XY dva zaměstnance, kteří jsou ve firmě déle jak čtyři roky a mohou popsat změny, které během integrace pociťovali. Potom dva zaměstnance z firmy, která prodělala fúzi v roce 2014 a dva zaměstnance z fúze firmy roku 2015. První tři komunikační partnery z firem jsem vybrala nahodile. Další tři komunikační partnery jsem volila pomocí sněhové koule. Hendl (2016)

popisuje, že jaký počet případů a výběr zvolíme, závisí na účelu studie. Metoda sněhová koule nám umožňuje volit další případy na základě doporučení již zkoumaných jedinců.

Kontakt s potenciálními komunikačními partnery z firmy XY jsem navazovala pomocí emailu nebo osobního setkání. Komunikačních partnerů bylo šest, z toho 5 zaměstnanců z oddělení divize lidských zdrojů a jeden z divize generálního ředitele. Délka rozhovoru byla přizpůsobena výřečnosti či otevřenosti komunikačního partnera, ale rozhovory se časově pohybovaly od 15 minut po 40 minut. Ještě než začal samotný rozhovor, každý zaměstnanec mi podepsal informovaný souhlas, z důvodu zásad etického jednání (viz příloha č. 1: Informovaný souhlas). Rozhovory se zaměstnanci jsem zaznamenala na digitální záznamník v mém osobním telefonu. Záznamy jsou uchovány v digitální podobě. Všech šest komunikačních partnerů bylo předem seznámeno s použitím získaných dat a také s anonymizací. Jména účastníků rozhovorů nejsou uvedena. V průběhu rozhovorů jsem byla přítomna pouze já a komunikační partner. Rozhovory probíhaly ve firmě XY v zasedacích místnostech či kancelářích komunikačních partnerů.

V návaznosti na prostudovanou literaturu a z informací o společnosti XY jsem vymezila základní otázky pro polostrukturovaný rozhovor, které mi sloužily jako tazatelské schéma (viz příloha č. 2: Tazatelské schéma polostrukturovaného rozhovoru). Aby se rozhovor držel tématu, o kterém jsem chtěla vědět co nejvíce, měla jsem připravené i doplňující otázky, ale během rozhovoru bylo nutné přistoupit i k improvizaci, aby byla zachována jeho plynulost. Otázky v polostrukturovaném rozhovoru byly stanoveny s pomocí odpovědné osoby za vedení diplomových prací ve firmě XY. Nahrávky rozhovorů jsem následně přepsala a vznikl základní materiál, který jsem dále upravovala (viz příloha č. 3: Transkripční značky a ukázka přepisu rozhovoru KP3). Konkrétně jsem použila techniku doslovné transkripce. Následoval výběr jeho podstatných částí a kódování textu. Kódování textu mi

umožnilo s informacemi dále pracovat. Nejprve jsem pročítala jednotlivé rozhovory. Zaměřila jsem se na zajímavé, překvapivé či opakující se údaje a na aspekty týkající se zkoumaného jevu. Text jsem rozdělila tematicky dle případů a tím mi vznikly kategorie. Následovalo opět pročítání rozhovorů se záměrem označit pasáže stejného významu. Tzv. barvení textu jsem použila v této fázi zpracování materiálu. Barevně jsem vyznačila části textu, které se opakovaly u většiny komunikačních partnerů. To usnadnilo orientaci v textu a jeho následnou analýzu. Tímto krokem mi vznikly další subkategorie. Na základě zpracování dat z rozhovoru a interních zdrojů ve firmě XY jsem mohla postoupit k následnému vyhodnocení dosažených informací.

6 POPIS PŘÍPADU A VÝZKUMNÁ ZJIŠTĚNÍ

Firma XY v posledních 5 letech prodělala víc jak dvě integrace s různými firmami. První fúze proběhla v roce 2014 a druhá fúze v roce 2015. V současné době ve firmě probíhají přípravy na proces v pořadí již třetí integrace. První i druhá integrace byla vertikální a pomohla tak upevnit firmě XY konkurenční pozici na trhu. Z důvodu zajištění anonymity komunikačních partnerů uvedu pouze základní orientační informace k firmě XY. Firma XY je akciová společnost, která je součástí mezinárodního koncernu a na českém trhu funguje přes 10 let. Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 4000 (Interní zdroje, 2016).

Ve výzkumu jsem se zaměřila na prostředky motivace a stimulace ve firmě XY a jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců během integrace. Syntetizuji zde poznatky získané během rozhovorů se zaměstnanci firmy XY a analýzu interních dokumentů (rozhovory jsou z důvodu anonymity místy skryté).

6.1 MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY VE FIRMĚ

Na základě analýzy interních zdrojů ve firmě XY jsem se setkala s nejvíce používanými motivačními a stimulačními prostředky, které jsou využívány ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Mezi tyto prostředky patří možnost osobního rozvoje, zaměstnanecké výhody, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, možnosti kariérního postupu, pracovní prostředí a budování dobrého kolektivu, režim práce a externí stimulační faktory (Interní zdroje, 2016). V rámci rozhovorů jsem identifikovala motivační a stimulační prostředky, které sami komunikační partneři dávají do souvislosti se svou motivací a spokojeností.

6.1.1 Manažer jako základ všeho

Ten, kdo má zajistit motivaci zaměstnanců ve firmě XY, jsou jednotliví manažeři. Jejich úkolem je zjistit, jaké má zaměstnanec motivy a stimuly. Zda motivem pro zaměstnance jsou peníze, osobní postavení, přátelství, jistota, samostatnost, odbornost či tvořivost (Interní zdroje, 2016). Komunikační partner č. 5 (dále KP5) spojil svou pracovní motivaci s osobou manažera:

„Já už měl jako hodně manažerů a různých. A co ovlivní jako hodně mou motivaci je založený na MÝM osobnostním profilu a mého manažera. Když se jako s ním nesejdu tak je to hodně špatný (...) Nejhorší na tom je, že i kdybych třeba jako chtěl jít si stěžovat, že je něco špatně, tak nemůžu nikam. Prostě to mi vezme třeba ta sekretářka a někam nad se už nedostanu, protože to řeší ten můj nadřízený, s těma co jsou vejš.“ KP5.

„Je mi jako fakt na prd z toho, že mi odešla. Jako ta motivace a ten přístup její. Vždy si udělala čas a vše jsme řešili jako společně no. Ty porady s ní jako byly super a já se fakt těšila do práce na to kafe no (smích)“ KP3.

„Nemám k tomu žádný prostředky k tomu být motivována i ta společnost sice tady na venek se tváří jak tady dělá všechny programy pro zaměstnance, ale NENÍ to pro běžný zaměstnanec, takže pro mě tady nic nemotivuje v tuhle chvíli “ KP2.

KP2 zmiňuje rozvoj, který není pro běžné zaměstnance. Ve firmě XY funguje rozvoj a vzdělávání manažerů už víc jak deset let. Záměrem tzv. konceptu manažerského rozvoje je zvýšit kulturu leadershipu, inspirovat manažery a zvýšit spokojenost zaměstnanců a celkový výkon společnosti. Systematicky se manažeři rozvíjí v návaznosti na strategii společnosti formou povinných a volitelných rozvojových aktivit. Každý rok je koncepce manažerského rozvoje věnována jiné oblasti, které na sebe navazují. Od roku 2011 proběhl manažerský rozvoj na téma Hay diagnostika stylů řízení a organizačního klimatu, řízení změn, Odpovědnost, Collaboration, Empower to perform, Inovace a leadership (Interní zdroje, 2016). Tyto rozvojové aktivity pro manažery jsou hodnoceny kladně v rámci zpětné vazby od účastníků.

6.1.2 Nevidí přínos vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě XY zahrnuje celou řadu procesů a aktivit, které se týkají všech zaměstnanců společnosti, nejen manažerů. Tyto aktivity jsou zaměřené na neustálé zvyšování výkonnosti a úrovně kompetencí. Zároveň podporují naplňování strategických cílů společnosti. Rozvoj zaměstnanců je ve firmě XY vnímán jako ucelený proces, který začíná hodnocením zaměstnanců, a prostřednictvím zlepšování kompetencí a úrovně znalostí vede ke zvyšování výkonnosti. Firma XY staví své vzdělávání na metodě 70-20-10. Model 70-20-10 je založen na přístupu, kdy ze 70% je vzdělávání "On the job", z 20% "Relation ship based" a z 10% "Off the job". Vzdělání "On the job" probíhá jako nedílná součást pracovních dnů. "Relation ship based" se orientuje na sociální vazby a networking, které můžeme čerpat pomocí znalostí a dovedností. Vzdělávání "Off the job" je tradiční vzdělávání formou různých kurzů, seminářů či e-learningu (VSP, 2012, str. 254). Tento rozvoj je individualizovaný, tedy přizpůsobený potřebám každého jednotlivce. V rámci tohoto modelu jsou zaměstnanci ze 70 % vzdělávání v každodenních situacích. Rozšiřují svou náplň práce, sdílí své znalosti, účastní se na projektech, řeší problémy apod. Zaměstnanci mohou využít interní i mezinárodní rotace, nebo Den se zákazníky. Vzdělávání 20 % je v rámci budování kontaktů a koučinku. Zaměstnanci mohou využít koučink, mentoring, networking, hodnotící rozhovory, 360° zpětnou vazbu, rozvojové rozhovory atd. 10% vzdělávání probíhá cestou formálního vzdělávání. Firma XY nabízí vzdělávání formou kurzů, workshopů, seminářů, konferencí, týmových aktivit, e-learningů apod. V současné době je k dispozici i podrobný Katalog vzdělávání, který nabízí velké množství tréninků z oblasti osobnostního i profesního rozvoje. Zaměstnanci mají možnost vybírat i z téměř neomezené kapacity externích kurzů, na které se přihlašují individuálně. Stále využívanější službou je i definování

vzdělávacích programů "na zakázku", které napomáhají řešit specifické problémy určitého týmu nebo pracovní skupiny (Interní zdroje, 2016).

O těchto rozvojových a vzdělávacích akcích měli všichni komunikační partneři povědomí. Většinou ale tuto možnost vzdělávání a rozvoje ve firmě nevyužívají.

„Ne. nevyužívám. Já byla na školení před rokem naposledy. Já jsem fakt strašně dlouho nebyla. Jako prostě nevím, já se nepřihlásím. Já nevím asi... To je tak nějak spojeno s tou motivací a tou náladou víš? Jakoby, asi jako bych tam šla, ale ty jo si řeknu, ty jo, teď tady musím dělat tohle a pak to nestihnu a puđu dýl domů a nechci víš jako? No možná, kdyby to bylo nějaký super téma, tak asi tam jako puđu, ale příznám se, teď jsem se ani nedívala co tam jako máme. Proč bych tam šla. Kdyby to bylo super téma, tak tam puđu ale nedívala jsem se ani co tam teď máme.“ KP3.

Čas, strávený na školení či tréninku, by komunikačním partnerům někde chyběl.

„Když půjdu na školení, tak mi ten čas bude někde chybět““ KP1.

Nebo jim nabízená nabídka nepřijde lákavá a spíše by potřebovali speciálně zaměřený kurz na svou pracovní oblast, který je ale finančně náročnější pro firmu.

„... nějaký informace o rozvoji mám. Pro mě osobně tam ale není nic, co můžu využít. Momentálně teda vzdělávání nevyužívám. Mně chybí spíš takový ty odborný věci...“ KP2.

„... no chtěla bych třeba na odborný kurz, nebo něco zajímavějšího, ale to stojí třeba 15 až 20 000 za jednoho a to je už hodně no. To ti jako nezaplatí“ KP4.

„Jako nemám potřebu jít za interním koučem. Je to prostě ten člověk z firmy a já mu nechci říkat svoje osobní problémy a svěřovat se prostě někomu kdo v té firmě pracuje a zná mě“ KP6.

Firma XY má propracované vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale jak vidíme v rozhovorech, komunikační partneři neprojevují zájem o účast na interních vzdělávacích procesech.

6.1.3 Dobrý kolektiv jako motivační prostředek

Firma XY se snaží budovat dobrý pracovní kolektiv. Aby se upevňovaly vztahy mezi kolegy, pořádá pravidelně vánoční večírek a dětský den. Firma organizuje různé soutěže přes internet a v časopise vychází fotky zaměstnanců, které potkala radostná životní událost (př. svatba, narození potomka, apod.). Podporuje worklife balance za pomoci firemní facebookové stránky. Pravidelně pořádá společenskou snídani s vedením a v neposlední řadě setkávání s kolegy z týmu. Dále se v rámci rozvoje a vzdělávání uskutečňují přednášky se zajímavými osobnostmi ve velkém konferenčním sále s občerstvením a prostorem k otevřené komunikaci. Dobré vztahy uváděli komunikační partneři jako důvod, proč se cítí být ve firmě motivováni a spokojeni.

„Ano, cítím se být motivována (smích). Ještě STÁLE se cítím být motivována. Mám tu spoustu lidí, co jsou se mnou a s některýma v silný vazbě a není to o tom, že se vidáme mimopracovně, ale v tý práci si popovídáme i soukromě. LIDI, lidi, lidi to je co mě motivuje moc a práce jako taková. Je to pestrý, každou chvíli se dělá něco jinýho“ KP4.

Se stejným názorem jsem se setkala i u dalšího komunikačního partnera, který měl pocit, že v práci setrvává především kvůli kolektivu.

„Já si zajdu na kouřovou a pokecáme. Jsem tady s těma lidma ráda. Probereme rodinu, nemoci, je to takovej zповědні koutek (smích) kde probereme všechno no. A když se něco nepovede tak si zanádváme u toho cigára no (smích)“ KP1.

Důsledek rozbití kolektivu se v jednom rozhovoru ukázal jako silně demotivující prvek, který ovlivňuje i celkovou spokojenost v práci.

„Jsem úplně DEMotivovaná. Fakt jako. My to jako vadilo hodně. Neříkám jako, [REDACTED] a proč? PRO NIC. Stejně děláme to všechno, jak bylo, to stejný co bylo, akorát že ONA musela odejít, aby prostě tam nějaký DEMENTNÍ [REDACTED] vymyslelo DEMENTNÍ plány“ KP3.

Na těchto rozhovorech vidíme, že atmosféra v týmu, neformální vztahy a soudržnost ve skupině hrají důležitou roli v celkové motivaci zaměstnanců.

6.1.4 Hodnocení odkázané na množství finančních prostředků

Ve firmě XY je celkový výkon zaměstnance spojen s oblastmi hodnocení. Hodnotí se cíle, kompetence zaměstnance a realizuje se rozhovor o jeho kariéře. K dispozici mají manažeři různé rozvojové nástroje, které umožňují zaměstnancům i manažerům získat objektivní pohled okolí na jejich osobu nejen z hlediska výkonu a stanovit možnosti dalšího osobnostního rozvoje (např. 360° zpětná vazba). Hodnocení se skládá z diskuze o kariérních očekáváních, o konkrétních oblastech rozvoje a nastavení cílů pro následující hodnocené období (Interní zdroje, 2016). Manažer, na základě výsledků, navrhuje rozvoj v oblasti, kterou je třeba posílit, či ve kterých má zaměstnanec mezery. Během hodnocení zaměstnanců souběžně probíhá i plánování IDP (Individual Development Plan). Hodnocení je ve firmě XY jednou ročně a tomu předchází i zaměstnanecký průzkum.

„Hodně záleží na manažerech a je to hodně o tom že ta kultura je taková jako softová věc která se nedá vyjádřit penězma. A protože tady všichni rozhodnou jen na základě business casu, kolik Vám to uspoří lidí a přinese peněz, tak některý věci jsou jako neobhajtelný. Máte nějaký budget, tak si s tím na něco hraje“ KP5.

„... jako když nás hodnotila [REDAKCE], tak nám na rovinu řekla jako, že má prostě stanovenej budget a když nám dá všem, že jsme jako splnili na těch sto procent, tak vlastně to nemůže. (přemýšlí) Ona jako chtěla, aby odměny za hodnocení byly jako stejný v tom týmu. No a tak vlastně jsme všichni splnili na 75% hmm abychom měli jako stejný peníze“ KP3.

Jak naznačil KP5 a KP3, hodnocení záleží na manažerovi a na penězích. Pokud nejsou peníze, tak i když je Vaše hodnocení kladné, musí někde na hmotnou odměnu manažer vzít.

6.1.5 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Cílem politiky odměňování ve firmě XY je získat a udržet si kvalitní zaměstnance, kteří budou společnost reprezentovat a zaručovat její fungování na vysoké profesionální a odborné úrovni. Základními zásadami odměňování ve firmě XY jsou:

- transparentnost,
- spravedlnost,
- konkurenceschopnost,
- motivace.

Transparentností se ve firmě rozumí pravidla z oblasti odměňování, která jsou otevřeně komunikována všem zaměstnancům prostřednictvím různých komunikačních kanálů (např. intranet apod.). U spravedlnosti je důraz kladen na interní spravedlnost při porovnávání pracovních pozic napříč firmou XY. Konkurenceschopností je myšlena snaha o zajištění konkurenceschopnosti systému odměňování ve srovnání se zvoleným odpovídajícím externím trhem. Cílem je získat a udržet kvalifikované a výkonné zaměstnance (Interní zdroje, 2016). Motivace v rámci odměňování má vést zaměstnance k vysokému výkonu vedoucímu ke splnění cílů firmy XY. Všichni komunikační partneři jsou spokojeni s odměňováním.

„Jsem spokojen, ale mohlo by to být lepší (smích), ale jsem spokojen“ KP5.

„... NAPROSTO spokojena (smích)“ KP1.

„Ted' už je jiná situace, takže jsem spokojena, protože budu mít zaplacený ten no ten čas, takže ted' už jsem jako spokojena“ KP2.

Firma XY nabízí balíček zaměstnaneckých výhod a pracovních pomůcek, který obsahuje širokou škálu benefitů z mnoha různých oblastí.

- Stravování.
- Cafeteria.
- Pracovní počítač, který lze využít i k soukromým účelům.

- Mobilní telefon s poplatkem za výběr z rozšířené nabídky a možnost měnit jej za nový model každé dva roky.
- Výhody z oblasti pracovní doby (home office, flexibilní pracovní doba, zkrácená pracovní doba).
- Zdravotní péče.
- Příspěvek na penzijní spoření.
- Slevy na nákup zboží a služeb.
- Služby hrazené zaměstnavatelem (lázně, rekreační a kulturní střediska).
- Kvalifikace (kurzy, stáže, pobyty v zahraničí).
- Podnikové slevy na jejich produkty (Interní zdroje, 2016).

Nejčastěji komunikační partneři využívají telefon, stravenky a cafeterii.

„Jsem spokojená. Nejvíc využívám stravenky, telefon a tarif. To vnímám moc jako výhodu“ KP4.

KP3 z počátku nevěděl, co je benefit kromě cafetterie.

„No benefity, já mám asi jako benefit jen tu cafeterii. Já nevíím co jinýho je benefit, tady vlastně. Já nemám takový to daňový přípojištění atd. Co je benefit třeba?“

KP3.

Tato KP3 uvedla, že firma XY má zaměstnanecké výhody kvalitní oproti jiným firmám, ale protože jsou zaměstnanci zhýčkaní, ani si nemusí uvědomovat, co jim firma vše poskytuje:

„Já si myslím že si to většina lidí neuvědomuje. Víš? A takových věcí je víc a taky možná ja si to neuvědomuju, víš, jako. Pak kdyby nás šouply do nějaký malý soukromý firmy, támhle někde v horní dolní, tak to by 99% lidí čumělo jak PUCI, co jako tady bylo a tam jako není včetně jakoby přístupu a chování se lidem jako“. KP3.

KP6 uvedla pružnou pracovní dobu jako benefit.

„Je super, že si můžu třeba tu pracovní dobu nakombinovat, jak já potřebuju. Třeba když jdu ráno k doktorce tak přijdu později a nebo místo oběda si zajedu pro

opravený auto (smích). Tohle je fajn. To je jako velká výhoda, že mě nikdo nebuzeruje a mám jako volnou ruku v tom plánování mého času no“ KP6.

V této oblasti se komunikační partneři shodli na spokojenosti s hmotnými i nehmotnými odměnami.

6.2 ZAMĚSTNANECKÝ PRŮZKUM JAKO PŘECEŇOVANÝ BAROMETR SPOKOJENOSTI

Ve firmě XY mají pravidelný zaměstnanecký průzkum, kterým zjišťují atmosféru ve firmě a spokojenost svých zaměstnanců. Zaměstnanecké průzkumy, které probíhají formou dotazníku přes firemní intranet, jsou pro manažery zdrojem zpětné vazby od zaměstnanců. Zároveň je dotazník jakýmsi barometrem atmosféry ve firmě XY. Tyto dotazníky v sobě zahrnují zjištění míry spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanecké průzkumy nejsou povinné, přesto je na zaměstnance kladen podnět k vyplnění skrze intranet a email. Většinou se návratnost pohybuje kolem 70%. Každé kolo dotazníku obsahuje sadu mezinárodních otázek zaměřených na různá témata a několik otázek volených lokálně. Tyto dotazy se týkají aktuálních témat ve firmě XY, jako firemní kultura, zákaznická spokojenost, spolupráce, atd. Odpovědní škála je pro všechny otázky pětibodová s vyjádřením míry souhlasu nebo nesouhlasu. Výsledky jsou tvořeny součtem nejvyšších hodnot míry spokojenosti. Ve firmě probíhají dva durhy dotazníku. Jeden dvakrát ročně v celém nadnárodním koncernu. Druhý dotazník probíhá jednou za dva roky v celém nadnárodním koncernu (Interní zdroje, 2016). Tento dotazník je obsáhlejší v porovnání s prvním. Výsledky průzkumů jsou zpracovány na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Po každém kole průzkumu dostanou jednotliví ředitelé report s výsledky za své funkční oblasti. Souhrnné výsledky dotazníků za firmu XY jsou pravidelně zveřejňovány v interních komunikačních kanálech. Úkolem manažerů je výsledky průzkumu svému

týmu představit, diskutovat o jejich příčinách a naplánovat aktivity, které pomohou dané oblasti dále zlepšovat.

„My jsme dostali loni jakoby zpětnou vazbu od našeho bejvalýho šéfa ale co si jako pamatuju, tak je to taková obecná zpětná vazba že 86% by doporučilo firmu jako zaměstnavatele. Nebo tam je to jako smutný. Nevím, jak se s tím pracuje dál“ KP5.

Tyto data z průzkumů nemůžu zveřejnit, protože si to firma XY nepřeje. Po rozhovorech se zaměstnanci mi ale ani tato data nepřišla zásadní. Důvodem je, že zaměstnanci tyto zaměstnanecké průzkumy berou s velkou rezervou. I když zaměstnanecký průzkum vyplňují.

„Joo, pravidelně (smích)“ KP4.

K průzkumu se KP2 staví negativně a nemá pocit, že by výsledky měly nějaký dopad na další fungování firmy:

„NO JISTĚ že ho vyplňuju, ale myslím si, že se neděje NIC“ KP2.

KP4 výsledky průzkumu vidí jako přeceňované

„Jako co JÁ VÍM, tak jako ty výsledky se ROZHODNĚ jako prochází. A rozhodně se nad nima jakoby bavěj. (...) Ve finále jim vysvětlíš, že bude lepší, když prostě budeme dávat, že všemu rozumíme, že prostě nemá smysl se tím trápit (smích). Upřímně. Myslím si, že výsledky █████ (přemýšlí) jsou lehce PŘECEŇOVANÉ (...) a na druhou stranu, mám trošku obavu, že v okamžiku, kdy se vlastně pořád a ještě pořád jako by bavíme nad tím, co že která otázka znamená, tak se jako trošičku obávám, že ne vždy měříme to, co jako reálně chceme. Protože vždycky se najde někdo, kdo tomu rozumí prostě jako úplně jinak“ KP4.

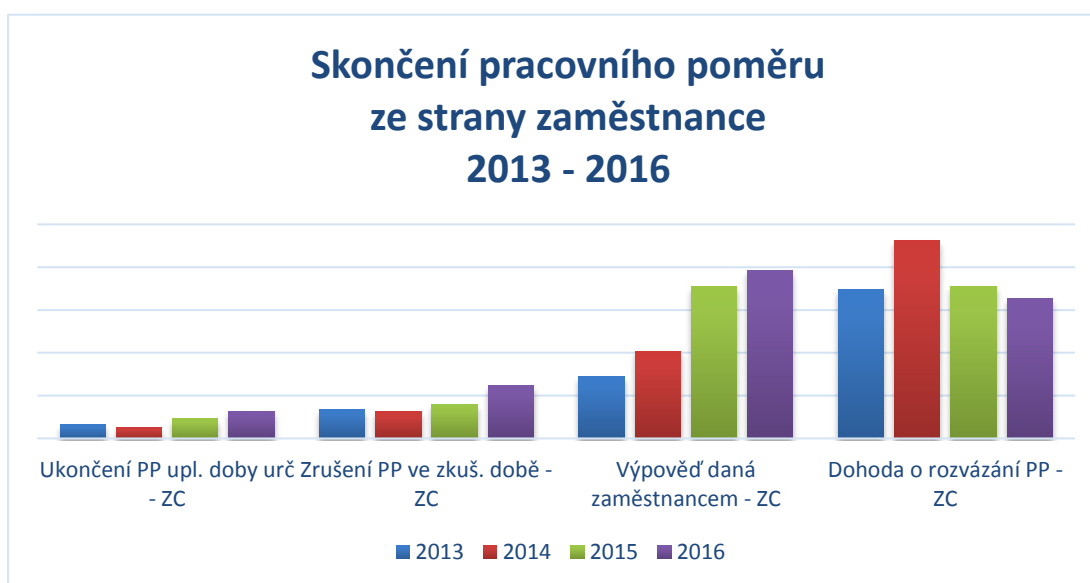
KP5 spatřuje výhodu v porovnání otázek s minulostí, ale jinak nepřikládá výsledkům vypovídající hodnotu.

„Přijde mi to strašně obecný ty otázky, že je to takový jako více méně víte, co z toho vypadne. Zase jako má to nějakou historii, takže tam je možná důležitý to srovnávání, jako že srovnání proti minulosti, tak proto ty otázky se nemůžou ani změnit“ KP5.

Oslovení komunikační partneři se vyjádřili, že zaměstnanecký průzkum nemá vypovídající hodnotu o spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

6.3 MOTIVACE OVLIVNĚNÁ ZMĚNAMI VE FIRMĚ

Pracovní motivace obecně se nedá měřit přímo. Proto jsem použila data z fluktuace firmy. Jelikož tyto data firma neposkytuje ani mediím a jsou důvěrná, použila jsem pro ilustraci pouze graf, bez uvedení hodnot (viz Graf č. 1: Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance 2013 – 2016). Data, která se vztahují ke skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, jsou za roky 2013 až 2016 (Interní zdroje, 2016).



Graf č. 1: Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance 2013 – 2016, vlastní šetření.

V grafu vidíme, že ukončení pracovního poměru uplynutím doby, zrušení pracovního poměru ve zkušební době a výpověď daná zaměstnancem má stoupající tendenci. V letech 2014 a 2015, kdy proběhly integrace, jsou viditelné změny pouze u dohod o rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance. Na tomto grafu vidíme, že zaměstnanci častěji odcházejí ze své

vůle, než tomu bylo v letech 2013, tedy před integracemi. Z rozhovoru s KP3 vyznělo, že v minulosti motivovaná byla, ale teď už tomu tak není.

„NE. Ne necítím. (přemýšlí). Už DÁVNO ne.(...) Já tady pořád pracuju ráda. To ne. Ale ta motivace, co byla třeba ještě možná před deseti lety, tak už není (...) Proti tomu když jsem nastoupila, tak bylo něco úplně jinýho. Úplně jakoby nadšení z těch lidí nebo jako by jak se ti lidé chovali, jakej jsme měli mezi sebou vztahy. Jak to všechno jako by, hmm je to všechno úplně jiný. Víš? Dělali jsme to pro něco úplně jinýho než teď. Ale pořád jako mám tuhle firmu ráda a pořád jsem ráda chodím, jako ne že ne. Ale když to srovnám s tím výletem na Kokoří, tak už to není ono“ KP3.

„... necítím se být motivován. Jsou tu pořád změny v rámci integrace. Zastávám teď prostě nějakou roli, ta role je jiná než jakou jsem dělal původně a ta role je taková, že momentálně tam nemám perspektivu postupu. Firma je prostě veliká a není pocitově příjemná pro práci“ KP5.

„Když jsem poprvé viděla tuhle budovu, udělalo se mi špatně. Chtělo se mi brečet. Tenhle pocit mi vydržel přes rok“ KP2.

Komunikační partneři pociťují změny v práci individuálně. Na každého působí změna v jiné rovině, ale vnímají zhoršení spokojenosti.

6.4 PROCES INTEGRACE VE FIRMĚ XY

Důležitá v rámci integrací byla komunikace. Během integrace byl vytvořen speciální portál na intranetu, kde se zaměstnanci mohli dočíst všechny změny pracovních podmínek a volné pracovní pozice. Komunikační interní kanály informovaly, proč se změny ve společnosti dějí, co se aktuálně odehrává a co je plánováno. Vrcholový management (ředitelé a vrcholoví manažeři) jezdili na Roadshow po České republice, kde sdělovali svým zaměstnancům v divizím aktuální informace o integraci a snažili se odpovídat na případné otázky.

„Vím, jako proč jsme se spojili a tak. Komunikace takhle probíhala fajn si myslím“ KP6.

Pokud si komunikační partner nebyl jistý, zda je změna správná, i tak se snažil nějak fungovat.

„Když se matka rozhodne, tak i když nevím proč to tak chce, ale chce to prostě tak, tak se snažíme hledat cestu TO udělat i když z toho nejsme nadšený“ KP4.

Firma XY se na hladké přijetí změn zaměstnanci připravovala skrze manažery. Oddělení řízení lidských zdrojů připravilo rozvojové aktivity pro manažery. Povinné pro všechny manažery byl Change management. Cílem change managementu je podpořit model změny v její procesní i lidské části. Manažerům byly dále vysvětleny nástroje, které by mohly využít pro integrovaný tým. Užitečný a hojně využívaný nástroj je sociomapování a barevná typologie. Sociomapování dokáže zachytit a srozumitelně zobrazit vztahy v týmu. Díky tomu může manažer společně s týmem (a s podporou facilitátora) přemýšlet nad tím, jak se posouvat k optimálnímu fungování týmu v nových podmínkách. Vše se pak překlápí do konkrétních akčních kroků (Sociomapping, [online]). Tzv. barevná typologie je osobnostní typologie, která pomáhá pochopit důvody a podstatu rozdílů jednotlivých osobnostních typů, jejich preference v komunikaci a jednání. V kontextu týmu může pomoci zlepšit vzájemnou komunikaci a pochopit jednotlivé jednání zaměstnanců (VSP, 2012). V budoucí společné spolupráci může překonat odlišný pohled na svět a zůstat efektivní jako tým.

Po oficiálním ukončení integrací se v roce 2016 konala kampaň „Díky“. Vedení společnosti chtělo svým zaměstnancům skrze kampaň poděkovat za odvedenou práci během náročného období. Tato kampaň byla založena na nálepkách, plackách a interní komunikaci a časopisu se slovy „díky“. Zaměstnanci si mohli například placky s „díky“ nápisem koupit a dát svým kolegům. Výtěžek šel na charitu (Interní zdroje, 2016). Každý zaměstnanec měl

na stole lepící bločky s nápisem „díky“. Z vedení řízení lidských zdrojů mi bylo řečeno, že tato kampaň měla velmi dobrou zpětnou vazbu.

„... jako kampaň že děkují je jako fajn, ale je to málo. Integrace byla náročná, to je jasný, ale tohle se musí dělat jako pořád a soustavně s těma lidma a ne jednou za čas“ KP2.

„Jako to spojení bylo pro firmu výhodný. To všichni vědí co to [REDACTED] přineslo“ KP1.

„Integrace byla náročná a to moc náročná: nejenom ta jedna ale i ta druhá. V podstatě není nic ukončeno, protože se mění a vyvíjí ty procesy pořád no (...) Jako ty informace si k tomu našla to jo. Osobní rovina byla ale horší no“ KP6.

Komunikační partneři byli obeznámeni podrobně s procesem integrace. Případné informace si mohli dohledat v interních dokumentech. Pokud se zmiňují o procesu integrace, většinou je spojován s náročným obdobím, které ve firmě prožili.

6.5 DOPADY INTEGRACE

Firma XY proces integrace oficiálně ukončila. K té příležitosti probíhala i kampaň „Díky“ o které jsem se zmínila. U komunikačních partnerů ale zaznělo, že i když z vrcholového managementu je řečeno, že integrace jsou hotové a plánují se další projekty, tak integrace kompletně ukončená není.

„Procesy a postupy prostě nejsou vyřešeny a spoustu věcí se nedomyslelo (...) Přijde mi, že spousta lidí je těma integracema unavená. Slučování firem je bolestivý. Naše integrace je smutná v tom, že integrace je dokončená, ale ve FINÁLE NENÍ. Na hoře se píše, že je HOTOVO, ale dole se pracuje s těma STAREJMA NÁSTROJEMA. Vrcholový management vyreportoval splnění, ale dole dělaj s těma starejma procesama“ KP5.

Pro komunikační partnery byla změna spojená s integracemi popisována jako velká a zásadní. Komunikační partneři, kteří patřili do těch

menších firem, které „pohltila“ ta větší firma, byli spokojenější v menších firmách.

„...na mě měla integrace největší dopad jako celkově. Obrátilo to všechno vzhůru nohama, no to se nedá srovnat se společnostmi, ze které jsem přišla teď. Kdybych to měla říct tak jsem před tím BYLA spokojená (...) Uvědomuju si jako ten přínos pro firmu z toho spojení, ale pro mě to byl prostě šok“ KP2.

Většina už si zvykla, už je to delší doba, ale ten prvotní šok, z rozdílných firemních kultur a přístupu, byl velký. Každý z komunikačních partnerů věděl, proč se firmy integrují a jaký to má kladný dopad v rámci poskytování služeb a interních procesů. Osobně ale vnímali zhoršení spokojenosti a motivace s příchodem „nové“ firmy.

„...asi jsme to nečekali a on to byl rozdíl a byl to rozdíl kam se koukneš (...). My jsme se tam s těma kolegama nepotkali úplně hned od začátku. (...) ten střed byl VELKEJ a očividnej a já nechápu, když jsme se na něčem domluvili, že to tu není. A oni kdo ty SEŠ JAKO. To bylo nepříjemný, ale myslím si, že kdo se chtěl přizpůsobit tak tady zůstal a pro koho to nebylo tak odešel, ale stejně nevíš, co bude za rok.“ KP4.

„Já jako od toho co jsem přišla, tak se mi mění práce, mění kolegyně, mění manažer a mění kancelář. Pořád změny a změny a kde máš tu jistotu. Tu už teď prostě nemáš“ KP1.

Dopady integrace byly u každého komunikačního partnera vnímány odlišně i s výhledem do budoucnosti. Opakujícím se prvkem byly v rozhovorech rozdílné firemní kultury a nedokončené procesy v rámci integrace, která už je ze strany vrcholového managementu ukončená.

6.6 FIREMNÍ KULTURA

V rámci mezinárodního koncernu je nastaveno 5 firemních principů – tzv. Guiding Principles, které vstupují do firemní kultury společnosti (Interní

materiály společnosti). Abych zachovala anonymitu firmy XY, upravím tyto principy tak, aby obsah sdělení zůstal podobný.

- Spokojenost zákazníků nás žene kupředu.
- Jednáme poctivě a se vzájemným respektem.
- Všichni patříme do jednoho týmu.
- To pravé místo pro naši práci a růst.
- Na mě se můžete spolehnout.

V rámci firmy XY je firemní kultura směrem k zaměstnancům komunikována skrze tři základní principy:

1. Žijeme našim zákazníkem.
2. Odvážně se měníme.
3. Společně nás to baví.

Firemní aspirace společnost naplňuje i přes firemní kulturu. Tato aspirace zní: Chceme být nejuznávanější společnost v oblasti poskytování služeb. Nově nastupující zaměstnanci jsou o firemní kultuře informováni během prvních dnů ve firmě. Během těchto dnů jsou průřezově seznámeni i s celým fungováním firmy, s klíčovým odvětvím apod. Noví zaměstnanci jsou už na začátku svého pracovního procesu vzdělávání a rozvíjení v rámci firmy a to většinou za pomoci interních zdrojů (Interní materiály společnosti).

Komunikační partneři vnímají firemní kulturu odlišně.

„... teď je to VELKEJ BORDEL“ KP2.

„Současná firemní kultura. Hmmm. Snažíme se být relativně duchem mladí, přátelští, snažíme se razit nové technologie - digital company s různou mírou úspěchu a kdybysme nemuseli TAK BRUTÁLNĚ šetřit a vyhazovat peníze nesmyslným směrem, tak bychom dokázali i jiné věci, protože ta kreativa a nápaditost v kultuře je, ale je to kultura která má tendenci se prošetřit až nevím kam a nemyslím si, že to děláme dobře a prošetřujeme se cestou s krátkodobým efektem. (...) Jsme daleko míň statusový a formální a daleko míň na efekt a víc na výkon. Jsme víc v modu a možná

díky integracím v modu TO DO - snažíme se hledat cestu to udělat i když z toho nejsme nadšený“ KP4.

„No těch pět bodů ve firemní kultuře si teda teď nevybavím jako. Tam je že žijeme zákazníkem nebo něco takovýho“ KP6.

„... firemní kultura, hmmm, tykání nebo vykání (smích)? Ta kultura se prostě mění ale ne úplně šťastně“ KP5.

„Firemní kulturu teď možná si už ani neuvědomuju. (...). Ale zpětně KDYŽ se nad tím zamyslím tak tady opravdu nějaká BYLA, aniž by mi ji někdo nějak nutil říkal tady nějaký prostě body do firemní kultury, tak jako byla ale teď ji nevnímám žádnou“.KP3.

Komunikační partneři měli potíž s vymezením firemní kultury. I když v dokumentech je oficiálně definovaných pět základních bodů, tak mi je žádný z komunikačních partnerů nebyl schopný konkrétně přiblížit.

6.7 PROBLÉMY VE SPOLEČNOSTI XY

Komunikační partneři vidí změny a rozdíly ve firemní kultuře integrovaných firem především v procesech a v zodpovědnosti zaměstnanců. V menší firmě byli lidé více zodpovědní a když se něco nepovedlo, tak zaměstnanci kterých se to týkalo, za to vzali zodpovědnost. Firma XY se teď prý potýká s problémem kolektivní zodpovědnosti.

„Já jsem NETVOŘIL smlouvu, já to NEschvaloval- spousta lidí se tu schovává za proces a kdo je pak zodpovědný za co?“ KP4.

V menších firmách, které se integrovaly, byli zvyklí, že když nastal problém, nebo něco zaměstnanec chtěl, tak se to vyřešilo hned. V korporátu je odlišný přístup.

„... kultury jsou naprosto rozlišné a všude je to o lidech ale i o velikosti firmy jo?(...) Je to bohužel ve fázi, že když od někoho něco chcete, že ho k tomu musíme kopat. Jak je ta firma veliká, tak prostě všichni jsou přetížení a nikdo no nikdo nemá čas

a proto ty věci nejdou tak rychle jak by mohly jít. Na jednu stranu si hrajeme na firmu, která je korporátní ale spousta těch řešení jsou home made (smích). (...) nikdo není za nic zodpovědný. Termíny se neplní, protože těch vlivů je tolik že ti projektový manažeri jim do toho vstupuje tolik neznámejch, že oni se ani nesnažej to dodržet - hele posune se to - ok posune, tak se přepíše datum a ta firma ve finále jako celek je strašně výkonná a chrlí spoustu peněz, ale z pohledu pocitovýho víte, že to bude fungovat líp ale jak to změnit v tomhle množství?“ KP5.

„Když jako chceš něco udělat, tak je to těžký. Pokud chci něco vyřešit tak musím jít ťukat na troje dveře (smích). To není moje kompetence, to já nedělám, to nemám na starost, to není moje sekce. No no a s jedním papírem lítáš po všech čertech“ KP1.

„Já mám kalendář naprosto nacvakanej jo? Schůzky, schůzky a porady a setkání a snídane a na všechno je schůzka. Pomalu i schůzka na schůzku a přitom se to dá vyřešit po telefonu a nebo emailu a je to zbytečný se sejít že jo. Ztráta času kde se nic neřeší a problém se neřeší. Tohle mě fakt nebaví. A pak bud' motivovaná (smích)“ KP2.

Komunikační partneři se v rámci změn ve firmě XY zmínili o problémech, které v rámci integrací pociťují. Nejčastěji je to kolektivní odpovědnost, tzv. sociální inhibice. Zmíněná odpovědnost sebou nese časovou náročnost, jako např. nárůst pracovních schůzek (které považuje KP2 v takovém množství za zbytečné).

7 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A DISKUSE

Cílem mé diplomové práce je analyzovat motivační a stimulační prostředky a zhodnotit jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců s ohledem na integraci firmy. Abych naplnila cíl práce, stanovila jsem výzkumné otázky, na které v následujících odstavcích odpovím.

Jaké firma XY využívá motivační a stimulační prostředky a jak se tyto prostředky promítají do motivace a spokojenosti zaměstnanců? Komunikačními partnery byl nejvíce zmiňován manažer, který svým přístupem a chováním ovlivňuje spokojenost a motivaci v práci. Manažer může motivaci ovlivnit jak pozitivně tak negativně. Firma XY nabízí rozvoj i vzdělávání svým zaměstnancům, ale z jejich strany není zájem o účast na vzdělávací akci. Naopak jako silný motivační prostředek ve firmě XY působí dobrý kolektiv, který podporuje soudržnost ve skupině a zvedá celkovou motivaci zaměstnanců. Hodnocení je jedním z prostředků, co firma XY využívá, ale komunikační partneři upozornili na omezené finance, které má manažer k dispozici. Komunikační partneři se nevyjádřili, že by hodnocení mělo velký vliv na jejich motivaci. Co se týče odměňování, zaměstnanci jsou spokojeni, ale už to nevnímají jako motivační prostředek. V rámci zaměstnaneckých výhod KP6 vyzdvihl pružnou pracovní dobu jako jeden z benefitů, který přispívá k celkové spokojenosti. Do motivace se promítá délka odpracovaných let ve firmě, kdy někteří komunikační partneři poukazují na to, že sice do práce chodí rádi, ale že by se nyní cítili motivováni, říci nemohou.

Procesy motivace a spokojenosti zaměstnanců jsou silně ovlivněny integracemi. Změny, které jsou spojeny s integrací, komunikační partneři vnímají jako výhodné pro firmu, ovšem náročné na pracovníky vzhledem k neustále se vyvíjejícím procesům. Zaměstnanci jsou unaveni a označují integraci firmy jako bolestnou. Přímý vliv na motivaci se projevuje v nejistotě

budoucího vývoje jejich kariéry. Firemní kultura je komunikačními partnery pocíťována jako ne úplně ideální. Špatná firemní kultura má vliv na nejasnost procesů a struktur, které vedou k problémům ve společnosti a ovlivňují tak spokojenost zaměstnanců.

Na úvod diskuse považuji za důležité zmínit, že jsem se snažila do této práce zahrnout zjištění a zkušenosti, které jsem získala během analýz. Z nich se zde pokusím vybrat dle mého názoru ty nejpodstatnější. Uvědomuji si zkreslení výsledků, protože firma XY má přes 4000 zaměstnanců, takže šest uskutečněných rozhovorů nemůžu zobecnit na celou firmu, ale vzhledem k charakteru výzkumu není cílem této práce zobecnit získaná data. Během výzkumu jsem měla největší problém s použitím omezených informací, které mi firma XY umožnila zveřejnit do této diplomové práce.

Pokud bych jako zaměstnanec chtěla najít motivační program firmy XY, hledala bych složitě. Na intranetu nic takového nenajdu a zaměstnanec se musí „proklikávat“ různými odkazy, než zjistí informace k jednotlivým bodům motivačního programu. V teoretické části jsem uvedla, že motivační program by měl přitom být dostupný všem zaměstnancům a to v co nejjednodušší podobě.

Motivace zaměstnanců je silně ovlivněna firemní kulturou. Na začátku je firemní kultura plánovitá a lehce ovlivnitelná, ale s postupem času se vlivem každodenního života organizace začne firemní kultura sama formovat a proto je důležité ji průběžně upevňovat (Vysekalová, 2009). Během fúzí se ve firmě XY zkombinovalo více firemních kultur a v teoretické části jsem uvedla, že integrace firemních kultur je nejobtížnější složka integrace. Firma XY má dané základní body firemní kultury, ale jak uvedla komunikační partnerka, to jsou ti jednotliví lidé, kteří tvoří tu kulturu. Komunikační partneři nepopisují firemní kulturu jako jasnou, ale spíše si ji nevybavují či na ně nepůsobí dobře. Jako problém ve firmě uvádí komunikační partneři kolektivní odpovědnost,

kteřá je jedním z faktorů motivace. Firma XY se tedy potýká se sociální inhibicí, kdy odpovědnost, za vyřešení úkolu, je na větším množství jedinců.

Dalším problémem, dle komunikačních partnerů, je ve firmě XY v dotažení integrací do konce. V rozhovorech jsem se dozvěděla, že vrcholový management integrace již ukončil a pokračuje v dalších projektech a plánech. Realita je ale taková, že stále jsou ve firmě staré procesy, které ještě integrací neprošly. To je jeden z největších problémů, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Jak jsem uvedla v teoretické části, integrace zdrojů, procesů, firemních kultur a politik se dotýká většinou velkého počtu zaměstnanců, kteří se změnami cítí ohroženi. Bohužel, firmě XY se nepodařilo propojit vše až do jednotlivých konečných procesů, i když je to jedna z důležitých zásad integrace. Dále jsem v teorii uvedla praktické zkušenosti, kdy změna přináší neúspěch, od autorů Vladimíra Smejkal a Karla Rajse (2013). Jednou ze zkušeností je příliš mnoho plánovaných změn, což je problém i firmy XY. Komunikační partneři uváděli, že jsou z integrací unaveni.

V Herzbergově dvoufaktorové teorii jsou dva hygienické faktory (způsob řízení a jistota zaměstnání), s kterými má firma XY na základě rozhovorů potíže. Ve způsobu řízení firmy je problém kvůli nedokončeným integracím a nejasné firemní kultuře a z toho plynoucích nejasných struktur. V rámci faktoru jistoty zaměstnání se komunikační partneři vyjádřili, že nemají jistotu své pracovní pozice, kvůli permanentním změnám. Hierarchie potřeb od A. Maslowa se v manažerské praxi vztahuje jen na vrchní 4 patra: bezpečí, příslušnost, uznání a sebeaktualizaci. Potřeba bezpečí ve firmě XY ale již zaručena být nemůže a to z pohledu jistoty své pracovní náplně a jistoty zaměstnání do budoucna. O další patro, potřeba úcty, se zabývají především jednotliví manažeři a kolektiv, ve kterém se zaměstnanec pohybuje. Na vrcholu pyramidy se nachází sebeaktualizace. Jelikož je firma XY nadnárodní, tak pracovití a snaživí pracovníci mají dveře otevřené a mohou si budovat kariéru. Vrchní patro je ale hodně individuální. Proč jsem

připsala i příjemné pocity (nulté patro) od J. Plamínka? Manažer by měl v první řadě zjistit, zda zaměstnanec práce baví, těší se do ní a je spokojený se svou pracovní náplní - aby převažovaly během práce příjemné pocity. Je nutné tedy u jedince, kterého chceme motivovat, zjistit, o jaké patro potřeb usiluje. Jak uvedla jedna komunikační partnerka, když viděla poprvé budovu firmy, bylo jí do pláče. Pocitově pro ni nebyla firma příjemná a musela si na ni zvyknout.

V teoretické části jsem citovala Koubka a jeho rozhodující roli manažera. Nejprve se musí ve firmě začít od manažerů a ti dále mohou působit na své okolí. Firma XY se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců intenzivně, ale jedna komunikační partnerka uvedla, že pro běžné zaměstnance toho moc firma nenabízí. Jiný komunikační partner uvedl, že i kdyby si chtěl stěžovat na svého nadřízeného, tak není způsob. Celkově nemají komunikační partneři moc možností, jak vyjádřit nespokojenost. Ve firmě XY se sice pravidelně provádí zaměstnanecký průzkum a hodnocení zaměstnanců, ale komunikační partneři vyjádřili pochyby o kvalitě a výsledcích zaměstnaneckých průzkumů. Jelikož jsou zaměstnanecké průzkumy stanovené v rámci nadnárodní společnosti, tak o podobě rozhoduje jiná země. Tak se dotazníkem nemůže firma ptát na všechny lokální otázky, které by je zajímaly. V teoretické části jsem uvedla oblasti od Vodáka (2011), jakými se může dotazník zabývat v rámci zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Jak se vyjádřil komunikační partner, pokud stále polemizují nad tím, na co se která otázka ptá, tak výsledky jsou značně zkreslené. Co se týká formálního hodnocení, komunikační partneři pouze uvedli, že je omezený finanční rozpočet, takže i když splní celý tým na 100%, manažer má omezené možnosti jak své zaměstnance finančně ohodnotit.

ZÁVĚR

V této diplomové práci předkládám detailní pohled na firmu XY. Cílem této práce bylo analyzovat motivační a stimulační prostředky a zhodnotit jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců s ohledem na integraci. V teoretické části jsem představila hlavní teoretická východiska, která se vztahují k motivaci zaměstnanců a integraci firmy. Za pomoci kvalitativní případové studie firmy XY jsem se snažila do hloubky porozumět kontextu a fungování dané organizace v období změn spojených s integrací. V průběhu roku 2017 bylo provedeno 6 rozhovorů se zaměstnanci této firmy. Tyto rozhovory byly následně analyzovány a pomohly mi zjistit, jak zaměstnanci vnímají motivační a stimulační prostředky a jak ovlivňuje integrace jejich motivaci a spokojenost ve firmě.

Komunikační partneři uváděli jako nejsilnější motivační a stimulační prostředky dobrý kolektiv a kvalitního manažera. Změny ve firmě, spojené s integrací, označují zaměstnanci za bolestné, zdlouhavé a také upozorňují, že integrace ještě není zcela dokončena, i když oficiálně je konec. Přímý vliv integrace na motivaci se u komunikačních partnerů projevuje v nejistotě budoucího vývoje jejich kariéry. Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna také nepřesnou firemní kulturou, která s sebou nese další problémy, jako nejasné struktury ve firmě, či sociální inhibici.

Na základě výzkumu mohu konstatovat, že neexistuje univerzálně použitelná teorie motivace na pracovišti. Motivace je složitý proces, který je dynamický. Pokud by byla motivace jednoduchým úkolem pro manažery, většina zaměstnanců by na pracovišti byla vysoce motivovaná – tak to ale ve skutečnosti není. Motivace je individuální, proměnlivá a závislá na spoustě okolností. Tak, jak je individuální motivace, je individuální i reakce lidí na změny, které s sebou integrace firmy přináší.

Domnívám se, že cíl mé diplomové práce byl naplněn a poznatky z této případové studie by mohly být využity managementem firmy XY na zvýšení spokojenosti a motivace svých zaměstnanců.

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Armstrong, M. Stehpehn, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada.
- Barták, J. (2004). *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha: Votobia.
- Barták, J. (2010). *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa.
- Bedrnová, E. Nový, I. a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press.
- Benefit plus. (2017). *Cafeteria Benefit Plus*. Citováno 20. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus>.
- Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení*. 1. vyd. Olomouc: Rubico.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V. Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování – 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada.
- Dědina, J. Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha: Karolinum.
- Duchoň, B., Šafránková, J. (2011). *Management. Integrace tvrdých a měkkých proků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.

- Gillernová, I. a kol. (2011). *Psychologické aspekty změn v české společnosti: Člověk na přelomu tisíciletí*. 1.vyd. Praha: Grada.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál.
- Hornáková, M. (2012). *Copywriting*. 1. vyd. Praha: Albatros Media.
- Horváthová, P. a kol. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. 1, vyd. Praha: Grada.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Interní zdroje společnosti firmy XY. (2016). Citováno 15. prosince 2016.
- Kislingerová, E. Nový, I. a kol. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- Lukášová, R. Nový I. A kol. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 65(2). 113–142. <http://userweb.pedf.cuni.cz/wp/pedagogika>.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Mrkvička, J. (1971). *Člověk v akci: motivace lidského jednání*. 1. vyd. Praha: Avicenum.
- Nakonečný, M. (2004). *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia.
- Nenadál, L. a kol. (2008). *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press.

- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace. Jak řídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada.
- Plháková, A. (2006). *Dějiny psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Provazník, V. Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE.
- Smejkal, V. Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích – 4., aktualizované a rozšířené vydání*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Smékal, V. (1989). *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Sociomapping. (2017). *New team case study*. Citováno 1. února 2017. Dostupné z: <http://www.sociomapping.com/new-team-merger-case-study>.
- Specialist. (2017). *Zaměstnanecké benefity v roce 2016*. Citováno 15. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.specialist.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-v-roce-2016>.
- Synek, M. a kol. (2011). *Manažerská ekonomika – 5., aktualizované a doplněné vydání*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Synek, M. a kol. (2007). *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty – 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: Grada.
- Špaček, L. (2014). *Úspěšný obchodní zástupce*. 1. vyd. Praha: Fragment.
- Švancara, J. (2003). *Emoce, motivace, volní procesy. Studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)*. 1. vyd. Brno: Psychologický ústav FF MU.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada.

- Viturka, M. (2010). *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Vodák, J. Vysekalová, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada.
- VSP. R. (2012). *Management text and cases*. 2. vyd. New Delhi.
- Vysekalová, J. (2009). *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Výrost, J. Slaměník, I. (2008) *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. a kol. (2011). *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada.

SEZNAM ZKRATEK

KP - Komunikační partner

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb doplněno J. Plamínkem (Plamínek, 2010, str. 74).

Graf č. 1: Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance 2013 – 2016, vlastní šetření.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Informovaný souhlas

Příloha č. 2: Tazatelské schéma polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 3: Transkripční značky a ukázka přepisu rozhovoru KP3

Příloha č. 1: Informovaný souhlas

Byl/a jste zkontaktován/a k rozhovoru za účelem získání dat a informací pro kvalitativní výzkum k diplomové práci Bc. Anety Keňové.

Výzkum probíhá v rámci magisterského studia na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Tématem je Motivace zaměstnanců během integrace firmy XY a jeho výstupem bude diplomová práce. Teoretická část bude zahrnovat literaturu na toto téma, praktická část bude vedena jako případová studie v souladu s etickými zásadami kvalitativního výzkumu.

Vaše spolupráce je dobrovolná a spočívá v nahrávaném rozhovoru, který potrvá zhruba 1 hodinu. Vaše identita zůstane v plné anonymitě a Vaše odpovědi jsou důvěrné, určené pouze pro potřeby tohoto výzkumu. Vaše názory mohou být ve výzkumu použity, ale žádná individuální jména nebudou ve výzkumu zmíněna a ani informace, které by Vás mohli identifikovat. Rozhovor bude nahráván na mobilní telefon. Nahrávka a poznámky z rozhovoru budou uloženy na disku řešitelky výzkumu a do jednoho roka od ukončení výzkumu budou zničeny. Na kteroukoliv otázku můžete odmítnout odpovědět a kdykoliv v průběhu rozhovoru můžete interview ukončit. Ukončení rozhovoru a vystoupení z výzkumu pro Vás nebude mít žádné negativní důsledky. Vaše účast ve výzkumu pro Vás nenesou žádná rizika.

V případě dotazů týkajících se tohoto výzkumu se můžete obrátit na jeho hlavní řešitelku, Bc. Anetu Keňovou: telefon [REDACTED] nebo [REDACTED]@gmail.com.

Svým podpisem zde souhlasíte se svou účastí na tomto výzkumu. Jedna kopie tohoto formuláře náleží Vám.

Jméno účastníka:

Podpis:

Jméno řešitelky projektu: Aneta Keňová

Podpis:

Příloha č. 2: Tazatelské schéma polostrukturovaného rozhovoru

Na rozhovor jsem měla připravené základní otázky, které jsem dále doplňovala dle plynulosti rozhovoru s komunikačním partnerem a abych upřesnila informace, které jsem zjistila během analýzy interních zdrojů.

Otázky:

1. Cítíte se být motivovaný v práci?
2. Co Vás ve firmě nejvíce motivuje?
3. Jak vnímáte integraci?
4. Měla integrace nějaký vliv na Vaši spokojenost v práci?
5. Jak byste popsal firemní kulturu?

Příloha č. 3: Transkripční značky a ukázka přepisu rozhovoru KP3

Datum rozhovoru: 22. 1. 2017

Komunikační partnerka: zaměstnanec firmy XY

Prostředí: kancelář zaměstnance

Průběh setkání: Setkání s komunikačním partnerem (KP3) proběhlo po vzájemné osobní domluvě 22. 1. 2017 v dopoledních hodinách. Seděla jsem vedle KP3 u pracovního stolu. Nejprve jsem vysvětlila znovu účel poskytnutí informací a nechala prostudovat a podepsat informační souhlas. Znovu jsem KP3 upozornila, že rozhovor bude nahráván. KP3 se ujistil, že rozhovor je opravdu pouze pro studijní účely a nebude nikde zveřejněn (z toho důvodu uvádím pouze část rozhovoru, který není zatížen příliš informacemi o pozici ve firmě. Informace, které by mohly KP3 identifikovat jsem začernila). V rozhovoru byly dlouhé odmlky KP3, jak přemýšlel o odpovědi. Celý rozhovor je k nahlédnutí u řešitelky.

Reflexe: Setkání bylo příjemné a v některých částech jsme se i zasmály. I když jsem byla s KP3 v kanceláři, tedy v pracovním prostředí, byly zavřené dveře.

Transkripční značky:

text – verbální stopa

TEXT – nadprůměrné zvýšení hlasitosti, důraz na slovo či slabiku

(*text*) – autorem výzkumu doplněný vysvětlující termín, či doprovodný emoční projev KP

(...) – autorem výzkumu vynechaná, pro celkové sdělení nepodstatná pasáž

■ – anonymizovaný úsek rozhovoru

Ukázka přepisu úvodní pasáže rozhovoru s KP3, zaměstnancem firmy XY:

Tak, zapla jsem diktafon. Můžeme začít?

„No povídej (*smích*)“

Cítíš se být motivována v práci?

„NE. Ne necítím. (přemýšlí). Už DÁVNO ne. Já tady pořád pracuju ráda. To ne. Ale ta motivace, co byla třeba ještě možná před deseti lety, tak už není“.

Co se změnilo?

„VŠECHNO, celej tady ten, celá tahle společnost. Celý to prostředí. Proti tomu když jsem nastoupila, tak bylo něco úplně jinýho. Úplně jakoby nadšení z těch lidí nebo jako by jak se ti lidé chovali, jakej jsme měli mezi sebou vztahy. Jak to všechno jako by, hmm je to všechno úplně jiný. Viš? Dělali jsme to pro něco úplně jinýho než teď. Ale pořád jako mám tuhle firmu ráda a pořád jsem ráda chodím, jako ne že ne. Ale když to srovnám s tím výletem na Kokoří, tak už to není ono“.

Co tě tady ve firmě nejvíce motivuje?

„(Přemýšlí). Já nevím, jako teď ještě taková nálada [REDAKCE]. Viš jako? Nemám úplně náladu jako. Jsem úplně DEMOTIVOVANÁ. Fakt jako. My to jako vadilo hodně. Neříkám jako, [REDAKCE] a proč? PRO NIC. Stejně děláme to všechno, jak bylo, to stejný co bylo, akorát že ONA musela odejít, aby prostě tam nějaký DEMENTNÍ [REDAKCE] vymyslelo DEMENTNÍ plány“

No, a jaký máš názor na pracovní prostředí?

„Ano, jsem spokojená?“

A jak vnímáš odměňování za svůj pracovní výkon?

„NAPROSTO spokojená, ano (úsměv)“.

Jak vnímáš péči o zaměstnance ze strany firmy?

„[REDAKCE]“

Ano, ale co ty vnímáš jako péči?

„Jako péči? (přemýšlí). No to nevím. (přemýšlí) Péče, hmmm. (přemýšlí) No já nevím, to jsou taky otázky hned po hodnocení byly otázky DIVNÝ tak zas otázky DIVNÝ teď. CELEJ život se mě ptají na otázky divný. Co je péče? No tak péče je, že si přeji jít třeba na nějakou dobrou trénink, jako že mě tam pošlou. Ale já jako by tyhle potřeby nemám. Ale jako vnímám to že jakoby lidem to dělá dobře. Nebo. Jako péče je z mého pohledu

už to, už za mě udělají daňový přiznání. Prostě víš? To jsou věci, podle mýho jako, který tady spousta lidí bere jako běžný ale je to prostě péče a já už jsem možná tady taky tak rozmazlená, že už to neberu taky jako péči. Jako součást a ne jako péči víš? A teď mě prostě nic jinýho nenapadá. Já si myslím že si to většina lidí neuvědomuje. Víš? A takových věcí je víc a taky možná ja si to neuvědomuju, víš, jako. Pak kdyby nás šouply do nějaký malý soukromý firmy, támhle někde v horní dolní, tak to by 99% lidí čumělo jak PUCI, co jako tady bylo a tam jako není včetně jakoby přístupu a chování se lidem jako“.

Jaké zaměstnanecké výhody či benefity využíváš nejčastěji?

„No benefity, já mám asi jako benefit jen tu кафетерии. Já nevím co jinýho je benefit, tady vlastně. Já nemám takový to daňový připojištění atd. Co je benefit třeba?“

Třeba i mobil je benefit

„no tak to určitě, teď zrovna jsem si zažádala o nový růžový iphone. Uvažovala jsem, zda ten růžovej, jestli mi na to není moc (smích) ale jo, chci ho a budu mít RŮŽOVEJ (smích)“.

Máš přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje ve firmě?

“ [REDACTED] ”

A využíváš toho rozvoje a vzdělávání ve firmě?

„Ne. nevyužívám. Já byla na školení před rokem naposledy. Já jsem fakt strašně dlouho nebyla. Jako prostě nevím, já se nepřihlásím. Já nevím asi... To je tak nějak spojeno s tou motivací a tou náladou víš? Jakoby, asi jako bych tam šla, ale ty jo si řeknu, ty jo, teď tady musím dělat tohle a pak to nestihnu a pudu dýl domů a nechci víš jako? No možná kdyby to bylo nějaký super téma tak asi tam jako pudu, ale přiznám se, teď jsem se ani nedívala co tam jako máme. proč bych tam šla. Kdyby to bylo super téma tak tam pudu ale nedívala jsem se ani co tam teď máme.“

... (z důvodu možné identifikace firmy XY a zaměstnance následující odpovědi komunikačního partnera nezveřejním. Celý rozhovor je k nahlédnutí u řešitelky).

Jak bys popsala firemní kulturu?

„Firemní kulturu teď možná si už ani neuvědomuju. A když se třeba zamyslím tak třeba já jsem si neuvědomovala ani třeba v [REDACTED] když jsem sem nastoupila. Ale zpětně KDYŽ se nad tím zamyslím tak tady opravdu nějaká BYLA, aniž by mi ji někdo nějak nutil a říkal tady nějaký prostě body do firemní kultury, tak jako byla ale teď ji nevnímám žádnou. To nevznikne protlačováním. To jsou ty lidi. Jo? Jako (povzdech)“.

Tak já prošla všechny mé okruhy otázek. Chtěla bys ještě něco doplnit?

„Asi ne“.

Tak jo, to je teda všechno. Já ti moc děkuji za tvůj čas a že jsi mi poskytla rozhovor.

„No nemáš za co (smích)“.