

VLIV MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ NA SOCIÁLNÍ KLIMA ORGANIZACE

Dagmar Pavlíková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar PAVLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **H128362**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Vliv motivačních faktorů na sociální klima organizace**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách"(IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na sociální klima organizace,
- motivující činitele a faktory vlivu na zaměstnance.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum kvalitativní, (smíšený), zaměřený na průzkum sociálního klimatu na pracovišti.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Kanitz, A. Umění úspěšné komunikace. Praha : Granda publishing 2005. ISBN 0-247-122.

Kleibl, J., Metody personální práce . VŠE Praha: 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.

Lednický, V., Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

Nakonečný, M., Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. 2.

Nelson, B., 1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-0.

Růžička, J., Motivace pracovního jednání. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků. MP ČR, 1994.

Tegze, O. Neverbální komunikace. Co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0183-5.

Zdražilová, D., Khelerová, V., Management obchodní firmy. Praha: Grada, 1994.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. František Sýkora

Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

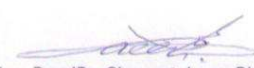
Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

DAGMAR PAVLÍKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 22. 4. 2014

Pořadí

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíďne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá významem sociálního klimatu ve fungující organizaci, jeho vlivem na výkon a spokojenost zaměstnanců a vlivem dalších faktorů a vztahů na sociální klima organizace. V této práci analyzuji jednotlivé motivační činitele a faktory jejich vlivu na zaměstnance. V praktické části se tyto motivační faktory následně podrobují analýze ve formě výzkumu, ze kterého jsou sbírána data a ty následně vyhodnocena formou obecného obsahu ve vlivu motivace na sociální klima podniku.

Klíčová slova:

Sociální klima, organizace, motivace, motivační program, motivační faktory, pracovní výkon.

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with the importance of the social climate in the operating organization, impact it's mainly on performance and employees satisfaction also with the influence of other factors and social climate relationships of organization. In this work I'm analyzing significant motivation factors and their impact on employees. In the practical part are these motivational factors subsequently subjected to analysis by research application , which data are collected and subsequently evaluated by the form of general content in the effect of motivation on the social climate of company .

Keywords:

Social climate, organization, motivation, motivational programme, motivational factors, job performance.

Děkuji panu Mgr. Františku Sýkorovi za vstřícnost, ochotu a užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování této bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat manželovi a synům za morální podporu, kterou mi poskytli při zpracování bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická do IS/STAG jsou totožné.

Dagmar Pavlíková

.....

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ KLIMA	12
1.1 VYMEZENÍ POJMU SOCIÁLNÍ KLIMA	12
1.2 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI.....	13
1.3 PŮSOBNOST SOCIÁLNÍHO KLIMATU	14
1.4 VLASTNOSTI A TYPY SOCIÁLNÍHO KLIMA	15
2 MOTIVACE OBECNĚ	17
2.1 ZDROJE MOTIVACE	18
2.2 MOTIVAČNÍ TEORIE	20
2.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY	24
2.4 PRACOVNÍ MOTIVACE Z POHLEDU OSOBNOSTI ZAMĚSTNANCE	27
2.5 NEŽÁDOUCÍ MOTIVACE	29
2.6 MOTIVACE A STIMULACE	30
2.7 SKUPINY STIMULŮ	31
2.8 SROVNÁNÍ STIMULACE A MOTIVACE.....	32
3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	33
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ JAKO STRATEGICKÝ SYSTÉM DLOUHODOBÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	34
3.2 VLIV HODNOCENÍ NA PRACOVNÍ MOTIVACI A ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI	35
3.3 KLASIFIKACE VÝKONU NEBOLI STUPNICE MĚŘENÍ.....	36
3.4 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 PRAKTICKÁ ČÁST	43
4.1 HYPOTÉZY.....	43
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
4.2.1 Dosažené vzdělání.....	44
4.2.2 Hodnocení velikosti organizace	45
4.2.3 Benefity	46
4.2.4 Hodnocení atmosféry na pracovišti.....	48
4.2.5 Hodnocení preference možných požadavků na benefity.....	50
4.2.6 Bez kterých benefitů se respondenti obejdou.....	50
4.2.7 Hodnocení změny přístupu k lepšímu benefitu.....	50
4.2.8 Preference pracovníků na pracovišti	51
4.2.9 Celkové vyhodnocení dotazníku	52
4.2.10 Hodnocení preferencí	53
4.3 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	54
4.3.1 Hypotéza H1	54
4.3.2 Hypotéza H2.....	54
4.3.3 Hypotéza H3.....	55

4.4	CELKOVÉ SHRNU TÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55
4.5	NÁVRHOVÁ ČÁST	56
4.5.1	Strategické řízení.....	56
4.5.2	Stanovení základních cílů	57
4.5.3	Akceptace firemních zvyklostí.....	58
4.5.4	Personální strategie	58
4.6	DOPORUČENÍ PRO OPTIMALIZACI.....	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce „Vliv motivačních faktorů na sociální klima organizace“ jsem si vybrala, protože jsem přesvědčena, že se toto téma v dnešní době týká prakticky každého z nás. Organizace jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytvářejí sociální vztahy, a to v rovině jak formální, tj. lidé sdružení v rámci plnění pracovního úkolu, tak i neformální, tj. spolupracovníci a také zaměstnanci téže organizace. Fungování organizace a její sociální klima je vyjádřeno řadou konstruktů, např. pracovní spokojeností, podnikovým klimatem, kariérou a dalšími. Organizace, resp. jejich vedení má v rukou důležité nástroje, jak pozitivně působit a ovlivňovat své zaměstnance. Tyto nástroje se nazývají motivace a složí ke kladnému rozvoji pracovníka. Pracovníci by měli mít v organizaci vytvořené takové podmínky, které by naplnily nejen jejich potřeby, a ale i cíle organizace. Cílem organizace je, aby zaměstnanec zvládal svoji činnost a výkon na maximum. Je proto důležité uspokojovat jeho základní životní potřeby, pracovní výkon musí probíhat v adekvátním pracovním prostředí, a to nejen po materiální stránce, ale i v kvalitním sociálním zázemí. Hlavními předpoklady k dosažení cílů fungující organizace jsou „správně motivovaní“ pracovníci s potřebnou úrovní znalostí, vědomostí, schopností a dovedností. Motivace totiž nejsou jen peníze, jak možná napadne většinu z nás, ale i benefity, odměny, pochvaly, pracovní prostředí a pracovní postup, tzn., že se jedná o rozsáhlý soubor nástrojů, který by měl v první řadě dle konkrétních potřeb a charakteristiky motivovat jednotlivého zaměstnance. V druhé řadě přichází motivace týmová přinášející zisk celé organizaci v podobě silného pracovního týmu s fungujícími vazbami, které jsou posíleny spravedlivým odměňováním pracovníků

V teoretické části vymezuji pojem a problematiku sociálního klima na pracovišti, a věnuji se motivujícím činitelům a faktorům vlivu na zaměstnance, kteří jsou hodnoceni a odměňováni dle nastavených kritérií.

V praktické části se věnuji především vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi respondenty na téma „Vliv motivace na sociální klima v podniku“. Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaké nejčastější benefity respondenti využívají a jaký má vliv motivace formou benefitů dopad na sociální klima v podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KLIMA

Sociální klima lze také nazvat klima organizace, pracovní klima organizace, pracovní klima, organizační klima, podnikové prostředí nebo podnikové organizační klima. V odborné literatuře se lze setkat s označením nálada na pracovišti, sociální ovzduší nebo sociální pohoda či nepohoda na pracovišti.

Sociální klima organizace lze přirovnat k naladění pracovníků a celé organizace, pozitivním výsledkem, kterého chceme dosáhnout, je pocit naladění na stejnou vlnu.

1.1 Vymezení pojmu sociální klima

Sociální klima nelze přesně interpretovat, ale jasně ho vnímáme, ať už pozitivně nebo negativně. Jde vlastně o pocit sounáležitosti či ztotožnění zaměstnanců s organizací. Tato atmosféra nám říká, co si o organizaci myslí její zaměstnanci.

Sociální klima nám říká jaké hodnoty a normy jsou v organizaci přijímány, jak vystupuje organizace navenek, a jak fungují vztahy, nebo naopak jak nefungují vztahy v organizaci, a jak se v ní zaměstnanci cítí.

Sociální klima charakterizuje vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a organizací, jejich vzájemnou důvěrou, uznáním a podporou na všech stupních organizace. Vztahy v jakékoli organizaci by měli být určeny vzájemným působením daných cílů, dodržováním formálních struktur, řídicích procesů spolu s chováním všech zaměstnanců.

„Organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytvářejí sociální interakce, a to v rovině formální (lidé sdružení s hlediska pracovních úkolů) a v rovině neformální (spontánní interakce mezi spolupracovníky téhož pracoviště a mezi zaměstnanci téže organizace). Fungování organizace je vyjádřeno řadou konstruktů (např. pracovní spokojenost, podnikové klima, kariéra a další), které také nutně zahrnují sociálně psychologická hlediska, protože se v nich uplatňují zřetel k interpersonálním interakcím.“ (NAKONEČNÝ, 2005, s. 89)

Klima pracovního týmu vniká společným působením zaměstnavatele a zaměstnanců, v určitém pracovním kolektivu, jeho podstatou jsou vzájemné vztahy emoční a sociální.

Bez pozitivního klimatu nelze dosáhnout optimálního výkonu zaměstnanců ani organizace.

1.2 Sociální klima na pracovišti

Sociálním klimatem se označuje úroveň a kvalita interpersonálních vztahů v organizaci s ohledem na chování členů skupin, kteří mají společný úkol, jehož splnění vyžaduje jejich spolupráci. Z vnějšího pohledu jsou postupy dány soustavou určených postupů jednání, jako jsou provozní předpisy, pracovní postupy a pravidla organizace spolu s daným rozdělením funkcí, které nám určují nadřízenost a podřízenost, pravomoc a zároveň i odpovědnost.

Na efektivitu pracovní skupiny má vliv sociální klima na pracovišti. K nejdůležitějším skutečnostem patří:

- velikost pracovní skupiny,
- její složení,
- systém její komunikace,
- styl vedení pracovní skupiny.

Pro každého zaměstnance jsou sociální podmínky na pracovišti základní význam. Sociální klima ovlivňuje výkonnost zaměstnance i celkovou pracovní a životní spokojenost. Pracovní skupina má zásadní význam na utváření osobnosti zaměstnance jako člena určité organizace., tento vliv je komplexní, trvalý, působí na formování postojů jednotlivých zaměstnanců k práci, k sobě, k ostatním zaměstnancům i k celé společnosti.

Z hlediska interpersonálních vztahů, tj. způsobu vzájemné komunikace, pracovních i lidských postojů, motivace a dalších osobnostních rysů má dominantní vliv na sociální pohodu či neklid na pracovišti, napětí, sociální a emoční inteligence jednotlivých zaměstnanců. Emoční inteligencí se projevuje v racionálním zvládnutí vlastních emocí jako je strach, hněv, úzkost, agrese, závis, apod. Vnímavost k emocím jiných zaměstnanců nazýváme empatie, tj. schopnost vcítit se do jejich problémů. Zároveň nesmíme zapomínat na „umění jednat s lidmi“, které umožňuje předcházet konfliktům, vést konstruktivní komunikaci s vhodnými argumenty a umět naslouchat druhým.

Narušená kvalita sociálního klimatu se projevuje v celkové pracovní nespokojenosti, ve flukuačních tendencích popř. ve zvýšeném počtu onemocnění.

1.3 Působnost sociálního klimatu

Jestliže chceme posuzovat působnost sociálního klimatu určité organizace, musíme se zaměřit nejprve na ty ukazatele, které nám zobrazují způsob vnímání jednotlivými zaměstnanci v dané organizaci, např.:

- struktura v pocitu omezení svobody konání, formální či neformální jednání,
- odpovědnost a důvěra, kterou má zaměstnanec při plnění důležitého pracovního úkolu,
- riziko v odpovědnosti výkonu zastávaného pracovního místa,
- existence neformální vztahů a přátelství v kolektivu,
- podpora a pomoc jako vnímavost podpory spolu zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců,
- uvědomění si významu pracovních cílů a norem pracovního výkonu,
- konflikt jako důraz na odlišnost prezentovaných názorů,
- identita a loajální chování k organizaci.

Sociální klima na pracovišti ovlivňují nejvíce tyto skutečnosti:

- velikost pracovní skupiny,
- její složení,
- systém komunikace a vzájemné vztahy uvnitř skupiny,
- styl a způsob vedení pracovní skupiny.

Pro každého zaměstnance má sociální klima na pracovišti zásadní význam, neboť ovlivňují jeho výkonnost, celkovou pracovní a tím i životní spokojenost. Vliv klimatu je komplexní a trvalý, působí na formování postojů zaměstnanců k práci, k ostatním spoluzaměstnancům i k celé organizaci. Ovlivňuje i postoj zaměstnance k sobě samotnému, formuje jeho charakterové rysy, má podíl i na utváření jeho životního stylu.

Působnost sociálního klimatu na zaměstnance se s vývoje společnosti neustále zvyšuje, je to dáno i tím, že v zaměstnání trávíme stále více času.

Nepříznivé sociální podmínky na pracovišti mají za následek zvýšenou citlivost zaměstnanců na rušivé aspekty v organizaci, a platí i naopak, takže příznivé sociální podmínky na pracovišti zvyšují pracovní spokojenost a mají vliv na částečnou adaptabilitu

zaměstnanců na některé nepříznivé podmínky v organizaci. Příznivé sociální podmínky se pozitivně odrážejí na pracovní výkonnosti.

Důsledkem nepříznivého klimatu mohou vznikat postupně stále častější a závažnější konflikty.

Nejčastější příčiny vznikajících konfliktů:

- technickoorganizační povahy, jako je např. špatná organizace práce, nepřesné vymezení odpovědnosti a pravomoci,
- sociální povahy tj. vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, nejasné hodnocení práce,
- psychologické povahy jako jsou konflikty osobností, vliv charakteru na temperamentu.

Dlouho trvající konflikty působí negativně na psychiku zaměstnance, která se projevuje nižší soudržností spolupracovníků (např. každý hledá chyby v jednání toho druhého a ne u sebe) nebo snížením pracovního výkonu (např. proč bych se měl honit jen já). Při přetrvávajícím působení negativ dochází k oslabení jednotlivce, a to nejen v oslabení nervové soustavy, ale i náchylnosti ke zvýšené nemocnosti obecně. Ještě častěji dochází k morálnímu poškození kolektivu, jako je společenská a pracovní apatie, nezájem o práci, odbývání pracovních úkolů, neochota se podělit o dílčí výsledky práce, donášení na kolegy. Toto poškození je z hlediska organizace daleko závažnější a může vést až k fluktuaci zaměstnanců.

Abychom, ale nehovořili jen o negativním vlivu konfliktů. Můžeme zmínit např. prosazování nových postupů a myšlenek, změn v organizaci a vedení, které jsou mnohdy také provázeny otevřeným konfliktem. Vyřešení výše uvedených konfliktů, ale posiluje soudržnost organizace a nastoluje pozitivní klima na pracovišti.

1.4 Vlastnosti a typy sociálního klima

Základními parametry sociálního klimatu na pracovišti by měla být stálost, intenzita, kvalita, atraktivita, čitelnost, smysl a stabilita jednání.

Skupinové ovzduší charakterizuje J. Řezáč dle bipolárních kategorií:

- „svoboda projevu – konformismus,
- podpora (facilitace) – ztížení (inhibice) sebeprosazení,

- volnost či omezování ve vzájemných vztazích,
- přijetí (akceptace) – odmítání individuálních projevů a aktivit,
- citová rezonance – sociální chlad,
- důvěra – nedůvěra k sociálním aktivitám jedince,
- afilace (přátelství) – hostilita (nepřátelství)“ (ŘEZÁČ, 1998, s. 121).

Organizační klima lze dále rozdělit na tyto základní typy:

- orientace na moc (přísně autoritativní styl řízení) – armáda,
- orientace na interakci (mírně neformální styl řízení) – výzkumné oddělení,
- orientace na výkon (spoluúčast, s relativní autonomií zaměstnanců) – prodejna.

V dnešní době je sociální klima velmi silně vnímáno především v samotné podstatě fungování podniku, kde například u malých podniků do 50 zaměstnanců má sociální klimo takový vliv na výsledky firmy, že je pro management velmi zásadní rozhodnutí, zda se firemní kulturou zabývat či nikoliv. Ovšem dnes je vývoj sociálního klimatu nejčastěji mimo pravomoci managementu firmy a je vyvíjen dle jednotlivých pracovních nebo skupinových týmů, nejčastěji v závislosti na osobní povaze a přístupu každého pracovníka. Velkou problematikou dnešní doby v mnoha podnicích je především neřízený vývoj tohoto klimatu, který sám se sebou v budoucnu přináší různá rizika a nejistoty, kterým management firem musí čelit. (NAKONEČNÝ, 2005, s. 109)

2 MOTIVACE OBECNĚ

Jedním z hlavních faktorů každé úspěšné firmy jsou její lidské zdroje. Pokud nebude mít firma profesionální a loajální zaměstnance, s úspěchem organizace se nedá počítat. Takových pracovníků by si, ale měla vážit a investovat do jejich rozvoje. Důležité je také své zaměstnance správným způsobem motivovat. Zaměstnanci by v organizaci měli mít vytvořené takové podmínky, ale aby byli schopni naplnit nejen svoje potřeby, ale také cíle organizace. Pro dosažení svých cílů potřebuje organizace „ty správně motivované zaměstnance“, kteří mají potřebnou úroveň znalosti, vědomosti, schopnosti, dovednosti a ochotu se dále vzdělávat.

Motiv pak představuje příčinu, psychologickou pohnutku, důvod určitého lidského chování. Slovo motiv je odvozeno z latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat se. Je to něco, co nás uvede do pohybu, co nás motivuje. Motivy však nebývají stejně silné, ale působí různou intenzitou, která závisí na tom, jak vysokou subjektivní hodnotu připisuje jedinec vytýčenému cíli. Na člověka většinou působí několik motivů současně, ty se buď vzájemně posilují a potom vedou k lepším výkonům, nebo naopak, protikladně orientované motivy se vzájemně oslabují a komplikují dosažení vytýčeného cíle.

K pochopení pozitivní motivace slouží pravidlo devíti zákonů motivace:

- chci-li motivovat, musím být sám motivován,
- úspěch motivuje,
- motivace má dvě stádia, stanovit cíl a ukázat, jak cíle dosáhnout,
- uznání motivuje,
- motivace je nekončící proces,
- vlastní účast také motivuje,
- každý pokrok i dílčí, musí být viditelný,
- výzva k motivaci je možná jen je-li možné cíle dosáhnout,
- i ztotožnění se skupinou motivuje.

Pro efektivní působení a zároveň její účinné ovlivňování motivace jednotlivých zaměstnanců je základní podmínkou porozumění oblasti lidského chování, protože právě

v individuální odlišnosti jedince, spočívá velký problém v nastavení celkové motivace pracovní skupiny jako celého kolektivu, tak aby byla schopná motivovat každého jednotlivého zaměstnance organizace. Právě v úspěšném nalezení kompromisu leží význam a důležitost motivace.

2.1 Zdroje motivace

Motivace lidského jednání pramení ze zdrojů motivace, ať už se jedná o:

- **Vnitřní motivace** - zdrojem je práce přinášející zaměstnanci potěšení, radost, příjemný pocit nebo dokonce zábavu, Účinnou motivaci poznáme, že zaměstnanec hovoří o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí, že je ochoten pracovat dobrovolně na úkolech, které ho baví a to i bez ohledu na čas, ale také, že od úkolů utíká, pokud ho nebaví nebo nepodává tak dobrý pracovní výkon. Pokud mají být zaměstnanci efektivně využiti, musí zaměstnavatel vědět komu jaký úkol svěřit.
- **Vnější motivace** – tato motivace zahrnuje činnosti, které dělá zaměstnavatel pro své zaměstnance, aby je motivoval, jedná se především finanční stránku věci a další materiální požitky. Zaměstnanec se zajímá, co mu splnění úkolů přinese, jaká odměna ho čeká. Tyto odměny zahrnují finanční ohodnocení, pochvaly, povýšení nebo při nesplnění naopak tresty, mezi, než patří např. srážky z platu (osobní ohodnocení), disciplinární řízení nebo kritika.
- **Motivace na základě odborné reputace** – v této motivaci chce zaměstnanec dostat své dobré pověsti na pracovišti, je citlivý na hodnocení své práce i své osoby. Nejlepší odměnou je pro tyto zaměstnance vyslovení pochvaly, uznání za odvedenou práci, a to nejlépe na veřejnosti.
- **Motivace založená na výzvě** – zaměstnanec má stanovený svůj náročný cíl a překonává překážky k dosažení stanoveného cíle, aby obstál sám před sebou. Není pro něj důležité hodnocení kolektivu, ale dosažení svého cíle. Ke správné motivaci ho zaměstnavatel pověřuje složitými a úkoly náročnými úkoly, které vedou k jeho rozvoji osobnosti. Lehké a snadno splnitelné úkoly pro něj nejsou žádnou výzvou.
- **Motivace smyslem a posláním práce** – opírá se o potřebu víry ve smyslu širšího poslání práce. Zaměstnanec se při své práci řídí relativně ustálenými hodnotami, při plnění úkolu, který má podle něj smysl, pracuje s co největším nasazením. K posílení jeho víry je třeba komunikovat se zaměstnancem o vizi organizace, o

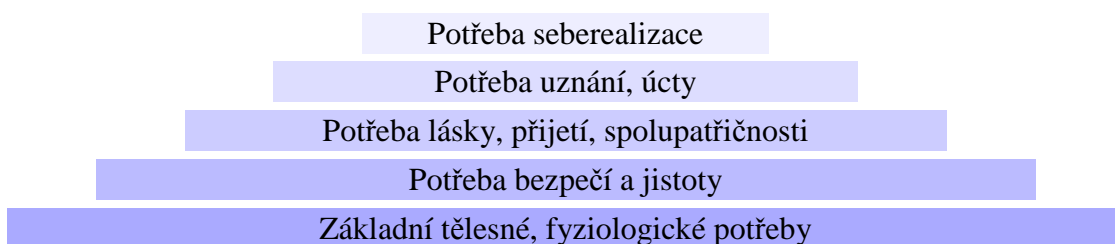
konečných cílech práce a o tom, jak jeho práce přispěla k dosažení vize a cílů organizace.

Za zdroj účinné motivace lze považovat takové skutečnosti nebo podněty, které vyvolávají lidskou motivaci, ať už se jedná o potřeby, návyky, zájmy, ideály či hodnoty jedince. Na jedince působí obvykle více podnětů, které si mnohdy i odporují.

Mezi základní zdroje motivace patří:

- **Potřeby**, které jsou považovány za základní zdroj motivace, jedinec se snaží odstranit svou činností určitý nedostatek, což vede k uspokojení dané potřeby, viz obrázek č. 1:

Obrázek č. 1. Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: NAKONEČNÝ, 1998, s. 469

- **Návyky** jsou činnosti, které jedinec realizuje opakovaně, častěji a pravidelně, což vede k automatizaci činnosti a stereotypu. Jedinec se chová v určitých situacích vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Návyky mohou vznikat jako následek výchovy nebo i záměrnou činností jedince.
- **Zájem** chápeme jako trvalejší zaměření jedince na určitou činnost, která jedince uspokojuje nebo mu působí radost a rozvíjí ho celkově. Nejdůležitější je však pocit uspokojení jedince.
- **Hodnoty** jsou zcela individuální pro každého jedince. Záleží především na úrovni vzdělání, životních a rodinných zkušenostech, ale také na prožitých úspěších či nezdarech. Hodnocení skutečností přejímá jedinec ze svého sociálního prostředí, ale ne vždy má toto hodnocení objektivní charakter. Každý jedinec má sestavený svůj žebříček hodnot, z něhož lze usuzovat, ve které činnosti bude více či méně motivovaný. Nicméně platí, že existují obecně platné hodnoty jako je zdraví,

rodina, přátelství, láska, práce, svoboda, ale i peníze, pracovní postavení, kariéra a úspěch.

- **Ideál** jako zdroj či model, který jedinci slouží jako vodítko jeho chování. Individuální ideály jedince vznikají pod vlivem působení sociálních faktorů, hlavně vlivem rodiny a autorit obecně. V ideálu jedinec zdůrazňuje, čeho si váží a čeho si cení.

Výše uvedené základní zdroje motivace, tedy potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály, jsou považovány za základní determinanty skutečností, po čem člověk touží, že má snahu něčeho dosáhnout, že k něčemu směřuje, či něco odmítá. Význam a síla zdrojů motivace v průběhu života jedince mění se v závislosti na vývoji osobnosti, stejně jako se liší u různých jedinců. Poznání konkrétních zdrojů motivace u jednotlivce je důležité pro pochopení jeho chování a jednání a v možnosti ho efektivně ovlivňovat v osobním životě, ale i v pracovní oblasti.

2.2 Motivační teorie

MASLOWOVA TEORIE - pyramida potřeb definoval A. H. Maslow již v roce 1943, podle této teorie má člověk pět základních potřeb, které jsou seřazeny od nejnižších po nejvyšší a společně pak tvoří pyramidu potřeb:

- fyziologické potřeby – nedostatková potřeba – potrava, oděv, bydlení, sexuální potřeby
- potřeba bezpečí a jistoty – nedostatková potřeba – ochrana a stabilita materiálního prostředí
- potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti – nedostatková potřeba – pocit k příslušnosti k nějaké sociální skupině
- potřeba uznání a úcty – nedostatková potřeba – respekt, uznání, spokojenost s vlastní profesionalitou, pravomocí
- potřeba seberealizace – růstová potřeba – rozvíjení sama sebe, využití své schopnosti

Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto

však není možné tvrdit zcela bezvýhradně a je dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v krajních situacích (nouze, nedostatek, strádání) lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena či znemožněna. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, čímž označuje lidskou snahu naplnit svoje schopnosti a záměry. Motivace pracovníků lze zvyšovat jen tehdy, pokud budou uspokojeny nejen jejich materiální potřeby, ale i jejich sociální potřeby jako jsou seberealizace, sociální sounáležitost, bezpečí či jistota postavení.

McGREGOROVA TEORIE – teorie X a teorie Y publikovaná v roce 1960:

- Teorie X neboli krátké vodítko - motivace pomocí odměn a trestů, tj. cukr a bič. Kdy cukr je odměna ne formě prémie nebo jiné hmotné výhody, a naopak bič reprezentuje určitou sankci např. trest, důtku, ostrou kritiku. Vychází z představy, že jedinec dává přednost tomu být veden, ale to neplatí vždy na 100 %, málo kdo odmítne nabízenou vyšší funkci. Teorie X říká, že průměrný pracovník nerad pracuje a je nespolehlivý ve svém pracovním výkonu, proto musí motivován nebo sankcionován.
- Teorie Y neboli volné vodítko – nestačí motivace hmotná a fyziologická, ale je třeba podpořit i psychologické potřeby, jako jsou odpovědnost, seberealizace a radost z práce. Organizace mají vytvořit prostor pro iniciativu a individuální schopnosti jedince, podporovat uspokojení z odvedení „dobré práce“, viz obrázek č. 2.

Obrázek č. 2. McGREGOROVA teorie v praxi

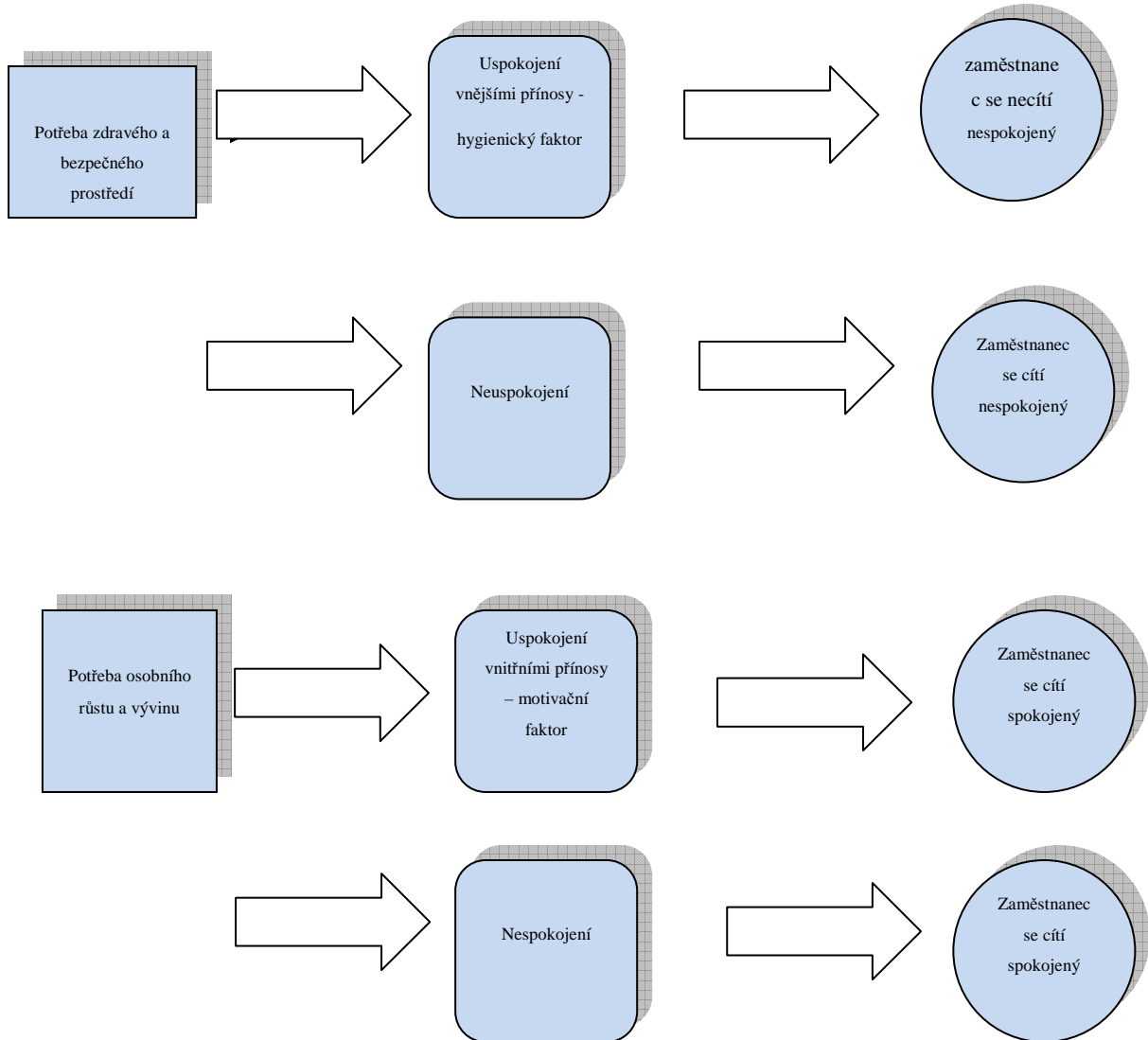
Předpoklad teorie	Předpoklad teorie Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhnout práci. 2. Lidé neradi pracují, musí být do práce přinuceni systémem odměn, trestů a odměn. 3. Zaměstnanci se vyhýbají zodpovědnosti a rádi si nechávají radit. 4. Existuje skupina lidí, pro které, výše uvedené neplatí, a jejich posláním je řídit a kontrolovat ostatní. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Práce je pro člověka stejně přirozená aktivita, jako zábava a odpočinek. 2. Člověk rád přijímá samostatnost a zodpovědnost. 3. Schopnost samostatného rozhodování je ve společnosti rozšířená a není záležitostí jen malé skupiny jedinců. 4. Současné organizace nevyužívají naplno lidského potenciálu, ale snaží se je kontrolovat a dirigovat.
Vedoucí pracovník typu X si o zaměstnanci myslí, že:	Vedoucí pracovník typu Y si o zaměstnanci myslí, že:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nemá rád práci. 2. Nemá rád zodpovědnost. 3. Má minimum ambicí. 4. Nemá žádné nápady. 5. Není schopen řešit problémy. 6. Pracuje jen pro peníze. 7. Potřebuje neustálou kontrolu. 8. Je líný a nespolehlivý. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Má svou práci rád. 2. Chce se na práci aktivně podílet. 3. Dobrovolně a rád přijímá odpovědnost. 4. Je schopný samostatného rozhodování. 5. Je připravený řešit problémy. 6. Je schopný vytvářet dlouhodobé plány a plnit je.
Vedoucí zaměstnanec typu X považuje za vhodný způsob motivování zaměstnance:	Vedoucí zaměstnanec typu Y považuje za vhodný způsob motivování zaměstnance:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Přesně mu říct, co, kdy a jak má udělat. 2. Pozorně dohlížet na jeho práci. 3. Nedovolit mu o ničem rozhodovat. 4. Odměňovat ho především hmotně. 5. Nečekat od něj žádné komentáře. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Přenechání zodpovědnosti. 2. Umožnit mu rozhodovat o své práci. 3. Umožnit mu realizovat jeho návrhy. 4. Odměňovat ho i nehmotnými prostředky.

Zdroj: *Vedeme.cz*, [online]

- Motivátory (satisfactory) jsou vlivy, které uspokojují lidské potřeby. Motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky jejich uspokojení. Obvykle jako motivátory působí činitele spojené s obsahovou náplní a výkonem vlastní práce, podmínkami a výsledky jejího zvládnutí pracovníkem i dosaženým oceněním organizace.
- Hygienické (frustrátory) vlivy jsou podmínky, ve kterých jedinec pracuje, tj. systém řízení organizace, vybavení pracoviště, pracovní podmínky. Při přiměřeném hygienickém prostředí nedochází k vyššímu výkonu, ale nespokojenosti

s hygienickým prostředím dochází ke zvýšené nespokojenosti, která vede ke konfliktům a následně k poklesu výkonu, viz obrázek č. 3.

Obrázek č. 3. Herzbergovy předpoklady z teorie dvou faktorů



Zdroj: KOCIÁNOVÁ, 2012, s. 47

„Význam Herzbergovy motivační hygienické dvou faktorové teorie lze spatřovat v tom, že ukazuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Zároveň je podle Herzberga, alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace,“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 387)

ALDERFEROVA TEORIE TŘÍ KATEGORIÍ POTŘEB – tato teorie vychází

z podobných principů jako výše uvedené teorie a dělí lidské potřeby do tří hierarchických skupin.

- Zajištění existence – nižší řád
- Zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí – vyšší řád
- Zajištění dalšího osobního růstu – vyšší řád

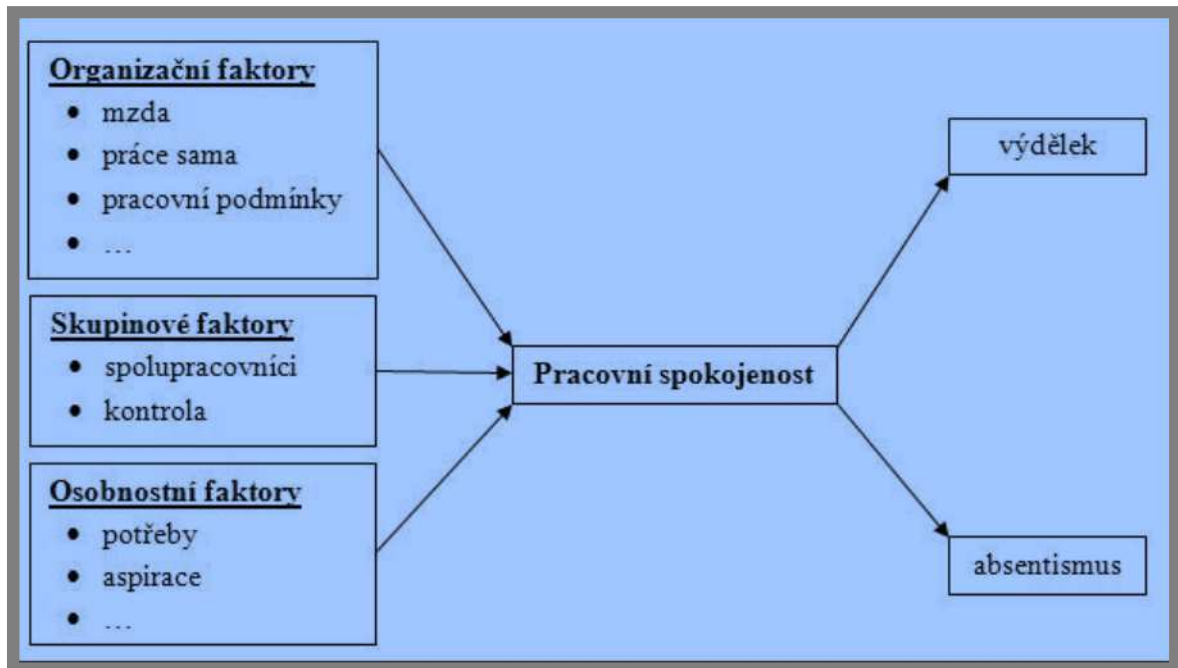
McCLELLANDOVA TEORIE MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ MANAŽERŮ – teorie pro rozbor potřeb manažerů na všech stupních organizace.

- Sounáležitost – pro spolupráci s ostatními členy týmu jsou důležité přátelské vztahy na pracovišti a dobré pracovní podmínky. Jedinec preferuje přátelské či kolegiální pracovní vztahy.
- Prosadit se a ovlivňovat ostatní – jedinec preferuje v pracovním kolektivu dominantní postavení, nutná vlastnost pro manažery.
- Úspěšné uplatnění – jedinci potřebují uplatnit zejména svou vizi, kreativitu a inovaci, nejvíce se uplatňuje u jedinců, jejichž práce je zaměřená na tvůrčí řešení problémů.

2.3 Motivační faktory

Zaměstnanci kladně ztotožnění s organizačním klimatem se projevují vyšším pracovním výkonem, tak i vyšší pracovní spokojeností. Při působení na zaměstnance organizace nesmíme zapomínat především na faktory, které mají kladný vliv na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků. Další faktory ovlivňující pracovní spokojenost pracovníků uvádí následující schéma E. A. Lockeho, viz obrázek č. 4.

Obrázek č. 4. Motivační faktory



Zdroj: NAKONEČNÝ, 2005, s. 112

Výše uvedené schéma shrnuje faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost, do tří kategorií:

- Organizační faktory mezi, které řadíme především spravedlivě vyplácené mzdy, které jsou zaměstnanci přidělovány na základě jasných a dopředu daných pravidel. Dále sem zahrnujeme pracovní podmínky, kvalitu pracovního prostředí a pracovní spokojenost zaměstnance.
- Skupinové faktory zahrnují styly řízení, jako jsou autokratický styl a styl demokratický, organizační hierarchii tj. podřízenost a nadřízenost, a v neposlední řadě úroveň kontroly úkolů a kvalita mezilidských vztahů.
- Osobní faktory odráží schopnost jedince v realizaci vlastních potřeb, aspirací a ambicí v pracovním životě.

Pokud výše uvedené faktory působí na zaměstnance pozitivním charakterem, potom podle autora schématu dochází ke zvyšování jeho pracovní spokojenosti. Výše úrovně má následně dvě oblasti dopadu, a to na výdělek a absentismus. Pracovní spokojenost se odráží v nižší absenci v práci a v poklesu fluktuace, zároveň se zvyšuje pracovní výkon, který má být kvalitně odměněn. Mzda má tak zpětnou vazbu na úroveň pracovní spokojenosti, tuto míru pracovní spokojenosti definuje E. A. Locke jako rozdíl mezi

očekávanou a skutečnou pracovní situací vynásobenou mírou významnosti takto posouzené situace, viz vzorec:

$$\mathbf{MPS = (Ops - Sps) * MV}$$

MPS – míra pracovní spokojenosti

Sps – skutečná pracovní situace

Ops – pracovníkem očekávaná pracovní situace z hlediska výše uvedených faktorů

MV - míra významnosti, kterou pracovník přikládá odchylce Sps od Ops

Shrnutí všech faktorů, které jsou využívány k motivaci pracovníků:

- odměňování,
- hodnocení pracovníka,
- kariérový růst,
- vzdělávání a osobní rozvoj,
- zaměstnanecké výhody,
- úspěch a uznání,
- chvála a kritika,
- pracovní prostředí a podmínky,
- náplň práce,
- komunikace a přístup k informacím,
- možnost podílet se na rozhodování,
- pracovní vztahy,
- perspektivnost organizace.

Každý z uvedených motivačních faktorů má odlišnou míru motivace a jejich vzájemnou kombinací dochází k nejučinnější motivaci, která vede k optimalizaci výkonu pracovníků. Je však dobré při zjišťování motivačních faktorů neměřit každého ze zaměstnanců stejným metrem, ale hodnotit každého zaměstnance zvlášť a přihlížet k jeho individuálním potřebám a odlišnosti osobnosti.

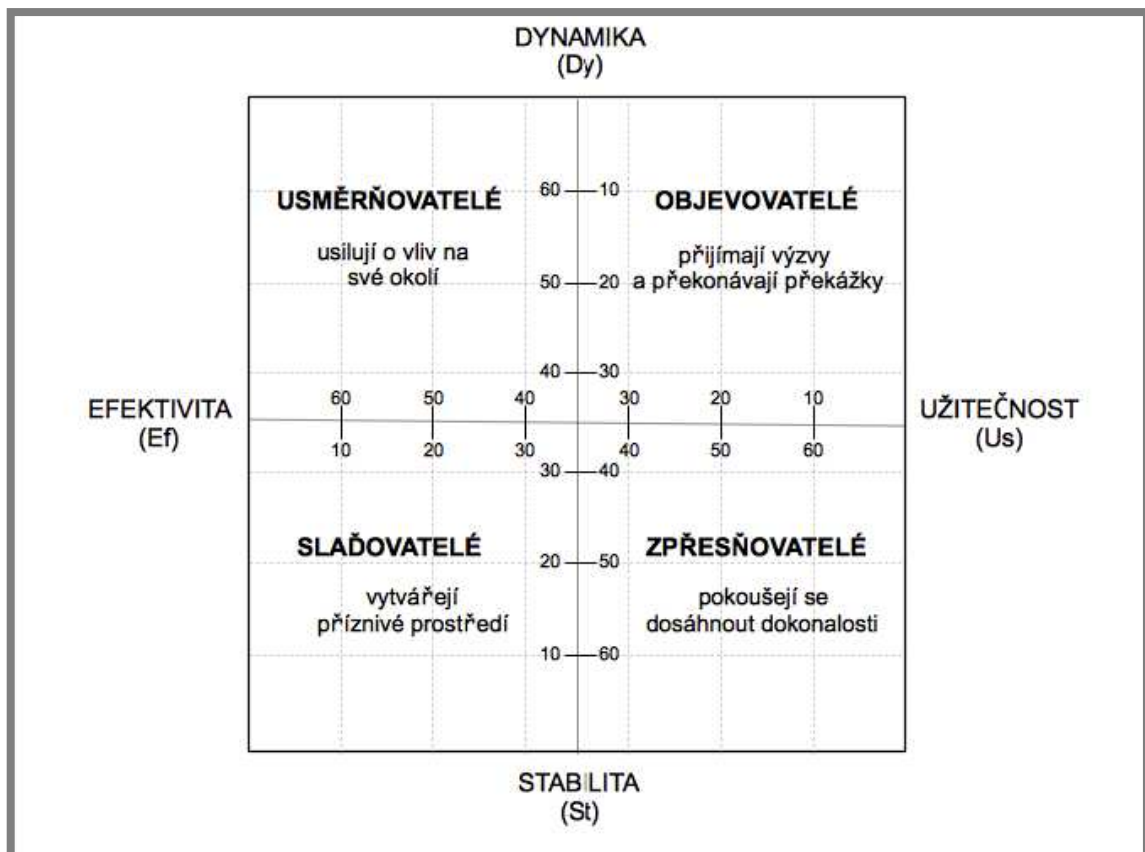
2.4 Pracovní motivace z pohledu osobnosti zaměstnance

Jedno ze stránek pracovní motivace je problém individuality každého pracovníka a vliv osobnosti na jeho chování. Podle J. Plamínka (2010, s. 31) se můžeme setkat se čtyřmi motivačními typy s charakteristickými rysy:

- ty, kteří objevují,
- ty, kteří usměrňují,
- ty, kteří sladují,
- a na konec, ty kteří zpřesňují

Všechny uvedené typy řadíme do tzv. kvadrantů z hlediska užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky. Pro většinu zaměstnanců platí, že zaujímají spíše prostor dále od středu. Ti co ke středu přibližují, jsou univerzální osobnosti, které rozumí velké škále podmětů, viz obrázek č. 5.

Obrázek č. 5. Pracovní motivace z pohledu osobnosti zaměstnance



Zdroj: PLAMÍNEK, 2010, s. 31

- **Objevovatelé**, jejich hlavním charakteristikou je především kreativita, lehce překonávají překážky. Rádi pracují mimo pracovní kolektiv a sami se rozhodují a i si odpovídají za pracovní výkon. Neradi pracují bez tvůrčí svobody, neradi pracují pod tlakem autority. Umí se ozvat, pokud se cítí přímo ohroženi. Zdolávají překážky a lehce přijímají výzvy. Projevují se výraznou řečí těla, která může být v rozporu toho, co říkají. Bývají netrpělivý a nedočkavý, chtějí přísun informací. Pokud je chválíme, berou toto jako samozřejmost. Při zátěži zvyšují svůj výkon, ale jen v rámci pracovního úkolu, v opačném případě aktivita klesá a má tendenci práci odbýt, ale než tato situace, snaží se překonat sám sebe a zvyšuje své pracovní limity a stanovuje si nové, těžší úkoly. Tento způsob práce může vést až k zhroucení organismu.
- **Usměrňovatelé**, tito zaměstnanci chtějí mít vliv na pracovní kolektiv, a podle toho rozdělují své okolí na ty, které mohou ovládat a na tu, se kterou musí počítat. Jsou rádi středem pozornosti, mají dobrou komunikační schopnost, kterými dovedou okolí dobře přesvědčit. Bývají vůdci, kteří berou mezilidské vztahy jako nekončící boj o vítězství. Pokud dojde k přílišné pracovní zátěži, mají tendenci úkoly delegovat na své podřízené, ale výsledky prezentují jako svoji práci a snaží si připsat zásluhy.
- **Slad'ovatelé**, je ten motivační typ, který se zaměřuje na okolí, dokáže se vžít do problému druhých. Bývají vstřícní k okolí, vždy ochotni vyslechnout problémy druhých., někdy je, ale nechtěně zkreslí. Nelpí na svých názorech, rádi si vyslechnou i jiné názory, které mnohdy i sami podpoří. Jsou oporou celého kolektivu, nezapomínají na výročí spoluzaměstnanců, pořádají oslavy. Chtějí, aby pracovní prostředí bylo bez chyb, jsou zklamáni, pokud to jejich kolegové nevidí stejně. Vyšší pracovní zátěž jim nevadí, reagují vstřícně.
- **Zpřesňovatelé**, ti kombinují stabilitu s užitečností. Snaží se vše důkladně rozebrat, jsou pečliví, kladou na sebe vysoké nároky, chtějí být prostě nejlepší. Preferují fungující organizaci, přesně zadané úkoly a cíle, které pak jsou schopni dokonale splnit. Nejlépe se cítí, pokud má vše jasný řád a pravidla. Působí až chladným dojmem, bez emocí, které zásadně nedávají najevo. Tento motivační typ respektuje své nadřízené jako autoritu, bez ohledu jaký k nim má vztah. Při nadměrné zátěži, pokud jsou jí vystaveni, jim hrozí až zhroucení.

Pro každého zaměstnance platí odlišný typ motivace a zároveň mu vyhovuje jiný druh práce. Pokud si sám zaměstnanec může vybrat obsah práce, je toto dle J. Plamínka jedno z nejlepších řešení.

Pracovní vedení jednotlivých motivačních typů:

- **Objevovatelé** potřebují při rozhodování samostatnost a nezávislost, mají vysokou racionální inteligenci, hledají výzvy a nespokojí se snadno splnitelným cílem.
- **Usměrňovatelé** mají značný vliv na ostatní spoluzaměstnance, mívají časté konflikty s nadřízenými, mají pocit, že vše záleží jen na nich, potřebují práci, kde se uplatní jako koordinátoři.
- **Slad'ovatelé** pokud mohou, upřednostňují, týmovou práci, při samostatné úkolu se cítí nesví. Neměla by jim přidělována práce, která je zaměřena na kreativitu a odpovědnost.
- **Zpřesňovatelé** daný pracovní úkol, by měl být jasně zadán a specifikován, práce by měla být zaměřena na systému kontroly a přesnosti, s jasně danými pravidly.

2.5 Nežádoucí motivace

Nežádoucí motivace může mít různý původ:

- „chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků,
- absence řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána,
- chybné řídicí praktiky,
- netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají,
- rozčarování, frustraci, apatii, apod. “ (VEBER, Praha, 2009, s. 116).

Největší chybou při vzniku nežádoucí motivací souvisí s chybnými řídicími praktikami vedoucích zaměstnanců, které jsou:

- upřednostňování některých zaměstnanců před druhými zaměstnanci, vzniká obvykle tím, že vedoucího zaměstnance spojuje s některými spolupracovníky přátelství, či mají stejné zájmy a s jinými ne, tzn., že nemají všichni stejnou šanci,

- uzavřenost, tajnůstkářství, subjektivismu při přijímání rozhodnutí, ale i při hodnocení dosažených výsledků práce u podřízených, tzn., že podřízení zaměstnanci mají pocit, že nejsou spravedlivě a objektivně hodnoceni, že jsou favorizováni oblíbenci vedoucího zaměstnance,
- nejasné či odporující si příkazy, které u podřízených zaměstnanců vyvolávají nejistotu a dohady jak správně postupovat, co je cílem,
- rozpor slov a jednání, tzn., že proklamování jednoho a faktického konání podle druhého je pro řadu zaměstnanců klíčovým faktorem jejich frustrace a nechutí k další práci,
- nečinnost, netečnost či liknavost vedoucích zaměstnanců v situacích, které žádají okamžitou a jasnou odpověď.

2.6 Motivace a stimulace

Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vytyčenému cíli. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatím co stimul představuje vnější pobídku, která má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Spojení mezi stimulem a motivem tedy není bezprostřední (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994, s. 211). Při povzbuzení motivace zaměstnanců dochází zároveň k jejich stimulaci. Jakákoliv práce či činnost je vykonávána pod určitou motivací, a tato motivace se projevuje v přístupu zaměstnance k vykonávané činnosti, k úkolům a k okolnostem. Stimulaci lze především chápat jako proces vědomého a záměrného ovlivňování motivace jedince.

Stimulaci můžeme rozdělit takto:

- **Impulsy** – jde o vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli jedince. Mezi impulsy jde zahrnout takové stavy mysli, kterou navodí např. nervozita před zkouškou, a tak vyvolá motiv vyhnout se zkoušce.
- **Incentivy** – představují vnější z venku přicházející podněty, které vztahují k vrozeným nebo naučeným impulsům, tedy jde o podněty aktivující určitý motiv. Incentivem může být např. nabídka pracovního postupu v případě kvalitně odváděné práce.

2.7 Skupiny stimulů

Skupiny stimulů můžeme rozdělit do těchto skupin:

- Hmotné hodnocení výkonu mzdou, prémie či mimořádnou odměnou nebo postihem za nekvalitní odvedenou práci, sníženou mzdou nebo nepřiznanou odměnou.
- Hmotné ohodnocení výkonu poskytnutím nebo neposkytnutím výhod.
- Hodnocení výkonu delegováním vyšší pravomoci a odpovědnosti nebo naopak ztrátou pravomoci a odpovědnosti při špatném plnění úkolů.
- Pravidelné formální hodnocení výsledků práce.
- Neformálně prováděné hodnocení pracovní činnosti.
- Hodnocení výkonů zveřejňováním výsledků práce jedince a skupin.
- Kontrola a styl řídicí práce manažera.
- Vlastní charakter vykonávané práce stimuluje v kladném i záporném smyslu charakteru.
- Hodnocení výsledů organizace, jeho ekonomické postavení.
- Stimulující úloha pracovního režimu a podmínek práce.
- Osobnost a jednání vedoucího manažera, jeho osobní a odborná autorita.

Při používání jakéhokoliv stimulu nebo jejich kombinací se musíme řídit určitými pravidly, jako jsou:

- Vyhybat se rovnostářskému odměňování, ale vázat odměnu vždy na splnění konkrétního úkolu, který byl motivačním cílem.
- Nezapomínat na hmotné či morální odměny, které si pracovníci zaslouží, aby při následném uložení pracovního úkolu nebyl pracovník demotivován.
- V řídicí činnosti nezapomínat pracovníky seznámit s cíli motivace.
- Včasnou komunikací předcházet chybám nebo i nesprávnému chování zaměstnance při plnění úkolů.
- Osobní výtky, kritiku zaměstnance řešit v soukromí bez ostatních spolupracovníků.
- Dodržovat zásady spravedlnosti a nestrannosti vůči všem zaměstnancům bez rozdílu.

2.8 Srovnání stimulace a motivace

Zaměstnanec plní zadané úkoly buď pod vlivem vnějších podnětů, tj. stimulů, nebo pod vlivem vnitřních motivů (pohnutek), ty mohou působit společně a tak se vzájemně posilovat. Pokud vyvoláme ochotu něco dělat pomocí vnějších stimulů, jedná se o stimulaci. Pokud k tomuto jednání, tj. vyvolání ochoty, použijeme vnitřní motivy, hovoříme o motivaci.

Stimulace má jednu velikou výhodu, je jednoduché ji vyvolat. „Pokud budeme odměňovat, kompenzovat určité nepohodlí a přesčasy spojené s výkony zaměstnance můžeme očekávat, odvedená práce bude tomuto odpovídat. Dá se, ale předpokládat, že když takové hodnoty (stimuly), přestaneme poskytovat, kvalita práce začne upadat. Toto je nevýhoda stimulace, kvalitní práce je odváděna pouze po dobu, po kterou působí stimuly.“ (PLAMÍNEK, Praha, 2010, s. 128)

I **Motivace** je také velmi výhodná, pokud vystihneme dobře motivy, které člověk má, může jeho práce či jeho pracovní výkon za příznivých podmínek pokračovat i bez dodání vnějších podnětů. Zaměstnanec vykonává pracovní činnost či pracovní úkol, protože ho baví nebo ho považuje za významný a důležitý. Při použití musíme hodně vědět o zaměstnanci, kterého chceme motivovat.

Rozdíl mezi motivem a stimulem je ten, že motiv představuje jednotlivou vnitřní sílu např. pohnutku, může být chápán jako psychologická příčina nebo důvod určitého chování a jednání člověka, které individualizuje jeho prožívání, a tak dává jeho činnosti smysl. Nicméně motivace i stimul představují pohonné síly, které nám pomáhají vytvářet trvalé hodnoty.

Při celkovém pohledu dnes můžeme zhodnotit, že teorie obecně o motivaci a motivačních faktorech je velmi rozsáhlá a má široké uplatnění. Ovšem dnešní samotná podoba po praktické stránce firem je na více než špatné úrovni, a to především z toho důvodu, že management a vlastníci firem se často v těchto motivačních faktorech neumí pohybovat a pokud ano, tak zcela nevyužívají motivační přínos takový, jaký by měl být. Dalším nejčastějším problémem dnešní doby je to, že motivace a motivační přístup jsou aplikovány nesystematicky bez jakéhokoliv vyššího zájmu, který by měl přínos, jak pro zaměstnance, tak především pro firmu, neboť pokud je prvotním impulsem motivace zaměstnance, tak výsledkem by měl být vyšší přínos v práci.

3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků, a jejich spravedlivé odměňování za vykonanou práci je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou nadřízených. V případě kvalitně nastaveného systému je efektivní metodou řízení pracovního výkonu, při plnění cílů organizace. Bělohlávek se k této problematice využití vyjadřuje následovně:

Organizace využívá hodnocení pracovníků:

- ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- k využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- k navrhování a plánování personálních záloh,
- ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovníků pak umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosažení vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu, a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit jejich zájmy týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity, tj. např. vzdělání,
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak její pohyblivé složky.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího pracovníka na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Posláním pracovního hodnocení je souhrnné posouzení pracovníka z hlediska výkonnosti, v souladu nejen s jeho pracovní způsobilostí, profesními a právními nároky, ale i s posouzením jeho osobních vlastností ve vztahu k práci, k pracovnímu kolektivu a míry jeho identifikace s organizací. Nicméně nesmíme opomíjet i důležitý aspekt hodnocení pracovníků, a to, že dle § 302 písm. a) Zákoníku práce, patří hodnocení zaměstnanců k základním povinnostem vedoucích zaměstnanců. (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 59)

3.1 Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců

Odměna zaměstnanci za jeho efektivní působení v organizaci je nejstarší, ale především nejdůležitější činností. Zaměstnanci jsou odměňováni nejen za svůj pracovní výkon, ale za svou příslušnost k organizaci. Co vše započítáváme do odměňování zaměstnanců? Jsou to především formy peněžních odměn, které se dají rozdělit na mzdu, bonusy či podíly na zisku. Dále jsou to nepeněžní odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody, neboli benefity, které jsou poskytovány navíc k přímým finančním odměnám, nicméně jejich i jejich hodnotu lze snadno vyjádřit v penězích.

Zaměstnanecké výhody lze dělit podle různých kritérií, např. hmotné a nehmotné podle jejich formy, anebo dělení situační, podle toho, na které situace reagují, a tyto si vyjmenujeme:

- Přímé posilování sounáležitosti s firmou. Zaměstnanecké akcie. Stabilizační a věrnostní odměny. Nadstandardní pracovní prostředí a orientace na nadstandardní bezpečnost práce.
- Sociální systémy a systémy péče o zdraví. Penzijní připojištění, životní a úrazové pojištění. Nadstandardní zdravotní péče či lázeňská péče. Volný den určený pro návštěvu lékaře nebo volný den na zatavenou.
- Podpora rodiny a budování zázemí, Finanční výpomoc při pořízení bydlení. Předškolní zařízení, finanční příspěvek při narození dítěte. Příspěvek na úhradu nákladů spojených se stěhováním.
- Podpora zvládnutí náročných životních situací. Finanční půjčka při zvládnutí krizových situací. Zprostředkování a úhrada krizového poradenství. Vyšší odstupné, to znamená nad minimální zákonnou hranici.
- Zvýhodněná účast na rozvojových programech, které nemusí přímo souviset s uplatňovanou kvalifikací. Úhrada jazykových kurzů nebo firemní vzdělávání.
- Zvyšování životního standardu. Dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních nákladů, Používání služebního auta k osobním účelům, stejně jako používání notebooku a mobilního telefonu. Úhrada nákladů na opravu.
- Volný čas a zábava. Příspěvky na rekreaci. Dodateková dovolená. Zvýhodněné účasti na sportovních a kulturních akcích. Pořádání firemní oslav Dne dětí nebo sv. Mikuláše.

- Pružná pracovní doba. Práce z domova.

Aby organizace měla vytvořený opravdu efektivní systém benefitů, měla by si nejprve zjistit, jaké typy benefitů zaměstnanec opravdu motivují. Vedení organizace má mnohdy zcela jiné představy než samotní zaměstnanci, přesto málokterá organizace konzultuje systém se svými zaměstnanci. Například v Evropě je zcela běžná nabídka volitelných systému benefitů tzv. kafeteria systém. Ten je založen na filosofii, že každého zaměstnance motivují jiné benefity, proto organizace nabízí výběr z několika vhodně sestavených souborů benefitů tzv. menu. Systém však může být efektivnější, hospodárnější a více motivující pro zaměstnance, ale je složitější na administraci. Pokud, ale zavedeme funkční systém odměňování, který bude opravdu podporovat vizi organizace a zároveň správně motivovat zaměstnance, dojde k výraznému posunu ke zkvalitnění všech složek organizace.

3.2 Vliv hodnocení na pracovní motivaci a zvýšení výkonnosti

Motivace není jediným faktorem ovlivňující pracovní výkon, a tím následně i výši odměny za provedenou práci. Kvalitní zaměstnanec chce a umí pracovat, je schopný, odborně zdatný a má snahu podat optimální výkon, který vede k prosperitě organizace, ale očekává, že bude spravedlivě ohodnocen. Jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho pracovní výkon, ten je také utvářen charakteristikou pracovní motivací konkrétního zaměstnance, jak vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(K \times M \times P)$$

V – výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech

K – kvalifikace pracovníka

M – motivace k práci

P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu

(BEDRNOVÁ, NOVÝ a kolektiv, 2002, s. 79-80).

Jak je z uvedeného vzorce patrné, má motivace zásadní vliv na výkonnost zaměstnance. Organizace má mnoho možností jak zvyšovat motivaci na základě odměňování zaměstnanců. Abychom správně motivovali, musíme mít správně nastavené hodnocení v organizaci.

- systém hodnocení by měl být přímo napojen na systém odměňování.

- systém hodnocení by měl být napojen na vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- každý zaměstnanec musí znát jasný cíl, který se od něj požaduje,
- stanovené cíle by měli být jak pracovní, tak i rozvojové a měli by být výsledkem vzájemné dohody,
- cíle by měli splňovat základní podmínky motivačních teorií při stanovování cílů,
- zaměstnanec by měl mít možnost kariérního růstu,
- zaměstnanci by měli dostávat v průběhu hodnotícího období včasnou zpětnou vazbu od nadřízených.

3.3 Klasifikace výkonu neboli stupnice měření

„Stupnice měření neboli škála měření udává kvantitativní míru hodnocení. Hodnotících stupnic je vícero druhů, např. slovní, numerická, grafická či jejich vzájemná kombinace. Kromě druhu klasifikace svoji roli hraje též počet klasifikačních stupňů. V praxi organizace nejvíce používají klasifikaci mající tři až pět stupňů.“ (KOUBEK, 2004, s. 142-143)

Pětídílná stupnice měření je stupnice, která má středo-bodovou hodnotu a může být využívána podobně jako ve škole, tj. 1 bod = nejlepší až 5 = nejhorší, anebo se používá i v opačném směru tj., čím větší počet bodů, tím lepší výsledek. „Problémem pětídílné stupnice může být v tendenci používat při hodnocení zaměstnanců středovou hodnotu. Díky této tendenci hodnotit zaměstnance ze středu stupnice i tendencemi k přílišné shovívavosti či naopak přísnosti se objevila myšlenka tzv. povinného rozdělení hodnocení pracovního výkonu“ (HRONÍK, 2006, s. 43).

Podle F. Hroníka v případě adekvátního (tzn. bez tendencí ke shovívavosti, přísnosti či centrálním hodnotám) užívání pětídílné stupnice se může předpokládat, že rozložení bude víceméně odpovídat **Gaussově křivce**:

- 1 bod získá asi 3% měřené populace,
- 2 body získá asi 17% - 20% měřené populace,
- 3 body získá asi 54% - 60% měřené populace,
- 4 body získá asi 17% - 20% měřené populace,

- 5 bodů získá asi 3% měřené populace.

Tento předpoklad považuje J. Koubek, jako ne právě nejvhodnější způsob, neboť tendence k normálnímu rozložení schopností se projevuje až u větších populací, což pracovní týmy a skupiny nejsou. Ve skutečnosti je takovéto rozdělení v pracovních skupinách jen vzácné. Kromě toho může takovýto požadavek vyvolávat vnitřní konflikty u hodnotitelů, kteří pak hodnotí podle toho, aby se tzv. „vešli do křivky“ a ne podle toho, jak se jim pracovník skutečně jeví. U pracovníků pak hodnocené vyvolává pocit nespravedlnosti a křivdy (KOUBEK, 2004, s. 114).

Může také nastat případ, že ve skupině jsou pracovníci, kteří se doplňují a úspěšně spolupracují a každý z nich překračuje očekávání. V takovém případě povinné rozdělení uplatnit nelze. A pokud by se uplatnilo, rozhodně nebude mít hodnocení motivující účinek na pracovníky. Kromě toho se daleko častěji ve skupině pracovníků vyskytuje jistá vyrovnanost (zejména v dobře fungujících týmech), kde se křivka normálního rozdělení v žádném případě uplatnit nedá (KOUBEK, 2004, s. 145).

3.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení zaměstnanců existuje velké množství, záleží pouze na organizaci, jakou metodu zvolí, podle jejich vlastních požadavků, možností či tradice. F. Hroník člení metody následovně:

1. Základní metody hodnocení pracovníků:

- motivační hodnotící rozhovor,
- metoda stanovení cílů (MBO – Management by Objectives)

2. Doprovodné metody hodnocení:

- metoda klíčové události,
- Assessment centre (AC) a Development Centre (DC),
- 360° zpětná vazba,
- sociogram,
- manažerský audit,
- Mystery shopping,

- Hodnocení potenciálu supervize a intervize.

3. Komparativní metody:

- zařazování,
- párové srovnání,
- nucená distribuce.

Nový přístup řízení pracovního výkonu vychází z metody hodnocení podle cílů (MBO). Součástí většiny hodnocení je hodnotící pohovor, představující formální setkání nadřízeného a jeho pracovníků a velký důraz je kladen na zpětnou vazbu. Nejpoužívanějším hodnocením, tedy MBO, hodnotící pohovor a 360° zpětná vazba:

1. Metoda stanovení cílů - MBO

Řízení podle cílů je metodou zaměřenou na budoucnost, řízení podle cílů se stalo východiskem pro řízení výkonnosti. MBO je založen na hodnocení plnění cílů. Jeho podstatou je „kaskádování“ cílů, tedy jakési jejich postupné „rozpadávání se“, nebo přesněji řečeno upřesňování a konkretizace pracovních cílů v organizační struktuře až na úroveň jednotlivých pozic. Cíle mají být pracovní a rozvojové. Obsahuje tyto prvky:

- Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulování dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.
- Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů
- Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

„MBO musí být součástí každodenního řízení, nejen MBO musí být součástí každodenního řízení, nikoliv pouze přívěškem v práci vedoucího. Jedině tak je totiž efektivní. Zaměstnanec si má sám stanovovat cíle, pochopitelně mají být řízeny a korigovány jeho

nadřazeným. To samo o sobě zvyšuje výkonnost zaměstnance a tím vede ke zvýšené produktivitě“ (WAGNEROVÁ, 2008, s. 40).

Cíle definují, co se plánuje, že organizace do určité doby dosáhnou. Charakterizují směr, kam organizace směřuje. Je velmi důležité propojení cílů organizace s cíli jednotlivce. Pro ztotožnění s cíli organizace je dobré, když se zaměstnanec podílí na jejich tvorbě (Armstrong, 2002, s. 429).

2. Motivačně hodnotící rozhovor

Tato metoda je obvyklou součástí každého hodnocení. Zpravidla má dvě části: v 1. části pracovník hodnotí sám sebe, ve 2. části hodnotí pracovníka jeho nadřízený. Mívá podobu standardizovaného nebo polo-standardizovaného rozhovoru, tzn., že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře. Hodnotitelé i hodnocení se na základě znalosti tohoto scénáře na rozhovor předem připravují. V závislosti na systému hodnocení a použitých metodách může být podkladem pro hodnotící rozhovor předem vyplněný dotazník, s jehož obsahem se oba účastníci seznámí před konáním hodnotícího rozhovoru. Rozhovor se vede v přátelské atmosféře, ve které se lze snadněji domluvit. Více mluvit by měl hodnocený než hodnotitel. Nesmíme podceňovat volbu prostředí, kde rozhovor vedeme, ani nesmíme zapomínat na klid, aby nás nikdo nerušil.

Pokud má být hodnotící rozhovor motivační, pak by měl být především pozitivní, neboť v zásadě platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb.

V průběhu hodnotícího rozhovoru není vhodné začínat jednání o odměnách. Jinak je hodnotící rozhovor redukován na vyjednávání o odměně a obtížně se do něj vpravují další cíle.

Hodnocení pracovního výkonu a diskuse o odměňování by měli být odděleny. Doporučuje se zorganizovat zvláštní setkání, na nichž by se manažer a pracovník soustředili na tyto záležitosti odděleně. Setkání týkající se odměn by měla časově příliš navazovat na závěrečná setkání, ale mělo by se brát v úvahu, že se bude pracovat s výsledky zkoumání pracovního výkonu pracovníka projednanými při závěrečném setkání a že je třeba zabezpečit, aby tyto výsledky byly pořád ještě aktuální.

3. 360° zpětná vazba

Jedná se o metodu, která využívá hodnocení z více zdrojů. Pracovník je hodnocen na základě stanovených kritérií různými lidmi z jeho pracovního okolí. Nejčastěji se jedná o bezprostředního nadřízeného, přímé podřízené, kolegy, interní zákazníky či vnější zákazníky. Jedná se o časově i administrativně náročnější metodou.

360° zpětná vazba je velmi významnou formou hodnocení, protože umožňuje hodnocenému zaměstnanci porovnat názory jiných lidí na jeho práci s tím, jakou představu má o sobě on sám. Zpětná vazba na konstruktivní kritiku, že je dosahováno relativně malého pokroku, také motivuje, protože zaměstnanec soustředí myšlenky na to, co se musí ještě udělat, pokud má být dosaženo zlepšení.

Chvála je také formou hodnocení. Takže chvála je uvědomění a vyjádření ceny nebo hodnoty toho, co zaměstnanec dokázal. Může se vztahovat na celkové uznání nebo na specifický výkon. Prázdné komplimenty a pochvaly sice potěší, ale nemotivují.

Pokud je zpětná vazba poskytována kolegy přímo hodnocenému, pak hovoříme o tzv. odkryté formě zpětné vazby.

Tato forma se příliš často nepoužívá. Její zavedení předpokládá důkladné proškolení nejenom hodnotitelů, ale také hodnocených, aby se naučili, jak přímé hodnocení přijmout.

V případě, že se jedná o neanonymní zpětnou vazbu, tedy skutečnost, kdy hodnocený ví, jak byl kým hodnocen, bývá toto hodnocení více podloženo důkazy a podléhá autocenzuře hodnotitelů, čímž se oslabuje efekt zpětné vazby. Někdy se vyslovují i určité obavy, že v případě neanonymní zpětné vazby by mohlo dojít ke zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti, ale ke stejným koncům může vést i anonymní zpětná vazba. To, zda bude zpětná vazba anonymní či nikoliv, závisí na kultuře dané organizace – čím otevřenější bude kultura, tím pravděpodobněji budou pracovníkovi známi poskytovatelé zpětné vazby.

V praxi se více využívá částečně anonymní či plně anonymní formy zpětné vazby, kdy hodnotitelé posílají svá hodnocení přímému nadřízenému hodnoceného, který je poté interpretuje podřízenému.

Aby bylo dosaženo výsledků, které se od 360°zpětné vazby očekávají, je nutné, aby měl systém podporu managementu, který taktéž zpětnou vazbu přijímá a jde příkladem. Dotazníky by neměly být příliš dlouhé a „nic neříkající“, tzn., že nereflktují skutečné

události, které pracovník zažívá. Zpětná vazba by měla být jasná a srozumitelná, s důrazem na pozitiva a zaměřena v první řadě na chování než na danou osobu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Hypotézy

Hypotéza H1:

Předpokládám, že respondenti mají z více jak 50 % dobré vztahy na pracovišti.

Hypotéza H2:

Předpokládám, že nejčastěji využívané benefity mají finanční charakter.

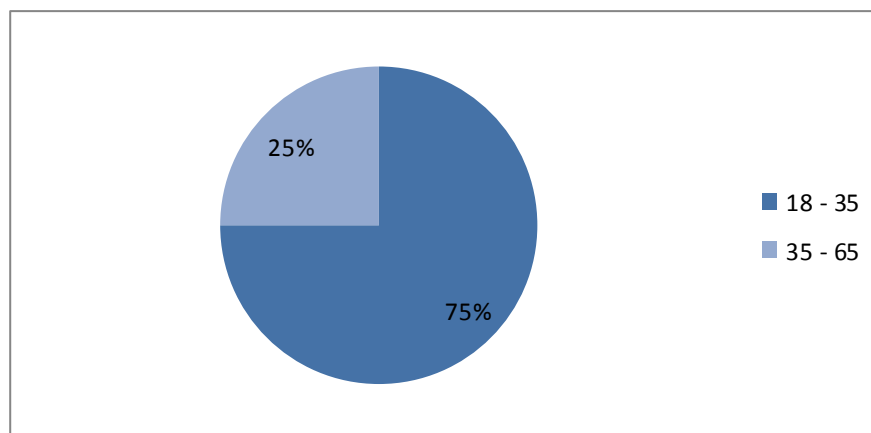
Hypotéza H3:

Domnívám se, že respondenti více preferují zlepšení vztahů na pracovišti než lepší benefity.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro praktickou část byla provedena analýza pomocí dotazníkového šetření zaměřená na oblast vývoje sociálního klimatu ve firmě a hodnocení preferencí firemních benefitů u zaměstnanců. Metoda dotazníku je časově nenáročná a jeho zvolená struktura usnadňuje zpracování výsledků efektivním způsobem, protože odpovědi jsou strukturované. Dotazníkové šetření bylo provedeno od března 2014 do dubna 2014 (v celku 113 respondentů). Výsledky jsou vyhodnoceny pomocí tabulek a koláčových nebo pruhových grafů s uvedením jednotlivých odpovědí na otázky. Dotazování bylo provedeno elektronickou podobou a zaměřovalo se především na věkovou skupinu 18 – 35 let a věkovou skupinu 35 – 65 let. Respondenti byli vybíráni na sociálních sítích.

Graf č. 1 Věkové rozdělení



Zdroj: Vlastní výzkum

První otázky byly zaměřovány na segmentaci respondentů. V následném grafu jsou zaznamenány odpovědi k celkovému počtu respondentů a rozdělení respondentů na pohlaví. Z celkového počtu 60 rozeslaných dotazníků bylo vyplněno celkem 38. V dotazníkovém šetření převyšují především odpovědi žen.

Tabulka č. 1 Pohlaví a věk respondentů

Pohlaví		
Muž	24	21%
Žena	89	79%
Věk		
18 - 35	84	74%
35 - 65	29	26%

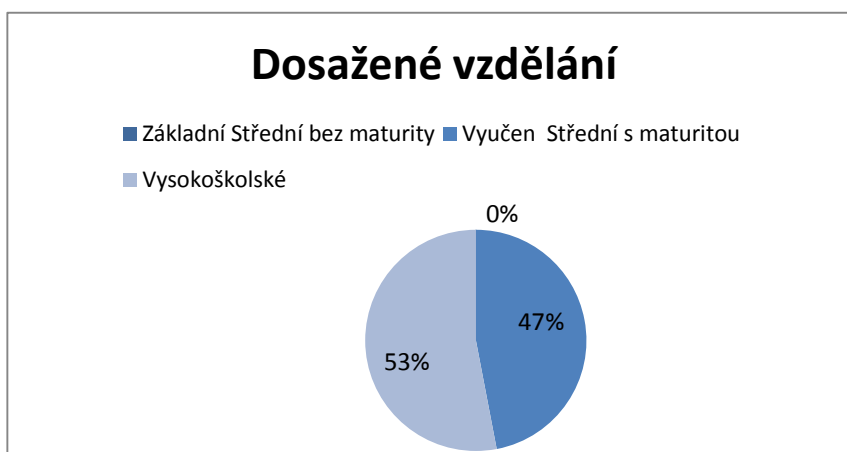
Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.1 Dosažené vzdělání

V odpovědích respondentů na dosažené vzdělání byly nabídnuty 3 základní odpovědi, a to:

- Základní, střední bez maturity
- Vyučen, střední s maturitou
- Vysokoškolské

Graf č. 2 Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum

Rozdělení respondentů v této analýze je poměrné 60:53 bez respondentů se základním nebo středním vzděláním bez maturity.

Toto rozdělení je velmi důležité pro další šetření a především pro otázky vnímání benefitů a sociálního klimatu v dané firmě.

Tabulka č. 2 Dosažené vzdělání

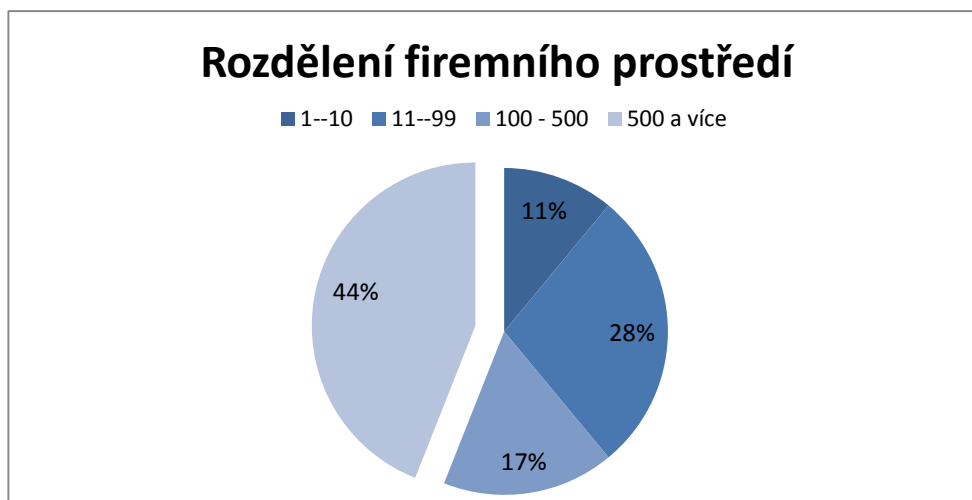
Dosažené vzdělání		
Základní Střední bez maturity	0	0%
Vyučen Střední s maturitou	53	47%
Vysokoškolské	60	53%

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.2 Hodnocení velikosti organizace

Dle následujícího grafu mohl respondent vybírat ze 4 základních rozdělení velikosti organizace, a to dle počtu pracovníků, které firma zaměstnává. Nejvyšší část respondentů pochází z firem, kde pracuje 500 a více pracovníků. Na druhém místě se nachází respondenti z firem o velikosti do 99 zaměstnanců.

Graf č. 3 Rozdělení firemního prostředí



Zdroj: Vlastní výzkum

Toto rozdělení je specifické především z toho důvodu, že v první skupině do 10 zaměstnanců se nachází mikro podniky a malé podniky. Dále od 11 do 99 zaměstnanců jsou malé a střední podniky, od 100 do 500 pracovníků jsou střední a velké podniky a 500 a více jsou velké podniky a nadnárodní korporace.

Tabulka č. 3 Rozdělení firem dle velikosti

Rozdělení firem dle velikosti		
1 - 10	13	11%
11 - 99	32	28%
100 - 500	19	17%
500 a více	49	44%

Zdroj: Vlastní výzkum

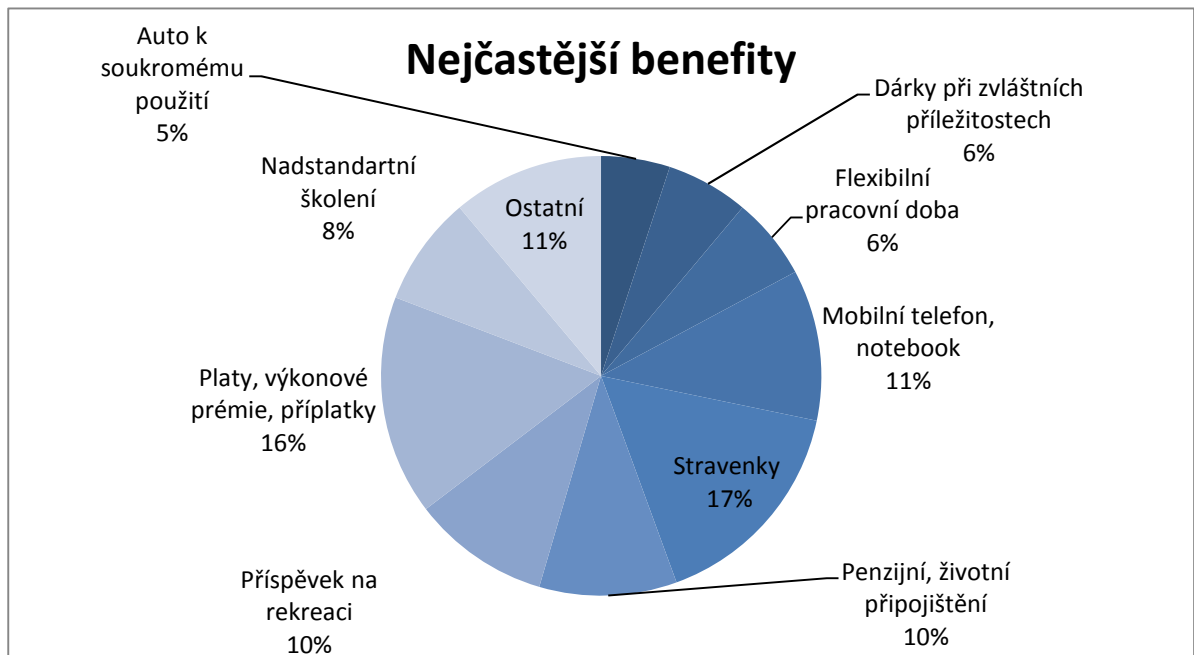
4.2.3 Benefity

Pro základní otázku hodnocení firemních benefitů si respondent mohl vybrat z 10 hlavních rozdělení, kde nejčastěji využívané benefity se zaměřují na mzdové ohodnocení a výkonové prémie spolu s 13. platy.

Odpovědi respondentů směřované specificky na finanční benefity neboli finanční motivaci zaměstnanců, mají svůj původ ve většině organizací. Je to především z toho důvodu, že i dnes velké množství firem plní svůj úkol motivačního ohodnocení především pomocí finančních nástrojů. Tento fakt je ovlivněn několika hlavními přístupy.

V první kategorii se řadí malé firmy a podniky, které buď nemají znalost a zkušenost s jinými benefity, nebo k nim určitým způsobem nemají vlastní přístup. V druhé kategorii jsou velké podniky a ty především využívají finančních odměn jako stimulů. Ze samotného vývoje finančních benefitů je nyní na tyto nástroje velmi silný tlak, a to z důsledku celkové nezaměstnanosti a vývoje trhu. Samotné používání těchto finančních benefitů, dle odpovědí, je závislé na rychlosti tempa růstu mezd a produktů. Využívání těchto finančních benefitů se postupně dostává až do spotřebitelských cen a podporuje tak více tempo růstu ceny produktu, což z pohledu zpětné vazby opět zvyšuje tlak zaměstnanců po vyšších mzdách, případně zaujímání postoje k preferování finančních odměn od nefinančních.

Graf č. 4 Nejčastější benefity



Zdroj: Vlastní výzkum

Další velmi početnou odpovědí, která byla hodnocena, je využívání benefitů v podobě stravenek. Jedná se o dnes již velmi rozsáhlý nástroj, který využívá valná většina firem, především díky zvýhodňujícím podmínkám. V dnešní době se jedná de facto o nejjednodušší formu, jak umožnit zaměstnancům náklady na stravování během pracovního procesu, kdy nezáleží na tom, kdy a kde zaměstnanec práci vykonává.

Pro zaměstnavatele to způsobuje silný motivační tlak, především ve formě daňově uznatelného nákladu, a to až do výše 70 % sazby stravného a 55 % nominální hodnoty poukázky. Pro zaměstnance je dále výhodou, že tyto stravenky nepodléhají příspěvku na dani z příjmu fyzických osob, ani odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. Z pohledu vývoje trhu se dnes jedná již o velmi silně propracovaný marketingový nástroj, neboť se neustále rozrůstá možnost, kde zaměstnanec může využít koupi potravin či stravování.

Další nejčastěji využívaný nástroj se zaměřuje na využívání drobných movitých věcí určených k danému výkonu práce. Jedná se především o využívání mobilních telefonů, notebooků, případně tabletů. Z pohledu firemních benefitů se někdy jedná o pracovní nástroj, který personál musí využívat k výkonu své práce, ovšem z druhého pohledu se může jednat také o vhodný nástroj k budoucí motivaci zaměstnance fungující jako odměna za vykonanou práci, případně za specifický přínos do podniku.

Z výsledku dotazování týkajících se využívaných benefitů se nejnižší mírou na celkovém počtu podílí využívání motorového vozidla k soukromým účelům. Dle dalších testovaných otázek nepodléhá tento benefit rozdílům mezi vzděláním, pohlavím ani co do velikosti firmy. Ovšem jeho využívání je specificky svázáno především s výkonem dané práce.

Využívání teda tak nadstandartního benefitu ve formě automobilu k soukromým účelům, aniž by si to daná pozice z pracovního hlediska vyžadovala, je pouze velmi ojedinělé a vyskytuje se především u manažerských a vedoucích pozic, případně opět jako benefit za dosažení vyšších výsledků, především ve strukturálních firmách. I když se jedná o nejméně využívaný nástroj, tak z pohledu interního hodnocení se jedná o jeden z nejcennějších zaměstnaneckých benefitů, který může firma poskytnout.

Tabulka č. 4 Firemní benefity

Firemní benefity		
Auto k soukromému použití	6	5%
Dárky při zvláštních příležitostech	8	6%
Flexibilní pracovní doba	8	6%
Mobilní telefon, notebook	12	11%
Stravenky	20	16%
Penzijní, životní připojištění	11	10%
Příspěvek na rekreaci	11	10%
Platy, výkonové prémie, příplatky	20	16%
Nadstandartní školení	6	8%
Ostatní	12	11%

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.4 Hodnocení atmosféry na pracovišti

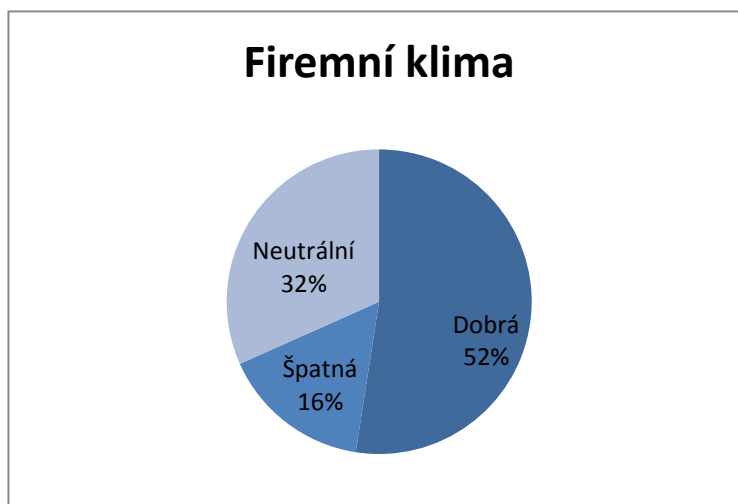
Při hodnocení sociálního klimatu neboli atmosféry, která vládne na pracovišti jednotlivých respondentů, došlo k možnosti výběru ze tří jednoduchých odpovědí, a to:

- Dobrá atmosféra
- Špatná atmosféra
- Neutrální atmosféra

Z následujícího grafu je zřejmé, že ve většině případů respondenti cítí pracovní atmosféru jako dobrou a pouze v okrajových částech převládá negativní atmosféra na pracovišti.

Při detailním hodnocení špatné atmosféry na pracovišti, bylo zjištěno, že špatnou atmosféru cítí dle dotazníků pouze ženy, a to v drtivé většině, ženy pracující ve firmách, které mají 500 a více zaměstnanců. Všechny tyto ženy také pracují specificky v oblasti poskytování služeb. Vývoj atmosféry ve firmě, která má 500 a více zaměstnanců, je velmi úzce spojen s daným charakterem práce a firemní kulturou, která vládne napříč celým podnikem.

Graf č. 5 Firemní klima



Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnocení dobré atmosféry na pracovišti nepodléhá žádným specifickým znakům ani rozdílům mezi pohlavím či rozdílu mezi velikosti firmy.

Při hodnocení neutrální atmosféry na pracovišti je důsledkem této odpovědi především samotné vnímání pracovníka z pohledu časového vývoje firemní kultury, kdy z celkového pohledu nepřevažuje ani výborná atmosféra, ani špatná (jedná se především o dobrou atmosféru, ovšem poznamenanou určitými excesy ve formě negativních projevů).

Tabulka č. 5 Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti		
Dobrá	55	53%
Špatná	12	16%
Neutrální	37	32%

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.5 Hodnocení preference možných požadavků na benefity

Nejčastěji uváděnými budoucími benefity, které by si respondenti přáli využívat ve firmě, byly především benefity ve formě stravenek, 13. platů a využívání automobilu k soukromým účelům.

- Stravenky – tuto formu by nejraději přivítaly ženy pracující v malém a středním podniku, kde nejčastěji vládne neutrální a dobrá atmosféra nezávisle na stupni vzdělání.
- 13. plat – tuto formu by nejraději využívali respondenti pocházející z malých středních podniků v preferované neutrální atmosféře nezávisle na pohlaví a dosaženému stupni vzdělání, limitováno věkovou skupinou 18 – 35 let.
- Využívání automobilu k soukromým účelům – tento benefit by si nejvíce přáli muži s vysokoškolským vzděláním pracující ve firmách s 500 a více zaměstnanci ve věku 18 – 35 let bez závislosti na atmosféře, která panuje ve firmě.
- Mezi další hodnocené benefity se vyskytovaly také specifické požadavky respondentů, především ve formě nadstandartních služeb, a to příspěvek na masáže, příspěvek na fit centrum atd.

4.2.6 Bez kterých benefitů se respondenti obejdou

Při hodnocení této otázky došlo k jasné preferenci benefitů, kterých by se respondenti byli ochotni vzdát. V drtivé většině se jedná především o dárky při zvláštních příležitostech, které nemají omezení ve věku, firmě či pohlaví. Dalším benefitem, kterého by se chtěli vzdát, byly nadstandartní školení a zajímavě také mobilní telefony či notebooky.

4.2.7 Hodnocení změny přístupu k lepšímu benefitu

V této otázce měli dotazovaní odpovědět na to, co by byli ochotni udělat pro lepší benefity v jejich práci. Z nabízených odpovědí se nejvyšší mírou podílela vyšší odpovědnost, tedy přijetí vyšší odpovědnosti spolu s pravomocemi odpovídající dané pozici respondenta. Přijímání vyšší odpovědnosti je preferováno především u dotazovaných, kteří pracují ve firmách o 500 a více zaměstnanců, spolu s dobrou a neutrální vládnoucí atmosférou a vysokoškolským vzděláním bez omezení pohlaví a věku.

Graf č. 6 Aktivity pro zlepšení firemních benefitů



Zdroj: Vlastní výzkum

Na stejné pozici se nachází také vyšší pracovní nasazení pro lepší benefity a to nezávisle na velikosti firmy, ovšem s preferující špatnou a neutrální atmosférou panující ve firmě. Nezávisle na stupni dosaženého vzdělání, pohlaví, věku.

Částečně zaměřena odpověď na to, že by respondenti nic nedělali a přesto by chtěli lepší benefity, se dotýká respondentů s dosaženým stupněm vzdělání vyučen, střední s maturitou, především muži.

Tabulka č. 6 Podstoupení změn pro zlepšení benefitů

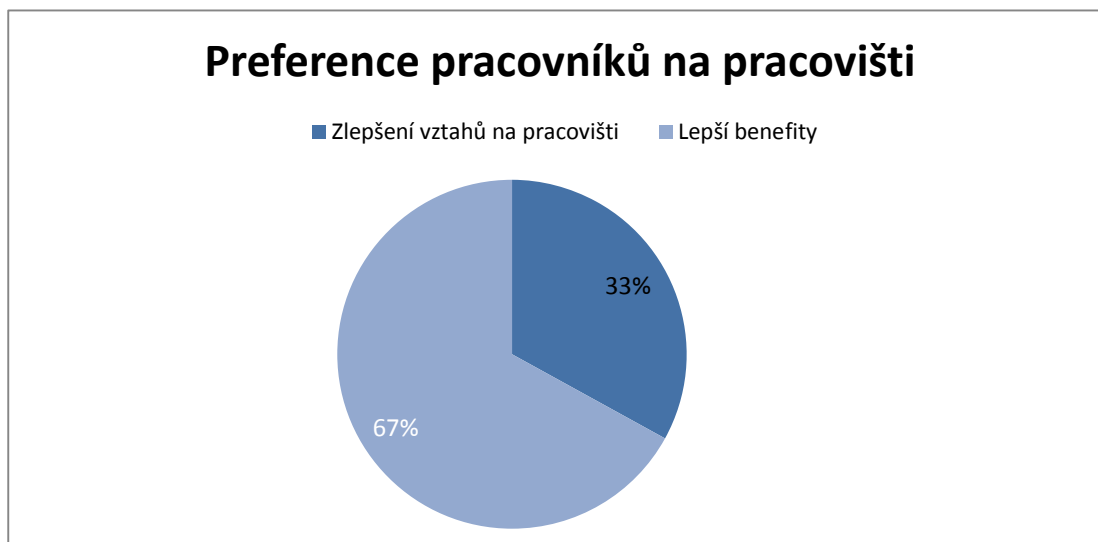
Změna pro zlepšení		
Přijmout vyšší odpovědnost	38	33%
Vyšší pracovní nasazení	38	33%
Nic bych nedělal/a	13	11%
Jiné	25	22%

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.8 Preference pracovníků na pracovišti

Poslední otázka se týkala především preferencí směřovaných buď na zlepšení vztahů na pracovišti anebo zvýhodnění a motivaci pomocí lepších benefitů, kde v nadpoloviční většině by si respondenti přáli především lepší benefity na úkor lepších vztahů na pracovišti.

Graf č. 7 Preference pracovníků na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum

Zlepšení vztahů na pracovišti především preferují respondenti, kteří označili pracovní atmosféru za špatnou či neutrální. Dalším specifickým při reakci na zlepšení vztahů na pracovišti zde vznikala ochota respondentů preferovat v maximální možné míře vyšší pracovní nasazení tak, aby mohlo dojít ke zlepšení benefitů a zlepšení vztahů na pracovišti. Volba odpovědnosti v této otázce nebyla ani jednou přijata. Z tohoto důvodu je zřejmé, že respondenti, kteří poukázali na zhoršenou či neutrální morálku na pracovišti, jsou ochotni zlepšit toto prostředí za pomoci vyššího pracovního nasazení.

Lepší benefity byly naopak označeny respondenty nezávisle na vládoucí atmosféře či velikosti firmy.

Tabulka č. 7 Preference pracovníků

Preference pracovníků		
Zlepšení vztahů na pracovišti	37	33%
Lepší benefity	76	67%

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.9 Celkové vyhodnocení dotazníku

Pro kompletní zhodnocení výsledků, jež byly uvedeny v dotazníkovém šetření analýzy preference benefitů a sociálního klimatu na pracovišti bude vytvořena typologie zaměřena na prioritizaci.

4.2.10 Hodnocení preferencí

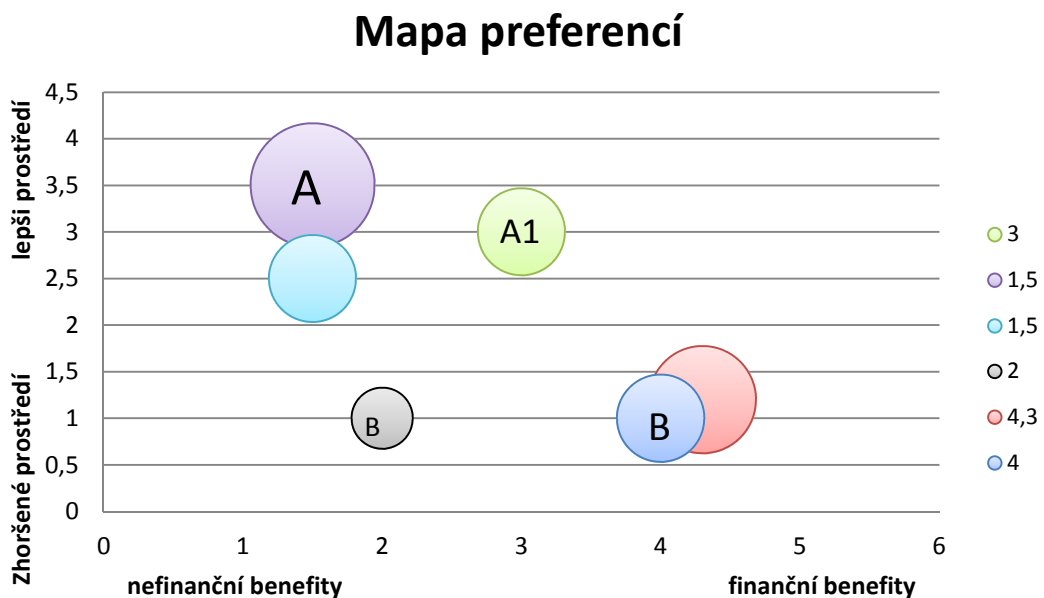
Tabulka č. 8 Hodnocení preferencí zaměstnanců

Změna v práci	Změna v přístupu	Nedůležité benefity	Požadavky na benefity	Firemní kultura	Pohlaví	Věk
Zlepšení vztahů na pracovišti	Vyšší pracovní nasazení	Mobilní telefon, notebook	Školení, příspěvky, stravenky	Špatná	Žena	35 – 65
		Dárky	Stravenky	Špatná	Žena	18 – 35
Lepší benefity	Přijmutí vyšší odpovědnosti	Dárky	Automobil, příspěvek na rekreaci	Dobrá	Žena/muž	18 – 35
	Jiné	Dárky	Prémie, 13. plat	Neutrální	Žena	18 – 35
	Nic bych nedělal/a	Dárky	13. plat	Dobrá/ neutrální	Žena/muž	18 – 65

Zdroj: Vlastní výzkum

V tabulce jsou uvedeny výstupy z dotazníkového šetření dle nejčastějších odpovědí a preferencí respondentů. Odpovědi jsou zaznamenány sestupně tak, aby došlo k rozdělení jednotlivých respondentů do různých kategorií nebo typologií, podle toho, jaké mají priority, přání a omezení.

Graf č. 8 Mapa preferencí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Data získaná z předchozí tabulky hodnocení preferencí byla použita do mapy formou vyznačení základních bodů, které na svislé ose odráží odpovědi na hlavní otázku, a to výběr mezi budoucím zlepšením prostředí ve firmě, ve které pracují anebo výběr lepších benefitů. Na vodorovné ose je zaznamenána odpověď na otázky, které benefity by si respondenti přáli. Zde došlo k základnímu rozdělení na nepřímé finanční a finanční benefity.

Při pohledu na mapu je zřejmé, že respondenti, kteří preferovali lepší prostředí, neměli prvotní potřebu využívat finanční benefity. Pro tyto respondenty jsou důležité motivační programy, především ve formě hmotných prostředků pro výkon práce, ale ještě zásadnější je pro ně nastavení vhodné komunikace a dobrého pracovního klimatu.

4.3 Vyhodnocení hypotéz

V této části dojde k potvrzení nebo vyvrácení jednotlivých hypotéz a vymezení důvodů, které vedly k novým záměrům, směřovaných ze strany uskutečněného dotazníkového šetření na téma „Vliv motivace na sociální klima podniku“.

4.3.1 Hypotéza H1

Předpokládám, že respondenti mají z více jak 50 % dobré vztahy na pracovišti.

Tato hypotéza je potvrzena, neboť dle dotazníkového šetření je více jak 53 % označena dobrá a velmi dobrá nálada na pracovišti v průřezu všemi obory nezávisle na věkovém charakteru či pohlaví respondentů. I přesto, že byla hypotéza potvrzena, tak její očekávání směřovala k nadpoloviční většině, což v celkovém měřítku bylo dosaženo pouze částečně.

4.3.2 Hypotéza H2

Předpokládám, že nejčastěji využívané benefity mají finanční charakter.

Hypotéza je potvrzena, a to především z toho důvodu, že respondenti při hodnocení otázky jaké nejčastější benefity ve své firmě využívají, označili tuto otázku oproti ostatním jako nadprůměrnou. Do této odpovědi nejčastěji spadaly platy, výkonové prémie, bonusové odměny a 13. plat. Vzápětí za těmito finančními odměnami byly nejčastěji využívány také benefity formou příspěvků, např. na životní pojištění, penzijní připojištění či příspěvek na rekreaci.

4.3.3 Hypotéza H3

Domnívám se, že respondenti více preferují zlepšení vztahů na pracovišti než lepší benefity.

Tato hypotéza je vyvrácena, neboť respondenti při hodnocení otázky preference požadavků vznikajících na pracovišti, označili, že dávají přednost ve více jak nadpoloviční většině, lepším finančním, či nefinančním benefitům oproti zlepšení vztahů na pracovišti. Vyvrácení této hypotézy s sebou přináší základní problematiku, na kterou tento výzkum narazil, a to především při hledání důvodů, proč pracovníci raději preferují benefity před klidnějším prostředím v zaměstnání.

Dle výsledků hodnocení dotazníku, bylo zjištěno, že nejčastější preference benefitů vznikala v prostředí, kde vládne poměrně dobrá, či neutrální nálada, ovšem v závislosti na druhu podniku a v osobních vlastnostech. Viz mapa preferencí.

4.4 Celkové shrnutí dotazníkového šetření

V závěrečném shrnutí je důležité poukázat na prvky, které měly nejvyšší významnost v celém dotazníkovém šetření. Jedná se především o poukázání na aktuální stav využívání benefitů v různých firmách, dále přijmutí aktivity pro zlepšení. V těchto aktivitách byly zjištěny 3 základní prvky, které jsou respondenti ochotni přijmout.

Jedná se o přijmutí vyšší odpovědnosti, vyšší pracovní nasazení nebo případně by nevytvářeli žádnou aktivitu. Zásadním ukazatelem vývoje bylo v dotazníku poukázání na preference dotazníku, které dle dalšího hodnocení nastavily dva základní obrysy, podle kterých se respondenti rozhodují.

První obrys je směřování k zlepšení vztahů na pracovišti, který je chápán tím, že dnes je ve firmách špatná firemní kultura a respondenti po stránce motivačních odměn a benefitů, preferují spíše nefinanční prvky motivace formou uznání či přátelství.

Druhý obrys se zaměřuje na lepší benefity, kde firemní kultura je na pozici neutrální a dobré, respondenti zde více požadují hmotné a finanční benefity na úkor dobrých vztahů na pracovišti.

Z tohoto důvodu vznikají otázky, zda jsou dnes firmy na tuto změnu preferencí samostatně připraveny, neboť podle obecných údajů se dnes malé a střední podniky pohybují pouze mezi takovými motivačními prvky, které vedoucí pracovníky nezatěžují, nemají vliv na

firemní kulturu a jsou tak systematicky nastaveny, že na vedoucího pracovníka nevytvářejí žádný časový tlak ani mu nepřisuzují vyšší odpovědnost (finanční benefity).

Z tohoto pohledu je dnes velkým problémem to, že firmy a management podniku nedokáží v mnoha případech nastavit určitý dlouhodobý vývoj či směr, kam chtějí, aby se jejich personál a lidské zdroje mohli dále vyvíjet. *Proto bude následující návrhová část zaměřena na to, jak mohou být informace, vycházející z dotazníku, použity ve firmách tak, aby ve výsledku došlo k lepšímu nastavení firemních benefitů mezi personálem firmy a jejím managementem.*

4.5 Návrhová část

Návrhová část bude vycházet z dostupných informací pomocí dotazníkového šetření a obecných požadavků, které jsou směřovány na firmu při vývoji v personalistice a jejím sociálním klimatu.

4.5.1 Strategické řízení

V současné době si firmy mohou vybrat ze široké palety strategických konceptů, které mohou zavádět ve svých podnicích tak, aby mohlo dojít k nastavení určitých pravidel, které budou všichni dodržovat spolu s plněním zadaného cíle.

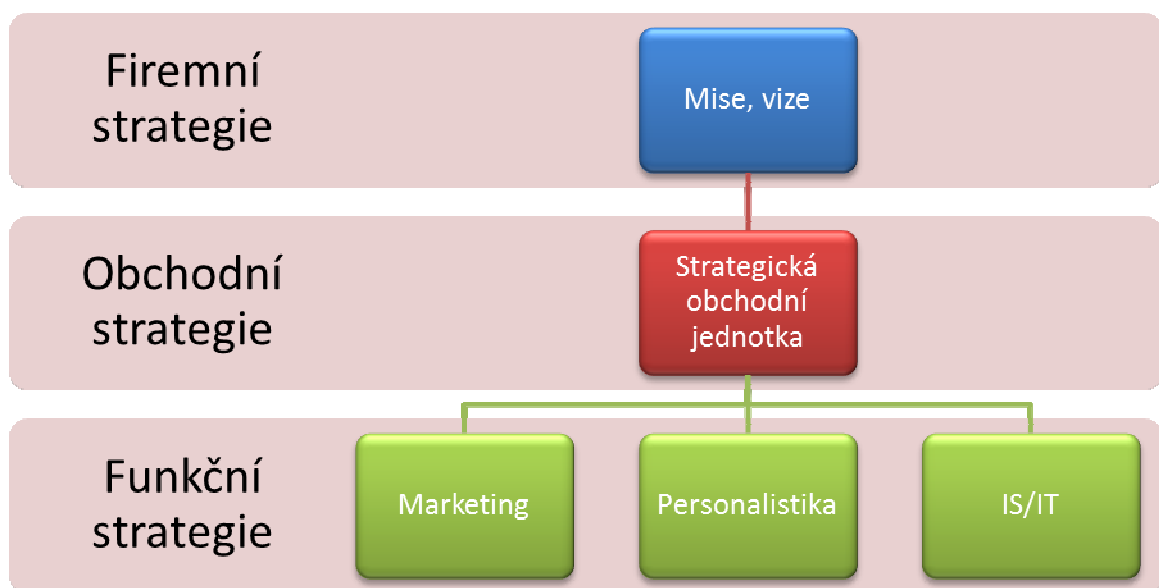
Ovšem při poukázání na základní úkol této práce, a to vliv motivace na sociální klima podniku, je důležité nastavit základní milníky, dle kterých by se měla firma řídit, a to především v těchto oblastech:

- Respektování nadřazeného patra – jedná se o základní charakteristiku nadřazených priorit, které nemají pouze úroveň personalistiky, ale jsou vnímány v rámci celého podniku. Jedná se především o stanovení misí, vizí či filozofie, kterou se podnik prezentuje, případně směr, kterým se chce podnik ubírat (stanovení těchto základních směrů má následně i přímý dopad do nižších kategorií v úrovních strategického řízení, kde jednou z těchto oblastí je také personalistika a její vývoj).
- Vymezení obchodních jednotek – pro samotné rozhodování o motivačních faktorech je důležité také plnit nadřazené patro, tzv. business strategie, která de facto poukazuje na výrobky a služby, ve kterých daná firma podniká, neboť právě druh služeb, jež firma nabízí, mají následně zpětnou vazbu na to, jak se

má jednotlivý personál chovat při výrobě nebo i při samotném prodeji (výroba aut versus provozovatel cirkusu).

- Horizontální soulad funkčních oblastí – tento horizontální soulad již ve svém výsledku reprezentuje jednotlivé prvky, které jsou zapotřebí, aby byla všechna nadřazená patra a jejich cíle splněny. Nejčastěji se ve firmách jedná o marketing, ekonomiku, personalistiku, IS/IT.

Obrázek č. 6. Návrh strategického rámce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.5.2 Stanovení základních cílů

Tak aby firma či podnik mohl efektivně využívat své motivační prvky ve formě benefitů, kde by bylo docíleno vhodného sociálního klimatu a splněny požadavky personálu, musí být také nastaveny určité cíle ve formě plánů, a to na úrovni dlouhodobých plánů (4 – 6 let). Neboť pouze takto nastavené plány dokážou reflektovat delší časový úsek pro splnění následného cíle.

Jedná se především o to, že firma může nastavit do oblasti personalistiky určitý směr, kterým chce, aby se jeho zaměstnanci vyvíjeli. Samotné stanovení cílů může probíhat například dle metody SMART, kde je důležité, aby zadaný cíl byl nejen zvolen a odsouhlasen, ale především, aby byl respektován ve všech oblastech, dokonce i v té

nejnižší oblasti a byl pochopen jednotlivými zaměstnanci, kteří se poté můžou podílet na jeho splnění.

4.5.3 Akceptace firemních zvyklostí

Tak, aby nebyl zásadní firemní cíl špatně nastaven, musí respektovat také okolí podniku. Jedná se především o provedení strategických analýz, které v sobě obsahují identifikaci oborového a obecného okolí, jež mají nejčastější dopad na budoucí vývoj trhu, ve kterém se podnik nachází.

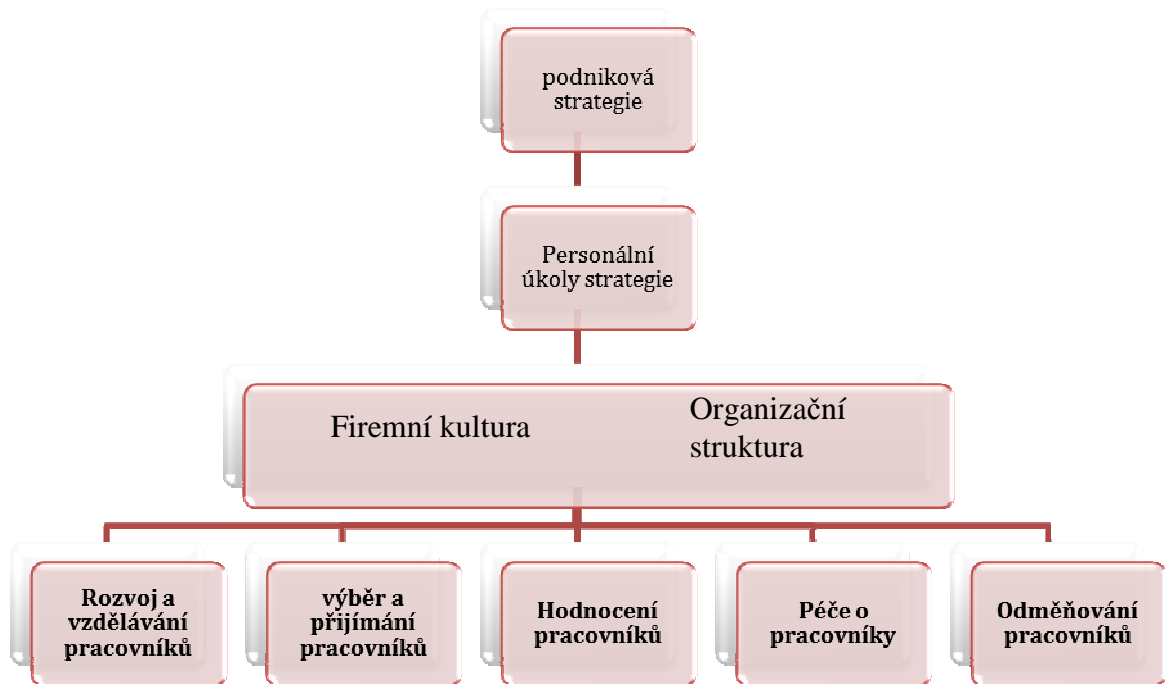
Tato strategická analýza může být provedena například dle metod SLEPT, Porter, Stakeholders, SWOT, 7P atd. Díky provedení těchto analýz může firma také zjistit, jaký personál je v podniku zaměstnáván, jaká je pracovní síla v daném regionu, ... a těmto faktorům následně přizpůsobit motivační prvky v ohodnocení zaměstnanců.

4.5.4 Personální strategie

Posledním a klíčovým stupněm ve strategickém řízení podniku z pohledu vývoje pracovníků je stanovení personální strategie. Tato personální strategie se nazývá funkční strategií, a to z toho důvodu, že musí plnit dva základní požadavky.

Na horizontální úrovni musí být sladěna s dalšími funkčními strategiemi (marketingová strategie, IS/IT) a zároveň musí být podřízena business strategii a celkové firemní strategii. Výstupem personální strategie by měl být cíl, kterého chce firma dosáhnout v oblasti rozvoje lidských zdrojů a jeho postupný středně a dlouhodobý plán, jak tohoto cíle dosáhnout. Stanovený cíl by měl v sobě zahrnovat také budoucí cíle firmy, případně směr, kterým se chce firma ubírat.

Obrázek č. 7. Struktura personální strategie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Aby mohlo dojít ke stanovení cíle personální strategie v určitém objektivním hledisku, musí být zároveň vymezeny jednotlivé funkční prvky personální strategie, mezi které patří:

- **Odměňování** – v oblasti odměňování je důležité charakterizovat styl práce a tomu také následně přizpůsobit jednotlivé variabilní či fixní mzdové složky. Pro podnik je dnes velmi důležité, aby tyto složky opravdu odpovídaly pracovníkovi a jeho náplni práce a také, aby výpočet mzdy byl systematizovaný.
- **Hodnocení** – v hodnocení jednotlivých pracovníků se management snaží nastavit takové pracovní cíle, které musí mít určitou formu splnitelnosti, ale na druhé straně musí dojít při splnění tohoto cíle k přínosu na straně firmy.
- **Rozvoj a vzdělávání pracovníků** – v této oblasti se firma snaží naplňovat slabé stránky pracovníků takovým způsobem, že ve výsledku je personál firmy neustále vzděláván směrem, který si firma stanovila, že se chce ubírat.
- **Výběr a přijímání pracovníků** – často opomíjená, ale přitom velmi důležitá složka personální strategie se zabývá náborem budoucích pracovníků. Tato

složka, jako jedna z mála, má velmi osobní rovinu, je ovlivnitelná a tudíž také přijímá velkou míru rizika, neboť při špatném výběru budoucího personálu, se může firma dostat na úroveň vysokých nákladů a případně i do krachu nebo ukončení podnikání.

- **Péče o pracovníky** - nejhlubší součástí sociálního klimatu ve firmě je prioritní nastavení charakteru péče o pracovníky. Díky této charakteristice může firma lépe stanovit svůj cíl a k tomu především ekonomicky rozvrhnout své zdroje tak, aby tento cíl byl naplněn, především z hlediska budování silného komitentu.

4.6 Doporučení pro optimalizaci

V celkovém pohledu na jednotlivé prvky finanční strategie je zřejmé, že pokud by se firma nebo management řídil těmito prvky, jako je odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků ad., tak by se silně změnila struktura odpovědí v dotazníku od respondentů, a to především z toho důvodu, že firma by dokázala svůj firemní směr naplnit pomocí plánů také v personální strategii. Jakékoliv kroky, které by firma stanovila při nastavení personální strategie, je vhodné také zkonzultovat s odbornými poradci tak, aby nedošlo ke zkreslení informací či nejasnému nastavení budoucí strategie.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývá úkolem vlivů motivačních faktorů na sociální klima podniku. Z obecného pohledu byl úkol práce splněn, a to jak v teoretické, tak v praktické rovině.

Kde v teorii byla vymezena základní metodika, v sobě zahrnující podrobnou charakteristiku sociálního klimatu a motivačních faktorů, jež na toto klima mají vliv.

Náplní praktické části bylo ohodnocení dotazníkového šetření, které poukázalo na základní potvrzení či vyvrácení předem zvolených hypotéz. Výsledky z dotazníku byly poté následně analyzovány v rámci celého šetření, kde byly vyzdvíženy především hlavní odchylky, týkající se především osobních preferencí respondentů a celkovému rozdělení respondentů na dvě základní skupiny, a to na skupinu, která preferuje budování sociálního klimatu ve firmě a skupinu, která upřednostňuje benefity a finanční hodnoty jako jediný motivační nástroj.

Spolu i s ostatními výsledky byl nalezen hlavní problém, a tím byla velmi nízká koncepce dlouhodobého plánování v personální oblasti. Z tohoto důvodu, jako reakce na dotazníkové šetření, byl proveden návrh, který vymezil obsah strategického plánování a především nastavil důvody, proč se strategickým řízením zabývat či jak může být strategie z pohledu personalistiky naplněna.

Při volbě tématu jsem vycházela ze současného poslání sociální pedagogiky a tou je její široké působení napříč celou populací, s cílem vytvořit soulad mezi potřebami jedince a společnosti. Vzhledem k mému pracovnímu zařazení jsem směřovala výzkum k problematice sociálního klimatu organizace a motivujícím faktorům.

Z oborového pohledu bylo zvolené téma pro mne velmi přínosným a díky, jak teoretické, tak i praktické části, jsem si rozšířila své vědomosti a zkušenosti, které budu ve své práci moci následně velmi dobře využít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Granada, 2002, 853 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání Praha: Prospektu, 2007, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vydání Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-722-6308-0.
- HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, 1. vydání Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení, Východiska a vývoj*. 2. Vydání Praha: Granada Publishing, a.s. 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*. 1.vydání: Praha Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, M., *Základy psychologie*. 1. vydání Praha: Academia, 1998, 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
- PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vydání doplněné Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- ŘEZÁČ, J. *Sociální klima školní třídy*. In *Aplikované sociální vědy*. Brno: Paido, 1998, 199 s. ISBN 80-85931-59-1.
- Veber J. a kol., *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání Praha: Management Press, 2009, 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Typologie firem: Deal a Kenedy [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z:<http://blog.tpbs.cz/data/imgs/002141.jpg>

Teorie motivace X, Y a Z: Inspirace pro vedení lidí. *Vedeme.cz* [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/379-motivace.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISBN	Název knižní normy
MBO	Management by Objectives
Obr.	Obrázek
Resp.	Respektive
SMART	Metoda stanovení cílů.
Tab.	Tabulka
AC	Assessment centre
DC	Development Centr
Tj,	to jest
Atd.	a tak dále
Např.	například
Apod.	a podobně
Tzn.	to znamená
Str.	strana
Tzv.	tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1. Maslowova pyramida potřeb	19
Obrázek č. 2. McGREGOROVA teorie v praxi	22
Obrázek č. 3. Herzbergovy předpoklady z teorie dvou faktorů.....	23
Obrázek č. 4. Motivační faktory	25
Obrázek č. 5. Pracovní motivace z pohledu osobnosti zaměstnance.....	27
Obrázek č. 6. Návrh strategického rámce	57
Obrázek č. 7. Struktura personální strategie	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Věkové rozdělení	43
Graf č. 2 Dosažené vzdělání	44
Graf č. 3 Rozdělení firemního prostředí	45
Graf č. 4 Nejčastější benefity	47
Graf č. 5 Firemní klima.....	49
Graf č. 6 Aktivity pro zlepšení firemních benefitů	51
Graf č. 7 Preference pracovníků na pracovišti.....	52
Graf č. 8 Mapa preferencí	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Pohlaví a věk respondentů	44
Tabulka č. 2 Dosažené vzdělání	45
Tabulka č. 3 Rozdělení firem dle velikosti	46
Tabulka č. 4 Firemní benefity	48
Tabulka č. 5 Atmosféra na pracovišti	49
Tabulka č. 6 Podstoupení změn pro zlepšení benefitů.....	51
Tabulka č. 7 Preference pracovníků	52
Tabulka č. 8 Hodnocení preferencí zaměstnanců	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník firemních Benefitů.....	69
--------------------------------------	----

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK FIREMNÍCH BENEFITŮ

Dotazník firemních benefitů

Žádáme Vás o vyplnění krátkého dotazníku směřovaného ke zjištění pracovních vztahů a benefitů u Vás na pracovišti.

V jaké jste věkové skupině?

15 - 18

18 - 35

35 - 65

65 a více

Jaké je vaše pohlaví?

Muž

Žena

Uveďte nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání?

Základní Střední bez maturity

Vyučen Střední s maturitou

Vysokoškolské

Jaké benefity dnes ve své práci využíváte?

Auto k soukromému použití

Dárky při zvláštních příležitostech

Flexibilní pracovní doba

Mobilní telefon, notebook

Stravenky

Penzijní, životní připojištění

Příspěvek na rekreaci

Platy, výkonové prémie, příplatky

Nadstandartní školení

Jiné:

Jaká vládne atmosféra na vašem pracovišti?

Dobrá atmosféra

Špatná atmosféra

Neutrální atmosféra

Jak je velká firma (společnost, organizace), ve které pracujete?

1 - 10

11 - 99

100 - 500

500 a více

Jaké benefity byste si přáli?

Kterých z výše uvedených benefitů byste byli ochotni se vzdát?

Co byste byli ochotni udělat pro lepší benefity ve vaší práci?

Přijmout vyšší odpovědnost

Vyšší pracovní nasazení

Nic bych nedělal/a

Jiné

Co byste si ve své práci přáli více?

Zlepšení vztahů na pracovišti

Lepší benefity