

Firemní kultura a motivace zaměstnanců

Radek Bukovský

2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek Bukovský**
Osobní číslo: **H118032**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní kultura a motivace zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního 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 firemní kulturu společnosti;
- na motivaci zaměstnanců.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na analýzu prostředí firemní kultury a motivaci zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1998.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura konkurenční síla sdílených citů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993.

SEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zuzana Němcová, Ph.D.
Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

25. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. listopadu 2015

Ve Zlině dne 25. září 2015


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




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

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 4. 11. 2015


.....
podpis diplomanta

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Zuzaně Němcové, Ph.D. z VÚT v Brně za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval paní Bc. Jitce Ventrčové z Vojenského zařízení v Brně za poskytnutí informací pro zpracování mé bakalářské práce.

ANOTACE:

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku firemní kultury, motivace a pracovní motivace. Teoretická část popisuje základní teoretické poznatky z odborné literatury. Praktická část popisuje současný systém ve vojenském zařízení a provedení dotazníkového průzkumu ke zjištění spokojenosti s platem, pracovními podmínkami, možnostmi dalšího profesního růstu a motivací k pracovnímu výkonu. Informace byly získávány i rozhovory s personalistou a zaměstnanci k danému tématu.

KLÍČOVÁ SLOVA:

firemní kultura, motivace, pracovní motivace, motivační teorie, zaměstnanecké benefity, odměňování

TITLE:

Corporate culture and employee motivation

ANNOTATION:

This thesis is focused on a corporate culture, motivation and work motivation. The theoretical part describes the basic theoretical knowledge of professional literature. The practical part describes the current system of military equipment and design a questionnaire to determine the satisfaction with salary, working conditions, opportunities for further professional growth and motivation to job performance. Information was obtained and interviews with recruiters and employees on the topic.

KEY WORKS:

corporate culture, motivation, work motivation, motivation's theory, employee benefits, remuneration

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 FIREMNÍ KULTURA	10
1.1 DEFINICE POJMU FIREMNÍ KULTURA	11
1.2 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	12
1.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	13
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FIREMNÍ KULTURU	14
2 MOTIVACE	16
2.1 DEFINICE MOTIVACE.....	16
2.2 ZDROJE MOTIVACE	18
2.3 TEORIE MOTIVACE.....	18
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	19
2.3.2 Alderferova ERG teorie.....	20
2.3.3 Herzbergova teorie	20
2.3.4 McGregorova teorie X a Y	21
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	22
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 METODIKA PRŮZKUMU	26
4.1 PŘEDSTAVENÍ VOJENSKÉHO ZAŘÍZENÍ	26
4.1.1 Složení CZMTýlSl	26
4.1.2 Zaměstnanecké výhody u CZMTýlSl.....	27
4.1.3 Možnosti čerpání prostředků z FKSP u CZMTýlSl	28
4.2 RESPONDENTI	28
4.3 FORMULACE HYPOTÉZ	29
4.4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	30
4.5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	39
4.6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY A MOTIVAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	40
ZÁVĚR	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	46
SEZNAM OBRÁZKŮ	47
SEZNAM GRAFŮ	48
SEZNAM TABULEK	49
SEZNAM PŘÍLOH	50

ÚVOD

Zaměstnanci jsou neoddělitelnou součástí každé firmy a tudíž i její firemní kultury, proto firemní kultura musí vytvářet pro zaměstnance takové prostředí, ve kterém se cítí příjemně a dobře. Takovéto prostředí působí na zaměstnance pozitivně a tím zvyšuje jejich odhodlání k práci a výkonost, kterou je možno vyjádřit jako funkci motivace, schopností a podmínek.

V 50. a 60. letech 20. století se začíná formovat nová koncepce personální práce – řízení lidských zdrojů, která se zaměřuje na všechny činnosti týkající se zaměstnance v pracovním procesu. Jedná se o získávání, formování, organizování činností, osobní uspokojování nebo personální rozvoj. Bez lidských zdrojů (zaměstnanců) nemohou firmy vůbec fungovat nebo by byl chod firem velmi náročný, skoro nemožný.

Na kvalitu personálního řízení je kladen veliký důraz, zabývají se jím nejen personalisté, ale i manažeři a vedoucí pracovníci. Lidé představují v každé instituci největší bohatství a personální management rozhoduje o úspěšnosti nebo neúspěšnosti firmy. Cílem každé firmy, která chce být úspěšná, je potřeba získat ty nejlepší zaměstnance a udržet si jejich spokojenost a věrnost.

Vliv na spokojenost zaměstnanců firmy má mimo jiné prostředí firmy, hmotné odměňování, ale i nehmotné odměňování patří mezi důležité prvky pracovní spokojenosti. Spokojenost zaměstnanců je velice důležitým ukazatelem, který představuje velice silný konkurenční potenciál.

Motivování zaměstnanců s vhodnými pracovními podmínkami patří mezi základní úkoly, které musí personální management zajistit. Jen dobře motivovaní zaměstnanci v příznivém pracovním prostředí, odvádí maximální pracovní výkony. Problém v motivační oblasti a nevyhovující pracovní podmínky demotivují zaměstnance, kteří přestanou odvádět stoprocentní pracovní výkon a začnou odcházet. Firmy tudíž budou muset vynakládat finanční prostředky na výběrová řízení a zaškolování nových zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je analýza prostředí a motivace zaměstnanců v konkrétní společnosti. Výsledky empirického výzkumu a návrhy řešení změn, které přispějí k lepší motivaci zaměstnanců a zlepšení firemní kultury jsou obsahem praktické části.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část je zaměřená na teoretické poznatky, které se věnují základním pojmům firemní kultura, motivace a motivace zaměstnanců. V praktické části této práce je popsáno konkrétní vojenské zařízení, ve kterém probíhal výzkum, analýza získaných dat z dotazníků, vyhodnocení a návrhy řešení pro zlepšení stávající situace u vojenského zařízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

„Zatímco v původním vymezení latinské slovo „cultura“ znamenalo obdělávání a vzdělávání země, v moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii se chápe velmi široce jako vnášení lidského duch a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího a lepšího stavu.“¹

Lidé se po celý život kultuře učí a přizpůsobují v rámci zvyků, tradic, obyčejů, žádoucích norem chování a poznáváním přenášejících se z generace na generaci. Člověk není pouze jen pasivním příjemcem (produktem kultury), ale je i současně aktivním tvůrcem kultury.

První známky a prvky kultury lze nalézt už ve starověkém Řecku a Římě. Otázka firemní kultury se začala dostávat do podvědomí vedoucích pracovníků jednotlivých firem na přelomu 70. a 80. let 20. století s příchodem tzv. „japonského ekonomického zázraku“, který na jedné straně vznesl pochybnosti o efektivnosti západních manažerských technik a na straně druhé zvýšil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení.²

Firemní kultura zahrnuje ucelený, specifický a individuální systém každého podniku, firmy, instituce, organizace, do kterého se promítají veškeré činnosti podílející se na chodu firmy ovlivňující chování lidí uvnitř firmy, ale i chování firmy navenek, vůči konkurenčnímu prostředí. Jasně odlišuje jednu firmu od druhé a vytváří vnitřní firemní klima.

„Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému.“³

Obecně lze konstatovat, že každá firma se musí snažit vybudovat si takovou vlastní firemní kulturu, která bude zvyšovat kvalitu a efektivitu firmy. Základní rysy firemní kultury vnášejí do firmy zakladatelé prostřednictvím podnikatelského plánu prostřednictvím vizí a strategií.

V české republice byla firemní kultura ovlivněna především kulturou zlínských firem, jejímž zakladatelem byl Tomáš Baťa. Výrazněji se začala formovat až po roce 1989 s přechodem na tržní hospodářství, do té doby bylo veškeré firemní dění ovlivňováno tehdejší politickou mocí. Z důvodu poválečného politického vývoje trvajícím od roku 1948 až doku 1989 nedocházelo k rozvoji firem-

¹ NOVÝ, I. Interkulturální management – lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-260-3, s 9.

² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 19 - 29.

³ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, ISBN 80-7357-046-7, s 9.

ní kultury v celém tzv. bývalém východním bloku a zaostáváním za ostatními zeměmi, např. Francií, Německem, Dánskem, Holandskem a Švýcarskem, které patří mezi evropskou špičku ve firemní kultuře.

1.1 Definice pojmu firemní kultura

Firemní kultura je tvořena pravidly, normami, hodnotami psanými i nepsanými, které všichni zaměstnanci znají, uznávají a dodržují.

Pojem firemní kultura není jednoduché jednoznačně vymezit, v odborné literatuře je firemní kultura různými autory rámcově chápána podobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu je poměrně různorodé. Firemní (organizační, podnikovou) kulturu vymezují např. jako:

- *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život,“⁴*
- *„Soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“⁵*
- *„Vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládány problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, chápáné jako všeobecně platné. Členové organizace by se měli s nimi ztotožnit a jednat podle nich.“⁶*
- *„Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“⁷*
- *„Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“⁸*

⁴ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, ISBN 80-7357-046-7, s 9-10.

⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s 199.

⁶ SCHEIN, 1989, In. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000, ISBN 80-86131-25-4, s 148.

⁷ DENISON, 1990, In. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 22.

- „Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.“⁹
- „Typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“¹⁰
- „Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“¹¹
- „Podniková kultura je souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, na kolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. Podniková kultura je, tedy to, jak se daří v každodenní praxi realizovat představy a předsevzetí vedoucích pracovníků, rozhoduje v konečném důsledku o naší nabídce zákazníkům. Vychází především z konkrétní vnitřní situace, komunikace a vztahu mezi zaměstnanci.“¹²

1.2 Funkce firemní kultury

Mezi autory panuje většinou shoda na vymezení funkce firemní kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci. Funkcí firemní kultury je:

- snižování konfliktů uvnitř organizace – dominantní kultura podporuje soudržnost při vnímání problémů,
- zabezpečení kontinuity, zprostředkování a usnadňování koordinace a kontroly – stejné vnímání hodnot a norem chování zajišťujících žádoucí chování a disciplínu,

⁸ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených citů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-7169-018-X, s 19.

⁹ GORDON, 1991, In. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 22.

¹⁰ BORSE, HENTZE, 1985, In. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, s 431.

¹¹ BROWN, A. D. Organisational Culture. London: Pitman, 1995, ISBN 0-273-60454-6, s 8.

¹² FORET, M. Marketingová komunikace. 2 vyd. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 80-251-1041-9, s 57.

- snižování nejistot pracovníků a ovlivňování pracovní spokojenosti a emocionální pohody – shoda mezi vnitřními pravidly a firemní kulturou, zaměstnanci ví, co se od nich očekává,
- zdrojem motivace zaměstnanců – ubezpečuje zaměstnance, že jsou důležitou součástí firmy, dává smysluplnost vykonané práci, ztotožnění vede k vyšším výkonům,
- konkurenční výhoda – při dostatečně silné firemní kultuře.

Nejsou-li obsah a forma firemní kultury utvářeny s ohledy na konkrétní cíle a strategii firmy, tak může působit i v neprospěch každé firmy

1.3 Prvky firemní kultury

Jedná se o nejjednodušší a základní strukturální a funkční jednotky, které představují základní části kulturního systému. Současně představují indikátory, podle kterých lze identifikovat jednotlivé firemní kultury.

- Normy chování – nepsaná pravidla, která poskytují neformální návod jak se chovat, oblékat. Působí jako normativní faktor, vytvářejí vnitřní klima, upřesňující chování zaměstnanců, způsob spolupráce mezi zaměstnanci i s vedoucími. Nedodržování je trestáno.
- Hodnoty – vytvářeny a ovlivněny vedením firmy a poukazují co je dobré nebo špatné pro fungování firmy. Předpokládá se, že budou zaměstnanci plně akceptované.
- Styl řízení a vedení – způsob vedení zaměstnanců, komunikace s podřízenými, spolupráce, podpora zaměstnanců, uplatňování autority, motivace zaměstnanců k dosahování firemních cílů.
- Role – určující způsob chování na základě zastávané pozice, každý zaměstnanec si musí takové chování osvojit.
- Organizační struktura a členění – určuje formální i neformální strukturu firmy, způsoby výměny informací, vystihuje pružnost organizační struktury, napomáhá vytvářet pracovní týmy.
- Tradice, zvyky, rituály, ceremoniály – ustálené vzorce chování předávané hlavně v průběhu pracovní a sociální adaptace nových zaměstnanců, jedná se například o zaběhnuté a specifické rituály, způsoby chování při řešení problémů, vánoční večírky, oslavy narozenin.

- Firemní architektura, vybavení a symboly – vnější vzhled a vybavení budov, je nejvíce vidět a upoutává pozornost, logo firmy, vnitřní vybavení (nábytek, materiály, technologie) ukazuje na priority firmy.

„Podniková kultura se projevuje v myšlenkových procesech a určuje lidské myšlení, cítění a chování v podniku. Z toho vyplývá, že každý podnik má svoji specifickou podnikovou kulturu.“¹³

1.4 Faktory ovlivňující firemní kulturu

Základní rysy firemní kultury vnášejí sami zakladatelé firmy (podniku, společnosti), ale velký vliv mají i zaměstnanci, kteří vnášejí své postoje, zkušenosti a vize. Základním mechanismem utváření firemní kultury je učení se, ke kterému dochází v procesu řešení problémů.

V podstatě lze faktory ovlivňující firemní kulturu rozdělit i takto:

- podle vlivu působení na vnitřní a vnější (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky),
- podle možnosti ovlivnění na ovlivnitelné (vnitřní faktory) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

Faktorů ovlivňujících firemní kulturu je mnoho a je možné je členit mnoha způsoby. Výpis některých faktorů je uveden v tabulce č. 1.

¹³ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, ISBN 80-7357-046-7, s 11.

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> - individuální předpoklady zaměstnanců pro výkon - věkové a genderové rozložení personálu - poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků - etnické složení pracovníků - organizační struktura a sty řízení - personální strategie a politika - komunikační a motivační systém 	<ul style="list-style-type: none"> - právní forma a předmět činnosti - historie firmy a fáze jejího rozvoje - ekonomická strategie a cíle firmy - používaná technika a technologie účinnosti informačních systémů - systém finančního odměňování - vztahy "triparity"
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> - celkové demografické a geografické poměry - sociální podmínky - mobilita obyvatelstva - národní kultura - náboženské a etnické faktory 	<ul style="list-style-type: none"> - legislativní a ekonomický rámec podnikání - „ekonomické zdraví“ země - trend rozvíje HDP - politika podpory zaměstnanosti a rozvoje „lidského potenciálu“ - vývoj úrokových a úvěrových sazeb - daňové zatížení firem a obyvatel - poměry na trzích výrobků - rychlost technologických změn

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd. Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6, s 137

Tabulka č. 1 Vlivy působící na charakter firemní kultury

2 MOTIVACE

Pojem motivace pochází z latinského „*movere*“ a znamená pohybovat se, hýbat se nebo uvést do pohybu v žádoucím směru. V lidském organismu něco jako hnací motor, který člověka pohání k vytouženým cílům a seberealizaci. Na přelomu 50. až 60. let 20. století začaly vznikat teorie, které popisují motivaci, ale vztahují se především ke zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců a učí personální management proč a jak správně motivovat pracovníky.

2.1 Definice motivace

Motivaci lze chápat, jako důvod proč něco děláme a chceme to dělat i nadále. Je to v podstatě hnací motor uvnitř každého člověka, který ve spojení s vůlí nutí každého jedince jednat. Je vysoce individuální a složitá. Základem motivace je motiv (popud, pohnutka), který je příčinou lidského jednání, musíme si ovšem uvědomit, že na člověka může zároveň působit více motivů.

Pojem motivace je různými autory rámcově chápán podobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu je např.:

- „*Skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne pokaždé zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, tzv. pohnutky, motivy, které činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.*“¹⁴
- „*Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.*“¹⁵
- „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu - často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje proces, tak jeho výsledek - tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).*“¹⁶

¹⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, s 23.

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-01-2, s 1.

¹⁶ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7, s 14.

- „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).*“¹⁷
- „*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali.*“¹⁸
- „*Při řeči o motivaci se vždy jedná o manipulační záměr. Správné chápání motivování je však naprosto korektní manažerskou úlohou. Bylo by lehkomyslné se této jinak lukrativní metody řízení vzdávat.*“¹⁹

Podle výše zmíněných definicí, můžeme motivaci dle vlivu rozdělit takto:

- Vnitřní (vychází z člověka samotného, nutno hledat jako první), úzce spjatá s vlastní vůlí, životním postojem a dalšími psychologickými faktory. Člověk se snaží dosáhnout vlastního vytýčeného cíle, něco dokázat.
- Vnější (nákladnější, krátkodobá, méně efektivní), ne každý se dokáže motivovat k těm nejlepším, zejména pracovním výkonům a motivovat sám sebe. Proto správná a účinná motivace je stěžejním úkolem personálního managementu, aby zaměstnanci chtěli pracovat pro firmu co nejlépe a předváděli ve své práci co nejlepší pracovní výkony.
- Hmotná (finanční) má velký vliv především pro zaměstnance s nižší životní úrovní. Jedná se o nejpoužívanější formu motivování tvořenou především mzdou, prémie, osobním ohodnocením (osobním příplatkem), různými příplatky (např. náborový) a ostatními výplatami (např. tzv. 13 plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k výročí, na dovolenou).
- Nehmotná má širší záběr, působí subjektivně a dlouhodobější efekt, patří mezi klíčové prvky udržitelného rozvoje a prosperity firmy. Mezi nejpoužívanější patří uznání, zahraniční cesty a zaměstnanecké výhody.

¹⁷ PAUKNEROVÁ A KOL. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3809-3, s 171.

¹⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s 219.

¹⁹ ÖTTLOVÁ, CH., HÄRTEROVÁ, G. Dokonalá organizace v malé firmě. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-088-0, s 61.

2.2 Zdroje motivace

Veškeré skutečnosti, které se podílejí na motivaci, můžeme označit jako zdroje motivace (tzv. motivační faktory). Skutečností, které vytvářejí motivaci lidské činnosti, je mnoho. Význam těchto zdrojů mezi jednotlivými lidmi je rozdílný, což je dáno mnoha faktory (např. schopnostmi, zkušenostmi, vývojem).

Základní zdroje motivace:

- **Potřeby** - jedná se o subjektivně pociťované nedostatky (přebytky), vyvolávající nepříjemný vnitřní stav napětí a motivaci k odstranění těchto nedostatků (přebytků). Na základě těchto potřeb vznikají snahy, touhy a cíle každého jedince po redukci, nebo úplném odstranění nedostatků (přebytků) a dosažení uspokojení potřeby.²⁰
- **Hodnoty** - ovlivňují chování jedince na základě zkušeností a vytvořené vlastní hierarchie hodnot. Konáme činnosti, kterým přisuzujeme vysokou hodnotu a vyhýbáme se činnostem s nízkou hodnotou.
- **Zájmy** - trvalejší zaměření jedince na určitou oblast, vedoucích k uspokojení. Mohou být krátkodobé i dlouhodobé (celoživotní), jedince aktivizují k určité činnosti.
- **Návyky** - jedná se o opakující se činnosti, zautomatizované činnosti v konkrétních situacích, naučený vzorec chování projevující se jako motiv učinit něco konkrétního v určité situaci.
- **Postoje** - vyvíjí se od dětství, názory na určité skutečnosti, které se mohou změnit po prodělání závažných skutečností.
- **Ideály** - představují na počátku významný cíl, to k čemu jedinec směřuje své činnosti, co je pro daného jedince žádoucí, čeho chce dosáhnout.

2.3 Teorie motivace

„Nemůžete nikoho motivovat, ale můžete zajistit takové prostředí, ve kterém budou lidé růst.“²¹

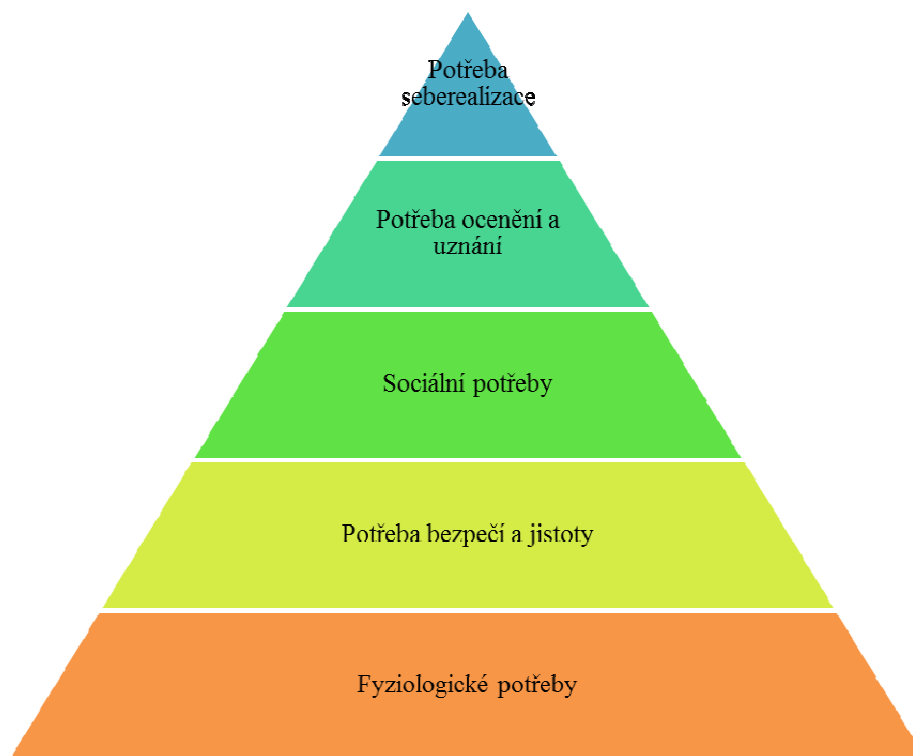
Teorií motivace existuje mnoho, protože neexistuje komplexní způsob, jak bychom ji mohli zkoumat. Jedinec dosahuje svého cíle mnoha způsoby různě motivován, jeden cíl může mít více motivací a uspokojit více potřeb.

²⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, s. 27.

²¹ EGGERT M. A., Motivace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0, s 11.

2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa patří mezi nejznámější, kdy tvrdí, že jedinci jsou motivováni potřebami (pro všechny lidi společné), tvořící hierarchickou strukturu. Jedinec uspokojuje potřeby od nižších k vyšším, stejně jako stoupat po schodech.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 1 Maslowova hierarchie potřeb

- **Fyziologické potřeby** - základní potřeby (jídlo, pití, dýchání, odpočinek, pohyb apod.) nezbytně nutné pro život. V případě neuspokojení, není jedinec motivován jinými potřebami, po uspokojení základních potřeb, postupuje na další úroveň.
- **Potřeba bezpečí a jistoty** - ochrana před nebezpečím, újmou (přístřeší, oblečení, ochrana zdraví při práci, jistota zaměstnání, potřeba zákona).
- **Sociální potřeby** - sdružování, přátelství a vztahující se ke společenské povaze lidí (láska, rodina, přátelství, dobré pracovní vztahy).
- **Potřeba ocenění a uznání** - týká se především osobního postavení (sebeúcta, sebedůvěra, respektování ostatními lidmi, pochvala).
- **Potřeba seberealizace** - snaha o rozvoj a zdokonalování dovedností a znalostí, snaha být nejlepší.

Tato teorie se nedá dobře aplikovat na všechny jedince ve firmě, protože každý může mít potřeby uspořádané jinak a klást důraz na jiné jednotlivé části kategorií potřeb.

2.3.2 Alderferova ERG teorie

Vysvětluje vztah mezi uspokojením a přáním lidských potřeb mající tři úrovně potřeb:

- **Existenční (E)** - týkají se potřeb k dosažení a udržení rovnováhy mezi existencí jedince a získáváním materiálních předmětů. Jedná se například o hlad, žízeň, odpočinek, plat, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody.
- **Vztahové (R)** - jedinci jsou účastníky vztahů s ostatními jedinci v jejich okolí a proto uspokojení je závislostí průběhu vztahů mezi vzájemností a sdílení. Jedná se například o pochopení, vliv a toleranci.
- **Růstové (G)** - vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí ve svůj prospěch, naplňování svých představ na základě objevených příležitostí, aby se jedinec stal tím, čím se může stát.

Neuspokojení některé vyšší potřeby může být kompenzováno uspokojením některé nižší potřeby, čímž nižší potřeby získávají na důležitosti.

2.3.3 Herzbergova teorie

Známa jako dvoufaktorová motivačně - hygienická teorie, vycházející z toho, že jedinec má dvě skupiny protikladných potřeb.

„Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornosti a kvalifikace člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“²²

Satisfaktory (vnitřní, motivátory, faktory spokojenosti)

Mají vliv na motivaci zaměstnanců, motivují k vyšším výkonům. Jedná se například o samotnou práci (náplň práce), osobní rozvoj (povýšení, postup, možnost růstu), uznání, úspěch.

Dissatisfaktory (vnější, hygienické faktory, faktory nespokojenosti)

²² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s 227.

Jsou to vnější faktory týkající se především pracovního prostředí a okolností práce, složí jako prevence pracovní nespokojenosti. Jedná se například o personální politiku a řízení, politiku firmy, plat, pracovní podmínky a vztahy s ostatními.

Frederick Herzberg poukázal na to, že finanční odměna má krátkodobý účinek a není tak důležitá jako dlouhodobá spolenost s prací jako takovou, ale i nespravedlivé odměňování vede k demotivaci.

2.3.4 McGregorova teorie X a Y

Zaměřená na povahu jedinců a její vliv na chování a motivaci, na základě čehož určil, že chování jedinců je závislé na přístupu k životu a rozdělil je na dvě protikladné skupiny.

Jedinci X - člověk je líný tvor nemající zájem o práci, k práci musí být přemlouván, nucen, nemá žádnou odpovědnost. K práci jsou podněcováni, motivováni odměnou nebo trestem za neodvedenou práci.

Jedinci Y - lidé vyhledávající práci, mající o ni zájem. Za svou práci přebírají odpovědnost, mají rádi úspěch, hledají pozitiva.

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a - co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“²³

Motivace jako psychologický proces je páteří řízení, bez motivovaného jednání a chování není možné určovat cíle ani vyžadovat jejich plnění, ovlivňuje pracovní výkonost, vytváří pozitivní klima ve firmě a patří mezi konstrukční prvky organizační a řídicí kultury.

Jen penězi nejde dost dobře motivovat, peníze jsou především prostředkem směny na uspokojování základních potřeb jako strava, bydlení, zálib. Zaměstnanec je především člověk, který potřebuje uspokojit více potřeb jako například pocit bezpečí a jistoty, sounáležitosti, uznání. Potřebuje růst, učit se nové věci, vyvíjet se, poznávat své možnosti.

Pracovní motivace je vyjádřena přístupem každého konkrétního jedince k práci, jeho ochotou pracovat, která vychází z vnitřních pohnutek (motivů). V této souvislosti můžeme uvažovat o postojích jedince k práci. Motivace zaměstnanců v pracovním prostředí má důležitou a nepopiratelnou roli z důvodu předpokládaného vlivu motivace na výslednou efektivitu práce. Motivaci lze chápat jako hnací sílu, která určuje pracovní činnost jedince.

Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců:

- motivaci výrazně ovlivňuje atmosféra na pracovišti (je potřeba eliminovat demotivující jevy jako závist, škodolibost, přílišnou soutěživost apod.);
- následování vedoucího (jde příkladem, ukáže, že věci jdou udělat), napodobování je přirozená lidská vlastnost;
- usnadňování pracovních procesů (složitosti odrazují);
- více žádat, méně přikazovat;
- chválit, pochvala (jedna z největších odměn) slouží i jako zpětná vazba na dobře provedenou práci;
- stanovení firemních pravidel a jejich dodržování (potřeba řádu), chaos způsobuje zoufalství a demotivaci;

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s 159.

- přiznání chyby vedoucími a omluvení zvyšuje důvěru zaměstnanců (nikdo není neomylný);
- naslouchání požadavkům zaměstnanců;
- trpělivost;
- seznámení zaměstnanců s vizemi a cíli firmy (představy o ideální firmě, kam bude směřovat, čeho dosáhneme);
- mít přehled co se děje ve firmě (neznamená špehování), sledování drobných změn (mohou signalizovat nějaké problémy);

Nástroje ovlivňující pracovní motivaci zaměstnanců:

- **Odměna** - především hmotná patří mezi hlavní stimulační prostředky (např. mzda, prémie, cílové prémie), ale musí mít pevně stanovená pravidla pro předcházení konfliktům na pracovišti. Nefinanční odměna (např. úsměv, poděkování, dárek, služební auto s možností použití pro soukromé účely, mobilní telefon) pro některé zaměstnance může mít větší motivační účinek než finanční, neboť ji vnímá jako zájem o vlastní osobu ze strany zaměstnavatele. Odměna musí mít vazbu na výkon, vyplacena musí být až po dokončení výkonu, ne předem. *„Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznou či méně výraznou orientaci na hmotnou odměnu. Spravedlnost a dodržování pravidel bez výjimek působí na všechny pracovníky.“*²⁴
- **Obsah a charakter práce** - samotná práce, trávíme v ní většinu produktivního života, obsahuje stimulační prvky. Více spokojenosti pocítuje zaměstnanec v takové profesi, která mu dává větší prostor pro vlastní realizaci a rozvíjení schopností. *„Přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.“*²⁵
- **Atmosféra, vztahy a komunikace na pracovišti** - správná komunikace a dobré vztahy na pracovišti jsou nápomocní při dosahování lepších výkonů, zaměstnanci se podporují, navzájem si pomáhají. Důležitá je komunikace (schopnost bavit se o tématech, problémech), kooperace (spolupráce, dělba povinností) a kompromis (dohoda na zákonitostech, pravidlech ke všeobecné spokojenosti).

²⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, s 170.

²⁵ NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management press, 1992, ISBN 80-85603-01-2, s 133.

- **Pracovní podmínky a prostředí** - zájmem každé firmy je vytváření vhodného pracovního prostředí v souladu s firemní kulturou pro zvýšení výkonu a snížení rizika nehod a onemocnění. Mezi faktory ovlivňující pracovní podmínky lze zařadit hygienické zázemí (toalety, sprchy, šatna, prostory pro přípravu stravy), osvětlení, kancelářské vybavení, pracovní pomůcky, hluchost, prašnost, kvalita nástrojů a přestávky.
- **Možnost profesního a osobního vzdělávání a rozvoje** - pokud má mít vzdělávání zaměstnanců stimulační účinky, mělo by uspokojit potřeby zaměstnanců.²⁶ V případě rozšíření a zvýšení využitelnosti (kvalifikace) zaměstnanců v různých vzdělávacích programech firmy se nejedná jen o pomoc zaměstnancům v případě dalšího uplatnění na trhu práce, ale především o prospěch firmy ve využitelnosti zaměstnanců v budoucnosti.
- **Hodnocení** - cílem hodnocení by mělo být ocenění zaměstnance za jeho dobré výsledky a upozornění na nedostatky takovým způsobem, který zaměstnance podníká k odstranění vytýkaných nedostatků - jedná se o věcné informace o práci a zvýšení jeho sebedůvěry a důležitosti pro firmu.²⁷ Proto v každé firmě má být zaveden systém pro spravedlivé hodnocení zaměstnanců.
- **Zaměstnanecké benefity** - jsou poskytovány zaměstnancům, nejsou vázány na pracovní výkon, mohou být rozlišeny podle zastávané funkce, zásluh, odpracované doby. Neovlivňují motivaci, ale spokojenost a mají vliv na udržení pracovníků ve firmě. Jedná se například o:
 - příspěvek na dojíždění;
 - dovolenou navíc, nad rámec zákona;
 - příspěvek na stravování;
 - půjčky;
 - firemní auta i pro soukromé účely;
 - příspěvek na penzijní připojištění;
 - možnost pracovat z domova.

²⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s 462.

²⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, s 403.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA PRŮZKUMU

Cílem prováděného výzkumu, prostřednictvím vlastního sociologického průzkumu na konkrétním pracovišti v rezortu AČR, je zjistit postoje a názory zaměstnanců (vojáků z povolání i občanských zaměstnanců) k problematice motivování a firemní kultury v konkrétním vojenském zařízení rezortu AČR.

4.1 Představení vojenského zařízení

Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb (CZMTýlSI) spadá pod velení Agentury logistiky, která je odpovědná za organizaci a realizaci veškeré logistické podpory, plánování a koordinaci vojenských přeprav a přesunů, zabezpečení resortu obrany vybranými druhy majetku a služeb.

CZMTýlSI realizuje nepřetržité logistické zabezpečení všech resortů AČR zejména výstrojním materiálem, proviantním materiálem (např. trvanlivé potraviny, vybavení kuchyní), provozními kapalinami (např. oleje, maziva, PHM), stavebním a opevňovacím materiálem (např. stany, koupelnové soupravy, nábytek). Odpovídá za přebírání materiálu od civilních dodavatelů a jeho zařazování do používání resortu ministerstva obrany. Prostřednictvím jednotlivých výdejen součástí naturálního odívání umístěných v Praze, Brně a Vyškově poskytuje služby v oblasti vystrojování jednotlivých kategorií vojáků, včetně vojáků vysílaných do zahraničních operací a reprezentativních složek AČR. Zabezpečuje a provádí činnost v oblasti vývoje, výzkumu, inovace, zkušebnictví (prostřednictvím akreditované zkušební laboratoře výstroje) a zavádění materiálu do užívání. Zajišťuje skladování, ošetřování a následný prodej vyřazeného nepotřebného majetku. Mimo jiné je koncepčním a metodickým orgánem pro oblast vývoje a výzkumu PHM a rozvoje technických prostředků PHM.

4.1.1 Složení CZMTýlSI

Skupina vnitřního zabezpečení - realizuje chod centra v oblastech vojensko-odborných, krizového řízení, bojové a mobilizační pohotovosti, právní podpory a ochrany utajovaných informací.

Skupina logistiky - realizuje veškerou logistickou podporu a hospodaření s majetkem v rámci CZMTýlSI ve smyslu platné legislativy.

Ekonomická skupina - realizuje komplexní ekonomické zabezpečení včetně finanční kontroly a zakázek malého rozsahu.

Úsek odborných činností - jedná se o odborný orgán náčelníka centra, který má na starosti řízení a zabezpečení úkolů v oblasti skladování a ošetřování materiálu.

Zásobovací úsek - skladovací a zásobovací prvek pro potřeby zásobování útvarů a zařízení resortu ministerstva obrany a Výdejen součástí naturálního odívání.

Úsek naturálního odívání - realizuje vystrojování všech vojáků a příslušníků aktivních záloh výstrojním materiálem dle norem.

4.1.2 Zaměstnanecké výhody u CZMTýlSI

- 25 dnů řádné dovolené.
- Na základě kolektivní smlouvy možnost čerpání 4 dnů indispozičního volna.
- Letní a zimní pracovní oděvy.
- Prostředky z FKSP:
 - každému zaměstnanci AČR byl založen osobní účet, na který zaměstnavatel (Ministerstvo obrany) přispívá každý měsíc částkou 240,- Kč,
 - u CZMTýlSI je dílčí fond pro poskytování příspěvků na kulturní, společenské nebo tělovýchovné a sportovní akce, pořádané pro zaměstnance CZMTýlSI,
 - prostředky na půjčky zaměstnancům,
 - roční příděl pro odborové orgány.
- Pracovní smlouva po odpracování 12 měsíců uzavíraná na dobu neurčitou.
- Stravování v areálu v místě výkonu služby ve vlastním stravovacím zařízení.
- Každé pololetí organizován jeden sportovní den s možností kulturního i sportovního vyžití (výlety po okolí, turnaj v bowlingu).
- Zákonem stanovené a kolektivní smlouvou upravené nároky v případě propouštění ze zaměstnání (např. 6 odchodových platů po 20 letech zaměstnání).
- Možnost čerpání placeného pracovního volna bez zásadních omezení.
- Osobní ohodnocení formou pohyblivé složky platu a udělování odměn.
- Vstupenky na různá divadelní představení a do kina, dle možností FKSP.
- Nabídka tuzemských i zahraničních rekreačních pobytů za zvýhodněné ceny.
- Nárok na výsluhové náležitosti.
- Pravidelné zdravotní prohlídky.

- Pravidelná pracovní doba.
- Možnost zvyšování kvalifikace formou různě zaměřených kurzů pořádaných zaměstnavatelem.
- Služební telefon pro vedoucí pracovníky.

4.1.3 Možnosti čerpání prostředků z FKSP u CZMTýlSI

Pravidla pro čerpání jednotlivých prostředků z FKSP na návrh Komise FKSP a projednání s odborovou organizací schvaluje náčelník CZMTýlSI, pro rok 2015 bylo stanoveno čerpání takto:

- Z prostředků dílčího fondu CZMTýlSI budou poskytnuty příspěvky na sportovní dny náčelníka, na vstupy (hrady, zámky, výstavy, atd.) a v případě nevyčerpání těchto prostředků bude o zůstatku rozhodnuto náčelníkem po dohodě s odborovou organizací.
- Zaměstnanec může prostředky ze svého osobního účtu do výše zůstatku použít následovně:
 - ve výši 10 Kč na jedno hlavní jídlo denně,
 - příspěvek na penzijní pojištění (minimálně 100 Kč, nejvýše 50% částky pojistného),
 - příspěvek na rekreaci (až do výše 10000 Kč),
 - příspěvek na dětskou rekreaci (až do výše 5000 Kč),
 - k úhradě dalších služeb v souladu s kolektivní smlouvou (např. vitamíny do částky 400 Kč na rok, příspěvek na očkování nejvýše 1000 Kč, masáže).
- Bezúročné půjčky na bytové účely:
 - na pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt do výše 100 000 Kč se splatností 10 let,
 - na změnu stavby domu nebo bytu do výše 70 000 Kč se splatností do sedmi let,

na koupi bytového zařízení do výše 50 000 Kč se splatností do sedmi let.

4.2 Respondenti

Pro získání potřebných informací k dosažení cíle praktické části jsem zvolil metodu dotazníkového šetření, formou srozumitelných a jednoduchých otázek, kdy dotazník je sestaven pro potřeby této bakalářské práce. Při sestavování dotazníků jsem otázky formuloval tak, aby se výsledná data dala zpracovat kvantitativně.

Metodika výzkumu v práci byla prováděna dle Petera Gavory²⁸:

- stanovení a definování výzkumného problému,
- informační příprava (vyhledání literatury),
- příprava výzkumných metod (kvantitativně orientovaný výzkum),
- určení výzkumného souboru a výzkumné metody (dotazník),
- sběr a zpracování údajů,
- interpretace údajů.

Dotazník (viz příloha č. 4) byl rozdán 18 zaměstnancům (nemají přístup k počítači) a zaslán elektronicky (e-mailem) 122 zaměstnancům. Tuto formu jsem použil z několika důvodů:

- anonymita respondentů - odpovědi z dotazníku přicházeli na můj e-mail, ke kterému mám přístup jen já, nebo mi je osobně předávali,
- nižší časová náročnost - respondent může dotazník vyplnit kdykoliv má čas, vyplňování může přerušit a dokončit dle svých možností,
- nižší finanční náročnost - částečně odpadají náklady na papír, tisk a poštovné z důvodu dislokace centra na více místech po republice.

Nevýhody použité metody sběru dat:

- absence osobního kontaktu s respondentem - zodpovězení případných dotazů,
- riziko výpadku počítačové sítě, porucha počítače - nemožnost získání dat elektronicky, ztráta získaných údajů,
- znalosti práce na počítači.

4.3 Formulace hypotéz

Pro tento výzkum jsem si stanovil následující hypotézy, které se vztahují ke zvolenému tématu bakalářské práce:

- H1 – Zaměstnanci jsou spokojeni s výší svého platu.
- H2 – Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami.

²⁸ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000, ISBN 80-85931-79-6, 208s.

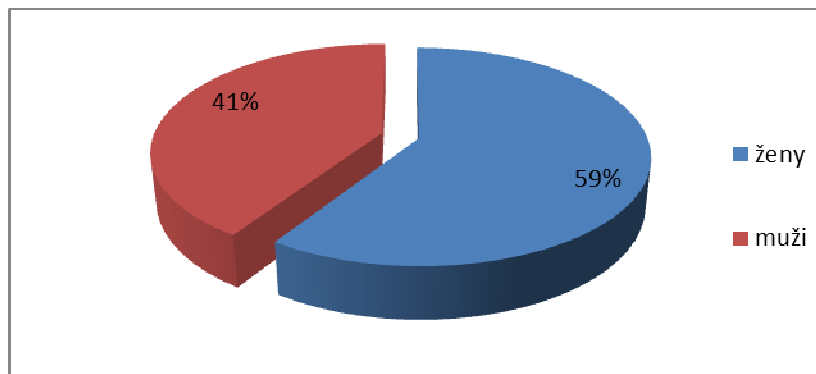
- H3 – Zaměstnanci jsou spokojeni s možností dalšího rozvoje.
- H4 - Zaměstnanci jsou spokojeni s motivováním k pracovnímu výkonu.

4.4 Výsledky průzkumu

Vyhodnocením získaných informací za pomoci tohoto anonymního dotazníku jsem získal určitý přehled o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnáním ve vojenském zařízení a nabízenými zaměstnaneckými výhodami na základě získaných odpovědí od 98 respondentů. Průzkumu se zúčastnilo 58 žen a 40 mužů z celkového počtu 165 zaměstnanců (110 žen a 55 mužů), což odpovídá rozložení pohlaví ve vojenském zařízení. Celkem bylo rozesláno a rozdáno 140 dotazníků (122 rozesláno e-mailem, 18 rozdáno respondentům bez přístupu k počítačové síti), úspěšnost navrácení dotazníku dosáhla 70%, což se dalo očekávat. Získaná data budu interpretovat pro jednotlivé otázky samostatně.

Vyhodnocení dotazníku

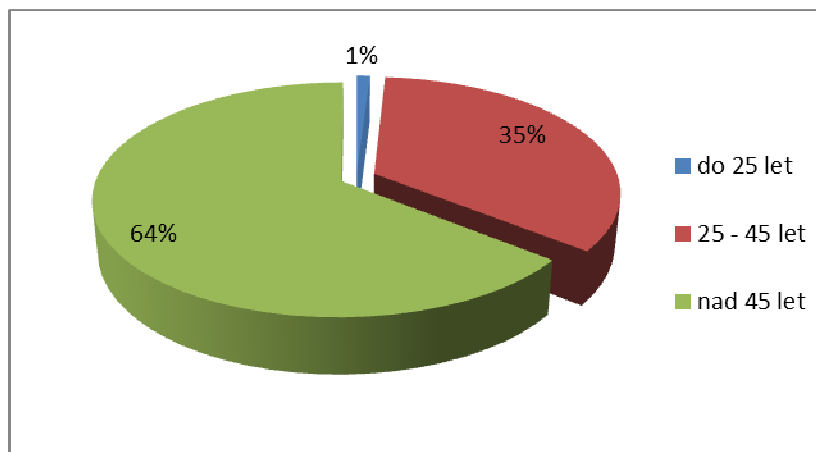
Otázka č. 1 Pohlaví.



Graf č. 1 Zjištění pohlaví respondentů

Průzkumu se zúčastnilo 98 respondentů z celkového počtu 165 zaměstnanců CZMTýlSI, rozdělení podle pohlaví činilo 58 žen, tj. 59% a 40 mužů, tj. 41%, tento vzorek respondentů odpovídá rozložení pohlaví zaměstnanců.

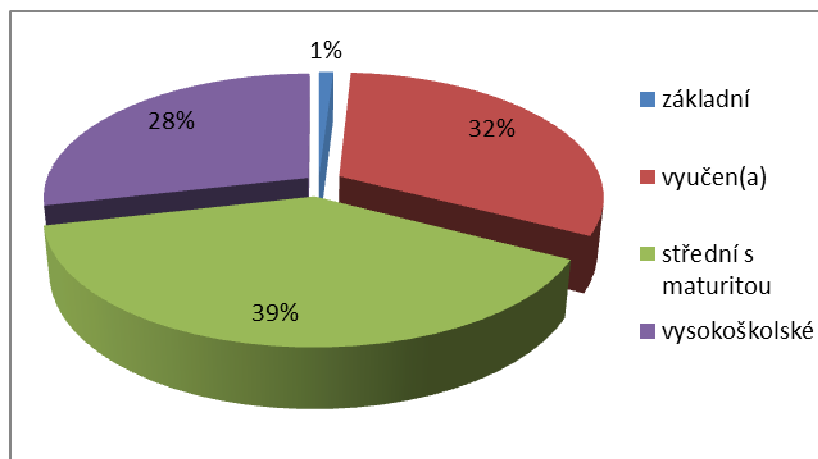
Otázka č. 2 Váš věk?



Graf č. 2 Zjištění věku respondentů

Věkové rozložení respondentů ukázalo na vysoký věkový průměr zaměstnanců, kdy téměř 2/3 zaměstnanců přesahují hranici 45 let. Z části je to dáno prodloužením věkové hranice pro odchod do starobního důchodu a z části absencí mezigenerační výměny, což je problém celé armády.

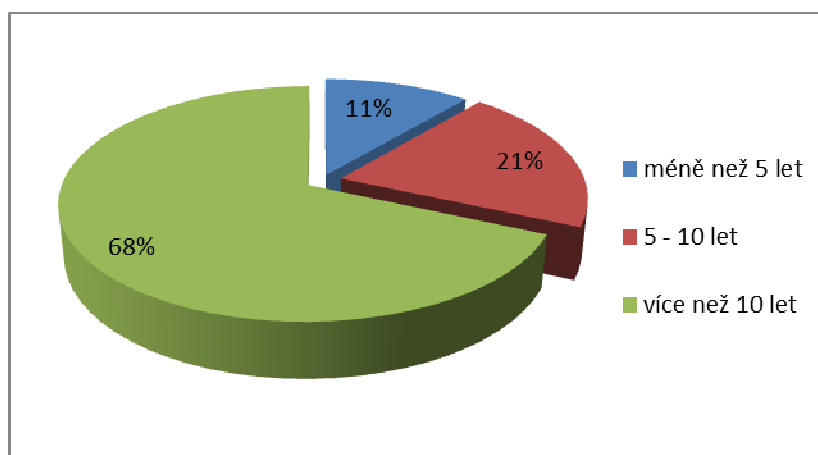
Otázka č. 3 Vaše vzdělání?



Graf č. 3 Zjištění vzdělání respondentů

Vzdělání respondentů je na velmi dobré úrovni, což odpovídá odborným funkcím ve vojenském zařízení. Vysokoškolské vzdělání má 28% respondentů a maturitu má 39% respondentů, 2/3 zaměstnanců zastávají odborné pozice.

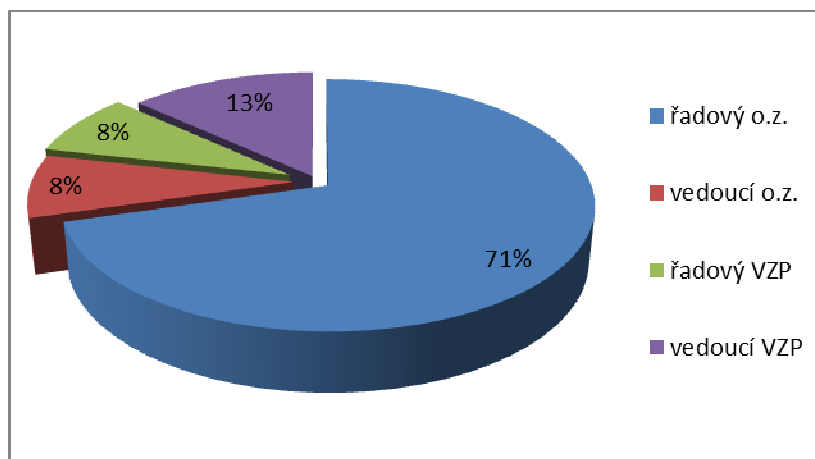
Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete ve vojenském zařízení?



Graf č. 4 Zjištění délky zaměstnání u vojenského zařízení

Dle vyhodnocených odpovědí zaměstnanců vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, a to 68%, pracuje u vojenského zařízení déle než 10 let. Další skupinu tvoří zaměstnanci pracující u vojenského zařízení 5 až 10 let. Výčet uzavírá skupina zaměstnanců pracujících u vojenského zařízení méně než 5 let. Délka zaměstnání odpovídá i věkové struktuře zaměstnanců, kdy starší zaměstnanci mají nižší šance na trhu práce s uplatněním a nemají zájem měnit zaměstnání i s tím spojené určité sociální jistoty.

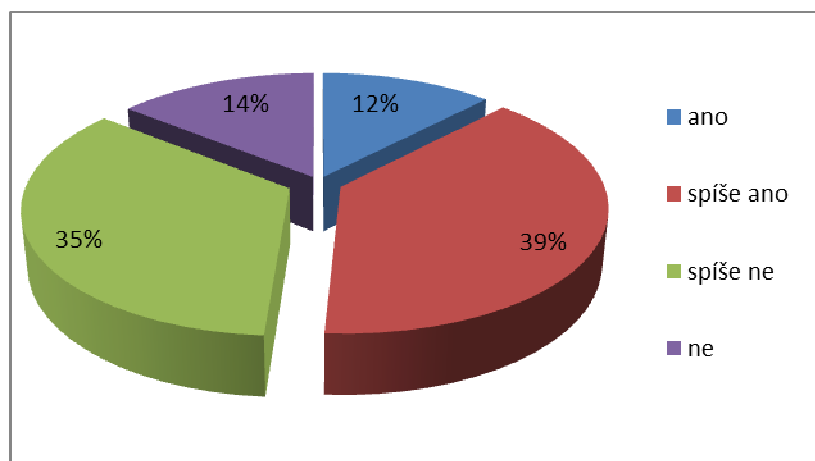
Otázka č. 5 Pracujete jako?



Graf č. 5 Zjištění zastávané pracovní pozice

Ve vojenském zařízení pracuje celkem 79% občanských zaměstnanců pracujících z velké části na řadových pozicích skladníků, prodavačů, administrativních pracovníků a jen 21% vojáků z povolání. K navyšování počtu VZP začalo docházet s příchodem profesionalizace armády po roce 2005, do této doby, sloužily u vojenského zařízení VZP na velitelských funkcích.

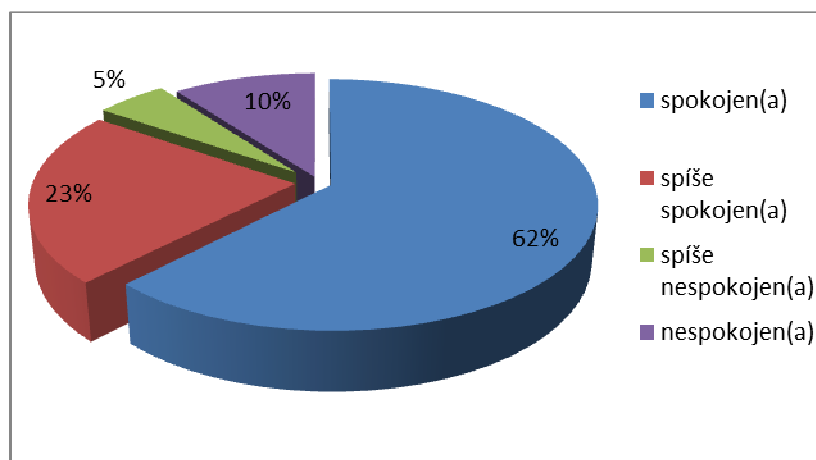
Otázka č. 6 Myslíte si, že vojenský útvar (zařízení) má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu?



Graf č. 6 Zjištění názoru na firemní kulturu

Větší část zaměstnanců, 50 respondentů z 98, si myslí, že vojenské zařízení má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu. Tento výsledek pramení z vývoje posledních let, kdy z důvodu ekonomické krize a tím i snižování finančních prostředků do rozpočtu armády docházelo k neustálým změnám v koncepci a plánování dalšího rozvoje vojenského zařízení a celé armády.

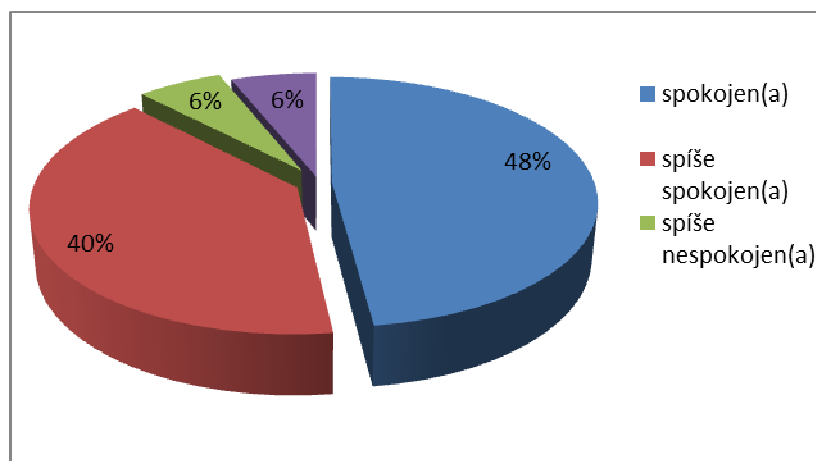
Otázka č. 7. Byl(a) jste spokojen(a) s jednáním ze strany personálního (rekrutačního) pracoviště při náboru do zaměstnání?



Graf č. 7 Zjištění spokojenosti s jednáním personálního (rekrutačního) pracoviště

Z celkového počtu 98 respondentů dotazníku bylo 85% respondentů spokojeno s jednáním personálního (rekrutačního) pracoviště při jednání ohledně nabízených volných pracovních pozic v prostředí vojenského zařízení. Pouze 15% respondentů nebylo spokojeno s jednáním pracovníků majících na starosti příjem nových zaměstnanců.

Otázka č. 8. Byl(a) jste spokojen(a) s informacemi poskytnutými personálním (rekrutačním) pracovištěm ohledně nabízeného volného místa?

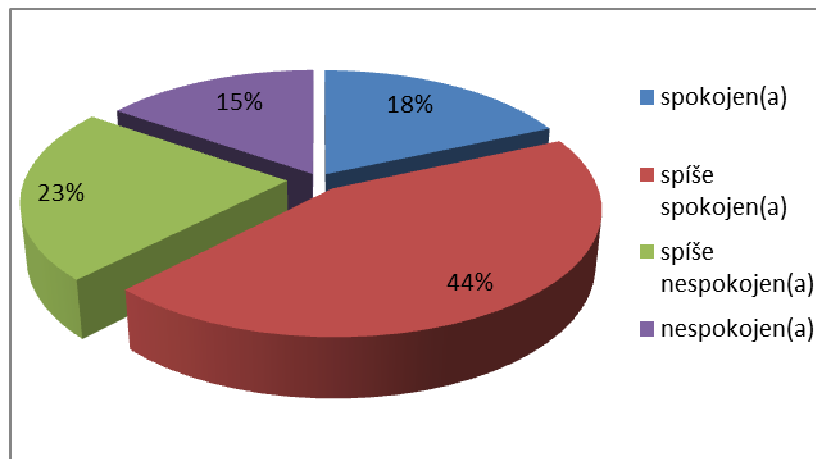


Graf č. 8 Zjištění spokojenosti s poskytnutými informacemi

Z celkového počtu 98 respondentů dotazníku bylo 85% respondentů spokojeno s poskytnutými informacemi ohledně nabízených volných pracovních pozic ve vojenském zařízení. Při osobním po-

hovorů je každému zaměstnanci ze strany personálního (rekrutačního) oddělení sdělena pracovní náplň konkrétního pracovního zařazení.

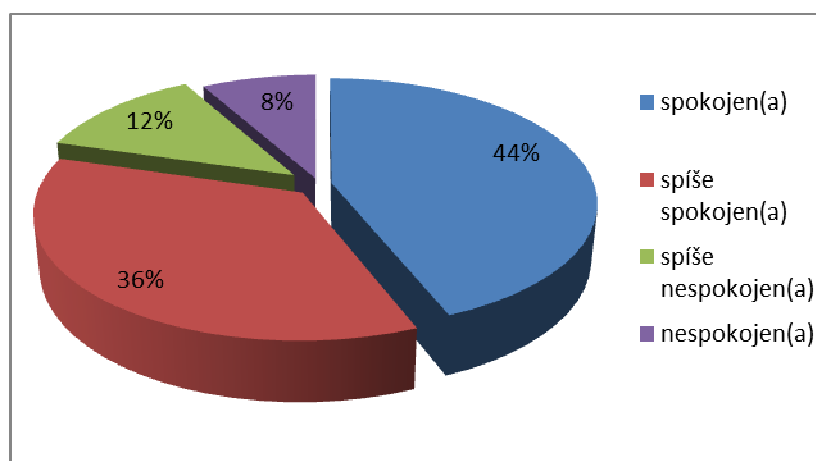
Otázka č. 9. Jste spokojen(a) s výší mzdy?



Graf č. 9 Zjištění spokojenosti s výší mzdy

Kladně na tuto otázku odpovědělo 62% respondentů, spokojeno 18% a spíše spokojeno 44%, což odpovídá délce zaměstnání u vojenského zařízení a nezájmu, nadpoloviční většiny, zaměstnanců o změnu zaměstnavatele.

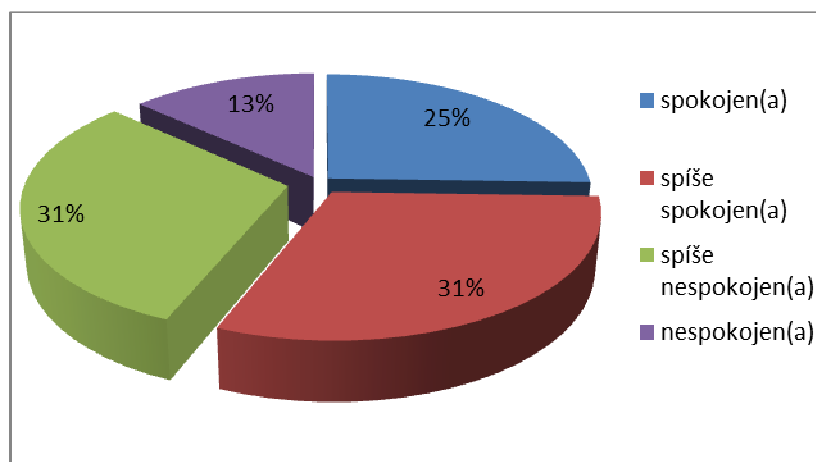
Otázka č. 10. Jste spokojen(a) s pracovním zařazením?



Graf č. 10 Zjištění spokojenosti s pracovním zařazením

Respondenti se vyjadřovali kladně na otázku spokojenosti s pracovním zařazením u vojenského zařízení, 4/5 bylo spokojeno nebo spíše spokojeno. V kontextu s délkou zaměstnání a spokojeností s výší mzdy se jedná o malou fluktuaci zaměstnanců a vysokou odbornost na zastávaných pracovních pozicích.

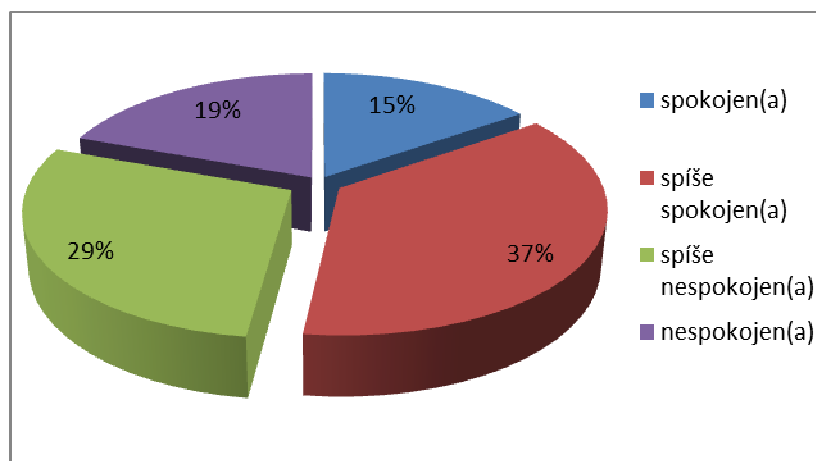
Otázka č. 11. Jste spokojen(a) se zajištěním dalšího vzdělávání, nad rámec potřeby Vaší funkce (např. studia cizích jazyků, práce s PC ...)?



Graf č. 11 Zjištění možnosti zvyšování kvalifikace

Více jak polovina respondentů (56%) na tuto otázku odpověděla kladně, ale 45% respondentů odpovědělo negativně. Důvodem může být například malá důležitost a požadavek na zvyšování kvalifikace ze strany zaměstnavatele z důvodu obsazování volných pozic již kvalifikovanými zájemci.

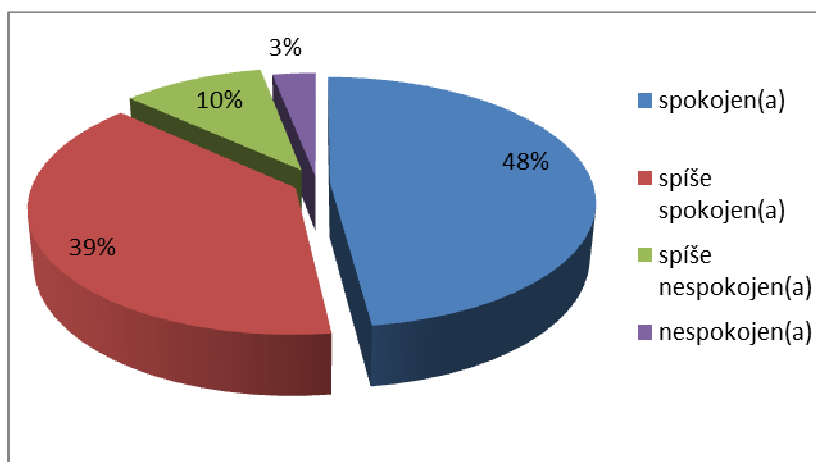
Otázka č. 12. Jste spokojen(a) s možností dalšího profesního růstu (postupu na lepší místo)?



Graf č. 12 Zjištění spokojenosti s možností profesního růstu

Kladně na tuto otázku odpovědělo 52% respondentů, záporně 48% respondentů. Dáno je to i tím, že někteří zaměstnanci na základních pozicích (skladníci, administrativní pracovníci) mají nízké vzdělání (32% vyučen, 39% s maturitou) a tudíž nemohou obsazovat pozice, kde je vyžadováno vyšší vzdělání a nezájmem o samostatné zvyšování vlastní kvalifikace.

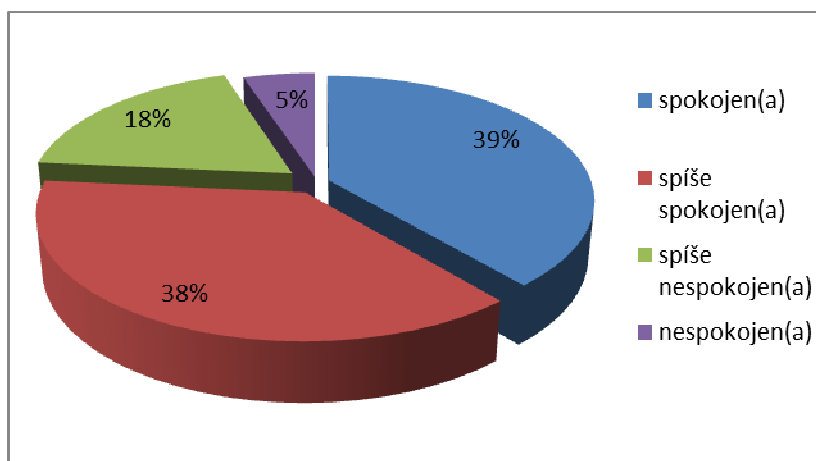
Otázka č. 13. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (např. délka pracovní doby, rozvržení přestávek)?



Graf č. 13 Zjištění spokojenosti s rozvržením pracovní doby

Průzkum tohoto šetření byl zaměřen na nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, kdy od pondělí do čtvrtku je pracovní doba od 6:30 hodin do 15:30 hodin a v pátek od 6:30 hodin do 13:00 hodin, s několika přestávkami dle denního řádu. Většina respondentů je spokojená s takto rozvrženou pracovní dobou.

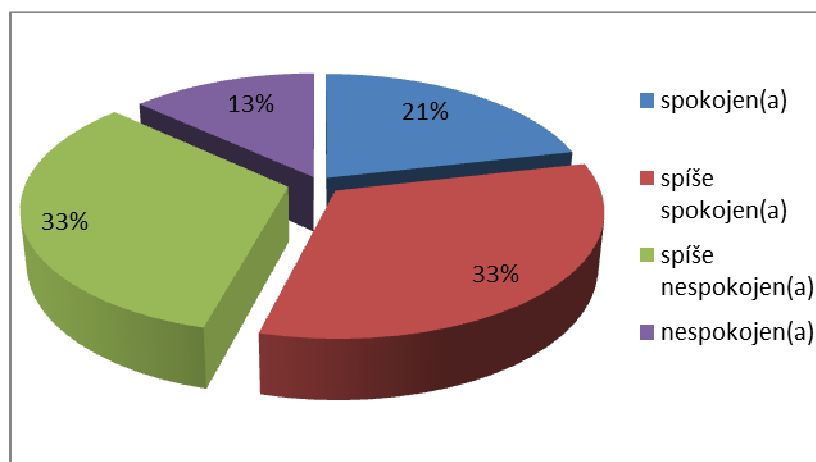
Otázka č. 14. Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými výhodami (např. příspěvek na stravu, dovolenou)?



Graf č. 14 Zjištění spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými výhodami

Téměř 4/5 respondentů je spokojeno s nabízenými zaměstnaneckými benefity, ale je potřeba věnovat pozornost i nespokojeným zaměstnancům, z důvodu zkvalitnění nabízených benefitů pro zvýšení motivace zaměstnanců.

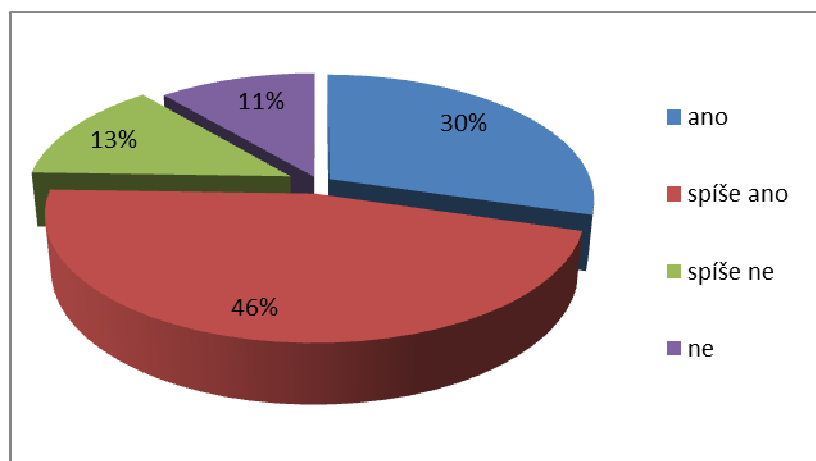
Otázka č. 15. Jste spokojen(a) s pořádáním společných firemních společenských akcí (oslav, večírků)?



Graf č. 15 Zjištění spokojenosti s pořádáním firemních společenských akcí

Vyjádření spokojenosti a spíše spokojenosti s pořádanými firemními společenskými akcemi vyslovalo 54% respondentů. Tato spokojenost se odvíjí také od snižování množství financí na tyto akce, kdy v minulosti byl větší objem finančních prostředků na pořádání a tudíž bez nutnosti finanční spoluúčasti zaměstnanců.

Otázka č. 16. Doporučil(a) by jste zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) některému ze svých přátel?



Graf č. 16 Zjištění doporučení zaměstnání u vojenského zařízení

Z odevzdaných dotazníků by 76% respondentů doporučilo zaměstnání u vojenského zařízení některému ze svých přátel. Vliv na to má jistě i uzavíraná pracovní smlouva na dobu neurčitou po jednom roce zaměstnání, sociální jistoty státního zaměstnance, pravidelná pracovní doba.

Otázka č. 17. Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí?

Na otevřenou otázku se respondenti vyjadřovali, jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele chybí:

- pružná pracovní doba,
- zvýšení příspěvku zaměstnavatele na osobní účet FKSP,
- zvýšení limitů příspěvků poskytovaných z FKSP,
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění,
- lepší ohodnocení práce prostřednictvím pohyblivé složky platu,
- zlepšení možnosti profesionálního, kariérního růstu,
- zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců,
- odměny dle pracovního výkonu.

Na tuto otázku nereagovalo (neodpovědělo) 53 respondentů (54%), tudíž předpokládám, že jsou spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami.

4.5 Analýza výsledků výzkumu

Za pomoci dotazníku se měly potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy.

V první hypotéze měli respondenti potvrdit nebo vyvrátit tvrzení zda jsou nebo nejsou spokojeni s výší svého platu. Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat, v otázkách č. 4 (68% respondentů je zaměstnáno u zařízení více než 10 let) a 9 kde 62% respondentů je spokojeno s výší mzdy, což svědčí o malé fluktuaci zaměstnanců a dobrém ohodnocení odvedené práce.

Hypotéza se potvrdila.

Ve druhé hypotéze měli respondenti potvrdit nebo vyvrátit tvrzení zda jsou nebo nejsou spokojeni s pracovními podmínkami ve vojenském zařízení. Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat v otázkách č. 4, 9, 10, 12 a 16. 68% respondentů je zaměstnáno u vojenského zařízení více než 10 let, což svědčí o spokojenosti zaměstnanců a dobrém zapracování pro dané pozice. S platem je spokojeno 62% respondentů, kdy nespokojenost by byla jedním z hlavních důvodů pro změnu zaměstnavatele. S pracovním zařazením je spokojeno 80% respondentů, s možností dalšího pracov-

ního růstu je spokojeno 52%. V neposlední řadě by zaměstnání u vojenského zařízení doporučilo svým známým a přátelům 76% respondentů.

Hypotéza se potvrdila.

Ve třetí hypotéze měli respondenti potvrdit nebo vyvrátit tvrzení zda jsou nebo nejsou spokojeni s možnostmi dalšího rozvoje. Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat v otázkách č. 11 a 12. 56% respondentů si myslí, že nadřízení dostatečně zajišťují další možné vzdělávání v různých odborných kurzech pořádaných resortem ministerstva obrany nebo umožněním studia mimo resort s přihlédnutím potřeb vojenského zařízení. Se zvyšováním odborné kvalifikace souvisí i možnost kariérního růstu, kdy 52% respondentů je spokojeno s možností dalšího profesního růstu.

Hypotéza se potvrdila.

Ve čtvrté hypotéze měli respondenti potvrdit nebo vyvrátit tvrzení zda jsou spokojeni s motivováním k pracovnímu výkonu. Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat v otázkách č. 9, 12 a 14. S ohledem na spokojenost s výší platu a možností dalšího profesního růstu, což bylo prokázáno v předešlých hypotézách, je 77% respondentů spokojeno i s nabízenými zaměstnaneckými výhodami.

Hypotéza se potvrdila.

4.6 Návrhy na zlepšení firemní kultury a motivačních prostředků

Armádní objekty byly v minulosti stavěny dle stejných nebo podobných projektů podle zaměření konkrétního druhu vojska a maximálního využití prostoru, čímž už na první pohled bylo poznat, že se jedná o vojenský objekt náležející konkrétnímu určení. Navenek objekt našeho vojenského zařízení v Brně, i po opravě, působí smíšeným dojmem. Prostory před i ve vojenském zařízení jsou neudržované, údržba probíhá pouze 3 až 4 za rok dle finančních možností z důvodu snižování počtu zaměstnanců a rozpočtu. V tomto případě by bylo vhodné zaměstnat pracovníka třeba i na zkrácený pracovní úvazek pro úpravu venkovního prostředí.

Zaměstnanci z řad vojáků chodí jednotně ustrojeni podle výstrojních předpisů, ale civilní zaměstnanci nemají jednotný oděv s výjimkou pracovníků na prodejnách, kteří jsou vybaveni jednotnými pracovními oděvy. Ve skladech mají pracovníci oděvy, které byly nakoupeny v průběhu minulých

40 let, především podle ceny, ale nejsou jednotné a proto by bylo vhodné nakoupit nové a postupně je obměnit.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou motivováni mzdou, sociálními výhodami státního zaměstnance (jako např. pravidelný plat ve stejné výši, možnostmi čerpání placeného volna k návštěvám lékaře a různých úřadů, pravidelná pracovní doba s minimem přesčasů) a různými benefity zaměstnavatele (např. pravidelné zdravotní prohlídky, možnost stravování v areálu zařízení, pořádání sportovních dnů, společenské večírky v různých zařízeních v rámci resortu). Zaměstnancům ale určité benefity chybí (např. pružná pracovní doba, možnost volby stravenek pro zaměstnance vyžadující dietu ze zdravotních důvodů), větší možnost volby čerpání prostředků z osobního účtu FKSP (například na fitness, kino, divadlo) se snížením administrativní zátěže, více sportovních aktivit pro civilní zaměstnance (VZP je mají ze zákona - 4 hodiny týdně).

Málo se využívá finanční motivace zaměstnanců pomocí pohyblivé složky platu, kdy mnoho zaměstnanců si myslí, že na tuto část mají automatický nárok jen za to, že chodí do práce pravidelně a včas a přitom si neuvědomují, že se jedná o finanční formu ohodnocení vykonávané práce.

ZÁVĚR

Motivace je vnitřním motorem pro každého jedince k dosažení cílů, proto je pro personální management důležité poznat zdroje motivace jednotlivých pracovníků. Na základě těchto poznatků mohou ovlivnit pracovní chování požadovaným směrem a tím splnění vytýčených cílů firmy.

Cílem této bakalářské práce je analýza prostředí a motivace zaměstnanců v konkrétním vojenském zařízení. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část je zaměřená na teoretické poznatky, které se věnují základním pojmům firemní kultura, motivace a pracovní motivace zaměstnanců. V praktické části této práce je popsáno konkrétní vojenské zařízení, ve kterém probíhal výzkum, analýza získaných dat z dotazníků, vyhodnocení a návrhy řešení pro zlepšení stávající situace u vojenského zařízení.

Celá bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou a definováním pojmu firemní kultura z pohledu různých autorů, popisem funkce firemní kultura. V další části jsem popsal jednotlivé prvky firemní kultura a faktory ovlivňující firemní kultura, kdy se firemní kultura podílí na usnadnění identifikace zaměstnance s pracovním prostředím a vystupováním vůči okolí.

Druhá kapitola se věnuje otázce motivace, jako důležitým faktoru vzbuzujícím zájem jedince pro konání určitých činností. Jsou zde uvedeny definice motivace podle různých autorů, zdroje motivace a popsány některé teorie motivace, kde mezi nejznámější patří Maslowova teorie vycházející ze základních potřeb každého jedince.

Třetí kapitola je věnována pracovní motivaci jako psychologickému procesu, který je páteří řízení, bez motivovaného jednání a chování není možné určovat cíle ani vyžadovat jejich plnění. Jsou zde popsány jsou základní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců s popisem možných nástrojů pro ovlivnění pracovní motivace

V poslední čtvrté, praktické části, jsem se snažil na základě vlastního anonymního dotazníkového průzkumu u konkrétního vojenského zařízení potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy (spokojenost s vyšší platu; spokojenost s pracovními podmínkami; spokojenost s dalším rozvojem a spokojenost s motivací k pracovnímu výkonu). Stanovené hypotézy se potvrdily.

Jak jsem zjistil, většina zaměstnanců byla při hledání zaměstnání spokojena s jednáním pracovníků personálního oddělení a i s informacemi poskytnutými ohledně nabízených pozic. Mnoho respondentů by zaměstnání doporučilo svým známým. Na druhou stranu 49% respondentů si myslí, že

vojenský útvar (zařízení) nemá silnou a stabilní firemní kulturu. Tento údaj je alarmující a je potřeba ze strany managementu přijmout kroky ke změně tohoto stavu.

Mezi motivační faktory hovořící ve prospěch zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) lze určitě zařadit i pocit sociálních jistot (např. pravidelná mzda, stálá pracovní doba) a výhod stabilního zaměstnání, kdy po smlouvě na rok se s každým nově přijímaným zaměstnancem uzavírá smlouva na dobu neurčitou. Na druhou stranu nedochází ke generační výměně postupně odcházejících zaměstnanců do důchodu, což bylo částečně zapříčiněno přechodem na profesionální armádu a snižujícími finančními prostředky do armádního rozpočtu. Mezi respondenty se objevovaly výtky na malé využívání finančního motivování pomocí pohyblivé složky platu a odměn, což je opět částečně omezeno vyčleňovanými finančními prostředky z rozpočtu státu.

S nabízenými zaměstnaneckými výhodami je spokojeno 77% respondentů, ale i zde se objevilo několik podnětných návrhů na rozšíření stávající nabídky, např. zavedení tělesné přípravy i pro občanské zaměstnance, pro zvyšování fyzické kondice, zavedení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění, zajištění moderních manipulačních a výpočetních prostředků, možnost pružné pracovní doby.

S pracovním zařazením je spokojeno 80% respondentů, což podle mého názoru ovlivňuje snahu o zvyšování odborné kvalifikace s možností kariérního růstu při možnosti využití odborných kurzů pořádaných v resortu AČR.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s, ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, 800 s, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2007, 586 s, ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BROWN, A. D. Organisational Culture. London: Pitman, 1995, 320 s, ISBN 0-273-60454-6.
- [5] EGGERT M. A., Motivace. Praha: Portál, 2005, 102 s, ISBN 80-7367-010-0.
- [6] FORET, M. Marketingová komunikace. 2 vyd. Brno: Computer Press, 2008, 451 s, ISBN 80-251-1041-9, s 57.
- [7] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada , 2004, 176 s, ISBN 80-247-0648-2.
- [8] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000, 173 s, ISBN 80-86131-25-4.
- [9] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992, 258 s, ISBN 80-85603-01-2.
- [10] NOVÝ, I. Interkulturální management – lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s, ISBN 80-7169-260-3.
- [11] ÖTTLOVÁ, CH., HÄRTEROVÁ, G. Dokonalá organizace v malé firmě. Praha: Management Press, 2003, 175 s, ISBN 80-7261-088-0.
- [12] PAUKNEROVÁ A KOL. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2012, 259 s, ISBN 978-80-247-3809-3.
- [13] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených citů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, 130 s, ISBN 80-7169-018-X.
- [14] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s, ISBN 978-80-247-3447-7.
- [15] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s, ISBN 80-245-0703-X.

- [16] ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 87 s, ISBN 80-7357-046-7.
- [17] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s, ISBN 80-247-0405-6.
- [18] Statistická ročenka 2013. Praha: Odbor prezentační a produkční VHÚ, 2014, 248 s, ISBN 978-80-7278-630-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
CZMTýlSl	Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
H 1	Hypotéza č. 1
H 2	Hypotéza č. 2
H 3	Hypotéza č. 3
H 4	Hypotéza č. 4
o.z.	Občanský zaměstnanec
VZP	Voják z povolání

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Maslowova hierarchie potřeb

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Zjištění pohlaví respondentů

Graf č. 2: Zjištění věku respondentů

Graf č. 3: Zjištění vzdělání respondentů

Graf č. 4: Zjištění délky zaměstnání u vojenského zařízení

Graf č. 5: Zjištění zastávané pozice

Graf č. 6: Zjištění názoru na firemní kulturu

Graf č. 7: Zjištění spokojenosti s jednáním personálního (rekrutačního) pracoviště

Graf č. 8: Zjištění spokojenosti s poskytnutými informacemi

Graf č. 9: Zjištění spokojenosti s výší mzdy

Graf č. 10: Zjištění spokojenosti s pracovním zařazením

Graf č. 11: Zjištění možnosti zvyšování kvalifikace

Graf č. 12: Zjištění spokojenosti s možností profesního růstu

Graf č. 13: Zjištění spokojenosti s rozvržením pracovní doby

Graf č. 14: Zjištění spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými výhodami

Graf č. 15: Zjištění spokojenosti s pořádáním firemních společenských akcí

Graf č. 16: Zjištění doporučení zaměstnání u vojenského zařízení

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vlivy působící na charakter firemní kultury

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Tiskopis hodnocení vojáka z povolání

Příloha č. 2: Tiskopis hodnocení občanského zaměstnance

Příloha č. 3: Zásady pro hodnocení zaměstnanců

Příloha č. 4: Dotazník

PŘÍLOHA č. 1: Tiskopis hodnocení vojáka z povolání

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

_____ Otevřený název útvaru	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> Hodnocené období		
Část 1.	Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka		
Osobní číslo	Vojenská hodnost	Den zařazení na služební místo	Datum povolání do služebního poměru
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>
Titul před jménem	Jméno, popřípadě jména	Příjmení	Titul za jménem
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>
Datum narození	Místo narození		
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>		
Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(a) zařazen(a)			
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px;"></div>			
Stanovená vojenská hodnost	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>	Číslo vojenské odbornosti	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 25px;"></div>
Část 2.	Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení		
Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení			
a) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny			<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 25px;"></div>
b) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny částečně			<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 25px;"></div>
c) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny			<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 25px;"></div>
d) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny z objektivních příčin nezaviněných hodnoceným			<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 25px;"></div>
e) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje v předchozím služebním hodnocení nebyly hodnocenému určeny			<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 25px;"></div>
f) slovní zdůvodnění písm. b), c) nebo d)			
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 50px;"></div>			

Část 3.	Hodnocení služebních schopností, dovedností a vlastností		
1. Plnění základních vojenských povinností:			
a)	mimořádně vysoká úroveň plnění vojenských povinností	12 bodů	
b)	velmi dobrá úroveň plnění vojenských povinností	9 bodů	
c)	dobrá úroveň plnění vojenských povinností	7 bodů	
d)	plnění vojenských povinností s určitými nedostatky	2 body	Počet bodů
e)	nedostatečné plnění vojenských povinností	0 bodů	<input type="text"/>
2. Hodnocení úrovně uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností nezbytných pro výkon zastávaného místa:			
a)	mimořádně vysoká úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností přesahujících rámec požadovaný pro výkon zastávaného místa	10 bodů	
b)	velmi dobrá úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností zabezpečujících úspěšný výkon zastávaného místa	8 bodů	
c)	nevykazuje zásadní nedostatky v odborných vědomostech a praktické zkušenosti přiměřeně využívá při výkonu zastávaného místa	6 bodů	
d)	nedostatky v odborných vědomostech snižují úroveň výkonu zastávaného místa, úroveň využití praktických zkušeností je nízká	2 body	Počet bodů
e)	úroveň odborných vědomostí a využití praktických zkušeností nezabezpečuje úspěšný výkon zastávaného místa	0 bodů	<input type="text"/>
3. Hodnocení zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků:			
a)	samostatná iniciativa a aktivita při zvyšování vlastní výkonnosti a odstraňování nedostatků	8 bodů	
b)	aktivita při možnosti zvyšování výkonnosti a odstraňování nedostatků	5 bodů	
c)	snaha zvyšovat vlastní výkonnost a odstraňovat nedostatky po upozornění nadřízeným	3 body	
d)	stereotypní výkon práce bez zájmu o odstraňování nedostatků	1 bod	Počet bodů
e)	dlouhodobý nezájem o zvyšování vlastní výkonnosti a o odstraňování nedostatků i přes upozornění	0 bodů	<input type="text"/>
4. Hodnocení schopnosti účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby:			
a)	mimořádně dobré využívání svěřených prostředků a doby služby	6 bodů	
b)	využívání svěřených prostředků a doby služby na dobré úrovni	4 body	
c)	využívání svěřených prostředků a doby služby na uspokojivé úrovni	3 body	
d)	využívání svěřených prostředků a doby služby na částečně uspokojivé úrovni	1 bod	Počet bodů
e)	neschopnost účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby	0 bodů	<input type="text"/>
5. Hodnocení schopnosti týmové práce			
a)	mimořádně dobrá spolupráce v týmu a vynikající komunikační schopnosti	7 bodů	
b)	dobrá spolupráce v týmu a dobrá schopnost komunikace	5 bodů	
c)	uspokojivá spolupráce v týmu s omezenými schopnostmi komunikace	3 body	
d)	částečně uspokojivá spolupráce v týmu, těžko akceptuje jiný názor, individualistické sklony	1 bod	Počet bodů
e)	konfliktní osoba, neuznává jiný názor, neschopnost plnit úkoly v týmu	0 bodů	<input type="text"/>

6. Hodnocení spolehlivosti při plnění úkolů			
a)	vysoká spolehlivost při plnění úkolů	12 bodů	
b)	poměrně vysoká spolehlivost při plnění úkolů	9 bodů	
c)	uspokojivá spolehlivost při plnění úkolů	7 bodů	
d)	nizká spolehlivost při plnění úkolů	2 body	
e)	nespolehlivost při plnění úkolů	0 bodů	Počet bodů <input type="text"/>
7. Hodnocení samostatnosti a iniciativy při plnění úkolů			
a)	mimořádná samostatnost a iniciativa, schopnost řešit i složité úkoly	12 bodů	
b)	samostatný a aktivní přístup při plnění složitějších úkolů	9 bodů	
c)	snaha o samostatné plnění úkolů, nižší úroveň vlastní iniciativy, potřebná kontrola nadřízeného	7 bodů	
d)	nizká úroveň samostatnosti a iniciativy, úkoly plní jen pod přímým vedením a kontrolou nadřízeného	2 body	
e)	nesamostatnost a nezájem o plnění úkolů, potřebná soustavná kontrola nadřízeným	0 bodů	Počet bodů <input type="text"/>
8. Hodnocení analytických schopností a úsudku			
a)	schopnost analytického myšlení, tvořivost, předvídatelnost problémových situací a upozorňování na problémové situace	11 bodů	
b)	velmi dobrý úsudek, v některých situacích schopnost předvídat problémy	8 bodů	
c)	přiměřený úsudek	5 bodů	
d)	analytické myšlení na nízké úrovni, opožděné odhalování problémových situací, neupozorňování na problémové situace	1 bod	
e)	neschopnost analytického myšlení, neschopnost rozpoznat problémové situace	0 bodů	Počet bodů <input type="text"/>
9. Hodnocení schopnosti vyrovnat se při plnění úkolů s neúčkávanými okolnostmi a se zátěžovými situacemi			
a)	zátěžové situace řeší mimořádně dobrým způsobem	12 bodů	
b)	zátěžové situace řeší bez výrazného snížení výkonnosti	9 bodů	
c)	při zatížení plní úkoly dobrým způsobem s občasnými nedostatky	7 bodů	
d)	výrazné snížení výkonnosti a úrovně plnění úkolů v zátěžových situacích	2 body	
e)	neschopnost zvládnout zátěžové situace	0 bodů	Počet bodů <input type="text"/>
10. Hodnocení vlivu hodnoceného na mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů			
a)	významně přispívá k pozitivní pracovní atmosféře	10 bodů	
b)	je schopný navazovat a udržovat kontakty, je vnímavý vůči ostatním	7 bodů	
c)	svým jednáním nenarušuje mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů, je nekonfliktní	5 bodů	
d)	neschopnosti spolupráce a kooperace přispívá ke zhoršování mezilidských vztahů	1 bod	
e)	narušuje mezilidské vztahy, jeho jednání je nečestné a neupřímné	0 bodů	Počet bodů <input type="text"/>

Část 4.	Další skutečnosti významné pro služební hodnocení	
<p>1. Hodnocení zdravotní způsobilosti</p> <p>a) schopen <input type="checkbox"/></p> <p>b) schopen s omezením <input type="checkbox"/></p>		
<p>2. Hodnocení tělesné přípravy</p> <p>a) splňuje <input type="checkbox"/></p> <p>b) nesplňuje <input type="checkbox"/></p> <p>c) nehodnocen – důvod <input type="checkbox"/></p> <div style="border: 1px solid black; width: 60%; height: 20px; margin-left: 20px;"></div>		
<p>3. Hodnocení jazykové způsobilosti</p> <p>a) splňuje <input type="checkbox"/></p> <p>b) nesplňuje důvod <input type="checkbox"/></p> <div style="border: 1px solid black; width: 60%; height: 20px; margin-left: 20px;"></div>		
<p>4. Hodnocení jiných rozhodujících skutečností souvisejících se službou vojáka (další kladné nebo záporné stránky vojáka, zvláštní dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, vyznamenání, jiná ocenění nebo potrestání, mimořádně plněné služební úkoly a jejich hodnocení, zapojení vojáka do činností posilujících dobré jméno ozbrojených sil, další nebo vyšší jazykové znalosti, důvod neprovedení navrhovaných personálních opatření apod.)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 300px; width: 100%;"></div>		

Část 5.	Závěr		
Součet dosažených bodů v jednotlivých částech služebního hodnocení a tomuto součtu bodů odpovídající slovní zhodnocení			
	Bodové rozpětí	Slovní zhodnocení	Celkový výsledek služebního hodnocení
1.	86 – 100	výtečný	Součet dosažených bodů <input data-bbox="1061 622 1193 667" type="text"/> Slovní zhodnocení <input data-bbox="976 712 1273 824" type="text"/>
2.	64 – 85	velmi dobrý	
3.	46 – 63	dobrý	
4.	30 – 45	vyhovující	
5.	0 – 29	nevyhovující	
Část 6.	Úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje na další hodnocené období		

Část 7.	Datum zpracování služebního hodnocení, údaje o hodnotiteli, seznámení vojáka se služebním hodnocením, řešení námitek, přezkoumání hodnocení								
<p>1. Datum zpracování služebního hodnocení a údaje o hodnotiteli</p> <table border="1" data-bbox="292 427 1302 696"> <tr> <td data-bbox="292 427 735 472">Datum zpracování služebního hodnocení</td> <td data-bbox="735 427 1302 472"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="292 472 1302 517">Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="292 517 1302 595"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="292 595 687 696"></td> <td data-bbox="687 595 1302 696">Podpis hodnotitele</td> </tr> </table>		Datum zpracování služebního hodnocení		Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele					Podpis hodnotitele
Datum zpracování služebního hodnocení									
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele									
	Podpis hodnotitele								
<p>2. Seznámení vojáka se služebním hodnocením</p> <p>Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s celým obsahem služebního hodnocení. Vyjádření hodnocení(ho) k výsledku hodnocení:</p> <table border="1" data-bbox="292 779 1302 1099"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="292 779 1302 1025"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="292 1025 687 1099">Datum</td> <td data-bbox="687 1025 1302 1099">Podpis vojáka</td> </tr> </table>				Datum	Podpis vojáka				
Datum	Podpis vojáka								
<p>3. Popis řešení případných námitek ke služebnímu hodnocení</p> <table border="1" data-bbox="292 1193 1302 1603"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="292 1193 1302 1440"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="292 1440 1302 1525">Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka</td> </tr> <tr> <td data-bbox="292 1525 687 1603">Datum</td> <td data-bbox="687 1525 1302 1603">Podpis nadřízeného hodnotitele</td> </tr> </table>				Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka		Datum	Podpis nadřízeného hodnotitele		
Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka									
Datum	Podpis nadřízeného hodnotitele								
<p>4. Rozhodnutí o novém služebním hodnocení.</p> <table border="1" data-bbox="292 1675 1302 1951"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="292 1675 1302 1787"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="292 1787 1302 1883">Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení</td> </tr> <tr> <td data-bbox="292 1883 687 1962">Datum</td> <td data-bbox="687 1883 1302 1962">Podpis velitele</td> </tr> </table>				Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení		Datum	Podpis velitele		
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení									
Datum	Podpis velitele								

PŘÍLOHA č. 2: Tiskopis hodnocení občanského zaměstnance**HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ
OBČANSKÉHO ZAMĚSTNANCE**

podle § 302 písm. a) zákoníku práce a čl. 8 Pracovního řádu pro občanské zaměstnance

Příjmení:	Jméno:	narozen (a)
Systemizované místo: Skladník pracoviště skladování		
Hodnocení za období	Od:	Do:
Text hodnocení:		
Hodnocení zpracoval dne		
_____	_____	_____
hodnost, jméno, příjmení		podpis
Vyjádření hodnoceného:		
S hodnocením souhlasím (S hodnocením nesouhlasím z těchto důvodů ...).		
_____	_____	_____
datum		podpis zaměstnance

PŘÍLOHA č. 3: Zásady pro hodnocení zaměstnanců

1. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni hodnotit pracovní výsledky zaměstnanců (dále jen hodnocení) minimálně 1x v kalendářním roce.

2. Hodnotitelem je vedoucí zaměstnanec, který je nejbližším nadřízeným hodnoceného zaměstnance (dále jen hodnocený) nejméně 3 měsíce. Není-li tato podmínka splněna, určí hodnotitele statutární orgán, nesplňuje-li tuto podmínku hodnotitel, který je statutárním orgánem, určí hodnotitele jeho nadřízený.

3. Hodnocení se provádí písemnou formou a následným osobním pohovorem.

4. Při hodnocení vychází hodnotitel z přehledu plněných úkolů, z výsledků a doporučení nebo úkolů, které byly uloženy při minulém hodnocení, z personálních opatření, která byla vůči hodnocenému přijata v uplynulém období (udělení odměn, projednání případných porušení povinností ze strany zaměstnance, apod.).

5. Cílem hodnocení je poskytnout hodnocenému zpětnou vazbu o posuzování jeho práce nadřízenými, včas upozornit na nedostatky, ale i vyzvednutím jeho silných stránek pozitivně jej motivovat. Hodnocení je také nedílným nástrojem řízení pracovní kariéry zaměstnance.

6. Hodnotitel hodnotí zejména:

- a) kvalitu a včasnost splnění úkolů, schopnost zorganizovat si svoji práci;
- b) samostatnost, tvůrčí přístup, schopnost vnímat či uplatnit související problematiky, smysl pro součinnost, spolehlivost, stanovení priorit, apod.;
- c) schopnost efektivního využití času a prostředků;
- d) schopnost vést podřízené;
- e) kultivovanost vystupování, ústní a psaný projev;
- f) přehled a schopnost správné aplikace právních předpisů a interních aktů řízení;
- g) postoj k sebevzdělávání a osobnostnímu rozvoji.

Při vlastním hodnocení přizpůsobí hodnotitel obsah hodnocení k (viz výše uvedené okruhy) zaměstnancem vykonávané práci a popisu pracovní činnosti.

7. Při hodnocení musí hodnotitel dbát na to, aby všechny údaje byly objektivní a doložitelné. V závěru hodnotitel vyjádří svá doporučení k odstranění případných nedostatků, personální zámysly s hodnoceným či opatření související, která hodlá na základě hodnocení přijmout (úprava příplatků

apod.), nebo pouze konstatuje, že hodnocený vykonává svoji práci požadovaným způsobem a žádná opatření nepředpokládá.

8. Obsah písemného hodnocení je hodnotitel povinen projednat s hodnoceným formou osobního pohovoru.

9. Hodnocený má právo se k hodnocení písemně vyjádřit. K tomu mu hodnotitel poskytne přiměřenou dobu, nejvíce však 3 pracovní dny.

10. Nesouhlasí-li hodnocený s hodnocením, může proti němu podat námitky nadřízenému hodnotiteli. Přitom:

a) námitky musí obsahovat konkrétní popis skutečností, ze kterých je zřejmé, se kterou částí hodnocený nesouhlasí a proč. Neurčitá nebo generální podání (tj. když hodnocený nesouhlasí s celým hodnocením) se za námitky nepovažují, hodnotitel je však povinen je k hodnocení přiložit;

b) námitky se podávají cestou hodnotitele. Pokud je hodnotitel uzná sám jako oprávněné, hodnocení vhodně upraví a opakovaně s hodnoceným osobně projedná. Toto je povinen učinit nejpozději do 10 pracovních dnů ode dne doručení námitek, jinak se námitky považují za oprávněné. Nevyhoví-li hodnotitel námitkám, připojí k nim své vyjádření a bez zbytečného odkladu je postoupí nadřízenému k řešení;

c) nadřízený hodnotitele do 10 pracovních dnů ode dne doručení rozhodne o námitkách s konečnou platností, a to tak, že je zamítne, nebo jim vyhoví a podle rozsahu uloží hodnotiteli vhodně upravit nebo zpracovat nové hodnocení. K tomu stanoví přiměřenou lhůtu. Pokud nadřízený hodnotitele o námitkách v určené lhůtě nerozhodne, považují se za oprávněné;

d) není-li o námitkách rozhodnuto ve lhůtách stanovených pod písm. b) a c), je hodnotitel povinen tuto skutečnost do záznamu o pohovoru poznamenávat a do 5 pracovních dnů ode dne uplynutí lhůty předat záznam o pohovoru a námitky zaměstnance k založení do osobního spisu hodnoceného. Pokud již tak neučinil dříve, je povinen předat hodnocenému kopii hodnocení.

11. Rozhodnutí o námitkách nemá vliv na právo zaměstnance podat si proti hodnocení stížnost. Originální výtisk záznamu o pohovoru s hodnocením, upraveným hodnocením nebo novým hodnocením zaměstnance předá hodnotitel nejpozději do 5 pracovních dnů po ukončení hodnotícího pohovoru nebo po seznámení hodnoceného s rozhodnutím o námitkách personalistovi k založení do osobního spisu hodnoceného. Jednu kopii obdrží hodnocený.

PŘÍLOHA č. 4: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

prosím Vás o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Informace z něho budou sloužit pouze k účelům mé bakalářské práce na téma "Nezaměstnanost ČR a personální management". Dotazník je důvěrný a anonymní, na otázky prosím odpovídejte co nejupřímněji.

Po zpracování budou všechny dotazníky znehodnoceny. Vyberte si vždy jen jednu z nabízených možností a prosím zaškrtněte X.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování.

Radek Bukovský

1. Pohlaví:

- žena muž

2. Váš věk:

- do 25 let 25 - 45 let nad 45 let

3. Vaše vzdělání:

- základní vyučen(a) střední s maturitou vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve vojenském zařízení:

- méně než 5 let 5 - 10 let více než 10 let

5. Pracujete jako:

- o.z. na řadové pozici o.z. na vedoucí pozici
 VZP na řadové pozici VZP na vedoucí pozici

6. Myslíte si, že vojenský útvar (zařízení) má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu?

- ano spíše ano spíše ne ne

7. Byl(a) jste spokojen(a) s jednáním ze strany personálního (rekrutačního) pracoviště při náboru do zaměstnání?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

8. Byl(a) jste spokojen(a) s informacemi poskytnutými personálním (rekrutačním) pracovištěm ohledně nabízeného volného místa?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

9. Jste spokojen(a) s výší mzdy?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

10. Jste spokojen(a) s pracovním zařazením?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

11. Jste spokojen(a) se zajištěním dalšího vzdělávání, nad rámec potřeby Vaší funkce (např. studia cizích jazyků, práce s PC ...)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

12. Jste spokojen(a) s možností dalšího profesního růstu (postupu na lepší místo)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

13. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (např. délka pracovní doby, rozvržení přestávek)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

14. Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými výhodami (např. příspěvek na stravu, dovolenou)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

15. Jste spokojen(a) s pořádáním společných firemních společenských akcí (oslav, večírků)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

16. Doporučil(a) by jste zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) některému ze svých přátel?

- ano spíše ano spíše ne ne

17. Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí?