



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Motivace spolupracovníků ve společnosti

Motivation of co-workers in a company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová

Michaela Beránková

Praha 2016

BERÁNKOVÁ, Michaela. *Motivace spolupracovníků ve společnosti*. Praha: ČVUT 2016.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce ing. Soně Cupalové za veškeré podněty a připomínky, které mi pomohly při psaní této bakalářské práce. Kromě toho děkuji především za vstřícnost a velkou dávku trpělivosti. Mé poděkování patří generálnímu a obchodnímu řediteli společnosti Finpos s. r. o., kteří se mi věnovali a poskytli informace o společnosti. Dále děkuji pracovníkům této společnosti, díky kterým mohla vzniknout praktická část této práce a také své rodině a přátelům za podporu při psaní.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků spolupracujících s vybranou finanční společností. Teoretická část zahrnuje základní pojmy související s motivací, pracovní motivací, motivační teorie, firemní kulturu a pracovní výkon. Praktická část se zaměřuje na samotnou společnost a již zmíněné spolupracovníky. Za pomoci písemného dotazování byly nasbírány odpovědi na otázky týkající se pracovní motivace, firemní kultury, pracovního výkonu. Práce je zakončena shrnutím a vyhodnocením těchto odpovědí.

Klíčová slova

Motivace, pracovníci, angažovanost, pracovní výkon, motivační faktory, firemní kultura

Abstract

This Bachelor Thesis deals with the motivation of workers cooperating with selected financial company. The theoretical part of the bachelor thesis includes basic concepts related to motivation, work motivation, theory motivation, corporate culture and performance. The practical part of the bachelor thesis focuses on the company itself and the aforementioned collaborators. With the help of written inquiries were collected responses to questions on work motivation, corporate culture, work performance. Thesis is finished with summary and evaluation of those responses

Key words

Motivation, workers, commitment, work performance, motivation factors, corporate culture

OBSAH

ÚVOD	3
TEORETICKÁ ČÁST	4
1. Motivace.....	4
2. Základní pojmy.....	4
3. Typy motivace.....	5
4. Pracovní motivace.....	6
5. Teorie motivace.....	9
6. Firemní kultura.....	12
7. Pracovní výkon.....	16
8. Motivační faktory.....	18
PRAKTICKÁ ČÁST	20
1. Firemní kultura.....	20
2. Metoda výzkumu.....	21
3. Vlastní výzkum.....	22
4. Ověření stanovených hypotéz.....	33
5. Shrnutí výzkumu.....	34
6. Vlastní doporučení.....	37
ZÁVĚR	38
Seznam použité literatury.....	40
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	42
Seznam příloh.....	43

Úvod

Motivací se označuje něco, co člověka nutí jít za vytyčeným cílem, ať už to jsou osobní cíle z běžného života jedince nebo ty z pracovního prostředí. Tato bakalářská práce se bude zabývat motivací pracovníků ve firmě Finpos s. r. o. Motivování lidí v zaměstnání je zcela zásadní, může ovlivnit budoucí situaci podniku.

George Elton Mayo zjistil, že zlepšení pracovních podmínek se odráží na produktivitě práce a úspěchu firmy. Proto je vhodné se o pracovníky náležitě starat a tím zabránit fluktuaci nebo například špatné pověsti firmy. Dalším důležitým bodem, je skutečnost, že každého člověka motivuje něco jiného. Každý člověk má jiné potřeby a jiné priority. Žádný pracovník nebude dělat práci zadarmo, ale peníze jsou jen jeden z motivačních faktorů člověka v zaměstnání. Dle mého názoru, větší finanční ohodnocení nezabrání odchodu z firmy, pokud je člověk nespokojený s dalšími faktory uvnitř podniku. Této problematice se věnoval Frederick Herzberg, který tvrdil, že absence hygienických potřeb, kam řadí peníze, benefity, pracovní podmínky apod., způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část nejprve odhalí bližší informace o motivaci, motivačních teoriích a následně další témata související s touto problematikou.

V praktické části dojde zejména k seznámení s firmou Finpos s. r. o., za pomoci sběru informací od samotných spolupracovníků a vedení firmy proběhne vyhodnocení současné situace podniku. Pokud to bude nutné, budou navrženy případné změny a tím se tato práce dostane na samotný závěr.

Cílem bakalářské práce je shromáždit informace v teoretickém základu pro praktickou část. V praktické části analyzovat firemní kulturu a faktory motivace a zároveň zjistit informace od samotných pracovníků a následně vyhodnotit.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Motivace

Motivace je aktivita jedince, která je vyvolána motivem a končí dosažením cíle. Plháková motivaci definuje jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního*“ (Plháková 2004, str. 319).

Tureckiová motivaci vnímá jako cyklus, na jehož začátku je motivační napětí, které je třeba odstranit, a tím obnovit rovnováhu. Pak, především pokud je motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní, dochází k účelnému chování. Cyklus končí dovršením reakce a dosažením cíle. (Tureckiová 2004, str. 56)

2. Základní pojmy

Motiv a stimul

Základní element motivace je motiv. Motiv vychází ze slova movere, což lze přeložit jako pohyb nebo důvod jednání jedince k uspokojení svých potřeb. Kromě motivu existuje i stimul, který bývá s motivem často zaměňován. Stimul je vnější podnět, který aktivuje vnitřní pohnutky, tedy motivy.

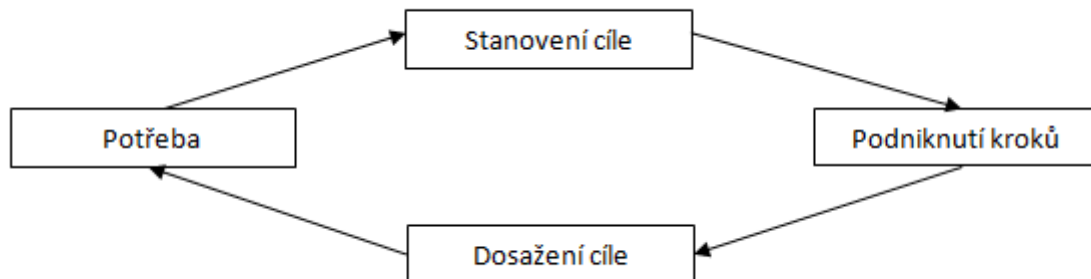
Ivana Hospodářová v knize „Kreativní management v praxi“ uvádí příklad s osly, kdy jako stimul k pohybu je možné použít cukr nebo bič. Záleží na situaci, pokud je osel hladový, stimul v podobě cukru bude fungovat. V opačném případě je možné použít jako stimul bič a osel se raději pohne, než aby pocítil bolest. (Hospodářová 2008, s. 100-101)

Potřeba

Hlavním faktorem motivace je potřeba, která značí nedostatek něčeho pro člověka podstatného ze sociálního, biologického nebo kulturního prostředí. Na cestě k dosažení cíle může člověka potkat překážka, tento stav se nazývá frustrace, tedy neuspokojení potřeby jedince. Z tohoto stavu může dojít až k deprivaci, která značí dlouhodobé nenaplnění potřeby. V takovém případě se nejspíš stejné chování jedince k dosažení cíle nebude opakovat.

Ovšem, když je určitého cíle dosaženo a tím uspokojena potřeba, je velmi pravděpodobné, že pokud se objeví podobná potřeba, kroky k dosažení cíle se zopakují.

(Armstrong 2007, str. 220)



Obr. 1 Proces motivace (Armstrong 2007)

3. Typy motivace

Existují dva typy motivace, Herzberg a kol. je charakterizovali jako:

Vnitřní motivace – pocit kontroly nad vlastními možnostmi. Lidé cítí, že práce, kterou vykonávají je zajímavá, podnětná, zahrnující pravomoc a odpovědnost. Mají možnost rozvíjet své dovednosti a schopnosti nebo příležitost ke kariéernímu růstu.

Vnější motivace – zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení nebo i tresty. Do vnější motivace spadá veškerá vnější činnost motivující lidi. (Armstrong 2009, str. 110)

Toman se mnoho let zabýval zkoumáním vnitřní a vnější motivace, došel k zajímavým poznatkům. Kritizuje mnoho autorů a sám vnější motivaci přirovnává ke „smradu“, jak je již z názvu knihy „Motivace zvenčí je jako smrad“ patrné. Motivovaní pracovníci zvenčí jsou tací pracovníci, kteří svůj výkon zvyšují přesně díky nějaké motivační akci. Jako příklad uvádí svou motivační přednášku, která sice pracovníky „nakopne“, ale jen po určitou dobu. Musí se tedy neustále opakovat, protože za několik dní zkrátka sama odezní. Dále také zmiňuje pracovníky, jejichž výkon je nezávislý na těchto vnějších pobídkách, ale jsou úspěšní díky silné vnitřní motivaci. Motivovat lidi zvenčí má smysl, pokud mají dostatečně silnou vnitřní motivaci, a to takovým způsobem, že už vlastně ani motivaci nepotřebují. Velká skupina lidí má vnitřní motivaci malou nebo žádnou, tudíž nemá cenu se takovým zaměstnancům věnovat, protože, jak říká tento autor: „motivace zvenčí je trvalá asi jako smrad, jakmile vyvětráte, zmizí.“ (Toman 2010, str. 15-21)

4. Pracovní motivace

Motivace v pracovním prostředí je významným faktorem výkonnosti a efektivity firmy. Hlavními důvody, kvůli kterým je o motivaci stále zájem je zejména nárůst konkurence, která nutí firmu zvyšovat efektivitu i výkonnost pracovníků. Dalším důležitým důvodem jsou nové technologie, zrychlený vývoj a globalizace, které vyžadují neustálé učení. S tímto souvisí zájem získat a udržet si schopné a produktivní zaměstnance.

(Ivana Hospodářová 2008, str. 97)

Plamínek vymyslel zásady pracovní motivace, které zahrnují 7 pravidel. První z nich je o úkolech pro zaměstnance. Efektivnější je přizpůsobit úkoly lidem, nikoli lidem úkolům. Druhé pravidlo pojednává o alespoň minimální spokojenosti s prací, protože koho práce baví, ten jí udělá více. Ve třetím pravidle stojí, že každý jedinec je citlivý na jiné podněty. Klíčové je najít podněty, které jsou pro konkrétního člověka důležité a začít je používat. Další pravidlo je pravidlo dvojí cesty. Obava po nepříjemném a touha po příjemném může motivovat totožně. Páté pravidlo je o správném vysvětlení práce. Plamínek tvrdí, že někdy stačí úkoly dobře definovat a vysvětlit. V následujícím pravidle jde o zaměření na člověka. Při motivaci je důležité nemyslet na sebe, ale na druhého. Poslední pravidlo říká, že aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace. (Plamínek 2007, str. 15-24)

Historie

V této kapitole se vrátím zpět k teorii cukru a biče. Dříve až do průmyslové revoluce, byli zaměstnanci motivováni bičem, důvodem byl nízký počet zaměstnanců. Práci vykonávali otroci, kteří byli motivováni fyzickými tresty nebo hrozbou smrti. Jak šel čas, přišla průmyslová revoluce, začali vznikat různé továrny a zaměstnavatelé potřebovali pracovní sílu. (Paul L. Marciano 2010, str. 34)

Postupně docházelo k motivování pomocí cukru, který měl zaručit, že lidé budou podávat lepší výkony. Po určitou dobu se tak i stalo, ovšem ne na dlouho. Došlo na různé pokusy a kombinace cukru a biče, avšak účinnost pomalu klesala. John Whitmore přišel na fakt, že pokud bude manažer jednat s lidmi jako s osly, budou se tak i chovat. (John Whitmore 2009, str. 107-108)

Motivace versus angažovanost

Angažovanost znamená motivování člověka i za nepříznivých situací. Jde o vytrvalost zaměstnanců, jejich hrdost a věrnost vůči podniku. Tito zaměstnanci pracují pro potřeby podniku, oproti tomu motivovaní zaměstnanci pracují pro své vlastní potřeby. (Paul L. Marciano 2010, str. 66-67)

Michael Armstrong ve své knize uvádí definici podle Chiumenta (2004): „*Angažovanost je pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací. Obě strany jsou si vědomy svých vlastních potřeb i potřeb druhé strany i způsobu, jak jedna druhou podporovat za účelem naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc*“ (Michael Armstrong 2007, str. 233).

Paul L. Marciano došel k těmto faktorům, které vedou k angažovanosti:

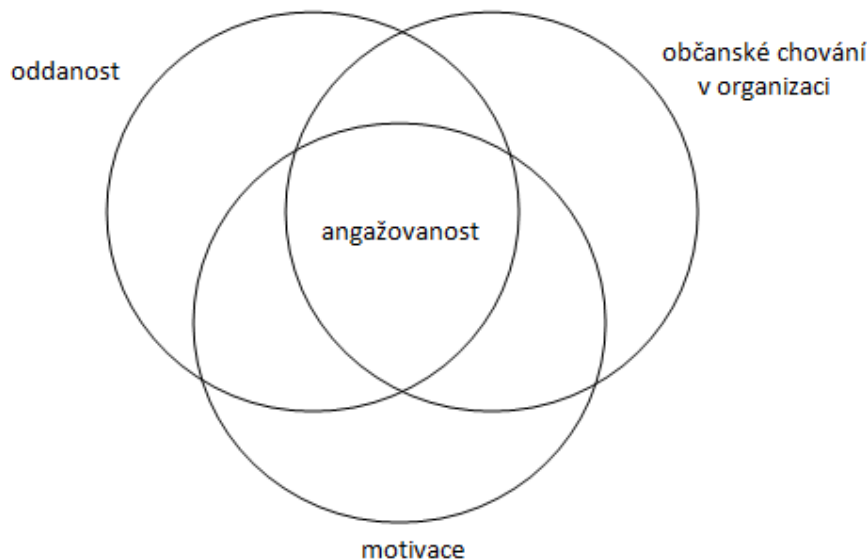
1. respekt vůči nadřízeným a vůči spolupracovníkům a zároveň respektování zaměstnance nadřízenými a spolupracovníky
2. pocit důvěry, podpory, jistoty, uznání
3. dobrý pracovní tým
4. volnost a vybavenost pro výkon práce
5. porozumění proč a jakým způsobem je práce důležitá
6. pocit být pro organizaci potřebný
7. možnost vyjádřit se a zároveň dostávat zpětnou vazbu
8. nadřízený, který nemá potřebu neustále zaměstnanci koukat přes rameno
9. naučit se novým věcem, kariérní postup (Paul L. Marciano 2010, str. 72).

Jednoduše se dá kapitola shrnout dvěma pojmy apatie a empatie.

Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní, jsou apatičtí, nejeví zájem o práci. Takovým zaměstnancům jde jen o finální odměnu, co pro to musí udělat, ale rozhodně neudělají nic navíc. Na druhé straně jsou angažovaní zaměstnanci, které charakterizuje empatie. Jsou to lidé, kteří mají rádi svou práci i podnik, pro který pracují. Vykonávají práci, tak jako by se jednalo o jejich vlastní firmu.

Oddanost

Armstrong dále zmiňuje oddanost, která úzce souvisí s angažovaností, někteří autoři nerozlišují tyto dva pojmy, avšak Armstrong upozorňuje na rozdíl mezi nimi. Angažovanost probíhá, když pracovníky zaujme práce, vykonávají ji se značným úsilím, aby dosáhli cíle a oddanost je o ochotě vykonávat práci pro podnik a patřit do týmu. Domnívá se, že angažovanost má tři překrývající se složky: oddanost, motivaci a občanské chování v organizaci viz obrázek č. 2. (Armstrong, Taylor 2015, str. 242-243)



Obr. 2 Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies (Armstrong a kol. 2010)

Chybné vyložení pracovní motivace

Niermeyer a Seyfert zmiňují několik omylů chápání motivace. První z těchto omylů je, že motivace člověka je jeho vrozená vlastnost. Nelze jednoduše říci, že některý jedinec motivovaný je, jiný nikoliv. Jde o to, že každý jedinec je jiný a každý se angažuje v jiné oblasti. Není-li tato oblast jeho práce, může to být například sport, rodina apod. Dalším omylem je podobnost, respektive ztotožnění pojmů motivace a manipulace. Motivace by bez mezilidských vztahů, kde dominuje především férovou a důvěryhodnost, nemohla existovat. Klíčovým nástrojem vedoucích pracovníků je péče a rozvoj spolupracovníků a ideální podmínky v podniku. Jako třetí omyl pánové uvedli, že lidé jsou nejvíce motivováni penězi. Pravda peníze jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů, avšak není jediný. (Niermeyer, Seyfert 2005, str. 16)

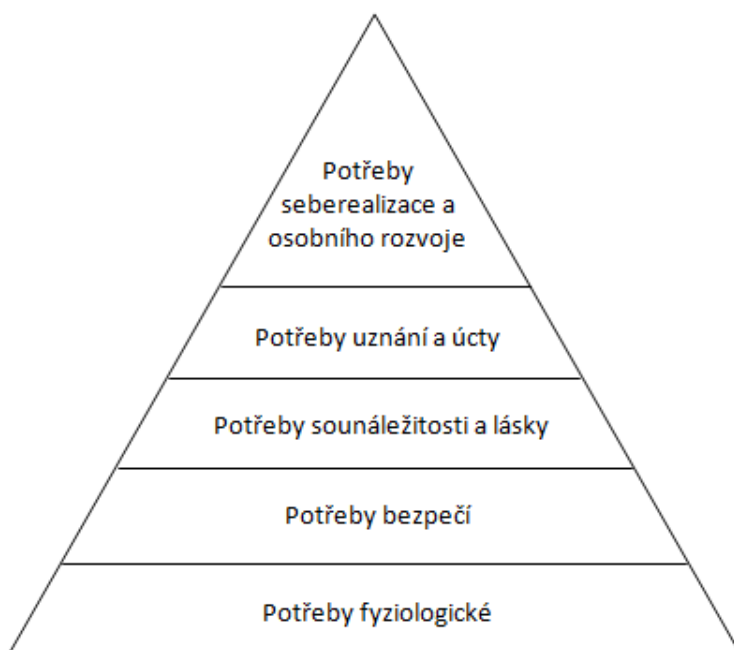
V podnikatelské oblasti je úspěch měřen penězi, pokud se jedná o finanční poradenství, jsou to zejména provize, ale u silné motivace nejsou zásadou vždy peníze. Jde o to, jak je silná vnitřní motivace pracovníků pro daný obor a také, jestli se vydali správnou cestou. Většinu lidí jejich práce nebaví nebo nevěří, že právě to, co dělají, má nějaký smysl. Toman tvrdí, že lidé jsou úspěšní, pokud v něčem vynikají, může to být například školství, které je o tom, kolik dětí učitel naučí, jak je připraví na život. (Toman 2010, str. 11,19)

5. Teorie motivace

Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je jedna z neznámějších teorií motivace. Základem této motivace je motivování člověka vnitřním programem potřeb, nikoli vnějšími podněty, jako jsou například odměny či tresty. (Adair 2004, s. 29)

Tato teorie je známá svým hierarchickým uspořádáním do pyramidy.



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb (Armstrong 2007)

Adair dále tvrdí, že pyramidové vyobrazení teorie potřeb má nevýhody v tom, že znázorňuje vyšší potřeby v menším měřítku, což by mělo být podle Adaira naopak. Místo toho by tedy doporučil znázornění jako vysouvající se objektiv fotoaparátu, který je možné vidět na obrázku číslo 4. (Adair 2004, str. 30)



Obr. 4 Maslowova hierarchie podle Adaira (Adair 2004)

Ať už je to zobrazení pyramidové nebo jako objektiv fotoaparátu, obsah je stejný:

1. Fyziologické potřeby – základní potřeby například potřeba vody, kyslíku, jídla apod.
2. Potřeba bezpečí – ochrana proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb
3. Sociální potřeba – oblast mezilidských vztahů, vztahy a kontakty s okolím
4. Potřeba uznání – sebeúcta a zároveň respekt od ostatních
5. Seberealizace – rozvíjení svých schopností a dovedností

Wagnerová převedla tuto teorii do oblasti pracovní motivaci, kde jednotlivé položky vypadají následovně. Na stupni fyziologických potřeb se z hlediska pracovní motivace nachází mzda, další složky odměňování slouží jako prostředník k uspokojování vyšších potřeb. Na druhé pozici se nachází jistota zaměstnání nebo například sociální a důchodové zabezpečení. Další skupiny v hierarchii zůstávají převážně stejné. Jsou jimi společenské potřeby a přijetí pracovní skupinou. O řád výše v hierarchii je pocit úspěšnosti, povýšení a respekt. A na posledním místě zaznamenávání pracovní seberealizace, osobní růst a rozvoj svých schopností. (Wagnerová 2005, str. 13-14)

V případě uspokojení nižší potřeby se vynoří vyšší a pozornost a soustředění na uspokojení se vztahuje na tuto vyšší potřebu. Lidé se pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale k dříve uspokojeným potřebám se vracejí. (Armstrong 2007)

Nejprve jsou tedy uspokojeny nejdůležitější potřeby například: „*Hladový člověk (potřeba 1) nebude jevit zájem o to, co nového se děje ve světě umění (potřeba 5) ani o to, jak ho pojmají druzí (potřeba 3 nebo 4), a dokonce ani o to zda dýchá čistý vzduch (potřeba 2).*“ (Kotler, Keller 2007, str. 223)

McClellandova teorie získaných potřeb

Další variantou teorie potřeb je McClellandova teorie získaných potřeb, ve které se mluví o tom, že každý jedinec má potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Rozdíl je v tom, jaké má jedinec priority.

1. Potřeba úspěchu – cílem je něčeho dosáhnout, člověk nebude dlouho spokojený se všední prací, hledá další výzvy a vyhýbá se neúspěchu
2. Potřeba sounáležitosti – potřeba někam patřit, vyhledávání harmonických vztahů
3. Potřeba moci má osobní a sociální podobu, osobní je touha po povýšení, zvyšování statusu, sociální potřeba moci je například být členem týmu, mít vliv na rozhodování (Šamánková a kol. 2011, str. 29).

McGregorova teorie X a Y

McGregor charakterizoval pohled na řízení lidí v organizaci jako teorii X a Y. Přestože byl stoupencem teorie Y, ukazuje se, že pro některé pracovníky a za určitých okolností je vhodnější druhá z teorií, která představuje jedince, kteří nechtějí pracovat. Lidé jsou líní a vyhýbají se práci. Většina těchto pracovníků nemá ráda odpovědnost a nechává se řídit, k práci jsou nuceni systémem odměn a trestů a především musejí být kontrolováni. Ti, kteří nesplňují tyto charakteristiky, jsou povoláni k řízení a kontrole ostatních. Na druhé straně stojí humanistická teorie Y, která stojí na důvěře člověka a jeho pozitivním vztahu k práci. Zaměstnanec práce baví, berou ji jako přirozenou aktivitu, navíc jsou samostatní a přijímají odpovědnost. (Bělohávek 2008, str. 5-6)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Těmito dvěma faktory, ovlivňující pocit spokojenosti či nespokojenosti jsou satisfaktory a dissatisfaktory tedy motivační a hygienické faktory. Motivační faktory zahrnují obsah práce, potřebu vykonávat práci odpovědnost za práci nebo dosažení úspěchu například povýšení. Tyto faktory souvisejí s vnitřní motivací, vyplývající ze samotné práce. Mezi hygienické faktory patří mzda, pracovní podmínky, řízení organizace nebo vztahy. Negativní

stav či nepřítomnost těchto faktorů vede k nespokojenosti, ovšem příznivá situace nevede k trvalé pracovní spokojenosti. (Armstrong, Taylor 2015, str. 221)

6. Firemní kultura

„Sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální a nemateriální povahy, představují obsah kultury, který je pro každou skupinu specifický a je předáván prostřednictvím učení.“ (Lukášová 2010, str. 12)

Firemní kultura je důležitou podporou pro management a také stabilizátorem pro pracovníky. Tato kultura vychází z filozofie, poslání, vize a cílů organizace. Dále ji tvoří logo a design společnosti, komunikace firmy, kam kromě jiného spadá i reklama a informace o společnosti. Prostředí a klima v organizaci, zvyklosti, které zahrnují tradice, systém hodnot, způsoby chování. Posledním bodem je image organizace, jde o celkový obraz organizace vnímaný okolím. (Šedivý, Medlíková 2011, str. 52)

Vysekalová uvádí, že firemní kultura zahrnuje působení pracovníků firmy navenek, vztahy uvnitř firmy, myšlení zaměstnanců a jejich chování, klima, zvyklosti, ceremoniály, všechny klady a zápory a další hodnoty sdílené pracovníky. Také uvádí 4 základní prvky firemní kultury, kterými jsou:

- a) Symboly - do této skupiny spadají zkratky, slangy, způsoby oblékání.
 - b) Hrdinové - model ideálního chování, mohou to být fiktivní i reálné osoby (nejčastěji jimi jsou zakladatelé společnosti)
 - c) Rituály - společenské činnosti, oslavy, schůze, projevy.
 - d) Hodnoty - nejhlubší úroveň, souvisí s pracovní morálkou, měly by být sdíleny zaměstnanci.
- (Vysekalová 2009, str. 67-68)

Filozofie firmy

Filozofie organizace zdůrazňuje základní myšlenky podniku. Je vytvořen vlastní podnikový výklad základních principů používaných v podniku. Tyto principy se týkají toho, k čemu firma směřuje, čeho chce dosáhnout. Jinými slovy, tyto principy ukazují na vize, mise strategie a cíl. Filozofie v písemném podání vypadá zpravidla jako jakýsi kodex nebo desatero základních principů, ze kterých vychází zaměření organizační kultury.

V těchto písemnostech se mohou objevit principy jako:

- a) Zaměření na zákazníka
- b) Zaměření na zaměstnance
- c) Zaměření na kvalitu,
- d) Zlepšování se,
- e) Způsob řízení,
- f) Péče o životní prostředí anebo třeba závazek vůči společnosti.

Také se v těchto principech může objevit bezpečnost, základní hodnoty atd.

(Duchon, Šafránková 2008 str. 76-77)

Adaptace

Hlavním záměrem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků do procesu, zajistit jejich pracovní výkonnost a zabránit nespokojenosti. Adaptace zahrnuje odborné zapracování a zvyk na nové pracovní úkoly, zároveň zahrnuje i začlenění do pracovního prostředí ze sociálního pohledu. Podle Urbana patří adaptace nových pracovníků k často podceňované oblasti celého řízení. K častým chybám a nespokojenosti pracovníků dochází především z důvodu nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí úkolu nebo nejistého pracovního očekávání. Tomu všemu lze předejít, pokud vedení zvládne adaptaci, protože samotný průběh a následný výsledek této činnosti je velice důležitý.

Základem adaptace je předání důležitých informací o podniku, nejlépe písemnou i ústní podobou. Nápomocí mohou být různé brožury a podobné materiály o historii, službách, pravidlech a dalších důležitých informacích o firmě. Dalším důležitým bodem by mělo být seznámení s pracovními podmínkami, možnostmi vzdělávání, seznámení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci apod. Nový pracovník by měl mít pocit, že je v organizaci vítán a organizace i samotní spolupracovníci jsou připraveni mu poskytnout podporu.

(Urban 2013, str. 53-54)

System vzdělávání

Podle Tureckiové vede podnikové vzdělávání ke zlepšení spojení pracovníků s firmou, to se projevuje pracovní spokojeností, motivovaností a angažovaností vůči firmě. Díky tomu dochází k růstu výkonnosti a osobnostního rozvoje zaměstnanců, ke zkvalitnění služeb a celkovému zlepšení image firmy. Hlavním cílem by mělo být dosažení změny v myšlení a chování pracovníků, což je velmi důležitý bod pro rozvoj a konkurenceschopnost firmy.

(Tureckiová 2004, str. 91-92)

Podobný názor na vzdělávání v podniku mají i Vodák s Kucharčíkovou. Díky vzdělávání svých pracovníků podnik vyjadřuje, že si jich váží. Úkolem je umožnit pracovníkům neustálé rozšiřování a inovování struktury poznatků, získat dovednosti specifické pro určitou pracovní pozici, rozvíjet jejich potenciál a osobnost. Podnik za své náklady podporuje rozvoj pracovníků a také vede ke zvýšení a zkvalitnění efektivity. Tímto přispívá k celkovému rozvoji podniku a ke konkurenceschopnosti. Podnikové vzdělávání by mělo být propojeno s firemním posláním, vizí a strategií. Z těchto aspektů je pak možné odvodit cíle jednotlivých částí podniku až po pracovníky jako jedince. (Vodák, Kucharčíková 2011, str. 79-82)

Vztahy v organizaci

Důležitou potřebou přežití je, již od pradávna, život ve skupině. Člověk je společenský tvor a vyznačuje se pevnými vztahy s členy lidského společenství. Každý jedinec má někdy potřebu komunikace s druhou osobou. Zároveň má ale každý z nás jinou míru sociální potřeby, pro někoho je výrazným smyslem života, pro druhého nikoli. Tato sociální potřeba se také promítá v Maslowově hierarchii potřeb, kdy se jedinec po uspokojení potřeby posune o řád výše v pyramidě. (Bednář a kol. 2013, str. 161-162)

Vztahy je možné členit na formální a neformální. Z těchto pracovních vztahů dochází k uspokojování potřeb sociálního kontaktu, potřeba a příjem pomoci, potřeba někoho řídit a někomu se podřízovat, potřeba přijetí do skupiny, potřeba sociální jistoty. (Pauknerová a kol. 2012, str.192)

Komunikace

Bednář a kol. komunikaci vnímá jako výměnu informací mezi členy v interakci přes různé komunikační kanály. Ať už se jedná o verbální komunikaci, s využitím řeči, či neverbální komunikaci. Neverbální projev tvoří přes 60 % lidské komunikace, jedná se o výraz obličeje, gestikulaci apod. Mezi verbální a neverbální komunikací se nachází paralingvistika, kterou tvoří všechno, co ovlivňuje verbální projev, například tón hlasu, rychlost řeči a další. (Bednář a kol. 2013, str. 163-134)

Komunikace je jeden z nástrojů, který drží podnik pohromadě. Zaměstnanci jsou zapojeni do komunikačního řetězce a vzájemné výměny informací. Dobře informovaní zaměstnanci mají pocit angažovanosti, především když jim jsou svěřovány důležité informace

a zároveň mají nárok na rozhodování. Velice důležité je i naslouchání a následná zpětná vazba vedoucího. (Nelson 2009, str. 40-41)

Zpětná vazba

Většina zaměstnanců chce vědět, jak si vede, zda svou práci odvádí dobře, proto existuje zpětná vazba. Nejedná se o platové ohodnocení nebo rozhodování o povýšení, jde o neustálou a jednoduchou slovní reakci zaměstnavatele, jakmile vidí něco, co se mu líbí nebo naopak. Touto zpětnou vazbou dostává zaměstnanec informaci, co jak udělal, a jak by to mohl v budoucnu udělat lépe. Vedoucí by neměl zapomínat na vyjádření toho, co se mu na práci zaměstnance líbilo. Pozitivní zpětná vazba zaměstnance motivuje a dodává jim větší sebedůvěru. Pokud nadřízený pochválí někoho ze svého týmu, nemusí se bát, že by úroveň práce klesla, naopak. Pracovník příště tutéž práci vykoná ve stejném duchu nebo možná ještě lépe. (Fairweather 2009, str. 94-97)

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je nejsilnější nástroj manažera. Používá se zejména ke zvýšení výkonnosti, využití a rozvoji potenciálu, navrhování a plánování personálních záloh a k zlepšení komunikace. Bělohlávek rozlišuje pět úrovní hodnocení výkonu:

1. Každodenní styk vedoucího s pracovníky. Reakce vedoucího na úroveň práce zaměstnance. Toto hodnocení si člověk mnohdy neuvědomuje, jedná se o slova jako například „V pořádku, pošlete to.“ Na straně manažerů se vyskytují chyby v podobě zapomenutí sdělit názor na kvalitu práce. Někteří manažeři svým pracovníkům nadávají, ti pak poznají spokojenost jen tehdy, když zrovna vedoucí nenadává.

2. Další úroveň je hodnocení při dosažení výsledků práce. Takové hodnocení si již člověk uvědomuje a nastává tehdy, pokud dokončí dlouhodobou činnost, například předání zakázky nebo to může být i nedodržení termínu. Potom přichází pozitivní nebo negativní hodnocení.

3. Finanční hodnocení je třetí úroveň. Toto hodnocení slouží jako spravedlivé stanovení mzdy pracovníkovi. Zde mohou nastat chyby, když vedoucí nevysvětlí, proč stanovil takovou výši odměny, tím hodnocení ztrácí motivační účinek.

4. Čtvrtou úrovní je systematické hodnocení, které se provádí v intervalech ročních, pololetních nebo čtvrtletních. Firmy toto hodnocení zavádějí ke zvýšení účinnosti stimulačního systému. Hodnotící rozhovor bývá často součástí systematického hodnocení.

5. Hodnocení 360° pracuje, jak s názory nadřízených, tak i těch na stejné úrovni a podřízených, avšak jejich hodnocení zůstává anonymní. Hodnocený dostává až celkový výsledek. Toto hodnocení zachycuje zpětnou vazbu od spolupracovníků. (Bělohlávek 2008, str. 59-61)

7. Pracovní výkon

Pracovní výkon vzniká pracovní činností prováděnou v určitý čas za daných podmínek. Výkonnost pracovníků je ovlivněna několika podmínkami, jsou to podmínky technické, ekonomické, společenské, osobnostní determinanty pracovníka a situační podmínky. Během celého pracovního dne, se především díky množství a namáhavosti řešení úkolů v průběhu směny, výkonnost mění. Klíčem k vysokému výkonu je optimální motivace, tedy stav, kdy nedochází ani k přemotivování, ani k nedostatečné motivaci.

Výkonnost pracovníků se během celého pracovního dne mění. Tyto změny závisí na množství a obtížnosti úkolu v průběhu pracovní doby, týdne či měsíce. Změny také mohou nastat díky změně ročního období či typu práce. Výkonnostní parametry se liší dle typu práce, mohou to být převážně svalové, smyslové, duševní práce nebo také práce ve styku s lidmi. Například pro svalovou práci jsou změny ve výkonu následující: rozpracování (nácvik práce), přivyknutí (osvojení si rytmu práce), aktivace (dopad vnějších a vnitřních podnětů na motivaci pracovníka po nějaké době automatizovaného výkonu) a poslední etapou je únava.

U pracovníků zabývajících se duševní prací či u pracovníků, jejichž pracovní náplní je práce s lidmi, jsou výkonnostní etapy kvalitativně odlišné. Mohou jimi být adaptace, plný výkon a únava, avšak výkonnost u těchto zaměstnání je velmi individuální a méně ji ovlivňují vnější faktory. (Pauknerová a kol. 2012, str. 164-167)

Řízení výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, který vede ke zlepšení pracovního výkonu firmy i jednotlivých zaměstnanců či týmů. Hlavními složkami tohoto procesu jsou dohoda, měření zpětná vazba, povzbuzování a dialog. Řízení pracovního výkonu nepracuje se zpětným hodnocením, jde o plánování a zlepšování budoucího pracovního výkonu. Pracovní výkon není jen o splnění cílů, je i o tom, jak tento cíl splnit. Tedy zahrnuje chování i výsledky.

Pracovní výkon souvisí s dodržováním hodnot organizace a propojením individuálních cílů s cíli společnosti. (Armstrong 2007, str. 413-415)

Řízení výkonnosti se zabývá úspěchy jednotlivých pracovníků tak, aby mohli využít svých schopností, dovedností a uvědomit si své možnosti a tím zvyšovat úspěch celého podniku. Ukázalo se, že v českých podnicích je stráveno 49% pracovní doby neproduktivně. Hlavním problémem je nedostatečné plánování a vedení, špatně pochopené úlohy práce, pasivní řízení bez kontroly. Produktivitu je možné zvednout, pokud vedoucí nastaví jednoznačné výkonnosti a jakostní cíle pro každého pracovníka. To jsou velmi důležité body, vize, strategie a cíle. Společnost se díky tomu stane aktivní, nebude jen reagovat na situaci v okolí, ale bude se vyvíjet stanoveným směrem. (Wagnerová 2008, str. 30-34)

Fredrick Taylor sledoval pracovníky při práci, aby zjistil, čím je způsobená odlišnost mezi výkonností dobrých a špatných pracovníků. Došel k závěru, že horší pracovníci dělají zbytečné neefektivní pohyby. Ke zlepšení by nejspíš stačilo, kdyby se naučili plány pracovního postupu. Základní postup zvyšování výkonnosti podle Taylora začíná sledováním nejlepších pracovníků, dle jejich pracovního postupu určit nejlepší způsob vykonávání práce.

Dalším bodem je výběr pracovníků dle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti vůči únavě. Tyto pracovníky je třeba vycvičit a dohlížet na výkon a dodržování pracovních postupů a motivovat je úkolovou mzdou. Zároveň je zapotřebí přesunout odpovědnost na manažery, kteří budou myslet za tyto pracovníky. Zavedením tohoto systému řízení, vysoce vzrostla produktivita práce, avšak jednotvárná a mechanizovaná práce byla pro lidi vyčerpávající a nepřijemná. Pokud se naskytl práce mimo mechanizovaný průmysl, lidé opustili podnik a zaměstnavatelé tuto situaci museli řešit růstem mezd.

Do historie teorie vedení se zapsal další důležitý člověk George Elton Mayo, který bývá považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Podle této školy jsou interpersonální vztahy nejdůležitější motivační faktor, důležitější než individuální zájmy pracovníků a organizace. Dále škola lidských vztahů učí, jak se mají vedoucí chovat k podřízeným. (Bělohlávek 2008, str. 3-5)

8. Motivační faktory

K posílení motivace, existuje celá řada faktorů. Je to seznam faktorů podle výše zmiňovaného Herzberga (viz kapitola 5.4), doplněné o jejich funkce a využití v organizaci.

- Úspěch

V podniku by měl mít úspěch určité měřítko, aby bylo možné úspěchy s čím porovnat. Je to například množství, které obchodník prodá, kvalita vyškolení pracovníka, úspora nákladů, rychlost, efektivita a produktivita, spokojenost klienta atd. Tyto faktory jsou důležité, pokud v podniku chybí, lidé mají tendenci si je vytvářet sami. To může vést například k většímu objemu výroby, ale na úkor kvality. Úspěch souvisí s dalším faktorem, kterým je uznání. Pokud se tyto dva faktory spojí, vznikne velmi silný motivátor.

- Uznání

Nejjednodušší způsob uznání je například prosté sdělení pracovníkovi: „Dobrá práce.“ Tato pochvala nabývá na účinku, pokud je udělena viditelným způsobem, třeba že ji vedoucí sdělí veřejně a opakovaně. V podniku mohou existovat i další možnosti uznání za odvedenou práci, jako jsou zaměstnanci měsíce, různé certifikáty, ceny nebo kravaty apod.

- Pracovní jistota

Lidé mají rádi své jistoty a bezpečí, ale jestliže se jim nedostává těchto činitelů nebo jim nejsou dostatečně zřetelné, mohou být demotivováni. Pracovní jistota vychází z organizace s jasným posláním a správně nastavenou komunikací. Kromě komunikace je to také neexistence zbytečných tajností. Zároveň by měl být pracovníkovi sdělen jasný popis pracovní pozice, s tím souvisí i znalost toho, co manažer očekává. Dalším stupněm jistoty je práce v efektivním týmu a pro dobré vedení, které dělá správná rozhodnutí.

- Odměna

Existuje celá řada hmatatelných odměn, jsou jimi například firemní automobily, které jsou v mnoha organizacích důležitou složkou firemních balíčků. Provize z prodeje je platba za pracovní výsledky, motivující faktor, pokud jsou adekvátně nastavena pravidla pro udělení. Provize může být také ve formě dárků, kulturních vstupenek apod. Dále sem spadá finanční pomoc, jako jsou roční jízdenky, různé půjčky, cestovní pojištění atd. Pracovníci mají možnost vybrat si mezi vyšší finanční odměnou a určitým typem benefitů.

- Kariérní růst

Každý pracovník by se rád posunul v kariérním žebříčku směrem nahoru. Nikdo nebude chtít dlouho stát na stejném místě. Pocit potřeby kariérního růstu je hnacím motorem pracovníků. Rozlišují se dva postupy, růst nebo povýšení. Růstem je myšleno postup z jednoho zaměstnání do druhého (lepšího) a povýšení je postup v rámci jedné společnosti.

- Odpovědnost

Tento faktor u lidí vzbudí výkon a přesnost práce. Většina lidí si váží zodpovědnosti od vedoucího, mají pocit důležitosti jejich práce a jsou pečlivější. Kromě produktivity se zvedá také jejich efektivita, kreativita a kvalita odvedené práce.

- Mezilidské vztahy

Týmová práce a především komunikace mezi jednotlivými členy v organizacích je velmi důležitá. Lidé mají rádi sociální vazby, proto si je v podnicích sami vytvářejí. K vytváření těchto vazeb slouží v podniku například kantýny, společenské místnosti, oslavy, teambuilding atd.

- Pracovní podmínky

Na výkonnost pracovníků kromě jiného často působí pracovní podmínky. Lidé nemusí nutně pracovat v luxusním prostředí (alespoň ne v každém zaměstnání), ale jde o to, aby se necítili zanedbaní i pokud se jedná o maličkost, jako například pohodlné židle na pracovišti apod. Lidé očekávají věci, které byli dříve spíše vzácné, za nezbytné. Tato očekávání vychází zejména ze zkušeností jednotlivých pracovníků. (Patrick Forsyth 2009, str. 27-40)

PRAKTICKÁ ČÁST

1. Firemní kultura

Historie

Ačkoliv myšlenka o založení společnosti Finpos s. r. o. vznikla již v roce 2011, samotný vznik se uskutečnil až 11. ledna 2013 zápisem do obchodního rejstříku. Tato společnost se věnuje zpracováním finančních analýz, plánů a potřebám klientů, respektive jejich požadavkům v oboru finančního poradenství. Přestože se jedná o velice mladou firmu, je dnes respektovaným partnerem celé řady pojišťoven, bank a investičních společností. A vzhledem k tomu, že se jedná o mladou firmu, není Finpos zasažena žádnou negativní minulostí.

Filozofie firmy

Především díky dlouholetým zkušenostem v tomto oboru, Finpos ví, co většina společností dělá špatně a to je v podstatě důvod, proč firma vznikla. Filozofií společnosti je dělat rodinné finanční poradenství srozumitelně a přesně podle potřeb klientů. Pracovníci vědí, co dělat jinak a lépe, jak se klienta zeptat a vnímají, co klient chce. Hlavním sloganem společnosti je: „Někteří slibují, my to děláme.“ Komunikace a naslouchání jsou zde velmi důležité nástroje, díky kterým dokáže pracovník poradit, přesně podle toho, co jim klienti sdělí. Součástí firemní kultury je znak v logu společnosti, což je čínská mince.

Tato mince je prostředkem pro dosažení úspěchu a bohatství. Obvykle mince bývá svázána červenou nití, v této podobě mince přináší hojnost a prosperitu.

- **dvě mince** svázané červeným provázkem se zavěšují nad vstupní dveře
- **tři mince** svázané červeným provázkem se vkládají do peněženek a tak symbolizují nevyčerpatelný zdroj příjmů
- **šest mincí** svázaných červeným provázkem se umísťuje do severozápadní části domu a přináší tak štěstí a dobré rodinné vztahy
- **osm mincí** se umísťuje do ložnic, což má vést k úspěšnosti v plození potomků
- **devět spojených mincí** zavěšených kdekoli přináší příznivý osud

Vize firmy

Pokud všechno půjde jako doposud, je zde vysoká pravděpodobnost, že v roce 2020 bude Finpos patřit mezi největší hráče na českém trhu, především díky pevným základům firmy. Těmito pevnými body jsou systém vzdělávání, poradenský obchodně-informační systém POS, MLM, metodika řízení. Dalšími důvody jsou vřelé vztahy, lidský přístup a hlavně slušnost.

Partneři

Spolupráce s 41 institucemi, kterými jsou především pojišťovny, banky, spořitelny, investiční společnosti apod. V nedávné době bylo portfolio firmy rozšířeno také o penzijní spoření.

Pracovníci společnosti

Interních zaměstnanců je zde jen malá část, jedná se administrativní pracovníky, IT pracovníky, účetní a metodika MLM. Firma nabízí tři pozice zaměstnaneckou, poradenskou a manažerskou. Převážná část pracovníků jsou samotní finanční poradci, tedy spolupracovníci, kteří pracují pro společnost jako OSVČ. Náplní práce finančních poradců je především vyhledávání klientů a následná péče o ně, finanční plánování a spolupráce s přímým nadřízeným. Práce na manažerské pozici obnáší, podobně jako u poradenské, vyhledávání a péče o klienty a dále vyhledávání dalších spolupracovníků, pomoc při jejich adaptaci, motivaci týmu a rozvoj firemní kultury. Každý nováček projde adaptací, kde se naučí veškeré důležité věci jako například, kde hledat klienty. Ve firmě funguje interní pravidelné vzdělávání, tréninky a rozvoj spolupracovníků.

2. Metoda výzkumu

Pro výzkumnou část této práce jsem použila metodu písemného dotazování. Dotazníky spadají do kvalitativního výzkumu a jsou nejvyužívanější technikou sběru dat. Základem této metody je stanovení cílů a jednoznačně formulované otázky určené cílové skupině. Cíl se stanoví za pomoci takzvaných hypotéz, což jsou předpoklady, které se buď shodují, nebo liší s výsledky dotazníku. Existuje několik typů dotazníkových otázek:

- Uzavřené otázky: respondenti vybírají z nabízených variant. Varianta může být v podobě ANO/NE nebo i s rozšířenější škálou jako například ČASTO/NĚKDY/MÁLO/VŮBEC. U tohoto typu otázek je potřeba se ptát

co nejkonkrétněji, aby respondent přesně věděl, čeho se otázka týká.

Případně se do odpovědi může použít možnost: „*NEVÍM, NEDOKÁŽU POSOUDIT*“.

- Otevřené otázky: respondenti sami odpovídají na otázku, nevybírají z žádné varianty. Nevýhoda u těchto otázek je obtížnější vyhodnocování a lenost nebo neochota respondentů napsat vlastní odpověď.
- Polootevřené otázky: respondent si znovu může vybrat z nabízených možností, ale zároveň má volnost v podobě jedné otevřené možnosti, kde může formulovat vlastní odpověď
- Filtrované otázky: u této metody, respondenti odpovídají na základě předchozí odpovědi. Příkladem může být otázka: „Jste spokojen se svým zaměstnáním?“ a následuje další: „Pokud nejste spokojen, napište své důvody.“ To znamená, že někteří respondenti, v tomto případě ti, kteří odpověděli ANO, neodpovídají na další otázku.
- Škálová otázka: respondent odpovídá za pomoci číselné stupnice, například 1-5. Dále se může jednat o řazení dle svých preferencí. (Havlíčková 2015, str. 31-34)

3. Vlastní výzkum

V tomto dotazníku jsem použila uzavřené, polootevřené a škálové otázky.

Otázky jsou formulovány tak, aby navazovaly na teoretickou část a tím byla práce provázána.

Zároveň byly vytvořeny tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1: Pracovníci jsou vnitřně motivováni.

Hypotéza č. 2: Pro více než polovinu dotazovaných, peníze nejsou největším motivačním faktorem.

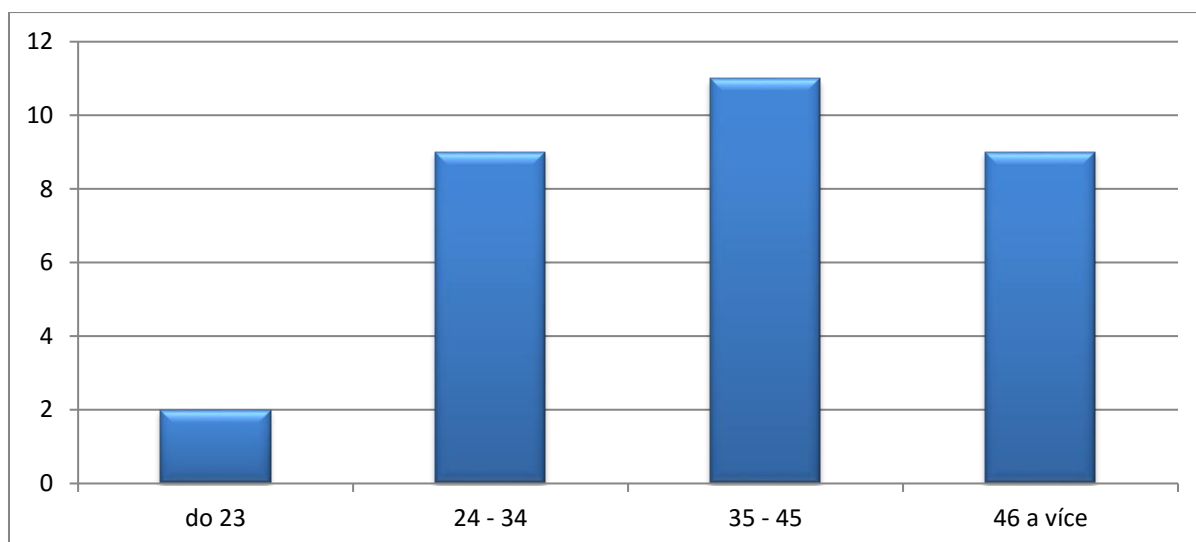
Hypotéza č. 3: Všichni respondenti znají vize a cíle společnosti.

A. Úvodní otázky

Výzkum byl proveden ve firmě Finpos s. r. o., kde především díky obchodnímu řediteli dotazník vyplnilo dohromady 31 respondentů. Tento vzorek respondentů není nijak zvlášť vysoký, nicméně pro orientační výsledek snad postačí. Poměr mužů a žen je velmi vyrovnaný, odpovědělo 15 žen a 16 mužů.

1. Věková kategorie respondentů

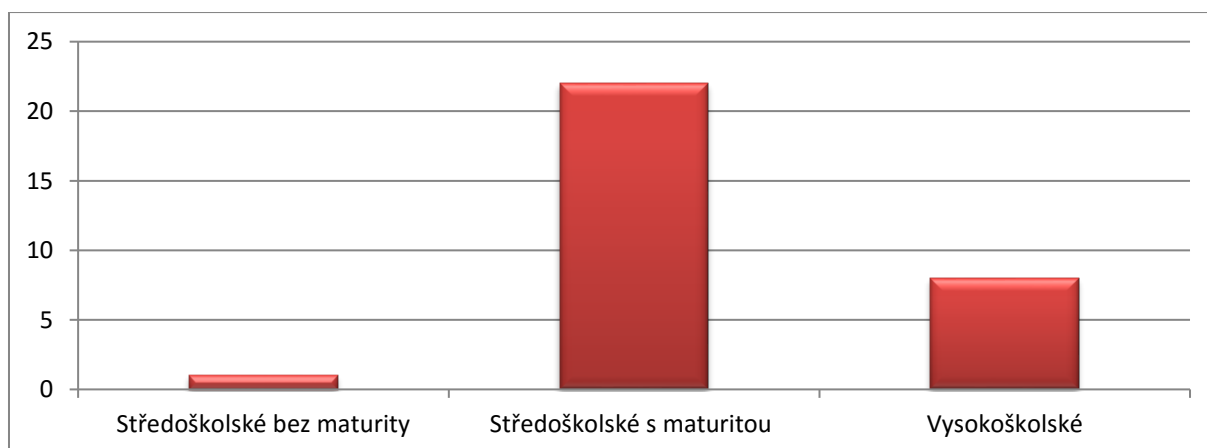
Byly stanoveny čtyři věkové kategorie. Z grafu č. 1 je patrné, že nejmladší kategorie do 23 let má minimální zastoupení. V dalších letech jsou nasbírané hodnoty téměř vyrovnané, největší zastoupení má věková kategorie kolem 40. roku života, konkrétně rozmezí 35-45 let.



Graf č. 1: Věková kategorie respondentů

2. Dosažené vzdělání

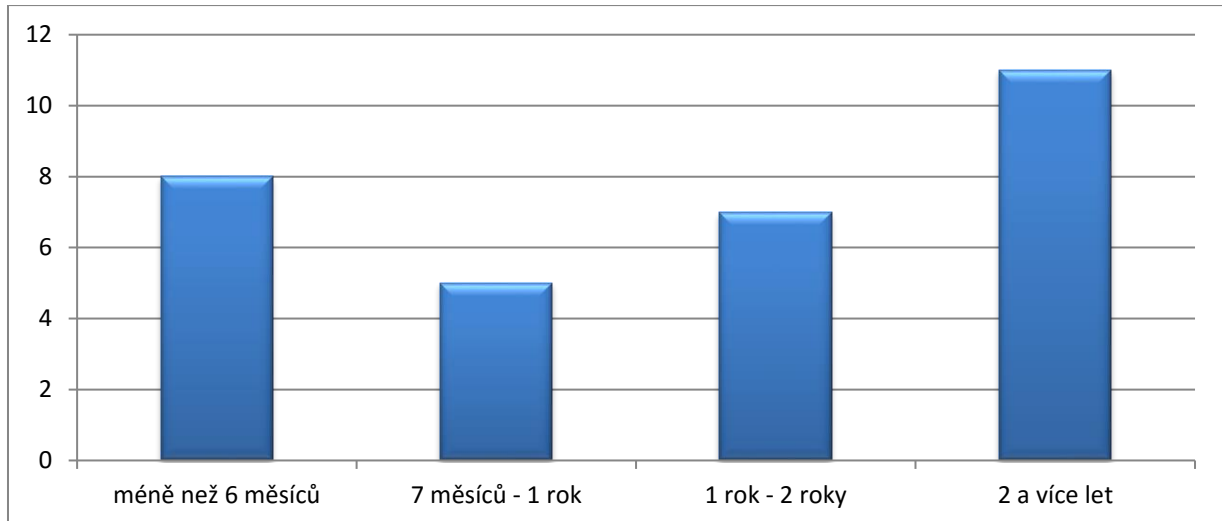
Nejvyšší zastoupení má středoškolské vzdělání zakončené maturitou, obsahuje přesně 22 odpovědí, což činí 70,97 %. Středoškolské vzdělání bez maturity označil pouze jeden z respondentů. O něco více odpovědí se nachází u vysokoškolského vzdělání, avšak nedosahuje na středoškolské s maturitou.



Graf č. 2: Dosažené vzdělání

3. Délka spolupráce s firmou

Délka spolupráce s firmou je rozložena od několika měsíců až do 2 a více let, kdy firma vznikala. Ve všech kategoriích se nachází podobný počet respondentů. Nejméně odpovědí je u 7 měsíců až jednoho roku, naopak nejvíce respondentů zde pracuje 2 a více let.



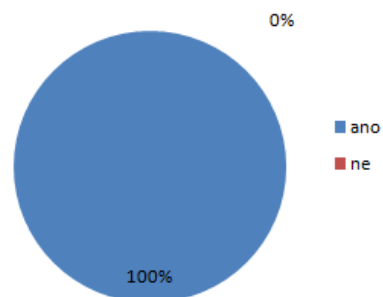
Graf č. 3: Délka spolupráce s firmou

B. Pracovní motivace

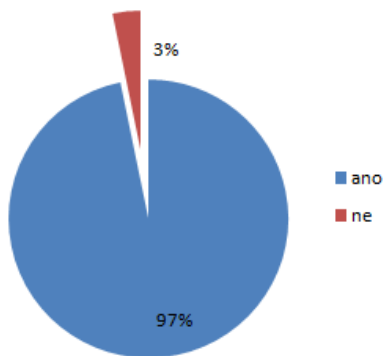
Následují otázky spojené s angažovaností a oddaností pracovníků vůči firmě. Zároveň jde o otázky narážející na Tomanovo tvrzení, že většinu lidí práce nebaví a s tím pak souvisí úspěch. Pokud ovšem člověka práce baví a dává mu nějaký smysl, tedy je vnitřně motivovaný, pak je i úspěšný v tom, co dělá.

4. Usilujete o dobré jméno organizace?

Na tuto otázku jsem dostala 100% odpověď „ANO“.



Graf č. 4: Snaha o dobré jméno organizace



5. Jste na organizaci hrdý/á?

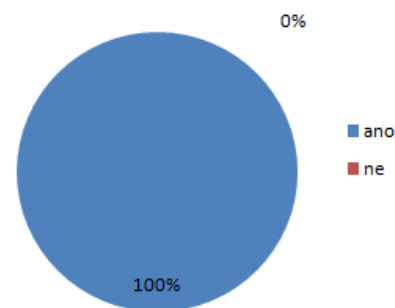
Zde odpovědělo 30 respondentů „ANO“, zbytek, tedy pouhá 3 % respondentů odpověděla „NE“.

Graf č. 5: Hrdost na organizaci

6. Vykonáváte práci takovým způsobem, aby vedla k úspěchu celé organizace?

Tato otázka dopadla stejně jako předchozí otázka číslo 4, všech 31 respondentů odpovědělo „ANO“.

Zde je možné vidět vysokou úroveň angažovanosti vůči firmě. Téměř všichni z dotazovaných odpověděli, že jsou na tuto firmu pyšní a úplně všichni se snaží o její dobrou pověst a úspěch.

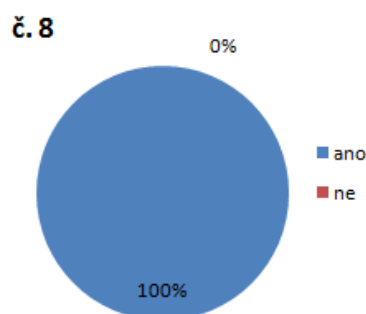
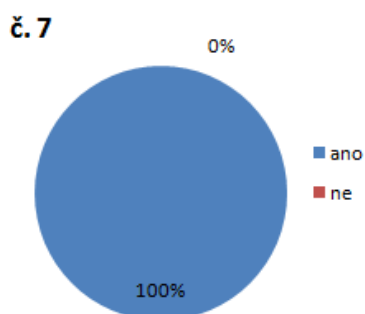


Graf č. 6: Výkon

7. Myslíte si, že jste se vydal/a správným směrem (obor zaměstnání)?

8. Naplňuje Vás tato práce?

Podobně jako u předchozích dvou otázek (č. 4 a 6), jsou tyto otázky 100%. Pracovat v tomto oboru je pro pracovníky zajímavé, jsou si jistí, že se vydali správně a práce je na 100 % baví.

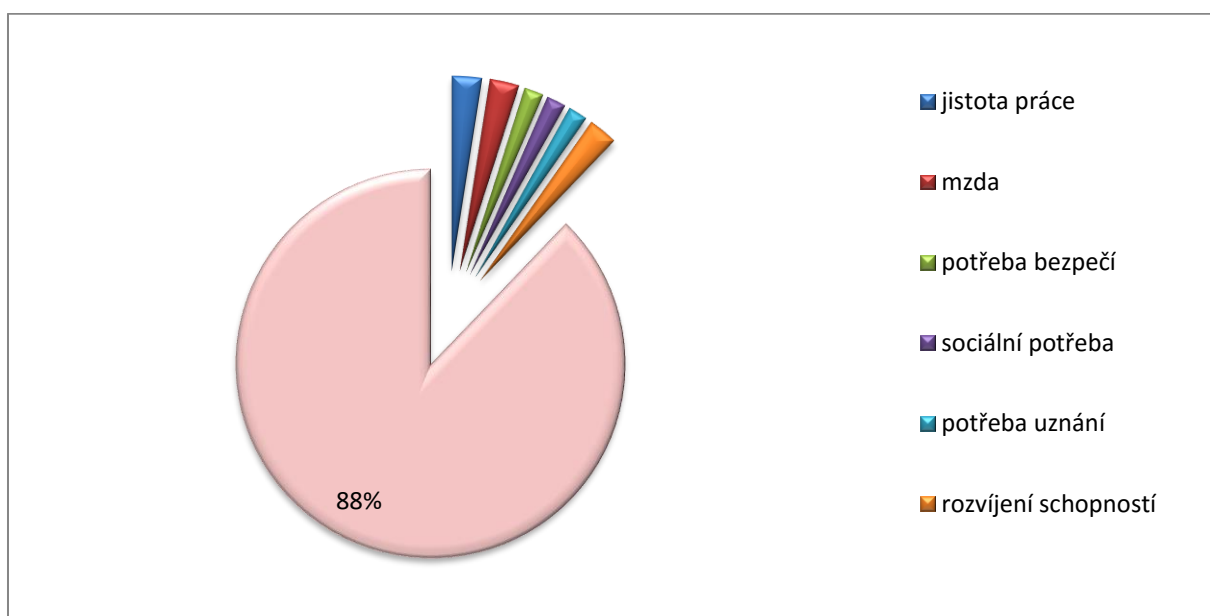


Graf č. 7-8: Vnitřní motivace dle Tomana

C. Teorie motivace

9. Maslowova teorie potřeb

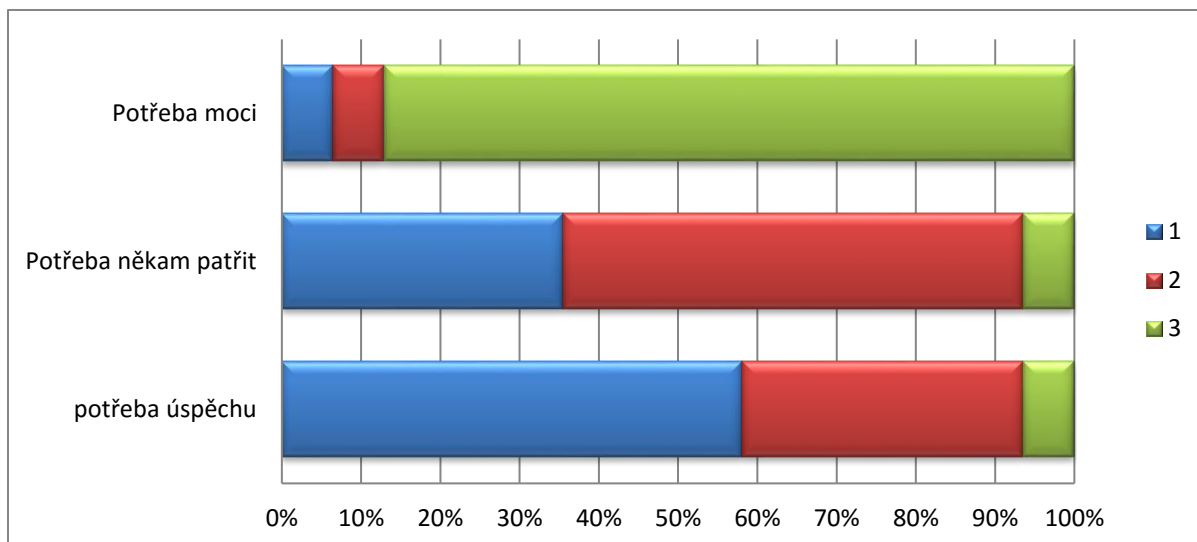
Tato otázka směřuje na Maslowovu teorii potřeb. Jsou zde zahrnuty všechny potřeby, které tato teorie obsahuje. Respondenti vybírali, které ze zmiňovaných potřeb ve firmě chybí. Většina z dotazovaných, přesně 88 %, žádnou z Maslowovy pyramidy potřeb nepostrádá. Tyto potřeby postrádá pouze 12% menšina.



Graf č. 9: Maslowova teorie potřeb

10. McClellandova teorie

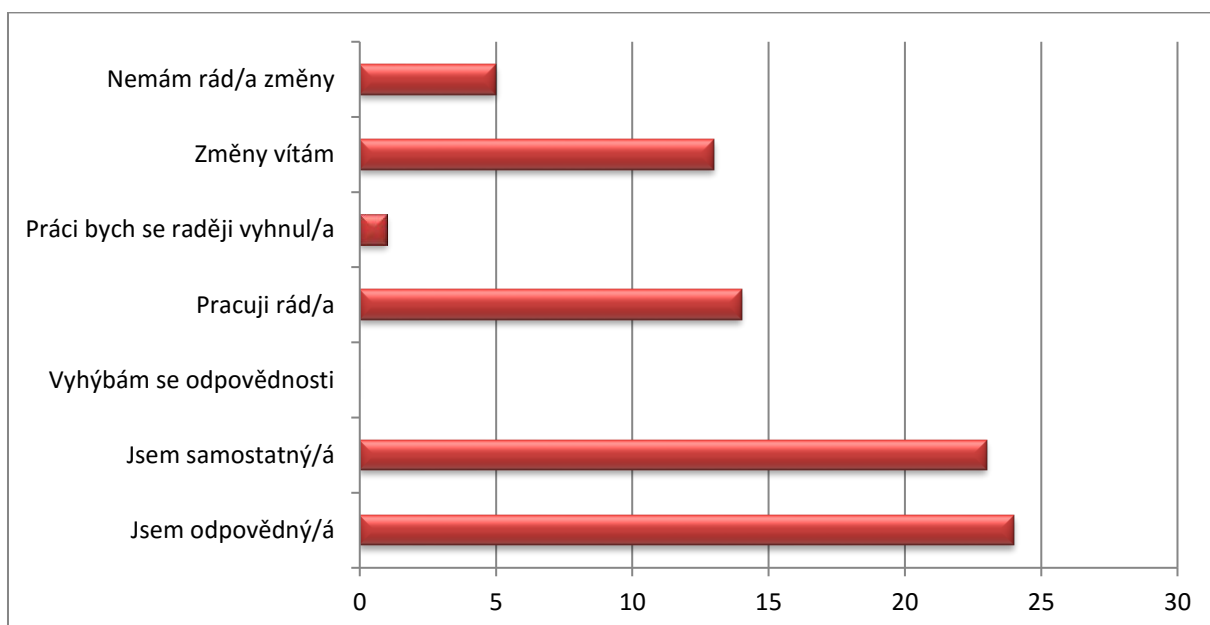
Jedná se o škálovou otázku, kde respondenti označili odpovědi podle svých preferencí, tedy od 1 – nejvyšší preference po 3 – nejnižší preference. Z grafu je dobře vidět, že nejvíce pracovníků označilo za svou největší prioritu potřebu úspěchu, za střední prioritu označili potřebu někam patřit, ačkoli u této potřeby je i velké množství odpovědí na prvním místě. Tudíž je zde patrné, že pro lidi je největší prioritou potřeba úspěchu a potřeba někam patřit. Potřeba mít nad někým moc nebo někoho ovlivňovat pro respondenty není tolik důležitá.



Graf č. 10: McClellandova teorie

11. Teorie X a Y

Respondenti v této otázce vybírali odpovědi, které se k nim nejlépe hodí. Jedná o teorii X a Y, ve které se projevuje vztah pracovníků ke své práci. Na spodní straně grafu je stupnice, která ukazuje četnost respondentů. Tato četnost není vysoká, jelikož dotazovaní nemuseli vybrat žádnou z odpovědí. Odpovědnost a samostatnost je nejčastější odpovědí respondentů. Vyhnutí se odpovědnosti zde nikdo nezvolil a vyhnutí se práci označil pouze jeden pracovník ze všech dotazovaných. Tedy vztah pracovníků k práci se zdá být pozitivní. Změny jsou ve firmě spíše vítány, ovšem najdou se i pracovníci, kteří nemají rádi změny.



Graf č. 11: Teorie X a Y

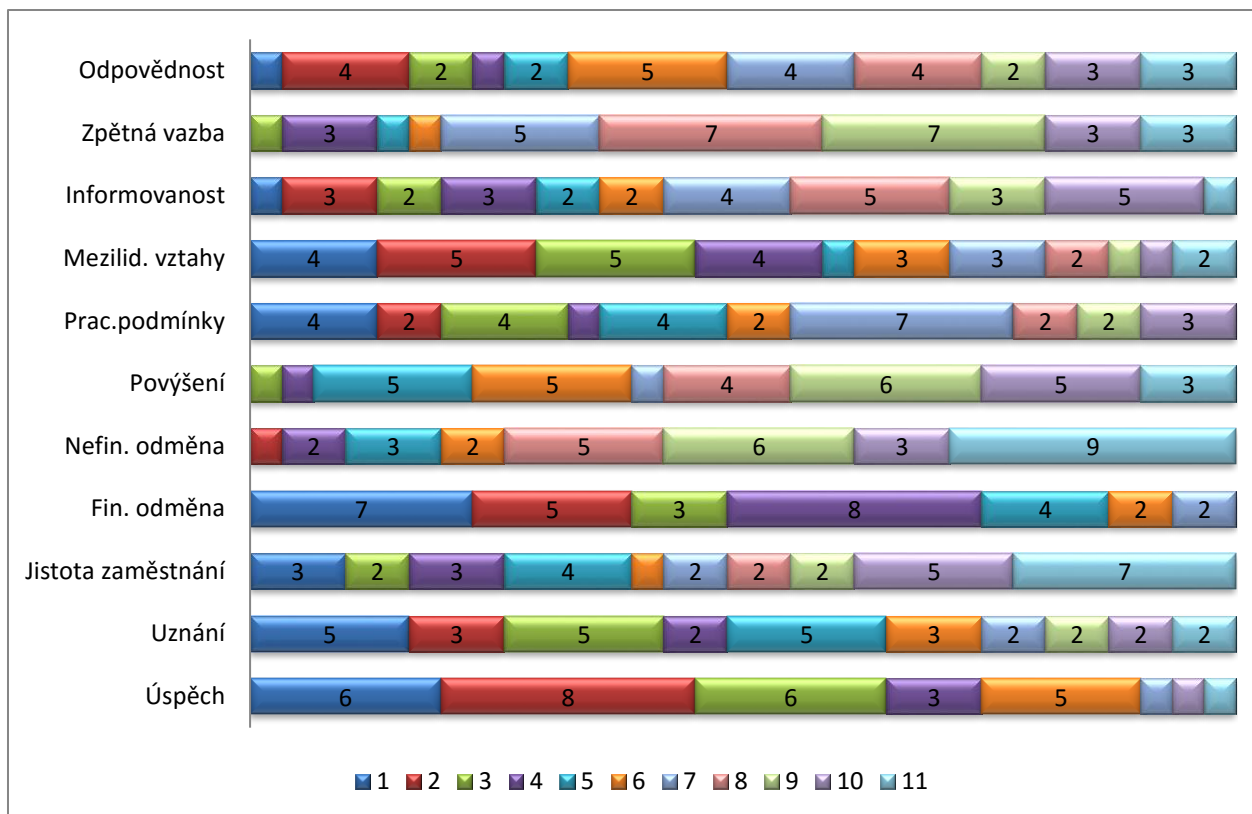
12. Seznam motivačních faktorů

Tato otázka zároveň souvisí s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií. Jde o motivační faktory, které jsou pro respondenty prioritní, od 1 – nejvíce motivující faktor do 11 – nejméně motivující faktor. Výsledek není zcela jasný, odpovědi jsou rozloženy po celém grafu (Graf č. 12). Nad grafem se nachází přehlednější tabulka (tabulka č. 1), kde tmavšími barvami (zelené) je značené větší množství odpovědí, naopak světlejšími barvami (žluté) minimální množství odpovědí. Díky nízkému počtu respondentů jsou odpovědi velice různorodé, zároveň to svědčí o tom, že každý člověk je jiný a má jiné potřeby a každého motivuje něco jiného.

Největší četnost na nejvyšší prioritě je vidět u faktorů úspěchu, uznání a finanční odměny. Mezilidské vztahy jsou zde také velmi důležité, jak sem již zjistila i z předešlých odpovědí. Na druhé straně, tedy u faktorů méně prioritních je patrná nejvyšší četnost u jistoty zaměstnání, nefinanční odměny a také zpětné vazby. Překvapující výsledek je povýšení, které se také častěji nachází na středních až nižších příčkách. U dalších faktorů převyšuje střední priorita nebo jsou rovnoměrně rozloženy po celé škále například informovanost, odpovědnost nebo pracovní podmínky.

	Úspěch	Uznání	Jistota zaměstnání	Fin. odměna	Nefin. Odměna	Povýšení	Prac. podmínky	Mezilid. Vztahy	Informovanost	Zpětná vazba	Odpovědnost
1	6	5	3	7	0	0	4	4	1	0	1
2	8	3	0	5	1	0	2	5	3	0	4
3	6	5	2	3	0	1	4	5	2	1	2
4	3	2	3	8	2	1	1	4	3	3	1
5	0	5	4	4	3	5	4	1	2	1	2
6	5	3	1	2	2	5	2	3	2	1	5
7	1	2	2	2	0	1	7	3	4	5	4
8	0	0	2	0	5	4	2	2	5	7	4
9	0	2	2	0	6	6	2	1	3	7	2
10	1	2	5	0	3	5	3	1	5	3	3
11	1	2	7	0	9	3	0	2	1	3	3

Tabulka č. 1: Motivační faktory



Graf č. 12: Motivační faktory

D. Firemní kultura

13. Tvrzení, která odpovídá chodu podniku

Vrátím-li se k firemní kultuře nyní z pohledu samotných pracovníků, v následující otázce měli pracovníci za úkol vybrat takové tvrzení, které nejvíce odpovídá chodu podniku. Jedná se o otázku, kde respondenti nemuseli odpovědět, proto zde není vysoká četnost odpovědí, což lze vidět na ose v grafu, podobně jako u otázky č. 11.

Z předchozích otázek bylo zjištěno, že pro pracovníky je sociální potřeba velmi důležitá, což již vyplývá z náplně práce pracovníků. Zde je jasné, že lidé nejčastěji zaškrtovali možnost - ve firmě existuje přátelské prostředí. Dalším nejčastějším tvrzením je dobře fungující seznámení nováčků s prací a předávání podstatných informací.

Podle četnosti odpovědí se pracovníkům pravidelné zpětné vazby nedostává, nicméně z předchozí odpovědi bylo zjištěno, že to pro většinu pracovníků není nejdůležitější faktor. Jelikož tuto otázku zaškrtila méně než polovina respondentů, může jít o zpětnou vazbu jen v mimořádných událostech, nejedná se o pravidelnou odezvu nebo jde o zpětnou vazbu jen

u některých pracovníků. Podobně je na tom otázka týkající se zapojení pracovníků do rozhodování, odpověděla sice více jak polovina dotazovaných, ale přesto to není tvrzení, které by 100% odpovídalo chodu podniku.



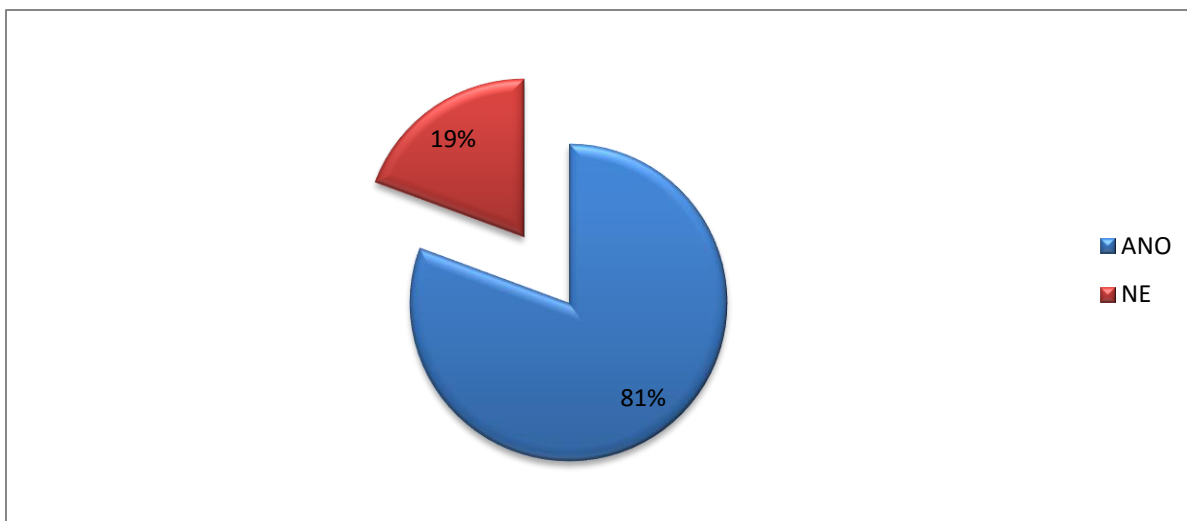
Graf č. 13: Firemní kultura

E. Pracovní výkon

Další otázky jsou spojeny s problematikou pracovního výkonu, jde o uzavřené otázky, na které respondenti odpovídali ANO/NE. U těchto otázek jsem sice čekala 100% odpovědi ANO, nicméně odpovědi jsou i tak jednoznačné.

14. Snažíte se pracovat na maximální výkon?

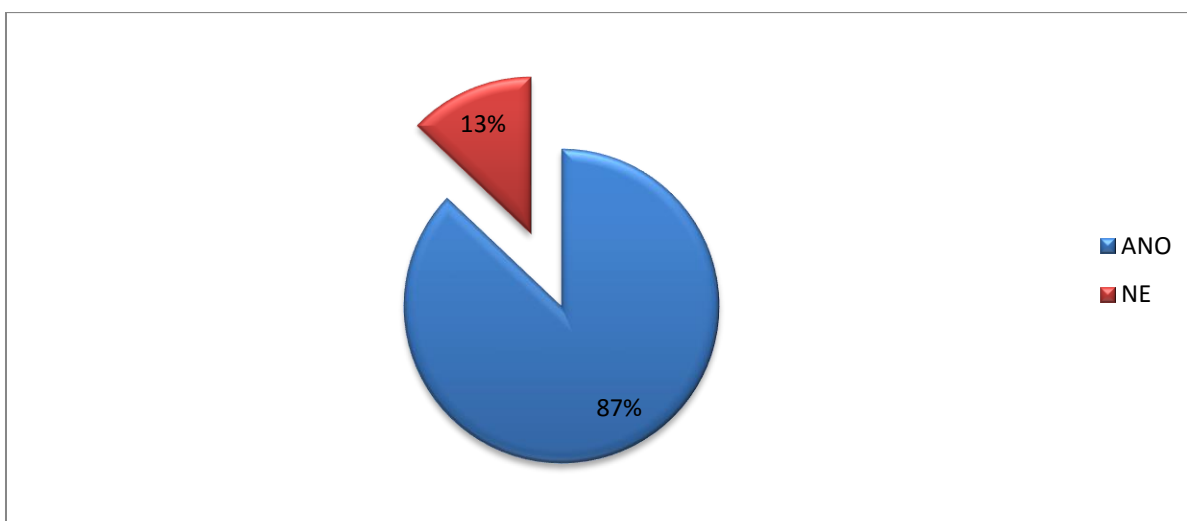
Naprostá většina pracovníků pracuje nebo se alespoň snaží pracovat na svůj maximální výkon. Někteří, přesně 19 % pracovníků se přiznalo, že na maximální výkon nepracují.



Graf č. 14: Pracovní výkon

15. Jsou Vám jasné vize a cíle firmy?

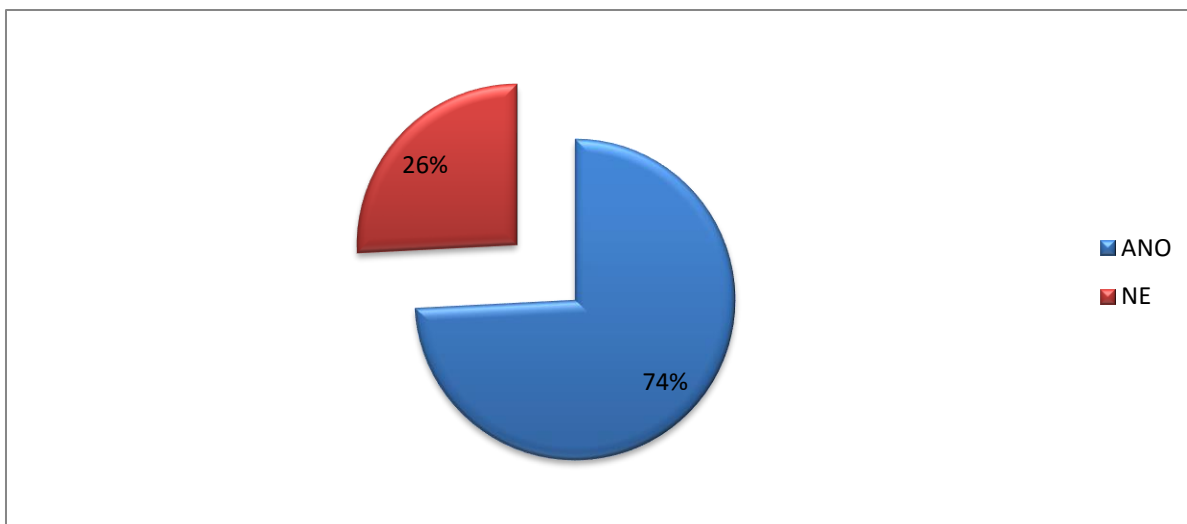
Z grafu č. 15 je viditelné, že většině zúčastněných jsou vize a cíle firmy jasné, najdou se zde i pracovníci, kteří o nich nemají tušení.



Graf č. 15: Vize a cíle firmy

16. Pracujete tak, aby těchto cílů bylo dosaženo?

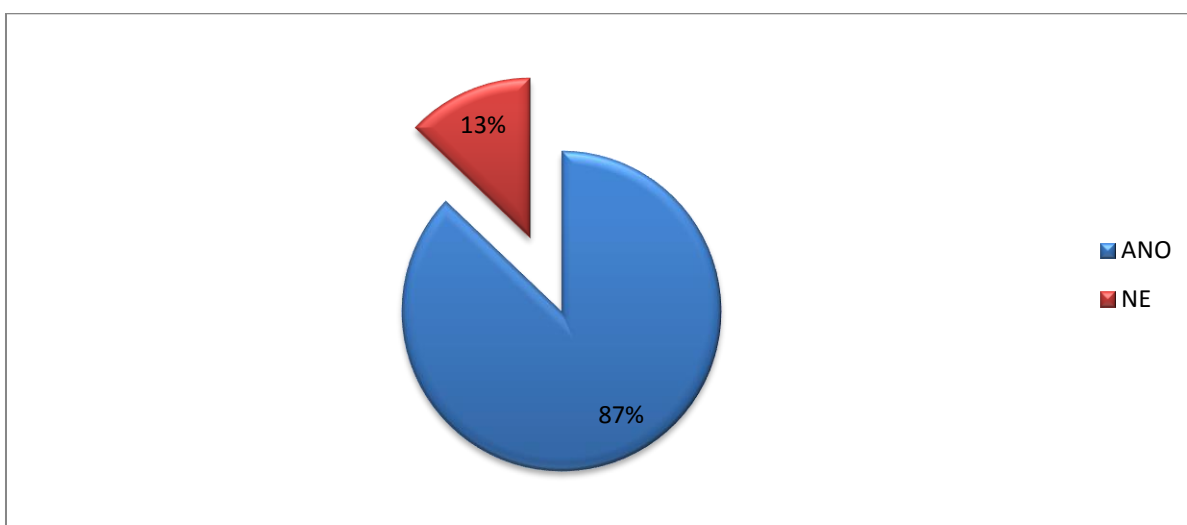
Již z otázky číslo 6 je znát, že všichni pracují takovým způsobem, aby to vedlo k úspěchu celé firmy. Ovšem některým pracovníkům nejsou jasné vize a cíle firmy. Přestože 87 % dotazovaných tyto vize a cíle firmy zná, 74 % z nich pracuje tak, aby těchto cílů bylo dosaženo, zbytek tedy 13 % těch, kteří o nich vědí (dohromady celých 26 %), neprojevuje snahu o jejich dosažení.



Graf č. 16: Dosažení vize a cíle

17. Podporuje firma Váš osobní rozvoj?

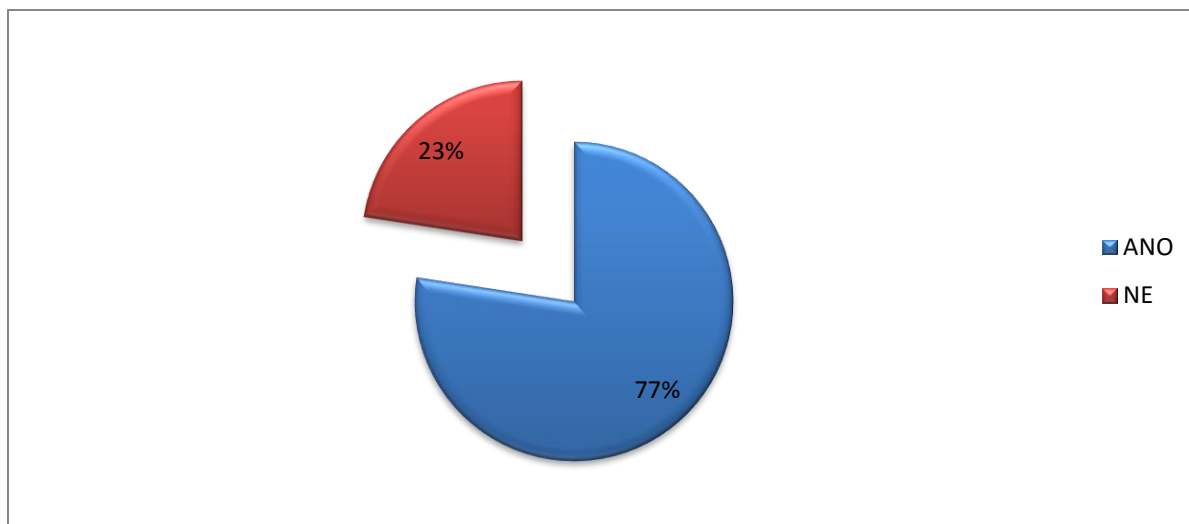
Jsem si jistá, že se firma podílí na rozvoji svých spolupracovníků. To si většina samotných pracovníků uvědomuje, přesto je zde 13 % těch, kteří s tím nesouhlasí, tedy zvolili možnost NE.



Graf č. 17: Podpora osobního rozvoje

18. Myslíte si, že jste na svůj výkon adekvátně odměněn/a?

Se svou odměnou souhlasí 77 % pracovníků. Tedy necelá čtvrtina dotazovaných si myslí, že za svůj výkon není odměněna odpovídajícím způsobem.



Graf č. 18: Adekvátní odměna za výkon

4. Ověření stanovených hypotéz

Hypotéza č. 1: Pracovníci jsou vnitřně motivováni

První z těchto hypotéz se potvrdila díky otázkám číslo 7 a 8, kde všichni respondenti odpověděli ANO. Jedná se o otázky týkající se vnitřní motivace, tedy jestli dotazované práce baví a jestli jsou si jistí tímto oborem. Díky tomu, že na tyto otázky bylo odpovězeno zcela jasně kladně, předpoklad je potvrzen.

Hypotéza č. 2: Pro více než polovinu dotazovaných, peníze nejsou největším motivačním faktorem

V seznamu motivačních faktorů má na nejvyšší pozici největší zastoupení právě finanční odměna, avšak nejedná se o maximální počet. Mnoho odpovědí se nachází i u faktorů jako jsou úspěch, uznání či mezilidské vztahy, jak je vidět v tabulce č. 1. Proto i tato hypotéza se potvrdila, poněvadž pro více než polovinu dotazovaných nejsou peníze největší motivační faktor.

Hypotéza č. 3: Všichni respondenti znají cíle společnosti

Poslední předpoklad se bohužel nepotvrdil. Naprostá většina respondentů si je cílů firmy vědoma, avšak nejedná se o všechny dotazované, jak je uvedeno v hypotéze.

5. Shrnutí výzkumu

Na dotazníkovém výzkumu se spolupodílelo 31 pracovníků firmy Finpos s. r. o., z toho 15 žen a 16 mužů, tedy zastoupení mužů a žen je vyrovnané. Jedná se o pracovníky, kteří spadají do věkového rozmezí 24 – 45 a více let. Mladší se zde také nacházejí, avšak nikoli v tak silném zastoupení. Hlavním důvodem může být studium nebo sbírání zkušeností v jiných firmách, protože právě praxe v oboru je jedním z požadavků této firmy pro manažerskou pozici.

Odpovědi na nejvyšší dosažené vzdělání byly řazeny do tří částí, jimiž jsou středoškolské vzdělání s maturitou, bez maturity s praxí a vysokoškolské vzdělání. Dalším z požadavků firmy je mít dokončené středoškolské vzdělání s maturitou nebo s praxí v oboru, tudíž se zde nenachází možnost základního vzdělání. Bohužel se zde nenachází ani možnost vyššího odborného vzdělání, důvodem není další požadavek firmy ani neúčast respondentů, jde pouze o mou chybu. Na tuto možnost jsem zapomněla. To by podle mého názoru mohl být jeden z důvodů vysokého zastoupení středoškolského vzdělání. Naopak nejméně časté je dosažené středoškolské vzdělání bez maturity, k této odpovědi se přihlásil pouze jediný respondent.

Délka spolupráce je rozdělena do čtyř kategorií, každá kategorie má určité zastoupení respondentů. Nejnižší zastoupení je možné vypočítat v rozmezí 7 měsíců až jednoho roku, avšak rozložení spolupracovníků je vcelku vyrovnané. I z tohoto malého vzorku respondentů je patrné, že možnost s největším počtem odpovědí představují stálí pracovníci, kteří s firmou spolupracují dva a více let, tedy jsou s firmou téměř od samotného vzniku. Zároveň lze zaznamenat, že jsou zde i čerstvé síly, které jsou v tomto pomyslném žebříčku na druhé příčce. Tento stav vnímám jako velmi pozitivní, spolupracovníci zůstávají a noví stále přibývají.

Následovaly otázky související s pracovní motivací a angažovaností pracovníků. Z dotazníků byla zjištěna vysoká angažovanost pracovníků. Všichni respondenti nevykonávají práci pro své vlastní potřeby, ale pro potřeby celé společnosti. Na společnost jsou hrdí a usilují o její dobré jméno. Pracují, tak jako by se jednalo o jejich vlastní firmu. Všichni respondenti si jsou oborem svého zaměstnání jisti a zároveň všechny pracovníky tato práce

naplňuje. Pokud je to tedy pravda, funguje zde vnitřní motivace. Podle Tomana by tedy pracovníci měli být úspěšní díky tomu, že si jsou tímto oborem jistí a práce je baví.

Co se týče Maslowovy pyramidy potřeb, 88% většina odpovědí ukazuje, že jsou s těmito potřebami respondenti vesměs spokojeni, jeden z nich navíc uvedl: „Jsem přesvědčen, že zajímavější, dynamičtější a s takovým zázemím jiná firma v republice není.“ Našel se i pracovník, kterému schází každá potřeba z pyramidy, jedná se ovšem o jediného respondenta.

Další otázka zahrnuje tři odpovědi - potřebu úspěchu (něčeho dosáhnout, vyhnout se neúspěchu), potřebu někam patřit (rozvíjet vztahy, touha po přátelství) a potřebu moci (ovlivňovat ostatní, mít nad ostatními moc). Největší potřebou pro dotazované jsou potřeby úspěchu, být ve své práci úspěšní a něčeho dosáhnout. Potřeba přátelství nebo vztahů na pracovišti je další velmi důležitou potřebou, naopak potřeba moci není pro tyto pracovníky tolik důležitá.

Dále, za použití teorie X a Y, bylo zjištěno, že pracovníci nejsou líní, nesnaží se práci vyhnout až na jednoho z dotazovaných. Viditelný je spíše pozitivní vztah k zaměstnání, pracovníci pracují rádi a mimo jiné jsou samostatní a odpovědní. Pokud by v podniku nastala nějaká změna, pracovníci se rozdělí na dva tábory, tedy na ty, kteří změny vítají a ty, kteří změny nemají rádi. Větší zastoupení má první z těchto táborů.

Nejvyšším motivátorem je pro pracovníky vnější motivace v podobě finančního ohodnocení. Přestože se jedná o faktor s největším počtem zastoupení, není jediný a nedosahuje ani nadpoloviční většiny. Dalšími faktory jsou například úspěch nebo uznání. Tyto faktory spadají do dlouhodobé pracovní motivace, kde je možné nalézt také zajímavost práce, uplatnění svých schopností a dovedností, právě zmiňovaný úspěch a uznání nebo například vztahy. Toto všechno vede k vyšší produktivitě pracovníků.

Nefinanční odměna ve formě benefitů, které firma pracovníkům nabízí, nepatří mezi jejich hlavní motivační faktory, nachází se na nejnižších příčkách. Podobně je na tom i povýšení, informovanost a zpětná vazba. Je jasné, že pokud si člověk vybírá mezi několika faktory, některé musí zůstat na nejnižší příčce. Osobně tyto faktory nevnímám jako méněcenné či nepotřebné a myslím, že ani respondenti to takto nevnímají.

V otázkách týkajících se firemní kultury měli respondenti označit tvrzení charakterizující firmu Finpos. Z těchto odpovědí bylo zjištěno, že zpětná vazba v této firmě je nedostatečná. Ostatní z těchto tvrzení sice přesahují polovinu, ale jednoznačné nejsou. Jde o zapojení do rozhodování, sdělování důležitých informací a seznámení s pracovními podmínkami při nástupu do zaměstnání. Největší počet odpovědí je u přátelské atmosféry v podniku, ale opět se nejedná o maximální počet odpovědí.

Produktivita práce je podle samotných pracovníků 81 %. Takové zjištění vnímám jako velice zajímavé, jelikož pracovníci odpovídali sami za sebe, za své vlastní výkony. Bylo tedy zjištěno, že někteří pracovníci na maximální výkon nepracují. Zároveň 23 % respondentů nesouhlasí se svou odměnou za výkon. Jednoduše by se tedy dalo říct, že stačí zvýšit výkon a pracovníci budou spokojeni s odměnou. Avšak zde může nespokojenost tkvět v tom, že pracovníci vidí nízkou produktivitu u ostatních pracovníků a následné ohodnocení na stejné úrovni.

Dále by firma měla informovat pracovníky o důležitých věcech týkajících se chodu společnosti nebo samotného pracovníka. Informovanost o cílech firmy je také klíčové ke spolupodílení všech zúčastněných, aby bylo těchto cílů dosaženo. Z dotazníku bylo zjištěno, že 13 % lidí nemá zdání o cíli a vizi firmy, tyto pracovníci tedy nepracují tak, aby jich bylo dosaženo. Ovšem rozdíl mezi těmi, kterým jsou jasné vize a cíle a těmi, kteří pracují, aby těchto vizí a cílů dosáhli je 13 %, dohromady tedy 26 % nepracuje tak, aby bylo těchto cílů dosaženo. Tato odpověď mi nekoresponduje s odpovědí číslo 6, kde všichni odpověděli, že pracují, takovým způsobem, který vede k úspěchu celé společnosti.

Lidé zde tedy pracují na takový výkon, aby to vedlo k úspěchu celé firmy, ale nepracují na maximální výkon a nepracují tak, aby bylo dosaženo firemních cílů. Podle dalších 13 % dotazovaných, firma nepodporuje osobní rozvoj. Důvodem by mohla být nedostatečná komunikace, protože jsem si jistá, že firma nabízí pravidelné vzdělávání a trénink pracovníků a dále možnost kariérního růstu.

6. Vlastní doporučení

Přestože si myslím, že firma s těmito záležitostmi nemá problém, ve výzkumu byly nalezeny některé nedostatky. Slabiny je možné spatřit v podobě nedostatečné zpětné vazby. Dle mého názoru by pracovníci měli takovéto ohodnocení dostávat pravidelně, aby věděli, na čem jsou, co dělají dobře nebo naopak, co mohou zlepšit. Velmi podstatná je pochvala za vykonanou práci nebo povzbuzení pracovníka, když se zrovna nedaří. S tímto souvisí i mzdové ohodnocení. Spokojenost s odměnou z dotazníkového šetření nevyšla zcela 100%, je zde téměř čtvrtina respondentů s negativní odpovědí. Pokud by pracovníci dostávali pravidelnou zpětnou vazbu, věděli by, co dělají špatně a tím pádem, proč nejsou odměněni tak, jak by mohli.

Výkon pracovníků, jak samotní respondenti uvádí, není 100%. Jedná se o 81% produktivitu, což je překvapující zjištění. Tolerovat slabou produktivitu pracovníka je chyba, lidé si zvyknou na to, že nemusí pracovat na svůj nejvyšší výkon, povolí a jsou za to odměněni stejným způsobem jako, ti kteří pracují na maximální výkon. To může taktéž souviset s poslední odpovědí, zda si myslí, že jsou za svůj výkon spravedlivě odměněni. Přes 20 % se svou odměnou nesouhlasí.

Všechno je to o vzájemné komunikaci, také pokud má pracovník možnost vyslovit svůj názor, zajímavý nápad nebo podílet se na rozhodování, zvedne se jeho vnitřní motivace i angažovanost vůči firmě. Z dotazníků bylo zjištěno, že pracovníci nepracují tak, aby bylo cílů firmy dosaženo, hlavně proto, že tyto cíle neznají. Dále také na otázku osobního rozvoje ve firmě spolupracovníci neodpovídali ryze pozitivně.

Tedy nejen oboustranná komunikace je klíčová, ale i informovanost pracovníků o důležitých věcech. A především informovat pracovníky již od samého začátku spolupráce o cílech firmy, aby se pracovník na plnění mohl spolupodílet.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat firemní kulturu a motivační faktory pracovníků firmy Finpos s. r. o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje základní pojmy, motivační teorie, angažovanost a oddanost a dále pracovní výkon, firemní kulturu, komunikaci, hodnocení a motivační faktory. V praktické části jsou informace o vybrané firmě, dále samotný výzkum a následné vyhodnocení výzkumu. Dotazník obsahuje 18 otázek, odpovědi s přidanými komentáři se nacházejí pod otázkou.

Byly stanoveny tři klíčové hypotézy, z nichž dvě byly potvrzeny. Potvrdila se tedy první z hypotéz, která říká, že pracovníci jsou vnitřně motivováni. Jak už bylo několikrát zmíněno, díky silné vnitřní motivaci jsou pracovníci úspěšní, protože dělají to, co je baví, čemu rozumí, rozvíjí svůj potenciál, dosahují úspěchu, získávají zkušenosti apod.

Převedu-li toto téma do sportovního prostředí, sportovec, který je vnitřně motivovaný dělá, co má rád, rozvíjí své schopnosti, překonává překážky, posouvá se dál. Zároveň má k dispozici i vnější motivaci, která ho povzbudí. Tou mohou být různá ocenění, poháry, postup do vyšší ligy, pochvala od trenéra. Avšak tato vnější motivace není, tak silná, je potřeba mít alespoň část té vnitřní, což je například radost z vítězství, překonání určité překážky. Podobně je tomu i v pracovním procesu. Jak řekl Toman, vnější motivace člověka sice povzbudí, ale jen po určitou dobu a pokud se často neopakuje, tak brzo odezní.

Druhou hypotézou byl motivační faktor v podobě financí. Neexistuje přesný návod na to, jak motivovat pracovníky k vyššímu výkonu, pro tuto problematiku nejsou stanoveny tabulky. Jednoduše každý člověk je jiný a také každého pracovníka motivují jiné faktory. Jedním z nejrozšířenějších a nejvíce diskutabilním faktorem je právě odměna ve formě peněz. Ačkoliv peníze jsou velmi významným činitelem, zejména pro uspokojení základních potřeb člověka, existuje mnohem více takovýchto faktorů, které na pracovníka působí a motivují ho. Zde bylo zjištěno, že i pro pracovníky v oboru finančního poradenství nejsou peníze všechno. Ačkoli se jedná o zásadní faktor s vysokou četností odpovědí, existují i další důležité aspekty, kvůli kterým jsou pracovníci ochotni pracovat a dosahovat určitých výsledků.

Poslední hypotézou byla znalost cílů společnosti, ta se ovšem nepotvrdila, i když k tomu nechybělo mnoho.

Pokud bych si znovu měla projít vize této firmy a zároveň výsledek výzkumu, především bych vyzdvihla lidskou stránku. Jak je již zmíněno ve vizi společnosti, firma si zakládá na vřelých vztazích a lidském přístupu, i to se potvrdilo z dotazníků a během jednání se samotnými členy této společnosti. Firma navíc pořádá pravidelná setkání spolupracovníků, kde je pro všechny zajištěno jídlo, pití a nocleh zdarma. Tyto teambuildingové akce jsou určitě dobrým pomocníkem pro stmelování lidí a pozitivní vztahy ve firmě. Lidská stránka je zde důležitá i právě kvůli oboru, ve kterém se firma nachází. Další pozitivní výsledek je angažovanost pracovníků vůči firmě, která se na začátku výzkumu zdá být jednoznačná, avšak na závěr byly objeveny drobné rozdíly.

Výzkum dopadl až na drobné výjimky podle předpokladu a myslím, že to je pozitivní výsledek, mimo již zmíněné slabiny. Firmě se podle toho, co jsem mohla vidět (a slyšet) daří a myslím, že hlavním důvodem, proč je Finpos s. r. o. tam, kde je, jsou již zmíněné bohaté zkušenosti z tohoto oboru a pravidelné vzdělávání finančních poradců. Poradci vědí, čemu se mají vyhnout, na co se zeptat a vnímají, co zákazníci chtějí.

Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Přeložila Lenka VORLÍČKOVÁ. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Přeložil Petr KUNST. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, c2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 9788020014993.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011. Sestra. ISBN 978-80-247-3223-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. Praha: TAXUS International, c2010.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHITMORE, John. *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose : the principles and practice of coaching and leadership*. 4th ed. Boston: Nicholas Brealey, 2009. ISBN 185788535X.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obr. 1 Proces motivace.....	5
Obr. 2 Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies.....	8
Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb.....	9
Obr. 4 Maslowova hierarchie podle Adaira.....	10

Tabulky

Tabulka č. 1: Motivační faktory.....	28
--------------------------------------	----

Grafy

Graf č. 1: Věková kategorie respondentů.....	23
Graf č. 2: Dosažené vzdělání.....	23
Graf č. 3: Délka spolupráce s firmou.....	24
Graf č. 4: Snaha o dobré jméno organizace.....	24
Graf č. 5: Hrdost na organizaci.....	25
Graf č. 6: Výkon.....	25
Graf č. 7-8: Vnitřní motivace dle Tomana.....	25
Graf č. 9: Maslowova teorie potřeb.....	26
Graf č. 10: McClellandova teorie.....	27
Graf č. 11: Teorie X a Y.....	27
Graf č. 12: Motivační faktory.....	29
Graf č. 13: Firemní kultura.....	30
Graf č. 14: Pracovní výkon.....	31
Graf č. 15: Vize a cíle firmy.....	31
Graf č. 16: Dosažení vize a cíle.....	32
Graf č. 17: Podpora osobního rozvoje.....	32
Graf č. 18: Adekvátní odměna za výkon.....	33

Seznam Příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Pohlaví:

- Muž Žena

Věk:

- do 23 24-34 35-45 46 a více

Dokončené vzdělání:

- Základní
 Středoškolské bez maturity
 Středoškolské s maturitou
 Vysokoškolské

Délka spolupráce s firmou:

- méně než 6 měsíců
 7 měsíců až 1 rok
 1-2 roky
 2 a více let (resp. měsíců)

Myslíte si, že jste se vydal/a správným směrem (obor zaměstnání)?

- ANO NE

Naplňuje Vás tato práce?

- ANO NE

Usilujete o dobré jméno organizace?

- ANO NE

Jste na organizaci hrdý/á?

- ANO NE

Vykonáváte práci takovým způsobem, aby vedla k úspěchu celé organizace?

- ANO NE

Chybí Vám v organizaci některá z těchto základních potřeb?

- jistota práce mzda potřeba bezpečí
 sociální potřeba (kontakt s okolím, vztahy) potřeba uznání
 rozvíjení svých schopností jiná potřeba _____
 žádnou z těchto potřeb nepostrádám

Označte tyto potřeby dle Vaší priority (od 1 – nejvyšší priorita po 3 – nejnižší priorita)

- Potřeba úspěchu (něčeho doshánout, vyhnout se neúspěchu)
 Potřeba někam patřit (rozvíjet vztahy, touha po přátelství)
 Potřeba moci (ovlivňovat ostatní, mít nad nimi moc)

Zaškrtněte, co se k Vám nejvíce hodí

- Jsem odpovědný/á a samostatný/á Vyhýbám se odpovědnosti
- Pracuji rád/a Práci bych se nejraději vyhnul/a
- Změny vítám Nemám ráda změny

Zaškrtněte tvrzení, která odpovídá chodu podniku

- Byl/a jsem seznámen/a s náplní práce, pracovními podmínkami a dalšími důležitými informacemi
- Jsou mi vždy sděleny důležité informace
- Mám možnost se zapojit do rozhodování
- Dostávám pravidelou zpětnou vazbu o tom, co se mi povedlo (nepovedlo)
- V podniku panují přátelské vztahy

Které z těchto faktorů Vás nejvíce motivují? (1-11 resp. 14; 1 – největší vliv)

- Úspěch
- Uznání
- Jistota zaměstnání
- Finanční odměna
- Nefinanční odměna
- Povýšení (kariérní růst)
- Pracovní podmínky
- Mezilidské vztahy
- Informovanost
- Zpětná vazba
- Odpovědnost
- Jiný: _____

Snažíte se pracovat na maximální výkon?

- ANO NE

Jsou Vám jasné vize a cíle společnosti?

- ANO NE

Pracujete tak, aby těchto cílů bylo dosaženo?

- ANO NE

Podporuje firma Váš osobní rozvoj?

- ANO NE

Myslíte si, že jste za svůj výkon adekvátně odměněn/a?

- ANO NE

