

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA FILOZOFICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace a výkonnost pracovníků ve službách a obchodu

Igor Tichý

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA FILOZOFICKÁ
KATEDRA FILOZOFIE

Studijní program Humanitní studia
Studijní obor Humanistika

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace a výkonnost pracovníků ve službách a obchodu

Igor Tichý

Vedoucí práce: PhDr. Václav Holeček, Ph.D.

Katedra psychologie

Fakulta pedagogická Západočeské univerzity

Plzeň 2019

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě filozofické Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Dolním Rychnově dne 8.srpna 2019
podpis autora

Poděkování:

Za nezpochybnitelný podíl na této bakalářské práci bych rád poděkoval mému vedoucímu PhDr. Václavu Holečkovi Ph.D. Obzvláště za jeho odborné vedení, četné konzultace a nenahraditelné rady.

Rád bych rovněž poděkoval referenční firmě a jejím zaměstnancům za čas, který věnovali mému výzkumu, bez kterého by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

Úvod	6
1 Téma výzkumu a stanovení předpokladů.	7
1.1 Volba metodiky výzkumu a výběr skupiny respondentů	7
2 Vymezení pojmů	9
2.1 Motivace	9
2.2 Loajalita	11
2.3 Autorita	12
2.3.1 Formální autorita	13
2.3.2 Neformální autorita	13
2.4 Potřeby	15
2.4.1 Finanční motivace	16
2.4.1.1 Způsoby naplnění finančních potřeb	17
2.4.1.2 Nefinanční motivace	18
2.4.1.3 Negativní motivace	19
2.4.1.4 Vliv různých druhů motivace na loajalitu	19
3 Specifikace výzkumu	20
3.1 Čtyři předpoklady a související otázky	20
3.1.1 Zdůvodnění formulovaných předpokladů	20
3.2 Zdůvodnění položených otázek a jejich vyhodnocení	21
Závěr	36
Cíl práce	36
Vyhodnocení prvního předpokladu	36
Vyhodnocení druhého předpokladu	36
Vyhodnocení třetího předpokladu	37
Vyhodnocení čtvrtého předpokladu	37
Závěrečná rekapitulace	38
Resumé	40
Použitá literatura:	41
Přílohy:	42

Úvod

V současném světě, charakteristickém svým dynamickým rozvojem technologií, a s ním spojeným růstem požadavků na odbornost zaměstnanců, se pracovní trh potýká s problematikou nechtěné a nežádoucí fluktuace kompetentních, kvalifikovaných pracovníků, mezi různými organizacemi či firmami, stejného či podobného zaměření. Tato fluktuace je zapříčiněna mnoha různými faktory. Na jedné straně může jít například o změnu bydliště zaměstnance, na kterou nemá zaměstnavatel zcela žádný vliv. Na straně druhé může jít o nežádoucí sociální vztahy na pracovišti, nevyhovující délku dovolené na zotavenou nebo například nedostačující finanční ohodnocení. U druhé varianty je vliv zaměstnavatele, na dotčenou fluktuaci zaměstnance, zcela jednoznačný a nezastupitelný. V zájmu každého zaměstnavatele je zabránit zbytečné fluktuaci pracovníků s požadovanou odborností a zároveň využít jejich potenciálu k maximálním výkonům s co nejvyšší efektivitou.

Pro střední a velké podniky se již stalo samozřejmostí pro problematiku zaměstnanosti využívat externí firmy, které monitorují a následně vyhodnocují nežádoucí jevy, které onu fluktuaci mohou způsobovat a zároveň se pokouší doporučit různá řešení, která by ji předcházela a eliminovala na co možná nejnižší úroveň. U velkých firem bývá nezřídka součástí organizační struktury vlastní personální oddělení, které se zabývá nejen výběrem nových zaměstnanců, nýbrž i hledáním různých způsobů motivování zaměstnanců, kterými by naplňovaly jejich potřeby, a zároveň tím předcházely nechtěné fluktuaci.

U malých firem do padesáti zaměstnanců jsou podobné možnosti najímání externích firem nebo dokonce zřízení vlastního personálního oddělení s ohledem na vysokou ekonomickou náročnost téměř nereálné. Z tohoto důvodu se pokusím udělat malý průzkum, jehož ekonomická i časová zátěž je minimální a zároveň by jeho strukturu bylo možné využívat pro různá odvětví v oblasti obchodu a služeb. Pokusím se tedy sestavit jednoduchý dotazník, se snadným způsobem vyhodnocení, tak aby byl vhodný a srozumitelný k používání i pro laickou veřejnost.

1 Téma výzkumu a stanovení předpokladů.

Nosným tématem mé bakalářské je nalezení vhodné metody výzkumu pro určení optimálního způsobu motivace zaměstnanců a jejího praktického využití ve firmách v segmentu obchodu a služeb do padesáti zaměstnanců. Tedy takové metody, která pomůže zajistit vyhovující a správný způsob motivace, jež by upevnila loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli. Zároveň se svým výzkumem pokusím nalézt metodu, která pomůže zaměstnavateli vyhodnotit chybně nastavené procesy při využívání či nevyužívání motivačních prvků, které by mohly zapříčinit úbytek nebo dokonce ztrátu již zmíněné, a zaměstnavatelem požadované loajality zaměstnanců. Z těchto důvodů jsem pro potřeby výzkumu formuloval čtyři předpoklady, které budu ověřovat dotazováním respondentů, konkrétně formou krátkého dotazníku. Tyto předpoklady zní:

Finanční motivace má pozitivní vliv na loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli.

Poskytnutí více způsobů nefinanční motivace zaměstnanci má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.

Vyšší věková kategorie zaměstnance má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.

Důvěra zaměstnance ve firemní strategii má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.

1.1 Volba metodiky výzkumu a výběr skupiny respondentů

Jako výzkumný vzorek jsem zvolil zaměstnance obchodu a služeb malé telekomunikační firmy, učinil jsem tedy výběr na základě dostupnosti. Vhodnost mé volby byla dána malým počtem zaměstnanců v konkrétní organizaci. Ačkoliv se při tak malém počtu respondentů nabízela spíše kvalitativní forma výzkumu, zvolil jsem metodu kvantitativní, přesněji formou anonymního, papírového dotazníku, koncipovaného do dvou částí. V první, obsáhlejší části jsem formuloval uzavřené otázky dle Likertovy škály a následně, ve druhé části, jsem použil ve třech otázkách polo-uzavřenou formu dotazování.

Jednu z nejspolehlivějších technik měření postojů představuje Likertova škála (Likert 1932). Skládá se z výroků, u kterých je vždy pětibodová škála sahající od „zcela souhlasím“ přes „nevím“, což je střední bod škály, až po „zcela nesouhlasím“ na opačném konci.¹

¹HAYES, N., Základy sociální psychologie. str.112

Kvalitativní metody prováděné dotazováním, například formou rozhovoru, jsem pro účel mého výzkumu vyhodnotil jako nevhodné, a to zejména z důvodu možnosti nepřímých tvrzení respondentů díky ztrátě anonymity. Další možnou, avšak pro účel vyhotovení bakalářské práce, rovněž nevhodnou kvalitativní metodou, je zúčastněné pozorování. Tato metoda je časově velmi náročná a vyžadovala by mou přímou účast na různých stupních pracovních pozic, čím by se časová náročnost násobila. Rovněž i tato metoda by mohla být znehodnocena nepřímým vystupování pozorovaných objektů, jelikož by se bezvýhradně jednalo o mé kolegy, jež mne znají a jsou seznámeni s mým výzkumem. Toto znehodnocení by bylo taktéž způsobeno ztrátou anonymity a s ní spojenou neochotou otevřeného projevu jednotlivých respondentů.

Pro analýzu a vyhodnocení sebraných dat jsem zvolil softwarový program Excel od společnosti Microsoft, díky němuž lze ze získaných odpovědí na položené otázky vytvořit tabulky a grafy, které ony odpovědi zpřehlední, a zároveň usnadní potvrzení či vyvrácení korelace mnou formulovaných předpokladů. Díky grafickému zobrazení se stanou závěry výzkumu lépe použitelnými i pro potřeby neodborné veřejnosti, pro kterou, jak jsem se již zmínil, svůj výzkum a jeho zhodnocení koncipuji.

Na základě provedeného výzkumu určím vhodnost zvolené metody, včetně volby dotazníkových otázek, a zároveň se pokusím popsat a následně vyhodnotit vztah mezi motivací zaměstnanců ve službách a obchodu konkrétní firmy, a jejich loajalitou ke svému zaměstnavateli. Pokud je tento vztah pozitivní, vytváří u zaměstnance silnější pouto ke svému zaměstnavateli a snižuje tím riziko nežádoucího efektu, a to rozvázání pracovního poměru. Rád bych díky analýze výsledků svého výzkumu poskytl jednotlivým zaměstnavatelům vhodný nástroj, kterým by mohli vyhodnocovat potřeby svých kmenových zaměstnanců, a zároveň by mohli v tom kterém konkrétním případě upravit a zlepšit způsob jejich motivování. Především bych tímto výzkumem chtěl zaměstnavatelům dát možnost získávat informace od zaměstnanců, na jejichž základě by bylo možné správně zvoleným způsobem motivace nastavit optimální podmínky pro harmonické vztahy na pracovišti, které by přispěly ke zvýšení efektivity práce a rovněž k ochotě zaměstnanců podávat co možná nejlepší výkony. Cílem mého výzkumu je tudíž vytvořit jednoduchý nástroj pro sběr dat a jejich následnou analýzu, který by byl vhodný pro malé firmy, jejichž zástupci nejsou v dané problematice odborníky. S pomocí tohoto nástroje jim usnadňovat nalézání cesty nebo způsobu, jak nejlépe své zaměstnance motivovat, a tím v nich loajalitu vůči zaměstnavateli a firmě budovat, udržovat a případně i zvyšovat.

2 Vymezení pojmů

Abychom správně pochopili problematiku tohoto výzkumu, je nutné si na začátku definovat význam termínů motivace, loajalita, autorita a potřeby.

2.1 Motivace

V našem světě je neustále něco v pohybu. Pro každý, i ten nejnepatrnější pohyb, je nutný jistý druh impulsu. Například auto, kterým chceme jet, musí rozpohybovat nějaký typ motoru. Pro něj může být impulzem například vznícení palivové směsi v uzavřeném prostoru. Pro pohyb naší nohy nebo ruky využíváme svaly a šlachy, které dostávají povel od našeho motoru - mozku. Co je však tím impulzem, tou palivovou směsí, pro náš mozek?

Na jednu stranu jím může být jakési puzení či nutkání, které je zcela prosto našemu vědomému rozumu. Takové puzení probíhá zcela autonomně, mimo naši racionální kontrolu. Je to instinktivní reflex, který nás chrání před fyzickou újmou, chrání biologické funkce nezbytné k přežití. V případě nečekaného kontaktu ruky se žhavým nebo mrazivým předmětem rukou ucukneme a teprve po několika vteřinách náš mozek racionální analýzou vyhodnotí, co se vlastně stalo. Zda to pálí nebo mrazí. Avšak základním úkolem zmíněného impulsu není analýza dané události, nýbrž obrana naší fyzické existence. V takovém případě se jedná o nutnou potřebu zachování všech našich fyziologických funkcí, včetně zachování reprodukce našeho živočišného druhu. Ochranná a zároveň i obranná činnost našeho mozku, jenž je zcela mimo naše ratio, je funkční již od našeho prenatálního věku. Podrobně se lidským nevědomím zabývá ve svých pracích Sigmund Freud, přičemž ho nazývá pojmem *Id (Ono)*. My takovému impulzu obecně říkáme pud. Dalším obecným termínem, jež můžeme pro zmíněný impuls použít, je instinkt.

Ve výzkumu a terapii neuróz dospíváme ke dvěma námitkám vůči Nadjá jednotlivce: v příslosti svých příkazů, s pudovou silou oblasti Ono a s obtížemi reálného okolního světa.²

² FREUD, S., Nespokojenost v kultuře. str. 139

Druhou variantou je impulz zcela vědomý. Je to vyjádření naší touhy nebo odporu, je však i vyjádřením našeho odhodlání nebo strachu. Jedná se o impulz, který ovládáme, a je pouze na nás jak bude intenzivní. Je pouze na našem rozumu, zda bude ruka hladit či rozdávat rány. Pouze naše volba rozhoduje, jestli budeme rukou stavět krásná města nebo bořit ta již zbudovaná. Tento impulz naplňuje naše kulturně-společenské potřeby. Takovému impulzu se učíme a v průběhu života ho rozvíjíme. Díky tomuto impulzu se učíme mluvit a komunikovat s lidmi i se světem. Tímto impulzem navazujeme vztahy partnerské i společenské. Za jeho pomoci si osvojujeme sociální chování a pravidla, abychom se vyhnuli nedostatku nebo stresu. Tento vědomý impulz jsme se naučili nazývat slovem touha. Pro naplnění našich tužeb jsme ochotni podávat co možná nejvyšší výkony, mnohdy i na hranici vlastních fyzických možností. Jsme ochotni obětovat i mnohdy těžce vydobyté předměty naší touhy, jež jsme již získaly, za zcela nové předměty touhy, jež jsou z našeho aktuálního pohledu zcela nezbytné. Čím je touha silnější, tím jsme ochotni obětovat více. Více úsilí, více času i více soukromí.

Dnes už je uspokojivě prokázáno, že součástí vnitřního ustrojení lidské bytosti jsou nejen fyziologické, ale také psychologické potřeby. Lze je považovat za nedostatky, které musí být optimálně naplněny, aby nenastala nemoc a subjektivní strádání.³

Představili jsme si dva druhy impulzu, které, jak jsme si již řekli, jsou onou palivovou směsí našeho mozku. Oba druhy impulzu je rovněž možné pojmenovat termínem motivace. Na jedné straně, jak jsme si již objasnili, se jedná o motivaci pudovou, která nám pomáhá zachovat biologické funkce nezbytné pro zachování našeho života, včetně reprodukce lidského druhu. Na straně druhé se jedná o motivaci zapříčiněnou toužením po odstranění nerovnováhy způsobené nedostatkem nebo přebytkem, tedy po něčem, čeho se nám nedostává, či je nám naopak přítěží. Je to vlastně podstata našeho vědomého bytí.

Pro účely mého výzkumu budu pracovat pouze s druhou variantou motivace, a to motivací, která je hybnou silou vedoucí k naplnění našich tužeb, potřeb a cílů, jinými slovy, upokojujání motivů, jichž jsme si vědomi.

Obdobně jako u pudové motivace, lze motivaci vědomou následně rozdělit na další dvě podskupiny. Konkrétně se jedná o motivaci negativní a pozitivní. Obě varianty jsou nám dobře známé od útlého dětství, kdy jsme si začali uvědomovat situace, v nichž uděláme něco nesprávného. Obvykle v takovém případě následoval trest. Trest se stal negativním způsobem motivace. Abychom se trestu vyhnuli, zvolili jsme jiný postup, který jsme považovali za správný. Jestliže jsme zvolili v dané situaci správné řešení, nenásledoval již trest, nýbrž pochvala či odměna, což nás ve svém důsledku motivovalo k

³MASLOW, A. H., O psychologii bytí. str. 208-209

vyvarování se chyb a nevhodných řešení a k hledání řešení správných. Byl a je zde dokonale využit způsob výchovy, jenž odpovídá kulturně – sociálnímu prostředí naší společnosti a jejím potřebám. Jedná se o takzvanou metodu cukru a biče, kterou si osvojujeme a učíme se jí celý náš život. Ztotožňujeme se s ní, ať už z pozice recipienta nebo iniciátora. Stává se klíčovou součástí socializace naší osobnosti. Zmíněná metoda bývá praktikována u všech druhů sociálních skupin, u kterých je žádoucí využití motivačního aspektu, pro zvýšení efektivity vykonávaných činností. Od armádních složek, přes různá zájmová uskupení, až po malé rodinné firmy, bývají využívána pravidla zahrnující odměnu i trest, a to z důvodu dodržování stanovených postupů, včetně požadavků na zvyšování kvality a efektivity požadovaných úkonů.

2.2 Loajalita

Druhým termínem, kterým se budu ve své práci zabývat, je loajalita. Lze ho rovněž vyjádřit synonymem identifikace či ztotožnění. Jedná se o interpersonální vztah, který je nutné, pro jeho udržení, budovat a rozvíjet. Toto budování a rozvoj se děje na základě zkušeností mezi dvěma subjekty, z nichž minimálně jeden musí mít charakter osobnosti. Pro budování loajality je nezbytné, aby zkušenost osobnosti s druhým subjektem byla naplněna důvěrou. Důvěra je pro loajalitu základním a nosným kamenem. Se ztrátou důvěry se hroutí i po dlouhé roky budovaná loajalita. Je tedy jednoznačné a zřejmé, že loajalita nemůže vznikat z donucení, ani pod jakoukoliv pohružkou. Loajalita vzniká zcela dobrovolně, na základě svobodné vůle a lze ji označit za pozitivní vztah. Pro upřesnění charakteru tohoto interpersonálního vztahu musím upozornit, že se jedná o vztah nerovnoprávný, přesněji asymetrický. Klasickým příkladem nám může být vztah rodič versus dítě. Rodič určuje dítěti pravidla, kterými se má v ideálním případě dítě řídit. Čím se rodič těší u dítěte větší důvěře, tím je dítě ochotnější rodičova pravidla akceptovat a identifikovat se s nimi. V jiné společenské rovině vedoucí pracovník přiděluje úkoly svému podřízenému, který je primárně plní na základě pracovní smlouvy, lépe však na základě ztotožnění se s firemní strategií či nabízeným produktem.

„Zaměstnanci s určitými postoji, vlastnostmi, povahovými rysy a hodnotami preferují takové firmy, s nimiž se shodují a „ladí“. Vztahy stávajících a potencionálních zaměstnanců k firmě závisí do velké míry na tom, jak se s ní dokáží identifikovat, jak jí vnímají samu o sobě i ve srovnání s ostatními subjekty na trhu práce.“⁴

⁴BEDNÁŘ, V., 1979. *Sociální vztahy v organizacích a jejich management*. str. 198

2.3 Autorita

Zkusme si nyní vysvětlit i tento pojem, pojem autorita. Termín autorita vychází z latinského slova *auctoritatis*. Kořenem slova je zde *auctor*, v českém překladu autor neboli původce. Autoritou zpravidla označujeme osobu udávající skupině, respektive jednotlivci, jehož rovněž můžeme obecně nazývat příjemce, směřování a cíl. Autorita se vlastními názory, postoji, chováním, postavením, či dovednostmi stává jakýmsi vzorem pro výše zmíněného příjemce a on ji, jak z tohoto termínu vyplývá, přijímá a řídí se jí. Autorita tudíž může využít respektu i svých vůdčích schopností a dovedností, jenž bývají příjemcem akceptovány zcela dobrovolně, to znamená bez použití jakéhokoliv druhu či formy násilí. Autorita čerpá z důvěry, které se těší u svého příjemce. Ze zmíněného je zjevné, jak jsme si již řekli, že se mezi autoritou a příjemcem nejedná o rovnoprávný, symetrický vztah. Příjemce dobrovolně deleguje na autoritu více či méně svých pravomocí. Jedná se primárně o pravomoci v oblasti rozhodování, tedy svobodné vůle. Příjemce je ochoten dobrovolně plnit cizí vůli za protiplnění, jež je mu poskytováno formou rozhodování v zastoupení. Všichni známe ze svých zkušeností okamžik, kdy jsme se měli jednoznačně rozhodnout a nechali jsme si poradit od někoho blízkého, jemuž jsme plně důvěřovali. Učinit vlastní rozhodnutí pro nás v ten okamžik bylo složité. Cítili jsme nejistotu a hledali pomoc. Tuto pomoc nám v různých situacích nabízí autorita. Pro různé životní situace hledáme i různé typy autorit. Hledáme takovou autoritu, která má v té dané otázce jistou kompetenci, možno říci zdatnost, ať už přirozenou nebo naučenou. Již od časů antických filozofů se pojmem zdatnost zabývalo nespočet moudrých. Například Platón o zdatnosti neboli *Epistémé* píše ve své dialogu *Ménon*. Rozvíjí v něm myšlenku, kdy zdatnost je nám vrozená, je to *Ideá*, na kterou se ve svém životě rozpomínáme a zkušenostmi ji trénujeme. Jedinec obdařený onou zdatností se nám tedy může stát oporou, již zmíněnou autoritou, se kterou uzavíráme jakousi smlouvu, ať už formální, či neformální.

*Postupují-li si lidé svá práva navzájem, říká se tomu smlouva.*⁵

Jak jsme si již vysvětlili, autorita vzniká na základě důvěry a dobrovolnosti. V opačném případě se již nemůže jednat o autoritu. Použitím jakékoliv formy násilí k prosazování svých myšlenek, záměrů a cílů vůči příjemci přestává být autorita autoritou a stává diktátorem, tyranem či despoutou. Příjemce se následně snaží takovému tlaku uniknout. Únik v tomto případě může mít různé podoby, od rezignace, až po aktivní odpor. Příjemce je i za takových okolností schopen plnit úkoly, které jsou mu kladeny, vykonává je však především pod tíhou strachu. Ačkoliv i strach je jistou formou motivace, pro pracovní výkonnost a efektivitu je z dlouhodobého hlediska kontraproduktivní. U zaměstnanců může způsobovat nežádoucí psychické obtíže mnohdy vedoucí až k poruchám nálad či patologickému smutku. Tyto stavy následně zapříčiňují hormonální změny, konkrétně změny produkce melatoninu. Zaměstnanec se dostává do stavu deprese, v jejímž důsledku

⁵HOBBS, T., Leviathan. str. 169

nastávají poruchy spánku, rovněž tak se mu nedostává žádoucí energie a v závažnějších případech může docházet i k výskytu poruch fyziologických funkcí, vedoucích až k pracovní neschopnosti.

2.3.1 Formální autorita

V praxi rozlišujeme dva typy autorit. Prvním typem je autorita formální. Zde se jedná o osobu, která je pověřena v určité sociální skupině svým vůdčím postavením. Může jít například o učitele ve třídě, pilota v dopravním letadle, policistu řídícího plynulost dopravy, vedoucího pracovníka na pracovišti, dokonce i o obsluhu pouťové atrakce. Tento typ autority je předem daný. V sociální skupině na ní panuje shoda a je sociální skupinou přijímána. Pokud nastoupíme například do autobusu MHD, jsme seznámeni s tím, kdo je řidič a kdo cestující. Řidič má své místo u volantu vozidla a navíc bývá odlišen uniformou. Cestující se většinou s touto skutečností zcela ztotožňují. Pokud by tomu tak nebylo, nastal by v dopravním prostředku chaos a s největší pravděpodobností by se autobus ani nerozjel. Formální autorita je tedy přijímána na základě sociální shody. Konkrétní společenská skupina si určí společná pravidla, na jejichž základě zvolí konkrétní osobu za svou formální autoritu. Výsledným efektem takové shody je svěřená kompetence osobě, jež je následně vnímána, jako osoba privilegovaná. V organizacích je formální autorita určena pozicí konkrétní osoby, ať už hodností nebo funkcí. Formální autorita ve vztahu ke svým podřízeným vystupuje z pozice jasně stanovené organizační strukturou, která bývá v naprosté většině případů stanovena závaznými pravidly a normami. Pokud jsou podřízenými zmíněná pravidla a normy porušeny či porušovány, mívá formální autorita pravomoc požadovat nápravu, a rovněž udělovat různé formy sankcí. V případech řádného dodržování těchto pravidel, je další z pravomocí formální autority udělování pochval či odměn. Ze své pozice je tedy schopna, za pomoci svěřených pravomocí, udržovat jí spravovanou organizační skupinu v dimenzích určených pravidel, čímž zajišťuje její řádný chod.

I když mnoho firem se snaží praktikovat kolektivní vedení, je velmi dobře, když máme stanovenou autoritu, která je pro nás nejvýznamnějším člověkem. Lidé potřebují mít někoho, koho mohou respektovat, a manažeři nejsou v tomto ohledu žádná výjimka.⁶

2.3.2 Neformální autorita

Druhým typem je autorita přirozená, nazývaná též jako neformální. Jedná se o osobu, která své postavení získává na základě dobrých zkušeností s rozhodnutími, radami nebo zákazy, které v konkrétní sociální skupině učinila. Její postavení tedy není determinováno uniformou, nějakým pověřením nebo vlastnictvím toho, či onoho. Vyplývá z činů, schopnosti empatie a asertivity konkrétní osoby ve vztahu k příjemci, či příjemcům. Pozice neformální autority se získává na základě zkušeností sociální skupiny s postupným profilováním určité osobnosti. Dále však je nutné, aby na

⁶BEDNÁŘ, V., 1979. *Sociální vztahy v organizacích a jejich management*. str. 89

získané autoritě osobnost neustále pracovala, jelikož její pozice není nároková a tudíž ji lze i ztratit.

Přirozené a tedy neformální autority jsou základem efektivního vedení.... Vedení prostřednictvím přirozené autority je více efektivní při prosazování svých rozhodnutí, snáze udělují úkoly i poskytuje zpětnou vazbu a zachovává dostatečný odstup mezi nadřízenými a podřízenými...⁷

Jak jsem se již dříve zmínil, požadujeme-li od zaměstnanců loajalitu, je nezbytné, aby jim byl vedoucí pracovník autoritou. Na každém pracovišti můžeme nalézt oba zmíněné typy autorit, jak formální, tak i tu přirozenou. Formální autorita rozdává úkoly, kontroluje jejich plnění a v neposlední řadě vyhodnocuje jejich konečnou realizaci. Následně podřízenému, dle splněných nebo nesplněných kritérií zadaného úkolu, navrhuje odměny či tresty. Naproti tomu neformální autorita bývá ze strany zaměstnanců dotazována na různá úskalí, jež se mohou při plnění zadaných úkolů vyskytnout. Důvěřují jejím zkušenostem a zároveň nemají pocit ztráty kompetence v očích nadřízeného. Přirozená autorita vnáší mezi spoluzaměstnance pocit jistoty, jakési ukotvení v klidném přístavu chránícím je před neklidným, neznámým mořem. Svou radou dodává kolegům odvahu a odhodlání vyplout na zmiňované moře, které v daném případě představuje nový, dosud nerealizovaný úkol. V tomto bodě je nutno podotknout, že ne každá osobnost svou povahou a charakterem splňuje předpoklady stát se neformální autoritou. Nelze opomenout vrozené charakterové vlohy, jež se projevují u osob s přirozenou autoritou již od raného dětství. V sociálních skupinách v předškolních, a následně i školních zařízeních, se u některých jedinců profilují vůdčí vlohy. Dokáží významně ovlivňovat chování skupiny jako celku a ostatní členové skupiny se s takovýmto vůdcem často identifikují. Jejich schopnost vést a řídit sociální skupinu je často provází celým životem, bez ohledu na jejich společenské postavení nebo vzdělání. Vzpomeňme si na dětské party, kterých jsme byli členy, v nichž se obvykle přirozenou cestou vyprofiloval vůdce, který vahou svého slova určoval, jakou činnost bude parta vykonávat, jaké hry se budou hrát, či kdo je přítel, a kdo nepřítel. Vůdce dětské party bývá mnohdy i v dospělosti neformální autoritou v různých sociálních skupinách. Bývá asertivní, otevřený novým výzvám a na své okolí působí důvěryhodně. Na druhou stranu ti, již se nechávali v dětství vést, přijímali pokyny a úkoly od svého dětského náčelníka, mají sklony k obdobnému chování i v dospělosti. Oni jsou ti méně průbojní, hledající oporu a jistotu právě v autoritách, které za ně rozhodují v nepřehledných, pracovních i privátních životních situacích.

Optimální situace tedy nastává v okamžiku, kdy se oba dva typy autorit protnou na pracovišti v jedné osobě. Tehdy se vedoucí pracovník těší jak autoritě formální, tak i té neformální, přirozené. Jedná se o jakousi harmonii, která ladí našim počitkům. Je však velmi citlivá na minimální odchylku tónu, jehož byť i jen malým odchýlením, nastane disharmonie se všemi jejími důsledky. Jelikož je přirozená autorita ta silnější, je její ztráta pro sociální

⁷BEDNÁŘ, V., 1979. *Sociální vztahy v organizacích a jejich management*. str. 66

skupinu fatální. Při ztrátě přirozené autority dochází i k narušení autority formální, a tím i funkcionality vztahu vedoucí pracovník versus podřízený. Narušení tohoto vztahu je zcela kontraproduktivní pro loajalitu a s ní spojenou pracovní výkonnost. Ne zřídka je nutné pro nápravu vzniklé situace u takové skupiny, jeli to možné, zcela změnit organizační strukturu, včetně jejího personálního obsazení.

2.4 Potřeby

Každý zaměstnavatel, s jakoukoliv právní formou a zaměřením, usiluje o co největší výkonnost svých zaměstnanců. Jelikož loajalita zaměstnance ke svému zaměstnavateli je jedním z pilířů této výkonnosti, je třeba loajalitu upevňovat formou motivace, která by vedla k naplnění cílů a potřeb jeho zaměstnance. Jestliže dlouhodobě dochází k jejich nenaplnění, dochází u zaměstnance k frustraci, která ve svém důsledku snižuje jeho výkonnost. Frustrace může být v některých případech nejen iniciátorem psychických zdravotních problémů, ale rovněž i těch biologických.

„Dnes už je uspokojivě prokázáno, že součástí vnitřního uspokojení lidské bytosti jsou nejen fyziologické, ale také psychologické potřeby. Lze je považovat za nedostatky, které musí být optimálně naplněny, aby nenastala nemoc a subjektivní strádání. Lze je nazvat základními nebo biologickými a přirovnat je k potřebě soli, vápníku nebo vitamínu D, protože:

- a) deprivovaný člověk neustále touží po jejich uspokojení,*
- b) nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, člověk chřadne a je nemocný,*
- c) uspokojení těchto potřeb má léčivý účinek, vyléčí chorobu související s deficiencí,*
- d) u zdravých (uspokojených) lidí se tyto deficiencie nevyskytují.“⁸*

Hierarchii lidských potřeb přehledně seřadil americký psycholog Abraham H. Maslow. Postupoval od nižších potřeb k vyšším a vycházel z předpokladu, kdy bez naplnění těch nižších, nelze uspokojovat potřeby vyšší. Na nejnižší úrovni lidských potřeb jsou podle Maslowa takové, které udržují fyziologické funkce, tedy například dýchání, pití nebo příjem potravy. Na druhém místě pomyslné pyramidy uvádí potřebu bezpečí. Dále je podle něj na třetí úrovni potřeba sounáležitosti a lásky. A konečně na čtvrtou příčku dosazuje sebeúctu. Tyto čtyři úrovně potřeb nazývá nedostatkovými. Poslední, pátou a nejvyšší potřebu, je seberealizace, kterou definuje jako potřebu růstovou. Potřeba seberealizace je potřebou využití vlastního potenciálu a v extrémních případech může být i silnější, než primární, biologické potřeby. Známe mnoho případů sebeobětování pro dosažení vyšších cílů.

⁸MASLOW, A. H., *O psychologii bytí*.. str. 208-209

„Potřeby jsou uspořádány od základních (biologických) až po nejvyšší (potřeby sebeaktualizace či růstu – growth needs). Principem uspořádání je „psychická naléhavost“: vyšší potřeby vystupují, až když jsou alespoň do jisté míry uspokojeny potřeby nižší, ale existují také určité výjimky (například historické příklady umělců, kteří preferovali tvoření i v situacích hmotné nouze a existenční nejistoty).“⁹

Nyní, po definování použitých termínů, se pokusím vyjasnit vzájemný vztah motivace a loajality zaměstnanců obchodu a služeb k jejich zaměstnavateli. Jelikož můžeme motivaci zaměstnance dále rozdělit do dvou skupin, zaměříme se na každou skupinu zvlášť. Na jedné straně se jedná o finanční motivaci a na straně druhé o motivaci nefinanční. Obě mají své nezastupitelné opodstatnění. Je ovšem důležité kompetentně určit a vyhodnotit vhodnost jejich využití v praxi.

2.4.1 Finanční motivace

Finanční odměna je nejrozšířenější formou motivace pracovníků a je zcela nezbytná pro udržení funkčního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Za vykonanou práci je zaměstnanec odměněn konkrétním objemem finančních prostředků, jimiž svobodně disponuje dle jím stanovených priorit a odpovídajících ekonomických možností. Prostřednictvím nich si zajišťuje potravu, ošacení, ubytování a různé produkty a služby spojené s jeho vlastní existencí. Za poskytnuté finanční prostředky si rovněž může obstarávat vzdělání nebo zábavu. Finančními prostředky uspokojuje část svých nedostatkových potřeb, a vyžadují-li to okolnosti, pak i část potřeb svých blízkých. Případně si z přebytků poskytnutých finančních prostředků vytváří rezervu pro dobu, kdy nebude schopen své povolání z jakéhokoliv důvodu vykonávat, aby mohl své potřeby i nadále uspokojovat. Takovýto způsob motivace je ve zmíněném vztahu bezesporu jedním z neúčinnějších způsobů k zajištění loajality a s ní spojené výkonnosti zaměstnance ve vztahu k zaměstnavateli.

Pokud zaměstnanec z obdržených finančních prostředků není dlouhodobě schopen uspokojovat v předchozím odstavci zmiňované potřeby, a zároveň zaměstnavatel není schopen či ochoten tyto prostředky zaměstnanci zajistit, je zaměstnanec nucen si finanční prostředky obstarat nějakým jiným způsobem. Takové způsoby, které jsou legální, a nespádají do trestněprávní roviny, mohou být minimálně tři. Já se je v následujícím textu pokusím co nejstručněji, avšak co možná nejpřesněji popsat.

⁹NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*. str. 404

2.4.1.1 Způsoby naplnění finančních potřeb

Prvním způsobem může být změna zaměstnavatele. Tato forma však způsobí oběma stranám větší nebo menší komplikace, případně i nežádoucí stres. Pro zaměstnance takový krok znamená zajištění si nového pracovního vztahu, který nejen finančně, ale i odbornostně odpovídá jeho požadavkům a zájmům. Následně pro něj vzniká v novém zaměstnání značná nejistota. Jedná se o nejistotu plynoucí z nově uzavřené pracovní smlouvy, na jejímž základě začíná platit ochranná lhůta. Tato lhůta novému zaměstnavateli umožňuje po dobu maximálně tří respektive šesti měsíců (šest měsíců může zaměstnavatel uplatnit dle zákoníku práce u vedoucích pracovníků) ukončit pracovní poměr, bez udání důvodu a odstupného, ze dne na den. Zaměstnanec se tak může ocitnout bez zaměstnání i bez finančních prostředků. Na druhou stranu je zaměstnavatel nucen hledat nového, kompetentního pracovníka, kterého je následně nucen zaškolit nejen v provozu, nýbrž i v rámci různých bezpečnostních předpisů, vztahujících se k výkonu povolání. Nedílnou součástí výměny zaměstnance jsou administrativní úkony, které jsou spojeny s ukončením pracovního vztahu, a rovněž tak i se vznikem vztahu nového. Tyto úkony jsou taktéž povinností zaměstnavatele. Pro obě strany je tedy nastala situace zcela nekomfortní, a jak jsem se již zmínil, i stresující.

Druhým způsobem opatření si chybějících finančních prostředků, je pro zaměstnance možnost sjednání si další pracovní činnosti. Tato činnost může být vykonávána formou takzvaných přesčasů u stávajícího zaměstnavatele. Další možností je doplňková činnost u jiného zaměstnavatele. U obou způsobů však v delším horizontu naráží zaměstnanec na své fyzické i psychické limity. Dochází u něj k přetěžování a následně k únavě i s možností vyčerpání organismu. U druhého způsobu, kdy jsou přesčasy realizovány u alternativního zaměstnavatele, vyvstává otázka zmíněné loajality, kterou zaměstnanec, a to i nevědomě, musí rozdělit mezi více subjektů. Tento efekt je však pro stávajícího, primárního zaměstnavatele zcela nežádoucí, a je třeba ho z jeho pohledu eliminovat. To lze v tomto ohledu pouze v okamžiku, kdy je zaměstnavatel schopen a ochoten požadované prostředky zaměstnanci zajistit, přičemž zároveň odpovídají výkonu zaměstnance a možnostem zaměstnavatele.

Jako třetí způsob uvedu nefinanční formu motivace, která umožňuje následný růst té finanční. Jedná se o zvyšování odbornostní kvalifikace a s ní spojený kariérní postup zaměstnance s možností vyššího finančního ohodnocení. Tento způsob se jeví jako oboustranně výhodný a zároveň značně efektivní. Odbourává nevýhody předchozích dvou řešení. Nelze ho však využít ve všech případech a na všech úrovních pracovních pozic. Překážkou mu může být i mentální úroveň zaměstnance nebo jeho neochota ke změně. Uvedený způsob je také omezen limity, které jsou tvořeny pracovní hierarchií ve vnitřní struktuře podniku. Limity jsou dány například maximálním počtem pozic úzce specializovaných pracovníků, respektive pozic vedoucích zaměstnanců.

Existují také podniky, které k naplňování své činnosti nepotřebují odbornostní růst zaměstnanců, jelikož se jedná o pracovní činnosti obecného charakteru. Například jde o úklidové firmy o malém počtu zaměstnanců.

2.4.1.2 Nefinanční motivace

Nefinanční motivace zaměstnance je druhou, a díky četným vědeckým studiím víme, že rovněž zcela nezbytnou formou motivace. Je nedílnou součástí uspokojování potřeb zaměstnance a hraje nezaměnitelnou úlohu právě ve vývoji loajality zaměstnance k zaměstnavateli. Jak tedy naplňovat neustále se měnící potřeby zaměstnance, jež se vyvíjejí na základě společenských změn, které na něj činí specifický tlak? Tlak spojený s potřebou naplnění individuálních potřeb, včetně udržení si společenského statutu.

Nutkání nebo potřeba směřuje ke svému vlastnímu odstranění. Usiluje jen skončení, o svůj vlastní zánik, směřuje ke stavu ne-chtění. Dovedeno do krajnosti, usiluje o konec v souladu s Freudovým pudem smrti.¹⁰

Nefinanční motivace má mnoho forem a aspektů. Různé druhy nefinanční motivace nás provází od narození a je nám tudíž nejbližší a nejpřirozenější. Zároveň je velice efektivní. Z vlastních životních zkušeností známe ten těžko popsatelný, libý pocit, kdy jsme chváleni někým, komu důvěřujeme, nějakou námi uznanou autoritou. Není důležité, zda se jedná o rodiče nebo později o učitele, či vedoucího zájmového kroužku. Taková pochvala v nás vyvolává pocit užitečnosti a vytváří nutkání k pokračování v činnosti, za kterou jsme momentálně chváleni. Případně nás motivuje ji opakovat, vylepšovat a dokonce i překonávat. Stejný interpersonální princip platí i ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy onou autoritou je náš nadřízený. Pouze způsob pochvaly nebo odměny je transformován do formy zaměstnaneckých pochval, odměn a benefitů, taktéž do participace na rozhodování v různých stupních produkce firmy. Pro naši potřebu uvedu několik druhů a způsobů poskytovaných benefitů či odměn, některé jsou součástí mého výzkumu.

- Služební vůz
- Služební telefon
- Home Office (kancelářská práce z prostředí domova)
- Sick days (zaměstnavatelem placené zdravotní volno)
- Vzdělávání se v oboru
- Vzdělávání se mimo obor
- Prodloužení dovolené na zotavenou
- Náhradní volno
- Pružná pracovní doba
- Firemní rekreace
- Firemní stravování

¹⁰MASLOW, A. H., 2014. *O psychologii bytí*. str. 87

2.4.1.3 *Negativní motivace*

Další formou finanční i nefinanční motivace, je motivace negativní. Jak už z pojmenování vyplývá, jedná se o formu záporné motivace nebo chceme-li, o druh trestu. U finančního ohodnocení lze při nedostatečném výkonu zaměstnance použít snížení finančních odměn, obvykle poskytovaných k základní mzdě. U nefinančního způsobu negativní motivace lze například využít ústního pokárání zaměstnance, případně u hrubších nedostatků může zaměstnavatel zaměstnanci doručit vytýkací dopis, jakožto předstupeň možné výpovědi ze zaměstnaneckého poměru. Negativní způsob motivace však není součástí mého výzkumu, a tudíž se jím nebudu podrobněji zabývat ani v teoretické části bakalářské práce.

2.4.1.4 *Vliv různých druhů motivace na loajalitu*

Otázkou však zůstává, co nastane v okamžiku, kdy finanční prostředky, jež zaměstnanec obdrží, reálně dostačují nebo dokonce převyšují úroveň nutnou pro zajištění jeho hmotných potřeb a nehmotné potřeby zůstanou zaměstnavatelem opomenuty? Jak pevná bude zaměstnancova loajalita vůči zaměstnavateli bez naplňování jeho nehmotných potřeb? Jakým způsobem může zaměstnavatel uspokojovat nehmotné, avšak neméně důležité potřeby zaměstnance? Jak velký vliv má nefinanční motivace na loajalitu zaměstnance? Jak velký vliv má finanční motivace na loajalitu zaměstnance ke svému zaměstnavateli? Jak zabránit demotivujícím faktorům? Toto jsou některé otázky, na které bych rád svým výzkumem, a jeho následným vyhodnocením, pomohl nalézt vhodný způsob metody, pro snazší určení zaměstnaneckých potřeb.

3 Specifikace výzkumu

Pro výzkum jsem stanovil čtyři předpoklady, které se pokusím vyhodnotit sběrem dat získaných na cílové skupině třiceti pěti zaměstnanců referenční firmy, podnikající v telekomunikačních službách. Jedná se o technické, administrativní i obchodní profese, pro jejichž činnost je nezbytně nutný přímý kontakt se zákazníky. Jako metodu výzkumu jsem zvolil sběr dat pomocí tištěného dotazníku. Konkrétně se jedná o dotazování formou Likertovy škály za pomoci dvaceti pěti uzavřených otázek, které jsem doplnil třemi otázkami otevřenými. Pro vyhodnocení dotazníku vyžiji tabulkového programu Excel. Následným výsledkům zmíněného dotazníku, tedy analýzou odpovědí v něm obsažených, chci za pomoci grafického zobrazení vizuálně shrnout postoje zkoumaných subjektů. Získané odpovědi vyhodnotím a v závěru své práce navrhnu další postup při provádění následného výzkumu.

3.1 Čtyři předpoklady a související otázky

K výše zmíněným předpokladům, jež nyní uvedu, následně v další části bakalářské práce přiřadím i konkrétní otázky určené pro jejich vyhodnocení. V další části práce vysvětlím, proč jsem otázky takto formuloval a co očekávám od jejich vyhodnocení na základě získaných odpovědí oslovených respondentů.

3.1.1 Zdůvodnění formulovaných předpokladů

První předpoklad, který, budu ověřovat, zní: *Finanční motivace má pozitivní vliv na loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli.*

U tohoto předpokladu jsem použil k ověření pouze pět otázek, jelikož je limitován způsobem motivace, která má binární charakter. V podstatě je finanční ohodnocení dostatečné nebo nedostatečné. Nepřihlíží se ke způsobu vyplácení mzdy, zda probíhá převodem na účet či v hotovosti. Jedinou změnou může být četnost jejího vyplácení. V takovém případě se však jedná o způsob nefinanční motivace, případně o způsob hybridní.

Druhý předpoklad zní: *Poskytnutí více způsobů nefinanční motivace zaměstnanci má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.*

Pro ověření tohoto předpokladu jsem zvolil nejvíce otázek, jelikož nefinanční motivace má mnoho podob, včetně různých skrytých forem. Jak jsme si už dříve vyjasnili, může se jednat například o způsob přidělování práce, délku dovolené, slovní ocenění pracovního výkonu a mnoho dalších motivačních způsobů. Jednotlivé otázky jsem formuloval za účelem určení nejatraktivnějšího benefitu a zároveň pro vyhodnocení jeho nejefektivnějšího využití v kombinaci s motivací finanční.

Třetí předpoklad zní: Vyšší věková kategorie zaměstnance má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.

Dalším aspektem mého výzkumu je vztah věkové kategorie zaměstnance a jeho loajalitu k zaměstnavateli. Pokusil jsem se ho ověřit otázkami určenými pro třetí předpoklad. S rostoucím věkem přibývá i životních a pracovních zkušeností, které mohou být pro zaměstnance jak pozitivní, tak i negativní. Díky těmto zkušenostem bývá loajalita starších a zkušenějších zaměstnanců vůči zaměstnavateli vyšší. Neopomenutelným důvodem vyšší míry loajalitu bývá i faktor, který s přibývajícím věkem zaměstnance způsobuje klesající úroveň možnosti uplatnění na trhu práce.

A poslední, čtvrtý předpoklad zní: Důvěra zaměstnance ve firemní strategii má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.

V předchozích kapitolách jsem psal o přímé úměře mezi získáním důvěry a přijetím autority. S těmito atributy je spojen i třetí atribut, loajalita. Položením dotazů, obsažených v dotazníku, jsem zjišťoval úroveň důvěry zaměstnanců ke svým nadřízeným, potažmo celé referenční firmě. Na základě vyhodnocení zodpovězených dotazů jsem posuzoval míru identifikace zaměstnanců se svým zaměstnavatelem.

3.2 Zdůvodnění položených otázek a jejich vyhodnocení

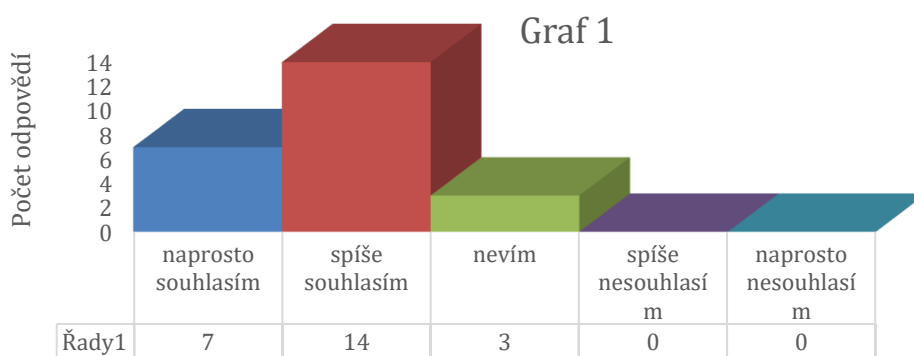
Formulací otázek, jež jsem zvolil, se pokusím na základě vyhodnocení poskytnutých odpovědí potvrdit své závěrečné tvrzení, které vychází z mé osobní zkušenosti s vedením firmy. Ke každému z předpokladů jsem přiřadil jednu nebo více otázek. Žádnou z otázek jsem neformuloval, jako lži otázku, jelikož v tomto druhu výzkumu ji nepovažuji za potřebnou.

Jednotlivé otázky nyní představím a podrobněji specifikuji krátkým komentářem. Zároveň je označím velkým písmenem T a číslicemi od 1 do 4, které přiřazují otázky ke konkrétním předpokladům. Ke každé z nich následně připojím grafické vyhodnocení odpovědí respondentů pro snazší a přehlednější orientaci ve výsledných preferencích.

První otázka zní:

T3 Přináší vám současné zaměstnání uspokojení?

U této otázky jsem se pokusil potvrdit existenci vzájemného vztahu mezi

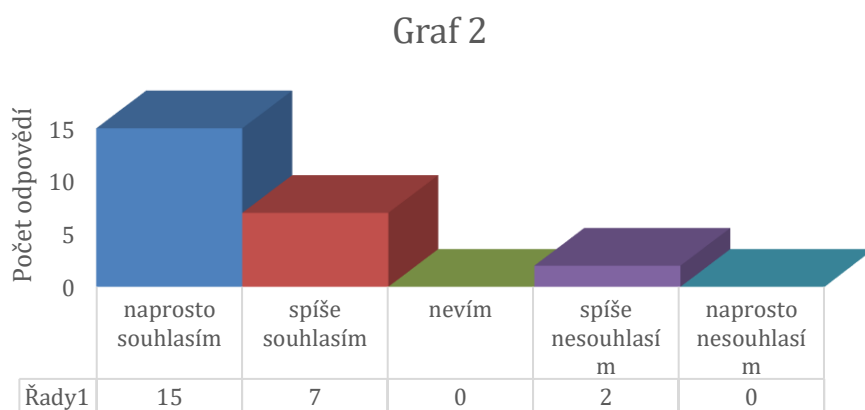


věkem zaměstnance a jeho loajalitou k zaměstnanci. Jelikož s přibývajícím věkem přibývá i životních zkušeností, a to jak kladných, tak i záporných, vytváří si na jejich základě zaměstnanec pozitivní nebo negativní vazbu ke svému zaměstnavateli. Pokud je taková vazba negativní, zvyšuje se pravděpodobnost nárůstu zaměstnancovy nespokojenosti, jenž je doprovázena poklesem loajality a s tím spojeným poklesem výkonnosti práce. V neposlední řadě se ze strany zaměstnance rovněž zvyšuje předpoklad možného rozvázání pracovního poměru. U této otázky převažovala naprostá většina kladných odpovědí, bez ohledu na věk zaměstnance. Mohu tedy uvést, že takto formulovaný dotaz není pro můj předpoklad relevantní. Nicméně, díky obecné formulaci, jsem se rozhodl pro následný výzkum otázku zachovat.

Druhá otázka zní:

T2, T4 Reaguje ochotně váš nadřízený na vaše pracovní dotazy?

Touto otázkou jsem zjišťoval korelaci mezi loajalitou zaměstnance a jeho participací na rozvoji firemních produktů. Jestliže zaměstnancovy dotazy bývají nadřízeným oslyšeny, nastává riziko jeho možné frustrace z pocitu postradatelnosti. Naopak, pokud se zaměstnanci dostává adekvátních odpovědí, jedná se o jistou formu vzdělávání v oboru. Zároveň se cítí být součástí týmu, přičemž jeho loajalita k zaměstnavateli má pozitivní vývoj. U referenční firmy drtivě převažovali souhlasné odpovědi.

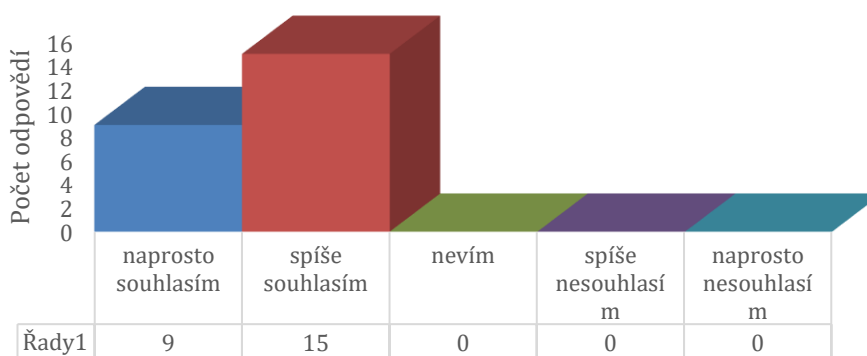


Třetí otázka zní:

T3 Rozumíte své práci?

Třetím dotazem, podobně jako u prvního, jsem hledal potvrzení souvztažnosti výše věku zaměstnance, a s tím spojených pracovních zkušeností, a jeho loajalitou k zaměstnavateli, který si je oněch zkušeností vědom. Zaměstnanec z těchto důvodů ohodnocuje, ať finančně nebo formou benefitů a pochval. Zaměstnanec se tak utvrzuje ve své kompetentnosti a nezaměnitelnosti, z čehož plyne i jeho vyšší loajalita k zaměstnavateli. Rovněž tento dotaz, obdobně jako dotaz první, byl naprostou většinou respondentů zodpovězen kladně. Je tedy i ze stejných důvodů způsobem irelevantní. Tento dotaz, na rozdíl od prvního, pro následný výzkum nepoužiji.

Graf 3

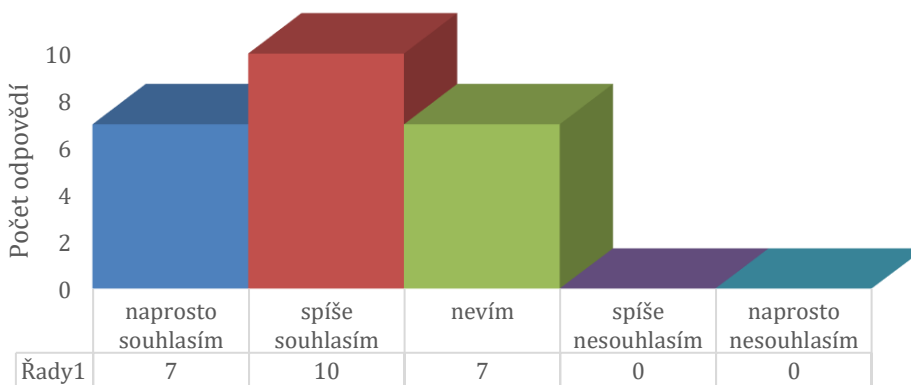


Čtvrtá otázka zní:

T2 Poskytuje vám zaměstnavatel možnost vzdělání v oboru?

Jednou z forem nefinanční motivace, jak jsem již dříve psal, je poskytování takzvaných benefitů. Pro čtvrtý dotaz jsem si vybral jeden z nich, konkrétně možnost vzdělávání zaměstnance v jeho oboru. Jelikož se jedná o jeden z mnoha možných způsobů nefinanční motivace, ověřoval jsem zde spíše četnost kladných odpovědí respondentů, projevujících zájem o tento benefit, pro potřebu praktického využití ze strany zaměstnavatele.

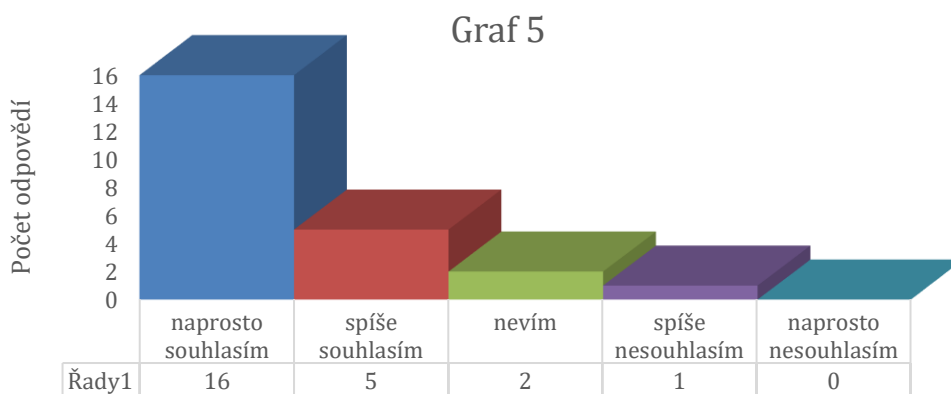
Graf 4



Pátá otázka zní:

T4 Jsou pracovní vztahy ve vašem zaměstnání založeny na spolupráci?

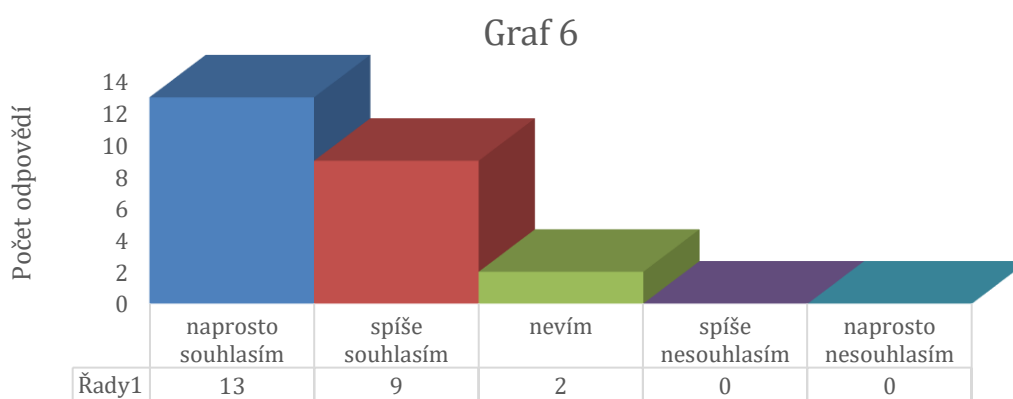
Vzájemná a kvalitní spolupráce v pracovním kolektivu je jedním z nezbytných pilířů, nesoucím výkonnost a efektivitu práce zaměstnanců. V pátém dotazu jsem se pokusil ověřit, zda je spolupráce mezi zaměstnanci firmy, u které jsem výzkum prováděl, na dobré úrovni. Pokud by tomu tak nebylo, je třeba poskytnout zaměstnavateli taková doporučení, která by vedla k nápravě nežádoucího stavu.



Šestá otázka zní:

T2, T4 Máte od nadřízeného dostatek informací k výkonu svého povolání?

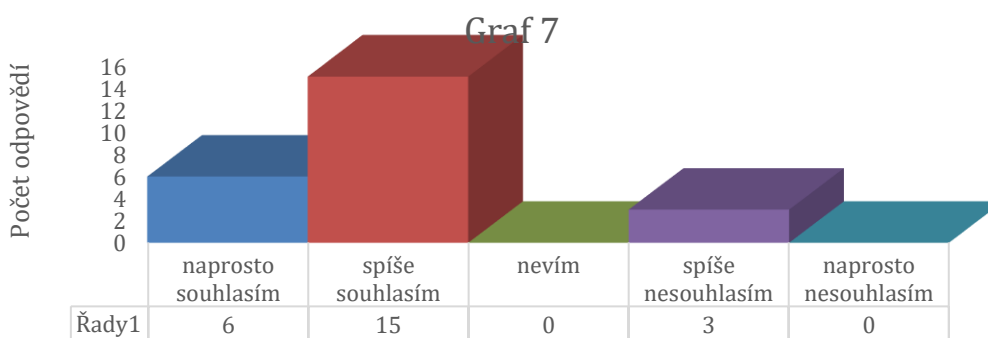
U šesté otázky, podobně jako u té druhé, jsem ověřoval vzájemný vztah mezi možnostmi vzdělávání zaměstnance v oboru a jeho loajalitou k zaměstnavateli. Dále pak vztahem mezi důvěrou zaměstnance ve svého zaměstnavatele, vznikající na základě zaměstnavatelem poskytovaných informací a zaměstnancovou loajalitou k zaměstnavateli.



Sedmá otázka zní:

T2, T3, T4 Pracujete u svého zaměstnavatele i z jiných důvodů, než finančních?

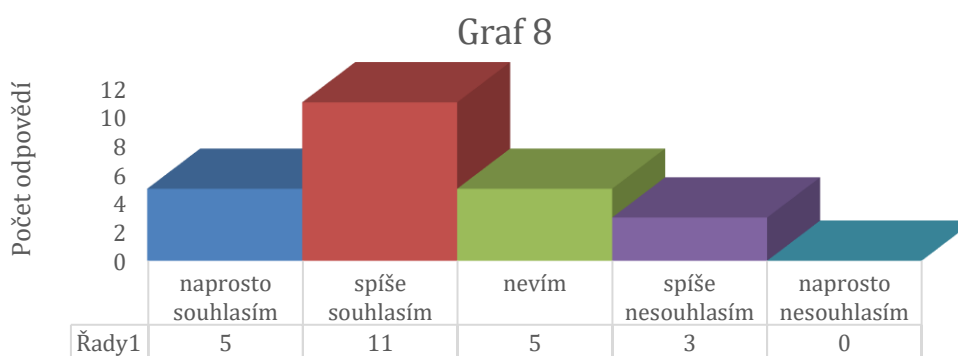
Takto formulovaný, do široka rozevřeným dotazem, jsem se pokusil získat informaci, ze které by bylo možné zjistit, zda a kolik zaměstnanců konkrétní firmy je vůči svému zaměstnavateli loajálních i z jiných, než finančních důvodů. Ne finanční motivace je silným stabilizačním prvkem vedoucím ke zpevnění loajality zaměstnance ke svému zaměstnavateli. V případě zvýšeného počtu negativních odpovědí na položenou otázku, by riziko spojené se zvýšenou pravděpodobností možné, nežádoucí fluktuace zaměstnanců bylo značně vysoké. Zaměstnancova loajalita vůči zaměstnavateli je nižší, pokud je opřena pouze o finanční motivaci. Takového zaměstnance bývá snazší získat konkurenční firmou. S trochou nadsázky lze použít sloganu: „Vyšší bere!“ Tento dotaz však v následném výzkumu již nepoužiji, jelikož slovní spojení „jiné důvody“ je příliš obecné a tudíž má malou vypovídající hodnotu.



Osmá otázka zní:

T3, T4 Cítíte se být důležitým článkem vaší firmy?

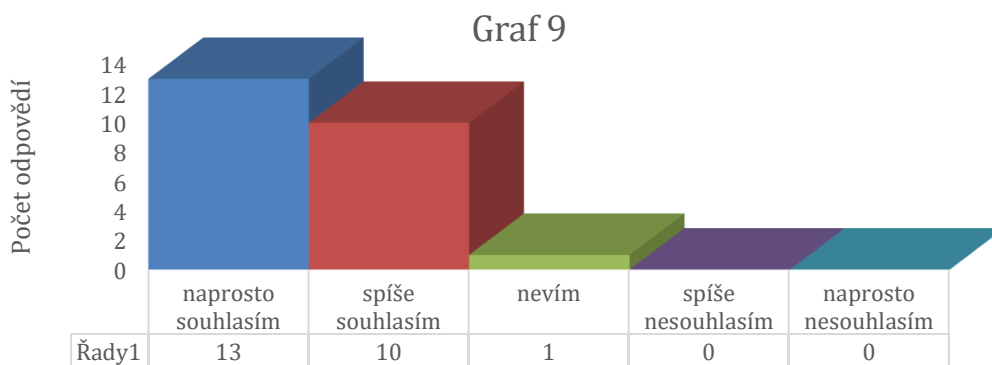
Tato otázka cílila na pocit důležitosti, nezbytnosti a nezaměnitelnosti zaměstnance pro svého zaměstnavatele. Tento pocit je jedním z nejvýznamnějších iniciátorů vzniku a následného růstu zaměstnanecké loajality. Pokud by se u respondentů vyskytovala zvýšená četnost negativních odpovědí, doporučil bych zaměstnavateli nápravu v přístupu k zaměstnancům. Zejména pak větší informovaností o budoucí strategii a směřování firmy, včetně možnosti kladení dotazu zaměstnanců a poskytování odpovídajících odpovědí. Tím by došlo i k nápravě, tedy k získání onoho pocitu důležitosti zaměstnance ve firemní struktuře.



Devátá otázka zní:

T2, T3, T4 Jste hrdý/á na firmu, pro kterou pracujete?

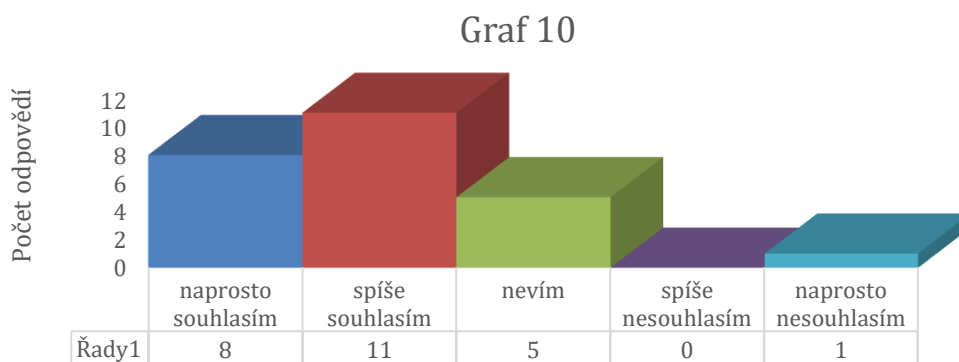
Tak, jako u předchozího dotazu, jsem ověřoval komplexní postoj zaměstnance ke svému zaměstnavateli. Pozitivní identifikace zaměstnance s firemní značkou či produktem je součástí důvěry zaměstnance ve firemní strategii. Jak jsem se již zmínil, důvěra zaměstnance ve svého zaměstnavatele je neoddělitelnou součástí zaměstnancovy loajality. Pokud tuto důvěru zaměstnanec ztratí, mizí s ní i jeho loajalita.



Desátá otázka zní:

T1, T2 Pomáhá vám nadřízený řešit osobní problémy?

Položeným dotazem jsem zjišťoval, zda jsou uspokojovány finanční i nefinanční potřeby zaměstnance v mimopracovní oblasti. Pocit spoluúčasti zaměstnavatele s osobními problémy zaměstnance je pro zaměstnance známkou navázání užšího vztahu s nadřízeným. Tento dotaz jsem se do dotazníku následného výzkumu rozhodl nezařazovat z důvodu nadbytečnosti.

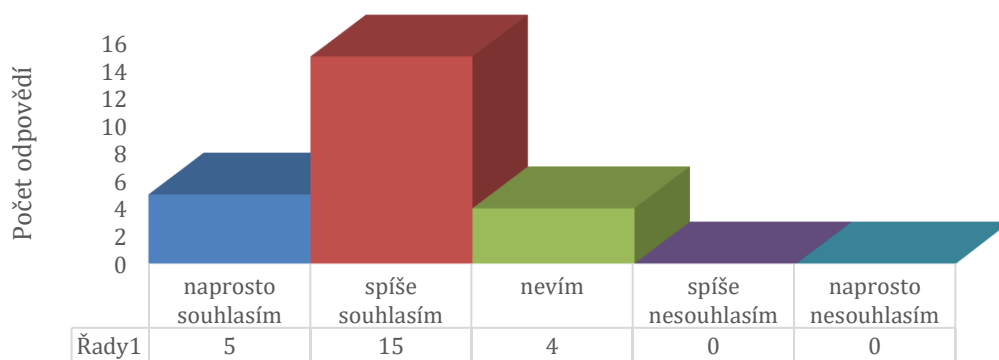


Jedenáctá otázka zní:

T1 Jste za svou práci dostatečně finančně ohodnocen/á?

Tento, dá se říci, kontrolní dotaz, měl za cíl vyhodnotit zaměstnancovo subjektivní vnímání zaměstnavatelem poskytované mzdy za vykonanou práci. Zda je z pohledu zaměstnance mzda adekvátní či neodpovídá jím vykonané práci. Ani takto formulovanou otázku pro svůj následný výzkum nepoužiji.

Graf 11

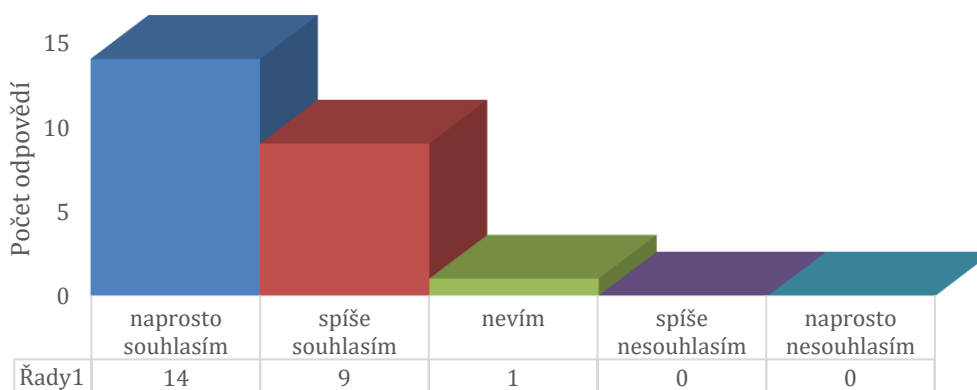


Dvanáctá otázka zní:

T3, T4 Jste ochoten/na řešit krizovou situaci ve firmě i ve svém volném čase?

Při vyhodnocování dvanácté otázky jsem hledal spojení mezi věkem zaměstnance a jeho ochotou být nápomocen při řešení krizových situací ve firmě i mimo jeho pracovní dobu. Tato ochota je totiž přímo úměrná zaměstnancově loajalitě k zaměstnavateli. Rovněž tak jsem tímto dotazem ověřoval důvěru zaměstnance v zaměstnavatele, zejména důvěru v následné, řádné ohodnocení zaměstnance za nadstandardní přístup k řešení vzniklých problémů. U referenční firmy drtivá většina respondentů odpověděla kladně. Záporná odpověď nebyla žádná a pouze jedna byla neutrální. Ze zjištěného jednoznačně vyplývá vysoká vysoká míra identifikace zaměstnanců se svou firmou.

Graf 12

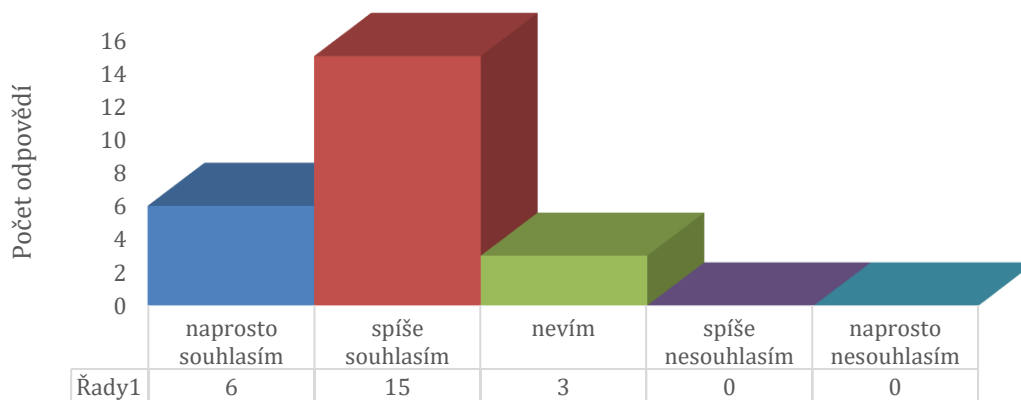


Třináctá otázka zní:

T3, T4 V případě potřeby pracujete i mimo zavedený postup?

Rovněž u této otázky jsem se snažil posoudit třetí a čtvrtý předpoklad, jako u otázky předchozí. Zdůvodnění je tudíž obdobné, jako u otázky předcházející. Výsledky odpovědí jsou podobné, jako u předcházející otázky.

Graf 13

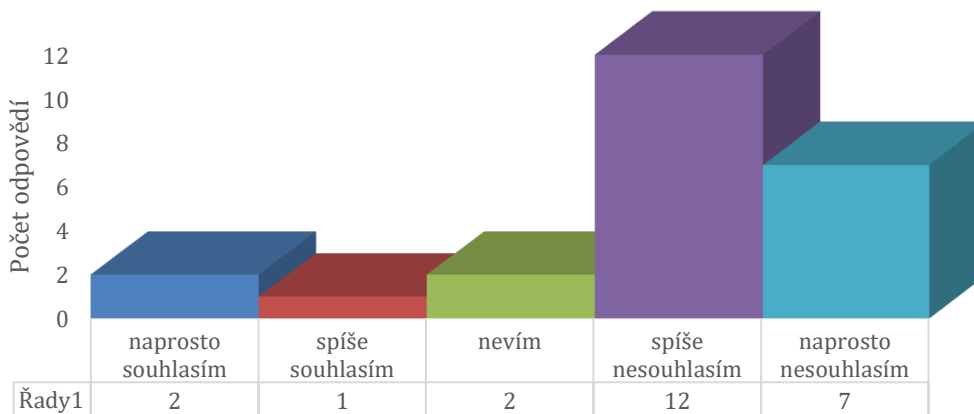


Čtrnáctá otázka zní:

T3 Cítíte se ohrožen/a ztrátou pracovního místa?

Formulováním tohoto dotazu jsem chtěl ověřit třetí předpoklad, u kterého jsem očekával vyšší míru pocitu ohrožení ze ztráty zaměstnání u věkově starších respondentů spojenou s jejich obtížnějším uplatněním na trhu práce, obzvláště pak žen. Výsledek byl tudíž do značné míry pro mne překvapující. Většina odpovědí byla totiž negativní, bez ohledu na věk a pohlaví. Tuto otázku jsem se rozhodl v následném výzkumu nepokládat.

Graf 14

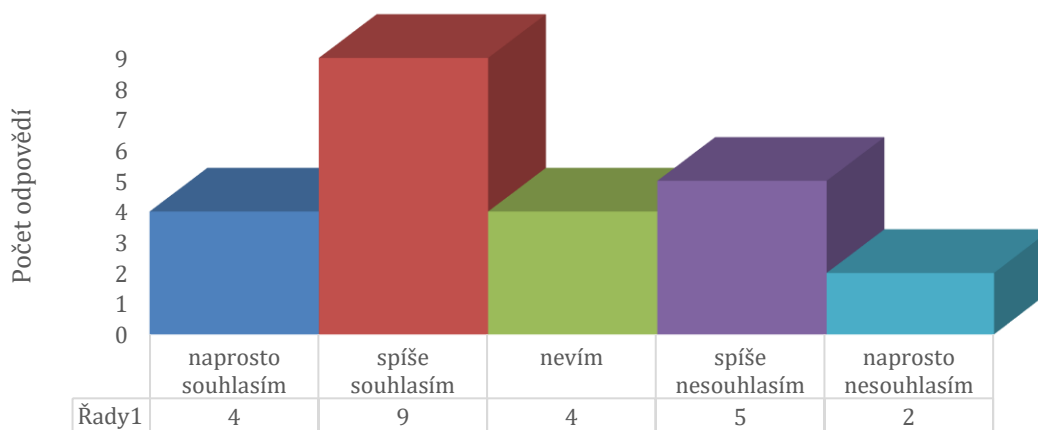


Patnáctá otázka zní:

T1 Změnil/a byste zaměstnavatele, pokud by vám jiný nabídl vyšší mzdu?

Jednoznačnost a přímost takto zvolené otázky, obdobně jako u otázky číslo

Graf 15



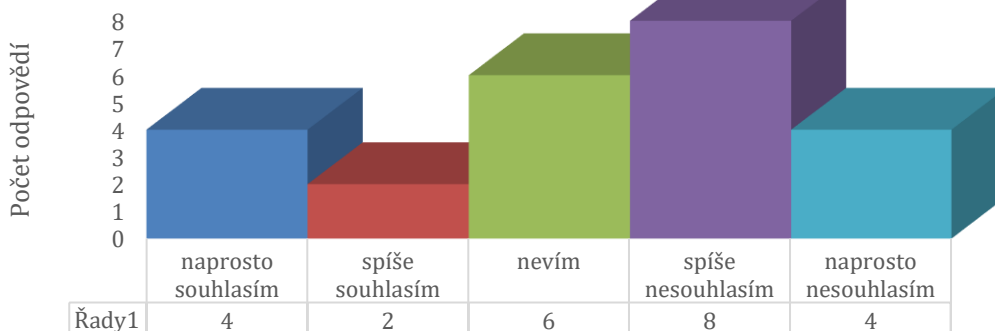
jedenáct, poskytla na základě odpovědí respondentů zcela jasnou odpověď na vliv a sílu finanční motivace na loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli. Nadpoloviční většina respondentů na takto položenou otázku odpověděla neutrálně nebo dokonce kladně. Je tedy zjevné, že finanční motivace je velmi silná a potvrzuje se tím první předpoklad. Takto formulovaný dotaz, bez přesnější specifikace výše nabízené mzdy, v následném výzkumu již nepoužiji.

Šestnáctá otázka zní:

T2 Změnil/a byste zaměstnavatele, pokud by vám jiný nabídl delší dovolenou?

Tímto dotazem jsem se pokusil ověřit vliv nefinanční motivace na loajalitu zaměstnance. Naopak u této otázky, než u té předchozí, je významná část odpovědí respondentů neutrální, až záporná. Mohu tedy učinit závěr, který konvenuje s odpověďmi na polootevřenou otázku číslo dvacet sedm, u které zvýšený počet dní řádné dovolené na zotavenou, který by byl důvodem ke změně zaměstnavatele, činí 62. Riziko rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance z tohoto důvodu, je u referenční firmy poměrně nízké. Ze stejné příčiny, jakou předchozí otázky, ani tato nebude zařazena do následného výzkumu.

Graf 16

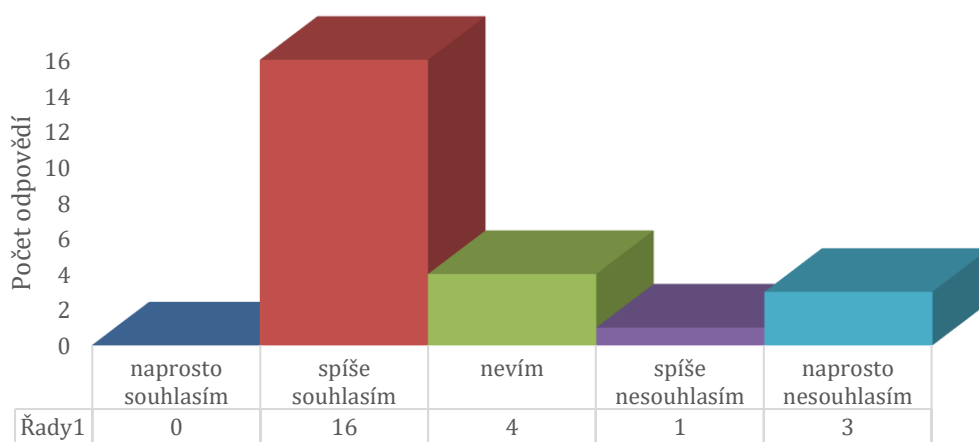


Sedmnáctá otázka zní:

T4 Stanovuje vám nadřízený zcela jednoznačně pracovní náplň?

Jednoznačnost určování pracovní náplně zaměstnavatelem je jednou z více možných způsobů získávání důvěry zaměstnance k zaměstnavateli. Dříve jsem již akcentoval přímou úměru mezi důvěrou a loajalitou zaměstnance. U referenční firmy jsem pro danou otázku zaznamenal naprostou převahu kladných odpovědí respondentů, z čehož vyplývá pozitivní informace ve prospěch zaměstnavatele. Důvěra zaměstnanců referenční firmy ve svého zaměstnavatele je v tomto případě vysoká.

Graf 17

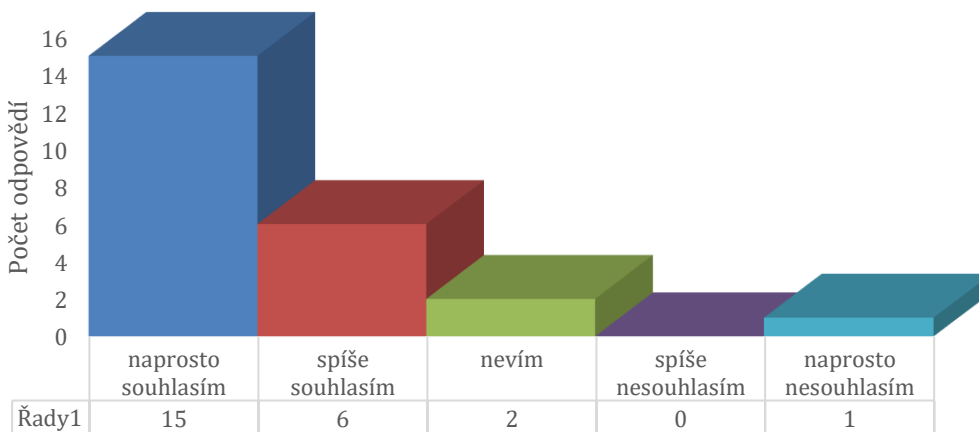


Osmnáctá otázka zní:

T4 Důvěřujete vašemu nadřízenému?

U obdobného dotazu, jako u toho předchozího, jsem zaznamenal i obdobné výsledky. Je tedy jakousi verifikací verifikovaného. Mohu zde tudíž učinit i podobný závěr.

Graf 18

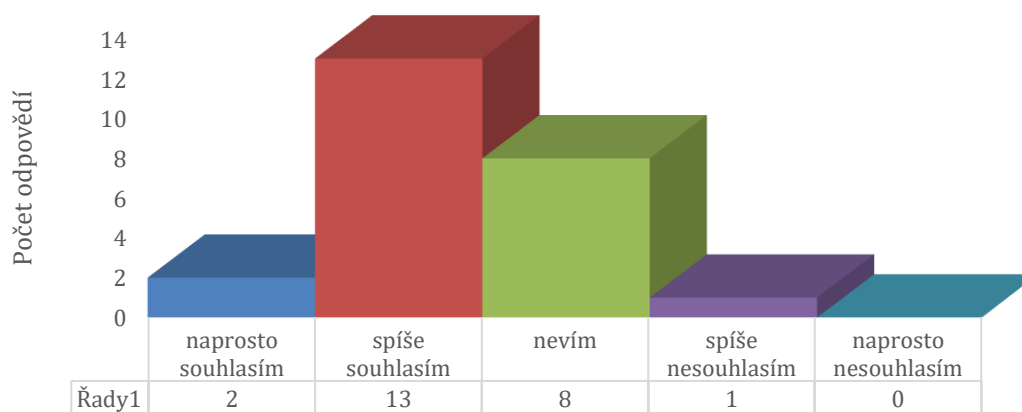


Devatenáctá otázka zní:

T1 Jste spokojený/á se svou mzdou?

Otázka je opět, podobně jakou ostatních souvisejících s finančním ohodnocením, zcela prostá. Můj jediný záměr byl potvrzení výsledků předchozích, na stejné téma kladených dotazů. Odpovědi jednotlivých respondentů jsem porovnal s jejich předchozími a nenalezl mezi nimi markantnější odchylky či změnu postoje.

Graf 19

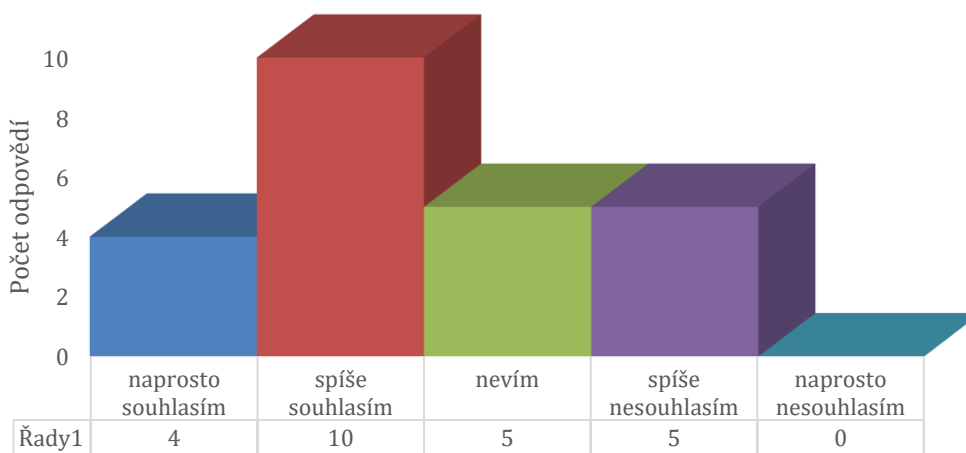


Dvacátá otázka zní:

T2 Jste spokojený/á s délkou vaší dovolené?

Položením tohoto dotazu jsem zjednodušil formu otázky číslo šestnáct. Zde se ovšem na základě analýzy odpovědí objevuje význam délky řádné dovolené pro utváření pocitu uspokojování potřeb zaměstnanců.

Graf 20

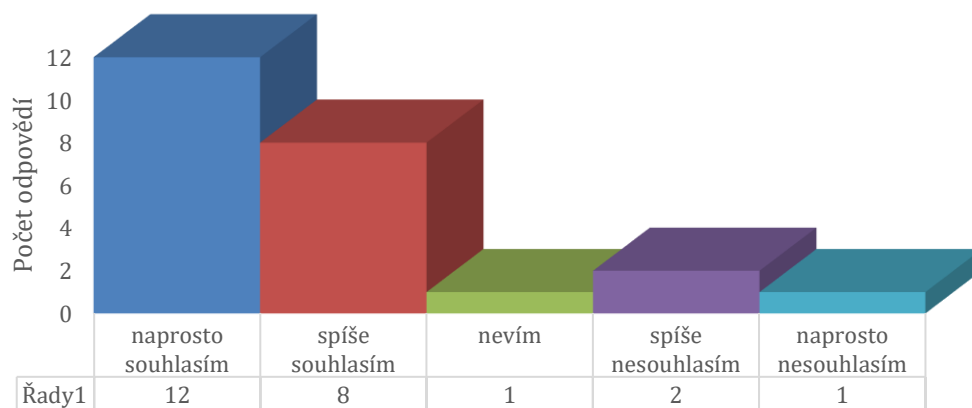


Dvacátá první otázka zní:

T2 Vyhovuje vám čas začátku vaší pracovní doby?

Důvodem pro vytvoření tohoto dotazu byla potřeba zajištění zpětné vazby

Graf 21



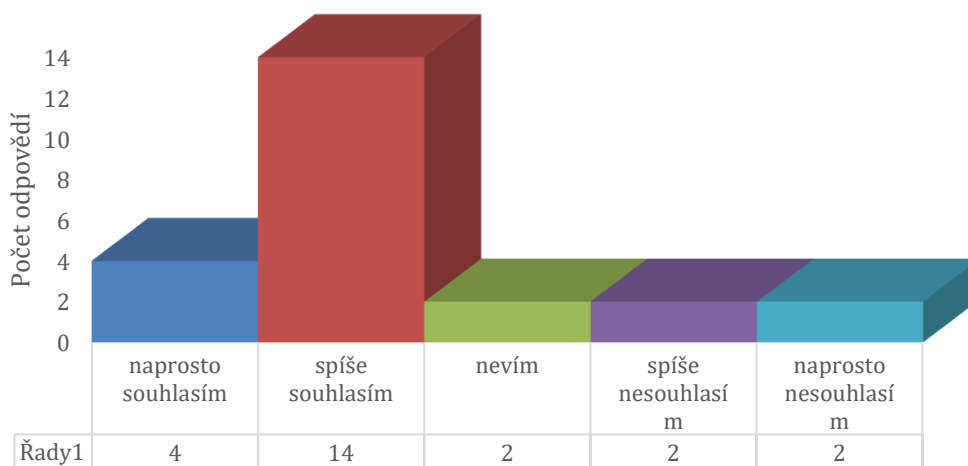
zaměstnanců. Nynější pracovní doba v referenční firmě začíná v 7.30 hodin, což je dle získaných odpovědí, v naprosté většině čas vyhovující. Ani tato otázka, obdobně jako dvacátá druhá, již nebude součástí následného výzkumu.

Dvacátá druhá otázka zní:

T2 Vyhovuje vám čas konce vaší pracovní doby?

I pro tento dotaz byl primárním důvodem k jeho položení získání zpětné vazby zaměstnanců. Pracovní doba končí v 16 hodin a i zde byl na základě získaných odpovědí nalezen soulad.

Graf 22

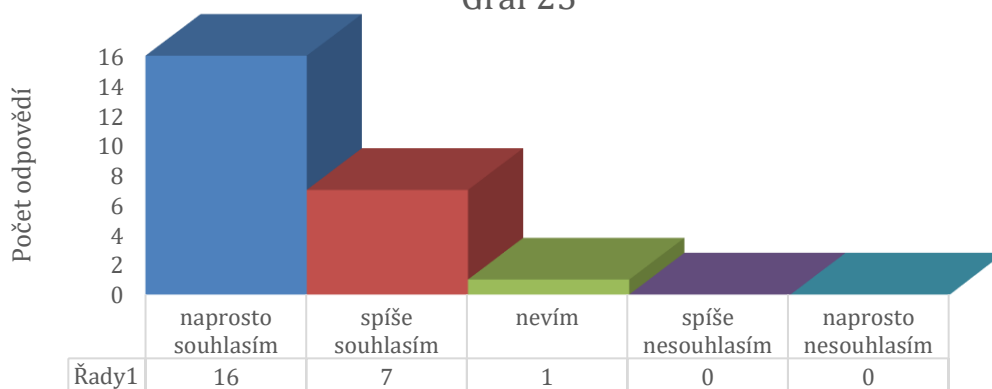


Dvacátá třetí otázka zní:

T2 Účastníte se volnočasových aktivit pořádaných vaším zaměstnavatelem?

Pořádání volnočasových aktivit zaměstnavatelem pomáhá udržovat i dobré osobní i pracovní vztahy. Tímto dotazem jsem ověřoval potřebu zaměstnanců se těchto aktivit účastnit. Drtivá většina odpovědí, kromě jedné neutrální, byla kladná. Troufám si tedy tvrdit, že strategie referenční firmy, jež využívá této formy benefitu, je jejími zaměstnanci přijímána pozitivně. Pomáhá ve tvorbě dobrých vztahů na pracovišti, čímž zvyšuje loajalitu jednotlivých zaměstnanců ke zkoumané firmě. Nicméně z možností uvedených v otázce dvacet osm, nebyl benefit volnočasové firemní aktivity vybrán ani jednu. I proto jsem se rozhodl tento dotaz do následného výzkumu nezařazovat.

Graf 23

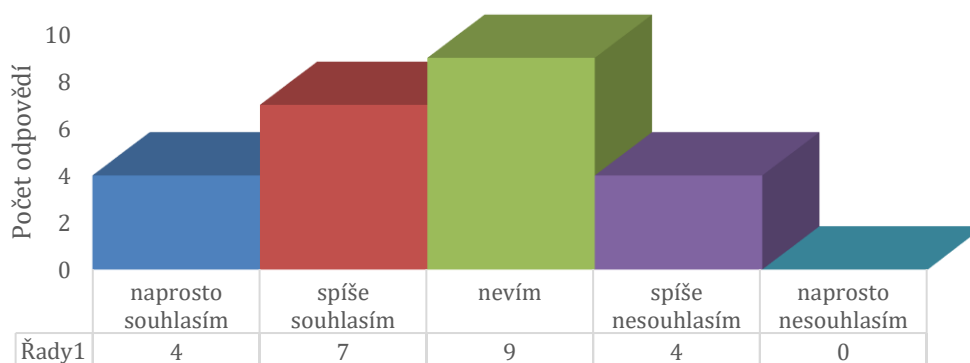


Dvacátá čtvrtá otázka zní:

T2 Býváte nefinančně odměněni za vykonanou práci?

Otázkou na nekonkrétní, nefinanční ohodnocení, jsem zjišťoval především reflexi zaměstnanců s ním spojenou. Ačkoli u zkoumané firmy je poskytování různých forem nefinančních odměn za vykonanou práci standardem, mnozí z respondentů ve svých odpovědích zvolili neutrální nebo negativní odpověď. Je tedy možné, že tento způsob odměn není ze strany zaměstnavatele dostatečně propagován a ze strany zaměstnance dochází k čerpání odměn, aniž by si je spojovali se svou výkonností. Druhou chybou může být poskytování těchto odměn plošně, tedy bez podmínky zásluhovosti. V takovém případě se efekt odměňování ztrácí a je třeba ho diferencovat.

Graf 24

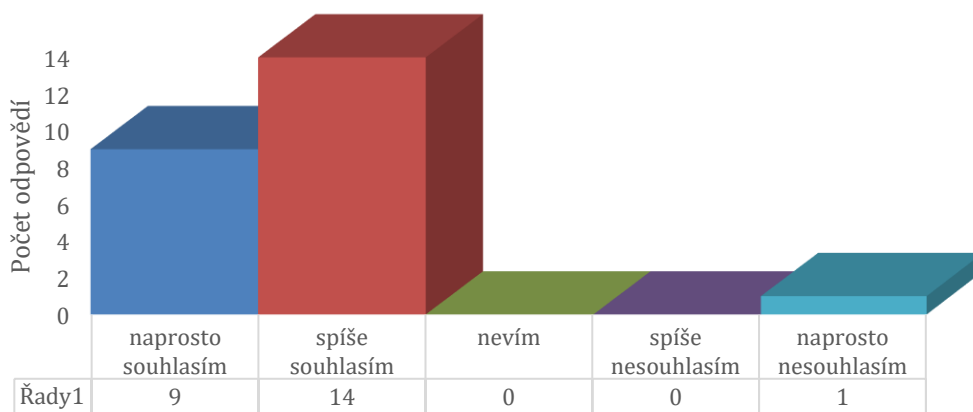


Dvacátá pátá otázka zní:

T4 Doporučil byste produkt, který vytváříte?

U poslední uzavřené formy dotazu, jsem opět zjišťoval míru důvěry zaměstnance ve svého zaměstnavatele. Zaměstnanec, který dokáže veřejně doporučit produkt, který vzniká za jeho pomoci, tak nastavuje své vlastní renomé za svého zaměstnavatele. Jeho důvěra a s ní spojená loajalita k zaměstnavateli se dostává na vysokou úroveň, zaměstnanec se s firmou jednoznačně identifikuje. Používá atribut moje/naše firma, ačkoli není jejím vlastníkem. Z mého výzkumu vyplynulo, že všechny odpovědi na položenou otázku byly kladné. Pouze jediná odpověď byla zcela negativní, na pátém stupni Likertovy škály. Důvodem zde může být nejen ztráta důvěry zaměstnance v poskytovaný produkt, nýbrž i špatné pochopení dotazu a s tím spojená negativní odpověď.

Graf 25



Pro následující blok otázek jsem použil polootevřenou formu dotazování, a to zejména z důvodu možnosti konkretizace potřeb jednotlivých respondentů. Na jejich základě je možné dále doporučit zaměstnavateli vhodnost jejich využití.

Dvacátá šestá otázka zní:

T1 Jaké navýšení mzdy by bylo důvodem ke změně zaměstnavatele? Vyjádřete v procentech.

Pro danou otázku činí průměrná hodnota uvedených odpovědí 24,5 %. Takto položená otázka mohla být pro některé respondenty zavádějící. Usuzuji tak z vyhodnocení odpovědí, kdy šest z dvaceti čtyř odpovídajících, uvedlo jako odpověď 0%. Jejich odpověď může být vnímána například jako „žádné“. Pro následný výzkum jsem se rozhodl, z důvodu snazšího vyhodnocení, tuto otázku nepokládat.

Dvacátá sedmá otázka zní:

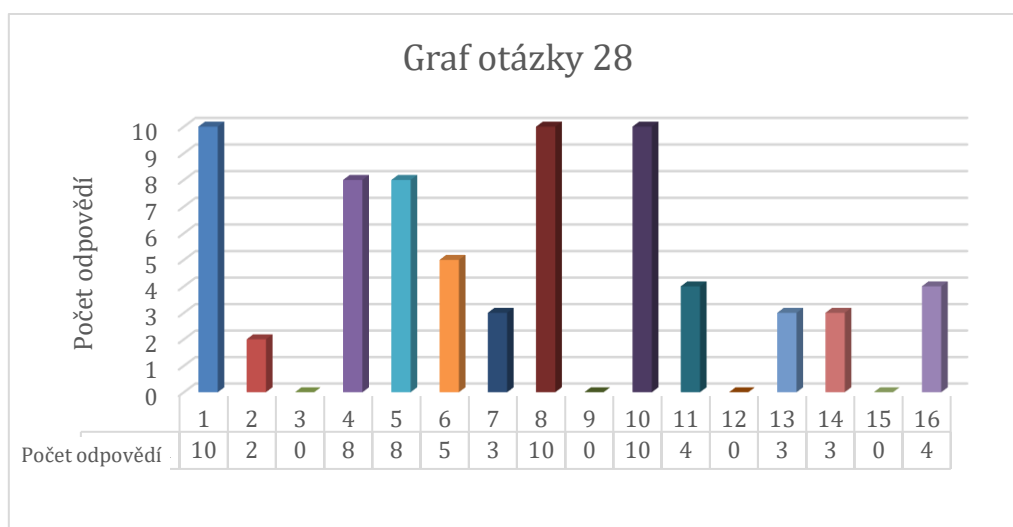
T2 Kolik dní dovolené navíc by bylo důvodem ke změně zaměstnavatele?

Pro danou otázku činí průměrná hodnota uvedených počtu dní dovolené navíc 62. I u takto položené otázky byl poměrně vysoký počet nejednoznačných odpovědí. U tří respondentů byl uveden počet 365 dní a u dalších čtyř 0 dní. I zde lze vnímat takto zvolené odpovědi jako „žádné“. Pro následný výzkum jsem se rozhodl, obdobně jako v předchozím případě, otázku do dotazníku nezařadit.

T2 Dvacátá osmá otázka zní:

Který z nabízených benefitů by byl důvodem ke změně zaměstnavatele? Lze i více najednou.

1. Žádný	10
2. Služební vůz.....	2
3. Služební telefon.....	0
4. Home Office (kancelářská práce z prostředí domova).....	8
5. Sick days (zaměstnavatelem placené zdravotní volno).....	8
6. Vzdělávání se v oboru.....	5
7. Vzdělávání se mimo obor.....	3
8. Prodloužení dovolené na zotavenou.....	10
9. Náhradní volno.....	0
10. Pružná pracovní doba.....	10
11. Vyšší rozhodovací pravomoci.....	4
12. Firemní rekreace.....	0
13. Firemní stravování.....	3
14. Firemní školka.....	3
15. Firemní volnočasové aktivity.....	0
16. Odpočinková místnost na pracovišti.....	4



Formulace závěrečné otázky, u které jsem nabídl možnosti odpovědí, je návodná, čímž znesnadňuje definování skutečných přání nebo potřeb zaměstnanců. Odstraněním předem daných odpovědí, v nově vytvořeném dotazníku, umožním respondentům samostatně určit, u jaké z potřeb cítí a uvědomují si nedostatek.

Závěr

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce bylo prověřit relevantnost zvolené metody výzkumu, pro nalezení vhodných způsobů motivace zaměstnanců malé firmy, pracujících ve službách a obchodu. Díky vstřícné spolupráci referenční firmy a jejich zaměstnanců - respondentů, zastoupených v různých věkových kategoriích, na rozdílných pracovních pozicích i s odlišnou délkou praxe na konkrétním pracovišti, jsem mohl zpracovat a vyhodnotit dvacet čtyři řádně vyplněných a odevzdaných dotazníků z původních třiceti čtyř rozdaných. Otázky, které jsem v dotčeném dotazníku formuloval, byly rozděleny do čtyř skupin, přičemž některé z nich náležely svým charakterem do více skupin zároveň. Tyto skupiny jsem utvořil na pozadí čtyř předpokladů, jež jsem se pokusil provedeným výzkumem vyhodnotit a ověřit tím vhodnost jejich volby. Výzkum tedy nebyl primárně zaměřen na hledání správného způsobu motivace zaměstnanců, nýbrž na hledání vhodné metody, která by byla schopna specifikovat zaměstnanecké potřeby, pro určení optimální formy motivace.

Vyhodnocení prvního předpokladu

U prvního tvrzení jsem ověřoval vliv finanční motivace na loajalitu zaměstnance. Se znalostí struktury a výše poskytování mzdových prostředků u konkrétní firmy, u které jsem výzkum realizoval, jsem došel k závěru, že poskytování finančního ohodnocení, kopírující průměrný příjem pro daný čas, lokalitu a pracovní zařazení, vytváří u zaměstnance poměrně silný loajální vztah k svému zaměstnavateli. Zaměstnanci jsou v průměru, dle provedeného výzkumu, ochotni uvažovat o změně zaměstnavatele při nabídce zvýšené mzdy na hranici 25% jejich aktuálního příjmu. Tento rozdíl je poměrně značný a pro referenčního zaměstnavatele nepředstavuje nadměrně zvýšené riziko rozvázání pracovního poměru ze strany jeho zaměstnance z finančních důvodů. Potencionální mzdové nabídky konkurenčních firem, podnikajících v obdobném segmentu, se výrazně neodchylují od finančního ohodnocení referenční firmy.

Vyhodnocení druhého předpokladu

Na základě zodpovězených otázek příslušejících k druhému předpokladu jsem vyhodnotil potřebu specifických požadavků zaměstnanců v oblasti nefinanční motivace. Nejčastěji zmiňovanou potřebou byla možnost čerpání vícedenní, placené dovolené, Home Office, pružná pracovní doba a takzvané Sickdays. Z uvedeného je zřejmé, že zaměstnanci preferují využití své dovolené na regeneraci a odpočinek. Při krátkodobém onemocnění by rádi využili zaměstnavatelem poskytnuté placené volno, u kterého by nedocházelo ke snížení finančního ohodnocení, jako u využití nemocenské, a zároveň by nemuseli čerpat volno ze své řádné dovolené na zotavenou. Jako marginální (pouze dva respondenti) se objevil požadavek na zřízení firemní školky, ačkoli je ve firmě, podrobené mému výzkumu, zaměstnána přibližně pětina

zaměstnanců, kteří jsou rodiči předškolních dětí. Některé z nabízených odpovědí zůstaly zcela bez reakce respondentů. Na jedné straně se jednalo a jedná o benefity, jenž jsou firmou, podrobenou tomuto výzkumu poskytovány, na straně druhé není ze strany zaměstnanců po tomto druhu odměn poptávka. Pro první případ mohu uvést například firemní volnočasové aktivity nebo služební telefon. Pro druhý případ uvádím například náhradní volno. Vycházím-li tedy ze závěrů vyhodnocených pro druhý předpoklad, doporučuji zaměstnavateli zohlednit požadavky zaměstnanců na navýšení počtu dní řádné dovolené na zotavenou, a to s ohledem na dobu trvání zaměstnaneckého poměru. Jako návodný příklad mohu uvést prodloužení dovolené o pět pracovních dní po dovršení pěti let zaměstnaneckého poměru. Dalším doporučením je zavedení dní volna při krátkodobém onemocnění zaměstnance, takzvaných Sickdays, konkrétně poskytnutí pěti dní v rámci jednoho kalendářního roku. U respondentů se rovněž často objevoval požadavek na pružnou pracovní dobu, která by mohla při racionálním nastavení být k oboustrannému prospěchu, tedy jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Vyhodnocení třetího předpokladu

K posouzení třetího předpokladu jsem rozdělil respondenty do tří věkových kategorií. V první kategorii jsou zastoupeni zaměstnanci ve věku do 25 let. Pro druhou věkovou kategorii jsem zvolil rozmezí od 26 do 35 let. Pro poslední, třetí kategorii je určena skupina zaměstnanců od 36 let. U tohoto předpokladu jsem se primárně zaměřil na vztah mezi věkem zaměstnance a jeho ochotou změnit zaměstnavatele. Dle poznatků z vyhodnoceného dotazníku jsem došel k závěru, že s rostoucím věkem, a rovněž tak i s délkou zaměstnaneckého poměru u konkrétního zaměstnavatele, se snižuje ochota zaměstnance ke změně zaměstnavatele. Bez nadsázky lze říci, že zvyk je železná košile. Zdůrazňuji však, že výzkum byl proveden ve firmě s finančním ohodnocením odpovídajícím průměru odpovídajícímu danému času, dané lokalitě a konkrétní profesi. Dále jsem došel k závěru, že podobné rozdělení zaměstnanců na věkové kategorie, nenaplnuje primární zadání mého výzkumu, to jest vypracování jednoduchého nástroje na průzkum potřeb zaměstnanců malé firmy, určený pro potřeby zaměstnavatele.

Vyhodnocení čtvrtého předpokladu

A konečně u čtvrtého, posledního předpokladu, hodnotím vztah mezi loajalitou zaměstnanců k zaměstnavateli a jejich informovaností a participací na firemní strategii. Potřebu informovanosti o budoucím směřování firmy jako velmi nebo spíše důležitou uvádí více než čtyři pětiny respondentů. Je tudíž nezanedbatelnou částí motivačního procesu zaměstnavatele a neměla by být za žádných okolností opomíjena. Pocit sounáležitosti s možností spoluutváření firemních hodnot se tedy zdá být jedním z pilířů loajality a má tudíž i pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců, jejich ochotu vykonávat činnosti nad rámec jejich pracovních povinností a zároveň zvyšuje jejich odolnost vůči nabídkám práce konkurenčních zaměstnavatelů.

Závěrečná rekapitulace

Jak jsem se již zmínil v úvodu, téma bakalářské práce jsem si vybral z důvodů zcela pragmatických. Jakožto zaměstnanec malé telekomunikační firmy s třiceti pěti zaměstnanci, pracující na manažerské pozici, se každodenně setkávám s problematikou interpersonálních vztahů, ať už pracovních, tak i osobních. Nezbytně se mne tudíž dotýká i nutná povinnost motivování mně podřízených zaměstnanců k podávání vysokých a efektivních pracovních výkonů. Svým výzkumem, a to i následným, bych chtěl nalézt vhodnou metodu k nastavení optimálního způsobu motivace a zároveň eliminovat takový způsob motivování, který by byl ve svém důsledku zcela kontraproduktivní směrem k požadavkům zaměstnavatele. Správným způsobem poskytovaná motivace vede k uspokojování potřeb zaměstnance, a tím i ke zvyšování jeho loajality (identifikace) se svým zaměstnavatelem a jeho obchodním produktem. Takový zaměstnanec se cítí ve svém zaměstnání komfortněji a může podávat lepší výkony než zaměstnanec, který je frustrovaný dlouhodobým nenaplňováním svých potřeb.

Jsem si vědom, že můj základní výzkum byl proveden na poměrně malém vzorku respondentů, čímž se jeho výsledek ocitá na nízké úrovni validity. Chtěl bych však zdůraznit, že se jednalo a jedná o koncept, kterým jsem ověřoval relevantnost podobného výzkumu a vhodnost formulovaných otázek. Pro následné vpracování výzkumu s obdobným počtem respondentů, s kvalifikovanější formulací dotazů, se pro mne stal můj pilotní výzkum klíčovým. Zjistil jsem, že u takto malé skupiny dotazovaných je zcela nezbytné, aby byli se smyslem výzkumného dotazníku podrobně seznámeni, a byl jim dán prostor pro kladení otázek s ním spojených s jejich následným zodpovězením. Zároveň jsem zaznamenal chybu při vyplňování dotazníku, kdy jednotliví respondenti měli tendenci otázky a odpovědi mezi sebou konzultovat, čímž docházelo ke vzájemné kontaminaci odpovědí. Tomuto nedostatku je možné předcházet řádným vysvětlením významu prováděného výzkumu pověřenou osobou, s důrazem na výhody, které mohou zaměstnancům plynout z definování jejich potřeb, prostřednictvím správně vyplněného dotazníku. Dalším, nevhodným aspektem použitého dotazníku byl požadavek na udání pohlaví respondenta. Pro provedení výzkumu pohlaví nemá žádnou relevanci. Velmi problematickou částí mého výzkumu se stalo zařazení třetího předpokladu, která hledá korelaci mezi věkem zaměstnance a jeho loajalitou k zaměstnavateli. Na základě vyhodnocení třetího předpokladu jsem dospěl k rozhodnutí ji do následného výzkumu nezařazovat. I požadavek na uvedení věku, pohlaví, délky praxe a pracovního zařazení respondenta pro následný výzkum ztrácí opodstatnění a jejich odstraněním se u tištěné formy dotazníku zajistí i vyšší anonymita respondentů.

Vyvarováním se uvedených chyb při předávání výzkumného dotazníku, snížením počtu a další precizací zvolených otázek, a rovněž tak i volbou osobnějšího přístupu k jednotlivým respondentům, je možné dosáhnout větší

validity závěrů podobného výzkumu. Tímto jsem pro svou další badatelskou činnost nastínil možnou cestu k zobecnění požadované formy dotazníku, jehož nový koncept je i součástí mé bakalářské práce, jako její příloha. Na základě výzkumu u jiné referenční firmy, tedy jeho vyplněním a následným vyhodnocením bych dále mohl zkvalitňovat jeho podobu, čímž by bylo umožněno i malým organizacím, do padesáti pracovníků, lépe porozumět přáním a potřebám svých kmenových zaměstnanců. Za použití výsledků plynoucích z konkrétních průzkumů na pracovištích, by zaměstnavatel mohl snadněji určovat vhodnost poskytovaných odměn a benefitů svým zaměstnancům. V důsledku toho by bylo možné u zaměstnanců zvyšovat důvěru ve firemní strategii a sní spojenou loajalitu k zaměstnavateli, která způsobuje růst pracovní výkonnosti a efektivity. Rovněž díky vhodnému naplňování zaměstnaneckých potřeb na základě optimálně zvolených způsobu motivace, lze přispět ke zkvalitnění sociálních vztahů na pracovišti i mimo něj.

Resumé

As I mentioned in the introduction, I chose the topic of my bachelor thesis for reasons quite pragmatic. As an employee of a small telecommunications company with thirty-five employees, working in a managerial position, I encounter everyday issues of interpersonal relationships, both working and personal. Therefore, the necessary obligation to motivate my subordinate employees to submit high and effective work performance is also necessary. With my research, including the follow-up, I would like to identify the optimal way of motivation and at the same time eliminate motivation that would be completely counterproductive towards the requirements of employer. The motivation provided in the right way leads to the satisfaction of the employee's needs and thus to his loyalty to his employer. This employee feels more comfortable in his job and can perform better than an employee who is frustrated by the long-term failure to meet his needs.

I am aware, that my basic research was conducted on a relatively small sample of respondents, which results in a low level of validity. However, I would like to point out, that this was, and is, a concept that I have checked for the relevance of similar research and the appropriateness of the formulated questions. For the subsequent elaboration of research with a similar number of respondents and with more qualified formulation of the questions, my pilot research has become crucial for me. I found, that in such a small group of respondents, it is imperative, for the interviewees, to be familiar with the meaning of the research questionnaire and give them the opportunity to ask questions related to it. At the same time, I noticed a mistake in completing the questionnaire, when respondents tended to consult questions and answers, so then causing cross-contamination of answers. Another invalid aspect of the questionnaire was the question of respondents' sex, for it serves no purpose in this research. The third thesis, which finds correlation between the age of an employee and their loyalty towards employers showed as one of the big problems. By evaluating this third thesis I have decided not to include it into the research. The questions of age, sex, practice length and job title were thus eliminated, since it had lost its meaning in the research and as a result the questionnaire is more anonymous.

By avoiding those mentioned errors within presenting the research questionnaire, by further refining the selected questions and also by choosing a more personal approach to individual respondents, it is possible to achieve higher validity of similar research conclusions. By doing so, I outlined a possible way to generalize the required form of questionnaire for my further research. This new questionnaire is included in my bachelor thesis as a attachment. By completing it and then evaluating it, even small organizations, up to fifty people, would be able to better understand the wishes and needs of their core employees. Using results from specific workplace surveys, the employer could more easily determine the suitability of the rewards and benefits provided to their employees. As a result, it would be possible not only to increase their loyalty, but also their performance and efficiency. Also thanks to their subsequent satisfaction, to improve social relations in the workplace and beyond.

Použitá literatura:

- BEDNÁŘ, V.**, *Sociální vztahy v organizacích a jejich management*. Praha: Garda, 1979. ISBN 978-80-247-4211-3
- CAKIRPALOGLU, P.**, *Úvod do psychologie*. Praha: Garda, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1
- FORET, M.**, *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4
- FREUD, S.**, *Nespokojenost v kultuře*. Praha: Hynek, 1998. ISBN 80-86202-13-5
- HAYES, N.**, *Základy sociální psychologie*. vyd. 3. Praha: Portál, 2003. ISBN 8071787639
- HOBBS, T.**, *Leviathan*, Praha: Oikoymenth, 2009. ISBN 978-80-7298-106-9
- MASLOW, A. H.**, *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7
- MIŇHOVÁ, J., PRUNNER, P., HOLEČEK, V.**, *Psychologie pro právníky*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-065-9
- NAKONEČNÝ, M.**, *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5

Přílohy:

- 1) pracovní verze dotazníku
- 2) finální verze dotazníku
- 3) nový koncept dotazníku – pracovní verze

Pracovní verze

Prosím o vyplnění anonymního dotazníku pro mou Bakalářskou práci. Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé práce.

Děkuji. Igor Tichý

Podtrhněte odpovídající údaj:

<u>Pohlaví:</u>	muž (1)	žena (2)	
<u>Věková kategorie:</u>	do 25 let (1)	26 - 35 let (2)	36 let a více (3)
<u>Délka praxe u stávajícího zaměstnavatele:</u>	do 2 let (1)	3 - 8 let (2)	9 let a více (3)
<u>Pracovní zařazení:</u>	technické (1)	administrativní/obchodní (2)	

Zaměstnavatel (název firmy): _____

T1 První tvrzení, které, budu ověřovat, zní: *Finanční motivace má pozitivní vliv na loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli.*

T2 Druhé tvrzení zní: *Poskytnutí více způsobů nefinanční motivace zaměstnanci má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.*

T3 Třetí tvrzení zní: *Vyšší věková kategorie zaměstnance má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.*

T4 A poslední, čtvrté tvrzení zní: *Důvěra zaměstnance ve firemní strategii má pozitivní vliv na jeho loajalitu k zaměstnavateli.*

Zakroužkujte prosím na bodové škále číslici, která představuje co nejpřesnější vyjádření vaší odpovědi.

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – spíše souhlasím
- 3 – nevím
- 4 – spíše nesouhlasím
- 5 – naprosto nesouhlasím

1) T3 Přináší vám současné zaměstnání uspokojení? 1 2 3 4 5

2) T2, T4 Reaguje ochotně váš nadřízený na vaše pracovní dotazy? 1 2 3 4 5

- 3) T3 Rozumíte své práci? 1 2 3 4 5
- 4) T2 Poskytuje vám zaměstnavatel možnost vzdělávání v oboru? 1 2 3 4 5
- 5) T4 Jsou pracovní vztahy ve vašem zaměstnání založeny na spolupráci? 1 2 3 4 5
- 6) T2 Máte od nadřízeného dostatek informací k výkonu svého povolání? 1 2 3 4 5
- 7) T2, T3, T4 Pracujete u svého zaměstnavatele i z jiných důvodů, než finančních? 1 2 3 4 5
- 8) T3, T4 Cítíte se být důležitým článkem vaší firmy? 1 2 3 4 5
- 9) T2, T3, T4 Jste hrdý/á na firmu, pro kterou pracujete? 1 2 3 4 5
- 10) T1, T2 Vyhovovala by vám měsíční mzda rozložená do týdenních plateb? 1 2 3 4 5
- 11) T1 Jste za svou práci dostatečně finančně ohodnocen/á? 1 2 3 4 5
- 12) T3, T4 Jste ochoten/na řešit krizovou situaci ve firmě i ve svém volném čase? 1 2 3 4 5
- 13) T3, T4 V případě potřeby pracujete i mimo zavedený postup? 1 2 3 4 5
- 14) T3 Cítíte se ohrožen/a ztrátou pracovního místa? 1 2 3 4 5
- 15) T1 Změnil/a byste zaměstnavatele, pokud by vám jiný nabídl vyšší mzdu? 1 2 3 4 5
- 16) T2 Změnil/a byste zaměstnavatele, pokud by vám jiný nabídl delší dovolenou? 1 2 3 4 5
- 17) T4 Stanovuje vám nadřízený zcela jednoznačně pracovní náplň? 1 2 3 4 5
- 18) T4 Důvěřujete vašemu nadřízenému? 1 2 3 4 5
- 19) T1 Jste spokojený/á se svou mzdou? 1 2 3 4 5
- 20) T2 Jste spokojený/á s délkou vaší dovolené? 1 2 3 4 5

21) T2 Vyhovuje vám čas začátku vaší pracovní doby? 1 2 3 4 5

22) T2 Vyhovuje vám čas konce vaší pracovní doby? 1 2 3 4 5

23) T2 Účastníte se volnočasových aktivit pořádaných vaším zaměstnavatelem? 1 2 3 4 5

24) T2 Býváte nefinančně odměněn za vykonanou práci? 1 2 3 4 5

25) T4 Doporučil byste produkt, který vytváříte? 1 2 3 4 5

26) T1 Jaké navýšení mzdy by bylo důvodem ke změně zaměstnavatele? Vyjádřete v procentech.

27) T2 Kolik dní dovolené navíc by bylo důvodem ke změně zaměstnavatele?

28) T2 Který z nabízených benefitů by byl důvodem ke změně zaměstnavatele? Lze i více najednou.

- Žádný
- Služební vůz
- Služební telefon
- Home Office (kancelářská práce z prostředí domova)
- Sick days (zaměstnavatelem placené zdravotní volno)
- Vzdělávání v oboru
- Vzdělávání mimo obor
- Prodloužení dovolené na zotavenou
- Náhradní volno
- Pružná pracovní doba
- Vyšší rozhodovací pravomoci
- Firemní rekreace
- Firemní stravování
- Firemní školka
- Firemní volnočasové aktivity
- Odpočinková místnost na pracovišti

Prosím o vyplnění anonymního dotazníku pro mou Bakalářskou práci. Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé práce.

Děkuji. Igor Tichý

Podtrhněte odpovídající údaj:

<u>Pohlaví:</u>	muž	žena	
<u>Věková kategorie:</u>	do 25 let	26 - 35 let	36 let a více
<u>Délka praxe u stávajícího zaměstnavatele:</u>	do 2 let	3 - 8 let	9 let a více
<u>Pracovní zařazení:</u>	technické	administrativní/obchodní	

Zaměstnavatel (název firmy): _____

Zakroužkujte prosím na bodové škále číslici, která představuje co nejpřesnější vyjádření vaší odpovědi.

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – spíše souhlasím
- 3 – nevím
- 4 – spíše nesouhlasím
- 5 – naprosto nesouhlasím

- 1) Přináší vám současné zaměstnání uspokojení? 1 2 3 4 5
- 2) Reaguje ochotně váš nadřízený na vaše pracovní dotazy? 1 2 3 4 5
- 3) Rozumíte své práci? 1 2 3 4 5
- 4) Poskytuje vám zaměstnavatel možnost vzdělávání v oboru? 1 2 3 4 5
- 5) Jsou pracovní vztahy ve vašem zaměstnání založeny na spolupráci? 1 2 3 4 5
- 6) Máte od nadřízeného dostatek informací k výkonu svého povolání? 1 2 3 4 5
- 7) Pracujete u svého zaměstnavatele i z jiných důvodů, než finančních? 1 2 3 4 5

- 8) Cítíte se být důležitým článkem vaší firmy? 1 2 3 4 5
- 9) Jste hrdý/á na firmu, pro kterou pracujete? 1 2 3 4 5
- 10) Pomáhá vám nadřízený řešit osobní problémy? 1 2 3 4 5
- 11) Jste za svou práci dostatečně finančně ohodnocen/á? 1 2 3 4 5
- 12) Jste ochoten/na řešit krizovou situaci ve firmě i ve svém volném čase? 1 2 3 4 5
- 13) V případě potřeby pracujete i mimo zavedený postup? 1 2 3 4 5
- 14) Cítíte se ohrožen/a ztrátou pracovního místa? 1 2 3 4 5
- 15) Změnil/a byste zaměstnavatele, pokud by vám jiný nabídl vyšší mzdu? 1 2 3 4 5
- 16) Změnil/a byste zaměstnavatele, pokud by vám jiný nabídl delší dovolenou? 1 2 3 4 5
- 17) Stanovuje vám nadřízený zcela jednoznačně pracovní náplň? 1 2 3 4 5
- 18) Důvěřujete vašemu nadřízenému? 1 2 3 4 5
- 19) Jste spokojený/á se svou mzdou? 1 2 3 4 5
- 20) Jste spokojený/á s délkou vaší dovolené? 1 2 3 4 5
- 21) Vyhovuje vám čas začátku vaší pracovní doby? 1 2 3 4 5
- 22) Vyhovuje vám čas konce vaší pracovní doby? 1 2 3 4 5
- 23) Účastníte se volnočasových aktivit pořádaných vaším zaměstnavatelem? 1 2 3 4 5
- 24) Býváte nefinančně odměněn za vykonanou práci? 1 2 3 4 5
- 25) Doporučil byste produkt, který vytváříte? 1 2 3 4 5

26) Jaké navýšení mzdy by bylo důvodem ke změně zaměstnavatele? Vyjádřete v procentech.

27) Kolik dní dovolené navíc by bylo důvodem ke změně zaměstnavatele?

28) Který z nabízených benefitů by byl důvodem ke změně zaměstnavatele? Lze i více najednou.

- Žádný
- Služební vůz
- Služební telefon
- Home Office (kancelářská práce z prostředí domova)
- Sick days (zaměstnavatelem placené zdravotní volno)
- Vzdělávání v oboru
- Vzdělávání mimo obor
- Prodloužení dovolené na zotavenou
- Náhradní volno
- Pružná pracovní doba
- Vyšší rozhodovací pravomoci
- Firemní rekreace
- Firemní stravování
- Firemní školka
- Firemní volnočasové aktivity
- Odpočinková místnost na pracovišti

Děkuji vám za čas věnovaný tomuto dotazníku.

Igor Tichý

PRACOVNÍ VERZE č.2

Prosím o vyplnění anonymního dotazníku. Vaše odpovědi budou použity pouze pro interní účely firmy. Zakroužkujte prosím na bodové škále číslici, která představuje co nejpřesnější vyjádření vaší odpovědi.

1 naprosto souhlasím 2 spíše souhlasím 3 nevím 4 spíše nesouhlasím 5 naprosto nesouhlasím

- 1) T3 Přináší vám současné zaměstnání uspokojení? 1 2 3 4 5
- 2) T3 Reaguje ochotně váš nadřízený na vaše pracovní dotazy? 1 2 3 4 5
- 3) T2 Poskytuje vám zaměstnavatel možnost vzdělávání v oboru? 1 2 3 4 5
- 4) T3 Jsou pracovní vztahy ve vašem zaměstnání založeny na spolupráci? 1 2 3 4 5
- 5) T3 Máte od nadřízeného dostatek informací k výkonu svého povolání? 1 2 3 4 5
- 6) T2 Vyhovovala by vám měsíční mzda rozložená do týdenních plateb? 1 2 3 4 5
- 7) T3 Jste ochoten/na řešit krizovou situaci ve firmě i ve svém volném čase? 1 2 3 4 5
- 8) T3 Cítíte se být důležitým článkem vaší firmy? 1 2 3 4 5
- 9) T3 Jste hrdý/á na firmu, pro kterou pracujete? 1 2 3 4 5
- 10) T3 V případě potřeby pracujete i mimo zavedený postup? 1 2 3 4 5
- 11) T3 Stanovuje vám nadřízený zcela jednoznačně pracovní náplň? 1 2 3 4 5
- 12) T3 Důvěřujete vašemu nadřízenému? 1 2 3 4 5
- 13) T1 Jste spokojený/á se svou mzdou? 1 2 3 4 5
- 14) T2 Jste spokojený/á s délkou vaší dovolené? 1 2 3 4 5
- 15) T2 Býváte nefinančně odměněn za vykonanou práci? 1 2 3 4 5
- 16) T3 Doporučil byste produkt, který vytváříte? 1 2 3 4 5
- 17) T2 Napište, jaký nefinanční benefit byste si přál/a? Lze i více způsobů najednou.

Přiřazené téma:

T1 Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením.

T2 Spokojenost zaměstnanců s nefinančním ohodnocením.

T3 Důvěra zaměstnance ve firemní strategii.