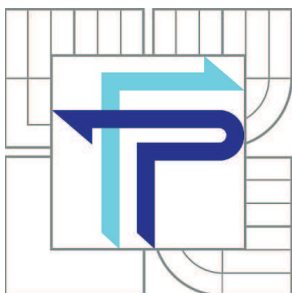


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DENISA ZVOLÁNKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zvolánková Denisa, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Organizační kultura a její vliv na motivaci zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Organizational Culture and its Impact on Employee Motivation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.

DICKMANN, M., P. SPARROW a CH. BREWSTER International Human Resource Management: A European Perspective. 2nd ed. Routledge, 2008. ISBN 978-0415423939.

HOFSTEDE, G. a G.J. HOFSTEDE Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-0071439596.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

SPARROW, P. Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context. Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-140516740-3.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 08.05.2014

Abstrakt

Předmětem předkládané diplomové práce je organizační kultura a její vliv na motivaci zaměstnanců v podniku Foreigners.cz, s.r.o. Cílem práce je identifikovat obsah organizační kultury zkoumané společnosti a jeho vliv na motivaci zaměstnanců k výkonu práce. Na základě provedené analýzy a získaných dat navrhnout řešení vedoucí k vyšší motivaci zaměstnanců.

Abstract

The subject of the master's thesis is the organizational culture and its influence on the motivation of employees in the company Foreigners.cz, s.r.o. The aim of this thesis is to identify the organizational culture of the chosen company and its influence on employee motivation. On the basis of the data obtained, solutions are proposed to enhance organizational culture and employee motivation.

Klíčová slova

Organizační kultura, metody diagnostiky organizační kultury, motivace zaměstnanců

Key words

Organizational culture, organizational culture methods of diagnosis, employee motivation

Bibliografická citace:

ZVOLÁNKOVÁ, D. *Organizační kultura a její vliv na motivaci zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2012

.....

Bc. Denisa Zvolánková

Poděkování

V první řadě bych chtěla velice poděkovat vedoucí práce, paní Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za trpělivost, připomínky, rady a podněty, které byly klíčové pro zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji majitelům a všem zaměstnancům podniku Foreigners.cz, s.r.o., zejména pak Bc. Andree Teichmannové, za poskytnutí příležitosti pro vypracování diplomové práce, za jejich ochotu, obětovaný čas a cenné rady.

V neposlední řadě chci také poděkovat své rodině a příteli za jejich podporu, poskytnuté zázemí a péči, nejen v době studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODY VÝZKUMU.....	13
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
1.1 Organizační kultura.....	15
1.1.1 Definice organizační kultury	15
1.1.2 Determinanty organizační kultury	16
1.1.3 Prvky organizační kultury.....	17
1.1.4 Pojetí organizační kultury dle Hofstedeho.....	21
1.1.5 Znaky silné organizační kultury	22
1.2 Diagnostika organizační kultury.....	23
1.2.1 Model organizační kultury podle Denisona	24
1.2.2 Další metody diagnostiky organizační kultury	26
1.3 Motivace zaměstnanců	26
1.3.1 Motivace a motiv	26
1.3.2 Principy motivace	27
1.4 Teorie motivace	28
1.4.1 Maslowova teorie potřeb	28
1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	30
1.4.3 Teorie očekávání.....	32
1.4.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	33
1.4.5 Cíle organizace a motivace zaměstnanců.....	34
1.4.6 Motivace k práci	35
1.4.7 Stimulace	36
1.4.8 Projevy nízké motivace zaměstnanců	37
1.5 Řízení lidských zdrojů	38
2. ANALÝZA PROBLÉMU.....	39
2.1 Popis společnosti.....	39
2.1.1 Organizační struktura.....	40
2.1.2 Personální oblast.....	41
2.1.3 Komunikace ve firmě	42
2.1.4 Další vývoj.....	42
2.2 Výzkum ve společnosti	42
2.2.1 Výzkumná otázka	42
2.2.2 Výzkumná jednotka	43
2.3 Techniky sběru a zpracování dat	43
2.3.1 Analýza podnikových dokumentů	44
2.3.2 Pozorování	44
2.3.3 Dotazník.....	45
2.4 SWOT analýza.....	63
2.4.1 Silné stránky	64
2.4.2 Slabé stránky.....	64
2.4.3 Příležitosti	65

2.4.4	Hrozby	65
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	67
3.1	Systém odměňování.....	67
3.1.1	Individuální smluvní mzda	68
3.2	Popis pracovních pozic.....	70
3.3	Nefinanční motivace.....	72
3.3.1	Rozvoj pracovníků.....	72
3.3.2	Home office	73
3.4	Náklady a rizika navrhovaných řešení.....	74
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Organizační kultura v posledních letech získává více a více pozornosti a to zejména u větších nadnárodních firem. V těchto podnicích manažeři dobře vědí, jak je důležité vytvořit vhodné pracovní klima pro zaměstnance. Bohužel mezi českými podniky je stále mnoho firem, které se o organizační kulturu nezajímají nebo podceňují její vliv.

V manažerské praxi je velkým trendem zkoumání výkonnosti podniku potažmo produktivity práce, ovšem její propojenost právě na organizační kulturu stále není u mnohých firem samozřejmostí. Proto je tato oblast řízení lidských zdrojů stále považována za novinku v rámci vnitropodnikového řízení a někdy se mluví i o nových směrech.

Správně nastavená organizační kultura by měla pomáhat své firmě vzkvétat ve všech oblastech podnikání. Pochopení tohoto konceptu umožní organizační kulturu utvářet a měnit podle potřeb podniku tak, aby napomáhala naplňování podnikových cílů, zvyšovala efektivitu podnikání, produktivitu zaměstnanců, a aby byly v podniku lépe přijímány změny a bylo vytvořeno dobré inovační klima, díky kterému jsou podniky schopny lépe reagovat na změny trhu.

V odborné literatuře se můžeme dočíst, že organizační kultura je velmi dobrým způsobem, jak si ve firmě „vypěstovat“ loajální zaměstnance. Loajální zaměstnanec pak podniku přináší úsporu financí, protože nemusí investovat do výběru a školení nových zaměstnanců. Ovšem loajální zaměstnanec nemusí být pro podnik vždy pouze výhra. Někteří loajální zaměstnanci mohou být k firmě loajální proto, že si jsou vědomi, že na něho s jeho pracovním výkonem nikde jinde „nečekají“, a proto nechtějí žádnou změnu (Friedelová, 2011).

Pro firmy je tedy klíčové, aby jejich zaměstnanci byli nejen loajální, ale zároveň také motivovaní pro výkon práce.

Loajální a zároveň motivovaný zaměstnanec, znamená spokojený zaměstnanec, který rád chodí do svého zaměstnání. To se samozřejmě odráží na atmosféře, kterou s kolegy na pracovišti utváří, na celkovém pracovním klimatu a výkonu (Friedelová, 2011).

Správně motivovaní a spokojení zaměstnanci by tedy měli být cílem každého podniku. Bohužel ne všichni zaměstnavatelé si uvědomují, že lidé (zaměstnanci) jsou

jedním z nejdůležitějších zdrojů podnikání a že je třeba jim věnovat pozornost, investovat do nich a snažit se o jejich spokojenost.

Abychom dosáhli u zaměstnanců žádoucího stavu, je třeba poznat jejich potřeby a zjistit co je motivuje. Každý zaměstnanec je však motivován něčím jiným a proto se musí dbát na individuální potřeby každého z nich.

Tato práce je členěna do třech hlavních částí – teoretické, analytické a návrhové. Teoretická část práce je věnována problematice organizační kultury a motivace. Jsou zde vysvětleny prvky organizační kultury, její síla a funkce, motivace a několik motivačních teorií. Analytická část se věnuje problematice uvedené v teoretické části práce v konkrétním podniku a návrhová část obsahuje vlastní návrhy řešení problémů identifikovaných v analytické části.

CÍL PRÁCE A METODY VÝZKUMU

Cílem práce je na základě analýzy popsat současný stav organizační kultury podniku Foreigners.cz, s.r.o. a způsoby motivace zaměstnanců. Ze získaných dat poté navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení organizační kultury a zvýšení motivace zaměstnanců při práci.

Pro přesnější zkoumání problematiky a k zajištění větší validity dat bude aplikován bimodální výzkum (metoda triangulace), který pomůže zajistit úplnější a objektivnější obraz zkoumaného jevu. Praktická část diplomové práce bude využívat metody jak kvalitativní (pozorování, focus group a analýzu dokumentů), tak kvantitativní (dotazníkové šetření).

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Organizační kultura

Kultura jako taková je dynamický systém pravidel, který každá skupina vytváří za účelem přežití. Kultura zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou i jednotlivci v různé míře (Matsumoto, 2000, str. 24).

Obsah každé kultury je specifický a je předáván prostřednictvím učení. Obsahem je myšleno cítění, chování, způsob myšlení (které je určováno sdílenými hodnotami, názory a normami), a jejich materiální i nemateriální produkty. (Lukášová, 2010, str. 12)

„Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury“ (Lukášová, str. 14). Kultura sama o sobě existuje pouze prostřednictvím jednotlivců. Jednotlivě vzniklé celky kultury, které mají svá specifika, nazýváme druhy kultury.

„Kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Furnham a Gunter, 1993, s. 238 dle Lukášové, 2010).

Organizační kultura je ovlivňována mnoha faktory. Mezi nejčastěji jmenované patří zejména vliv prostředí (včetně národní kultury), vliv zakladatele organizace (nebo vůdce, vlastníka, manažera), velikost organizace, historie existence organizace, využívání technologií, organizační struktura (určuje hierarchii), používané metody a systémy řízení a styl vedení manažerů. Poslední tři zmíněné faktory jsou zároveň i projevem organizační kultury jako takové (Lukášová, 2010 str. 33).

1.1.1 Definice organizační kultury

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se u nás věci dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, str. 5 dle Lukášové, 2010)
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“ (Furnham a Gunter, 1993, s. 238, dle Lukášové 2010)
- „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19 dle Lukášové, 2010)

- „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12 dle Lukášové, 2010)
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, str. 8 dle Lukášové, 2010)

Podle Lukášové je organizační kultura „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18).

1.1.2 Determinanty organizační kultury

Pro podrobnější zkoumání organizační kultury je důležité identifikovat veškeré faktory, které na její utváření mají vliv.

Dle Šiguta (2004) je možné rozčlenit faktory působící na organizační kulturu na několik skupin v závislosti na tom, zda se jedná o vlivy vnější či vnitřní nebo na ovlivnitelné a neovlivnitelné. Jde o **faktory okolního prostředí**, které lze zařadit mezi vnější a jen obtížně ovlivnitelné faktory. Patří sem např. technologické a ekologické aspekty podnikání (rozvoj odvětví, národní hospodaření apod.) a společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku (sociální situace, kulturní vzorce apod.) Dále **základní faktory**, které se považují za ovlivnitelné a vnitřní faktory. Řadíme sem osobnostní profil řídicích pracovníků, rituály a symboly a komunikaci. Mezi faktory vnitřního vlivu lehce ovlivnitelné patří také **faktory managementu**, kam spadá např. podnikatelská strategie, cíle, organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a řídicí systémy. (Šigut, 2004, str. 14)

1.1.3 Prvky organizační kultury

Za prvky organizační kultury jsou považovány: **základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje**, materiální a nemateriální artefakty. (Lukášová, str. 18)

Artefakty materiální povahy jsou veškeré propagační materiály podniku, výroční zprávy, produkty vytvářené organizací, materiální vybavení firem a architektura budov. Mezi artefakty nemateriální povahy patří **organizační mluva, historky a mýty, zvyky, rituály, podnikoví hrdinové, ceremoniály a symboly**. (Lukášová, str. 18)

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení označuje ustálené představy o fungování reality, které lidé v organizaci přijali za své a které je pro ně nezpochybnitelné a pravdivé. Základní přesvědčení jsou v organizaci zakotvena poměrně pevně a jsou odolná vůči změně. (Lukášová, str. 19) „*Jde o názory fungující jako články víry v náboženství nebo axiomy v matematice: když jsou jednou přijaty, nemohou být dále vysvětlovány – každá dílčí argumentace totiž vychází z jejich akceptace*“ (Sackmann, str. 26)

Základní přesvědčení je podle Sheina (1992) považováno za jádro kultury, které ovlivňuje veškeré poznávací procesy a operace příslušníků dané organizační kultury.

Základní přesvědčení vznikají díky opakované funkčnosti konkrétního způsobu řešení problému. (Lukášová, str. 19)

Podle Sheina (1992) (dle Lukášové, 2010) je možné rozlišit tři stěžejní oblasti základního přesvědčení a to podle toho, k čemu se v organizaci vztahují.

- **Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí**
Zahrnuje misi a strategii organizace, metody stanovené pro dosahování cílů apod. Základní přesvědčení v této oblasti ovlivňuje způsob chování organizace vůči vnějšímu prostředí.
- **Přesvědčení týkající se integrace vnitřních procesů**
Tato oblast se týká lidí v organizaci a vnitřního prostředí podniku. Patří sem např.: přátelství uvnitř organizace, hranice skupiny, kritéria členství v organizaci.

- **Přesvědčení vztahující se k podstatě pravdy, času, člověka a lidských vztahů**

Je důležité pro rozhodování pracovníků. Ti mají tendence opírat se o různá přesvědčení týkající se pravdy – o výsledky průzkumů a analýz, o intuici nebo doporučení autorit. Zdrojem pravdy pro ně může být:

- 1) Dogma založené na tradici nebo náboženství
- 2) Prověřené dogma
- 3) Odvození pravdy z racionálního nebo legislativního základu
- 4) Pravda je to, co přežije konflikt nebo diskusi
- 5) Pravda je to, co funguje
- 6) Pravda je dána vědeckým prověřením (Lukášová, str 21)

Hodnoty

Hodnoty představují obecné preference, které se týkají rozhodování člověka. Hodnota znamená něco, co je pro nás důležité a ovlivňuje náš výběr způsobů, nástrojů a cílů chování. *„Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné.“* (Lukášová, str. 21) Hodnoty jsou považovány za jádro organizační kultury a některé organizace je mají formulovány a zapsány v etickém kodexu či v poslání organizace. Ovšem ne vždy jsou takto prezentované hodnoty právě těmi, které jsou v podniku sdíleny a podle kterých se řídí chování zaměstnanců.

Postojem je pak označován vztah k určitému objektu (k názoru, objektu, věci, problému či osobě). Na hodnoty a postoje je možné nahlížet jako na důležité činitele hodnocení a na postoje jako na výsledky tohoto hodnocení. (Lukášová, str. 22)

Normy chování

Pro normy chování ve skupině je charakteristické to, že jde o nepsaná pravidla chování v určitých situacích, které skupina přijímá za své. Jde o neformální pravidla, podle kterých jsou členové skupiny posuzováni a následně „odměňováni“ nebo „sankciováni“ a to zejména nástroji citového charakteru. K těm, kteří tyto nepsané normy dodržují, se skupina chová přátelsky a vstřícně. Ti, kdo nerespektují nepsaná pravidla skupiny, jsou odmítáni.

Skupinové normy chování mohou mít jak pozitivní, tak i negativní vliv na výkonnost zaměstnanců. Příkladem nepsaných skupinových norem může být např.: být aktivní ve prospěch podniku, usilovat o osobní rozvoj, brát na sebe odpovědnost, podávat zpětnou vazbu; nebo také: nebrát na sebe odpovědnost, starat se jenom „sám o sebe“, neprojevoval iniciativu apod. (Lukášová, str. 22)

„Pro organizaci mají skupinové normy chování zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Je-li jejich obsah takový, že podporuje výkonnost organizace, snižuje se nutnost vytvářet formální kontrolní systémy“ (Lukášová, str. 22).

Organizační mluva

Organizační mluva, která se používá v organizaci, je odrazem sdílených hodnot. Udává míru formálnosti a neformálnosti vztahů v podniku, obor podnikání a další specifika dané organizace. Organizační mluva může usnadňovat dorozumívání v organizaci, pokud všichni zaměstnanci znají významy používaných frází. Ovšem velice často se stává, že některé významy frází se liší (např. mezi jednotlivými odděleními) a to pak může vést k vzájemnému nedorozumění popřípadě i ke konfliktu. *„Odlišnosti tohoto charakteru jsou pak typickým projevem existence subkultur a častým zdrojem vnitroorganizačních konfliktů“* (Lukášová, str. 22-23).

Historky a mýty

Historky jsou velmi důležitou součástí organizační kultury. Pomocí historek se předává kultura dále. Jsou důležitým ukazatelem přijatých základních přesvědčení, hodnot a norem chování v organizaci. Je z nich patrné, jaké důsledky má dodržování a nedodržování daných pravidel a odráží často i rozdělení moci (Lukášová, str. 23).

Mýty jsou podobné historkám, avšak nejsou založeny na reálném podkladu. Slouží k objasňování žádoucího a nežádoucího chování v podniku. Často vznikají kvůli potřebě lidí v něco věřit. Za mýtus může být například označena manažerská metoda, u níž nikdo nepochybuje o její efektivnosti, přestože nikdy nebyly její výsledky monitorovány (Lukášová, str. 23)

Zvyky, rituály a ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály „jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity“ (Lukášová, str. 24)

Hrdinové

Hrdinové v podniku plní mnohé funkce a pro ostatní zaměstnance představují zosobnění základních hodnot. Dle Deal a Kennedyho (1982) (dle Lukášové, 2010) mezi tyto funkce patří:

- Deklarace dosažitelnosti úspěchu pro všechny zaměstnance organizace
- Poskytování vzoru chování
- Nastavení vysokých standardů výkonu
- Posílení jedinečnosti organizace
- Symbol organizace ve vztahu k vnějšímu prostředí
- Motivace zaměstnance

Podle Deal a Kennedyho jsou hrdinové pro organizaci důležití a pokud v podniku nejsou, měli by se uměle vytvářet (např. vyhlašování pracovníka roku apod.). Lukášová (2010) naopak varuje, že v některých situacích může být umělé vytváření hrdinů rizikové (hrdiny se stávají nesprávní lidé) nebo až kontraproduktivní (v organizacích, kde je kladen důraz na týmovou spolupráci).

Firemní architektura

Firemní architektura a vybavení má vliv jak na vnější prostředí organizace (budování image), tak na vnitřní prostředí (budování identity podniku). Rozdíly ve vybavenosti kanceláří nebo honosnosti budov jsou projevem odlišných organizačních kultur (Lukášová, str. 25).

1.1.4 Pojetí organizační kultury dle Hofstedeho

Na organizační kulturu je také možné nahlížet jako na soubor několika proměnných. Kulturu můžeme tedy hodnotit dle Hofstedeho podle několika kritérií:

- **Orientace na cíl vs. orientace na prostředky**

U organizací, kde je větší důraz kladen na cíl, je větší míra rizika přenášená na zaměstnance. Primární je dosáhnout cíle a to jakýmkoliv způsobem.

Na druhou stranu v organizaci velmi orientované na prostředek může být velkým úskalím to, že se zaměstnanci vyhýbají rizikům a nepodávají největší možný výkon. Jejich práce může být monotónní.

- **Pohánění (řízení) vnitřní vs. vnější**

Organizace poháněné vnitřně jsou přesvědčeny o tom, že ony samy ví, co je pro zákazníka a společnost nejlepší a vnímají organizaci jako součást společenství, světa.

Pro organizační kultury poháněné externě je pak důležité hlavně (někdy i pouze) uspokojení potřeb zákazníka.

- **Uvolněná pracovní disciplína vs. přísná pracovní kázeň**

Uvolněná pracovní morálka se projevuje nepředvídatelností v organizaci, častou improvizací a malou kontrolou. Naopak v kultuře s přísnou pracovní kázní nalezneme pracovníky, kteří jsou seriózní, přesní a úsporní.

- **Lokální vs. profesní**

U lokální kultury převažuje tendence zaměstnanců ztotožňovat se se svým vedoucím potažmo týmem, ve kterém pracuje. U profesní kultury je identita jednotlivce závislá na práci (profesi), kterou vykonává.

- **Otevřený vs. uzavřený systém**

Otevřená organizace se vyznačuje tím, že téměř každý člověk by se lehce integroval do zaměstnaneckých řad. Každý nově příchozí zaměstnanec je vítán a je rychle přijat. V uzavřených organizacích je tomu přesně naopak.

- **Orientace na zaměstnance vs. orientace na práci**

Pro kulturu zaměřenou na zaměstnance je typické zohledňování osobních problémů zaměstnanců (i na úkor práce). V kultuře zaměřené na práci je vyvíjen velký tlak na plnění úkolů i na úkor zaměstnanců.

- **Míra akceptace stylu vedení**

Tato dimenze se zaměřuje na styl vedení vedoucích pracovníků a na to, zda je sladěn s preferencemi zaměstnanců.

- **Míra ztotožnění se s organizací**

Poslední dimenze popisuje, do jaké míry se zaměstnanci ztotožňují s organizací jako celkem. Lidé jsou schopni se současně identifikovat s různými aspekty společnosti, jako jsou například vnitřní cíle společnosti, klienti, pracovní tým apod. Je však také možné, že zaměstnanci nemají pocit ztotožnění se s žádným z těchto aspektů (Hofstede, Waisfisz).

Vlivu organizační kultury na jednotlivce bývá v posledních letech věnována čím dál větší pozornost. Autoři věnující se této problematice uvádí několik zásadních poznatků:

- Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace
- Zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu
- Snižuje nejistotu pracovníků, ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a psychickou pohodu
- Organizační kultura může být významným zdrojem motivace zaměstnanců
- Je konkurenční výhodou, pokud jde o silnou kulturu s odpovídajícím obsahem (Lukášová, str. 40).

1.1.5 Znak silné organizační kultury

Dle Nového (1993) je pro silnou organizační kulturu typický zejména „jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra

spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita.“ (Nový 1993, str. 29)

Šigut (2004) poté rozlišuje tři základní znaky silné podnikové kultury:

- Jasnost a zřetelnost

Veškeré oblasti podnikové kultury musí dávat zaměstnancům srozumitelně najevo, jaké chování je požadováno, jaké je žádoucí a jaké nikoliv. Jasnost a zřetelnost vychází z předpokladu, že je podniková kultura dostatečně široká a má rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, který je však konzistentní a dohromady vytváří jeden celek.

- Rozšířenost

Všichni zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s prvky organizační kultury a je zajištěno, aby byly prvky součástí praxe – každodenního života zaměstnanců.

- Zakotvenost

Silnou se organizační kultura stává až poté, co se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech (nebo alespoň většiny) zaměstnanců. Zakotvenost tedy chápeme jako „míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem chování“ (Šigut, 2004, str. 16)

1.2 Diagnostika organizační kultury

Diagnostika organizační kultury je spolehlivý nástroj, který napomáhá přesnější identifikaci úrovně organizační kultury v podniku. Taková informace je pro manažery firem důležitá zejména v situacích, kdy firma například plánuje nebo implementuje organizační změny, akvizice nebo fúze. Diagnostika organizační kultury je také využívána při hledání příčin nízké výkonnosti podniku. (Lukášová, 2010, str. 138)

Metody diagnostiky organizační kultury mohou být jak kvalitativní, tak kvantitativní. Pro potřeby této práce se budu dále zabývat pouze kvantitativní metodou diagnostiky.

1.2.1 Model organizační kultury podle Denisona

Daniel Denison se ve svém výzkumu zabýval kulturními faktory, které vedou k větší efektivitě fungování organizace a větší finanční stabilitě. Jeho model hodnotí čtyři základní oblasti organizační kultury; Adaptabilita (přizpůsobivost), Mise (poslání), Angažovanost (zapojení) a Konzistence. Pro každou z těchto oblastí vytvořil Denison tři indexy (ukazatele), které mají za úkol blíže určit stav organizační kultury a vytvořil tak dotazník¹ zvaný DOCS (Denison Organizational Culture Survey).

Jednotlivé oblasti diagnostiky podle Denisona:

Adaptabilita

Jedná se o schopnost organizace pružně reagovat na měnící se podmínky trhu. Tato oblast odpovídá na otázku „Nasloucháme trhu?“. Vysoce výkonné organizace mají schopnost vnímat a reagovat na prostředí, ve kterém podnikají a na zákazníky a jejich měnící se potřeby. Dokáží také restrukturalizovat a znovu institucionalizovat chování a procesy, které jim umožní lépe se přizpůsobit. (Denison).

- Utváření změn – organizace vítá nové myšlenky a je ochotna zkoušet nové přístupy v podnikání. Vytváření změny je pro zaměstnance důležitou součástí způsobu podnikání.
- Zaměření na zákazníka - zaměstnanci podniku mají potřebu sloužit jak interním, tak externím zákazníkům a neustále hledají nové a lepší způsoby, jak plnit jejich očekávání. Organizace rozumí svým zákazníkům, jejich potřebám a je schopna na ně reagovat.
- Organizační vzdělávání – Organizace je schopna učit se z úspěchů a neúspěchů a tyto zkušenosti dále rozvíjet a zdokonalovat.

Mise

Vysoce výkonné organizace mají poslání, které říká zaměstnancům, proč dělají to, co dělají a jak jejich práce přispívá organizaci. Denison tedy vnímá oblast Mise jako poslání organizace.

¹ Ve skutečnosti se jedná o inventář, který je tvořen oznamovacími větami a respondent vyznačuje míru souhlasu.

- Strategický směr a záměr – Organizace má strategický směr, důkladně zpracovaný dlouhodobý záměr a všichni zaměstnanci znají strategické cíle a jsou jim jasné.
- Cíle a úkoly - Cíle jsou krátkodobé, specifické a jsou stanovené tak, aby pomáhali každému zaměstnanci vidět propojení mezi jeho denními aktivitami a vizí nebo strategií.
- Vize – V organizaci je sdílena vize, která motivuje pracovníky a směřuje jejich konání. Je to hlavní důvod, proč organizace podniká.

Konzistence

Konzistence poskytuje centrální zdroj integrace, koordinace a kontroly. Zaměstnancům je jasné, co se v podniku „dělá“ a co naopak ne. Konzistence je tedy zdrojem stability a integrace.

- Klíčové hodnoty - Vysoce výkonné organizace mají jasný soubor základních hodnot, které pomáhají zaměstnanci a vedoucím představitelům používat konzistentní rozhodování a chovat se stejným (předepsaným) způsobem.
- Dohoda - Pokud se objeví složitější problémy, v podniku je možné dospět k dohodě na základě vedení dialogu a za použití více perspektiv.
- Koordinace a integrace - Zaměstnanci chápou, jak ovlivňují svojí prací ostatní zaměstnance a jaký dopad má na ně práce ostatních. Práce by měla být koordinována a integrována a sloužit organizaci jako celku. Funkční útvary jsou schopny spolupracovat a naplňovat podnikové cíle společně.

Angažovanost

Vysoce zapojené organizace vytváří pocit sounáležitosti a odpovědnosti. Z tohoto pocitu spoluvlastnictví roste větší závazek vůči organizaci a zvyšuje se samostatnost zaměstnanců.

- Zmocnění (z angl. *empowerment*) - Organizace podněcuje iniciativu zaměstnanců. Zaměstnanci mají zároveň dostatek schopností a pravomocí k tomu, aby správně řídili svoji práci. Organizace takto podporuje "informované" posílení postavení jednotlivých zaměstnanců.

- Týmová orientace - Týmová práce je podporována tak, aby kreativní nápady byly zachyceny a zaměstnanci se podporovali navzájem při plnění pracovních cílů a úkolů.
- Rozvoj pracovníků - Rozvoj schopností zaměstnanců je praktikována mnoha různými způsoby, včetně školení, koučování, a poskytování nových rolí a odpovědností zaměstnancům. Organizace tímto zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu. (Denison)

1.2.2 Další metody diagnostiky organizační kultury

Od konce osmdesátých let bylo vyvinuto mnoho nástrojů k diagnostice organizační kultury. Mezi další kvantitativní metody patří například dotazník (inventář) Organizational Culture Inventory (zkr. OCI) vyvinutý ve spolupráci J. Claytona Laffertyho a Roberta A. Cooka. Obsah organizační kultury je zde zjišťován pomocí norem chování, které jsou v podniku sdíleny. (Lukášová, 2010, str. 155) Dalším známým autorem na poli organizační kultury je také Geert Hofstede, který vyvinul dotazník Organizational Practices Questionnaire. Tento dotazník se zaměřuje na sledování manažerských praktik (Lukášová, 2010, str. 150).

1.3 Motivace zaměstnanců

1.3.1 Motivace a motiv

Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny chování jedince. Motivace může být vnímána jako soubor tzv. motivů, nebo jako důsledek aktivace motivů. (Nakonečný, 246) Motivem nazýváme vnitřní hnací síly. Slovo motiv pochází z latinského *motivus* a znamená „hýbající“. Jde o vnitřní síly subjektu směřující k určitým cílům. Naopak incitivy jsou pak síly, které směřují k subjektu zvenčí v podobě požadavků a dalších podnětů. (Dvořáková, 2012, str. 151)

Motivy je možné klasifikovat jako:

- Prvotní a odvozené
- Plně či částečně vědomé a nevědomé

- Vrozené a získané
- Biogenní, psychogenní a sociogenní
- Materiální a duchovní (Dvořáková, 2012, str. 151)

Podle Madsena (1979) rozlišujeme motivy na primární a sekundární. Primární motivy jsou ty, které máme od narození, a v průběhu života se příliš nemění. Patří sem: hlad, žízeň, sexuální touha, zachování tělesné teploty, pečování, vyhýbání se bolesti, exkrece, kyslíkové zabezpečení, odpočinek a spánek, aktivita, bezpečí a agrese. Sekundární motivy jsou takové, které se u jedince rozvíjí na základě učení. Madsen uvádí tyto čtyři sekundární motivy: sociální kontakt, dosažení úspěšného výkonu, moc a vlastnictví. (Madsen, 1974, s. 466)

Dle Nakonečného je možné rozdělit druhy motivů takto:

- Biogenní či fyziologické motivy (biologické potřeby organismu – potrava, pohyb, odpočinek,...)
- Sociogenní či psychogenní motivy (potřeby člověka jako sociální bytosti – výkon, opora, kompetence,...)

Z výše uvedených klasifikací je zřejmé, že je zde jistá provázanost na Maslowovu teorii potřeb, která je jednou z teorií motivace jedince.

1.3.2 Principy motivace

Motivaci je možno lépe pochopit pokud se zaměříme na zákonitosti jejích projevů. Jako základní principy se nejčastěji uvádí:

- Princip ekvilibria - jde o tendenci obnovit narušenou fyzickou a psychickou rovnováhu a zdraví
- Princip zaměřenosti cíle – motivace jako směřování k nějakému cíli, dosažení něčeho konkrétního nebo naopak jeho odvrácení
- Princip dominance – jen ty motivy, které získají dominanci, jsou schopny vyvolat rozhodující aktivitu (Urban, Stýblo, 2011, str. 568)

1.4 Teorie motivace

Teorií motivace vzniklo za posledních sto let mnoho. Ty nejznámější můžeme zjednodušeně klasifikovat na teorie zaměřené na:

- obsah motivace - klade se důraz na to, co motivuje; zaměření na potřeby a cíle
- na proces – důraz na proces motivace, zaměření na to, jak k motivaci dochází (Brooks, 2003, str. 44).

Teorie obsahu	Teorie procesu
Herzbergova dvoufaktorová teorie	Teorie očekávání (Vroom; Porter a Lower)
Maslowova hierarchie potřeb	Teorie spravedlivé odměny (Adams)
Teorie potřeby výsledků (McClelland)	Teorie cíle (Locke)
	Teorie atribuce (Heider; Kelley)

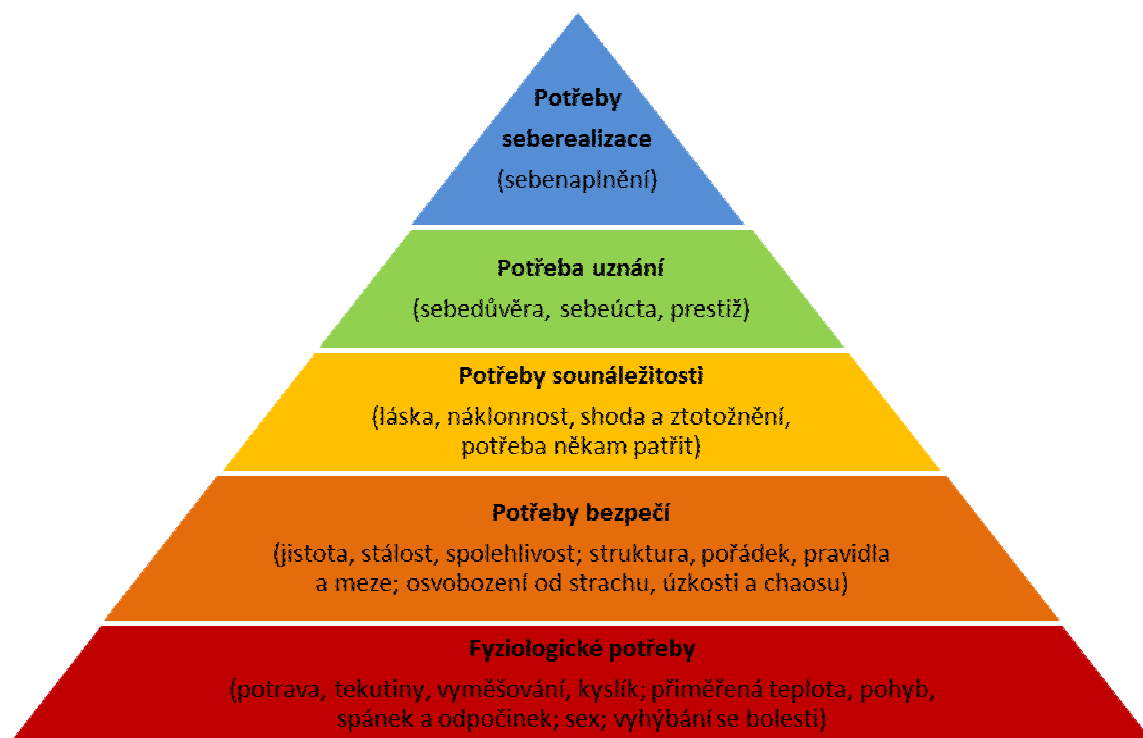
Tabulka 1: Klasifikace motivace (zdroj: Brooks, 2003, str. 44)

Můžeme také mluvit o behaviorálním a kognitivním přístupu k motivaci. Behaviorální přístup se zaměřuje na chování jedinců a zkoumá především reakce na vnitřní nebo vnější podněty. Oproti tomu kognitivní přístup se zabývá vědomím a racionalitou a zaměřuje se na cíle a chování známé nebo vypočitatelné (Brooks, 2003, str. 44).

1.4.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je velmi známá koncepce, která se vztahuje k motivaci také. Potřeby jsou považovány za výchozí motivační dispozici a za vnitřní předpoklad vzniku aktuálních motivačních procesů (Brooks, 2003, str. 50).

Na jednotlivé stupně potřeb bývá nahlíženo jako na motivy lidského jednání. Prioritními motivy jsou zde potřeby zajišťující základní životní potřeby. Platí zde pravidlo alespoň částečného uspokojení potřeb na nižší úrovni před aktivizací vyšší potřeby. Motiv je však mnohem obecnější pojem než potřeba. Jako motiv označujeme nejenom samotnou rozpoznanou potřebu člověka, ale i cestu k jejímu uspokojení, tedy chování směřující k cíli – uspokojení potřeby.



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: Dvořáková, 2012, str. 238)

Motivy aktivizují a řídí lidské chování a to většinou tak dlouho, dokud není dosaženo určitého psychického uspokojení. Motivy vedou vždy k dosažení vnitřního uspokojení, „*jsou generovány emocemi a zaměřují chování na dosažení konkrétních příjemností a vyhnutí se konkrétním nepříjemnostem*“ a nikdy jím nemůže být nic vnějšího (Nakonečný, 1996, str. 247).

Motivy mají také několik forem. Jednou z forem jsou již zmíněné potřeby člověka, dalšími pak jsou dle Nakonečného např. zájmy a ideály. Druhy, na rozdíl od forem, poukazují na „konkrétní uspokojení, jehož má být dosaženo (potřeba bezpečí, jistoty)“ (Nakonečný, 1996, str. 248).

Zájmy se projevují jako preference nějaké poznávací aktivity, na které se jedinec aktivně podílí. U zájmů je zajímavé zejména to, že přitahují pozornost člověka trvale a je ochoten jim přinášet i různé oběti. Richard Meili ovšem uvádí, že v pozadí zájmu můžeme nalézt nějakou potřebu nebo dokonce komplex potřeb (Nakonečný, 1996, str. 261).

Dle Dvořákové byla u zájmových skupin vyzorována přirozená tendence k utváření a sladování motivačního profilu skupiny. Skupinový (týmový) souladný motivační rámec „*je limitován mírou společných hodnotových preferencí, stejně tak*

zájmovou sladěností“, s připuštěním drobných rozdílností a rozporů, ne však konfliktů (Dvořáková, 2012, str. 155).

Ačkoliv prozatím neexistuje žádná všeobecně přijímaná teorie motivace, mnoho odborníků, jako například K.B. Madsen, věnovalo studii motivace mnoho let svého života.

Motivace je, dle Dvořákové, abstrakce rysu dynamiky lidské psychiky a vyjadřuje její aktivizovatelnost. Pokud mluvíme o motivovanosti, máme na mysli aktuální stav dílčích souborů motivů jedince (Dvořáková, 2012, str. 152).

Vznik motivační akce je podmíněn konkrétním nedostatkem uvnitř organismu a jeho identifikací. Spouštěčem motivační akce bývá nejčastěji vnější incentiva. Ta však působí jako podnět ve chvíli, kdy je rozlišena jako příležitost uspokojit určitou potřebu.

Motivace je tedy to, co člověka vede k dosažení určitých cílů potažmo uspokojení svých potřeb. Garantuje kvalitu života a projevuje se uvnitř osobnosti i vně např. ve formě postojů, názorů, zájmů a sklonech.

Dle Nakonečného vyjadřuje motivace proces přípravy a případné realizace chování jedince a to jak vědomě, tak nevědomě zaměřeného na dosažení cíle (Nakonečný, 1996, str. 246).

1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Oproti Maslowově teorii se Frederick Herzberg nezabýval uspokojováním individuálních potřeb, ale zaměřil se na spokojenost s prací. V roce 1959 zformuloval jednu z motivačních teorií, která je dnes v oblasti motivace zaměstnanců velmi známá.

Herzberg rozdělil faktory ovlivňující motivaci na dvě skupiny – hygienické faktory (disatisfaktory) a motivační faktory (satisfaktory). (Bělohávek, 1996, str. 176)

Hygienické faktory

Herzberg ve svém výzkumu upozorňuje na to, že existují určité aspekty práce, které fungují jako demotivátory nebo zdroje nespokojenosti, není-li jim věnována dostatečná pozornost. Pokud jim naopak věnujeme pozornost, jejich vliv je zanedbatelný (Shaun Tyson, Tony Jackson, str. 34). Neznamená to však, že by jejich naplnění vyvolávalo spokojenost. Pro pracovníka jsou tyto faktory samozřejmé, a spokojenost z jejich naplnění rychle vyprchá.

Mezi hygienické faktory patří:

- Nadřízený,
- kolegové,
- kontrola, dohled,
- politika a administrativa,
- pracovní podmínky,
- osobní život.

Motivační faktory

Naopak motivační faktory se stávají silně motivačními a mají enormní dopad, pokud je jim věnována určitá pozornost. V opačném případě mají jistý demotivační efekt (Tyson, Jackson, 1997, str. 35). Můžeme tedy říci, že naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci. Účinek těchto faktorů je dlouhodobý a mají vliv na spokojenost zaměstnance a zároveň jejich nenaplnění nemusí nutně znamenat nespokojenost. Patří sem:

- Dosažení úspěchu,
- uznání,
- náplň práce,
- odpovědnost,
- postup, vzestup,
- plat,
- mezilidské vztahy.

Herzbergova teorie tedy nahlíží na motivaci jako na něco, co zapříčiňuje růst nebo pokles úrovně spokojenosti s prací. Ovšem spokojenost s prací nemusí mít nutně vliv na pracovní výkon, jak naznačuje Vroomova teorie očekávání. (Thomsonová, 2006, str. 100)

1.4.3 Teorie očekávání

Teorii očekávání² rozvinul v roce 1964 profesor a psycholog Victor H. Vroom, který navázal na práci Tolmana a Honzika (1930). Podle Vrooma „*je motivace k určitému chování determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (neboli valencí), kterou tento jednatelce připisuje danému výsledku*“ (Brooks, 2003, str. 45). Zjednodušeně můžeme říci, že pracovníci zvýší svůj výkon za předpokladu, že věří, že jejich zvýšené úsilí v práci zvýší i pravděpodobnost získání odměny, která pro něj má význam. (Thomsonová, 2006, str. 100).

Dle teorie očekávání je úroveň projevené motivace výsledkem racionálního odhadu pravděpodobnosti očekávaného výsledku a preferencí. Zjednodušeně se dá teorie očekávání vyjádřit rovnicí:

$$\text{Motivace (M)} = \text{Očekávání (O)} \times \text{Valence (V)}$$

Z výpočtu je tedy možné získat úroveň motivace jednotlivce, která bude pro každého jiná, protože hodnota významnosti (valence) a pravděpodobnost očekávaného výsledku závisí na konkrétních potřebách každého jednotlivce. (Brooks, 2003, str. 45)

Victor Vroom je přesvědčen, že sílu motivace a úsilí zaměstnance je možné vypočítat přesně. Hraje zde roli několik proměnných:

Výkon (výstup prvního řádu) - jde o výsledek, který následuje vynaložené úsilí.

Očekávání (expektance) – očekávaný výsledek úsilí zaměstnance. Vztah mezi úsilím a výkonem. Má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0 do 1, kde 1 znamená, že úsilí má silný vliv na výsledek a 0 označuje žádný vliv úsilí na výsledek práce.

Odměna (výstup druhého řádu), která následuje výkon.

Instrumentalita – zaměstnancova představa o vztahu mezi výkonem a odměnou. Jde o pravděpodobnost, s jakou bude výkon následován odměnou. Nabývá hodnot od 0 do 1,

² Známá také jako *Expektační teorie*

kde 1 znamená jistotu odměny po odvedeném výkonu. Pokud pro výkon existuje více odměn, počítá se instrumentalita pro každou zvlášť.

Valence – vyjadřuje důležitost (význam) odměny pro zaměstnance. Je velmi subjektivní a záleží zde na individuálních potřebách jedince. Nabývá hodnot od – 10, přes 0 až do + 10, kde vysoké číslo znamená, že zaměstnanec o odměnu velice stojí, 0 představuje lhostejnost a záporné číslo znamená, že si takovou odměnu zaměstnanec vůbec nepřeje.

Úsilí – představuje motivaci a je závislé na očekávání, instrumentalitě a valencích jednotlivých odměn a lze je vypočítat vzorcem (Bělohlávek, str. 186 - 187):

$$\dot{U} = E \cdot \sum_{i=1}^K (V_i I_i)$$

kde $\dot{U}$ je úsilí,
 E je expektance (očekávání),
 V_i je valence pro i-tou odměnu,
 I_i je instrumentalita pro i-tou odměnu.

Pokud tedy chceme u zaměstnanců zvýšit motivaci k práci podle expektační teorie, musíme se zaměřit na:

- Vazbu mezi úsilím a výkonem,
- vazbu mezi výkonem a odměnou,
- typy existujících odměn (Thomsonová, 2006, str. 100).

1.4.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie, někdy nazývaná také Adamsova teorie rovnováhy, byla uvedena v roce 1963 Johnem S. Adamsem. Dle autora teorie si zaměstnanci porovnávají, podle srovnatelných tržních měřítek, vstupy, které do práce dávají, s výstupy, které za svou práci získávají. V níže uvedené tabulce jsou vypsány nejčastěji zmiňované vstupy a výstupy.

Vstupy	Výstupy
Volný čas	Finanční odměna
Úsilí	Benefity
Loajalita	Jistota
Flexibilita	Uznání
Angažovanost	Odpovědnost
Spolehlivost	Rozvoj a růst
Vzdělání	

Tabulka 2: vstupy a výstupy práce (zdroj: Davis, 1985, str. 134)

Pokud tedy mají zaměstnanci pocit, že jejich vstupy nejsou adekvátně vyváženy výstupy, může to mít negativní dopad na jejich motivaci. Mohou hledat změny, nějaká zlepšení, nebo také mohou snížit své vklady do práce. Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají a lze tedy méně uspokojivou část výstupu (například finanční odměnu) nahradit přidáním jiného výstupu (například jistotou) (Hájek, 2006).

1.4.5 Cíle organizace a motivace zaměstnanců

Přestože motivaci zaměstnanců je v podnicích věnována čím dál větší pozornost, někdy se stává, že se organizace dopouští drobných chyb. Mezi nejčastější chybu lze zařadit rozpor mezi cíli organizace a skutečnou motivací zaměstnanců. Obvykle manažeři u zaměstnanců usilují o konkrétní jednání, ale ve skutečnosti odměňují něco jiného – ať už je to chováním nebo podnikovými pravidly. (Urban, Stýblo, 2011, str. 569). Příklady takovýchto rozporů jsou uvedeny v následující tabulce:

Cíl	Způsob motivace/stimulace
Týmová spolupráce	Vyhlašování a odměňování nejlepšího
Inovační uvažování	Důraz na ověřené metody
Ochota podstupovat riziko	Penalizace za chyby
Vysoká kvalita	Hodnocení na základě včasného dodání bez ohledu na chyby

Tabulka 3: rozpor mezi cíli a motivací (zdroj: Urban, Stýblo, 2011, str. 569)

1.4.6 Motivace k práci

Dle Nakonečného (1996) má vztah jedince k práci tři základní dimenze a to konkrétně:

- Postojovou (práce jako hodnota)
- Motivační (psychologický důvod pracovní činnosti)
- Výkonovou (faktický pracovní výkon)

Při analýze motivace zaměstnanců v podniku bychom se tedy měli zaměřit zejména na motivační dimenzi.

Faktory a nástroje pracovní motivace

Zdroje pracovní motivace, potažmo základních faktorů, můžeme rozdělit do pěti základních skupin:

1. Vnitřní motivace (zajímavost, zábavnost práce)
2. Vnější motivace (odměny – finanční i nefinanční)
3. Motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci
4. Motivace založená na výzvě (snaha vyřešit problém nebo překonat překážky)
5. Motivace na základě smyslu a poslání práce (Urban, Stýblo, 2011, str. 570).

Vnitřní motivace

Pokud je tedy práce pro zaměstnance zábavná, přináší mu potěšení nebo příjemný pocit, můžeme říci, že motivujícím faktorem je pro něj vnitřní motivace. Do této kategorie patří zaměstnanci, kteří často hovoří o svých úkolech. Pokud je daný úkol baví, jsou ochotni na něm pracovat bez ohledu na čas.

Vnější motivace

Zaměstnanec se zájmem o finanční a materiální statky je ovlivňován motivací vnější. Je pro něj charakteristické očekávání odměny za práci nad rámec svých povinností, často hovoří o platu a majetku ostatních a neustále zjišťuje, co mu daná práce přinese.

Motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci

Motivace na základě pověsti či odborné reputace je charakteristická zejména tím, že zaměstnanci záleží na vytváření dojmu ve svém okolí. Pracovník touží po uznání a chvále, může mít sklon chlubit se, je citlivý vůči názorům ostatních.

Motivace založená na výzvě

Pro motivaci na základě výzvy je charakteristické zejména to, že se zaměstnanec snaží dosáhnout svých standardů výkonnosti. Nezajímá ho ve větší míře hodnocení spolupracovníků, ale je pro něj důležité dosáhnout svých vlastních cílů a uspět ve svých vlastních očích. Často si vybírá ty nejtěžší úkoly a velmi se snaží o rozvoj svých schopností.

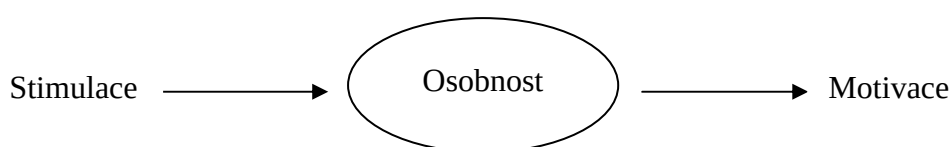
Motivace na základě smyslu a poslání práce

Zaměstnanec, jehož zdrojem motivace je motivace na základě smyslu a poslání práce, má neustálou potřebu věřit v to, že jeho práce má širší poslání. Věří ve smysl práce a má zájem o dlouhodobé činnosti. Toto může vést i k omezování pracovního nasazení při úkolech, ve kterých smysl nevidí.

Motivace je tedy poměrně složitý proces a úkolem každého manažera by mělo být nalezení hlavních motivačních faktorů jednotlivých zaměstnanců. Zároveň by každý manažer měl znát a umět používat diferencované motivační nástroje jako jsou hodnocení, pochvala, uznání, apod. (Urban, Stýblo, 2011, str. 568).

1.4.7 Stimulace

V praxi dochází velmi často k záměně motivace a stimulace. Rozdíl mezi nimi je vidět na obr. č. 1. Za stimulaci jsou považovány vnější podněty, které ovlivňují chování člověka. Motivací rozumíme vnitřní pohnutky jednání.



Obrázek 2: Stimulace a motivace (zdroj: Provazník, Komárková, 1996)

Z obrázku je patrné, že stimul je jakýsi podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulace je tedy činnost, která slouží k podněcování aktivity pracovníků. Tuto činnost vykonávají nejčastěji vedoucí manažeři (Lemonová, 2011, str. 28).

1.4.8 Projevy nízké motivace zaměstnanců

Nízká motivace zaměstnanců se v podniku může projevovat různě, ať už jde o projevy nedůvěry, pozdní příchody zaměstnanců, nízká výkonnost nebo častá absence v práci (např. v důsledku onemocnění). Takto se může projevovat nespokojený zaměstnanec. Nespokojenost zaměstnanců však nemá za následek pouze snížení jejich výkonnosti v práci, ale také zvýšení fluktuace v podniku (PwC, 2003).

Fluktuace zaměstnanců trápí mnoho českých firem. Spolu s ní je spojeno mnoho vynaložených nákladů nejen na nábor nových zaměstnanců, ale i na jejich zaškolení.

Míra fluktuace

Odchod zaměstnanců je však přirozená věc a obecně je za zdravou míru fluktuace považováno 5-7%. (Ertl, 2005).

Míra fluktuace vyjadřuje poměr mezi celkovým počtem rozvázaných pracovních poměrů v daném období a průměrným počtem zaměstnanců v daném období.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\sum \text{rozvázaných pracovních poměrů} / \text{rok}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců} / \text{rok}} \times 100$$

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovních pozic nebo poboček společnosti. Také je vhodné sledovat strukturu odcházejících zaměstnanců, což může pomoci při identifikaci důvodů fluktuace (Ertl, 2005).

1.5 Řízení lidských zdrojů

V posledních letech se stává koncepcí, která je jádrem řízení organizace. Stoupá tak význam lidské práce a lidské zdroje se stávají nejdůležitějším výrobním vstupem a pohonem celé organizace. (Koubek, 2007, str. 16)

Základním obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajišťovat skrze zaměstnance, výkonnost organizace a její neustálé zlepšování. Tento úkol můžeme rozdělit na jednotlivé dílčí úkoly, kterými by se mělo řízení lidských zdrojů zabývat.

- Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst. Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2007, str. 17-18).

Kvalitní řízení lidských zdrojů je tedy pro správnou motivaci zaměstnanců a zdravou organizační kulturu klíčové.

2. ANALÝZA PROBLÉMU

Z teoretických východisek, zmíněných v první části této práce, lze usoudit důležitost a aktuálnost témat organizační kultury a motivace zaměstnanců. Tato část práce je zaměřena na identifikaci organizační kultury v podniku Foreigners.cz, s.r.o. a motivace zaměstnanců. Jejím obsahem je popis zvoleného podniku, postupy analýzy a vyhodnocení výsledků.

2.1 Popis společnosti

Veškeré informace získané o firmě byly zjištěny analýzou dokumentů a rozhovorem s majitelkou podniku.

Foreigners.cz je společnost s ručením omezeným, která vznikla 27. 10. 2011 a je zapsána u Krajského soudu v Hradci Králové. V roce 2009 bylo toto podnikání v rámci živnostenského listu založeno dvěma studenty (současnými vlastníky a jednatelem), Vojtěchem Stehnem a Andreou Teichmannovou, v Hradci Králové. Každý vlastní 50% podíl ve firmě. K založení firmy je přivedlo jejich působení ve studentské organizaci, při Univerzitě Hradec Králové, která pomáhala zahraničním studentům se v České republice aklimatizovat. Během studia zjistili, že majitelé bytů pro cizince neúměrně navyšují nájem a také se velmi často nedokáží s cizinci domluvit z důvodu nedostatečných znalostí cizích jazyků. Využili tedy příležitosti a začali nabízet cizincům ubytování za standardní ceny, doprovázet klienty na schůzky a pomáhat tlumočit.

Poté bylo působení firmy rozšířeno do dalších měst. V současné době působí Foreigners.cz v Hradci Králové, Plzni, Brně, Praze a Olomouci (zde pouze externě). Předmětem podnikání je poskytování služeb cizincům přijíždějícím do ČR na dlouhodobé pobyty a zajišťování ubytování těmito zákazníky. Vedlejším předmětem je pak poskytovat pojištění a další služby spojené s pobytem cizinců v ČR, jako například doprovody na úřady, překlady, apod.

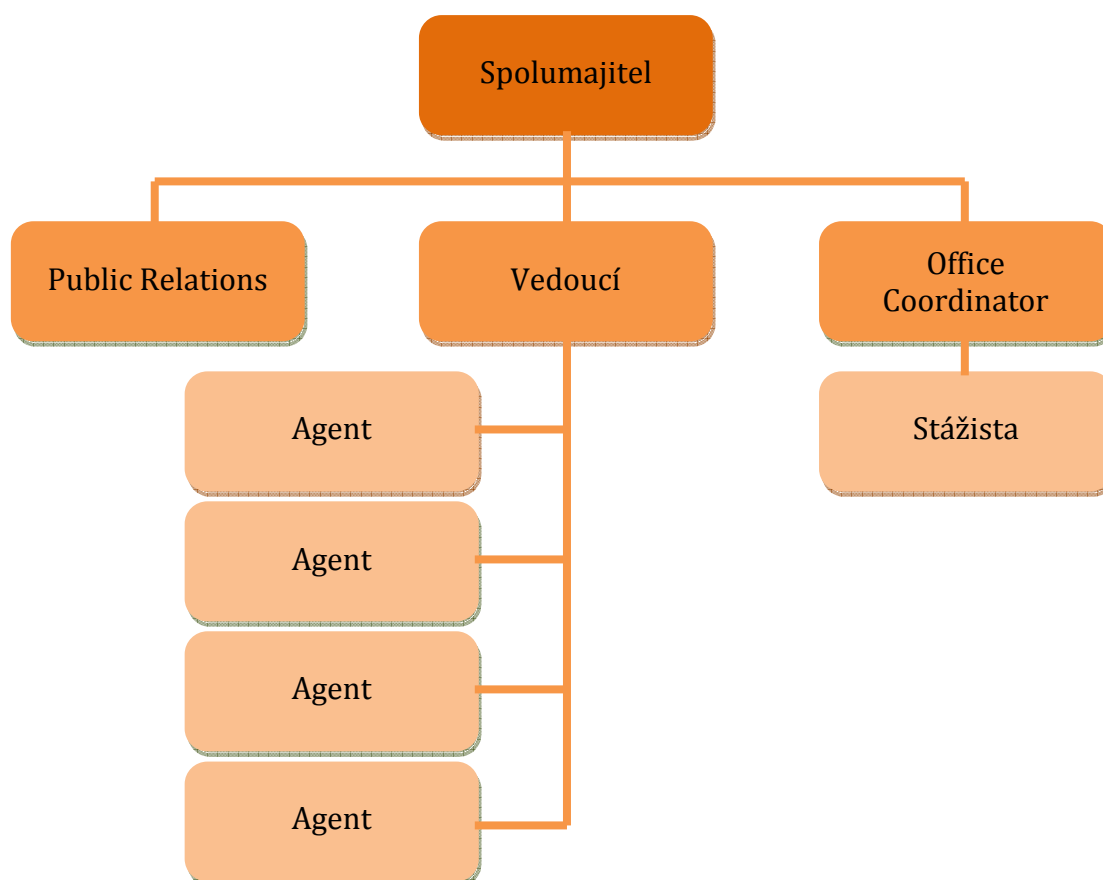
Foreigners.cz pro své zákazníky také nabízí možnost účastnit se doplňkových aktivit tzv. meet up akcí, kde mají zákazníci možnost se pobavit a seznámit s dalšími cizinci a Čechy. Tyto akce mají za cíl klienty rychleji socializovat a seznámit je s naší kulturou.

Jde tedy o relokační či realitní společnost, orientující se na cizince, která poskytuje mnoho nadstandartních služeb.

Po úspěšném začátku se jednatelé rozhodli pro organizační změnu a plzeňská a královéhradecká pobočka se začaly provozovat jako Franchise. Počet zaměstnanců³ je tedy v současné době 18 (souhrnně za všechny pobočky).

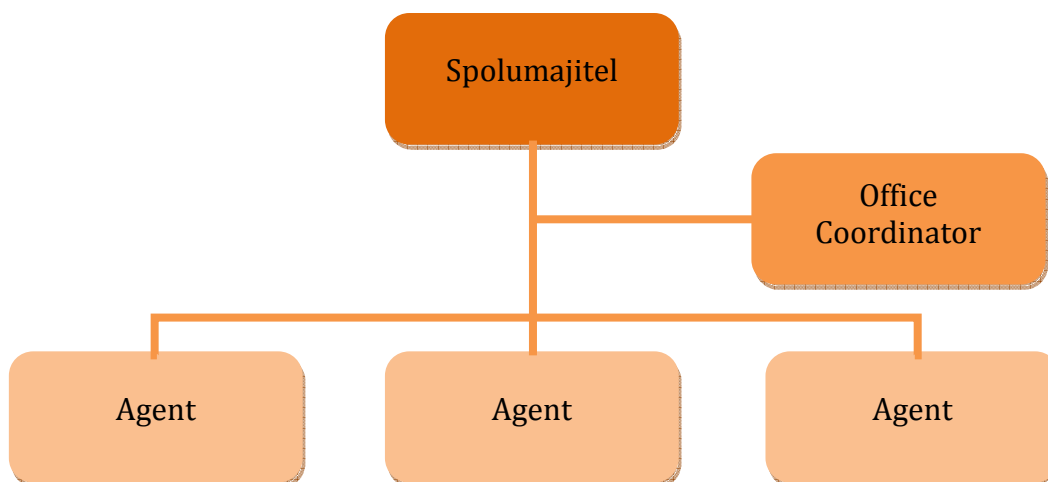
2.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura není v podniku jasně stanovena a v současné době probíhají změny organizační struktury v důsledku častých personálních změn. Faktem zůstává, že struktura je členěna geograficky dle poboček. Schématické znázornění organizační struktury, kterou jsem vytvořila na základě podkladů od jednatelky a zároveň manažerky lidských zdrojů Andrey Teichmannové, můžete shlédnout níže. Pro porovnání uvádím organizační strukturu pražské a brněnské pobočky. Na schématech je vidět nejednotnost organizační struktury.



Obrázek 3: Organizační struktura - pobočka Brno (zdroj vlastní)

³ Zaměstnanci jsou zde chápány i osoby pracující pro podnik jako OSVČ i franchisee



Obrázek 4: organizační struktura – pobočka Praha (zdroj vlastní)

2.1.2 Personální oblast

Podnik Foreigners.cz, s.r.o. v současné době zaměstnává 18 lidí, přičemž na hlavní pracovní poměr jsou zaměstnání pouze Office Coordinators a pracovník Public Relations a 2 jednatelé společnosti, kteří jsou zároveň vedoucími pražské a brněnské pobočky. Všichni ostatní pracují jako osoby samostatně výdělečně činné a jejich příjem závisí na počtu podepsaných smluv o pronájmu za měsíc. Pro potřeby práce budu i tyto pracovníky pracující na živnostenský list nazývat zaměstnanci a budou zahrnuti do výzkumu, protože zásadně spoluutváří organizační kulturu.

Hodnocení zaměstnanců je v podniku prováděno formou samohodnocení a to pravidelně každý měsíc. Personální manažerka pak probírá potenciální problémy, pokud se objeví ve zprávě a považuje-li je za hrozbu, s konkrétními zaměstnanci. Toto hodnocení však není vázáno na pohyblivou složku mzdy ani jiný způsob odměny.

Školení zaměstnanců neprobíhá systematicky, spíše intuitivně a většina školení zaměstnanců se týká výhradně osobního rozvoje zaměstnanců. Podnik nemá ani jasné definované kompetence pro jednotlivé pozice, tím pádem se nemůže věnovat systematickému školení zaměstnanců i po stránce profesní.

Nábor nových zaměstnanců probíhá výhradně na doporučení stávajících zaměstnanců. Tzv. „z venčí“ jsou přijímáni pouze zahraniční stážisté.

2.1.3 Komunikace ve firmě

Vzhledem k velikosti firmy je většina komunikace osobního charakteru. Důležité dokumenty jsou součástí podnikové databáze. Zaměstnanci používají pro vnitřní komunikaci služby Google (mailová schránka, mailová konference, kalendář apod.).

Důležitou součástí výměny informací jsou pravidelné týdenní a měsíční porady jednotlivých poboček. Komunikace ve firmě je neformální, což lze přisuzovat věkové blízkosti všech zaměstnanců, velmi mladému kolektivu a velikosti podniku.

2.1.4 Další vývoj

V budoucnu by firma ráda expandovala na Slovensko a dalších zemí. V současné době se také realizuje projekt Czech Universities, která má zvýšit poptávku cizinců po studiu v České republice.

2.2 Výzkum ve společnosti

Cílem výzkumu je identifikovat vliv organizační kultury podniku Foreigners.cz na motivaci zaměstnanců a zjistit, zda je tento způsob motivace dostačující. Pro naplnění tohoto cíle a pro přesnější zkoumání problematiky jsem aplikovala metodu triangulace k zajištění maximální validity dat, která pomohou získat objektivnější obraz zkoumaného jevu. V analytické části diplomové práce využívám metody sběru dat jak kvalitativního (pozorování, focus group a analýza dokumentů), tak kvantitativního charakteru (dotazníkové šetření).

2.2.1 Výzkumná otázka

Má organizační kultura v podniku Foreigners.cz, s.r.o. pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců k práci?

2.2.2 Výzkumná jednotka

K analýze organizační kultury a motivace jsem určila zkoumaným souborem všechny zaměstnance a živnostníky ve Foreigners.cz kromě zahraničních stážistů. Pracovníky pracující na živnost jsem do výzkumu zařadila zejména pro to, že většinu svého času tráví ve společné kanceláři a dochází zde ke každodennímu kontaktu s vedením, prostředím, zákazníky a zaměstnanci Foreigners.cz. Tito lidé významně ovlivňují organizační kulturu svým chováním, jednáním a vystupováním. Do výzkumu byly zahrnuty i Franchise, protože i u nich dochází k častému kontaktu s ostatními pobočkami a účastní se společných akcí a školení.

Zkoumání tedy podléhá všechny pobočky Foreigners.cz a jedná se konkrétně o 2 vlastníky, kteří jsou zároveň zaměstnanci firmy, 2 Office koordinátory, 3 office managery (vedoucí), 7 agentů, 1 pracovník PR a 2 franchisee. Celkem bylo do výzkumu zahrnuto 17 pracovníků.

Ve zkoumaném vzorku je nutné zohlednit zejména věk všech pracovníků, který ani u jednoho pracovníka nepřesahuje 30 let. Průměrný věk všech pracovníků je 25 let. Tento vzorek je možné rozdělit také podle pohlaví. Velice zajímavé je, že převažuje ženské pohlaví. V podniku pracuje 14 žen a 3 muži. Stěžejním hlediskem při členění vzorku jsou jednotlivé pobočky, ve kterých pracovníci působí. Brno (8 pracovníků), Praha (5), Hradec Králové (2) a Plzeň (2). Dalším důležitým hlediskem je členění na základě pracovní pozice, které je uvedeno výše v textu.

2.3 Techniky sběru a zpracování dat

Zvolená metoda výzkumu a technika sběru dat vychází z teoretických poznatků, které jsem uvedla v teoretické části této práce. Pro kvalitnější analýzu dat jsem aplikovala metodu triangulace, tedy kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní metodu, v tomto případě analýzu dokumentů, rozhovor se spolumajitelkou a pozorování, jsem implementovala pro získání základních představ o fungování podniku, jeho organizační kultuře a motivaci zaměstnanců. Následně jsem aplikovala kvantitativní metodu formou dotazníku DOCS⁴ pro přesnější diagnostiku organizační kultury a následně jsem využila opět metodu kvalitativního výzkumu (skupinový rozhovor) pro upřesnění výstupů týkající se motivace pracovníků k práci.

⁴ Denison Organizational Cultura Survey

Realizaci kvalitativní části výzkumu jsem provedla v brněnské pobočce Foreigners.cz, kde také působí personalistka a majitelka v jedné osobě. Tato pobočka byla vybrána zejména z důvodu lepší dostupnosti informací z oblasti personalistiky.

2.3.1 Analýza podnikových dokumentů

Pomocí obsahové analýzy dokumentů jsem získala základní informace o podniku. Tato data byla základem pro popis společnosti a jejího fungování (viz kapitola 2.1). Vzhledem k relativně krátké době existence podniku nemá Foreigners.cz detailně zpracované dokumenty a některé dokumenty zcela chybí. Jedním z mála zpracovaných dokumentů je vize společnosti a částečně zpracované podklady pro školení agentů. Dalšími dokumenty jsou zápisy z porad a osobní hodnocení zaměstnanců. Tyto dokumenty se nachází pouze v elektronické podobě a nejsou zpracovány v jednotném vizuálním stylu.

Za zásadní nedostatek považuji absenci dokumentů a formulářů týkající se kariérního postupu zaměstnanců, výběru zaměstnanců a popis jednotlivých pozic.

Obsahová analýza dokumentů však zachycuje pouze část reality, proto jsem pro výzkum použila i další kvalitativní metody.

2.3.2 Pozorování

Pro realizaci kvalitativní části výzkumu jsem aplikovala metodu zúčastněného nestrukturalizovaného pozorování, pro které je charakteristické zejména volnost (je určen pouze cíl pozorování) a možnost upravení sledovaných jevů v průběhu sběru dat. Pozorování probíhalo v přirozené situaci (týdenní a měsíční poradě). Hendl ve své knize *Kvalitativní výzkum* rozlišuje 4 druhy pozorovatele:

- Úplný účastník (stává se rovnoprávným členem skupiny, ostatní neinformuje o své pravé totožnosti)
- Účastník jako pozorovatel (rovnoprávný člen skupiny, ale ostatní jsou si vědomi jeho totožnosti)
- Pozorovatel jako účastník (provádí pozorování a málo se zapojuje do dění ve skupině)
- Úplný pozorovatel (vnější pozorovatel, lidé nevědí, že jsou pozorováni) (Hendl, 2008, str. 193-194).

Vzhledem k velikosti zkoumané skupiny a minimální účasti na dění je mojí rolí „Pozorovatel jako účastník“.

Pozorování, jako způsob sběru dat, umožňuje použití zejména v přípravné fázi výzkumu, kdy je třeba zjistit základní informace a získat povědomí o zkoumané problematice.

Pozorování proběhlo celkem dvakrát na již zmíněné brněnské pobočce. První pozorování jsem realizovala během týdenní porady zaměstnanců dne 4. 2. 2014 v kanceláři brněnské pobočky Foreigners.cz. Pozorování probíhalo 30 min od zahájení porady a zúčastnilo se ho 6 pracovníků a externí lektorka (která však dříve pracovala ve Foreigners.cz). Druhé pozorování proběhlo dne 10. 3. 2014, opět v brněnské kanceláři Foreigners.cz. Jednalo se o měsíční poradou brněnské pobočky. Začátek pozorování byl v 8.30, a jeho délka byla 30 min. Přítomno bylo pět pracovníků a spolumajitelka podniku. Zápis z pozorování je přílohou č. 1.

Z pozorování vyplynulo, že jsou v podniku velmi přátelské vztahy a zaměstnanci jsou schopni pracovat jako tým. Veškerá spolupráce v rámci skupin je pro zaměstnance samozřejmostí. V podniku se také zaměstnanci často baví o svých osobních záležitostech. Na brněnské pobočce jsou pouze ženy. Všechny zaměstnankyně se vzájemně podporují. Jsou zvyklé podávat a přijímat zpětnou vazbu. Kolektiv je velmi mladý. Majitelka „vládne pevnou rukou“, ale i přesto má k zaměstnankyním velmi blízký a přátelský vztah. Všechny zaměstnankyně se v práci cítí dobře a rády tráví čas společně. Všechny zaměstnankyně přistupují ke vzdělávání aktivně, rády se účastní školení, která se velmi často týkají osobního rozvoje. Většina zaměstnankyň je velmi motivovaná pro práci ve Foreigners.cz, přesto je pár zaměstnankyň, které potřebují kontrolu a musí být k některým úkolům „nuceny“.

2.3.3 Dotazník

Ke zjištění obsahu organizační kultury jsem aplikovala dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey), jehož smyslem je identifikace a diagnostika organizační kultury. Tento dotazník má formu inventáře – respondent odpovídá, do jaké míry souhlasí s tvrzením uvedeným v dotazníku. (Denison)

Tento typ dotazníku jsem vybrala z důvodu standardizace a jednoduchosti implementace. S metodou dotazníku jsou však spojena, některá rizika jako např. nízká validita dat (respondenti nemusí odpovídat zcela pravdivě) nebo nízká návratnost. Každá z otázek je hodnocena na škále 0-100 b., kde:

0-20	vůbec nesouhlasím
21-40	spíše nesouhlasím
41-60	neutrální stanovisko
61-80	spíše souhlasím
81-100	plně souhlasím

Součástí dotazníku byly také osobní otázky týkající se pohlaví, věku, pracovní pozice, délky práce ve Foreigners.cz a místa výkonu práce.

Pro vyhodnocení dotazníku a k rozdělení četností získaných hodnot jsem použila statistický nástroj medián, který dělí soubor na dvě stejné poloviny (Pokorný, 2006, str. 39). Následně byly výsledky (mediány) z baterií otázek vyhodnoceny pomocí aritmetického průměru do pavučinového grafu, který zobrazuje stav organizační kultury jako celku.

Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl zaslán jednotlivým pracovníkům spolumajitelkou podniku společně s průvodním dopisem dne 11. 3. 2014. Lhůtu pro ukončení šetření jsem stanovila na 6. 4. 2014 včetně. Dotazník byl rozeslán celkem 18 pracovníkům, přičemž zpět se jich vrátilo 13. Návratnost dotazníků tedy činila 72,22%. Tuto hodnotu považuji za dostatečnou pro maximalizaci validity sběrných dat. Všichni respondenti odpověděli na všechny otázky (včetně osobních).

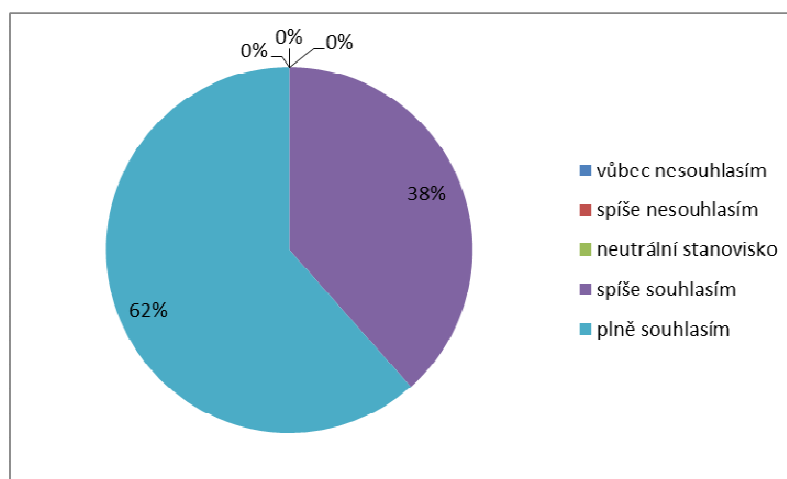
K přehlednému čtení nasbíraných dat jsem vytvořila grafy k jednotlivým otázkám. Zde uvedu pouze ty, které jsou pro práci zásadní a které mohou poukazovat na potenciální problém. Ostatní grafy jsou uvedeny v příloze č. 3. Pro každou baterii otázek jsem vytvořila sloupcový graf, u kterého je vždy krátký popis výsledků a možných faktorů, které mohly mít potenciální vliv na výsledky.

Angažovanost

Posílení - zmocnění

1. Většina zaměstnanců se vysoce angažuje ve své práci.

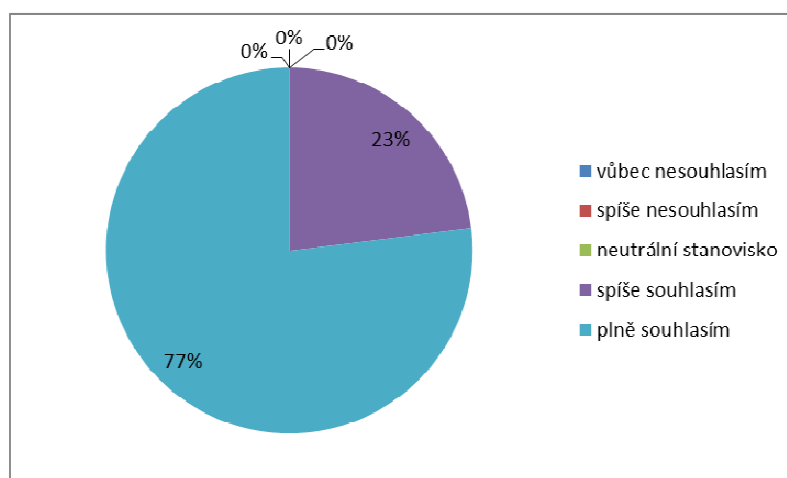
62% respondentů uvedlo, že plně souhlasí s výrokem a 38% spíše souhlasí. Střední hodnotu „neutrální stanovisko“ a záporné hodnocení neuvedl ani jeden z dotazovaných. Medián u této otázky je 90.



Graf 1: Odpovědi na otázku č. 1

2. Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na úrovni s nejlepší dostupnou informací.

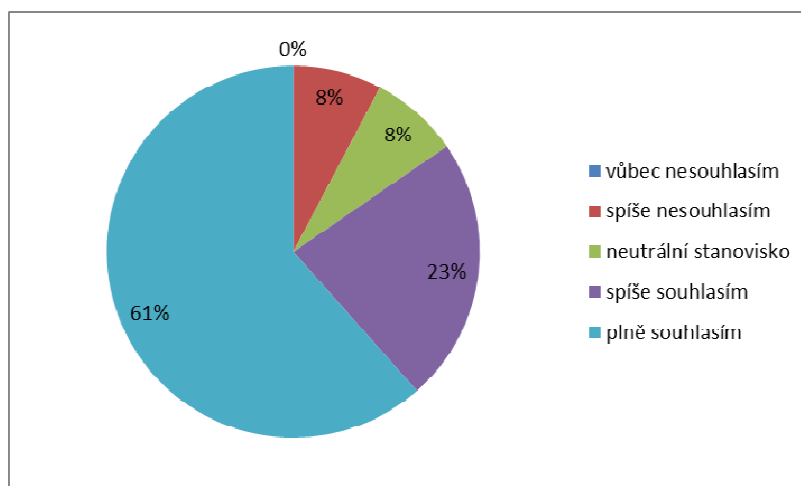
10 respondentů z celkových 13 uvedlo, že plně souhlasí s výrokem. 3 respondenti uvedli, že s výrokem spíše souhlasí. Žádný z respondentů neuvedl neutrální stanovisko nebo zápornou odpověď. Hodnota mediánu je 90.



Graf 2: Odpovědi na otázku č. 2

3. Informace jsou v podniku široce sdíleny tak, aby se k nim každý dostal v momentě, kdy je to potřeba.

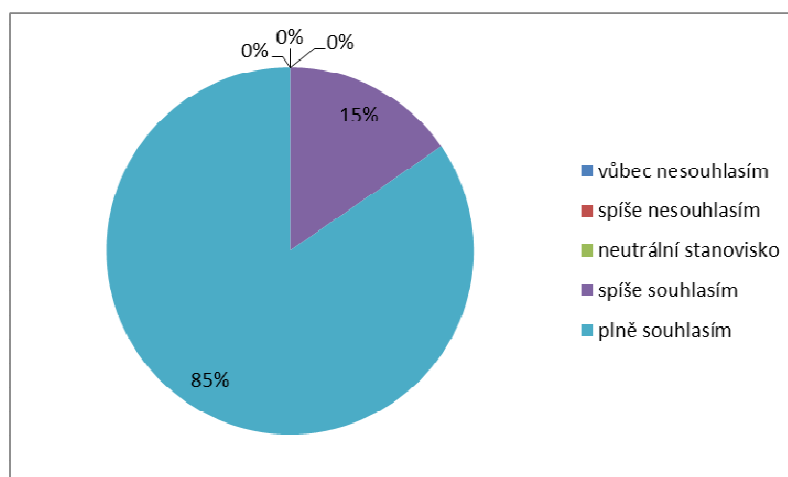
U této otázky uvedlo 61% respondentů plný souhlas a 23% respondentů uvedlo, že spíše souhlasí. 8% respondentů zaujímá neutrální stanovisko a 8% spíše nesouhlasí s tvrzením. V dotazníku ani jeden respondent nevyjádřil silný nesouhlas. Hodnota mediánu je 90.



Graf 3: Odpovědi na otázku č. 3

4. Každý zaměstnanec věří, že může mít na podnik pozitivní dopad.

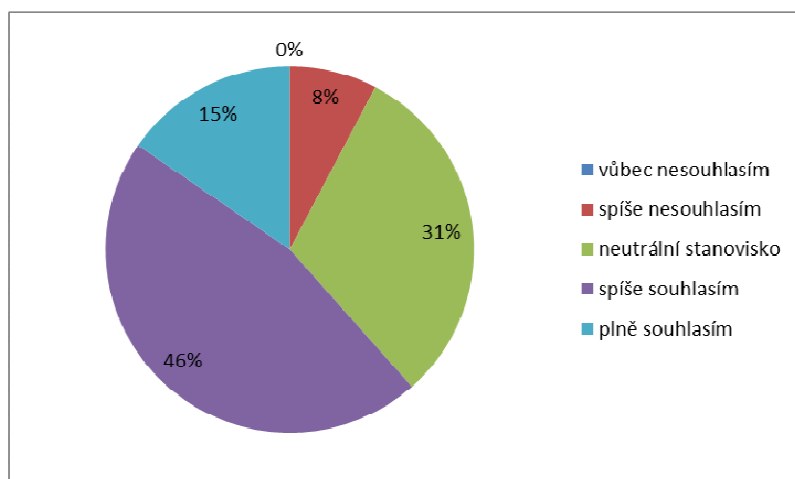
V podniku 85% zaměstnanců rozhodně souhlasí s tvrzením, že mohou mít na podnik pozitivní dopad. Dalších 15% zaměstnanců s tímto tvrzením spíše souhlasí. Hodnota mediánu u této otázky je 90.



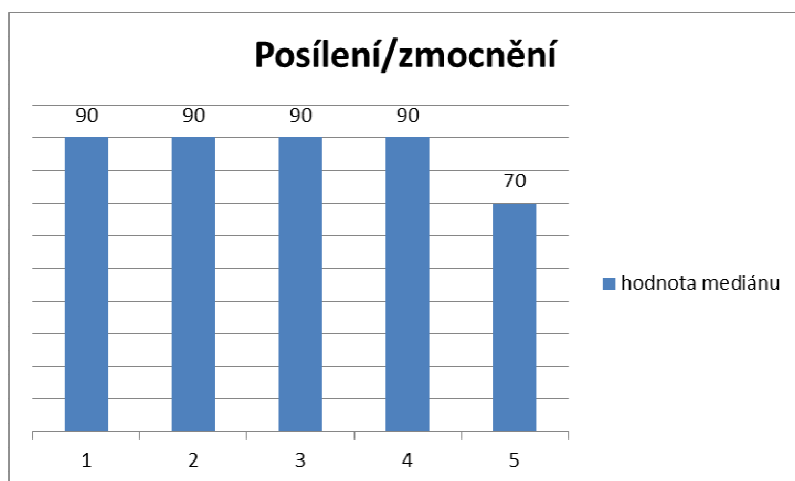
Graf 4: : Odpovědi na otázku č. 4

5. Podnikové plánování je průběžné a do určité míry jsou do tohoto procesu zapojeni všichni.

46% respondentů spíše souhlasí s tím, že podnikové plánování je průběžné a do určité míry jsou do tohoto procesu zapojeni všichni. 15% respondentů dokonce plně souhlasí. 31% respondentů se nepřiklání ani k souhlasu, ani k nesouhlasu a jeden respondent s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což může být způsobeno jeho působením na oddělené pobočce. Hodnota mediánu je 70.



Graf 5: Odpovědi na otázku č. 5



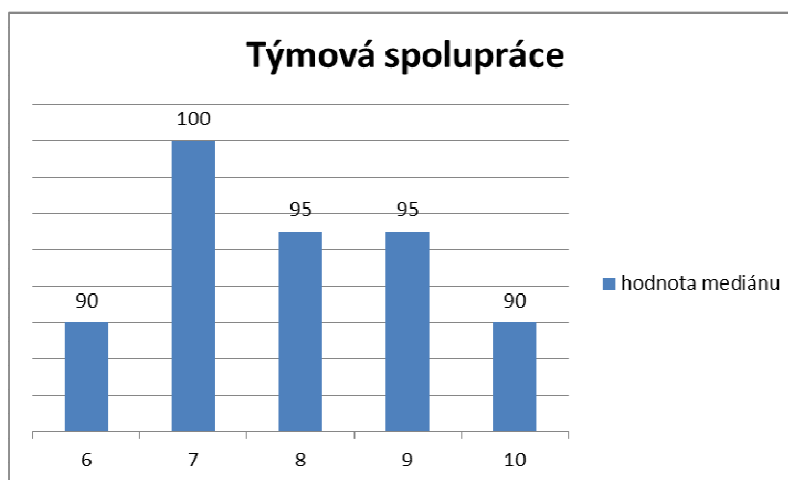
Graf 6: Mediány pro baterii otázek „Posílení/zmocnění“

Z výše uvedeného grafu je patrné, že respondenti nejméně souhlasili s tvrzením „Podnikové plánování je průběžné a do určité míry jsou do tohoto procesu zapojeni všichni“. S tímto tvrzením plně souhlasili pouze dva zaměstnanci – PR a jeden

z majitelů. Z toho je možné vyvodit, že v podniku není jednoznačně určena odpovědnost za určité oblasti a není vypracována organizační struktura, která by jasně určovala postavení jednotlivých zaměstnanců. Tento stav jistě ovlivňuje fakt, že většina pracovníků pracuje na živnostenský list. Zároveň je firma poměrně mladá a nemá zpracovanou metodiku pro zaměstnance. Vše se řeší tzv. „za běhu“. Dalším důvodem může být nedostatečná komunikace firemních plánů od vedení k liniovým pracovníkům.

Týmová orientace

Týmová orientace má ve Foreigners.cz velkou váhu a z grafu je patrné, že organizační kultura v podniku je založena na týmové spolupráci. Např. s výrokem č. 7 „Zaměstnanci pracují jako součást týmu“ plně souhlasilo 85% respondentů a zbylých 15% označilo odpověď „spíše souhlasím“. Hlavním důvodem je celkově malý počet pracovníků, kteří spolu musí úzce spolupracovat, protože firma je stále ještě „v plenkách“ a pro všechny zaměstnance je důležitý její rozvoj, na kterém společně pracují, aby každý mohl profitovat.

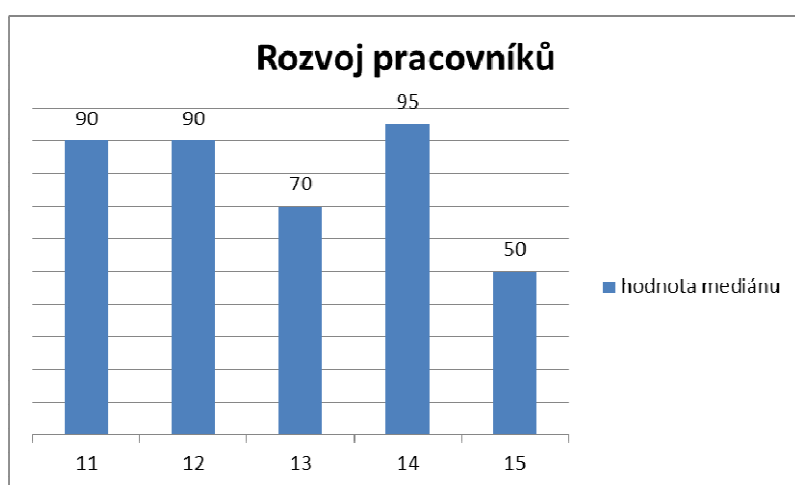


Graf 7: Mediány pro baterii otázek „Týmová spolupráce“

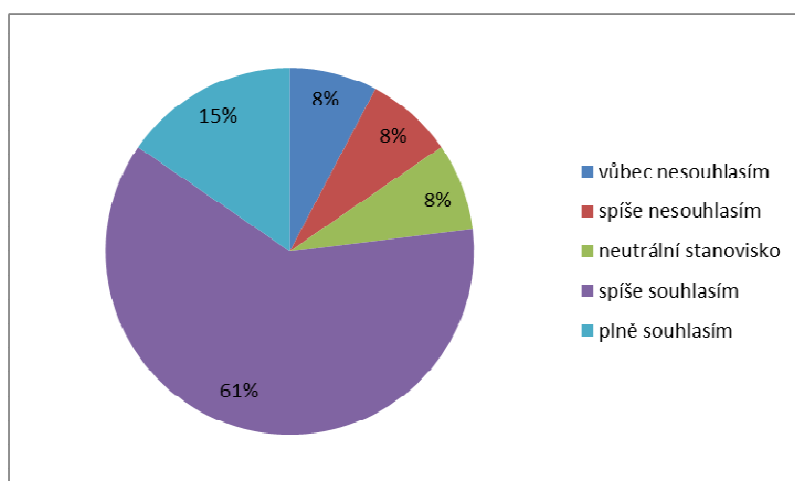
Rozvoj pracovníků

V podniku je kladen poměrně velký důraz na rozvoj pracovníků. Vypovídají o tom například odpovědi na otázku č. 12 „Schopnosti zaměstnanců se neustále zlepšují“. Odpovědi, jsou zde pravděpodobně ovlivněny velmi mladým kolektivem a pracujícími studenty, kteří po studiu hledají první zaměstnání, kde budou mít možnost vzdělávat se a zlepšovat v praktických dovednostech. Všechny odpovědi u této otázky byly kladné.

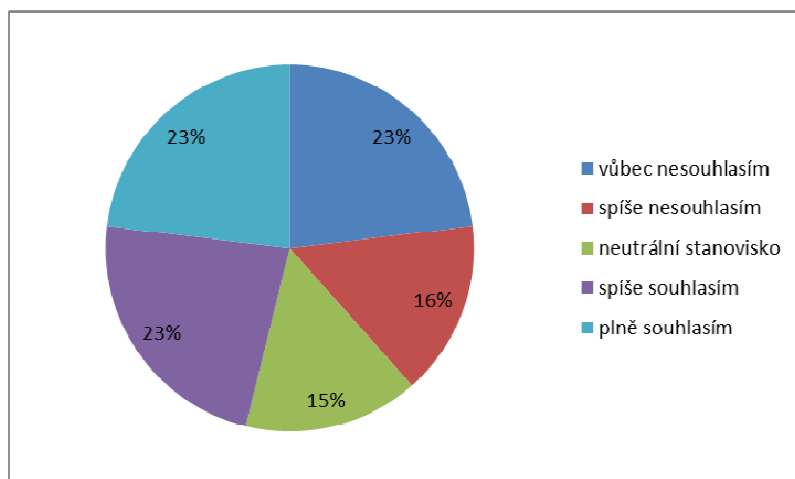
Oproti tomu odpovědi na otázku č. 13 „Podnik neustále investuje do rozvoje zaměstnanců.“ ukazují, že někteří respondenti s tímto výrokem nesouhlasí. Vůbec nejrozporuplnějších odpovědí se dostalo na otázku č. 15, kde 46% respondentů souhlasí s tvrzením, že se problémy často objevují z důvodu absence nezbytných dovedností a schopností pro výkon práce. Z toho je možné vyvodit, že ve firmě není dostatečně rozpracovaný systém školení a tréninku, které by pomáhaly předcházet některým pracovním problémům. S tvrzením souhlasí zejména na pobočce v Hradci Králové, což může být způsobeno určitou mírou izolace od „centra dění“ a nepřítomností vlastníků, kteří předávají na jiných pobočkách zaměstnancům své know-how.



Graf 8: Mediány baterie otázek „Rozvoj pracovníků“



Graf 9: Odpovědi na otázku č. 13

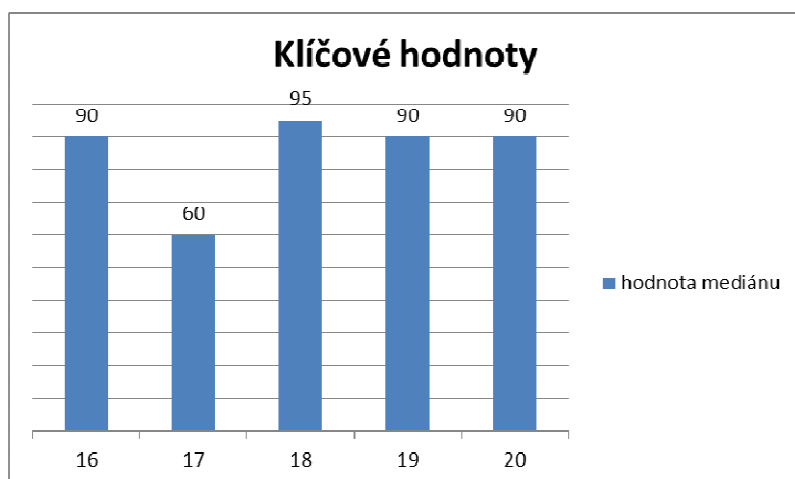


Graf 10: odpovědi na otázku č. 15

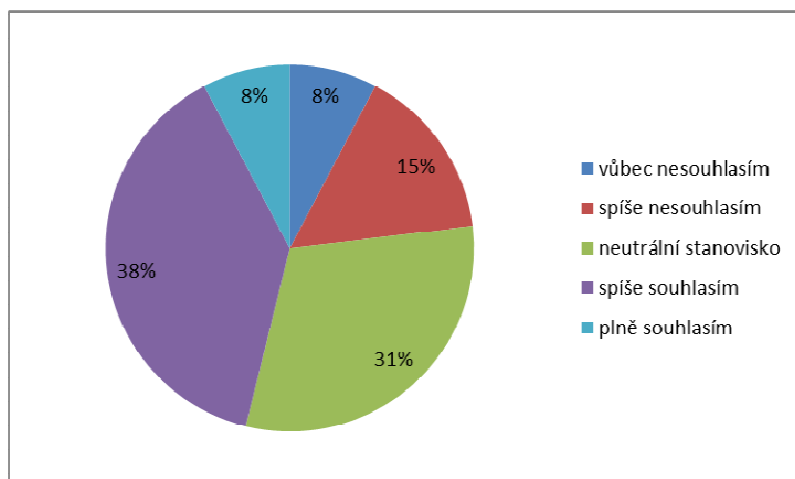
Konzistence

Klíčové hodnoty

Celkově můžeme opět říci, že oblast klíčových hodnot je v podniku na velmi dobré úrovni. Z níže uvedeného grafu je patrné, že hodnotou odpovědi se vymyká pouze otázka č. 17 „V podniku se používá typický styl vedení a je zde jasný soubor řídicích postupů.“ Promítá se sem nedostatek zpracovaných postupů jak pro agenty (pracující na živnostenský list), tak pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr. To vše je způsobeno zejména tím, že nové pozice jsou tvořeny bez důsledných příprav a pracovníkům je dána velká volnost. Zároveň se podnik nijak zvlášť nezaměřuje na ucelenost manažerských praktik a na školení vedoucích pracovníků. Vše je založeno na dobrovolnosti, ale i přesto se dá styl vedení považovat za participativní.



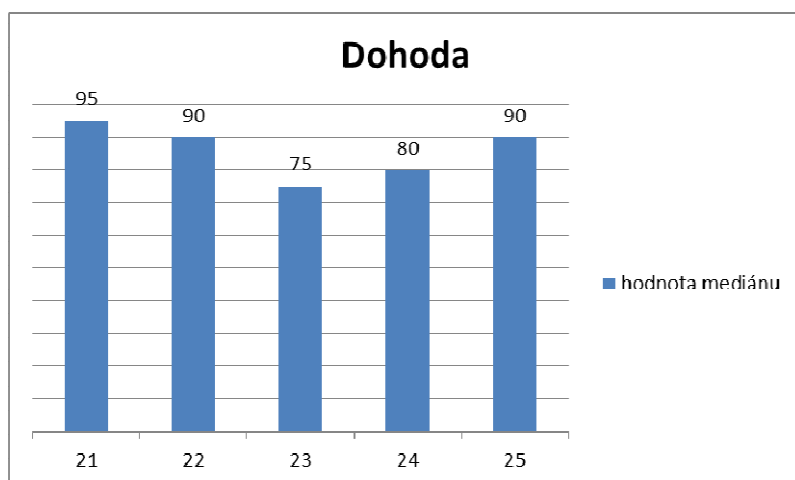
Graf 11: Mediány baterie otázek „Klíčové hodnoty“



Graf 12: odpovědi na otázku č. 17

Dohoda

Pokud se ve Foreigners.cz objeví složitější problémy, jsou za vedení dialogu odstraněny. V této podoblasti organizační kultury panuje mezi zaměstnanci shoda. To je dáno především velikostí organizace. V menším pracovním kolektivu je jednodušší dojít k vzájemné dohodě a bývá jednodušší řešit problémy.



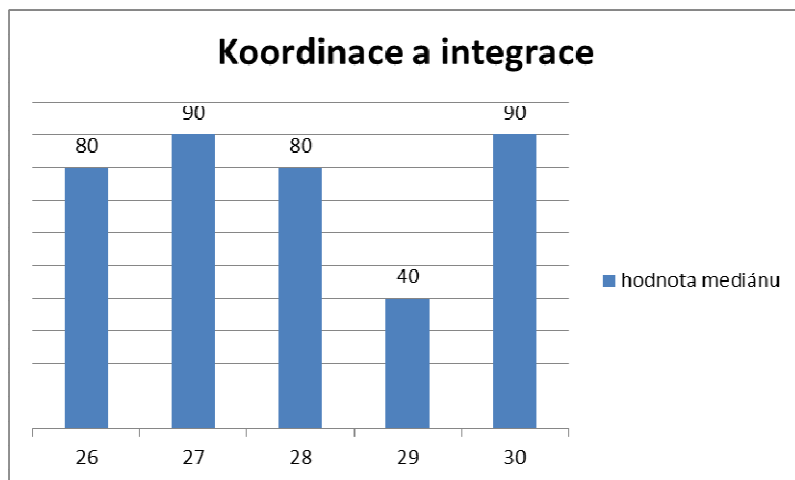
Graf 13: Mediány baterie otázek „Dohoda“

Koordinace a integrace

Zaměstnanci ve Foreigners.cz poměrně dobře chápou, jak ovlivňují svojí prací ostatní zaměstnance a jaký dopad má na ně práce ostatních. Ale stále chybí větší provázanost mezi pobočkami.

U otázky č. 29 „Pracovat s někým z jiného oddělení je stejné jako pracovat s někým z jiné organizace“ jsem použila inverzní hodnotu, protože jde o zápornou

otázku. Lze z ní vyčíst, že zaměstnanci příliš nepracují s lidmi z jiných poboček. Tato odpověď však může být ovlivněna poměrně krátkým působením některých zaměstnanců ve Foreigners.cz, kteří prozatím nemají vzhled do vazeb a fungování podniku.

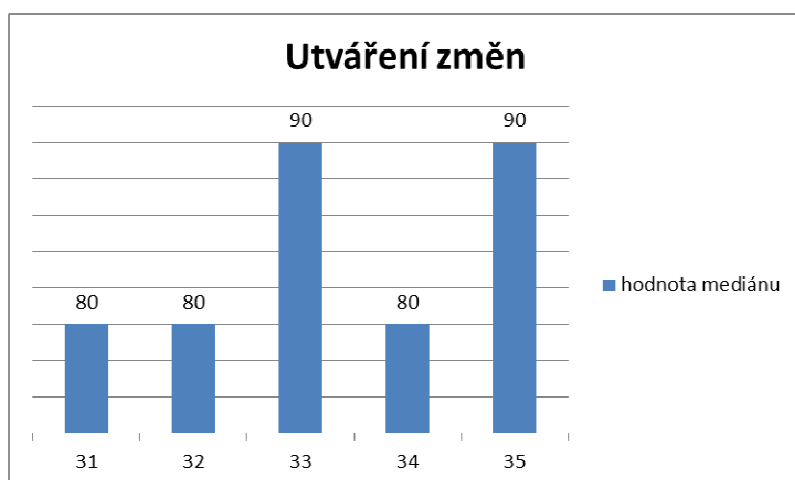


Graf 14: Mediány baterie otázek „Koordinace a integrace“

Adaptabilita

Utváření změn

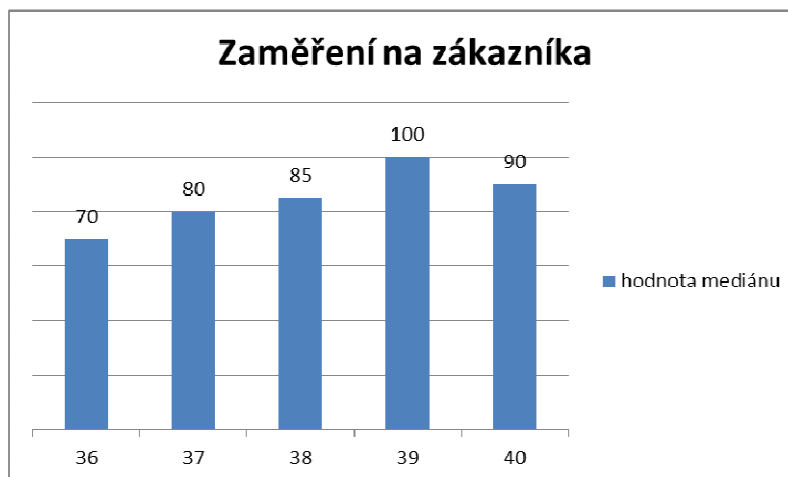
Utváření změn není pro pracovníky Foreigners.cz neznámý pojem. Vzhledem k charakteru práce (podnikání) a ke stáří podniku se dá takový výsledek očekávat. Většina procesů ve firmě prochází neustálými změnami za účelem zdokonalení poskytování služeb.



Graf 15: Mediány baterie otázek „Utváření změn“

Zaměření na zákazníka

Vzhledem k charakteru podnikání, kdy pracovníci za splněním přání zákazníka mohou jasně vidět hmatatelné výsledky, je zaměření na zákazníka pro firmu a zaměstnance samozřejmostí. Přesto získala nejnižší hodnocení otázka č. 36 „Připomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.“

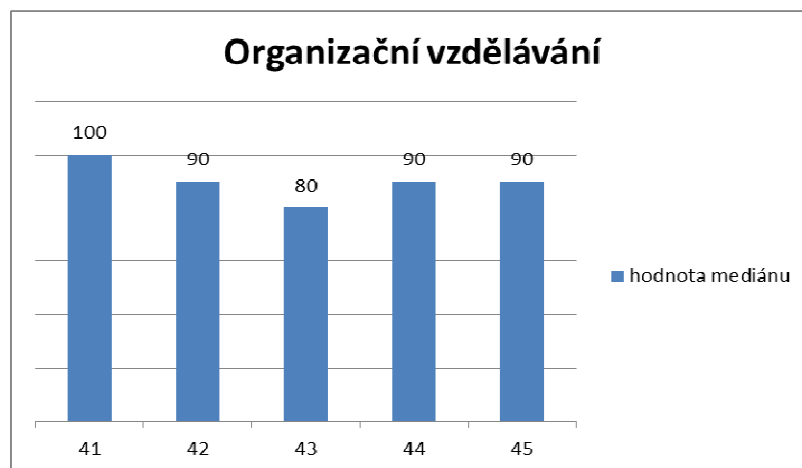


Graf 16: : Mediány baterie otázek „Zaměření na zákazníka“

Organizační vzdělávání

Pro podnik je charakteristické poučování se z dřívějších chyb. Tímto způsobem dochází k rozvoji potažmo redukcí nabízených služeb nebo nastavování firemních procesů. Přesto odpovědi na otázku č. 43 „Mnoho věcí upadne v zapomnění.“ Má nejnižší hodnotu.⁵ Nejvíce s tímto výrokem nesouhlasila většina office manažerů a majitelé firmy, kteří pracují jako vedoucí poboček. U agentů převažuje velmi kladné hodnocení. Příčinou může být jakási krátkozrakost agentů, jejichž práce spočívá ve vyřizování poptávek a nevyžaduje takovou systematičnost a rozvoj jako již zmíněná náplň práce office manažera.

⁵ Zde jsem odpovědi invertovala vzhledem k tomu, že je otázka položena záporně.



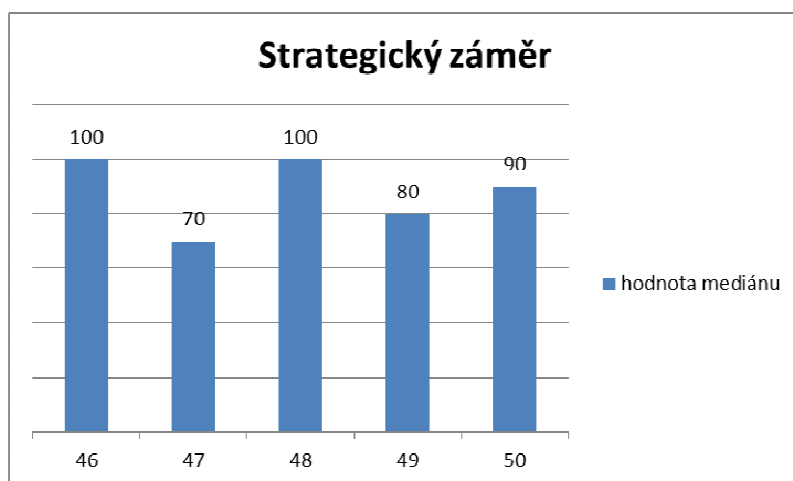
Graf 17: Mediány baterie otázek „Organizační vzdělávání“

Mise/poslání

Strategický záměr

Foreigners.cz nemá detailně zpracovaný dlouhodobý strategický záměr a i přes to je hodnota odpovědí této baterie otázek poměrně vysoká. Důvodem je pravděpodobně šíření strategického záměru směrem k pracovníkům ústně přímo majiteli podniku.

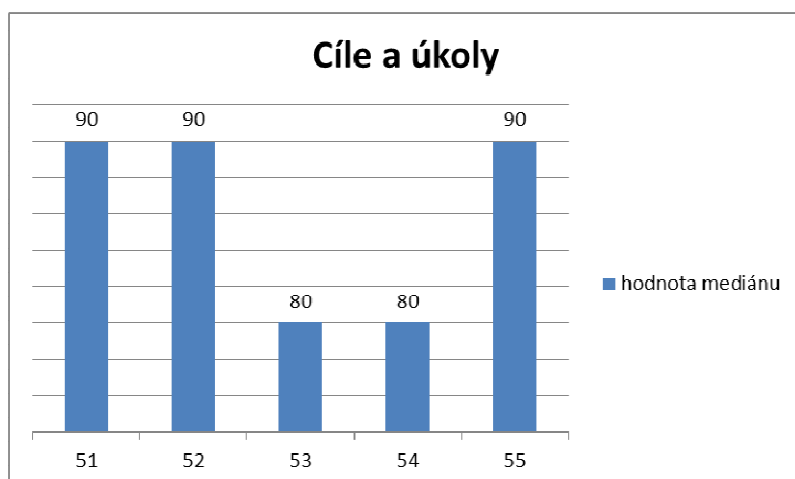
V oblasti strategického záměru se podle odpovědí pracovníků ukázala jako nejslabší otázka č. 47 „Naše strategie vede ostatní organizace k přehodnocení jejich konkurence v odvětví.“, což může být způsobeno tím, že na trhu prozatím není mnoho firem poskytujících stejné služby nebo tím, že pracovníci nemají o své konkurenci přehled. U otázky č. 49 „Je zpracována jasná strategie do budoucna.“ je nižší hodnota odpovědi pravděpodobně zapříčiněna absencí jasně zpracované strategie v písemné formě.



Graf 18: Mediány baterie otázek „Strategický záměr“

Cíle a úkoly

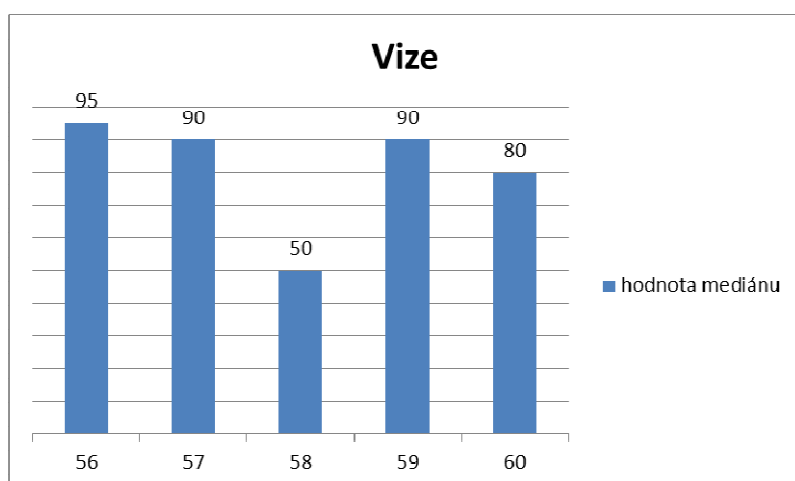
V této oblasti je hodnocení opět poměrně vysoké. Nižší hodnota odpovědí je u otázky č. 53 „Vedení nám objasňuje cíle, kterých má být dosaženo.“ A č. 54 „Průběžně sledujeme vývoj u stanovených cílů.“



Graf 19: Mediány baterie otázek „Angažovanost“

Vize

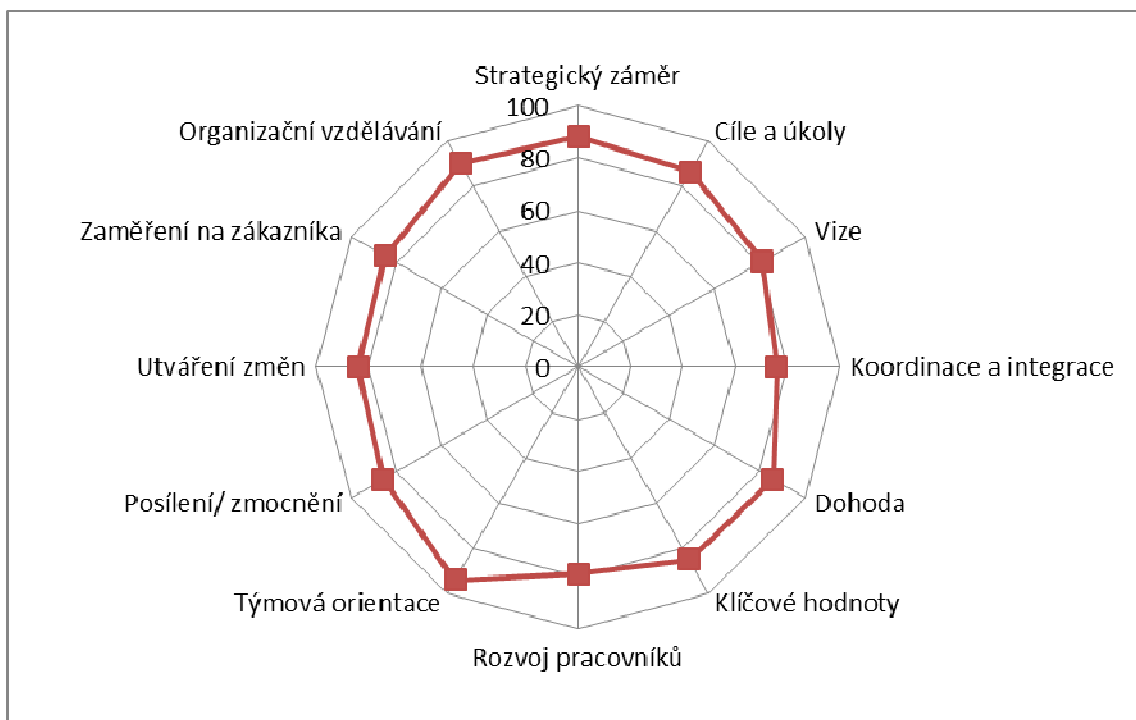
Ve Foreigners.cz je jasně zpracovaná vize, která pracovníky směřuje a motivuje. Proto je hodnocení této baterie otázek poměrně vysoké s výjimkou otázky č. 58 „Krátkodobé uvažování často ohrožuje naši dlouhodobou vizi.“



Graf 20: Mediány baterie otázek „Vize“

Obsah organizační kultury ve Foreigners.cz

Z níže uvedeného grafu můžeme vyčíst, že organizační kultura v podniku Foreigners.cz je poměrně silná. Jednoznačně nejsilnější stránkou je týmová orientace a nejslabší pak koordinace a integrace. Otázkou zůstává, zda organizační kultura je opravdu tak silná nebo zda měli zaměstnanci tendenci nadhodnocovat své odpovědi.



Graf 21: úrovně hodnot jednotlivých oblastí organizační kultury ve Foreigners.cz

Focus group

Metoda focus group kombinuje skupinový rozhovor s prvky brainstormingu a pozorování. Je možné jej použít k přesnější interpretaci výsledků výzkumu, popřípadě ke kritickému přehodnocení (Bloor, 2001, str. 17).

Součástí této focus group byl skupinový rozhovor, brainstorming a dotazník. Proběhl v kanceláři Foreigners.cz bez přítomnosti majitelky podniku/vedoucí pobočky. Účastníků skupinového pohovoru bylo pět (šlo výhradně o ženy). Zúčastnili se tedy všichni aktuální zaměstnanci brněnské pobočky. Rozhovor proběhl dne 27. 4. 2014, v neděli, což je samo o sobě velice zajímavou známkou loajality zaměstnanců) v rámci dobrovolného školení zaměřeného na osobností rozvoj. Začátek rozhovoru byl v 9.35 a trval hodinu a deset minut. Atmosféra byla po celou dobu velice přátelská a vedla

k maximální otevřenosti ze strany účastnic. V první řadě byly po přivítání a zahřívacích otázkách účastnice požádány o sepsání všech faktorů, které jsou pro ně v oblasti motivace důležité. Na prvních místech se nejčastěji objevoval kolektiv, osobní rozvoj a firemní vize. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny všechny faktory, které účastnice zmínily. U každé položky je uveden počet výskytů mezi účastnicemi.

Motivační faktor	Počet výskytů (max.5)
Osobní růst a rozvoj, seberealizace	3
Smysluplnost práce	3
Vize	3
Kolegové, kolektiv	5
Týmová práce	3
Náplň práce, pestrost	4
Plat – finanční ohodnocení	2
Uznání	2
Odpovědnost (za rozvoj firmy)	2
Volnost, svoboda (flexibilita)	2
Využití vlastních schopností, kapacit a energie	1
Profesní růst, postup	1
Podílení se na rozhodování	1

Tabulka 4: Focus group - soubor motivační faktorů

V rámci brainstormingu se jedna z účastnic dotázala, zda může uvést i to, co ji velmi demotivuje. Po takto vzneseném dotazu uvedly tři z pěti účastnic na formulář kromě faktorů, které je motivují i faktory, které je aktuálně demotivují. Mezi uvedenými faktory byla nemožnost získání fixního platu, neadekvátní platové hodnocení vzhledem k náplni práce a nejasné (nejisté) výsledky za vynaloženou energii.

Dalším úkolem účastnic focus group bylo přiřadit bodové hodnocení uvedených faktorů na stupnici od 0 do 10. Faktory ovlivňující motivaci byly vybrány dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Z níže uvedené tabulky je patrné, že

nejdůležitějšími faktory jsou pro zaměstnankyně Foreigners.cz: osobní život, dosažení úspěchu, mezilidské vztahy, kolegové, náplň práce, nadřízený, uznání, postup a růst.

Motivační faktor	Průměrný počet bodů
Osobní život	8,4
Dosažení úspěchu	8,4
Mezilidské vztahy	8
Kolegové	7,8
Náplň práce	7,6
Nadřízený	7,4
Uznání	7,4
Postup, růst	7
Plat	6,8
Spolurozhodování s nadřízeným	6,8
Pracovní podmínky	6,4
Odpovědnost	6,2
Kontrola, dohled	5
Slib zvýšení platu	3,6

Tabulka 5: Bodové hodnocení motivačních faktorů

Součástí focus group byl v neposlední řadě i skupinový rozhovor, během kterého účastnice odpovídaly na otázky týkající se jejich motivace. Otázky použité pro skupinový rozhovor byly založeny na Herzbergově dvoufaktorové teorii. Jsou členěny na hlavní a doplňující, sloužící k rozproudění diskuse a získání detailnějších informací.

1) Jakých osobních úspěchů jste v rámci Foreigners.cz dosáhli? Je něco, co považujete za úspěch?

- Proč to považujete za úspěch?
- Jaký jste z toho měli pocit?
- Jak moc je pro vás důležité dosahovat úspěchu?

2) Jak je pro vás důležité uznání?

- Dostalo se vám nějakého uznání během vašeho setrvání ve Foreigners.cz?
 - A jakých?

3) Jak zajímavá je pro vás pracovní náplň? Je vaše práce rutinní?

- Jak vypadá váš pracovní den?
- Co vás na ní baví a co vám na ní vadí?
- Je něco, co byste chtěli změnit?

- 4) Jak jste spokojeny s prací na ŽL?**
a. Jaké vidíte výhody a nevýhody?
- 5) Máte v práci možnost kariérního postupu?**
a. Ano - Jakou formou?
b. Ne – Jak to na vás působí?
- 6) Vyhovuje vám uspořádání platu? (fixní a proměnlivá složka)**
a. Co vám na tom vyhovuje/nevyhovuje
b. Vadí vám, že nemáte fixní složku mzdy? (práce na ŽL)
c. Jak budete řešit finanční příjmy během rodičovské dovolené nebo nemoci?
- 7) Co vás vedlo k tomu, že doposud pracujete ve Foreigners.cz?**
- 8) Proč byste chtěli i nadále ve Foreigners.cz zůstat?**
- 9) Teď, když víte, co tato práce obnáší, přihlásili byste se na tuto pozici znovu?**
- 10) Kde se vidíte za 5 let?**

Poslední otázkou jsem chtěla identifikovat, zda mohou budoucího stavu zaměstnanci dosáhnout v rámci Foreigners.cz, nebo zda bude zaměstnanec pravděpodobně hledat jiné příležitosti.

Ze skupinového rozhovoru vyplynulo několik zásadních informací týkajících se motivace zaměstnanců k práci. Především se jedná o platové podmínky a částečnou nespokojenost s prací na živnostenský list, která v zaměstnancích nevyvolává pocit jistoty. Zároveň jsou také pracovnice zmateny z toho, jaký je jejich vztah k Foreigners.cz z pohledu nároků a povinností, které ve firmě mají. Několikrát během rozhovoru zaznělo: „...ale to je taky jedna z věcí, s čím jsme měly velký problém. Co teda jsme? Jsme teda zedko (zaměstnanec) nebo jsme OSVČ nebo jak se teda máme chovat? Protože vedení od nás v podstatě chce v jednu chvíli být zedko a v jednu chvíli být OSVČ a většinou podle toho, jak se jim to hodí“.

Další důležitou informací, která z rozhovoru vyplynula je, že většina zaměstnanců v delším časové horizontu nevidí svoji kariéru u Foreigners.cz zejména z toho důvodu, že jim není poskytnut kariérní růst (za příčinu považují zejména velikost a stáří organizace). Většina zaměstnankyň také hovořila o poměrně nízkém platovém

ohodnocení (zejména u pozice Office Coordinator). Zaměstnankyním také chybí více veřejného uznání. Doslovný přepis celého rozhovoru je obsažen v příloze č. 4.

Výpočet fluktuace

V teoretické části diplomové práce jsem se zmiňovala o fluktuaci jako o jednom z měřítek spokojenosti a pracovní motivace zaměstnanců.

V posledním roce podnikání celkem pro podnik pracovalo 33 zaměstnanců. V současné době (duben 2014) je jich zaměstnaných pouze 18. V brněnské pobočce to pak bylo 11 zaměstnanců, ze kterých zůstalo aktuálních 6. Tato data nejsou bohužel podložena žádnými dokumenty. Jde o odhad personální manažerky. Z důvodu absence zaznamenávání těchto informací nemohu přesně určit průměrný počet zaměstnanců za rok. Odhadovaný počet je však 8 za brněnskou pobočku a 20 za celý podnik. Vypočteme-li na základě dříve uvedeného vzorce fluktuaci zaměstnanců ve Foreigners.cz, získáme tedy hodnotu 75% za celý podnik a 62,5% za brněnskou pobočku.

Z výpočtu je patrné, že se jedná o velmi vysoká čísla, která několikanásobně převyšují doporučenou míru fluktuace (5-7%). Musíme však zohlednit také velikost podniku. U menších podniků má, vzhledem k malému počtu celkových zaměstnanců, odchod každého jednoho pracovníka markantní vliv na výsledek.

V podniku Foreigners.cz je také možnou příčinou vysoké fluktuace zaměstnávání mladých lidí, pro které je práce v podniku první pracovní zkušeností. Tito lidé obvykle po ukončení studia vyhledávají zaměstnání na dobu 1-2 let, kde získají první pracovní zkušenosti a pak odchází do jiných podniků, které jsou schopny zajistit jim vyšší finanční příjem.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, sloužící k identifikaci silných a slabých stránek podniku (z angl. **S**trengths and **W**eaknesses), příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats). Tato analýza se používá zejména pro interpretaci výsledků pramenících z předchozích podrobných analýz. Níže jsou v tabulkách popsány souhrny hlavních výstupů analýzy, kterou jsem prováděla formou dotazníku, pozorováním, focus group a analýzou dokumentů.



Tabulka 6: SWOT analýza (zdroj vlastní)

2.4.1 Silné stránky

Jednoznačně jednou z nejsilnějších stránek Foreigners.cz z pohledu organizační kultury a motivace je poslání organizace (zaměstnanci nazývané vizí), ke kterému se zaměstnanci hrdě hlásí. Většina v něm vidí smysluplnost své práce a zejména se jim líbí pomoc ostatním, která je v poslání pevně ukotvena. Další velmi silnou stránkou je poměrně silná organizační kultura a velmi dobré mezilidské vztahy.

Podnik také velmi dbá na rozvoj svých zaměstnanců a to zejména v oblasti osobního rozvoje a soft skills. Firma, za poměrně krátkou délku svého působení, dokázala navázat spolupráci s významnými klienty jako je např. brněnská pobočka společnosti IBM. Povědomí o firmě je také na dobré úrovni, čím dál více klientů přichází do firmy samo.

Pro zaměstnance je také výhodou velká kulturní pestrost práce, protože se velmi často potkají během jednoho dne s lidmi z několika zemí světa. Poslední, dle mého mínění velmi užitečnou stránkou, je touha a ochota zaměstnanců se (sebe)vzdělávat.

2.4.2 Slabé stránky

Velmi slabou stránkou je nastavené odměňování zaměstnanců. Při skupinovém rozhovoru si někteří zaměstnanci stěžovali na neadekvátní finanční ohodnocení. V podniku také neexistují téměř žádné benefity, pouze vstupenky na společenské akce partnerských organizací, což je velmi jednostranný benefit. Jednoznačně podniku chybí systém hodnocení a oceňování zaměstnanců.

Další slabou stránkou je téměř nulová možnost kariérního postupu, která je do jisté míry zapříčiněna velikostí organizace. Toto do budoucna vnímám jako velké riziko, protože nemožnost dalšího růstu může vést k odchodu dlouholetých loajálních zaměstnanců.

Ze skupinového rozhovoru také vyplynulo, že práce je pro zaměstnance poměrně náročná zejména z toho důvodu, že ve firmě prozatím není mnoho ustálených procesů a postupů.

Neexistence postupů, metodik a dalších materiálů je do jisté míry také způsobena kumulovanými funkcemi a to zejména u jednatelů (vlastníků) společnosti, kteří se snaží zastávat několik pozic najednou. V důsledku nedostatku času pak některé úkoly stagnují.

Zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr mají pocit, že jsou na ně kladeny nároky jako na zaměstnance pracující na živnostenský list a obráceně. To je způsobeno zejména požadavky aktivní účasti na většiny školení a jiných akcí, které probíhají velice často v době zaměstnaneckého volna. Za tyto akce není zaměstnancům poskytována žádná náhrada. Naopak u živnostníků je vyžadováno pravidelné osobní hodnocení a živnostník musí žádat o dovolenou vedoucí pobočky. Zaměstnanci během skupinového rozhovoru několikrát opakovali otázku: „*Co tedy jsme? Jsme zaměstnanci nebo živnostníci?*“.

Vysoká fluktuace v podniku může signalizovat problém u nabíraných zaměstnanců. Jejich očekávání nejsou ve firmě pravděpodobně naplněna. V podniku chybí systematický nástroj pro výběr zaměstnanců a není zpracována ani personální strategie. V poslední řadě bych ráda zmínila i nízkou angažovanost zaměstnanců ve vedení společnosti. Zaměstnanci se angažují dobře ve své práci na své pozici, ale majitelé se prozatím nikoho z loajálních zaměstnanců nepokusili více začlenit do vedení a rozvoje společnosti jako celku.

2.4.3 Příležitosti

Za největší příležitost jak pro podnik, tak pro zaměstnance považuji expanzi do zahraničí, kde se může využít potenciálu stávajících loajálních a schopných zaměstnanců, kteří mohou vést nové pobočky. Další příležitostí je spolupráce s vysokými školami.

Velkou příležitostí by pro firmu mohla být také účast v rozvojových programech EU nebo získání grantu či dotace na rozvoj zaměstnanců potažmo celého podnikání. K tomu by také mohla dopomoci spolupráce se zajímavým investorem, který by podnik podpořil nejen finančně.

2.4.4 Hrozby

Aktuálně největší hrozbou je vstup konkurentů na trh, kteří mohou lehce začít podnikat ve stejném oboru, protože bariéry vstupu na trh jsou v tomto případě velmi nízké.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce se věnuji dvěma vybraným slabým stránkám, které jsem identifikovala pomocí předešlých analýz a uvedla v tabulce č. 6 (str. 61). Některá řešení přitom budou pozitivně ovlivňovat i další slabé stránky, protože nejde o izolované problémy, ale problémy týkající se více oblastí potažmo podniku jako celku. Návrhová část se bude věnovat zejména brněnské pobočce, která má v budoucnosti sloužit jako vzor fungování ostatních poboček.

Vybranými slabými stránkami jsou: systém odměňování a rozpor u zaměstnanců mezi hlavním pracovním poměrem a prací na živnostenský list. Dále uvedená řešení velmi pravděpodobně pozitivně ovlivní také nábor nových zaměstnanců, fluktuaci a přispějí k dlouhodobě udržitelné motivaci zaměstnanců.

3.1 Systém odměňování

Základem pro zkvalitnění systému odměňování je kvalitně zpracovaný systém hodnocení a posuzování výkonnosti. Správně nastavený systém odměňování by měl sloužit jako jedna z forem zvyšování výkonnosti firmy (Stýblo, 2003, str. 106). Pro nastavení systému odměňování a hodnocení je klíčová existence popisu jednotlivých pracovních pozic.

V podniku je v současné době prováděno hodnocení zaměstnanců pravidelně každý měsíc, ale jeho výstupy nejsou používány pro odměňování. Jde spíše o zpětnou vazbu v oblasti osobního rozvoje. Zpracované popisy pracovních pozic podnik prozatím nemá. Tato skutečnost je dána především tím, že zaměstnanci ve valné většině pracují na živnostenský list a odměnou jsou jim pouze finanční prostředky, které si sami zajistí.

Na základě předešlé analýzy jsem zjistila nedostatek právě u těchto pracovníků, kteří nejsou zcela spokojeni s faktem, že zaměstnavatel nerozlišuje rozdíl mezi zaměstnancem na hlavní pracovní poměr a zaměstnancem pracujícím na živnostenský list. Řešením by v této problematice mohlo být zaměstnání všech pracovníků na hlavní pracovní poměr a zavedení individuální smluvní mzdy, která by do jisté míry nahrazovala práci na ŽL.

3.1.1 Individuální smluvní mzda

V první řadě tedy navrhuji zavést u zaměstnanců tzv. individuální smluvní mzdu. Individuální smluvní mzda se skládá ze základní mzdy a pohyblivé složky. Výhodou u tohoto způsobu odměňování je vysoký motivační efekt a zároveň ji lze pružně měnit v závislosti na pracovním výkonu a hodnocení zaměstnance (Stýblo, 2003, str. 107).

Základní mzda – fixní složka

Vzhledem k finanční situaci podniku doporučuji tuto fixní základní mzdu u nejnižších pozic na úrovni minimální hrubé mzdy, která v současné době činí 8500 Kč za měsíc. Dle Stýbla je vhodné, aby výše základní mzdy pracovníků na nižších pozicích tvořila maximálně 80% základní mzdy pracovníků na pozici o úroveň výš. Dle těchto doporučení navrhuji nastavení základní mzdy takto:

Pracovní pozice	Výše základní mzdy (Kč/měs.)	počet zaměstnanců na dané pozici	mzdové náklady
Vedoucí pobočky	13 283,00 Kč	1	13 283,00 Kč
Vedoucí agentů	10 625,00 Kč	1	10 625,00 Kč
Agent	8 500,00 Kč	4	34 000,00 Kč
PR	8 500,00 Kč	1	8 500,00 Kč
Office Coordinator	8 500,00 Kč	1	8 500,00 Kč
základní mzdy celkem			74 908,00 Kč

Tabulka 7: výše základní mzdy u jednotlivých pozic (zdroj vlastní)

Vzhledem k tomu, že by změna pracovního poměru přinesla poměrně vysoké náklady, doporučuji zavést základní mzdu na zkušební dobu pro několik vybraných zaměstnanců podniku. Změnu doporučuji nejprve provést u zaměstnanců pracujících pro Foreigners.cz déle než dva roky. Tito zaměstnanci budou moci na základě dlouhodobých zkušeností posoudit efektivnost řešení.

Pohyblivá složka

Mezi pohyblivé složky mzdy patří individuální prémie, které se často uvádí v procentech k základní mzdě, dále individuální výkonnostní prémie, prémie vázaná na

výkon kolektivu nebo útvaru (jde především o roční odměnu) a odměna z fondu vedoucího (Stýblo, 2003, str. 108).

Takto poskytované odměny a zaměstnanecké výhody mají na podnik hned několik pozitivních dopadů. V první řadě nejsou odměny předmětem odvodu zdravotního a sociálního pojištění. Dále nejsou pro zaměstnance zdanitelné a také jsou pro zaměstnavatele daňově odečitatelné (Stýblo, 2003, str. 109). Odměny mají také motivační/stimulační efekt. Proto navrhuji firmě Foreigners.cz zavést odměny pro zaměstnance. Zejména pak navrhuji zavést fond vedoucího. Ten slouží k okamžitému finančnímu ohodnocení zaměstnanců a lze jej využít jako odměnu za práci nad rámec pracovních povinností nebo za splnění mimořádného a náročného úkolu. Částku a frekvenci přidělu do fondu by měl určit jednatel společnosti. S ohledem na finanční situaci podniku doporučuji čtvrtletní doplňování a to ve výši 10000 Kč. Celkové náklady na tento fond při zachování navržené částky a frekvence přidělu budou činit 40000 Kč.

V podniku se v současné době využívá individuální výkonnostní prémie u agentů. Na těchto pozicích doporučuji tento způsob odměňování zachovat, aby i nadále působil na zaměstnance stimulačně. Doplnila bych však ještě minimální požadavek výkonnosti na agenta za měsíc, aby byl zajištěn stálý přísun financí do podniku. Tento minimální počet „udaných“ bytů by měl být stanoven ve spolupráci vedoucí pobočky, vedoucí agentů a agentů samotných tak, aby byl pro všechny strany udržitelný a zároveň motivující.

U pracovníka PR, vedoucího agentů a Office Coordinator doporučuji stanovit procentuálním vyjádření k základní mzdě, které bude závislé na splnění úkolů zadávaných vedoucím i pracovníkem samotným. Vzhledem k velmi nízké základní mzdě, doporučuji stanovit procentuální rozpětí od 0% (v případě nesplnění žádného úkolu) do 200% základní mzdy. V níže uvedené tabulce navrhuji způsob měření výkonnosti těchto pracovníků, který je pouze orientační vzhledem k nedostatku informací o pracovních pozicích.

Pracovní pozice	Kritérium výkonnosti
Vedoucí agentů	Naplňování cílů týmu
	Počet uskutečněných pronájmů
PR	Počet zveřejněných zpráv o Foreigners.cz
	Počet uskutečněných akcí
Office Coordinator	Zpracování poptávek

Tabulka 8: Kritéria výkonnosti

Dalším krokem je stanovení měřítka pro každé kritérium zvlášť.

Jelikož je pohyblivá složka mzdy vázána na systém hodnocení ve firmě a ten je poměrně úzce spojen s popisem pracovních pozic, navrhu v další podkapitole také způsob popisování pracovních pozic.

3.2 Popis pracovních pozic

Při utváření popisu pracovních pozic je důležité nejprve identifikovat cíle pracovní pozice a pracovní náplň zaměstnance. Ve Foreigners.cz většina pozic vznikala „za běhu“ a pro většinu prozatím není zpracovaný popis. Pro personalistu je tedy nejjednodušší identifikovat pracovní náplň za pomoci konkrétního zaměstnance, který může popsat, co přesně během dne řeší, co jsou nejčastější úkoly apod.

U popisu pracovní pozice je také důležité definovat kompetence a kvalifikace, které jsou k výkonu práce potřeba, pravomoci, odpovědnost, přístup k důvěrným informacím a požadavky na pracovní výkonnost.

Jako příklad popisu pracovní pozice jsem si vybrala pozici Office Coordinator, jehož hlavním úkolem je administrativní podpora pobočky, vyřizování nestandardních zakázek a poskytování doplňkových služeb jako např. doprovod na úřady. Vzhledem k mé omezené působnosti ve Foreigners.cz a nedostatku detailních informací není popis této pozice zcela přesný. Jeho detailní popis je nutné konzultovat jak s daným pracovníkem, tak s vedoucím pobočky, potažmo jednatelem podniku.

V níže uvedené tabulce uvádím možnost popisu pracovní pozice, který může být v podniku universálním formulářem.

Popis pracovní pozice			
Název pozice	Office Coordinator	datum zpracování	
Pracoviště	kancelář Brno	aktualizace	
Vedoucí	vedoucí pobočky		
cíl pracovní pozice	Administrativní podpora pobočky a jednotlivých agentů, vyřizování nestandardních požadavků zákazníků		
charakteristika (hlavní úkoly a činnosti)	Shromažďuje a třídí poptávku od zákazníků a přiřazuje ji agentům. Vyřizuje komunikaci s klienty, kteří mají nestandardní požadavky. Zajišťuje vedlejší služby podniku (asistence apod.)		
požadované kompetence	samostatnost, pečlivost, komunikativnost, schopnost práce v týmu, podnikatelské myšlení, zájem o vzdělávání, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, iniciativa, emocionální stabilita, hospodárné vedení pracoviště		
pracovní schopnosti a dovednosti (kvalifikace)	Znalost angličtiny (mluvená i psaná forma), uživatelská znalost práce na PC, min. středoškolské vzdělání, znalost legislativy týkající se cizinců		
pravomoc	Přijímá úkoly, Poskytuje konzultace zákazníkům, přiděluje poptávky agentům, navrhuje řešení nestandardních požadavků, evidence zákazníků a shromažďování dat pro potřeby analýz		
odpovědnost	Zpracování administrativy zakázek, evidence zákazníků (včetně bytů), hospodaření kanceláře		
přístup k důvěrným informacím	Přístup k informacím o evidovaných bytech a zákaznících		
požadavky na pracovní výkonnost	Přehledně zpracované poptávky, vyřešené nestandardní požadavky		

Tabulka 9: Popis pracovní pozice (zdroj vlastní)

Absenci popisu pracovních pozic vnímám jako velký nedostatek, na kterém je potřeba co nejdříve zapracovat, protože je s ním částečně spojena vysoká míra fluktuace v podniku. Noví zaměstnanci mají od pracovních pozic velmi pravděpodobně určitá očekávání, stejně jako zaměstnavatel má očekávání od zaměstnanců. Když nejsou tato očekávání splněna, mohou být důvodem odchodu zaměstnance (dobrovolným i

nedobrovolným). Pečlivě připravený popis pozice pomůže uchazeči o práci pomoci utvořit si lepší obrázek o tom, co po něm zaměstnavatel chce a co za to může získat.

3.3 Nefinanční motivace

„Nefinanční motivace je definována firemní kulturou a hodnotami společnosti. Začíná přímou a otevřenou komunikací a atmosférou napříč společností a pokračuje poskytováním konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům a individuálního přístupu tam, kde je to možné.“ (Říhová, 2009)

Pokud bychom vycházeli z takovéto definice, je třeba navrhnout i řešení, která by mohla pozitivně ovlivnit zejména ty oblasti organizační kultury, které jsem v analytické části popsala jako slabší místa. Jsou jimi „Koordinace a integrace“ a „Rozvoj pracovníků“. V následující části se budu věnovat pouze oblasti „Rozvoj pracovníků“.

3.3.1 Rozvoj pracovníků

Výstupem předchozí analýzy bylo zjištění, že v podniku je kladen poměrně velký důraz na vzdělávání pracovníků, ale téměř žádná školení se netýkají „tvrdých“ znalostí a dovedností. Z toho důvodu doporučuji zavést přehledy dovedností jednotlivých zaměstnanců. Dále je třeba v závislosti na popisu pracovní pozice zjistit aktuální stav kompetencí (dovedností, kvalifikace) pracovníků, určit požadující stav a veškeré tyto informace zadat do formuláře pro lepší přehlednost. Níže navrhuji podobu takového formuláře.

[illegible]

Informace o kompetencích by se měly pravidelně aktualizovat. Nabízí se tu možnost aktualizace po každém školení nebo např. čtvrtletně při hodnocení pracovníků.

3.3.2 Home office

Z průzkumu uskutečněného ve firmě Foreigners.cz také vyplynulo, že je pro zaměstnance velmi důležitý tzv. work-life balance. Z rozhovoru také vyplynulo, že

pokud zaměstnanci chodí do práce o víkendu (firemní akce, školení,...), nemají pak dostatek času na zařízení chodu domácnosti apod. Proto navrhuji jako součást motivačního programu zavedení možnosti práce z domu, která by byla možná 1x za dva týdny. Vzhledem k charakteru většiny pracovních pozic v takovém nastavení nevidím problém. Home office bude mít velmi motivační vliv zejména na pozici Office Coordinator. Home office nemá smysl zavádět u agentů, pokud zůstanou zaměstnání jako OSVČ. Předpokladem pro zavedení tohoto řešení je možnost přístupu pracovníků k internetu, mobilní telefon a osobní počítač.

3.4 Náklady a rizika navrhovaných řešení

V níže uvedené tabulce jsou vyčísleny mzdové náklady na všechny zaměstnance brněnské pobočky a náklady na školení obchodních dovedností. U pohyblivé složky jde pouze o odhad, protože její výše se bude měnit v závislosti na pracovních výkonech jednotlivých zaměstnanců. Částku za školení jsem převzala z nabídky jedné z brněnských školících firem. Náklady na zavádění těchto změn budou minimální a půjde zejména o vytvoření nových pracovních smluv. Cenu za sepsání nové pracovní smlouvy předpokládám do maximální výše 500 Kč.

položka	částka	počet	náklady za rok
Vypracování nové smlouvy	500,00 Kč	1	500,00 Kč
fixní mzdy (Kč/měs.)	74 908,00 Kč	12	898 896,00 Kč
pohyblivá složka (Kč/měs.)	100 000,00 Kč	12	1 200 000,00 Kč
školení tvrdých dovedností (cena za osobu/kurz)	4 840,00 Kč	5	24 200,00 Kč
náklady celkem			2 123 096,00 Kč

U popisů pracovních pozic a zavedení home office nepředpokládám žádné náklady navíc, protože zavedení těchto změn vyžaduje pouze práci pracovníka HR.

Jednoznačně největším rizikem předložených návrhů může být nedostatek financí na zaměstnání takového počtu zaměstnanců. Dále je zde také určité riziko

spojené s pohyblivou složkou mzdy, kde je třeba hlídat naplňování cílů a hodnotit výkonnost zaměstnance. Pracovník, který bude provádět hodnocení, by měl být patřičně zaškolen a měl by být objektivní, aby nedocházelo k upřednostňování určitých zaměstnanců. Jinak může hrozit, že nebude systém funkční, a nebude mít požadovaný dopad na motivaci zaměstnanců. U popisu pracovních pozic považuji za riziko špatné nastavení kompetencí pro jednotlivé pozice, což může mít za následek neefektivní vybírání nových zaměstnanců. Za největší riziko u home office považuji možnost „zneužití“ zaměstnancem a proto by měla být před zavedením stanovena určitá pravidla, jako např. dostupnost na telefonu apod.

ZÁVĚR

V teoretické části práce jsem uvedla popis zkoumané problematiky, metody a teorie spojené s organizační kulturou a motivací zaměstnanců. Tato východiska byla podkladem pro provedenou analýzu problému a návrhovou část.

Cílem práce bylo identifikovat vliv organizační kultury v podniku Foreigners.cz na motivaci zaměstnanců a zjistit, zda je tento způsob motivace dostačující. V analytické části jsem identifikovala úroveň jednotlivých oblastí pomocí diagnostiky organizační kultury podle metody Daniela Denisona – dotazníku DOCS. Z jehož výsledků je patrné, že má podnik opravdu silnou organizační kulturu. Na základě rozhovoru a pozorování, které jsem ve firmě provedla, mohu jednoznačně říci, že organizační kultura v podniku Foreigners.cz, s.r.o. má velký vliv na motivaci zaměstnanců. Tímto jsem tedy odpověděla na výzkumnou otázku stanovenou v analytické části práce a splnila jsem tak stanovený cíl. Součástí cíle bylo také zjistit, zda je tento způsob motivace dostačující. Po provedené analýze v brněnské pobočce musím konstatovat, že pouze tento způsob motivace není dostačující. Svědčí o tom zejména fakt vysoké míry fluktuace zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsem navrhla firmě řešení, která by měla vést ke zlepšení motivace zaměstnanců. U jednotlivých návrhů řešení byly vyčísleny finanční náklady a možná rizika spojená s jejich implementací.

Vzhledem ke stáří a velikosti firmy je v podniku spousta prostoru pro zlepšování a to nejen v oblasti řízení lidských zdrojů. Na závěr tedy přináším několik návrhů k zamyslení, které by mohly pomoci ke zkvalitnění dalších oblastí. V první řadě je otázkou, zda je takto nastavená organizační kultura žádoucí, zda přílišná orientace na spolupráci a tým není s ohledem na charakter podnikání kontraproduktivní. Za úvahu tedy stojí, zda by podnik neměl více podporovat soutěživost mezi jednotlivými agenty nebo pobočkami, která by mohla mít dobrý efekt na posílení výkonnosti zaměstnanců. Jsem přesvědčena, že soutěže mezi pobočkami podporují i týmovou spolupráci v rámci poboček, takže jejich případná realizace by neohrozila v organizační kultuře oblast týmové orientace.

Dále by mohlo být výhodné zavést v podniku kariérové plány, které by mohly pomoci udržet stávající pracovníky ve Foreigners.cz o něco déle.

V neposlední řadě je také na zvážení, zda by nebylo vhodné změnit celý business plán podniku a nastavit ho tak, aby byl více udržitelný a dokázal zajistit zaměstnancům a majitelům dostatečné finanční zdroje pro jeho další rozvoj.

Ačkoliv má podnik mnoho rezerv, jisté je, že pro Foreigners.cz, je organizační kultura jakýmsi pohonem, který žene společnost kupředu a díky němuž v podniku většina zaměstnanců setrvává.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [2] BLOOR, Michael. *Focus groups in social research*. 1st pub. London: Sage Publications, 2001. 110 p. ISBN 07-619-5743-X.
- [3] BRIDGES, W. *Typologie organizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] BROWN, A. D. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.
- [6] DAVIS, K., NEWSTROM J. W. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. 7th pub. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985, 585 s. ISBN 00-701-5566-6.
- [7] DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. ISBN 0-201-10277-3
- [8] DENISON, Daniel. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. 1990. DOI: 10.1002/9781118136932.ch1.
- [9] DENNISON, D. Proving the Link: ROA, Sales Growth, Market to Book. *Denison consulting* [online]. [cit. 2014-02-5]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_proving_the_link2_061812.pdf>

- [10] DENNISON, D., NEALE, W., Sample Culture Segment Report. *Denison consulting* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <<http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/sample-reports/ocsreport.pdf>>

- [11] DENISON, D. The Denison Organizational Culture Model. *Denison consulting* [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <<http://www.denisonconsulting.com/model-surveys/denison-model/ocs-involvement>>

- [12] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

- [13] ERTL, J. Fluktuace – diagnóza a léčba. *PERSONALL* [online]. 2005 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>

- [14] FRIEDELLOVÁ, A. Loajalita zaměstnanců není samozřejmost. *HRnews* [online]. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/loajalita-zamestnancu-neni-samozrejmost-id-1440917>>

- [15] HÁJEK, M. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz* [online]. 2006 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>

- [16] HOFSTEDE, G., WAISFISZ, B. Dimensions. *THE HOFSTEDE CENTRE* [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>>

- [17] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

- [18] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [19] LEMONOVÁ, Monika. *Motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Mojmír SNOPEK.
- [20] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [21] LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0
- [22] MADSEN, K. *Modern theories of motivation: a comparative metascientific study*. 1st pub. New York: Wiley, 1974. 472 p. ISBN 04-705-6329-X.
- [23] MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 3rd pub. Singapore: Pearson Education Asia, 2000. ISBN 98-140-3571-8.
- [24] MATSUMOTO, D. *Culture and psychology*. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2000. ISBN 0-534-35436-X
- [25] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [26] NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993, 97 s. ISBN 80-707-9159-4.
- [27] POKORNÝ, Jiří. *Předdiplovní seminář: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- [28] ŘÍHOVÁ, I. Motivace a odměňování. *Deloitte* [online]. 2009. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: https://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-

zdroje/rizeni-vykonu-
zamestnancu/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm>

- [29] SACKMANN, S. *Assessment, Evaluation Improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2006. ISBN 3-89204-882-7.
- [30] SHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
- [31] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
- [32] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
- [33] *THE HOFSTEDE CENTRE: Organizational Culture. Dimensions* [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>>
- [34] THOMSON, R. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [35] TYSON, S., JACKSON T. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 231 s. ISBN 80-716-9296-4.
- [36] URBAN, J., STÝBLO J. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR (ASPI), 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: Dvořáková, 2012, str. 238)	29
Obrázek 2: Stimulace a motivace (zdroj: Provazník, Komárková, 1996)	36
Obrázek 3: Organizační struktura - pobočka Brno (zdroj vlastní).....	40
Obrázek 4: organizační struktura – pobočka Praha (zdroj vlastní).....	41
Tabulka 1: Klasifikace motivace (zdroj: Brooks, 2003, str. 44).....	28
Tabulka 2: vstupy a výstupy práce (zdroj: Davis, 1985, str. 134)	34
Tabulka 3: rozpor mezi cíli a motivací (zdroj: Urban, Stýblo, 2011, str. 569).....	34
Tabulka 4: Focus group - soubor motivační faktorů.....	59
Tabulka 5: Bodové hodnocení motivačních faktorů.....	60
Tabulka 6: SWOT analýza (zdroj vlastní)	63
Tabulka 7: výše základní mzdy u jednotlivých pozic (zdroj vlastní)	68
Tabulka 8: Kritéria výkonnosti	70
Tabulka 9: Popis pracovní pozice (zdroj vlastní)	71
Tabulka 10: Matice kompetencí (zdroj vlastní).....	73
Graf 1: Odpovědi na otázku č. 1	47
Graf 2: Odpovědi na otázku č. 2	47
Graf 3: Odpovědi na otázku č. 3	48
Graf 4: : Odpovědi na otázku č. 4.....	48
Graf 5: Odpovědi na otázku č. 5	49
Graf 6: Mediány pro baterii otázek „Posílení/zmocnění“	49
Graf 7: Mediány pro baterii otázek „Týmová spolupráce“	50
Graf 8: Mediány baterie otázek „Rozvoj pracovníků“	51
Graf 9: Odpovědi na otázku č. 13	51
Graf 10: odpovědi na otázku č. 15.....	52
Graf 11: Mediány baterie otázek „Klíčové hodnoty“	52
Graf 12: odpovědi na otázku č. 17	53
Graf 13: Mediány baterie otázek „Dohoda“	53
Graf 14: Mediány baterie otázek „Koordinace a integrace“	54
Graf 15: Mediány baterie otázek „Utváření změn“	54

Graf 16: : Mediány baterie otázek „Zaměření na zákazníka“	55
Graf 17: Mediány baterie otázek „Organizační vzdělávání“	56
Graf 18: Mediány baterie otázek „Strategický záměr“	56
Graf 19: Mediány baterie otázek „Angažovanost“	57
Graf 20: Mediány baterie otázek „Vize“	57
Graf 21: úrovně hodnot jednotlivých oblastí organizační kultury ve Foreigners.cz	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Formulář pozorování
Příloha č. 2	Dotazník DOCS
Příloha č. 3	Odpovědi dotazník DOCS
Příloha č. 4	Přepis rozhovoru
Příloha č. 5	Dotazník focus group

Příloha č. 1 - Formulář pozorování

Pozorování č. 1

Datum: 4. 2. 2014, 9.30 h

Místo: Brněnská kancelář Foreigners.cz

Porada a školení

Účastníci: 6 pracovníc a jedna externí lektorka (která dříve pracovala ve Foreigners.cz)

Popis	Pocity	Hodnocení, hypotézy
Jedna zaměstnankyně říká, že se na školení velmi těšila, že už delší dobu žádné nebylo	Dobrý pocit, nadšení, překvapení	Vzdělávání je přirozeností, touha po vzdělávání, o posun dál
Všichni si tykají a svěřují se sobě navzájem s osobními problémy a zážitky z víkendu	Radost, souznění, přátelství	Otevřenost, dobré vztahy
Lektorka se ptá na to, co mají za problém se zákazníky, co se jim nepodařilo	Zájem, opora, rozmrzelost	Schopnost sebereflexe, přiznání neúspěchu
2 pracovnice přišly pozdě, Jedné z přítomných to vadí	Nervozita, mírné naštvání, lhostejnost	Horší organizace času, nižší motivace pro školení
Všechny zaměstnankyně tlesknou po tom, co jiná oznámí nějaký úspěch nebo naplnění cíle	Zlehčující, pocit podpory, radost	Kolektivní podpora
Na poradě (pobočce) jsou samé ženy	Smíšený i příjemný	Zaměření celého podnikání spíše na ženy (muži nevidí takovou možnost růstu, kolektiv pro ně není tak důležitý)

Pozorování č. 2

Datum: 10. 3. 2014, 8.30 h

Místo: brněnská kancelář Foreigner.cz, měsíční porada brněnské pobočky

účastníci: 5 pracovníků a spolumajitelka

Popis	Pocity	Hodnocení, hypotézy
Majitelka se ptá, co se povedlo a nepovedlo každé z účastníků za uplynulý měsíc	Zvědavost, dobrý pocit, zájem	Rozebírání úspěchů, podpora, zpětná vazba
M. kontroluje splnění úkolů	nervozita	Majitelka má pevnou ruku
Jedna z účastníků přiznává, že nemá splněný dlouhodobý úkol	Nervozita, pocit laxnosti u zaměstnankyně, mírné naštvání	Zaměstnankyni nijak zvlášť nevadí, že úkol nesplnila, přestože jsou na jejím výsledku závislí další zaměstnanci.
M. se dívá na zaměstnankyni. Ptá se, proč úkol nesplnila, když už je několik dní po termínu.	Naštvaní, hustší atmosféra, sevřený žaludek	Tato zaměstnankyně potřebuje kontrolu, není motivovaná do práce (sama od sebe).
Každý si stanovuje finanční cíl, kterého chce v tomto měsíci dosáhnout.	Zvědavost	V podniku je kladen důraz na stanovování a plnění cílů
Zaměstnankyně si vzájemně nabízí svačiny	Přátelství, pohoda	Pohoda na pracovišti, neobjevují se interpersonální problémy

Příloha č. 2 - Dotazník DOCS

Angažovanost
Posílení/zmocnění
1 Většina zaměstnanců se vysoce angažuje ve své práci. 2 Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na úrovni s nejlepší dostupnou informací. 3 Informace jsou v podniku široce sdíleny, tak, aby se k nim každý dostal v moment, kdy je to potřeba. 4 Každý zaměstnanec věří, že může mít na podnik pozitivní dopad. 5 Podnikové plánování je průběžné a do určité míry jsou do tohoto procesu zapojeni všichni.
Týmová orientace
6 Spolupráce napříč rozdílnými odděleními je aktivně podporována. 7 Zaměstnanci pracují jako součást týmu. 8 Týmová práce je používána k plnění pracovních úkolů více než hierarchie. 9 Týmy jsou naší základní stavební jednotkou. 10 Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil propojení jeho práce na cíle organizace.
Rozvoj pracovníků
11 Autorita je delegována tak, aby každý mohl jednat samostatně. 12 Schopnosti zaměstnanců se neustále zlepšují. 13 Podnik neustále investuje do rozvoje zaměstnanců. 14 Schopnosti zaměstnanců jsou považovány za důležitý zdroj konkurenční výhody. 15 Problémy se často objevují z důvodu absence nezbytných dovedností a schopností pro výkon práce.
Konzistence
Klíčové hodnoty
16 Vedoucí a manažeři praktikují to, co hlásají. 17 V podniku se používá typický styl vedení a je zde jasný soubor řídicích postupů. 18 Je zde jasný a konzistentní soubor hodnot, který upravuje způsob našeho podnikání. 19 Ignorance klíčových hodnot vás přivede do nesnází. 20 Existuje etický kodex, který řídí naše chování a pomáhá rozpoznat co je dobré a co ne.
Dohoda
21 Když se vyskytnou jakékoliv neshody, pracujeme tvrdě, abychom dosáhli řešení, které bude výhodné pro obě strany. 22 V podniku je silná/zdravá kultura 23 Je snadné dosáhnout hromadného souhlasu i v těžké problematice. 24 Máme často problém dosáhnout shody u klíčových otázek. 25 V podniku je jasná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a nesprávně.
Koordinace a integrace
26 Náš přístup k podnikání je neměnný a předvídatelný. 27 Zaměstnanci z různých oddělení sdílejí společnou perspektivu. 28 Je jednoduché koordinovat projekty napříč organizační strukturou. Pracovat s někým z jiného oddělení je stejné jako pracovat s někým z jiné organizace. 29 V podniku jsou na všech úrovních dobře sladěny podnikové cíle.

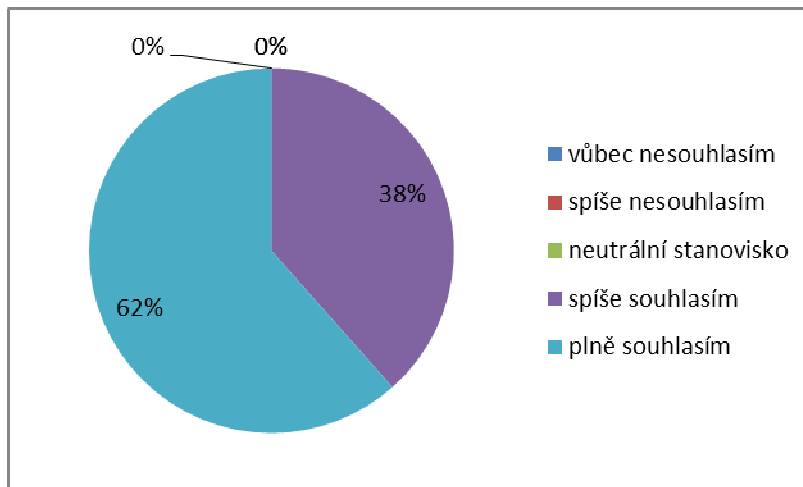
Adaptabilita	
Utváření změn	
31	Způsob, jakým jsou ve firmě prováděny úkoly, je velmi flexibilní a je jednoduché ho změnit.
32	Dobře reagujeme na konkurenci a na změny v podnikatelském prostředí.
33	Jsou neustále přijímány nové a zdokonalené způsoby práce.
34	Pokusy vytvořit změnu se obvykle setkávají s odporem.
35	Různá oddělení podniku spolu často spolupracují na utváření změn.
Zaměření na zákazníka	
36	Připomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.
37	Zákazníci přímo ovlivňují naše rozhodnutí.
38	Všichni zaměstnanci dobře znají přání a potřeby zákazníků.
39	Zájmy zákazníků jsou často v našich rozhodnutích zapomenuty nebo ignorovány.
40	Podporujeme přímý kontakt se zákazníkem prostřednictvím našich zaměstnanců.
Organizační vzdělávání	
41	Vnímáme selhání jako příležitost pro další vzdělávání se a zlepšení.
42	Inovace a ochota nést riziko jsou podporovány a oceňovány.
43	Mnoho věcí "upadne v zapomnění".
44	Vzdělávání je důležitou složkou v našem každodenním pracovním životě.
45	Dbáme na to, aby "pravá ruka věděla, co dělá ta levá".
Mise/poslání	
Strategický záměr	
46	V podniku je stanoven dlouhodobý cíl a záměr/směr.
47	Naše strategie vede ostatní organizace k přehodnocení jejich konkurence v odvětví.
48	V podniku je jasně definované poslání, které dává smysl a směr naší práci.
49	Je zpracována jasná strategie do budoucna.
50	Podnikový strategický záměr mi není jasný.
Cíle a úkoly	
51	V organizaci je rozšířená shoda nad cíli.
52	Vedoucí stanovují ambiciózní a náročné cíle, které jsou však realistické.
53	Vedení nám objasňuje cíle, kterých má být dosaženo.
54	Průběžně sledujeme vývoj u stanovených cílů.
55	Zaměstnanci rozumí tomu, co je nutné udělat pro dlouhodobý rozvoj společnosti.
Vize	
56	Máme společnou vizi o podobě naší společnosti v budoucnosti.
57	Vedoucí mají dlouhodobé vyhlídky.
58	Krátkodobé uvažování často ohrožuje naši dlouhodobou vizi.
59	Naše vize vytváří nadšení a motivaci u našich zaměstnanců.
60	Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky bez kompromisů nad naší dlouhodobou vizí.

Zdroj: DENNISON, D., NEALE, W., Sample Culture Segment Report. *Denison consulting* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z:

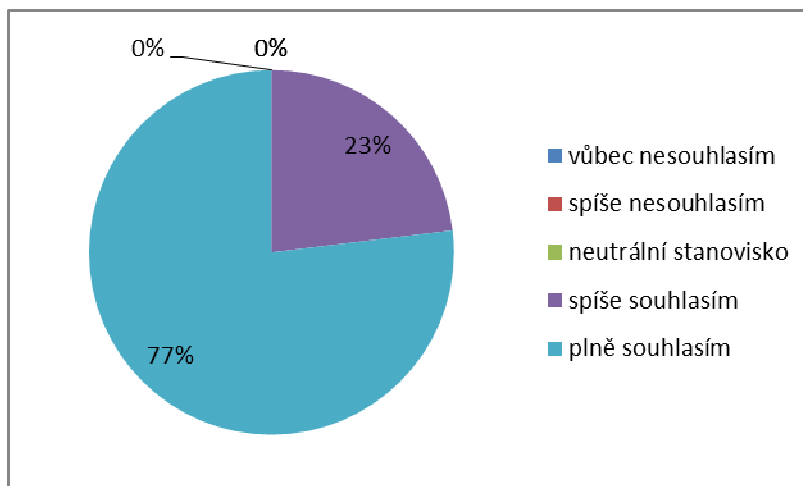
<<http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/sample-reports/ocsreport.pdf>>

Příloha č. 3 - Odpovědi dotazník DOCS

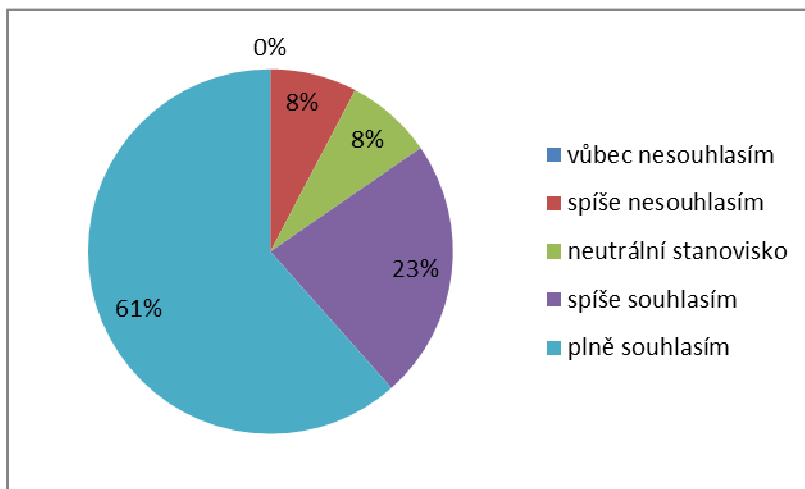
1. Většina zaměstnanců se vysoce angažuje ve své práci.



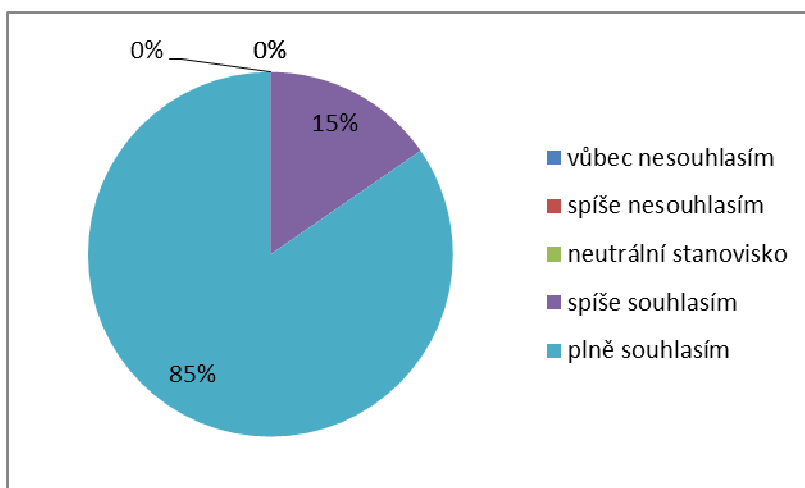
2. Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na úrovni s nejlepší dostupnou informací.



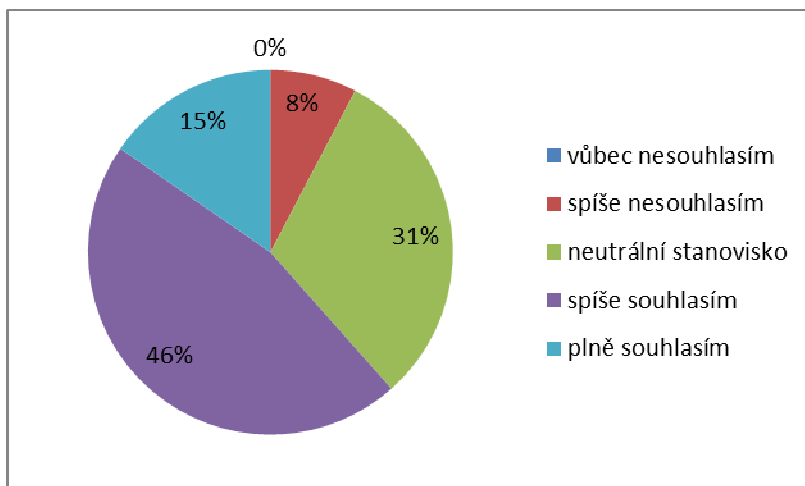
3. Informace jsou v podniku široce sdíleny, tak, aby se k nim každý dostal v moment, kdy je to potřeba.



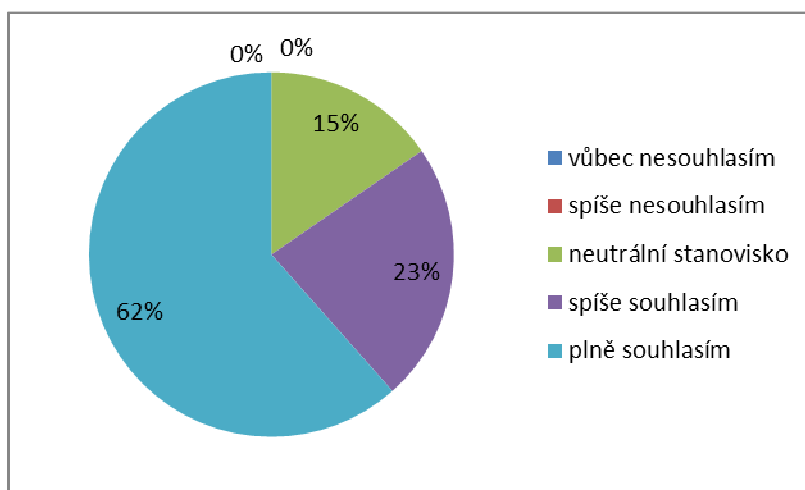
4. Každý zaměstnanec věří, že může mít na podnik pozitivní dopad.



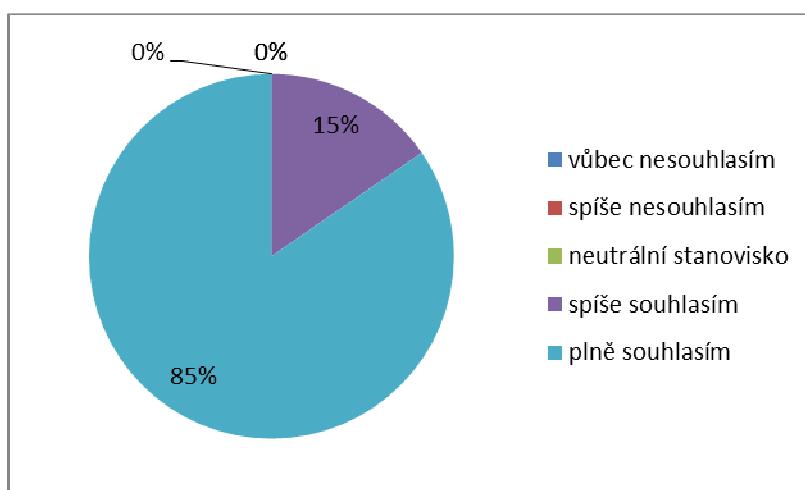
5. Podnikové plánování je průběžné a do určité míry jsou do tohoto procesu zapojeni všichni.



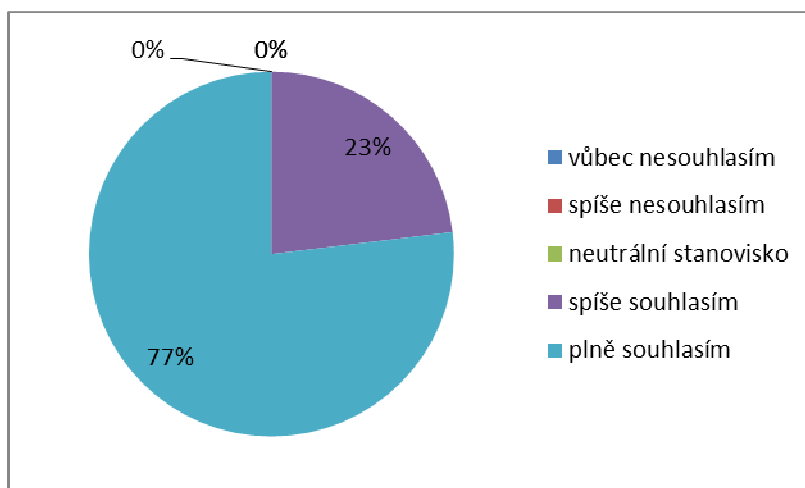
6. Spolupráce napříč rozdílnými odděleními je aktivně podporována.



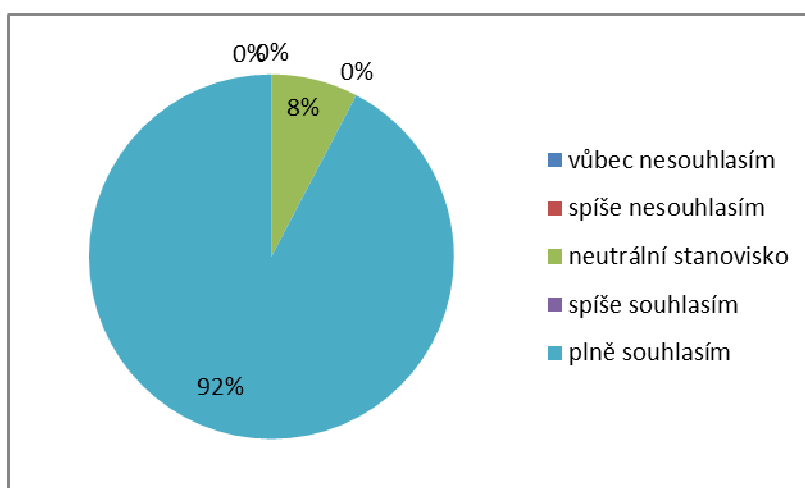
7. Zaměstnanci pracují jako součást týmu.



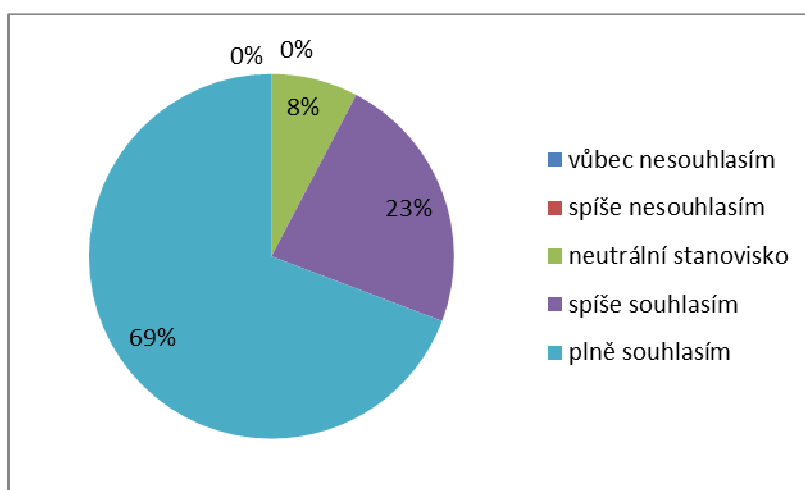
8. Týmová práce je používána k plnění pracovních úkolů více než hierarchie.



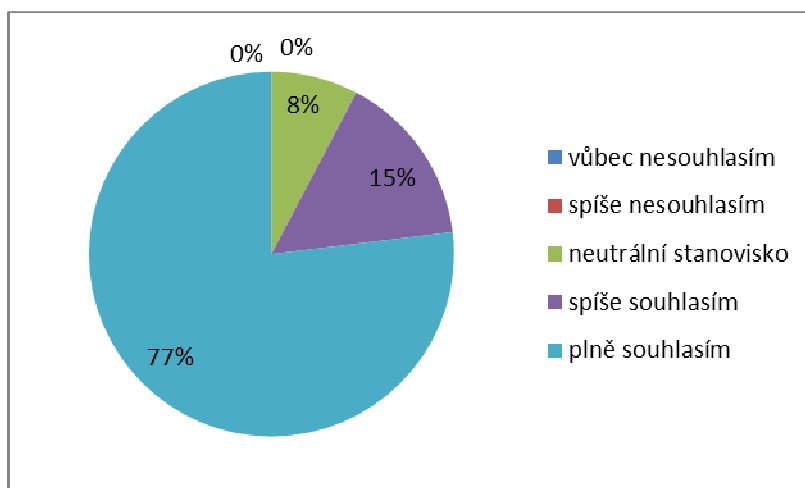
9. Týmy jsou naší základní stavební jednotkou.



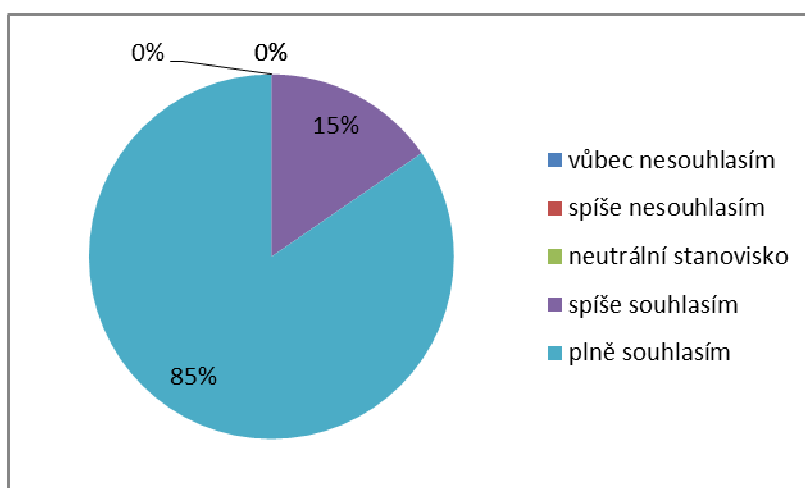
10. Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil propojení jeho práce na cíle organizace.



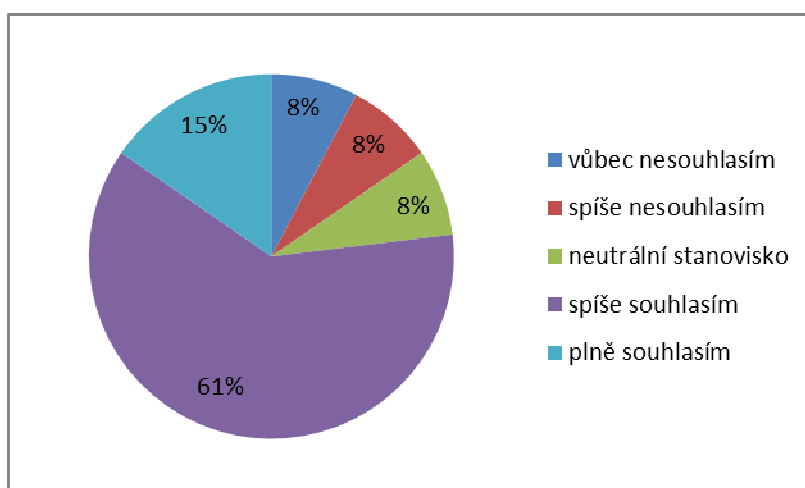
11. Autorita je delegována tak, aby každý mohl jednat samostatně.



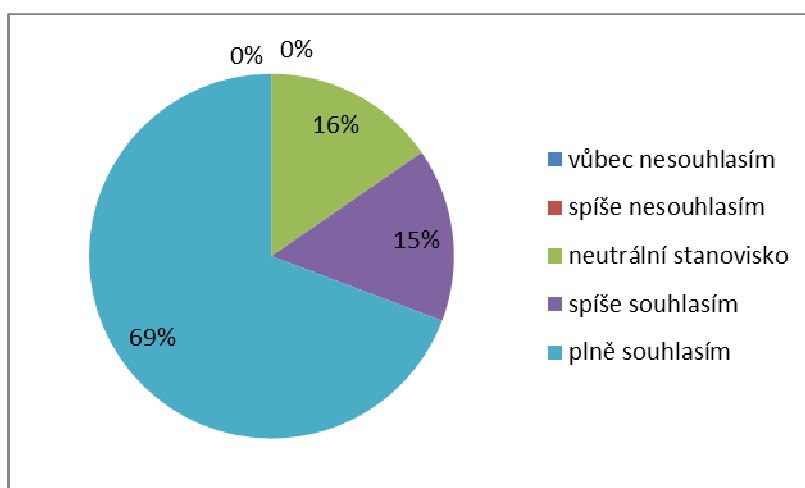
12. Schopnosti zaměstnanců se neustále zlepšují.



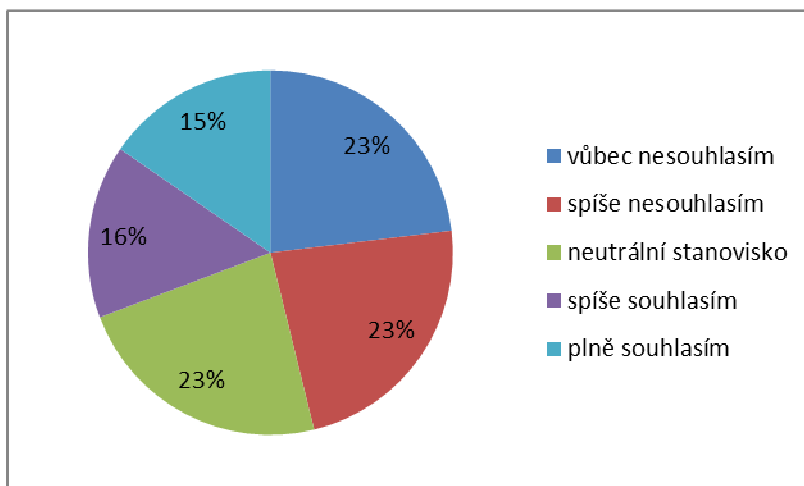
13. Podnik neustále investuje do rozvoje zaměstnanců.



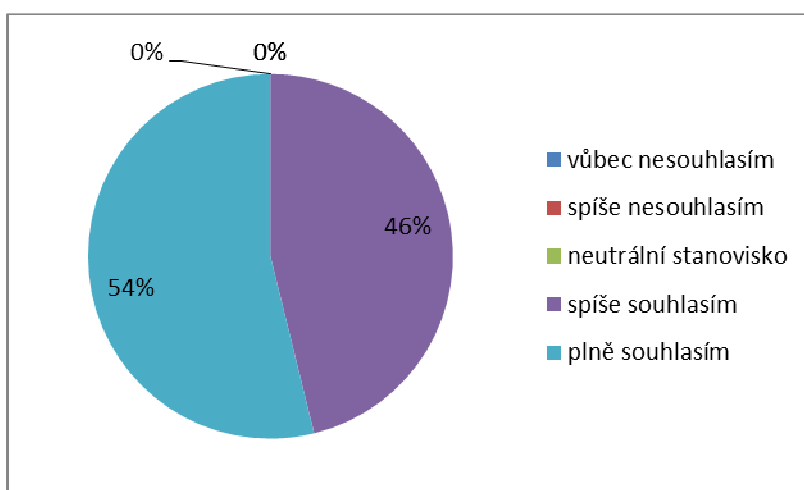
14. Schopnosti zaměstnanců jsou považovány za důležitý zdroj konkurenční výhody.



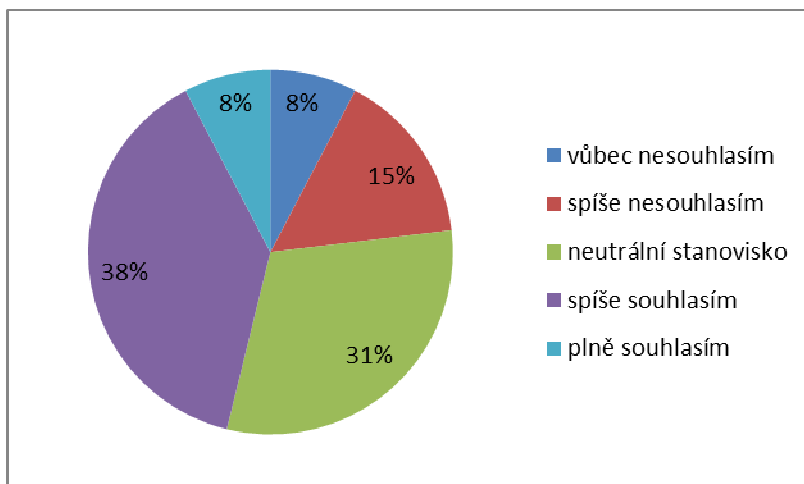
15. Problémy se často objevují z důvodu absence nezbytných dovedností a schopností pro výkon práce.



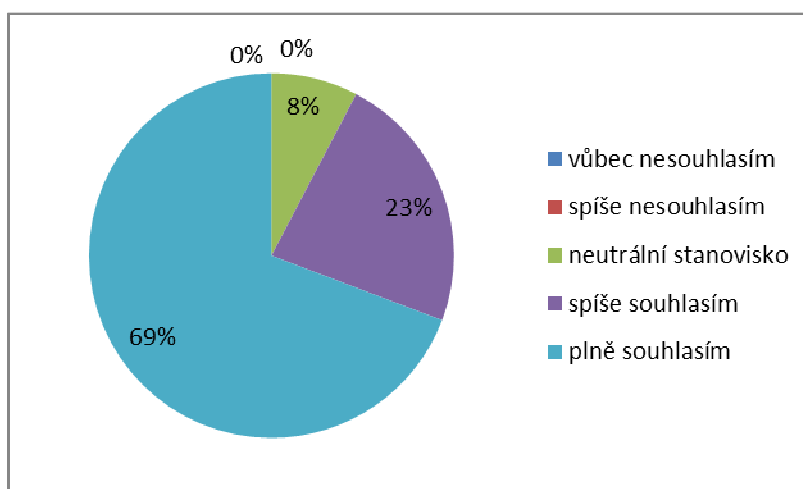
16. Vedoucí a manažeři praktikují to, co hlásají.



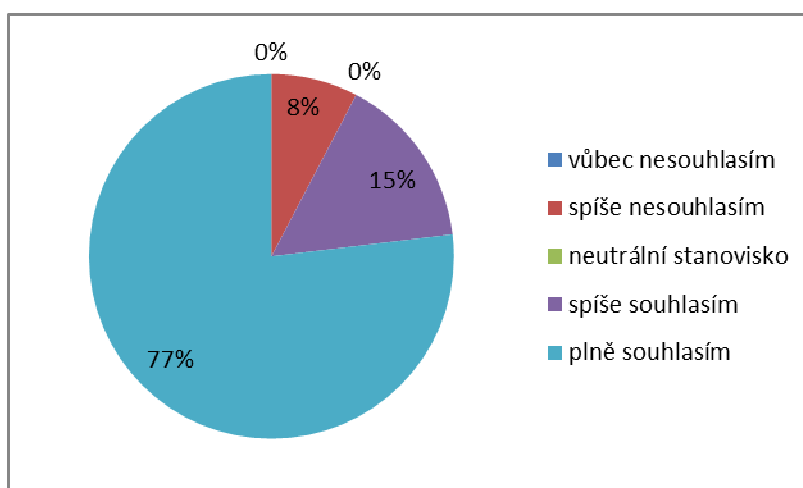
17. V podniku se používá typický styl vedení a je zde jasný soubor řídicích postupů.



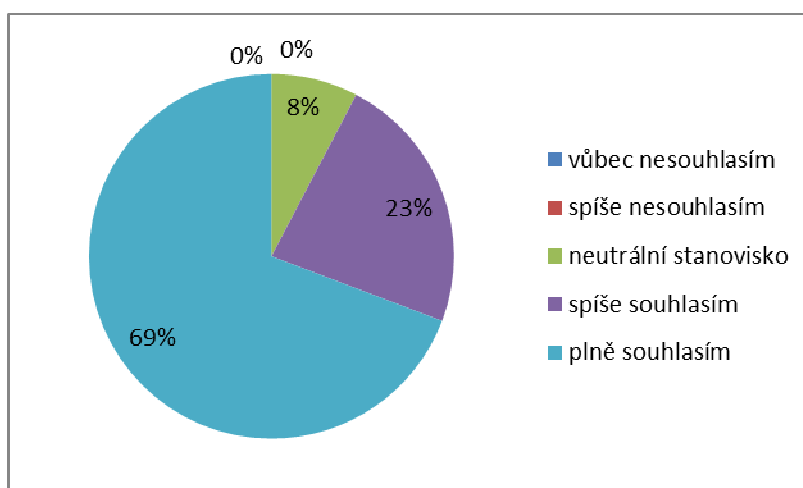
18. Je zde jasný a konzistentní soubor hodnot, který upravuje způsob našeho podnikání.



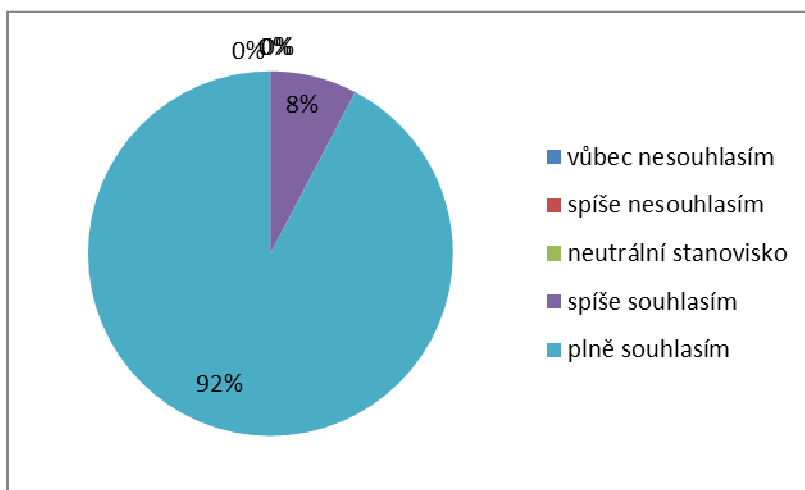
19. Ignorance klíčových hodnot vás přivede do nesnází.



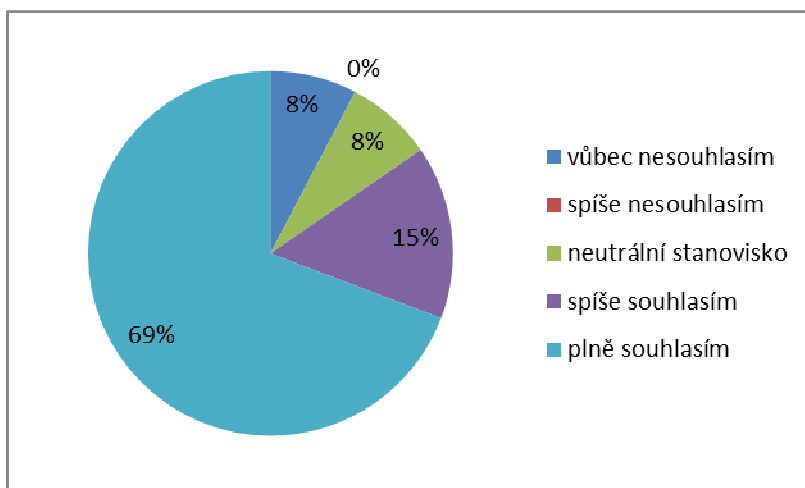
20. Existuje etický kodex, který řídí naše chování a pomáhá rozpoznat co je dobré a co ne.



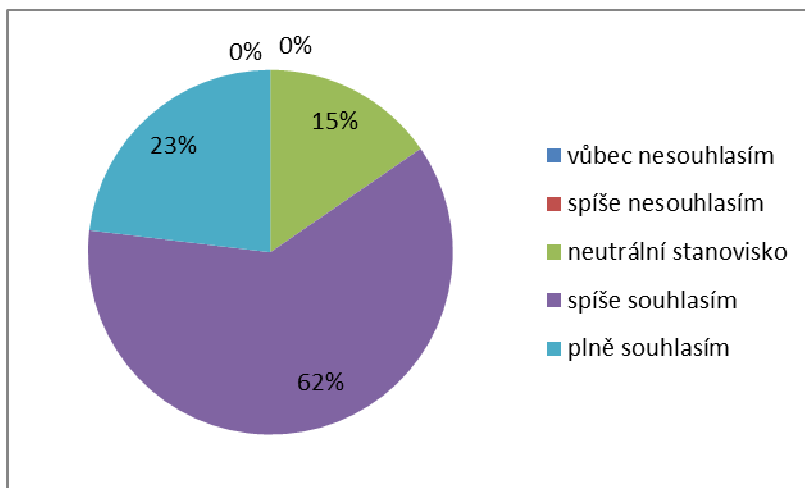
21. Když se vyskytnou jakékoliv neshody, pracujeme tvrdě, abychom dosáhli řešení, které bude výhodné pro obě strany.



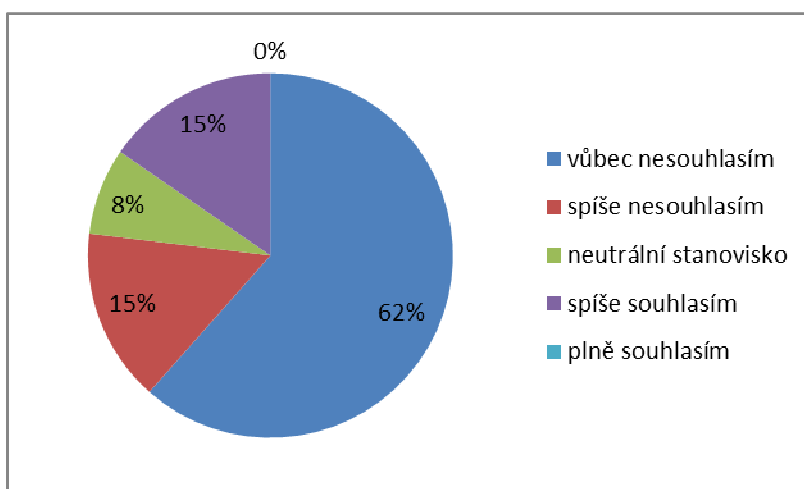
22. V podniku je silná/zdravá kultura.



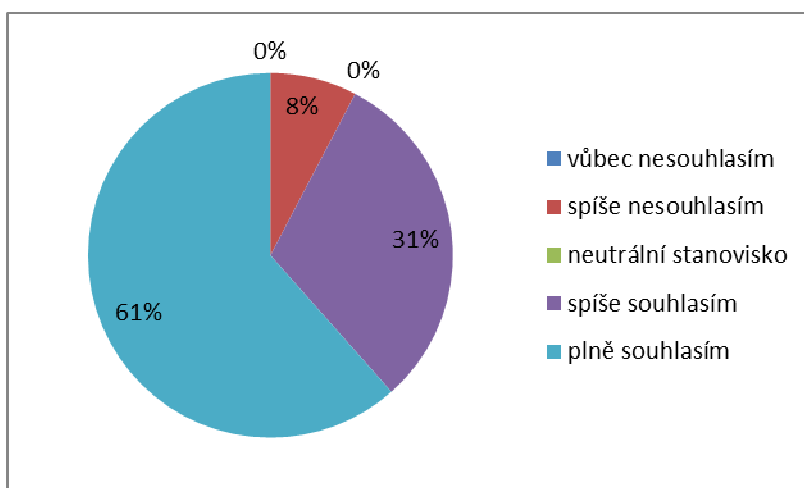
23. Je snadné dosáhnout hromadného souhlasu i v těžké problematice.



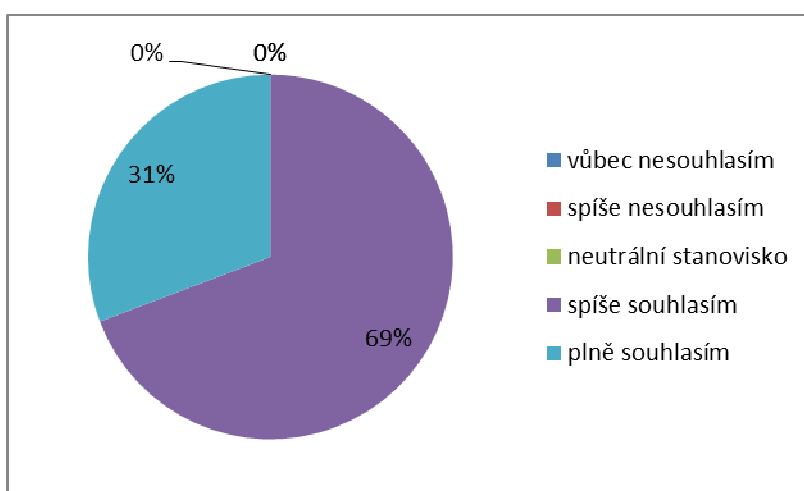
24. Máme často problém dosáhnout shody u klíčových otázek.



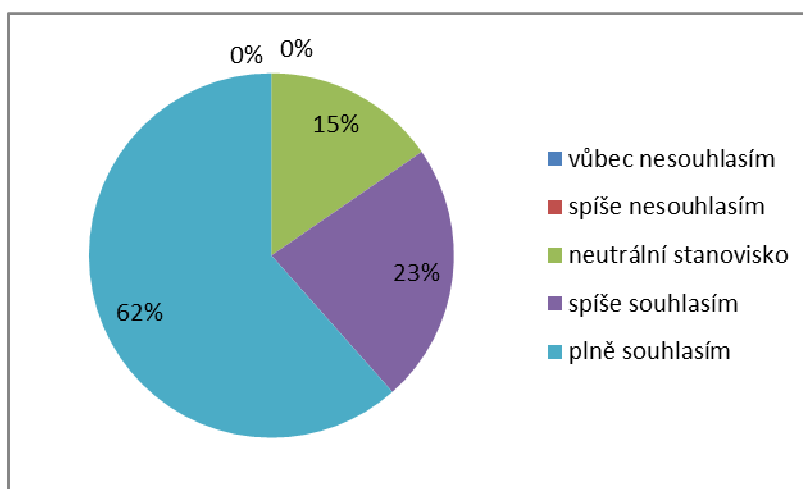
25. V podniku je jasná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a nesprávně.



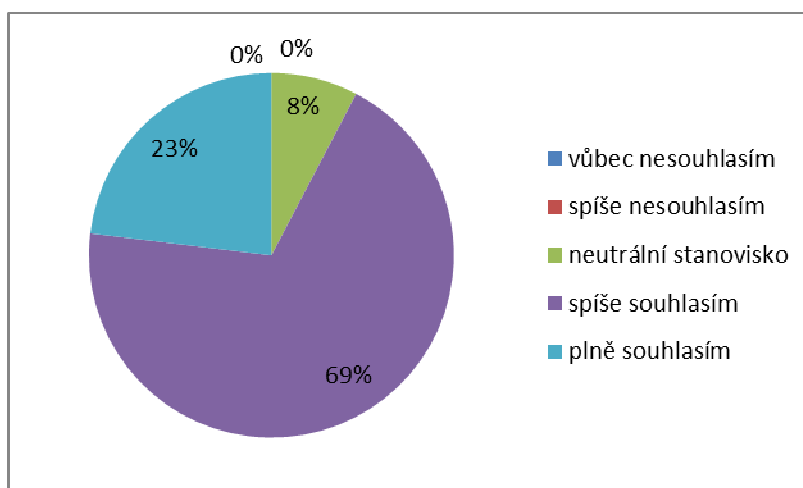
26. Náš přístup k podnikání je neměnný a předvídatelný.



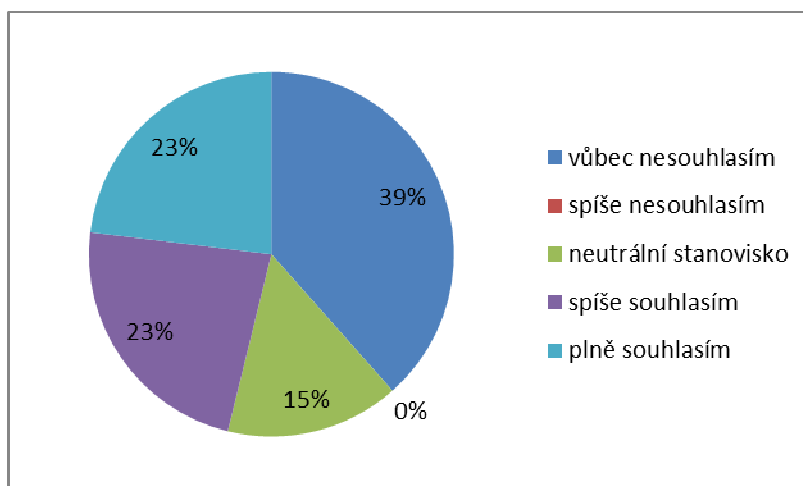
27. Zaměstnanci z různých oddělení sdílejí společnou perspektivu.



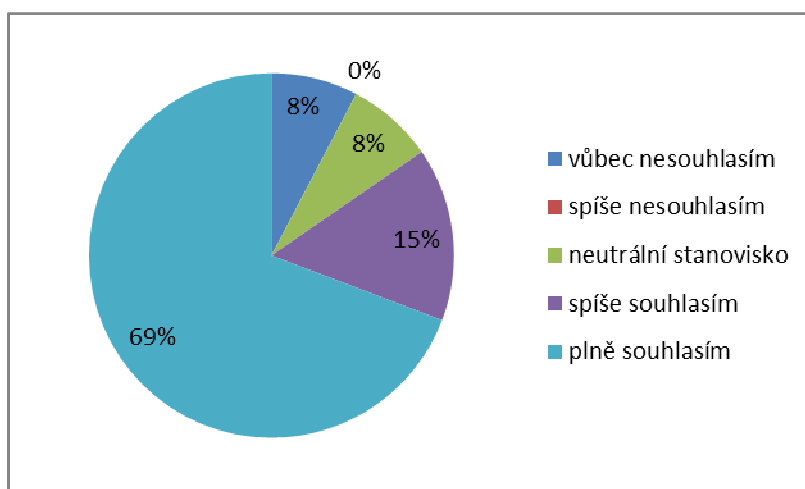
28. Je jednoduché koordinovat projekty napříč organizační strukturou.



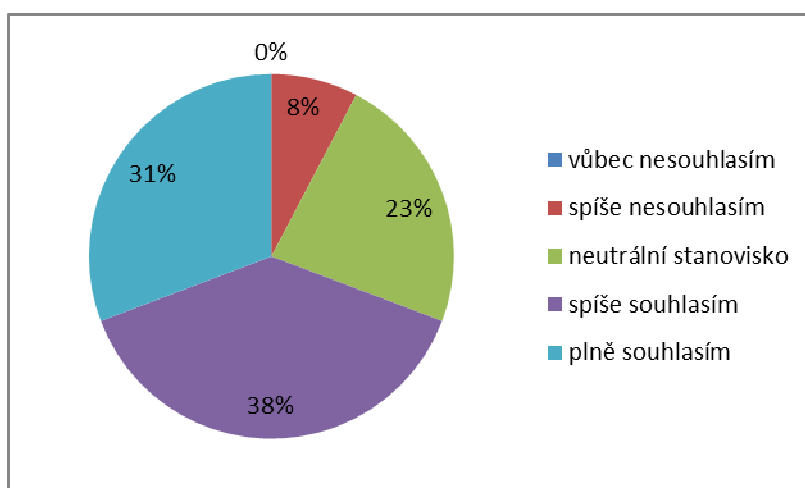
29. Pracovat s někým z jiného oddělení je stejné jako pracovat s někým z jiné organizace.



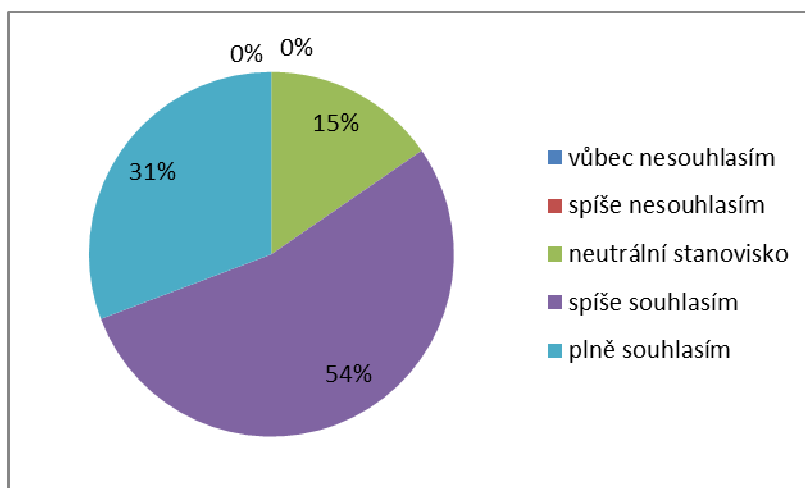
30. V podniku jsou na všech úrovních dobře sladěny podnikové cíle.



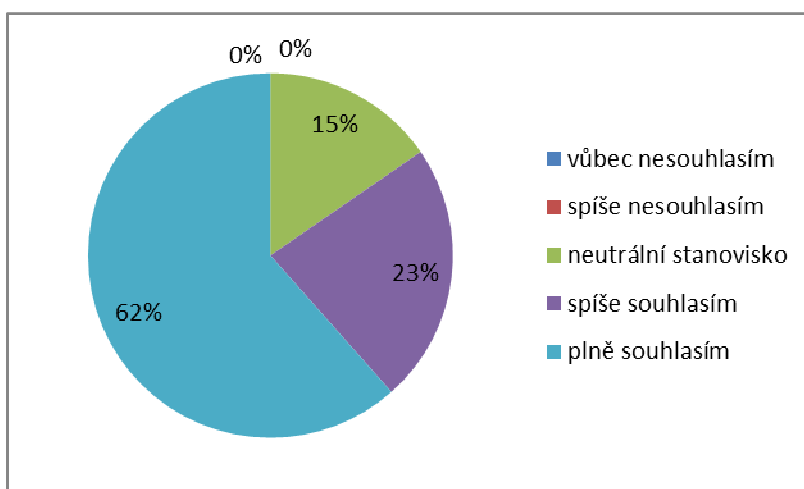
31. Způsob, jakým jsou ve firmě prováděny úkoly, je velmi flexibilní a je jednoduché ho změnit.



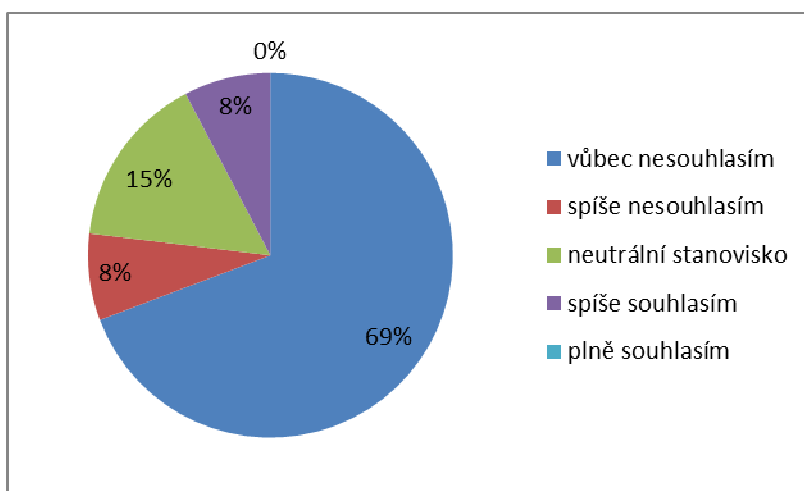
32. Dobře reagujeme na konkurenci a na změny v podnikatelském prostředí.



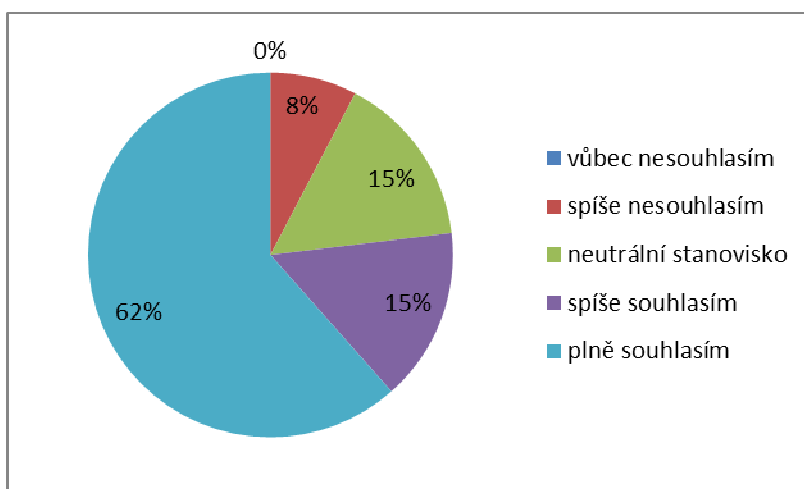
33. Jsou neustále přijímány nové a zdokonalené způsoby práce.



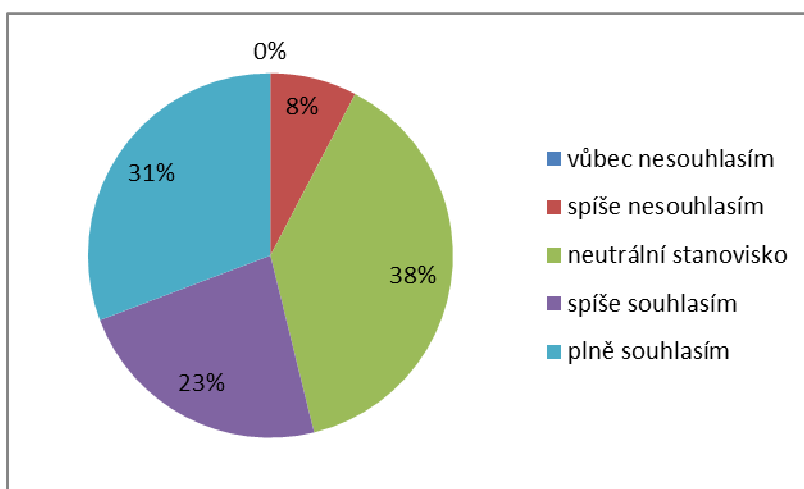
34. Pokusy vytvořit změnu se obvykle setkávají s odporem.



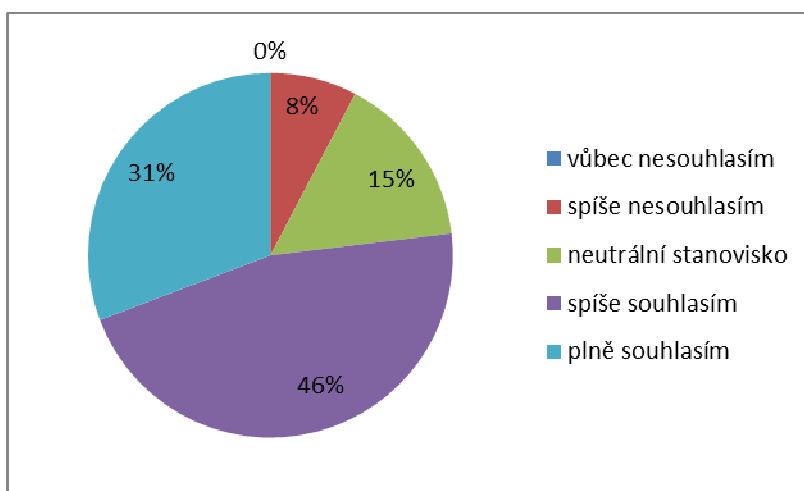
35. Různá oddělení podniku spolu často spolupracují na utváření změn.



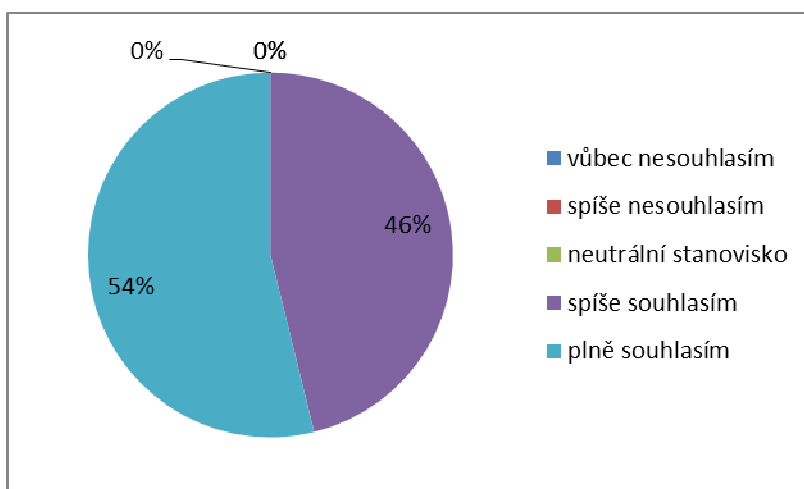
36. Připomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.



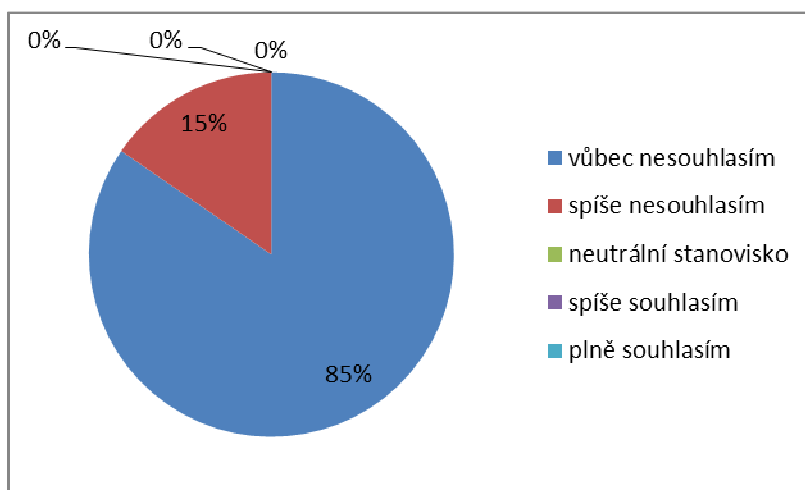
37. Zákazníci přímo ovlivňují naše rozhodnutí.



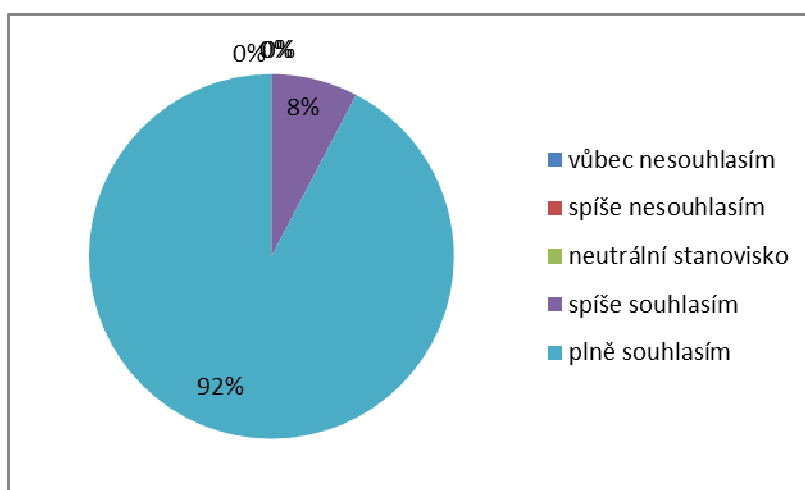
38. Všichni zaměstnanci dobře znají přání a potřeby zákazníků.



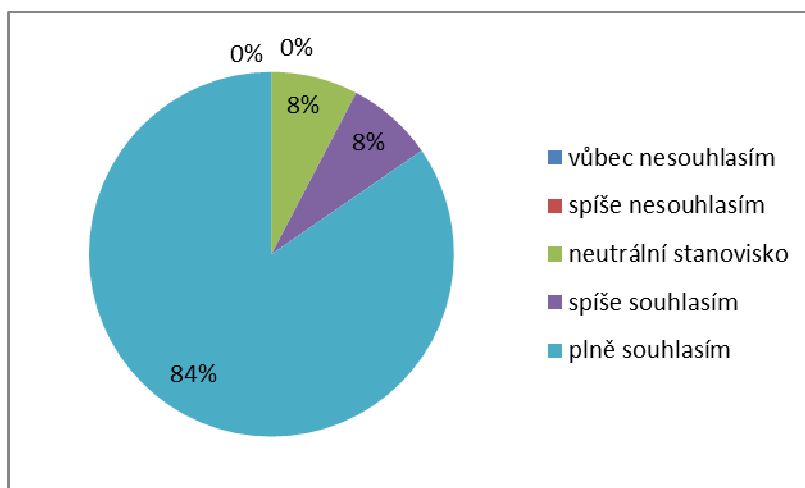
39. Zájmy zákazníků jsou často v našich rozhodnutích zapomenuty nebo ignorovány.



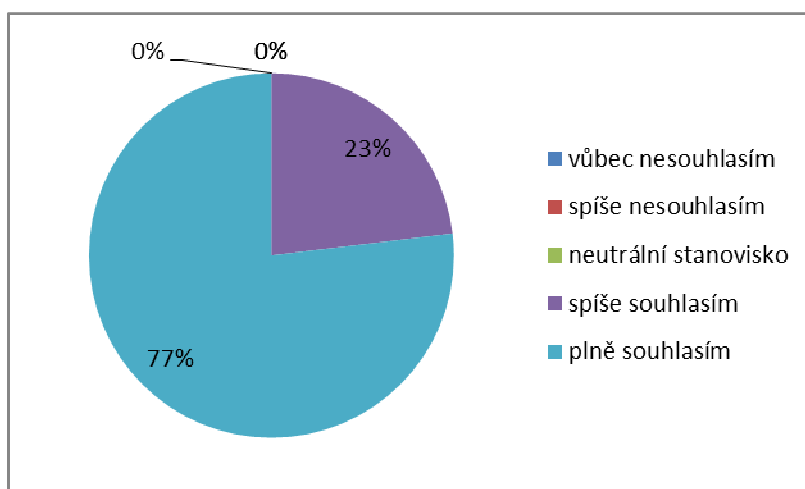
40. Podporujeme přímý kontakt se zákazníkem prostřednictvím našich zaměstnanců.



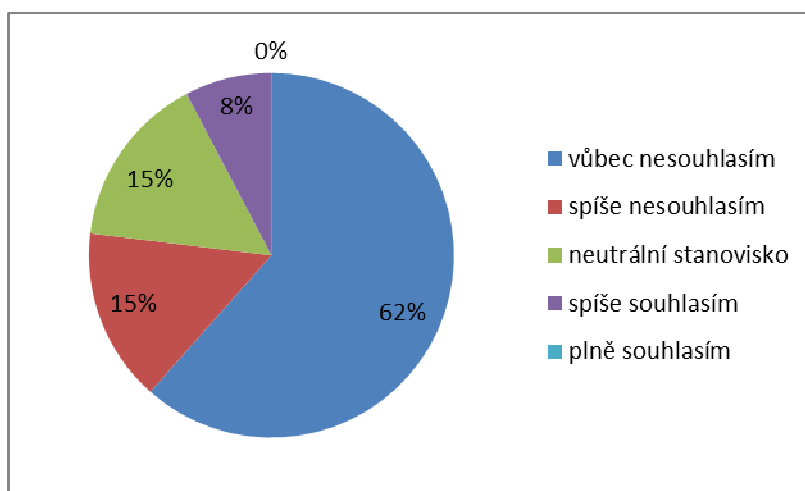
41. Vnímáme selhání jako příležitost pro další vzdělávání se a zlepšení.



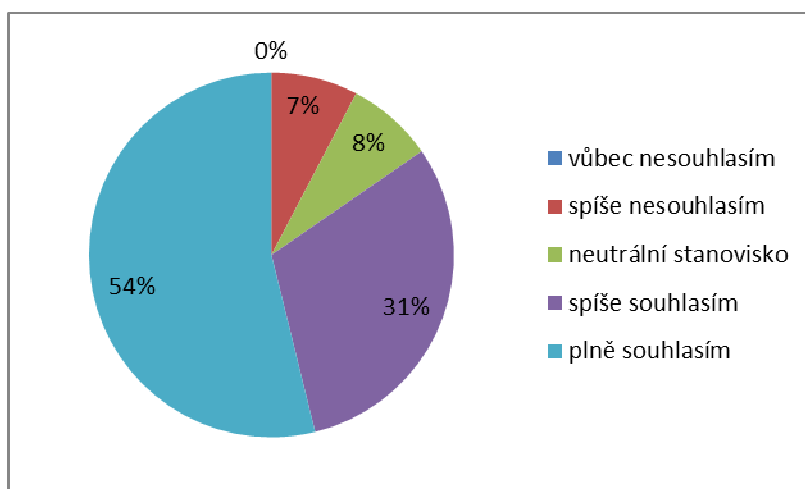
42. Inovace a ochota nést riziko jsou podporovány a oceňovány.



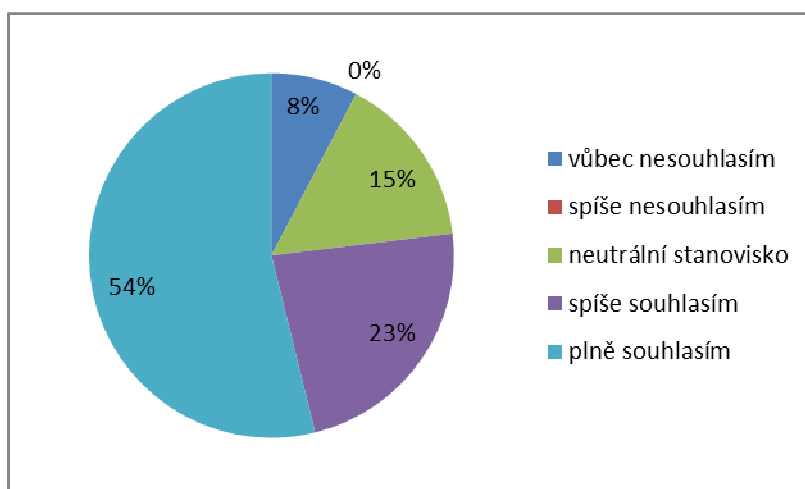
43. Mnoho věcí "upadne v zapomnění".



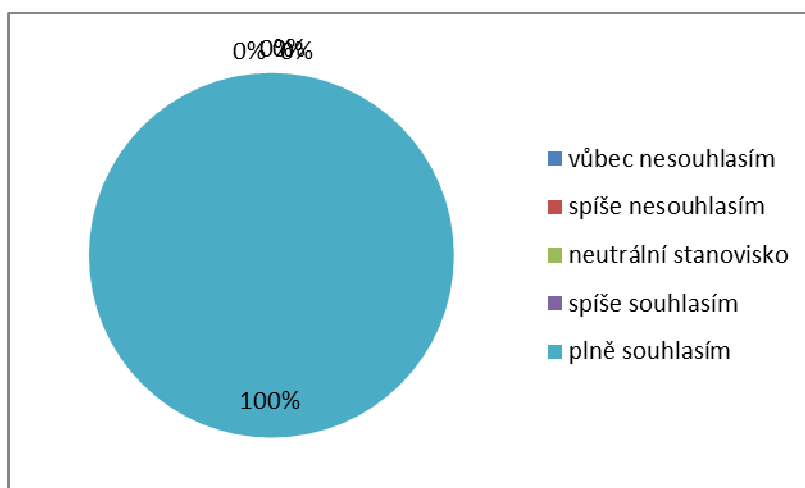
44. Vzdělávání je důležitou složkou v našem každodenním pracovním životě.



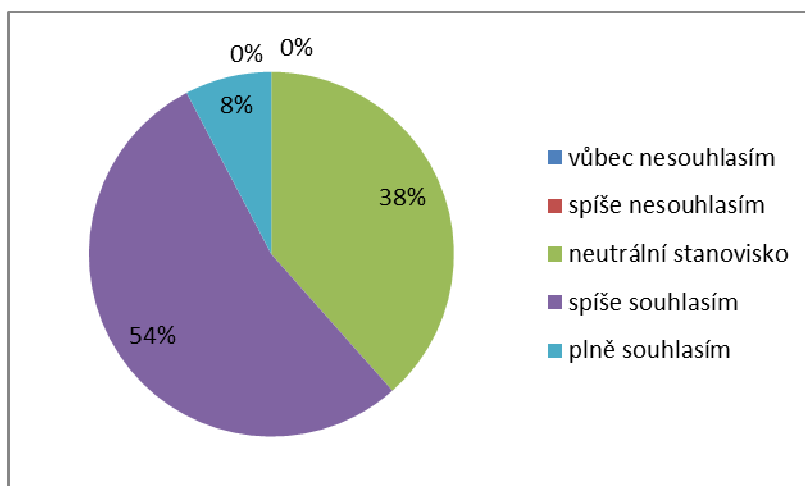
45. Dbáme na to, aby "pravá ruka věděla, co dělá ta levá".



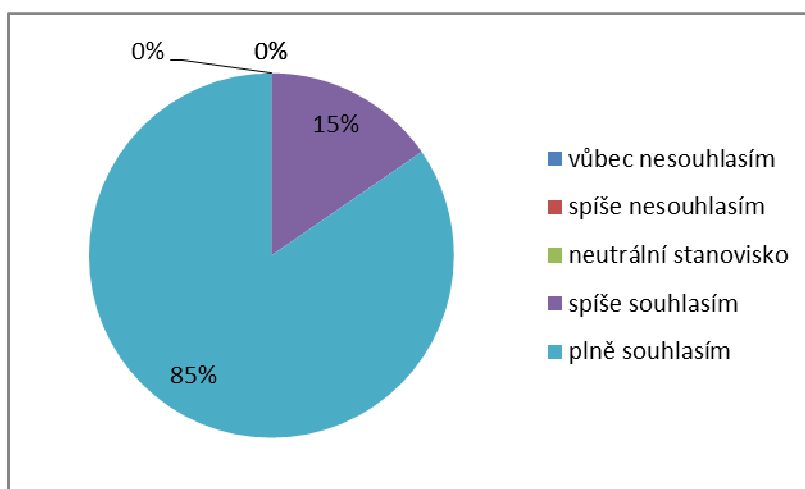
46. V podniku je stanoven dlouhodobý cíl a záměr/směr.



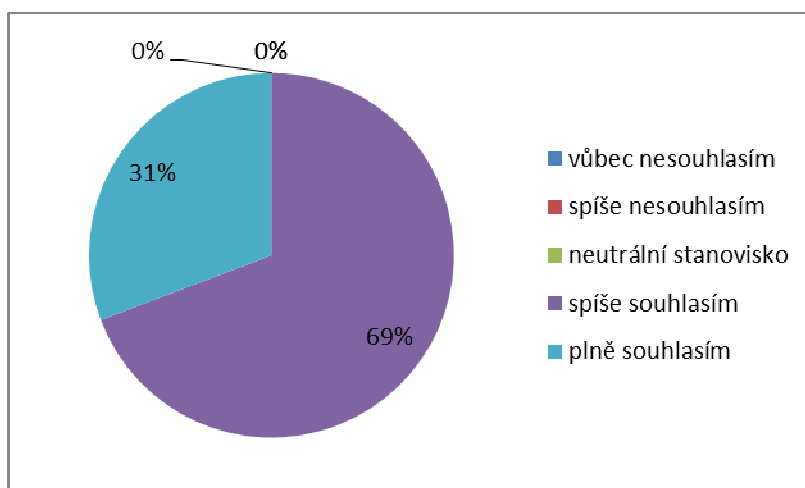
47. Naše strategie vede ostatní organizace k přehodnocení jejich konkurence v odvětví.



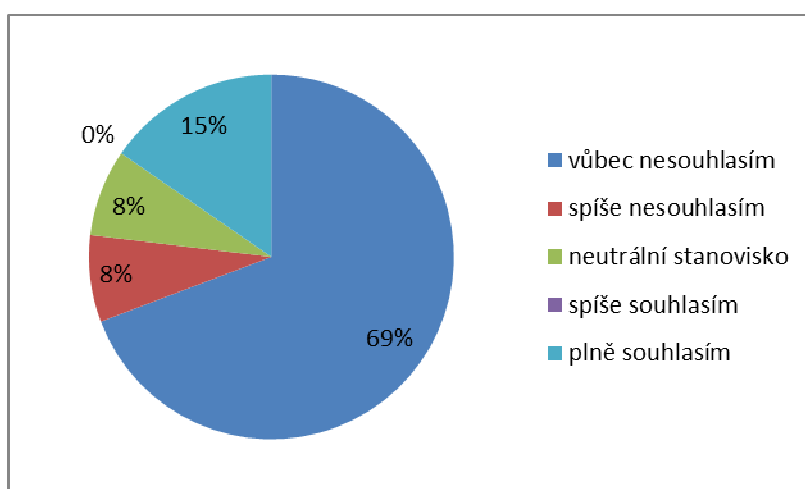
48. V podniku je jasně definované poslání, které dává smysl a směr naší práci.



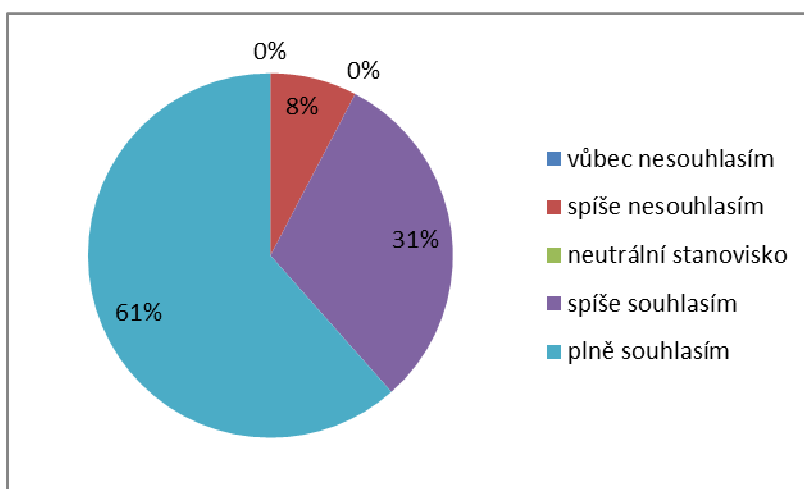
49. Je zpracována jasná strategie do budoucna.



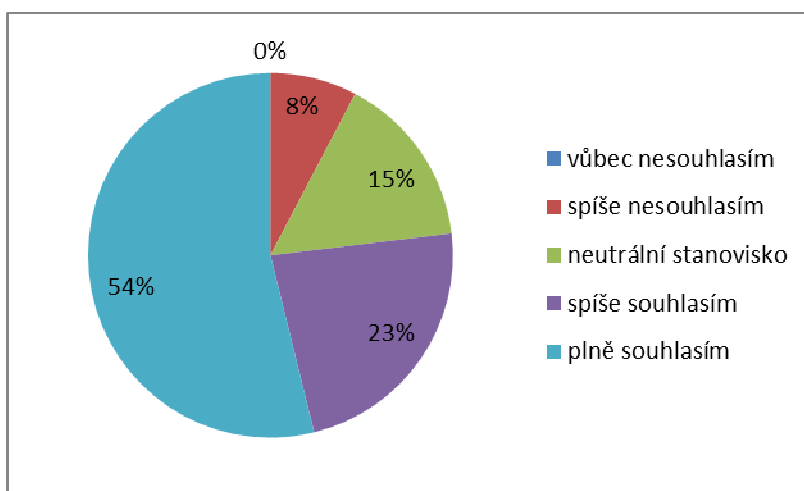
50. Podnikový strategický záměr mi není jasný.



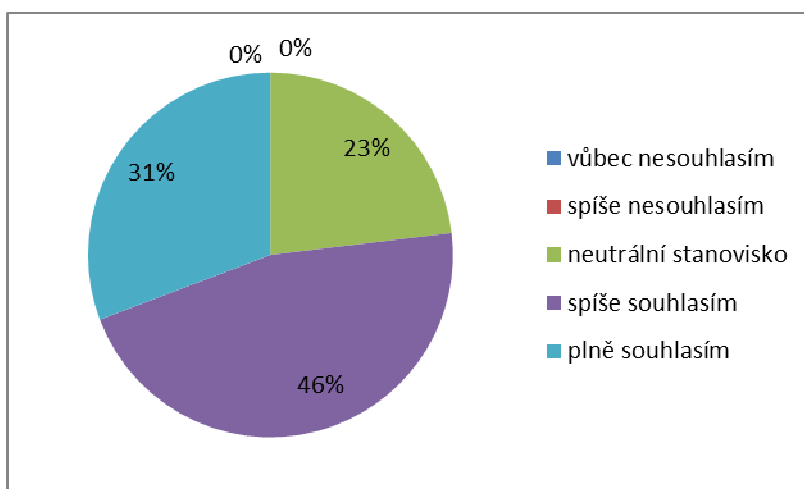
51. V organizaci je rozšířená shoda nad cíli.



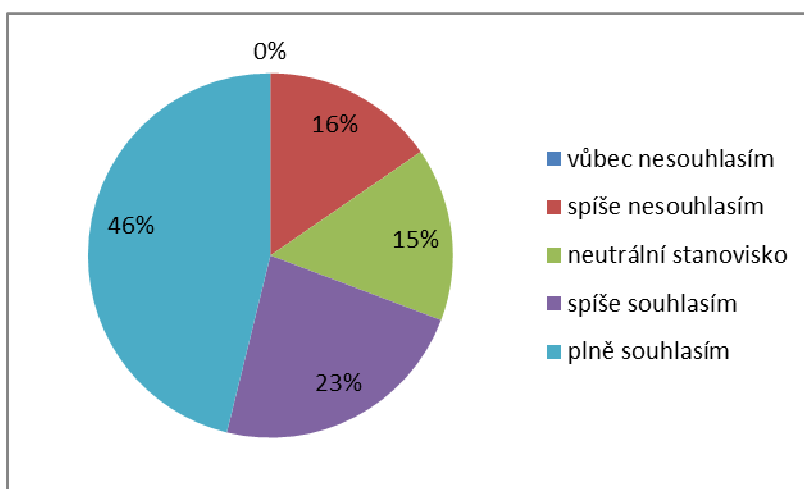
52. Vedoucí stanovují ambiciózní a náročné cíle, které jsou však realistické.



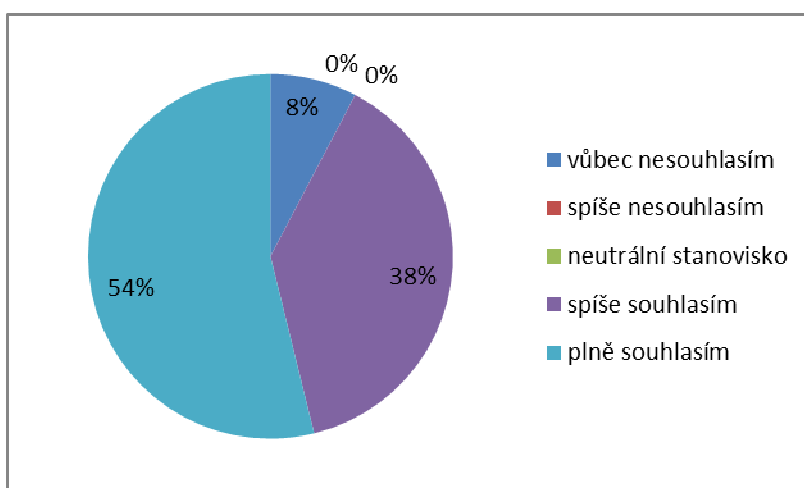
53. Vedení nám objasňuje cíle, kterých má být dosaženo.



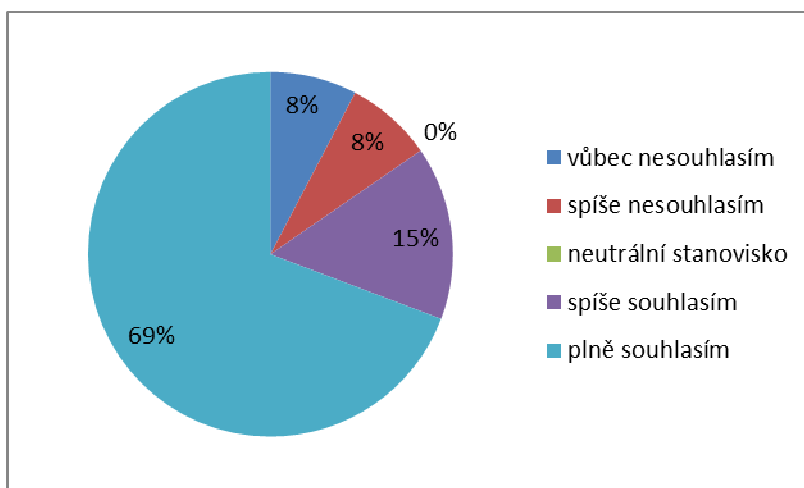
54. Průběžně sledujeme vývoj u stanovených cílů.



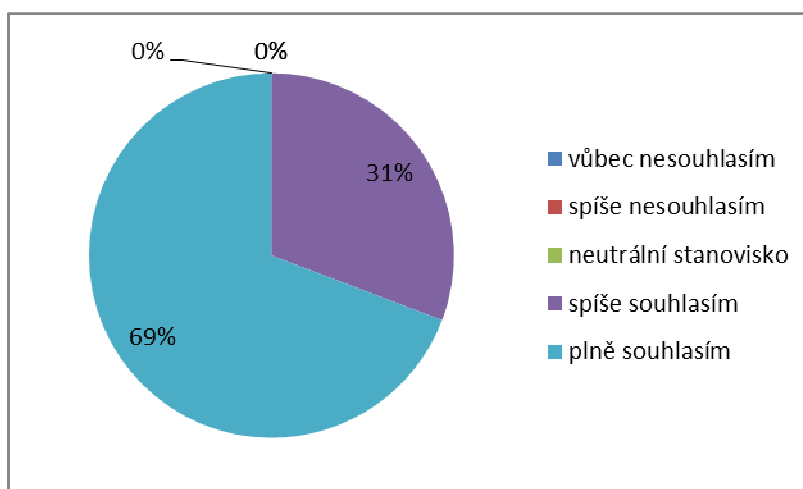
55. Zaměstnanci rozumí tomu, co je nutné udělat pro dlouhodobý rozvoj společnosti.



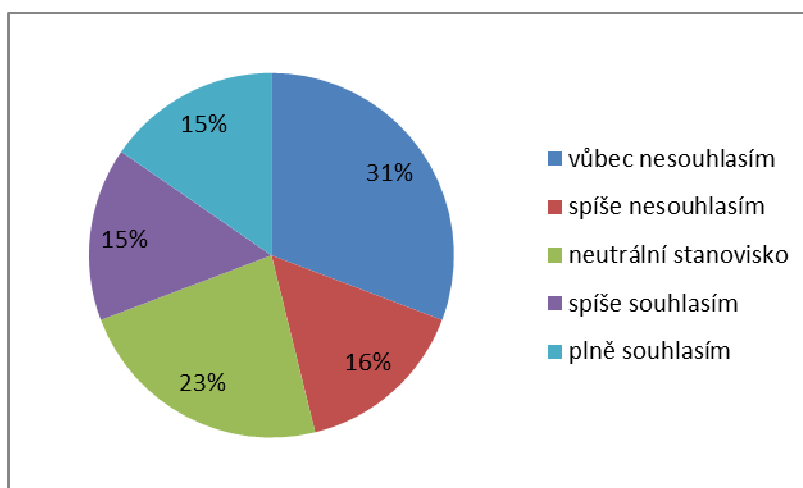
56. Máme společnou vizi o podobě naší společnosti v budoucnosti.



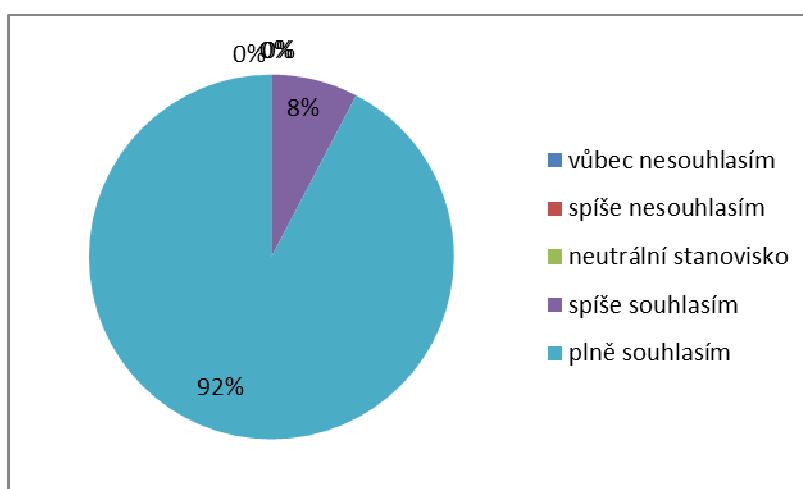
57. Vedoucí mají dlouhodobé vyhlídky.



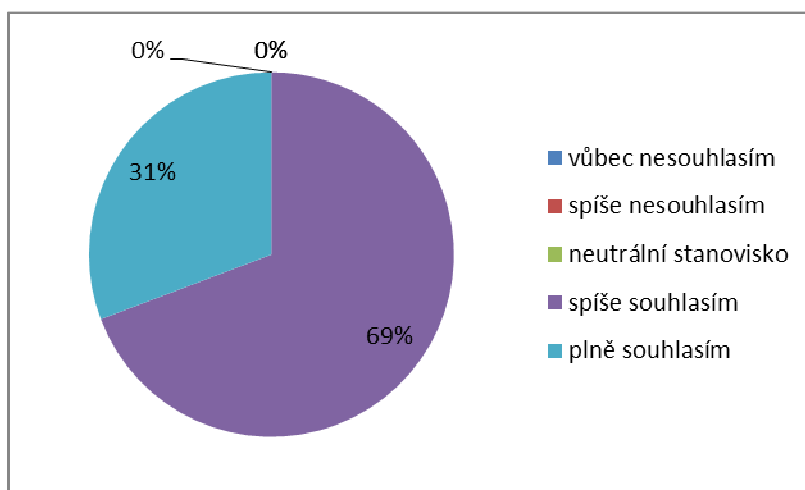
58. Krátkodobé uvažování často ohrožuje naši dlouhodobou vizi.



59. Naše vize vytváří nadšení a motivaci u našich zaměstnanců.



60. Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky bez kompromisů nad naší dlouhodobou vizí.



Příloha č. 4 - Přepis rozhovoru

Už vám Andrejka pravděpodobně řekla, že si spolu dnes budeme povídat o motivaci. Hned na začátek Vám chci říct, že jste asi vysoce motivovaní a loajální zaměstnanci, když chodíte do práce v neděli.

My nejsme v práci. My jsme jenom v kanceláři.

To je nařízený.

To je jenom kancelář, to není práce.

Krom toho, my nejsme zaměstnanci, my jsme OSVČ.

Mluv za sebe, já jsem zaměstnanec.

Když už jsi to „nakousla“ s tím živnostenským listem, tak jak ti vyhovuje práce na živnostník?

Mně to vyhovuje, já vedle toho ještě překládám, takže mně se to pěkně zkombinuje.

A jak to řešíš, když jsi třeba nemocná nebo z nějakého důvodu nemůžeš pracovat?

To jsem zatím neřešila, že bych fakt nějak nemohla vůbec.

Mě by teď, holky, zajímalo, co si myslíte, že vás úplně nejvíc motivuje pro to tady dneska být a dělat něco pro Foreigners v čase, kdy ostatní moc nepracují?

Kdyby mě ta práce nijak vnitřně nenaplňovala, tak bych tady nebyla. Já jsem vždycky byla jako zaměstnanec a teď půjdu poprvé na živnost a kdybych v tom neviděla smysl a můj cíl, který se tím naplní, tak bych do toho nešla. U mě to není zas tak už o kariéře nebo o penězích, ale spíš o tom, že v tom vidím nějaký hlubší smysl.

Myslíš konkrétně v té práci - pomoci cizincům?

Jo, ale že i třeba to co já umím, tak se v tom mohu realizovat.

Děkuju.

Mě by zajímalo, jak moc je pro vás motivace důležitá v práci. Každého motivuje něco jiného, takže vás prosím, napište mi to každý do tabulky, kterou máte před sebou, co vás motivuje a seřad'te to podle důležitosti.

(vyplnění tabulky viz příloha č. 5)

(pozdní příchod jedné z účastnic)

Co vás přimělo k tomu přijmout práci ve Foreigners?

K: Pro mě to byla realizace těch jazykových zkušeností, zkušeností ze zahraničí a touha pomáhat lidem, protože když já jsem sama byla v zahraničí, tak bych uvítala takovou agenturu, jaká je tady. Takže se to všechno spojilo do sebe, zapadlo to a i když jsem úplně původně nechtěla jít na živnost, tak to tak prostě nakonec je.

Le: Pro mě to bylo takový dvojsečný. Měla jsem dva důvody velké. Jednak, že jsem chtěla zůstat v kontaktu s angličtinou a s cizincema a druhý, že když jsem zrovna hledala práci jsem neměla zrovna energii hledat práci, takže to bylo spíš takové nakopnutí něčeho, že mi to tak nějak dohodilo tu práci ve chvíli, kdy to asi mělo přijít.

Li: Já jsem začala ještě při škole a dělala jsem takovou brigádu, která byla skoro na plný úvazek. Takže jsem to začínala jako brigádu a nebrala jsem to jako, že sem jdu pracovat na x let, ale nějak to vyplynulo.

Ve: Já jsem dělala při škole brigády v květinářství, takže jsem si vyzkoušela klasickéj zaměstnaneckej poměr a taky bylo zajímavý porovnat – nejdřív jsem dělala u jednoho pána, kde byl přesnej čas na oběd a dělali jsme jak hodinky a pak jsem přišla do jinýho soukromýho, kde to bylo úplně prostě „potřebuješ si někam odběhnout? Jo jasně určitě a kup mi tam po cestě todle...“ takže to byl velkej rozdíl. Jo a pak jsem učila v jazykovkách, ale to nikdy nebylo na HPP.

A co teda bylo to, co tě přimělo jít do Foreigners?

Ve: No, taky řízení osudu.

Jakože to samo přišlo a ty sis řekla, že je to skvělá příležitost?

Ve: Jo a ty lidi prakticky no...

Sa: Já jsem toho jako předtím moc nedělala, vlastně jsem ještě dotahovala školu, když už jsem byla ve Foreigners. A bylo to řízení osudu. Já jsem prostě chtěla do Brna a v tu chvíli se objevila tahle ta pozice s lidma, který znám a navíc náplň práce, která mi byla nejbliž ze všech mejch možnejch alternativ, o kterých jsem v té době dokázala

přemýšlet. Že bych si v té době nevybrala nic lepšího. Takže to prostě bylo: „why not?“.

Takže všechny jste se sem dostaly přes známé? Nebyl nikdo, kdo by přišel přes inzerát?

Ve: No, protože kdo k nám přišel přes inzerát, tak tu nevydržel. Všichni odešli a po strašně krátký době.

K: Neměli o tom asi jinou představu?

Li: Podle mě ale o tom je taky hodně ta motivace, vlastně když přijdeš jen na základě pár řádků v textu, tak tě tam jakoby nic nemá tu sílu udržet. Kdežto když tam jdeš na doporučení nebo na to, že tam pracoval tvůj kamarád, tak už víš, že se tam můžeš o něco opřít a že to stojí za to.

Nedrží Vás tu právě to, že se dobře znáte?

Ve: To mám v žebříčku v tabulce jako číslo jedna (smích)

Ve, Se, Li, L, K (smích)

Tak se posuneme trošku dál. Mě by zajímalo, jakých úspěchů jste v rámci Foreigners dosáhli a co vůbec považujete za úspěch?

Li: Tak to se asi budeme muset sejít příští týden... (smích)

Mě je jasné, že jich může být hodně, ale zkuste mi říct ty, které vás teď napadají a co pro vás úspěch znamená?

Sa: Na to můžeme napsat knížku (smích)

Tak tolik toho zase být nemusí, ale když mi každá řeknete alespoň 3, tak budu spokojená.

Li: To už jsme někdy sepisovaly, ne?

Ve: Když jsme dělaly vizi.

K: Takže tři úspěchy?

Ano, každá alespoň tři.

Ve: Já jsem lepší člověk díky těm lidem. Oni mi tolerovali moje chyby a nedostatky a uměli s tím pracovat tak, že mě je odnaučili a posunuli mě strašně dál. Samozřejmě s mým vlastním nasazením a jakoby nějakým chtěním být lepší, ale nebýt toho jakoby

pozitivního „encouraging background“ tady, tak by to asi takhle nešlo. To je asi nejsilnější. Další velké úspěch je, že jsem se osamostatnila od rodiny a zlomila jsem takový ten vzorec zaměstnaneckého myšlení v hlavě, protože máma s tátou jsou oba zaměstnanci a já jsem neznala takový to že když nenaděláš práci, tak nedostaneš výplatu, takže to bylo hodně těžký, hodně mě to proplesklo a hodně jsem dospěla tady v tom. No a třetí věc – naučila jsem se hodně věcí a to jakože profesních, tak i v práci s lidma a získala jsem spoustu kontaktů.

Sa: Ty to říkáš úplně.... Jako mě vždycky něco napadne a to to hnedka řekneš.

Klidně se tu můžete opakovat. Neberte to tak, že když už něco zaznělo, tak to nemůžete říct.

Sa: Tak já to řeknu a třeba si pak něco dovybavím, ale teďka to mám v hlavě. Hrozně moc to osamostatnění – jak od té rodiny, tak celkově za svůj vlastní život. Pak ten posun co se týče „people skills“ a velký posun v osobním růstu. Takový to otevření očí. Něco ve smyslu „you can do whatever“ a hrozně moc drive and encouragement.

Jakože tě to tady nakoplo?

Sa: No, protože po té škole projde člověk takovou deziluzí, jak jako odpovídáš na inzeráty a všude po tobě chtějí prodávat voňavky – když to tak přeženu... tak to, že věci jsou smysluplné, že může člověk dělat to, co opravdu chce, že nehledáš povolání, ale tady si najdeš to, co opravdu chceš dělat a to můžeš dělat a ještě ti to otevře spoustu moc možností a dá ti to hodně dalších kontaktů a nástrojů pro to se realizovat v těch dalších věcech. Takže ten svět vůbec nevypadá tak šedě a člověk má pocit těch neomezených možností.

Le: Můžu?

No určitě.

Le: No, co se týče jako kdyby tady těch pracovních věcí, tak to co říkaly holky, tak tím jsem si prošla asi před osmi lety. To už mám za sebou takové to osamostatnění a hlavně já jsem prošla mnoha pozicemi ve firmách a dělala jsem i na živnost. Dělala jsem v pojišťovně, sestřičku na veterině, barmanku, prodej produktů z mrtvého moře, ochranka, inzertní poradce...(v pozadí: *Ve: Tys dělala ochranku?*) já jsem dělala už skoro všechno. Takže tady z toho pracovního hlediska ty možnosti tady pro mě nejsou takové. Když to srovnám s těma obrovskými firmama, které tě pošlou a celé ti to zaplatí

na školení, odborníci, valí to do tebe horem spodem, tak tady je to takové spíš na začátku. Foreigners je ještě takové miminko malinké.

Ve: Jako v čem konkrétně to myslíš?

Le: V tom zázemí té společnosti pro zaměstnance jako takového, protože já jsem prošla tím zaměstnaneckým kolosem a mám možnost srovnání a toto je pro mě fakt takové miminko v porovnání k těm kolosům.

Ve: Jasně, ale však taky tady ve foreigners tě neučí být zaměstnanec, že jo.

Le: Ne že zaměstnanec, ale už jenom to, jak se staví k různým věcem... „Tady máš nějakou imigrační politiku“ a buď dobrá, neboj se challenge. Ale ve velkých podnicích to funguje tak, že ti na to prostě dají školení. Dají ti prostor pro to se to naučit. Tady to není. Metodiku...

Ve: jo, musíš jít a udělat to sama.

Le: ... tady prostě... je tady milión odvětví a ideální je, abys byl expert na všechno a věděla úplně všechno úplně od všeho a nemáš na to čas tady a podklady. Nemáš z čeho čerpat.

Li: To přijde, tady budeš mít deset přepážek, jedna bude imigrační... (smích)

Le: No je to tady fakt tak obsáhlé, že prostě jeden člověk toho tady má fakt strašně moc. Tam ten jeden člověk dělá na imigračním a ví o jedné věci všechno a já tady mám vědět všechno od všeho.

Ve: Ale ty máš přece vědět, kde to zjistit. Ty nemáš vědět všechno.

Le: No, jakože...

Ve: Není v tvé hlavě zase něco?

Le: Ne, není, není... Teďka se dělá na novém projektu, na tom imigračním, jakože se tam nabízí kompletní služba... no a jakože to zjistíš, udělej a neboj se toho...říkám nebojím, ale já na to prostě nemám prostor. A když po mě třeba v bance nebo někde chtěli něco, tak mě nejdřív poslali na školení a tam mě to naučili a potom teprve mě tam posadili, dali mi do ruky razítko „a teď se pod to můžeš podepsat, protože teď to umíš, protože my jsme si tě zaškolili“. Tady to ještě takhle nefunguje. Na jedné straně je to pro toho zaměstnance challenge a na druhé straně je to i demotivující, protože prostě se cítíš sama. Jo, jakože ti prostě nepomůžou. Udělej to sama a nejlépe hned. A tím, že já mám možnost to srovnat něčím jiným, tak je to jiné.

Ve: No ona takhle vlastně vznikala celá firma. Že jsme vždycky strčili někam čumák, že jsme dobrý a uděláme to a za běhu jsme se to učili.

Le: No ale zase když jdeš někam jako zaměstnanec, máš něco, co ti nabídnou, očekáváš od toho něco, tak myslíš si, že spoustu lidí, co už má ty zkušenosti, že tady na to může dojet. Že nebudou kvůli tady tomu spokojeni. Znáš spoustu kolegyň, jak se mě ptala i L., jestli bych tady někoho doporučila na pozici, nějakého známého, tak když to ještě srovnám s tím platovým ohodnocením, tak neznám nikoho, kdo by tady toto vzal.

Sa: mě to přijde, že o tom mluvíš, jako co od tebe práce vyžaduje, což je vlastně ten částečný drive a zájem toho OSVČ, ale přitom jsi vlastně zaměstnanec. Že se to tam kryje. Víš, že to, co my děláme běžně, tak se svým způsobem od tebe vyžaduje i na pozici zaměstnance a proto tě to tak jakoby mate, že to tady není.

Le: No, je to tady takový zvláštní.

Ve: ale to je taky jedna z věcí, s čím jsme měly velký problém. Co teda jsme? Jsme teda zedko (*zaměstnanec*) nebo jsme OSVČ nebo jak se teda máme chovat, protože vedení od nás v podstatě chce v jednu chvíli být zedko a v jednu chvíli být OSVČ a většinou podle toho, jak se jim to hodí.

Le: ale nechtěla jsem zacházet až tak do hloubky tady toho.

To nevadí, my se tady tomu máme stejně za chvíli věnovat a jsem ráda, že mi to říkáte samy od sebe. Asi to znamená, že vás tahle oblast trápí.

Ve: No, to je přesně vono, ale tady jsou ty silný přátelský vazby, který všechno drží pohromadě. Kdyby tady nebyly, tak tu nikdo takovej nepracuje.

Le: No ale k tomu jsem se chtěla dostat. Takže na začátek. Tím, že vlastně tady v tomto poli (vzdělávání, školení) z toho nedokážu nijak těžit, tak já těžím z toho druhého z toho kolektivu a z toho jak se tady smýšlí a z toho jak mi holky mockrát, milionkrát pomalu, od té doby co tady jsem, pomohly v tom osobním životě. Že perfektně poslechnou, dají takový názor, že mě by to třeba v životě nenapadlo, popostrčí tím správným směrem. A na druhou stranu i kdybych si tady z té práce nic jiného nevzala, tak tady toto je taková přidaná hodnota, že za ni budu vždycky vděčná.

Jasně. A ten osobní úspěch se do toho promítá jak? Chápu, jak to myslíš, ale úplně v tom nevidím ten osobní úspěch. Můžeš to ještě nějak přiblížit?

Le: Že na sobě pracuju. Taky jsem měla v hlavě takové ty vzorce a ani jsem je neuměla pojmenovat a zvládala jsem to nějak sama v sobě a až když jsem prošla školením, co dělá Andrejka – na tu duši a tak dále, tak mi spoustu věcí začalo dávat smysl a naučila jsem se, že vždycky když mám nějaký problém, tak se nejdřív dívám na sebe a pak až

na ty lidi, proč tak reagují atd. Takže to dokáže předejít konfliktům ať už v práci nebo třeba doma. Prostě s lidma a tak všeobecně.

Li: Jo, já jsem ještě asi neříkala. Pro mě je hodně důležitý to, že jsem se tady naučila nebát se výzev. Že jsem vždycky byla taková, že kam mě postavili, to jsem udělala. A jak tady Le. Nakousla, že tady je problém, tak tady ho vyřeš, tak už k tomu nemám takovej ten postoj „já nechci“, ale spíš to tak to zkusíme. Pak takový to... nechci tomu říkat kariéra, ale když jsem sem přišla dělat brigádu a něco mě tady drží do té míry, že prostě už jsem dělala asistentku, agenta a teď jsem vedoucí, takže se osobně rozvíjím v tomhle směru a to mě motivuje asi hodně. A z těch úspěchů, toho je hrozně moc, takže z toho asi teď nedokážu vybrat.

Tak nějaký, co ti přijde hodně důležitý.

Tak asi taky ta samostatnost.

K., máš taky za sebou už nějaký úspěch?

K: Jsem tady čtrnáct dní, takže ne, ale konečně už jsem teoreticky zaškolená, teď už mě čekají jen ty praktický věci. Jinak pro mě je to tady motivující hlavně kvůli těm lidem, protože co člověk, tak tady originál, ale všichni jsou pro mě strašně inspirativní. Že vidím, jak na sobě makáte, že jste úspěšní, pozitivní, že jste takový otevřený a milý duše a to prostředí prostě dělá hodně. Když jsme měli první poradu, co jsem tady s váma byla, tak já jsem odsud odcházela úplně „naspídovaná“. Samozřejmě, že jste řešili nějaký zádrhele, ale každému se vám tady tleská a je to takový no... (smích)

A dostalo se vám v rámci Foreigners nějakého uznání?

Le: od Li

Takže kdo o tom tady rozhoduje?

Li: Asi já (smích)

A uznání jinačí než employee of the month?

Li: Tak já myslím, že ne v takové míře, jakou bych očekávala. Spíš to tak zapadne mezi těma operačníma věcmi.

Sa: Mě k tomu napadá, že třeba, když jsem nastoupila, tak se mi toho uznání vůbec nedostalo napřímo. Třeba teď K. říkala „já jsem slyšela na tebe pochvalu“ a tenkrát se

to taky opakovalo tak, že ke mně někdo takhle přišel a řekl něco podobného, ale ke mně se to nikdy nedostalo napřímo.

K: jo, ona byla děsně překvapená, když jsem jí to řekla. (smích)

A je pro vás uznání důležitý motivační faktor?

K: Pro mě je třeba slovní pochvala určitě motivační.

Ve: já teď nevím, jsem nějak zmatená

Le: já si nemůžu stěžovat, já jsem spokojená

Ve: dostává se ti od Lidušky pochvaly?

Le: dostává se mi tak od všech.

Tak jo. Dostáváme se k vaší pracovní náplni. Víím, že jste často v kontaktu s cizinci a majiteli bytů a ta vaše práce spočívá v hledání ubytování. Nemáte třeba pocit, že je to moc rutinní?

Ve: No určitě, no jasně. Zaplaťpánbůh ježíšmarjá. (smích). To je tak strašně rozmanitý, že najít si v tom na začátku nějakou rutinu bylo úplně nemožný. První rok jsem se trápila úplně nejvíc, protože každý den je úplně jinej a člověk si tu náplň vlastně tvoří sám, což je pro chaotickýho člověka jako já totální peklo, takže jakmile jsem začala objevovat, že tady to je vlastně stejný, tak se mi začalo ulevovat. Takže já s nějakou rutinnou problém nemám. Jediný co demotivuje je třeba, když člověk musí odpovědět stejným stylem na strašně moc e-mailů a nic z toho není. Když člověk totiž zapadne do té rutiny a nedáš plnou pozornost jedný poptávce, tak se to okamžitě projeví a nejsou z toho ty prachy, není výsledek a ten člověk není spokojenej, tak to je jediný co v tom vidím jako vykřičník.

Ještě někdo máte něco k té náplni práce a třeba k rutině? Budete další dva nebo tři roky dělat to stejný? Uvažovaly jste nad tím?

Sa: podle mě ta rozmanitost chodí s těma lidma. Podle toho na jaké úrovni jsi agent, tak podle toho ti přijdou ty klienti a ti přináší něco nového.

Li: Že ten postup může být rutinní, ale každý do toho vnese něco osobního.

Sa: Mě jakoby třeba nejvíc rutinní chvíle připadnou, když se objeví klienti, kteří jsou dlouhodobě méně aktivní a já zjistím, že jsem týden nevyrazila na prohlídku, tak ta administrativní část za tím počítačem mi způsobí útlum. Já se vždycky nabiju skrz ty lidi a jsem strašně ráda, že můžu jít ven a vždycky v tu chvíli proběhne jakoby taková ta

skvělá věc, protože jsem v kontaktu s tou vizí, protože jsem s tím člověkem a řeším jeho skutečnou potřebu, ale dokud je to jen přes ten mail, tak je to něco, co už chci mít brzo za sebou a chci toho člověka vidět a když toho je pak hodně, tak je to takový „hmmm... venku je hezky, nikdo nechce na prohlídku... hmmm...“ (sklesle)

Na Le: Ty jsi tu většinu času v kanceláři a máš jediná úvazek, jak ty to vidíš?

Le: Mě drtivá většina věcí baví. Co se týče těch zaběhnutých služeb co tu jsou, co jsem dostala už nějak předané tak těch se nebojím, baví mě to.

Li: Já svoji náplň práce teď nedokážu ohodnotit dlouhodobě protože mě se to teď měnilo, a to hodně. Takže teprve teď se možná dostávám do té fáze, kdy mi to připadá rutinní, po těch 5 měsících, ale snažím se v tom pořád hledat něco jiného a taky nad tím přemýšlím – proč, jak, co se dá udělat líp a tak.

A co vám na pracovní náplni vadí, co vás naopak baví a co byste třeba chtěly změnit?

Ve: Lidi, že skrze ně můžu poznat tu kulturu, protože já sama nemůžu moc cestovat, tak aspoň si k tomu přičichnu a otevírají se mi obzory tímto způsobem.

Le: Kontakt s lidma, baví mě se s nima domlouvat, pomáhat jim a tady to všechno mě baví. Náplň je skvělá. Tam je to potom takové – to co tu máme, co už jde do takových hlubších záležitostí a v tom momentě se ve mně láme přesvědčení a předchozí zkušenosti – náplň práce versus platové ohodnocení. Já jsem sem utekla z banky, protože tam toho bylo hodně, a když to teď srovnám po tom půl roce, co jsem tady, tak tady toho je kolikrát ještě víc než tam a za poloviční peníze. Takže jsem si tady v tom vůbec nepomohla.

Sa: Mě hrozně moc posouvá nebo uspokojuje to, že my jsme tady všichni hodně „thinking out of the box“ a to znamená, že ty věci se kterými za náma chodí klienti by kolikrát ani nebylo ani možný je někam zařadit, protože je to všechno hodně osobní nebo mají nějaký nesmyslný záležitost a my tady máme neskutečně velkou síť know how a dokážeme přijít s řešením na každou ptákovinu, na každý problém, takže se tady člověk může krásně realizovat v tom hledání toho, jak to vyřešit.

Le: Já mám k tomu takovou rychlovku – příklad z praxe. Volal klient, a že co vlastně děláme a moje odpověď: „Basically whatever you want“. (smích)

Li: A co ještě neděláme, to můžeme (smích)

Napadá vás ještě něco pozitivního na náplni práce?

Ve: Že jsem pánem svého času. Sice to má dvě stránky, protože jakmile člověk onemocní, tak si na dva týdny lehne a pak má problém se další měsíc dostat z finančních potíží. Nebo třeba dovolená. Ta tady není.

Tak to už se dostáváme právě k tomu, co vám vadí. Děkuju za oslí můstek.

Ve: totální finanční nejistota. Je to tvrděj chleba, zvlášť pro mladýho člověka bez zázemí.

Sa: Já se někdy přistihnu, že když zjistím, že mám horší měsíc, tak řeknu klientovi: „ok, pojd'me v sobotu na prohlídku“. Pak když vidím teda že dobrý, že mám na nájem, ale ještě by to chtělo něco navíc, tak musím často upozad'ovat sebe. Je to něco, co má člověk kolikrát v hlavě a úplně tě to nenechá se zrelaxovat, když cítíš, že zrovna ten měsíc není silnej...

Ve: No, je to takovej konstantní strach. Není to dlouhodobě udržitelný. Dělat tohle deset let, tak by mě to asi zabilo. Je to hodně vyčerpávající.

Le: Mě vadí jen jedna věc – zasahování do volného času. To je pro mě úplně strašně velkej problém. A jenom pro to, že jsme tak dobrej kolektiv, tak tady třeba i dneska sedím, protože jinak jsem měla být na cvičáku se psem. Zase je to o těch lidech a o tom, že si vycházíme vstříc, jsme na sebe milý, ale z dlouhodobýho hlediska je to pro mě neudržitelný.

Sa: není to něco, čemu se můžeš věnovat s nějakým rokem navíc nebo s nějakýma jinýma povinnostma.

Le: Tohle je právě zase ten rozdíl. Oni jsou živnostníci, oni si můžou být půlku dne doma a spát a pak odpoledne někam jít. Já ne, já jsem tu od ráda do večera a mám ten svůj malej volnej čas doma, kterej hodlám být doma a nehodlám někde jezdit jako třeba teambuildingový akce přes víkend. To je pro mě na mrtvici. My jsme to v bance mívali nepovinné a stejně většina lidí nejezdila, protože byla s rodinou a tak a já tam byla ten, kdo byl na nejvíce akcích. A když to srovnám tady s tím, tak je to tu ještě extrémnější extrém, že tady jsem já ten největší žabař. A tohle je to, co je jiný pro ty zaměstnance a pro ty „ičaře“ a přijde mi, že se tady na to vůbec nebere ohled.

Ve: To se zas vracíme k tomu samýmu, že se stírají rozdíly mezi zaměstnancem a živnostníkem.

Li: Já ještě k té náplni práce, já jsem si přišla na to, že mi nevyhovuje taková ta žádná závislost mezi tím, kolik energie vynaložíš a jaký z toho máš výsledky. Ty do toho

můžeš dát maximum a ten klient nakonec řekne: „nechci“. Jo a ty nemáš žádnéj nástroj, jak toho klienta přimět. Můžeš udělat křížový rozhovor, proč hledá bydlení a stejně mu nakonec něco přeletí přes nos a je to jinak. Takže já jsem prostě zvyklá vzít text, přeložit ho a tady vidím překlad a má to obojí hmatatelný výsledek a vím, že jsem do toho dala tolik času. Kdežto tady se to občas povede, občas se to nepovede...

Sa: Je to o číslech. Někdy mi přijde, že toho musíš udělat víc, abys měla ty prachy. Že to jsou čísla, že to není tak, že tomu budeš věnovat energii a ona se ti tam vrátí. Ty ji prostě musíš investovat všude a pak z toho najít ty věci, z kterých něco bude. Prostě to neodhadneš úplně, kam tu energii máš věnovat...

Li: Mě třeba paradoxně ani nemotivuje to, že přijde klient, řekne „vemu si byt“, podepíše smlouvu a já mám bez práce peníze. To mě naopak ještě víc demotivuje, protože mě to utvrzuje v tom, že nezáleží na tom, kolik energie vynaložím. Je to pak hrozně ubíjející, že vlastně to, že jsem úspěšná, беру jako svůj neúspěch.

To je asi dané tím, že pracuješ na živnost'ák. Chápu to dobře tak, že je pro vás kritérium úspěchu počet nasmlouvaných bytů a je těžké najít propojení mezi vynaloženou energií a výsledkem?

Li: Jako i kdybych udala takhle třeba 10 bytů bez práce, tak to pro mě nebude taková odměna, jako když vím, že do toho něco dám a něco se mi vrátí.

Ve: Je to jakoby nefér.

A napadá vás ještě něco, co byste chtěly tady ve Foreigners změnit?

Le: Za mě je to tak, že ta moje pozice je dost vytížená. Je fajn takovou pozici mít, ale buď by se to mělo trochu osekát, nebo by se měly přidat prachy. To je prostě cena/výkon jedna věc a druhá věc je, že když jsem zaměstnanec, tak mě nechte být zaměstnancem. Nedělejte ze mě „ičaře“ ve volném čase. Ale celkové hodnocení je velice dobré, protože ta práce je super. Lidi, kteří mají rádi jazyky, rádi objevují nové věci a nebojí se toho a dělají, tak je to hodně dobrá pozice.

Jak budete řešit práci za pár let, až třeba budete zakládat rodinu? Jaké máte vyhlídky do budoucna?

Li: Já tím, že dělám překlady, tak se jim plánuju věnovat v budoucnu naplno. Za pár let. Rozšiřuju si teď kvalifikaci na právní překlady, takže bych postupně chtěla přehodit výhybku a jít jenom tam.

Ve: Já jsem doufala, že si založím něco vlastního a pojedu na sebe, protože tady vlastně dávám 100% ze sebe a z toho, co vydělám, musím ještě strašně moc vydělat a odevzdat. Otázka je, neumím to ohodnotit a nechci nikomu křivdit, takže si netroufám hodnotit, jestli to procento, co odevzdávám, jestli to stojí za veškerý ten support. Já to fakt neumím ohodnotit. Každopádně je to hodně peněz, které musím dát pryč a vím, že když se zaměřím na něco, co budu dělat sama na sebe a co se mnou třeba bude ještě víc rezonovat. Protože už tady jsem nějaký rok a někdy už to člověka nudí. Takže chci jít potom na sebe.

Jak to máte ostatní?

Le: Mě vyhovuje být zaměstnanec, já už na živnostenský list dělat nechci. To už jsem si zkusila a nebaví mě to. Já už odsud odcházím, protože se stěhuju a končím k 30.6. Ale kdybych tady zůstávala, tak bych to asi taky musela nějakým způsobem řešit, protože plánujeme bydlení a hypotéku a já potřebuju na to mít příjmy. Kdyby byli Foreigners.cz v Ostravě a byla tam možnost dělat asistentku, tak bych to z tohoto důvodu nemohla vzít. Budeme si kupovat barák a na to je prostě potřeba příjem.

Říkala jsem si, že ideální inzerát na mojí pozici by byl: mladá holka, bydlící v centru Brna, ideálně bez chlapa nebo s cizincem, která má hodně volného času, umí anglicky, je flexibilní...

Sa: A chce zkusit všechno. (smích)

Le: Jakože blbá description, ale kdokoliv, kdo tady má rodinu, děti nebo zvíře, tak tady bude trpět. Není tu moc velký život mimo práci.

Měly bychom trošku přidat, abychom to všechno stihly v rámci vyhrazeného času. Chci se vás zeptat, jestli máte tady ve Foreigners možnost nějakého kariérního postupu? Asi je to dost ovlivněné tím, že pracujete na ŽL, ale třeba tu máte nějakou možnost být vedoucí týmu a podobně, ne?

Li: S tím souvisí, že jak jsme živnostníci, tak nejsme vázané na nějakou pozici, ale je to tak otevřené, že cokoli si vymyslíme, že chceme dělat, zkusit, tak můžeme. Nevím do jaké míry je každý z nás motivovaný tohle dělat, protože má té své práce nad hlavu, ale ta možnost tady určitě je a vedení se k tomu nestaví tak „jednou děláš tohle, tak to budeš dělat ještě tři roky“ - to ne.

**A nemáte pocit, že dojdete k nějakému vrcholu a už nebudete moct jít výš?
V takhle malé firmě možná ani nejde nějak moc růst, nebo jak to vidíte?**

Li: No tak tam už asi sem. (smích) Já už třeba nevím kam bych... (přerušeni od Ve)

Ve: Ne, tady není taková vysoká hierarchie. Ta firmička je malá, tady není kam jít.

Le: A z asistentky vůbec. Tam se dá jediné hýbnout na agenta, ale to není kariérní růst.

A je to vůbec jedna z věcí, která vás demotivuje? Nebo která vám vadí?

Ve: Ne, mě to nijak nestresuje, že nemůžu šplhat po nějakém korporátním žebříčku. Naopak je mi to příjemný, protože z těch korporátů se mi chce zvracet, vzhledem k tomu, jak to tam chodí. Takže tohle volnomyšlenkářství v téhle oblasti mi vyhovuje, ale štve mě to, že nezávisle na tom, jak tady pracuju dlouho, tak tady pořád závisí na tom, co otočím.

Takže tady postup v kariéře nejde ruku v ruce s rostoucím platem?

Li: tak to tady teď bude postupovat K. (smích)

K: Z juniora na seniora?

Le: Pokud by se ta pozice, na které jsem, stabilizovala a nastavila se tak, aby to šlapalo a hlavně to bylo stabilní, tak bych na té pozici vydržela dlouho. Kdybych nechtěla stabilitu, tak jdu na živnost. Já chci stabilitu, jsem zaměstnanec. Pak si dokážu představit, že bych to dlouhodobě vydržela. Já nejsem kariéristka, já nepotřebuju takový růst. To je potom jakože: „jsi dobrý, děláš to dobře, buď boss a makej ještě o dalších 14 hodin denně víc“. Děkuju. Nechci. (smích)

Sa: Mě tak nějak napadá, že na té pozici dojde to naplnění v určitou dobu. Že nemáš zas tolik možností, jak to otočit vzhůru nohama a to je všechno. Přichází to skrz ty lidi, že ten den není tak rutinní. A ten tvůj osobní růst, hlavně na té pozici, se prostě jednou zastaví a ve chvíli, kdy se ti zastaví osobní růst, tak i celá ta aktivita a pak příjem. Takže já v tom vidím ten nedostatek. Řekněme, že za nějakou dobu zjistím, že teď už to není tak, jak by to mělo být, ale chci zůstat ve firmě, tak vlastně nemám jak tady zůstat. Tady prostě není žádná další pozice.

Ve: S tím, že zas ale, kdybys sama přišla s čímkoliv, tak to vedení ti to umožní, ale je to zase to samé, že já tady budu přicházet s něčím svým a budu to vrážet do cizí firmy a proč? Když už vyloženě přemýšlím sama za sebe a obchodně, tak to nedává smysl. My tady jsme a dáváme ty nápady z nás protože prostě nám dává smysl to, co děláme a

máme se navzájem rádi, ale když by sem přišel člověk zvenčí, tak si zaklepe na čelo a půjde pryč pravděpodobně.

Sa: To bylo právě to, co jsem řešila s prodejema. Já jsem dostala úplnou volnost „věnuj se prodejm“, ale byl to takhle bílej papír (ukazuje bílý papír) a „udělej si to sama a nabij si čumák sama“, ale do toho furt jsi v rámci té firmy, odvádíš peníze a tak. Očekávala jsem, že mi někdo řekne, jak to má vypadat, když už to mám dělat, abych nebyla 4 měsíce bez peněz kvůli cizímu byznysu.

Ve: No, asi tak.

Li: To bys byla ve stejné pozici, kdyby sis založila vlastní realitku.

Sa: Jo, přesně.

Ve: To je přesně to, co říkám. Když už se v tom mám nimrat a mám se v něčem zlepšovat a posouvat, tak to budu dělat sama na sebe.

Sa: Navíc se v tom všem tady musí vytvářet systém a to si klidně můžeš dělat sama.

Le: Já když jsem začala dělat pojišťovák pro ČP na ičo, tak jsme měli půl roku fixní plat. Dostávali jsme 15000. Protože nemůžeš přijít a hned vydělávat. Musí tě zaškolit, říct ti, jak se to všechno dělá a tak.

Co vás motivuje k tomu, že doposud pracujete ve Foreigners.cz?

Ve: Ty lidi a ten osobnostní rozvoj, který s tím souvisí.

Sa: Mě ten support a ty kontakty a to, že se můžu realizovat v některých věcech. A to, že za sebou cítím někoho. Ať už je to firma, jméno, facebook, zázemí...

S tím, co už teď víte, přihlásily byste se znovu do Foreigners na stejnou pozici?

Ve: Tak já jsem se vrátila v podstatě. Já jsem odešla na dva měsíce. Odstěhovala jsem se do Prahy.

Li: Ve. Odešla natrvalo

Ve: Ano, já jsem odešla natrvalo, ale po dvou měsících jsem se vrátila zpátky. Byly tam osobní důvody. Ale vrátila jsem se sem proto, že jsem věděla do čeho jdu, byla jsem v tom zkušená a v té situaci jsem věděla, že by pro mě bylo strašně těžký shánět v Brně práci, takže jsem se vrátila zpátky s tím, že tu budu rok a že si to všechno pořeším. Takže tak.

Le: Já z osobních důvodů bych asi nemohla, ale pro mě to byla dobrá zkušenost z hlediska osobního rozvoje. Je to těžký na to odpovědět, ale kdybych se rozhodovala v této chvíli a v této situaci, tak já to nemůžu vzít. Vzhledem k tomu, jaké máme cíle, tak ne.

Li: Já nevím, možná v mém aktuálním rozpoložení, který trvá tak týden nebo čtrnáct dní, bych se asi sebrala a jela úplně na druhý konec světa a dělala úplně něco jinýho. Ale třeba to za týden bude zas úplně jinak.

Sa: Já jsem to ještě úplně neschroustala. Nevidím důvod odcházet a pak řeším to, že se vracím. Takže až přijde ta fáze toho naplnění, tak pak prostě pokud nebude jiná pozice, tak budu odcházet a i přes tyhle všechny věci už nebudu mít další smysl se vrátit, protože už nebude co víc z toho čerpat a nebude co víc dát. Takže, kdyby se mě teďka někdo zeptal „budeš pokračovat“, tak pokračovat budu, protože jsem ještě nedospěla do toho bodu. Ale v okamžiku, kdy do něj dospěju a někdo mi přijde nabídnout to stejné, tak asi nevidím ten smysl.

Li: Že si jakoby to svoje odpracuješ, vyčerpáš z toho...

A cítíte někdo, že se vám ten bod blíží?

Li: Já jsem se tam dostala třeba s tou asistentkou. Že jsem vyloženě byla v takové fázi jakože ok a co teď? Takže pro mě nemělo smysl pokračovat.

Ale byla pro tebe východiskem změna pozice?

Li: To byla jedna ze dvou cest. Buďto odejít úplně, a nebo změnit pozici. A to se stalo.

Tak a já mám poslední otázku. Kde se vidíte za 5 let v kariéře?

Le: Na mateřské (smích)

Li: V kariéře, Le (smích)

K: to je taky kariéra (smích)

Ve: Jo, 24 hodin nonstop. (smích)

Žádný prachy (smích)

Li: Žádný školení. (smích)

K: Žádný stravenky. (smích)

Le: No proto budu mít toho chlapa, aby mě uživil. A psa.

Li: Tak já budu mít taky chlapa (smích) a budu asi překládat.

K: Já asi až tak dalece neplánuju. Dřív jsem byla hroznej plánovač. Mám ráda ty detaily a tak.

Ve: Jé, mě se líbí, jak to vždycky K řekne narovinu.

K: Však já to беру jako pozitivní věc. Já vím, že já se měním, i ten život se mění, takže nemá smysl... nebo ne, že to nemá smysl, pro někoho asi jo. Ale vím, že se můžu rozhodnout úplně jinak. A spíš abych potom nebyla zklamaná, že jsem si nastavila nějaký očekávání a ono se mi to nenaplnilo a všechno se mi to zbořilo jako domeček z karet. Mě se tohle změnilo, když jsem odjela do toho zahraničí a všechno jsem tady

nechala a všechno jsem pustila a dávalo mi to strašnej smysl a zpětně vidím, že to bylo to nejlepší, co jsem mohla udělat. A neplánovala jsem si to. Takže to všechno, co jsem si předtím plánovala – že budu vdaná, budu mít dvě děti, byteček a nic z toho není. Místo toho jsem se vydala po jinačí cestě, která mi toho dala daleko víc. Takže já ti ani neřeknu, co budu dělat příští týden. (smích) Andrejka se mě minulý týden ptala co dělám v sobotu a já jsem jí odpověděla: „hele, to je pro mě daleko“. Když se domluvíme na něčem pracovním samozřejmě závazně, tak jako jo, ale... nebo spíš poslouchám sama sebe, na co mám náladu, co chci dělat a nenutím se do věci.

Ve?

Ve: No, to je taky těžký, kdyby všechno byla tak nějak jako doted', tak bych už třeba ráda měla tu svoji vlastní věc a nebo je taky dost možný, že vůbec nebudu v ČR, protože přítel je Holanďan a mluvili jsme o tom, že bysme třeba někde cestovali nebo tak. S tím, že pak si neumím představit, jak bych si v zahraničí vydělávala, ale to už je něco jinýho.

Sa: Asi vlastně hodně bych se chtěla posunout k něčemu vlastnímu, kde – těžko se mi to popisuje – budu mít ještě větší svobodu a budu dělat nějaký svoje věci. Ideálně kreativní a i něco manažerskýho. Že to bude něco, kde budu moct spojit všechny svoje schopnosti. A asi by mě naplňovalo, kdybych mohla některou tu svoji aktivitu rozvíjet tak, že budu cestovat, že budu sbírat věci z různých koutů světa a vytvářet ještě něco navíc a že pro to budu mít ten prostor. Že to co, budu dělat mi dá prostor. Jakože tady jako Ok, mám prostor si odjet na dovolenou, ale že to bude náplň a cíl toho, co budu dělat.

Ted' jste mě ještě přivedly na jednu otázku. Jak to máte s dovolenou?

Ve: to jsem zrovna chtěla říct, že by se tady mělo zmínit, že se tady v tomhle hodně věci zlepšilo. Když jsem nastoupila na začátku, tak jsme prostě jeli bez dovolených, ať byly státní svátky... na to tady nikdo nekoukal. Dělali jsme i 23. Před vánoci. A já jsem ze severu Čech a musela jsem dojíždět za rodinou. Takže to bylo fakt psycho a my jsme hodně křičeli a už se to změnilo. Ted' jsem byla schopná získat dovolenou v červenci – v prostředku sezóny. I když je to slabší měsíc, protože je všechno zařízený nebo se ještě nezařizuje. Ale museli jsme se k tomu poměrně bolestivě dostat na základě spousty hovorů a nespokojených lidí.

A vy teda musíte vedení říct, kdy chcete dovolenou?

Ve: No, je to trochu zaměstnanecký. V tomhle to omezení trochu cítím a teď se to právě zlepšuje. Teď je to dobrý. Taky tady jde dost o mojí hlavu. Takovej ten pocit že tu pořád musím být, že něco promeškám a nevydělám ty prachy, takže tady byl člověk furt. Teď jsem se naučila, že když mi není dobře, jdu domů. Pracuju 3 hodiny a pak se třeba prospím. A taky od vedení neslyším komentáře ve smyslu je to špatně.

Tak jestli už vás nic nenapadá a nic na mě nemáte, tak vám děkuju. Trošku jsem to přetáhla, tak snad se nezlobíte.

Le: To s tou dovolenou je taky zajímavé, protože si myslím, že by mělo zaznít na nějakém tom přijímacím rozhovoru, že dovolená v létě spíš jako ne a že jsou párkrát za rok povinné víkendy. Aby ten člověk na to byl připravený a aby s tím počítal. Nehledě na to, že je to povinné bez kompenzace.

Ve: Jo, člověk si ještě platí cestu...

Le: Vy jo, já ne, ale obětuju tomu svůj volný čas. A já bych tam nejela, kdybych nemusela. Myslím, že člověk by to měl vědět dopředu, protože spoustu lidí s tím nepočítá a může na to dojet.

Li: Já si myslím, že tady na to došla ta moje asistentská pozice. Jela jsem na dovolenou na 14 dní a pak jsem to měsíc doháněla. Práce tu stála, bořila se a nebyl tu nikdo, kdo by to dělal alespoň nějak základně. Já jsem přišla, byl tady stoh papírů – „no, tak si to zpracuj“. Takže to mě úplně...

Sa: vzala sis dovolenou a pak jsi dělala v jednom měsíci práci ze dvou.

Li: No a navíc jsem s tím nepočítala. Jsem si myslela, že přijdu a maximálně vyžehlím něco, co se nepovedlo, ale prostě měsíc jsem dodělávala to za těch 14 dní, co jsem tu nebyla.

Le: No a tohle – pro srovnání – Nadávali jsme v bance, že nás tam viselo 5 na sobě. Tady jsem sama, což je masakr a z dlouhodobýho hlediska neudržitelný.

Sa: na tvoji pozici tady není backup.

Omlouvám se, že jsem vám ubrala kus přestávky a děkuju.

Sa: My děkujeme a doufáme, že máš odpovědi, cos potřebovala.

Příloha č. 5 - Dotazník k focus group

Jméno _____

Napiš seznam věcí, které tě nejvíc motivují.

Udělej je v pořadí od nejzásadnějších po ty méně zásadní.

Urči pořadí těchto motivačních faktorů podle toho, jak moc na tebe působí.

- Nadřízený
- Kolegové
- Kontrola, dohled
- Politika a administrativa
- Pracovní podmínky
- Osobní život
- Dosažení úspěchu
- Uznání
- Náplň práce
- Odpovědnost
- Postup, růst
- Plat
- Mezilidské vztahy
- Spolurozhodování s nadřízeným
- Slib zvýšení platu