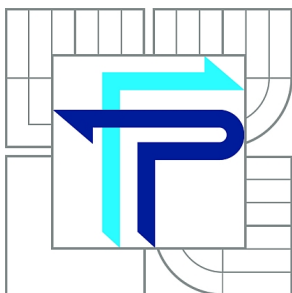


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉHO PODNIKU

THE PROPOSAL FOR INCREASING MOTIVATION AND SATISFACTION OF EMPLOYEES OF
SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETRA MRÁZKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mrázková Petra, 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:

Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku

v anglickém jazyce:

The Proposal for Increasing Motivation and Satisfaction of Employees of Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam užitých zdrojů

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012.ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

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

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

V Brně, dne 13.05.2013

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá motivací a spokojeností zaměstnanců ve vybraném podniku. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, popsány různé teorie a následně jsou přiblíženy některé praktické přístupy k motivaci a zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Analytická část popisuje prostředí, v němž se firma pohybuje, následně podrobně analyzuje a vyhodnocuje získaná data. V návrhové části jsou pak na základě zjištěných poznatků popsány konkrétní možnosti ke zlepšení.

Klíčová slova

Motivace, spokojenost, Cafeteria systém, organizace práce, zaměstnanci, zaměstnanecké výhody, dotazník.

Abstract

This thesis deals with employee motivation and satisfaction in the selected company. The theoretical part defines basic concepts, various theories and describes some practical approaches to improving employee motivation and satisfaction. Analytical section describes the environment in which the business is located, then analyzes and evaluates the data. The proposal part contains specific opportunities for improvement which are based on the previous parts.

Key words

Motivation, satisfaction, Cafeteria system, work organization, employees, employee benefits, questionnaire.

Bibliografická citace práce:

MRÁZKOVÁ, P. *Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 83 s.
Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. května 2013

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Doc.PhDr. Martině Rašticové Ph.D. za odborné vedení a podnětné rady a připomínky, které vedly k dokončení této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala slečně Petře Seltsamové z oddělení HR za spolupráci při plánování výzkumu, neboť díky tomu byl dotazník vytvořen na míru zkoumané společnosti a byl tedy základem pro realistické návrhy.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl práce a použité metody	13
1 Teoretická část	14
1.1 Psychologie práce.....	14
1.1.1 Základní pojmy psychologie práce	14
1.2 Motivace.....	16
1.2.1 Motiv.....	18
1.2.2 Stimul.....	18
1.2.3 Typy motivace	19
1.3 Pracovní motivace	19
1.3.1 Teorie motivace – motivace lidského chování a pracovního jednání	20
1.4 Pracovní spokojenost	26
1.5 Vztah mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem	28
1.6 Způsoby zjišťování motivace a spokojenosti	29
1.6.1 Metody psychologie práce	29
1.6.2 Metody zjišťování motivace	34
1.6.3 Metody zjišťování spokojenosti.....	34
1.7 Poznatky vztahující se k praktickému využití motivace	35
1.7.1 Zásady motivující pochvaly a výtky	35
1.7.2 Motivace a peníze	36
1.7.3 Devět pravidel motivace	37
1.7.4 Zaměstnanecké výhody.....	41
1.7.5 Cafeteria systém.....	42
2 Analytická část.....	44
2.1 Forex	44

2.1.1	Základní pojmy	45
2.1.2	Výběr vhodného brokera	47
2.1.3	Rizika obchodování na Forexu a základní rady.....	48
2.2	Porovnání firmy s konkurencí.....	48
2.2.1	Nabídka	48
2.2.2	Webové stránky	49
2.2.3	Postoj k zaměstnancům.....	50
2.3	Popis zkoumané společnosti	51
2.3.1	Organizační struktura.....	51
2.3.2	Náplň činnosti jednotlivých oddělení	51
2.3.3	Odměňování.....	52
2.3.4	Pracovní prostředí	53
2.4	Výzkumná část	53
2.4.1	Metody a popis sběru dat	53
2.4.2	Výsledky výzkumu	54
3	Návrhová část	70
3.1	Návrhy týkající se Marketingového oddělení	70
3.2	Návrhy týkající se oddělení Business development.....	71
3.3	Návrhy týkající se relaxace a pracovního prostředí	72
3.4	Návrhy týkající se přesného vymezení cílů firmy.....	75
3.5	Návrhy týkající se dokumentů	75
3.6	Návrhy týkající se systému benefitů	76
3.7	Návrhy týkající se vzdělávání	76
3.8	Náklady vztahující se k návrhům	77
	Závěr	78
	Zdroje.....	79

Seznam obrázků.....	82
Seznam tabulek.....	82
Seznam grafů	82
Přílohy.....	83

Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám firmou, která se pohybuje v prostředí měnových trhů. Od založení této firmy sice uplynuly pouze dva roky, to ale ještě umocňuje úspěchy této společnosti. Za pouhé dva roky zvýšila počet zaměstnanců z původních šesti na 38, neustále rozšiřuje svou oblast působnosti a množství služeb poskytovaných klientům.

Tím nejzajímavějším na zkoumané firmě je fakt, že se neřídí žádnými obecnými poučkami managementu a množství lidí by možná řeklo, že se jedná o „domeček z karet“, který se při prvních otřesech sesype. Tato firma je postavena na lidském přístupu a důvěře jak mezi vlastníky tak vzhledem k zaměstnancům. Zaměstnanci se mohou s jakýmkoliv problémem svěřit vedení a tyto problémy se budou řešit, nebudou pouze uklíženy jejich následky.

Celkově se tato práce zabývá spokojeností a motivací v dané společnosti. Zaměstnanci takto svobodné firmy jsou převážně spokojeni. Problémem zde je, že každý nově nastupující zaměstnanec je zpočátku spokojený, s postupem času však uspokojení z práce klesá a je třeba ji nějakým způsobem cíleně zvyšovat a zaměstnance stimulovat.

Mladí lidé, z nichž se firma z většiny skládá, upřednostňují zábavu, jak člověk následně stárne, tak začíná vyhledávat určitý řád a klid a z pracovního nasazení ho odvádí i malý rozruch. Tato firma prozatím, žádné řády v podstatě nemá, v současnosti tento problém nikoho příliš netrápí. Při řízení podniku je však třeba uvažovat dlouhodobě a nějaká pravidla nastavit. Tato pravidla nemusí nijak ohrozit fungování firmy, její image ani nemusí příliš omezovat zaměstnance.

V teoretické části této práce se zabývám psychologií práce, motivací, stimulací a spokojeností. Následně pak poznatky, které se vztahují k praktickému využití motivace.

Na začátku analytické části si nejprve přiblížíme prostředí, v němž se zkoumaná firma pohybuje, protože se jedná o veřejnosti málo známé měnové trhy. Následně jsou porovnány některé další subjekty trhu se zkoumanou společností zejména z pohledu

image a podle způsobu jakým se staví k zaměstnancům či uchazečům o práci. V další části je popsána společnost a analyzována získaná data.

Na analytickou část pak navazuje část návrhová, v níž ze získaných poznatků vyvozují konkrétní návrhy pro firmu.

Cíl práce a použité metody

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit stávající stav společnosti XYZ s.r.o. z pohledu motivace a spokojenosti zaměstnanců. Následně pak navrhnou možnosti pro zlepšení či další směřování podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

Metody sběru dat budou dotazník vztahující se k motivaci a spokojenosti zaměstnanců, rozhovory s vybranými zaměstnanci a pracovníky personálního oddělení a analýza informací získaných prostřednictvím internetu.

1 Teoretická část

V úvodu teoretické části této diplomové práce si kvůli lepšímu pochopení zkoumané problematiky přiblížíme základní pojmy psychologie práce. Zejména pojem pracovní jednání úzce souvisí s motivací. Dále se budeme zabývat motivací jako takovou, různými teoriemi pracovní motivace a také různými praktickými návody k provádění efektivní motivace v organizaci.

1.1 Psychologie práce

Na začátku si uvedeme některé z možných definic psychologie práce:

- „*Představuje speciální psychologickou disciplínu, která zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a možnosti využití těchto zákonitostí ve společenské praxi.*“ (Provazník, 2002, s. 47)
- „*Psychologie práce a organizace se soustřeďuje na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány.*“ (Štikar, 2003, s. 13)
- „*Psychologie práce a organizace tedy představuje speciální psychologickou disciplínu, která se zabývá řadou různých aspektů působení člověka v pracovním procesu s cílem jeho optimalizace.*“ (Pauknerová, 2006, s. 47)

1.1.1 Základní pojmy psychologie práce

Z předchozích definic je patrné, že předmětem psychologie práce jsou vztahy mezi psychikou a pracovní činností. Poznatky o psychické regulaci činnosti jsou považovány za teoretické jádro psychologie práce. Nyní si tedy přiblížíme základní pojmy, s nimiž psychologie práce operuje a rozdíly mezi nimi.

Jak jsem již zmínila, nejdůležitějším termínem v oboru psychologie práce je **činnost**. Podle Provazníka (2002, s. 73): „*Činností rozumíme takové dění, jehož původcem je*

člověk sám. Rozlišujeme vnější a vnitřní činnosti. Vnitřní činnost vzniká i působí uvnitř organismu, nelze ji pozorovat zvnějšku přímo, jejím obsahem jsou například emoce, city, vjemy, představy, myšlenky, atd. Činnost vnější nazýváme chováním. Jde o veškeré projevy člověka jakožto společenské bytosti i jakožto biologického organismu, projevy, které mohou být pozorovány zvnějšku – druhým člověkem.“

Provazník (2002) rozlišuje 3 základní druhy lidské činnosti podle cíle – jsou to hra, učení a práce. Hra nemá ráz užitkové činnosti a je vykonávána pouze pro osobní potěšení, proto jde o tzv. samoučelnou činnost. Během učení se člověk připravuje na samostatnou práci, osvojuje si odborné vědomosti, dovednosti, způsoby jednání a osobnostní vlastnosti. Práce je uvědomělá činnost zaměřená na vytváření hodnot.

Dále můžeme činnost členit na bezděčnou, naučenou a tvořivou. Bezděčná se projevuje jako reflexivní nebo instinktivní reagování na podněty, které jsou významné z hlediska biologického zajištění existence organismu. Naučená byla osvojena v průběhu individuálního vývoje člověka prostřednictvím učení. Patří sem dovednosti a návyky. Tvořivou činností nazýváme takovou činnost, jejímž výsledkem jsou nová originální řešení nebo výtvořky.

Podle Štikara (2003) je činnost regulována:

- Psychickými procesy
- Psychickými stavy a vztahy k okolí
- Motivací
- Psychickými vlastnostmi, schopnostmi a návyky

Další důležitou oblastí studia je výzkum **chování**. Nakonečný (2004) vymezuje chování jako aktivitu, která zprostředkovává vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Podle Pauknerové (2006) pak chování označuje veškeré projevy jedince, které lze z vnějšku pozorovat. Pauknerová rozlišuje chování na molární a molekulární. Molekulární chování označuje projevy spíše fyziologické, elementární, bez sociálního významu. Molární chování má sociální význam, zahrnuje složitější celky, je smysluplné, interpretovatelné, pokrývá delší časový úsek.

Oproti chování vystupuje pojem **jednání**. Základní rozdíl je v podílu vědomé složky. Podle Štikara (2003) je jednání zaměřeno na cíl. Pauknerová (2006, s. 77) toto rozvíjí, dle ní jde o „*vědomé a záměrné chování, činnost, která je řízená vědomým cílem. Jednání se účastní vůle a je považováno za specificky lidské.*“ Provazníková definice se s předchozími v podstatě shoduje, přidává pouze informaci o směřování jednání. „*Jednání představuje chování úmyslné, tj. chování vedené vědomým záměrem něco učinit, dosáhnout určité změny – ať již ve vnějším světě či uvnitř sebe samého.*“ (Provazník, 2002, s. 73)

Posledním pojmem, kterým se zde budeme zabývat, je **práce** případně pracovní činnost. „*Pracovní činnost svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.*“ (Pauknerová, 2006, s. 152)

Štikar (2003) rozlišuje v lidské práci řadu aspektů, jsou to: Subjekt práce (člověk), objekt práce (pracovní prostředky), pracovní proces (působení člověka na předměty práce), obsah práce, cíl práce, smysl a hodnota práce, výsledky práce (pracovní produkt), pracovní podmínky a pracovní prostředí.

1.2 Motivace

Motivací se lidé zabývají už od nepaměti ať vědomě či nevědomky. „*Slovo motivace je od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat*“ (Hospodářová, 2008, s.99-100). Jde o podněty, které nás nutí k pohybu, k činnosti.

Motivací se zabývali různí vědci a vzniklo mnoho teorií i definic. Podle Atkinsonové je motivace „*stav, který aktivizuje chování a dává mu směr*“ (Atkinsonová, 2003, s.348). Armstrong a Stephensová definují motivování lidí jako „*jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli*“ (Armstrong,

Stephens, 2008, s.70). Arnold (2007) k tomuto pohledu přidává úsilí, které osoba vyvíjí a přetrvávání, jak dlouho je vyvíjí.

Motivace je mnohem komplikovanější než si mnozí lidé myslí. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Motivování bude fungovat nejlépe, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení všech zúčastněných faktorů.

Mezi **zdroje motivace** osobnosti řadíme:

- **Zájmy** zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti, souvisejí s potřebami poznávat, přičemž předmětem zájmu může být téměř cokoli. Lidé se liší nejen předměty svých zájmů, ale i šíří zájmů, jejich hloubkou, stálostí a mírou aktivizačního působení.
- **Návyky** jsou významnými motivy, které se získávají učením a jsou vázány na určitou situaci, jedná se o zautomatizovaný a fixovaný způsob činnosti. Pro člověka je jednodušší osvojit si takový návyk, který koresponduje s dalšími charakteristikami osobnosti.
- **Ideály** představují určité vzory, které lidé touží napodobit, kterými se mohou inspirovat ve svém chování, cíle, o jejichž dosažení usilují, odráží se v nich to, čeho si člověk cení, čeho se mu nedostává a po čem touží. V praxi může jít o reálnou osobu, životní cíl, ideální vlastnosti apod.
- **Hodnoty** jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem souvisejícím s uspokojováním jeho potřeb, odráží se v nich to, co má pro něj význam, čeho si váží, co považuje za žádoucí. V zásadě ovlivňují **hodnoty** významně chování člověka a vytvářejí vnitřně provázaný systém - tzv. hodnotovou orientaci, v níž bývá zpravidla jedna hodnota ústřední
- **Potřeby** znázorňují jedincem prožívaný nedostatek něčeho, co je pro něj subjektivně důležité
- **Instinkty** jsou vrozenou formou motivace, která má primárně zajistit jedinci přežití

1.2.1 Motiv

Prvním prvkem, který bychom si měli přiblížit, je motiv, jedná se o vnitřní pohnutku člověka. Motivy jsou determinovány mnoha různými faktory jako je sociální prostředí, kulturní vlivy a vzdělání, ale také jde o současnou situaci a rozpoložení člověka. Motivy člověka motivují, nutí k činnosti. Každý člověk má jiné touhy a cíle a tím i jiné motivy. Motivy nám umožňují hledat cesty k dosažení našich tužeb a motivace jako taková nás nutí tyto cesty absolvovat.

Každý člověk dává přednost jiným motivům, mezi základní motivy podle Bělohávka (2008) patří:

- Peníze – jedná se o významný motiv pro mnoho lidí, protože jsou prostředkem k uspokojení mnohých potřeb, pro některé jedince jsou už peníze cílovým motivem.
- Osobní postavení – jde o potřebu vést lidi a rozhodovat, mít situaci pevně v rukou.
- Pracovní výsledky a výkon – je důležitý pro lidi, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout, takoví lidé jsou pro organizaci poklad.
- Přátelství – hlavní jsou pro jedince pozitivní vztahy na pracovišti.
- Jistota – lidé tíhnoucí k jistotě neradi riskují, raději se spokojí s málem.
- Odbornost – je hlavním motivem lidí, kteří se chtějí nadále rozvíjet, snaží se vyniknout.
- Samostatnost – lidé, jejichž motivem je samostatnost, těžko snáší nadřízené, jsou svéhlaví a tvrdohlaví.
- Tvořivost – tvořiví lidé mají silnou potřebu vytvářet něco nového, preferují kreativní činnost či práci.

1.2.2 Stimul

Dalším pojmem je **stimul**. Stimul je pobídka zvenčí, která následně stimuluje a tím upravuje naše vnitřní motivy. Proces stimulace je zejména využíván v pracovním prostředí. Zaměstnanci mohou být vnitřně motivovaní, ale pokud je chceme dovést k vyšším výkonům, musíme je stimulovat.

Je důležité si uvědomit, že stimul bude určovat chování pouze tehdy, dostane-li se do souladu s některým z vnitřních motivů či potřeb. To je důležité zejména v situaci, kdy chceme cíleně usměrňovat a ovlivňovat chování druhých, např. při výchově či v pracovním prostředí. Zmíněné cílené působení označujeme jako motivování či **stimulaci**, protože se jedná o vnější působení na vnitřní motivační systém jedince s cílem ovlivnit jeho chování. (Bělohlávek, 2008)

1.2.3 Typy motivace

Základní rozlišení motivace rozlišuje motivaci vnější a vnitřní:

- **Vnitřní** motivace je tvořena faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější** motivace, to co okolí dělá pro lidi, aby je motivovalo. Jedná se o různé odměny (plat, pochvala, povýšení) a tresty (disciplinární řízení, odepření platu, kritika)

Dále můžeme motivaci rozlišovat také podle základních principů, kterými jsou princip **homeostatický** (udržení rovnováhy), princip **hedonistický** (dosažení uspokojení) a princip **pobídkový** (existence vnějších podnětů – pobídek)

1.3 Pracovní motivace

V kapitole 1. Psychologie práce jsme si osvětlili pojmy práce a pracovní jednání. Zdroje tohoto jednání nalezneme v motivaci člověka a také ve vnějších vlivech. V této kapitole si proto přiblížíme různé teorie zabývající se motivací, ale také konkrétní faktory, které pracovní jednání ovlivňují.

1.3.1 Teorie motivace – motivace lidského chování a pracovního jednání

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon. (Armstrong, 2007, s.219)

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se zabývá zejména nástroji, které mohou vést k motivaci člověka. Základní principem této teorie je předpoklad, že udělám-li jednu věc, povede to k jiné. Hlavním zástupcem této kategorie byl F. W. Taylor, který je považován za zakladatele vědeckého řízení. Jeho teorie byla založena na metodě cukru a biče, tedy na systému odměn a trestů.

Taylor na základě svých pozorování a studií formuloval čtyři základní doporučení ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků:

- Zavést technicky zdůvodněných pracovních operací včetně stanovení norem k jejich vykonávání
- Vybírat pro každou práci optimálně kvalifikované pracovníky, které je nezbytné pro jejich pracovní činnost připravit odpovídajícím výcvikem a školením
- Věnovat maximální pozornost organizaci práce
- Dbát na optimální dělbu práce i odpovědnosti mezi vedením a ostatními pracovníky

Kromě zmíněných doporučení si také uvědomoval, že každého dělníka je třeba posuzovat individuálně, že pracovníky můžeme stimulovat finanční odměnou a že kariérní postup může být sám o sobě motivátorem.

Finanční ohodnocení distribuoval v závislosti na výkonu neboli na plnění norem. Při plnění norem a jejich překonávání dostávali zaměstnanci prémie, při dlouhodobém překonávání norem se pak dostali do vyššího tarifního pásma. Při neplnění žádné

prémie zaměstnanec nedostal, případně mu byla odeprána část mzdy, klesl na nižší tarifní stupeň či přišel o vedoucí postavení, v extrémním případě mohl být pracovník i propuštěn.

Tato teorie je kritizována, protože je založena na přímém systému kontroly a nerespektuje řadu lidských potřeb. Taylor si neuvědomoval, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivňován neformálními vztahy na pracovišti.

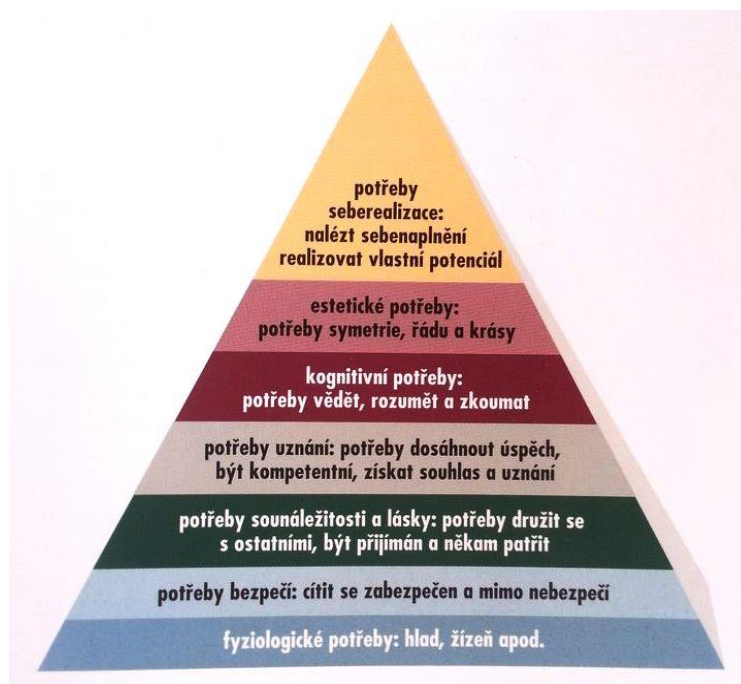
Obsahové teorie – teorie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb

Pravděpodobně nejznámější teorií motivace je teorie amerického psychologa A. Maslowa. Maslow vytvořil tzv. hierarchii potřeb, která se řídí podle určitých zákonitostí. Primárně rozlišujeme pět základních stupňů hierarchie:

- 1) Fyziologické potřeby – jedná se o základní potřeby, jejichž naplnění je nezbytnou podmínkou přežití, řadí se sem potřeba potravy, spánku, vzduchu, klimatických podmínek, atd.
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí – člověk preferuje pocit bezpečí, hlavním úkolem naplnění těchto potřeb je zachování existence do budoucna
- 3) Sociální potřeby – jedná se o navazování různých vztahů (přátelství, láska)
- 4) Potřeba uznání – do této kategorie náleží jak sebehodnocení, tak hodnocení ze strany jiných lidí.
- 5) Potřeba seberealizace – jedná se o potřebu rozvinout vlastní potenciál

Atkinsonová (2003) uvádí ještě kognitivní a estetické potřeby, které jsou v pyramidě vloženy mezi potřebu uznání a potřebu seberealizace. Tyto dvě potřeby můžeme do reálného života převést jako vědu a umění.



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb. Zdroj: Atkinsonová, 2003, s. 471.

Podle Maslowa se naše potřeby řídí určitými pravidly. Vyšší potřeba se vždy objevuje až po saturaci potřeby nižší. Z historie i z logiky věci vyplývá, že v situaci, kdy lidstvo trpí nedostatkem jídla, nebudou se zajímat o umění ani se nebude rozvíjet věda. Při naplnění nižší se potřeby utlumují, kdežto potřeby růstové nejsou nikdy dokonale uspokojeny. Při naplnění vyšších potřeb jako je potřeba uznání a seberealizace, začne člověk toužit po dosažení další mety.

Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací. (Armstrong, 2007, s.224)

Tato teorie podléhá kritice zejména proto, že teorie nebyla ověřena empirickým výzkumem, je nepružná a nekompromisní z hlediska členění a klade důraz na důsledné dodržování hierarchie. Pro pochopení problematiky motivace má však význam ve své přehlednosti a srozumitelnosti.

Potřeby podle C. Alderfera

Alderfer vycházel z Maslowovy hierarchie a rozdělení potřeb zúžil na tři kategorie.

- Potřeby existenční – materiální, fyziologické potřeby a potřeba jistoty
- Potřeby vztahové – veškeré vztahy k lidem, uznání
- Potřeby růstové – spočívají v tvořivé práci a v seberealizaci

Alderfer se od Maslowa odlišoval také v tom, že byl přesvědčen o možnosti současného působení potřeb z různých kategorií.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg došel k závěru, že pracovní spokojenost a nespokojenost jsou vyvolávány odlišnými faktory. Tyto faktory rozlišil na faktory ovlivňující spokojenost, které nazval motivátory. Tato skupina faktorů souvisí zejména s prací samotnou, jedná se o oblasti uznání, odpovědnosti, náplně práce a povýšení. Druhá skupina faktorů, která má spíše vliv na nespokojenost, se nazývá hygienické faktory. Do této kategorie spadá zejména mzda, pracovní podmínky, styl vedení, vztahy na pracovišti apod.

Základním principem této teorie je rozdělení škály spokojenosti na dvě samostatné úsečky. Extrémy na úsečce motivátorů jsou spokojenost a žádná spokojenost, na úsečce hygienických faktorů jsou to žádná nespokojenost a nespokojenost. Nyní si tento vztah blíže vysvětlíme. Při absenci motivátorů se ještě zaměstnanec nestává nespokojeným, pouze nepocítuje spokojenost. Špatný stav hygienických faktorů vede k nespokojenosti zaměstnanců, dobrý stav těchto faktorů ale nevyvolává spokojenost.

Tato teorie je také kritizována, podle kritiků byla měřena pouze na zkoumání spokojenosti, nikoliv na její vztah k výkonu, při výzkumu byly využity malé a příliš specifické vzorky respondentů. Přesto má tato teorie stále úspěch zejména proto, že je snadno srozumitelná, je založena na reálném životě a důraz klade na rozdíl mezi vnější a vnitřní motivací. Výhodou této teorie pro motivační praxi je to, že je v souladu s teorií Maslowa a McGregora. Armstrong popisuje klady Herzbergovy teorie takto:

„Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, hledající takovou podobu práce a pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života.“ (Armstrong, 2007, s.228)

Teorie zaměřené na proces

Teorie, které spadají do této kategorie, kladou důraz na psychologické procesy i základní potřeby. Jsou rovněž známy jako *kognitivní (poznávací) teorie*, protože se

zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. (Armstrong, 2007, s.224)

Expektační teorie

Teorie očekávání považuje motivaci jako matematicky vypočitatelnou veličinu. Její autor V. H. Vroom se zaměřil na vztah mezi úsilím, očekávanými týkajícími se potenciální odměny.

$$M = V \times I \times E$$

V znázorněném matematickém vztahu je valence uvažována jako subjektivně vnímaná hodnota v závislosti na preferencích, instrumentalita je brána jako pravděpodobnost, že určitý výkon povede ke konkrétním výsledkům a expektance znázorňuje míru očekávání a pravděpodobnost dosažení cíle.

Valence nabývá hodnot od -10 do +10, záporná je tehdy, když si očekávaný výsledek nepřejeme, kladná pak, když po výsledku toužíme. Instrumentalita se pohybuje od 0 do 1, čím je vyšší, tím užší je příčinný vztah mezi vynaloženým úsilím a dosažením cíle. Expektance nabývá stejných hodnot jako instrumentalita, tedy 0-1, kdy vyšší hodnota označuje větší očekávání dosažení cílového stavu.

Síla očekávání je dána zkušenostmi, pokud nám zkušenosti neumožňují pochopit nějakou situaci, vede to ke snížení motivace. Motivace je možná pouze, když mezi výkonem a výsledkem existuje reálný vztah neboli silná instrumentalita.

Teorie cíle

„Aby mohl být člověk pro určitou věc zapálený, potřebuje získat pocit smysluplnosti.“ (Hroník, 2006, s.80)

Podle této teorie jsou motivace a výkon pracovníků vyšší, pokud jsou jim stanoveny konkrétní cíle, které jsou sice náročné ale přijatelné, jsou-li za výkon odměněni a existuje-li zpětná vazba, podle níž mohou zaměstnanci svůj výkon korigovat a upravovat. Z požadavků této teorie na stanovení cíle vyplývá jistá souvislost s metodou SMART, která nám poskytuje návod jak si stanovit specifikované, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované cíle.

Teorie spravedlnosti

Základem této teorie je fakt, že každý jedinec má tendenci ať vědomou či nevědomou srovnávat se s lidmi ve svém okolí. V pracovním prostředí jde o porovnání vlastního výkonu, který vedl k dosažení určitého zisku s poměrem úsilí a zisku ostatních pracovníků.

Spravedlnost znamená zacházet s lidmi slušně podle zásluh. Armstrong (2007) rozlišuje dva typy spravedlnosti - distribuční a procedurální:

- *Distribuční spravedlnost se týká toho, jak jsou rozdělovány odměny. Lidé budou mít pocit, že s nimi bylo v tomto ohledu jednáno podle zásluh, jestliže budou věřit, že odměny byly rozděleny v souladu s jejich přínosem, že dostávají to, co jim bylo slíbeno, a že dostávají, co potřebují.*
- *Procedurální spravedlnost se týká toho, jak manažeři rozhodují a jak jsou řízeny procedury v personální práci. Lidé budou mít pocit, že s nimi bylo jednáno spravedlivě, když jsou rozhodnutí a postupy managementu poctivé, zásadové, průhledné, nediskriminační a management řádně zvažuje názory a potřeby pracovníků.* (Armstrong, 2007, s.199)

Při pociťované nespravedlnosti dochází k určité nerovnováze, kterou se pracovník snaží eliminovat. Může změnit úsilí vkládané do práce, při nadhodnocení úsilí zvýšit, při podhodnocení pak snížit. Může se aktivně snažit změnit svůj příjem, např. požádáním o zvýšení platu. Může dojít ke zkreslení vnímání, zaměstnanec se začne přeceňovat či začne podceňovat druhé. Poslední variantou je konflikt mezi porovnávanými osobami.

Teorie X a Y

Tuto teorii vytvořil americký psycholog D. McGregor. Základem je rozlišení lidí do dvou skupin. Skupinu X si můžeme představit jako člověka s překříženými pažemi, který dává najevo odpor k práci. Skupina Y pak práci přijímá s otevřenou náručí. Nyní si tyto skupiny blíže rozebereme.

Skupina X

- lidé, kteří mají přirozený odpor k práci, proto je třeba je dostatečně odměnit

- je nutné vytvořit takový systém odměn a trestů, který vyvolá v lidech žádoucí jednání
- plat není rozhodujícím faktorem, protože člověk si vždy zvykne a pak chce víc
- v organizaci musí být zaveden systém neustálé kontroly
- člověk skupiny X nerad přemýšlí a vyžaduje důkladné vedení, resp. řízení

Skupina Y

- tito lidé předem nemají vyhraněný vztah k práci, utvářejí si ho postupem času se získáváním zkušeností
- klíčový je postoj manažera k podřízeným
- pro tuto skupinu dokáže být práce sama o sobě motivujícím faktorem
- pracovník akceptuje cíle podniku a přijímá je za své vlastní
- čím loajálnější je pracovník, tím spravedlivější by měl být systém odměn
- skupina Y odpovědnost přijímá, ale také ji aktivně vyhledává
- tato skupina disponuje vysokou sebekontrolou a preferuje větší svobodu a tvůrčí práci

1.4 Pracovní spokojenost

Pojem spokojenost člověka souvisí s celkovým vyrovnáváním se s životními situacemi. Pracovní spokojenost je pak dílčí částí celkové životní spokojenosti, práce totiž významnou měrou ovlivňuje život většiny z nás. Zajímavým faktem je, že spíše mimopracovní spokojenost má vliv na tu pracovní a ne naopak. Pokud je totiž člověk nespokojený ve svém osobním životě, například pokud má rodinné problémy, pak bude tuto nespokojenost přenášet na svou práci.

„Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání i cíle, události vnímané jako pozitivní.“ (Kocianová, 2010, s.34)

Podle Kocianové (rok) se spokojenost lidí v průběhu času vyvíjela v závislosti na různých faktorech, jako například: sociálně-ekonomické faktory, kultura či životní fáze,

v níž se jedinec nachází. Významnou roli zde ovšem hrají také pocity, postoje, hodnoty a potřeby.

V rámci řízení organizace souvisí pracovní spokojenost s oblastí motivace, s výkonností pracovníků, s jejich loajalitou atd. Tyto oblasti se vzájemně překrývají a pro efektivní řízení podniku je důležité zohledňovat všechny možné aspekty.

Kromě zmíněných pojmů však existuje ještě pojem „kvalita pracovního života“ což podle Werthera a Davise (in Kocianová, 2010, s.34) znamená: „*mít dobré nadřazené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci.*“ Mnohé zmíněné aspekty vedení firmy ovlivňuje ať už vědomě či nevědomky, pokud však se na ně bude soustředit, může poměrně snadno vzbudit v zaměstnancích spokojenost či pozitivní postoje k firmě i k práci samotné.

Postoj stejně jako spokojenost vychází z názorů, emocí apod., ale zatímco spokojenost je jev proměnlivý a krátkodobý, postoje jsou relativně stálými a poměrně hluboko zakotvenými charakteristikami. (Štikar, Riegel, Hoskovec; in Kocianová, 2010)

Neuberger a Allerbecková (in Kocianová, 2010, s.35) vymezují pracovní spokojenost na základě postojů k jednotlivým aspektům pracovního života:

- „*Moji kolegové*
- *Můj nadřízený*
- *Moje činnost*
- *Mé pracovní podmínky*
- *Organizace a její vedení*
- *Možnosti mého vývoje*
- *Můj plat*
- *Pracovní doba*
- *Zajištěné pracovní místo*“

Dalším jevem spojeným se spokojeností respektive nespokojeností, je fakt, že člověk nikdy není absolutně se vším spokojen či naopak nespokojen. Některé faktory jsou pro něj přijatelné či snesitelné jiné nikoliv.

Celkově musíme na spokojenost pohlížet jako na komplexní jev, který je determinován různými předpoklady a který má vliv na další oblasti lidské psychiky, na jednání a prožívání člověka.

1.5 Vztah mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem

Výkon člověka můžeme v podstatě považovat za výsledky jeho činnosti. Podle vzorce pro výpočet výkonu sestává výkon ze součinu motivace, schopností a podmínek. Tento vztah však platí pouze do určité míry a například další navyšování motivace bude mít stagnující efekt či dokonce může celkový výkon klesat. Pro dosažení optimální výkonnosti je tedy potřeba sladit nároky vykonávání práce s nároky jednotlivce. Výkonnost je na jedné straně ovlivňována kvalifikací, pracovními zkušenostmi a kompetencemi na straně druhé pak motivací a dalšími subjektivními faktory jako jsou postoje, hodnoty, potřeby atd. (Kocianová, 2010)

Některé teorie uvádějí, že pracovní spokojenost má přímý vliv na výkon. Ale někteří zaměstnanci mohou být spokojeni také proto, že podávají malý výkon a nejsou na něj kladeny vysoké nároky. Dalším faktem je, že i když je zaměstnanec motivovaný a chce být užitečný a dosahovat vysokých výkonů, přes veškerou snahu se mu to nepodaří, pokud k tomu není vybaven dostatečnými schopnostmi.

V souvislosti s odměnou za výkon je pak spokojenost jistým způsobem zpětnou vazbou. Má-li pracovník pocit, že byl ohodnocen adekvátně vzhledem ke svému výkonu bude spokojen a v budoucnu bude i nadále podávat stejný či případně i lepší výkon. Naopak v případě že odměnu neshledá spravedlivou, povede to k nespokojenosti a k dalším negativním jevům jako například zvýšení fluktuace, nemocnosti, pokles výkonu apod.

Motivace nám umožňuje ovlivňovat výkon i spokojenost. Lea, Tarpy a Webley (in Kocianová, 2010) rozlišují celkem čtyři důvody, proč lidé pracují. Jsou to odměna zevnějšku, vnitřní uspokojení, seberealizace a sociální interakce.

V podstatě nebyl vztah mezi spokojeností s prací a výkonem dostatečně prokázán, alespoň ne v tom smyslu, že spokojenost vyvolává vyšší výkon. Zlepšení výkonu je však možné dosáhnout tím, že poskytneme zaměstnancům prostor k výkonu a zajistíme,

aby měli k tomuto účelu potřebné znalosti a dovednosti a když je budeme odměňovat formou peněžních i nepeněžních odměn. Někteří zaměstnanci mohou být se svou prací spokojeni, ale nic je nepovede k lepší a produktivnější práci. Na druhou stranu nespokojenost vyvolává vysokou absenci a fluktuaci zaměstnanců

1.6 Způsoby zjišťování motivace a spokojenosti

V této kapitole si probereme všechny metody, kterými psychologie práce disponuje, následně se pak podíváme, které z těchto metod mohou být užitečné při zkoumání spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a při tvorbě motivačního systému.

1.6.1 Metody psychologie práce

Psychologie práce disponuje mnohými metodami, zde si uvedeme pouze základní z nich z teoretického hlediska. Konkrétními aplikovanými metodami se budeme zabývat v kapitole psychodiagnostické metody.

Pozorování

„Pozorování je nejobecnější a základní metodou psychologie. Spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny pozorovatelem a v evidenci pozorovaných jevů.“
(Pauknerová, 2006, s. 55)

Rozlišujeme dvě formy pozorování – introspekci a extrospekci. Introspekce znamená pozorování vlastních psychických stavů a procesů neboli pozorování sebe sama. Extrospekce naopak obsahuje pozorování vnějších, objektivních projevů druhých lidí, orientované mimo sebe sama. Existuje ještě další možnost dělení, a to podle pozice pozorovatele. Při pozorování nezúčastněným pozorovatelem se subjekt pozorování děje nijak nezúčastní, pouze jej sleduje, tak aby děj co nejméně ovlivňoval. Při zúčastněném pozorování se pozorovatel přímo stává součástí děje.

Aby se předešlo možným problémům, je nezbytné definovat jasně, co má být předmětem pozorování. Dalším problémem jsou interference (rušivé vlivy) jako dedukce a usuzování. Podle Provazníka: „*Tomuto problému lze čelit stanovením relativně velkého počtu co nejmenších jednotek pozorovaného chování, čímž se nároky na subjektivní hodnocení pozorovatelem snižují na minimum a tím se zvyšuje platnost (validita) i spolehlivost (reliabilita) pozorování.*“ (Provazník, 2002, s. 56)

Při pozorování chování často využíváme různých škál. Záznam pozorování bývá pořizován přímo v jeho průběhu nebo bezprostředně po něm, je možné využít i záznamová zařízení jako videokamera či magnetofon. Problém spočívá v narušování přirozených podmínek pozorovaného jevu. (Pauknerová, 2006)

Experiment

„*Experiment představuje vědeckou metodu, jejímž prostřednictvím zkoumáme psychické jevy v uměle vytvořených či alespoň přísně kontrolovaných, cílevědomě měněných podmínkách.*“ (Pauknerová, 2006, s. 57)

Na rozdíl od pozorování jsou zde proměnné kontrolovány. Smyslem takového zásahu je navození změn pozorovaného jevu a odvozování zákonitostí ze souvislosti psychických změn se změnami podmínek. Rozlišujeme experiment přirozený a laboratorní. Přirozený se více podobá pozorování. Účastníci experimentu mohou, ale také nemusí vědět, že jsou zkoumáni. Takový experiment je realizován v běžném životním či pracovním prostředí. Laboratorní experiment předpokládá vědomou účast zkoumaných osob, probíhá v uměle vytvořených (laboratorních) podmínkách. Jeho předností je možnost přesné registrace pozorovaných jevů a možnost větší kontroly intervenujících proměnných. Nevýhodou je nepřirozenost (umělost) podmínek, následně pak vzniká problém se zobecněním získaných výsledků a jejich aplikace na běžné životní či pracovní podmínky. (Provazník, 2002)

Při přípravě experimentu je dle Provazníka (2002, s. 58-59) důležité dodržet následující kroky:

1. Stanovení cíle, naplánování a příprava experimentu.

2. Výběr experimentálních osob, případně rozdělení do skupin (kontrolní, experimentální)
3. Poskytnutí základní instrukce zúčastněným osobám
4. Expozice nezávisle proměnných, jejichž účinek je sledován
5. Měření změn závisle proměnných, před a po expozici nezávisle proměnné a jejich zaprotokolování
6. Vyhodnocení výsledků experimentu a jejich zobecnění.

Při vyhodnocování a rozboru experimentálních výsledků se uplatňují statistické metody a postupy. Každý experiment musí být popsán tak, aby jej bylo možné kdykoliv zopakovat naprosto shodným způsobem. Možnost opakovaného měření je další z významných předností experimentálního přístupu.

Dotazování

Dotazování můžeme uskutečňovat formou rozhovoru, dotazníku nebo ankety. Rozhovor a dotazník řadíme k tzv. exploračním metodám, jejich posláním je sběr relevantních údajů pomocí otázek předkládaných zkoumaným osobám.

Rozhovor bývá uplatňován prakticky při všech psychologických šetřeních či výzkumech. Každý rozhovor musí být předem pečlivě připraven, musí sledovat předem stanovený cíl a z každého rozhovoru by měl být pořízen záznam. Rozhovory rozlišujeme podle stupně standardizace na standardizovaný a nestandardizovaný. Standardizovaný rozhovor obsahuje přesně formulované otázky, které jsou každému dotazovanému předkládány vždy ve stejném pořadí za srovnatelných podmínek. U nestandardizovaného rozhovoru jsou obsah a charakter otázek přizpůsobeny cíli, ale jejich přesná formulace a pořadí i další okolnosti rozhovoru jsou zcela v rukách tazatele. Nevýhodou rozhovoru je především značná časová náročnost. Rozhovor může plnit nejen funkce poznávací (diagnostické či výzkumné), ale také poradenské a terapeutické. (Pauknerová, 2006)

Dotazník eliminuje časovou náročnost rozhovoru, převedením ústních otázek do písemné podoby. Zpravidla rozlišujeme 2 typy:

- Dotazníky účelové (příležitostné) – jsou vytvořeny speciálně pro daný výzkumný účel.
- Standardizované dotazníky diagnostické – uplatňují se zvláště při identifikaci a měření nejrozličnějších osobnostních charakteristik či rysů, při zjišťování zájmů, postojů, temperamentových a motivačních vlastností.

Součástí standardizace dotazníků je zpracovávání norem na základě vyšetření rozsáhlého a reprezentativního souboru osob. Normy pak umožňují porovnávání zkoumané osoby vzhledem k ostatním lidem. (Provazník, 2002)

Při konstrukci dotazníků rozlišujeme otázky výzkumné, jimiž získáváme informace, které se bezprostředně vztahují k cílům výzkumu. A otázky funkční, které se nevztahují přímo k obsahu výzkumu, ale plní jisté další funkce:

- Identifikační – obsahují zejména sociologická data (věk, pohlaví, vzdělání...)
- Úvodní či motivační – smyslem je poskytnout dotazovanému informaci o cílech výzkumu, navodit jeho zájem atd.
- Kontrolní – slouží k posouzení spolehlivosti výpovědi respondenta na otázky výzkumné

Dále rozlišujeme otázky otevřené, na které respondent odpovídá vlastními slovy a otázky uzavřené, kdy dotazovaný vybírá jednu z nabízených možností. (Pauknerová, 2006)

Psychologické testy

Psychologické testy se v této práci objeví ve více kapitolách. V této kapitole půjde pouze o teoretické a obecné informace.

„Psychologické testy představují soubor standardizovaných úloh, jejichž řešení má určitou vypovídací hodnotu o existenci či míře rozvinutosti určité psychické vlastnosti zkoumané osoby.“ (Pauknerová, 2006, s. 65)

Na rozdíl od dotazníků měří test výkon. Testy se uplatňují zejména při zjišťování úrovně a skladby intelektových předpokladů – rozumových schopností a při měření úrovně výkonnosti zkoumané osoby v určitém specifickém ohledu.

Před praktickou diagnostickou či výzkumnou aplikací psychologického testu je nutné prověřit jeho validitu a reliabilitu. „*Nezbytným předpokladem uplatnění testu jako diagnostického či výzkumného nástroje je jeho standardizace, tj. definování a následná aplikace jednotné podnětové situace včetně standardní instrukce pro zkoumané osoby a jednotného hodnocení výsledků podle určitých kritérií, jejichž součástí jsou zpracované normy.*“ (Provazník, 2002, s. 62) Teprve poté je možné test standardizovat pomocí norem.

Škály

Postojové škály umožňují zjišťovat, jaké postoje má zkoumaná osoba k určité skutečnosti. Nejde pouze o rozlišení kladný versus záporný, ale také o intenzitu těchto postojů. Postojová škála představuje jakousi stupnici, která bývá omezena číselnými hodnotami. Každé hodnotě odpovídá určitá kvalita a intenzita zjišťovaného postoje. Dále můžeme využít hodnotící či posuzovací škály. Jejich pomocí můžeme měřit nejrozličnější povahové vlastnosti člověka. (Pauknerová, 2006, s. 67)

Sociometrie

Jde o metodu, která umožňuje odhalit povahu vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy malé sociální (pracovní) skupiny. Představuje měření neformálních vztahů v malých skupinách z hlediska preferování, odmítání nebo lhostejnosti v situaci volby. Základem sociometrie je otázka. Např.: S kým z vaší pracovní skupiny byste chtěl pracovat na společném pracovním úkolu? Úkolem dotazovaného je pak uvést jméno konkrétního spolupracovníka nebo i více, to však záleží na konkrétním zadání. Výsledkem sociometrického šetření je pak zjištění o struktuře a povaze vztahů ve skupině. Vždy je třeba dbát na správnou formulaci otázek, na volbu vhodných kritérií a na vyhodnocení. To může být provedeno formou sociometrických matic, indexů, sociogramů apod. (Provazník, 2002)

1.6.2 Metody zjišťování motivace

Pozorování nám může umožnit posouzení, zda jsou naši zaměstnanci motivovaní, ale pravděpodobně neodhalí žádné konkrétnější charakteristiky.

Experiment není do pracovního prostředí vhodný, protože metoda pokus – omyl, může organizaci stát drahocenný čas i peníze a může vést i ke snížení výkonu a zvýšení fluktuace pracovníků.

Dotazování je již mnohem vhodnější metodou. Písemný dotazník umožňuje velký sběr dat při relativně snadné analýze. Rozhovor pak umožňuje zjištěné poznatky rozvést více dopodrobna.

Psychologické testy umožňují rozlišit pracovníky do určitých skupin. Jako příklad testu, který bychom v pracovním prostředí mohli využít, bych zde uvedla test potřeb.

Vzhledem k tomu, že motivace velice úzce souvisí s postoji daného jedince, můžeme tuto motivaci od postojů odvozovat. Postojové škály jsou proto při zkoumání motivace na místě, ale je potřeba důkladně zvážit jaké postoje k jakým skutečnostem bychom měli zkoumat.

Jedním z motivačních faktorů jsou také pracovní podmínky a vztahy na pracovišti. Na základě sociometrie můžeme potřebné vztahy zmapovat případně pak, můžeme působit na celou skupinu prostřednictvím aktuálních mocenských struktur.

1.6.3 Metody zjišťování spokojenosti

Ke zkoumání spokojenosti zaměstnanců můžeme využít strukturovaný dotazník, rozhovor, kombinaci obou předchozích nebo můžeme využít diskusní skupiny. Dotazník nám pomáhá vymezit oblasti, kterými by bylo vhodné se dále zabývat, konkrétní odpovědi pak můžeme získávat ze setkání s jednotlivci či z diskusních skupin. Tímto způsobem můžeme většinu problémů prozkoumat dostatečně do hloubky.

1.7 Poznatky vztahující se k praktickému využití motivace

1.7.1 Zásady motivující pochvaly a výtky

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Aby však byla účinná, je třeba dodržovat určité zásady.

- Pochvala musí být konkrétní, je třeba, aby si ji pracovník spojil s určitým výkonem či konkrétní situací.
- Pochvala by měla být adresná. Někdy je vhodné pochválit celý tým, častěji je však na místě chválit konkrétní jedince.
- Pochvala by měla být sdělena včas, v nejlepším případě bezprostředně po dosažení úspěchu. Po delším časovém odkladu ztrácí pro chváleného na účinnosti.
- Pochvalu je vhodné sdělovat veřejně, protože publikum zvyšuje její účinnost.
- Pochvala by neměla být formální, přílišnou formálností ztrácí na věrohodnosti. Manažer by měl být vždy připraven chválit, protože mnohé výkony, které považuje manažer za samozřejmé, vyžadují velké úsilí a nasazení zaměstnanců.

Právě tak jako pochvalu můžeme k motivaci využít také výtka. Efektivní výtka musí být sdělena také s určitými zásadami.

- Dříve než začneme kritizovat, měli bychom nejdříve zjistit příčiny selhání, někdy se nachází chyba jinde v podniku či se jedná o objektivní problém, s jehož příčinou daná osoba nemá nic do činění.
- Většinu chyb můžeme rozřadit do tří skupin – chyby z nedbalosti, z neschopnosti a z nevědomosti. Trestat a kritizovat bychom měli pouze chyby z nedbalosti, chyby z nevědomosti a neschopnosti bychom měli řešit jinými cestami, jako je například poučení, školení, zajištění lepšího toku informací.
- Abychom mohli kritizovat, musí být stanoven nějaký standard či očekávání, kterých má zaměstnanec dosáhnout, protože jinak může být zaměstnanec v oblasti očekávání zmaten.
- Výtka, stejně jako pochvala by měla být adresná a konkrétní. Manažer by do výtky nikdy neměl vkládat přehnané emoce a začít selhání pracovníka

zobecnovat, vždy by se měl zaměřit pouze na aktuálně komentovanou skutečnost.

- Výtka by měla mít určitou formu, neměla by zaměstnance ponižovat ani zesměšňovat.
- V neposlední řadě by pak výtka na rozdíl od pochvaly měla probíhat pouze mezi čtyřma očima. (Bělohlávek, 2008)

1.7.2 Motivace a peníze

Herzberg zpochybnil moc peněz jako motivátoru. Jejich nedostatek způsobuje nespokojenost, ale při zvýšení mzdy si pracovník za čas zvykne a tuto výši bude považovat za standard. Někteří lidé mohou být penězi motivováni více než jiní. Peníze jsou prostředkem k uspokojování mnohých potřeb ať už přímo nebo nepřímo. Pomáhají nám zajišťovat vlastní existenci, výše platu má vliv na naši potřebu uznání. Plat je jedním z dominantních faktorů, podle nichž si vybíráme zaměstnavatele. Peníze jsou nástrojem uznání.

Špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Systém odměňování by měl být vnímán jako slušný a spravedlivý, odměna by měla být jasně spojena s úsilím, nebo mírou odpovědnosti. Lidé by při srovnání svých příjmů s příjmy spolupracovníků neměli nabývat dojmu, že jsou vůči ostatním odměňováni méně v poměru ke svým zásluhám. A také by neměli dostávat méně peněz, než si vzhledem ke svým ke svým spolupracovníkům zaslouží.

Bělohlávek (2008) rozlišuje osm zásad efektivního odměňování:

- Pohyblivá složka mzdy – má za úkol oddělit nízký výkon od vysokého
- Stejná či obdobná odměna – manažer by neměl tíhnout ke zjednodušování a k podobnému ohodnocení pro všechny pracovníky, měl by jejich přínos ohodnotit individuálně
- Pevná složka mzdy – jedná se o jistotu spojenou s výkonem práce, slouží ke snižování fluktuace
- Zainteresanost na výsledcích celku – tento faktor podporuje týmového ducha, pomáhá to sjednotit cíle jednotlivců, oddělení a celé organizace

- Čím jednodušší systém, tím silnější motivace – pracovníci potřebují mít přehled, za co a jakým způsobem jsou odměňováni
- Včasnost odměny – stejně jako pochvala i výtky, je důležité spojit si odměnu s určitými výsledky
- Výše odměny by měla být vysvětlena – nejedná se pouze o informaci, za co je pracovník odměněn, ale také jaký je důvod pro nižší prémie, protože ne vždy problém spočívá ve výkonu zaměstnance, někdy jen na odměny není dostatek financí
- Výše odměny shodná se zásluhami – jak bylo uvedeno v teorii spravedlnosti, pracovníci se vzájemně srovnávají a při subjektivní nespravedlnosti tíhnou k nespokojenosti

1.7.3 Devět pravidel motivace

Pokud chceme někoho účinně motivovat, je třeba dodržovat různá pravidla. Podle Plamínka (2010, s.14-25) existuje „*devatero pravidel*“.

Pravidlo první – motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.

Pro úspěch v oblasti řízení pracovního výkonu musíme rozlišovat stimulaci a motivaci. Při stimulaci vyvoláváme v člověku ochotu něco udělat prostřednictvím vnějších podnětů. Pokud však používáme vnitřní motivy konkrétního člověka, jedná se o motivaci. Proces stimulace je poměrně jednoduchý, dokud dodáváme zaměstnanci stimul je pravděpodobné, že bude pracovat podle našich představ. Nevýhodou stimulace však je, že po vymizení stimulu, nebo nasycení stimulované potřeby účinek mizí. U motivace je důležité trefit se do motivů, kterými daný jedinec předem disponuje, v tom případě je totiž motivace nejúčinnější a také nejvíce dlouhodobá. Nevýhodou motivace pak je, že nalézt motivy každého zaměstnance je velice obtížné a vyžaduje to mnoho času.

V podstatě je výhodné využít stimulaci tam, kde není překážkou neustálá kontrola. Pokud naopak potřebujeme poměrně samostatně činné zaměstnance, je pro nás lepší volbou motivace.

Pravidlo druhé – nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.

U tohoto pravidla se jedná hlavně o vztah pracovníka a zadaného úkolu. Nejlépe je motivován člověk, kterého motivuje již činnost samotná. Tato skutečnost je tedy důvodem základního problému přidělování úkolů. Teoreticky existují tři způsoby jak přidělování provádět. Můžeme přizpůsobit pracovníka úkolu, úkol pracovníkovi nebo můžeme vybírat lidi podle úkolů.

Při přizpůsobení pracovníka úkolu, ho v podstatě nutíme respektovat úkol přesně v zadané podobě. Tato varianta klade vysoké nároky na stimulaci a také na kontrolu. Lidé se vcelku neradi přizpůsobují a proto je pravděpodobné, že při výpadku stimulace či nedostatku kontroly, začne pracovník ve svém nasazení polevovat.

Přizpůsobování úkolů lidem je lepší variantou, na druhou stranu je tato volba poněkud obtížná. Obsah úkolu se totiž obvykle příliš změnit nedá, ale můžeme změnit způsob, jakým je zadáváme. Mnohé věci se dají říct jinými slovy, jiným tónem, také je důležité jak jsou jim úkoly zadávány, jestli osobně, prostřednictvím firemního intranetu či jiným způsobem.

Poslední možností je vybírání lidí k úkolům. V tomto případě neupravujeme úkol ani se nesnažíme násilím přizpůsobit člověka úkolu. Také nám to otevírá prostor k využití vnitřních motivů zaměstnanců. Problém se zde však nalézá v tom, že ne vždy je možné nalézt k úkolu kompatibilní osobu. Přesto vždy musíme usilovat alespoň o přizpůsobování úkolů lidem nikoliv naopak.

Pravidlo třetí – lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.

Přístup člověka k jeho práci závisí na mnohých faktorech. Nejhorší případ, který může manažera potkat je, že pracovníka na jeho práci netěší zhora nic. Pokud si zaměstnanec najde alespoň něco, co ho v práci bude bavit, pak máme mnohem větší šanci, že se smíří i s tím ostatním, co s jeho prací souvisí. Radost spojená s výkonem práce, i když jen malá, funguje jako jakási kotva, která zaměstnance drží při práci a nenechá ho se od ní příliš odklonit.

Pravidlo čtvrté – jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.

Mnozí manažeři bohužel mylně podléhají přesvědčení, že když svým podřízeným nabídnou stejné stimuly, které působí na něj samého, pak bude vše v nejlepším pořádku. Problém spočívá v tom, že každý člověk je jiný a tím pádem ho motivují také jiné podněty. Z tohoto důvodu je podstatné zabývat se vlastními zaměstnanci a co nejpodrobněji zkoumat jejich potřeby a následně tyto poznatky převést do praxe.

Pravidlo páté – obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.

Každý člověk má určitou škálu pocitů, které v něm podněty vyvolávají. Rozmezí této škály se pohybuje od vysoce příjemných po vysoce nepříjemné, i když u každého člověka tyto pocity vyvolávají jiné podněty. Čím dále od středu se na škále nalézáme, tím jsou pocity vyhrcořenější.

Příjemné podněty vyvolávají u člověka apetenci, tento stav znamená, že je člověk daným podnětem přitahován. To vyvolává motivaci k činnosti, jejímž prostřednictvím může podnětu dosáhnout. Nepříjemné pocity naopak vyvolávají averzi, kdy se osoba podnětu snaží vyhnout.

V motivační praxi se tyto příjemné a nepříjemné podněty projevují jako odměny a tresty. Pozitivně motivovat prostřednictvím fyziologických potřeb není příliš úspěšná strategie, protože po jejich naplnění mizí motivační účinek. U vyšších potřeb je tomu naopak, potřeba uznání se neustále zvyšuje. Vždy když dosáhneme stanoveného cíle, objeví se cíl další, náročnější, prestižnější. Na druhou stranu můžeme motivovat i negativně tím, že zpochybníme některé jistoty. To můžeme udělat například tím, že zaměstnanec bude obeznámen s nestálostí a s tím, že získanou pozici si musí obhajovat novými úspěchy.

Ale pozor, nesmíme se propůjčit lacinému shazování zaměstnanců a znevažování jejich hodnoty. Musíme si také uvědomit, že tento způsob motivace je vhodný pouze pro někoho, ostatní by mohl spíše od dalšího snažení odradit.

Pravidlo šesté – mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.

Ne vždy, když člověk vykonává svou práci špatně či nedostatečně, za to může nízká motivace. Často spočívá zakopaný pes již v pouhém popisu práce a způsobu zadání úkolu. Pokud totiž zaměstnanec neporozumí tomu, co se od něj očekává, pak nemůže svou práci provádět dobře. Pak je nejlepší zaměstnanci úkol řádně vysvětlit, promluvit si s ním o tom, v čem on sám vidí hlavní překážku k vykonání dané práce.

Druhou variantou je, že zaměstnanci nenacházejí v práci nic, co by je nadchlo. V tomto případě může základní problém spočívat již v definici firemních cílů. Pokud se totiž firemní cíle neshodují s cíli zaměstnanců, pak máme k dispozici pouze několik řešení. Můžeme zaměstnance krátkodobě stimulovat nebo s nimi manipulovat. Jediným dlouhodobým řešením však je přeformulovat firemní cíle, aby byly zaměstnancům lépe srozumitelné a aby pro ně obsahovaly také potenciálně motivující podněty.

Pravidlo sedmé – pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.

Můžeme se setkat se situací, kdy zaměstnanec neodvádí dobrou práci a jako příčina se na první pohled jeví nedostatek motivace. Přesto bychom neměli podléhat pouze tomuto úsudku. Někteří zaměstnanci nejsou schopni splnit úkol, protože na něj nemají potřebnou kvalifikaci, znalosti a dovednosti. Právě takoví zaměstnanci zvládají svou neschopnost skrývat, za mnohé smyšlené či zkreslené skutečnosti. Z tohoto důvodu je třeba zvážit, zda zaměstnanec chce, umí či může práci plnit. Po takové analýze můžeme zaměstnance motivovat, redefinovat úkol, či mu ho řádně vysvětlit. Pokud i poté výkon pracovníka pokulhává, můžeme ho poslat na nějaký kurz, jenž by zvýšil jeho kvalifikaci, nebo ho můžeme přeargovat k jinému úkolu a na jeho místo poslat lépe kvalifikovanou osobu.

Pravidlo osmé – při motivaci myslete na druhého ne na sebe.

Mezi motivací a manipulací je jen tenká hranice. Při motivaci se snažíme sjednotit zájmy motivovaného se zájmy okolí. Při manipulaci však zájmy manipulovaného zcela pomíjíme a jde nám pouze o zájmy okolí. Lidé jsou na manipulaci citliví, a pokud ji prohlédnou, pak mohou být velmi nespokojeni a přestanou manipulátorovi důvěřovat. Když tuto situaci přeneseme do pracovního prostředí, pak se může manipulující

manažer dostat do jistých problémů. Manažer by se proto neměl zabývat pouze svými cíli a jejich dosahováním ani tím, jak přesně podle příruček a pravidel svou práci vykonává. Manažerské příručky jsou báječná věc, ale návody zde uvedené se musí vždy do praxe zavádět přizpůsobené dané organizaci a zejména pak lidem v ní pracujícím.

Toto pravidlo přibližuje motivaci pomáhajícím profesím, jako je terapie či mediace, protože i zde se snažíme pomáhat ostatním.

Pravidlo deváté – aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

Celkové motivační nastavení člověka se skládá ze tří složek, které se vzájemně ovlivňují. Toto celkové nastavení můžeme nazvat motivačním polem, třemi složkami, které toto pole tvoří, jsou pak motivační založení, poloha a naladění.

Motivační založení je determinováno naší osobností. Z podstatné části se jedná o vrozenou vlastnost, která se v průběhu života mění jen málo. Motivační založení je základem pro zbývající složky. Tato složka našeho motivačního pole dominuje zejména v zátěžových situacích, kdy jednáme spíše instinktivně než prostřednictvím naučeného chování.

Motivační poloha je závislá nejvíce na našem prostředí. Jedná se o složku naučenou, prostřednictvím reakcí na obvyklé situace a podněty s nimiž se za svého života setkáváme. Nejvíce souvisí motivační poloha s našimi potřebami a mírou jejich naplnění.

Motivační naladění je na rozdíl od předchozích dvou složek velice proměnlivé. Jedná se o okamžitou reakci na současné podněty, souvisí zejména s aktuální náladou a rozpoložením člověka.

1.7.4 Zaměstnanecké výhody

Jsou součástí odměňování. Jedná se o nepřímou hmotnou a dobrovolnou formu odměňování. Obvykle se jejich poskytování odvíjí od finanční výkonnosti podniku a od postoje manažera k účinnosti zaměstnaneckých výhod na motivaci pracovníků. Mnohé

malé a střední firmy se domnívají, že neexistující výhody vykompenzují průběžným zvyšováním platů.

Podle Bláhy (2005) však slouží zaměstnanecké výhody ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zvýšení loajality zaměstnanců, zvýšení nákladové efektivnosti, etice a spravedlnosti a k respektování odlišností mezi zaměstnanci.

Nejčastěji nabízené výhody ve firmách jsou:

- *Stravování zaměstnanců*
- *Důchodové připojištění*
- *Životní pojištění*
- *Podnikové půjčky*
- *Dětská rekreace*
- *Dárcovství krve*
- *Sportovní a kulturní aktivity*
- *Bydlení*
- *Sleva na firemní výrobky*
- *Podpora v nemoci*
- *Vzdělání*
- *Půjčování podnikového vybavení/zařízení*
- *Poradenská činnost*
- *Ošatné*
- *Dodatečná podniková dovolená*
- *13., 14. mzda/plat*
- *Zaměstnanecké akcie (Bláha, s.177, 2005)*

1.7.5 Cafeteria systém

Jedná se o soubor zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanci vybírají. Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož maximální výše může čerpat libovolné výhody. Pravidla, podle kterých se zaměstnanci při výběru řídí, se liší u každé organizace.

Nejčastější podoby cafeteria systému v praxi

V zásadě se objevují tři hlavní modifikace cafeteria, jedná se o systém bufetu, systém jádra a systém bloků.

- Systém bufetu obsahuje výčet zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci čerpat do výše zaměstnaneckého účtu.
- Systém jádra obsahuje pevně stanovené jádro výhod, které jsou shodné pro všechny zaměstnance. Dále tento systém obsahuje nabídku volitelných výhod.
- Systém bloků obsahuje výhody pro různé kategorie zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozčleněni do segmentů a nabídka výhod je tvořena pro každý zvlášť.

Výhody a nevýhody Cafeteria systému

Výhody

- Flexibilita
- Transparentnost
- Spravedlnost
- Individualizace a diferenciac
- Participace a zvýšení odpovědnosti zaměstnanců za jejich volbu
- Informovanost, přehlednost
- Zlepšení image firmy
- Růst loajality zaměstnanců

Nevýhody

- Administrativní a nákladová náročnost při zavádění systému
- Pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců (Bláha, 2005)

2 Analytická část

V rámci praktické části své diplomové práce se budu zabývat společností, která si nepřeje zveřejnit svou obchodní firmu, proto ji pro potřeby této práce budu označovat XYZ s.r.o. Tato společnost byla založena jako dceřiná firma. Mateřská firma se přímo zabývá obchodováním na Forexu (mezinárodní měnový trh), dceřiná má pak za úkol zejména propagaci, péči o klienty a komunikaci s nimi. Přestože se oficiálně jedná o dvě různé společnosti, jejich činnost spolu tak úzce souvisí, že není možné zabývat se dceřinou firmou, aniž bychom se dotkli i činností té mateřské.

V této části práce vám nejdříve přiblížím prostředí, v němž se firma pohybuje, tedy forexový trh obecně, následně zkoumanou firmu porovnám s dalšími subjekty na trhu. Poté se budu zabývat firmou jako takovou, její organizací, vykonávanými činnostmi a vyhodnocením dotazníku, který se již vztahuje přímo k motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

2.1 Forex

Forex je jinými slovy Mezinárodní devizový trh, na němž se obchoduje s cizími měnami. Forex je v podstatě **celosvětová síť, která je propojená nejmodernějšími komunikačními prostředky**. Tento systém vzájemně propojuje různé finanční instituce, které sdružují jednotlivé investory. Základem obchodování na Forexu je využívání mechanismů opírajících se o pohyby jednotlivých měn ke zhodnocování jednotlivých investic.

Z historického hlediska se nejdříve směňovaly drahé kovy, následně to byly jednotlivé měny za zlato. Forex mohl vzniknout až v momentě, kdy byly různé měny vzájemně směnitelné, tak jak to známe dnes.

Samotný trh Forex (správněji International Interbank Foreign Exchange) byl založen v roce 1971 a začal fungovat na bázi pevných devizových kurzů jednotlivých měn. Prvními účastníky trhu (obchodníky s cizími měnami) se staly centrální banky,

nadnárodní bankovní domy a významné investiční společnosti. Vzhledem k nedůvěřivému postoji k americkému dolaru, což vyvolalo nadměrné zbavování se této měny, se po pouhých dvou letech systém pevných kurzů zhroutil a nastoupil systém kurzů, jak jej známe dnes.

Dlouhou dobu byl měnový trh z finančních důvodů dostupný pouze úzkému okruhu investorů. Hlavním důvodem bylo, že standardně obchodovanou nejlikvidnější jednotkou byl jeden dolarový lot v hodnotě 100 000 amerických dolarů. Postupem času a vlivem ekonomických a politických změn se forexový trh vyvinul do dnešní podoby. Brokerské společnosti v současnosti nabízejí různé instrumenty, které nejsou pro investory tak finančně náročné.¹

2.1.1 Základní pojmy

Nyní budou definovány základní pojmy, které souvisí s obchodováním na trhu Forex a které mohou být relevantní při řešení diplomového úkolu.

Spread

Spread je v podstatě rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Tento rozdíl můžete zaznamenat, když si chcete směnit cizí měnu ve směnárně či v bance. Rozdíl mezi těmito cenami je to, na čem banka vydělává. U Forexu je rozdíl v tom, že jednotlivé spready bývají pevně dány, určují si je však samy brokerské společnosti, takže se u různých nabídek setkáte s různými cenami. Pro spread zde platí jedna hlavní zásada, a to že spread je přímo úměrný likviditě měny. Z toho důvodu je spread u nejvíce obchodovaných párů měn (např: EUR/USD – prodej Eur za americké dolary) nejnižší a u málo obchodovaných párů naopak vysoký. Spread se neodvíjí od likvidity jednotlivých měn, protože pokud máte dvě samostatně likvidní měny, ale zároveň se tyto jako pár neobchodují často, bude spread vysoký.

¹ Obchodujeme FOREX I. *Finančník* [online]. 16.06.2005 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/obchodujeme-forex-1.html>

Spread má pro investora velký význam, neboť na něm výrazně závisí obchodníkův zisk či ztráta. Z toho důvodu si investoři vybírají brokerskou společnost s nejnižšími spready.

Hodnota spreadu se uvádí v bodech, přičemž má jeden bod hodnotu 0,0001 nějaké jednotky.²

Pip value

Pip value vyjadřuje hodnotu již zmíněných bodů u různých měnových párů. Jak bylo výše zmíněno standardní prodejní/nákupní jednotkou je **lot** v hodnotě 100 tisíc jednotek určité měny. V případě obchodování dolaru má jeden bod hodnotu 10 USD. Pro ostatní páry se pip value přepočítává podle vzorce.

Někteří brokeri nabízejí mini účty v hodnotě 10 000 jednotek dané měny. Údaje jsou pak odvozovány od standardního lotu, takže Spread má hodnotu ve výši 10 % oproti lotu a jeden bod se rovná jednomu dolaru.³

Margin a Leverage

Margin vyjadřuje zálohu, která v souvislosti s pojmem leverage (pákový nástroj) umožnili vstup na forexový trh menším investorům. Vzhledem k tomu, že standardní lot má hodnotu 100 000 určité měny a ne každý investor si může takovou investici dovolit, vznikl poměrový zálohový systém neboli páka. „*Broker vám poskytne celou částku (100 tisíc) a Vy na základě velikosti poměru jeho leverage k původní částce (tedy u standardního lotu vždy 100 000 jednotek) dané měny, složíte margin neboli zálohu (respektive je Vám automaticky blokována na účtu při zadání pokynu). Velikost páky (leverage) je tak obvykle přímo úměrná složené záloze (marginu).*“⁴

² Obchodujeme FOREX II. *Finančník* [online]. 22.06.2005 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/forex-II.html>

³ Tamtéž.

⁴ Tamtéž.

Je-li páka 200:1, jako záloha je požadováno 500 jednotek obchodované měny, při páce 100:1 je to 1000 jednotek. Celkově se hodnota leverage pohybuje v rozmezí 400:1 až 1:1.

Podle nabízené páky můžeme také částečně poznat jak je daná brokerská společnost finančně silná. Menším investorům se vyplatí zvolit společnost, která nabízí co největší páku a co nejnižší zálohu.⁵

Poplatky

Do nedávna byly poplatky za obchodování účtovány běžně. Problém spočívá v tom, že investor musí svými příjmy pokrýt nejen spread, ale také poplatky a to tak, aby mu přitom zbyl ještě nějaký vlastní zisk. V současnosti většina společností profituje pouze na spreadu a poplatky účtovány nejsou. Stále však některé účtují buď pevnou částku za jeden lot, nebo jsou poplatky skryté v navýšeném spreadu.

V podstatě můžeme říci, že kdo si nyní účtuje nějaké poplatky, měl by za ně také poskytovat velice kvalitní servis (různé analýzy, statistiky atd.).⁶

2.1.2 Výběr vhodného brokera

Při výběru brokera se musíme soustředit na různá kritéria, těmi základními jsou hodnoty již zmíněných Spreadů, Marginu a poplatků. Investor by však neměl zapomínat na prověření jednotlivých subjektů na trhu. Velké nadnárodní společnosti jsou samy o sobě zárukou. Pro tyto společnosti je hlavním cílem mít ziskové klienty. Pokud je klient v zisku, pak obchoduje poměrně často a pravidelně a broker pak stabilně vydělává na spreadu, kromě toho pak úspěšný investor přivádí firmě další klienty na základě doporučení. Při ověřování brokera bychom se měli soustředit na to, zda společnost podléhá finančnímu a bankovnímu dohledu, zda je členem příslušné asociace, údaje o kapitálu společnosti a jazykovou vybavenost. Dalším faktorem rozhodování může být také dostupnost informací potřebných pro obchodování, některé firmy pouze kopírují

⁵ Obchodujeme FOREX II. *Finančník* [online]. 22.06.2005 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/forex-II.html>

⁶ Tamtéž.

informace od větších konkurentů, jiné zpracovávají množství zpráv, rozborů a analýz samostatně.⁷

2.1.3 Rizika obchodování na Forexu a základní rady

Obchodování na peněžních trzích je jednou z nejrizikovějších spekulací, může vést k velkým ztrátám i k velkým ziskům. Z toho důvodu je nutné důkladně prostudovat a pochopit zákonitosti obchodování na Forexu a všechna příslušná rizika.

Kromě již zmíněných rad by investor měl obchodovat pouze s prostředky, jejichž ztráta neohrozí jeho existenci. A vždy je lepší diverzifikovat, neboli obchodovat raději s více páry po méně letech než všechny prostředky „vsadit“ pouze na jediný pár.⁸

2.2 Porovnání firmy s konkurencí

V této kapitole nejprve porovnám nabízené služby jednotlivých brokerských společností, následně pak se zaměřím na jejich kariérní stránku.

Vzhledem k tomu, že jednotlivých subjektů působících na Forexu je velké množství, omezila jsem porovnávané společnosti na ty, které jsou prezentovány na českém portálu <http://www.forex-knowhow.cz>.

2.2.1 Nabídka

Broker	Spread od	Min. účet	Finanční páka	Podpor. jazyk	Platforma	Obch. popl.	Země
AAAFX	0,9	300\$	1:200	Anglicky	MT4, ZT	Ne	Řecko
ACM	1,5	2000\$	1:100	Anglicky	MT4, AT, AWT, AMT	Ne	Švýcarsko
Alpari	0,3	200\$	1:500	Anglicky	MT4, ZT, Syst, AlpariD	Ne	Anglie
XYZ	1,9	500\$	1:300	Česky	MT4, MirrorT, TL, MultiT	Ne	Seychelly
Easy-forex	3	25\$	1:200	Anglicky	MT4, WebT, TD, iPhone	Ne	Kypr
Forex Cent	3	10\$	1:500	Česky	MT4	Ne	ČR

⁷ Obchodujeme FOREX III. *Finančník* [online]. 24.06.2005 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/forex-III.html>

⁸ Tamtéž.

Gallant Markets	Capital	0,2	100\$	1:400	Anglicky	MT4, MirrorT	Ne	Brit. Panen. o.
InstaForex		3	1\$	1:1000	Česky	MT4	Ne	Rusko
IronFX		0	100\$	1:500	Česky	MT4, Phone, WebT	Ne	Kypr
Lite Forex		3	10\$	1:500	Anglicky	MT4, MT5	Ne	Rusko
Markets.com		2,2	100\$	1:200	Česky	MT4, MarketT, iTrader	Ne	Kypr
MIG Bank		0,6	2000\$	1:100	Česky	MT4, MT5, WebT	Ne	Švýcarsko
Plus 500		2	50\$	1:50	Česky	Plus500	Ne	Anglie

Tabulka 1: Porovnání brokerů (Zdroj: <http://www.forex-knowhow.cz/broker-porovnani>)

Jak vidíte v tabulce výše, zkoumaná společnost XYZ nabízí spread od 1,9 bodů, čímž se umísťuje přesně v polovině mezi porovnávanými brokery. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně malou společnost, která se disponibilním kapitálem nemůže rovnat větším konkurentům, vyžaduje poměrně vysokou minimální částku na otevření účtu. Na druhou stranu však nabízí poměrně vysokou páku, díky níž se mezi brokery nachází opět v průměru. Pokud se podíváme na poskytované platformy, nejčastější je Meta Trader 4, kromě tohoto nabízí zkoumaná společnost ještě tři další platformy a řadí se v tomto ohledu mezi brokery s nejširším portfoliem.

2.2.2 Webové stránky

Porovnáme-li jmenované brokery prostřednictvím jejich internetových stránek, můžeme zjistit jak moc se jim zkoumaná firma XYZ podobá nebo čím se odlišuje.

Trh Forex se vyznačuje mnohými specifiky, proto jsou si do jisté míry brokerské společnosti podobné. V souhrnu se všechny snaží nalákat klienty potenciálním vysokým ziskem, tvrzením že poskytují ty nejlepší služby, nepožadují poplatky a upozorňují na podstatná rizika spojená s obchodováním na forexu. Nyní se tedy zaměříme pouze na ty, které se něčím odlišují.

Větší společnosti a společnosti s dlouholetou tradicí jsou primárně důvěryhodnějšími subjekty a nabízí široký sortiment služeb a podpory klientům. Například Iron FX vás aktivně kontaktuje a nabídne pomoc, pokud vstoupíte na jejich stránky a to v českém jazyce.

Většina porovnávaných brokerů poskytuje na svých stránkách podrobné zpravodajství o vývoji trhu, které jsou k dispozici bez přihlášení klienta. Dále pak uvádějí souhrnné informace o Forexu pro začínající investory.

Některé firmy nabízejí webináře, což jsou v podstatě vzdělávací a informativní semináře probíhající online. Kontakt účastníků webináře s přednášejícím probíhá v reálném čase prostřednictvím chatu.

Firma Plus 500 nabízí páku 1:50 s tvrzením, že jde o velkou páku. Jak můžeme vyčíst z tabulky, jedná se však o nejnižší páku mezi konkurenty. Nabízí však obchodování s mini loty v hodnotě 10 000 jednotek měny, takže za pouhých 200 Kč může klient obchodovat s kapitálem o hodnotě 10 000 Kč. Toto považuji za matoucí a společnost, tak těží z neznalosti klientů.

Pokud s ostatními společnostmi porovnáme firmy XYZ zjistíme, že zejména v informativních službách za konkurencí zaostávají. Poskytují pouze týdenní souhrnné informace z trhu. Webináře inzerují na svých stránkách, ale zatím ještě nebyly zprovozněny. Na druhou stranu jsou jejich stránky přehledné a obsahují jasné a srozumitelné informace, nikoliv matoucí jako v případě společnosti Plus 500 popsaném výše.

2.2.3 Postoj k zaměstnancům

Všechny porovnávané společnosti jsou multikulturní, protože potřebují obsluhovat klienty z celého světa a snaží se jim nabídnout možnost komunikovat v rodném jazyce.

Otevřenost, schopnost týmové práce, osobní iniciativa jsou nejčastějšími požadovanými osobnostními charakteristikami. Odborné požadavky se mění podle nabízené pozice, nejčastěji se jedná o marketingové a technické specialisty.

Na rozdíl od společnosti XYZ však trvají ostatní firmy na množství předchozích zkušeností a mají vysoké nároky, co se týče vzdělání. Zkoumaná firma dává možnost uplatnění studentům a absolventům bez předchozí praxe, s tím že k odbornosti si je sama vychová.

2.3 Popis zkoumané společnosti

Jak bylo výše zmíněno zkoumaná společnost XYZ s.r.o. je dceřinou firmou. Vztah mateřské a dceřiné společnosti je však natolik úzký, že i když firma XYZ sama neobchoduje, pohybuje se ve stejném oborovém prostředí.

2.3.1 Organizační struktura

Firma má plochou organizační strukturu. Celkem se jedná o 3 úrovně:

1. Vrcholové vedení – 3 zakladatelé (jedná se o zakladatele z hlediska podnikatelského nápadu, nikoliv z hlediska registrace firmy v obchodním rejstříku.
2. Vedoucí/manažeři jednotlivých oddělení
3. Řadoví zaměstnanci

Není zde tedy možnost kariérního postupu. Zaměstnanci však disponují určitou volností, mohou navrhopvat a následně realizovat vlastní projekty, čímž firma umožňuje zaměstnancům dosahovat určité míry uznání a seberealizace.

2.3.2 Náplň činnosti jednotlivých oddělení

HR neboli oddělení lidských zdrojů, se zabývá zejména získáváním a výběrem zaměstnanců, pečuje o pracovní prostředí, komunikuje se zaměstnanci a usiluje o jejich motivaci a co největší spokojenost.

BD (business development) se zabývá zejména obchodními záležitostmi. Komunikují s klienty, poskytují jim support (podporu), udržují v provozu support chat 24 hodin denně, hledají nové klienty a tradery (obchodníky na Forexu), navazují spolupráci s různými organizacemi atd.

Právní oddělení se zabývá přípravou veškerých smluv, kontroluje, jaké právní předpisy musí firma dodržovat a zabývá se také právní stránkou pracovních vztahů.

Marketingové oddělení se zabývá propagací, pořádáním různých událostí, analýzou trhu atd.

Technické oddělení je velice důležité, protože trh Forex je závislý na informačních technologiích. Hlavní náplní činnosti oddělení je tedy péče o technické zázemí firmy, do kterého spadají počítače, internet a zabezpečení. Dále se pak jedná o služby pro klienty, správa webových stránek, programátorské úpravy platforem, jejichž prostřednictvím klienti obchodují atd.

Finanční oddělení vyřizuje faktury, pečuje o prostředky klientů, vyplácí provize externím obchodníkům, kontroluje a plánuje veškeré výdaje firmy.

Vrcholové vedení se společně zabývá rozhodováním v oblasti strategií, vedení společnosti a o všech otázkách spojených s licencemi. Dále má každý člen vrcholového vedení určitou oblast, jíž se více zabývá. Rozdělení je následující:

1. Marketing a zajišťování investorů
2. HR, vize a vnímání společnosti
3. Finanční strategie

2.3.3 Odměňování

Průměrná čistá mzda tvoří 15 000 Kč měsíčně při plném pracovním úvazku. Odměny jsou vypláceny pouze v mimořádných případech a souvisí s výkonem zaměstnanců. Výjimku v odměňování tvoří pracovníci BD oddělení, kteří mají kromě základní mzdy ještě provizní složku, která se vypočítává ze zisku jejich klientů. Tím, že toto oddělení udržuje v 24 hodin denně v chodu online podporu klientů, jsou pak pracovníci ohodnoceni ještě fixní částkou za směnu (s rozlišením zda jde o denní či noční).

Kromě mzdy získávají zaměstnanci každý měsíc body v určité finanční hodnotě, které mohou prostřednictvím Cafeteria systému směnit za libovolný bonus. Každý měsíc je všem zaměstnancům připsáno 10 bodů, které se na účtu sčítají. Zaměstnanci si peníze vázané v bodech nemohou přímo vybrat, sdělí HR oddělení konkrétní produkt či službu, na které by chtěl své body uplatnit a toto oddělení následně vše zařídí.

2.3.4 Pracovní prostředí

Firma se z kapacitních důvodů přesunula do kancelářských prostor na okraji Brna. Jednotlivá oddělení mají kanceláře na principu open space, dále firma disponuje několika menšími místnostmi určenými pro různá jednání či pro pohovory s uchazeči o zaměstnání nebo se stávajícími zaměstnanci. Dále se v prostorách společnosti nachází 2 větší zasedací prostory a velký nečleněný prostor, který by bylo možné v případě potřeby stavebně upravit.

Zaměstnancům je ve firmě k dispozici plně vybavená kuchyň, vlastní kantýnu firma plánuje v horizontu 2 – 3 let.

2.4 Výzkumná část

2.4.1 Metody a popis sběru dat

Výzkum byl prováděn formou dotazníkového šetření, přičemž poznatky takto zjištěné byly doplněny rozhovory s některými zaměstnanci a průzkumem dokumentů a webových stránek podniku.

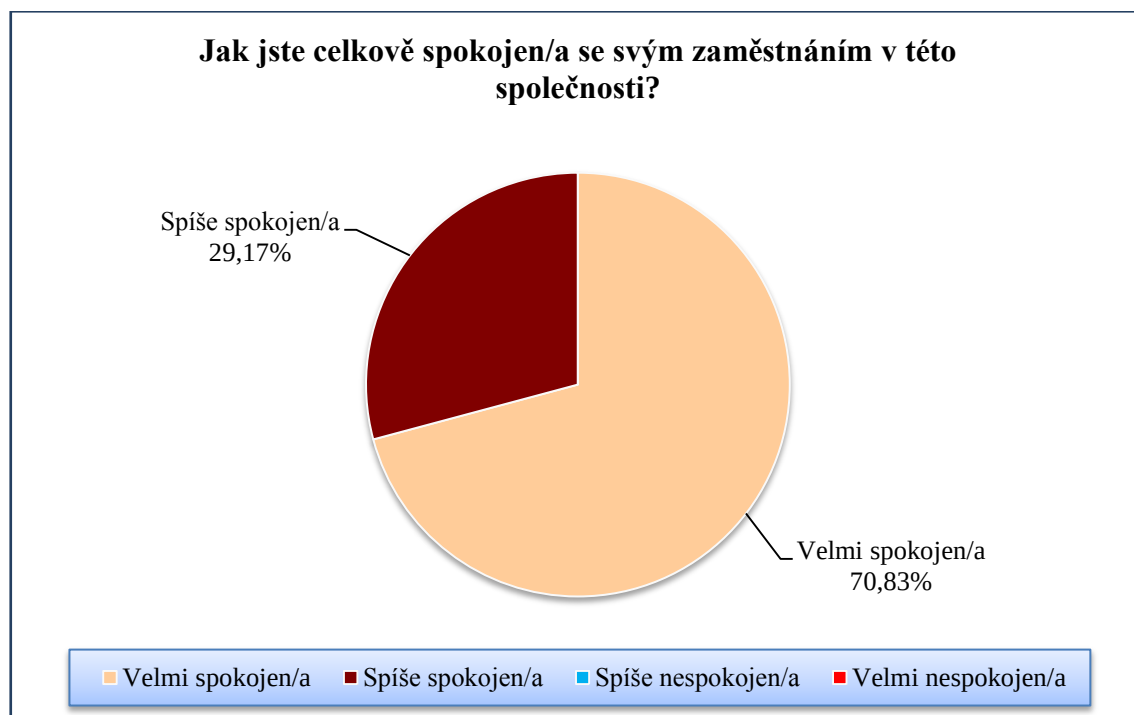
Dotazník pro potřeby této diplomové práce byl vytvořen na základě konzultace s pracovníci z oddělení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti, přičemž jsem vycházela z dotazníku společnosti Winelife, který je dostupný na internetu - <http://winelife.cz/downloads/Spokojenost%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF%20WL%20-%20dotazn%C3%ADk.pdf>. Konečnou podobu dotazníku můžete nalézt v příloze, distribuován mezi zaměstnance byl v online podobě a upozornění na něj byli prostřednictvím e-mailu. Celkově dotazník navštívilo 38 lidí, což přesně odpovídá počtu zaměstnanců, dokončilo ho pak 24 lidí, přičemž zastoupena byla všechna oddělení.

Otázky v dotazníku byly strukturovány tak, aby byla vypovídací hodnota sebraných dat co největší. Některé otázky je vhodné vztahovat k firmě jako k celku, jiné pak ke konkrétním oddělením. Nyní postupně projdeme výsledky dotazníku, které jsou interpretovány v kontextu ostatních informací, které byly o firmě zjištěny prostřednictvím rozhovorů či z internetu. Určité otázky spolu úzce souvisí, z toho

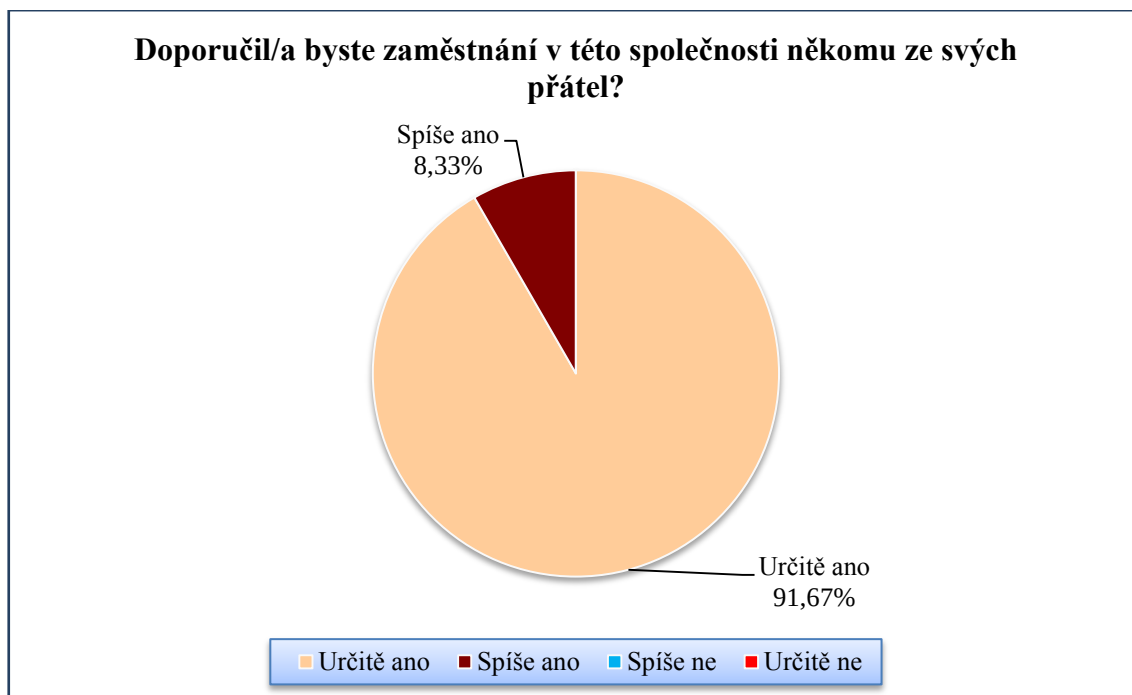
důvodu může být zobrazeno více grafů za sebou a souhrnný komentář je umístěn až za nimi. Všechny grafy vycházejí přímo z výsledků dotazníku.

2.4.2 Výsledky výzkumu

Oblast celkového postoje ke společnosti

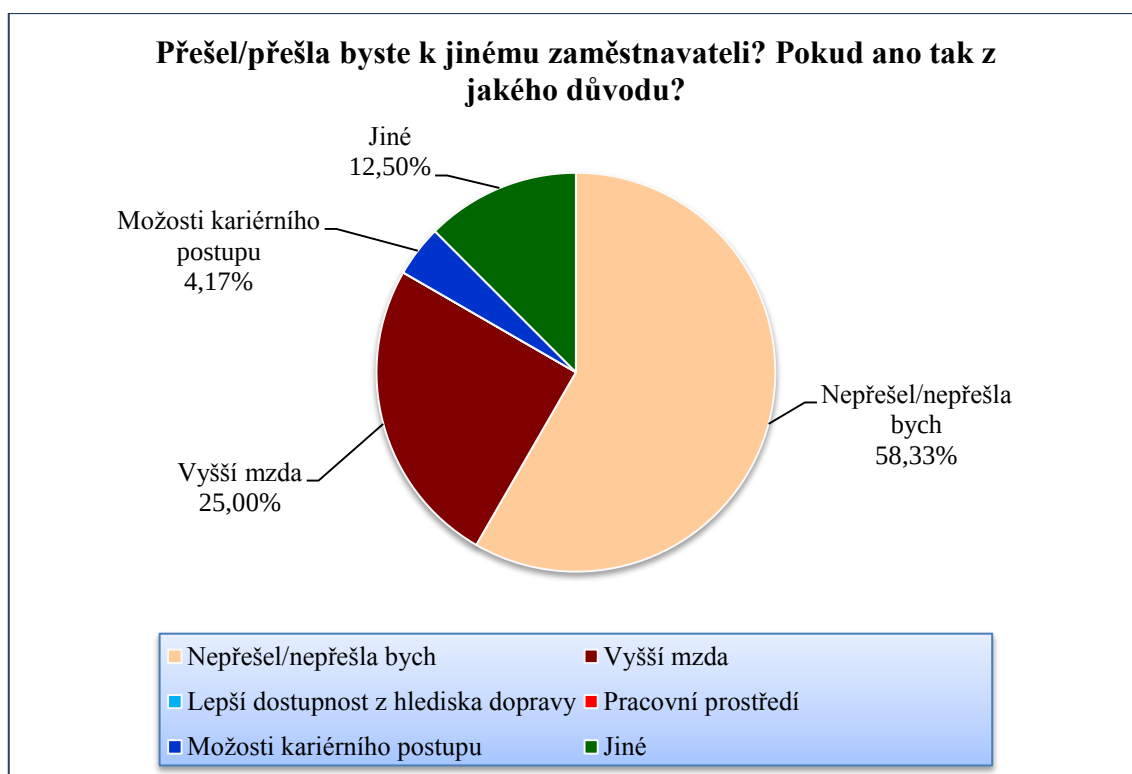


Graf 1: Celková spokojenost (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 2: Doporučení zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak vyplývá z předchozích dvou grafů, jsou zaměstnanci ve zkoumané společnosti převážně spokojení. Pro společnost je velmi dobrou zprávou, že by zaměstnanci doporučili zaměstnání v této společnosti, protože tento faktor je pro image firmy jako takové i firmy jako zaměstnavatele velmi důležitý. Osobní doporučení je zpravidla považováno jako jedno z nejdůvěryhodnějších a nejvíce přesvědčivých, může společnosti přitáhnout nejen kvalitní zaměstnance či množství adeptů, z nichž si pak firma může vybrat ty nejvhodnější, ale také může takto firma přilákat nové klienty.

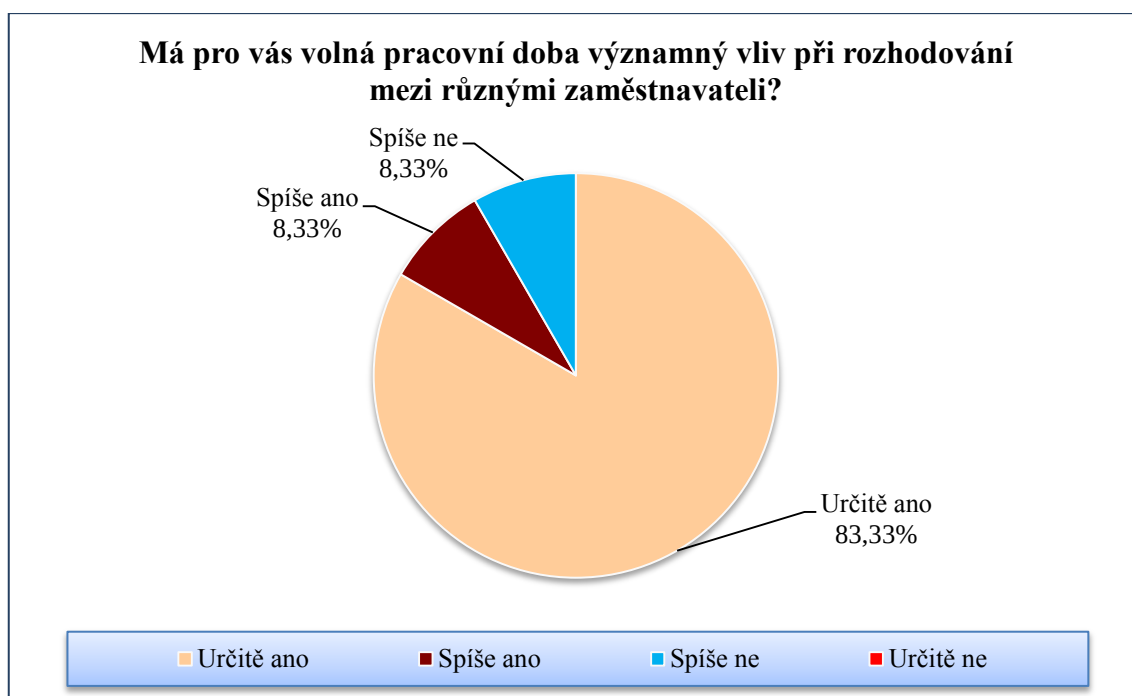


Graf 3: Změna zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrná čistá mzda je ve zkoumané společnosti cca 15 000 Kč. Většina pracovníků jsou studenti či čerství absolventi, proto je pro většinu dostatečným úspěchem, že získali práci ve společnosti, která vyniká poměrně přátelským prostředím a momentálně nemají příliš vysoké náklady. Rizikem, které se již pomalu projevuje tím, je fakt, že by 25 % změnilo zaměstnavatele na základě nabídky vyššího platu. Jedním z hlavních důvodů může být to, že zaměstnanci se pomalu dostávají do věku, kdy se budou chtít usadit, či založit rodinu, pak se jejich životní náklady rapidně zvýší a tím stoupnou i požadavky na vyšší mzdu. Podle oddělení lidských zdrojů by však měly zaměstnancům přibýt odměny, které by byly závislé na výkonu.

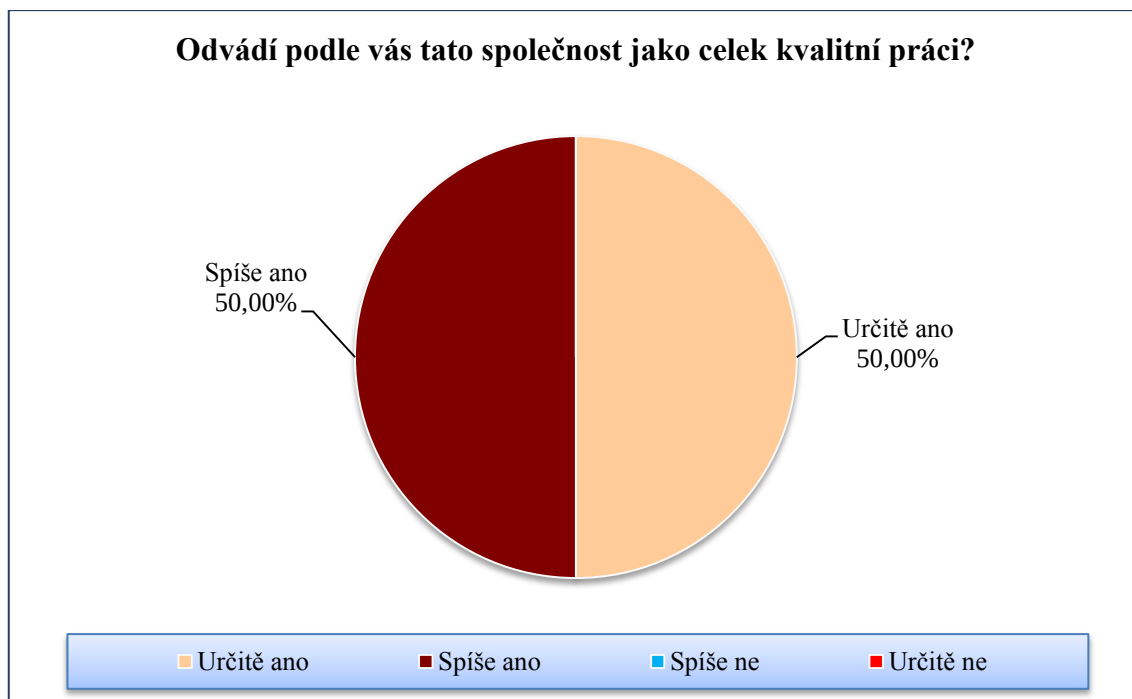
Odpověď jiné zvolili celkem 3 respondenti a konkrétně šlo o možnost spolupracovat s odborníky v oboru, získání zajímavých zkušeností či vážný konflikt s někým ve firmě.

Nadpoloviční většina dotazovaných však odpověděla, že by nepřestoupila, z čehož můžeme vyvozovat poměrně vysokou loajalitu k zaměstnavateli.



Graf 4: Vliv volné pracovní doby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkoumaná firma zakládá pracovní poměr zejména na důvěře, což prokazuje mimo jiné přesunutím části odpovědnosti na zaměstnance. Zaměstnanci musí plnit termíny a své povinnosti, je však na nich jak si naplánují svůj čas. Na druhou stranu to však pro zaměstnance znamená větší svobodu.



Graf 5: Náзор na práci společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

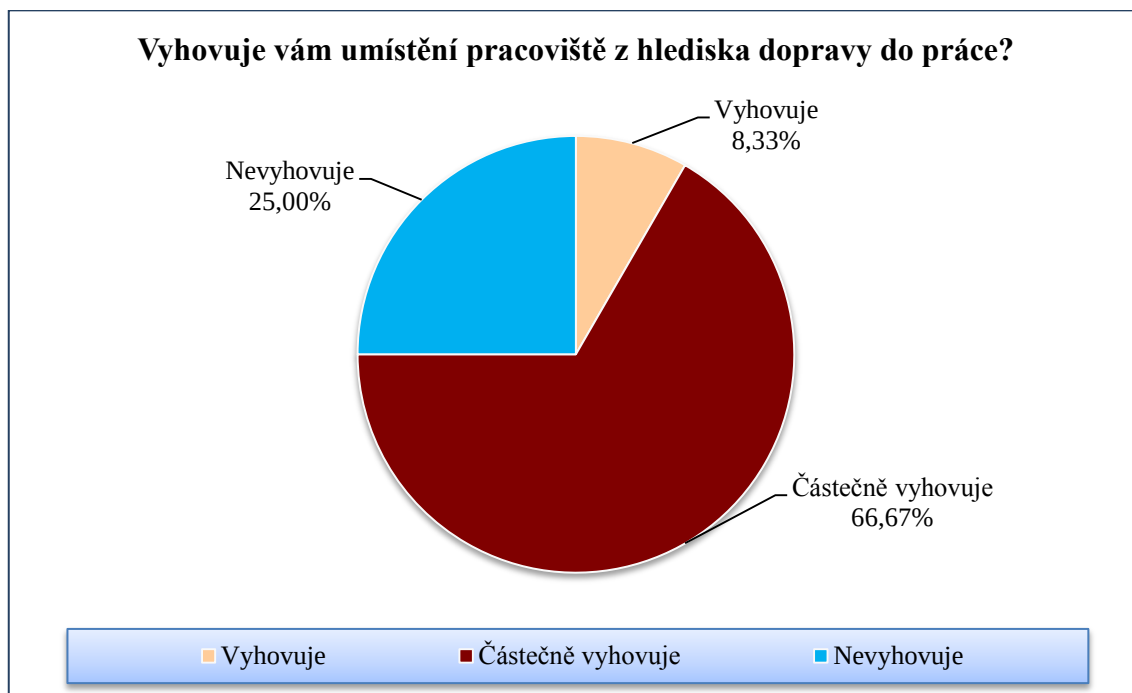
Celkově mají zaměstnanci k činnosti společnosti důvěru. Tato otázka úzce souvisí s vnímanými cíli společnosti, jimž se budeme věnovat níže.

Oblast pracovního prostředí a umístění pracoviště

Všichni respondenti odpověděli, že jim pracovní prostředí připadá vyhovující. Vzhledem k tomu, že taková odpověď je sama o sobě poněkud nevypovídající, byl dotazovaným umožněn komentář v podobě otevřené otázky na konkrétní připomínky k pracovnímu prostředí.

Nejčastěji se objevoval nesouhlas s open space kanceláři nebo, že žádné připomínky nemají. Jedna odpověď byla však velmi podrobná a podnětná, proto ji zde uvedu v kompletním znění: „*Volnost pro všechny v chování na pracovišti znamená v některých případech (cca každý den jednou) negativní dopad na ostatní pracující. Puštění hudby, hlasité pokřikování, diskuse na volné téma, spontánně vymyšlená hra skupinky lidí atp. Je hezké, že se lidé odreagují v pracovní době a podporují tento směr volnosti, sám z něj neskutečně těžím. Přestože doposud nevím, jak bych nastavil limity a kompromisní řešení, je pro mě prioritní odvedení kvalitní práce těmi, kteří zrovna relaxovat*

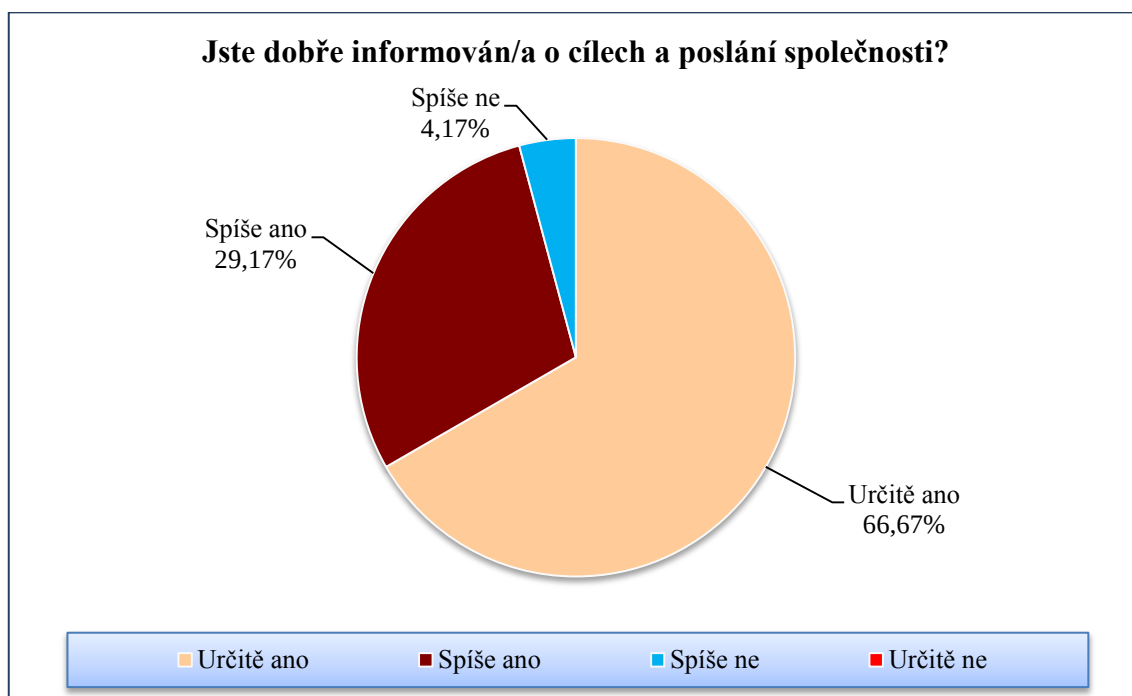
nepotřebují. A tomu by měla odpovídat úroveň ohleduplnosti v kolektivu.“ Tato odpověď je velicejednoznačná a poukazuje na to, že ve firmě převládá co největší svoboda a nejsou nastavena žádná konkrétní a závazná pravidla.



Graf 6: Dostupnost pracoviště (Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma přesunula zhruba před půl rokem kanceláře z centra Brna na jeho okraj. Přičemž doprava do práce zaměstnancům zabere více času a frekvence, s jakou zde jezdí MHD, není příliš vysoká. Společnost se snaží tento problém zmírnit a zakoupila jedno vozidlo, které v určené časy vyzvedává pracovníky u Hotelu Grand a dováží je do práce či naopak. Zaměstnanci se zapisují na jednotlivé jízdy prostřednictvím firemního intranetu, kapacita tohoto prostředku však nemůže pokrýt celkové potřeby.

Oblast cílů společnosti a jejich pochopení



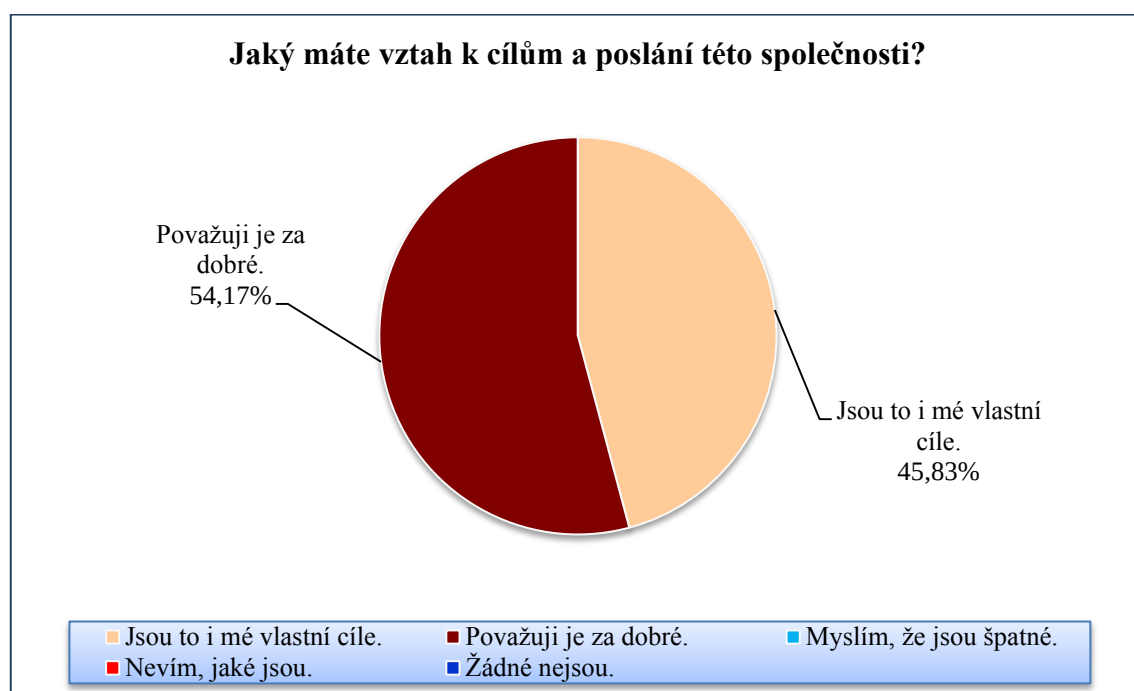
Graf 7: Informovanost o cílech společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu výše vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti se domnívá, že jsou obeznámeni s firemními cíli. Z rozhovoru s pracovnící personálního oddělení vyplynulo, že vedení společnosti neví, jakým způsobem na firmu nahlízejí pracovníci a že vedení má v plánu ustanovit konkrétní poslání a cíle společnosti. Z toho důvodu jsem do dotazníku zařadila otevřenou otázku týkající se konkrétních cílů podniku.

Ze sesbíraných dotazníků je patrné, že vědomí o cílech společnosti není úplně jednotné, mnohé odpovědi se však objevují ve více dotaznících. Následující seznam obsahuje výčet nejčastějších odpovědí:

- Měnit status quo – ve významu měnit zaběhnutá pravidla na forexových trzích
- Zaměření na lidský přístup
- Spokojenost klientů i zaměstnanců
- Ziskovost klientů i firmy jako zprostředkovatele
- Poskytování kvalitních a spolehlivých služeb, s využíváním inovativního přístupu

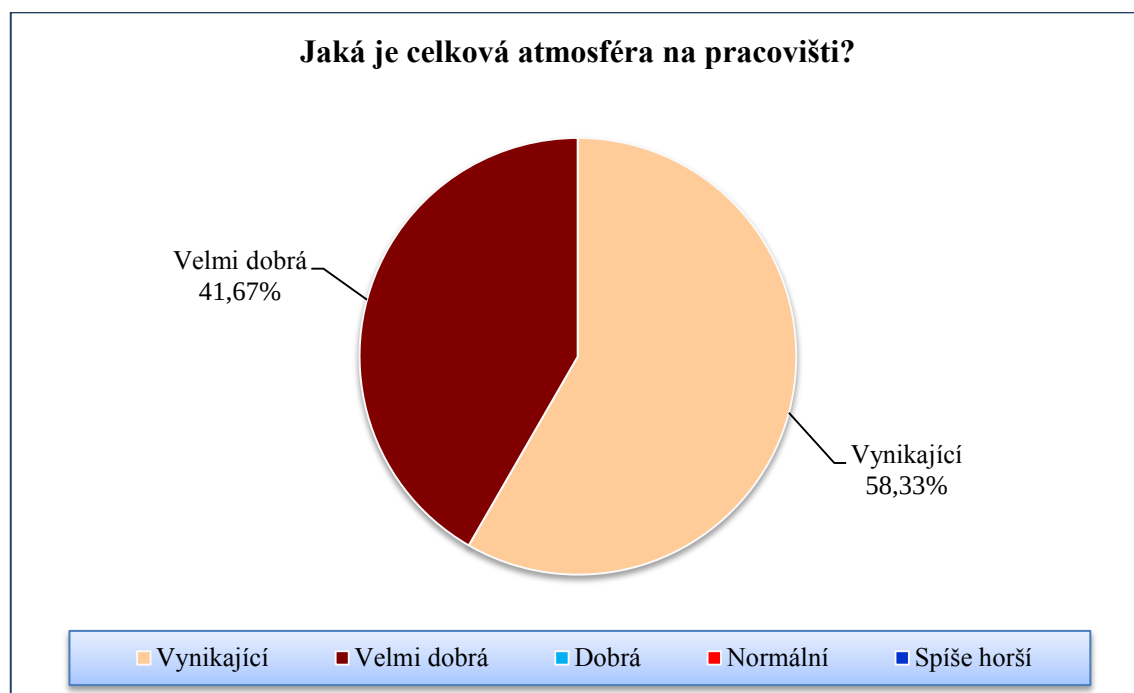
Z rozhovoru s jedním ze zakladatelů společnosti vyplývá, že mnohé společnosti se na finančních trzích chovají špatně ke klientům a využívají nekalé a neetické praktiky, lidský přístup pak považuje za jeden ze způsobů, jak toto změnit. Dalším hlediskem je, že většina investorů na finančních trzích je ztrátová, což chce firma změnit tím, že navazuje kontakty se zkušenými brokery, kteří vykazují vysoké procento ziskovosti. V krátkodobém horizontu chce firma umožnit klientům obchodování s podporou zkušených obchodníků v dlouhodobějším horizontu pak chce poskytovat různé investiční produkty třetích stran.



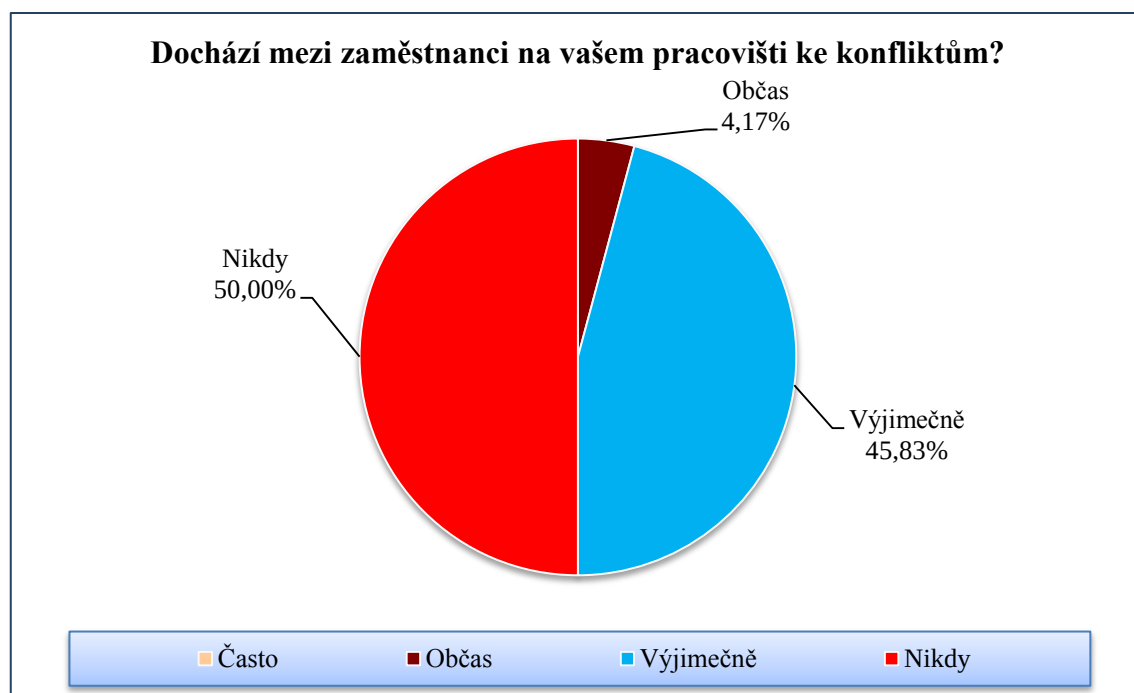
Graf 8: Postoj k cílům společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že každá z odpovědí obsahovala alespoň část reálných cílů firmy, pak to znamená, že nějakou hrubou představu o cílech zaměstnanci mají, nicméně by jistě měly být cíle komunikovány více jednoznačně. Co se potom týče vztahu zaměstnanců k cílům, pak k těm dílčím cílům, které si jednotliví pracovníci uvědomují, se projevuje pozitivní vztah.

Oblast mezilidských vztahů



Graf 9: Atmosféra na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 10: Konflikty na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

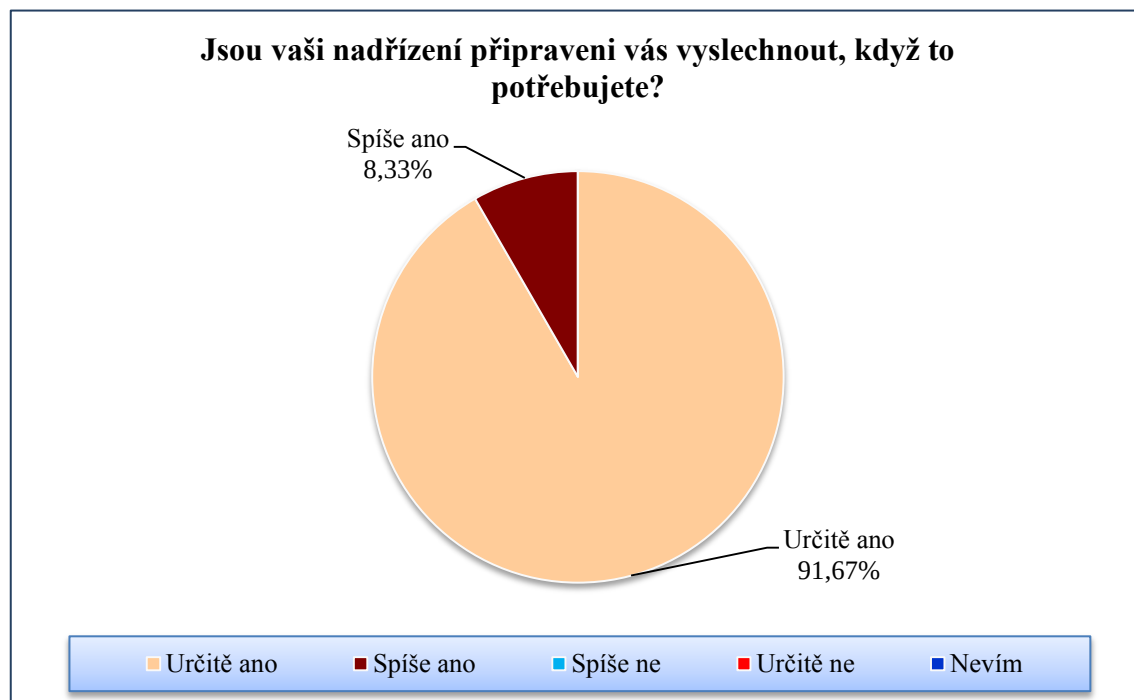
Z průzkumu vyplývá, že celková atmosféra na pracovišti je příznivá a konflikty se zde vyskytují pouze v malém množství. Za dobu existence společnosti se vyskytl pouze jeden případ, kdy názorové neshody a konflikty vedly k rozvázání pracovního poměru.

Zaměstnanec, jehož se případ týkal, vyvolával konflikty, neodváděl kvalitní práci a obecně narušoval chod marketingového oddělení.

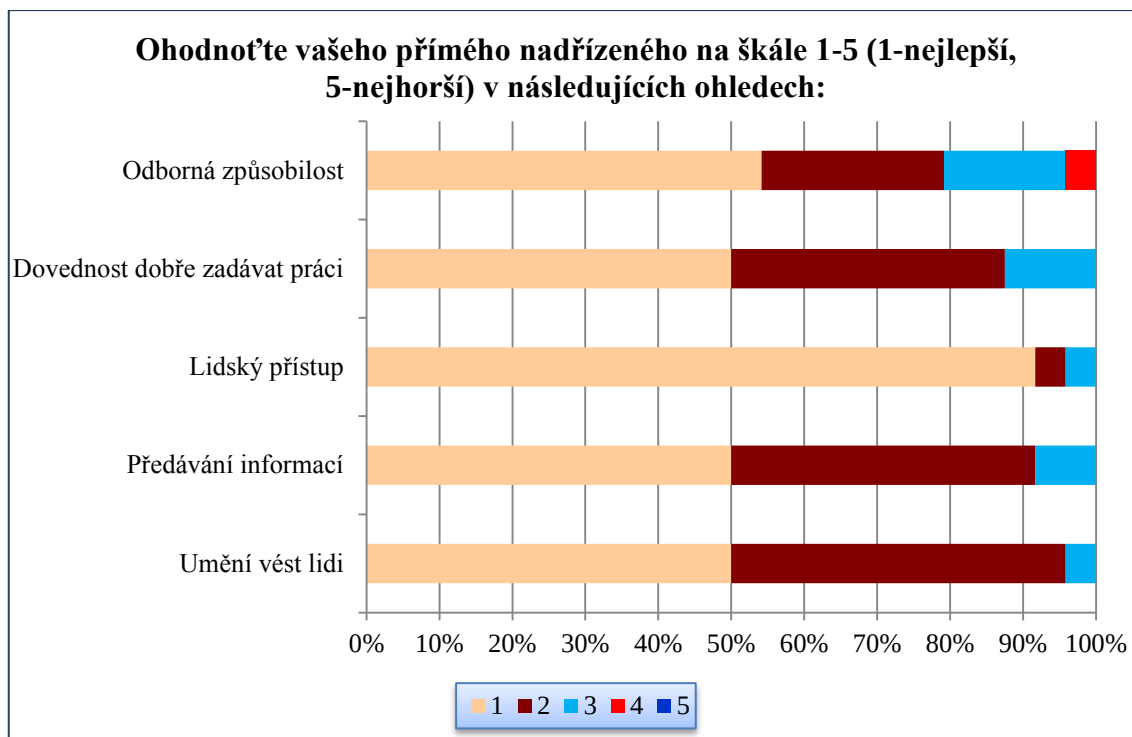
Kromě otázek ilustrovaných výše zobrazenými dvěma grafy spadají do této oblasti otázky: „Pochválil vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?“ a „Berou vaši kolegové na vědomí vaše názory?“. Všichni zaměstnanci se vyjádřili, že pochválení byli, což ukazuje lidský přístup. Co se týče druhé otázky, jsou zaměstnanci firmy vždy připraveni vyslechnout a respektovat názory svých kolegů.

Oblast hodnocení vedoucích pracovníků

Aby byla tato část analýzy vypovídající, je třeba zohlednit, ke kterému vedoucímu se hodnocení vztahuje. Obecně lze však říci, že převažují lepší hodnocení.



Graf 11: Schopnost naslouchat (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 12: Celkové hodnocení vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu můžete vidět celkové hodnocení vedoucích, které je v následující tabulce rozvedené vzhledem k jednotlivým oddělením.

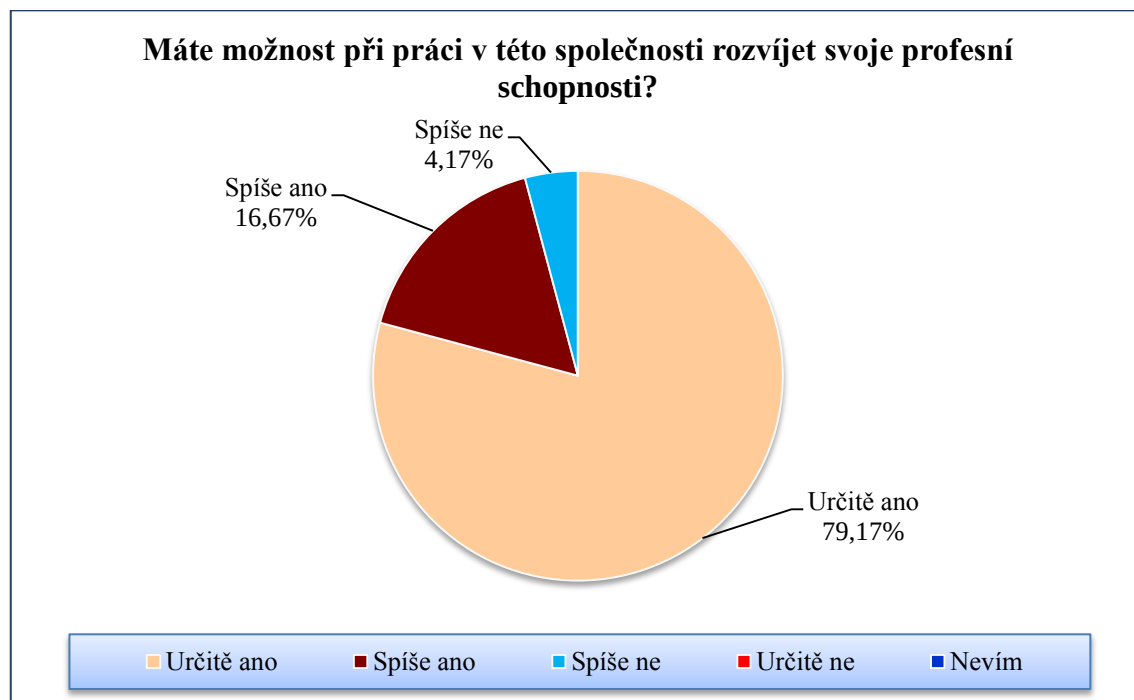
Oddělení	Odbornost	Zadávání práce	Lidský přístup	Předávání informací	Umění vést
BD	2,1428571	1,571429	1	1,7142857	1,571429
Finanční	1	2	2,5	1,5	2
HR	2	2	1	2	1,666667
Marketing	1,75	1,75	1	1,75	1,5
Právní	2	1,5	1	1,5	1,5
Technické	1,1666667	1,333333	1	1,1666667	1,333333

Tabulka 2: Průměrné hodnocení jednotlivých vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všichni vedoucí dosáhli v průměru kladného hodnocení. Vedoucí BD oddělení dosáhl nejhorších výsledků v otázce odbornosti. S vedoucím finančního oddělení jsou podřízení méně spokojeni v otázkách lidského přístupu, zadávání práce a umění vést, na druhou stranu je nejlépe hodnocen z hlediska odbornosti. Zde by bylo na místě zvážit, jestli by práce finančního oddělení nebyla efektivnější s jiným vedoucím, přičemž ten

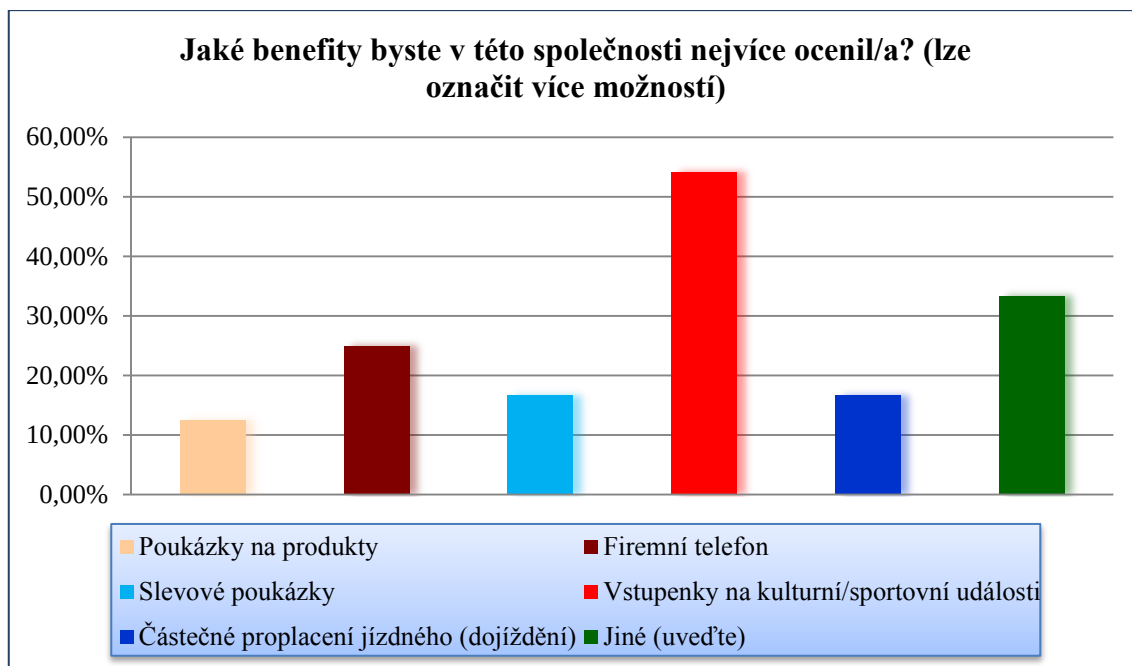
současný by mohl být přínosnější jako odborný pracovník. Nejlepších výsledků pak dosáhl vedoucí technického oddělení.

Možnosti rozvoje a benefity



Graf 13: Možnosti rozvoje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkově rozvoj zaměstnanců spočívá v samostudiu a v účasti na různých projektech. Cílené vzdělávání zde v současnosti neprobíhá, ale zaměstnanci jsou v rozvoji podporováni například tím, že jim jsou propláceny různé kurzy, je průběžně doplňována firemní knihovna atd.

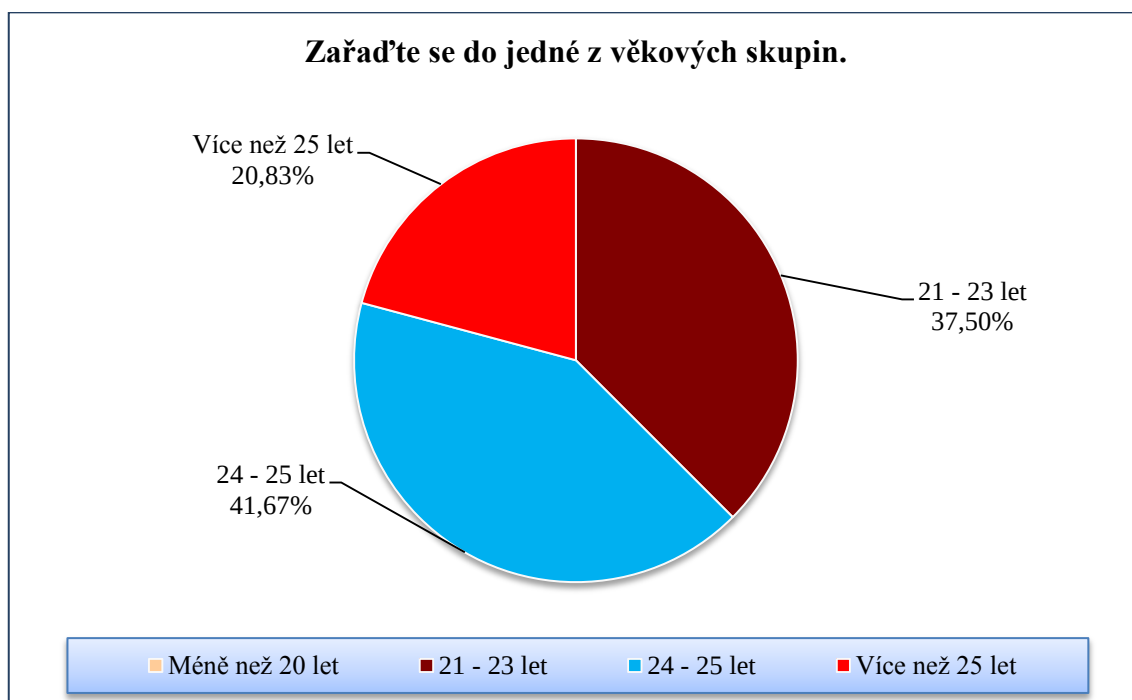


Graf 14: Benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro otázku týkající se preferovaných benefitů byla forma otázky zvolena tak, aby měli respondenti možnost označit více variant, včetně uvedení vlastních nápadů a konkrétních požadavků. Jako nejpreferovanější se jeví vstupenky na různé události.

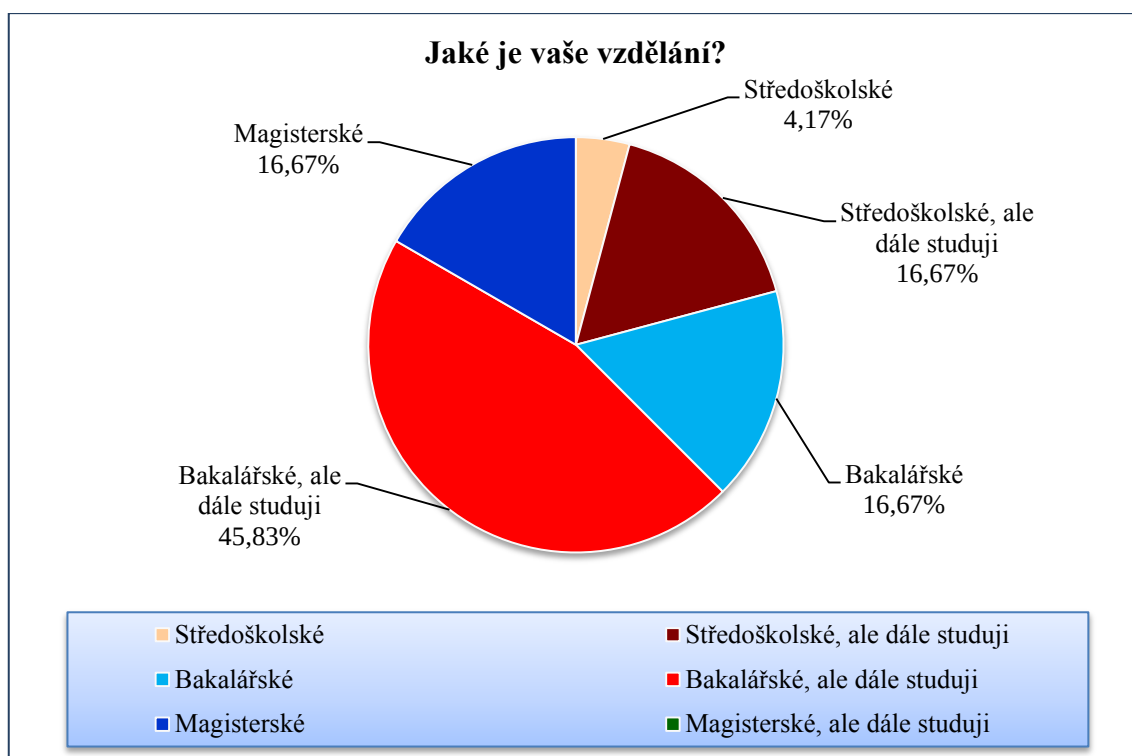
Mezi odpověďmi „ostatní“ se nacházelo nejvíce požadavků na stravenky či příspěvky na stravování, jedna odpověď zněla, že žádné benefity nepotřebuje a některý ze zaměstnanců ocenil, že si benefity může vybrat sám prostřednictvím Cafeteria systému.

Upřesňující informace o respondentech



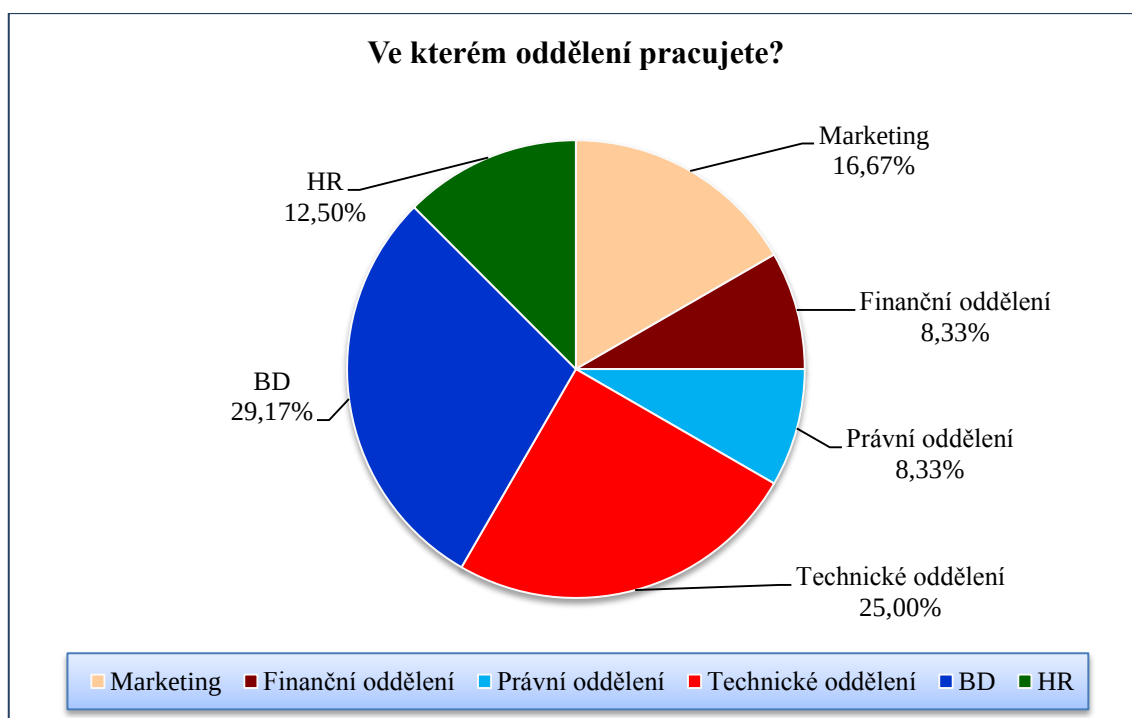
Graf 15: Věk respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkoumaná společnost je založena i vedena mladými lidmi a převážná většina zaměstnanců byla nabírána z řad studentů a absolventů. Jedním z hlavních důvodů je pro společnost to, že mladí lidé z vysokoškolského prostředí jsou nadšení, zvědaví a připraveni se dále vzdělávat, což je pro rychle se rozvíjející společnost žádoucí, dále pak oborové prostředí měnových trhů, marketingu a dalších oblastí zájmu společnosti vyžaduje neustálé inovace a vzdělávání se kvůli udržení konkurenceschopnosti. Druhým hlediskem je vytváření podnikové kultury, která závisí na kolektivu. Počáteční kolektiv byl vytvářen na základě odbornosti, ale vzhledem k tomu, že šlo o neznámou společnost s omezenými finančními možnostmi, tak nebyli přilákáni odborníci s víceletými zkušenostmi. V současnosti je pak důležité, aby nově příchozí zaměstnanci nenarušovali kolektivní duch, který si firma doposud vytvořila, což častěji splňují opět mladí lidé.



Graf 16: Vzdělání respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Běžné rozlišení vzdělání na nejvyšší dosažené nepovažuji v tomto případě za dostačující. Jak můžete vidět v grafu výše, většina zaměstnanců společnosti dále studuje, a tudíž firma jako celek zvyšuje svůj potenciál. Co se týče vysokoškolského vzdělání jsou zde zastoupeni studenti či absolventi různých vysokých škol. Nejvíce jsou zastoupeny brněnské univerzity Vysoké učení technické a Masarykova univerzita a následně soukromá vysoká škola Newton College a.s.



Graf 17: Rozlišení respondentů dle oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazník sice nevyplnili všichni zaměstnanci, ale mezi respondenty byla zastoupena všechna oddělení. Jednotlivá oddělení jsou různě velká a procentuelní rozložení výzkumného vzorku se zhruba shoduje s reálným rozložením pracovních sil ve firmě, jedinou výjimkou je HR oddělení, které se průzkumu zúčastnilo v kompletní sestavě.

V úplném závěru dotazníku byly umístěny otázky „Jak dlouho již ve společnosti pracujete?“, „Jak dlouho hodláte pro tuto společnost pracovat?“ a otázka rozlišující pohlaví respondentů.

58,33 % zaměstnanců již pro společnost pracuje déle než jeden rok, zbývajících 41,67 % je zde zaměstnáno celkem 6 – 11 měsíců. V otázce vztahující se k plánované době pracovního poměru odpověděl pouze jeden respondent, že ve společnosti hodlá zůstat maximálně jeden rok, 3 dotazovaní pak plánují zůstat ve firmě 2 – 3 roky, všichni zbývající respondenti pak považují tuto firmu za svého dlouhodobého zaměstnavatele. V prostoru pro komentáře pak jeden z dotazovaných uvedl, že pokud se poměry ve firmě rapidně nezmění, tak v ní velmi rád zůstane navždy.

Zaměstnanci firmy jsou převážně muži, z dotazovaných pak bylo 29,17 % žen.

3 Návrhová část

Z analytické části vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni. Vzhledem k tomu, že firma je poměrně mladá a zaměstnanci zde nejsou příliš dlouho, jedná se o nadšení z nové práce, příjemného prostředí a přátelského kolektivu. Tento status je však při stávajících pravidlech dlouhodobě neudržitelný.

Určitá míra volnosti je v této firmě jistě zásadně potřeba, ale pokud nebudou nastaveny jisté meze, může v budoucnu docházet ke konfliktům a ke snižování výkonnosti pracovníků. Z toho důvodu se budu zabývat v návrhové části zejména organizačními pravidly, protože pouhé benefity samy o sobě situaci nezachrání.

Vedení společnosti nemá jasně rozdělené oblasti působení. Tyto oblasti by měly být určitým způsobem vymezeny, aby zaměstnanci a vedoucí jednotlivých oddělení věděli na koho se s konkrétními problémy obracet. Zásadní otázky by však mělo vedení nadále posuzovat společně.

3.1 Návrhy týkající se Marketingového oddělení

V některých odděleních se pak projevují problémy s vedoucími. Marketingové oddělení má svou vedoucí, top vedení firmy však považuje jednoho z řadových zaměstnanců za perspektivního s tím, že by stávající vedoucí v blízké době mohl nahradit. Zmíněný zaměstnanec to bere jako již aktuální záležitost a snaží se marketingové oddělení řídit. Zaměstnanci oddělení jsou zmateni, názory oficiální manažerky se občas rozcházejí s názory zmíněného podřízeného, který se ji však snaží obcházet. Tento problém by měl být vyřešen velmi rychle a máme na výběr z několika variant:

1. Okamžitou výměnu manažera. Pokud je vedení pevně rozhodnuto, že tento zaměstnanec je pro pozici manažera marketingu kompetentnější než stávající manažerka.
2. Pokud vedení není jasně rozhodnuto, či pokud toto rozhodnutí není podloženo žádnými fakty. Pak může vedení uplatnit určitý typ výběrového řízení, například formou projektu, kdy oba soupeřící kandidáti dostanou obdobná zadání a ten, který se při řešení projektu osvědčí lépe, bude vybrán pro obsazení problémové

pozice. Projekt může být řešen ve fázi návrhu, nebo bude pro potřeby těchto projektů každému z kandidátů přidělen tým, čímž se prokáží také vůdčí schopnosti nikoliv pouze znalosti a odbornost.

3. Posledním návrhem na řešení této konkrétní situace je to, aby po předem určenou dobu vedla oddělení stávající manažerka, při čemž by byly stanoveny přesné pravomoci a odpovědnost daného zaměstnance, který by po danou lhůtu podléhal rozhodnutím manažerky, ale zároveň by se však připravoval s její pomocí na převzetí funkce po uplynutí lhůty.

Z rozhovoru se současnou manažerkou oddělení marketingu jsem se dozvěděla, že vedení oddělení je náročné a má málo času na řešení konkrétních projektů, v čemž spatřuje možnost seberealizace. Špatné vztahy na pracovišti pak nevyplývají z jejího nesouhlasu s nahrazením, ale z toho, že tato výměna „visí ve vzduchu“, bez vysvětlení příčin a je nedomyšlená z hlediska organizace. Z toho důvodu se domnívám, že ani třetí varianta nebude znamenat problém v tom smyslu, že by manažerka sabotovala přípravu svého nástupce na výkon funkce.

Tento návrh je spíše organizačního charakteru, a proto nepřináší firmě dodatečné výdaje.

3.2 Návrhy týkající se oddělení Business development

Toto oddělení na rozdíl od předchozího disponuje dvěma vedoucími. Tato duplicita pak zapříčiňuje mnohá nedorozumění, problém s předáváním informací a také snahu obcházet toho vedoucího, který s pracovníkem nesouhlasí a hledat podporu u toho druhého. Mým jednoznačným návrhem je opět vybrat pouze jednoho vedoucího, druhý pak může být jeho zástupcem. Vybrat který z vedoucích by měl danou pozici zastávat, můžeme porovnáním výkonnosti obou kandidátů, posouzením jejich kompetencí, co se týče odbornosti a vůdčích schopností, případně pak mohou proběhnout rozhovory s pracovníky BD oddělení, které mohou být využity jako jeden z podkladů pro rozhodnutí. Tyto rozhovory by však neměly být jediným hlediskem, k němuž bude při výběru přihlíženo.

Tento návrh je v podstatě obdobou návrhu předchozího a nepřináší tedy žádné konkrétní náklady.

3.3 Návrhy týkající se relaxace a pracovního prostředí

Relaxace a možnost odreagování se jsou aspekty, v nichž se tato společnost od dalších zaměstnavatelů podstatně liší, problém však spočívá v tom, že tato oblast není nijak regulována a může narušovat práci jednotlivců i výkon firmy jako takové.

Každý člověk potřebuje odpočinek jindy a pro každého odpočinek znamená něco jiného. Ve zkoumané firmě se projevují dva hlavní způsoby – spontánně vymyšlená hra či rozhovory na volné téma. Některá oddělení mají kanceláře na bázi open space, z toho důvodu narušují práci ostatních i pouhé rozhovory.

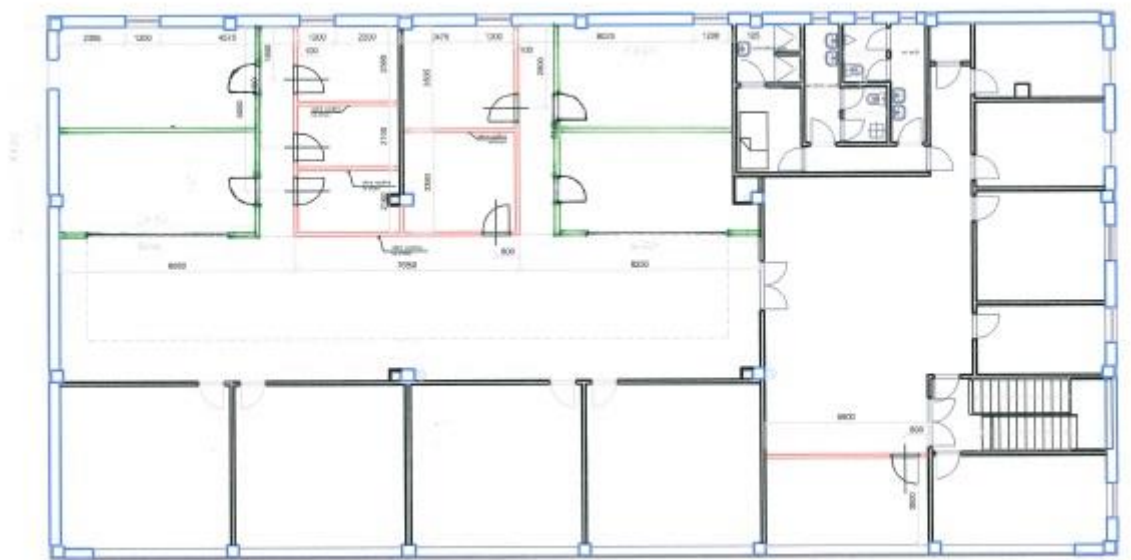
V této oblasti by tedy měla být zavedena určitá pravidla, nejedná se však o to, že odpočinek bude povolen pouze v určitých hodinách, tím by byl celý systém zničen. Podle mého názoru by v prostorách firmy měla být vymezena jedna uzavíratelná místnost, která bude přímo určena pro odpočinek. Nemí-li možné jednu místnost takto vymežit na stálo, pak může být takto využita jednací místnost. Vytvoří se rozpis, v němž budou zaznamenány naplánované události a meetingy, následně stačí každému nahlédnout do rozpisu a zjistit, jestli může místnost právě v danou chvíli využít.

Společnost má k dispozici také několik menších místností, které mohou být využity pro neočekávaná obchodní jednání. Události, které vyžadují větší prostory, bývají zpravidla předem naplánované, proto by neměla nastat situace, kdy se obchodní partner dostaví na jednání, a v určené místnosti konání si budou pracovníci házet míčem.

Kanceláře typu open space jsou zčásti tvůrcem stresu na pracovišti, proto by bylo vhodné uvážit jejich užitečnost. Obecně je mnohem snazší koordinovat tři až pět lidí v kanceláři než 15 lidí v open space. Malá skupinka se lépe domluví, vzájemně se tolik neruší a tím klesá tlak, pod nímž se jednotliví lidé nacházejí.

V některých firmách jsou open space kanceláře využívány, aby měl manažer pracovníky pod stálým dohledem a aby se nevěnovali jiným činnostem než práci. Ve firmě XYZ však toto není potřeba, neboť zaměstnancům je vyhrazeno jisté právo odpočinku a hodnotícím hlediskem je, zda odvádí kvalitní a odpovídající množství práce. Dalším hlediskem je, že člověk s přibývajícím věkem tíhne více ke klidu, vyžaduje větší soukromí. Také je náchylnější ke ztrátě pozornosti kvůli okolním ruchům. Mimo jiné se objevilo v několika dotaznících, že zaměstnancům nevyhovují kanceláře open space.

Firma disponuje rozsáhlými prostory a mohla by pomocí sádkartonových příček či jiných méně nákladných stavebních úprav rozdělit plochu open space na několik menších kanceláří. Při vypočítávání potenciálních nákladů na tyto stavební úpravy jsem vycházela z půdorysu a konzultovala jsem realizovatelnost takových úprav se stavebním inženýrem. V prostorách kanceláří se nachází světlík, který omezuje možnost stavebních úprav. Stále je však možné největší plochy open space oddělit od zbývajícího prostoru a vytvořit z každé alespoň dvě uzavřené kanceláře, v nichž by pracovalo maximálně 5 zaměstnanců. V návrhu stavebních úprav počítám kromě sádkartonových příček také s vnitřními okny, která budou do kanceláří propouštět denní světlo ze světlíku. V obrázku níže jsou navrhované stavební úpravy zobrazeny zelenou barvou.



Obrázek 2: Upravený půdorys kanceláří (Upraveno dle: materiálů firmy XYZ)

V tabulce 3 vidíte rozpočet možných nákladů. Tabulka byla vytvořena v rozpočtovém systému URS a následně upravena, nejdůležitější zkratky jsou vysvětleny v poznámce pod čarou, zbývající zkratky jsou technické specifikace a pro potřeby této práce není nutné je dále rozebírat. Modře jsou v tabulce zvýrazněny položky, jejichž cena se odvíjí od zvoleného materiálu, ostatní ceny jsou standardní dle systému URS.

P.Č.	Popis	MJ	Množství celkem	Cena jednotková	Cena celkem
Konstrukce suché výstavby					160 501,42
1	SDK příčka tl 150 mm profil CW+UW 100 desky 2xDF 12,5 TI 40 mm 100 kg/m3 EI 90 Rw 56 dB	m2	125,500	1 160,00	145 580,00
2	Montáž jednokřídlové kovové zárubně v do 2,75 m SDK příčka	kus	4,000	541,00	2 164,00
3	<i>zárubeň ocelová pro sádrokarton S 75 800 L/P</i>	<i>kus</i>	<i>4,000</i>	<i>706,00</i>	<i>2 824,00</i>
4	Ostění oken z desek v SDK kci hloubky do 0,2 m	m	24,000	183,00	4 392,00
5	Přesun hmot tonážní pro sádrokartonové konstrukce v objektech v do 12 m	t	7,178	772,00	5 541,42
Konstrukce truhlářské					40 329,20
6	Montáž oken jednoduchých pevných výšky do 1,5m s rámem do dřevěné kce	m2	10,000	432,00	4 320,00
7	<i>okno plastové pevné zasklení 100 x 500 cm</i>	<i>kus</i>	<i>2,000</i>	<i>15 230,00</i>	<i>30 460,00</i>
8	Montáž dveřních křídel otvíravých 1křídlových š do 0,8 m do ocelové zárubně	kus	4,000	480,00	1 920,00
9	<i>dveře dřevěné vnitřní hladké plné 1křídlové 80x197 bez povrchové úpravy</i>	<i>kus</i>	<i>4,000</i>	<i>885,00</i>	<i>3 540,00</i>
10	Přesun hmot tonážní pro konstrukce truhlářské v objektech v do 12 m	t	0,116	769,00	89,20
Celkem – stavební úpravy					200 830,62
Náklady na umístění staveniště					16066,46
DPH 21%					45548,4
<u>Cena s DPH</u>					<u>262445,48</u>

Tabulka 3: Rozpočet stavebních úprav (Upraveno dle: URS)⁹

Konečné náklady se budou odvíjet od toho, jakou firmu pro provádění stavebních úprav si společnost XYZ vybere, jaký zvolí materiál či jestli změni rozsah stavebních úprav.

⁹ Vysvětlivky k tabulce: P.Č. – položka číslo, MJ – měrná jednotka, SDK - sádrokarton

3.4 Návrhy týkající se přesného vymezení cílů firmy

V současnosti jsou zaměstnanci spokojeni, protože vidí firmu růst. Tento růst z pohledu nabírání nových pracovníků se však postupně zpomaluje. Zaměstnanci jsou k firmě loajální a chtějí být pro firmu přínosem. Tyto přínosy by však zaměstnanci měli mít možnost porovnat s tím, jak celkově firma dosahuje svých cílů. Podle získaných informací má vedení poměrně jasnou představu o tom, kam má firma směřovat a jakými cestami se tam může dostat. Tyto informace by však bylo vhodné písemně sepsat, aby zde nevznikal prostor pro dezinformaci. Také se jedná o to, že kdykoliv je přijímán nový zaměstnanec mohou mu být tyto cíle velmi snadno představeny. Firma také porovnáním dosahovaných výsledků s cíli snadno zjistí, zda je zvolená strategie účinná, nebo je potřeba sjednat určitou nápravu.

Představa vedení společnosti spadá spíše do oblasti vize, proto je nutné ji rozpracovat do konkrétních cílů, například podle metody SMART by cíl měl být specifický, měřitelný, akceptovaný šéfem i pracovníkem, realistický a vymezený v čase (Hannagan, 2002, s.358).

Tento návrh je stěžejní pro dlouhodobé udržení motivace zaměstnanců, ale nevztahují se k němu zvýšené náklady.

3.5 Návrhy týkající se dokumentů

Z mých zjištění vyplývá, že v písemné formě neexistují žádné řády a normy, které by se týkaly chování na pracovišti, které by specifikovaly organizační postupy atd. Nejsem výslovným zastáncem direktivního řízení firmy, ale jsem přesvědčená, že určité návody a postupy, které jsou komukoliv k dispozici v případě potřeby, problému či konfliktu, mohou řešení takových situací velmi urychlit a usnadnit a následně dosáhnout větší efektivity.

Návody k řešení problémových situací se těžko tvoří, pokud jsme se s tím konkrétním problémem dosud nesetkali. Z toho důvodu se domnívám, že by bylo vhodné, kdyby v případě řešení jakékoliv problémové situace byl postup zaznamenán a zpětně pak posouzen podle účinnosti. Postupem času si tak firma vytvoří jistou databázi, z níž pak bude možné vycházet.

Pokud se zrychlí řešení problémů a konfliktů, pak to pravděpodobně také povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Uvedení návrhu v praxi zaznamenáváním uskutečněných opatření a postupů zabere pracovníkům pouze několik minut navíc oproti jejich současným pracovním povinnostem. Naproti tomu může tento návrh přinést významnou časovou úsporu při řešení možných problémů a konfliktů, náklady zde tedy opět nevznikají.

3.6 Návrhy týkající se systému benefitů

Systém benefitů je ve firmě poměrně dobře rozpracován a přehledně veden. Firma také eliminovala administrativní problém s aktualizací potřeb zaměstnanců, neboť jim umožnila téměř naprostou možnost volby a možnost spořít si body a následně získat jednorázově větší bonus než každý měsíc něco menšího.

Celkově však zaměstnanci postrádají možnost stravování a umístění pracoviště neumožňuje navštěvovat restaurace, protože v blízkém okolí se žádné nenacházejí. Z toho důvodu si zaměstnanci objednávají obědy rozvázkou, což je poměrně nákladné. Kantýna se pro 38 lidí zajisté vyplatí, prostory pro ni jsou již vymezeny, náklady pro zaměstnance budou nižší než u dovážky a přitom mohou být ceny takové, aby převážně či zcela pokryly náklady spojené s chodem kuchyně. Vzhledem k tomu, že ji firma již plánuje, měla by právě tento projekt uspíšit a tím uspokojit jednu z hlavních potřeb svých zaměstnanců.

3.7 Návrhy týkající se vzdělávání

Firma může, co se týče odbornosti, mírně zaostávat za konkurencí. Bylo by jistě vhodné vytvořit systém cíleného vzdělávání zaměstnanců, zejména v oblasti Forexu. Firma spolupracuje s různými odborníky, bylo by tedy jistě možné, aby vzdělávání probíhalo uvnitř firmy a nepřinášelo dodatečné náklady. Tito odborníci by mohli mít jednou až dvakrát měsíčně přednášku či workshop v zasedací místnosti. Zaměstnanci, jejichž práce by se konkrétní téma přímo týkalo, by měli účast povinnou a ostatní by se mohli přihlásit dle kapacity.

V oblastech techniky a marketingu se pracovníci vzdělávají přímo při výkonu práce a je třeba sledovat nejnovější trendy a postupy. Pozornost každého z nás však upoutávají různé vjemy a proto bych navrhovala uspořádat jednou měsíčně meeting, kde si odborní pracovníci vymění své poznatky.

Větší vzdělávací aktivity externího typu bych nenavrhovala, protože zaměstnanci si takové kurzy aktivně vyhledávají sami a ty jsou jim následně propláceny. Posílat tedy hromadně zaměstnance na jeden konkrétní kurz je dle mého názoru neefektivní. Ti, které dané téma zajímá, se kurzu zúčastní i bez pokynu vedení, ti ostatní nebudou kurzu věnovat dostatečnou pozornost a neodnesou si příliš nových poznatků.

Na druhou stranu by však oddělení lidských zdrojů mohlo schraňovat informace o dostupných odborných a jazykových kurzech nebo o různých kurzech manažerských a komunikačních dovedností. Jejich nabídku pak průběžně aktualizovat prostřednictvím firemního intranetu.

Dokud bude možné pokrýt vzdělávací potřeby pracovníků v rámci interního vzdělávání, nebudou vznikat vysoké náklady, se kterými se v určité míře setkáváme při využívání externího vzdělávání. Odborné kurzy firma jednotlivcům již proplácí, proto se zde spíše jedná o zvýšenou aktivitu HR oddělení při průzkumu možností vzdělávání, nikoliv o přímé náklady se vzděláváním spojené.

3.8 Náklady vztahující se k návrhům

Při zpracovávání této práce jsem vycházela z toho, že zkoumaná firma je poměrně mladá a rychle se rozvíjející, z toho důvodu jsem se snažila navrhopvat spíše změny, k nimž se nevztahují konkrétní náklady.

Převážně se tedy jedná o návrhy, které se zaměřují na organizační změny. Jediným návrhem s vyčíslenými náklady jsou pak stavební úpravy kanceláří, které činí celkem **262 445,48 Kč**.

Závěr

Tato diplomová práce vychází z teoretických poznatků o motivaci a spokojenosti. U zkoumané firmy je patrné, že jejím hnacím motorem jsou právě spokojení a loajální zaměstnanci.

Cílem práce bylo analyzovat stávající stav ve firmě a navrhnout opatření k nápravě či zlepšení.

Celkově jsem zjistila, že nyní, dva roky od vzniku firmy, stojí firma na zaměstnancích, ale nemá téměř žádná pevně stanovená pravidla a může budit dojem, že je to pouze hra. Přístup zkoumané firmy k zaměstnancům je na české poměry velice inovativní a zdá se, že i efektivní. Dle mého názoru je třeba tento inovativní postoj nějak ukotvit.

Mé návrhy se tedy z převážné většiny týkají organizační stránky firmy a nepřinášejí dodatečné náklady, které by mladé rychle rostoucí firmě mohly způsobit problémy. Výjimku tvoří stavební úpravy kanceláří, což však nepovažuji za akutní problém a firma se může rozhodnout, jak s tímto návrhem naloží. Druhou oblastí, se kterou se pojí jisté náklady, je zprovoznění kantýny. Prostory pro kantýnu jsou již vymezeny a upraveny a společnost již kantýnu plánuje, má tedy jisté povědomí o možných nákladech. Mým návrhem zde je pouze tento projekt uspíšit a zrealizovat do konce tohoto roku, protože zaměstnanci toto považují za významný nedostatek pracoviště a nepřítomnost stravovacího zařízení může velmi rychle snížit spokojenost zaměstnanců.

Dalším faktem je, že v současnosti jsou zaměstnanci spokojení, což je pravděpodobně také způsobeno tím, že pro společnost XYZ příliš dlouho nepracují. Z toho důvodu jsem své návrhy brala jako jisté preventivní opatření, které by mělo firmě pomoci k dlouhodobému udržení si spokojených pracovníků a ke snížení pravděpodobnosti odchodu klíčových zaměstnanců.

Cíl diplomové práce (viz výše) byl dle mého názoru naplněn.

Zdroje

1. AAAFx [online]. © 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <https://www.aaafx.com/>
2. Alpari [online]. © 1998-2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://alpari-forex.com/>
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
6. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3.
7. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
8. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
9. BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
10. Broker. *Forex-knowhow.cz* [online]. Únor 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.forex-knowhow.cz/broker-porovnani>
11. Easy Forex [online]. © 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.easy-forex.com/eu/>
12. Gallant Capital Markets [online]. [2013] [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <https://www.gcmfx.com/>
13. HANNAGAN, Tim. *Management: Concepts & Practices*. 5th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2008, 777 s. ISBN 02-737-1118-0.
14. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
15. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
16. InstaForex [online]. © 2007-2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.instaforex.com/>

17. *IronFX* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:
<http://www.ironfx.com/en>
18. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
19. *LiteForex* [online]. © 2005-2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:
<http://www.liteforex.com/>
20. *Markets.com* [online]. [2012] [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:
<http://www.markets.com/>
21. *MIG Bank* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:
<http://www.migbank.com/en/>
22. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
23. Obchodujeme FOREX I. *Finančník* [online]. 16.06.2005 [cit. 2013-04-23].
Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/obchodujeme-forex-1.html>
24. Obchodujeme FOREX II. *Finančník* [online]. 22.06.2005 [cit. 2013-04-23].
Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/forex-II.html>
25. Obchodujeme FOREX III. *Finančník* [online]. 24.06.2005 [cit. 2013-04-23].
Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/forex-III.html>
26. PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
27. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
28. *Plus500* [online]. © 2011 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.plus500.cz/>
29. PROVAZNÍK, Vladimír, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
30. RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.
31. *Survio* [online]. © Copyright 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:
<http://www.survio.com/cs/>

32. *Swissquote* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.ac-markets.com/>
33. ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	22
Obrázek 2: Upravený půdorys kanceláří	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání brokerů	49
Tabulka 2: Průměrné hodnocení jednotlivých vedoucích.....	64
Tabulka 3: Rozpočet stavebních úprav	74

Seznam grafů

Graf 1: Celková spokojenost.....	54
Graf 2: Doporučení zaměstnavatele.....	55
Graf 3: Změna zaměstnavatele	56
Graf 4: Vliv volné pracovní doby	57
Graf 5: Názor na práci společnosti	58
Graf 6: Dostupnost pracoviště	59
Graf 7: Informovanost o cílech společnosti	60
Graf 8: Postoj k cílům společnosti	61
Graf 9: Atmosféra na pracovišti.....	62
Graf 10: Konflikty na pracovišti	62
Graf 11: Schopnost naslouchat	63
Graf 12: Celkové hodnocení vedoucích.....	64
Graf 13: Možnosti rozvoje	65
Graf 14: Benefity	66
Graf 15: Věk respondentů.....	67
Graf 16: Vzdělání respondentů	68
Graf 17: Rozlišení respondentů dle oddělení.....	69

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazník k diplomové práci – Motivace a spokojenost zaměstnanců

Dotazník k diplomové práci - Motivace a spokojenost zaměstnanců

Vyplňte prosím tento dotazník, velice mi tím pomůžete ke zpracování diplomové práce.

Vyplňujte jej upřímně podle vašeho názoru. Tento dotazník je anonymní a rozlišující otázky v závěru dotazníku slouží pouze pro mou diplomovou práci .

Vaše hodnocení může být základem pro zlepšování situace ve firmě, tak se toho nebojte.

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

2. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

3. Přešel/přešla byste k jinému zaměstnavateli? Pokud ano tak z jakého důvodu?

- ☐ Nepřešel/nepřešla bych
- ☐ Vyšší mzda
- ☐ Lepší dostupnost z hlediska dopravy
- ☐ Pracovní prostředí
- ☐ Možnosti kariérního postupu
- ☐ Jiné (uveďte)

4. Má pro vás volná pracovní doba významný vliv při rozhodování mezi různými zaměstnavateli?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

5. Odvádí podle vás tato společnost jako celek kvalitní práci?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

6. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- ☐ Vyhovující
- ☐ Částečně vyhovující
- ☐ Nevyhovující

7. Máte nějaké konkrétní připomínky k pracovnímu prostředí? Prosím rozveďte.

8. Vyhovuje vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

- ☐ Vyhovuje
- ☐ Částečně vyhovuje
- ☐ Nevyhovuje

9. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

10. Můžete zde ve stručnosti tyto cíle a poslání uvést?

11. Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?

- ☐ Jsou to i mé vlastní cíle
- ☐ Považuji je za dobré
- ☐ Myslím, že jsou špatné
- ☐ Nevím, jaké jsou
- ☐ Žádné nejsou

12. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

- ☐ Vynikající
- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Normální
- ☐ Spíše horší

13. Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Výjimečně
- ☐ Nikdy

14. Pochválil vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Berou vaši kolegové na vědomí vaše názory?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

16. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nevím

17. Jsou vaši nadřízení připraveni vás vyslechnout, když to potřebujete?

- ☐ Určitě ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Určitě ne
☐ Nevím

18. Ohodnoťte vašeho přímého nadřízeného na škále 1-5 (1-nejlepší, 5-nejhorší) v následujících ohledech:

	1	2	3	4	5
Odborná způsobilost	☐	☐	☐	☐	☐
Dovednost dobře zadávat práci	☐	☐	☐	☐	☐
Lidský přístup	☐	☐	☐	☐	☐
Předávání informací	☐	☐	☐	☐	☐
Umění vést lidi	☐	☐	☐	☐	☐

19. Jaké benefity byste v této společnosti ocenil/a? (lze označit více možností)

- ☐ Poukázky na produkty
☐ Firemní telefon
☐ Slevové poukázky
☐ Vstupenky na kulturní/sportovní události
☐ Částečné proplacení jízdného, z důvodu dojíždění do zaměstnání
☐ Jiné (uveďte)

20. Zařadte se do jedné z věkových skupin

- ☐ Méně než 20 let
☐ 21 - 23 let
☐ 24 - 25 let
☐ Více než 26 let

21. Jaké je vaše vzdělání

- ☐ Středoškolské
- ☐ Středoškolské, ale dále studuji
- ☐ Bakalářské
- ☐ Bakalářské, ale dále studuji
- ☐ Magisterské
- ☐ Magisterské, ale dále studuji

22. Ve kterém oddělení pracujete?

- ☐ Marketing
- ☐ Finanční oddělení
- ☐ Právní oddělení
- ☐ Technické oddělení
- ☐ BD
- ☐ HR

23. Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

- ☐ 0 - 5 měsíců
- ☐ 6 - 11 měsíců
- ☐ Rok a více

24. Jak dlouho hodláte pro tuto společnost pracovat?

- ☐ Nejdéle 1 rok
- ☐ 2 – 3 roky
- ☐ Dlouhodobě, déle než 3 roky

25. Jakého jste pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

26. Prostor pro vaše komentáře a odpovědi, které vám někde chyběly.

Děkuji za vyplnění dotazníku a za váš čas.