# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ


Diplomová práce

**Multikulturní motivace a spolupráce**

**Multicultural motivation and cooperation**


Libuše Hrušková



Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
**Fakulta ekonomická**
Akademický rok: **2015/2016**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Bc. Libuše HRUŠKOVÁ** |
| Osobní číslo: | **K14N0010K** |
| Studijní program: | **N6208 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Podniková ekonomika a management** |
| Název tématu: | **Multikulturní motivace a spolupráce** |
| Zadávající katedra: | **Katedra financí a účetnictví** |

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte teoretické vymezení multikulturní motivace.
2. Představte zvolený podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte motivační programy ve zvoleném podnikatelském subjektu.
4. Vymezte vliv multikulturní motivace na ekonomickou výkonnost firmy.
5. Formulujte závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management.* **Praha: Grada Publishing 1999. ISBN 80-7169-614-5**
- **BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené a doplněné vydání.* **Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3**
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých podnicích. 2. přepracované a doplněné vydání.* **Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4**
- **MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří.** *Moderní personální management. 1. vydání.* **Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X**


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Západočeská univerzita v Plzni 7 Fakulta ekonomická

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Multikulturní motivace a spolupráce“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne: 8. 12. 2016 .....

Podpis autora

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Zdeňku Hruškovi, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými obohatil tuto diplomovou práci.

Zároveň bych také chtěla poděkovat vedení společnosti ABC za ochotu a poskytnutí všech potřebných podkladů a informací pro zpracování diplomové práce a všem zaměstnancům společnosti, kteří se svými odpověďmi podíleli na dotazníkovém šetření.

Moje poděkování patří současně nejen mé rodině, ale i blízkým přátelům, za jejich podporu a trpělivost, kterou mi věnovali během celé doby studia.

# OBSAH

**1 CÍL A METODIKA ..... 10**
**2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ MULTIKULTURNÍ MOTIVACE A SPOLUPRÁCE ..... 12**
**2.1 Kultura ..... 13**
2.1.1 Definice a charakteristika kultury ..... 13
2.1.2 Struktura kultury ..... 14
2.1.3 Typy kultury ..... 15
2.1.4 Globalizace kultury ..... 16
2.1.5 Multikulturní společnost ..... 16
**2.2 Geert Hofstede a jeho kulturní dimenze ..... 17**
2.2.1 Rozpětí moci ..... 17
2.2.2 Individualismus vs. kolektivismus ..... 18
2.2.3 Maskulinita vs. feminita ..... 18
2.2.4 Vyhýbání se nejistotě ..... 19
2.2.5 Vnímání času – dlouhodobá vs. krátkodobá orientace ..... 19
**2.3 Fons Trompenaars a jeho kulturní dimenze ..... 20**
**2.4 Edward Twitchel Hall a interkulturní komunikace ..... 22**
**2.5 Komparace výzkumů ..... 22**
**2.6 Komunikace ..... 23**
2.6.1 Verbální komunikace ..... 23
2.6.2 Neverbální komunikace ..... 23
2.6.3 Multikulturní komunikace ..... 25
2.6.4 Workshopy na multikulturní komunikaci ..... 26
2.6.5 Odlišnosti v multikulturní neverbální komunikaci ..... 27
2.6.6 Etiketa v multikulturním styku ..... 27
**2.7 Motivace ..... 28**
2.7.1 Motivační teorie ..... 29
2.7.2 Maslowova teorie potřeb ..... 30
2.7.3 Herzbergerova dvoufaktorová teorie ..... 31
2.7.4 Teorie spravedlnosti ..... 32

**2.8 Kulturní charakteristiky Němců ... 32**
2.8.1 Spolupráce s německými partnery ... 32
2.8.2 Mezinárodní obchod ... 32
2.8.3 Detailní příprava Němců ... 33
2.8.4 Přímočaré jednání ze strany Němců ... 33
2.8.5 Náboženství ... 34
2.8.6 Komparace rozdílů mezi Čechy a Němci při jednání ... 34
**3 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU ... 36**
**3.1 Základní informace o společnosti ... 36**
**4 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU A SPOLUPRÁCE V PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU ... 38**
**4.1 Stávající motivační program ... 38**
4.1.1 Finanční odměna ... 38
4.1.2 Zaměstnanecké výhody ... 39
**4.2 Sběr informací ... 40**
4.2.1 Polostrukturovaný rozhovor s personální pracovnicí ... 41
4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí obchodního oddělení ... 41
4.2.3 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím nákupního oddělení ... 43
4.2.4 Příprava a průběh dotazníkového šetření ... 44
4.2.5 Výsledky dotazníkového šetření ... 45
4.2.5.1 Základní údaje ... 45
4.2.5.2 Pracovní prostředí ... 47
4.2.5.3 Komunikace a atmosféra na pracovišti ... 49
4.2.5.4 Hodnocení a benefity ... 51
4.2.5.5 Vzdělávání a osobní růst ... 53
4.2.5.6 Multikulturní spolupráce ... 54
4.2.5.7 Všeobecná spokojenost v zaměstnání ... 56
**4.3 Vyhodnocení motivačního programu společnosti ... 58**
**5 VLIV MULTIKULTURNÍ MOTIVACE NA VÝKONNOST ... 61**
**5.1 Krizový manažer ... 61**
**5.2 Personální audit ... 61**
**5.3 Přijímání uchazečů o zaměstnání ... 62**

5.3.1 Přijímání uchazečů do kategorie dělník ..... 63
5.3.2 Přijímání uchazečů do kategorií vedoucí a THP ..... 64
**5.4 Adaptace zaměstnanců ..... 65**
**5.5 Hodnocení a motivace zaměstnanců ..... 66**
5.5.1 Motivace a hodnocení vedoucích zaměstnanců ..... 70
5.5.2 Motivace a hodnocení THP zaměstnanců ..... 72
5.5.3 Motivace a hodnocení dělníků ..... 74
**5.6 Plán osobního rozvoje vedoucích a THP zaměstnanců ..... 76**
**5.7 Ukončování pracovního poměru ..... 78**
**5.8 Tvorba interní směrnice ..... 79**
**5.9 Porovnání výhodnosti stravenek oproti zvýšení mzdy ..... 81**
5.9.1 Výhoda z pohledu zaměstnavatele ..... 81
5.9.2 Výhoda z pohledu zaměstnance ..... 82
**5.10 Životaschopnost navrhovaného plánu ..... 83**
5.10.1 Průměrné mzdové náklady v roce 2016 a jejich úspora ..... 84
5.10.2 Plánované náklady na vzdělávání v roce 2017 ..... 84
5.10.3 Plánované náklady na stravenky v roce 2017 ..... 85
5.10.4 Plánované náklady na občerstvení v roce 2017 ..... 86
5.10.5 Plánované náklady na krizového manažera v roce 2017 ..... 87
5.10.6 Celkové plánované roční náklady na motivační program ..... 87
**5.11 Doporučení pro manažery k motivaci a koučování ..... 89**
**6 ZÁVĚR ..... 91**
**7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ..... 93**
**8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ..... 94**
**9 SEZNAM PŘÍLOH ..... 96**
**10 SEZNAM GRAFŮ ..... 97**
**11 SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 98**
**12 SEZNAM TABULEK ..... 99**

# Úvod

Svět se na počátku 21. století neustále zmenšuje, a to díky globalizaci a moderním komunikačním technologiím, které umožňují téměř okamžitý virtuální kontakt s člověkem z jiného světadílu a také z jiné kultury.

Národnostní složení firem působících na území České republiky je rozmanité, neboť do České republiky migrují pracovníci nejen z různých částí Evropy, ale i z jiných kontinentů. Lidé pocházející z jiné kultury mají odlišné hodnoty, motivy, očekávání nebo projevy a snadno dochází k nedorozuměním, která mohou narušit plodnou spolupráci. Tito lidé si s sebou přináší očekávání toho, co mají umět a jak se mají jejich kolegové a nadřízení chovat. Manažeři musí často zvládat motivovat nejen zaměstnance své národnosti, ale i cizí.

Problematice motivace je přikládán stále větší význam, neboť jsou-li lidské zdroje efektivně využívány a správně řízeny, společnost může získat konkurenční výhodu. Žádný manažer by proto neměl opomíjet motivaci každého zaměstnance, jelikož právě motivace zaměstnance se odráží na jím podávaném výkonu. Osobnost každého jedince má svá specifika a motivované jednání zaměstnance je ovlivňováno mnoha různými faktory. Aby společnost optimalizovala přístup k motivaci zaměstnanců a vytvořila vhodný motivační program, musí tyto odlišnosti respektovat.

# 1 CÍL A METODIKA

Diplomová práce na téma *„Multikulturní motivace a spolupráce“* si klade za cíl analyzovat motivační program konkrétního podnikatelského subjektu, zjistit jeho nedostatky a navrhnout změny, které se zřetelem na specifika multikulturního prostředí přispějí ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců dané společnosti.

Od uvedeného cíle jsou odvozené dílčí cíle:

- Metodou deskripce popsat kulturu, kulturní dimenze G. Hofstede a F. Trompenaarse a Maslowovu motivační teorii.
- Metodou komparace srovnat výzkumy kulturních dimenzí zmíněných autorů.
- Metodou komparace srovnat kulturní standardy Německa a ČR
- Metodou analýzy zmapovat motivační program společnosti ABC, s.r.o.
- Metodou pozorování zjistit situaci zaměstnanců ve společnosti ABC, s.r.o.
- Na základě SWOT analýzy motivačního programu inovovat motivační program.
- Zjistit životaschopnost motivačního programu.

V rámci praktické části je nejprve stručně představen vybraný podnikatelský subjekt, v němž je provedena požadovaná analýza motivačního programu. Při výběru podnikatelského subjektu vhodného k provedení výzkumu sehrály zásadní roli následující faktory – orientace firmy na export, přinášející s sebou běžnou komunikaci se zahraničními partnery, zastoupení cizinců v managementu, které nutně vede ke každodenní spolupráci představitelů odlišných kultur, absence propracovaného motivačního programu a v neposlední řadě též ochota představitelů firmy navázat spolupráci a umožnit výzkum v rámci daného tématu. Na žádost jednatele společnosti bude v diplomové práci používán fiktivní název ABC, s.r.o. a hodnoty choulostivých údajů společnosti budou upraveny fiktivním koeficientem.

Analýza motivačního programu vychází ze sběru dat přímo ve společnosti ABC, s.r.o., a sice z polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci a dále z dotazníkového šetření, které přináší kvantifikovatelná data, jejichž vyhodnocení je možné zaznamenat za pomocí tabulek a grafů. V rámci prezentace výsledků výzkumu jsou s přihlédnutím ke zjištěným nedostatkům stávajícího motivačního programu nabídnuty i možné změny vedoucí k větší motivaci zaměstnanců, a tím i k vyšší ekonomické výkonnosti firmy, to vše s přihlédnutím k možnostem multikulturní motivace.

# 2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ MULTIKULTURNÍ MOTIVACE A SPOLUPRÁCE

Kapitola se věnuje deskripci pojmu kultura, rozebrání kulturních dimenzí, komunikaci a motivaci.

S rostoucím nástupem globalizace se mezikulturní tématikou zabývá stále více firem, které kladou důraz především na inovace a kreativitu a multikulturu zahrnují do své firemní strategie. Globalizace je dlouhodobý celosvětový proces, který integruje světové ekonomické systémy a činí je vzájemně závislé. Globalizační procesy podmiňuje zrychlený transfer informací, zboží a osob samotných. Trhy, investice a mezipodnikové vztahy jsou pak méně určovány národními hranicemi. Multikulturní management postihuje téměř všechny obory podnikání, a proto multikulturní spolupráce a multikulturní komunikace jsou v globálním prostředí jedním ze zásadních prvků úspěšnosti. (Hofstede 2005)

Větší intenzitu styku odlišných národních kultur lze očekávat zejména díky následujícím tendencím:

- Zahraniční investoři.
- Expanze tuzemských firem do zahraničí.
- ČR jako expertní centrum v oblasti IT a ICT.
- Imigrace a rozšiřování Evropské unie.
- Využití dostupných informací.
- Stárnoucí populace v rozvinutých zemí.
- Fúze a akvizice přes hranice kultur.
- Multikulturní seskupení týmů. (Derensky 2011)

Interkulturní kompetence a interní komunikační kompetence jsou na počátku 21. století nezbytnou kompetencí nejen obchodníků, ale i manažerů, kteří často musejí vést jednání přes hranice státu či multikulturní týmy. Interkulturní kompetencí se rozumí schopnost člověka orientovat se jak v kultuře vlastní, tak v kulturách cizích a interkulturní komunikační kompetence je schopnost člověka vstupovat do

mezilidských sociálních situací a chápat je. Připravenost společností a komunikační interkulturní gramotnost manažerů je nezbytná pro přežití a úspěšnost firem. (Nový 2015)

Od roku 1989 Česká republika (dále jen ČR) poznává specifika multinacionálních společností, neboť od té doby do ČR proudí zahraniční investoři a zakládají zde své pobočky nebo vstupují do již existujících firem. Nové tisíciletí dospělo k situaci, kdy i tuzemské firmy ČR expandují do zahraničí a jsou reprezentantem své mateřské společnosti[1]. ČR se také stává expertním centrem, především v oboru ICT služeb, a mnohé přední světové společnosti zde založily své centrály či pobočky[2]. Pracovní imigrace a studium v zahraničí přináší nárůst počtu mladých lidí z různých kultur, kteří se zde narodili či vystudovali a zapojují se do trhu práce. (Nový 2015)

## 2.1 Kultura

Chování lidí a kultura v organizaci je ovlivňována národními kulturami. Při jednání nebo spolupráci s člověkem pocházejícím z odlišné kultury je nutno zohlednit kulturní odlišnosti, které lze zkoumat prostřednictvím kulturních dimenzí. Výzkumu kulturních dimenzí v pracovním prostředí se věnovali zejména Geert Hofstede a Fons Trompenaars, kteří zkoumali tyto dimenze pro velkou část vyspělých států světa ve druhé polovině 20. století. Autor, zabývající se vlivem kulturních standardů české a německé kultury na pracovní výkon je Ivan Nový. Tato diplomová práce se snaží nahlížet na kulturu především z perspektivy aplikace ekonomických záměrů a z pohledu managementu diverzity a obchodního styku se zahraničními partnery.

### 2.1.1 Definice a charakteristika kultury

Pojem *kultura* latinsky *colere*, znamená v překladu pěstovat, šlechtit, pečovat, vážit si a uctívat. Kultura jsou společností uznávané hodnoty, zvyky, vnímání etiky, které se dědí a umožňují dalším generacím rozvíjet vědění, chápat formy dorozumívání a vyjadřovat se různými symboly. (Mikuláštík 2003)

[1] Např. ČEZ expanduje do Bulharska a Rumunska, PPF do Ruska a Číny, atd.

[2] IBM v Brně, Telefonica O2 Services, Microsoft, Acer.

Každá kultura má své charakteristické rysy, kterými jsou:

- *Učení* – kultuře se jedinec učí, stává se její součástí na základě zkušeností.
- *Sdílení* – kulturu sdílejí lidé jako členové skupiny.
- *Kumulativnost* – kultura se předává z generace na generaci.
- *Symbolika* – různé symboly slouží k vyjadřování skrytých významů.
- *Vrstevnatost* – kultura se skládá z několika vrstev. (Hofstede 2005, s. 43)

Kulturu člověk vnímá pouze podvědomě jako kontrolní mechanismus svého myšlení, který si skutečně uvědomí v případě, až když se tento mechanismus „cítí být ohrožen“ při styku s jinou kulturou. Autoři se shodují na faktu, že jádrem kultury jsou dlouhodobé hodnoty, které se v čase vyvíjejí a jsou předurčeny geografickým umístěním, společenstvím i přírodními podmínkami. Stabilitu a rovnováhu určité kultury ovlivňují hodnoty, které zasahují všechny perspektivy života. K pochopení odlišné kultury je nezbytné uvědomění si vlastní kultury a jejích hodnot. Každý člověk je tvořen ze dvou základních částí:

- *Biologická část* - tělo, pudy a schopnosti.
- *Kulturní část* - umění zacházení s tělem a znalost jeho projevů, ovládání pudů a uplatnění schopností. (Hofstede 2005, s. 22)

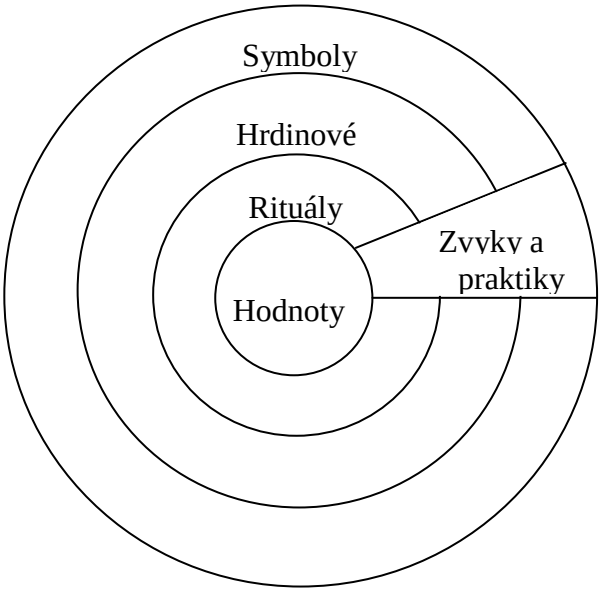
Společným rysem všech lidí na světě je *lidská přirozenost*, na kterou kultura nemá vliv. Lidská přirozenost umožňuje člověku pociťovat lásku, radost, hněv, stud, strach, potřebu hrát si, družit se s ostatními, všímat si okolí a hovořit s druhými lidmi. Avšak vyjadřování těchto pocitů, např. jak vyjádří jedinec lásku, už kulturou ovlivněna je. (Hofstede 2005)

### 2.1.2 Struktura kultury

Jak již bylo uvedeno, vrstevnatost je jednou ze základních charakteristik kultury. Tzv. *„cibulový model“* autora G. Hofstede na obrázku 1 rozděluje kulturu do čtyř vrstev, jejichž „odlupováním“ se postupně dostává k samotnému jádru kultury, které je tvořeno hodnotami. Nejsvrchnější část tvoří *symboly*, mezi něž řadí slova, gesta, barvy, styl oblékání, česání apod. Další vrstvu označil jako *hrdinové* neboli kulturou známé a uznávané osoby, které mohou být skutečné, ale i smyšlené, živé, ale i zesnulé. Mezi *rituály* patří např. projevování respektu vůči druhým, způsoby zdravení, společenské či

náboženské akce apod. Symboly, hrdinové a rituály jsou praktikami, které jsou lidským okem viditelné, avšak jejich význam zůstává skrytý.

**Obrázek 1 Úrovně kultury podle G. Hofstede**




Zdroj: Hofstede 2005, s. 117

Do centra kultury autor vložil již zmíněné hodnoty. G. Hofstede je charakterizuje jako pocity, které mají směr s kladnou či zápornou stranou a umožňují rozlišovat: dobro – zlo, bezpečí – nebezpečí, slušné – neslušné, normální – nenormální, krásné – ošklivé, povolené – zakázané, racionální – iracionální, špinavé a čisté apod.

### 2.1.3 Typy kultury

Sdílení kultury s více jednotlivci je jeden ze základních znaků kultury. Obtížné je stanovit, kolik jedinců by mělo kulturu sdílet, aby bylo možné hovořit o kultuře. Každý člověk na této planetě je členem několika kultur zároveň, neboť kultura má mnoho úrovní. *Geograficky* lze na kulturu pohlížet ze široka, např. se mluví o „Evropské kultuře“. Dále existuje mnoho subkultur: kultury národní či náboženské. Souhrn pravidel určující vystupování firmy k externímu prostředí a interní vnitropodnikové vazby mezi zaměstnanci, systém komunikace, řízení a odměňování se klasifikuje jako *firemní či organizační kultura*. Nakonec lze popsat *kulturu oddělení či profesí*: výroba, výzkum a vývoj, finance, lidské zdroje, technologie apod. Lidé ze stejného oddělení či profese sdílejí jistou profesní orientaci. Badatelé se nejčastěji

zaměřují na *kulturu národů*, neboť národnost člena skupiny je lépe identifikovatelná a předpokládá se, že člověka ze stejné země ovlivňují stejné hodnoty jako jeho spoluobyvatele. (Faltýn 2005) Diplomová práce se dále také opírá o kulturu národní.

### 2.1.4 Globalizace kultury

Studium kultury umožňuje interpretovat jisté aspekty lidského chování, které jsou pro mezinárodní management klíčové. Kulturní úroveň národa má vliv na jedince i na skupiny. (Hofstede 2005)

Potíže integrace odlišných skupin se objevují zejména v případě fúzí a akvizic, neboť se střetávají nejen firemní kultury, ale obvykle i národní kultury. Přes 70 % snah o spolupráci v oblasti ekonomiky, politiky, armádních záměrů ztroskotalo na podcenění specifik cizího kulturního prostředí. (Lehmannová 1999) Mnohé fúze a akvizice se potýkaly s obrovskými ztrátami, namísto enormních výdělků a ovládnutí nových trhů. Např. v roce 1998 se odehrála fúze dvou automobilových společností Daimler a Chrysler. Společný podnik dostal název Daimler Chrysler a měl se stát mezinárodním automobilovým gigantem. Cena fúze dosáhla 37 miliard amerických dolarů. Německý Daimler se specializoval spíše na luxusní automobily a americký Chrysler na minivany. Jeden z hlavních důvodů selhání spojení podniků spočíval v podcenění jak firemní kultury, tak i kultury mezinárodní. Zlehčování firemní kultury může někdy vyústit až k soupeření a boj mezi manažery. (Szczyrbová 2015)

### 2.1.5 Multikulturní společnost

Multikulturní společnost znamená stav, kdy v určitém seskupení či v určité oblasti spolupracují lidé pocházející z odlišných kulturních podmínek. Multikultura se vyznačuje nikoli jen odlišností kultur v tradicích, hodnotách a normách, ale také pátráním po možnostech soužití. Multikultura vede od společného soužití k toleranci rozdílů k vzájemnému respektu až k dialogu a kooperaci. (Hirt 2005)

## 2.2 Geert Hofstede a jeho kulturní dimenze

Geert Hofstede se v 70. letech 20. století zabýval studiem kulturních dimenzí. Výzkum prováděl mezi zaměstnanci společnosti IBM v 72 zemí. Všichni odpovídali na totožné otázky. Výsledkem jeho výzkumu je redukce komplexnosti kultur do pěti snadno uchopitelných dimenzí. Nejprve určil 4 dimenze: 1. rozpětí moci, 2. individualismus vs. kolektivismus, 3. maskulinita vs. feminita, 4. vyhýbání se nejistotě. Později výzkum doplnil o pátou dimenzi určující vnímání času – 5 dlouhodobá vs. krátkodobá orientace.

**Obrázek 2 Kulturní dimenze dle G. Hofstede**

| | |
|---|---|
| **1.** | **Rozpětí moci**<br>malé ⟷ velké |
| **2.** | **Individualismus ⟷ Kolektivismus** |
| **3.** | **Maskulinita ⟷ Feminita** |
| **4.** | **Vyhýbání se nejistotě**<br>slabé ⟷ silné |
| **5.** | **Časová orientace**<br>krátkodobá ⟷ dlouhodobá |

Zdroj: Hofstede 2005, s. 68

Obrázek 2 zobrazuje tyto dimenze a podrobnější údaje výzkumu Hofstedeho jsou obsahem přílohy B. Výsledky jeho výzkumu lze využít při střetu s různými kulturami a jejich interakci.

### 2.2.1 Rozpětí moci

Rozpětí moci charakterizuje G. Hofstede jako dimenzi, ve které méně vlivní příslušníci kultury přijímají nerovné rozdělení moci. Organizace *s malou vzdáleností moci* je charakterizována jako společnost, kterou řídí menší počet nadřízených a kde rozdíly ve finančním ohodnocení vedení a základny organizace nejsou příliš velké. Manažer spoléhá na své osobní zkušenosti a podřízené, kteří očekávají, že jim bude pomocníkem a rádcem. Lidé vítají decentralizaci a hierarchii pokládají za nerovnost vzniklou z praktických důvodů. Ideální nadřízený je pro ně schopný a jedná

demokraticky. Ve společenství s *velkou vzdáleností moci* se vyskytuje více nadřízených a existují značné rozdíly mezi platy v hierarchii organizace. Podřízení očekávají, že se jim řekne, co mají dělat. Manažeři se opírají o formální pravidla a spoléhají na nadřízené. (Hofstede 2005)

Malé rozpětí moci je charakteristické pro skandinávské země (Finsko, Norsko, Švédsko), Dánsko, Německo, Rakousko a Izrael. ČR a Japonsko vykázaly vyšší průměr. Vysoký index má Slovensko, Rusko, Rumunsko, země Latinské Ameriky, Indie a Indonésie. (Hofstede 2005)

### 2.2.2 Individualismus vs. kolektivismus

Růst životní úrovně společnosti je přímo úměrný růstu individualismu. Blahobyt, jistota a úspěch podporují individualismus. V *individualistické společnosti* jsou vztahy mezi jedinci volné, každý se stará o sebe a svoji rodinu. Fluktuace zaměstnanců je běžná a plnění úkolů je nadřazené vztahům. Získání pracovní pozice či povýšení zaměstnance se váže na schopnosti a znalosti dotyčného. Hodnotu zaměstnance a jeho sebeúctu zvyšuje vzdělání a diplom. Zaměstnanci sledují zájmy zaměstnavatele, především pokud se shodují s jejich vlastními ekonomickými zájmy. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se zakládá na smlouvě, která je vnímána jako oboustranná výhoda.

Naopak v *kolektivistické společnosti* se lidé rodí a integrují do silných skupin, kterým jsou loajální a za jejich oddanost se jim dostává ochrany. Vazby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou brány jako morální vztah a jsou důležitější než úkoly. Fluktuace je méně obvyklá a nabytí vyššího společenského statutu podmiňuje získání diplomu. Ke kolektivismu se lidé utíkají v těžké životní situaci. (Hofstede 2005)

G. Hofstede zjistil, že individualismus panuje v Nizozemí a Maďarsku. Asijské země vyjma Japonska jsou kolektivisticky orientované. ČR vykazuje lehce nadprůměrný index individualismu. (Hofstede 2005)

### 2.2.3 Maskulinita vs. feminita

Členové *maskulinní společnosti* dávají přednost rozhodnému až agresivnímu jednání, konflikty řeší „bojem“, preferují velké organizace. V maskulinní společnosti

jsou peníze cennější než volný čas a kariéra je vnímána jako povinnost pro muže a jako příležitost pro ženy. Ve *femininní společnosti* jsou konflikty řešeny vyjednáváním a nalezením kompromisu. Odměny se zakládají na rovnosti, čas je vzácnější než peníze a jsou preferovány menší organizace. (Hofstede 2005)

Silná maskulinní kultura je vlastní Slovensku, Japonsku a Maďarsku. Dále pak Německu, Rakousku, Itálii a anglosaským zemím. Skandinávské země a Nizozemí se řadí k femininním kulturám. ČR má lehce nadprůměrný index směrem k maskulinitě. (Hofstede 2005)

### 2.2.4 Vyhýbání se nejistotě

Dimenze, ve které se lidé určité kultury cítí být ohroženi nejistou či neznámou situací, je snadno zřetelná při obchodním styku. Vyjadřuje potřebu předvídatelnosti, potřebu psaných i nepsaných pravidel. V *kulturách se slabým vyhýbáním se nejistotě* zaměstnanci preferují méně pravidel než je nutné a spoléhají spíše na zdravý úsudek. Lidé jsou také více ochotni měnit zaměstnání, dokážou pracovat tvrdě, pokud je to nutné, a motivací pro ně bývá výkon. Manažeři kladou důraz na strategie a tolerují jistou míru chaosu. Zaměstnanci v *kultuře se silným vyhýbáním* se nejistotě mají většinou potřebu být stále zaneprázdněni, jsou precizní, motivuje je zejména jistota. (Hofstede 2005)

K zemím s nejvyšším indexem vyhýbáním se nejistotě se řadí země Latinské Ameriky, Belgie, Rusko a Japonsko. ČR, Německo, Francie a Španělsko vykázaly vysoké hodnoty. USA, Velká Británie, Čína, Švédsko a Dánsko jsou státy, které lépe dokážou akceptovat nejisté situace. (Hofstede 2005)

### 2.2.5 Vnímání času – dlouhodobá vs. krátkodobá orientace

Pátá dimenze byla uvedena G. Hofstedem až později. *Krátkodobou orientaci* kultury představil jako společnost, kde je kladen důraz na práva, výkon, samostatné myšlení, význam je přikládán současným ziskům a úspěchům. Manažeři a dělníci v této kategorii sdílejí obdobná očekávání. Tato časová orientace je typická pro ČR, Německo, Rakousko a Španělsko. V kultuře *s dlouhodobou orientací* je věnována pozornost vzdělávání, cti, přizpůsobivosti a odpovědnosti. Pro asijské země a Brazílii vykazující

vysoké indexy dlouhodobé orientace nejsou podstatné zisky současné, ale dlouhodobé. (Hofstede 2005)

## 2.3 Fons Trompenaars a jeho kulturní dimenze

Studiem kulturních dimenzí se zabýval také Fons Trompenaars, který rozšířil pět G. Hofstedeho dimenzí o další dvě. Svůj výzkum zaměřený na management z různých zemí neustále rozšiřuje a své výsledky aktualizuje. Dle Trompenaarse musí všichni lidé ve světě čelit stejným problémům. Příčinou těchto problémů jsou:

- Vztahy k ostatním lidem (1. – 5. dimenze).
- Vztahy k času (6. dimenze).
- Vztahy k okolí a přírodě (7. dimenze). (Nový 2015, s. 27)

V rámci těchto problémů definoval sedm dimenzí:

- **Universalismus a partikularismus**

  Univerzální přístup znamená klást důraz na pravidla a smlouvu bez ohledu na okolnosti a konkrétní osoby. Naopak partikulární přístup umožňuje nahlížet na nastalé situace, osoby z různých perspektiv.

- **Individualismus a kolektivismus**

  Charakteristika těchto dvou dimenzí odpovídá charakteristice G. Hofstedeho. Individualistické kultury upřednostňují delegování, osobní rozvoj jedince a individuální motivaci. Naopak kolektivistické kultury jsou budovány na vzájemné kooperaci a solidaritě.

- **Specifické a difúzní kultury**

  Ve specifických kulturách jsou znatelně separovány profesní a soukromé záležitosti, na rozdíl od difúzních kultur, které mají tendence je kombinovat.

- **Neutrální a emocionální kultury**

  V emocionálních kulturách jsou běžně projevovány emoce a nálady, zatímco neutrální kultury upřednostňují racionální a rozvážné jednání. Stejně jako výrazná gestikulace a hlasité projevy emocí nesmí být chápány jako neprofesionalita, tak i zdrženlivé jednání a vážná tvář nesmí být zaměněny s lidskou lhostejností.

- **Výkon a status**

  V každé společnosti se lidé zařazují do sociálních vrstev s ohledem na jejich sociální postavení. Rozdíl spočívá v tom, jak daný jedince sociálního statusu nabude. Především v severoamerické kultuře je postavení člověka odvozováno od úspěchu a práce, kterou vykonává a přehlíží se souvislosti. Přidělený status souvisí se stářím osoby, jejím společenským původem a vzděláním, který je typický pro kultury asijské.
- **Následný a souběžný vztah k času**

  Kultury, které mají následný vztah k času stanovují časové rozvrhy a bazírují na jejich dodržování, neboť čas je vnímán jako sled po sobě jdoucích událostí, které se nepřekrývají.
- **Interně orientované a externě orientované kultury**

  Vnitřně orientovaný jedince má sílu a schopnost využívat a ovlivňovat celé své okolí ve svůj prospěch. Naopak externě orientovaný jedinec je adaptabilní a preferuje soulad s okolím, aby nedošlo k jeho narušení. (Nový 2015)

Pokud spolupracují dvě kultury, můžou nastat tři možnosti. V prvním případě je při spolupráci *vnucována* kolegovi cizí kultura a jeho kultura zůstává zcela potlačena. Příčinou může být pocit nadřazenosti jedné kultury, přesvědčení o správnosti své strany či neschopnost rozpoznat kulturní odlišnosti kolegy z jiné kultury. Druhou možností je úplné *přizpůsobení* se jiné straně. To také není dobré, neboť úplná submisivita vlastní kultury sníží její důvěryhodnost a potlačí její silné stránky. Ani *kompromisní přístup* nezajistí spokojenost oběma stranám. Někdy bude spokojena jedna strana, jindy zase druhá strana. (Nový 2015)

Pro úspěšnou spolupráci různých kultur je nezbytné, nejen uvědomovat si vlastní kulturní rozdíly a respektovat cizí odlišnosti, ale je i nezbytné kulturní rozdíly obou stran spolu slaďovat. Následující obrázek ilustruje proces slaďování.

**Obrázek 3 Proces úspěšné spolupráce různých kultur**

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dle Trompenaarse spočívá hodnota vztahů v odlišnostech. Proces slaďování je důležitý pro kulturu, aby zůstala sama sebou a pro pochopení toho, jak odlišné perspektivy přispějí k řešení vlastního problému.

## 2.4 Edward Twitchel Hall a interkulturní komunikace

Edward T. Hall, uznávaný antropolog, se zabýval interkulturní komunikací. Na základě svých výzkumů rozlišil přístupy ke vnímání času, prostoru a vztahů. Jeho výzkum přispěl k rozvoji studií interkulturní komunikace a na jeho práci navázali další autoři. Jeho dimenze však necharakterizují kulturu vyčerpávajícím způsobem, neboť postrádají podklad statistických dat a jsou brány spíše orientačně.

E. T. Hall představil pojmy *monochronní a polychronní přístup k času.* Monochronní kultury v určitém čase provádí jednu aktivitu, naopak polychronní kultury provádí více věcí najednou. Monochronní přistupování k času je typické pro Německo, Švýcarsko, USA, Velkou Británii, Nizozemí, skandinávské země a Belgii. Naopak kultury schopné dělat více věcí najednou nazval polychronní a do této skupiny zařadil země Asie, Afriky, Latinské Ameriky a arabské země. (Nový 2015)

## 2.5 Komparace výzkumů

Hofstede i Trompenaarse prováděli své výzkumy prostřednictvím dotazníkového šetření ve firemním prostředí za účelem zlepšení komunikace a spolupráce v multikulturním prostředí. Jejich výzkum se odlišuje ve výběru respondentů a období realizace průzkumu. Respondenti Hofstedeho byli řadoví pracovníci jedné společnosti IBM v 70. letech 20. století tedy v době, kdy probíhala ropná krize a stagflace. Trompenaars prováděl svůj výzkum začátkem 90. let v období ekonomické prosperity mezi zaměstnanci středního a vyššího managementu a v různých společnostech. Společným rysem výsledků obou badatelů je skutečnost, že snižují komplexnost rozdílů mezi kulturami prostřednictvím kulturních dimenzí a tyto poznatky lze prakticky využít při multikulturním styku.

## 2.6 Komunikace

Komunikace lidí není jednoduchá, ať dochází k předávání informací mezi dvěma nebo více lidmi a ať je tento přenos realizován v přímém či nepřímém kontaktu. Aby byl člověk dobrým spolupracovníkem nebo vedoucím, je nezbytné, aby si osvojil umění komunikovat s druhými lidmi. Primárními nároky na komunikaci jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. Účelem komunikace je především výměna informací, vzdělávání, motivování a ovlivňování chování lidí. Komunikace si v sobě nese i negativní stránku, kterou může být nedorozumění, pomluvy, fámy či manipulace. (Mayerová 2000)

Východiskem sociální interakce je přijímání a zpracovávání informací z externího prostředí lidskými smysly za účelem jejich interpretace. Během komunikačního procesu jsou příjemcem informace filtrovány pouze důležité podněty, které považuje jedinec za důležité. Komunikace je považována za efektivní tehdy, pokud při ní dochází nejen k účelné výměně informací mezi dvěma a více stranami, ale také k odpovídající zpětné vazbě a k projevu oboustranného respektu komunikujících stran. Efektivitu komunikace ovlivňuje také to, jak se svými názory, postoji, zkušenostmi, zájmy a vyjadřováním jednotlivec odlišuje od ostatních jedinců. Komunikovat s kolegou lze verbálně i neverbálně. V praxi působí vždy tyto prvky dohromady, ale jejich smysl se v různých kulturách může lišit. (Koubek 2003)

### 2.6.1 Verbální komunikace

Verbálně je možné komunikovat *slovně* či *písemně*. Podstatnou roli ve verbální komunikaci hraje zvuková stránka, kterou se zabývá paralingvistika. Člověk se může vyjadřovat paralingvistickým jazykem záměrně, ale i nevědomě. Jde o tón, který je použit při komunikaci, hlasitost, tempo a intonaci řeči, mimoslovní vyjádření doprovázející projev apod. (Mikuláštík 2003)

### 2.6.2 Neverbální komunikace

I když manažer svým podřízeným nebo kolegům právě nic nesděluje, vysílá jisté informace. *Neverbální komunikaci* představují mimoslovní sdělení, která se přijímají a vysílají podvědomě. Prostřednictvím neverbální komunikace jsou vyměňovány

informace o vnímání sebe sama, tlaků, uvolnění, emocí a je doplňován slovní projev. V multikulturní komunikaci je důležité zabývat se několika mimořádnými kategoriemi, které lze takto rozdělit:

- *Haptika* – kontakt navázaný hmatem. Informace jsou předávány tělesným kontaktem např. podáním a stiskem ruky, poplácáním po rameni. Každý člověk má svou vlastní hranici doteků, které vnímá v konkrétní okamžik s danou osobou jako adekvátní.
- *Kinezika* – pohyb těla. Sdělení předávané pohybem těla udává, v jakém rozpoložení se komunikující nachází. Vyjadřuje eleganci a šarm osobnosti.
- *Gestika* – gesta rukou zvyšují názornost zprávy či sdělení.
- *Mimika* – výrazy obličeje. Mimika sděluje emocionální stav a vzájemný postoj lidí, kteří spolu jednají, a poskytuje jim zpětnou vazbu. Mnoho badatelů považuje tvář vedle slova jako druhý nejdůležitější sdělovací prostředek.
- *Oční kontakt* – některé národy věnují velkou pozornost očnímu kontaktu, který považují za významnou složku komunikace. Závislost na očním kontaktu při komunikaci a jeho vyhledávání jsou typické pro Čechy a další Evropany. Asijské národy oční kontakt využívají minimálně a někteří toto chování považují dokonce za známku nezdvořilosti a je třeba brát jejich minimální oční kontakt za něco zcela normálního.

  *Proxemika*[3] – vzdálenost mezi komunikujícími. Spočívá ve vyjadřování vztahů osob prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě subjekty zaujímají. Vzdálenosti jsou u každého člověka individuální v závislosti na temperamentu či národnosti. V praxi lze proxemikou vyjádřit nadřazený statut, např. zvýšený stupínek na pódiu pozitivně působí na řečníka. Poskytuje mu klid a „bariéru“ od posluchačů. Naopak ve snaze projevit otevřený postoj nebo zklidnit rozhovor je žádoucí zaujmout pozici, kdy oči obou diskutérů budou ve stejné rovině. (Mikuláštík 2003)

[3] Pojem proxemika zavedl v roce 1966 americký antropolog Edward T. Hall

Každá kultura má svá specifika neverbální komunikace. Např. pozvednutí obočí v Severní Americe je vnímané jako zájem, naopak v Anglii jako nedůvěra. V Německu znamená ocenění druhé strany, v Číně se takto vyjadřuje nesouhlas a v arabských zemích záporné stanovisko. (Nový 2015)

### 2.6.3 Multikulturní komunikace

Na všechny mezilidské činnosti včetně multikulturní komunikace má značný vliv kultura. Multikulturní komunikace se zabývá připraveností zareagovat na střet rozmanitých kultur a schopností vést dialog přesahující meze víry, národní rasy či pohlaví a společenských vrstev. (Šronek 2001)

Schopnost vedení konstruktivního rozhovoru a způsobilost spolupracovat s partnerem jsou velice náročné. Už jen na úrovni komunikace lidí ze stejné kultury a vedené ve stejném jazyce dochází k častému nepochopení, natož pak na úrovni komunikace mezi různými kulturami. V 21. století spolu lidé přicházejí každodenně do styku, ale ne všechny kontakty probíhají mezi stejně mluvícími a stejně smýšlejícími lidmi. Většinou tyto rozdílnosti nelze ani rozpoznat na první pohled, ale až poté, kdy dotyčný začne hovořit jiným jazykem. (Nový 2015)

V multikulturním styku se vyskytuje řada úskalí, která jsou následkem lišících se kulturních prostředí a na která každá kultura nahlíží jinak. Choulostivými zónami v multikulturním rozhovoru jsou: téma, mlčení během dialogu, humor, konstrukce diskuze a odmlka při konverzaci. Podle Ivana Nového (2015) multikulturní komunikaci znesnadňuje následujících šest překážek:

1) *Úzkost* je způsobována strachem a nervozitou. Zaměření na osobní psychické rozpoložení má za následek snížení pozornosti přijímaného sdělení, jeho špatnou interpretaci, chyby v projevu či nevhodnou reakci.
2) *Neznalost rozdílností kultury protistrany či jejich ignorace* může navodit řadu nepříjemných situací.
3) *Etnocentrismus* neboli přesvědčení, že vlastní kultura je lepší a nadřazenější. Ostatní kultury jsou posuzovány negativně z perspektivy kultury vlastní.
4) *Předsudky a vštípené trvalé postoje* často přenášené z generace na generaci, které vznikají na základě chybně zobecněné individuální zkušenosti nebo jen na

základě slyšeného. Vyjadřují nepodloženou nelibost k určitému náboženství, národu, skupině, apod.

5) *Špatná interpretace neverbální komunikace* je v podstatě chybné vyhodnocení interpretace gest, mimiky, haptiky, posturologie, proxemiky, teritoriality nebo formy odívání.

6) *Jazyková bariéra* - v multikulturní atmosféře je využíváno mnoho jazyků a je hledán jednotný jazyk, kterým je možné se spolehlivě a nejlépe domluvit. Mezinárodní společnosti preferují angličtinu či němčinu jako formální jazyk. Ten se stává předpisem komunikace a spolupráce. Během jednání, které je vedeno mezi rozdílnými kulturami ve světovém jazyce, dojde občas u partnera bezdůvodně k přechodu do jeho rodné řeči, které protistrana nerozumí, což má za následek různé odezvy. Druhá strana může mylně nabýt dojmu, že se jednání nevyvíjí nejlépe. Při komunikaci v cizím jazyce hrozí pravděpodobné riziko, že se podstatné informace rozplynou či budou zkresleny. Překlad může primární jádro sdělení zkreslit. Snaha o komunikaci s partnerem v jeho mateřském jazyce může mít značný vliv na utužení profesního vztahu a spolupráci. (Nový 2015)

Cílem multikulturní komunikace je zabezpečit, aby jedinec pocházející z odlišného kulturního prostředí nebyl v komunikačním procesu vědomě či nevědomě znepokojen či nepochopen. Jestliže je chování druhých pokládáno za nenormální či nepochopitelné, nelze stavět na důvěře a budovat dlouhodobou spolupráci. Čím více je manažer otevřený sám sobě a vůči jiným lidem a kulturám, tím více se cítí být sám obohacený. Způsobilost chápat a akceptovat odlišnou kulturu mnohdy často poskytuje pracovní příležitosti, perspektivu pokroku a také finanční zisk. (Šronek 2001)

### 2.6.4 Workshopy na multikulturní komunikaci

Pro společnosti v ČR i v zahraničí je zcela nezbytné, aby lidé řádně porozuměli kulturním rozdílnostem svých zahraničních kolegů a partnerů, zaměstnanců či zákazníků. Při vedeném dialogu by měl být brán ohled na aktuální poznatky týkající se vystupování, náboženství, jazyka a hodnot. Není se čemu divit, že firmy věnují pozornost jazykové kvalifikaci svých pracovníků. Bezesporu je zřetelný vliv jazyka na chápání světa a na vývoj smýšlení a vzájemné působení mezi jazykem a kulturou. Absence uvědomění si rozdílné kultury může způsobit značná pomýlení, která mohou

nenávratně poškodit partnerské, pracovní nebo obchodní kontakty, či se mohou partnera negativně dotknout. (Nový 2015)

Trendem jsou multikulturní workshopy, které se věnují odlišným pracovním zvyklostem a kulturním návykům. Jejich účelem je obeznámit pracovníky s rozdílným očekáváním a tradicemi odlišných kultur a pracovat na kolektivním východisku. Výsledkem workshopu je vytvoření vzájemné úcty. Jestliže se eliminuje vzájemná kritika a jiné kultury se obohatí vzájemným učením, vznikne produktivní multikulturní společnost. (Nový 2015)

### 2.6.5 Odlišnosti v multikulturní neverbální komunikaci

Kulturní odlišnosti lze vysledovat v paralingvistice a při neverbálních projevech. Emoce ve verbální komunikaci projevují hlučnější jižní národy na rozdíl od asijských a severských národů. Liší se i tempo řeči a komplexní vystupování. (Derensky, 2011)

Například používání kapesníčku je v Čechách a ve většině evropských zemí považováno za normální známku slušného chování, zatímco pro asijské národy je smrkání do kapesníku vnímáno jako naprosto nepřijatelné a nenormální chování ve společnosti. Opačné řešení, a to zpětné „vdechování“ hlenu, je naopak nesnesitelné až nechutné pro Čechy. Je potřebné hledat vzájemnou toleranci mezi odlišným chováním nejrůznějších kultur a respektovat chování kolegů. (Gullová 2011)

### 2.6.6 Etiketa v multikulturním styku

U multikulturní komunikace nezáleží výhradně na verbálním a neverbálním projevu, ale zároveň je podstatná jakási etiketa a kulturní normy, jejich znalost a respektování. Účastníci jednání si musí být těchto odlišných zvyklostí vědomi a musí být na ně předem připraveni. Tzv. *chronemika* se zahrnuje mezi primární pravidla při multikulturním jednání. Jedná se o odlišný přístup národů k dodržování smluvených termínů. Dalším klíčovým pravidlem je uvítání a představování účastníků, podání a stisk ruky, oslovování tituly, metody dialogu, vyslovení nesouhlasu, ale také doba trvání konference. (Šronek 1992)

Schopnost kooperovat a porozumět lidem a jejich zvyklostem z jiných národních kultur se rychle začíná řadit mezi důležité manažerské schopnosti. Nedorozumění

během multikulturní spolupráce mají původ právě v důsledku rozdílných očekávání, kterých jsou si účastníci ne vždy plně vědomi. Manažeři z vyspělých států či z mezinárodních společností zastávají názor, že podřízení by měli mít podíl na rozhodování. Multikulturní atmosféra vnáší do mnoha společností výraznější efektivitu leadershipu, novou perspektivu řešení úkolů, zdokonalení výsledků, vyšší kreativitu a inovace. (Guirdham 2005)

V profesních vztazích přikládají Češi velký význam hierarchii a nezvládají rychle vytěsnit negativní zážitek se svým nadřízeným a pocit zahořklosti je trápí ještě hodně dlouho. Čeští pracovníci mají nízkou sebedůvěru a snaží se předcházet problémům. Většina se snaží odpovídat neutrálně a vyhýbavě, neboť přiznání chyby považují za neúspěch. (Nový 2015)

## 2.7 Motivace

Každá organizace má zájem na tom, aby její členové trvale dosahovali vysoké úrovně výkonu. Z tohoto důvodu musí hledat vhodné nástroje pro motivaci zaměstnanců. Znamená to věnovat pozornost pracovnímu prostředí a motivačních procesů, které pomohou k tomu, aby pracovníci vykazovali výsledky, jež budou odpovídat očekáváním managementu. (Armstrong 1999)

Aby manažer dobře poznal problematiku motivace, resp. pracovního chování zaměstnanců a měl na něj pozitivní vliv, musí znát zdroje motivace, kterými jsou:

- Potřeby

  Potřeba je stav lidského nedostatku, který zaměstnanec vnímá subjektivně. Nenaplnění potřeby vyvolává u člověka pocity napětí a snahu o jejich eliminaci. Potřeby mohou mít charakter biologický, sociální, jistoty, touhy po uznání a seberealizaci.
- Návyky

  Každý zaměstnanec v průběhu své pracovní aktivity opakuje činnosti, které se mu zabudovávají do podvědomí, až se zautomatizují. Tento vzorec chování je motivem jednání v určité situaci.

- Zájmy

  Zájmy jsou odvozené potřeby, které jsou naplňovány zájmovou aktivitou. Mohou mít formy poznávací, sportovní, umělecké, technické apod.

- Hodnoty

  Chování lidí ovlivňuje a utváří hodnotový systém, který se vyvíjí v průběhu lidského života a jeho subjektivní vnímání se odvíjí od zkušeností, povahy člověka a okolí, které jej obklopuje. Všeobecně žádoucí hodnoty pro člověka pro většinu kultur jsou zdraví, svoboda, harmonie, dobré vztahy v rodině a s přáteli.

- Ideály

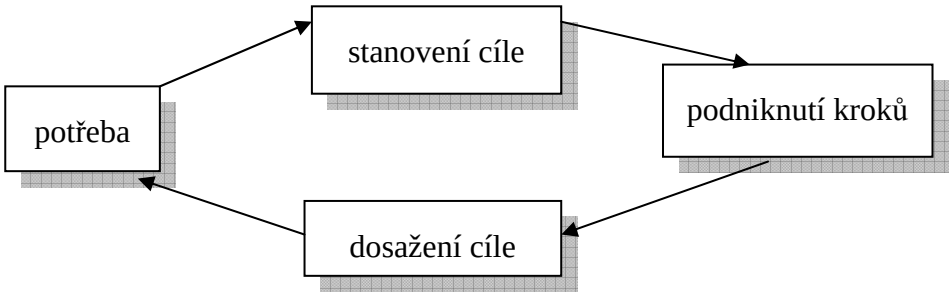
  Ideál je cíl vynakládaného úsilí zaměstnance a utváří osobnost zaměstnance. Může se jednat o představu cílů, kterých chce jedinec v profesním nebo soukromém životě dosáhnout, styl života či stav společnosti. (Bedrnová 2004)

Motivace je předpoklad, že jistá aktivita patrně povede ke splnění určité povinnosti a k získání odpovídající odměny, která uspokojí požadavky jedince. Motivovaný člověk má jasně formulované priority, iniciuje postupy, od nichž očekává, že po jejich naplnění dosáhne svých cílů. *„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným.“* (Mayerová 2000, s. 53) Jedinec pracuje produktivně, neboť má v sobě zakódovaný silný smysl pro povinnost, uvědomuje si, že jeho snaha uspokojuje nejen potřeby organizace, ale zároveň i jeho zájmy. (Bedrnová 2004)

### 2.7.1 Motivační teorie

Jednání a prožívání člověka je ovlivňováno vnitřní motivační silou. Motivace k pracovním úkonům se zrcadlí ve výkonu jedince. Jedinec s pozitivnější motivací při stejné pracovní způsobilosti pracuje usilovněji a podává lepší výkon než člověk s méně příznivou motivací. Motivační postupy jsou nejefektivnější tehdy, jsou-li zakládány na patřičném poznání. Následující obrázek zobrazuje proces motivace.

**Obrázek 4 Proces motivace**



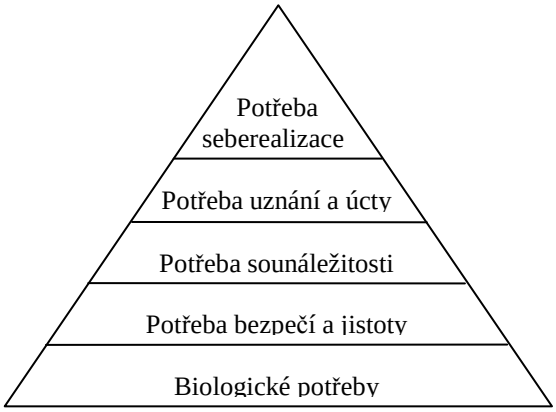

Zdroj: Armstrong 1999, s. 219

Impulzem v procesu motivace je uvědomění si či zjištění neuspokojené potřeby. Každá potřeba buduje nějakou touhu něco nabýt či něčeho dosáhnout. Přání stanovují priority, jejichž výsledkem má být uspokojení potřeby a ke kterým se stanovují kroky, od kterých se předpokládá, že povedou ke splnění vysněného cíle. Pokud je požadovaného cíle dosaženo, potřeba je uspokojena. Jestliže cíl nebyl naplněn, celý proces se bude opakovat pravděpodobně s jinými kroky. (Armstrong 1999)

### 2.7.2 Maslowova teorie potřeb

Hierarchii lidských potřeb, která je zobrazena na obrázku 5, definoval v roce 1943 americký psycholog A. H. Maslow a jeho teorie patří mezi ty nejznámější. Teorie vyvolala mnoho ohlasů, kritiky i inspiraci pro další autory.

**Obrázek 5 Maslowova pyramida lidských potřeb**




Zdroj: Plamínek 2007, s. 74, upraveno

Dle *Maslowovy teorie* má každý člověk pět kategorií potřeb, které jsou uspořádány vzestupně. Maslow zjistil, že potřeby nacházející se ve vyšších kategoriích nelze uspokojit dříve, než se naplní potřeby z předcházející úrovně. Je logické, že např.

potřebu kulturního zážitku nemůže člověk pocítit dříve, než budou uspokojeny jeho biologické potřeby, které jsou nezbytné pro přežití jeho fyzické schránky. Jestliže je uspokojena nižší potřeba, nahradí ji jiná. Jedinec začne pociťovat neklid a nespokojenost, přehodnotí své potřeby a proces motivace jej posouvá do vyšší úrovně. (Armstrong 1999)

C. P. Alderfer modifikoval Maslowovu pyramidu potřeb. *Alderferova ERG teorie* se omezuje pouze na tři kategorie potřeb: *existenční potřeby (E – existence),* což je potřeba stravy, platu, pracovních podmínek, *vztahové (R – relatedness),* kam se řadí sdílení a vzájemnost, *růstové (G – growth)* vyžadující vnitřní růst. (Plamínek 2007)

V roce 1975 klasifikoval McClelland za spolupráce s manažery tři potřeby: potřebu uplatnění (úspěchu), potřebu sounáležitosti (navazování přátelských vztahů) a potřebu prosazení (ovlivňování a kontrolování druhých). McClelland nesouhlasil s Maslowovem v tom, že podle McClellanda má člověk stále protichůdné potřeby, které mají vliv na motivaci, až když se aktivují. Naproti tomu Maslow tvrdil, že potřeby se vyvíjí dle hierarchie spolu s vývojem jedince. (Kociánová 2010)

### 2.7.3 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg uvedl dvoufaktorovou *teorii*, která se zabývá teorií spokojenosti a koncepcí pracovní motivace. Vnější, hygienické a udržovací faktory zahrnul do první skupiny. Jejich absence působí, že jsou zaměstnanci nespokojení. Pokud však jsou vnější faktory přítomny, nepřispívají výrazně k motivaci. Patří sem konkrétně politika, vedení, kontrola, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti. Armstrong (1999) je toho názoru, že vnějšími faktory s pozitivním charakterem se dá předcházet nespokojenosti a nedobrému výkonu. Druhou skupinou jsou vnitřní, motivační faktory, kam patří úspěch, odpovědnost a povýšení. Klíčovou myšlenkou dvoufaktorové teorie je zjištění, že spokojenost nemá opak v nespokojenosti, ale zkrátka nedochází k žádné spokojenosti. Pozitivum Herzbergerovy teorie spočívá ve spojení motivace a spokojenosti a v poznání, že nezajištění příznivých pracovních podmínek snižuje lidský výkon. (Armstrong 1999)

### 2.7.4 Teorie spravedlnosti

Obsahem teorie spravedlnosti je to, jak zaměstnanec srovnává své vynaložené úsilí, výsledky a ohodnocení s ostatními zaměstnanci. Při komparaci se přitom neomezuje jen na své kolegy, ale i na zaměstnance jiných společností stejného oboru. Výsledkem je subjektivní pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti, který působí na pracovní motivaci, výkon, kvalitu práce a může se negativně odrazit ve vztahu hodnotícího zaměstnance k ostatním hodnoceným kolegům. (Plamínek 2007)

## 2.8 Kulturní charakteristiky Němců

Společenské konvence a obchodní jednání mají své tradice, které se zakládají na národní kultuře a tradicích. Souhrn těchto pravidel má u jednotlivých států a teritorií podstatné odlišnosti. Je potřebné, aby každý člen při zahraničním jednání znal alespoň přibližně obchodní protokol dané země. (Šronek 2001) Tato diplomová práce se zaměřuje na kulturní standardy Němců.

### 2.8.1 Spolupráce s německými partnery

Obchodní schůzka je vždy vymezena časem a začíná stručnou úvodní seznamovací a představovací etapou. Načasování setkání je třeba se držet a zbytečně jej neměnit, neboť změna na poslední chvíli dokáže Němce rozčílit. Němci se předem na setkání pozorně a důkladně připravují formálně i věcně. Připraveností je myšlena dokumentace, podklady, prospekty, promyšlená argumentace a zvládání náležité obchodní etikety. Pozornost se věnuje i vzornému úklidu aktovky a konferenčního stolku. Jednání s německým partnerem by mělo probíhat velmi seriózně, asertivně, otevřeně, bez zpoždění a zbytečných formalit. Němci jednají velice cílevědomě a racionálně, je nezbytné je přijmout na vhodné pracovní úrovni. Během jednání se zásadně vyká, neboť tito zahraniční partneři udržují vždy jistý odstup. Schůzka může trvat v rozmezí mezi 30 - 90 minut v závislosti na jejím charakteru. (Nový 2015)

### 2.8.2 Mezinárodní obchod

Němci mají skvělou argumentační schopnost a mnohé zkušenosti v mezinárodním podnikání a obchodě. Na německých trzích se vyskytují gigantické firmy a banky, ale zároveň i střední a malé podniky. Především velké firmy se

vyznačují svou rodinnou tradicí a „podnikovou kulturou“, která je zakořeněna několik generací a neměly na ni vliv ani politické či hospodářské otřesy. Jelikož se německé podniky zaměřují mnohdy na export, orientují se jejich zaměstnanci dobře v zahraničním obchodním styku a dobře se dokážou přizpůsobit. Budují svou kooperaci systematicky, dlouhodobě a na nové trhy touží prorazit jako první. Němci ke svým partnerům dokážou přistupovat individuálně. Prioritou pro ně je získat pro společnost nejlepší výsledky a podmínky. (Nový 2015)

### 2.8.3 Detailní příprava Němců

Během schůzky a zejména při uzavírání smluv si Němci zakládají na mnoha detailních a přesných záznamech. Od podkladů a návrhů, materiálů obchodního partnera je vyžadovaná komplexnost, strukturovanost a racionalita. Němci mají v oblibě plány do nejmenších detailů a snaží se eliminovat překvapení a nejistotu. V průběhu jednání by proto účastníci neměli jevit známky nejistoty a pochybnosti o svém předloženém návrhu. V případě, že se vyskytne problém, je žádoucí ho jasně a bez emocí detailně vysvětlit. Během vyjednávání upřednostňují Němci přesné kroky dle bodů, které jsou průběžně odsouhlasovány. Příprava na jednání s Němci by měla být precizní a velmi detailní. V průběhu schůzky není dobré měnit téma či improvizovat, vnímají to jako projev neschopnosti a neodbornosti. (Francová 2006)

Významné obchodní rozhodnutí se může protáhnout, jelikož Němci se snaží vyhýbat nejistotě. Ve snaze eliminovat riziko a nejistotu rozebírají všeho do nejmenších podrobností. Když nemůžou rizika racionálně vyhodnotit, objevují se nejasnosti a pochybnosti, mají němečtí partneři averzi uzavřít jakýkoliv obchod. Z hlediska jejich snahy dosáhnout optima je pro ně tento přístup typický. Dbají na dodržování formálních postupů a jsou úzkostliví při porušování konvenčního chování. (Nový 2015)

### 2.8.4 Přímočaré jednání ze strany Němců

Němečtí kolegové jsou proslulí přesností v plnění svých závazků a zároveň požadují toto plnění od svých obchodních kolegů. Jsou velice schopnými vyjednavači, jednají v duchu vítězství a korektnosti. Je jim známo, že pomocí kompromisů snadno dospějí k vzájemně výhodné kooperaci. Pro německé společnosti je samozřejmostí využívání mnoha psaných informací, které podrobně rozvádějí a schvalují projednané

záležitosti. Němci jsou obdařeni vynikajícími komunikativními schopnosti, které umějí využít. Jsou typičtí svou stručností a věcností. Dle nachystaných podkladů pronesou v průběhu schůzky komplexní fakta, sdělí vše, co považují za důležité, a přednesou přímý návrh, jak má co proběhnout. Na české partnery působí někdy toto jednání drze a arogantně. (Nový 2015)

Němci řeší vše ihned a nestydí se mluvit o všem na rovinu. Potíží z hlediska české strany je přemíra spletitosti jednání. Němci se neostýchají projevit svůj nesouhlas či vyjádřit svou nespokojenost. Pokud se kriticky ohradí na svého obchodního partnera či spolupracovníka, nekritizují charakter či intelekt daného člověka. Vyjadřují tak svou nespokojenost v souvislosti s odvedenou prací či zadanými úkolem. Tato kritika není osobního rázu a není překážkou další spolupráce. Pokud se s protistranou shodnou, projeví stejně rychle i svůj souhlas. Odmlčení během komunikace vnímají jako bezmocnost a absenci argumentace. Od Němců nelze očekávat příliš čilou gestikulaci či teatrální projevy jako například od arabských a jižních zemí. (Nový 2015)

### 2.8.5 Náboženství

Němečtí obyvatelé jsou silně nábožensky založený národ, v bavorském pohraničí jsou převážně římští katolíci, naopak na severním a východním území Německa převažují protestanti. Náboženství ovlivňuje jednání Němců a jejich postoje více než okolní státy. Pracovní síla imigrující převážně z východního směru prosazuje víru ze své rodné země. (Nový 2015)

### 2.8.6 Komparace rozdílů mezi Čechy a Němci při jednání

Češi a Němci se domnívají, jak jsou si podobní, že rozdílům mezi sebou nepřikládají žádnou váhu a jejich studium považují za zbytečné. Bohužel geografická blízkost nestačí. Nepatrné rozdíly a jim nevěnovaná pozornost se může negativně podepsat na výsledku kooperace.

Němci se snaží předcházet nejistotě, rizikům a překvapením prostřednictvím plánování a organizování. Je nezbytné počítat s podrobnými dotazy, na které je dobré mít racionální a jasné argumenty doplněné materiály a grafy. Češi by rádi dořešovali věci ze schůzek i „na chodbě“, ale Němci diskutují o konkrétním tématu na poradě. Celkově je nezbytné se ze strany Čechů připravit na mnoho písemných dokumentů.

Jestliže je předem jasné, že účastník nedorazí například kvůli dopravní zácpě na jednání včas, je nezbytné, aby ihned informoval protistranu o svém zpoždění, neboť následné omluvy vnímají Němci jako obyčejné výmluvy. (Nový 2015)

Nedochvilnost se považuje jako neuctivé neprofesionální jednání a neschopnost zorganizovat si čas. Takovýto začátek těžko zbaví protistranu předsudků a přesvědčí ji o spolehlivosti. (Nový 2015)

Čeští obchodníci podceňují německé obchodní zvyklosti. Obecně platí, že Češi vsázejí na flexibilitu a improvizaci, zatímco Němci kladou důraz na systém a pravidla. Mohlo by se zdát, že se tyto vlastnosti skvěle doplňují, ale pokud se objeví v nevhodný okamžik, chápe je Němec jako základ neprofesionality. Formální konzervativní oblečení při obchodním jednání je samozřejmostí. S dárky pro německé partnery si není třeba dělat starosti, neboť ti ocení spíše podklady k prezentaci či reference. (Francová 2006)

Poněkud přísně, nedostupně až přehnaně profesionálně se můžou jevit němečtí partneři, kteří striktně separují profesní život od osobního. Pro Čechy mají mezilidské vztahy, emoce a sympatie větší význam než pro jejich západní sousedy, pro které jsou na prvním místě jasná fakta a čísla. Přestože Němci mají klasické rodiny, zájmy i humor, minimálně při obchodních stycích je lepší zapomenout na dvojsmyslná vyjádření a vtipy. (Nový 2015)

V zájmu dobré spolupráce s německým partnerem je důležité, aby si protistrana uvědomila, že mezi kulturní standardy obchodního jednání patří připravenost, dochvilnost, přesnost a přímočaré jednání.

# 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Diplomová práce je dále aplikována na společnost ABC, s.r.o. Společnost ABC, s.r.o. (dále jen ABC) je fiktivní název reálně existující společnosti, která má více než šedesátiletou tradici a zkušenost v oblasti výroby strojů a nepřála si zveřejnit svůj název. Byla založena 11. listopadu 1993, ale její historie sahá až do roku 1950. V minulosti mezi její hlavní aktivity patřila zejména výroba různých typů textilních strojů.

## 3.1 Základní informace o společnosti

**Název společnosti:** ABC, s.r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Sídlo společnosti:** Kdyně

**Datum založení:** 11. listopad 1993

**Předmět podnikání:**

- Stavba strojů s mechanickým pohonem
- Kovoobrábění
- Výroba nástrojů
- Galvanizace kovů
- Zámečnictví
- Kopírování písemností a výkresů
- Výroba stlačeného vzduchu a pitné vody
- Konstrukční práce v oboru strojním

Společnost ABC sídlí v západních Čechách u Domažlic přibližně 10 km od hranic s Německem. Společnost disponuje moderním technologickým vybavením, kvalifikovaným personálem a zabývá se zpracováním průmyslových dodávek výrobních linek a velkých dílců o hmotnosti až 17 tun, které vyváží do celého světa.

V lednu 2016 evidovala společnost 95 zaměstnanců. Pracovní zařazení pracovníků odpovídá potřebám společnosti – jde zejména o zajištění výrobního procesu dělníky. Počty lidí rozdělených do tří typů pozic jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 1 Struktura zaměstnanců ve společnosti ABC v lednu 2016**

| Charakter pozice | Počet zaměstnanců |
|---|---|
| Management | 7 |
| THP pracovníci | 30 |
| Dělníci | 58 |
| **Celkem** | **95** |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů ABC, 2016

V čele společnosti stojí jednatel, na úrovni středního managementu jsou vedoucí jednotlivých oddělení – účtárny, nákupu, obchodu, výroby, administrativy atd. Společnost zaměstnává 30 THP pracovníků a 58 dělníků.

Personální činnosti ABC zajišťuje personální pracovnice. Náplň pracovních pozic je dána na základě dlouhodobého vývoje společnosti. Někteří zaměstnanci společnosti přicházejí denně do styku s jinou kulturou, které musí čelit a s kterou musí spolupracovat. Jednatel společnosti a vedoucí oddělení odbytu pocházejí z Bulharska a oba mluví s přízvukem plynule česky. Ve společnosti jsou zaměstnání zejména Češi, ale také Vietnamci, Ukrajinci, Bulhaři Slováci a Romové.

Od roku 2010 se společnost koncentruje téměř výhradně na zahraniční zakázky a zákazníky v Německu, Švýcarsku, Finsku a Polsku. V roce 2015 tvořil vývoz do Německa pro světového výrobce strojů na opracování dřeva a desek 51,16 % z celkového obratu. Také se rozvinula spolupráce s finským zákazníkem. Dodávky obsahovaly 20,65 % z celkového objemu výroby, převážná část byla zaměřena na široký sortiment komponentů a zařízení tvořící součást linek na výrobu kabelů. Export do Švýcarska se pohyboval kolem 8 %. Podíl zakázek pro tuzemské firmy činil 7 %.

# 4 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU A SPOLUPRÁCE V PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

Kapitola se věnuje nejprve deskripci nastaveného motivačního programu v podniku a následně jeho analýze. Analýza motivačního programu byla provedena sběrem dat z dotazníkového šetření a skrze neformalizované rozhovory s řídícími pracovníky a zaměstnanci společnosti.

## 4.1 Stávající motivační program

Každý motivační program v organizaci by měl být nastaven tak, aby probouzel v zaměstnancích či v týmech motivaci a přispěl tak k lepším výkonům. To je také v zájmu společnosti ABC. Motivační systém se skládá z finančních odměn a zaměstnaneckých výhod.

### 4.1.1 Finanční odměna

Za vykonanou práci dostává zaměstnanec společnosti příslušnou *finanční odměnu* – časovou mzdu, která je významným a jistě nesporným motivačním prvkem, ale ve společnosti neexistuje její vazba na výkon. Dle platné legislativy je zaměstnancům poskytován *příplatek* za práci přesčas, ve ztíženém pracovním prostředí a ve svátek. Zaměstnanci mají nárok na 20 dní dovolené, z toho 10 dní mají nařízeno na druhou polovinu července, 5 dní je přiděleno na Vánoce a pouze zbylých 5 dní si můžou vybrat, kdy sami chtějí. THP pracovníci dostávají za každý den dovolené příplatek 100 Kč.

Požadovaná kvalifikace pro pracovní pozice je různá, stejně tak i výše finanční odměny, která je individuální na základě povahy vykonávané pracovní činnosti. Pro některé pomocné práce při výrobě postačí základní vzdělání. Pracovní pozice technologů a zaměstnanců v administrativě vyžaduje odborné středoškolské vzdělání s maturitou. Pro výkon řídící pozice je vyžadováno vysokoškolské vzdělání s určitou dobou praxe.

ABC bere při odměňování v úvahu i zkušenosti zaměstnance a počet let odpracovaných pro společnost. Pokud zaměstnanec slaví kulaté životní jubileum, dostane jednorázovou finanční *odměnu – 1000 Kč za každý odpracovaný rok* ve společnosti. Na základě rozhodnutí jednatele jsou neperiodicky poskytovány *odměny* v závislosti na vykazovaných výsledcích společnosti. Peněžní odměnou lze však motivovat pouze první stupeň Maslowovy pyramidy potřeb. Ze mzdy zaměstnanci hradí své životní náklady a uspokojují základní potřeby.

### 4.1.2 Zaměstnanecké výhody

Na zaměstnanecké výhody mají stejný nárok všichni pracovníci bez ohledu na postavení v organizační struktuře, počet odpracovaných let apod. Aby zaměstnanec uspokojil potřeby na druhém stupni Maslowovy hierarchie, a to potřebu *bezpečí a zdraví*, zajišťuje společnost ABC preventivní závodní péči tím, že uhrazuje *vstupní lékařskou prohlídku* nově příchozímu pracovníkovi. Pokud zaměstnanec vykonává rizikovou práci, hradí mu zaměstnavatel i *výstupní prohlídku*. Každý nově příchozí zaměstnanec musí také absolvovat školení týkající se bezpečnosti práce. Společnost nabízí svým zaměstnancům výhodu *jistoty*. Pokud se společnosti daří, nemusí mít šikovní a snaživí zaměstnanci obavu ze ztráty zaměstnání, neboť zaměstnavatel si takovýchto zaměstnanců váží a záleží mu na tom, aby se jim dařilo i v soukromém životě. Jednatel přikládá velkou váhu psychické stránce člověka, nechce, aby byli jeho zaměstnanci vystavováni stresu a nejistotě ze ztráty zaměstnání.

Ve společnosti je nastavený dvojsměnný provoz. Ranní směna začíná v 5:30 a končí ve 14:00. Prostor pro *odpočinek a občerstvení* je vyhrazen v půlhodinové pracovní pauze od 10:15 do 10:45. V tuto dobu mají zaměstnanci možnost naobědvat se v celozávodní jídelně, která se nachází ve vedlejší budově přes silnici. Každému zaměstnanci, který je v pracovním poměru, je poskytován benefit ve formě *dotace na hotový teplý oběd* ve výši 55 % z celkové ceny. V budově celozávodní jídelny se nachází i kantýna, kde si zaměstnanci můžou ráno zakoupit snídani či svačinu během dne. Nejen v horkých letních dnech, kdy teplota na hale překročí 28 °C, ale i za nižších teplot, zajišťuje zaměstnavatel zaměstnancům na pracovišti osvěžující nápoj - sifon. V zimním období by měla být minimální udržovaná teplota dílenské provozovny 18 °C a v kancelářích 20 °C.

Zaměstnavatel dbá na bezpečnost a zdraví při práci také tím, že zajišťuje svým zaměstnancům – dělníkům, vyžaduje-li to jejich náplň práce, jednou ročně *pracovní oděv a pevnou ochrannou pracovní obuv*. Stejný pracovní oděv může také podpořit uspokojení třetího stupně Maslovowy hierarchie potřeb, a to potřebu sounáležitosti mezi zaměstnanci a jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. Typický modrý oděv s logem společnosti na zadní straně oděvu je součástí kultury ABC.

Pokud zaměstnanec dobře splní nějaký mimořádný úkol, či odvede práci nad rámec té své, informuje o této skutečnosti vedoucí pracovník jednatele, který napíše zaměstnanci *písemnou pochvalu*. Vzdělávání je nabízené pouze některým zaměstnancům, především těm na vedoucích pozicích, kteří přicházejí denně do styku s cizím jazykem. Jde o pravidelná *školení* 1x týdně hodinu na německý a hodinu anglický jazyk, jejichž prostřednictvím probíhá komunikace se zákazníky a s dodavateli.

Pro THP a vedoucí pracovníky je každoročně pořádán *vánoční večírek*, na který jednatel sezve všechny zaměstnance spadající do této kategorie a uhradí jim večeři. Vánoční večírek je také příležitostí k neformálním rozhovorům se zaměstnanci. Zaměstnanci – dělníci si pořádají vlastní neformální vánoční setkání. Do budoucna plánuje jednatel zvát všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici.

Motivační program a jeho struktura ovlivňuje i atraktivitu společnosti v očích potenciálních uchazečů. Nabídka benefitů společnosti ABC není příliš lákavá, neboť zmíněné benefity a ještě další poskytuje značné množství dalších organizací. Motivační program a odměňování ve společnosti postrádá integraci, která je žádoucí a s ohledem na úzkou nabídku zaměstnaneckých výhod také nezbytná.

## 4.2 Sběr informací

Tvorbě otázek pro dotazníkové šetření nejprve předcházel krátký rozhovor s jednatelem společnosti a personální pracovnicí. Dále byly realizovány polostrukturované rozhovory s vedoucí obchodního oddělení a s vedoucím nákupu. Na základě představy jednatele a rozhovorů byl utvořen dotazník pro zaměstnance uvedený v příloze F, který byl zaměřen na pracovní prostředí, komunikaci, benefity, osobní růst, multikulturní spolupráci a spokojenost se zaměstnáním.

### 4.2.1 Polostrukturovaný rozhovor s personální pracovnicí

Personální pracovnice uvedla, že ve společnosti jsou problémy v předávání informací mezi odděleními. Zaměstnanci z oddělení nákupu mají problémy v komunikaci s jejich nadřízeným, který je řídí teprve necelý rok a stále se adaptuje. Často s ním mají jeho podřízení i konflikty. Nedorozumění, které vyústí někdy následně až ke konfliktu, může mít původ v kulturních odlišnostech nadřízeného, který pochází stejně jako jednatel z Bulharska.

Personalistka hodnotí celkovou atmosféru ve společnosti pozitivně jako příjemnou a přátelskou. V březnu 2017 chce odejít do předčasného důchodu, neboť se potýká s řadou zdravotních problémů.

Pozitivně hodnotí i lidský přístup jednatele k jeho zaměstnancům. Bohužel je ale jednatel velice pracovně vytížen a má své povinnosti i jinde a do společnosti dojíždí pouze 1x týdně, někdy i 1x za 14 dní na pár hodin. Hodina z jeho cenného času je věnována poradě a následně se před jeho kanceláří hromadí zástupy lidí, kteří by s ním rádi hovořili, avšak často čekají marně. Pokud přijdou na řadu, tak se jim však jednatel věnuje bez ohledu na ostatní čekající zaměstnance. Se zaměstnanci neřeší pouze pracovní záležitosti, ale pokládá jim mnoho otázek týkající se rodiny a volného času. Zpočátku bývali zaměstnanci tímto přístupem zaskočeni a hledali za ním něco víc, později zjistili, že jednatel o ně projevuje pouze upřímný zájem. Personální pracovnice hodnotí přístup jednatele velmi kladně a zaměstnanci jsou dle ní s ním spokojeni.

Zaměstnanci byli v roce 2015 nespokojeni s tím, že se výplaty opozdívaly, a zaměstnancům byly vypláceny zálohy mzdy z pokladny. Od roku 2016 se ale situace zlepšila a výplaty dochází včas.

### 4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí obchodního oddělení

Vedoucí obchodního oddělení je žena, působí ve společnosti od roku 2014 a náplní její pracovní činností je zajišťování plynulého chodu obchodu. Na základě poptávky zašle zákazníkovi nabídku a vytváří kalkulace. Denně přichází písemně a telefonicky do styku se zákazníky z jiné kultury, neboť 95 % zákazníků je ze zahraničí. Osobně s nimi přijde do styku párkrát do roka. Komunikuje s nimi v anglickém a německém jazyce. Sama si neuvědomuje své kulturní standardy, ani se

nesetkala s podstatnými kulturními rozdílnostmi zahraničních zákazníků. Pouze u finského zákazníka shledává odlišnost v podnebí a pozornost věnuje sledování termínů svátků, neboť Finové mají posunuté Vánoce.

Vedoucí obchodního úseku není spokojená s komunikací ve společnosti jako celku. Negativně také hodnotí přístup většiny zaměstnanců k změnám či úkolům navíc a absenci jednatele na pracovišti. Mnoho věcí by dle ní šlo dělat jednodušeji, ale zaměstnanci se drží svých starých osvědčených postupů. Každý zaměstnanec ví jistě, co není jeho úkolem. Ještě než se projedná návrh změny, všichni tvrdí, že to nepůjde, že je to neuskutečnitelné. Pokud se změnu nedaří implementovat, mají z toho někteří zaměstnanci prý dokonce radost. Raději dělají práci 5 hodin, i když by ji mohli dělat 1 hodinu denně. Na neochotě zaměstnanců cokoli měnit se podepsala doba komunismu a je patrné, že tito lidé nevyrůstali v dravém životním stylu. Ve společnosti chybí pozitivní kontrola a zodpovědnost. Pokud se vyskytne problém, nejsou zaměstnanci ochotni jej řešit a případně ani přiznat vlastní chybu. Přitom zaměstnanci nejsou vystavováni veřejné kritice. V přiznání chyby nevidí vedoucí obchodního oddělení nic špatného, ba naopak spíš přínos z poučení se z chyby. Jestliže se viník přizná, oceňuje tento krok a snaží se nabídnout konkrétní řešení. Minimální přítomnost jednatele neobsáhne komunikaci o téměř 100 zaměstnancích. Někteří kolegové prý sdělují jednateli především, co chce slyšet a on odjíždí ze společnosti spokojený. Nikdo nechce řešit problémy. Komunikační systém ve společnosti charakterizovala slovy: „Co se neřeklo, to se nestalo. Co se neřekne, to se nestane.“

Motivační systém považuje obecně za ne příliš atraktivní. Každý týden se účastní hodinové školení na anglický a německý jazyk. Má za sebou také školení asertivního jednání. Osobně jí nejvíce motivuje náplň práce, zodpovědnost a přístup jednatele. Demotivující je pro ni však vzdálenost do zaměstnání, neboť na pracoviště dojíždí z Prahy na 3 dny a přespává v hotelu. Zbylé dva dny jí je umožněn home office. Myslí si, že nejvíce motivujícím faktorem pro zaměstnance je jistota zaměstnání. Osobně by uvítala raději stravenky, které může uplatnit v restauraci, než příspěvek na stravování v místní jídelně, kde jídlo není chutné, často je překořeněné a studené. Jejím motivačním snem je rekonstrukce dámských toalet, která se bohužel v blízké době neplánuje realizovat. Vedoucí obchodního oddělení považuje pochvalu za nejdůležitější motivační kritérium a přidává k němu i poděkování za každý splněný úkol. Písemnou

pochvalu za splnění mimořádného úkolu rozesílá nejen dotyčnému, ale i ostatním jeho kolegům a pracovníkům z jiných oddělení. Zaměstnanci za splnění úkolu navíc slibuje předem finanční odměnu a až teprve poté ji projednává s jednatelem, který ji bohužel ne vždy schválí.

Vedoucí obchodního oddělení uvedla jako benefit hlídané parkoviště a nařízenou celozávodní dovolenou. Personální pracovnice však v rozhovoru sdělila, že většina zaměstnanců by si místo 14 denní nařízené letní dovolené, raději vybírala dovolenou, když ji skutečně potřebují.

### 4.2.3 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím nákupního oddělení

Vedoucí oddělení nákupu působí ve společnosti od roku 2015, pochází z Bulharska, kde vyrůstal i studoval a stále prochází adaptačním procesem. Náplní jeho práce je optimalizace dodavatelských vztahů, zajištění včasných objednávek materiálu a hodnocení dodavatelů. Denně komunikuje s Němci, Švýcary, Finy a Italy v anglickém a německém jazyce. Stejně jako vedoucí obchodního oddělení, tak ani on se nezúčastnil žádného školení v oblasti multikulturních odlišnosti. Zájem o školení tohoto charakteru nemá, neboť chápe rozdíly národů v rámci Evropské unie jako rozdíly, které jsou dány subjektivním charakterem člověka a nelze je zobecňovat. Úspěch spolupráce s německými klienty shledává v přizpůsobení se jejich požadavků a dodržování jejich pravidel. Není si vědom žádných závažných problémů v interní komunikaci ani v komunikaci se zákazníky nebo dodavateli. Pouze občas v týmu dochází k prodlevě v předávání informací, když účastník nereaguje hned. Je si vědom skutečnosti, že společnost má své rezervy a nedosahuje tak dobrých výsledků, jakých by dosáhla v případě optimálního stavu.

Nejvíce jej motivuje náplň práce a účast na interních projektech a projektech se zahraničními dodavateli. Stejně jako vedoucí nákupu i on se dopravuje do zaměstnání z Prahy na 3 dny v týdnu, s rozdílem, že zde nepřespává, ale jen dojíždí. Mnoho času tráví na cestě a je rád, že zbylé dva dny může pracovat z domova. Motivační program má prý svá úzká místa a nadřízení úseků mají v hodnocení svých podřízených volnější prostor. Sám by uvítal příspěvek na důchodové pojištění.

Pochvalu shledává důležitou a chválit by se mělo za dobře odvedenou práci a především za včasnou reakci. Sebekriticky přiznal, že své kolegy a podřízené nechválí a do budoucna by to rád napravil a zapracoval na tom.

### 4.2.4 Příprava a průběh dotazníkového šetření

V úvodní části dotazníku byli respondenti ubezpečeni o naprosté anonymitě, informováni o účelu dotazníkového šetření a seznámili se s instrukcemi pro vyplňování a odevzdávání dotazníku. Výsledky dotazníkové šetření se staly podkladem pro statistické zpracování a spolu s poskytnutými rozhovory i pro doporučení managementu. Do dotazníkového šetření byly zvoleny uzavřené otázky, aby byly snadno zpracovatelné. V některých otevřených a spíše doplňujících otázkách bylo respondentům výjimečně umožněno objasnit jejich odpovědi či doplnit názor související s danou otázkou. Dotazník tvoří přílohu F.

Pilotní výzkum byl aplikován na 5 lidí, z toho na 4 zaměstnance společnosti a na 1 externího manažera jiné společnosti. Následně po prověření konstrukce dotazníku a formulace otázek a odpovědí z hlediska srozumitelnosti a ochoty odpovídat na jednotlivé otázky byly 2 otázky z dotazníku upraveny.

Dotazníky, s žádostí o jejich vyplnění byly tazatelkou distribuovány osobně na pracovišti společnosti ABC. Tazatelka při rozdávání dotazníků kladla opětovný důraz na ujištění respondentů o jejich anonymitě tím, že vyplněné dotazníky bude možné přibližně za 3 hodiny vhazovat do uzavřeného boxu, s kterým pracoviště respondentů osobně navštíví.

Zatím se ve společnosti neuskutečnilo žádné podobné dotazníkové šetření. Zaměstnanci jej uvítali pozitivně. Jejich zájem potvrdila i vysoká míra návratnosti dotazníků, která dosáhla 78,57 %. Ze 70 oslovených respondentů jich vrátilo 55 vyplněný dotazník. Vyplňování dotazníků a rozhovory probíhaly v pracovní době, což schválil jednatel společnosti.

### 4.2.5 Výsledky dotazníkového šetření

Nejprve byly údaje získané z dotazníku zadány do tabulkového procesoru Microsoft Excel a vytvořena kontingenční tabulka. Poté byly filtrovány do jednotlivých tabulek, aby mohly být statisticky zpracované.

#### 4.2.5.1 Základní údaje

Otázky týkající se demografie byly přiřazeny na konec dotazníku. Dotazník vyplňovalo 15 respondentek a 40 respondentů. Vyšší % mužů zaměstnaných ve společnosti je dáno předmětem podnikání – strojírenstvím. Pozice, na kterých pracovaly respondentky, byly na stejné úrovni jako u mužů – od dělnické profese až po manažerský post. Většina žen spadala do kategorie THP pracovník. Jedna žena byla vyučená soustružnice a čtyři ženy pracovaly v technologii. Ve společnosti byly také ve vedení dvě ženy – vedoucí účetní a vedoucí obchodu. Společnost zaměstnávala respondenty různých národností. O národnostní struktuře respondentů informuje následující tabulka.

**Tabulka 2 Národnost (otázka č. 37)**

| Uveďte, jaká je Vaše národnost? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Česká | 39 | 70,91 % |
| Ukrajinská | 8 | 14,55 % |
| Slovenská | 3 | 5,45 % |
| Vietnamská | 5 | 9,09 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Většinu respondentů se 70,91 % tvořili příslušníci české národnosti. 14,55 % respondentů se hlásilo k ukrajinské národnosti, 9,09 % k vietnamské a 5,45 % ke slovenské.

Při výzkumu byl zjišťován časový interval, po který byli respondenti zaměstnáni ve společnosti. Možnosti odpovědí byly rozděleny do pěti skupin. Téměř 13 % respondentů uvedlo, že jsou dlouholetými zaměstnanci spjatými se společností více než 20 let. Do intervalu 11 – 20 let se zařadilo 29 % respondentů. Na stejné úrovni s 22 % skončily intervaly 2 – 5 let a 6 – 10 let.

Následující otázka rozřadila respondenty do 3 pracovních kategorií. Mezi respondenty se uvedlo 7 jedinců jako vedoucí pracovník. Do THP skupiny spadalo 19 osob a největší skupinu tvořili dělníci s 52,73 %. Do skupiny dělníků patřili pracovníci z montáže, obrobny, lakovny a kontroly.

**Tabulka 3 Zařazení do pracovní kategorie (otázka č. 39)**

| Do jaké pracovní kategorie se řadíte? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Vedoucí pracovník | 7 | 12,73 % |
| THP pracovník | 19 | 34,55 % |
| Dělník | 29 | 52,73 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Z hlediska věkové struktury lze respondenty rozdělit do kategorií s tímto procentním zastoupením: mladí do 25 let 16,36 %, 26 – 35 let 22 %, 36 - 45 let 23,64 %, 46 – 50 let 30,91 % a 56 let a více 7,27 %.

V dotazníku byla také položena otázka na představu respondentů, jak dlouho plánovali být zaměstnání ve společnosti ABC. Příjemným zjištěním pro společnost jistě bylo, že 32,73 % z celkově dotázaných nemělo v úmyslu měnit zaměstnání a rádo by si udrželo místo ve společnosti. Rovných 20 % mělo představu, že ve společnosti bude pracovat dalších 20 let a 27,27 % plánovalo setrvat na stejném místě 10 let. Do pěti let plánovalo odejít 10,91 % z dotázaných a 9,09 % by rádo změnilo zaměstnání do 2 let.

Jednotlivé pozice vyžadovaly rozdílnou kvalifikaci. Se základním vzděláním zaměstnávala společnost ABC 5 respondentů. 40 % účastníků výzkumu bylo vyučeno a 29,09 % mělo maturitu. Do kategorie 2. stupně vysokoškolského vzdělání se zařadilo 7 dotázaných. Někteří dotazovaní dosud dálkově studovali vysokou. Poměr žen a mužů v kategorii vysokoškolského vzdělání a středoškolského vzdělání s maturitou byl vyrovnaný. Mezi vyučenými respondenty byli muži a základní vzdělání měli respondenti mužského pohlaví s ukrajinskou národností. Z výsledků dotazníkového šetření bylo patrné, že společnost zatím nepřilákala více vzdělaných zaměstnanců.

V dotazníku byla položena otázka týkající se celkové spokojenosti respondentů v zaměstnání. Odpovědi byly omezeny buď na záporné či kladné stanovisko.

**Tabulka 4 Celková spokojenost v zaměstnání (otázka č. 41)**

| Jste spokojen/a ve společnosti, kde pracujete? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Spokojen/a | 44 | 80,00 % |
| Nespokojen/a | 11 | 20,00 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

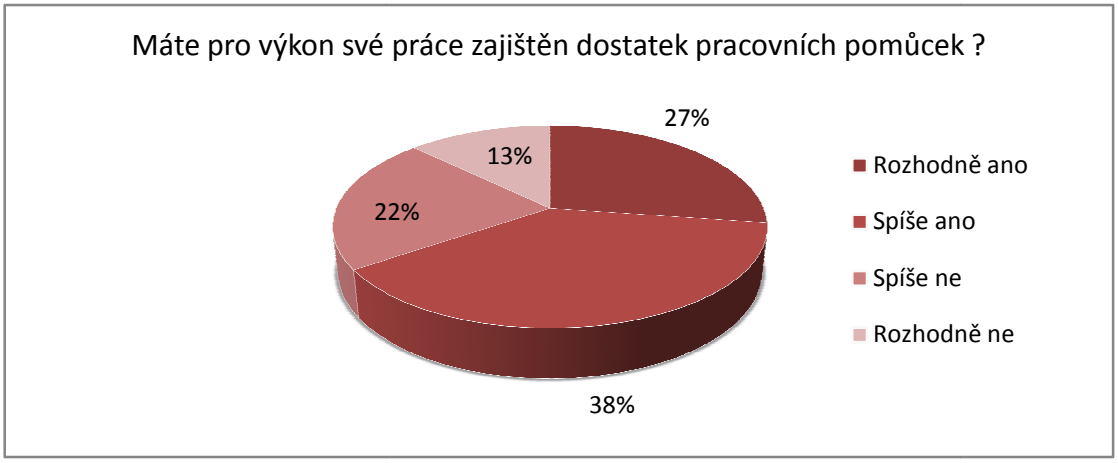
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na tuto otázku, stejně jako odpovědi na otázku č. 43, jistě potěšily management společnosti, neboť většina respondentů, tedy 80 % se cítila být jako zaměstnanec ve společnosti spokojena. Ovšem uváděná spokojenost byla v rozporu s negativními odpověďmi na jiné otázky. Respondenti byli nespokojeni především s nařízenou celozávodní dovolenou, přístupem nadřízeného a s obědy v celozávodní jídelně. Stížnosti na studené, přepepřené a nedobré obědy či drátěnky v jídle se opakovaně marně řešily s majitelem jídelny. Zaměstnanci v rozhovorech uvedli, že by byli ochotni si za dobré jídlo připlatit a uvítali by stravenky, neboť pro mnohé z nich byl tento benefit bezpředmětný, jelikož stravování v uvedené jídelně nevyužívali.

#### 4.2.5.2 Pracovní prostředí

Spokojenost či nespokojenost může ovlivňovat i pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci tráví podstatnou část profesního života. Respondenti hodnotili dostupnost pracovních nástrojů, bezpečnost prostředí a psychickou a fyzickou zátěž při výkonu práce. 27 % respondentů uvedlo, že mělo rozhodně dostatek pracovních pomůcek, drobné nedostatky v pracovním vybavení shledalo 38 % dotázaných. Mezi 22 % a 13 % odpovědí negativního charakteru se na 5 dotaznících objevilo podobné objasnění. Dva respondenti se přiznali, že si nosili do práce vlastní propisky a další 3 vysvětlili svou odpověď tím, že občas se jim ztrácí nářadí.

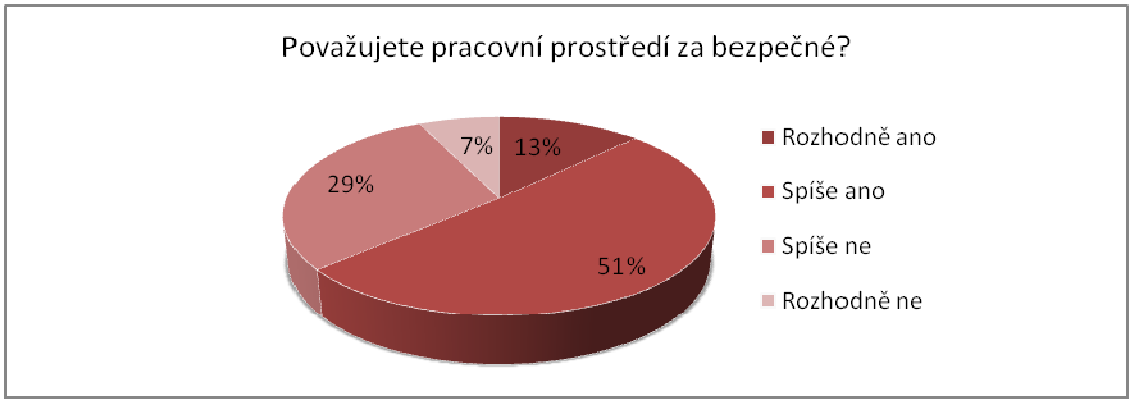
**Graf 1 Hodnocení dostupnosti pracovních pomůcek (otázka č. 1)**




Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Bezpečnost práce ohodnotilo rozhodně kladně 13 % dotázaných a spíše kladně 51 % dotázaných. Respondenti se tedy na pracovišti cítili převážně bezpečně.

**Graf 2 Hodnocení bezpečnosti a nezávadnosti pracovního prostředí (otázka č. 2)**




Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

29 % a 7 % vyjádřilo obavy o své zdraví, které zdůvodňovalo nízkou teplotou v zimním období. Dotázaní v rozhovorech uvedli, že by uvítali v zimně více tepla a v létě klimatizaci. Naopak v kancelářích bývalo v zimě přetopeno, v účetním oddělení bylo rozbité jedno ze tří topení, které neustále topilo, a pracovnice v zimě často větraly.

Svoji práci považovalo za velmi fyzicky náročnou 40 % dotázaných, za mírně náročnou 25 % a 35 % provádělo fyzickou nenáročnou práci. Výsledky mají své logické opodstatnění v charakteru podnikání. Většina dělníků denně manipulovala s těžkým materiálem.

24 % respondentů pociťovalo na pracovišti stálý stres, 40 % bylo vystavováno stresu jen občas, 29 % jen ve výjimečných situacích a pouze 7 % si neuvědomovalo

žádný psychický tlak při výkonu své práce. Psychickou zátěž nepociťovali respondenti z konstrukce a lakovny. Stále stresována se cítila být většina žen. V rozhovorech uvedla pracovnice z nákupního oddělení, že ji a její kolegyně velice stresoval přístup jejich nadřízeného, který v době rozhovoru působil ve společnosti necelý rok a komunikoval se svými podřízenými velmi omezeně a formálně a většinou ke komunikaci docházelo až při výskytu nějakého problému. Často jí byly zadávány nesmyslné úkoly, které ji zbytečně zatěžovaly, a delegována práce, kterou by měl vykonávat někdo jiný. Za práci navíc ještě byla často kritizována a občas na ní vedoucí křičel. Sdělila také, že po příkladu své kolegyně by z tohoto důvodu ráda v blízké době změnila zaměstnání, neboť je vystavována stálému psychickému tlaku.

#### 4.2.5.3 Komunikace a atmosféra na pracovišti

Personální pracovnice v rozhovoru naznačila, že byl problém v komunikaci mezi odděleními a jisté napětí panovalo mezi zaměstnanci nákupního oddělení a jejich nadřízeným.

Obecně byla atmosféra na pracovišti 21,82% respondenty hodnocena jako velmi dobrá, 52,73 % ji hodnotilo jako spíše dobrou a rovných 20 % jako spíše špatnou. Tři respondenti 5,45 % ji charakterizovali vyloženě negativně. Celkově z průzkumu vyplývá, že ve společnosti ABC panovala dobrá nálada.

Na problém v komunikaci podřízených s jejich nadřízenými či kolegy se zaměřovala následující otázka týkající se naslouchání zaměstnancům. Odpovědi na otázku poskytly informaci, že vedoucí pracovníci nebyli příliš ochotni naslouchat respondentům, neboť 32,08 % odpovědělo, že jejich nadřízeného rozhodně nezajímal jejich názor a 45,28 % si myslelo, že by nadřízeného jejich názor spíše nezajímal. Jen 7,55 % bylo přesvědčeno o tom, že nadřízený bral vážně jejich postoje a 15,09 % odpovědělo, že by je možná spíše bral v potaz.

**Tabulka 5 Ochota vedoucích k naslouchání respondentům (otázka č. 6)**

| Je ochoten Váš nadřízený vyslechnout si Váš názor? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Rozhodně ano | 4 | 7,55 % |
| Spíše ano | 8 | 15,09 % |
| Spíše ne | 24 | 45,28 % |
| Rozhodně ne | 17 | 32,08 % |
| Celkem | 53 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Rozdílná představa o výsledné podobě vykonané práce se může stát zdrojem mnoha sporů či nedorozumění. Je nezbytné, aby se představa zaměstnanců o výsledném výkonu shodovala s představou jejich vedoucího. Pouze 5,45 % respondentů si bylo jistých, co od nich jejich nadřízený očekával, 63,64 % mělo představu, co se od nich očekávalo. Kolem 30 % spíše nerozumělo očekáváním nadřízeného a 1 respondent uvedl, že vůbec netušil, co od něj jeho vedoucí vyžadoval.

Každý se někdy s někým neshodne, v zaměstnání, kde spolu lidé musí spolupracovat, to může způsobit problém a narušit kooperaci. V další otázce respondenti odpovídali na četnost konfliktů na pracovišti. 9,09 % respondentů muselo denně čelit nějakému konfliktu na pracovišti, 21,82 % přišlo do konfliktu 2x týdně a téměř 31 % 2x do měsíce. 38,18 % naštěstí muselo řešit konflikt méně často. Příčinou konfliktu byly nesmyslné úkoly, delegování nepohodlné práce, absence komunikace ze strany kolegy, nespolehlivost kolegy, zatajení či nepředání informací, práce navíc, ztrácející se nářadí na dílně či přístup nadřízeného.

Vedoucí obchodního oddělení vyplnila před rozhovorem neanonymně dotazník a komunikační systém ve společnosti hodnotila velmi negativně. Dle ní je nezbytné zavést nový systém v komunikaci mezi odděleními a mezi nadřízenými a jejich podřízenými. Také by uvítala kontrolní systém a přiřazení zodpovědností jednotlivým zaměstnancům.

Respondenti potvrdili názor vedoucí obchodního oddělení, neboť v 41,82 % se necítili být vůbec informováni. 29,09 % kritizovalo svého nadřízeného za to, že z jeho strany informovanost často vázla a v 12,73 % měl nadřízený v předání informací jen občasnou prodlevu. Dva respondenti byli spokojeni, neboť se k nim informace

dostávaly vždy a ihned. Občas se cítilo být kolegou neinformováno 9,09 % a nadřízeným neinformováno 12,73 %.

**Tabulka 6 Názory respondentů na komunikační systém (otázka č. 9)**

| Jak hodnotíte komunikační systém a předávání informací ve společnosti? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| VŽDY a VČAS mám potřebné informace | 2 | 3,64 % |
| NĚKDY mě KOLEGA včas neinformuje | 5 | 9,09 % |
| NĚKDY mě NADŘÍZENÝ včas neinformuje | 7 | 12,73 % |
| ČASTO mě KOLEGA včas neinformuje | 2 | 3,64 % |
| ČASTO mě NADŘÍZENÝ včas neinformuje | 16 | 29,09 % |
| ČASTO nejsem VŮBEC informován | 23 | 41,82 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Na zpětnou vazbu vztahující se k výkonu zaměstnance se zaměřila další otázka. 45,45 % respondentů bylo periodicky informováno o výsledcích své práce 1x za půl roku, 25,45 % 1 ročně, 16,36 % měsíčně a něco přes 9 % zpětnou vazbu nedostalo nikdy.

Zaměstnanci by měli být informováni o společnosti jako celku, o jejích plánech, změnách, vizi a směru. Znalost cílů společnosti zvyšuje pocit jistoty a sounáležitosti jejích pracovníků se společností. Rovných 40 % respondentů uvedlo, že nemělo vůbec žádný přehled o obecném dění společnosti. S hodnotou 23,64 % skončila odpověď spíše ne. Spíše mělo informace o celkovém vývoji a dění ve společnosti 21,82 % a 14,55 % odpovědělo rozhodně ano.

### 4.2.5.4 Hodnocení a benefity

Otázka týkající se hodnocení a zpětné vazby byla položena v předchozí skupině otázek shrnující výsledky komunikace. Odpovědi na následující otázku poskytly informace o vnímání spravedlnosti finanční odměny a množství a kvalitě odvedené práce. Celých 40 % respondentů si myslelo, že jejich mzda rozhodně neodpovídala jejich výkonům a téměř 31 % uvedlo, že spíše neodpovídala. 7,27 % bylo přesvědčeno, že za svou práci pobíralo spravedlivou odměnu a 21,82 % si myslelo, že spíše se mzda shodovala s množstvím a kvalitou odvedené práce.

Odpověďmi na další otázku respondenti obecně hodnotili motivační program. Nastavený motivační program byl rozhodně motivující pro 2 dotázané a spíše motivující pro 7 dotázaných. Jako spíše nemotivující jej charakterizovalo 61,82 % a pro 21, 82 % byl rozhodně nemotivující. Celkově hodnotili respondenti nabízené benefity negativně.

**Tabulka 7 Názory respondentů na motivační program (otázka č. 14)**

| Společností nabízené benefity považuji za: | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Rozhodně motivující | 2 | 3,64 % |
| Spíše motivující | 7 | 12,73 % |
| Spíše nemotivující | 34 | 61,82 % |
| Rozhodně nemotivující | 12 | 21,82 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

K četnosti pochval od vedoucích a od kolegů se účastníci výzkumu vyjádřili v odpovědích na následující otázku.

**Tabulka 8 Pochvala během posledního měsíce (otázka č. 15)**

| Pochválil Vás někdo za poslední měsíc? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Nadřízený jen 1x | 5 | 9,09 % |
| Kolega jen 1x | 12 | 21,82 % |
| Nadřízený několikrát | 2 | 3 64 % |
| Kolega několikrát | 1 | 1,82 % |
| Nikdo | 35 | 63,64 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Za poslední měsíc bylo nadřízeným pochváleno 9,09 % respondentů a kolegou 21,82 %. 3,64 % se mohlo pochlubit, že je nadřízený v poslední době pochválil hned několikrát a 1,82 % se těšilo z pochval z úst kolegů. 63,64 % respondentů bohužel nepochválil nikdo. Významnost pochvaly pro zaměstnance byla zkoumána další otázkou.

**Tabulka 9 Názor respondentů na pochvalu (otázka č. 16)**

| Pochvalu považuji za: | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Rozhodně důležitou | 41 | 74,55 % |
| Spíše důležitou | 12 | 21,82 % |
| Spíše nedůležitou | 2 | 3,64 % |
| Rozhodně nedůležitou | 0 | 0,00 % |
| Celkem | 55 | 100,00% |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Pro 74,55 % respondentů byla pochvala rozhodně důležitá a pro 21,82 % spíše důležitá. 3,64 % jí spíše nepřikládalo velkou váhu a žádný z dotázaných ji nepovažoval za rozhodně nedůležitou. Z výsledků dotazníkového šetření je jasné, že pro zaměstnance společnosti byla pochvala důležitá a že by ji uvítali v hojnější míře.

#### 4.2.5.5 Vzdělávání a osobní růst

Na vyšší úrovni Maslowovy hierarchie potřeb jsou uspokojovány potřeby seberealizace. Povahu motivace má i další vzdělávání, osobní rozvoj a kariérní růst. Jaké příležitosti k uspokojování těchto potřeb měli respondenti, vyplynulo z odpovědí na následující otázky.

**Tabulka 10 Příležitost k dalšímu vzdělávání / rozvoji (otázka č. 18)**

| Máte možnost rozvíjet své schopnosti a vzdělání | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Rozhodně ano | 9 | 16,36 % |
| Spíše ano | 12 | 21,82 % |
| Spíše ne | 14 | 25,45 % |
| Rozhodně ne | 20 | 36,36 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

38,18 % mělo možnost pracovat na svém osobním rozvoji a 61,81 % nebyla tato příležitost vůbec dána. Respondenti vyjádřili svůj názor na nabídku školení v odpovědi na otázku číslo 19. Nabídka dalšího vzdělání byla pro 27,27 % dotázaných rozhodně uspokojivá a pro skoro 50 % spíše uspokojivá. 16,36 % ji popsalo jako neuspokojivou a 7,27 % jako rozhodně neuspokojivou.

Možnost postupu v kariéře byl lákavý pro respondenty dvou věkově nejmladších kategorií, přičemž převážně ženy projevovaly zájem o vzdělávání a kariérní růst. Dva respondenti měli velké šance k postupu v kariéře, pro 27,27 % to byla spíše příležitost. Pro 58,18 % tato příležitost spíše nepřipadala v úvahu a 10,91 % v budoucnu rozhodně nespatřovalo možnost postoupit někam dál.

#### 4.2.5.6 Multikulturní spolupráce

Orientace společnosti ABC zejména na zahraniční zákazníky vyžaduje spolupráci zaměstnanců s rozdílnou kulturou. Četnost komunikace respondentů s klienty z jiných kultur charakterizovaly hodnoty v tabulce 11. Osobně denně čelilo jiné kultuře 1 z respondentů, 2x do týdně 4 respondenti, 2x měsíčně 9 respondentů, méně často 3 respondenti a nikdy 38 respondentů. Telefonicky jednali denně 4 z dotázaných, 2x týdně 6 dotázaných, méně často 2 dotázaní a nikdy 43 dotázaných. Písemně e-mailem komunikovali 4 účastníci, 2x týdně 12 účastníků, 2x měsíčně 3 účastníci, méně často 2 účastníci a nikdy 34 účastníků dotazníkového šetření.

**Tabulka 11 Jak často přijdete do styku s klientem ze zahraničí? (otázky č. 22, 23, 24)**

| | **Osobně** | Relativní četnost (v %) | **Telefonicky** | Relativní četnost (v %) | **Písemně** | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Denně | 1 | 1,82 % | 4 | 7,27 % | 4 | 7,27 % |
| 2 x týdně | 4 | 7,27 % | 6 | 10,91 % | 12 | 21,82 % |
| 2 x měsíčně | 9 | 16,36 % | 0 | 0,00 % | 3 | 5,45 % |
| Méně často | 3 | 5,45 % | 2 | 3,64 % | 2 | 3,64 % |
| Nikdy | 38 | 69,09 % | 43 | 78,18 % | 34 | 61,82 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % | 55 | 100,00 % | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Každému člověku vyhovuje jiná forma komunikace s klienty. Téměř 62 % z dotázaných nemuselo komunikovat s cizinci vůbec nikdy. Stejné procento dotázaných s hodnotou 7,27 % upřednostňovalo osobní jednání a kontakt prostřednictvím telefonu. Pro 23,64 % byl nejvíce vyhovující písemný kontakt.

**Tabulka 12 Upřednostňovaná forma komunikace s klientem (otázka č. 25)**

| Jakou formu komunikace upřednostňujete? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Osobní | 4 | 7,27 % |
| Písemnou | 13 | 23,64 % |
| Telefonickou | 4 | 7,27 % |
| Nemusím komunikovat v cizím jazyce | 34 | 61,82 % |
| Celkem | 55 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Při interakci jiných kultur dochází ke střetu kulturních odlišností. I na dobře míněný přístup může partner reagovat negativní odezvou. V otázce číslo 26 respondenti hodnotili i důležitost, kterou přikládali kulturním rozdílům. Pro 7,27 % respondentů hrála znalost kulturních odlišností velkou roli, pro 25,45 % jsou tyto diference spíše důležité. 45,45 % účastníků výzkumu jim spíše nepřikládalo velkou váhu a 21,82 % jim rozhodně nepřikládalo žádnou váhu.

Každá profese a každý národ má své typické kulturní charakteristiky. Kulturními charakteristikami respondentů se zabývala otázka číslo 27. 25,45 % lidí ve společnosti si bylo svých kulturních standardů rozhodně vědomo, téměř 51 % si jich bylo spíše vědomo. Celých 20 % spíše neznalo své národní kulturní odlišení a 3,64 % si neuvědomovalo žádné své národní specifiky.

Pro úspěšnou spolupráci si nestačí uvědomovat pouze své rozdíly, ale jedinec v multikulturním styku by měl znát i kulturní standardy svých klientů/kolegů a respektovat je. Z průzkumu plyne, že 41,82 % přiznalo, že vůbec nezná kulturní diferenci svých klientů či kolegů a spíše je nezná 34,55 %. Pouze jeden respondent uvedl, že rozhodně znal kulturní charakteristiky cizinců, s kterými pracovně komunikoval. 21,82 % odpovědělo, že tyto odlišnosti spíše znalo.

Dle výzkumu společnost podceňovala své i zahraniční kulturní standardy. Jaký dopad to mělo na nedorozumění je patrné z odpovědí na otázku číslo 29. 56,36 % dotázaných nepřicházelo vůbec do styku s klienty se zahraniční, 5,45 % respondentů nemělo nikdy problém komunikovat s někým přes hranice. 29,09 % výjimečně muselo řešit nedorozumění a 9,09 % se potýkalo s nedorozuměním často.

Účast na multikulturním školení může být velmi přínosná pro spolupráci různých kultur. Bohužel ve společnosti se žádný z dotázaných neúčastnil nikdy žádného

školení související s touto problematikou. Respondentům byla dána možnost vyjádřit svůj názor na přínos potencionálního školení na multikulturní tématiku. Dva z dotázaných shledali rozhodný přínos ve školení. Pro 49,09 % by bylo školení spíše přínosné, pro 32,73 % spíše nepřínosné a pro 14,55 % rozhodně nepřínosné.

Aby bylo možné se zahraničním klientem jednat, je nezbytné, aby zaměstnanec ovládal cizí jazyk na požadované odborné úrovni. Tři respondenti komunikovali se zákazníky ze zahraničí pouze v angličtině, šest jen v němčině. Jedenáct dotázaných tedy celých 20 % ovládalo německý i anglický jazyk. 61,82 % respondentů nemuselo komunikovat s klienty vůbec a jedna dotázaná ovládala základy francouzského jazyka a italštiny, jejichž studiu se věnovala ze své iniciativy a ve svém volném čase. Překvapivé bylo, že vedoucí účetního oddělení neovládala žádný cizí jazyk.

### 4.2.5.7 Všeobecná spokojenost v zaměstnání

V dotazníku byly respondentům položeny základní otázky týkající se účastníků výzkumu a otázky zaměřené na všeobecnou spokojenost v zaměstnání. V otázce č. 33 vybírali účastníci pozitiva a poté v otázce č. 34 negativa, která shledali na zaměstnání ve společnosti ABC.

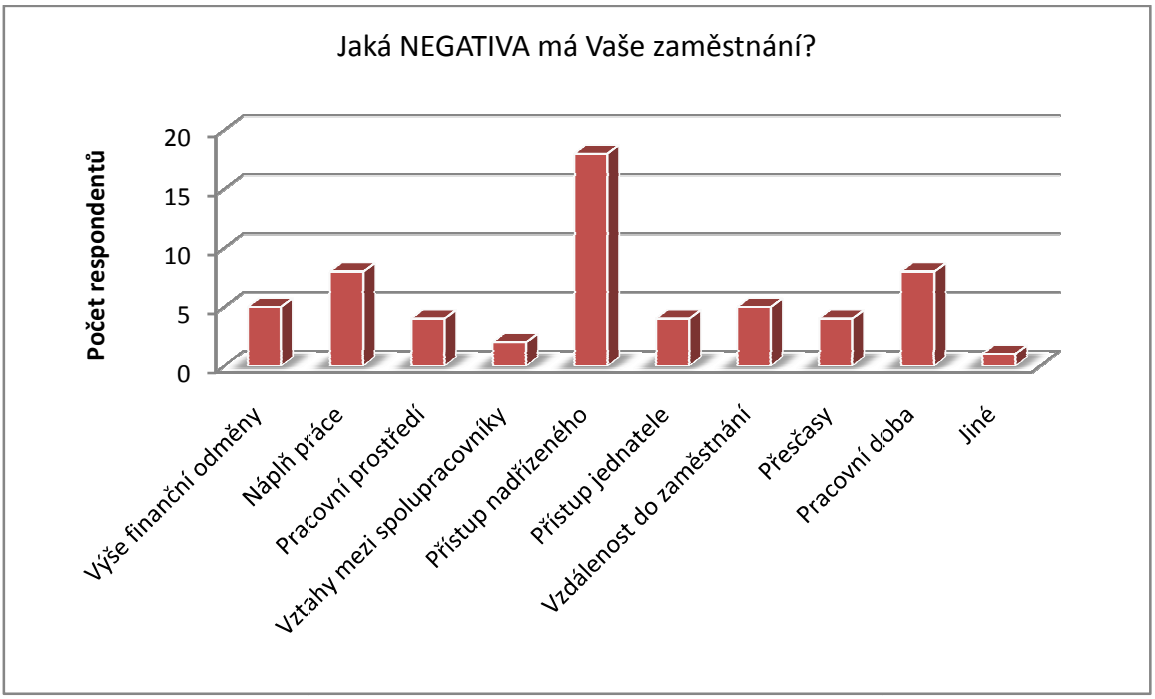
**Graf 3 Pozitiva, která shledávali respondenti na své práci (otázka č. 33)**

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

V obou otázkách měli možnost zaškrtnout více odpovědí. Největší klady zaměstnání shledali respondenti v dobrých vztazích mezi spolupracovníky, v pracovním prostředí a blízkou vzdáleností do zaměstnání. Především ženy hodnotily kladně vztahy s kolegy a pracovní prostředí. Blízkost do zaměstnání a výše finanční odměny byla pochvalována především muži. Finanční odměnu uváděli muži cizí národnosti.

Respondenti hodnotili záporně přístup svého nadřízeného a pracovní dobu. V porovnání počtu pozitivních (otázka č. 33) a negativních odpovědí (otázka č. 34) se dotazovaní vyjadřovali o společnosti více pozitivně než negativně. Ženy, které jsou obecně orientované na vztahy, negativně hodnotili přístup nadřízených a pracovní dobu.

**Graf 4 Negativa, která shledávali respondenti na své práci (otázka č. 34)**




Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Úzký motivační program není příliš motivující. Pokud by měli respondenti možnost vybrat si další benefit, který by je motivoval k lepším výkonům, tak jej mohli uvést do odpovědi na otázku č. 35.

**Tabulka 13 Benefit, který by byl celoplošně pro respondenty motivující**

| Jaký nepeněžní benefit by Vás motivoval k vyšším výkonům kromě zvýšení mzdy / finančních odměn? | Počet respondentů | Relativní četnost (v %) |
|---|---|---|
| Stravenky | 10 | 18,87 % |
| Příspěvek na penzijní připojištění | 5 | 9,43 % |
| Pochvala | 3 | 5,66 % |
| Firemní akce | 2 | 3,77 % |
| Vzdělávání | 1 | 1,89 % |
| Pružná pracovní doba | 2 | 3,77 % |
| Home office | 4 | 7,55 % |
| Rekonstrukce dámských WC | 1 | 1,89 % |
| Týden dovolené navíc | 15 | 28,30 % |
| Příspěvek na masáže/sport/kulturní akce | 8 | 15,09 % |
| Příspěvek na dovolenou | 2 | 3,77 % |
| Celkem | 53 | 100,00 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2016

Odpověď je omezovala na jediný benefit vyjma zvýšení mzdy a finanční odměny. Dva zaměstnanci uvedli více benefitů a jejich odpovědi nebyly proto zahrnuty v této otázce. Respondenti si v 28,30 % odpovědí přáli týden dovolené navíc, či zrušení nařízené dovolené, poté následovaly stravenky s 18,87 % a příspěvek na volnočasové aktivity s 15,09 %. 9,43 % respondentů by uvítalo příspěvek na penzijní připojištění, 7,55 % home office a 5,66 % pochvaly. Dále v zanedbatelném počtu by si přáli firemní akce, pružnou pracovní dobu, příspěvek na masáže, sport a kulturní vyžití a vzdělávání. Vedoucí obchodního oddělení by si přála rekonstrukci dámských toalet.

Pro respondenty na pracovní pozici vedoucí by byla nejvíce motivující pochvala a home office. Respondenti z THP kategorie a z kategorie dělníci by uvítali jako největší motivaci stravenky.

## 4.3 Vyhodnocení motivačního programu společnosti

Výsledky dotazníkového šetření přinesly rozporuplné názory. Ačkoli na jedné straně se respondenti vyjadřovali k mnoha otázkám negativně a v rozhovorech se uchylovali ke stížnostem, na druhé straně na otázku celkové spokojenosti a dalšího setrvání u stávajícího zaměstnavatele se vyjadřovali pozitivně. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření byla vytvořena SWOT analýza. Ve SWOT analýze byly

identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v oblasti motivace a komunikace lidských zdrojů.

- **Příležitosti**
  - Noví a energičtí zaměstnanci.
  - Zavedení programu Navision ke zlepšení komunikace.
  - Externí školení na komunikaci, multikulturní spolupráci.
- **Hrozby**
  - Konkurence nabízející lákavější benefity.
  - Ztráta klienta v důsledku nepochopení a neznalosti jeho kulturních standardů.
- **Silné stránky**
  - Dobré vztahy na pracovišti.
  - Pracovní prostředí.
  - Lidský přístup a zájem jednatele.
- **Slabé stránky**
  - Špatná interní komunikace mezi odděleními i mezi jednotlivci.
  - Kultura společnosti.
  - Nemotivovaní pracovníci.
  - Častá absence vedení.

Společnost postrádá přítomnost vedení a motivaci k práci a potřebuje mít ve vedení nadšené zaměstnance, kteří půjdou svým podřízeným příkladem, budou mít příslušné vzdělání, zajistí předávání informací a zpětnou vazbu. Dále budou své podřízené aktivně koučovat a motivovat. Uváděná spokojenost a představa setrvat v zaměstnání je důsledkem nedostatečné kontroly a nepřítomnosti vedení. Většina zaměstnanců postrádá motivaci, což se projevuje v jejich stížnostech. Ve společnosti ABC jsou zaměstnanci nedostatečně motivováni, to se odráží v celé řadě vypozorovaných a následně uvedených důsledků.

Nemotivovaní zaměstnanci zpochybňovali politiku společnosti v přítomnosti druhých, což ohrožovalo loajalitu kolegů a ničilo pocit sounáležitosti se společností. Poté tito zaměstnanci, kteří byli přítomni negativním řečem vůči společnosti a jejímu chodu, začínali sami přemýšlet negativně o společnosti, o tom co je v podnikové kultuře špatné, i když to doposud nezaregistrovali.

O nedostatečné motivaci svědčilo i to, že pracovníci společnosti ABC využívali neefektivně pracovní dobu, neboť si prodlužovali přestávku, protože jejich příchod a odchod na oběd nebyl evidován docházkovým terminálem a jejich nadřízený neměl o délce jejich přestávky přesnou kontrolu. Absence motivace se projevila také častým vyřizováním soukromých telefonních hovorů a trávením pracovního času návštěvou jiných pracovních míst či oddělení a rozebírání nepracovních témat s kolegy.

Vedoucí nákupu dle výpovědí nemotivoval své podřízené dostatečně a správným způsobem, v případě neúspěchu trestal podřízené kritikou a přidáváním úkolů. Sám v komunikaci neviděl problém, ale přiznal, že své podřízené nechválil. Nástroj této negativní motivace podporoval podřízené k ještě větší nespokojenosti a hledání uplatnění v jiné společnosti. Společnost si musí uvědomit, že se snaživými odcházejícími pracovníky odchází ze společnosti i jejich znalosti a zkušenosti a společnost bude muset hledat a adaptovat nové zaměstnance. Odchod klíčových zaměstnanců je finančně náročnější než investování do motivace nespokojených pracovníků. Pokud společnost nebude věnovat pozornost bariérám komunikace a problémům s nemotivovanými zaměstnanci, nemůže v budoucnu uspět v tvrdém konkurenčním prostředí.

Schopnost a mnohdy i ochota jednotlivých oddělení a lidí spolu komunikovat, informovat kolegy byla skutečně špatná. Bez týmové spolupráce nefungovala společnost tak, jak by měla, a interní rušivé elementy brzdily kooperaci a tlačily ji do záhuby. Vedení by chtělo komunikační bariéru mezi odděleními eliminovat zavedením nového komplexního podnikového programu Navision v létě v roce 2016.

# 5 VLIV MULTIKULTURNÍ MOTIVACE NA VÝKONNOST

Společnost ABC zaměstnává vedle příslušníků české národnosti také zaměstnance ukrajinské, slovenské a vietnamské národnosti. Většina těchto cizinců je vyučena nebo má základní vzdělání. Jednatel společnosti a vedoucí nákupu jsou bulharské národnosti, ale jsou vysokoškolsky vzdělaní a hovoří několika cizími jazyky. Cílem motivačního programu společnosti je pozitivně motivovat všechny zaměstnance, probouzet v nich dobrý pocit z odváděné práce a vést je k lepším výkonům.

## 5.1 Krizový manažer

Ve společnosti ABC je nezbytné zaměřit se na problém časté nepřítomnosti vedení a jednatele. Řešením této obtížné personální situace je najmutí schopného, vzdělaného člověka – krizového manažera, který bude denně přítomen na pracovišti, bude dohlížet na výkon zaměstnanců a zodpovídat za celý provoz. Tento člověk by měl mít přirozenou autoritu, budit v zaměstnancích respekt a být zároveň i psychologem. Také by se neměl bát tvrdého jednání, ale zároveň by měl mít silný smysl pro spravedlnost a být empatický.

Úkolem krizového manažera bude provést personální audit, zprůhlednit chod společnosti a zavést výrazné změny, které povedou ke stabilizaci společnosti, umožní jí odrazit se ode dna a nastartovat rozvoj. Do krizového manažera se společnost nesmí bát patřičně zainvestovat, neboť jí ušetří o mnohem víc nákladů.

## 5.2 Personální audit

Tvorba návrhu motivačního programu se opírá o výsledky z dotazníkového šetření, neboť zaměstnanci jsou ti, kdo mají být motivováni. Navržení způsobů motivace společnosti ABC předcházel průzkum motivačních nástrojů, které společnost využívala k motivaci svých zaměstnanců. Motivační program nevyužíval plně svůj potenciál, neboť nabízel finanční odměnu v pevně stanovené výši a zaměstnanecké výhody byly náhodně zvolené bez ohledu na individuální potřeby konkrétních zaměstnanců.

Návrh motivačního programu pro společnost si klade za cíl podchytit nedostatky systému motivace ve společnosti ABC. Provedením analýzy motivačního programu bylo zjištěno, že stávající systém nejen motivace, ale i jiných personálních činností, se jeví nepropracovaně a nekomplexně. Z tohoto důvodu bude ve společnosti proveden personální audit. Personální audit bude zahrnovat několik změn, které jsou klíčové pro posilu významu motivace a jsou rozčleněny do oblastí:

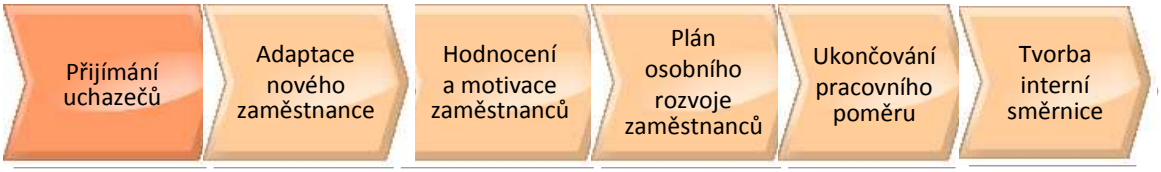
- Přijímání uchazečů o zaměstnání.
- Adaptace zaměstnanců.
- Hodnocení a motivace zaměstnanců.
- Plán osobního rozvoje vedoucích a THP zaměstnanců.
- Ukončování pracovního poměru.
- Tvorba interní směrnice.

Personální audit provede krizový manažer, který objektivně a nezávisle přezkoumá stávající stav řízení lidských zdrojů. Navrhne řešení, která povedou ke zvýšení efektivnosti jednotlivých pracovníků a optimalizaci lidských zdrojů včetně systému motivace. Také budou optimalizovány náklady a případně redukován počet zaměstnanců. Dále krizový manažer vytvoří podklady pro osobní rozvoj pracovníků a dosadí vhodné zaměstnance na dané pracovní pozice. Navrhované změny přispějí k motivaci zaměstnanců, kteří jsou nezbytní k zajištění stability a udržitelnosti konkurenceschopnosti společnosti.

## 5.3 Přijímání uchazečů o zaměstnání

Motivace potenciálních uchazečů o zaměstnání ve společnosti je důležitá již při přijímání a adaptaci nových pracovníků. Do společnosti je zapotřebí přilákat nové vzdělané a dynamické zaměstnance, kteří nemají pracovní zlozvyky a mají žádoucí pracovní nasazení a pomohou realizovat návrh personálních změn.

**Obrázek 6 Schéma personálního auditu - přijímání uchazečů**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

O potřebě nové pracovní síly, požadavcích na její kvalifikaci a dni nástupu bude vedoucí pracovník oddělení hledajícího posilu informovat krizového manažera společnosti a personální pracovnici. Vedoucí pracovník může také navrhnout některého ze stávajících zaměstnanců a nabídnout mu příležitost ke kariérnímu růstu. Návrh vhodného stávajícího zaměstnance s potřebným vzděláním a kvalifikací, u kterého nabídka vzbudí zájem, a finanční ohodnocení nabízené pracovní pozice bude předmětem konzultace vedoucího, který hledá posilu do svého oddělení a jednatele společnosti.

Pokud se nenajde vhodný kandidát v řadách stávajících zaměstnanců, či přihlášeného kandidáta jednatel neschválí, bude vypsán konkurz na pracovní pozici. Personální pracovnice společnosti ABC bude o nabídce pracovního místa, požadavcích na jeho kvalifikaci, dni nástupu do zaměstnání, orientačním finančním ohodnocení a nabízených benefitech informovat ÚP v Domažlicích a nabídku volné pracovní pozice umístí i na internetové servery Práce.cz a Jobs.cz. Případně se budou využívat i pracovní agentury.

**Tabulka 14 Aktuální cena inzerátu na serverech nabídek práce**

| | Cena 1 inzerátu | Měsíční cena | Roční cena |
|---|---|---|---|
| Server Práce.cz | 1440 Kč / týden | 5 760,00 Kč | 69 120,00 Kč |
| Server Jobs.cz | 5000 Kč / měsíc | 5 000,00 Kč | 60 000,00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálních cen v listopadu, 2016

Předchozí tabulka uvádí cenu jednoho inzerátu na výše zmíněných serverech, které evidují nabídky volných pracovních míst. Umístění inzerátu na server Práce.cz na měsíc je o 760 Kč dražší než umístnění inzerátu na Jobs.cz.

### 5.3.1 Přijímání uchazečů do kategorie dělník

Uchazeči o dělnickou pozici budou moci kontaktovat personální oddělení telefonicky či e-mailem, kde jim bude sdělen termín pohovoru a budou požádáni

o zaslání životopisu případně jej předloží přímo u pohovoru. Vedoucí výroby, příslušný mistr a personální pracovnice se při pohovoru zaměří na uchazečovu kvalifikaci, zkušenosti či případnou častou fluktuaci, která svědčí o uchazečově nestabilitě. V případě uchazeče cizí národnosti posoudí i schopnost komunikovat v českém jazyce. Následně uchazeč získá podrobné informace o nabízené pracovní pozici, její náplni, potřebné kvalifikaci, mzdě, zaměstnaneckých výhodách. Na základě vlastního dojmu z účastníka a konzultace s příslušným mistrem a personální pracovnicí vedoucí výroby rozhodne o jeho přijetí či nepřijetí. Všichni uchazeči o dělnickou pozici budou telefonicky informováni o výsledném rozhodnutí.

### 5.3.2 Přijímání uchazečů do kategorií vedoucí a THP

Uchazeči o vedoucí pozici či o místo THP pracovníka budou zasílat kromě životopisů i motivační dopisy, které bude evidovat personální oddělení a předá je krizovému manažerovi a vedoucímu oddělení, do kterého je uchazeč hledán. Poté personální pracovnice osloví vedením vybrané uchazeče e-mailem, ve kterém je ve stanovený den a hodinu pozve k pohovoru.

Příchozího uchazeče přivítá na recepci sekretářka, která jej usadí do zasedací místnosti, kde se bude přijímací pohovor konat, a bude o příchodu uchazeče informovat účastníky pohovoru. Pohovoru se bude účastnit personální pracovnice, vedoucí oddělení a garant zaškolení, který bude mít za úkol vybranému uchazeči pomoci projít adaptačním procesem.

Pohovor bude probíhat v přátelském duchu. Krizový manažer či vedoucí pracovník od potenciálního zaměstnance nejprve zjistí, co uchazeč o společnosti ví, a uchazeče doplní. Doplněním informací si společnost zajišťuje šíření povědomí o společnosti i mezi nevybranými uchazeči. Na základě informací uvedených v životopise si udělají přítomní na uchazeče určitý názor, který se bude dále vyvíjet či měnit dle jeho reakcí a odpovědí. Dále sdělí vedoucí pracovník uchazeči informace o nabízené pracovní pozici, co bude náplní práce potenciálního zaměstnance, nároky na kvalifikační profil uchazeče a finanční ohodnocení. Personální pracovnice bude uchazeče informovat o nabízených benefitech a mzdě. Na závěr pohovoru bude vytvořen prostor pro případně dotazy uchazeče a sdělen termín, do kdy bude telefonicky informován o přijetí či nepřijetí na pracovní pozici a všichni se s uchazečem rozloučí.

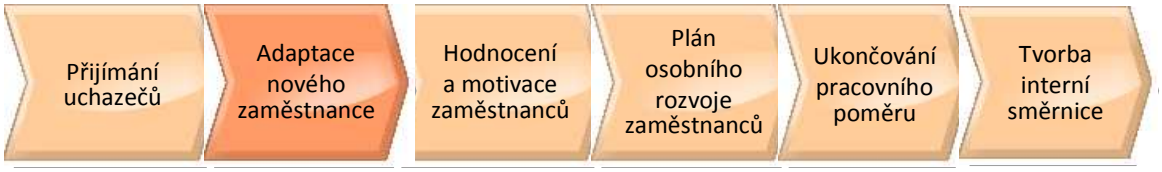
Výběru nového zaměstnance bude předcházet schůzka krizového manažera a vedoucího pracovníka s personální pracovnicí a školícím garantem. Pokud se bude volba krizového manažera rozcházet s volbou vedoucího pracovníka a ostatních, může být uspořádáno druhé kolo výběrového řízení.

Vybraného úspěšného kandidáta bude o přijetí na pracovní pozici informovat nadřízený telefonicky. Nikdy nebude vedoucí pracovník nejdříve obvolávat neúspěšné uchazeče, neboť je možné, že vybraný uchazeč může mezitím nastoupit do jiné společnosti. Pokud by vybraný uchazeč v telefonátu náhle pracovní místo odmítl, vybere nadřízený pracovník uchazeče, který skončil druhý v pořadí.

## 5.4 Adaptace zaměstnanců

S každým nově příchozím zaměstnancem bude ihned po jeho příchodu sepsána nejprve pracovní smlouva. Personální pracovnice jej v den nástupu do společnosti ABC seznámí s jeho právy, povinnostmi a přidělí mu osobní číslo a čip.

**Obrázek 7 Schéma personálního auditu - adaptace nového zaměstnance**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dále bude zaměstnanec informován o organizační struktuře a organizačních záležitostech (o fondu pracovní doby, evidenci docházky, přestávkách k odpočinku apod.). Všichni vedoucí a THP zaměstnanci ve společnosti budou předem o nástupu nového pracovníka informováni e-mailem. Dělníky o příchodu nového kolegy bude informovat osobně jejich mistr.

Po podpisu smlouvy a vysvětlení všech případných nejasností, představí nového pracovníka jeho nadřízený vedení společnosti a kolegům, s kterými přijde nově příchozí zaměstnanec při výkonu své práce do styku. Nadřízený či mistr provede s výkladem zaměstnance po všech prostorách společnosti a zaškolí jej v oblasti bezpečnost práce.

Každému nově příchozímu zaměstnanci bude vedoucím stanoveno pracovní místo a přidělen garant zaškolení, který bude zaměstnanci při adaptaci k dispozici v případě zodpovídání dotazů a vysvětlení nejasností. Při výběru garanta by měl

vedoucí pracovník zvážit jeho zkušenosti, dobu působení ve společnosti, trpělivost a komunikativnost. Garant zaškolení by se měl zúčastnit výběru uchazeče při přijímacím řízení. Garant nového kolegu seznámí s organizací pracoviště, pracovními pomůckami, jejich úložištěm a výpočetní technikou, pokud ji bude zaměstnanec využívat k výkonu pracovní činnosti. Úkolem garanta zaškolení bude zasvětit zaměstnance do jeho pracovní náplně, průběžně vykonávat dohled nad plněním povinností zaměstnance během adaptačního procesu a poskytovat mu otevřeně zpětnou vazbu. Náplň práce nového zaměstnance bude detailně písemně sepsána a konzultována mezi vedoucím pracovníkem, personálním oddělením a přiděleným garantem a odsouhlasena podpisem pracovníka. Aby se předešlo zadržování informací ze strany garanta, bude garant za zaškolení svého svěřence finančně odměněn částkou 1 000 Kč měsíčně. Po úspěšném a úplném zapracování zaměstnance bude garantovi zaškolení náležet odměna v hodnotě 3 000 Kč.

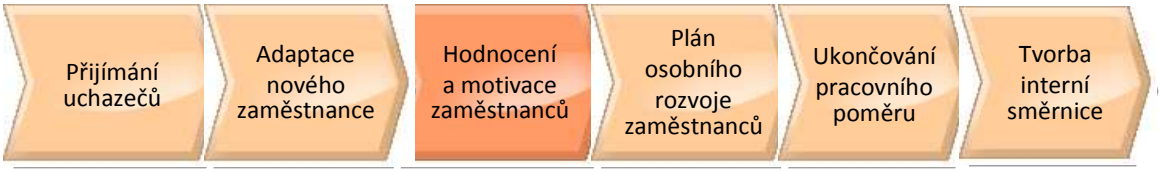
S nově příchozím zaměstnancem bude nadřízený konzultovat jeho působení ve společnosti v týdenních intervalech, které budou postupně prodlužovány. Nadřízený bude sledovat, jak adaptující se zaměstnanec spolupracuje s kolegy, jeho přístup k práci a ochotu pracovat přesčas. Během konzultace se bude vedoucí snažit zaměstnance za něco pochválit, případně mu taktně sdělit negativní kritiku s návrhem možného řešení, jak případným nedostatkům či nedorozuměním předejít. Nadřízený s garantem a zaměstnancem prokonzultuje také další směr zaměstnance a případně další úkoly.

Před uplynutím zkušební doby se účastníci předchozího setkání opět sejdou a přizvou k diskuzi personální pracovnici, která bude evidovat zápis z každé schůzky. Znovu bude provedeno ústní hodnocení výkonu zaměstnance a zaměstnanci bude poskytnuta zpětná vazba. Zaměstnanec se vyjádří k pokračování pracovního poměru ve společnosti. Pokud zaměstnanec úspěšně překlene zkušební dobu, bude v případě pracovního poměru uzavřeného na dobu určitou realizována další schůzka před koncem účinnosti jeho pracovní smlouvy.

## 5.5 Hodnocení a motivace zaměstnanců

Krizový manažer ve společnosti vytvoří optimalizační plán, který bude zahrnovat personální audit, při němž bude analyzována každá pracovní pozice.

**Obrázek 8 Schéma personálního auditu - hodnocení a motivace zaměstnanců**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Plán nebude tvořit za zdmi své kanceláře, ale denně se bude pohybovat na pracovišti, dohlížet na práci a vytížení zaměstnanců, komunikovat s nimi a normovat výkony všech zaměstnanců. Zaměstnance se bude snažit motivovat a ukáže jim, že daný úkol lze v určeném čase splnit. Pokud se vyskytne problém, ihned bude hledat jeho příčinu a řešit jej.

Po optimalizaci veškerých interních pracovních procesů ve společnosti krizový manažer zváží potřebnost některých zaměstnanců a případně s nimi rozváže pracovní poměr či klíčové pozice obsadí novými dynamickými zaměstnanci. Dále bude vytvořen systém hodnocení propojený s novým motivačním programem pro jednotlivé kategorie zaměstnanců, který bude mít vazbu na jejich výkon. Zaměstnanci budou odměňováni v závislosti na podaném výkonu. Minimálně 1x za každé pololetí si krizový manažer najde čas na komunikaci s každým zaměstnancem.

Součástí přílohy G je hodnotící formulář pro hodnocení zaměstnance v kategorii vedoucích a THP zaměstnanců. Hned v úvodu vyplní hodnotitel základní údaje o hodnoceném a své osobě. Obsahem hodnotícího formuláře jsou dvě tabulky. První je zaměřena na osobní charakteristiky zaměstnance: osobní růst, plnění povinností, vztah ke kolegům, pracovní výkon, loajálnost, práce nad rámec povinností, kvalifikace, znalosti a dovednosti na danou funkci. Druhá obsahuje kritéria pro osobní růst zaměstnance. Ke konci je vymezen prostor pro vyjádření hodnotícího a prostor pro zaznamenání vyjádření hodnoceného.

Práci zaměstnanců bude sledovat a neformálně hodnotit v průběhu celého hodnotícího období. Zaměstnancům bude také průběžně podávána zpětná vazba. Před hodnotícím pohovorem vyplní krizový manažer či vedoucí pracovník dotazník, ve kterém budou stanovena individuální hodnotící kritéria, která vycházejí z popisu funkce zaměstnance a jsou sledovatelná a měřitelná. Osobní kritéria se zaměří u vedoucích a THP zaměstnanců na následující oblasti:

- Plnění povinností (flexibilita, spolehlivost, dochvilnost, pracovní nasazení).
- Vztah ke kolegům (komunikace, spolupráce, ochota pomáhat si).
- Pracovní výkon (samostatnost, pečlivost, splnění termínů).
- Loajálnost ke společnosti (zachovávání mlčenlivosti, sounáležitost zaměstnance s cíli a hodnotami společnosti, externí reprezentování společnosti).
- Práce nad rámec svých povinností.
- Kvalifikace a potřebné znalosti a dovednosti pro danou funkci.
- Profesní růst (vzdělávání, posun, využívání moderních metod).

Každé osobní kritérium bude hodnoceno níže uvedenou pětistupňovou bodovací škálou.

- 5 bodů – výborný výkon bez připomínek.
- 4 body – velmi dobrý výkon, žádoucí stav, existuje pár připomínek.
- 3 body – dobrý výkon, přijatelný stav, existuje prostor pro zlepšení.
- 2 body – nedobrý výkon, existují značné nedostatky.
- 1 bod – neuspokojivý výkon, nežádoucí stav.

K výsledkům hodnocení bude každému zaměstnanci umožněno se vyjádřit. Cílem hodnotících pohovorů není zaměstnance stresovat. Zaměstnanec bude hodnotitelem aktivně povzbuzován k vyjádření názoru a hodnotitel mu bude naslouchat. Spolu s ním navrhne řešení a stanoví cíle v jeho plánu osobního rozvoje. Výsledky hodnotícího rozhovoru, vyplněné hodnotící dotazníky a plán kariérního rozvoje THP zaměstnanců a vedoucích pracovníků budou evidovány v osobní složce zaměstnance v personálním oddělení.

Během hodnotícího rozhovoru bude doporučeno postupovat následovně:

- Zahájení pohovoru (přivítání zaměstnance, uvolnění atmosféry a seznámení zaměstnance se strukturou pohovoru).
- Hodnocení ze strany hodnotitele vyplněným dotazníkem.
- Diskuze o naplnění vytyčených cílů a kvality práce, připomínky obou stran.

- Stanovení cílů ze strany zaměstnance pro následující období.
- Úprava, doplnění cílů ze strany hodnotitele pro následující období a jejich termínů.
- Sjednání termínu další neformální schůzky k hodnocení a koučování zaměstnance.
- Ukončení rozhovoru (shrnutí dosažených výsledků, povzbuzení zaměstnance k výkonu jeho práce, ujištění o tom, že zaměstnanec ví, co se od něj v příštím období očekává, nabídnutí pomoci ze strany hodnotitele v osobním růstu, rozloučení).

Během hodnocení se hodnotitel vyvaruje osobní zaujatosti, subjektivnímu hodnocení, posuzování podřízeného dle sebe, přílišné umírněnosti v kritice hodnocení či užívání negativních vyjádření v dialogu.

Mzdy zaměstnanců v každé pracovní kategorii byly zprůměrovány a zůstanou pro rok 2016 zachovány. V dalších letech krizový manažer zváží jejich růst s ohledem na výsledky společnosti a výkony zaměstnanců. Navrhované počty zaměstnanců v každé pracovní kategorii a další údaje, které budou použity pro další výpočty, jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka 15 Údaje pro výpočty**

| | Pracovní kategorie | | | Celkem zaměstnanců |
|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí | THP | Dělník | |
| Počet zaměstnanců v roce 2016 | 7 | 30 | 58 | 95 |
| Počet propuštěných/odchozích zaměstnanců na konci roku 2016 | 1 | 9 | 5 | 15 |
| Počet zaměstnanců v roce 2017 | 6 | 21 | 53 | 80 |
| Průměrná mzda za měsíc v roce 2016 a 2017 | 30 000 Kč | 22 000 Kč | 18 000 Kč | x |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V inovovaném motivačním programu se zruší celozávodní dovolená, zaměstnavatel bude smět zaměstnanci nařídit pouze 50 % z ročního přiděleného fondu 20 dní na dovolenou, tedy 10 dní.

### 5.5.1 Motivace a hodnocení vedoucích zaměstnanců

Pro řídící zaměstnance jsou v tabulce 16 vytvořeny návrhy tří kritérií hodnocení, způsoby hodnocení a jejich motivace. První dvě kritéria, způsoby hodnocení a motivační faktory, jsou pro všechny nadřízené homogenní.

**Tabulka 16 Návrh hodnocení a motivace obecně pro VEDOUCÍ zaměstnance**

| **Funkce hodnoceného** | | **Vedoucí** |
|---|---|---|
| **Funkce hodnotitele** | | **Krizový manažer** |
| **1.** | **Kritérium hodnocení** | **Změna přístupu k vedení podřízených a jejich koučování** |
| | Způsob hodnocení | Sledování práce vedoucího, hodnocení formulářem, pokroky koučovaných |
| | Motivace | Stravenky 80 Kč / den |
| **2.** | **Kritérium hodnocení** | **Úroveň znalosti AJ a NJ** |
| | Způsob hodnocení | Písemný test lektorky posuzující pokrok |
| | Motivace | Možnost vzdělávání v AJ a NJ v příštím roce |
| **3.** | **Kritérium hodnocení** | **Individuální hodnotící kritérium v závislosti na příslušné pracovní pozici** |
| | Způsob hodnocení | Individuální způsob hodnocení v závislosti na příslušném hodnotícím kritériu |
| | Motivace | Možnost home office 5 dní v měsíci |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Prvním navrženým hodnotícím kritériem u všech vedoucích zaměstnanců je změna přístupu k vedení podřízených a jejich koučování. Aby měl nadřízený rychlou zpětnou vazbu a věděl, na co se zaměřit, bude hodnotícím obdobím měsíc. Hodnotitelem bude krizový manažer, který bude denně dohlížet na práci nadřízených a jejich komunikaci s podřízenými. Při hodnocení bude sledovat kritéria uvedená v hodnotícím formuláři, který je uveden v příloze G. Při hodnocení bude brán ohled i na postup v osobním rozvoji podřízených zaměstnanců hodnoceného vedoucího. Na základě hodnocení a rozhodnutí krizového manažera bude vedoucí pracovník odměněn

stravenkou v hodnotě 80 Kč na den. Podmínkou nároku na stravenku pro vedoucího zaměstnance je přítomnost v zaměstnání alespoň 5 hodin denně.

Pro zaměstnance, kteří přijdou do styku se zahraničními zákazníky, či dodavateli je navrženo společné hodnotící kritérium – zlepšení v německém a anglickém jazyce. Pokrok se bude posuzovat písemným testem vždy na konci hodnotícího období, kterým je pololetí. V průběhu pololetí bude lektorka cizího jazyka ověřovat znalosti školících se zaměstnanců. Odměnou pro úspěšné zaměstnance, kteří prokáží pokrok, bude možnost účastnit se v příštím období dalšího vzdělávání v cizím jazyce - 1 hodina týdně pro každý jazyk. Tento motivační faktor je navržen pro vedoucí oddělení obchodu, vedoucího oddělení nákupu, vedoucí finančního oddělení, vedoucího výroby a také obchodního referenta a sekretářku, kteří se sice řadí do THP kategorie zaměstnanců, ale cizí jazyk použije denně ke komunikaci se zahraničními partnery.

Třetí hodnotící kritérium je stanoveno pro každého vedoucího zaměstnance individuálně s ohledem na jeho pracovní náplň, avšak motivační faktor zůstává pro tuto kategorii zaměstnanců stejný – možnost práce z domova až 5 dní v měsíci v závislosti na rozhodnutí jednatele. Hodnotícím obdobím bude měsíc a hodnocení provede krizový manažer.

Další tabulka konkretizuje hodnotící kritéria s ohledem na charakter oddělení vedoucího zaměstnance.

**Tabulka 17 Hodnotící kritérium pro konkrétního vedoucího zaměstnance**

| Název pracovní pozice | Kritérium hodnocení | Způsob hodnocení | Motivace |
|---|---|---|---|
| **Vedoucí obchodu** | výdaje na reklamace v běžném období nesmí být vyšší než 3 % minulého období | porovnání výdajů | až 5 dní home office za měsíc |
| **Vedoucí nákupu** | plnění dodacích termínů | kontrola termínů | až 5 dní home office za měsíc |
| **Vedoucí fin. oddělení** | dodržení termínů pro podání daňových přiznání | kontrola termínů | až 5 dní home office za měsíc |
| **Vedoucí výroby** | doba reakce na zákazníka nesmí být delší než 3 dni | kontrola včasnosti termínů | až 5 dní home office za měsíc |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

U vedoucí obchodu budou sledovány a porovnávány výdaje na reklamace, přičemž výdaje na reklamace v běžném období nesmí přesáhnout 3 % z minulého období. Krizový manažer bude sledovat dodací termíny u vedoucího nákupu a termíny pro podání daňových přiznání u vedoucí finančního oddělení. Vedoucí výroby bude kontrolován na včasnost reakce na zákazníka, která nesmí přesáhnout 3 dni.

### 5.5.2 Motivace a hodnocení THP zaměstnanců

Pro THP zaměstnance jsou vytvořeny návrhy pro stanovení tří kritérií hodnocení, způsoby jejich hodnocení a motivace. První dvě kritéria, způsoby hodnocení a motivační faktory, jsou pro všechny THP zaměstnance stejné.

Následující tabulka je obecným návrhem pro hodnocení THP zaměstnanců. V příloze H jsou uvedeny tabulky, které konkretizují třetí navrhované kritérium hodnocení pro některé pracovní pozice THP.

**Tabulka 18 Návrh hodnocení a motivace obecně pro THP zaměstnance**

| **Funkce hodnoceného** | | **THP zaměstnanec** |
|---|---|---|
| **Funkce hodnotitele** | | **Nadřízený zaměstnance** |
| **1.** | **Kritérium hodnocení** | **Plnění zadaných úkolů** |
| | Způsob hodnocení | Kontrola úkolů |
| | Motivace | Stravenky 70 Kč / den |
| **2.** | **Kritérium hodnocení** | **Přístup k práci, ochota pracovat přesčas** |
| | Způsob hodnocení | Sledování přístupu a pozorování ochoty |
| | Motivace | Flexi Pass 600 Kč / měsíc, pochvaly |
| **3.** | **Kritérium hodnocení** | **Individuální hodnotící kritérium v závislosti na příslušné pracovní pozici** |
| | Způsob hodnocení | Individuální způsob hodnocení v závislosti na příslušném hodnotícím kritériu |
| | Motivace | Seberealizace, osobní rozvoj, další zodpovědnost |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro zvýšení spokojenosti vedoucích a THP zaměstnanců bude těmto dvěma pracovním kategoriím nabídnuto malé občerstvení na pracovišti. Ve společné kuchyňce si budou tito zaměstnanci moci sami uvařit 2x denně čaj dle výběru či kávu. K dispozici budou mít i neperlivou vodu. Sekretářka každý den ráno od 9 :00 ráno připraví na tác do kuchyňky umyté různé druhy ovoce, případně zeleniny. Každý vedoucí a THP zaměstnanec bude mít nárok vybrat si 1 druh ovoce. Tím, že společnost ABC nabídne nadřízeným pracovníkům a THP zaměstnancům přísun vitamínů, budou tito zaměstnanci více imunní vůči nachlazení a nebudou tak často nemocní.

Prvním sledovaným hodnotícím kritériem u THP kategorie je plnění zadaných úkolů, které bude kontrolovat přímý nadřízený THP zaměstnance. Ten mu bude pravidelně podávat zpětnou vazbu. Pokud bude THP zaměstnanec plnit svědomitě zadané úkoly, bude motivován stravenkou v hodnotě 70 Kč za den. Podmínkou nároku na stravenku je také přítomnost zaměstnance na pracovišti alespoň 5 hodin denně.

Dalším hodnotícím kritériem je přístup zaměstnance k práci a ochota pracovat nad rámec svých úkolů či pracovní doby. Hodnotícím obdobím je měsíc. Jestliže je zaměstnanec ochotný vykonávat část práce za nemocného kolegu, či zůstávat v zaměstnání přesčas, je nezbytné, aby to vedoucí pracovník patřičně ocenil, zaměstnance chválil a motivoval jej. Zaměstnanci budou motivováni Flexi Passem v hodnotě až 600 Kč za měsíc. Flexi Passy přispějí ke kompenzaci a vyvážení pracovního a osobního života. Budou také řešením problému sedavého zaměstnání u vedoucích a THP zaměstnanců, kteří mohou využít poukaz na sportovní aktivity, relaxaci, kulturní akce, zdraví či vzdělávání. Výhodou poskytování Flexi Passu pro zaměstnance je osvobození od odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Dále je na něm pozitivní jeho univerzálnost, která zaměstnanci umožňuje využít jej dle svobodné volby. V konečném důsledku bude reálný příjem zaměstnance při využití Flexi Passu vyšší než, kdyby mu společnost ABC zvýšila mzdu. Pro společnost má poskytnutí Flexi Passu jakožto nepeněžní odměny výhodu v tom, že se jedná o daňově uznatelný náklad a zaměstnavatel si jej smí odečíst z daní.

Poslední hodnotící kritérium stejně jako hodnotící období je individuální pro jednotlivé THP zaměstnance a je konkretizováno v příloze H. Zaměstnanci při splnění kritéria budou motivováni možností osobního rozvoje, účastí na zajímavých projektech či další zodpovědností.

### 5.5.3 Motivace a hodnocení dělníků

Nezpochybnitelným faktem zůstává, že každého člověka k výkonu práce motivuje finanční výdělek. Někteří dělníci čelí ve svém osobním životě finančním problémům a exekucím. Nejen tito lidé, ale i všichni zaměstnanci budou moci u krizového manažera vyhledat pomoc a požádat ho o radu. Krizový manažer nabídne zaměstnancům v případě jejich žádosti komplexní poradenství v oblasti práva, pojištění a financí. Vyřešením citlivé situace zaměstnance či dobrou radou si krizový manažer vybuduje i důvěru u svých podřízených, kteří k němu budou vzhlížet.

Hodnocení dělníka bude náležet mistrovi, pod kterého dělník spadá. Ve srovnání s ostatními kategoriemi zaměstnanců mají výrobní dělníci nevýhodu v tom, že mají nižší mzdu a o to více se snaží uspokojit své základní potřeby penězi. Proto do motivačního programu budou zařazeny i prémie, které mají psychologickou funkci. Nedostatkem prémií je však jejich záporný faktor, který podporuje dělníky v negativním myšlení. Prémie tvoří část platu, na kterou dělníci dosáhnou, pouze když dodrží předem určená kritéria. Jestliže je nesplní, vnímají odebrání prémiové části jako trest. Tento způsob motivace je zároveň omezen prémiovým stropem, který současně určuje strop aktivity dělníků. Aby byli dělníci pozitivně motivováni prémiemi, je vhodné poskytovat odměny v závislosti na dělníkem dosažených hodnotách v daném kritériu. V následující tabulce je předložen příklad návrhu hodnocení dělníka, jsou uvedena kritéria hodnocení a jejich váhy.

**Tabulka 19 Návrh hodnocení dělníka**

| Kritérium | Váha kritéria | Váha stupně | ∑ - bodů | % plnění |
|---|---|---|---|---|
| Výkon | 35 | 40 | 1400 | 31,11 % |
| Kvalita | 20 | 60 | 1200 | 26,67 % |
| Docházka | 12 | 20 | 240 | 5,33 % |
| Flexibilita | 9 | 80 | 720 | 16,00 % |
| Plnění termínů | 8 | 20 | 160 | 3,56 % |
| Hospodárnost | 8 | 60 | 480 | 10,67 % |
| Bezpečnost při práci | 3 | 40 | 120 | 2,67 % |
| Kázeň | 1 | 20 | 20 | 0,44 % |
| Pracovní schopnosti | 4 | 40 | 160 | 3,56 % |
| **CELKEM** | **100** | **x** | **4500** | **100,00 %** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výhodou odměňování prémiemi bude pozitivní smýšlení dělníků a neomezující výše prémií a aktivity dělníků. Dělníci budou dostávat odměny místo trestu. Dělníkům musí být tento systém odměňování jasně vysvětlen. Přínos jednotlivých dělníků do celého provozu či společnosti musí v sobě odrážet prémiová složka mzdy, která bude také jejich nenárokovatelnou odměnou.

Je nezbytné, aby krizový manažer zjistil přesné časové intervaly jednotlivých operací, jejich vzájemnou provázanost a nastavil nový systém. Inovovaný systém bude mít tříměsíční zkušební dobu, po níž bude upraven a pak bude moci vejít v platnost. Systém implementuje dvě pozitivní funkce. První je progresivní odměňování a postupně rostoucí norma, která bude sledovat určitý cíl. Druhou pozitivní funkcí bude pro společnost vyšší výkon zaměstnanců. Společnost bude moci buď produkovat větší množství výrobků se stávajícím počtem zaměstnanců, anebo stejné množství produkce s nižším počtem zaměstnanců. Společnosti se sníží mzdové náklady. Např. kde muselo být 10 zaměstnanců, bude stačit na stejnou práci 8 zaměstnanců. Uspořené mzdové náklady bude společnost moct rozdělit do prémiové složky zbylých 8 dělníků.

Respondenti z kategorie dělník uváděli, že by je kromě vyšší mzdy motivovaly stravenky. Především dělníci byli nuceni navštěvovat celozávodní jídelnu, protože na rozdíl od THP pracovníků neměli možnost nosit si vlastní jídlo a ohřát si ho v mikrovlnné troubě. Stížnosti na stravování v jídelně přicházely zejména z jejich řad. U dělníků je nezbytné sledovat jejich denní plnění výkonových norem v žádoucí kvalitě. Stravenky v hodnotě 60 Kč za den bude zaměstnanec dostávat za svoji přítomnost v zaměstnání a za plnění výkonových norem při zachování kvality. Stravenky odstraní také nespokojenost dělníků se stravováním a navíc je budou motivovat k chození do práce.

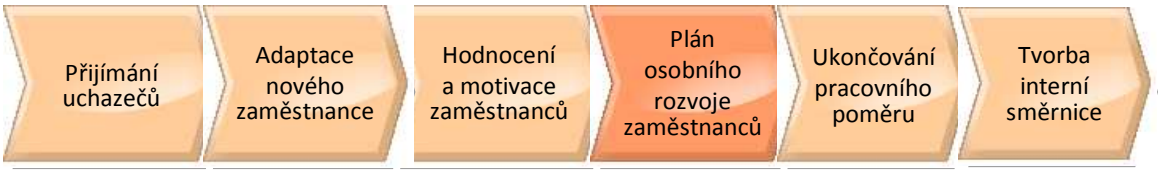
Společnost bude i nadále dělníkům zajišťovat jednou ročně pracovní oděv a pevnou pracovní obuv. Mnoho zaměstnanců, a to nejen v pracovní kategorii dělník, reflektuje pouze to, že zaměstnavatel vyplácí svým zaměstnancům mzdu, ale vůbec netuší, že zaměstnavatel musí ze zákona odvádět za zaměstnance i sociální a zdravotní pojištění. Výše těchto dvou pojištění dohromady činí 34 % hrubé mzdy za každého zaměstnance. Pokud tedy zaměstnancova hrubá mzda činí 20 000 Kč, zaměstnavatel musí zaplatit za pojistné odvody dalších 6 800 Kč. Je nezbytné, aby krizový manažer

tuto skutečnost opakoval zaměstnancům a předkládal to nejen procentuelně, ale i v konkrétních číslech pro každého zaměstnance.

## 5.6 Plán osobního rozvoje vedoucích a THP zaměstnanců

Člověk, který pracuje na pozici manažera, musí mít vytyčené vlastní cíle, soustředit se na ně a stále hledat nové způsoby, jak jich dosáhnout. Manažer bez cíle je jako loď bez plachet, která sice pluje, ale nikam se nedostane. Pokud nadřízení a podřízení nebudou mít svůj rozvojový plán, který je bude posouvat dál, tak budou stagnovat a nebude je jejich práce bavit.

**Obrázek 9 Schéma personálního auditu - plán osobního rozvoje zaměstnanců**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

První hnací silou každého člověka, který chodí do práce, je výdělek peněz, které potřebuje k uspokojení svých potřeb. Avšak od určité výše je finanční odměna pro zaměstnance stále méně atraktivní. Tuto skutečnost vysvětluje zákon klesajícího mezního užitku, který říká, že s rostoucí spotřebou mezní užitek klesá. Například zaměstnanec se těší, že pojede na 14 dní na dovolenou k moři. Pokud bude mít možnost být tam o týden déle, tak tuto příležitost neodmítne, ale pokud tam bude další měsíc navíc, začne se nudit a jeho užitek z dovolené bude mít nulovou hodnotu. V případě, že by měl zůstat na dovolené ještě déle, jeho užitek klesne do záporných hodnot. Z tohoto důvodu je nezbytné kromě peněz odměňovat a motivovat zaměstnance i nefinančně. Přestože zaměstnavatel přidělí zaměstnanci na benefitech například částku 12 000 Kč ročně, bude zaměstnanec motivován více, než kdyby mu přidal měsíčně 1 000 Kč.

Nejen pro nově příchozí, ale i pro stávající zaměstnance na pozicích THP a vedoucí pracovník, bude vytvořen plán kariérního růstu, který společnost zcela postrádala. Obsahem plánu kariérního růstu bude věcný a časový harmonogram osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců na 3 roky dopředu. Kariérní plán růstu každého zaměstnance bude definovat názvy pracovních pozic, popis pracovních činností a vymezovat milníky v rozvoji zaměstnance. Na základě hodnotícího rozhovoru

budou pro THP zaměstnance stanoveny cíle v jeho kariérním plánu rozvoje, který s ním hodnotitel – nadřízený zkonzultuje a případně cíle upraví.

Krizovým manažerem a zaměstnancem podepsaný originál plánu kariérního růstu bude evidován v personálním oddělení a zaměstnanci bude předána jeho kopie. Pro každý stupeň kariérního žebříčku budou vytyčeny cíle, stanoveny podmínky k jeho splnění, definovány znalosti a dovednosti. Po uplynutí hodnotícího období, kterým bude pololetí, svolá hodnotitel – krizový manažer schůzku, na kterou přizve zaměstnance, kterého se plnění úkolu týká, personální pracovnici a v případě průběhu adaptace zaměstnance i garanta zaškolení a prodiskutuje s ním jeho práci.

Manažer, který chce být úspěšný a prospěšný pro společnost nemůže hledět jen na své cíle, ale musí chtít, aby se dařilo i jeho oddělení a každému podřízenému. Pokud se bude dařit jeho podřízeným, bude se dařit i jemu samotnému. Stanovování cílů je o učinění rozhodnutí. Pokud vedoucí probudí v zaměstnanci motivaci a ten se rozhodne cíl naplnit, je nezbytné hovořit s ním o podmínkách jeho dosažení. Stanovení kroků k jeho splnění a jejich rozplánování na jednotlivé měsíce, týdny a dny podpoří zaměstnance ve víře v životaschopnost a dosažitelnost cíle.

Nadřízený musí v každém zaměstnanci probouzet touhu po rozvoji a předkládat mu představu, kde zaměstnanec bude po dosažení cíle. Každý den musí nadřízený motivovat zaměstnance, aby uskutečňovali kroky k dosažení svých vytyčených cílů. Vhodné je vyzvat podřízené, aby si cíle vypsali např. na nástěnku, do diáře, na místo, kam se každý den budou dívat, aby měli cíle stále na očích. Důležité je k tomuto vypsanému cíli přidat i konkrétní datum. Dobré je, aby nadřízený při koučování o cílích neustále se zaměstnanci hovořil a vytvořil s nimi akční plán neboli postup, jak se k cíli dostanou. Nadřízený spolu s podřízeným budou na konci každého týdne sepisovat, co v daném týdnu zaměstnanec dělal a zvládl. Pokud se zaměstnanci v jednom týdnu nebude dařit, musí ho podporovat v nalézání sebekázně a větším úsilí v dalším týdnu.

Každý den před odchodem z práce si zaměstnanci sepíší 3 úkoly na další den, takové úkoly, které jim pomohou cíle dosáhnout. Kouč by se měl nejprve zaměřit na nejproblematičtější oblasti, neboť ke konci hodnotícího období, na ně většinou už nezbude čas a budou se přesouvat na další dny a nic zásadního se nestane. Vypsané cíle a úkoly na nástěnce každého zaměstnance si zaměstnanec bude odškrtávat. Odškrtnutí

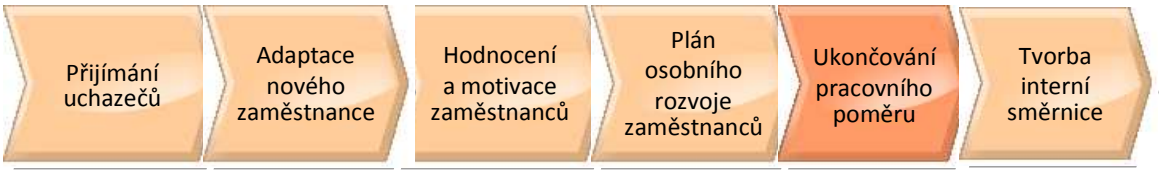
splněného úkolu dopřeje zaměstnanci vítězný pocit a probudí v něm další motivaci. Tento pocit umocní nadřízený důležitým a ve společnosti opomíjeným motivačním faktorem, a to pochvalou.

Zaměstnanci, kteří nebyli chváleni, časem sklouzli do stavu vnímání plnění úkolů jako samozřejmost a automaticky je vykonávali. Pokud se zaměstnanci něco podaří, nadřízený jej upřímně začne chválit a nebude se bát projevit emoce. Pochválený zaměstnanec bude mít ze své práce o hodně větší radost a splnění úkolu jej bude naplňovat a motivace ho požene dál. Pokud se zaměstnanec setká při cestě za dosažením cíle s neúspěchem, kouč projeví porozumění a ubezpečí zaměstnance, že je to přirozená cesta k cíli. Každý zaměstnanec je jiný a nadřízený si toho musí být vědom a podporovat jej v hledání jeho individuální cesty k plnění úkolů, která pro něj bude příjemná.

## 5.7 Ukončování pracovního poměru

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci na některých pozicích ve společnosti ABC nejsou vytíženi a neexistuje popis pracovních činností, bude na základě optimalizačního plánu a personálního auditu analyzována každá pracovní pozice.

**Obrázek 10 Schéma personálního auditu - ukončování pracovního poměru**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Personální audit přispěje k reálnému odhalení prostojů a pracovních míst, která již nejsou potřebná či zaměstnanci na těchto postech nejsou vytíženi a společnost na ně plýtvá zbytečně náklady. Jedná se především o dlouhodobé zaměstnance na pozici THP. Pokud zaměstnanec nemá potřebnou kvalifikaci nebo znalosti a dovednosti pro výkon dané práce či nevyužívá svou pracovní doba efektivně, je třeba náklady na tyto zaměstnance eliminovat. Předpokládá se, že personálním auditem bude zjištěno, že v kategorii THP pracovník někteří zaměstnanci nevyužívali efektivně svůj čas k práci a trávili jej surfováním na internetu a vyřizováním soukromých hovorů. Z tohoto důvodu se odhaduje propuštění až 9 zaměstnanců. Předpokladem je také snížení počtu

dělníků, kteří se nevěnovali své práci a čas trávili u kolegů na jiném pracovišti. Z tohoto důvodu se jejich počet sníží o 3 na kontrole a o 2 zaměstnance z lakovny. Vedoucí finančního oddělení odchází v lednu 2017 do důchodu a bude vyhlášeno výběrové řízení na tuto pozici.

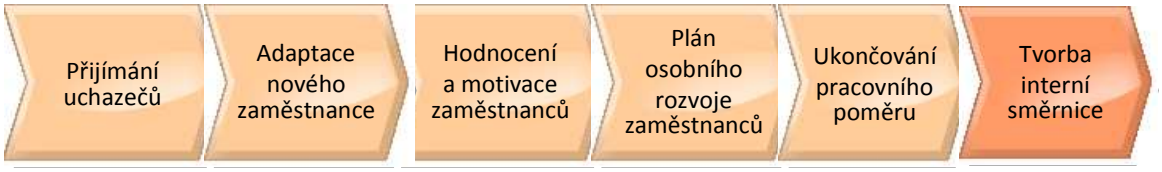
V případě zaměstnanců, kterých se problém týká a kteří jsou ve zkušební době, nebo mají smlouvu na dobu určitou a jejich kvalifikace a osobní charakteristiky nejsou pro společnost příliš přínosné, rozváže s nimi zaměstnavatel okamžitě pracovní poměr. Pokud se jedná o zaměstnance, který má smlouvu na dobu neurčitou, je ve snaze společnosti vyhnout se výplatě odstupného. Krizový manažer bude provádět každodenní dohled nad všemi zaměstnanci, posoudí jejich pracovní náplň a kvalifikaci. Bude dohlížet také na to, aby každý zaměstnanec byl v pracovní době na svém pracovišti a vykonával svoji práci. V případě, že zaměstnanec nemá potřebnou kvalifikaci, jako například vedoucí finančního oddělení, která neovládá žádný cizí jazyk, společnost se s ní rozloučí. Jestliže krizový manažer zjistí, že se zaměstnanec nevěnuje své práci, bude propuštěn. Cílem tohoto počínání je tyto zaměstnance co nejhospodárněji eliminovat a přimět je k jejich dobrovolnému odchodu, neboť pro společnost nevytvářejí hodnotu. Práce po propuštěných či odchozích zaměstnancích bude přerozdělena těm stávajícím nebo předána nově příchozím zaměstnancům.

Propouštění zaměstnanců a přerozdělení práce stávajícím zaměstnancům přinese společnosti ABC úsporu nákladů vynakládaných na zaměstnance a efektivní využití pracovní doby všech pracovníků ve společnosti. Ušetřené náklady na zbytečné zaměstnance bude moct zaměstnavatel přesměrovat na dosud opomíjenou motivaci zaměstnanců, kteří mají pro společnost hodnotu.

## 5.8 Tvorba interní směrnice

Ve společnosti bude zavedena směrnice pro zajištění jednotné prezentace společnosti ABC. Úpravy se budou týkat profesionálního vystupování zaměstnanců v oblasti komunikace, jednání a chování. Pro všechny zaměstnance je důležité, aby při zpracování zakázek, vedení jednání či komunikaci přizpůsobovali těmto situacím a podmínkám své jednání, oblečení a provedení výstupních zpráv.

**Obrázek 11 Schéma personálního auditu - tvorba interní směrnice**




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Garantem směrnice bude výpočetní technik. Veškerá interní či externí elektronická nebo tištěná komunikace se bude řídit pravidly stanovenými v dokumentu směrnice. Pro zjednodušení komunikace a identickou prezentaci společnosti budou k dispozici u sekretářky vzory a šablony, které budou také volně ke stažení na společném disku, ke kterému budou mít zaměstnanci přístup. Bude se jednat např. o firemní hlavičkové papíry, e-maily, dopisy, prezentační materiály, reporty, firemní publikace a manuály.

Součástí firemní kultury se stane vizuální prezentace, která ve směrnici bude určovat stejná pravidla pro jednotnou prezentaci. Jednotná vizuální prezentace je levný způsob, jak se společnost ABC odliší od konkurence. Využívání předpřipravených šablon dokumentů také ušetří zaměstnancům čas a výsledek bude lepší než při individuálním formátování zaměstnanců. Ve směrnici bude věnována pozornost také gramatice a typografii. Např. někteří zaměstnanci v e-mailech nepoužívali oslovení pátým pádem či jednohláskové neslabičné předložky nechávali na konci řádku apod. Aby nemusel výpočetní technik řešit opakovaně a individuálně problémy zaměstnanců v programech MS Office, budou obsahem přílohy směrnice také návody k ovládání programů včetně vzorů a uvedeny problémové části a doporučení, která zjednoduší práci v těchto programech. V případě komplikací se zaměstnanec obrátí na garanta směrnice – výpočetního technika.

Pokud bude zaměstnanec mimo dostupnost své e-mailové schránky déle než je obvyklá doba na odpověď, je nezbytné informovat o této skutečnosti klienta či kolegu z jiného oddělení zprávou, ve které zaměstnanec vyplní časový interval od kdy, do kdy bude zpráva odesílána. Postup nastavení nástroje pro odpovědi v nepřítomnosti v aplikaci MS Outlook bude popsán ve výše zmíněné příloze směrnice.

Používáním standardizovaných dokumentů a stanovením pravidel komunikace se zefektivní komunikace ve společnosti, předejde se nedorozuměním, externě bude

společnost působit profesionálněji a nově příchozím zaměstnancům zjednoduší studium směrnice jejich adaptaci ve společnosti ABC.

## 5.9 Porovnání výhodnosti stravenek oproti zvýšení mzdy

Inovovaný motivační program při jeho implementaci akceptoval požadavek zaměstnanců na stravenky. Stravenky jsou benefitem, který je v České republice velice rozšířený a oblíbený. Vzhledem k tomu, že se jedná o daňově zvýhodněný benefit, přináší poskytnutí této odměny vyšší efekt než by přineslo zvýšení hrubé mzdy.

### 5.9.1 Výhoda z pohledu zaměstnavatele

Tabulka 20 porovnává vynaložené náklady zaměstnavatelem v případě odměny stravenkou s náklady na zvýšení mzdy v hodnotě, kterou by zaměstnanec jinak obdržel stravenkou. Při výpočtech se vycházelo z průměrného počtu 21 pracovních dní v měsíci a zaměstnavatel z celkové hodnoty přispívá 55 %.

**Tabulka 20 Úspora poskytování stravenek z pohledu ZAMĚSTNAVATELE**

| Úspora z pohledu ZAMĚSTNAVATELE | Pracovní kategorie | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí pracovník | | THP pracovník | | Dělník | |
| | Bez stravenek | Se stravenkami | Bez stravenek | Se stravenkami | Bez stravenek | Se stravenkami |
| **Počet zaměstnanců** | 6 | | 21 | | 53 | |
| **Hodnota stravenky** | 80 Kč | | 70 Kč | | 60 Kč | |
| **Průměrná měsíční hrubá mzda** | 30 000 Kč | | 22 000 Kč | | 18 000 Kč | |
| Zvýšení mzdy místo stravenek | 924 Kč | x | 809 Kč | x | 693 Kč | x |
| Hrubá mzda po zvýšení | 30 924 Kč | x | 22 809 Kč | x | 18 693 Kč | x |
| Příspěvek na stravenky od zaměstnavatele | x | 924 Kč | x | 809 Kč | x | 693 Kč |
| Zaměstnavatel odvede pojistné | 10 514 Kč | 10 200 Kč | 7 755 Kč | 7 480 Kč | 6 356 Kč | 6 120 Kč |
| Celkové náklady na zaměstnance | 41 438 Kč | 41 124 Kč | 30 563 Kč | 30 289 Kč | 25 049 Kč | 24 813 Kč |
| **Úspora nákladů na zaměstnance za měsíc** | **x** | **314 Kč** | **x** | **275 Kč** | **x** | **236 Kč** |
| **Úspora nákladů na zaměstnance za rok** | **x** | **3 768 Kč** | **x** | **3 300 Kč** | **x** | **2 832 Kč** |
| **Celková roční úspora na všechny zaměstnance** | **x** | **113 040 Kč** | **x** | **99 000 Kč** | **x** | **84 960 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pokud by zaměstnavatel chtěl odměnit zaměstnance zvýšením mzdy v měsíční hodnotě stravenek, navýší se o tuto částku hrubá mzda a tedy i vyměřovací základ, ze kterého se počítá zdravotní pojištění a pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Celkově tento odvod zaměstnavatele za zaměstnance činí 34 % jeho vyměřovacího základu. Větší efekt přinese zaměstnavateli odměna zaměstnanci poskytnutá stravenkou, neboť měsíční hodnota stravenky nevstupuje do vyměřovacího základu pro pojistné odvody.

Při poskytnutí odměny stravenek jednomu vedoucímu pracovníkovi v denní hodnotě 80 Kč uspoří společnost 314 Kč za měsíc a 3 768 Kč za rok. Jestliže bude THP zaměstnanec denně motivován stravenkou v hodnotě 70 Kč, měsíčně na tom zaměstnavatel ušetří 275 Kč a 3 300 Kč ročně. Pro dělníky je stanovena denní hodnota stravenky 60 Kč, společnost měsíčně netratí na jednom dělníkovi 236 Kč a ročně u této kategorie zaměstnance 2 532 Kč.

### 5.9.2 Výhoda z pohledu zaměstnance

Odměňování stravenkou zvyšuje užitek i na straně zaměstnance. Stejně jako zaměstnavatel, tak i zaměstnanec musí odvádět pojistné, ale v celkové výši 11 % svého vyměřovacího základu. Tabulka 21 vyčísluje rozdíl v užitku, který zaměstnanec bude mít v případě benefitu stravenek a v případě zvýšení mzdy.

Vedoucí pracovník, který denně dostává odměnu ve stravence 80 Kč, zvýší svůj příjem o částku 297 Kč měsíčně a 3 564 Kč ročně. THP pracovník, kterému náleží denně odměna ve stravence 70 Kč, měsíčně dostane více o 254 Kč a ročně o 3 048 Kč, než kdyby mu byla zvýšena mzda. Dělník, který je odměňován stravenkou v denní hodnotě 60 Kč, měsíčně zvýší svůj příjem o 211 Kč a o 2 532 za rok.

**Tabulka 21 Úspora poskytování stravenek z pohledu ZAMĚSTNAVATELE**

| Úspora z pohledu ZAMĚSTNANCE | Pracovní kategorie | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí pracovník | | THP pracovník | | Dělník | |
| | Bez stravenek | Se stravenkami | Bez stravenek | Se stravenkami | Bez stravenek | Se stravenkami |
| **Počet zaměstnanců** | 6 | | 21 | | 53 | |
| **Hodnota stravenky** | 80 Kč | | 70 Kč | | 60 Kč | |
| **Průměrná měsíční hrubá mzda** | 30 924 Kč | 30 000 Kč | 22 809 Kč | 22 000 Kč | 18 693 Kč | 18 000 Kč |
| **Superhrubá mzda** | 41 438 Kč | 40 200 Kč | 30 563 Kč | 29 480 Kč | 25 049 Kč | 24 120 Kč |
| **Zaokrouhleno** | 41 500 Kč | 40 200 Kč | 30 600 Kč | 29 500 Kč | 25 100 Kč | 24 200 Kč |
| **Záloha na daň z příjmu po slevě** | 4 155 Kč | 3 960 Kč | 2 520 Kč | 2 355 Kč | 1 695 Kč | 1 560 Kč |
| **Srážky zaměstnance na pojistném** | 3 402 Kč | 3 300 Kč | 2 509 Kč | 2 420 Kč | 2 056 Kč | 1 980 Kč |
| **Čistá mzda zaměstnance** | 23 367 Kč | 22 740 Kč | 17 780 Kč | 17 225 Kč | 14 942 Kč | 14 460 Kč |
| **Příspěvek na stravenky od zaměstnavatele** | x | 924 Kč | x | 809 Kč | x | 693 Kč |
| **Celkový čistý příjem zaměstnance** | **23 367 Kč** | **23 664 Kč** | **17 780 Kč** | **18 034 Kč** | **14 942 Kč** | **15 153 Kč** |
| **Zvýšení příjmu zaměstnance za měsíc** | **x** | **297 Kč** | **x** | **254 Kč** | **x** | **211 Kč** |
| **Zvýšení příjmu zaměstnance za rok** | **x** | **3 564 Kč** | **x** | **3 048 Kč** | **x** | **2 532 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Závěry z obou tabulek, které komparují dvě možnosti odměňování pro pracovní kategorie, konkrétně kvantifikují výhody na obou stranách – na straně zaměstnavatele je to úspora nákladu a na straně zaměstnance se jedná o vyšší příjem.

## 5.10 Životaschopnost navrhovaného plánu

Při zavádění optimalizačního plánu, který zahrnuje najmutí krizového manažera, provedení personálního auditu, tvorbu motivačního programu a realizaci mnoha změn, je nezbytné zohlednit i jejich nákladnost a zjistit, zdali tento optimalizační plán dokáže společnost reálně financovat tak, aby byl životaschopný. V komentářích k následujícím tabulkám není již znovu uváděno, jaká kritéria musí zaměstnanec splnit, aby měl nárok na daný benefit, neboť to vše bylo uvedeno výše. Nově je uveden seminář zaměřený na

komunikaci a spolupráci v multikulturním prostředí. Účast na něm je umožněna vybraným zaměstnancům, kteří přijdou do styku s odlišnou kulturou.

### 5.10.1 Průměrné mzdové náklady v roce 2016 a jejich úspora

Následující tabulka předkládá hodnotu mzdových nákladů v roce 2016 s celkovým počtem 95 zaměstnanců a také zobrazuje úsporu na mzdových nákladech propuštěných zaměstnanců pro rok 2017.

**Tabulka 22 Průměrné mzdové náklady v roce 2016 a jejich úspora**

| | Pracovní kategorie | | | Celkem |
|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí | THP | Dělník | |
| Počet zaměstnanců v roce 2016 | 7 | 30 | 58 | 95 |
| Předpokládaný počet propuštěných zaměstnanců na konci roku 2016 | 1 | 9 | 5 | 15 |
| Průměrná mzda za měsíc | 30 000 Kč | 22 000 Kč | 18 000 Kč | 70 000 Kč |
| Průměrný odvod SP a ZP za 1 zaměstnance za měsíc ve výši 34 % HM | 10 200 Kč | 7 480 Kč | 6 120 Kč | 23 800 Kč |
| Měsíční průměrné mzdové náklady za 1 zaměstnance | 40 200 Kč | 29 480 Kč | 24 120 Kč | 93 800 Kč |
| Roční průměrné mzdové náklady za 1 zaměstnance | 482 400 Kč | 353 760 Kč | 289 440 Kč | 1 125 600 Kč |
| **Roční průměrné mzdové náklady za všechny zaměstnance za rok 2016** | **3 376 800 Kč** | **10 612 800 Kč** | **16 787 520 Kč** | **30 777 120 Kč** |
| **Roční průměrná úspora na mzdových nákladech propuštěných pracovníků** | **482 400 Kč** | **3 183 840 Kč** | **1 447 200 Kč** | **5 113 440 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Mzdové náklady za rok 2016 v průměru činily téměř 31 mil. Kč. V roce 2017 plánuje společnost snížit počet zaměstnanců o 15. Za rok 2016 při stávajícím systému odměňování na těchto propuštěných zaměstnancích společnost uspoří přes 5 mil. Kč.

### 5.10.2 Plánované náklady na vzdělávání v roce 2017

Vedoucí zaměstnanci a vybraní THP pracovníci budou mít možnost vzdělávat se v roce 2017 v anglickém a německém jazyce a účastnit se multikulturního školení.

**Tabulka 23 Plánované náklady na vzdělávání v roce 2017**

| | Pracovní kategorie | | | Celkem |
|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí | THP | Dělník | |
| Plánovaný počet zaměstnanců na rok 2017 | 4 | 3 | x | 7 |
| Počet hodin AJ týdně | 1 | 1 | x | x |
| Počet hodin NJ týdně | 1 | 1 | x | x |
| Cena 1 hodiny výuky NJ/AJ za týden | 300 Kč | 300 Kč | x | x |
| Cena výuky jazyků za měsíc | 1 200 Kč | 1 200 Kč | x | x |
| Plánovaná roční cena výuky jazyků | 14 400 Kč | 14 400 Kč | x | 28 800 Kč |
| Cena multikulturní školení za 1 účastníka | 3 364 Kč | 3 364 Kč | x | x |
| Plánovaná cena multikulturního školení pro vybrané zaměstnance | 13 456 Kč | 10 092 Kč | x | 23 548 Kč |
| **Plánované celkové náklady na vzdělávání za rok 2017** | **27 856 Kč** | **24 492 Kč** | **x** | **52 348 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Seminář multikulturního školení je určen vybraných zaměstnancům, kteří přichází do styku se zahraničními klienty. Náplní semináře je seznámení se s vlastními českými kulturními standardy a odlišnostmi zejména Němců a Finů. Účastníci kurzu získají náměty k řešení komunikace a spolupráce v mezinárodním prostředí. Seminář je také zaměřen na neverbální komunikaci a rizika a překážky multikulturní spolupráce. Seminář se bude konat v pátek 3. února v Praze a začne v 8 :30. V průběhu budou krátké přestávky a jeho ukončení se odhaduje na 17:00.

### 5.10.3 Plánované náklady na stravenky v roce 2017

V další tabulce jsou pro jednotlivé pracovní kategorie rozplánovány náklady na stravenky na rok 2017. Vedoucí zaměstnanec bude motivován odměnou stravenky v denní hodnotě 80 Kč, THP zaměstnanec stravenkou v ceně 70 Kč a dělníkovi bude náležet odměna v hodnotě stravenky 60 Kč.

**Tabulka 24 Plánované náklady na stravenky v roce 2017**

| | Pracovní kategorie | | | Celkem |
|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí | THP | Dělník | |
| Plánovaný počet zaměstnanců na rok 2017 | 6 | 21 | 53 | 80 |
| Plánovaná denní hodnota stravenky za 1 den na 1 zaměstnance | 80 Kč | 70 Kč | 60 Kč | x |
| Plánovaný měsíční náklad za stravenky na 1 zaměstnance | 1 680 Kč | 1 470 Kč | 1 260 Kč | x |
| Plánovaný roční náklad za stravenky na 1 zaměstnance | 20 160 Kč | 17 640 Kč | 15 120 Kč | x |
| **Roční náklad za stravenky pro všechny zaměstnance** | **120 960 Kč** | **370 440 Kč** | **801 360 Kč** | **1 292 760 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Roční výše nákladů na stravenky pro vedoucí zaměstnance činí téměř 121 tis. Kč, pro THP zaměstnance 370 tis. Kč a téměř 801 tis. Kč pro dělníky. Celkové plánované roční náklady za stravenky pro všechny zaměstnance přesáhnou 1 mil. Kč.

### 5.10.4 Plánované náklady na občerstvení v roce 2017

Tabulka 25 představuje plán nákladů na odměnu formou občerstvení pro THP a vedoucí zaměstnance, jejímž účelem je zvýšit spokojenost zaměstnanců na pracovišti, posílit jejich imunitu a omezit jejich pracovní neschopnost.

**Tabulka 25 Plánované náklady na občerstvení v roce 2017**

| | Pracovní kategorie | | | Celkem |
|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí | THP | Dělník | |
| Plánovaný počet zaměstnanců na rok 2017 | 6 | 21 | 53 | 80 |
| Cena 3 šálků kávy / čaje | 15 Kč | 15 Kč | x | x |
| Cena neperlivého nápoje 1,5 litru | 10 Kč | 10 Kč | x | x |
| Cena 1 kousku ovoce | 10 Kč | 10 Kč | x | x |
| Plánované denní náklady na občerstvení pro 1 zaměstnance | 35 Kč | 35 Kč | x | x |
| Plánované denní náklady na občerstvení pro všechny zaměstnance | 210 Kč | 735 Kč | x | 945 Kč |
| Plánované měsíční náklady na občerstvení pro všechny zaměstnance | 4 410 Kč | 15 435 Kč | x | 19 845 Kč |
| **Plánované roční náklady občerstvení pro vybrané zaměstnance** | **52 920 Kč** | **185 220 Kč** | **x** | **238 140 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Předpokládá se, že roční náklady na občerstvení pro vybrané zaměstnance převýší 238 tis. Kč. Zaměstnanci budou mít nárok na 3 šálky čaj / kávy za den. Cena 1 šálku je odhadována na 5 Kč.

### 5.10.5 Plánované náklady na krizového manažera v roce 2017

Zaměstnání schopného krizového manažera ve společnosti vyžaduje odpovídající finanční odměnu. Další tabulka předkládá náklady na krizového manažera.

**Tabulka 26 Vyčíslení nákladů na krizového manažera**

| Vyčíslení nákladů na krizového manažera | |
|---|---|
| Plánovaná roční hodnota benefitů v roce 2017 | 33 623 Kč |
| Navrhovaná měsíční mzda pro krizového manažera | 100 000 Kč |
| Plánovaná roční měsíční mzda krizového manažera | 1 200 000 Kč |
| Plánované roční odvody SP a ZP ve výši 34 % vyměřovacího základu | 408 000 Kč |
| **Celkové plánované roční průměrné náklady krizového manažera v roce 2017** | **1 641 623 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Krizový manažer bude čerpat benefity ve stejné výši jako vedoucí pracovníci. Jejich čerpání bude schvalovat jednatel. Výše navrhované finanční odměny pro krizového manažera je stanovena 100 000 Kč za měsíc hrubé mzdy. Roční hrubá mzda bude činit 1 200 000 Kč. Celkové plánované roční průměrné náklady na krizového manažera v roce 2017 se vyšplhají až na 1 641 623 Kč.

### 5.10.6 Celkové plánované roční náklady na motivační program

Plán ročních nákladů na motivační program zahrnuje plánované roční náklady na stravenky, občerstvení, vzdělávání, jejichž vyčíslení je převzato z předchozích tabulek, dále obsahuje náklady na Flexi Passy, pracovní oděv dělníků a příplatky pro dělníky.

Při výpočtu hodnoty Flexi Passu je brána částka 600 Kč měsíčně na jednoho THP zaměstnance. Roční uvažovaná cena pracovního oděvu a ochranné pracovní obuvi je 2000 Kč. Následující tabulka obsahuje plánovanou roční kvantifikaci těchto benefitů pro rok 2017 a plánované průměrné mzdové náklady na zaměstnance v roce 2017.

**Tabulka 27 Plánované roční náklady na zaměstnance v roce 2017**

| | Pracovní kategorie | | | Celkem |
|---|---|---|---|---|
| | Vedoucí pracovníci | THP pracovníci | Dělníci | |
| Plánovaná roční hodnota stravenek v roce 2017 | 120 960 Kč | 370 440 Kč | 801 360 Kč | 1 292 760 Kč |
| Plánované roční náklady na občerstvení v roce 2017 | 52 920 Kč | 185 220 Kč | x | 238 140 Kč |
| Plánované roční náklady na vzdělávání v roce 2017 | 27 856 Kč | 24 492 Kč | x | 52 348 Kč |
| Plánované roční náklady Flexi Passů v roce 2017 | x | 151 200 Kč | x | 151 200 Kč |
| Plánované roční náklady na pracovní oděv a obuv v roce 2017 | x | x | 106 000 Kč | 106 000 Kč |
| **Celková hodnota plánovaných benefitů pro rok 2017** | **201 736 Kč** | **731 352 Kč** | **907 360 Kč** | **1 840 448 Kč** |
| Plánované roční náklady na příplatky v roce 2017 | x | x | 1 144 800 Kč | 1 144 800 Kč |
| Celková hodnota plánovaných ročních průměrných mzdových nákladů pro rok 2017 bez příplatků | 2 894 400 Kč | 7 428 960 Kč | 15 340 320 Kč | 25 663 680 Kč |
| **Celková hodnota plánovaných ročních průměrných mzdových nákladů pro rok 2017 včetně příplatků** | **2 894 400 Kč** | **7 428 960 Kč** | **16 485 120 Kč** | **26 808 480 Kč** |
| **Celkové plánované roční průměrné náklady za zaměstnance v roce 2017 včetně benefitů** | **3 096 136 Kč** | **8 160 312 Kč** | **17 392 480 Kč** | **28 648 928 Kč** |
| **Celkové plánované průměrné roční náklady za zaměstnance v roce 2016** | **3 376 800 Kč** | **10 612 800 Kč** | **16 787 520 Kč** | **30 777 120 Kč** |
| **Celkové plánované roční průměrné náklady na krizového manažera v roce 2017** | **x** | **x** | **x** | **1 641 623 Kč** |
| **Předpokládaná úspora v nákladech na zaměstnance v roce 2017** | **x** | **x** | **x** | **486 569 Kč** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka také srovnává celkovou úsporu na plánovaných ročních průměrných nákladech propuštěných zaměstnanců v roce 2017. Pro dělníky jsou navrženy prémie, které v průměru budou činit 10 % z jejich průměrné hrubé mzdy. Celková hodnota plánovaných benefitů pro rok 2017 bude činit 1 840 448 Kč. Celková hodnota plánovaných ročních průměrných mzdových nákladů pro rok 2017 bez prémií včetně odvodů za zaměstnance ve výši 34 % jejich hrubé mzdy se vyšplhá na 25 mil. Kč. V roce 2016 plánovala společnost celkovou výši průměrných nákladů za zaměstnance

téměř 31 mil. Kč. V případě předpokládaného propouštění zaměstnanců a najmutí krizového manažera v roce 2017 ušetří společnost v roce 2017 na jejich nákladech 486 569 Kč.

## 5.11 Doporučení pro manažery k motivaci a koučování

Aby každý nadřízený ve společnosti ABC motivoval své podřízené a změnil jejich přístup k práci, musí nejprve změnit přístup sebe sama. Na základě pozorování dění ve společnosti ABC je navrženo několik rad, pro změnu přístupu nadřízených.

- Vedoucí pracovník musí především umět probouzet motivaci sám v sobě.
- Nadřízený si musí neustále uvědomovat, že atmosféra vztahů v práci významně ovlivňuje i motivaci podřízených.
- Nadřízený by měl využívat nejpřirozenější lidské vlastnosti, která spočívá v napodobování. Musí znát náplň práce svých podřízených a ukázat jim, že splnění úkolu, který je po nich vyžadován, je možná náročné, ale ne nereálné či nesmyslné.
- Každý zaměstnanec musí vědět, jak má vypadat výsledek jeho práce, a nadřízený musí zajišťovat, aby každý podřízený cítil důležitost a smysl své odváděné práce pro chod společnosti.
- Nadřízený bude neustále hledat optimalizaci pracovních procesů a pracovního prostředí, neboť existují prostoje, a čím lépe se zaměstnancům bude pracovat, tím méně bude pro ně práce otravná.
- Zaměstnanci ve společnosti postrádají pochvalu, přitom pochvala je silným motivačním nástrojem, který je zcela zdarma a poskytuje zpětnou vazbou pro zaměstnance, že práci vykonali dobře. Především vedoucí nákupu nebude šetřit s pochvalami za včasnou a dobře odvedou práci.
- Pro společnost ABC je doporučeno nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro ostatní zaměstnance, aby přeformulovali příkazy na žádosti.
- Ve společnosti ABC budou ve směrnici stanovena firemní pravidla a nadřízený bude zodpovědný za jejich striktní dodržování.

- V případě, že nadřízený udělá chybu, je doporučeno se k ní přiznat, neboť zaměstnanci mu budou více důvěřovat a nebudou se bát přiznat k vlastním omylům.
- Vedoucí bude svým nadřízeným naslouchat a shromažďovat jejich postřehy.

Zaměstnancům nebude vadit podílet se na plnění náročných úkolů nebo zůstat někdy déle v práci – jen k tomu musí mít správný důvod – motivaci. Proto je nezbytné, aby manažer uměl vést své podřízené a především je uměl motivovat.

# 6 ZÁVĚR

Teoretické závěry motivace se shodují v tom, že motivace uvádí úsilí zaměstnanců „do pohybu“. Je proto nezbytné, aby každý vedoucí zaměstnanec probouzel ve svých podřízených motivaci. Vnímání motivačních nástrojů je u jednotlivých zaměstnanců individuální, neboť na každého člověka působí motivační faktory odlišně a nelze obecně určit nejvíce motivující benefit celoplošně pro všechny zaměstnance.

V praktické části si autorka kladla za cíl analyzovat motivační program ve společnosti ABC, s.r.o., podchytit jeho nedostatky a předložit jeho zdokonalený návrh. Při tvorbě motivačního programu vycházela zejména z Maslowovy hierarchie potřeb, která je kvalitním základem pro zkoumání této problematiky a užitečná při tvorbě motivačního systému.

Sběr dat probíhal formou anonymních dotazníků, rozhovorů se zaměstnanci a metodou pozorování. Na základě provedené SWOT analýzy situace zaměstnanců bylo zjištěno, že stávající systém motivace nevyužíval plně svůj potenciál, neboť zvolené benefity byly poskytovány náhodně bez ohledu na pracovní kategorii a individuální potřeby a výkony konkrétních zaměstnanců. Někteří zaměstnanci nevyužívali efektivně pracovní dobu a bylo nezbytné zvážit rozvázání pracovního poměru s nimi. Nejen motivační program, ale i jiné personální činnosti se jevily nepropracovaně a nekomplexně.

Na základě analýzy motivačního programu společnosti ABC byl vytvořen optimalizační plán v oblasti lidských zdrojů. Jedním ze zásadních vlivů, který měl negativní dopad na vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci v kategorii managementu a THP byla častá absence některých vedoucích pracovníků a jednatele společnosti, která byla způsobena nastavením jejich pracovní doby. Jako prostředek vedoucí k odstranění této překážky ve vzájemné komunikaci a spolupráci navrhla zpracovatelka vytvoření pozice krizového manažera, který provede personální audit, zprůhlední chod společnosti a implementuje výrazné změny, které společnost stabilizují a nastartují její rozvoj. Krizový manažer bude zároveň denně přítomen na pracovišti, bude vykonávat nad zaměstnanci dohled a zodpovídat za celý provoz.

Navržený třístupňový motivační program akceptuje některé požadavky zaměstnanců na benefity a je rozčleněn dle jednotlivých kategorií zaměstnanců: vedoucí pracovník, THP pracovník a dělník. Pro každou kategorie zaměstnanců byla stanovena hodnotící kritéria, způsoby hodnocení, hodnotící období, přidělen hodnotitel a benefit, který byl v rámci dané kategorie nejvíce preferován. Pro zaměstnance nejsou v navrženém motivačním programu žádné benefity samozřejmostí, ale zaměstnanec na ně má nárok na základě splnění stanovených hodnotících kritérií, což jej motivuje ke zvýšení úsilí a zkvalitnění pracovního výkonu.

Zda je firma schopna nově navržený motivační program finančně unést, bylo zjištěno komparací nákladů vynakládaných na odměny v rámci původního motivačního programu na straně jedné a nákladů na odměny nově navrhovaného programu na straně druhé. Předpokládaná úspora nákladů spočívá v optimalizaci lidských zdrojů, která obnáší rozvázání pracovního poměru se zaměstnanci, kteří nebyli plně pracovně vytíženi v rámci své pracovní doby.

Ačkoli provedený výzkum jednoznačně neprokázal souvislost mezi váznoucí komunikací a vlivem multikulturních prvků společnosti, je součástí navrhovaných změn také účast na multikulturním školení pro vybrané zaměstnance, kteří denně přichází do styku se zákazníky z odlišných kultur, dále pro vedoucí pracovníky, jejichž podřízenými jsou příslušníci cizí národnosti, a také pro vedoucího pracovníka, který je sám ve společnosti ABC v pozici cizince.

Přínosem diplomové práce pro společnost ABC je nejen podchycení nedostatků stávajícího systému motivace, ale i optimalizace lidských zdrojů a motivačního programu pro zaměstnance. Navržená opatření a změny v personálním plánu zdůrazňují význam motivace, kterému v předcházejících letech vedení společnosti nevěnovalo příliš pozornost.

# 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|---|---|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| atd. | a tak dále |
| č. | číslo |
| ČR | Česká Republika |
| hod | hodina |
| Kč | koruna česká |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| THP | technicko-hospodářský pracovník |
| tis. | tisíc |

# 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY


ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš.a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DERENSKY, Helen. *International management: managing across borders and cultures: text and cases.* 7. vyd. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2011. 468 s. ISBN 01-360-9864-3.

FALTÝN, Jaroslav. *Multikulturní andragogika*. Praha: FF UK MJF, 2005. 124 s. ISBN 80-86-284-50-6.

FRANCOVÁ, Pavla. *Místo dárků doneste na jednání Němcům raději statistiky.* [online elektronický časopis] *Hospodářské noviny*, 2006, [cit. 3. 10. 2015] Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-62064520-misto-darku-doneste-na-jednani-nemcum-radeji-statistiky-a-reference

GUIRDHAM, Mauren. *Communicating across Cultures at Work*, 2nd Edtition, 2005. 350 s. ISBN-13: 978-1-4039-1349-4.

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol.* Praha: Grada Publishing, 2011. 336 s. ISBN 978-80-247-4418-7.

HIRT, Tomáš, JAKOUBEK, Marek. *Soudobé spory o multikulturalismus a politiku identit. Antropologická perspektiva.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 279 s. ISBN 80-86898-229.

HOFSTEDE, Geehrt, HOFSTEDE Jan. *Cultures and Organizations: Softwere of the Mind*, 2nd. Edition, 2005. 434 s. ISBN 0-07-143959-5.

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi.* Plzeň: ZČU v Plzni, 2012. 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

SZCZYRBOVÁ, Karin. *Místo miliardových zisků miliardové ztráty, aneb nejhorší fúze a rizice v historii.* [online elektronický časopis] *MontyRich,* 2015. [cit. 12. 3. 2016] Dostupné z : http://www.montyrich.cz/novinky/byznys/2577-misto-miliardovych-zisku-miliardove-ztraty-aneb-nejhorsi-fuze-a -akvizice-v -historii

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 214 s. ISBN 978-80-274-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management.* 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace Češi a Němci.* 2. vyd. Management Press, 2015. 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 1. vyd. Praha: Grada Publising a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠRONEK, Ivan. *Etiketa v obchodě a podnikání*. Praha: Management Press, 1992. 103 s. ISBN 80-5603-08-X.

ŠRONEK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

# 9 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A KULTURNÍ DIMENZE DLE HOFSTEDEHO ..... 101

PŘÍLOHA B HOFSTEDEHO KULTURNÍ INDEXY PRO DANÉ STÁTY ..... 102

PŘÍLOHA C MONOCHRONNÍ A POLYCHROMNÍ KULTURY ..... 104

PŘÍLOHA D KONKURENČNÍ VÝHODY KULTURNÍCH PROFILŮ ..... 105

PŘÍLOHA E DIMENZE NÁRODNÍCH KULTUR DLE TROMPENAARSE ..... 106

PŘÍLOHA F DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ..... 107

PŘÍLOHA G FORMULÁŘ HODNOCENÍ VEDOUCÍHO A THP ..... 116

PŘÍLOHA H NÁVRH HODNOCENÍ A MOTIVACE KONKRÉTNÍHO THP ..... 119

# 10 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Hodnocení dostupnosti pracovních pomůcek (otázka č. 1) ..... 48

Graf 2 Hodnocení bezpečnosti a nezávadnosti pracovního prostředí (otázka č. 2) ..... 48

Graf 3 Pozitiva, která shledávali respondenti na své práci (otázka č. 33) ..... 56

Graf 4 Negativa, která shledávali respondenti na své práci (otázka č. 34) ..... 57

# 11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Úrovně kultury podle G. Hofstede.....15

Obrázek 2 Kulturní dimenze dle G. Hofstede.....17

Obrázek 3 Proces úspěšné spolupráce různých kultur.....21

Obrázek 5 Proces motivace.....30

Obrázek 4 Maslowova pyramida lidských potřeb.....30

Obrázek 6 Schéma personálního auditu - přijímání uchazečů.....63

Obrázek 7 Schéma personálního auditu - adaptace nového zaměstnance.....65

Obrázek 8 Schéma personálního auditu - hodnocení a motivace zaměstnanců.....67

Obrázek 10 Schéma personálního auditu - plán osobního rozvoje zaměstnanců.....76

Obrázek 11 Schéma personálního auditu - ukončování pracovního poměru.....78

Obrázek 9 Schéma personálního auditu - tvorba interní směrnice.....80

# 12 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců ve společnosti ABC v lednu 2016 ..... 37
Tabulka 2 Národnost (otázka č. 37) ..... 45
Tabulka 3 Zařazení do pracovní kategorie (otázka č. 39) ..... 46
Tabulka 4 Celková spokojenost v zaměstnání (otázka č. 41) ..... 47
Tabulka 5 Ochota vedoucích k naslouchání respondentům (otázka č. 6) ..... 50
Tabulka 6 Názory respondentů na komunikační systém (otázka č. 9) ..... 51
Tabulka 7 Názory respondentů na motivační program (otázka č. 14) ..... 52
Tabulka 8 Pochvala během posledního měsíce (otázka č. 15) ..... 52
Tabulka 9 Názor respondentů na pochvalu (otázka č. 16) ..... 53
Tabulka 10 Příležitost k dalšímu vzdělávání / rozvoji (otázka č. 18) ..... 53
Tabulka 11 Jak často přijdete do styku s klientem ze zahraničí? (otázky č. 22, 23, 24) 54
Tabulka 12 Upřednostňovaná forma komunikace s klientem (otázka č. 25) ..... 55
Tabulka 13 Benefit, který by byl celoplošně pro respondenty motivující ..... 58
Tabulka 14 Aktuální cena inzerátu na serverech nabídek práce ..... 63
Tabulka 15 Údaje pro výpočty ..... 69
Tabulka 16 Návrh hodnocení a motivace obecně pro VEDOUCÍ zaměstnance ..... 70
Tabulka 17 Hodnotící kritérium pro konkrétního vedoucího zaměstnance ..... 71
Tabulka 18 Návrh hodnocení a motivace obecně pro THP zaměstnance ..... 72
Tabulka 19 Návrh hodnocení dělníka ..... 74
Tabulka 20 Úspora poskytování stravenek z pohledu ZAMĚSTNAVATELE ..... 81
Tabulka 21 Úspora poskytování stravenek z pohledu ZAMĚSTNAVATELE ..... 83
Tabulka 22 Průměrné mzdové náklady v roce 2016 a jejich úspora ..... 84
Tabulka 23 Plánované náklady na vzdělávání v roce 2017 ..... 85
Tabulka 24 Plánované náklady na stravenky v roce 2017 ..... 86

Tabulka 25 Plánované náklady na občerstvení v roce 2017 .....86
Tabulka 26 Vyčíslení nákladů na krizového manažera.....87
Tabulka 27 Plánované roční náklady na zaměstnance v roce 2017 .....88
Tabulka 28 Kulturní dimenze dle Hofstedeho .....101
Tabulka 29 Hofstedeho kulturní indexy pro dané státy .....102
Tabulka 30 Monochronní a polychromní kultury .....104
Tabulka 31 Konkurenční výhody kulturních profilů v mezinárodní konkurenci.....105
Tabulka 32 Dimenze národních kultur dle Trompenaarse .....106
Tabulka 33 Osobní charakteristiky ve formuláři hodnocení zaměstnance .....116
Tabulka 34 Kritéria pro osobní růst zaměstnance v hodnotícím formuláři.....117
Tabulka 35 Návrh hodnocení pro personálního zaměstnance.....119
Tabulka 36 Návrh hodnocení pro sekretářku .....120
Tabulka 37 Návrh hodnocení pro technology .....121

## PŘÍLOHA A KULTURNÍ DIMENZE DLE HOFSTEDEHO

### Tabulka 28 Kulturní dimenze dle Hofstedeho

| | Dimenze | Charakteristika |
|---|---|---|
| **1.** | **Rozpětí moci** | *„Míra, v níž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají nerovnoměrné rozdělení vlivu a moci.“*<br>„Instituce“ jako rodina, škola a obec jsou základní jednotky společnosti, „organizace“ jsou místa, kde lidé pracují. |
| **2.** | **Individualismus vs. Kolektivismus** | *„Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že se každý stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání za jejich věrnost.“* |
| **3.** | **Maskulinita vs. Feminita** | *„Maskulinita se vztahuje ke společnostem, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života), feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj. jak o mužích, tak o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).“* |
| **4.** | **Vyhýbání se nejistotě** | *„Stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.“* |
| **5.** | **Dlouhodobá vs. Krátkodobá časová orientace** | *„Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování, tváře a plnění společenských závazků.“* |

Zdroj: Hofstede 2005, s. 232

## PŘÍLOHA B HOFSTEDEHO KULTURNÍ INDEXY PRO DANÉ STÁTY

### Tabulka 29 Hofstedeho kulturní indexy pro dané státy

| Země | Rozpětí moci | Individualismus vs. kolektivismus | Maskulinita vs. Feminita | Vyhýbání se nejistotě | Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace |
|---|---|---|---|---|---|
| Arabské země | 80 | 38 | 53 | 68 | |
| Argentina | 49 | 46 | 56 | 86 | |
| Austrálie | 36 | 90 | 61 | 51 | 31 |
| Bangladéš | 80 | 20 | 55 | 60 | 40 |
| Belgie | 67 | 72 | 60 | 93 | 38 |
| Brazílie | 69 | 38 | 49 | 76 | 65 |
| Bulharsko | 70 | 30 | 40 | 85 | |
| Česká republika | 57 | 58 | 57 | 74 | 13 |
| Čína | 80 | 20 | 66 | 30 | 118 |
| Dánsko | 18 | 74 | 16 | 23 | 46 |
| Ekvádor | 78 | 8 | 63 | 67 | |
| Estonsko | 40 | 60 | 30 | 60 | |
| Filipíny | 94 | 32 | 64 | 44 | 19 |
| Finsko | 31 | 63 | 26 | 59 | 42 |
| Francie | 68 | 71 | 43 | 86 | 39 |
| Guatemala | 95 | 6 | 37 | 101 | |
| Honkong | 68 | 25 | 57 | 29 | 96 |
| Chile | 63 | 23 | 28 | 86 | |
| Chorvatsko | 73 | 33 | 40 | 80 | |
| Indie | 77 | 48 | 56 | 40 | 61 |
| Indonésie | 78 | 14 | 46 | 48 | |
| Írán | 58 | 41 | 43 | 59 | |
| Irsko | 28 | 70 | 68 | 35 | 43 |
| Itálie | 50 | 76 | 70 | 75 | 34 |
| Izrael | 13 | 54 | 47 | 81 | |
| Jamajka | 45 | 39 | 68 | 13 | |
| Japonsko | 54 | 46 | 95 | 92 | 80 |
| Jižní Afrika | 49 | 65 | 63 | 49 | |
| Kanada | 39 | 80 | 52 | 48 | 23 |
| Kolumbie | 67 | 13 | 64 | 80 | |
| Korea (Jižní) | 60 | 18 | 39 | 85 | 75 |
| | | | | | |
| Kostarika | 35 | 15 | 21 | 86 | |
| Luxemburg | 40 | 60 | 50 | 70 | |
| Maďarsko | 46 | 80 | 88 | 82 | 50 |
| Malajsie | 104 | 26 | 50 | 36 | |
| Malta | 56 | 59 | 47 | 96 | |
| Maroko | 70 | 46 | 53 | 68 | |
| Mexiko | 81 | 30 | 69 | 82 | |
| Německo | 35 | 67 | 66 | 65 | 31 |
| Nigérie | | | | | 16 |
| Nizozemí | 38 | 80 | 14 | 53 | 44 |
| Norsko | 31 | 69 | 8 | 50 | 44 |
| Nový Zéland | 22 | 79 | 58 | 49 | 30 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Pákistán | 55 | 14 | 50 | 70 | 0 |
| Panama | 95 | 11 | 44 | 86 | |
| Peru | 64 | 16 | 42 | 87 | |
| Polsko | 68 | 60 | 64 | 93 | 32 |
| Portugalsko | 63 | 27 | 31 | 104 | 30 |
| Rakousko | 11 | 55 | 79 | 70 | 31 |
| Rumunsko | 90 | 30 | 42 | 90 | |
| Rusko | 93 | 39 | 36 | 95 | |
| Řecko | 60 | 35 | 57 | 112 | |
| Salvador | 66 | 19 | 40 | 94 | |
| Singapur | 74 | 20 | 48 | 8 | 48 |
| Slovensko | 104 | 52 | 110 | 51 | 38 |
| Slovinsko | 71 | 27 | 19 | 88 | |
| Srbsko | 86 | 25 | 43 | 92 | |
| Španělsko | 57 | 51 | 42 | 86 | 19 |
| Švédsko | 31 | 71 | 5 | 29 | 33 |
| Švýcarsko francouzské | 70 | 64 | 58 | 70 | 40 |
| Švýcarsko německé | 26 | 69 | 72 | 56 | |
| Thajsko | 64 | 20 | 34 | 64 | 56 |
| Thaj-wan | 58 | 17 | 45 | 69 | 87 |
| Turecko | 66 | 37 | 45 | 85 | |
| Uruguay | 61 | 36 | 38 | 100 | |
| USA | 40 | 91 | 62 | 46 | 29 |
| Velká Británie | 35 | 89 | 66 | 35 | 25 |
| Venezuela | 81 | 12 | 73 | 76 | |
| Vietnam | 70 | 20 | 40 | 30 | 80 |
| Východní Afrika | 64 | 27 | 41 | 52 | |
| Západní Afrika | 77 | 20 | 46 | 54 | 25 |

Zdroj: Hofstede 2005

## PŘÍLOHA C MONOCHRONNÍ A POLYCHROMNÍ KULTURY

**Tabulka 30 Monochronní a polychromní kultury**

| | **Monochronní kultury** | **Polychronní kultury** |
|---|---|---|
| **Mezilidské vztahy** | podřizují se plánům | nadřazují se plánům |
| **Koordinace aktivit** | posloupnost činností určuje plán; bazíruje se na dodržování času schůzek | posloupnost aktivit určují vztahy; nebazíruje se na dodržování času schůzek |
| **Plnění úkolů** | výkon pouze 1 úkolu v daném čase | práce na více úkolech zároveň |
| **Přestávky a osobní čas** | stanovené bez ohledu na mezilidské vztahy | podřizuji se mezilidským vztahům |
| **Struktura času** | čas není vnímán jako flexibilní | čas je vnímán jako flexibilní |
| **Oddělení práce a osobního života** | oddělení osobního a profesního života | osobní a profesní život není separován |
| **Vnímání organizace** | pracovní výkon je hodnocen v čase | Úkoly jsou hodnoceny jako součást cílů společnosti |

Zdroj: Nový 2015

## PŘÍLOHA D KONKURENČNÍ VÝHODY KULTURNÍCH PROFILŮ

### Tabulka 31 Konkurenční výhody kulturních profilů v mezinárodní konkurenci

| | |
|---|---|
| **Vzdálenost moci (malá)**<br>Přijímání odpovědnosti | **Vzdálenost moci (velká)**<br>Disciplína |
| **Vyhýbání se nejistotě (slabé)**<br>Základní inovace | **Vyhýbání se nejistotě (silné)**<br>Přesnost |
| **Kolektivismus**<br>Oddanost zaměstnanců | **Individualismus**<br>Manažerská mobilita |
| **Feminita**<br>Osobní služby<br>Výrobky na zakázku<br>Zemědělství<br>Potraviny<br>Biochemie | **Maskulinita**<br>Hromadná výroba<br>Efektivnost<br>Těžký průmysl<br>Chemie<br>Těžká chemie |
| **Krátkodobá orientace**<br>Rychlé přizpůsobení se | **Dlouhodobá orientace**<br>Rozvoj nových trhů |

Zdroj: Hofstede 2005

## PŘÍLOHA E DIMENZE NÁRODNÍCH KULTUR DLE TROMPENAARSE

### Tabulka 32 Dimenze národních kultur dle Trompenaarse

| | Dimenze | Charakteristika |
|---|---|---|
| **1.** | **Universalismus vs. Partikularismus** | Co daná kultura preferuje, pravidla nebo vztahy? |
| **2.** | **Individualismus vs. Komunitarismus** | Jak žijí lidé v dané kultuře – jsou součástí skupiny, nebo žijí individuálně? |
| **3.** | **Neutrální vs. Emocionální** | Jak moc se v dané kultuře projevují emoce? |
| **4.** | **Specifický vs. Difúzní** | Nakolik se necháme vtáhnout? |
| **5.** | **Výkon vs. Status** | Musí si člověk v dané kultuře společenský status sám vybudovat výkonem či vlastními výsledky nebo je mu společenský status automaticky přisuzován? |
| **6.** | **Sekvenční vs. Synchronní** | Provádí jedinec v dané kultuře a v daném čase pouze jednu aktivitu či několik zároveň? |
| **7.** | **Externí vs. Interní orientace** | Využívají své okolí příslušníci dané kultury k životy a mají ho pod kontrolou, nebo se s ním snaží žít v harmonii? |

Zdroj: Nový 2015

**PŘÍLOHA F DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

# DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

*Dobrý den,*

*jmenuji se Libuše Hrušková a jsem studentkou Fakulty ekonomické v Plzni, oboru Podniková ekonomika a management.*

*Dovoluji si Vás tímto požádat o ANONYMNÍ vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Multikulturní motivace a spolupráce. Dotazník je zaměřen na pracovní prostředí, komunikaci, spokojenost a motivaci.*

*Vždy vyberte jen jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.*

## Pracovní prostředí

1. **Máte pro výkon své práce zajištěn dostatek materiálu a pracovních pomůcek?**
   - Rozhodně ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Rozhodně ne

2. **Považujete Vaše pracovní prostředí za bezpečné a zdraví nezávadné?**
   - Rozhodně ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Rozhodně ne

3. **Jak hodnotíte FYZICKOU obtížnost Vaší práce?**
   - Velmi náročná
   - Mírně náročná
   - Fyzicky nenáročná

4. **Jak hodnotíte PSYCHICKOU zátěž Vaší práce?**
   - Stále stresující
   - Občas stresující
   - Výjimečně stresující
   - Nepociťuji žádnou psychickou zátěž

## Komunikace a atmosféra na pracovišti

5. **Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?**

   Velmi dobrá

   Spíše dobrá

   Spíše špatná

   Velmi špatná

   Zdůvodněte prosím svůj názor. _____

6. **Je ochoten Váš nadřízený vyslechnout Váš názor?**

   Rozhodně ano

   Spíše ano

   Spíše ne

   Rozhodně ne

7. **Víte, jaké výsledky práce od Vás nadřízený očekává?**

   Rozhodně ano

   Spíše ano

   Spíše ne

   Rozhodně ne

8. **Jak často dochází ke konfliktům na Vašem pracovišti?**

   Denně

   2x týdně

   2x měsíčně

   Méně často

   Nikdy

Co je jejich příčinou konfliktů? _____

9. **Jak hodnotíte komunikační systém a předávání informací ve společnosti?**

   Vždy a včas jsou mi poskytnuty potřebné informace.

   Někdy se ke mně informace od kolegy nedostane včas.

   Někdy se ke mně informace od nadřízeného nedostane včas.

   Často se ke mně informace od kolegy nedostane včas.

   Často se ke mně informace od nadřízeného nedostane včas.

   Předávání informací a komunikaci ve společnosti považuji za kritické.

10. **Jak často se Vám dostává informací o Vašem osobním výkonu či výsledcích?**

    Týdně

    Měsíčně

    1x za půl roku

    1x ročně

    Nikdy

11. **Jste informován o firmě jako celku?**

    Rozhodně ano

    Spíše ano

    Spíše ne

    Rozhodně ne

---

## Hodnocení a benefity

12. **Myslíte si, že odpovídá Vaše finanční ohodnocení kvalitě a množství odvedené práce?**

    Rozhodně ano

    Spíše ano

    Spíše ne

    Rozhodně ne

13. **Zaškrtněte, které zaměstnanecké odměny Vám zaměstnavatel nabízí.**
    **(Možno více odpovědí)**

    Příspěvek na stravování

    Příspěvek na sport a zdraví

    Příspěvek na ubytování a dopravu

    Příplatek k nemocenské

    Zaměstnanecké akcie

    Životní a penzijní připojištění

    Vzdělávací kurzy a školení

    Používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely

    Dary k životním i jiným výročím

    Naturálie – produkty společnosti.

    Jiné, uveďte _____

14. **Společností nabízené benefity považuji za**

    Rozhodně motivující

    Spíše motivující

    Spíše nemotivující

    Rozhodně nemotivující

15. **Pochválil Vás během posledního měsíce někdo za dobře odvedenou práci?**

    Nadřízený jen jedenkrát

    Kolega jen jedenkrát

    Nadřízený a hned několikrát

    Kolega a hned několikrát

    Nikdo

Uveďte prosím, za co Vás pochválil:

_____

16. **Pochvalu považuji za:**

    Rozhodně důležitou

    Spíše důležitou

    Spíše nedůležitou

    Rozhodně nedůležitou

17. **Napadá Vás něco, co by dále přispělo k Vaší motivaci? Uveďte:**

    _____

## Osobní růst

18. **Máte možnost rozvíjet své schopnosti a vzdělání?**

    Rozhodně ano

    Spíše ano

    Spíše ne

    Rozhodně ne

19. **Školení a vzdělávání nabízené společností považuji za:**

    Rozhodně uspokojivé

    Spíše uspokojivé

    Spíše neuspokojivé

    Rozhodně neuspokojivé

20. **Nabízí Vám společnost možnost kariérního postupu?**

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

21. **Máte zájem o kariérní postup?**

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

---

## Multikulturní spolupráce

22. **Jak často přijdete OSOBNĚ do styku s klientem komunikujícím v jiném jazyce:**
    - Denně
    - 2x týdně
    - 2x měsíčně
    - Méně často
    - Nikdy
23. **Jak často přijdete TELEFONICKY do styku s klientem komunikujícím v jiném jazyce:**
    - Denně
    - 2x týdně
    - 2x měsíčně
    - Méně často
    - Nikdy
24. **Jak často přijdete PÍSEMNĚ do styku s klientem komunikujícím v jiném jazyce:**
    - Denně
    - 2x týdně
    - 2x měsíčně
    - Méně často
    - Nikdy
25. **Jaký typ komunikace s klienty komunikujícími v jiném jazyce preferuje?**
    - Osobní
    - Písemnou (e-mail)
    - Telefonickou
    - Nemusím komunikovat v cizím jazyce
26. **Považujete znalost kulturních rozdílů za důležité?**
    - Rozhodně ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Rozhodně ne

27. **Znáte SVÉ kulturní standardy?**
    - Rozhodně ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Rozhodně ne
28. **Znáte kulturní odlišnosti KLIENTŮ?**
    - Rozhodně ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Rozhodně ne
29. **Jak často dochází během komunikace ze zahraničí k nedorozumění, nepochopení?**
    - Nikdy
    - Výjimečně
    - Často
    - Denně
30. **Účastnil jste se někdy multikulturního tréninku?**
    - Ano
    - Ne
31. **Myslíte si, že multikulturní trénink je přínosný pro jednání se zahraničními klienty?**
    - Rozhodně ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Rozhodně ne
32. **V jakém cizím jazyce komunikujete s klienty?**
    - Jen v angličtině
    - Jen v němčině
    - V němčině i v angličtině
    - V žádném
    - V jiném, uveďte

## Všeobecná spokojenost se zaměstnáním a společností

33. **Jaká POZITIVA shledáváte na svém zaměstnání? (Možno více odpovědí)**

Výše finanční odměny za práci

Náplň práce

Pracovní prostředí

Vztahy mezi spolupracovníky

Přístup nadřízeného

Blízkost zaměstnání

Školení

Jiné - uveďte _____

34. **Jaká NEGATIVA má Vaše zaměstnání? (Možno více odpovědí)**

Výše finanční odměny za práci

Náplň práce

Pracovní prostředí

Vztahy mezi spolupracovníky

Přístup nadřízeného

Vzdálenost do zaměstnání

Přesčasy

Jiné – uveďte _____

35. **Jaký benefit by Vás nejvíce motivoval k lepším výkonům kromě zvýšení mzdy / finančních odměn?**
**(Uveďte prosím pouze 1!)**

_____

**Prostor pro Vaše postřehy, návrhy zlepšení, kritiku:**

## Základní údaje

36. **Jaké je Vaše pohlaví?**

Žena

Muž

37. **Jaké jste národnosti?**

_____

38. **Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

| | | |
|---|---|---|
| 0 – 1 rok | 6 – 10 let | více než 20 let |
| 2 – 5 let | 11 – 20 let | |

39. **Uveďte prosím, do jaké kategorie pracovně se ve společnosti řadíte.**

Vedoucí pracovník

THP pracovník

Dělník

40. **Jaký je Váš věk?**

| | | |
|---|---|---|
| 18 – 25 let | 36 – 45 let | 56 let a více |
| 26 – 35 let | 46 – 55 let | |

41. **Jste spokojen/a ve společnosti, ve které pracujete?**

Spokojen

Nespokojen

42. **Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**

| | |
|---|---|
| Základní | Vyšší odborné |
| Středoškolské – vyučen/a | Bakalářské |
| Středoškolské s maturitou | Magisterské |

43. **Jak dlouho byste chtěl/a být zaměstnancem společnosti?**

| | |
|---|---|
| 2 roky a méně | Nastálo, neplánuji měnit |
| 5 let | zaměstnavatele, líbí se mi zde |
| 10 let | |

*Mnohokrát Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.*

*Pěkný den* ☺

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## PŘÍLOHA G FORMULÁŘ HODNOCENÍ VEDOUCÍHO A THP

### FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ

| Hodnocený zaměstnanec | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | |
| Osobní číslo: | |
| Středisko: | |
| Hodnotící období: | |

| Hodnotící - nadřízený zaměstnance | |
|---|---|
| Jméno a příjmení | |
| Osobní číslo | |
| Středisko | |

Ohodnocení zaměstnance v následujících oblastech body (5 - nejvíce bodů, 1 - nejméně bodů)

**Tabulka 33 Osobní charakteristiky ve formuláři hodnocení zaměstnance**

| Osobní charakteristika | Detail osobní charakteristiky | Ohodnocení | Komentář zdůvodňující ohodnocení osobní charakteristiky |
|---|---|---|---|
| **Profesionální růst** | vzdělávání | | |
| | využívání moderních metod | | |
| **Plnění povinností** | flexibilita | | |
| | spolehlivost | | |
| | dochvilnost | | |
| | pracovní nasazení | | |
| **Vztah ke kolegům** | komunikace | | |
| | spolupráce | | |
| | ochota pomáhat | | |
| **Pracovní výkon** | samostatnost | | |
| | pečlivost | | |
| | plnění termínů | | |
| **Loajálnost** | zachovávání mlčenlivosti | | |
| | sounáležitost s cíli a hodnotami společnosti | | |
| | externí reprezentace společnosti | | |
| **Práce nad rámec povinností** | | | |
| **Kvalifikace, znalosti a dovednosti na danou funkci** | | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Tabulka 34 Kritéria pro osobní růst zaměstnance v hodnotícím formuláři**

| | |
|---|---|
| 1. | Rozsah odpovědnosti hodnoceného zaměstnance na jeho pracovní pozici. |
| | |
| 2. | Úroveň znalostí a dovedností zaměstnance pro danou pracovní pozici. |
| | |
| 3. | Plnění stanovených povinností a cílů za sledované období. |
| | |
| 4. | Vyzdvihnutí pozitiv na práci zaměstnance (Co se zaměstnanci ve sledovaném období podařilo). |
| | |
| 5. | Vypíchnutí problémových oblastí a návrh jejich řešení. |
| | |
| 6. | Návrh pro rozvoj zaměstnance na příští období. |
| | |

| | |
|---|---|
| 7. | Konkretizace cílů a způsobu jejich měření pro rozvoj zaměstnance. |
| | |
| 8. | Návrh zaměstnance pro zlepšení pracovního prostředí a optimalizaci v plnění úkolů. |
| | |
| 9. | Přínos zaměstnance pro společnost. |
| | |
| 10. | Co zaměstnance nejvíce motivuje k práci (vyjma finanční odměny). |
| | |

Vyjádření hodnotícího:

Prostor pro zaznamenání vyjádření hodnoceného k závěrům:

Podpis hodnoceného: …….

Podpis hodnotícího: ……..…….. Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## PŘÍLOHA H NÁVRH HODNOCENÍ A MOTIVACE KONKRÉTNÍHO THP

**Tabulka 35 Návrh hodnocení pro personálního zaměstnance**

| | | |
|---|---|---|
| **Funkce hodnoceného** | | **Personální zaměstnanec** |
| **Funkce hodnotitele** | | **Jednatel společnosti ABC** |
| **1.** | **Kritérium hodnocení** | **Dodržení termínu zpracování mezd a předkládání personálních reportů** |
| | Způsob hodnocení | Kontrola termínů |
| | Motivace | Stravenky 70 Kč / den |
| **2.** | **Kritérium hodnocení** | **Včasné odvody plateb z mezd v zadaném termínu (SP, ZP, záloha na daň z příjmu)** |
| | Způsob hodnocení | Kontrola termínů plateb |
| | Motivace | Možnost home office 4 dní za měsíc |
| **3.** | **Kritérium hodnocení** | **Plnění zadaných úkolů** |
| | Způsob hodnocení | Kontrola splnění úkolů |
| | Motivace | Možnost vzdělávání v oblasti mezd a personalistiky |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Tabulka 36 Návrh hodnocení pro sekretářku**

| | | |
|---|---|---|
| **Funkce hodnoceného** | | **Sekretářka** |
| **Funkce hodnotitele** | | **Jednatel společnosti** |
| **1.** | **Kritérium hodnocení** | **Plnění zadaných úkolů** |
| | Způsob hodnocení | Kontrola úkolů |
| | Motivace | Stravenky 70 Kč /den |
| **2.** | **Kritérium hodnocení** | **Zlepšená znalost AJ a NJ** |
| | Způsob hodnocení | Test posuzující pokrok |
| | Motivace | Možnost vzdělávání v AJ a NJ v příštím roce |
| **3.** | **Kritérium hodnocení** | **Přístup k práci, ochota pracovat přesčas** |
| | Způsob hodnocení | Sledování přístupu a pozorování ochoty |
| | Motivace | Flexi Pass 600 Kč / měsíc, pochvaly |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Tabulka 37 Návrh hodnocení pro technology**

| **Funkce hodnoceného** | | **Technolog** |
|---|---|---|
| **Funkce hodnotitele** | | **Nadřízený zaměstnance** |
| **1.** | **Kritérium hodnocení** | **Plnění zadaných úkolů** |
| | Způsob hodnocení | Kontrola úkolů |
| | Motivace | Stravenky 70 Kč / den |
| **2.** | **Kritérium hodnocení** | **Přístup k práci, ochota pracovat přesčas** |
| | Způsob hodnocení | Sledování přístupu a pozorování ochoty |
| | Motivace | Flexi Pass 600 Kč / měsíc, pochvaly |
| **3.** | **Kritérium hodnocení** | **Plnění termínů zpracování zakázkové dokumentace** |
| | Způsob hodnocení | Kontrola termínů |
| | Motivace | Seberealizace, osobní rozvoj, další zodpovědnost |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

# Abstrakt

HRUŠKOVÁ, Libuše. *Multikulturní motivace a spolupráce.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 100 s., 2016

**Klíčová slova:** motivace, motivační program, kultura, spolupráce

Předložená diplomová práce na téma „Multikulturní motivace a spolupráce“ se zaměřuje na problematiku motivace zaměstnanců ve společnosti ABC a její spolupráci s odlišnou kulturou. Cílem práce je provedení analýzy motivačního programu v této společnosti, jeho inovace a ekonomické zhodnocení navrhovaných změn zefektivňující motivační program.

Práce je rozčleněna do několika kapitol, z nichž první vymezuje její cíl a metodiku. Druhá kapitola obsahuje deskripci teoretické části a třetí charakterizuje vybranou společnost. Čtvrtá kapitola hodnotí motivační program a spolupráci společnosti. Motivační program společnosti byl analyzován dotazníkovým šetřením a rozhovory se zaměstnanci.

V páté kapitole byl posuzován vliv multikulturní motivace a spolupráce na výkonnost společnosti. Výstupem práce je personální plán a benefity, které se opírají o výsledky dotazníkového šetření a jsou provázány s navrženým hodnotícím systémem.

## Abstract

HRUŠKOVÁ, Libuše. *Multicultural motivation and cooperation.* Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics at the University of West Bohemia in Pilsen, 100 p., 2016

**Keywords:** motivation, motivational program, culture, cooperation,

This master thesis "Multicultural motivation and cooperation" focuses on the issue of employees´ motivation in the company ABC and its cooperation with different culture. The aim of this thesis is to analyze the incentive program of this company, to suggest its innovation and to conduct an economic evaluation of the proposed changes, which are outline in order to increase the effectiveness.

The thesis is divided into several chapters, the first of which defines its purpose and the methodology. The second chapter contains a description of the theoretical part and the third describes the selected company. The fourth chapter assesses the incentive program and the cooperation of the company. The incentive program of the company has been analyzed via questionnaires and the employees´ interviews.

The influence of the multicultural motivation and cooperation and their impact on the company's performance has been asses in the fifth chapter. The outcome of this thesis is a plan and the incentives that are based on the results of the survey and which are associated with the proposed evaluation system.