

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch

# **Motivace a stimulace pracovního jednání a podniková kultura**

Vedoucí diplomové práce  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor  
Bc. Edita Horilová

2013



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Edita HORILOVÁ**  
Osobní číslo: **E10636**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Motivace a stimulace pracovního jednání a podniková kultura**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je provést zhodnocení systému motivace a stimulace pracovního jednání ve vybraném podniku a navrhnout případné změny zejména z hlediska rozvoje podnikové kultury.

#### Metodika:

1. vymezení přístupů k motivaci a stimulaci pracovního jednání a jejich vlivu na podnikovou kulturu;
2. hodnocení a popis motivace, stimulace a podnikové kultury ve vybraném podniku;
3. návrh případných změn a doporučení.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Stručná charakteristika vybrané organizace (historie, zaměření, počet pracovníků). 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 559 s. ISBN 80-7261-064-3
- DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- DONNELLY, J.H. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ, R. a kol. Organizační kultura. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Dotisk 1. vydání. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- VEBER, J. Management - základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3
- TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-8641-935-5
- Časopis Moderní řízení

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Neexistující pracoviště

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentka 18 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace pracovníků a podniková kultura“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití materiálů a pramenů, které uvádím v seznamu citované literatury a informačních zdrojů.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích .....

.....

Bc. Edita Horilová



## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho odborné konzultace a cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Zároveň děkuji panu Slavomíru Svobodovi a všem, kteří mi ochotně pomáhali a poskytovali potřebné informace pro zpracování tohoto tématu. V neposlední řadě děkuji rodičům a celé rodině za podporu během mého celého studia.





# OBSAH

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Motivace .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Motiv.....	7
2.1.2 Zdroje motivace .....	8
2.1.3 Motivační profil .....	10
2.1.4 Vybrané teorie motivace pracovního jednání .....	11
<b>2.2 Stimulace .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Stimul.....	15
<b>2.3 Podniková kultura .....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Vymezení pojmu .....	16
2.3.2 Typologie podnikové kultury.....	18
2.3.2.1 Typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře .....	19
2.3.2.2 Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí .....	22
2.3.2.3 Typologie formulovaná ve vztahu k tendencím v chování organizace ..	24
2.3.3 Prvky podnikové kultury .....	24
2.3.4 Síla podnikové kultury .....	25
2.3.5 Změna podnikové kultury .....	27
<b>3 METODIKA.....</b>	<b>30</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA ČESKÉHO SVAZU CYKLISTIKY.....</b>	<b>32</b>
<b>5 VLASTNÍ PRÁCE .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1 Dotazníkový průzkum .....</b>	<b>36</b>
5.1.1 Struktura zaměstnanců .....	36
5.1.2 Vztahy a pracovní atmosféra .....	40
5.1.3 Komunikace a informovanost .....	43
5.1.4 Motivace .....	47

5.1.5	Možnosti změny.....	51
5.1.6	Podniková kultura.....	52
<b>5.2</b>	<b>Pracovní hypotézy.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3</b>	<b>Výsledky šetření, návrhy změn a doporučení .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

# 1 ÚVOD

Motivace je důležitý manažerský nástroj, který organizaci pomáhá stanovovat takové cíle, které pracovníky nadchnou pro dosahování maximálních výsledků. Je mylné si myslet, že když někomu zvýšíme odměnu za vykonanou práci, zvýší se i jeho výkon. Peníze jsou významným motivem pouze tehdy, pokud má zaměstnanec nedostatek peněžních prostředků. Pokud by měly být stále považovány jako hnací motor, muselo by docházet k neustálému nárůstu. V současné době toto není ve většině organizací možné a také samotnému zaměstnanci to od určitého momentu přestává stačit.

Kromě klasické finanční odměny existují daňově zvýhodněné benefity (např. stravenky, poukázky na dovolenou, příspěvky na penzijní připojištění aj.) k motivaci a ocenění mimořádných výkonů. Také zde se může stát, že zaměstnanci benefity časem začnou vnímat jako standard. Mezi levnou a účinnou motivaci patří nefinanční benefity. Do této skupiny patří vybavení pracoviště, zvýšení komfortu práce, technické vybavení, flexibilní pracovní doba aj. Tím nejdůležitějším je dát zaměstnancům pocit, že jsou součástí organizace, že na každém z nich záleží.

Podniková kultura je nedílnou součástí řízení každé organizace, je specifická a individuální. Vyjadřuje určitý charakter organizace, celkovou atmosféru, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků v organizaci. Kultura organizace se velice těžko a dlouhodobě mění.

Silná podniková kultura přispívá k ochotě zaměstnanců angažovat se v dosahování cílů organizace, posiluje kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči organizaci a dále přispívá k efektivní komunikaci.

Správně nastavená podniková kultura se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv na její úspěch či neúspěch. Ta přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců, motivuje je a v konečném důsledku přináší organizaci zisk.

Pojmy motivace, výkonnost zaměstnanců a podniková kultura spolu úzce souvisí. Pro spokojenost, kvalitně odvedenou práci a výkonnost zaměstnanců organizace je důležité

pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, sounáležitost aj. Toto jsou prvky motivace, které vycházejí z podnikové kultury.

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit současný systém motivace a stimulace pracovního jednání organizace Český svaz cyklistiky a na základě těchto zjištění navrhnout případné změny a doporučení, zejména z hlediska rozvoje podnikové kultury, které by vedly ke zlepšení v této oblasti.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Motivace

Jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je motivace zaměstnanců. Motivace se týká všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svou prací a pracovním prostředím (BROOKS, 2003).

Pojem „motivace“ má původ z latinského slova „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Musí také dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují (ARMSTRONG, 2002).

**Proces motivace** dle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) může být jednoduše schématicky zobrazen:

nedostatek (nadbytek) → potřeba → motivace → na cíl zaměřená činnost → odstranění nedostatku

Východiskem procesu motivace dle DONNELLYHO (1997) je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke zlepšení napětí. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Dle ARMSTRONGA (1999) existují **dva typy motivace**:

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- *Vnější motivace* – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Mezi účely motivování dle BĚLOHLÁVKA, KOŠŤANA A ŠULEŘE (2006) patří například:

- dosažení výsledků, cílů. Cíle mohou zachycovat výkon, kvalitu práce, splnění termínu, snižování nákladů nebo mohou mít charakter komplexního ukazatele jakým je produktivita.
- spolupráce mezi lidmi a různými útvary. Systémy, které jsou postaveny na příliš silné individuální motivaci, někdy selhávají. Snaha prosadit sebe nebo zájem svého útvaru za každou cenu proti ostatním spolupracovníkům může vést k plýtvání energií i ke snížení celkového výsledku.
- stabilita pracovníků je důsledkem jejich spokojenosti, avšak automaticky ze spokojenosti nevyplývá – pracovník může fluktuovat např. z rodinných důvodů, aniž by byl nespokojen ve svém zaměstnání. Organizace by měla různými prostředky usilovat o vytvoření stabilního kádru kmenových zaměstnanců.

- pracovní a technologická kázeň. Pro neproblémový chod organizace je důležité, aby lidé dodržovali pracovní postupy, pracovní řád, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví i požární ochrany.
- oddanost (loajalita) znamená vnitřní přijetí hodnot a cílů organizace a jejich uplatňování v životě, zejména neupřednostňování osobních zájmů před zájmy firmy.

V časopisu MODERNÍ ŘIZENÍ (číslo 6/2010) je uvedeno, co zaměstnance motivuje nejvíce a naopak, co je demotivuje. Zaměstnance nejvíce motivuje plat a benefity, náplň práce, dlouhodobá perspektiva (vize růstu), pracovní doba, možnost spolupodílet se na řízení a rozhodování, týmový duch a otevřená komunikace a v neposlední řadě styl organizace práce. Naopak nejvíce demotivující a stresující je pro zaměstnance například nedodržení dohod ze strany zaměstnavatele, neúspěchy firmy jako celku, příliš autoritativní řízení či nulový platový růst, ale také třeba nemožnost zapojit se do týmové práce, nemožný profesní a kariérní růst, nevymezené kompetence, přílišná soutěživost mezi týmy a obchodníky, kteří by naopak měli spolupracovat. Častým zdrojem demotivace jsou i různé formy lží, podvodů a zneužívání.

### **2.1.1 Motiv**

Motiv podle DVOŘÁKOVÉ (2007) pochází z latinského motus, což bylo vícevýznamové slovo. Řadu jeho nuancí zanechal Cicero: animi motus – hnutí mysli, duševní pohyb, pohnutka; v užším slova smyslu – rozčilení či nadšení.

Motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá, proč se dva lidé nemají rádi. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Motiv, jakožto psychologická příčina činnosti, určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010).

HORALÍKOVÁ (2004) uvádí, že v psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. intrinsická motivace,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. extrinsická motivace.

K nejvýznamnějším *intrinsickým motivům* práce patří například:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi, již lze za intrinsický motiv považovat zvláště u těch profesí, jejichž pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (např. obchodní profese, ale i vedoucí pracovníci),
- potřeba výkonu, jejíž součástí je radost nebo uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení práce nabízí prostřednictvím poskytování příležitostí k smysluplným činnostem, jejichž výsledky představují pro ostatní hodnotu; člověk v nich může prokázat nejen osobní kvality, ale také rozvíjet osobní předpoklady.

K nejvýznamnějším *extrinsickým motivům* práce patří například:

- motiv (potřeba) peněz,
- motiv (potřeba) jistoty, který je spojen s budoucností člověka,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti, sebepotvrzení, spojovaný s prestiží zastávané pracovní nebo jiné společenské pozice,
- motiv sociálních kontaktů, stylu s lidmi vůbec, pro jehož uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor.

## 2.1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. K základním zdrojům motivace dle NOVÉHO A BEDRNOVÉ (2004) patří:

- potřeby,
- návyky,



- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

### **Potřeby**

Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tím označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku.

Potřeby se obvykle člení na:

- potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin apod. Bývají označovány též jako potřeby primární.
- potřeby sociální, společenské, psychogenní, jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby bývají označovány i jako potřeby sekundární.

### **Návyky**

Jako návyk označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci.

### **Zájmy**

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů (s krajními póly: jednostrannost – mnohostrannost), hloubka zájmů a stálost zájmové orientace.

## **Hodnoty**

Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince. Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi „osobní hodnotovou mapu“ – hodnotový systém, hierarchii hodnot.

## **Ideály**

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů: mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního i života či oblasti pracovní. Mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání. Je pochopitelné, že ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

### **2.1.3 Motivační profil**

Motivační profil člověka vyjadřuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti. Zahrnuje a je utvářen potřebou kontaktu s druhými lidmi, potřebou bezpečí a sociální jistoty, potřebou sebeocení, tendencí prosazovat se v sociálním prostředí, souborem individuálních osobnostních rysů jako jsou dominance, sociální citlivost, kooperativnost, nezávislost apod. Poznání motivačního profilu přispívá k porozumění složitosti lidského jednání. (ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC, 2003).

Poznání motivačního profilu člověka dle NOVÉHO A BEDRNOVÉ (2004):

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání,

- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

#### **2.1.4 Vybrané teorie motivace pracovního jednání**

Mezi vybrané teorie motivace pracovního jednání patří teorie spravedlnosti, teorie kompetence, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, teorie A. H. Maslowa, McGregorova teorie X a Y.

##### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný.

Existují dvě formy spravedlnosti: *distributivní spravedlnost*, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními; a *procedurální spravedlnost*, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (ARMSTRONG, 2002).

##### **Teorie kompetence**

Autorem této teorie je R. W. White. Jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod. Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídicí pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly

přiměřeně náročnými. Za přiměřeně náročný úkol lze považovat takový úkol, který z hlediska nároků na pracovníka mírně překračuje úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

### Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (či také udržovací faktory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Příklady motivátorů a hygienických faktorů přináší tabulka 1.

Tabulka 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  ↑  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  ↑  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: KOUBEK (2004)

Z příkladů vyplývá, že pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory), a jsou nemotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit (KOUBEK, 2004).

## Teorie A. H. Maslowa

Teorie A. H. Maslowa vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb. Maslow stanovil pět úrovní potřeb:

1. fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřeby spánku, potravy, sexu, vody a vzduchu;
2. potřeby bezpečí – zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí;
3. potřeby sounáležitosti – sociálně zaměřené potřeby se vztahují k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, sounáležitosti a identifikace s druhými;
4. potřeby úcty – sem náleží potřeba být respektován, potřeby prestiže a úspěchu;
5. potřeby seberealizace – nejvyšší úroveň potřeb zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

Všechny uvedené úrovně potřeb vytváří hierarchicky uspořádaný systém s určitým právem přednosti, který spočívá v tom, že výše postavené potřeby se projeví až tehdy, byly-li níže postavené potřeby uspokojeny (ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC, 2003).

Tabulka 2: Maslowova a Herzbergova teorie – rozdíly

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustředuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Zdroj: DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH (2000)

## **McGregorova teorie X a Y**

V roce 1960 publikoval D. McGregor své názory, které vycházely z pozorování, jež uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii (teorii X), která vychází z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají;
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popř. se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou;
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).

Zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá tzv. teorii Y, jež vychází z těchto předpokladů:

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení;
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora;
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce;
- průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost;
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno (VEBER, 2003).

## **2.2 Stimulace**

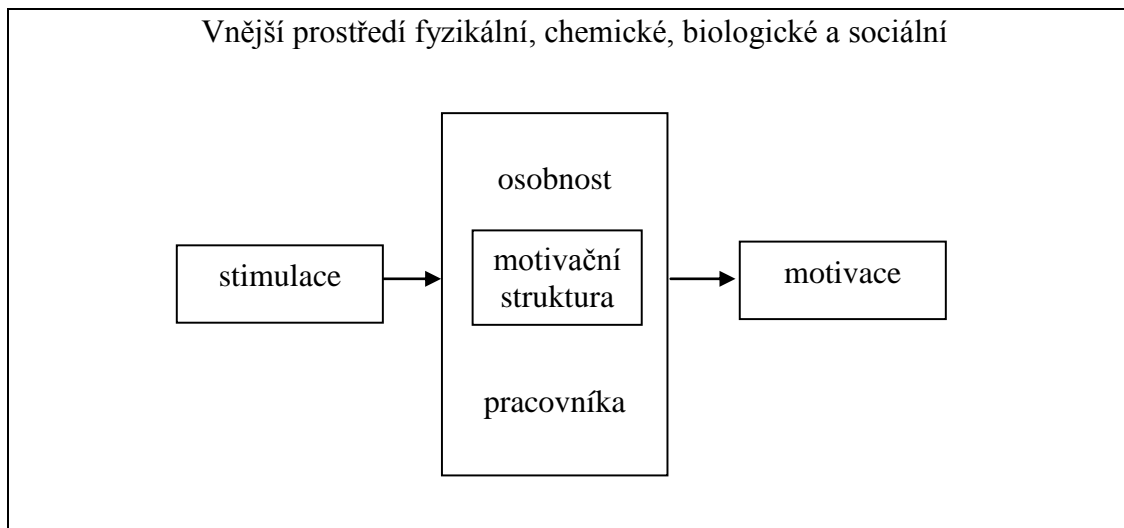
Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíly podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka (HORALÍKOVÁ, 2004).

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů,

především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka - motivace



Zdroj: PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998)

Účinnost stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka. Stimulace je účinnější, když pracovník má o práci relativně menší zájem a také, když je pracovní úkol poměrně jednoduchý. Při složitějších pracovních úkolech a při vyhraněném zájmu o práci má větší váhu vnitřní motivace pracovníka (PRAŽSKÁ, JINDRA, 2002).

### 2.2.1 Stimul

Stimulem podle NOVÉHO A BEDRNOVÉ (2004) je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Elementem stimulace je stimul a používá se ho v následujících významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.

Konstrukce stimulů a jejich působení v zásadě vychází ze dvou faktorů ovlivňujících jednání člověka. Vyhnout se strastem a nepříjemnostem a dosahovat slastí a výhod. Stimuly v zásadě fungují na principu příslibu odměn a výhod nebo postihů a odebrání výhod. Stimulace vymezuje každému jedinci určité pole, ve kterém se může, podle svého uvážení a pracovního chování, pohybovat. Jestliže plní stanovené normy a chování pracovní role a očekávání pracovní skupiny, vyvíjí pracovní aktivitu v požadovaném směru, získává odměny, požitky a výhody. Jestliže neplní stanovená pravidla, ztrácí na ně nárok nebo je dokonce za neplnění postihován. Míra odměn, požitků a výhod je tím větší, čím větší je přínos jedince a jeho práce významnější pro firmu (PRAŽSKÁ, JINDRA, 2002).

## **2.3 Podniková kultura**

### **2.3.1 Vymezení pojmu**

Pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku počátkem 80. let minulého století a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení. Dnes se často hovoří o kultuře podniku a podnikání, ale vlastní obsah tohoto pojmu je mnohdy určován velmi rozmanitě (ROLÍNEK, 2003).

Dle TRUNEČKA (2003) je podniková kultura odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění: je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohadovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídít nebo



se o ní dohodnout. Podniková kultura je strukturovaná, a přitom je sama součástí kultur vyšších řádů, například kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou vymezení podnikové kultury. ROLÍNEK (2003) uvádí nejčastěji používané vymezení podnikové kultury dle SCHEINA (1987): „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

Oblíbená a jednoduchá definice kultury podle CEJTHAMRA A DĚDINY (2010) je: jak se věci kolem nás dějí, nebo jako „co je a co není přijatelné“, čili jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno. Podrobnější definice je: souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv.

**Celková základní orientace podnikové kultury** může být v rozmezí mezi těmito krajními polohami:

■ *orientace na proces* - *na výsledky*

Na výsledky jsou orientované instituce s velkou pracovní náročností, s plochými organizačními strukturami a činností typu výzkumu, vývoje nebo obecně služeb. Na proces pak jsou orientovány především výrobní podniky s materiálově náročnou produkcí a s vysokým stupněm specializace, stejně jako správní instituce s velkou mírou formalizace činností.

■ *orientace na lidi* - *na úkoly*

Na úkoly bývají orientovány podniky, jejichž systém řízení předpokládá výlučnou zainteresovanost na zisku a dalších finančních kritériích. Rovněž tam, kde řídicí pracovníci dosahují všeobecně nižšího vzdělání a vyššího věku. Naopak, orientace na lidi převládá v podnicích, kde dochází ke značné výši investovaného kapitálu a kde jednoznačně převládá primární zainteresovanost na výkonech.

■ *vazba na podnik* - *na profesi*

Orientace na profesi převažuje ve velkých podnicích, v podnicích se špičkovými technologiemi a tam, kde převažují vysoce kvalifikovaní řídicí pracovníci. Orientace na podnik pak převládá v menších podnicích s tradičními technologiemi.

■ *otevřený systém* - *uzavřený systém*

Otevřenost podnikové kultury je charakteristická pro velké podniky s velkým počtem mladých lidí. Stejně tak ji posiluje rovnoměrnost v zastoupení mužů a žen a možnost otevřené diskuse o kontroverzních podnikových problémech (např. v podnikových novinách). Uzavřenost posiluje demografická homogenita pracovních skupin, velká formalizace pracovních činností a nižší kvalifikovanost vykonávané práce.

■ *slabá kontrola* - *přísná kontrola*

Přísná kontrola převládá u materiálově náročných činnostech, v institucích s převažující administrativní prací, nižší kvalifikací pracovníků a vysokou mocenskou distancí mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Rovněž je typická pro podniky pracující s velkým rizikem a vysokou přesností. Naopak slabší kontrola je častá v inovativních podnicích a tam, kde se pracuje s „nevyčíslitelnými“ aktivitami. Rovněž podniky, které se kvantitativně rozrůstají – zejména počtem pracovníků – vykazují slabší kontrolní mechanismy.

■ *normativní* - *pragmatická*

Soukromé hospodářské organizace mají tendenci se chovat pragmaticky, zatímco veřejné, státní instituce pak spíše normativně. Normativně se chovají často i podniky s monopolním postavením (NOVÝ, 1996).

### **2.3.2 Typologie podnikové kultury**

Již po několika desetiletích je předmětem výzkumného zájmu badatelů v oblasti organizační kultury, vývoj typologií. Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004):

- *teoretický* – typologie mapují typické obsahy podnikové kultury a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti,

- *praktický* – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými příklady, které v realitě existují, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.

Můžeme rozlišit **tři základní skupiny** typologií podnikové kultury:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

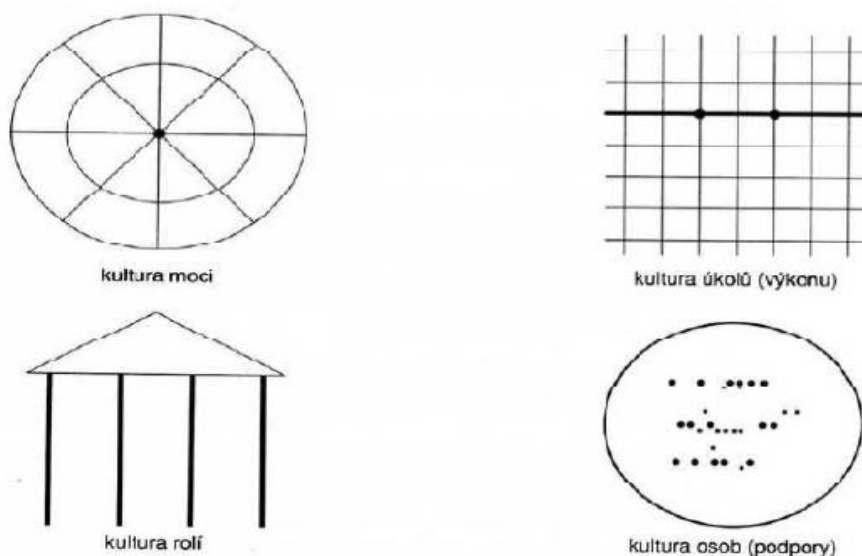
### 2.3.2.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Mezi typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře řadí autoři Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, dále pak Typologii F. Trompenaarse.

#### Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla patrně první typologií organizační kultury, která byla publikována. Čtyři základní typy, které Harrison vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal Charles Handy, který jeho myšlenky rozpracoval a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Schematické znázornění organizačních struktur



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004)

**Kultura moci** - je kulturou organizací, v nichž dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Kontrola je prováděna prostřednictvím klíčových jednotlivců či předvoláním dotyčného pracovníka do „centra“. Kultura moci je kulturou silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí.

**Kultura rolí** - je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se přitom rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici – chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Kultura rolí je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku. Hlavním negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně.

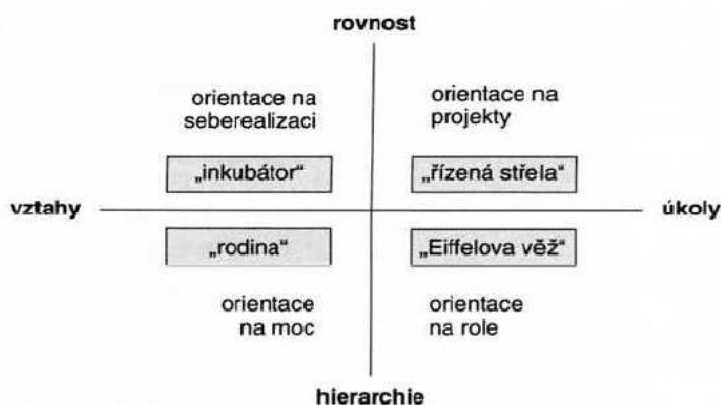
**Kultura úkolů** - je orientovaná na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustřeďovat se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Kultura úkolů je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí – kde životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční, důležitější než hloubka specializace jsou rychlost reakce, senzitivita a kreativity. Problémy nastávají, není-li k dispozici dostatek zdrojů a management začíná cítit potřebu kontroly metod i výsledků.

**Kultura osob** - je kulturou, v níž středem veškerého dění je jedinec. Vzniká například tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny.

### **Typologie F. Trompenaarse**

Základem typologie dle LUKÁŠOVÉ A NOVÉHO (2004) jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor (viz obrázek 3).

Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004)

**Rodina** - tato kultura je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“, stojící v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak, vedoucí k respektování moci a hierarchie, je především morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů v organizaci je považováno za přirozené.

**Eiffelova věž** – charakteristickým rysem je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Jde o kulturu hierarchickou, v níž plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Lidé, kteří v této kultuře představují především „zdroje“, jsou do těchto rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností.

**Kultura řízené střely** - je rovnostářská a neosobní. Není orientována na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu této kultury stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. To co členové organizace dělají, není předem dáno. Pracovníci musejí sami hledat cestu, využívat expertů a informací ze zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli. Loajalita k profesi a projektům je přitom vyšší než loajalita k organizaci. Hodnota lidí je odvozována od míry dosahování cílů.

**Kultura inkubátoru** - je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální, autorita pramení výhradně z osobních předností jednotlivce. Charakteristickým rysem je tendence k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek. Ostatní členové

organizace jsou tu pro jednotlivce od toho, aby mu oponovali, aby jej podporovali, aby našli zdroje a pomáhali mu při tvůrčích činnostech (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

### 2.3.2.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Z této skupiny typologií bude popsána Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho. V literatuře jsou dále do této skupiny zahrnovány Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa, Ansoffova typologie a Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků.

#### Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

S přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Uvedené čtyři typy jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu: mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004)

**Kultura drsných hochů** - je světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Kultury drsných hochů jsou mladé a rychlé, zaměřené na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání nejsou povoleny. Příslušníkům této kultury není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmovými hráči, chtějí být hvězdami. Nechtějí promarnit

šanci, která se nemusí opakovat, proto jsou tvrdí k sobě i k ostatním. Ve firmách panuje soupeřivost a napětí. Firmy s kulturou drsných hochů bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, potřeba rychlé zpětné vazby je však odvádí od dlouhodobých investic a orientace. Jejich problémem bývá vysoká fluktuace, vytvoření soudržnosti je pro ně velmi obtížné. Setkat se s nimi můžeme především v zábavním průmyslu (film, televize), v oblasti kosmetiky, reklamy, ale i ve stavebnictví či manažerském poradenství.

**Kultura tvrdé práce** - je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá, v nichž důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Důležitou hodnotou kultury tvrdé práce je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Kultura tvrdé práce je kulturou, v níž se dobře cítí aktivní lidé, zaměřující se na přítomnost, výkon a zábavu. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou tak o iluze, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinam. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, včetně firem zaměřených na podomní prodej (Avon, Mary Kay Cosmetics apod.), a o kulturu společenství orientovaných na masového konzumenta (McDonald's).

**Kultura sázky na budoucnost** - existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Lidé, kteří jsou schopni fungovat v této kultuře, respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotní ke spolupráci a schopni fungovat pod tlakem, který vyvolává náročnost rozhodnutí. Příkladem firem s takovou kulturou mohou být letecké či naftařské společnosti, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Správné rozhodnutí je životně důležité, proto musí být nesmírně uvážlivé. Chyby si není možné dovolit.

**Procesní kultura** - je vlastní organizací s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny, státní správu. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

### 2.3.2.3 Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace se zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím (Typologie W. Hall a Typologie W. Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci (Typologie R. Goffeeho a G. Jonese).

### 2.3.3 Prvky podnikové kultury

Prvky podnikové kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nejčastěji jsou za prvky kultury dle LUKÁŠOVÉ A NOVÉHO (2004) považovány:

- základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje,
- artefakty materiální a nemateriální povahy.

**Základní předpoklady** jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.

**Hodnotou** je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Hodnoty představují podle většiny autorů jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace.

**Skupinové normy, tj. normy chování** přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost práce, kvality práce atd.), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví...), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny odměňováno, nedodržování je naopak trestáno. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není



akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Termín **postoj** je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání ovšem závisí na situačních podmínkách.

**K artefaktům materiální povahy** jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firmy, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

**Artefakty nemateriální povahy** pak jsou jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly (např. logo firmy) (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

#### **2.3.4 Síla podnikové kultury**

Sílu organizační kultury se rozumí, nakoľik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je *podniková kultura silná* a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Je-li *podniková kultura slabá*, znamená to, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře. Jejich chování v rámci organizace je pak v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

Zda je kultura organizace silná, slabá nebo něco mezi tím, závisí na mnoha faktorech, jako například velikost organizace, jak dlouho působí na trhu, jak vysoká je fluktuace zaměstnanců a jak intenzivní byl původ kultury. Některé organizace nedeklarují, co je důležité a co nikoliv: tato nezřetelnost je typická pro slabé kultury. V takových

organizacích kultura manažery příliš neovlivňuje. Nicméně většina organizací usiluje o silnou kulturu (ROBBINS, COULTER, 2004).

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria dle BEDRNOVÉ A NOVÉHO (1998):

### *1) Jasnost, zřetelnost*

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

### *2) Rozšířenost*

Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

### *3) Zakotvenost*

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Pro výkonnost organizace má silná kultura své **výhody i své nevýhody**.

### **Výhody silné podnikové kultury**

■ *Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.*

Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.

■ *Silná kultura usměrňuje chování lidí.*

Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování.

■ *Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.*

Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Podniková kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

### **Nevýhody silné podnikové kultury**

■ *Silná podniková kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií.*

■ *Silná podniková kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.*

■ *Silná podniková kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.*

I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná podniková kultura byla v určité fázi vývoje organizace přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

### **2.3.5 Změna podnikové kultury**

Obecně lze konstatovat, že podstata změny spočívá v přeměně výchozího stavu (představy zaměstnanců nejsou shodné s představami firmy) na cílový stav (představy zaměstnanců jsou v souladu s představami firmy). Dosažení cílového stavu však není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

PFEIFER A UMLAUFOVÁ (1992), uvedeno v ROLÍNKOVI (2003), tvrdí, že cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- a) rozmrazování vžitě podnikové kultury, zpochybňování některých sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot;
- b) tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, šancí a nebezpečí, které se staví na stranu změny a které proti ní;
- c) ovlivňování, tím rozumíme cílené působení na vžitou podnikovou kulturu tak, aby se odbouralo vše, co je nežádoucí, zachovalo a posílilo vše, co je žádoucí, dále stmelení sil změnu podporujících;
- d) sladování je o hledání co největšího počtu jednotících prvků strategicky potřebné kultury, jejich vzájemné posilování;
- e) rozvíjení jako sledování, zda harmonický stav trvá, péče o něj, provádění korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny v podnikové kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar. Zároveň je nutné připravit se na tu skutečnost, že vytváření a budování nové kultury je proces složitý a dlouhodobý, který nelze úspěšně aplikovat bez dostatečné trpělivosti.

V LUKÁŠOVÉ (2010) je doporučován následující postup v případě změny podnikové kultury:

1. Definovat žádoucí obsah podnikové kultury.
2. Provést diagnostiku současného obsahu podnikové kultury.
3. Porovnat současný a žádoucí obsah podnikové kultury a:
  - identifikovat rozdíly;
  - formulovat silné a slabé stránky současné kultury;
  - stanovit cíle změny.
4. Připravit plán změny.
5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
6. Provést diagnostiku výsledků změny.

První tři fáze postupu představují analytickou část projektu změny, která by měla být východiskem pro vlastní provedení změny. Čtvrtá a pátá fáze zahrnují přípravu a provedení změny, poslední fází je vyhodnocení změny. Žádoucí však je, aby za

účelem průběžné transformace organizace nešlo o jednorázovou změnu, ale aby změna kultury měla cyklický charakter. Vyhodnocení výsledků změny by tedy mělo být promítnuto do další komplexní analýzy, žádoucí obsah kultury by měl být znovu revidován (neboť prostředí se mění a klade na organizaci nové nároky) a celý cyklus by se měl opakovat.

### **Nástroje změny**

ROLÍNEK (2003) uvádí členění nástrojů na přímé a nepřímé dle PFEIFRA A UMLAUFOVÉ (1992):

#### ■ *Přímé nástroje*

Pro ně je charakteristické, že dopad jejich použití lze poměrně snadno spolehlivě sledovat. Podobají se zřetelně vymezitelné akci nebo opatření. Rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky, může být vyšší, což však neznamená, že by se jednalo o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů nepřímých. Jde například o projekty změn kultury firmy, změny způsobů přidělování zdrojů, změny v organizační struktuře, změny v řídicích procesech – vytyčování cílů, plánování, kontrole atd.

#### ■ *Nepřímé nástroje*

U těchto nástrojů se musí počítat s tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně, obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě silné efekty. Jedná se o jiný způsob komunikace – všestrannost, otevřenost, cílený rozvoj neformálních sítí, šíření rituálů a historek, nové „oslavy“ hrdinů atd.

### 3 METODIKA

Cílem diplomové práce je provést zhodnocení systému motivace a stimulace pracovního jednání ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny a doporučení zejména z hlediska rozvoje podnikové kultury. Dílčím cílem je vypracování literární rešerše, stanovení hypotéz, provedení dotazníkového šetření, na základě kterého se zjistí nedostatky v organizaci a navržení případných změn a doporučení, které by vedly ke zlepšení současného stavu. Navržené změny a doporučení obsahují popis včetně kalkulace.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána organizace Český svaz cyklistiky. Český svaz cyklistiky byl zvolen kvůli dostatečnému počtu zaměstnanců na provedení dotazníkového průzkumu a pro snadné získání informací o chodu organizace, která je nejstarší svého druhu v České republice.

Stanovené pracovní hypotézy:

1. Finanční odměna je nejvýznamnějším motivačním faktorem.
2. Finanční odměna jako motivační faktor není rozdílně vnímána muži a ženami.
3. Finanční odměna jako motivační faktor není rozdílně vnímána respondenty dle délky pracovního poměru v organizaci.
4. Zaměstnanci se domnívají, že v organizaci existuje problém v komunikaci.

Nejprve bylo nutné se seznámit se základními pojmy týkající se motivace, stimulace a podnikové kultury. Podklady k této práci byly čerpány na základě studia odborné literatury, která se těmito pojmy zabývá. Obsahem literární rešerše jsou definice motivace, stimulace a podnikové kultury. Dále jaké jsou funkce a prvky podnikové kultury, její výhody a nevýhody, typologie, její změny apod. Veškeré zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Pro zpracování praktické části bylo čerpáno z materiálů získaných v organizaci, z internetových stránek organizace a v neposlední řadě i konzultacemi s pracovníky. Hlavním zdrojem informací pro diplomovou práci byl dotazník, který byl sestaven za účelem získání podkladů pro zpracování. Otázky se týkaly zejména vztahů,

komunikace, pracovní atmosféry v podniku, finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, informovanosti, apod. Vytvořený dotazník obsahuje celkem 33 otázek. Dotazníkový průzkum byl proveden v lednu 2013. Na dotazníky celkem odpovědělo 46 respondentů, z celkového počtu 52 zaměstnanců, což odpovídá návratnosti 88 %.

Data z dotazníkového šetření jsou zpracována pomocí programu Microsoft Excel a Microsoft Word. Ke každé otázce je vytvořena tabulka, ze které je následně zpracován graf. Každá otázka obsahuje komentář shrnující získané informace. Potvrzení či zamítnutí druhé a třetí stanovené hypotézy je provedeno testováním nezávislosti v kontingenčních tabulkách matematickým softwarem R prostřednictvím Chí-kvadrát testu. První a čtvrtá stanovená hypotéza je potvrzena či zamítnuta prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření.

V závěru práce jsou shrnuty poznatky a zjištění, ke kterým jsem dospěla během zpracování diplomové práce.

## 4 CHARAKTERISTIKA ČESKÉHO SVAZU CYKLISTIKY

Český svaz cyklistiky (ČSC) je organizace zastřešující profesionální i amatérskou cyklistiku v České republice. Svým založením v listopadu 1883 se řadí mezi nejstarší svaz u nás a zároveň osmý nejstarší svaz cyklistiky na světě.



Zdroj: [www.ceskysvazcyklistiky.cz](http://www.ceskysvazcyklistiky.cz)

První závod pořádaný Českým svazem cyklistiky se uskutečnil 15. srpna 1869 v Brně. Již v říjnu 1887 byla Česká republika první zemí, v níž se bojovalo o titul a medaile v silniční cyklistice. Na dráze měl domácí šampionát premiéru v Plzni v roce 1889, v krasojízdě počátkem 20. století, v kolové v roce 1928 a cyklokros zoficiálně až v roce 1952. Důstojně se Český svaz cyklistiky zapsal i na půdě pořadatelské. Hostil mistrovství světa na silnici, dráze, v kolové, krasojízdě i cyklokrosu a evropský šampionát. Český svaz cyklistiky se mimo jiné proslavil také závodem Míru. Český svaz cyklistiky je jeden ze základajících členů Evropské cyklistické unie, jež byla založena v roce 1991, dále je členem Mezinárodní cyklistické unie (UCI) od srpna 1920. Od roku 2006 jsou součástí ČSC handicapovaní cyklisté, kteří byli přijati na úrovni komise jako rovnoprávná součást svazu.

Český svaz cyklistiky je zastřešující organizací čtrnácti krajských svazů, jejichž předsedové jsou členy valné hromady, která volí členy výkonného výboru a prezidia. Prezidentem ČSC je JUDr. Marián Štětina. Výkonnou složku ČSC tvoří účetní, legislativní a sportovní úsek. Dozorovým orgánem ČSC je revizní komise. Významnost existence Českého svazu cyklistiky podtrhuje 22 000 členů.



Český svaz cyklistiky má 3 základní úkoly:

- pořádat domácí soutěže – národní pohár, kde nejlepší postupuje na mistrovství republiky
- státní reprezentace – jakého mistrovství Evropy či mistrovství světa se cyklisté zúčastní
- administrativní činnost – vydávání směrnic (např. směrnice pro výjezd státní reprezentace ČSC, směrnice pro odměňování rozhodčích, směrnice poplatků, sportovně-technická směrnice, směrnice o vyplácení odměn závodníkům) a pravidel (pravidla cyklistiky pro závody na silnici, pravidla UCI, disciplinární řád).

V listopadu 2013 oslaví Český svaz cyklistiky jubileum v podobě 130. narozenin. Cyklisté za dobu existence vybojovali 6 olympijských medailí, na mistrovství světa celkem 255 medailí (78 zlatých, 75 stříbrných a 102 bronzových), na evropském šampionátu pak bylo drahých kovů dohromady 234 (48 zlatých, 77 stříbrných a 109 bronzových) a řadu dalších trofejí. Málokterý jiný český sportovní svaz se může pochlubit podobnou bilancí.

Český svaz cyklistiky zaměstnává 52 zaměstnanců, přesněji 35 mužů a 17 žen, jejichž práce je nelehká a mnozí z nich, zejména muži, vykonávají své zaměstnání nejvíce na cestách a o víkendech. Ženy převažují v administrativní činnosti na pozici sekretářky či účetní.

### **V Českém svazu cyklistiky existují následující druhy disciplín:**

- 1. silniční** – provozuje se na silnici za použití silničního kola, cyklista musí projet trať v nejlepším čase. Závody se jezdí jak na profesionální, tak amatérské úrovni, profesionální cyklistika je řízena Mezinárodní cyklistickou unií. Kategorie profesionální silniční cyklistiky jsou Protour a Continental Tour.
- 2. dráhová** – cyklisté jezdí na speciálním kole, které nemá brzdy a má pevný převod a náboj zadního kola. Jezdí se na oválu zvaném velodrom, na krátké i vytrvalostní závody.

3. **horská kola** – jako cyklistická disciplína se objevila až v 70. letech 20. století, jde především o skloubení techniky a fyzické síly jezdce. Závody na horských kolech jsou organizovány Mezinárodní cyklistickou unií.
4. **kola BMX** – jedná se o adrenalinový sport, člověk provozující tento druh sportu se nazývá biker. Používají se speciálně sestavená kola (např. není přehazovačka, kotoučová brzda, odpružená vidlice), zvláštností je, že má tzv. pegy (stupačky), které jsou na předním a zadním kole a dále tzv. twister, který slouží k protáčení řídítek.
5. **cyklokros** – závody se konají na okruzích o délce 2,5 až 3,5 km, úseky s různým povrchem (s trávou, hlínou, dlažbou, překážkami), kde sportovci musí seskakovat z kol a kola přenášet v běhu. Cyklokrosová kola se podobají kolům silničním (lehká, úzké ráfky a pláště, zahnutá řídítka), ale některé prvky se více podobají kolům horským (profilované pláště zabraňující smyku).
6. **sálová cyklistika** – patří sem krasojízda a kolová. Krasojízda je jízda na kole spojená s akrobatickými prvky, kolová je míčová hra, při níž se družstva snaží míč dopravit údery kolem do branky soupeře.

Zdroj: Interní materiál

**Pro horská kola existují následující typy závodů:**

- a) **Gross – Country (XCO)** – jednorázový terénní závod se skupinovým startem, který zahrnuje hlavní rysy soutěže horského kola. Závod se jede několikrát na okruhu dlouhém minimálně 5 až 6 km.
- b) **Gross-Country Point-to-point (XCP)** – jednorázový terénní závod o minimální délce 25 km se skupinovým startem nebo startem jednotlivým zpravidla z jednoho místa do druhého.
- c) **Gross-country Eliminátor (XCE)** – společný vyřazovací závod otevřený pro všechny závodníky od 17 let. Výsledky jsou vydávány společné pro všechny kategorie.

- d) **Kriterium (XCC)** – závod s hromadným startem, jehož trať má formu smyčky. Délka okruhu je maximálně 6 km a zahrnuje hlavní rysy tratě pro horské kolo, tj. stoupání, sjezdy, polní cesty a překážky, které mohou být i umělé. Okruh se jede několikrát. Maximální počet závodníků na startu je 80.
- e) **Etapové závody (XSC)** – jednotlivé etapy následují po sobě tentýž den nebo v průběhu několika dní. Každá etapa má vítěze a součet nejlepších výsledků určuje vítěze etapového závodu. Délka etapového závodu je minimálně 3 a více dní.
- f) **Sjezd (DHI)** – závod jednotlivců na čas. Závod se jede z místa startu do místa cíle položeného v nižší nadmořské výšce. Trať sjezdu smí obsahovat max. 3 % tratě dlážděné nebo s asfaltovým povrchem a měla by celá vést dolů. Minimální délka tratě může měřit 1,5 km, maximální délka tratě 3,5 km.
- g) **Fourcross 4X** – závod čtveřice závodníků, probíhá na jedné společné trati. Vítězem je nejlepší závodník určený sérií vyřazovacích jízd.
- h) **Marathón (XCM)** – jednorázový terénní závod se skupinovým startem, který zahrnuje hlavní rysy soutěže horského kola. Závod se jede na okruhu dlouhém minimálně 80 km.
- i) **Půlmarathon (1/2 XCM)** – okružní závod dlouhý maximálně 60 km.
- j) **Ostatní typy závodů** – časovka, stoupání, enduro, free style, trial.

Zdroj: Interní materiál

## **5 VLASTNÍ PRÁCE**

Jak již bylo zmíněno v metodice, pro hlavní úsek praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zhodnotit systém motivace a stimulace pracovního jednání v Českém svazu cyklistiky a navrhnout případné změny a doporučení, zejména z hlediska rozvoje podnikové kultury. Průzkum byl proveden pomocí dotazníku v lednu roku 2013.

Dotazník vyplnilo celkem 46 respondentů. Dotazník obsahoval 33 otázek, které byly koncipovány tak, aby se šetřením zjistila úroveň motivace a stimulace pracovního jednání a úroveň rozvoje podnikové kultury. Dotazník je v první části zaměřen na oblast znalosti dlouhodobých cílů, rozvoje firemní kultury, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, udržování tradic a rituálů, morálních stimulů, ocenění práce, zaměstnaneckých výhod, silných stránek organizace atd. Druhá část dotazníku vypovídá o základních demografických údajích, pohlaví, nejvyšším dosaženém vzdělání a výši čisté mzdy respondentů.

Výsledky jsou zpracovány do tabulek uvedených v příloze 2 a grafů s komentáři shrnující získané informace, které jsou zobrazovány vždy pod konkrétní otázkou vyplývající z dotazníku, viz kapitola 5.1.

### **5.1 Dotazníkový průzkum**

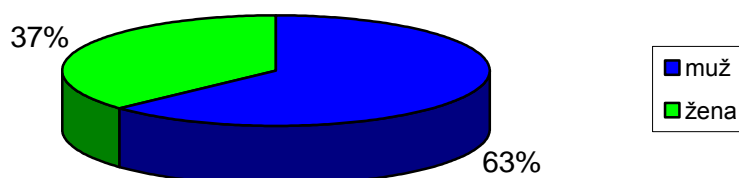
#### **5.1.1 Struktura zaměstnanců**

Do této části dotazníkového průzkumu byly zařazeny otázky týkající se základních informací o zaměstnancích v organizaci. Jedná se o pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, výši čisté mzdy, věk, délku pracovního poměru, pozici a důvod práce v organizaci.

V rámci šetření bylo osloveno 29 mužů a 17 žen. Z grafu 1 je zřejmé, že se zúčastnilo o 26 % více mužů než žen. Z podnikových záznamů jsem zjistila, že v organizaci Český

svaz cyklistiky pracuje 17 žen a 35 mužů, takže výsledky dotazníku jsou reprezentativní.

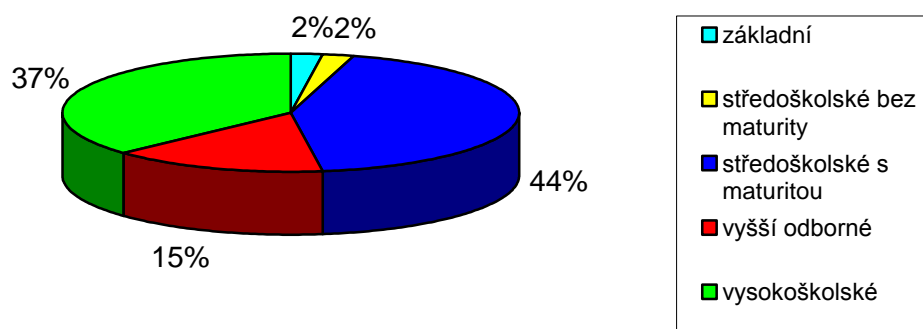
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

Mezi oslovenými dominovala z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání střední škola s maturitou, kterou vystudovalo 44 % respondentů (20 zaměstnanců), což je zřejmé z grafu 2. Vysokoškolské vzdělání má 37 % oslovených (17 zaměstnanců). Školu s odborným zaměřením, tedy odborné vzdělání, absolvovalo 15 % dotázaných (7 zaměstnanců). Nejmenší skupinou respondentů byli zaměstnanci se základním a středoškolským vzděláním bez maturity (2 zaměstnanci).

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

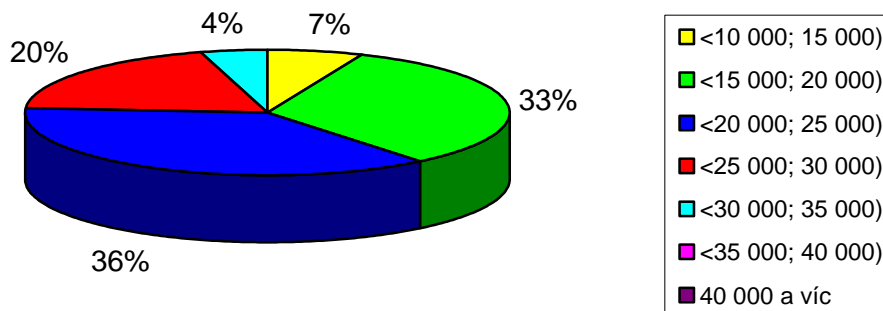


Zdroj: Vlastní výzkum

Čistou mzdu v rozmezí 20 000 – 25 000 Kč pobírá 37 % dotázaných (17 zaměstnanců), dále 33 % (15 zaměstnanců) v rozmezí 15 000 – 20 000 Kč. Výše mzdy, která se pohybuje v rozmezí 25 000 – 30 000 pobírá 20 % dotázaných (9 zaměstnanců) a 4 %

(2 zaměstnanci) pobírají mzdu 30 000 – 35 000 Kč. Pouze 6 % (3 zaměstnanci) má čistou mzdu nižší jak 15 000 Kč. Nikdo z oslovených nepobírá čistou mzdu vyšší jak 35 000 Kč.

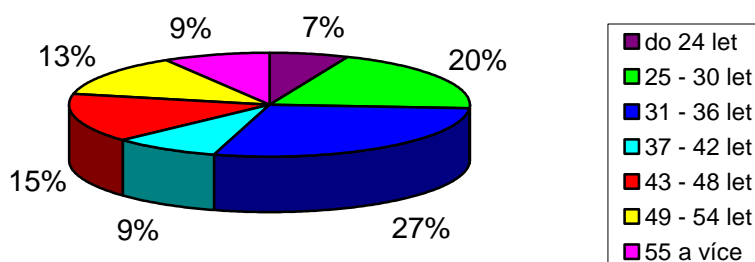
Graf 3: Rozmezí výše čisté mzdy



Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byli zaměstnanci ve věku 31 – 36 let, přesněji 28 % dotázaných (13 zaměstnanců), dále zaměstnanci ve věku 25 – 30 let (9 zaměstnanců). Ve věku 43 – 48 let bylo osloveno 7 zaměstnanců a ve věku 49 – 54 let 6 zaměstnanců. Věkovou kategorií 37 – 42 let zastupovali v dotazníkovém šetření 4 zaměstnanci a stejný počet zaměstnanců zastupoval kategorií 55 let a více. Nejméně oslovených bylo ve věku do 24 let (3 zaměstnanci).

Graf 4: Věková kategorie

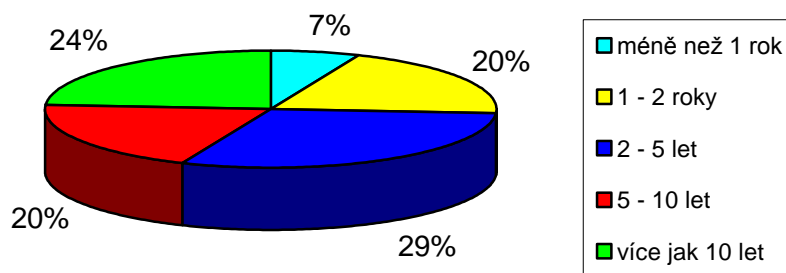


Zdroj: Vlastní výzkum

Délka pracovního poměru respondentů je různá. Jak naznačuje graf 5, 30 % respondentů (14 zaměstnanců) pracuje v organizaci v délce 2 – 5 let. Více jak

10 let pracuje 24 % respondentů (11 zaměstnanců). Dále 1 – 2 roky je v organizaci zaměstnáno 20 % dotázaných (9 zaměstnanců), a stejný počet zaměstnanců je v pracovním poměru 5 – 10 let. A méně jak 1 rok trvá pracovní poměr pouze 3 respondentům, což odpovídá v procentuálním vyjádření 6 %.

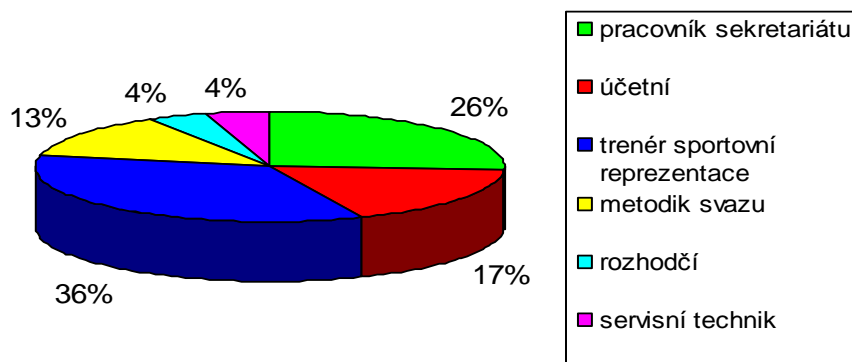
Graf 5: Délka pracovního poměru v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výsledku dotazu na zastávanou pozici v organizaci je zřejmé, že 36 % dotázaných (16 zaměstnanců) pracuje v organizaci jako trenér sportovní reprezentace, 26 % (12 zaměstnanců) zastává pozici pracovníka sekretariátu, 17 % dotázaných (8 zaměstnanců) jsou účetní a 13 % (6 zaměstnanců) metodici svazu, kteří blíže určují jakým způsobem trénovat vybrané skupiny cyklistů. Pouze 4 % (2 zaměstnanci) jsou rozhodčí a 4 % (2 zaměstnanci) servisní technici.

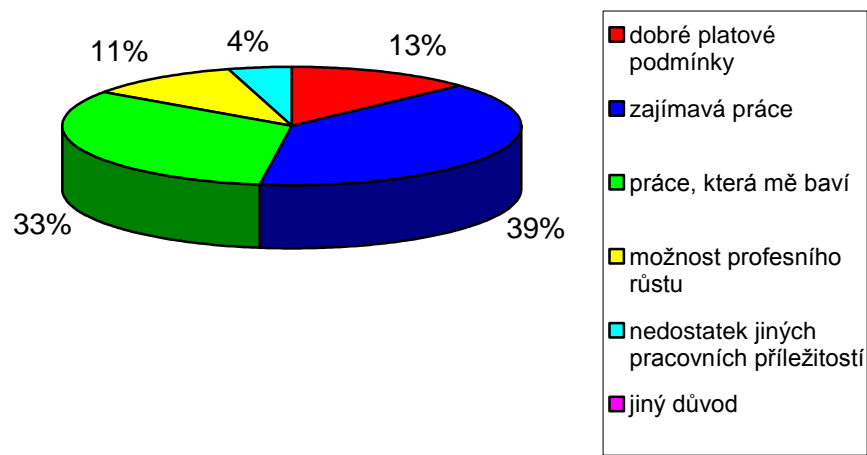
Graf 6: Pozice v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Hlavním důvodem, proč zaměstnanci pracují v Českém svazu cyklistiky, je v 39 % případů (18 zaměstnanců) zajímavá práce. Ve 33 % případů (15 zaměstnanců) je dalším důvodem setrvání v organizaci možnost „práce, která mě baví“, 13 % (6 zaměstnanců) uvedlo jako důvod dobré platové podmínky a možnost profesního růstu 11 % (5 zaměstnanců). Možnost „nedostatek jiných pracovních příležitostí“ uvedla pouze 4 % (2 zaměstnanci).

Graf 7: Důvod práce v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

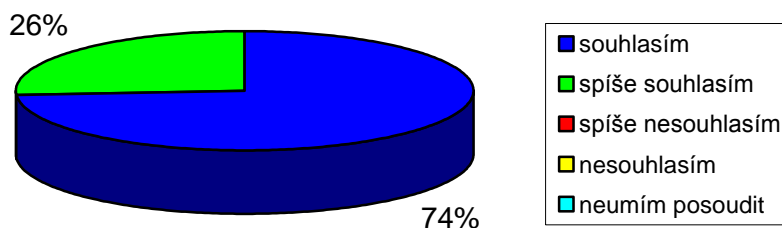
### 5.1.2 Vztahy a pracovní atmosféra

Tato část byla zaměřena především na kvalitu pracovního prostředí, na vztahy na pracovišti a zda existují neformální mimopracovní setkání pracovníků.

Na otázku, zda respondenti souhlasí či spíše souhlasí s tvrzením, že kvalitní pracovní prostředí ovlivňuje výkonnost zaměstnanců, odpovědělo celých 100 % respondentů (46 zaměstnanců). Nikdo z dotazovaných nevedl, že kvalitní pracovní prostředí neovlivňuje jejich výkonnost.



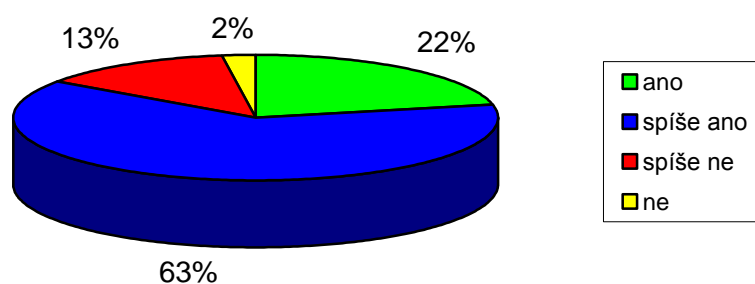
Graf 8: Ovlivňování výkonnosti zaměstnanců kvalitou pracovního prostředí



Zdroj: Vlastní výzkum

Na fyzickou i psychickou stránku osobnosti působí mnoho negativních faktorů. Rušivých elementů je celá řada, a proto by se měly eliminovat a pracovní prostředí přizpůsobit nárokům na pracovní výkony pracovníků. Spokojenost zaměstnanců, jejich nasazení i spolehlivosti se odráží v kvalitě pracovních podmínek. Důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců je vybavení pracoviště. Spokojenost s pracovním prostředím dokládá níže přiložený graf 9, z něhož je zřejmé, že 63 % (29 zaměstnanců) spíše vyhovuje pracovní prostředí a 22 % (10 zaměstnanců) pracovní prostředí zcela vyhovuje. Pouze 15 % (7 zaměstnanců) pracovní prostředí spíše či zcela nevyhovuje.

Graf 9: Pracovní prostředí

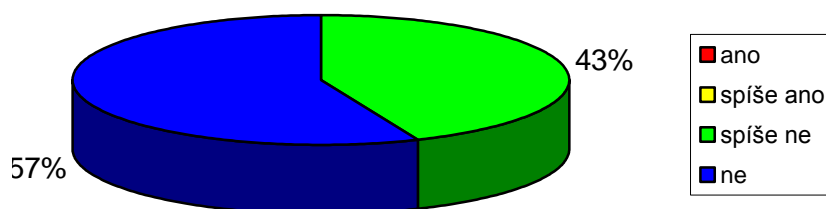


Zdroj: Vlastní výzkum

I v pracovním životě jsou nedílnou součástí konflikty. Důvodů, proč ke konfliktům dochází je mnoho. Jedním z hlavních důvodů je různorodost osobností. Jak naznačuje graf 10 všichni oslovení respondenti (46 zaměstnanců) uvedli, že vztahy na pracovišti se spolupracovníky vnímají jako nekonfliktní. Přesně 43 % respondentů tvrdí, že vztahy jsou spíše nekonfliktní a 57 % považuje vztahy za zcela nekonfliktní, tedy na pracovišti

vládne přátelská atmosféra. Když se nějaký ten konflikt čas od času vyskytne, je to podle mého názoru normální průběh vztahu mezi spolupracovníky. Konflikt může mít i přínosný charakter, nýbrž vede k diskuzi a ta se může stát podkladem pro nové nápady a řešení.

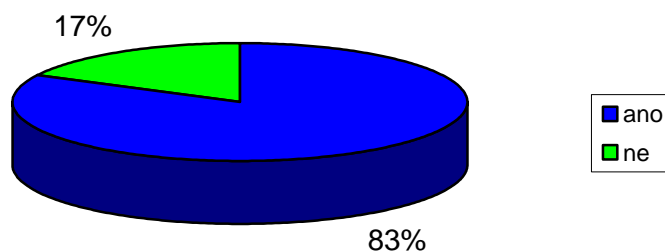
Graf 10: Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum

Neformální setkání při různých mimopracovních příležitostech (oslavy narozenin, grilování, golf, bowling, divadlo, kino atd.) mohou vést k upevňování vztahů mezi členy organizace. Neformální vztahy se rozvíjí především mezi lidmi na přibližně stejné pozici v organizaci a se stejně časovanou prací. Z grafu 11 vyplývá, že 83 % respondentů (38 zaměstnanců) si je vědomo existujících neformálních mimopracovních setkávání, ostatních 17 % (8 zaměstnanců) si těchto setkávání nejsou vědomi.

Graf 11: Neformální mimopracovní setkání pracovníků



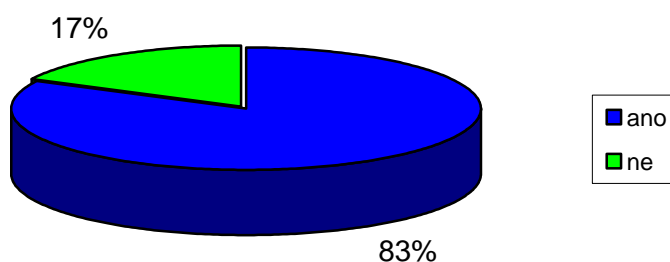
Zdroj: Vlastní výzkum

### 5.1.3 Komunikace a informovanost

Tato část zahrnuje znalost dlouhodobých cílů organizace, který prostředek komunikace je v organizaci nejvíce využíván a zda je v organizaci problém v komunikaci.

Zdali mají oslovení zaměstnanci Českého svazu cyklistiky přehled o dlouhodobých cílech, bylo záměrem otázky. Z grafu 12 je zřejmé, že 83 % respondentů uvedlo, že dlouhodobé cíle organizace zná. Toto považují za velmi pozitivní, neboť 38 zaměstnanců se snaží dělat maximum pro to, aby bylo dosaženo dlouhodobých cílů. Pouze 17 % respondentů (8 zaměstnanců) uvedlo, že dlouhodobé cíle organizace nezná. Organizace by měla mít sepsané své cíle a poslání a tento dokument dát k dispozici každému zaměstnanci, aby se s ním seznámil. Komunikace a informovanost zaměstnanců patří k nejčastěji zanedbávaným úkolům.

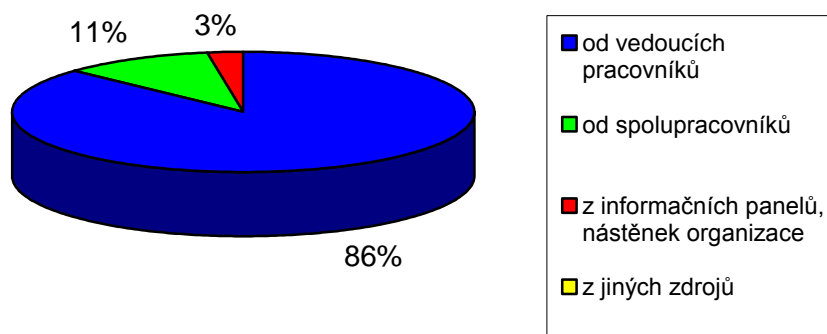
Graf 12: Znalost dlouhodobých cílů organizace



Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku, ze kterého zdroje se nejčastěji zaměstnanci dozvídají o záměrech a dlouhodobých cílech odpovídali pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky odpověděli, že znají dlouhodobé cíle organizace. Celkem tedy na tuto otázku odpovědělo 38 zaměstnanců. Nejčastějším zdrojem pro zjištění o záměrech a dlouhodobých cílech organizace jsou vedoucí pracovníci (uvedlo 87 % dotazovaných). Dále se zaměstnanci dozvídají o dlouhodobých cílech a záměrech od svých spolupracovníků (10 %) a v neposlední řadě z informačních panelů a nástěnek organizace (3 %). Nikdo z respondentů neuvedl jiný zdroj.

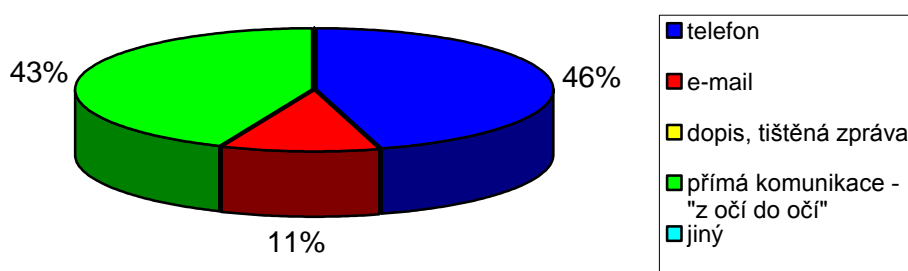
Graf 13: Zdroj dozvídání se o záměrech a dlouhodobých cílech



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 14 vyplývá, že nejčastěji využívaným prostředkem v organizaci je u 46 % respondentů (21 zaměstnanců) telefon. Z celkového počtu respondentů uvedlo 43 % (20 zaměstnanců), že nejvíce využívaným prostředkem je přímá komunikace - „z očí do očí“. Kladem přímé komunikace je okamžitá zpětná vazba, která je rychlá, účinná, uspoří čas a zefektivní celý komunikační proces. Zbývajících 11 % respondentů (5 zaměstnanců) uvedlo, že v organizaci se dále využívá komunikace prostřednictvím e-mailu. Nikdo z dotázaných nevedl jiný prostředek pro komunikaci.

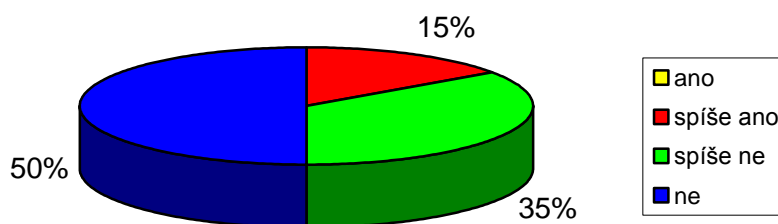
Graf 14: Prostředek komunikace směrem k podřízeným



Zdroj: Vlastní výzkum

Komunikace ovlivňuje pracovní postoje, výkon zaměstnanců a tím výkonnost celé organizace. Zaměstnanci Českého svazu cyklistiky, přesně 85 % (39 zaměstnanců), nepozoruje v komunikaci zásadní problém. Pouze 15 % (7 zaměstnanců) odpovědělo, že určitý problém se v komunikaci objevuje.

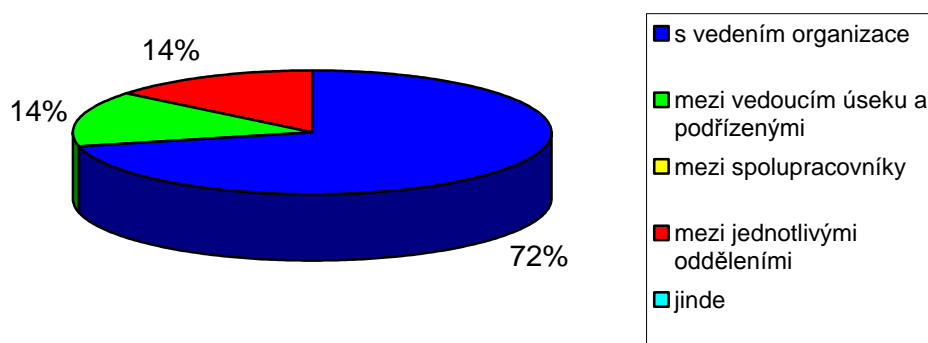
Graf 15: Problém v komunikaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku, kde se problém v komunikaci nejčastěji vyskytuje odpovědělo pouze 7 respondentů, kteří v předešlé otázce odpověděli, že v komunikaci určitý problém vidí. Výskyt problému v komunikaci dokládá níže přiložený graf 16, z něhož vyplývá, že 72 % (5 zaměstnanců) považuje vzniklý problém spjatý s vedením organizace. Zbýlých 28 % (2 zaměstnanci) vidí problém v komunikaci mezi vedoucím úseku a podřízenými a mezi jednotlivými odděleními. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že by existoval problém v komunikaci mezi spolupracovníky.

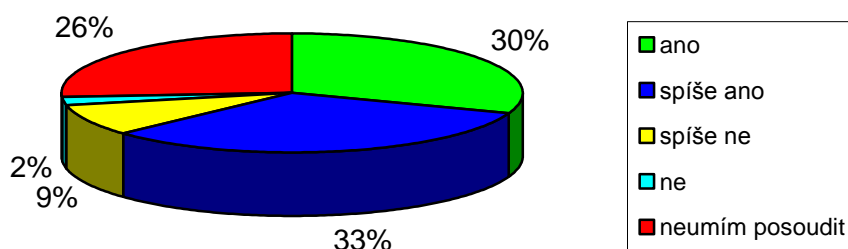
Graf 16: Výskyt problému v komunikaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Důležitosti existence Českého svazu cyklistiky, jakožto první organizace svého druhu v České republice, si je vědomo 63 % (29 zaměstnanců), kteří vnímají dobré jméno organizace, 26 % (12 zaměstnanců) neumí posoudit a zbylých 11 % (5 zaměstnanců) nepovažuje organizaci, v níž pracují za organizaci s dobrým jménem v oboru.

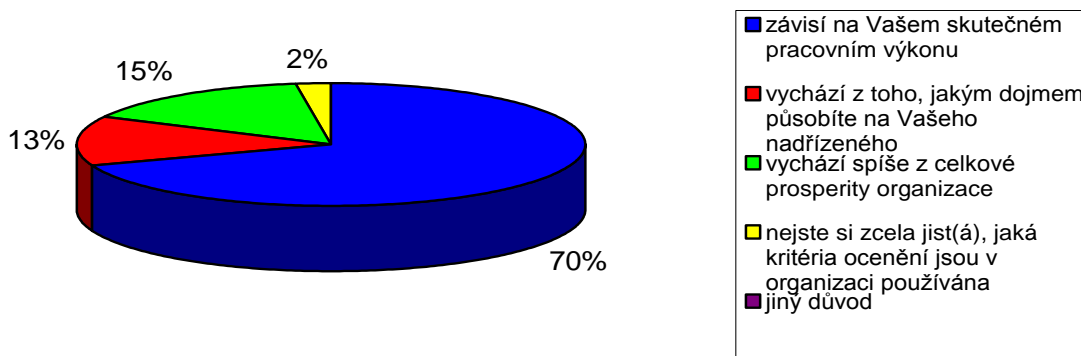
Graf 17: Dobré jméno v oboru



Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázka se zaměřuje, na čem závisí ocenění práce. Na skutečném pracovním výkonu závisí ocenění práce 70 % dotázaných (32 zaměstnanců) a na celkové prosperitě organizace 15 % (7 zaměstnanců). Možnost, že ocenění vychází z dojmu, jakým způsobem zaměstnanec působí na svého nadřízeného, uvedlo 13 % (6 zaměstnanců). Zbývá 2 % (1 zaměstnanec) si nejsou zcela jista, jaká kritéria ocenění jsou v organizaci používána.

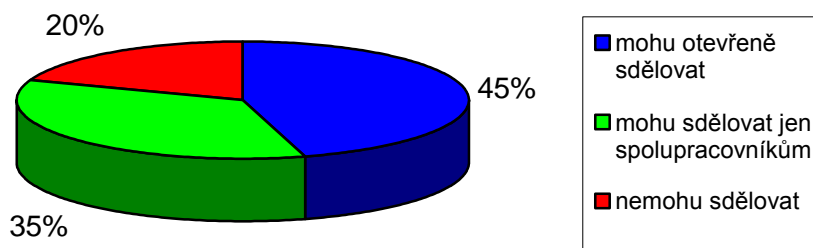
Graf 18: Ocenění práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Podle mého názoru je důležité, aby bylo zaměstnancům umožněno sdělovat své názory na různé situace v organizaci. Jakýkoliv názor může vést ke zlepšení stávající situace. Z výsledku šetření vyplývá, že 46 % (21 zaměstnanců) může své názory na situaci v organizaci otevřeně sdělovat a 35 % respondentů (16 zaměstnanců) své názory mohou sdělovat jen spolupracovníkům. Pouze 19 % dotázaných (9 zaměstnanců) uvedlo, že své názory sdělovat nemohou.

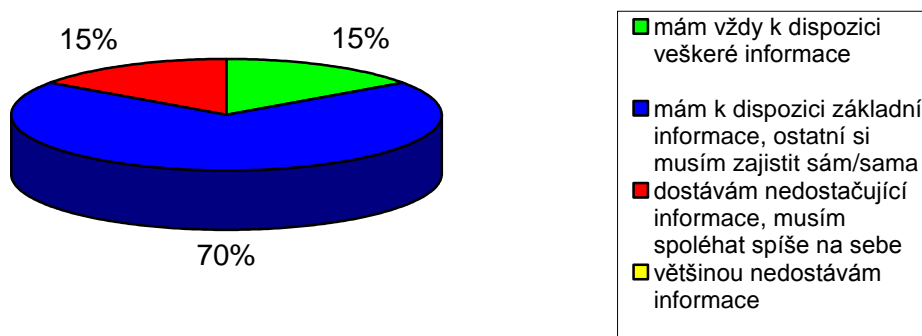
Graf 19: Názory na situaci v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku jaké informace mají zaměstnanci k dispozici pro plnění zadaných úkolů odpovědělo 70 % (32 zaměstnanců), že mají k dispozici základní informace a ostatní si musejí zajistit sami, dalších 15 % (7 zaměstnanců) uvedlo, že k plnění úkolů mají vždy veškeré informace a stejný počet respondentů dostává nedostačující informace, tudíž musí spoléhat spíše na sebe. Možnost „většinou informace nedostávám“ neuvědl nikdo z dotazovaných.

Graf 20: Plnění zadaných úkolů



Zdroj: Vlastní výzkum

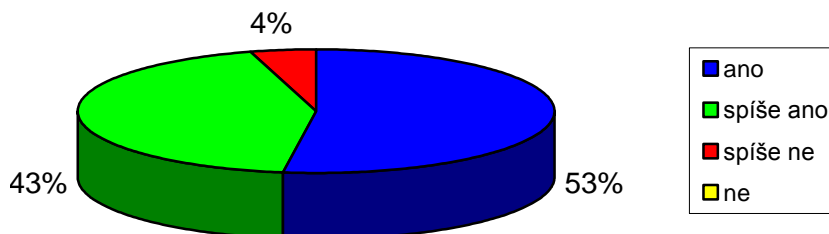
## 5.1.4 Motivace

Mezi nejdůležitější a nejsložitější úkoly vedení organizace patří motivování zaměstnanců a pracovní činnosti. Nedostatečně motivovaný zaměstnanec nepodává takový pracovní výkon, který by zaměstnavateli přinášel očekávaný přínos. Do této

částí byla zařazena spokojenost zaměstnanců se mzdou, dále co zaměstnanec nejvíce motivuje, jakou zaměstnaneckou výhodu považují za nejvíce přínosnou a uplatňování morálních stimulů.

Z níže uvedeného grafu 21 je zřejmé, že přístup nadřízených k motivaci práce ovlivňuje 96 % respondentů (44 zaměstnanců) a pouze 4 % (2 zaměstnanci) spíše neovlivňuje.

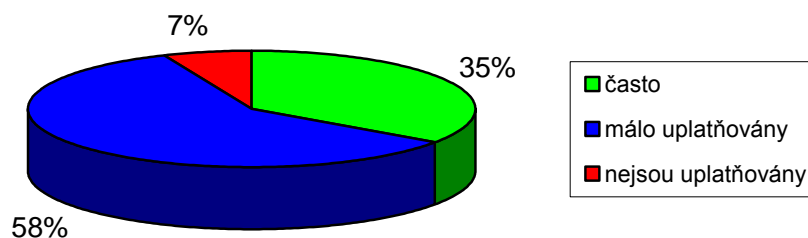
Graf 21: Ovlivňování motivace k práci přístupem nadřízených



Zdroj: Vlastní výzkum

Ve sledované organizaci jsou z pohledu 59 % respondentů (27 zaměstnanců) morální stimuly uplatňovány málo, 35 % (16 zaměstnanců) považuje uplatňování morálních stimulů za časté a 6 % (3 zaměstnanci) tvrdí, že morální stimuly nejsou uplatňovány vůbec.

Graf 22: Uplatňování morálních stimulů



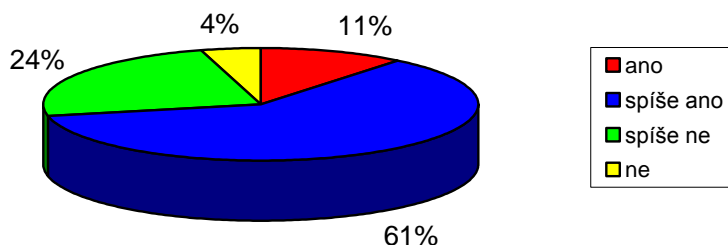
Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 23 je patrné, že velká část respondentů je s výší mzdy spokojena či spíše spokojena, přesněji řečeno 72 % (33 zaměstnanců). Zbýlých 28 % (13 zaměstnanců) je spíše nespokojeno či zcela nespokojeno. V závěru dotazníku měl každý respondent



možnost uvést, co by chtěl v organizaci zlepšit, přesně 11 respondentů uvedlo, že by chtěli zlepšit finanční ohodnocení.

Graf 23: Spokojenost se mzdou



Zdroj: Vlastní výzkum

U otázky týkající se nejvýznamnějšího motivu měli respondenti k dispozici následující možnosti: finanční odměna, uznání a pochvala před spolupracovníky, pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima a možnost seberealizace. Respondenti měli seřadit faktory, které je motivují nejvíce až po ty, které je motivují nejméně. Pro zaměstnance Českého svazu cyklistiky je největším motivem finanční odměna (54 %), dále uznání a pochvala před spolupracovníky (22 %), možnost seberealizace (13 %) a za nejméně významný motiv zaměstnanci považují pochvalu od nadřízeného mezi čtyřma očima (9 %).

Tabulka 3: Faktory motivace pracovníků

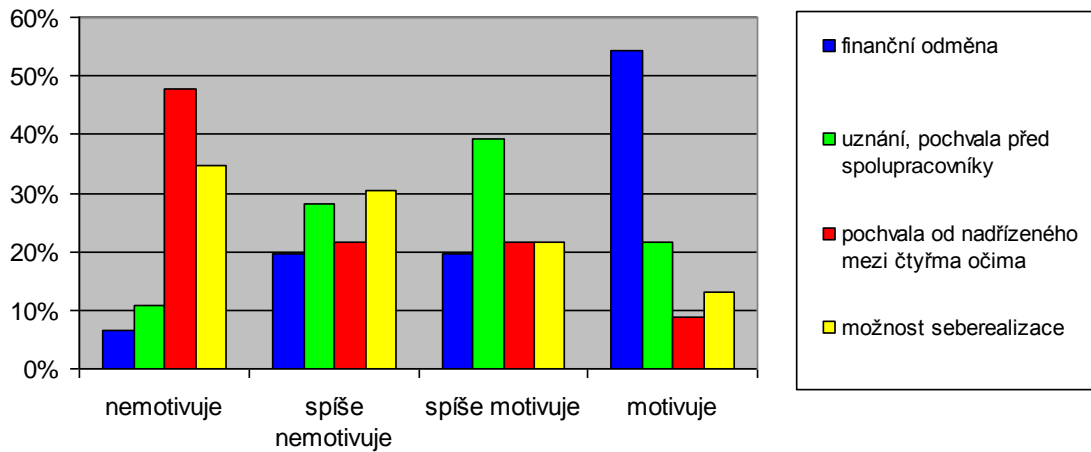
	nemotivuje	spíše nemotivuje	spíše motivuje	motivuje
finanční odměna	7 %	20 %	20 %	54 %
uznání, pochvala před spolupracovníky	11 %	28 %	39 %	22 %
pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima	48 %	22 %	22 %	9 %
možnost seberealizace	35 %	30 %	22 %	13 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Testováním na hladině významnosti 0,05 bylo prostřednictvím Chí-kvadrát testu zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti jednotlivých znaků, tedy přijímáme

alternativní hypotézu, která nám říká, že zde existuje určitá závislost mezi uvedenými faktory motivace.

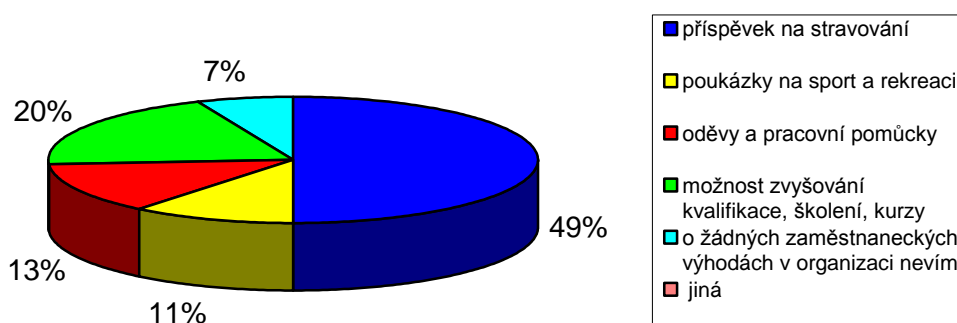
Graf 24: Faktory motivace pracovníků



Zdroj: Vlastní výzkum

Z dotazníků jasně vyplynulo, že skoro polovina, tedy 49 % (23 zaměstnanců) považuje za nejvíce přínosnou zaměstnaneckou výhodu příspěvek na stravování. Druhou nejvíce přínosnou zaměstnaneckou výhodou je možnost zvyšování kvalifikace, školení a poskytování kurzů, což uvedlo 20 % dotázaných (9 zaměstnanců). Oděvy a pracovní pomůcky považuje za nejvíce přínosnou 13 % (6 zaměstnanců), poukázky na sport a rekreaci 11 % (5 zaměstnanců). O zaměstnaneckých výhodách v organizaci neví 7 % respondentů (3 zaměstnanci). Žádný z respondentů neuvedl jinou možnost přínosné zaměstnanecké výhody.

Graf 25: Zaměstnanecké výhody



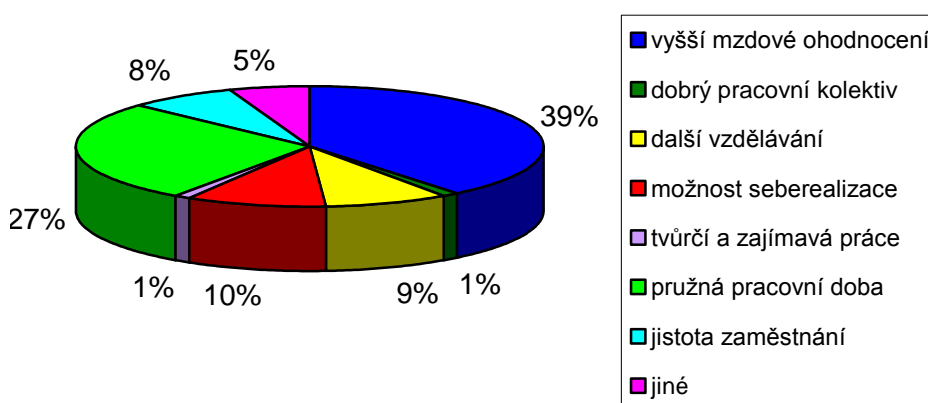
Zdroj: Vlastní výzkum

### 5.1.5 Možnosti změny

V dotazníku měli zaměstnanci možnost vyjádřit, co jim v organizaci nejvíce chybí a co by chtěli vylepšit.

Na otázku, co zaměstnancům v organizaci nejvíce chybí, měli respondenti uvést 2 možnosti. Nejvíce byla vybírána možnost „vyšší mzdové ohodnocení“ (39 %). Dalším chybějícím podnětem je „pružná pracovní doba“ (27 %) a „možnost seberealizace“ (10 %). Mezi chybějící možnosti dále patří možnost dalšího vzdělávání (10 %), jistota zaměstnání (8 %), tvůrčí a zajímavá práce (1 %). U možnosti „jiné“ (5 %) uvedli respondenti následující: služební automobil, služební telefon a zavedení třináctého platu.

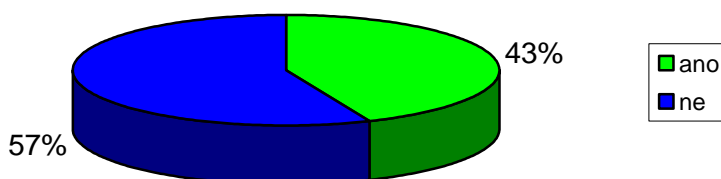
Graf 26: Možnosti, které v organizaci nejvíce chybí



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výsledku dotazu, zda je něco, co by se v organizaci mělo zlepšit odpověděla více jak polovina, 57 % (26 zaměstnanců), že není, 43 % dotázaných (20 zaměstnanců) zařadilo mezi věci, které by se měly v organizaci zlepšit např. vyšší mzdové ohodnocení, příspěvek na penzijní připojištění, pružnou pracovní dobu a v neposlední řadě větší přehlednost v archívech a dokumentaci.

Graf 27: Zlepšení v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

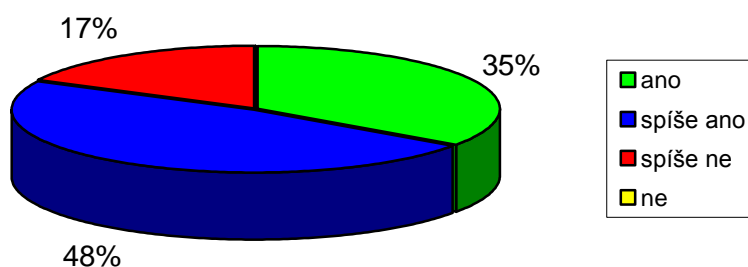
### 5.1.6 Podniková kultura

Tento blok otázek byl zaměřen především na silné stránky organizace, zda jsou v organizaci udržovány nějaké tradice, rituály a nepsaná pravidla a v neposlední řadě o jaký typ podnikové kultury se jedná.

Rozvoj podnikové kultury přináší budování silné vlastní identity, příjemnější a otevřenější pracovní atmosféru, vyšší úroveň loajality a efektivnější komunikaci. Organizace, která má rozvinutou podnikovou kulturu by měla podporovat vzdělávání zaměstnanců, odměňovat a oslavovat dosažené výkony a úspěchy a tím vším zajišťovat vyšší kvalitu a produktivitu práce.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 83 % respondentů (38 zaměstnanců) si myslí, že je v organizaci rozvíjena podniková kultura. Odpověď, že podniková kultura spíše rozvíjena není, uvedlo pouze 17 % (8 zaměstnanců).

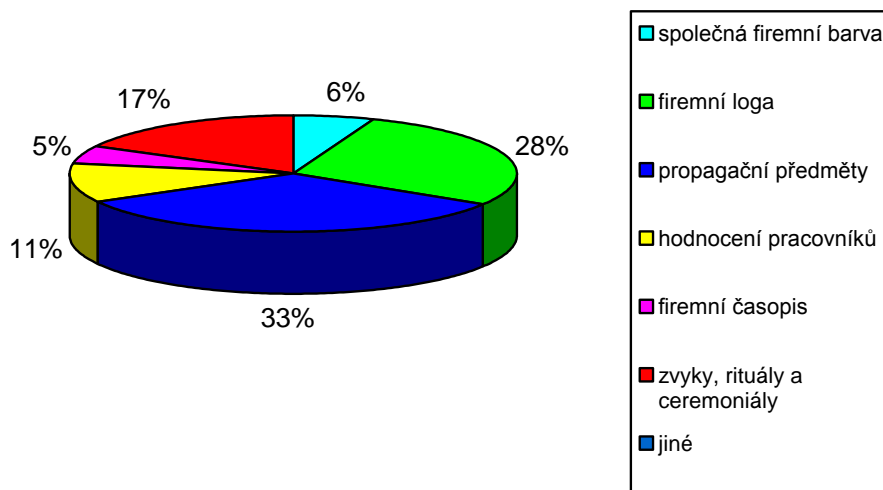
Graf 28: Rozvoj podnikové kultury



Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku zda je v organizaci používána společná firemní barva, firemní logo, zda v organizaci existují propagační předměty, firemní časopis a zvyky, rituály a ceremoniály mohli respondenti uvést více možností. Celkem uvedených možností bylo 121. Nejvíce respondentů 33 % uvedlo propagační předměty (propisky, kalendáře aj.), dále 28 % uvádí firemní logo Českého svazu cyklistiky. Prostředky jako jsou zvyky, rituály a ceremoniály zvolilo 17 % dotázaných a 11 % respondentů zvolilo možnost „hodnocení pracovníků“. Používání společné firemní barvy uvedlo pouze 6 % a firemní časopis 5 % respondentů.

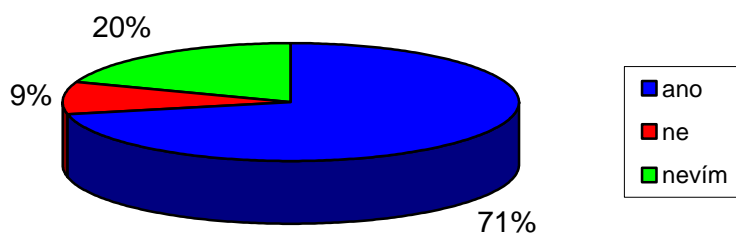
Graf 29: Prostředky využívané v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku zda jsou v organizaci udržovány nějaké tradice, rituály či nepsaná pravidla odpovědělo 72 % (33 zaměstnanců) kladně, 9 % (4 zaměstnanci) záporně a 19 % (9 zaměstnanců) si není jisto svojí odpovědí. Mezi tradice, rituály či nepsaná pravidla zaměstnanci zařazují společné pořádání narozeninových oslav, vánočních večírků a společné pití ranní kávy.

Graf 30: Udržování tradic, rituálů a nepsaných pravidel



Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci Českého svazu cyklistiky považují podnikovou kulturu za velice silnou, vzhledem k tomu, že z 276 možných pozitivních odpovědí v podobě možnosti „ANO“, byla tato možnost využita celkem ve 242 případech. Silné stránky organizace považuje 98 % respondentů (45 zaměstnanců) především v orientaci organizace na zákazníka. Za silnou stránku organizace dále považují jasné stanovení úkolů a delegování pravomocí, což uvedlo 96 % respondentů (44 zaměstnanců). Velký vliv na podnikovou kulturu má pracovní prostředí i atmosféra na pracovišti. Respondenti považují příznivé pracovní prostředí (42 zaměstnanců) i otevřenou, přátelskou atmosféru na pracovišti (40 zaměstnanců) za silnou stránku organizace. Část, na kterou by se organizace měla zaměřit je komunikace mezi vedením organizace a pracovníky a motivace zaměstnanců. Výsledky sice vychází pozitivně, ale komunikaci mezi vedením organizace a pracovníky nepovažuje za silnou stránku 24 % respondentů (11 zaměstnanců), motivaci zaměstnanců nepovažuje za dobrou 22 % respondentů (10 zaměstnanců).

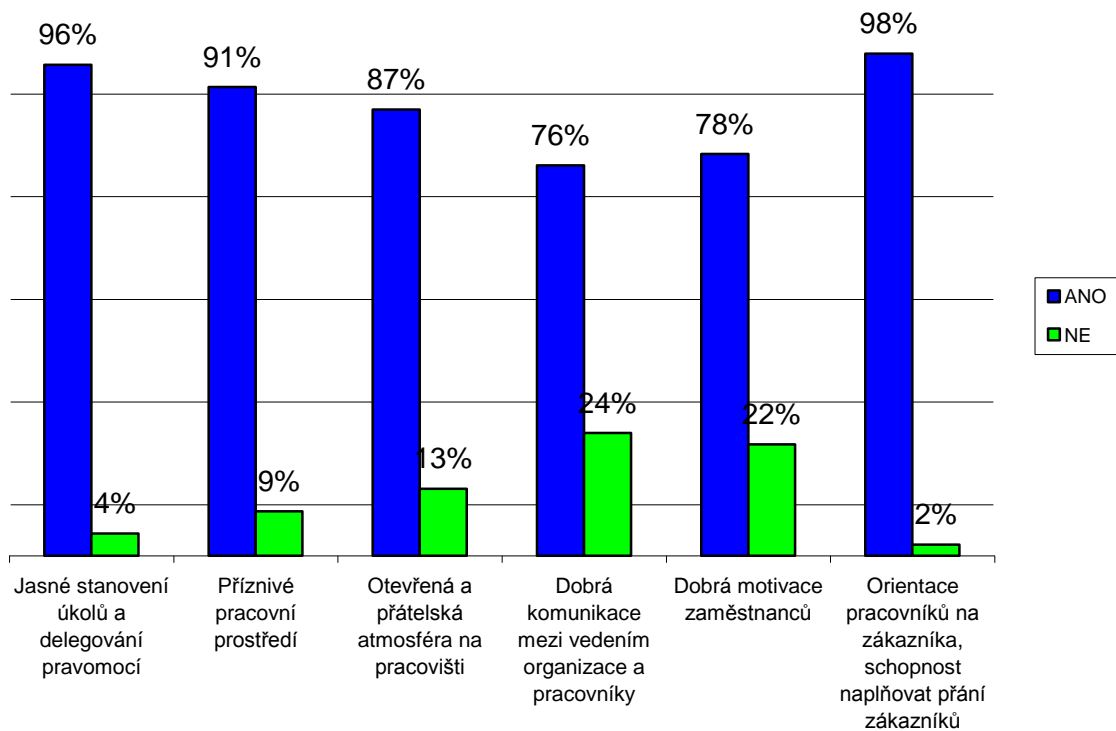
Tabulka 4: Silné stránky organizace

	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
Jasně stanovení úkolů a delegování pravomocí	96 %	4 %
Příznivé pracovní prostředí	91 %	9 %
Otevřená a přátelská atmosféra na pracovišti	87 %	13 %
Dobrá komunikace mezi vedením organizace a pracovníky	76 %	24 %
Dobrá motivace zaměstnanců	78 %	22 %
Orientace pracovníků na zákazníka, schopnost naplňovat přání zákazníků	98 %	2 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Testováním na hladině významnosti 0,05 bylo prostřednictvím Chí-kvadrát testu zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti jednotlivých znaků, tedy přijímáme alternativní hypotézu, která nám říká, že zde existuje určitá závislost mezi silnými a slabými stránkami organizace.

Graf 31: Silné stránky organizace



Zdroj: Vlastní výzkum

Podle 96 % respondentů (44 zaměstnanců) se pozornost organizace ubírá více na výsledek než na proces činnosti. Respondenti, přesněji 89 % (41 zaměstnanců), uvedli, že se organizace orientuje spíše na úkoly a všech 46 zaměstnanců se shodlo na tom, že se organizace orientuje na budoucnost. Systém organizace je podle 65 % respondentů (30 zaměstnanců) vnímán jako otevřený, tudíž je možnost diskuze. Toto se projevilo i v grafu 19, kde respondenti uvedli, že mohou otevřeně sdělovat své názory na situaci v organizaci. Respondenti dále rozhodovali o tom, zda v organizaci převažuje přísná či slabá kontrola, z nichž 67 % (31 zaměstnanců) uvedlo, že převažuje kontrola přísná, naopak 33 % (15 zaměstnanců) hodnotí stávající kontrolu za slabou.

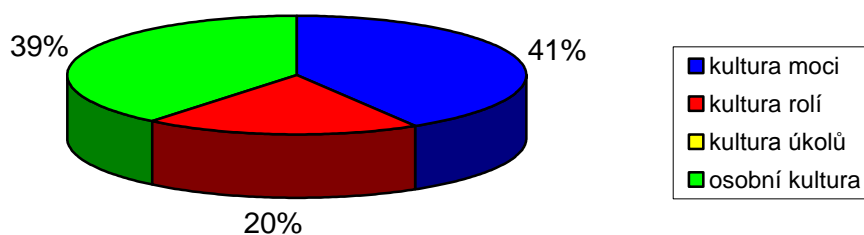
Tabulka 5: Zaměření organizace z pohledu zaměstnanců

Orientace na proces	4 %	Orientace na výsledek	96 %
Orientace na lidi	11 %	Orientace na úkoly	89 %
Orientace na minulost	0 %	Orientace na budoucnost	100 %
Otevřený systém	65 %	Uzavřený systém	35 %
Slabá kontrola	33 %	Přísná kontrola	67 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Podniková kultura vyjadřuje určitý charakter organizace, celkovou atmosféru, vnitřní život ovlivňující myšlení i chování spolupracovníků organizace. Nejčastěji zvolenou možností na otázku o jaký typ podnikové kultury se jedná, byla kultura moci, což uvedlo 41 % respondentů (19 zaměstnanců). Kultura moci je dle literatury charakteristická tím, že dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace, vedoucí mají znalosti a mohou rozhodovat, podřízení jen poslouchat, pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků bez ohledu na použité nástroje, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Je poměrně silnou a pružnou kulturou, která je schopna reagovat na vzniklá nebezpečí. Osobní kulturu zvolilo 39 % respondentů (18 zaměstnanců), která je typická tím, že jednotliví členové jsou samostatní a pravomoci jsou v organizaci sdíleny, za nejvýznamnější je považováno členství v organizaci a mezilidské vztahy, jednotlivci se snaží přispět ke společnému úspěchu. Je třeba brát v úvahu i další možnost, která získala významný podíl v odpovědích (9 zaměstnanců), kterou je kultura rolí, jež je založena na pravidlech, postupech, plánech a normách. Chování je jasně vymezené popisem práce a stanovenými normami. Je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí a předvídatelný trh. V samotné literatuře se uvádí, že v organizaci neexistuje jen jeden typ podnikové kultury, ale spíše kombinace několika typů. Proto se jedná o smíšenou podnikovou kulturu.

Graf 32: Typ podnikové kultury organizace



Zdroj: Vlastní výzkum



## 5.2 Pracovní hypotézy

**První stanovenou hypotézu**, že finanční odměna je nejvýznamnějším motivačním faktorem lze potvrdit. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že 74 % respondentů (34 zaměstnanců) finanční odměna spíše či zcela motivuje. Pouze 27 % (11 zaměstnanců) uvedlo, že je spíše či zcela nemotivuje (viz tabulka 6). Dle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) je finanční odměna považována za hlavní stimulační prostředek, který je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny.

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

$H_0$ : Finanční odměna není nejvýznamnějším motivačním faktorem.

$H_A$ : Finanční odměna je nejvýznamnějším motivačním faktorem.

Tabulka 6: Faktory motivace pracovníků

	nemotivuje	spíše nemotivuje	spíše motivuje	motivuje
finanční odměna	7 %	20 %	20 %	54 %
uznání, pochvala před spolupracovníky	11 %	28 %	39 %	22 %
pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima	48 %	22 %	22 %	9 %
možnost seberealizace	35 %	30 %	22 %	13 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Testováním na hladině významnosti 0,05 bylo prostřednictvím Chí-kvadrát testu zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti jednotlivých znaků, tedy přijímáme alternativní hypotézu, která nám říká, že zde existuje určitá závislost mezi uvedenými faktory motivace.

Potvrzení či zamítnutí **druhé stanovené hypotézy**, že finanční odměna jako motivační faktor není rozdílně vnímána muži a ženami, bude provedeno následným testováním.

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

$H_0$ : Finanční odměna jako motivační faktor není rozdílně vnímána muži a ženami.

$H_A$ : Finanční odměna jako motivační faktor je rozdílně vnímána muži a ženami.

Tabulka 7: Faktory motivace pracovníků

	<b>nemotivuje</b>	<b>spíše nemotivuje</b>	<b>spíše motivuje</b>	<b>motivuje</b>
finanční odměna	7 %	20 %	20 %	54 %
uznání, pochvala před spolupracovníky	11 %	28 %	39 %	22 %
pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima	48 %	22 %	22 %	9 %
možnost seberealizace	35 %	30 %	22 %	13 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Testováním na hladině významnosti 0,05 bylo prostřednictvím Chí-kvadrát testu zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti jednotlivých znaků, tedy přijímáme alternativní hypotézu, která nám říká, že zde existuje určitá závislost mezi uvedenými faktory motivace.

Z výše uvedené tabulky 7 byla pro testování hypotézy vybrána finanční odměna.

Tabulka 8: Rozdílnost vnímání finanční odměny dle pohlaví

<b>Pohlaví</b>	<b>Finanční odměna</b>			
	<b>nemotivuje</b>	<b>spíše nemotivuje</b>	<b>spíše motivuje</b>	<b>motivuje</b>
muži	3 %	17 %	24 %	55 %
ženy	12 %	24 %	12 %	53 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě testování nezávislosti v kontingenčních tabulkách matematickým softwarem R prostřednictvím Chí-kvadrát testu, zamítáme na hladině významnosti 0,05 nulovou hypotézu. Tedy přijímáme alternativní hypotézu, ze které vyplývá, že finanční odměna jako motivační faktor je rozdílně vnímána muži a ženami.

Z vlastního výzkumu, který je podložen tabulkou 8 vyplývá, že 55 % dotázaných mužů (16 mužů) a 53 % dotázaných žen (9 žen) považují finanční odměnu za největší motiv v organizaci.

Potvrzení či zamítnutí **třetí stanovené hypotézy**, že finanční odměna jako motivační faktor není rozdílně vnímána respondenty dle délky pracovního poměru v organizaci, bylo provedeno následným testováním pomocí Chí-kvadrát testu.

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

$H_0$ : Finanční odměna jako motivační faktor není rozdílně vnímána respondenty dle délky pracovního poměru v organizaci.

$H_A$ : Finanční odměna jako motivační faktor je rozdílně vnímána respondenty dle délky pracovního poměru v organizaci.

Tabulka 9: Rozdílnost vnímání finanční odměny dle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Finanční odměna			
	nemotivuje	spíše nemotivuje	spíše motivuje	motivuje
méně než 1 rok	0 %	0 %	33 %	67 %
1 – 2 roky	0 %	11 %	22 %	67 %
2 – 5 let	0 %	29 %	14 %	57 %
5 – 10 let	11 %	11 %	22 %	56 %
více jak 10 let	18 %	27 %	18 %	36 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě testování nezávislosti v kontingenčních tabulkách prostřednictvím Chí-kvadrát testu, zamítáme na hladině významnosti 0,05 nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní, ze které vyplývá, že finanční odměna jako motivační faktor je rozdílně vnímána respondenty dle délky pracovního poměru v organizaci.

Z vlastního výzkumu, který je podložen tabulkou 9 vyplývá, že finanční odměna nejvíce motivuje respondenty, jejichž pracovní poměr v organizaci je kratší jak 5 let. V pracovním poměru, který je delší jak 5 let postupně klesá motivace pomocí finanční odměny.

**Čtvrtou hypotézu**, která tvrdí, že se zaměstnanci domnívají o existujícím problému v komunikaci nelze potvrdit. Šetřením bylo prokázáno, že 85 % respondentů (39 zaměstnanců) nepozoruje v komunikaci zásadní problém. Pouze 15 % (7 zaměstnanců) uvedlo, že se určitý problém objevuje. Respondenti, kteří vnímali určitý problém v komunikaci, měli v dotazníkovém šetření určit, kde se daný problém nejčastěji vyskytuje. Ze 7 respondentů odpovědělo 5 zaměstnanců, že problém v komunikaci se vyskytuje s vedením organizace a 2 zaměstnanci považují problém v komunikaci mezi vedoucím úseku a podřízenými, jehož důsledkem je, že 15 % (7 zaměstnanců) dostává nedostačující informace, tudíž se musí spoléhat sami na sebe. Nepotvrzení vyslovené hypotézy potvrzuje také fakt, že 46 % dotázaných (21 zaměstnanců) může své názory na situaci v organizaci otevřeně sdělovat. Vzniklé nedostatky v procesu komunikace lze vyřešit náhradou telefonické komunikace přímou komunikací „z očí do očí“, čímž dojde k lepšímu pochopení sdělení mezi vedením organizace a jejími zaměstnanci.

### **5.3 Výsledky šetření, návrhy změn a doporučení**

V Českém svazu cyklistiky pracuje 52 zaměstnanců, dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 respondentů, přesněji 29 mužů a 17 žen. Nejvíce zaměstnanců zastává pozici trenéra sportovní reprezentace a pracovníka sekretariátu, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Dobrého jména Českého svazu cyklistiky v oboru si je vědomo 63 % respondentů. Mezi hlavní důvody práce v této organizaci uváděli respondenti především zajímavou práci a práci, která je baví. Toto je velmi pozitivní, protože práce, která zaměstnance baví a je pro něho zároveň zajímavá, je příznivou kombinací, neboť zaměstnanec vykonává svou práci s nadšením, které se později odráží na osobním výkonu a následně na celkových výsledcích organizace. Ocenění práce závisí především na skutečném pracovním výkonu, což uvedlo 70 % respondentů, pouze 2 % zaměstnanců si nejsou zcela jista, jaká kritéria ocenění jsou v organizaci používána.

Výkonnost organizace lze zvýšit zaměstnaneckou znalostí cílů organizace a jasným vymezením organizační struktury, ve které každý zná své kompetence a odpovědnost navazujících organizačních útvarů a kolegů. Celkem 83 % respondentů uvedlo, že zná

dlouhodobé cíle organizace. Zdrojem informací o záměrech a cílech organizace jsou především vedoucí pracovníci, spolupracovníci, informační panely a nástěnky, pouze 17 % respondentů dlouhodobé cíle organizace nezná. Ke kvalitně odvedenému pracovnímu výkonu přispívá také fakt, zda zaměstnanci dostávají od svých nadřízených k plnění úkolů jasné pokyny. Možnost, že k plnění úkolů mají k dispozici pouze základní informace a ostatní si musí zajistit sami, uvedlo 70 % dotázaných, pouze 15 % dotázaných má k dispozici nedostačující informace, tedy musí spoléhat hlavně sami na sebe.

Respondenti měli také zhodnotit vztahy na pracovišti. Všichni oslovení považují vztahy na pracovišti za téměř nekonfliktní, přesněji 43 % respondentů za spíše nekonfliktní a 57 % za zcela nekonfliktní. Z toho vyplývá, že na pracovišti je přátelská atmosféra. V organizaci se konají i neformální mimopracovní setkání, které vedou k upevnování mezilidských vztahů.

Kromě vztahů byla předmětem dotazníkového šetření komunikace v rámci organizace Českého svazu cyklistiky. Zaměstnanci, přesněji 85 %, v organizaci nepozorují zásadní problém v komunikaci. Pouze 15 % respondentů uvedlo, že se zde určitý problém objevuje, tento problém respondenti pozorují v komunikaci s vedením organizace. Nejvíce využívaným prostředkem komunikace směrem k podřízeným je telefon (46 %) a přímá komunikace „z očí do očí“ (43 %). Možnost sdělování názorů má vliv na zlepšení stávající situace v organizaci. Celkem 46 % respondentů hodnotí, že své názory mohou sdělovat otevřeně. Přestože by nebyl názor zaměstnanců využit, je důležité zaměstnance vyslechnout, zhodnotit jejich připomínky a předat určitou zpětnou vazbu, čímž zaměstnanci získají dojem, že jsou součástí organizace a jejich připomínky a případně nápady jsou vítány.

Dobré podmínky na pracovišti patří k hlavním motivačním nástrojům zaměstnavatelů. Všichni respondenti souhlasí či spíše souhlasí s tvrzením, že kvalitní pracovní prostředí ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Předmětem šetření bylo, zda pracovní prostředí jako např. sociální zázemí, osvětlení, barva místnosti, dispoziční řešení, ozvučení v organizaci aj. zaměstnancům vyhovuje. Spokojenost se svým pracovním prostředím uvedlo 85 % respondentů, přesně 63 % spíše vyhovuje a 22 % zcela vyhovuje pracovní prostředí. Pouze 15 % pracovní prostředí spíše či zcela nevyhovuje.

Přístup nadřízených k motivaci práce ovlivňuje 96 % respondentů. Vedení organizace se snaží využít různých stimulů a odměn tak, aby na straně zaměstnanců vznikla aktivita, která bude v souladu s cíly a posláním organizace. Morální stimuly (pochvaly, uznání) jsou podle 59 % respondentů uplatňovány v organizaci málo, dokonce 6 % dotázaných tvrdí, že morální stimuly v organizaci nejsou uplatňovány vůbec. S motivací souvisí také poskytování zaměstnaneckých výhod. Za nejvíce přínosnou zaměstnaneckou výhodu považují respondenti příspěvek na stravování a možnost zvyšování kvalifikace. Nejvíce zaměstnance Českého svazu cyklistiky motivuje finanční odměna, dále uznání a pochvala před spolupracovníky, možnost seberealizace a za nejméně motivující považují pochvalu od nadřízeného mezi čtyřma očima. Platové ohodnocení je považováno za nejdůležitější motivační prostředek, tedy mne zajímala spokojenost zaměstnanců se mzdou. Více jak polovina respondentů, 72 % je s výší mzdy spokojeno či spíše spokojeno.

Podnikovou kulturu organizace lze považovat za silnou, neboť 41 % respondentů uvedlo jako typ podnikové kultury kulturu moci, která je označována za kulturu silnou a pružnou reagovat na vzniklá nebezpečí. Zbylých 39 % respondentů zvolilo osobní kulturu, jejím znakem je snaha jednotlivce přispět ke společnému úspěchu. To znamená, že se jedná o kulturu smíšenou. Rozvoj podnikové kultury v organizaci vnímá 83 % respondentů, pouze 17 % uvedlo, že podniková kultura spíše rozvíjena není. V organizaci Český svaz cyklistiky se používají propagační předměty, firemní logo, společná firemní barva. Dodržují se zvyky, rituály a ceremoniály v podobě výročních schůzí, vánočních večírků, narozeninových oslav aj. Organizace má vlastní firemní časopis. S rozvojem podnikové kultury také souvisí silné stránky organizace, za které respondenti nejčastěji považují jasné stanovení úkolů a delegování pravomocí, příznivé pracovní prostředí a otevřenou a přátelskou atmosféru na pracovišti. Naopak 24 % respondentů nepovažuje za silnou stránku organizace komunikaci mezi vedením organizace a pracovníky, dalších 22 % respondentů nepovažuje motivaci zaměstnanců za příznivou.

Pozornost organizace se dle respondentů ubírá více na výsledek (96 %) než na proces činnosti. Organizace se orientuje spíše na úkoly (89 %) než na to, kdo tento úkol vykonává. V orientaci organizace na budoucnost se shodlo všech 46 zaměstnanců.

V organizaci je možnost diskuze, funguje zde otevřený systém (65 %) a 67 % respondentů hodnotí stávající kontrolu za přísnou.

Při dotazu, co zaměstnancům v organizaci nejvíce chybí a zároveň co by se mělo v organizaci zlepšit, bylo především uváděno vyšší mzdové ohodnocení a pružná pracovní doba.

## **Návrhy změn a doporučení**

Na základě výsledků dotazníkového šetření, které hodnotí současný systém motivace a stimulace pracovního jednání a podnikovou kulturu Českého svazu cyklistiky, navrhuji některá opatření, která by přispěla ke zlepšení současného stavu v organizaci. Přestože lze označit stávající podnikovou kulturu organizace za poměrně silnou, navrhuji tyto změny:

- zlepšení komunikace mezi vedením organizace a podřízenými;
- podpora udržet dobré jméno organizace v oboru;
- naslouchat názorům a nápadům zaměstnanců, které by mohly být přínosné (otevřenost názorů při poradách, anonymní schránka pro stížnosti a návrhy);
- navzdory přátelské atmosféře v organizaci, doporučuji pro rozvoj spolupráce teambuildingové akce.

## **Popis vybraných návrhů včetně kalkulací**

Pro naplnění uvedených změn navrhuji realizovat v organizaci následující aktivity, a to školení vedoucích pracovníků s cílem zlepšit komunikaci, účast Českého svazu cyklistiky na veletrhu s cílem podpory udržet dobré jméno organizace v oboru a pro rozvoj spolupráce doporučuji teambuildingovou akci.

### **1. Školení vedoucích pracovníků**

Název kurzu: Efektivní komunikace a řešení konfliktních situací

Popis kurzu: Účastníci kurzu se seznámí s obecnou problematikou zvládnutí konfliktních situací, naučí se správně reagovat v situacích, které jsou komunikačně nepříjemné a budou schopni předejít konfliktům na pracovišti. Dále je kurz zaměřen na zdokonalení efektivní komunikace a udržování příjemných mezilidských vztahů.

Témata kurzu: Typy a formy firemní komunikace.

Předcházení konfliktů.

Komunikace v rozdílných pracovních pozicích.

Efektivní a neefektivní způsoby komunikace.

Nácvik komunikačních dovedností pro zvládnutí a prevenci konfliktů.

Společná diskuze o konkrétních příkladech různých typů firemní komunikace a poučení z nich.

Jednání s nadřízenými a mezi kolegy.

Termín konání: 24. 4. 2013

Místo konání: Senovážné náměstí 23, 110 00, Praha 1

Cena kurzu: 7.150,- Kč (včetně DPH)

Kurzu se zúčastní 4 vedoucí pracovníci Českého svazu cyklistiky.

**Celková cena činí 28. 600,- Kč včetně DPH.**

## 2. Účast Českého svazu cyklistiky na Veletrhu For Bikes



[www.forbikes.cz](http://www.forbikes.cz)

Charakteristika veletrhu:

- jediný jarní veletrh cyklistiky pořádaný v Praze,
- akce je záměrně pořádána v termínech před začínající hlavní cyklistickou sezónou,
- přináší nové trendy pro jízdu na kole v přírodě i ve městě,
- nejdůležitějším cílem je napomoci nastartovat prodej cyklistického sortimentu.



Veletrh probíhal ve dnech 5. – 7. 4. 2013 na Výstavišti PVA EXPO PRAHA Letňany. V roce 2012 byl počet vystavovatelů 127 a počet návštěvníků 18 628. Počet přihlášených vystavovatelů v roce 2013 se zvýšil oproti stejnému období minulého roku zhruba o 30 %.

Český svaz cyklistiky se veletrhu For Bikes 2013 zúčastnil poprvé. I nadále doporučuji aby se Český svaz cyklistiky účastnil tohoto veletrhu pro udržení dobrého jména organizace.

Na základě cen roku 2013 byla sestavena kalkulace pro účast na 3-denním veletrhu uvnitř areálu.

Tabulka 10: Veletrh For Bikes – náklady v kryté ploše

<b>Položky</b>	<b>Ceny v Kč</b>
Registrační poplatek	3.000,-
Povinné pojištění odpovědnosti	800,-
Logo do záznamu katalogu	500,-
Logo v plánu expozice	500,-
1x WIFI připojení	2.000,-
Přívod 230 V – 1 zásuvka do 3 kW	4.200,- každý další kW á 650,-
Typový stánek A (3x3 m)	7.500,-
Celkem bez DPH	18.500,-
<b>Celkem včetně DPH</b>	<b>22.385,-</b>

Zdroj: [www.forbikes.cz](http://www.forbikes.cz)

V ceně je započítána 1 parkovací karta.

Zdarma má vystavovatel k dispozici 20 volných vstupenek.

### 3. Návrh teambuildingové akce

Cílem teambuildingové akce je zlepšení pracovního výkonu, zlepšení vztahů na pracovišti, zefektivnění celého pracovního procesu a komunikace. Účastníci prožijí nevšední zážitek založený na zábavě a odreagování se od běžného pracovního života.

Navrhovaná teambuildingová akce bude probíhat v Adrenalin Parku v Hluboké nad Vltavou, kde se nachází lanové centrum. Lanové centrum se skládá z 23 překážek zavěšených ve výšce 8 metrů a celá trasa měří cca 250 m. Po překonání lanových překážek následují tři přejezdy o délce 100 m, dále je k dispozici 210 m dlouhá lanovka přes celý areál. Kromě lezeckých programů jsou v areálu další sportovní vyžití: bungee trampolíny, obří nafukovací trampolína, powerriser (skákací boty), tenis, ping pong a další aktivity.

Adrenalin Park nabízí program „Experience“ – jedná se o kompletní pronájem lanového centra. Během celého programu je kladen důraz na týmové hry, spolupráci a především komunikaci.

Termín konání: 14. 6. 2013

Počet účastníků: 52 zaměstnanců, kteří budou rozděleny do týmů

Cena: 550 Kč/osobu

Celková cena za Adrenalin Park pro 52 zaměstnanců: 28.600,- Kč bez DPH  
**34.606,- Kč s DPH**

Zahrnuje kompletní pronájem Adrenalin parku včetně lanového centra, veškerý pronájem atrakcí, potřeb a dohled instruktora. Český svaz cyklistiky předem počítá s 10 % neúčastí na této akci, tedy dojde ke snížení celkových nákladů.

Občerstvení je možné na vlastní náklady v restauraci, která je součástí areálu.

Doprava: Autobusová doprava Praha

- celodenní pronájem autobusu = 9.900,- Kč + 21 % DPH = **11. 979 Kč**
- cena je konečná včetně všech poplatků za dálnice a silnice, čekání a je vypočtena včetně přístavních kilometrů.

**Celková cena teambuildingové akce:** 34.606,- Kč  
+ 11.979,- Kč  
**46.585,- Kč včetně DPH**

Věřím, že tyto navržené změny a doporučení vycházející z výsledků dotazníkového šetření napomohou k odstranění drobných nedostatků v organizaci. Opravdu silná podniková kultura je klíčovým faktorem úspěchu, který se projevuje nejen uvnitř, ale i navenek organizace.

## 6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný systém motivace a stimulace pracovního jednání organizace Český svaz cyklistiky a na základě zjištění navrhnout případné změny a doporučení, které by vedly ke zlepšení stávající situace.

Práce obsahuje teoretické shrnutí, ve kterém jsou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, stimulace a podnikové kultury. Praktická část je zaměřena na hodnocení a popis motivace, stimulace a podnikové kultury ve sledované organizaci. Pro zjištění současného systému v organizaci byly využity interní dokumenty, dále byly uskutečněny osobní rozhovory se zaměstnanci a následně provedeno dotazníkové šetření. Výsledky šetření jsou zkompletovány do grafů včetně komentářů a příslušných tabulek.

Na základě studia odborné literatury a výsledků dotazníkového šetření byla organizace Český svaz cyklistiky, podle typologie podnikové kultury, zařazena do kultury moci a osobní kultury, tudíž se jedná o kulturu smíšenou.

Pro detailnější rozbor dotazníkového šetření byly stanoveny čtyři následující hypotézy.

Vyslovená hypotéza, že finanční odměna je nejvýznamnějším motivačním faktorem, byla potvrzena na základě výsledků dotazníkového šetření a prověřena prostřednictvím Chí-kvadrát testu, kde se nulovou hypotézu nepodařilo přijmout.

Testováním na hladině významnosti 0,05 byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti proměnných „pohlaví“ a „rozdílnost vnímání finanční odměny“ a přijata alternativní hypotéza, tedy finanční odměna jako motivační faktor je rozdílně vnímána muži a ženami. Dalším testováním byla také přijata alternativní hypotéza o závislosti délky pracovního poměru na finanční odměnu. Z vlastního výzkumu vyplývá, že význam finanční odměny klesá s délkou pracovního poměru.

Stanovenou hypotézu, že v organizaci existuje problém v komunikaci, se na základě výsledků dotazníkového šetření podařilo vyvrátit.

V organizaci Český svaz cyklistiky byla navržena některá doporučení, která by přispěla ke zlepšení stávající situace. Mezi navrhovaná opatření patří zlepšení komunikace mezi vedením organizace a podřízenými například účastí na kurzu Efektivní komunikace a řešení konfliktních situací. Dále by vedení organizace mělo více naslouchat svým zaměstnancům, kteří by tak měli možnost otevřeně vyjadřovat své připomínky. Český svaz cyklistiky by se měl účastnit veletrhů pro udržení dobrého jména v oboru.

Vedoucí pracovníci by systém motivování a podnikové kultury neměli podceňovat, neboť pro správný chod organizace se lidé a jejich potenciál stávají klíčovými faktory úspěchu. Proto mezi prvořadě úkoly vedení každé organizace patří péče o získání a rozvoj lidských zdrojů.

Věřím, že se mi cíl diplomové práce povedlo splnit a že návrhy změn a doporučení budou pro organizaci Český svaz cyklistiky z hlediska zkvalitnění práce s lidskými zdroji přínosné.

## 7 SUMMARY

This paper titled “Motivation and stimulation of work behavior and company culture” aims at evaluating the system of motivation and stimulation of work behavior in a selected organization and at proposing changes, especially those developing company culture. The organization Czech Cycling Federation was selected for the purposes of this paper.

The theoretic part defines the basic terminology relating to motivation, stimulation and company culture. The information relative to the topic were sought from professional literature, materials obtained from the organization, its web pages and by consulting its employees.

In the practical part a questionnaire research was carried out consisting of 33 questions in which 46 respondents from the total of 52 employees participated.

The results of the questionnaire research have proved the company culture as strong. The employees consider bright side of the organization a positive work environment, friendly atmosphere at the workplace and clear assignment of tasks. The less favorable side includes insufficient communication between the management of the organization and employees and employee motivation.

Based on the results of the questionnaire research changes were proposed to improve the situation in the organization. The proposed changes and recommendations include improving between management and subordinates, listen to the opinions and ideas of employees, trying to keep a good name in the field.

Key words: motivation, company culture, work behavior

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2000, 248 s. ISBN 80-213-0646-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Dotisk 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, 355 s. ISBN 80-7261-033-3.

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

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s. ISBN 80 – 7169-260-3.

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

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Vyd. 7. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Moderní řízení: *Výše platu motivuje, ale jen krátkodobě*. Praha: Economia, a.s., 2010, XLV, č. 6. ISSN 0026-8720.



## **Internetové zdroje:**

Český svaz cyklistiky. Český svaz cyklistiky [online]. 2006 – 2012 [cit. 2013-01-27].  
Dostupné z: <http://www.ceskysvazcyklistiky.cz>

Školení. Školení [online]. 1999 - 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z:  
<http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/>

For Bikes. Veletrh For Bikes [online]. 1996 – 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z:  
<http://www.forbikes.cz/2013/cz/intercept.asp>

Adrenalin Park Hluboká nad Vltavou. Adrenalin Park Hluboká nad Vltavou [online].  
2013. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.adrenalin-hluboka.cz/>

Autobusová doprava Praha. Autobusová doprava Praha [online]. 2013. [cit. 2013-04-  
04]. Dostupné z: <http://www.autobusova-doprava-praha.cz/>

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1:** Dotazníkový formulář

**Příloha 2:** Přehled tabulek

**Příloha 3:** Rodný list Českého svazu cyklistiky

**Příloha 4:** Průkaz rozhodčího

**Příloha 5:** Průkaz trenéra

**Příloha 6:** Přihláška do Českého svazu cyklistiky

**Příloha 1:** Dotazníkový formulář

**Dotazník – Motivace a stimulace pracovního jednání a podniková kultura**

Vážený pane/Vážená paní,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku k diplomové práci, jehož cílem je zjištění informací o motivaci a stimulaci pracovního jednání a podnikové kultury ve Vaší organizaci. Veškeré údaje jsou anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a trpělivost při vyplňování dotazníku.

Bc. Horilová Edita  
studentka Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty

---

**1. Jak dlouho již pracujete v organizaci?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 2 – 5 let
- d) 5 – 10 let
- e) více jak 10 let

**2. Jakou pozici v organizaci zastáváte?**

*(pokud by nevyhovovala ani jedna z uvedených možností, doplňte Vaše pracovní zařazení k poslední z možností)*

- a) pracovník sekretariátu
- b) účetní
- c) trenér sportovní reprezentace
- d) .....

**3. Znáte dlouhodobé cíle Vaší organizace?**

*(pokud ne, pokračujte otázkou číslo 5.)*

- a) ano
- b) ne

**4. Ze kterého zdroje se nejčastěji dozvídáte o záměrech a dlouhodobých cílech Vaší organizace:**

- a) od vedoucích pracovníků
- b) od spolupracovníků
- c) z informačních panelů, nástěnek organizace
- d) z jiných zdrojů. Uveďte prosím z jakých.....

**5. Myslíte si, že je v organizaci, kde pracujete, rozvíjena podniková kultura?**

*(Podniková kultura představuje představy, přístupy a hodnoty společné nejen lidem ve vedení firmy, ale i všem jejím zaměstnancům; soubor základních předpokladů, hodnot,*

*postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, citění a chování jejich členů.*

**Rozvoj podnikové kultury přináší budování silné vlastní identity, příjemnější a otevřenější pracovní atmosféru, vyšší úroveň loajality či efektivnější komunikaci, aj.)**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**6. Používají se v organizaci, kde pracujete, následující prostředky?**

*(lze zaškrtnout více možností)*

- a) společná firemní barva
- b) firemní loga
- b) propagační předměty (propisky, kalendáře,...)
- c) hodnocení pracovníků (např. vyhlášení nejlepšího pracovníka)
- d) firemní časopis
- e) zvyky, rituály a ceremoniály (např. výroční schůze, vánoční večírky)
- f) jiné. Uveďte prosím.....

**7. Myslíte si, že kvalitní pracovní prostředí jako např. sociální zázemí, osvětlení, barva místností aj. ovlivňují výkonnost zaměstnanců?**

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím
- e) neumím posoudit

**8. Vyhovuje Vám pracovní prostředí jako např. sociální zázemí, osvětlení, barva místností, dispoziční řešení, ozvučení aj. ve Vaší organizaci?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne. Uveďte prosím, co vám nevyhovuje.....

**9. Ovlivňuje Vaši motivaci k práci přístup Vašich nadřízených?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**10. Jsou vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky konfliktní?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**11. Z jakého nejvýznamnějšího důvodu pracujete v této organizaci?**

*(zaškrtnout pouze jednu odpověď)*

- a) dobré platové podmínky
- b) zajímavá práce
- c) práce, která mě baví
- c) možnost profesního růstu
- d) nedostatek jiných pracovních příležitostí
- e) jiný důvod. Uveďte prosím.....

**12. Který prostředek komunikace směrem k podřízeným je ve Vaší organizaci nejvíce využíván?**

- a) telefon
- b) e-mail
- c) dopis, tištěná zpráva
- d) přímá komunikace – „z očí do očí“
- e) jiný.....

**13. Domníváte se, že je ve Vaší organizaci problém v komunikaci:**

*(pokud ne nebo spíše ne, pokračujte otázkou číslo 15)*

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**14. V případě, že vidíte problém v komunikaci, ten se vyskytuje nejčastěji:**

- a) s vedením organizace
- b) mezi vedoucím úseku a podřízenými
- c) mezi spolupracovníky
- d) mezi jednotlivými odděleními
- e) jinde.....

**15. Vyberte 2 možnosti, které Vám v organizaci nejvíce chybí:**

- a) vyšší mzdové ohodnocení
- b) dobrý pracovní kolektiv
- c) další vzdělávání
- d) možnost seberealizace
- e) tvůrčí a zajímavá práce
- f) pružná pracovní doba
- g) jistota zaměstnání
- h) .....

**16. Domníváte se, že má organizace dobré jméno ve svém oboru?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) neumím posoudit

- 17. Jsou v organizaci udržovány nějaké tradice, rituály, nepsaná pravidla?**  
a) ano. Uveďte jaké.....  
b) ne  
c) nevím
- 18. Morální stimuly (pochvala, uznání) jsou uplatňovány:**  
a) často  
b) málo uplatňovány  
c) nejsou uplatňovány
- 19. Myslíte si, že ocenění Vaší práce**  
a) závisí na Vašem skutečném pracovním výkonu  
b) vychází z toho, jakým dojmem působíte na Vašeho nadřízeného  
c) vychází spíše z celkové prosperity organizace  
d) nejste si zcela jist(á), jaká kritéria ocenění jsou v organizaci používána  
e) jiný důvod.....
- 20. Své názory na situaci v organizaci**  
a) mohu otevřeně sdělovat  
b) mohu sdělovat jen spolupracovníkům  
c) nemohu sdělovat
- 21. K plnění zadaných úkolů**  
a) mám vždy k dispozici veškeré informace  
b) mám k dispozici základní informace, ostatní si musím zajistit sám/sama  
c) dostávám nedostačující informace, musím spoléhat spíše na sebe  
d) většinou nedostávám informace
- 22. Jste ve Vaší organizaci spokojen(a) se mzdou?**  
a) ano  
b) spíše ano  
c) spíše ne  
d) ne
- 23. Co Vás nejvíce motivuje?**  
*(všechny odpovědi obodujte od 1 = motivuje nejméně, do 4 = motivuje nejvíce)*  
a) finanční odměna.....  
b) uznání, pochvala před spolupracovníky.....  
c) pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima.....  
d) možnost seberealizace.....
- 24. Jakou zaměstnaneckou výhodu považujete za nejvíce přínosnou?**  
a) příspěvek na stravování  
b) poukázky na sport a rekreaci  
c) oděvy a pracovní pomůcky  
d) možnost zvyšování kvalifikace, školení, kurzy  
e) o žádných zaměstnaneckých výhodách v organizaci nevím  
f) jiná. Uveďte prosím.....

**25. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků organizace? (restaurace, kino, bowling...)**

- a) ano
- b) ne

**26. V čem, z vašeho pohledu spočívají silné stránky vaší organizace:**

*(označte prosím v každém řádku právě jednu možnost)*

- ANO NE Jasné stanovení úkolů a delegování pravomocí
- ANO NE Příznivé pracovního prostředí
- ANO NE Otevřená a přátelská atmosféra na pracovišti
- ANO NE Dobrá komunikace mezi vedením organizace a pracovníky
- ANO NE Dobrá motivace zaměstnanců (stravování, životní pojištění, odměňování,...)
- ANO NE Orientace pracovníků na zákazníka, schopnost naplňovat přání zákazníků

**27. Kam se podle Vás nejvíce zaměřuje pozornost v organizaci?**

*(podtrhněte u každé z možností levou či pravou stranu možnosti)*

- a) orientace na proces (jak to děláme).....na výsledky
- b) orientace na lidi (kdo to dělá).....na úkoly
- c) orientace na minulost (minulé úspěchy).....na budoucnost
- d) otevřený systém (možnost diskuze, změn).....uzavřený systém
- e) slabá kontrola.....přísná kontrola  
( typická pro podniky pracující s velkým rizikem a vysokou přesností)

**28. Jakým typem podnikové kultury je podle Vás organizace, ve které pracujete?**

- a) kultura moci – založena na vztazích nadřízenosti a podřízenosti, obvykle označována jako organizace „jednoho muže“
- b) kultura rolí – založena na dodržování a respektování norem, pravidel a postojů; převažuje autoritativní styl řízení
- c) kultura úkolu – založená na kompetentnosti plnění úkolů, motivací je radost z vyplněné práce
- d) osobní kultura – od členů je vyžadován samostatný a vysoce kvalifikovaný výkon a sounáležitost

**29. Je něco, co by se ve Vaší organizaci mělo zlepšit?**

- a) ano. Uveďte prosím.....
- b) ne

**30. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

**31. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**32. Výše čisté mzdy se pohybuje v rozmezí:**

- a) <10 000; 15 000)
- b) <15 000; 20 000)
- c) <20 000; 25 000)
- d) <25 000; 30 000)
- e) <30 000; 35 000)
- f) <35 000; 40 000)
- g) 40 000 a víc

**33. Patřím do věkové kategorie:**

- a) do 24 let
- b) 25 – 30 let
- c) 31 – 36 let
- d) 37 – 42 let
- e) 43 – 48 let
- f) 49 – 54 let
- g) 55 a více



## **Příloha 2: Přehled tabulek**

Tabulka 1: Délka pracovního poměru v organizaci

<b>Jak dlouho již pracujete v organizaci?</b>	
méně jak 1 rok	<b>3</b>
1 – 2 roky	<b>9</b>
2 – 5 let	<b>14</b>
5 – 10 let	<b>9</b>
více jak 10 let	<b>11</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 2 : Pozice v organizaci

<b>Jakou pozici v podniku zastáváte?</b>	
pracovník sekretariátu	<b>12</b>
účetní	<b>8</b>
trenér sportovní reprezentace	<b>16</b>
metodik svazu	<b>6</b>
rozhodčí	<b>2</b>
servisní technik	<b>2</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3: Znalost dlouhodobých cílů organizace

<b>Znáte dlouhodobé cíle Vaší organizace?</b>	
ano	<b>38</b>
ne	<b>8</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 4: Zdroj dozvídání se o záměrech a dlouhodobých cílech

<b>Ze kterého zdroje se nejčastěji dozvídáte o záměrech a dlouhodobých cílech Vaší organizace:</b>	
od vedoucích pracovníků	<b>33</b>
od spolupracovníků	<b>4</b>
z informačních panelů, nástěnek organizace	<b>1</b>
z jiných zdrojů	<b>0</b>
<b>celkem</b>	<b>38</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 5: Rozvoj podnikové kultury

<b>Myslíte si, že je v organizaci, kde pracujete, rozvíjena podniková kultura?</b>	
ano	<b>16</b>
spíše ano	<b>22</b>
spíše ne	<b>8</b>
ne	<b>0</b>
<b>celkem</b>	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 6: Prostředky využívané v organizaci

<b>Používají se v organizaci, kde pracujete, následující prostředky?</b>	
společná firemní barva	<b>7</b>
firemní loga	<b>34</b>
propagační předměty (propisky, kalendáře)	<b>40</b>
hodnocení pracovníků	<b>13</b>
firemní časopis	<b>6</b>
zvyky, rituály a ceremoniály	<b>21</b>
jiné	<b>0</b>
<b>celkem</b>	<b>121</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7: Ovlivňování výkonnosti zaměstnanců kvalitou pracovního prostředí

<b>Myslíte si, že kvalitní pracovní prostředí jako např. sociální zázemí, osvětlení, barva místností aj. ovlivňují výkonnost zaměstnanců?</b>	
souhlasím	<b>34</b>
spíše souhlasím	<b>12</b>
spíše nesouhlasím	<b>0</b>
nesouhlasím	<b>0</b>
neumím posoudit	<b>0</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8: Pracovní prostředí

<b>Vyhovuje Vám pracovní prostředí jako např. sociální zázemí, osvětlení, barva místností, dispoziční řešení, ozvučení aj. ve Vaší organizaci?</b>	
ano	<b>10</b>
spíše ano	<b>29</b>
spíše ne	<b>6</b>
ne	<b>1</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 9: Ovlivňování motivace k práci přístupem nadřízených

<b>Ovlivňuje Vaši motivaci k práci přístup Vašich nadřízených?</b>	
ano	<b>24</b>
spíše ano	<b>20</b>
spíše ne	<b>2</b>
ne	<b>0</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 10: Vztahy na pracovišti

<b>Jsou vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky konfliktní?</b>	
ano	<b>0</b>
spíše ano	<b>0</b>
spíše ne	<b>20</b>
ne	<b>26</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 11: Důvod práce v organizaci

<b>Z jakého nejvýznamnějšího důvodu pracujete v této organizaci?</b>	
dobré platové podmínky	<b>6</b>
zajímavá práce	<b>18</b>
práce, která mě baví	<b>15</b>
možnost profesního růstu	<b>5</b>
nedostatek jiných pracovních příležitostí	<b>2</b>
jiný důvod	<b>0</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 12: Prostředek komunikace směrem k podřízeným

<b>Který prostředek komunikace směrem k podřízeným je ve Vaší organizaci nejvíce využíván?</b>	
telefon	<b>21</b>
e-mail	<b>5</b>
dopis, tištěná zpráva	<b>0</b>
přímá komunikace – „z očí do očí“	<b>20</b>
jiný	<b>0</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 13: Problém v komunikaci

<b>Domníváte se, že je v organizaci problém v komunikaci:</b>	
ano	<b>0</b>
spíše ano	<b>7</b>
spíše ne	<b>16</b>
ne	<b>23</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 14: Výskyt problému v komunikaci

<b>V případě, že vidíte problém v komunikaci, ten se vyskytuje nejčastěji:</b>	
s vedením organizace	<b>5</b>
mezi vedoucím úseku a podřízenými	<b>1</b>
mezi spolupracovníky	<b>0</b>
mezi jednotlivými odděleními	<b>1</b>
jinde	<b>0</b>
celkem	<b>7</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 15: Možnosti, které v organizaci nejvíce chybí

<b>Vyberte 2 možnosti, které Vám v organizaci nejvíce chybí:</b>	
vyšší mzdové ohodnocení	<b>36</b>
dobrý pracovní kolektiv	<b>1</b>
další vzdělávání	<b>8</b>
možnost seberealizace	<b>9</b>
tvůrčí a zajímavá práce	<b>1</b>
pružná pracovní doba	<b>25</b>
jistota zaměstnání	<b>7</b>
jiné	<b>5</b>
celkem	<b>92</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 16: Dobré jméno v oboru

<b>Domníváte se, že má organizace dobré jméno ve svém oboru?</b>	
ano	<b>14</b>
spíše ano	<b>15</b>
spíše ne	<b>4</b>
ne	<b>1</b>
neumím posoudit	<b>12</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 17: Udržování tradic, rituálů a nepsaných pravidel

<b>Jsou v organizaci udržovány nějaké tradice, rituály, nepsaná pravidla?</b>	
ano	<b>33</b>
ne	<b>4</b>
nevím	<b>9</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 18: Uplatňování morálních stimulů

<b>Morální stimuly (pochvala, uznání) jsou uplatňovány:</b>	
často	<b>16</b>
málo uplatňovány	<b>27</b>
nejsou uplatňovány	<b>3</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 19: Ocenění práce

<b>Myslíte si, že ocenění Vaší práce</b>	
závisí na Vašem skutečném pracovním výkonu	<b>32</b>
vychází z toho, jakým dojmem působíte na Vašeho nadřízeného	<b>6</b>
vychází spíše z celkové prosperity organizace	<b>7</b>
nejste si zcela jist(á), jaká kritéria ocenění jsou v organizaci používána	<b>1</b>
jiný důvod	<b>0</b>
<b>celkem</b>	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 20: Názory na situaci v organizaci

<b>Své názory na situaci v organizaci</b>	
mohu otevřeně sdělovat	<b>21</b>
mohu sdělovat jen spolupracovníkům	<b>16</b>
nemohu sdělovat	<b>9</b>
<b>celkem</b>	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 21: Plnění zadaných úkolů

<b>K plnění zadaných úkolů</b>	
mám vždy k dispozici veškeré informace	<b>7</b>
mám k dispozici základní informace, ostatní si musím zajistit sám/sama	<b>32</b>
dostávám nedostačující informace, musím spoléhat spíše na sebe	<b>7</b>
většinou nedostávám informace	<b>0</b>
<b>celkem</b>	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 22: Spokojenost se mzdou

<b>Jste ve Vaší organizaci spokojen(a) se mzdou?</b>	
ano	<b>5</b>
spíše ano	<b>28</b>
spíše ne	<b>11</b>
ne	<b>2</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 23: Faktory motivace pracovníků

<b>Co Vás nejvíce motivuje?</b>				
	<b>nemotivuje</b>	<b>spíše nemotivuje</b>	<b>spíše motivuje</b>	<b>motivuje</b>
mimořádná finanční odměna	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>25</b>
uznání, pochvala před spolupracovníky	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>10</b>
pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>4</b>
možnost seberealizace	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 24: Zaměstnanecké výhody

<b>Jakou zaměstnaneckou výhodu považujete za nejvíce přínosnou?</b>	
příspěvek na stravování	<b>23</b>
poukázky na sport a rekreaci	<b>5</b>
oděvy a pracovní pomůcky	<b>6</b>
možnost zvyšování kvalifikace, školení, kurzy	<b>9</b>
o žádný zaměstnaneckých výhodách v organizaci nevím	<b>3</b>
jiné	<b>0</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum



Tabulka 25: Neformální mimopracovní setkání pracovníků

<b>Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků organizace?</b>	
ano	<b>38</b>
ne	<b>8</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 26: Silné stránky organizace

<b>V čem, z Vašeho pohledu spočívají silné stránky Vaší organizace:</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
jasné stanovení úkolů a delegování pravomocí	<b>44</b>	<b>2</b>
příznivé pracovní prostředí	<b>42</b>	<b>4</b>
otevřená a přátelská atmosféra na pracovišti	<b>40</b>	<b>6</b>
dobrá komunikace mezi vedením organizace a pracovníky	<b>35</b>	<b>11</b>
dobrá motivace zaměstnanců	<b>36</b>	<b>10</b>
orientace pracovníků na zákazníka, schopnost naplňovat přání zákazníků	<b>45</b>	<b>1</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 27: Zaměření pozornosti v organizaci

<b>Kam se podle Vás nejvíce zaměřuje pozornost v organizaci?</b>			
orientace na proces	<b>2</b>	na výsledek	<b>44</b>
orientace na lidi	<b>5</b>	na úkoly	<b>41</b>
orientace na minulosti	<b>0</b>	na budoucnost	<b>46</b>
otevřený systém	<b>30</b>	uzavřený systém	<b>16</b>
slabá kontrola	<b>15</b>	přísná kontrola	<b>31</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 28: Typ podnikové kultury organizace

<b>Jakým typem podnikové kultury je podle Vás organizace, ve které pracujete?</b>	
kultura moci	<b>19</b>
kultura rolí	<b>9</b>
kultura úkolu	<b>0</b>
osobní kultura	<b>18</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 29: Zlepšení v organizaci

<b>Je něco, co by se ve Vaší organizaci mělo zlepšit?</b>	
ano	<b>20</b>
ne	<b>26</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 30: Pohlaví

<b>Pohlaví:</b>	
žena	<b>17</b>
muž	<b>29</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 31: Nejvyšší dosažené vzdělání

<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	
základní	<b>1</b>
středoškolské bez maturity	<b>1</b>
středoškolské s maturitou	<b>20</b>
vyšší odborné	<b>7</b>
vysokoškolské	<b>17</b>
celkem	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 32: Rozmezí výše čisté mzdy

<b>Výše čisté mzdy se pohybuje v rozmezí:</b>	
<10 000; 15 000)	<b>3</b>
<15 000; 20 000)	<b>15</b>
<20 000; 25 000)	<b>17</b>
<25 000; 30 000)	<b>9</b>
<30 000; 35 000)	<b>2</b>
<35 000; 40 000)	<b>0</b>
40 000 a víc)	<b>0</b>
<b>celkem</b>	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 33: Věková kategorie

<b>Patřím do věkové kategorie:</b>	
do 24 let	<b>3</b>
25 – 30 let	<b>9</b>
31 - 36 let	<b>13</b>
37 - 42 let	<b>4</b>
43 - 48 let	<b>7</b>
49 - 54 let	<b>6</b>
55 a víc	<b>4</b>
<b>celkem</b>	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní výzkum




# RODNÝ LIST

<b>JMÉNO:</b>	ČESKÝ SVAZ CYKLISTIKY (dříve ČESKÁ ÚSTŘEDNÍ JEDNOTA VELOCIPEDISTŮ, ČESKOSLOVENSKÁ ÚSTŘEDNÍ JEDNOTA VELOCIPEDISTŮ, ČESKOSLOVENSKÝ SVAZ CYKLISTIKY).
<b>NAROZEN:</b>	LISTOPAD 1883 (jako osmý na světě po národních federacích Velké Británie, USA, Francie, Dánska, Belgie, Kanady a Švýcarska, jako nejstarší sportovní svaz v České republice!).
<b>MÍSTO NAROZENÍ:</b>	PRAHA-SMÍCHOV, číslo popisné 532.
<b>KMOTŘÍ U KOLÉBKY:</b>	68 ZAKLÁDAJÍCÍCH ČLENŮ z ČKV Smichov, KV Praha, KV Rokycany a KV Vrdo-Bučických.
<b>ČLENOVÉ RODINY:</b>	SILNICE, DRÁHA, MTB, BMX, KOLOVÁ, KRASOJÍZDA, CYKLOKROS.
<b>POSTAVENÍ VE SVĚTĚ:</b>	ČLEN MEZINÁRODNÍ CYKLISTICKÉ UNIE (UCI) OD 6.SRPNA 1920.
<b>POSTAVENÍ V EVROPĚ:</b>	JEDEN ZE ZAKLÁDAJÍCÍCH ČLENŮ EVROPSKÉ CYKLISTICKÉ UNIE (UEC) V ROCE 1991.
<b>VZTAH K OLYMPIJSKÝM HRÁM:</b>	První start v roce 1912, celková účast na osmnácti Hrách, zisk 6 medailí (po dvou zlatých, stříbrných a bronzových) v Melbourne, Tokiu, Montrealu a Moskvě.
<b>MAJETEK:</b>	PŘES 60 MISTRŮ SVĚTA, NA TŘI STOVKY MEDAILÍ ZE SVĚTOVÝCH A EVROPSKÝCH ŠAMPIONÁTŮ, ŘADA PRVENSTVÍ ZE SVĚTOVÉHO POHÁRU, ZÁVODU MÍRU, ETAPOVÉ VAVŘINY Z TOUR DE FRANCE, GIRO d'ITALIA A ŠPANĚLSKÉ VUELTY.
<b>POZORUHODNOSTI:</b>	15.SRPNA 1869 - První cyklistické závody na území dnešní České republiky se konaly v Brně na trati od východu Lužánek k zábradlí u Královopolské silnice a sestávaly ze čtyř disciplín. 2.LEDNA 1881 - Úřady zaregistrovaly KLUB ČESKÝCH VELOCIPEDISTŮ SMÍCHOV, který čítal 186 členů s 215 velocipedy. 11.ČERVNA 1882 - JOSEF KOHOÚT se stal prvním Čechem, který vyhrál mezinárodní cyklistický závod. Šlo o mezinárodní mistrovství Rakouska na 1 anglickou míli, čas 3:41,6 min. mu zajistil ve Vídni prvenství v konkurenci 14 závodníků z pěti zemí! 2.ŘÍJNA 1887 - První oficiální domácí šampionát na silnici (trať Slaný-Krušovice a zpět) znamená ve světové historii prvenství, neboť v cizině začali pořádat národní mistrovství později (po nás Nizozemsko 1888, Švýcarsko 1892, Belgie 1894). 9.ČERVNA 1889 - Premiéra národního mistrovství na dráze v soutěži sprinterů se uskutečnila v Plzni. 15.ŘÍJNA 1893 - JOSEF KOHOÚT překonal na závodní dráze v ruské Oděse světový rekord ve 24hodinové jízdě na nízkém kole výkonem 539,769 km. Dalšími českými světovými rekordmany byli JIŘÍ DALER, MARTINA ŠTĚPÁNKOVÁ a stíhací kvarteto SVATOPLUK BUCHTA, THEODOR ČERNÝ, PAVEL SOUKUP, ALEŠ TRČKA. 1901 - RUDOLF VEJTRUBA získal naší první medaili na mistrovství světa. Stalo se tak v Berlíně, kde v souboji sprinterů skončil druhý! KVĚTEN 1948 - Uskutečnil se 1.ročník Závodu míru, který ve druhé polovině 20.století představoval nejvýznamnější světový etapový závod amatérů. LISTOPAD 1948 - První cyklistické mistrovství světa pořádané u nás patřilo kolové, uskutečnilo se uprostřed Prahy v sále Lucerna a skončilo vítězstvím domácí dvojice Sedláček-Daneš. Od té doby jsme byli pořadateli dalších deseti světových šampionátů na silnici (Brno, Praha), dráze (Brno), v cyklokrosu (Praha, Mladá Boleslav, Tábor) v kolové a krasojízdě (Praha, Ostrava, Brno, Píseň).



*Rodný list prozrazuje zásadní věci o české cyklistice, mnohem více však prozradí následující hovory s populárními reprezentanty doby minulé i současné, jakož i s dalšími zajímavými lidmi z pelotonu. Stačí jen obrátit list...*

## Příloha 4: Průkaz rozhodčího

<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"><p>FOTO 4 x 4,5 cm</p></div>	 <p>ČESKÝ SVAZ CYKLISTIKY</p> <h3>PRŮKAZ ROZHODČÍHO</h3>
příjmení: .....	třída: .....
jméno: .....	evid. číslo: .....
rodné číslo: .....	specializace: .....
rok zahájení pedag. činnosti: .....	
platnost průkazu: .....	

Záznam o aktivní pedagogické činnosti			Záznam o dalším vzdělávání		
rok	druh činnosti	podpis	rok	název akce	razítko a podpis pořadatele

vystavil: .....

datum: .....

Zdroj: Interní materiál

## Příloha 5: Průkaz trenéra

**FOTO**  
4 x 4,5 cm

**ČESKÝ SVAZ CYKLISTIKY**

**PRŮKAZ  
TRENÉRA**

Příjmení: ..... Třída: .....

Jméno: ..... Evid. číslo: .....

Rodné číslo: ..... Specializace: .....

Rok zahájení  
trenérské činnosti: .....

Platnost průkazu: .....

Zdroj: Interní materiál

## Příloha 6: Přihláška do Českého svazu cyklistiky

**ČESKÝ SVAZ CYKLISTIKY**

Jméno: .....

příjmení: .....

rodné číslo: .....

disciplína: .....

**ZNÁMKY ČSC**


**PŘIHLÁŠKA  
do Českého svazu cyklistiky**

Jméno: .....

Příjmení: .....

Rodné č. ....

Adresa: .....

Disciplína: .....

Datum, podpis: .....

Zdroj: Interní materiál