

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDÍ
Institut mezioborových studií Brno

Motivace zaměstnanců - důležitý aspekt personální práce

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracovala:
Ivana Novotná

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace zaměstnanců - důležitý aspekt personální práce“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.
Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Borkovanech dne 4.4.2010

.....
Ivana Novotná

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svým rodičům a dětem za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Ivana Novotná

Obsah

Úvod.....	4
I. Teoretická část	
1. Motivace - teoretická východiska.....	6
1.1 Charakteristika zdrojů motivace.....	8
2. Motivace pracovního jednání.....	11
2.1 Vnitřní a vnější motivace.....	11
2.2 Vybrané teorie motivace pracovního jednání.....	12
3. Motivace a pracovní výkon.....	19
3.1 Výkonová motivace.....	21
3.2 Motivační program podniku.....	22
3.3 Řízení lidských zdrojů - personální činnosti související s motivací.....	24
4. Shrnutí teoretických východisek.....	26
II. Praktická část	
5. Metodologie výzkumu.....	28
5.1 Cíl výzkumu.....	28
5.2 Hlavní a dílčí otázky, stanovení hypotéz.....	28
5.3 Výzkumné strategie a metody, techniky sběru dat	29
6. Představení společnosti HUMANIC CZ.....	31
6.1 Organizační struktura firmy.....	31
6.2 Vize a rozvoj společnosti.....	32
6.3 Práce s lidmi v oblasti motivace.....	33
7. Analýza současné situace v oblasti pracovní motivace.....	34
7.1 Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.....	34
7.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	35
7.3 Vzdělávání, profesní a osobní růst.....	37
7.4 Komunikace a předávání informací.....	39
8. Průzkum zaměřený na zjištění spokojenosti zaměstnanců.....	40
8.1 Výzkumný soubor.....	41
8.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	43
8.3 Zodpovězení hlavní výzkumné otázky.....	53
8.4 Návrh možných zlepšení motivačního systému.....	53
Závěr.....	55
Resumé.....	57
Anotace.....	62
Literatura.....	63
Přílohy.....	65

Úvod

V současné době, kdy se vývoj všech oborů lidské činnosti neustále zrychluje a zdokonaluje, se dostává do popředí také otázka významnosti lidských zdrojů. Snad každá organizace usiluje o získání pevného postavení na trhu. Mnohé společnosti si stále častěji uvědomují, že toho nelze dosáhnout bez „lidí“. Lidské zdroje se tak stávají vysoce ceněnou složkou každé organizace. Kvalitní a propracovaná personální politika firmy se stává nástrojem, který hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti organizace. Organizace si také začínají uvědomovat, že nestačí pracovníky pouze zaměstnávat, ale je nutné je především motivovat. Řízení pracovní motivace a efektivní práce s lidmi je dnes nezbytným předpokladem správného fungování každé organizace. Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem se stává důležitou složkou personální práce, ale i důležitým úkolem všech vedoucích pracovníků. Firma, chce-li být úspěšná, musí správně využívat veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivovat je k dosahování co nejlepších pracovních výkonů. Přitom je nezbytně nutné brát v potaz i pracovní spokojenost zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, častěji se ztotožňují s cíli firmy, stávají se loajálnější a mají menší fluktuaci.

Problematikou pracovní motivace se v současné době zabývá poměrně velké množství autorů, jak zahraničních, tak českých. Tato práce čerpá teoretické poznatky především z knih Nakonečného, Bedrnové a Nového, Stýbla, Kohoutka a Štěpaníka, Plamínka a dalších. Ze zahraničních autorů pak především z děl Armstronga či Adaira. Mnoho zahraničních autorů publikuje také praktické rady a návody sloužící k ovlivňování motivace pracovních činností.

Cílem mojí bakalářské práce je analýza práce s lidmi a motivačního systému vybrané obchodní firmy. Na základě provedené analýzy motivačního systému firmy odhalit možné nedostatky ve stávajícím motivačním systému a poskytnout vedení firmy podklady ke zlepšení motivovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců. V návaznosti na cíl práce je stanovena hlavní výzkumná otázka:

Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy HUMANIC CZ?

Tato hlavní výzkumná otázka bude zodpovězena pomocí několika dílčích výzkumných otázek a také následujících hypotéz:

- H1: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním.
- H2: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou dostatečně seznámeni s poskytovanými benefity a jsou schopni je vyjmenovat.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část si klade za cíl seznámit s problematikou motivace, pojmově ji vymezit a popsat. Budou zde přiblíženy pojmy jako složky a zdroje motivace, jednotlivé teorie motivace či vztah mezi motivací zaměstnanců a jejich pracovním výkonem. Druhá, praktická část práce bude zpracována za spolupráce vedení a zaměstnanců firmy HUMANIC CZ a je zaměřena na analýzu práce s lidmi v oblasti pracovní motivace a to konkrétně na oblast odměňování, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti, komunikace a předávání informací, možnosti osobního rozvoje a spokojenosti zaměstnanců.

Pro účely práce použiji kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod, kdy se pak jedná o tzv. smíšenou výzkumnou strategii. Pro zodpovězení stanovených otázek a dosažení cíle výzkumu tedy použiji techniku analýzy firemních dokumentů, polostrukturovaný rozhovor s managementem firmy a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Téma motivace pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala i proto, že se dotýká každého z nás, ať již v pracovním či osobním životě a že jde o téma mezioborové, kde je patrný zřetelný přesah tohoto tématu do mnoha vědních disciplín, jako je psychologie, sociologie či teorie řízení.

I. Teoretická část

1. Motivace - teoretická východiska

Motivace je dnes často užívaným pojmem mezi odborníky i laickou veřejností. A to jak v oblasti psychologie, tak stále častěji v oblasti personálního řízení, řízení lidských zdrojů a vzdělávání. Jde vlastně o proces, který aktivuje a usměřuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle, dává mu účel a směr. „*Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.*“ (Nakonečný, 1992, s. 1) Motivace je interní hnací síla žnoucí nás k uspokojení nenaplněných potřeb. Je spojena s očekáváním, že konkrétní jednání povede k dosažení určitého cíle. Pokud jedinec pociťuje neuspokojenou potřebu, hledá cestu, která povede k uspokojení této potřeby (např. hladový člověk se snaží obstarat si potravu). Když je cíle dosaženo, objeví se nová potřeba a nový cíl.

Motivace dává našim činům smysl a účel, přičemž je ovlivňována řadou vědomých i nevědomých motivů. Často naše chování připisujeme vědomým pohnutkám, avšak ve skutečnosti nevíme, jaké jsou skutečné důvody našeho jednání. Důvody našeho jednání mohou zkreslovat substituce, kdy si jedinec vytváří náhradní či zástupné chování jako kompenzaci nedosažitelného cíle, stejně jako potlačované afekty a sklony - např. vytěsnění pocitů selhání či neúspěchu. Motivace lidského chování je mimořádně složitá a je výsledkem komplikovaného působení vrozených i získaných faktorů.

Motiv pak představuje příčinu, psychologickou pohnutku, důvod určitého lidského chování. Slovo motiv je odvozeno z latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Takže něco, co nás uvede do pohybu. Motivy však nebývají stejně silné, ale působí různou intenzitou. Tato pak závisí na tom, jak vysokou subjektivní hodnotu připisuje jedinec vytýčenému cíli. Na člověka většinou působí několik motivů současně, ty se buď vzájemně posilují a potom vedou k lepším výkonům, nebo naopak, protikladně orientované motivy se vzájemně oslabují a komplikují dosažení vytýčeného cíle.

S pojmem motiv tedy úzce souvisí pojem cíl. Jedná se o pocit uspokojení, který vyplývá ze situace, kdy se nám podařilo původní neuspokojivý stav změnit na stav požadovaný, tedy uspokojivý. Takovým cílovým motivem může být zlepšení známky ve škole, zisk zaměstnání apod.

S problematikou motivace také souvisí pojem zvaný aspirace, tj. subjektivní odhad pravděpodobnosti dosažení cíle. Silná motivace přitom může značně zkreslovat tento subjektivní odhad. Aspirační úroveň představuje výši nároků, které klade jedinec na svůj výkon. Aspirace spoluurčuje druh a náročnost cílů, které si jedinec klade. Aspirace si člověk vytváří již od dětství, na jejich vznik působí hlavně výchova, individuální zkušenosti z konkrétních situací a v neposlední míře i sociální a kulturní prostředí.

Motivace je úzce propojena i s emocemi, protože motiv - jádro motivace je vždy intrapsychické emocionální povahy. Tedy motivace je funkčně spojena s procesy vnímání a myšlení (kognice), s motorikou a obsahovou podstatou emocí. „*Záměrem při snaze dosáhnout cíle je emocionální zážitek úspěchu, ale jeho síla je oslabována jinou emocí - strachem z neúspěchu.*“ (Nakonečný, 1992, s. 230)

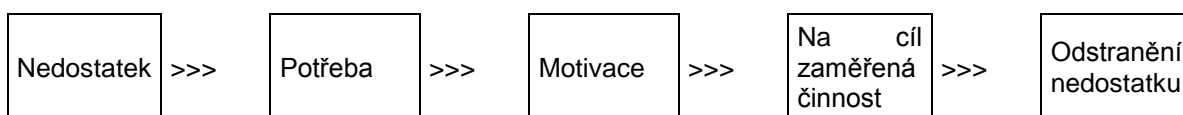
1.1 Charakteristika zdrojů motivace

Motivace lidského jednání pramení ze zdrojů motivace. Za zdroj motivace lze považovat ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, které určují zaměření lidské činnosti, a které působí na přetrvávání těchto činností až k dosažení cíle. Jak již bylo řečeno, na člověka obvykle působí několik, někdy i vzájemně si odporujících motivů současně. Mezi základní zdroje motivace dle Bedrnové, Nového (2007, s. 365-370) patří:

potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.

Potřeby jsou v psychologii především chápány jako nedostatek, respektive přebytek, tedy jako narušení rovnováhy organismu. Teprve uspokojením potřeby dochází k obnovení této rovnováhy. Potřeby jsou psychology často považovány za základní zdroj motivace vůbec. Potřebami označujeme vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším živočichům. Potřeby jsou základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Potřeba se projevuje jako nepříjemně pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí, což vede zpravidla k činnosti odstraňující příslušný nedostatek a k uspokojení příslušné potřeby.

Obr.1 - Vztah potřeb a motivace



Bedrnová, Nový, 2007, s. 366 - upraveno

Potřeby jako takové můžeme dále dělit na potřeby primární a sekundární. Mezi potřeby primární patří především potřeby biologické, fyziologické, které souvisí s funkcemi a s činnostmi lidského těla jako biologického organismu. Tedy potřeba dýchání, potravy, spánku apod.

Potřeby sociální a společenské, které souvisí s člověkem jako tvorem sociálním a kulturním jsou označovány jako potřeby sekundární. Patří k nim potřeba sounáležitosti, lásky, seberealizace... Tyto sekundární potřeby jsou odvozeny od primárních potřeb a bývají označovány jako potřeby naučené.

Mezi nejznámější teorie klasifikace potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb, podle které lze rozdělit potřeby do pěti skupin:

- fyziologické potřeby,
- potřeba bezpečí,
- potřeba sociálních vztahů,
- potřeba uznání a úcty,
- potřeba seberealizace.

Přičemž jsou tyto skupiny hierarchicky uspořádány a přednostně se uspokojují nižší potřeby až po nejvyšší potřebu seberealizace.

Návyky rozumíme činnosti, které člověk v průběhu svého života realizuje častěji, pravidelně, většinou ve stejných či obdobných situacích, což velice často vede k zautomatizování a fixaci. Tyto činnosti se stávají stereotypy - návyky. V určitých situacích, které odpovídají podmínkám, s nimiž má člověk spojeny určité zautomatizované činnosti, má potom tendence chovat se i v této situaci podle naučeného vzorce chování. „*Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci*“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 367)

Návyky mohou vznikat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti, někdy i jako nezáměrný, vedlejší produkt často se opakující činnosti. Návyky tak mohou být výsledkem výchovy ale i záměrné činnosti člověka.

Zájem patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem. V obecné rovině ho lze také chápat jako motiv nebo odvozenou potřebu. „*Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.*“

(Růžička, 1994 In Bedrnová, Nový, 2007, s. 368)

Zájem tedy můžeme chápat jako trvalejší zaměření jedince na oblast, která mu přináší vnitřní uspokojení. Z toho je zřejmé, že zájmů existuje obrovské množství, stejně jako činností, které člověka uspokojují a působí mu radost. Tyto činnosti navíc člověka dále obohacují a rozvíjí. Nejdůležitější zde je ale pocit vnitřního uspokojení, člověk dělá to, co ho baví. Důležitá je nejen existence zájmů, ale i orientace, šíře a hloubka zájmů, stejně jako stálost zájmové orientace.

Hodnoty jako zdroj motivace odráží nejen objektivní význam věcí a jevů, ale mnohem důležitější je subjektivní stránka, smysl a význam pro každého konkrétního člověka. Člověk se neustále setkává s něčím novým, hodnotí veškeré jevy a věci kolem sebe, přisuzuje jim určitý význam a důležitost. A hodnota je zcela individuální a jiná pro každého jedince. Závisí především na úrovni vzdělání, životních zkušenostech, zejména na prožitých úspěších a nezdarech. Hodnocení některých jevů a skutečností člověk často přejímá ze svého sociálního prostředí, nejčastěji rodiny, ne vždy objektivně. Na základě hodnot, které jsou pro člověka důležité a kterým přisuzuje největší váhu, lze sestavit žebříček hodnot a na základě něho usuzovat, ke které činnosti bude konkrétní člověk více či méně motivovaný. Hodnotová orientace totiž významně ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Rozdílné hodnoty budou určitě uplatňovány v práci sociálního pracovníka a např. vrcholného manažera. Přesto existují některé obecně platné hodnoty jako zdraví, rodina, práce, přátelství, láska, svoboda, ale i peníze, úspěch, společenské postavení...

Ideál můžeme chápat jako vzor, jako potenciaální cíl, kterého chce člověk dosáhnout. „*Ideálem* rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 370) Ideály jako zdroj motivace se mohou týkat nejrůznějších skutečností a jevů. Individuální ideály člověka vznikají především vlivem působení sociálních faktorů, nejčastěji vlivem rodiny a autorit obecně, významný vliv na utváření ideálů mají i procesy učení, nápodoby a identifikace.

Shrnutí

Výše uvedené základní zdroje motivace, tedy potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály, jsou považovány za základní determinanty skutečností, že člověk po něčem touží, že má snahu něčeho dosáhnout, že k něčemu směřuje, či něco odmítá. Význam a síla zdrojů motivace v průběhu života jedince nejsou konstantní, ale mění se v závislosti vývoje osobnosti, stejně jako se liší u různých jedinců. Poznání konkrétních zdrojů motivace každého člověka hraje důležitou roli v pochopení jeho chování a jednání a v možnosti efektivního ovlivňování nejen v pracovní oblasti.

2. Motivace pracovního jednání

V dnešní rozvinuté společnosti je zcela obvyklé, že většina lidí pracuje. Nejčastěji z důvodu zajištění vlastní existence a dosažení individuálních cílů. Práce je tedy činností motivovanou - záměrnou, cílevědomou a systematicky vykonávanou. Prostřednictvím pracovní činnosti lidé uspokojují své individuální potřeby nejen existenciální, ale i kulturní a sociální. Z čehož vyplývá, že dříve uvedené principy motivace lze s úspěchem aplikovat také na oblast pracovní činnosti. Člověk zastává určitou pracovní pozici a tím i odpovídající pracovní roli, což mu přináší pocit seberealizace a uspokojení. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 383) „*pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.*“

Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivovaný, nepodává optimální pracovní výkon a nepřináší zaměstnavateli očekávaný přínos. Proto lze nejdůležitější úkol pracovní motivace, v dnešní vysoce konkurenční společnosti zaměřené na výkon, spatřovat v ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců žádoucím směrem, v souladu s cíly a posláním firmy. Vedení firmy se snaží využívat různých odměn, stimulů a pobídek tak, aby na straně zaměstnanců vznikala žádoucí aktivita a tato přetrvávala určitou dobu. Motivování zaměstnanců a pracovní činnosti se tak stává jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších úkolů managementu a nedílnou součástí manažerské funkce vedení. Teorie motivování pracovní činnosti se neustále vyvíjí a reaguje na rozvoj ostatních vědních disciplín, zejména psychologie, sociologie a ekonomických věd..

2.1 Vnitřní a vnější pracovní motivace

Odborníci rozlišují v souvislosti s prací dva typy pracovní motivace, motivaci vnitřní a vnější. *Motivace vnitřní*, tzv. intrinsická souvisí s prací jako takovou, s jejím vnitřním obsahem, kdy práce sama přináší člověku pocit uspokojení z vykonané práce, radost. Naplňuje touhu člověka po seberealizaci, využívání a rozvíjení svých schopností, stejně jako i touhu po moci a postavení. Vnitřní motivaci lze častěji pozorovat u pracovníků s vysokou kvalifikací a nadprůměrným finančním

ohodnocením, kteří vykonávají rozmanitou, zodpovědnou a náročnou práci s možností určité individuální organizace pracovní činnosti.

Motivace vnější, tzv. extrinsická chápe práci jen jako prostředek k uspokojování potřeb, které leží mimo pracovní oblast. Vztahuje se především k hmotným odměnám jako je mzda, sociální a zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, prestiž. Vnější motivace se častěji objevuje u pracovníků s nižší kvalifikací a nespokojených se svou prací. Pokud pracovník hodnotí svoji práci jako nezajímavou, nepřináší mu pocit uspokojení a seberealizace, hledá uspokojení svých potřeb mimo oblast práce. Motivovat tyto zaměstnance je obtížnější. Zvyšování platu a odměn nemá dlouhodobý motivační efekt a navíc se brzy u těchto zaměstnanců stávají samozřejmostí bez motivačního účinku.

V pracovním procesu se vnitřní a vnější motivace navzájem prolínají a působí současně. Přestože extrinsická motivace přichází z vnějšku ve formě pobídky a intrinsická jako vnitřní proces, je ostré rozlišování mezi těmito motivacemi v praxi složité a dokonce může být i zavádějící. Pro někoho může být stejná pracovní činnost pouze způsobem, jak vydělat peníze a uspokojit svoje potřeby, pro jiného může představovat způsob seberealizace a přinášet mu pocit uspokojení sama o sobě. Na druhé straně lze těžko předpokládat, že špičkový odborník bude pro organizaci pracovat za základní mzdu pouze z důvodu, že ho práce vnitřně obohacuje a uspokojuje. Zřejmě bude požadovat i adekvátní finanční ohodnocení .

2.2 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Během rozvoje společnosti a průmyslu byla vytvořena již celá řada teorií motivace. Žádná však není v současné psychologii řízení považována za univerzální a nemá obecnou platnost. Existuje několik rozdílných pohledů na problematiku pracovní motivace. Základem většiny motivačních teorií je však skutečnost, že lidské chování vykazuje určité znaky, tedy je:

- podmíněné, záměrné, má svoji příčinu v psychologických nebo fyzických podnětech,
- cílové, směřuje k dosažení vytýčeného cíle,
- motivované, má příčinu, kterou je snaha uspokojit určitou potřebu.

Zde uvádím jedno z možných dělení, kdy do jedné skupiny patří teorie vnějších pobídek a stimulů, tzv. politika cukru a biče, do druhé teorie zaměřené na obsah motivace a do třetí potom teorie zabývající se procesem motivace.

Teorie instrumentality, tzv. teorie „cukru a biče“

Jedna z nejstarších „teorií motivace“ vůbec. Podle Adaira (2004) patří mezi behaviorální teorie považující lidské chování za reflexní a instinktivní, ovládané vztahem „stimul - reakce“. Pomocí odměn a trestů se snaží dosáhnout toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Kde odměny (sladký cukr) a tresty (bolestivý bič) fungují jako vnější stimuly - odměna jako lákadlo na jedné straně a strach z následků na straně druhé, pomocí nichž mohou být lidé pobídnuti k určité činnosti. Jenže tyto vnější stimuly fungují pouze do určité míry a nelze také zaměňovat pojem stimul, stimulace a pojem motiv, motivace.

Teorie zaměřené na obsah motivace, na poznání motivačních příčin

Tato skupina teorií vychází z předpokladu, že člověk není motivován vnějšími podněty, ale převážně vnitřním systémem potřeb a procesem jejich uspokojení. Sem patří například známá teorie potřeb Abrahama Maslowa a neméně známá Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Nyní se pokusím blíže specifikovat nejznámější teorie pracovní motivace, které bývají mezi vedoucími pracovníky všeobecně oblíbeny a využívány, zejména díky své srozumitelnosti a možnosti širokého použití.

Teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa

Tato teorie je jednou z nejznámějších a nejčastěji citovaných. Poprvé byla publikována v roce 1943. Jedná se o teorii založenou na rozvoji a motivaci jedince. Její základ tvoří představa, že člověka motivují především jeho potřeby, které vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor potřeb uspokojen, ihned se vynoří další. Uspokojená potřeba totiž přestává člověka dále motivovat. Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, do známé „pyramidy potřeb“, přičemž obecně platí, že potřeba stojící na

vyšším stupni se stává impulzem, teprve po uspokojení potřeby na nižším stupni. Pro hladovějícího je samozřejmě dominantou potravina a ne například potřeba seberealizace.

Nejčastěji jsou tyto potřeby uspořádány do pěti hlavních úrovní, kdy na nejnižším místě se nacházejí fyzické potřeby, dále potřeba bezpečí a jistoty, lásky a sounáležitosti, uznání a úcty a na vrcholu pomyslné pyramidy se nachází potřeba seberealizace.

Obr. 2 - Hierarchie potřeb podle Maslowa



Stýblo, 1993, s. 249 - upraveno

Jak zdůrazňuje Maslow, uvedená hierarchie není pevně daná, ale existují výjimky, jak mezi jednotlivci, tak mezi různými kulturami. (Dědina, Cejthamr, 2005) Tak např.:

- sebeúcta může být pro mnoho lidí důležitější než láska,
- u přirozeně kreativních lidí může snaha o kreativitu a seberealizaci zastínit nedostatek uspokojení potřeb na nižších úrovních,
- lidé, kteří trpěli v ranném dětství nedostatkem lásky, mohou cítit permanentní nedosycení potřeby lásky,
- lidé s vysokými ideály a hodnotami se mohou zříci všeho kvůli hledání svých ideálů, apod.

Tento model hierarchie potřeb lze s úspěchem konkretizovat i pro pracovní prostředí, kde poskytuje vhodný rámec pro náhled na různé potřeby a očekávání lidí. Jen je někdy pro manažery velmi obtížné rozlišit, na které úrovni se zaměstnanci právě nachází.

1. Fyziologické potřeby - potřeba přiměřeného výdělku na zajištění obživy a obydlí, zajištění základních pracovních podmínek jako světelné, akustické, hygienické a další.
2. Potřeby jistoty a bezpečí - potřeba jistoty pracovního místa (pracovní smlouva), zabezpečení příjmu v případě pracovní neschopnosti, ochranné prostředky a bezpečné pracovní prostředí.
3. Sociální potřeby - sounáležitost se skupinou spolupracovníků či firmou, příznivé a přátelské klima na pracovišti, sdílení společných zájmů.
4. Potřeby vážnosti a uznání - uznání osobních kvalit spolupracovníky a nadřízenými, možnost prožití úspěchu, prestiž a vysoký sociální statut.
5. Potřeby seberealizace - pocit uspokojení z vykonané práce, práce jako smysl života, možnost dále se vzdělávat a rozvíjet.

Svůj největší rozmach zaznamenala a úspěch sklízela tato teorie potřeb hlavně v padesátých a šedesátých letech 20. stol., kdy přinesla nový pohled na motivaci pracovníků, vedla k poznání, že vedle peněz existují další motivační prostředky, které jsou navíc mnohem účinnější. Dnes ji již někteří odborníci považují za překonanou, což ale rozhodně neznamená, že nám Maslowova teorie dnes už nemá co nabídnout. Přínosem pro manažery a personalisty i v dnešní době je určitě fakt, že tato teorie je schopná pomoci při rozpoznání potřeb zaměstnanců. Zda kromě jistoty zaměstnání a platu hledají pocit sounáležitosti s firmou, prestiž plynoucí z pracovní role, či jiné, a tím pomoci při výběru vhodných motivačních prostředků.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie (1959) dvou faktorů, motivátoru a hygieny, v sobě úspěšně spojuje teorii spokojenosti s prací s koncepcí pracovní motivace. Vychází z předpokladu, že člověk se snaží vyhnout nelibosti, neúspěchu a touží po růstu, účtě a po seberealizaci. Na tomto základě formuloval Herzberg dvě odlišné skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci. Rozlišuje vnější, hygienické vlivy, někdy také označovány jako *frustrátory* a dále vnitřní faktory, motivátory, též označovány jako *satisfactory*.

Hygienické, vnější vlivy se týkají podmínek práce a ovlivňují především nespokojenost pracovníků. Jedná se většinou o charakteristiky pracovního prostředí a slouží především k prevenci nespokojenosti. Hygienické faktory jsou sice schopny zabránit

nespokojenosti, ale nedokáží vytvořit spokojenost a tím ani kladný postoj k práci, nemají výraznější pozitivní vliv na motivaci. Podle Kohoutka, Štěpanika (1999, s. 114) sem řadíme:

- stanovený plat či mzda, /nízká mzda vyvolává nespokojenost, ale vysoká mzda je brzy považována za samozřejmost, má pouze velmi krátkodobý motivační účinek/
- systém podnikového řízení a vnitropodnikové komunikace,
- kvalifikace a kvalita nadřízeného, formy kontroly,
- mezilidské vztahy, /špatné vztahy mezi spolupracovníky vyvolávají nespokojenost, ale naopak dobré vztahy s nadřízeným nepovedou k vyšším výkonům podřízeného/
- vybavení pracoviště, fyzikální podmínky na pracovišti jako osvětlení, hluk, teplota...
- bezpečnost práce.

Motivátory, vnitřní faktory souvisí přímo s vykonávanou prací a s jejím oceněním. Vyjadřují vztah pracovníka k práci jako takové. Pokud je organizace schopna zajistit dostatek kvalitních motivátorů, pak je vykonávaná pracovní činnost schopna vyvolávat uspokojení z práce a motivovat k vysokým výkonům. Pokud je výskyt těchto motivátorů nedostatečný, jsou pracovníci nespokojeni a vykazují nízkou motivaci k práci.

Podle Kohoutka, Štěpanika (1999, s. 114) sem náleží:

- sama práce, její charakter, proměnlivost, zajímavost a smysluplnost,
- dodatečné hmotné cenění výkonu,
- uznání, morální ocenění výkonu a osobních kvalit,
- podmínky pro osobní rozvoj a odborný růst,
- povýšení, postup v hierarchii pracovních funkcí.

„Význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v tom, že ukazuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Zároveň je - podle Herzberga - alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 387)

Teorie zaměřené na průběh, proces motivace

Teorie průběhu, někdy nazývané procesní teorie motivace, se zabývají vztahy mezi dynamickými proměnnými, které ovlivňují motivaci, a dále činností potřebnou k ovlivnění chování a jednání. Soustředí se především na problémy, které se týkají vyvolání, průběhu, usměrňování, udržení a ukončení motivačního jednání. Procesními teoriemi motivace se zabývalo mnoho autorů, pro potřeby mé práce bude dostačovat si přiblížit alespoň známou teorii očekávání V. H. Vrooma a Adamsovu teorii spravedlnosti.

Teorie expektance, očekávání

Teorie expektance, očekávání V. H. Vrooma (1964) pracuje se dvěma hlavními motivačními faktory: expektancí a valencí (hodnotou). Kde expektance představuje očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že jednání povede k očekávanému výsledku a valence je pak subjektivní přitažlivostí výsledku jednání. Tedy, „*čím více je pro pracovníka cíl přitažlivější, tím větší úsilí vyvine. Pracovník si sám vyhodnocuje podmínky a ladí pak svou volbu tak, že posuzuje možnost svého zvýšeného úsilí s pravděpodobností odměny, která odpovídá jeho očekávání.*“ (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 116)

Pokud existuje vysoká pravděpodobnost, že bude dosaženo vytýčeného cíle a pokud je tento cíl pro pracovníka dostatečně přitažlivý, potom je motivace k dosažení výkonu nejvyšší, což lze vyjádřit v podobě: (Bedrnová, Nový, 2004)

$$M = f(V.E)$$

M ... motivace

V ... valence

E ... expektance

Teorie očekávání poukazuje na skutečnost, že pracovníci rozhodují sami o své angažovanosti a očekávají uspokojení svých konkrétních potřeb a cílů. Nadřizený by měl dokázat tato individuální očekávání jednotlivých podřízených přesně diagnostikovat. Mnozí manažeři ale často vycházejí z chybného předpokladu o generálním motivátoru v podobě hmotného stimulu - peněz a pak až příliš často opomíjejí potřebu individuálního přístupu ke svým podřízeným. (Kohoutek, Štěpaník, 1999)

Teorie spravedlnosti, ekvity

Tvůrcem této teorie je J. S. Adams (1963), někdy bývá také označována jako teorie podílení se na výsledku. Tato teorie je založena na principu sociálního srovnávání. Jednotliví pracovníci mají tendenci se srovnávat s ostatními spolupracovníky vykonávajícími stejnou či podobnou práci. Porovnávají svůj vklad potřebný ke splnění úkolu se ziskem plynoucím z úsilí a srovnává je s úsilím a zisky ostatních. Podle autorů Kohoutka a Štěpaníka (1999) vkladem může být kvalifikace, schopnosti, praxe, výkonnost apod. Podle Bělohávků (2000) sem můžeme také zařadit vzdělání, osobní image či vztah k firmě. Na straně výstupů (zisků) pak autor uvádí mzdu a další finanční odměny, statusové symboly, kvalitu pracovního prostředí, stejně jako i možnost dalšího osobního rozvoje či participace na rozhodování.

Výsledkem porovnávání je pak subjektivní pocit spokojenosti nebo nespokojenosti a z toho vyplývající motivovanost či demotivovanost. Srovnání se ale neomezuje pouze na spolupracovníky, „ ve hře“ jsou i vklady a zisky zaměstnanců konkurenčních firem a okolí vůbec (přátelé, rodina). Pokud pracovník získá pocit, že vklady neodpovídají ziskům, má tendenci tuto nerovnováhu odstranit, např. snížením výkonu, nedodržením pracovní doby, absencí či fluktuací.

Je důležité si uvědomit, že „ pocity nespravedlnosti či křivdy jsou na pracovištích poměrně časté. Někdy tkví v pouhých subjektivních a věcně nezdůvodněných pocitech některých pracovníků. I takové pocity má však nadřazený vnímat a nepodceňovat je. To, co se u manažera zvláště oceňuje, je právě objektivnost v hodnocení a spravedlnost. Nezdůvodněné pocity křivdy je na místě redukovat jasným objektivním výkladem a faktickou argumentací.“ (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 117)

Shrnutí

Motivace usměřňuje naše jednání směrem k cíli, pomocí motivace lze vysvětlit mnohé důvody našeho pracovního jednání. Motivy není možné pozorovat přímo, jsou to vnitřní příčiny chování a jsou odlišné u každého jedince. Díky osobnostním rysům každého člověka se liší jeho hierarchie potřeb a přístup k práci, zaměření na úspěch či vyhnutí se neúspěchu. Podstatou pracovní motivace je záměrné vytváření pravidel a podmínek, které působí na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal svoji energii v souladu se záměrem vedení organizace. V současné době neexistuje teorie motivace, která by měla univerzální charakter a obecnou platnost.

3. Motivace a pracovní výkon

Je důležité si uvědomit, že díky motivaci lze ovlivňovat chování člověka žádoucím směrem. Proto nám znalost motivace může pomoci všude tam, kde jde o výkon. Tedy v zaměstnání, ve sportu, studiu a mnoha dalších činnostech. Na výkonech jednotlivce se ale mimo jeho motivace podílí i další determinanty a to hlavně schopnosti, kterými jedinec disponuje. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní složky, které určují výkonnost člověka. Tato bývá vyjadřována vzorcem: (Bedrnová, Nový, 2004)

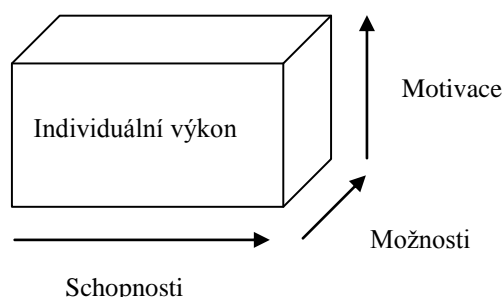
$$V = f(M \cdot S)$$

V...úroveň výkonu

M...úroveň motivace

S...úroveň schopností

Vzorec a z něho vyplývající vztah mezi motivací a výkonem vypadá na první pohled v podstatě jednoduše. Nelze však jednoznačně říci, že čím vyšší úroveň motivace, tím lepší výkon. Naopak, výkon bývá neuspokojivý a výsledku není dosaženo, pokud chce člověk cíle dosáhnout až příliš. Je to způsobeno tím, že vysoká míra motivovanosti je zdrojem vnitřního napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a tím snižuje výkonnost člověka. Naproti tomu výsledek nízké či chybějící motivace je zřejmý. Pokud člověk nechce, nebo chce jen velmi málo, nic se mu nedaří. Výsledek jeho činnosti je ve většině případů neuspokojivý.



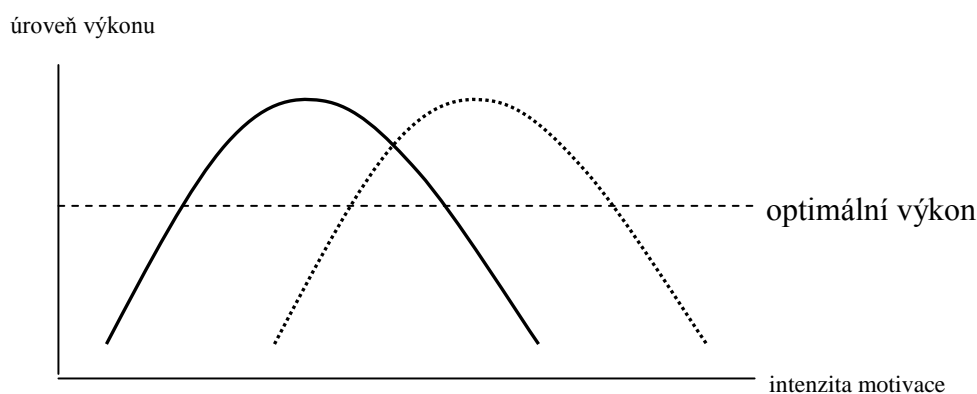
Obr. 3 - Model vztahu motivace a výkonu (Nakonečný, 1992. s. 110.)

Nakonečný (1992) rozšiřuje tento vzorec o další proměnnou - *možnosti* a vyvozuje pak několik logických závěrů:

- v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností lze zvýšení výkonu dosáhnout především zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením,
- v případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace lze dosáhnout zvýšení výkonu naopak lepším motivováním,
- je-li úroveň motivace i schopností dobrá a výkon je přesto nízký, pak je nutné zaměřit se na zlepšení pracovních podmínek.

Jak již bylo výše řečeno, přílišná motivovanost výkon snižuje. „*Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný též jako obrácená U-křivka.*“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 256)

Tento zákon nám v podstatě říká, že výkon za předpokladu nízké motivace bude též nízký. S růstem intenzity motivace poroste za jinak stejných okolností i výkon, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, výkon se opět sníží. Je nutné mít na zřeteli, že nelze jednoznačně říci, jaká míra motivovanosti je ideální. Pro každý typ úkolu totiž existuje jiná optimální úroveň motivace a tato se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Paradoxně pro náročnější úkoly se jeví jako optimální nižší míra motivovanosti a naopak, pro splnění zdánlivě snadných úkolů je nutná větší míra motivovanosti.



Obr.4 - Vztah motivace, náročnosti úkolu a výkonu (Provazník, Komárková, 1996, s. 68)

S motivací a výkonem také úzce souvisí poznatek, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a téměř ve všech sférách lidské činnosti, kde je úroveň výkonu měřitelná a u jiných je tato tendence nevýrazná, či zcela schází. Tuto skutečnost lze popsat pojmy výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu.

3.1 Výkonová motivace

Je to vlastně snaha jedince dosahovat co nejlepších výkonů v činnostech, kde je možné uplatnit měřítko kvality, kde je možné dosáhnout úspěchu. Projevují se zde dvě tendence a to dosáhnout úspěchu na jedné straně a vyhnout se neúspěchu na straně druhé. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, jen u každého jedince jsou zastoupeny v rozdílné míře. Intenzitu výkonové motivace je možné vyjádřit následovně: (Bedrnová, Nový, 2004)

$$\text{Výkonová motivace} = \text{Potřeba úspěchu} / \text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

Pokud převažuje potřeba úspěchu, jedná se o jedince orientovaného na úspěch, který si klade většinou realistické cíle a k dosažení vyvíjí vyšší aktivitu než jedinec s převažující tendencí vyhnout se neúspěchu, kde naopak lze pozorovat spíše pasivitu a kladení si nerealistických cílů, které mohou být jak příliš vysoké tak i příliš nízké. Platí, že lidé se silnou potřebou výkonu preferují úkoly střední obtížnosti, kde neriskují neúspěch u těžkých úkolů a naopak pocit neuspokojení u úkolů lehkých. Lidé se slabou potřebou výkonu si vybírají úkoly buď velmi lehké, nebo velmi těžké, protože neúspěch není u těchto jedinců prožíván tak intenzivně. Jedinci se silným motivem výkonu volí středně těžké úkoly i proto, že je informují o jejich vlastních schopnostech. Úspěšný výkon pak vyvolává hrdost, neúspěšný stud. Neúspěch u velmi těžkých úkolů je pak dán spíše obtížností samou, než schopnostmi a vyvinutým úsilím jedince.

Úroveň výkonové motivace je možné určitým způsobem ovlivňovat, především pak v mladším věku. Neexistují však pro to žádné zaručeně účinné postupy. Na utváření výkonové motivace má především vliv výchova, kdy se využívá kladení vyšších, ale přiměřených nároků na dítě, zdravé povzbuzování aktivit dítěte, posilování důvěry dítěte ve svoje schopnosti, stejně jako posilování samostatnosti. Toto jsou tendence, které působí pozitivně na vývoj výkonové motivace. Dále ji značnou měrou ovlivňují individuální zkušenosti, jako úspěchy či neúspěchy ve škole a zájmových kroužcích, postavení dítěte v sociální skupině, ve které se pohybuje, vzdělání rodičů apod. Obecně platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout víc, než kritikou a neustálým vytýkáním chyb a nedostatků. A to jak u dětí, tak i u dospělých jedinců.

3.2 Motivační program podniku

Motivační systém je složitou kombinací různých prostředků a faktorů, které by měly přispívat ke spokojenosti zaměstnanců a motivovat je k dosahování vyšších výkonů v souladu s požadavky zaměstnavatele. Motivační program pak představuje konkrétní systém práce s lidmi v podniku se zaměřením na pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Motivační program firmy by měl tedy hledat cesty k uspokojování potřeb zaměstnanců, stejně jako ovlivňovat pracovní jednání jednotlivců. Tento program by měl být tvořen souborem pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním úkolem je dosažení žádoucí pracovní motivace zaměstnanců. Tento soubor musí být podložen podrobným rozбором a analýzou fungování firmy a má sloužit k naplňování potřeb a cílů organizace.

Je možné říci, že univerzální motivační program použitelný pro jakoukoliv firmu neexistuje. Musí být sestavený pro konkrétní organizaci, musí vycházet z rozboru dané situace a potřeb této organizace. Podle Bedrnové a Nového (2004) lze vycházet z obecně platných předpokladů výkonnosti pracovníků:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a není v rozporu s jejich osobními hodnotami,
- práce je zajímavá, přiměřeně náročná a nabízí jim možnost osobního rozvoje,
- pracovníci mají možnost odborného růstu a funkčního postupu,
- pracovníci jsou za práci hodnoceni způsobem, který odpovídá množství a kvalitě odvedené práce a jejímu významu pro podnik,
- přiměřená informovanost o všech podnikových skutečnostech významných pro pracovníky z hlediska vlastní pracovní činnosti, tak i z obecně lidských,
- práce probíhá v podmínkách dobrého sociálního klimatu, vzájemné tolerance respektování jejich důstojnosti.

Motivační program je nástrojem personální politiky firmy, který si klade za cíl nejen motivovat zaměstnance k vyšším výkonům, ale mimo jiné i stabilizovat pracovní tým, snižovat fluktuaci zaměstnanců, zvyšovat spokojenost s prací, vytvářet větší prostor k seberealizaci, posilovat loajalitu zaměstnanců vůči firmě a zároveň pomoci firmě uplatnit se na trhu.

Motivační program by měl mít podobu firemního dokumentu a jeho sestavení není vůbec snadné. Aby působil komplexně a cílevědomě na všechny zaměstnance, měl by obsahovat všechny skutečnosti pro tyto zaměstnance důležité.

Tvorbě motivačního programu musí předcházet analýza všech skutečností, které mají vliv na fungování firmy, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Musí být zmapovány technické, technologické a organizační podmínky práce, stejně jako sociálně demografické a profesně kvalifikační charakteristiky pracovníků, pracovní prostředí a pracovní podmínky. Musí být navržen spravedlivý systém hodnocení a odměňování. Měla by být provedena také analýza stylu vedení pracovníků, velmi důležitým faktorem při tvorbě motivačního programu jsou informace o pracovní spokojenosti pracovníků, jejich vztahu k práci, potřebách a cílech, možnostech osobního i pracovního rozvoje. Metodou vhodnou pro zjištění těchto skutečností se jeví dotazník zaměřený na postoje pracovníků k firmě a jejich pracovní motivaci. Analýza odpovědí může firmě usnadnit tvorbu vhodné strategie pro personální řízení.

Neméně důležitou stránkou tvorby motivačního programu je stanovení jeho cílů. Vedení firmy se musí rozhodnout, které oblasti činnosti považuje pro rozvoj firmy za klíčové. Také musí definovat soustavu stimulačních prostředků, které budou použity pro řízení pracovní motivace zaměstnanců. Mohou to být finanční i nefinanční odměny, možnost kariérního postupu či dalšího vzdělávání, stejně jako zlepšení pracovních podmínek.

S vytvořeným motivačním programem, nejčastěji ve formě firemního dokumentu, je nutné podrobně seznámit všechny zaměstnance. Tato fáze by neměla být podceňována, protože pokud nebude motivační program zaměstnanci správně pochopen a přijat, ve většině případů se pak mine účinkem. Zaměstnanci by také měli mít možnost se k motivačnímu programu vyjádřit, popřípadě vznést své návrhy a připomínky. Již vytvořený motivační program by měl čas od času procházet revizí a reagovat na změny situace ve firmě i společnosti.

Nedílnou součástí správně fungujícího motivačního programu je poskytování zpětné vazby jak zaměstnanci, tak firmě. Od prostředí a podmínek, které vedení firmy pro své zaměstnance vytvoří, se totiž odvíjí nejen produktivita a konkurenceschopnost firmy, ale hlavně kvalita pracovního života každého zaměstnance.

„V případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 283)

3.3 Řízení lidských zdrojů - personální činnosti související s motivací

Umění řídit pracovníky, včetně úspěšného motivování, je dnes považováno za stěžejní manažerskou dovednost vedoucí k úspěchu. Řízení lidských zdrojů se dnes stává stále více skloňovaným pojmem. Práce se zaměstnanci, tedy personální management, se totiž stává klíčovou pro konkurenceschopnost firmy a její uplatnění na trhu.

Armstrong (2007) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit úspěšné plnění cílů organizace prostřednictvím svých zaměstnanců. Jde tedy především o sladování lidských zdrojů se strategickými i operativními cíli organizace. Jedním z důležitých faktorů efektivního řízení lidských zdrojů je i práce personalistů, která spočívá hlavně v následujících činnostech: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizování, instruktáž, rozvoj, motivace, kontrola a hodnocení zaměstnanců.

Dobře motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu přínosem, odvádějí lepší výkon, mají vyšší zájem o práci, snižuje se fluktuace a absentismus. Správně motivovat zaměstnance, jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, nemusí jenom peněžní formy odměňování, které mají sice prokazatelně velmi silný motivační efekt, byť krátkodobý, ale i další nepeněžní formy odměn. Pro personální management je to velmi obtížný úkol, vytvořit kvalitní motivační systém, který by oslovil všechny zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů doznalo v poslední době velkých změn a velkého rozvoje. A to nejenom v oblasti nových technik motivování zaměstnanců, ale hlavně ve způsobu práce se zaměstnanci. Je to způsobeno především rozvojem nových komunikačních technologií. Informační systémy firem dokážou rychle a efektivně propojit jednotlivé úseky firmy. Zároveň umožňují personálnímu oddělení pracovat rychleji a lépe. Informační systém umožňuje zaměstnancům aktivní zapojení do procesu dalšího rozvoje. Mohou volit z online nabídky kurzů a vzdělávání, mohou tento proces také ovlivňovat zpětnou vazbou. Nové komunikační technologie umožňují přímé zaměření na konkrétního zaměstnance, což znamená velký kvalitativní posun v možnosti řízení motivace. Zvyšují se nároky na samostatnost pracovníka, na jeho schopnost řešit problémy. S tím souvisí i nové systémy odměňování. Podle Armstronga (2007) je výhodné použít tzv. *model celkové odměny*. Tento obsahuje hmotné odměny zahrnující peněžité odměny a zaměstnanecké výhody, které hrají důležitou roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců a nehmotné odměny, kam patří vzdělávání a rozvoj,

pracovní prostředí odrážející hodnoty firmy, styl vedení apod. Tyto nehmotné odměny pak zvyšují hodnotu hmotných odměn a jejich vzájemná kombinace pak podporuje nejen motivaci pracovníků, ale i jejich pozitivnější postoje k firmě, které značně zlepšují loajalitu i angažovanost pracovníků. Také přehledně zobrazuje oblasti, na které je nutné se zaměřit při řízení pracovní motivace a lidských zdrojů vůbec.

Transakční (hmotné odměny)

<p>Peněžité odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> - základní mzda - zásluhová odměna - peněžní bonusy - dlouhodobé pobídky - podíl na zisku 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - důchody - dovolená - zdravotní péče - jiné funkční výhody - flexibilita
<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání a rozvoj na pracovišti - vzdělávání a výcvik - řízení pracovního výkonu - rozvoj kariéry 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> - základní hodnoty organizace - styl a kvalita vedení - právo pracovníků se vyjádřit - uznání - úspěch - vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) - kvalita pracovního života - rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem - řízení talentů

relační (nehmotné odměny)

Obr.5 - Model celkové odměny (Thomson In Armstrong. 2007, s. 522.)

4. Shrnutí teoretických východisek

Motivace je příčinou veškerého lidského jednání, způsobuje zaměření člověka na určitou činnost a pomáhá mu dosáhnout vytýčeného cíle. Motivace má své zdroje a jejich poznání je klíčem k řízení lidského jednání, tzn. usměrňování žádoucím směrem. Často ovlivňovanou oblastí je pracovní chování a výkon. Mezi nejdůležitější zdroje pracovní motivace patří potřeby a jejich uspokojování. Neuspokojená potřeba je vnímána jako nedostatek, který musí být odstraněn. Na základě zkoumání tohoto fenoménu vzniklo několik teorií motivace, které se snaží vysvětlit funkci uspokojování potřeb v procesu motivace. Snad nejznámější je Maslowova hierarchie potřeb.

Řízení pracovní motivace patří k jedné z nejdůležitějších manažerských činností. Hlavní úlohou vedoucích pracovníků je podněcovat výkon jednotlivce i celého pracovního týmu. Ovšem jeden podnět bude u jednoho zaměstnance působit a u druhého ne. Vnímání jednotlivých motivačních nástrojů je u každého člověka zcela individuální a je podmíněno řadou činitelů. Patří k nim osobnost člověka, jeho potřeby, hodnoty a cíle, stejně jako sociální prostředí, kultura i minulá zkušenost. Existuje řada teoretických přístupů a teorií, které se snaží vysvětlit, co motivuje lidi k práci. Každá z motivačních teorií má své klady, ale i zápory. I přesto nám mohou pomoci pochopit, co dělat a čeho se naopak vyvarovat při motivaci pracovníků. Tyto teorie se většinou zabývají i různými aspekty odměn. Tak např. Herzbergova dvoufaktorová teorie poukazuje na to, že výše mzdy působí motivačně jen velmi krátce.

Motivaci pracovníků je nutné věnovat náležitou dlouhodobou a plánovanou pozornost. Ta může být zabezpečena vytvořením odpovídajícího motivačního programu firmy. Motivační program se může stát účinným nástrojem k řízení lidských zdrojů. Jedná se o firemní dokument, který upravuje personální činnost firmy a zakotvuje prostředky používané k motivaci pracovníků. Pro efektivní ovlivnění zaměstnanců je nezbytné používat dostatek různých nástrojů a průběžně si ověřovat jejich účinnost. Motivační program je možné také použít k posílení loajality zaměstnanců, zvýšení atraktivity firmy pro stávající i budoucí zaměstnance, stabilizace zaměstnanců jako i zvýšení spokojenosti zaměstnanců s prací. Motivační program je tedy důležitým nástrojem sloužícím k dosahování podnikových i osobních cílů. Vedoucí pracovníci by

se také měli zabývat kvalitou interpersonálních vztahů a atmosférou na pracovišti. Pozitivně motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou nenahraditelnou devizou každé firmy. Univerzální motivační program aplikovatelný na jakoukoliv firmu jednoduše neexistuje, musí být vždy vytvořený pro konkrétní firmu a musí vycházet z dané situace a konkrétních potřeb firmy i jejich zaměstnanců.

Cílem této práce by měla být analýza personálních činností používaných k řízení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve firmě HUMANIC CZ spol.s r.o. a zjištění, zda ve firmě existuje ucelený motivační program , nebo používá jen určitý soubor opatření.

II. Praktická část

5. Metodologie výzkumu

V předchozí, teoretické části mé bakalářské práce jsem uvedla vybrané relevantní informace z odborné literatury, které se vztahují ke zvolenému tématu práce, motivaci zaměstnanců. Na následujících stranách této práce, se zaměřím na vymezení hlavního cíle výzkumu, stanovení hlavní výzkumné otázky, stejně jako z ní odvozených otázek dílčích, představení strategie výzkumu, použitých metod a technik sběru dat či způsobu výběru zkoumaného vzorku.

5.1 Cíl výzkumu

Cílem mé bakalářské práce je analýza práce s lidmi a zhodnocení motivačního systému firmy HUMANIC CZ a to především v oblasti pracovních podmínek a vztahů na pracovišti, systému odměňování a benefitů, osobního rozvoje a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Znamená to vytvořit analýzu soustavy pravidel a postupů používaných organizací při řízení motivace zaměstnanců, posoudit, zda se jedná o motivační program nebo jen jednotlivá opatření a na základě výsledků šetření popřípadě doporučit vedení organizace vytvoření ucelené koncepce motivačního programu firmy.

5.2 Hlavní a dílčí otázky, stanovení hypotéz

Jak již bylo výše řečeno, hlavním cílem mé bakalářské práce je odpověď na otázku: *Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy HUMANIC CZ?*

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem stanovila několik dílčích otázek. Při stanovení těchto dílčích otázek jsem vycházela z analýzy hlavní výzkumné otázky a studia odborné literatury. /dílčí výzkumná otázka = DVO/

DVO1: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ spokojeni s pracovním prostředím?

DVO2: Hodnotí zaměstnanci firmy HUMANIC CZ kladně vztahy na pracovišti?

- DVO3: Pociťují zaměstnanci ve firmě možnost osobního a profesního růstu?*
- DVO4: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ spokojeni s kvalitou komunikace a předáváním informací v rámci firmy?*
- DVO5: Jak zaměstnanci firmy HUMANIC CZ hodnotí přístup svého přímého nadřízeného?*
- DVO6: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ spokojeni se systémem odměňování a benefií?*
- DVO7: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ celkově spokojeni se svým zaměstnáním?*
- DVO8: Znají zaměstnanci firmy HUMANIC CZ dostatečně poskytované benefity?*
- DVO9: Které benefity nejvíce oceňují a které naopak postrádají?*

Pro účely svého výzkumu jsem vytvořila následující hypotézy:

- H1: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním.
- H2: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou dostatečně seznámeni s poskytovanými benefity a jsou schopni je vyjmenovat.

Stanovené hypotézy úzce souvisí s účinností motivačního programu a je možné je ověřit či vyvrátit pomocí vyhodnocení dotazníků.

5.3 Výzkumné strategie a metody, techniky sběru dat

V literatuře se nejčastěji setkáváme se dvěma typy výzkumných strategií, a to kvalitativní a kvantitativní. Bohužel ani jedna z výzkumných strategií není univerzální a pro každý konkrétní výzkum je nutné zvolit odpovídající postup, neboť „každý výzkum musí ve své metodologii vycházet z povahy zkoumaných jevů a nástrojem pro získávání informací ve zkoumané realitě musí této povaze odpovídat“. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 711)

V návaznosti na výzkumné otázky mojí práce jsem zvolila kombinaci kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie. Jde o tzv. smíšenou výzkumnou strategii. Jak uvádí Hendl (2005, s. 60) „smíšený výzkum je definován jako obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo

paradigmata v rámci jedné studie.“ Pro dosažení cílů tedy využívám sekundární analýzu firemních dokumentů, dotazníkové šetření zaměstnanců a polostrukturované rozhovory s vedením firmy.

Technika *analýzy dokumentů* využívá již existující hmotné záznamy lidské činnosti, nejčastěji se používají psané dokumenty. Pro potřeby této práce jsem využila hlavně interní dokumenty firmy HUMANIC CZ.

Rozhovor je pravděpodobně nejčastěji užívanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor je kombinací prvků strukturovaného a volného rozhovoru, má sice pevně dané základní otázky, ale nebrání položení dalších doplňujících. Polostrukturovaný rozhovor tak dává tazateli i tázanému dostatečný prostor pro vyjádření a možnosti zpřesnění otázek i odpovědí a stává se tak téměř ideálním nástrojem pro oblast kvalitativního výzkumu. Rozhovor se shodnými otázkami byl vedený se dvěma manažery firmy a to personální manažerkou a manažerem prodeje. Vzor rozhovoru je přiložen jako příloha číslo 1.

Dotazníkové šetření bylo využito při získávání empirických dat od zaměstnanců firmy. Dle Pavlici (2000) je dotazník písemnou, formalizovanou metodou dotazování. Je to specifická technika sběru informací, která může probíhat bez přímého kontaktu tazatele a respondenta. Není zde možné pokládat doplňující otázky, ani tyto upřesňovat, proto je velmi důležité věnovat výběru otázek maximální pozornost.

Použila jsem jednoduchý dotazník vlastní konstrukce skládající se z 21 výroků , u kterých měli respondenti vyjádřit svůj souhlas na čtyřstupňové škále od zcela souhlasím po zcela nesouhlasím, na upřesnění dotazník obsahoval tři otevřené otázky (příloha číslo 2). Při sestavování dotazníku jsem se snažila o maximální srozumitelnost a jednoznačnost výroků a otázek, stejně jako jsem se snažila vyhnout sugestivní formulaci. Zvažovala jsem také počet otázek, pro svůj výzkum jsem shledala tento dvoustránkový rozsah dostačující, při větším počtu otázek jsem se obávala, že bude respondentům připadat dlouhý a návratnost dotazníků značně poklesne.

Vzhledem k tomu, že výzkum je prováděný pouze v rámci jedné firmy, není cílem získané poznatky zobecňovat či vyvozovat obecné závěry, ale pouze získat relevantní data a doporučení pro konkrétní firmu.

6. Představení společnosti HUMANIC CZ spol. s r. o.

Firma HUMANIC CZ je společností s ručením omezeným, je 100% dceřinou společností rakouské společnosti LEDER & SCHUH AG. Tato nadnárodní společnost je jednou z předních evropských firem zabývajících se prodejem obuvi, kožené galanterie a doplňkového sortimentu. Sdružuje dceřiné společnosti a filiálky značek JELLO, DOMINICI, HUMANIC, CORTI, SHOE4YOU v deseti zemích Evropy. Prodejny na území České republiky se nazývají HUMANIC a taktéž se zabývají prodejem obuvi, kožené galanterie a doplňkového sortimentu..

Společnost HUMANIC CZ vstoupila na český trh v roce 1991 s pouhými dvěma prodejny a centrálou v Brně. V dalších letech se postupně rozšířila do pěti měst Moravy a do Prahy. V roce 2002 společnost přestěhovala svoji centrálu a jednu brněnskou prodejnu do větších a atraktivnějších prostor na náměstí Svobody v Brně a po letech spojených hlavně s průzkumem trhu a budováním zázemí firmy započala expanzi v České republice. V roce 2008 vzrostl celkový počet prodejen HUMANIC CZ na třicet šest a společnost se podařilo pokrýt svými prodejny celé území České republiky.

Cílem firmy je nabízet na českém trhu mladistvou mezinárodní módu a uspokojovat spotřebitele hlavně střední příjmové skupiny. Sortiment firmy je orientován na celou rodinu. Nabízí zákazníkům zejména pánskou, dámskou a dětskou obuv prostřednictvím samoobslužného prodeje v útulných a moderně zařízených prodejnách, kde si zákazník v příjemné atmosféře podtržené nevtíravou hudbou může volně vybrat zboží dle svého vkusu a svých potřeb, případně může využít odborné obsluhy.

6.1 Organizační struktura firmy

Firma má k 31.12.2008 v obchodním rejstříku zapsány tři rakouské a jednoho českého jednatele. Odpovědným zástupcem společnosti HUMANIC CZ byl stanoven český jednatel, který působí ve firmě na pozici obchodního ředitele.

A. Centrální kancelář

Struktura: obchodní ředitel

personální manažer
technický manažer
ekonomický manažer
manažer provozu prodejen
sekretářka firmy

B. Centrální opravná obuv a sklad vyřazené obuvi

Struktura: manažer pro kvalitu obuvi + zaměstnanec skladu vyřazené obuvi
pracovníci centrální opravy obuvi

C. Prodejny obuvi a doplňkového sortimentu

Struktura: vedoucí prodejny + zástupce (zástupkyně)
personál prodejny - prodavačky, pokladní, kvalitářky

Zdroj: Výroční zpráva HUMANIC CZ spol.s r.o. za rok 2008

6.2 Vize a rozvoj společnosti

Vize společnosti HUMANIC CZ jsou poměrně stálé a trvalé a jsou ovlivněny silnou firemní kulturou mateřské společnosti LEDER & SCHUH. Jedenkrát ročně jsou vedoucí filiálek s touto vizí a posláním firmy seznamováni na setkání s vedením firmy HUMANIC CZ a LEDER & SCHUH v Grazu, při příležitosti představení nové kolekce zboží na následující rok a vyhodnocení nejlepších filiálek koncernu.

Vizí společnosti je stát se jedničkou na trhu s módní obuví a koženými doplňky, stát se trvale rostoucí a expandující společností s hlavním důrazem na kulturu prodeje, kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zákazníka.

Nejdůležitější body rozvoje a celkovou vizi firmy HUMANIC CZ lze tedy shrnout následovně:

- poskytovat kvalitní, dostupné a módní produkty, neustále je inovovat a vnášet do nich nejnovější trendy a špičkovou kvalitu,
- poskytovat vysokou úroveň a kulturu prodeje, jak interiérem svých prodejen, tak především chováním a vystupováním personálu a kvalitou doplňkových služeb,

- být nadále spolehlivým a profesionálním partnerem pro svoje zákazníky i dodavatele,
- vytvářet kvalitní a bezpečné pracovní prostředí pro svoje zaměstnance, vytvářet příležitosti k jejich odbornému růstu a seberealizaci,
- zajistit svým zaměstnancům pocit jistoty a stability zaměstnání, garantovat odpovídající odměnu za vykonanou práci,
- být dlouhodobě rostoucí a prosperující společností s hospodárným a ekologickým chováním.

Tyto vize jsou nedílnou součástí firemní kultury a motivačního systému organizace a je velmi žádoucí, aby se zaměstnanci identifikovali s těmito vizemi a přijali je za vlastní. Tyto vize, firemní kulturu a požadavky na své pracovníky má firma velmi precizně rozpracovány v tzv. „HUMANIC standards“ , se kterými je seznámen již každý uchazeč o zaměstnání ve firmě.

6.3 Práce s lidmi v oblasti motivace

Vedení firmy HUMANIC CZ si je vědomo důležitosti péče o lidské zdroje. Způsob získávání, podpory a rozvoje svých lidských zdrojů se odráží na celkovém úspěchu či neúspěchu firmy. A právě úspěch či neúspěch firmy na trhu se projevuje v míře spokojenosti každého zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů je vedením firmy považováno za významný a důležitý nástroj ekonomického a společenského rozvoje firmy. Personální řízení se tak stává nezastupitelnou činností managementu, které zahrnuje především řízení následujících oblastí: plánování, získávání a rozmisťování nových zaměstnanců, zaškolování a další vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Za velmi důležitou je považována oblast vzdělávání. Nyní se firmě podařilo získat finanční podporu ze Strukturálních evropských fondů a zapojit se do programu OPLZZ - Podporujeme vaši budoucnost s projektem *„Jak být nejlepší v obchodě - rozvoj obchodních a manažerských dovedností ve společnosti HUMANIC CZ spol. s r.o.“* Tento projekt se soustředí hlavně na další odborné vzdělávání jak zaměstnanců, tak managementu, jazykové kurzy THP zaměstnanců centrály, zavedení pravidelného hodnocení jednotlivých pracovníků či uskutečnění tzv. „outdooru“ pro všechny zaměstnance firmy. / OPLZZ - Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost /

7. Analýza současné situace v oblasti pracovní motivace

Společnost HUMANIC CZ považuje oblast motivace a spokojenosti svých zaměstnanců za jednu z priorit společnosti. Přestože ve firmě HUMANIC CZ neexistuje ucelený a písemný dokument s názvem „motivační program firmy“ je motivační systém této společnosti poměrně podrobně a pečlivě propracován a popsán jednotlivými směnicemi. Následující informace byly převážně získány z interních materiálů firmy a rozhovoru s personální manažerkou a manažerem prodeje.

7.1 Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Vedení firmy HUMANIC CZ si uvědomuje důležitost vyhovujících pracovních podmínek pro růst výkonnosti a spokojenost svých zaměstnanců. Jedná se hlavně o vybavení pracoviště, stanovení pracovní doby a směn, ale i osvětlení, čistotu, teplotu a míru hluku na pracovišti. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, patří tyto hygienické faktory podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie spokojenosti k důležitým faktorům prevence nespokojenosti zaměstnanců.

Vedení firmy považuje za jeden z hlavních motivačních faktorů zkrácenou a pružnou pracovní dobu, která umožňuje lepší propojení rodinného a pracovního života zaměstnanců. Důraz je také kladen na moderní a funkční technické vybavení jednotlivých pracovišť, stejně jako na jednotný moderní vzhled filiálek rozmístěných na území celé republiky. Tyto filiálky jsou většinou umístěny ve velkých nákupních centrech a podléhají režimu těchto center. Týká se to především otevírací doby, volna ve dnech pracovního klidu a o svátcích, jako i teploty a míry hluku na pracovišti.

Zaměstnanci administrativy mají naopak kanceláře umístěny v centru Brna ve staré zástavbě, což sebou přináší zcela odlišné problémy. Je to hlavně nemožnost parkování poblíž firmy, absence výtahu v budově, nemožnost připojení klimatizace na stávající elektrické rozvody apod. Vedení firmy se snaží tyto nedostatky kompenzovat především vybavením kanceláří, ať se již jedná o vkusný a funkční nábytek, či moderní

technické zázemí. Kanceláře jsou vymalovány světlými barvami, na zdech visí moderní i klasická výtvarná díla, chodby jsou oživeny plakáty s podnikovými vizemi, příjemné a decentní prostředí dotváří živé květiny. Všichni zaměstnanci mají k dispozici veškeré technické vybavení jako faxy, kopírky, tiskárny, scannery a kancelářské potřeby. Firma také poskytuje zaměstnancům zdarma nápoje jako kávu, čaj, slazené i neslazené minerálky.

Vztahy na pracovišti považuje vedení firmy za klíčovou oblast personálního řízení. Snaží se udržovat mezilidské vztahy na jednotlivých pracovištích i v rámci celé firmy na dobré úrovni. Projevuje se to již při výběrovém řízení, kdy je kladen velký důraz na to, aby nový pracovník do kolektivu tzv. zapadl. Výběrového řízení se proto účastní i vedoucí prodejny, která má konečné slovo při výběru nového spolupracovníka. Většinu zaměstnanců firmy tvoří ženy a udržují mezi sebou velmi neformální vztahy. Pro upevňování a stmelování kolektivu pořádá firma různé akce typu outdoor, vánoční večere nebo představení nové kolekce na příslušné období.

Vedoucí pracovníci udržují se svými podřízenými rovněž neformální vztahy, zaměstnanci s nimi mohou bez obav řešit svoje pracovní i osobní problémy. Vedoucí pracovníci preferují demokratický styl řízení a snaží se o zapojení všech zaměstnanců do řešení provozních problémů, očekávají od nich osobní iniciativu. Vedoucí pracovník se snaží o lidský a spravedlivý přístup ke všem členům svého týmu.

7.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody

I když hmotná odměna patří podle Herzbergovy teorie také mezi tzv. hygienické faktory a přímo neovlivňuje spokojenost zaměstnanců, je jedním ze základních prostředků využívaných v oblasti pracovní motivace. Vedení firmy je názoru, že spravedlivá odměna a vhodná forma zaměstnaneckých výhod dokáží zaměstnance silně motivovat k podávání vysokých výkonů.

Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou odměňováni pevnou měsíční mzdou, pohyblivá složka mzdy se neuplatňuje, ale i přesto mají zaměstnanci možnost získat řadu odměn, které jsou stanoveny mzdovým předpisem firmy a přiznává je vedoucí

filiálky a manažer prodeje na základě podávaných pracovních výkonů. Jedná se zejména o odměnu pro celý kolektiv prodejny za dobrý výsledek inventury, dobré umístění ve firemní soutěži „Mystery Shopping“, která se týká kultury prodeje a probíhá v rámci celého koncernu 2 krát ročně, či za úspěšnost v prodeji doplňkového sortimentu - produktů firmy Collonil. Dále jsou to individuální odměny za práci na výlohách, zástup za nemoc či dovolenou, odhalení zloděje v prodejně apod. Zaměstnanci centrály na THP pozicích mají taktéž pevnou měsíční mzdu a jednou ročně odměnu v závislosti na výsledku roční uzávěrky a auditu firmy. Mzda všech pracovníků firmy je valorizována v návaznosti na výši inflace. To se zatím dělo každoročně kromě roku 2010, kdy bohužel v důsledku celosvětové krize toto nebylo možné.

Firma poskytuje svým zaměstnancům řadu výhod a benefitů, pomocí kterých se snaží zaměstnance motivovat a prohloubit jejich pocit sounáležitosti s firmou. Patří sem zejména:

- zaměstnanecké poukázky v hodnotě 4.000 Kč ročně na odběr firemního zboží,
- stravenky v hodnotě 60 Kč za každý odpracovaný den (55% hodnoty stravenky hradí firma, 45% si hradí zaměstnanec),
- zajištění pitného režimu, kdy na jednotlivých filiálkách jsou umístěny barely s pitnou vodou, na centrále navíc kávovar s možností vaření kávy zdarma,
- zkrácená pracovní doba pro prodavačky ve výši 7,5 hodiny denně,
- na centrále pružná pracovní doba a možnost částečného úvazku, kdy zaměstnanci by měli být na pracovišti k dispozici od 9 do 15 hodin a zbylé hodiny pracovního úvazku si organizují sami,
- zaměstnanci mají možnost bezplatného očkování proti chřipce,
- za každých odpracovaných 10 let u firmy obdrží zaměstnanec zlatý upomínkový šperk, který je předaný na slavnostní večeři s vedením firmy,
- příspěvek na tábor pro děti zaměstnanců ve výši 1.000 Kč,
- pro management firmy a vedoucí filiálek příspěvek na penzijní pojištění,
- pro pracovníky centrály bezplatné firemní jazykové kurzy němčiny a angličtiny,
- vánoční večeře,
- pořádání dvoudenních motivačních akcí typu „outdoor“, účelem kterých je upevnění pracovních i neformálních vztahů, podpora oddanosti a loajality zaměstnanců k firmě.

Vedení firmy vnímá tento rozsah benefitů jako nadstandardní a považuje je za silný motivační nástroj. Zda zaměstnanci považují výhody za přitažlivé a zda jsou s nimi dostatečně obeznámeni, zjistíme pomocí dotazníkového šetření.

7.3 Vzdělávání, profesní a osobní růst

Firma HUMANIC CZ považuje vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců za jednu z priorit. Cílem vzdělávání ve firmě by pak mělo být:

- trénink, vedoucí k tomu, že pracovníci na jednotlivých pozicích dosáhnou odpovídajících znalostí a dovedností pro pracovní pozici a tím zlepší svůj výkon,
- podpora zaměstnanců, aby v organizaci měli možnost růst a rozvíjet se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů firmy mohla být pokryta převážně z vnitřních zdrojů.

Po přijetí nového zaměstnance vždy probíhá adaptační školení, které obsahuje třídenní sérii školení zaměřených přímo na výkon práce, stejně jako na nabízený produkt. Informace o firmě, o její historii, firemní kultuře a vizích, stejně jako o požadavcích na zaměstnance, o jednotlivých produktech a módních značkách jsou shrnuty v tzv. „HUMANIC standards“ (visual merchandising standards), se kterými je seznámen každý uchazeč o zaměstnání ve firmě HUMANIC CZ již ve fázi výběrového řízení a později se stávají nejdůležitějším průvodcem, „biblí“, zaškolovacího a adaptačního procesu.

Stávající zaměstnanci prodejen si zvyšují svoji kvalifikaci prostřednictvím interních školení zajišťovaných odborníky z řad firmy a to jak přímo na vlastním pracovišti a za provozu, tak i na centrále za účasti domácích i zahraničních lektorů. Pro THP centrály se ukazuje efektivnější absolvovat externí školení zajišťované vzdělávacími agenturami. Každý pracovník centrály si může zvolit vzdělávací seminář na základě momentální aktuální potřeby. Cíl, účel a předpokládaný přínos každého školení je pak prodiskutován s přímým nadřízeným před i po absolvování.

Vedení firmy také umožňuje a podporuje další vzdělávání směřující k všeobecnému rozvoji zaměstnance. Konkrétně se jedná o firemní výuku cizích jazyků pro pracovníky centrály. V současné době probíhá výuka anglického a německého jazyka v několika úrovních.

Firma HUMANIC CZ podporuje i další profesní růst svých zaměstnanců. Každé nové či uvolněné pracovní místo se firma nejprve snaží pokrýt z vlastních zdrojů, vesměs se jedná o pozice vedoucí a zástupce vedoucí prodejny. Teprve pokud není vhodný interní kandidát, přistupuje se k externímu výběru.

V září 2009 firma HUMANIC CZ uspěla se žádostí o finanční podporu na zvyšování kvalifikace a odborné úrovně zaměstnanců v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), Podporujeme vaši budoucnost a získala finanční dotaci z Evropského sociálního fondu na projekt „*Jak být nejlepší v obchodě - rozvoj obchodních a manažerských dovedností ve společnosti HUMANIC CZ spol. s r. o.*“ Finanční podpora je určena především k posílení specifických dovedností zaměstnanců, tak aby byli dostatečně připraveny na neustále se měnící potřeby trhu a zákazníků. Samotná realizace proběhne v období září 2009 až 31.8.2011. Projekt zahrnuje vzdělávání všech 306 zaměstnanců na všech úrovních. „*Díky projektu budou jednotlivé skupiny zaměstnanců proškoleny v několika oblastech:*

- *adaptační programy,*
- *obchodní dovednosti,*
- *hodnocení pracovníků,*
- *motivace a vedení lidí,*
- *řízení podle kompetencí,*
- *manažerské dovednosti,*
- *jazykové kurzy,*
- *outdoorové aktivity,*
- *projektové řízení.*

Cílem projektu je rozvíjením kompetencí zaměstnanců a posílením provázanosti vzdělávání s personálními procesy přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti HUMANIC CZ spol. s r. o.“ (interní materiály firmy, Žádost o podporu z OP LZZ)

7.4 Komunikace a předávání informací

Ve firmě je využíváno několik typů předávání informací. Nejvíce využívaná je přímá forma, kdy nadřízený předává ústně informace jednotlivým přímým podřízeným, dále je hojně využíváno zasílání e-mailových zpráv a mezi formálnější nástroje komunikace patří ve firmě vydávání interních směrnic. Jednu dobu ve firmě na centrále probíhaly každý týden porady, bohužel pro negativní postoj některých manažerů se od těchto upustilo. Některé aktuální informace jsou vyvěšeny na nástěnkách jednotlivých prodejen a kanceláří. Bohužel řešení není systémové a jeví se jako nedostatečné. Samo vedení firmy si je vědomo určitých nedostatků v komunikaci a předávání informací v rámci firmy a proto se snaží tuto situaci řešit. A to především zavedením bilančních rozhovorů a pravidelného hodnocení zaměstnanců. Toto bude probíhat dvakrát ročně na několika úrovních. V současné době probíhají intenzivní školení manažerů a vedoucích prodejen jak správně vést bilanční rozhovory a provádět hodnocení zaměstnanců. První bilanční pohovory a hodnocení proběhnou v červnu 2010. Vedení firmy od těchto očekává velký přínos a zlepšení situace v oblasti komunikace ve firmě, za důležitou považuje především možnost zpětné vazby. Mottem těchto bilančních pohovorů a hodnocení zaměstnanců se stal slogan:

„Komunikujme s našimi zaměstnanci i spolu navzájem, abychom se všichni společně stávali lepšími...“

(interní materiály firmy HUMANIC CZ)

8. Průzkum zaměřený na zjištění spokojenosti zaměstnanců

Předmětem této kapitoly bude samotné dotazníkové šetření, kde popíši jak bylo při něm postupováno. Ke sběru dat bylo použito anonymního dotazníku vlastní konstrukce. Tento jsem osobně rozdala na centrále firmy a ve třech brněnských prodejnách. Respondenti byli požádáni o vyplnění a odevzdání dotazníků do jednoho týdne. Dotazníky byly odevzdávány anonymně na určené místo na pracovišti.

Jak jsem již uvedla výše (kap. 6.3) dotazník obsahoval kromě průvodních informací a demografických údajů 21 uzavřených otázek, rozdělených do pěti zkoumaných oblastí a 3 otázky otevřené (viz příloha č. 2)

Jednotlivé části dotazníku se týkaly oblastí práce, které mohou ovlivňovat pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zkoumanými oblastmi tedy byly:

- oblast obsahu práce a pracovních podmínek,
- oblast odborného růstu,
- oblast komunikace,
- oblast osobnosti nadřízeného,
- oblast finančního ohodnocení práce a benefitů.

Uzavřené otázky byly formulovány pomocí výroků a úkolem respondentů bylo označit míru souhlasu s uvedeným výrokem pomocí čísel 1 - 4 , kdy jednotlivá čísla měla následující význam:

- 1 - zcela souhlasím
- 2 - spíše souhlasím
- 3 - spíše nesouhlasím
- 4 - zcela nesouhlasím

U otevřených otázek měli respondenti naopak prostor pro vyjádření svého vlastního názoru.

Data získaná prostřednictvím dotazníků byla zpracována převážně ručně a pomocí počítačového programu Microsoft Excel. Byly také použity základní statistické metody.

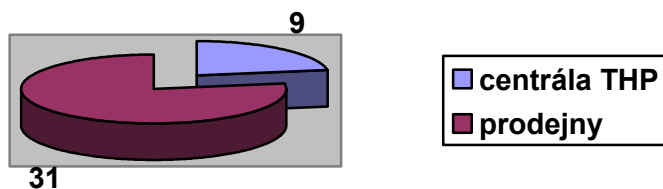
8.1 Výzkumný soubor

Firma HUMANIC CZ v současné době zaměstnává celkem 306 zaměstnanců. Z toho 7 zaměstnanců tvoří nejvyšší management, 10 zaměstnanců pracuje na centrále jako THP, 12 zaměstnanců v opravně obuvi a zbytek na jednotlivých prodejnách.

Do dotazníkového průzkumu byly zařazena všechna brněnská pracoviště. Jedná se o centrálu (bez nejvyššího managementu) a tři prodejny, celkem 45 zaměstnanců. Vzorek lze považovat za reprezentativní, protože v Brně jsou zastoupeny všechny typy prodejen firmy HUMANIC CZ. První typ je déle fungující prodejna v centru města - tomu odpovídá prodejna 801 Náměstí Svobody. Dalším typem je prodejna v nákupním centru, které je umístěné přímo ve městě - prodejna 806 Vaňkovka a posledním typem je nově rekonstruovaná prodejna v nákupním centru mimo město - zde se jedná o prodejnu 803 Olympie.

Dotazníky byly rozdány všem těmto 45 zaměstnancům, jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné a zpět se jich vrátilo 40, což je návratnost 88%. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 9 zaměstnanců centrály a 31 zaměstnanců prodejen. Šlo pouze o ženy, což je také reprezentativní, protože ve firmě pracují na prodejnách pouze 3 muži, na centrále žádný (vyjma nejvyššího managementu).

Graf č.1: Profesní rozložení respondentů



Pramen: autor

Rozdělení respondentů podle věku je uvedeno v následující tabulce. Nejvíce respondentů se nachází mezi 36 - 50 lety a to 42,5%.

Tabulka č.1: **Věková struktura zaměstnanců**

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost %
méně než 20	2	5
21 - 35	14	35
36 - 50	17	42,5
51 a více	7	17,5
Celkem	40	100

Pramen: autor

Strukturu vzdělání respondentů ukazuje tabulka č.2. Shodné procento respondentů (45%) dosáhlo vyučení nebo středního vzdělání s maturitou, což je vzhledem k převaze zaměstnanců na pozici prodavačka (25 zaměstnanců) překvapující a lze pozorovat poměrně vysokou úroveň vzdělání zaměstnanců firmy HUMANIC CZ.

Tabulka č.2: **Struktura vzdělání zaměstnanců**

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost %
základní	1	2,5
vyučena	18	45
střední s maturitou	18	45
vysokoškolské	3	7,5
Celkem	40	100

Pramen: autor

Rozdělení respondentů podle počtu let, které pracují u firmy HUMANIC CZ nám ukazuje rovnoměrné zastoupení ve všech rozmezích, ve zkušební době se nenachází žádný respondent.

Toto vypovídá o nízké fluktuaci a stabilitě zaměstnání u firmy HUMANIC CZ.

Tabulka č.3: **Rozdělení respondentů dle odpracovaných let u firmy**

Odpracované roky	Absolutní četnost	Relativní četnost %
méně než 3 měsíce	0	0
3 měs. - 5 let	15	37,5
5 - 10 let	10	25
více než 10 let	15	37,5
Celkem	40	100

Pramen: autor

8.2 Výsledky dotazníkového šetření

Oblast obsahu práce a pracovních podmínek

Zde se pokusíme nalézt odpovědi na dílčí výzkumné otázky DVO1 DVO2.

DVO1: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ spokojeni s pracovním prostředím?

DVO2: Hodnotí zaměstnanci firmy HUMANIC CZ kladně vztahy na pracovišti?

Tabulka č.4

Otázka 1: **Práce, kterou vykonávám mě baví.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	34	0,85	85%
<i>Spíše souhlasím</i>	6	0,15	15%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	0	0	0%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

Tabulka č.5

Otázka 2: **Požadavky, které jsou na mě kladeny, odpovídají mým schopnostem.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	28	0,7	70%
<i>Spíše souhlasím</i>	10	0,25	25%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	2	0,05	5%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

Tabulka č.6

Otázka 3: **S pracovními podmínkami ve firmě jsem spokojená.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	24	0,6	60%
<i>Spíše souhlasím</i>	15	0,375	37,5%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	1	0,025	2,5%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

DVO 1 byla zodpovězena pomocí dotazníkových otázek 1 - 3. Z odpovědí vyplynulo, že drtivá většina zaměstnanců je s pracovními podmínkami ve firmě a s obsahem své práce zcela spokojena, 85% respondentů jejich práce baví, což je pro vedení firmy velmi lichotivé. Celých 70% respondentů považuje požadavky na svou osobu za zcela

přiměřené a mají pocit, že jejich schopností je optimálně využito, pouze dva respondenti si myslí, že jsou schopni zvládnout i složitější úkoly a cítí se spíše nedocení.

Tabulka č.7

Otázka 4: **Pracuji v dobrém kolektivu.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
Zcela souhlasím	24	0,6	60%
Spíše souhlasím	16	0,4	40%
Spíše nesouhlasím	0	0	0%
Zcela nesouhlasím	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

Tabulka č.8

Otázka 5: **Moji spolupracovníci jsou i moji přátelé.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
Zcela souhlasím	16	0,4	40%
Spíše souhlasím	23	0,575	57,5%
Spíše nesouhlasím	1	0,025	2,5%
Zcela nesouhlasím	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

Tabulka č.9

Otázka 6: **Jsmě tým, spolupráce a pomoc mezi kolegy je samozřejmostí.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
Zcela souhlasím	23	0,575	57,5%
Spíše souhlasím	16	0,4	40%
Spíše nesouhlasím	1	0,025	2,5%
Zcela nesouhlasím	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

DVO2 byla zodpovězena pomocí otázek 4 - 6 týkajících se práce v kolektivu. Z odpovědí respondentů vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou mimořádně dobré a celých 100% zaměstnanců je zcela nebo spíše přesvědčeno, že pracuje v dobrém kolektivu. Dokonce pouze jediný respondent nepovažuje své kolegy za přátele. Jak vyplynulo z odpovědí, členové týmu se vzájemně podporují a jsou připraveni si pomoci.

Oblast odborného růstu

DVO3: Pociťují zaměstnanci ve firmě možnost osobního a profesního růstu?

Tabulka č.10

Otázka 7: **Mám dobré podmínky pro vzdělávání a odborný růst.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	21	0,525	52,5%
<i>Spíše souhlasím</i>	16	0,4	40%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	3	0,075	7,5%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

Tabulka č.11

Otázka 8: **Výsledky školení využiji při své práci.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	26	0,65	65%
<i>Spíše souhlasím</i>	14	0,35	35%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	0	0	0%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

DVO3 - Převážná většina respondentů považuje podmínky pro vzdělávání a svůj růst za dobré, pouze 3 respondenti z řad prodavaček mají pocit, že podmínky pro jejich vzdělávání dobré nejsou. Vedení firmy považuje vzdělávání svých pracovníků za prioritu a proto bude určitě hledat možnosti, jak zefektivnit a zpřístupnit systém vzdělávání opravdu všem. Zaměstnanci si uvědomují význam dalšího vzdělávání a jsou přesvědčeni, že získané poznatky využijí ve své práci.

Oblast komunikace

DVO4: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ spokojeni s kvalitou komunikace a předáváním informací v rámci firmy?

Výsledky dotazníkového šetření byly natolik rozdílné, že zde bylo nutné zabývat se zvláště předáváním informací a komunikací na centrále a zvláště na prodejnách. Na prodejnách komunikace a předávání informací funguje bez větších problémů, proto je nutné zaměřit se na problémy centrály.

Tabulka č.12

Otázka 9: **Mám dostatek informací o dění ve firmě.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela souhlasím	13	42%	0	0%
Spíše souhlasím	15	48%	3	33%
Spíše nesouhlasím	2	6%	6	67%
Zcela nesouhlasím	1	3%	0	0%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

Tabulka č.13

Otázka 10: **Informace, které dostávám jsou jasné a srozumitelné.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela souhlasím	21	68%	1	11%
Spíše souhlasím	10	32%	4	44%
Spíše nesouhlasím	0	0%	4	44%
Zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

Tabulka č.14

Otázka 11: **Informace dostávám včas.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela souhlasím	13	42%	0	0%
Spíše souhlasím	15	48%	4	44%
Spíše nesouhlasím	3	10%	5	56%
Zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

DVO4 - Z odpovědí zcela jednoznačně plyne, že zaměstnanci centrály nejsou s komunikací a předáváním informací spokojeni. Celých 67% zaměstnanců centrály informace o dění ve firmě spíše postrádá. Informace, které obdrží považuje celých 44% za ne zcela jasné a více než polovina zaměstnanců centrály má pocit, že informace nedostává včas. Vedení firmy ví, že předávání informací nefunguje zcela optimálně, ale takovýto výsledek zřejmě nepředpokládá. Na centrále totiž neexistují žádná závazná pravidla a systém pro předávání informací, vše je pouze v kompetenci nadřízeného. Zaměstnanci mají pocit, že informace často získávají nahodile, po částech a bez celkových souvislostí.

Oblast osobnosti nadřízeného

DVO5: Jak zaměstnanci firmy HUMANIC CZ hodnotí přístup svého přímého nadřízeného?

I tuto výzkumnou otázku bylo nutné řešit odděleně. Při celkovém řešení se jinak zcela ztrácí fakt, že oblast komunikace s nadřízeným na centrále není bezproblémová. Znovu se tedy budu zabývat pouze situací na centrále, protože jak vyplývá z odpovědí, jsou pracovníci na prodejnách s přístupem svých nadřízených převážně spokojeni.

Tabulka č.15

Otázka 12: **Můj nadřízený zná dostatečně obsah mé práce.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<i>Zcela souhlasím</i>	27	87%	4	44%
<i>Spíše souhlasím</i>	4	13%	5	56%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	0	0%	0	0%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0%	0	0%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

Tabulka č.16

Otázka 13: **Můj nadřízený naslouchá mým názorům.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<i>Zcela souhlasím</i>	28	90%	1	11%
<i>Spíše souhlasím</i>	2	6%	6	67%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	1	3%	2	22%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0%	0	0%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

Tabulka č.17

Otázka 14: **Nadřízený má ke všem zaměstnancům lidský přístup a je vždy ochoten pomoci.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<i>Zcela souhlasím</i>	29	94%	1	11%
<i>Spíše souhlasím</i>	2	6%	5	56%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	0	0%	3	33%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	0	0%	0	0%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

Tabulka č.18

Otázka 15: **Pochvala za dobře vykonanou práci je samozřejmostí.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela souhlasím	25	81%	0	0%
Spíše souhlasím	6	19%	5	56%
Spíše nesouhlasím	0	0%	1	11%
Zcela nesouhlasím	0	0%	3	33%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

Tabulka č.19

Otázka 16: **Rovné zacházení se všemi zaměstnanci je samozřejmostí.**

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela souhlasím	27	87%	1	11%
Spíše souhlasím	3	10%	3	33%
Spíše nesouhlasím	1	3%	4	44%
Zcela nesouhlasím	0	0%	1	11%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

DVO5 - je velmi pravděpodobné, že při odpovědi na tuto DVO se projevila větší míra subjektivnosti, neboť každý pracovník vnímá osobnost nadřízeného zcela jinak a velkou roli tu hrají také vzájemné sympatie a antipatie. I přesto je zřejmé, že hodnocení přístupu svého nadřízeného na centrále není tak bezproblémové jako na prodejnách. Více než polovina (56%) zaměstnanců centrály není zcela přesvědčeno, že nadřízený zná dostatečně obsah jejich práce a pouze 1 zaměstnanec si je zcela jist, že nadřízený naslouchá jeho názorům, 2 zaměstnanci se domnívají, že nadřízený jejich názorům spíše nenaslouchá. O lidském přístupu nadřízeného je přesvědčen také pouze 1 zaměstnanec, ostatní ale jeho přístup hodnotí spíše kladně, 3 zaměstnanci jsou názoru, že lidský přístup a snaha pomoci u nadřízeného spíše není. Což není možné brát na lehkou váhu, protože je zřejmé, že nemají ve svého nadřízeného dostatečnou důvěru.

Téměř polovina zaměstnanců postrádá pochvalu za dobře vykonanou práci a ani jeden zaměstnanec nevěděl, že odměna za dobře vykonanou práci je samozřejmostí. Je zřejmé, že většina zaměstnanců by pochvalu uvítalo, ale velká část má pocit, že se jim zaslouženého uznání nedostává a jsou nespokojeni se zpětnou vazbou od nadřízeného. A negativně také vnímají rovné zacházení s jednotlivými zaměstnanci, 55% zaměstnanců centrály má pocit, že není se všemi nakládáno stejně, pouze jediný

pracovník je názoru, že přístup ke všem zaměstnancům je stejný. Toto považuji za velice nebezpečný fenomén, který může zapříčinit vznik konfliktů uvnitř kolektivu. Je zřejmé, že této oblasti by měla být vedením firmy věnována další pozornost.

Oblast finančního ohodnocení práce a benefitů

DVO6: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ spokojeni se systémem odměňování a benefitů?

DVO7: Jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ celkově spokojeni se svým zaměstnáním?

Tabulka č.20

Otázka 17: **Znám kritéria, na základě kterých jsem hodnocena.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	31	0,775	78%
<i>Spíše souhlasím</i>	6	0,15	15%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	2	0,05	5%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	1	0,025	3%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

Tabulka č.21

Otázka 18: **Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	19	0,475	48%
<i>Spíše souhlasím</i>	16	0,4	40%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	4	0,1	10%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	1	0,025	3%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

Tabulka č.22

Otázka 19: **S rozsahem benefitů jsem spokojena.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Zcela souhlasím</i>	15	0,375	38%
<i>Spíše souhlasím</i>	20	0,5	50%
<i>Spíše nesouhlasím</i>	4	0,1	10%
<i>Zcela nesouhlasím</i>	1	0,025	3%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

DVO6 - Většina respondentů (93%) uvádí, že znají kritéria, na základě kterých jsou hodnoceni a odměňováni. 88% zaměstnanců jejich mzda dokonce motivuje k lepší práci. I s rozsahem benefitů projevují zaměstnanci spokojenost, 38% je jich spokojeno zcela a 50% je také spíše spokojeno. Zřejmě se projevuje fakt, že dle personalistky firma poskytuje na dnešní celosvětovou ekonomickou situaci spíše nadstandardní finanční i nefinanční ohodnocení. Lze tedy vyvodit, že drtivá většina zaměstnanců je s odměňováním spokojena.

Tabulka č.23

Otázka 20: Uvažovala bych o odchodu z firmy, pokud bych jinde dostala lepší finanční nabídku.

Odpověď	Prodejny		Centrála	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela souhlasím	5	16%	0	0%
Spíše souhlasím	17	55%	4	44%
Spíše nesouhlasím	8	26%	5	56%
Zcela nesouhlasím	1	3%	0	0%
Celkem	31	100%	9	100%

Pramen: autor

Tabulka č.24

Otázka 21: Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojena.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
Zcela souhlasím	31	0,775	78%
Spíše souhlasím	9	0,225	23%
Spíše nesouhlasím	0	0	0%
Zcela nesouhlasím	0	0	0%
Celkem	40	1	100%

Pramen: autor

DVO7 - Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že absolutní většina zaměstnanců (100%) je se svým zaměstnáním u firmy HUMANIC CZ zcela (78%) nebo spíše (23%) spokojena. I přesto by nezanedbatelná část zaměstnanců prodejen odešla za lepší finanční nabídkou. Naopak nadpoloviční většina zaměstnanců centrály (56%) by o odchodu z firmy spíše neuvažovala a to i přes relativně nižší spokojenost s některými oblastmi personálního řízení ve firmě.

Tímto byla potvrzena stanovená hypotéza H1: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním.

DVO8: Znájí zaměstnanci firmy HUMANIC CZ dostatečně poskytované benefity?

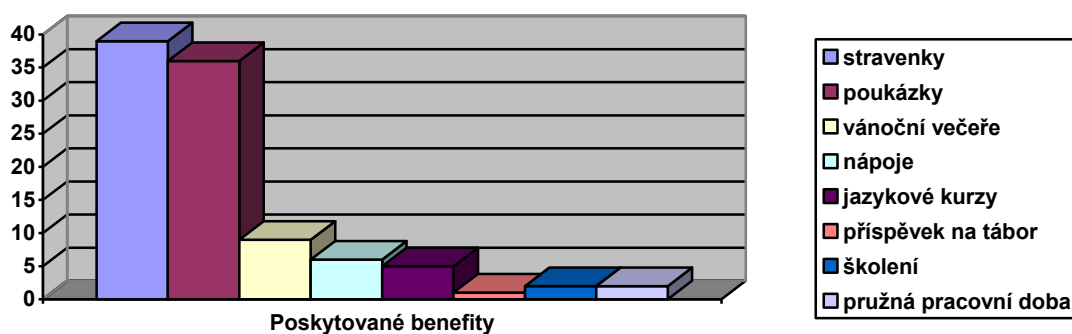
DVO9: Které benefity nejvíce oceňují a které naopak postrádají?

Tyto výzkumné otázky budou zodpovězeny pomocí tří otevřených dotazníkových otázek a to:

Otázka 22: Jaké zaměstnanecké výhody vám firma nabízí? Prosím vyjmenujte:

Nejvíce respondentů (39) uvedlo firemní poukázky na odběr obuvi a 36 respondentů stravenky. Z dalších odpovědí vyplývá, že povědomí o poskytovaných benefitech je nedostatečné. Buď je zaměstnanci berou jako samozřejmost nebo o jejich existenci nejsou dostatečně informováni.

Graf č. 2: **Benefity poskytované firmou HUMANIC CZ**



Pramen: autor

Otázka 23: Z nepeněžních odměn a výhod si nejvíce cením: (viz graf č. 3)

Zde velká část respondentů neuvedla nic a 4 respondenti se dokonce domnívají, že jim firma žádné nepeněžní odměny neposkytuje. Ale zřejmě šlo spíše o nedostatečné pochopení otázky.

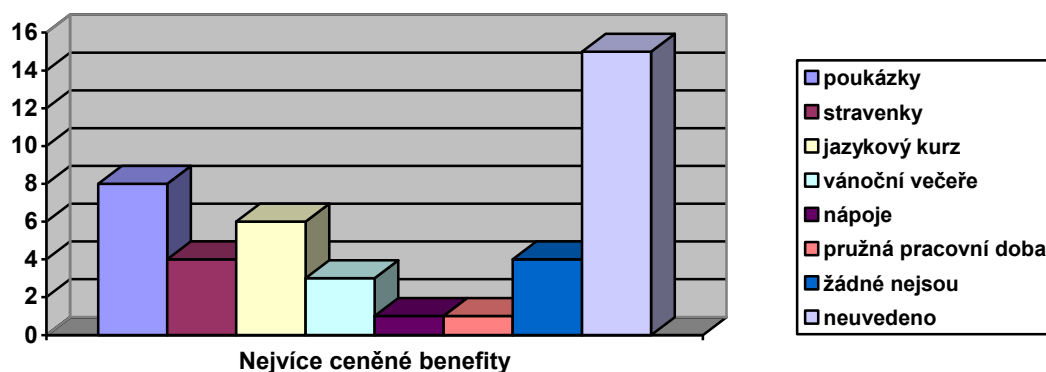
Ostatní respondenti nejčastěji uváděli firemní poukázky, stravenky či vánoční večere. Zaměstnanci centrály si jednoznačně nejvíce cení firemních jazykových kurzů (6 respondentů)

Otázka 24: Které zaměstnanecké výhody naopak postrádáte? Prosím uveďte: (viz graf č. 4)

Mezi nejčastěji postrádané výhody patří příspěvek na dovolenou (11 respondentů), 13-tý plat (6 respondentů), jazykové kurzy pro zaměstnance prodejen, kterým v současné době není poskytován (5 respondentů), delší dovolená, příspěvek na penzijní pojištění,

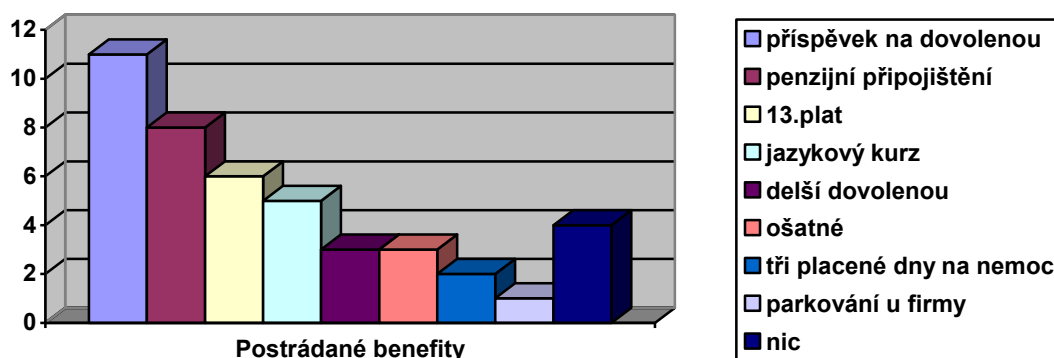
tři placené dny na nemoc, parkování u firmy a čtyřem respondentům nechybí nic. I to svědčí o jejich spokojenosti.

Graf č.3: Nejvíce ceněné benefity



Pramen: autor

Graf č.4: Nejvíce postrádané benefity



Pramen: autor

DVO8 a **DVO9** - Jak již bylo výše řečeno, respondenti neznají nebo si neuvědomují všechny benefity poskytované firmou a tyto nedokážou uspokojivě vyjmenovat. Většinou jmenovali pouze stravenky a poukázky na zboží. Mezi nejvíce oceňované patří firemní poukázky na zboží a stravenky. Zaměstnanci centrály si nejvíce cení firemních jazykových kurzů. Většina zaměstnanců naopak postrádá příspěvek na dovolenou a penzijní připojištění.

Tímto se nepotvrdila hypotéza H2: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou dostatečně seznámeni s poskytovanými benefity a jsou schopni je vyjmenovat.

8.3 Zodpovězení hlavní výzkumné otázky

Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy HUMANIC CZ?

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci firmy HUMANIC CZ spokojeni s motivačním systémem firmy a se souvisejícími personálními činnostmi. Dotazníkovým šetřením jsem zkoumala spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti, osobním a profesním růstem, komunikací a předáváním informací, odměňováním a benefity, jako i s manažerskými dovednostmi nadřízených. Tyto oblasti představovaly jednotlivé dílčí výzkumné otázky a pomocí odpovědí na ně jsem našla odpověď i na hlavní výzkumnou otázku.

Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou podle dotazníkového šetření zcela spokojeni se svým pracovním prostředím i se vztahy na pracovišti, s možností osobního i profesního růstu, stejně jako i s oblastí odměňování. O něco menší spokojenost se projevila s oblastí předávání informací a osobností nadřízeného, kde poměrně velká část zaměstnanců centrály projevila nespokojenost. I tak lze konstatovat, že zaměstnanci jsou celkově ve firmě spokojeni. Zaměstnanci prodejen jsou spokojeni s více sledovanými oblastmi než zaměstnanci centrály.

8.4 Návrh možných zlepšení motivačního systému

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na několik slabých míst motivačního systému firmy. Jedná se především o oblast komunikace a předávání informací na centrále, oblast hodnocení pracovníků a osobností nadřízeného, nízké povědomí zaměstnanců o poskytovaných výhodách.

V rámci zlepšení vzájemné komunikace by bylo vhodné zajistit, aby každý zaměstnanec dostával informace potřebné k jeho pracovnímu výkonu jasně, srozumitelně a včas. Za vhodné považuji informovat všechny pracovníky centrály současně, např. mailem, aby nedocházelo k efektu tzv. „tiché pošty“, kdy může dojít ke značnému zkreslení informací. Uváděnou nespokojenost s předáváním informací na centrále by bylo možné efektivně řešit i znovuzavedením pravidelných pracovních porad.

V oblasti hodnocení zaměstnanců lze pozorovat nedostatky, toto hodnocení ve firmě dlouhodobě neprobíhá a zdá se, že na některých pracovištích nefunguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a nadřízeným. Většina pracovníků centrály např. postrádá pochvalu a uznání od svého nadřízeného. Vedení firmy je si ovšem tohoto nedostatku vědomo a od června letošního roku se spouští projekt bilančních rozhovorů, zahrnující pravidelné hodnocení všech zaměstnanců firmy. V současné době probíhá školení pro vedoucí pracovníky na proces i techniku hodnocení zaměstnanců.

Firma HUMANIC CZ má podle mého názoru kvalitní systém zaměstnaneckých výhod jako příspěvek na stravování, firemní poukázky na odběr zboží, nápoje zdarma, pružnou pracovní dobu, zkrácené úvazky, jazykové vzdělávání pracovníků administrativy a další. Tyto výhody nejsou navíc vázány na výkon a jsou poskytovány všem zaměstnancům. Možná právě proto je zaměstnanci vnímají jako samozřejmost a jejich povědomí o poskytovaných benefitech je velmi nízké. Většina zaměstnanců uvádí pouze stravenky a poukázky na zboží. Někteří zaměstnanci se dokonce domnívají, že jim firma žádné nepeněžní benefity neposkytuje. Doporučuji vedení firmy zvážit, zda by nebylo vhodné vytvořit výčet firemních benefitů a umístit je na viditelné místě, například na nástěnce jednotlivých filiálek.

Již poskytované i navrhované stimuly a motivační nástroje by pak bylo vhodné zpracovat do uceleného motivačního programu firmy. Tento by měl mít nejlépe písemnou podobu a být zveřejněný a lehce dostupný v rámci celé firmy.

Závěr

Podstatou pracovní motivace je záměrné vytváření pravidel a podmínek, které působí na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal svoji energii v souladu se záměrem vedení organizace. Aby motivace neztratila nic na své účinnosti, musí být dlouhodobá a dostatečně plánovaná a řízená. Takový úkol může plnit kvalitní motivační program firmy. Účinný motivační program firmy může výrazně přispět ke spokojenosti zaměstnanců, a tím pozitivně ovlivnit kvalitu jejich pracovního i osobního života. Ta se pak zpětně odráží na výkonu zaměstnanců a prosperitě celé firmy.

Cílem mojí bakalářské práce byla analýza práce s lidmi a zhodnocení motivačního systému firmy HUMANIC CZ a to především v oblasti pracovních podmínek a vztahů na pracovišti, systému odměňování a benefitů, osobního rozvoje a celkové spokojenosti zaměstnanců. V úvodu práce byla také stanovena hlavní výzkumná otázka: *Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy HUMANIC CZ?*

Při hledání relevantních odpovědí na tuto otázku jsem vycházela především z obecně platných teorií pracovní motivace, které jsem popsala v teoretické části této práce. Také jsem zde přiblížila vztah motivace a pracovního výkonu, stejně jako pojem motivační program firmy. V metodologické části práce jsem si pak stanovila další dílčí výzkumné otázky, které přispěly k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Poté byly stanoveny hypotézy, které jsem se snažila svým výzkumem ověřit či vyvrátit. Dále bylo nutné si stanovit výzkumné metody a strategie vhodné k provedení výzkumu. Použila jsem kombinaci kvalitativních (analýza dokumentů a polostrukturovaný rozhovor) a kvantitativních (dotazník) metod výzkumu. Samotný průběh výzkumu jsem popsala v praktické části této práce.

Jak vyplynulo z výzkumu, motivační systém firmy je funkční, ale existují především dílčí nedostatky a problémy v některých oblastech. Za silnou stránku stávajícího motivačního systému lze považovat oblast pracovních podmínek a vztahů na pracovišti, kde svoji spokojenost projevovala převážná část zaměstnanců. Stejně tak panuje mezi zaměstnanci spokojenost s odměňováním a možnostmi pracovního

a osobního růstu. Naopak k nejslabším článkům motivačního systému firmy pak patřila oblast vzájemné komunikace a předávání informací. Nespokojenost jak s komunikací a předáváním informací, tak s oblastí hodnocení a zpětné vazby s nadřazeným se lišila u skupin pracujících v provozu a na centrále, kdy pracovníci centrály vykazovali větší míru nespokojenosti než pracovníci provozu. V oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod sice nebyl zjištěn zásadní nedostatek, pouze informovanost zaměstnanců o celém rozsahu poskytovaných výhod se jeví jako nedostatečná. Dále bylo také zjištěno, že celková spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním je vysoká.

K problémovým oblastem motivačního systému firmy HUMANIC CZ byl vypracován návrh možných zlepšení motivačního systému. Dále bylo firmě doporučeno vypracování uceleného písemného motivačního programu firmy.

Pomocí výsledků výzkumu byla potvrzena hypotéza H1:

Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním.

A naopak vyvrácena hypotéza H2:

Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou dostatečně seznámeni s poskytovanými benefity a jsou schopni je vyjmenovat.

Výsledky dotazníkového šetření byly předány vedení firmy a doufám, že mu přinesou řadu užitečných poznatků a budou podkladem pro vytvoření účinného motivačního programu.

Resume

Úvod

Tato práce je zaměřena na problematiku pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců v návaznosti na personální řízení organizace. Cílem práce je analýza práce s lidmi a motivačního systému vybrané obchodní firmy, na základě provedené analýzy motivačního systému firmy odhalit možné nedostatky ve stávajícím motivačním systému a poskytnout vedení firmy podklady ke zlepšení motivovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců. V návaznosti na cíl práce je stanovena hlavní výzkumná otázka:

Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy HUMANIC CZ?

Motivace - teoretická východiska

„Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.“ (Nakonečný, 1992, s. 1) Motivace je interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení nenaplněných potřeb. Je spojena s očekáváním, že konkrétní jednání povede k dosažení určitého cíle. Motivace lidského chování je mimořádně složitá a je výsledkem komplikovaného působení vrozených i získaných faktorů.

Motivace lidského jednání pramení ze zdrojů motivace. Za zdroj motivace lze považovat ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, které určují zaměření lidské činnosti. Mezi základní zdroje motivace dle Bedrnové, Nového (2007, s. 365-370) patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. Poznání konkrétních zdrojů motivace každého člověka hraje důležitou roli v pochopení jeho chování a jednání a v možnosti efektivního ovlivňování nejen v pracovní oblasti..

Motivace pracovního jednání

Teorie motivování pracovní činnosti se neustále vyvíjí a reaguje na rozvoj ostatních vědních disciplín, zejména psychologie, sociologie a ekonomických věd. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 383) *„pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“* Odborníci

rozdělují v souvislosti s prací dva typy pracovní motivace, motivaci vnitřní a vnější. V pracovním procesu se vnitřní a vnější motivace navzájem prolínají a působí současně.

Během rozvoje společnosti a průmyslu byla vytvořena již celá řada teorií motivace. Žádná však není v současné psychologii řízení považována za univerzální a nemá obecnou platnost. Zde uvádím jedno z možných dělení, kdy do jedné skupiny patří teorie vnějších pobídek a stimulů, tzv. politika cukru a biče, do druhé teorie zaměřené na obsah motivace a do třetí potom teorie zabývající se procesem motivace. Podstatou pracovní motivace je tedy záměrné vytváření pravidel a podmínek, které působí na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal svoji energii v souladu se záměrem vedení organizace.

Motivace a pracovní výkon

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní složky, které určují výkonnost člověka. Tato bývá vyjadřována vzorcem: (Bedrnová, Nový, 2004) $V = f(M \cdot S)$

V...úroveň výkonu, M...úroveň motivace, S...úroveň schopností

Nelze však jednoznačně říci, že čím vyšší úroveň motivace, tím lepší výkon. Naopak, výkon bývá neuspokojivý a výsledku není dosaženo, pokud chce člověk cíle dosáhnout až příliš. Je to způsobeno tím, že vysoká míra motivovanosti je zdrojem vnitřního napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a tím snižuje výkonnost člověka.

Výkonová motivace je snaha dosahovat co nejlepších výkonů v činnostech, kde je možné uplatnit měřítko kvality, kde je možné dosáhnout úspěchu. Projevují se zde dvě tendence a to dosáhnout úspěchu na jedné straně a vyhnout se neúspěchu na straně druhé. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, jen u každého jedince jsou zastoupeny v rozdílné míře. Intenzitu výkonové motivace lze vyjádřit následovně: (Bedrnová, Nový, 2004) $Výkonová\ motivace = Potřeba\ úspěchu / Potřeba\ vyhnout\ se\ neúspěchu$

Řízení pracovní motivace patří k jedné z nejdůležitějších manažerských činností. Motivační program pak představuje konkrétní systém práce s lidmi v organizaci se zaměřením na pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Motivační program firmy by měl tedy hledat cesty k uspokojování potřeb zaměstnanců, stejně jako ovlivňovat pracovní jednání jednotlivců. Tento program by měl být tvořen souborem pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním úkolem je dosažení žádoucí pracovní

motivace zaměstnanců. Tento soubor musí být podložen podrobným rozbořením a analýzou fungování firmy a má sloužit k naplňování potřeb a cílů organizace.

Metodologie výzkumu, cíl výzkumu

Cílem mé bakalářské práce je analýza práce s lidmi a zhodnocení motivačního systému firmy HUMANIC CZ a to především v oblasti pracovních podmínek a vztahů na pracovišti, systému odměňování a benefitů, osobního rozvoje a celkové spokojenosti zaměstnanců. Jak již bylo výše řečeno, hlavním cílem mé bakalářské práce je odpověď na otázku: *Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy HUMANIC CZ?* Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem stanovila několik dílčích otázek a vytvořila následující hypotézy:

H1: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním.

H2: Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou dostatečně seznámeni s poskytovanými benefity a jsou schopni je vyjmenovat.

V návaznosti na výzkumné otázky jsem zvolila kombinaci kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie. Využívám tedy sekundární analýzu firemních dokumentů, dotazníkové šetření zaměstnanců a polostrukturované rozhovory s vedením firmy.

Představení společnosti HUMANIC CZ spol. s r. o.

Firma HUMANIC CZ je společností s ručením omezeným, je 100% dceřinou společností rakouské společnosti LEDER & SCHUH AG. Tato nadnárodní společnost je jednou z předních evropských firem zabývajících se prodejem obuvi, kožené galanterie a doplňkového sortimentu. Společnost HUMANIC CZ vstoupila na český trh v roce 1991. Cílem firmy je nabízet na českém trhu mladistvou mezinárodní módu a uspokojovat spotřebitele hlavně střední příjmové skupiny. Sortiment firmy je orientován na celou rodinu. V roce 2008 vzrostl celkový počet prodejen HUMANIC CZ na třicet šest a společnosti se podařilo pokrýt svými prodejny celé území České republiky. Vizí společnosti je stát se jedničkou na trhu s módní obuví a koženými doplňky, stát se trvale rostoucí a expandující společností s hlavním důrazem na kulturu prodeje, kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zákazníka.

Analýza současné situace v oblasti pracovní motivace

Společnost HUMANIC CZ považuje oblast motivace a spokojenosti svých zaměstnanců za jednu z priorit společnosti. Přestože ve firmě HUMANIC CZ neexistuje ucelený a písemný dokument s názvem „motivační program firmy“, je motivační systém této společnosti poměrně podrobně a pečlivě propracován a popsán jednotlivými směrnici.

Průzkum zaměřený na zjištění spokojenosti zaměstnanců

Ke sběru dat bylo použito anonymního dotazníku vlastní konstrukce. Jednotlivé části dotazníku se týkaly oblastí práce, které mohou ovlivňovat pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zkoumanými oblastmi tedy byly:

- oblast obsahu práce a pracovních podmínek,
- oblast odborného růstu,
- oblast komunikace,
- oblast osobnosti nadřízeného,
- oblast finančního ohodnocení práce a benefitů.

Do dotazníkového průzkumu byla zařazena všechna brněnská pracoviště. Jedná se o centrálu (bez nejvyššího managementu) a tři prodejny, celkem 45 zaměstnanců. Vzorek lze považovat za reprezentativní, protože v Brně jsou zastoupeny všechny typy prodejen firmy HUMANIC CZ.

Zodpovězení hlavní výzkumné otázky

Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy HUMANIC CZ?

Zaměstnanci firmy HUMANIC CZ jsou podle dotazníkového šetření zcela spokojeni se svým pracovním prostředím i se vztahy na pracovišti, s možností osobního i profesního růstu, stejně jako i s oblastí odměňování. O něco menší spokojenost se projevila s oblastí předávání informací a osobností nadřízeného, kde poměrně velká část zaměstnanců centrály projevila nespokojenost. I tak lze konstatovat, že zaměstnanci jsou celkově ve firmě spokojeni.

Závěr

Jak vyplynulo z výzkumu, motivační systém firmy je funkční, ale existují především dílčí nedostatky a problémy v některých oblastech. Za silnou stránku stávajícího motivačního systému lze považovat oblast pracovních podmínek a vztahů na pracovišti, kde svoji spokojenost projevovala převážná část zaměstnanců. Stejně tak panuje mezi zaměstnanci spokojenost s odměňováním a možnostmi pracovního a osobního růstu. Naopak k nejslabším článkům motivačního systému firmy pak patřila oblast vzájemné komunikace a předávání informací. Nespokojenost jak s komunikací a předáváním informací, tak s oblastí hodnocení a zpětné vazby s nadřízeným se lišila u skupin pracujících v provozu a na centrále, kdy pracovníci centrály vykazovali větší míru nespokojenosti než pracovníci provozu. V oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod sice nebyl zjištěn zásadní nedostatek, pouze informovanost zaměstnanců o celém rozsahu poskytovaných výhod se jeví jako nedostatečná. Dále bylo také zjištěno, že celková spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním je vysoká.

K problémovým oblastem motivačního systému firmy HUMANIC CZ byla vypracován návrh možných zlepšení motivačního systému. Dále bylo firmě doporučeno vypracování uceleného písemného motivačního programu firmy

Universita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

Název práce: Motivace zaměstnanců - důležitý aspekt personální práce

Autor práce: Ivana Novotná

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Motivace zaměstnanců - důležitý aspekt personální práce“ je analýza práce s lidmi a zhodnocení motivačního systému firmy HUMANIC CZ. Cílem práce je zodpovědět otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem firmy. První, teoretická část popisuje dosavadní poznatky o motivaci, motivačních teoriích a vztahu motivace a výkonu. Druhá, praktická část zahrnuje metodologická východiska práce, představuje hlavní a vedlejší výzkumné otázky a stanovené hypotézy. Dále je zaměřena na samotný průzkum a vyhodnocení současného stavu motivace zaměstnanců ve firmě. Závěr práce obsahuje shrnutí výsledků výzkumu a doporučení pro firmu, ve které výzkum probíhal.

Klíčová slova

Motivace, teorie motivace, výkonová motivace, motivační systém, pracovní spokojenost.

Annotation:

The subject of this Bachelor's work „Motivation of employees – a significant aspect of personnel work“ is analysis of working with people and evaluation of the company's HUMANIC CZ motivational system. The goal of the work is to answer the question whether its employees are content with the company's motivational system. The first theoretical part describes existing findings about motivation, motivational theories and motivation-performance relationship. The other practical part embraces methodological resources of work, presents main and side research issues and stated hypotheses. Furthermore it is focused on the research itself and evaluation of the current state of motivation of the staff members in the company. The conclusion of the work contains a summary of the research results and recommendations for the company in which the research has been done.

Key words:

Motivation, motivational theory, performance motivation, motivational system, job satisfaction.

Seznam literatury

Monografie

Adair, J. *Efektivní motivace*, 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1

Armstrong, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

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

Bedrnová, E. - Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 80-7261-064-3

Bělohlávek, Fr. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2

Dědina, J. - Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

Deiblová, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Přel. J. Loudin. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9

Hendl, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 2005. 278 s. ISBN: 80-246-0030-7

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Kohoutek, R. - Štěpaník, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5

Nakonečný, M. *Motivace lidského jednání*. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-7041-187-2

Pavlica, K. a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress. 1999. 160 s. ISBN 80-86119-25-4

Plamínek, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7

Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s. 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4

Stýblo, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5

Internetové zdroje

Audit podnikového klimatu. vupsv.cz [on-line]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.vupsv.cz/index.php?p=audit_podnikoveho_klimatu&site=default>.

Obchodní rejstřík. Justice.cz [on-line]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>>.

KROUPA, A. *Měření kvality pracovního života*. [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/3910/Proj_018.pdf>.

Ostatní zdroje

Výroční zpráva 2008 firmy HUMANIC CZ spol.s r.o.

„HUMANIC standards“(visual merchandising standards)

Žádost o podporu z OP LZZ, *Podporujeme vaši budoucnost* z Evropského sociálního fondu na projekt „*Jak být nejlepší v obchodě - rozvoj obchodních a manažerských dovedností ve společnosti HUMANIC CZ spol. s r. o.*“

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Vzor polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 2 - Vzor dotazníku

Seznam obrázků a grafů

Obr. 1: Vztah potřeb a motivace.....	8
Obr. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa.....	14
Obr. 3: Model vztahu motivace a výkonu.....	19
Obr. 4: Vztah motivace, náročnosti úkolu a výkonu.....	20
Obr. 5: Model celkové odměny.....	25

Graf č. 1: Profesní rozložení respondentů.....	41
Graf č. 2: Benefity poskytované firmou HUMANIC CZ.....	51
Graf č. 3: Nejvíce ceněné benefity.....	52
Graf č. 4: Nejvíce postrádané benefity.....	52

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Věková struktura zaměstnanců.....	42
Tabulka č.2: Struktura vzdělání zaměstnanců.....	42
Tabulka č.3: Rozdělení respondentů dle odpracovaných let u firmy.....	42
Tabulka č.4 - otázka 1: Práce, kterou vykonávám mě baví.....	43
Tabulka č.5 - otázka 2: Požadavky, které jsou na mě kladeny, odpovídají mým schopnostem.....	43
Tabulka č.6 - otázka 3: S pracovními podmínkami ve firmě jsem spokojená.....	43
Tabulka č.7 - otázka 4: Pracuji v dobrém kolektivu.....	44
Tabulka č.8 - otázka 5: Moji spolupracovníci jsou i moji přátelé.....	44
Tabulka č.9 - otázka 6: Jsme tým, spolupráce a pomoc mezi kolegy je samozřejmostí.....	44
Tabulka č.10 - otázka 7: Mám dobré podmínky pro vzdělávání a odborný růst.....	45
Tabulka č.11 - otázka 8: Výsledky školení využiji při své práci.....	45
Tabulka č.12 - otázka 9: Mám dostatek informací o dění ve firmě.....	46
Tabulka č.13 - otázka 10: Informace, které dostávám jsou jasné a srozumitelné.....	46
Tabulka č.14 - otázka 11: Informace dostávám včas.....	46
Tabulka č.15 - otázka 12: Můj nadřízený zná dostatečně obsah mé práce.....	47
Tabulka č.16 - otázka 13: Můj nadřízený naslouchá mým názorům.....	47
Tabulka č.17 - otázka 14: Nadřízený má ke všem zaměstnancům lidský přístup a je vždy ochoten pomoci.....	47
Tabulka č.18 - otázka 15: Pochvala za dobře vykonanou práci je samozřejmostí.....	48
Tabulka č.19 - otázka 16: Rovné zacházení se všemi zaměstnanci je samozřejmostí.....	48
Tabulka č.20 - otázka 17: Zním kritéria, na základě kterých jsem hodnocena.....	49
Tabulka č.21 - otázka 18: Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům.....	49
Tabulka č.22 - otázka 19: S rozsahem benefitů jsem spokojena.....	49
Tabulka č.23 - otázka 20: Uvažovala bych o odchodu z firmy, pokud bych jinde dostala lepší finanční nabídku.....	50
Tabulka č.24 - otázka 21: Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojena.....	50

Příloha č. 1: Okruhy otázek pro polostrukturovaný rozhovor

- Můžete přiblížit personální politiku Vaší firmy?
- Je možné ve Vaší firmě rozpoznat podnikovou kulturu? Jaké jsou sociální normy a standardy jednání? Jaká je firemní ideologie a vize?
- Existuje ve firmě nějaký zaměstnanecký etický kodex? Jaké vztahy ve firmě panují?
- Má firma vytvořený ucelený motivační program? Které nástroje řízení pracovní motivace nejčastěji využíváte? Které oblasti řízení pracovní motivace jsou pro firmu prioritou?
- Jaké formy školení a vzdělávání probíhají ve firmě? Existuje ve firmě kariérní růst a rozvoj?
- Jaké používáte metody hodnocení pracovníků? Jak je odměňujete? Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?
- Jak probíhá výběrové řízení a adaptační proces?
- Zjišťujete nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců? Jak získáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců?
- S jakými problémy se nejčastěji setkáváte v oblasti personálního řízení a řízení pracovní motivace?

Pramen: autor

Příloha č. 2: Dotazník – motivační systém firmy a pracovní spokojenost

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Institutu mezioborových studií Brno a tento dotazník je součástí mé bakalářské práce, ve které se zabývám problematikou pracovní motivace a spokojeností zaměstnanců firmy HUMANIC CZ. Obracím se proto na Vás s prosbou o jeho vyplnění.

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci. Je tedy naprosto vyloučeno, aby kdokoli zjistil, jak který respondent odpovídal. Proto bych Vás tímto ráda požádala o upřímné a úplné vyplnění, jedině tak totiž budou mít výsledky dostatečnou vypovídací schopnost.

Děkuji předem za Vaši ochotu a spolupráci,

Ivana Novotná

Níže uvedené výroky, prosím, označte křížkem /písmeno x / podle stupnice:

- 1 – ZCELA SOUHLASÍM
2 – SPÍŠE SOUHLASÍM
3 – SPÍŠE NESOUHLASÍM
4 – ZCELA NESOUHLASÍM

pohlaví: žena
 muž

věk: méně než 20
 21 - 35
 36 - 50
 51 a více

dosažené vzdělání: základní
 vyučen/a
 střední s maturitou
 vysokoškolské

pracuji na pozici (prosím uveďte):

ve firmě pracuji: méně než 3 měsíce
 3 měs. - 5 let
 5 let - 10 let
 více než 10 let

Oblast obsahu práce a pracovních podmínek

	1	2	3	4
1. Práce, kterou vykonávám mě baví.				
2. Požadavky, které jsou na mě kladeny odpovídají mým schopnostem.				
3. S pracovními podmínkami ve firmě jsem spokojen/a.				
4. Pracuji v dobrém kolektivu.				
5. Moji spolupracovníci jsou i moji přátelé.				

6. Jsme tým, spolupráce a pomoc mezi kolegy je samozřejmostí.				
Oblast odborného růstu				
	1	2	3	4
7. Mám dobré podmínky pro vzdělávání a odborný růst /školení/.				
8. Výsledky školení využiji ve své práci.				

Oblast komunikace

	1	2	3	4
9. Mám dostatek informací o dění ve firmě.				
10. Informace, které dostávám jsou jasné a srozumitelné.				
11. Informace dostávám včas.				

Oblast osobnosti nadřízeného

	1	2	3	4
12. Můj nadřízený zná dostatečně obsah mé práce.				
13. Můj nadřízený naslouchá mým názorům.				
14. Nadřízený má ke všem zaměstnancům lidský přístup a je vždy ochoten pomoci.				
15. Pochvala za dobře vykonanou práci je samozřejmostí.				
16. Rovné zacházení se všemi zaměstnanci je samozřejmostí.				

Oblast finančního ohodnocení práce a benefitů

	1	2	3	4
17. Znáám kritéria, na základě kterých jsem hodnocen/a.				
18. Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům.				
19. S rozsahem benefitů jsem spokojen/a.				
20. Uvažoval/a bych o odchodu z firmy, pokud bych jinde dostal/a lepší finanční nabídku.				
21. Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojen/a.				

22. Jaké zaměstnanecké výhody /benefity/ vám firma nabízí? Prosím vyjmenujte:

23. Z nepeněžních odměn a výhod si nejvíce cením:

24. Které zaměstnanecké výhody naopak postrádáte? Prosím uveďte:

Ještě jednou Vám děkuji za trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku.

Pramen: autor

