

Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy

Bc. Lenka Bláhová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka BLÁHOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu zpracujte poznatky týkající se motivace jejich zdrojů a forem.
- Analyzujte teoretické poznatky z oblasti motivace pracovního jednání: pracovní výkon a jeho stimulace pracovníků, technické způsoby zkoumání pracovní motivace, stimulační prostředky podniku.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů, úroveň firemní kultury firmy Admiral Global Betting a.s.
- Navrhněte projekt motivace zaměstnanců, který by přispěl ke zvýšení výkonnosti ve firmě Admiral Global Betting a.s.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] PORVAZNÍK, J. Celostní management. 2. vyd. Bratislava : Ikar a.s., 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [2] DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [3] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [4] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [5] PLAMÍNEK J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidi rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 3. května 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29. 4. 2010


.....

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací

(1) Vysoká škola nejdříve může zveřejňovat disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, v kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě posudků vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Kdož si může se zveřejněnou prací požívat na své vlastní výjizdy, opisy nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdaná práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(5) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, utýje-li někdy za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě díla vytvořená žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho přímého vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školské dílo:

(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na sestavení licenční smlouvy o užívání školního díla (§ 35 odst.

3). Odsloví-li autor školního díla svůj vztah bez výhradu dílnou, mohou se tyto osoby domáhat nakládání obvyklého projevu jeho díle v soudu. Ústřední § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Nemá-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výhradu jin dotčeného v souvislosti s užíváním díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiblíží k výši výdělku autorského školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užívání školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce na téma „*Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy*“ je popsat problematiku vlivu motivace ve firmě na pracovní výkon zaměstnanců a celé firmy. Teoretická část se zabývá základními teoretickými východisky motivace. Popisuje nejvýznamnější teorie motivace. Dále svoji pozornost věnuje podstatě pracovní motivace a různým formám motivace a stimulace pracovníků. Na teoretickou část navazuje část praktická, kde jsou uplatňovány teoretické poznatky v praxi. V této části je popsán vybraný podnik a soustřeďuje se na analýzu motivačního programu firmy. Pomocí empirického výzkumu je zkoumána motivace zaměstnanců. V závěru práce je obsažen návrh na zlepšení a zdokonalení pracovní motivace zaměstnanců, který povede ke zvýšení výkonnosti firmy.

Klíčová slova:

motivace, motiv, stimulace, odměňování, motivační teorie, pracovní motivace, empirický výzkum,

ABSTRACT

The aim of the thesis “*Motivation and its effect on increasing company’s efficiency*” is to describe the problems connected with the influence of motivation in a company on the labour performance of its employees as well as the entire company. The theoretical part deals with the theoretical basis of motivation and describes the most significant theories of motivation. In addition, it focuses on the essence of work motivation and different forms of motivating and stimulating workers. The theoretical part is followed by a practical part, where theoretical knowledge is applied in practice. This section describes a selected firm and analyses its motivation programme. Employee motivation is investigated with empirical research. The conclusion of the thesis offers a proposal to how improve and refine work motivation that would increase business performance.

Keywords:

Motivation, motive, stimulation, remuneration, theories of motivation, motivation programme, empirical research

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za velmi vstřícný přístup, odborné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE	13
1.1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI A CHARAKTERISTIKY MOTIVACE.....	13
1.2 MOTIV.....	14
1.3 STIMUL A STIMULACE.....	15
1.4 ZDROJE MOTIVACE.....	15
1.4.1 Potřeba jako původ motivace.....	16
1.4.2 Návyky jako původ motivace.....	17
1.4.3 Zájmy jako původ motivace.....	17
1.4.4 Hodnoty jako původ motivace.....	18
1.4.5 Ideály jako původ motivace.....	18
1.5 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	19
Teorie zaměřená na obsah.....	19
1.5.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	19
1.5.2 Teorie tří potřeb.....	20
Teorie zaměřená na proces.....	20
1.5.3 Teorie X a Y.....	20
1.5.4 Teorie spravedlnosti.....	21
1.5.5 Expektační teorie.....	21
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	22
2.1 MOTIVAČNÍ PROFIL.....	22
2.2 MOTIVACE A VÝKON.....	23
2.3 STIMULACE PRACOVNÍKŮ.....	24
2.3.1 Hmotná stimulace pracovníků.....	25
2.3.2 Nehmotná stimulace pracovníků.....	26
2.3.3 Obsah práce.....	28
2.3.4 Manažer, vedoucí pracovník.....	29
2.3.5 Prostředí pracovní skupiny a týmu.....	29
2.3.6 Pracovní podmínky a režim práce.....	30
2.3.7 Identifikace s prací, profesí a s podnikem.....	30
2.3.8 Externí stimulační faktory.....	30
2.4 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ.....	32
2.5 ZÁSADY ÚSPĚŠNÉHO MOTIVOVÁNÍ.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ADMIRAL GLOBAL BETTING A.S.	36
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI ADMIRAL GLOBAL BETTING A.S.	36
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	36
3.2.1 Analýza současného stavu.....	37
3.2.2 Organizování vzdělávání a školení.....	38
3.2.3 Pracovní prostředí.....	38
3.2.4 Odměňování.....	39

3.2.5	Benefity	39
4	EMPIRICKÝ VÝZKUM	40
4.1	VÝZKUMNÝ PROCES	40
4.1.1	Etapa přípravná	40
4.1.2	Etapa prováděcí	42
4.1.3	Etapa zhodnocení	42
5	VÝSLEDKY A HODNOCENÍ.....	44
5.1	ZJIŠTĚNÍ ZÁVISLOSTI MEZI VYBRANÝMI OTÁZKAMI.....	55
5.2	NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ	60
5.2.1	Pracovní prostředí	60
5.2.2	Organizování vzdělávání a školení	61
5.2.3	Odměňování	62
5.2.4	Benefity	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Motivace má své pevné místo v systému moderního managementu. Motivace je pojem, jehož význam neustále roste. Pro každou organizaci, která se chce úspěšně rozvíjet a udržet si postavení v neustále se zvyšujícím konkurenčním prostředí je důležité, zaměstnávat vysoce motivované zaměstnance. Protože demotivování zaměstnanci mají nízkou produktivitu práce, mají nízkou morálku, nevykonávají svou práci kvalitně a stojí firmu velké peníze. I když lidskou práci v dnešní době často nahrazují stroje, stále ovšem prosperující firmy vědí, že lidská síla je pro organizaci podstatná, že motivovaní zaměstnanci jsou důležitým klíčem k úspěchu a díky nim může firma nabízet velmi kvalitní výrobky a služby.

O fenoménu motivace se v dnešní době často píše a mluví. Každý dobrý manažer dnešní doby by tento pojem měl znát a věnovat se mu, protože je důležitým faktorem úspěšnosti. Úspěšní manažeři, proto aby mohli vést a řídit své podřízené, musí být sami vnitřně silně motivováni, protože jen takový manažer dokáže být pro své podřízené vzorem a dokáže je motivovat. Pomocí motivačních nástrojů, se v zaměstnancích podněcuje angažovanost do práce, snahu udělat něco navíc a procouvat s chutí a nadšením. Ale i v dnešní době se často setkáme s firmami, které si významnost tohoto slova nepřipouštějí a téměř žádné nástroje nepoužívají. V některých organizacích existuje sice soubor motivačních nástrojů tzv. motivační program, který ale nemusí dobře fungovat nebo může být zastaralý. Motivační nástroje se neustále vyvíjí a přinášejí sebou finanční náklady, proto je nutné optimalizovat tento systém.

V diplomové práci jsem popsala především různé druhy motivačních nástrojů a teorií, jejich užití v praxi, pozornost zaměřuji také na pracovní motivaci a zásady úspěšného motivování. V závěru práce se pokusím na základě informací získaných od vedoucího pracovníka vybrané organizace popsat a analyzovat stávající situaci ve vybrané organizaci. Na základě empirického výzkumu popíši výsledek šetření a na základě něho stanovit doporučení pro zlepšení situace.

Cílem mé práce je analyzovat a identifikovat případné nedostatky v motivaci zaměstnanců. Navrhnout opatření pro eliminaci těchto nedostatků, popřípadě modifikovat stávající systém motivace, zlepšit tím spokojenost zaměstnanců a zvýšit tak výkonnost celé firmy. Protože motivovaní zaměstnanci odvádějí kvalitnější práci a mají větší produktivitu práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Obecné pojednání o motivaci a charakteristiky motivace

Původ slova motivace nacházíme v latinském slovu „movere“ – hýbání. K výkladu motivace existovalo a existuje mnoho přístupů (modelů), uplatňující různé výkladové principy, např. přístup hédonický, homeostatický model, kognitivní model, poznávací model, humanistické koncepty motivace.

Motivace lidského chování je jedna ze základních osobnostních substruktur, a můžeme ji chápat jako významnou část dynamiky lidské psychiky, která je nejpozoruhodnější ovšem také nejsložitější. Za motivaci lidského jednání můžeme považovat jakoukoliv příčinu, která přiměje člověka k určitému jednání. Tyto příčiny (pohnutky) lidského chování mohou být vědomé či nevědomé, vnitřní nebo vnější, primární a sekundární. V určitém směru člověka aktivizují a udržují vzbuzenou aktivitu.

Definice motivace jednotlivých autorů knih se liší. Ráda bych uvedla několik definic tohoto pojmu z pohledu předních odborníků.

Podle (Buchtová, B. 2003, str. 67) motiv určuje směr i intenzitu chování člověka. Motiv a kognitivní zpracování situace, které ovlivní způsob realizace motivu, vedou k selekci lidské aktivity. Motivace je systém vnitřních pohnutek činnosti (nebo nečinnosti) jedince, který determinuje jeho jednání a prožívání.

Podle (Bedrnová, E., Nový, I. 1994, str. 183) motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno na dosažení určitého cíle, proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly. Pojem motivace se tedy zaměřuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energetizování, a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.

(Nakonečný, M. 1992, str. 7) uvádí, že motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde tu o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv: konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná, tak jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle.

Motivace působí současně ve třech rovinách:

- Směr – motivace člověka určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných směrů jej odvrací.
- Intenzita – činnost člověka je v daném směru závislá na síle, člověk na dosažení vynakládá více či méně energie.
- Stálost – projevuje se vytrvalostí člověka, překonává nejrůznější překážky, které se mohou vyskytovat při uskutečňování motivované činnosti.

Motivaci můžeme rozlišit:

- motivaci pozitivní a negativní,
- motivace vnitřní a vnější,
- motivace hmotná a nehmotná (Porvazník, J. 2008, 155).

Za obecný princip motivace můžeme považovat:

- Maximalizace pozitivního a minimalizace negativního.
- Pěstovat a restaurovat psychickou rovnováhu.

1.2 Motiv

Motiv představuje základní důvod, pohnutku, určitého jednání člověka, která ho orientuje v určitém směru, intenzitě a vytrvalosti. Ve srovnání s motivací je motiv užší pojem. Obecným cílem motivu je dosažení určitého stavu. Na činnost může působit v určitou chvíli jeden motiv, ale zpravidla jich působí více. Motivy nejsou rovnocenné, existuje hlavní motiv, vedlejší motiv. Motivy mohou mít různou váhu, mohou být shodné nebo naprosto odlišné. Shodné motivy se navzájem posilují, jejich síla je intenzivnější, odlišné motivy se navzájem oslabují.

Existuje řada rámcových i komplexnějších klasifikací motivů, např.:

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a nevědomé,

- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní (Dvořáková, Z. 2007, str. 152).

1.3 Stimul a stimulace

Stimulace a motivace bývá často popisována jako synonymum. Jedná se o velice blízké a často zaměňované pojmy, ale je důležité je odlišovat. Rozdílným faktorem stimulace a motivace je v tom, že stimulace působí na činnosti člověka z vnějšku, jsou to tzv. incentive neboli motivátory přicházející z venku, nejčastěji pomocí druhého člověka. Stimul představuje vnější popud, který ovlivní jednání člověka. Společným faktorem motivace a stimulace je, že vnějšími intervencemi ovlivňuje psychické procesy.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová, E. Nový, I. 1994, 364).

Úspěšnost stimulačního působení, je závislá na řadě faktorů:

- na aktuálním psychickém stavu jedince,
- na uplatněných formách a přístupech subjektu stimulace,
- na míře a kvalitě poznání druhého člověka stimulujícím jedincem.

Stimul

Stimulem rozumíme podnět, který vyvolá změny v motivaci jedince. Obvykle jsou rozlišovány impulsy, což je vnitřní popud a vnější popud tzv. incentive. Na motivační struktuře jedince potom záleží, zda se některý popud stane stimulem, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jedince.

1.4 Zdroje motivace

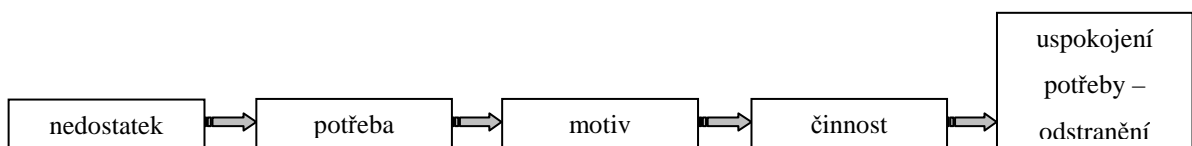
Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí (Provazník, V. 2004, str. 27).

Za základní zdroje motivace považujeme:

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

1.4.1 Potřeba jako původ motivace

Potřeba patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Potřeba je pocit nedostatku, který vede člověka k vynakládání úsilí na odstranění tohoto nedostatku, neboli k uspokojení potřeby. Potřebu považujeme za jeden z nejpodstatnějších zdrojů motivace.



Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Provazník, V. 2004, str. 28)

Americký psycholog Abraham H. Maslow vytvořil hierarchické uspořádání lidských potřeb, zobrazované ve tvaru pyramidy, která je znázorněna na následujícím obrázku (Obr. 2). Vychází z vertikálního zřetězení potřeb, od vývojově nižších k vývojově vyšším. V principu sice platí, že uspokojení nižších potřeb je nutné pro uspokojení potřeb vyšších. V životě jsme ale často svědky situací, kdy právě vyšší potřeby zabraňují saturaci potřeb základních. Potřeby se člení:

- Biologické potřeby – jedná se o primární potřeby nutné k přežití. Může jít např. o potřeby dýchat, potřeby vody, potřeby spánku, potřeby jíst.
- Potřeba jistoty a bezpečí – Patří mezi ně jistota práce, rodinné bezpečí, fyzické bezpečí.
- Sociální potřeby – jsou spojeny s úsilím o dobrých mezilidských vztazích, přátelství, potřeba sdružovat se, vlastnit rodinu.

- Potřeba uznání – zahrnují požadavek po uznání, obdivu, úctě i vážnosti, moc a vyšší statut.
- Potřeba seberozvoje – projevují se potřebou plně rozvinout vlastní osobnost, talent a schopnosti. Snaha najít práci, která nebude jen zaměstnáním, ale bude člověka naplňovat.



Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb
(vlastní zpracování)

1.4.2 Návyky jako původ motivace

Návyk představuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele, lze návyk definovat jako naučený vzorec chování. V rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, motiv, učinit cosi konkrétního v určité podmětové situaci. Návyky se mohou nalézat ve všech oblastech lidské činnosti (Provazník, V. 2004, str. 31).

1.4.3 Zájmy jako původ motivace

Zájem můžeme chápat jako trvalejší zaměření lidí na určitý objekt nebo jev. Zájmy aktivizují činnosti člověka, jsou spojeny se snahou o poznání a ovládnání předmětu zájmu. Tato okolnost je významná především při volbě povolání, v učení, ale také např. při trávení volného času. Určuje kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti. Zájmy můžeme členit. Je důležité však připomenout, že zájmů existuje tolik, kolik existuje činností.

Klasifikace zájmů:

- zájmy technické,

- zájmy obchodní,
- zájmy výtvarné,
- zájmy sportovní,
- zájmy vědecké,
- zájmy poznávací atd.

1.4.4 Hodnoty jako původ motivace

Člověk vytváří své hodnoty tím, že přisuzuje různým činnostem, skutečnostem určitou váhu, význam. Hodnotou pro jedince může být prakticky cokoli. Záleží na specifických podmínkách a osobnosti jedince. Člověk v průběhu získávání svých životních zkušeností vytváří systém hodnot, který ovlivňuje jeho chování a prožívání různých situací. Každý člověk má jiný hodnotový systém. Existují však různé, obecně platné hodnoty např. rodina, zdraví, práce, děti vzdělání, svoboda, úspěch atd. Některé hodnoty jsou přejímány ze sociálního okolí. K nejznámější typologii hodnotových orientací patří typologie německého psychologa Sprangera. Definoval šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- člověk teoretický,
- člověk ekonomický,
- člověk estetický,
- člověk sociální,
- člověk mocenský,
- člověk náboženský.

1.4.5 Ideály jako původ motivace

Ideál je možno vymezit jako určitý názorový obraz o něčem chtěném, pozitivně hodnoceném, co pro člověka představuje významný cíl. Ideály vznikají působením sociálního prostředí, se kterými se více či méně jedinec identifikuje např. rodina, obecná autorita atd. Ideály mohou mít podobu určitého vzoru, určitého „ideálního“ životního stylu, ke kterému jedinec směřuje.

1.5 Motivační teorie

Teorie motivace existují proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Manažeři využívají tyto teorie k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů (Donnelly, J. 1997, 370).

Teorie motivace můžeme klasifikovat do dvou základních skupin:

- Teorie zaměřená na obsah – teorie jsou zaměřené na poznání motivačních příčin lidí, usilují o identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování. K těmto teoriím patří Herzbergova dvoufaktorová teorie, Maslowova teorie, kterou jsem popsala výše a Alderferova teorie.
- Teorie zaměřená na proces – zaměřuje pozornost na průběh motivačního procesu, který ovlivňuje motivaci. Teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečné, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou: očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. Mezi tyto teorie zaměřené na obsah patří: Klasická teorie motivace, Teorie sociálního tlaku, Teorie stupnice hodnot, Teorie X a Y, Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova expektační teorie (Armstrong, M. 2007, str. 224).

Teorie zaměřená na obsah

1.5.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem této teorie je jak nám sám název napovídá Frederick Herzberger. Zabývá se protikladnými potřebami člověka. V teorii Herzberg popsal, že na motivaci zaměstnanců působí faktory vnější tzv. dissatisfiers (např. vedení a dohled, mzda, jistota atd.) a faktory vnitřní tzv. sarsifiers (uznání, odpovědnost, rozvoj atd.). Jsou-li faktory první kategorie přítomny, vzbuzují spíše nespokojenost, ale jsou-li nepřítomny, nezpůsobují motivaci. Faktory sarsifiers jsou-li přítomny, vedou k velké motivaci, ale neúčast nemá za následek přílišnou nespokojenost. Populární byla teorie od počátku šedesátých let do osmdesátých let. Kritici začali poukazovat na nedostatky v oblasti metodologie a postupů. Kritici dále uvádějí, že dvoufaktorová teorie je výsledkem postupu dotazování, použitého tazateli, a závěry byly stanoveny na základě specifického a malého vzorku respondentů. Ale podle (Stephen, R. 2004, str. 393) má teorie na současné uspořádání práce dosud silný vliv.

1.5.2 Teorie tří potřeb

Teorii zformulovali C. Alderfer a další autoři. Teorie rozděluje, obdobně jako teorie Maslowova, potřeby v práci do tří skupin:

- potřeba existence (potřeby fyziologické),
- potřeba vztahu (vzájemné působení s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory),
- potřeba úspěchu (potřeba osobního růstu a rozvoje).

C. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání podle Maslowa a říká, že i při neuspokojení potřeb fyziologických se člověk může aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. Ostatně lze to dokládat i na příkladech životních osudů různých géníů lidstva. Přesto ale existuje vzájemná závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými (Mikuláščík, M. 2007, str. 140).

Výše uvedená teorie motivace pracovního jednání pocházejí z první poloviny 20. století. Jsou považovány za statistické a zjednodušující, což jim neumožňuje vyjádřit dynamiku a komplexnost motivace. Jsou zaměřené na minulost a současnost v pracovním chování. V dnešní době jsou kritizovány, ale jejich základy nalezneme v některých moderních teoriích a dokonce je někteří manažeři ještě stále využívají.

Teorie zaměřená na proces

1.5.3 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y, která je uplatňována při vedení lidí, je sociální psycholog Douglas McGregor. Teorii založil na rozdílném chování průměrného zaměstnance. Manažer jedná s pracovníky podle toho, která představa je u něj silnější. Teorie X vychází z negativního náhledu na lidi. Předpokládá, že zaměstnanci nemají zájem o firmu, pracují z donucení, nemají ambice, nejsou aktivní, a proto musí být vedoucími pracovníky vedeni a kontrolováni. Naopak pozitivní pohled v sobě zahrnuje Teorie Y. Předpokládá, že zaměstnanci rádi přijímají odpovědnost, dovedou se sami řídit, mají potřebu se seberealizovat.

Významná součást uvedeného konceptu je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti, stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje přizpůsobovat přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X (Bedrnová, E., Nový, I. 1994, str. 389).

1.5.4 Teorie spravedlnosti

Teorii vyvinul Stacy Adams. Teorie míní, že zaměstnanci vnímají to, co dostávají jako výstupy ve vztahu k tomu, co vložili. Tento poměr potom srovnávají s poměry ostatních. Když zaměstnanec vnímá svoji situaci jako totožnou se situací ostatních, jedná se o stav rovnosti. Když je však poměr nerovný, potom to znamená nadhodnocení nebo podhodnocení zaměstnance. V takovéto situaci se zaměstnanci pokusí o odstranění nespravedlnosti (Stephen, R. 2004, str. 401).

K odstranění nespravedlnosti zaměstnanci přistupují následujícími způsoby:

- odchod ze zaměstnání,
- změnit vklady vložené do zaměstnání,
- změnit výnosy např. požádat o vyšší plat,
- změna vnímání výnosů ze zaměstnání.

1.5.5 Expektační teorie

Tvůrcem motivace je V. H. Vroom, který je významný psycholog pracovního jednání a pracovní motivace současnosti. Teorie popisuje motivaci jako proces řídicí volbu. Zaměstnanci jsou při práci motivováni k tomu, aby si každý jedinec volil mezi různými způsoby jednání. Jestliže daný zaměstnanec věří, že jeho pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí. Jeho volba bude pracovat tak, aby dostal žádoucí odměnu. Expektační teorie je založena na tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek preferovanou odměnu.

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní činnost není pro člověka jen zdrojem obživy. Práce přináší lidem uspokojení v mnoha oblastech, např. vnitřní uspokojení (osobní růst a rozvoj), sociální vztahy a postavení, smysl života a další. Položíme-li si otázku „Co je to pracovní motivace?“ podle (Bedrnová, E., Nový, I. 1994, str. 383), rozumíme pracovní motivací ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Ovšem motivace není jediný faktor, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Další faktory, které ovlivňují výkon člověka, mohou být vnitřní a vnější. Mezi vnitřní můžeme zahrnout např. schopnosti, dovednosti, zdravotní stav pracovníka atd. Vnější faktory jsou např. fyzické podmínky, organizace práce, technické vybavení, mezilidské vztahy atd.

2.1 Motivační profil

Motivační profil člověka se utváří od nejnižšího věku. Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace nebo tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil (Provazník, V. 2004, str. 46).

U každého člověka dominuje jiná motivace. U některého člověka dominuje zaměření na úspěch, u jiného naopak dominuje vyhnutí se úspěchu. Utváří se od nejútlejšího věku. Každý pracovník tvoří v každém motivačním profilu určitou pozici, které je pro něj charakteristická a u kterého lze měřit působení jednotlivých motivů. Tato pozice reprezentuje v dimenzi jednu z významných motivačních charakteristik jedince, je součástí jeho motivačního profilu. Zjištěný motivační profil má rozhodující význam pro větší porozumění chování pracovníka, je důležitý pro efektivní stimulaci a ovlivňování, slouží dále pro plánování jeho pracovní kariéry. Ideální je, když se motivy navzájem ovlivňují, proto by manažer měl vše sladit dohromady.

Poznání motivačního profilu člověka:

- umožňuje hlubší a adekvátní pochopení projevů a činností jedince,

- je základním předpokladem efektivního stimulování a motivace daného jedince žádoucím směrem.

Tab. 1 Příklad motivačního profilu pracovníka (Provazník, V. 2004, str. 50).

Jméno pracovníka:		Orientace				
dosažení úspěchu		x				vyhnutí se neúspěchu
úspěch		x				obsah činnosti
situační	x					perspektivní
individuální		x				skupinová
na osobní prospěch			x			prosociální
čínorodost				x		pasivita
ekonomický prospěch	x					morální upokojení
směrem k podniku						x směrem od podniku

2.2 Motivace a výkon

Pracovní výkon lze definovat, jako určité množství a kvalita dané práce za určitý čas, dosažený pracovníkem v konkrétních podmínkách pracovního procesu spojený s určitými náklady.

Pracovní výkon závisí podle (Kleibl, J. 1998, str. 117) na dvou činitelích:

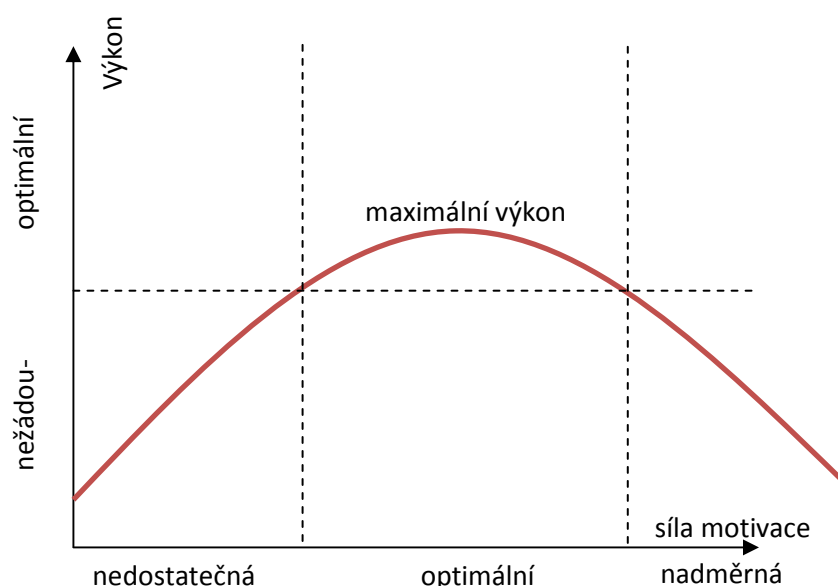
- Na technicko-organizačních podmínkách práce (vybavení pracovního prostředí, použité technologie, organizace práce, pracovní prostředí apod.).
- Osobní připravenosti pracovníka (kvalifikaci, tělesných a duševních schopnostech pro konkrétní práci, zdravotním stavu, morálních vlastnostech a pracovní motivaci).

Výkon člověka je ovlivněn nejen jeho osobností a pracovní způsobilostí, ale také pracovní motivací. Podle (Provazník, V. 2004, str. 81) individuální výkon člověka můžeme vyjádřit jako součin:

- úroveň výkonu – V (stránka kvality i kvantity),
- úroveň motivace – M (z hlediska „chtění“ podat výkon),
- úroveň schopností – S (vědomostí, znalostí, dovedností),
- úroveň sociální zralosti

$$V = f(M \times S).$$

Názor, že s růstem intenzity motivace roste i výkon neplatí v plné míře. Vztah mezi úrovní motivace a výkonu můžeme znázornit pomocí Yerkes-Dodsonova zákona tzv. „obrácená U křivka“, který je znázorněn na obrázku (Obr. 3). Její průběh zobrazuje skutečnost, že nízká úroveň motivace vede k nízkým výkonům. S růstem motivace stejného zaměření se bude zvyšovat výkon, ale pouze do určité hodnoty úrovně motivace. Pokud se motivace zvyšuje dále za určitou hodnotu motivace, pak výkon už dále nestoupá, ale v některých podmínkách může i klesat. Tzn. motivace vyšší, než je optimální hladina, ovlivňuje výkon negativně.



Obr. 3 Yerkes-Dodsonův zákon (Provazník, V. 2004, str.43)

2.3 Stimulace pracovníků

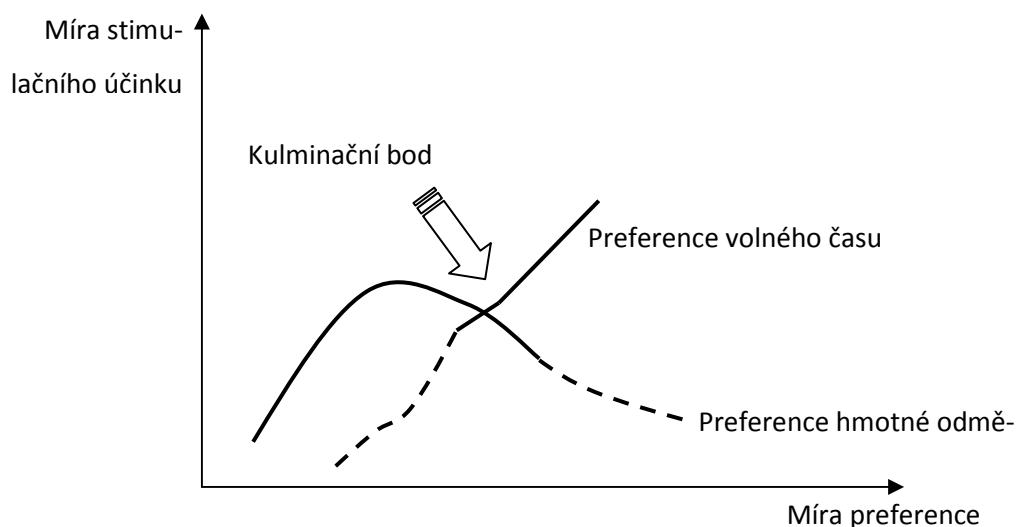
Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Lze říci, že stimulační prostředky zaměstnanců, stejně jako jejich potřeby jsou velmi různorodé a stimulem může být téměř vše, co může firma svému zaměstnanci nabídnout. V praxi se většinou nejedná o jednotlivé stimuly, na pracovníka působí mnoho stimulů. Podle (Provazník, V. 2004, str. 103) pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- V první řadě musí být přímý vztah hmotné odměny a výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu ne dříve.

- Pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by tedy neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti.
- Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznou orientaci na hmotnou odměnu. Spravedlnost a dodržování pravidel bez výjimek působí na všechny pracovníky.

2.3.1 Hmotná stimulace pracovníků

Hmotná stimulace, je z psychologického hlediska nejzávažnější. Přitom platí, že stimuly týkající se pohyblivé složky mzdy (prémie, odměny) mají větší smysl, než stimuly pevné složky mzdy. Se zvyšováním hmotných motivů může postupem času docházet k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého již hmotné stimuly přestávají být stimulačním faktorem.



Obr. 4 Kulminační bod (Porvazník, J. 2008, str. 161)

Nejvyužívanější principy a metody hmotné motivace jsou:

- stimuluující základní mzda a osobní ohodnocení,
- pravidelné zvyšování platu,
- cílové odměny a prémie,
- podíly na zisku,

- zaměstnanecké akcie,
- 13. a 14. plat,
- odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře,
- ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno,
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
- poskytování bezúročných půjček,
- úhrada nákladů na životní pojištění,
- služební automobil i na soukromé účely,
- placení všech telefonních účtů,
- úhrada nákladů na pracovní oděv,
- řešení bytových otázek,
- slevy při nákupu bytových produktů
- věcné dary k životnímu jubileu,
- příspěvek při odchodu do důchodu,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na kulturu a sport,
- poskytování věrnostních preferencí (Porvazník, J. 2008, str. 161).

Podle průzkumu uvedeného na internetových stránkách www.personalistika.com vyplývá, že vhodnými složkami portfolia benefitů jsou položky související s kulturním vyžitím (předplatné tisku, vstupenek na kulturní akce), zároveň vyplývá, že více než čtvrtina pracovníků by přivítalo jazykové kurzy a programy vzdělávání dospělých. Tyto specifické odměny vzbuzují v pracovníkovi pocit, že je pro firmu důležitý, roste pocit odpovědnosti, ze kterého časem vyrůstá identifikace s cíli podniku.

2.3.2 Nehmotná stimulace pracovníků

Nefinanční formy benefitů neznamenaají kvantitativně nebo kvalitativně slabší motivační podnět, někdy dokonce mohou mít silnější účinek než finanční složky. Na nehmotnou motivaci existuje množství názorů. Motivovat přitom znamená poznat i nehmotné potřeby

lidí, jejichž životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Největším problémem je však skutečnost, že jsou životní postoje u některých pracovníků někdy nevyhraněné a cíle nízké, což se potom odráží i v jejich výkonech v práci. Hmotné stimuly k výkonům samozřejmě přispívají a nejsou rozhodně zanedbatelné, ale nejsou ani samospasitelné. Rozhoduje vnitřní motivace a ta má u každého svoje hranice (Porvazník, J. 2008, str. 163).

Výčet nehmotné motivace, které lze použít:

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělávání,
- účinná bezkonfliktní a efektivní komunikace,
- dobré pracovní podmínky, pracovní pomůcky, zdravé a kulturní prostředí,
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
- projevování důvěry,
- upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
- péče o nově přijímané pracovníky,
- kompletní delegování úkolů, pravomoci zodpovědnosti,
- společenský význam práce,
- goodwill firmy a image,
- udělování pochval a uznání,
- možnosti podmínky pracovního oddychu,
- kulturní stravovací podmínky,
- bezplatná lékařská péče,
- doplňková dovolená,
- pohyblivá pracovní doba,
- možnost využívat firemní rekreační zařízení,
- kulturní, sociální a sportovní firemní akce (Porvazník, J. 2008, str. 164).

Cafeteria systém

Cafeteria systém je nástrojem, pomocí kterého lze realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Důsledkem využívání systému je zvýšení loajality a spokojenosti

zaměstnanců a vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. Podstatou je vytvoření nabídky řady benefitů a pracovníci si dle svých potřeb a zájmů volí z této nabídky.

2.3.3 Obsah práce

Za důležitý stimulační prostředek lze považovat náplň práce a celkovou charakteristiku práce. Ovlivňování tohoto stimulu není stejně účinné pro všechny zaměstnance.

Významnou roli zde hrají především:

- samostatnost,
- tvořivé myšlení,
- hrdost na práci,
- důraz na systematické myšlení,
- důraz na sebekontrolu,
- důraz estetický,
- společenský,
- apel na jistotu a perspektivnosti jistot,
- apel péče o přírodu.

Výše uvedené stimuly, kterými můžeme ovlivňovat činnost, kterou vykonává. Podle (Provažník, V. 2004, str. 105) úkolem vedoucího pracovníka by mělo být napomáhat svým pracovníkům, nelézt ten jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, tak jej dále rozvíjet.

V této souvislosti je důležitý také proces:

Job Enlargement

Jde o metodu rozšiřování obsahu práce, zvyšování počtu různorodých úkolů a pracovních kompetencí. Podle (DuBrin, A. 2008, str. 231) byl vyvinut na pomoc pracovníkům proti nudě. Je to tzv. horizontální integrace a umožňuje pracovníkovi plnit více úkolů podobné povahy.

Job enrichment

Neboli obohacování práce jedná se o tzv. vertikální integraci pracovních úkolů. Pracovník vykonává práce různých zaměstnání, roste flexibilita zaměstnance.

2.3.4 Manažer, vedoucí pracovník

Velký stimulační význam má styl vedení uplatňovaný bezprostředním nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace i celkové vyznění jeho osobnosti, nesnaží se přehlížet nedostatky, ale podněcuje ochotu pracovníka pro jejich odstranění. Manažer by měl znát potřeby svých podřízeným a tím pádem vědět jak je motivovat. Úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na úrovni odborné i lidské autority manažera a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají. (Pauknerová, D. 2006, str. 210) tato oblast je manažerům nejsnáze dostupná, avšak její zvládnutí je pro řadu z nich mimořádně obtížně. Podnik by měl klást důraz na skutečné uznání práce svých zaměstnanců, protože tím mohou podněcovat a zvyšovat pracovní činnost.

2.3.5 Prostředí pracovní skupiny a týmu

Tým je skupina lidí, vzájemně si doplňují své dovednosti, zkušenosti, znalosti. Tým dosahuje většího výkonu než jednotlivec. Všichni členové týmu zodpovídají za výsledek a mají stejná práva a povinnosti. Týmová práce je efektivnější než práce jedince,

Pracovní skupina je samostatný organismus, má určitý řád a pravidla a za práci zodpovídá vedoucí pracovník. Každý člen má přidělenou svoji pracovní roli. Podléhá specifickým zákonům.

Práce ve skupině i v týmu většinou naplňuje více než práce jednotlivce. Výkon celé pracovní skupiny a týmu může být ovlivněn jejich komunikací uvnitř i komunikací k okolí, průhledností, pracovních i osobních vztahů. Manažer má možnost ovlivnit vztahy pouze omezeně, protože sociální skupina má své zvyklosti, normy, která se vyvíjí v každé sociální skupině odlišně. Stimulační prostředky, kterými manažer působí na skupinu a tým mohou být:

- výběr členů,
- kvalita vztahů mezi manažerem skupinou nebo týmem,
- podporuje a podněcuje dobré vztahy mezi členy,
- okamžité řešení vzniklých problémů,
- klást důraz na kooperaci jednotlivých členů,
- jasně vymezit odpovědnosti jednotlivých členů,

- podporovat formální i neformální setkávání členů.

2.3.6 Pracovní podmínky a režim práce

Snaha podniku zlepšovat pracovní podmínky a režim práce má vliv na posílení vztahu pracovníků k podniku a na výkon pracovníků.

Jednou z možností péče o pracovní podmínky je flexibilita pracovní doby představuje reakci na různorodé potřeby pracovníků. Existují důkazy firem po celé Evropě, které ukazují, že ve firmách, které mají flexibilní přístup k pracovní době je méně pracovníků na nemocenských, jsou pracovitější a spokojenější.

Další možnou alternativou je práce z domu, kdy zaměstnanci jsou s firmou spojeni přes VPN tunel. Podle (Stephen, R. 2004, str. 406) je výhoda, že zaměstnanci nemusí cestovat a mohou tak ušetřit náklady na dopravu, pracovní doba je flexibilní, mají volnost z hlediska oblékání a nejsou vyrušováni kolegy. Na druhou stranu práce z domu nevyhovuje všem zaměstnancům, protože tato práce neuspokojuje jejich společenské potřeby.

2.3.7 Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, které v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký (Provazník, V. 2004, str. 109).

2.3.8 Externí stimulační faktory

Externí stimulační faktory, lze shrnout do následující oblasti.

Celková image firmy. Čím má podnik lepší image (prestiž), tím více je pracovník v podniku spokojenější. Je pyšný na to, že pracuje právě u daného podniku, je motivován k vyšším výkonům a váží si dané práce. Pro firmu znamená dobré postavení na trhu nejen uplatnění výrobku na trhu, ale také možnost získat kvalitní pracovní sílu na trhu práce.

Politická situace je vnější faktor působící na zaměstnance. Především hrozba válek, vnitropolitická situace, vítězství některé z politických stran mohou negativně nebo pozitivně stimulovat pracovní výkon.

Rodinné prostředí a vztahy, očekávání rodiny a přátel podněcují k práci. Vedoucí pracovník by se měl seznámit se širším sociálním prostředím, aby mohl využít pozitivní stimuly nebo naopak bojovat proti negativním silám.

Co je nejpřitažlivější benefit pro Čechy v dnešní době?

Podle průzkumu v hospodářských novinách ze dne 6. 2. 2010, jsou nejpřitažlivějšími benefity pro zaměstnance třinácté a čtrnácté platy a volno navíc. Nejčastější zaměstnaneckou výhodou, kterou tuzemští zaměstnavatelé poskytují, jsou stravenky. Vyplývá to ze studie společnosti pro výzkum trhu GfK Czech. První tabulka udává informace o tom, co si čeští zaměstnanci nejvíce přejí a druhá tabulka nás informuje jaké benefity nejčastěji zaměstnavatelé používají.

*Tab. 2 Nejvíce dožadované benefity českých pracovníků
(vlastní zpracování)*

Přání Čechů	
čtrnáctý plat	42%
třináctý plat	37%
šest týdnů dovolené	28,4 %
příspěvek na stravování, tzv. stravenky	27,8%
služební automobil	25%
služební automobil pro soukromé účely	13,5%
příspěvek na dovolenou	11,5%

Tab. 3 Nejvíce používané benefity zaměstnavatelů (vlastní zpracování)

Současné benefity, které zaměstnanci pobírají	
stravenky	38,5%
týden placené dovolené navíc	31,3%
zaměstnavatel platí penzijní připojištění	24,1 %
možnost využít závodní stravování	20%

2.4 Spokojenost pracovníků

Pracovní spokojenost má mnoho podob a neexistuje jasná definice. Podle mého názoru ji můžeme chápat jako jeden z mnoha projevů motivace, která je zapříčiněna spokojeností zaměstnanců s danou prací (jejím obsahem a rozmanitostí), s možností dosažení žádoucího sociálního statusu a žádoucí pracovní prostředí. Je důležité znát informace o spokojenosti pracovníků a o jejich motivaci, protože pracovní spokojenost vede k nízké fluktuaci, k nízkému absentérství, méně častým stížnostem a k růstu výkonu. Pro ověření pracovní spokojenosti se užívá dotazníkové šetření. Jak uvádí (Bedrnová, E., Nový, I. 1994, str. 395) v případě pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu je vysvětlit důvod, proč se spokojenost zkoumá. Při tomto dotazování respondenti mají tendenci odpovídat spíše jak očekávají, že je „správné“. Druhy dotazníků:

- Plně standardizovaný řízený rozhovor má pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí. (Standardnost rozhovorů působí nepřírozeně, ale jeho důležitým znakem je získat osobní reakce na standardní podněty v rozhovoru. Můžeme rozpoznat rozdílnost reakcí jednotlivců tím, že je podnět stále stejný).
- Písemné dotazování je levnější, lépe se udržuje pod kontrolou, má menší vypovídací schopnost, má větší časovou náročnost a má menší návratnost.
- Osobní dotazování vyžaduje především kvalifikovaného tazatele. Tazatel může díky osobnímu dotazování doplnit odpovědi o reakce respondenta. Má vyšší vypovídací schopnost.

Otázky v dotazníkovém šetření mohou mít různou podobu:

- S otevřenou otázkou – dotazovaná osoba může vyjádřit svůj názor svými slovy. Do takových to otázek patří: volné, asociační, dokončené předložené věty, povídky aj. Výhody: možnost získat neočekávané odpovědi, respondent se musí více zamyslet nad odpovědí.
- S otázkou uzavřenou – dotazovaná osoba odpovídá výběrem jedné z možných variant odpovědí. Mezi výhody řadíme: jednoduchost na vyplnění, snadnost zpracování odpovědí.

Otázky využívající různé škály lze rozdělit:

- Jednofaktorové škály – výchozím předpokladem je různá váha spokojenosti. Počítá se od maximální spokojenosti a k maximální nespokojenosti. V praxi se jedná o převažující dotazníkové šetření.
- Dvoufaktorové škály – rozdíl od jednofaktorové škály je v tom, že měří spokojenost a nespokojenost zvlášť.
- Čtyřstupňové škály – měří spokojenost na čtyřech úrovních: zřetelně spokojený, méně zřetelně spokojený, méně výrazná nespokojenost a výrazná nespokojenost.

+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
maximální spokojenost			neutrální poloha	maximální nespokojenost		

Obr. 5 Příklad jednodimenzionální škály (Provazník, V. 2004, str. 91)

2.5 Zásady úspěšného motivování

Jak již bylo uvedeno, každý jedinec je jiný, každý má jiné potřeby a požadavky. Proto je podstatou účinného motivování upřímný zájem o zaměstnance, respekt k jejich osobnosti a nutnost použít na každého jedince jiný stimulační prostředek. Jak uvádí ve své knize (Turckiová, M. 2007 str. 44) umění rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní je podstatou dobrého vedení a řízení zaměstnanců.

Styl vedení by měl odpovídat zralosti zaměstnanců, kvalitě zaměstnanců, které má k dispozici. Morálka zaměstnanců má významný vliv na celkovou produktivitu firmy. Vhodnými motivačními a řídicími nástroji pro pracovníky s nízkou úrovní pracovní morálky jsou především:

- důsledná kontrola,
- postih nebo hrozba postihem,
- přesná a jednoznačná instrukce, která jasně stanoví např.: jak má pracovník provést úkol, kolik práce má vykonat, dokdy má být práce provedena atd. (Bělohlávek, F. 2008, str. 43).

Na zaměstnance se střední úrovní morálky můžeme použít následující prostředky:

- podmíněné odměny,
- zájmu a komunikace.

Při vysoké úrovni pracovní morálky jsou vhodnými prostředky:

- důvěra,
- delegování a zmocňování,
- projevit zájem vedoucího o názory podřízených.

Dalším důležitým faktorem je i délka pracovního poměru ve firmě. Nový zaměstnanec ocení radu a pomoc od vedoucích. Namísto toho dlouholetý pracovník potřebuje dostat prostor pro samostatnost a rozhodování.

Manažer by měl být dobrý vůdce, musí motivovat celý svůj tým, a také musí být motivovaný sám. Musí mít dostatek schopností a dobré charakterové vlastnosti. Musí umět komunikovat s podřízenými i s vedením, měl by své podřízené poznat, musí umět své podřízené ocenit za výkon, musí stanovit podnětné, ale realistické cíle. Měl by umět přenášet odpovědnost a tvořivost, inspirovat zaměstnance a jít jim příkladem. Měl by umět vyjádřit uznání. Motivující manažer věří sám v sebe. Za selhání manažera lze považovat nedůvěra, neplnění cílů a závazků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ADMIRAL GLOBAL BETTING A.S.

Záměrem této praktické části diplomové práce je představit firmu Admiral Global Betting a.s. a její nástroje pro motivaci a stimulaci zaměstnanců. Dále budu posuzovat, zda je motivační program společnosti vyhovující a koresponduje se zájmy zaměstnanců na základě dotazníkového šetření. Výstupem diplomové práce bude posouzení stávající situace a v případě zjištěných nedostatků navrhnou změny a doporučení.

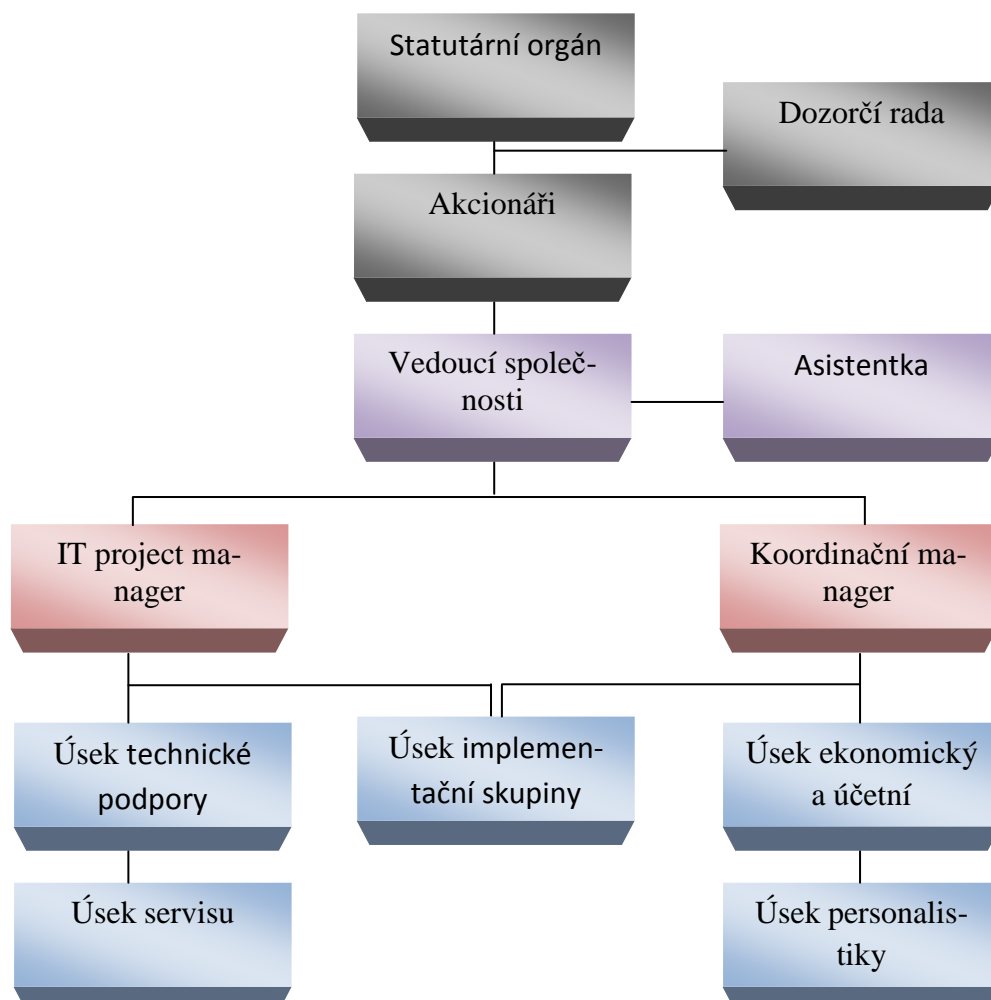
3.1 Profil společnosti Admiral Global Betting a.s.

Společnost Admiral Global Betting a.s. byla založena v roce 2004 jako dceřiná společnost české firmy European data project s.r.o. se zahraničním kapitálem, která vstoupila na český trh již v roce 1989. Admiral Global Betting a.s. poskytuje služby v oblasti správy systémů na poli herního průmyslu. Admiral Global Betting a.s. sídlí v nově vybudovaných a neustále inovovaných prostorách s nejmodernějšími technologiemi v oblasti IT, ve svojí mateřské společnosti na adrese Komořany u Vyškova. Firma zaměstnává 24 zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají vysokou úroveň kvalifikace pro práci se serverovými systémy, kterou si neustále doplňují novými poznatky. Musí disponovat odolností proti stresu a být časově flexibilní. Systém, kterému tito zaměstnanci zabezpečují nepřetržitý chod, má více než tisíc terminálů, rozmístěných po celé české republice např. Praha, Brno, Ostrava, Olomouc, Zlín, Liberec, Jindřichův Hradec atd. Cílem společnosti je bezproblémový chod systému a široká nabídka s tím spjatých produktů vedoucí k maximální spokojenosti zákazníka tak, aby společnost získala majoritní podíl na trhu herního průmyslu.

3.2 Organizační struktura firmy

Právní forma společnosti je akciová společnost, registrovaná u krajského soudu v Brně. Hodnota akcií je 100 mil Kč. Akcie jsou na jméno a jejich počet je 200 ks. Organizace jakožto akciová společnost má statutární orgán, dozorčí radu a akcionáře. Statutární orgán neboli představenstvo jedná jménem společnost a má tři členy. V dozorčí radě jsou také tři členi, což je podle zákona minimální počet. Dozorčí rada kontroluje činnost řídicích orgánů.

Činnost firmy je založen na správě online systému, z čehož vyplívá organizační struktura. Systém vyžaduje neustálý dohled, proto jednou z nejdůležitějších částí je technická podpora. Ta monitoruje systémy a přebírá požadavky od zákazníků, které dále předává členům implementačního týmu, jakož to specialistům. Tento technický běh událostí zajišťuje IT project manager, který se zároveň podílí na specifikaci úprav či nových systémů. Koordinační manažer má na starosti organizační stránku chodu společnosti a kontaktu s potenciálními zákazníky. Protože jde o malou firmu, dohlíží tento manager také na ekonomický úsek a personální úsek, kde jsou dohromady jen čtyři zaměstnanci. Vedoucí společnosti zajišťuje bezproblémový chod firmy.



Obr. 6 Organizační struktura firmy

3.2.1 Analýza současného stavu

Kolektiv firmy se skládá převážně z mladých pracovníků s otevřenou a pružnou myslí a širokým záběrem vědomostí. Zaměstnanci jsou přijímáni zpravidla hned po studiích a

postupně měsíce až roku školení na své budoucí pozice. Rodinný přístup a přesně stanovená pravidla odbourávají ve firmě komunikační problémy a vedení společnosti zakládá řešení problému na hesle „největší problém je ten, o kterém nevíme“. Vzhledem k lokalitě, ve které je firma umístěna nejsou nástupní platy příliš vysoké, ale s růstem odborných znalostí a specializací se platy adekvátně navyšují. Zaměstnanci mohou využívat výhod stravování v objektu areálu mateřské firmy.

3.2.2 Organizování vzdělávání a školení

Při nástupu a v pravidelných intervalech jsou zaměstnanci zaškoleni o bezpečnosti práce, požární ochraně a školení řidičů referentských vozidel. Každému zaměstnanci je po ukončení zkušební doby doporučeno uzavření pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli, kterou zaměstnavatel v plné výši hradí. Zaměstnanci jsou v nepravidelných intervalech vysíláni na různá školení odpovídající jejich zařazení. Např. školení specialistů, semináře manažerů, školení administrativních pracovníků v oblasti správního práva a vyhlášek. Zaměstnanci jsou často vysíláni na služební cesty a to i do zahraničí, kde prochází tréninkovými programy v cizím jazyce.

3.2.3 Pracovní prostředí

Prostory v nichž firma operuje, jsou moderně vybaveny. Honosné prostředí pracovních prostorů vychází z majoritního postavení mateřské firmy na trhu. Kanceláře jsou vybaveny nejmodernější technikou a komfortem např. klimatizace.

Pracovní doba je pružná a příchod do práce je stanoven mezi sedmou a osmou hodinou ránní, výjimku tvoří zaměstnanci technické podpory. Pracovní docházku si každý zaměstnanec má možnost přizpůsobit podle akutnosti řešení aktuálně přiděleného úkolu nebo projektu. Pracovní docházka je monitorována centrálním čipovým systémem. Výkazy z tohoto systému jsou potvrzovány vedoucím společnosti.

Pracovní atmosféra je založena na rodinném přístupu. Vedoucí společnosti a manažeři zastávají názoru, že nespokojenost pracovníka nemusí vyplívat jen z pracovních povinností či pracovních neúspěchů. Proto je ve společnosti velice důležitá pomoc ze strany nadřízených i v mimopracovních záležitostech. Díky tomuto postoji si vedoucí společnosti i manažeři vytvořili důvěrný vztah se zaměstnanci a opačně. Pracovníci jsou motivováni a podněcováni svými nadřízenými k prospěchu a ucelenosti celého týmu nikoliv jednotlivce. Převládá pocit dobře odvedené práce.

3.2.4 Odměňování

Pracovníci jsou odměňováni pravidelnou měsíční mzdou. Mzda je složena ze dvou částí a to pevná část a pohyblivá část. Pohyblivá část může být redukována vedoucím společnosti nebo manažery v případě neplnění úkolů či zásadního pochybení.

3.2.5 Benefity

Zaměstnanci mají možnost stravovat se v závodní jídelně areálu za dotovanou cenu. Další benefit je možnost využívat služební mobilní telefony i pro soukromé účely. V případě potřeby je možnost využít služební vozidlo pro dopravu do místa bydliště. Firma motivuje zaměstnance i mimořádnými benefity v podobě finanční odměny za dobře odvedenou práci, spojenou s vysokým nasazením nebo poukázkami na nákup zboží a služeb.



Obr. 7 Fotografie firmy

4 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Empirický výzkum zajišťuje přenos informací mezi realitou a jejím zachycením a zpracováním. Konkrétními metodami a technikami získává empirická data v sociální realitě a zpracovává je. Poskytuje podklady jak pro teoretickou práci, tak pro rozhodování a řízení této reality. (Surynek, A. Komárková, 2001, str. 22).

Data, která jsou získána empirickým výzkumem, mohou být primární a sekundární. Rozlišují se podle toho, zda mají zdroj v realitě, nebo byla zaznamenána již dříve a v daný okamžik jsou znovu vyvolána. Následující výzkum obsahuje data primárního charakteru.

Předmětem výzkumu jsou sociální a sociálně psychologické jevy. Tyto jevy vznikají v aktivitách jedinců, orientovaných na jiné jedince. Obsahově jsou charakterizovány jako vnímání, přijímání informací, komunikace a interakce. Sociální a sociálně psychologické jevy se formulují ve vazbách vytvořených v průběhu těchto aktivit. Motivace je psychologický proces, proto jsem použila tento nástroj na zjištění spokojenosti zaměstnanců. (Surynek, A. Komárková, R. 2001, 9).

4.1 Výzkumný proces

Tvorbu sociologického výzkumu můžeme rozdělit do několika po sobě jdoucích činností kde každá činnost má svůj cíl. Proces tvorby výzkumu lze rozdělit následovně:

- etapa přípravná,
- etapa prováděcí,
- etapa zhodnocení.

4.1.1 Etapa přípravná

V této části je nutné nejprve definovat cíle, otázky a seznámit se se zkoumaným problémem dotazníku. Otázky v dotazníku jsou seřazeny jako logický celek. Je nutné se rozhodnout o metodách výzkumu (osobní, písemné, telefonické). Stanovit si harmonogram popř. rozpočet výzkumu. Při nedostatečné přípravě může dojít k závažným významovým posunům ve zjištěních, které v dalších etapách již nelze odstranit. (Surynek, A. Komárková, R. 2001, 43).

Hlavním cílem mého dotazníkového šetření bylo zjistit postoje a spokojenosti zaměstnanců s motivačními nástroji ve firmě.

V záhlaví dotazníku jsou respondenti seznámeni se základními informacemi o dotazníku a o jeho účelu. Dotazníkové šetření lze dále rozdělit do pěti oblastí:

V první části je uvedeno několik prvních otázek věnovaných demografickým ukazatelům (pohlaví, vzdělání).

V další skupině otázek jsou zaměstnanci dotazováni na informace týkající se osobního rozvoje, zda jim zaměstnavatel dává možnost k osobnímu růstu a jak zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy na pracovišti.

Ve třetí skupině otázek zjišťuji informace o pracovních podmínkách a vybavení, informovanost zaměstnanců o novinkách a dění ve firmě od nadřízených pracovníků a možnost navštěvovat kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem. Volná otázka se dotazuje, jaké změny by zaměstnanci uvítali ve vybavení pracoviště.

Ve čtvrté skupině otázek zjišťuji spokojenost zaměstnanců s peněžními a nepeněžními nástroji motivace a jaké druhy motivace by přivítali.

V poslední otevřené otázce mají zaměstnanci možnost sdělit jaké další benefity by od svého zaměstnavatele přivítali.

Škálování je ve výzkumech rozšířený postup, určený k převádění nesouměrných znaků na znaky měřitelné. Škála je určitá podoba otázky, ve které požadujeme po respondentovi, aby zařadil otázku na určitou kontinuu. Kontinuum rozumíme např. chování nebo postoje.

Škály v dotazníku musí splňovat několik faktorů:

- musí měřit,
- musí diferencovat,
- větší počet bodů škály umožňuje přesněji umístit jedince a nemusí se zařazovat do pozice odlišné od požadované.

V dotazníkovém šetření bude použito u uzavřených otázek tři druhy škál. Jeden druh škály je vidět v tabulce (Tab. 4). U otázek zabývajících se demografickými ukazateli jsou tři šká-

ly vzájemně se vylučující a vzájemně se podmiňující. U otevřených otázek se neužívají žádné předem definované odpovědi.

Tab. 4 Škála číselné stupnice

Škála číselné stupnice použitá v dotazníku	
Rozhodně ano	1
Spíše ano	2
Nevím	3
Spíše ne	4
Rozhodně ne	5

4.1.2 Etapa prováděcí

Nejdůležitější, nejzajímavější, ale také nejnáročnější činností v celém procesu tvorby sociálního výzkumu je sběr primárních dat. Pro sběr dat lze použít řadu technik jako je např. pozorování, dotazování (na ulici, telefonické, písemné, přes internet) a experiment.

Použila jsem metodu písemného dotazování u zaměstnanců firmy. Metoda písemného dotazování stejně jako každá jiná metoda má řadu výhod a nevýhod. Výhodou je, že respondent obdrží dotazník a má dostatek času na vyplnění a může si v klidu rozmyslet odpovědi. Nevýhodou tohoto typu dotazníku je návratnost.

Všichni zaměstnanci obdrželi od vedoucího pracovníka dotazník, tedy celkový počet dotazníků byl 24. Návratnost byla velká, 96%. V dotazníku jsou voleny převážně uzavřené otázky. V číselném vyjádření to znamená 19 otázek uzavřených a 3 otázky otevřené, které podněcují respondenta k většímu zamyšlení nad otázkou a umožňují získat věrohodnou odpověď, která není omezena zadanou odpovědí.

4.1.3 Etapa zhodnocení

V části zhodnocení, ve které již máme data shromážděna, musíme tyto data vyhodnotit a zpracovat. Pro snazší zpracování dat provedeme kódování. Kódování připraví data tak, aby je bylo možné zpracovat, převést informace ze slovního záznamu do symbolů, nejčastěji numerických hodnot.

Náplní činností ve fázi zhodnocení je také třídění empirických dat. Výsledkem třídění jsou četnosti jevů v příslušných třídách. Z takto rozčleněných dat dále formulujeme závěry dané problematiky.

Třídění lze rozdělit:

- Třídění prvního stupně je výčet relativních a absolutních četností, míry variability. Výsledkem tohoto třídění jsou četnosti v jednotlivých třídách znaku.
- Obsahem třídění druhého stupně je rozdělit četnosti prvního stupně podle dalších vlastností. Výsledkem jsou kontingenční tabulky, které tvoří základ pro interpretaci souvislostí dvou vlastností zkoumaných jevů. Cílem je proniknout hlouběji ke struktuře vztahů mezi vlastnostmi jevů (Surinek, A. 2001, str. 129).

Relativní četnost

Je podíl četnosti n_j hodnoty znaku x_j a rozsahu n hodnoty znaku x_j .

Pro výpočet použijeme vzorec: $v_j = \frac{n_j}{n}$.

Absolutní četnost

Počet statistických jednotek, jimž přísluší stejná hodnota x_j . Značíme je n_j .

Měření závislosti mezi slovními znaky

Při sestavování dotazníku jsem volila otázky tak, aby se mezi nimi dala najít vzájemná závislost. V práci jsem uvedla čtyři rozbory. Pro určení závislosti použijeme Crammerův koeficient, čímž je koeficient blíže jedné, tím je závislost větší. Můžeme jej vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * \min \{r - 1; s - 1\}}}$$

Kde čtvercová kontingence

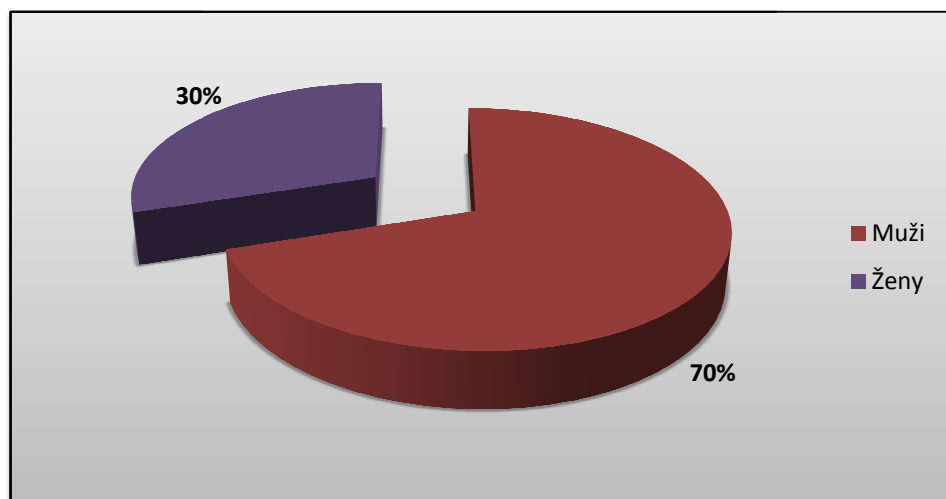
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

5 VÝSLEDKY A HODNOCENÍ

Jak již bylo v předešlé kapitole řečeno, celkový počet vrácených, vyplněných dotazníků je 23. Dotazník obsahuje 22 otázek. V této části jsem otázky výzkumu zpracovala pomocí programu MS Excel. Ke každé otázce jsem zpracovala tabulku s relativními a absolutními četnostmi. Pro větší přehlednost jsem zpracovala výsečový a sloupcový graf.

Otázka č. 1

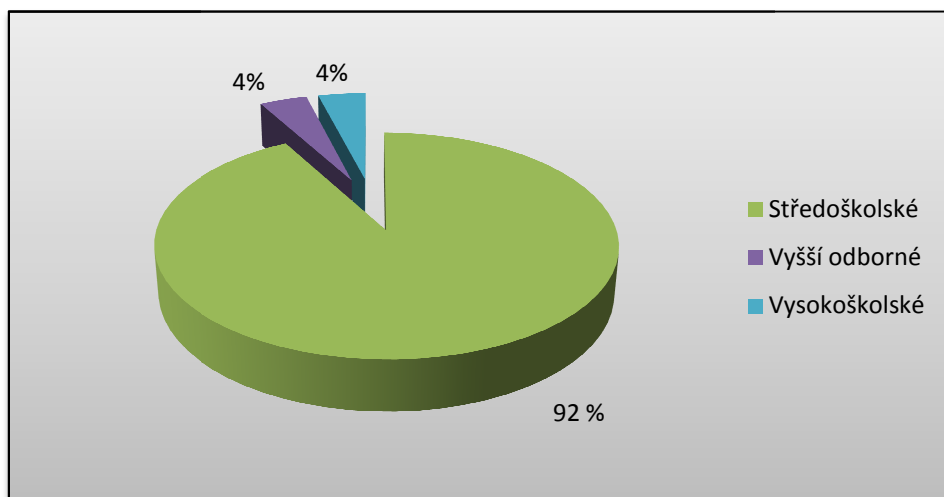
V první otázce jsem chtěla zjistit, kolik ve firmě pracuje mužů a kolik žen. Z následujícího grafu je patrné, že ve firmě převládají muži. Dle mého názoru je výsledek dán převážně zaměřením firmy, protože převážná část pracovních pozic je technického zaměření.



Obr. 8 Rozdělení respondentů podle pohlaví

Otázka č. 2

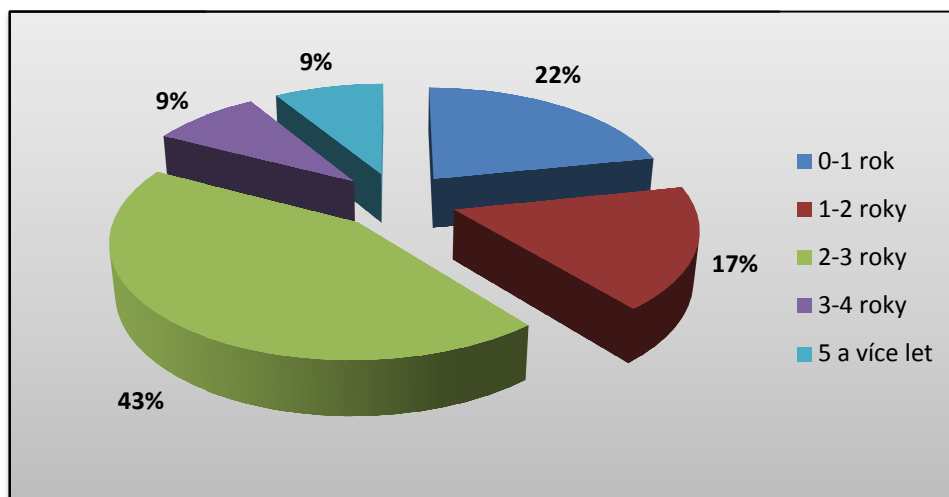
V další otázce byly respondenti dotazováni na dosažené vzdělání. Z obrázku (Obr. 9) je patrné, že v dané firmě je tedy preferováno středoškolské vzdělání, které je na většinu pozic dostačující.



Obr. 9 Rozdělení respondentů podle vzdělání

Otázka č. 3

V otázce třetí bylo cílem zjistit, jak dlouho je respondent zaměstnaný u dané firmy. Obrázek (Obr. 10) poukazuje na největší četnost respondentů zaměstnaných u firmy v intervalu 2-3 roky. Je patrné, že v této době firma zažila určitý růst.



Obr. 10 Rozdělení respondentů podle doby pracovního poměru

Otázka č. 4

Na následujících dvou otázkách je vidět jak respondenti v dotazníku odpovídali na otázky týkající se osobního rozvoje. V otázce čtvrté je patrné, že pro téměř všechny respondenty je příležitost k osobnímu rozvoji důležitá.

Tab. 5 Rozdělení respondentů pro otázku č. 4

Je pro Vás příležitost k osobnímu rozvoji důležitá		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	18	78%
Spíše ano	3	13%
Nevím	2	9%
Spíše ne	0	0%
Rozhodně ne	0	0%

Otázka č. 5

V této otázce respondenti odpovídali na to, zda mají možnost ve firmě k osobnímu růstu. Z výsledků v následující tabulce vyplývá, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců mají možnost k osobnímu růstu.

Tab. 6 Rozdělení respondentů pro otázku č. 5

Máte u zaměstnavatele možnost k osobnímu růstu		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	70%
Nevím	1	4%
Ne	6	26%

Otázka č. 6

Z níže uvedené tabulky je patrné, že na otázku zda-li zaměstnanci práce baví a je pro ně zajímavá drtivá většina odpověděla že ano. V číselném vyjádření potom 35% zaměstnanců práce rozhodně baví a 48% zaměstnanců práce spíše baví. Tři zaměstnanci odpověděli negativně, to může mít za následek celá řada faktorů např. špatná motivace od vedoucího pracovníka, nezájem o danou práci, přesvědčení a hodnoty jedince atd.

Tab. 7 Rozdělení respondentů pro otázku č. 6

Je pro Vás Vaše práce zajímavá a baví Vás		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	8	35%
Spíše ano	11	48%
Nevím	1	4%
Spíše ne	3	13%
Rozhodně ne	0	0%

Otázka č. 7

Otázka měla za úkol zjistit, jaké jsou vzájemné vztahy v zaměstnání. Otázku jsem do dotazníku zahrнула, protože pracovní vztahy ovlivňují spolupráci mezi zaměstnanci, pracovní výkon a mohou vést k demotivaci zaměstnance. Polovina zaměstnanců odpověděla kladně a považuje vztahy za dobré. Ale přibližně třetina zaměstnanců považuje vztahy na pracovišti za neutrální.

Tab. 8 Rozdělení respondentů pro otázku č. 7

Jaké jsou pracovní vztahy v zaměstnání		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobré	4	17%
Dobré	9	39%
Neutrální	8	35%
Špatné	2	9%
Velmi špatné	0	0%

Otázka č. 8

Odpovědi na otázku posuzující vztahy s nadřízenými byly kupodivu totožné jako u otázky předcházející. Tedy asi polovina zaměstnanců považuje vztahy s nadřízenými za dobré.

Tab. 9 Rozdělení respondentů pro otázku č. 8

Jaké jsou vztahy s nadřízenými		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobré	4	17%
Dobré	9	39%
Neutrální	8	35%
Špatné	2	9%
Velmi špatné	0	0%

Otázka č. 9

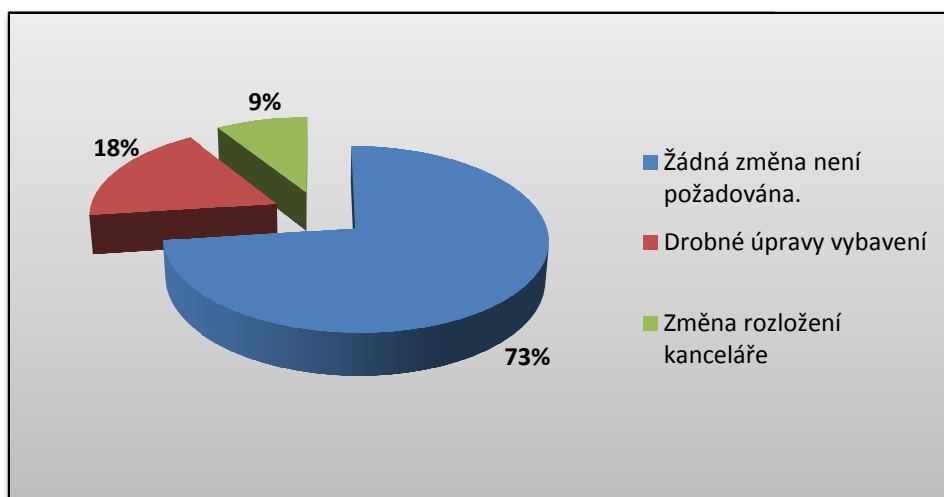
Výsledky prokazují, že pracovní podmínky a vybavení pracoviště posuzují všichni kladně. A téměř 90% respondentů ji posuzuje za dobré nebo výborné. Sama jsem se při návštěvě firmy přesvědčila o tom, že vybavení firmy je na špičkové úrovni.

Tab. 10 Rozdělení respondentů pro otázku č. 9

Jaké jsou pracovní podmínky a vybavení		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborné	10	43%
Dobré	10	43%
Přijatelné	9	14%
Špatné	0	0%
Velmi špatné	0	0%

Otázka č. 10

K této otevřené otázce se vyjádřilo jen 48% respondentů, což je jen jedenáct osob. Z těchto respondentů 8 zaměstnanců nemá žádné připomínky a žádnou změnu nepožadují. Dva respondenti požadují drobné úpravy ve vybavení kanceláře a jeden respondent chce změnit rozložení kanceláří změnit typ kanceláří z open space na uzavřené kanceláře. Protože úroveň vybavení je dobrá, jsou následující odpovědi zřejmé.



Obr. 11 Rozdělení respondentů podle pro otázku č.10

Otázka č. 11

Převážná část respondentů je s informovaností ve firmě nespokojena. Proto by bylo pro firmu dobré, kdyby vedoucí pracovníci své zaměstnance více informovali o novinkách a dění ve firmě.

Tab. 11 Rozdělení respondentů pro otázku č. 11

Jste dostatečně informování o dění ve firmě		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	9%
Spíše ano	6	26%
Nevím	0	0%
Spíše ne	12	52%
Rozhodně ne	3	13%

Otázka č. 12

Odpovědi na tuto otázku jsou na základě dotazníkového šetření velmi různorodé. Příznivé ale je, že více než polovina odpovědí na zadanou otázku je kladná a pro zaměstnance pochvala a uznání je rozhodně důležité. Druhá nejčastější odpověď byla spíše ne. Třetí nejčastěji odpovídanou odpovědí je nevím a pro jednoho zaměstnance není pochvala vůbec důležitá.

Tab. 12 Rozdělení respondentů pro otázku č. 12

Je pro Vás pochvala a uznání důležité		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	11	48%
Spíše ano	6	26%
Nevím	2	8%
Spíše ne	3	13%
Rozhodně ne	1	5%

Otázka č. 13

V otázce zabývající se důležitostí školení a vzdělání lze shrnout, že pro většinu dotazovaných je systém vzdělávání a školení důležitá a jen pro 4% důležitý není.

Tab. 13 Rozdělení respondentů pro otázku č. 13

Je pro Vás školení a vzdělání důležitá		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	16	70%
Spíše ano	5	22%
Nevím	1	4%
Spíše ne	1	4%
Rozhodně ne	0	0%

Otázka č. 14

Následující tabulka poukazuje na to, že 65% dotázaných respondentů má možnost navštěvovat kurzy nebo školení hrazená zaměstnavatelem a 35% dotazovaných tuto možnost nemá. Školení a různé kurzy jsou důležitou investicí do zaměstnanců, které vedou ke zvýšení produktivity práce a ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Tab. 14 Rozdělení respondentů pro otázku č. 14

Máte možnost navštěvovat kurzy a školení		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	65%
Ne	8	35%

Otázka č. 15

Různorodost odpovědí dokazuje tabulka (Tab. 15), kde většina respondentů se cítí být ze strany nadřízeného dostatečně motivováni. Přibližně čtvrtina respondentů se ale necítí být dostatečně motivována a část respondentů neví.

Tab. 15 Rozdělení respondentů pro otázku č. 15

Máte pocit, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	5	22%
Spíše ano	10	43%
Nevím	2	9%
Spíše ne	2	9%
Rozhodně ne	4	17%

Otázka č. 16

Z následující tabulky, (Tab. 16) věnující se otázce 16 vyplývá, že téměř všichni respondenti považují nepeněžní formy odměny za významné a jen 9% neví. Žádný respondent ji nepovažuje za nedůležitou

Tab. 16 Rozdělení respondentů pro otázku č. 16

Považujete formy nepeněžní motivace za významné		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	14	61%
Spíše ano	7	30%
Nevím	2	9%
Spíše ne	0	0%
Rozhodně ne	0	0%

Otázka č. 17

S nepeněžní motivací je nespokojeno 26% respondentů. 74% dotázaných považuje nepeněžní motivaci realizovanou ve firmě za dobrou.

Tab. 17 Rozdělení respondentů pro otázku č. 17

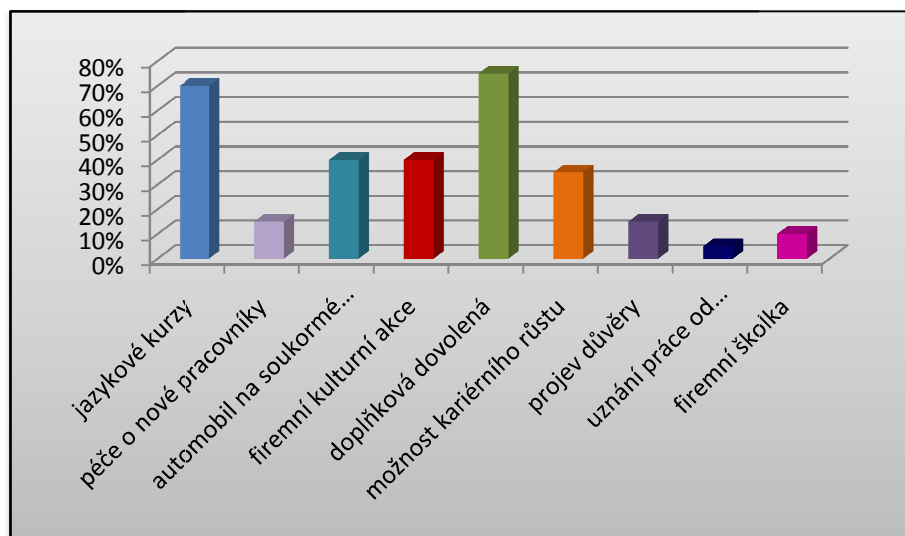
Jak hodnotíte rozsah nepeněžní motivace ve firmě		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobrý	8	35%
Dobrý	9	39%
Špatný	5	22%
Žádný	1	4%

Otázka č. 18

Jaký druh motivace by jste přivítali? Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 87% dotazovaných zaměstnanců tj. 20 dotázaných.

Z těchto dotázaných by 14 respondentů přivítalo jazykové kurzy. 8 dotazovaných požaduje auto na soukromé účely. Firemní školku by přivítaly dvě maminky. Společné kulturní akce nebo oslavy by přivítaly 8 zaměstnanci. Možnost kariérního růstu požaduje v dotazníku 7 zaměstnanců. Péče o nové zákazníky by přivítali 3 zaměstnanci a 15 zaměstnanců požaduje dovolenou navíc. Projev důvěry uvedli v dotazníku 3 zaměstnanci. Jeden zaměstnanec by si přál uznání jeho práce od spolupracovníků a od nadřízeného.

Protože někteří respondenti uvedli v dotazníku více nástrojů, použila jsem pro zobrazení této situace sloupcový graf namísto výšečového.



Obr. 12 Rozdělení respondentů podle pro otázku č. 18

Otázka č. 19

V oblasti věnující se ohodnocení respondentů ze strany zaměstnavatele je patrné, že téměř polovina respondentů si myslí, že jejich práce je spravedlivě ohodnocena.

Tab.18 Rozdělení respondentů pro otázku č. 19

Je Vaše práce spravedlivě ohodnocena		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	48%
Nevím	7	30%
Ne	5	22%

Otázka č. 20

Z otázky, zda respondenty motivuje vyšší odměna k lepší práci a výkonu vyplynulo, že téměř tři čtvrtiny respondentů odměna motivuje k lepší práci, 17% respondentů neví a 13% respondentů nemotivuje odměna k lepší práci.

Tab. 19 Rozdělení respondentů pro otázku č. 20

Motivuje Vás vyšší odměna k lepší práci a výkonu		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	12	53%
Spíše ano	4	17%
Nevím	4	17%
Spíše ne	2	9%
Rozhodně ne	1	4%

Otázka č. 21

V této otázce, zabývající se hmotnou odměnou jsou velmi různorodé odpovědi. Spokojeno je se svým platem necelá polovina, nespokojených respondentů je přibližně 30% a zbytek respondentů neví.

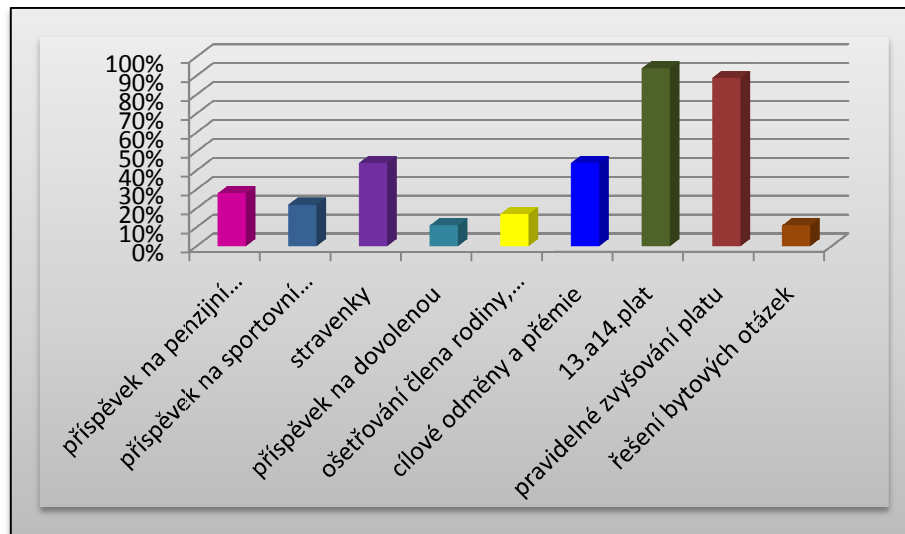
Tab. 20 Rozdělení respondentů pro otázku č. 21

Jste spokojeni se svým současným platem		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	17%
Spíše ano	6	26%
Nevím	6	26%
Spíše ne	5	22%
Rozhodně ne	2	9%

Otázka č. 22

Jaké jiné benefity, by-jste od svého zaměstnavatele přivítali? Odpovědí na tuto otevřenou otázku bylo jen 78%.

V této otázce jsem nechala možnost volným odpovědím. Zaměstnanci měli napsat jaké jiné benefity kromě nepeněžních nástrojů, na které odpovídali v otázce 18, by přivítali. 5 respondentů projevili zájem o příspěvek na penzijní pojištění. 2 respondenti mají zájem o příspěvky na sportovní vyžití. 8 dotazovaných by přivítalo stravenky od zaměstnavatele. 1 zaměstnavatel by přivítal příspěvky na dovolenou od zaměstnavatele. Pravidelné zvyšování platu by přivítalo 16 zaměstnanců a 17 zaměstnanců požaduje 13.a14. plat. Cílové odměny a prémie by žádalo 8 zaměstnanců. 2 zaměstnanci odpověděli řešení bytových otázek.



Obr. 13 Zobrazení výsledků otázky č.22

5.1 Zjištění závislosti mezi vybranými otázkami

Rozbor č. 1

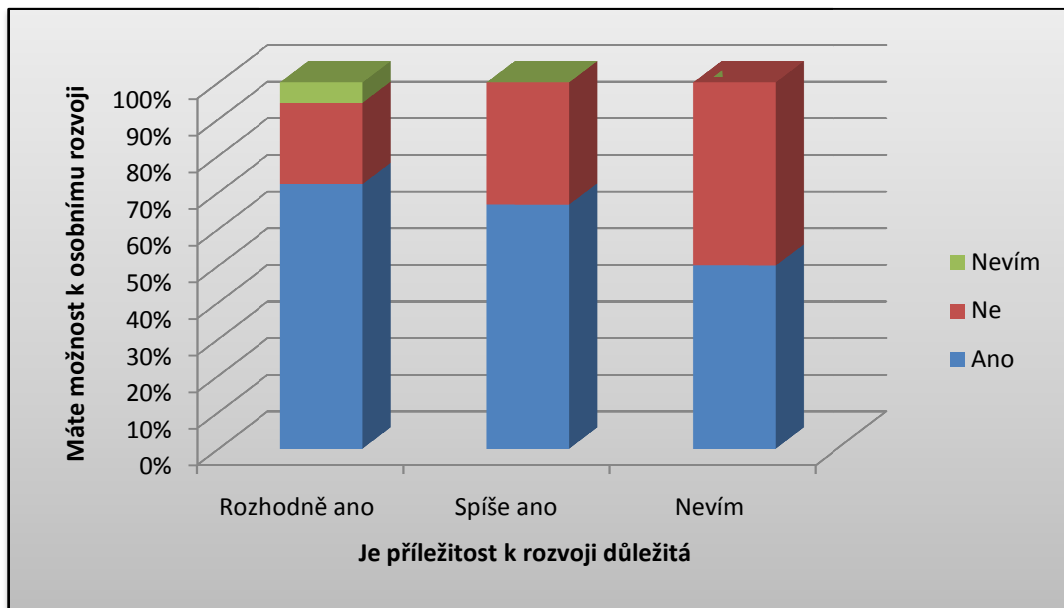
Z následující tabulky četností vyplývá silná závislost mezi příležitostmi k osobnímu rozvoji a možnostmi k osobnímu růstu. Závislost je prokázána pomocí Crammerova koeficientu, který je $C=0,1395$. V grafu je patrné, že zaměstnanci, pro které je důležitá příležitost k osobnímu rozvoji mají možnost v zaměstnání se rozvíjet. Několik zaměstnanců projevilo zájem o osobní růst, ale nemají k tomu ve firmě příležitost.

Tab. 21 Kontingenční tabulka pro otázku č. 4 a č. 5

Máte možnost k osobnímu růstu	Je pro Vás příležitost k osobnímu rozvoji důležitá					n_j
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Ano	13(12,52)	2(2,087)	1(1,391)	0	0	16
Ne	4(4,696)	1(0,783)	1(0,522)	0	0	6
Nevím	1 (0,783)	0(0,0145)	0(0,087)	0	0	1
n_i	18	3	2	0	0	23

Čtvercová kontingence: $\chi^2 = 0,895$

Cramerův koeficient kontingence: $C = \sqrt{\frac{0,895}{23 \cdot 2}} = 0,1395$



Obr. 14 Graf zobrazující závislost mezi možnostmi k osobnímu růstu a důležitostí osobního růstu

Rozbor č. 2

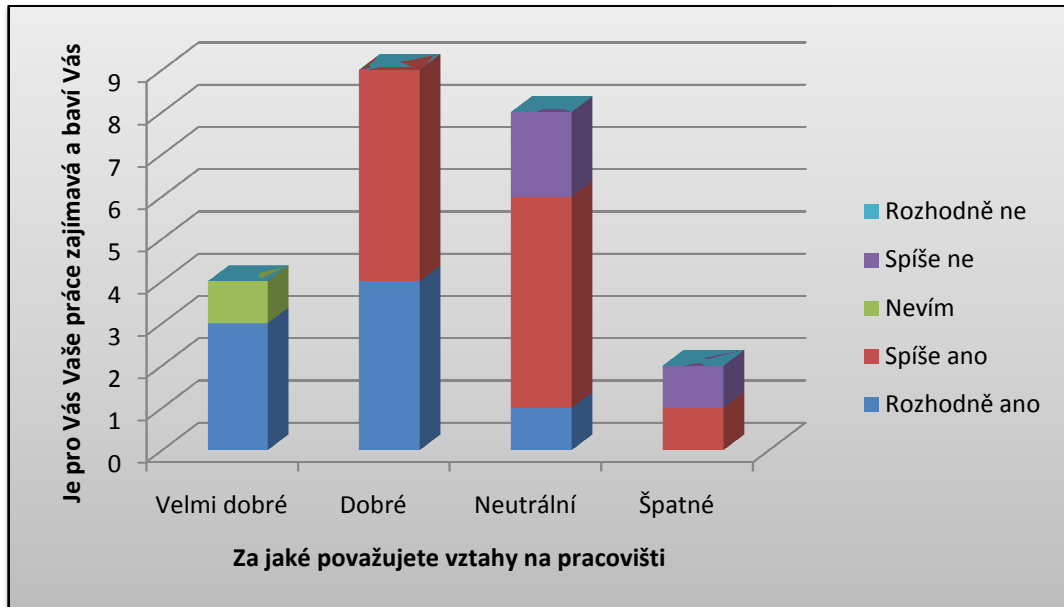
Z tabulky (Tab. 22) jsem zjistila závislost mezi otázkou č. 6 a otázkou č. 7. Tedy závislost mezi tím jestli je pro pracovníky práce zajímavá a zda pracovníky baví a tím jaké jsou na pracovišti vztahy. Z grafu je patrné že pracovníci, které práce baví, mají zároveň dobrý vztah na pracovišti. V případě neutrálních vztahů většinu pracovníků práce baví, ale je vidět, že se zde naleznou i pracovníci, které práce nebaví.

Tab. 22 Kontingenční tabulka pro otázku č. 6 a č. 7

Za jaké považujete vztahy na pracovišti	Je pro Vás Vaše práce zajímavá a baví Vás					n_j
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Velmi dobré	3(1,39)	0(1,913)	1(0,17)	0(0,52)	0	4
Dobré	4(3,13)	5(4,3)	0(0,39)	0(0,52)	0	9
Neutrální	1(2,78)	5(3,82)	0(0,348)	2(1,04)	0	8
Špatné	0(0,696)	1(0,956)	0(0,087)	1(0,26)	0	2
Velmi špatné	0	0	0	0	0	0
n_i	8	11	1	3	0	23

Čtvercová kontingence: $\chi^2 = 15,25$

Cramerův koeficient kontingence: $C = \sqrt{\frac{15,25}{23 \cdot 4}} = 0,407$



Obr. 15 Graf zobrazující závislost mezi zajímavou prací a vztahy na pracovišti

Rozbor č. 3

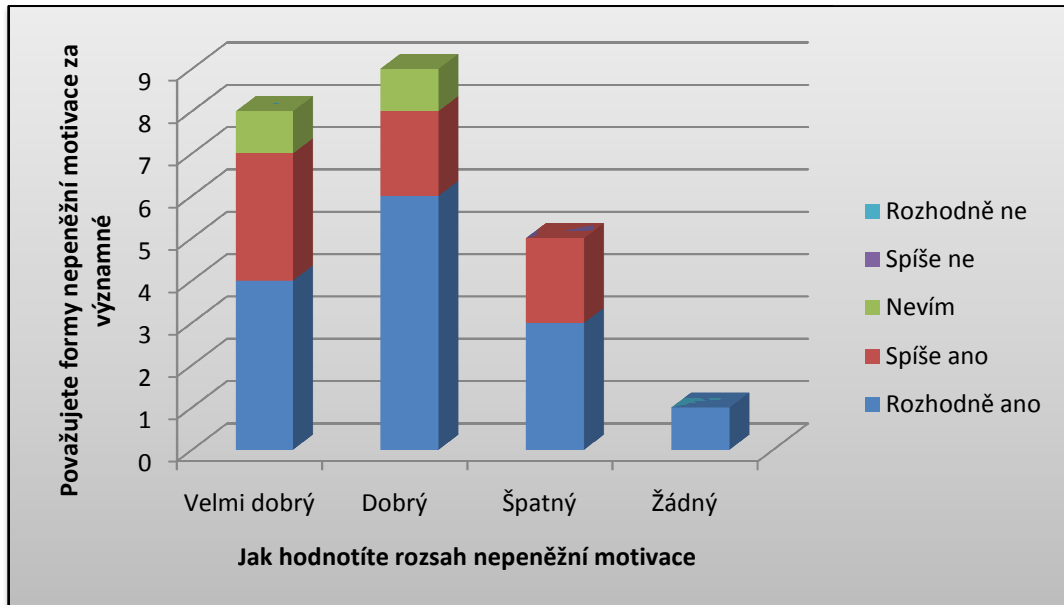
Velmi silná závislost byla také zjištěna mezi rozsahem nepeněžní motivace a mezi tím, zda považují respondenti nepeněžní motivaci za významnou. Z grafu je vidět, že pro všechny zaměstnance, kteří hodnotí nepeněžní systém organizace za dobrý, je zároveň nepeněžní motivace důležitá. Také ale vidíme, že i pro zaměstnance pro které je důležitá motivace je současný systém nedostačující.

Tab. 23 Kontingenční tabulka pro otázku č. 16 a č. 17

Považujete formy nepeněžní motivace za významné	Jak hodnotíte rozsah nepeněžní motivace				n_j
	Velmi dobrý	Dobrá	Špatný	Žádný	
Rozhodně ano	4(4,87)	6(5,48)	3(3,04)	1(0,61)	14
Spíše ano	3(2,43)	2(2,74)	2(1,52)	0(0,304)	7
Nevím	1(0,7)	1(0,78)	0(0,43)	0(0,087)	2
Spíše ne	0	0	0	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0	0
n_i	8	9	5	1	23

Čtvercová kontingence: $\chi^2 = 1,9514$

Cramerův koeficient kontingence: $C = \sqrt{\frac{1,9514}{23 \cdot 3}} = 0,168$



Obr. 16 Graf zobrazující závislost mezi rozsahem nepeněžních nástrojů motivace a významností nepeněžních nástrojů

Rozbor č. 4

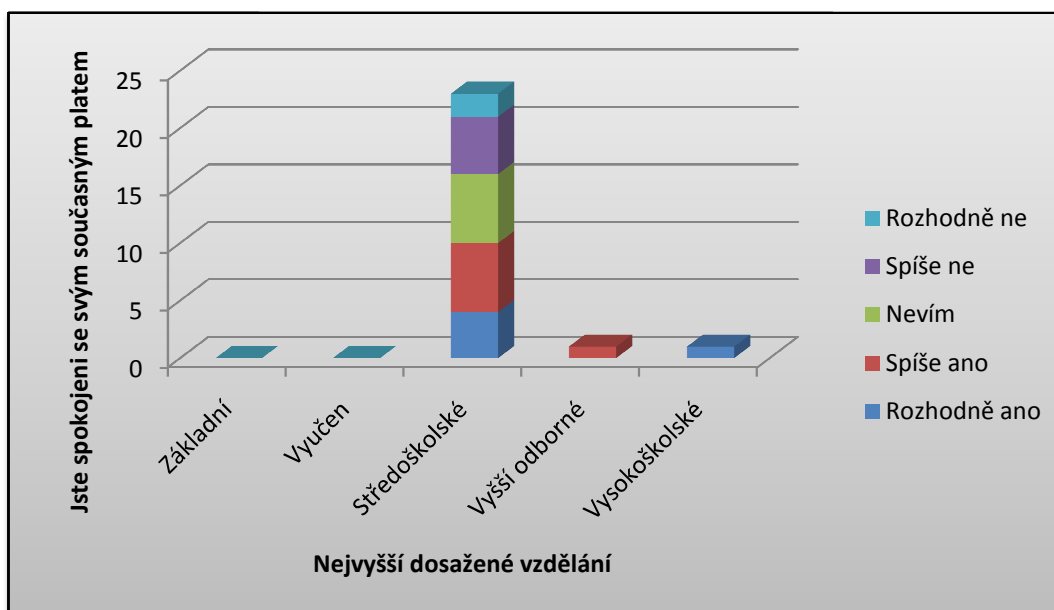
Závislost byla zjištěna také u otázek zabývajících se nejvyšším dosaženým vzděláním a spokojeností s platem. Základní školu a učiliště nikdo ve firmě nemá. Požadovaná nejnižší kvalifikace je středoškolské vzdělání. Graf nám dokazuje, že zaměstnanci s vysokou a vyšší školou jsou s platem spokojeni. Je to dáno tím, že toto vzdělání mají nadřízení pracovníci a u nich se předpokládá větší plat. U dotazovaných se středoškolským vzděláním jsou odpovědi velmi vyrovnané.

Tab. 24 Kontingenční tabulka pro otázku č. 2 a č.21

Jste spokojeni se svým současným platem	Nejvyšší dosažené vzdělání					n_j
	Základní	Vyučen	Středoškolské	Vyšší odborné	Vysokoškolské	
Rozhodně ano	0	0	4(3,65)	0	1(0,17)	4
Spíše ano	0	0	6(5,48)	1(0,26)	0	6
Nevím	0	0	6(5,48)	0	0	6
Spíše ne	0	0	5(4,57)	0	0	5
Rozhodně ne	0	0	2(1,83)	0	0	2
n_i	0	0	21	1	1	23

Čtvercová kontingence: $\chi^2 = 6,34$

Cramerův koeficient kontingence: $C = \sqrt{\frac{6,34}{23 \cdot 4}} = 0,263$



Obr. 17 Graf zobrazující závislost mezi vzděláním zaměstnanců a spokojeností se současným platem

5.2 Navrhované řešení

Cílem diplomové práce bylo analyzovat situaci spokojenosti s využívanými nástroji motivace ve firmě a provést šetření u zaměstnanců. Pro průzkum u zaměstnanců jsem použila písemný dotazník. Na základě provedené analýzy navrhuji toto řešení.

5.2.1 Pracovní prostředí

Firma pro udržení si své pozice na trhu musí komunikovat se stackelholdrem, tj. se svým okolím ve kterém působí, ale také komunikuje se svými zaměstnanci. Komunikace je nutnou podmínkou konkurenceschopnosti na trhu. Z dotazníku vyplynulo, že více jak polovina zaměstnanců není spokojena s úrovní informovanosti ve firmě. Také při rozhovoru s vedoucím jsem nabyla dojmu, že v informovanosti ve firmě jsou velké mezery. Nástrojů pro vnitřní komunikace je celá řada:

Na prvním místě stojí zajisté ústní komunikace (např. celo firemní setkání, skupinové rozhovory a diskuze).

Nástroje písemné komunikace (např. podnikové noviny, časopisy, písemné zprávy, reporty, faxy, předpisy atd.).

Elektronická komunikace (např. email, intranetové stránky firmy.) Sociální prostředky (např. jídelny, podnikové akce).

Pro funkční systém komunikace je nutné těchto nástrojů využívat a zajistit tak, informovanost zaměstnanců v oblasti podnikových cílů a strategií, seznamovat se stanovisky nadřízených. Znat záměry a možnosti týmu, navzájem se informovat a podporovat formální i neformální vztahy zaměstnanců. Jelikož firma disponuje moderními technologiemi, zajisté doporučuji zvýšit elektronickou komunikaci, vybudovat fungující a přehledný intranet, kde budou vyvěšovány novinky a důležité informace. Provádět alespoň jednou za půl roku rady celé firmy.

Odpovědi v otázce sedmé nám dokládají celkovou spokojenost se vztahy na pracovišti. Protože kladných odpovědí ovšem nebylo 100%, doporučuji více podporovat neformální vztahy na pracovišti např. pomocí outdoor programu, který může pomoci firemní kultuře, odpočinku zaměstnanců a může být použit také jako odměna za výkon v práci. Jak dokazuje průzkum a osobní rozhovor mají zaměstnanci s vedením dobré a přátelské vztahy. Firma není velká a vedoucí preferují rodinný přístup a nezaznamenala jsem žádné problémy nebo

nedorozumění ve vztahu zaměstnanec vedoucí. Myslím si, že zaměstnanci mají důvěru k vedoucím a mohou se na ně obrátit nejen s pracovními problémy.

Závěr:

V této problematice bych pro zvýšení a zlepšení komunikace zvolila jako nejvhodnější nástroj:

- vybudování intranetových stránek,
- provádět celo firemní setkání a porady,
- sjednotit písemné zprávy a zasílat je všem zaměstnancům.

Finanční náklady související se zvýšením komunikace jsou v porovnání např. s finančními nástroji na zvýšení motivace malé. Vybudování intranetových stránek si může firma zajistit sama z vlastních zdrojů, protože je ve firmě řada zaměstnanců s IT vzděláním. Pokud by si nechala firma vybudovat tyto stránky na zakázku, cena se může pohybovat přibližně od 5 000 Kč do 60 000 Kč.

5.2.2 Organizování vzdělávání a školení

Ve firmě existuje celá možnost vzdělávání a školení. Z osobního rozhovoru jsem se dozvěděla, že není určen pro všechny zaměstnance. Přibližně šedesát procent zaměstnanců může navštívit určité vzdělávací kurzy a školení hrazená zaměstnavatelem. Toto tvrzení potvrdila i otázka v dotazníku. Zaměstnanci v dotazníku uvedli zájem o jazykové kurzy, které se ve firmě nerealizují. Organizaci doporučuji, nejprve zjistit o jaký jazyk je největší zájem, a zavést pravidelné kurzy jednoho nebo více cizích jazyků. Dle mého názoru vedou tyto kurzy nejen ke zvýšení odbornosti zaměstnance, ale mohou přispět ke zlepšení dobrého jména firmy a rozvoji firmy a organizaci je určitě doporučuji. Protože manažer vysílá své zaměstnance na kurzy podle potřeby, neexistuje jednotný systém. Proto doporučuji vytvořit ucelený systém školení a vzdělávání.

Závěr:

Firma realizuje řadu kurzů a školení, které jsou velmi nákladná. Přesto si myslím, že zavedení jazykových kurzů bude velkým přínosem. V této problematice určitě doporučuji zavést jazykové kurzy. Cena kurzu jednoho jazyka může být různá, závisí na řadě faktorů např. na intervalech, na počtu skupin atd. Podle průzkumu na internetových stránkách ja-

zykových škol jsem zjistila, že cena se může pohybovat přibližně od 50 000 Kč za rok pro všechny zaměstnance, v týdenních intervalech.

5.2.3 Odměňování

Ve firmě zaměstnanci pracují na hlavní pracovní poměr. Jejich mzda se skládá z pevné a pohyblivé částky. Přibližně třetina zaměstnanců je se svým platem ovšem nespokojena. Tuto situaci lze považovat za výstražný signál. Samozřejmě by bylo finančně velmi náročné zvýšit všem zaměstnancům mzdu. Aby nedocházelo k přílišné fluktuaci zaměstnanců, navrhuji proto, místo zvyšování platu, systém výkonových odměn a benefitů. Vzhledem k tomu, že převažující část zaměstnanců v dotazníku odpověděla, že je odměny motivují k vyšším výkonům, přivedly by tyto výkonové odměny vyšší výkon a tím zároveň vyšší příjmy. Další možnost pro zvýšení motivace v podobě finančních stimulů jsou 13. a 14. platy. Pomocí těchto finančních prostředků dochází také ke zvyšování výkonu zaměstnanců a v dnešní době je tento nástroj podle průzkumu u českých zaměstnanců velmi žádaný.

Závěr:

Největší část v rozložení nákladů na jednotlivé části peněžního motivačního programu tvoří mzda zaměstnanců. V současném programu tvoří základní mzda přibližně 70% nákladů. Výkonové odměny tvoří přibližně 26% z celkových nákladů. Zbytek tvoří příspěvky na stravování a různé bonusy. Jak jsem uvedla výše, zvolila bych 13. a 14. platy nebo zavedla jasný a ucelený systém výkonových odměn. Finanční náklady na zavedení 13. a 14. platu jsou ročně při průměrné mzdě 20 000 Kč a při 23 zaměstnancích 920 000 Kč.

5.2.4 Benefit

Dotazník jasně dokazuje, že rozsah nepeněžní motivace všechny zaměstnance neuspokojuje. V této oblasti vidím veliký potenciál na zlepšení. Manažer mi při rozhovoru popsal nástroje motivace, které jsou v organizaci používány a zaměstnanci měli možnost ve volných otázkách napsat, které nástroje by zvolili.

Převážná většina zaměstnanců by zvolila jako nástroj nepeněžní motivace již zmiňované jazykové kurzy. Zaměstnanci zvolili v dotazníku také jako nástroj motivace příspěvky na sportovní aktivity. Firmě tento bonus zajisté doporučuji, ale formou poukázek. Poukázky jsou výhodné i pro zaměstnavatele, protože jsou osvobozeny od odvodu sociálního a zdravotního pojištění a příspěvek nepodléhá placení daní. V porovnání se mzdou firma ušetří

přibližně 45% nákladů. Zaměstnanci mohou poukázky využít na vstup do různých sportovních center.

V dotazníku byly navrženy také nástroje jako společné firemní aktivity nebo firemní školka nebo příspěvek na dovolenou, možnost kariérního růstu a další. Organizaci bych poradila cafeteria systém, o kterém se zmiňuji v teoretické části diplomové práce. Cafeteria systém je nástrojem, pomocí kterého lze realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Podstatou je že si zaměstnanec sám zvolí nástroj z vytvořené nabídky benefitů.

Závěr:

Existují dvě možnosti pro nefinanční motivační nástroje:

- Zvolit cafeteria systém a dát zaměstnancům na výběr v jaké oblasti tento benefit využít. Pro firmu tento systém znamená výhody v podobě úspory finančních prostředků. Finanční náklady jsou různé podle toho jakou částku poukázek zvolí a často je bude zaměstnanců dávat.
- Zvolit několik nefinančních nástrojů pro zaměstnance. Doporučuji zvolit poukázky na sportovní a kulturní akce, zavést možnost kariérního postupu. V případě, že firma bude zaměstnancům dávat 300 Kč poukázky jednou měsíčně znamená to pro firmu při 23 zaměstnancích 6900 Kč měsíčně na poukázky, ale s možností odečtu sociálního a zdravotního pojištění.

ZÁVĚR

Společnost Admiral Global Betting je firma se silným zázemím velké mezinárodní společnosti, zabývající se herním průmyslem. Působí na českém trhu od roku 2004. Firma má na trhu velkou konkurenci. Vedení firmy si plně uvědomuje důležitost lidského kapitálu, důležitost jeho rozvoje a řízení. Uvědomuje si význam motivovaných zaměstnanců na konkurenceschopnost podniku a na jeho výkonnost. Proto také souhlasili se zpracování diplomové práce v jejich podniku.

V praktické části diplomové práce jsem zjistila několik slabin a možností ke zlepšení. V části zabývající se návrhy a doporučením jsem navrhla možné metody a postupy ke zlepšení zjištěných nedostatků.

První oblast, ve které jsem navrhla řešení je pracovní prostředí. Empirickým výzkumem byla zjištěna alarmující nedostatečná komunikace a informovanost ve firmě. Možnost řešení jsem viděla pomocí zvýšení ústní, písemné a elektronické komunikace, vytvoření intranetových stránek atd. Velmi pozitivně lze hodnotit technické vybavení pracoviště.

Ve druhé části se zabývám problémem organizováním vzdělávání a školení. Výzkum ukázal, že mnoho zaměstnanců může navštěvovat kurzy a školení. V této oblasti však chybí ucelený systém, který bych doporučila vytvořit.

V části odměňování byli někteří zaměstnanci spokojeni s platem a někteří ne. Problém platového hodnocení může být, ale individuální záležitostí. Někteří zaměstnanci mohou mít přehnané nároky a řada zaměstnanců si neuvědomuje, že ne vždy výborně placené místo musí být tím nejlepším. Dobré vztahy na pracovišti a vztahy s vedoucími jsou podstatný a důležitý předpoklad pro spokojenost zaměstnanců v práci. V mé analyzované organizaci jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti i se vztahy s vedoucími. V oblasti odměňování by se dala najít možnost ke zlepšení pomocí vyšších výkonových odměn.

V oblasti benefitů dotazník poukazuje na nutnost změny v nepeněžních nástrojích motivace. Řada zaměstnanců se necítí být dostatečně motivováni od svého nadřízeného a mnoho zaměstnanců je nespokojeno s motivací ve firmě. V části zabývající se benefity jsou uvedeny nástroje, které by zaměstnanci preferovali a které bych navrhla jako vhodnými nástroji.

Výsledky diplomové práce budou předány managementu společnosti. Management zváží možné přínosy, plynoucí z navrhovaných změn a doporučení vedoucí k růstu motivace pracovníků. Porovnájí je s finančními náklady, které plynou ze změn a rozhodnou se, zda změny budou v organizaci realizovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 791 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BUCHTOVÁ, B. *Člověk – psychosomatická bytost*. 3. vyd. Brno: MU Brno, 2003. 231 s. ISBN 80-210-2730-4.
- [5] DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [6] DUBRIN, A., *Essentials of management*. 8. vyd. Cengage Learning Academic Resource Center, 2008. 630 s. ISBN 13: 978-0-324-35389-1.
- [7] DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 3. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [10] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.
- [11] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. *Management*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.
- [12] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. 2. vyd. Bratislava: IKAR Bratislava, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [13] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 480-245-0703-X.
- [14] STEPHEN, R., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [15] SURINEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 159 s. ISBN 80-7261-038-4.

- [16] *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2010-02-06]. Dostupný z WWW:
<ttp://finweb.ihned.cz/index.php?article[id]=40347970&article[survey][action]=v
ote&article[survey][answer_id]=657380&p=006000_d>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Provazník, V. 2004, str. 28)</i>	16
<i>Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování)</i>	17
<i>Obr. 3 Yerkes-Dodsonův zákon (Provazník, V. 2004, str.43)</i>	24
<i>Obr. 4 Kulminační bod (Provazník, J. 2008, str. 161)</i>	25
<i>Obr. 5 Příklad jednodimenzionální škály (Provazník, V. 2004, str. 91)</i>	33
<i>Obr. 6 Organizační struktura firmy</i>	37
<i>Obr. 7 Fotografie firmy</i>	39
<i>Obr. 8 Rozdělení respondentů podle pohlaví</i>	44
<i>Obr. 9 Rozdělení respondentů podle vzdělání</i>	45
<i>Obr. 10 Rozdělení respondentů podle doby pracovního poměru</i>	45
<i>Obr. 11 Rozdělení respondentů podle pro otázku č.10</i>	49
<i>Obr. 12 Rozdělení respondentů podle pro otázku č. 18</i>	53
<i>Obr. 13 Zobrazení výsledků otázky č.22</i>	55
<i>Obr. 14 Graf zobrazující závislost mezi možností k osobnímu růstu a důležitostí osobního růstu</i>	56
<i>Obr. 15 Graf zobrazující závislost mezi zajímavou prací a vztahy na pracovišti</i>	57
<i>Obr. 16 Graf zobrazující závislost mezi rozsahem nepeněžních nástrojů motivace a významností nepeněžních nástrojů</i>	58
<i>Obr. 17 Graf zobrazující závislost mezi vzděláním zaměstnanců a spokojeností se současným platem</i>	59

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Příklad motivačního profilu pracovníka (Provazník, V. 2004, str. 50).</i>	23
<i>Tab. 2 Nejvíce dožadované benefity českých pracovníků (vlastní zpracování)</i>	31
<i>Tab. 3 Nejvíce používané benefity zaměstnavatelů (vlastní zpracování)</i>	31
<i>Tab. 4 Škála číselné stupnice</i>	42
<i>Tab. 5 Rozdělení respondentů pro otázku č. 4</i>	46
<i>Tab. 6 Rozdělení respondentů pro otázku č. 5</i>	46
<i>Tab. 7 Rozdělení respondentů pro otázku č. 6</i>	47
<i>Tab. 8 Rozdělení respondentů pro otázku č. 7</i>	47
<i>Tab. 9 Rozdělení respondentů pro otázku č. 8</i>	48
<i>Tab. 10 Rozdělení respondentů pro otázku č. 9</i>	48
<i>Tab. 11 Rozdělení respondentů pro otázku č. 11</i>	49
<i>Tab. 12 Rozdělení respondentů pro otázku č. 12</i>	50
<i>Tab. 13 Rozdělení respondentů pro otázku č. 13</i>	50
<i>Tab. 14 Rozdělení respondentů pro otázku č. 14</i>	50
<i>Tab. 15 Rozdělení respondentů pro otázku č. 15</i>	51
<i>Tab. 16 Rozdělení respondentů pro otázku č. 16</i>	51
<i>Tab. 17 Rozdělení respondentů pro otázku č. 17</i>	52
<i>Tab. 18 Rozdělení respondentů pro otázku č. 19</i>	53
<i>Tab. 19 Rozdělení respondentů pro otázku č. 20</i>	54
<i>Tab. 20 Rozdělení respondentů pro otázku č. 21</i>	54
<i>Tab. 21 Kontingenční tabulka pro otázku č. 4 a č. 5</i>	55
<i>Tab. 22 Kontingenční tabulka pro otázku č. 6 a č. 7</i>	56
<i>Tab. 23 Kontingenční tabulka pro otázku č. 16 a č. 17</i>	57
<i>Tab. 24 Kontingenční tabulka pro otázku č. 2 a č. 21</i>	59

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: Dotazník – motivace zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí diplomové práce na téma Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy. Dotazník je zcela anonymní, poskytnuté informace slouží pouze pro studijní účely a nebudou nijak zneužity. Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

1. Pohlaví:

- Muž Žena

2. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní Vyučení Středoškolské
 Vyšší odborné Vysokoškolské

3. Jak dlouho jste zaměstnán u stávajícího zaměstnavatele?

- 0-1 rok 1-2 roky 2-3 roky
 3-4 roky 5 a více let

4. Je pro Vás příležitost k osobnímu rozvoji v zaměstnání důležitá?

- Rozhodně ano Spíše ano Nevím
 Spíše ne Rozhodně ne

5. Máte u zaměstnavatele možnost k osobnímu růstu?

- Ano Ne

6. Je pro Vás Vaše práce zajímavá a baví vás?

- Rozhodně ano Spíše ano Nevím
 Spíše ne Rozhodně ne

7. Za jaké považujete pracovní vztahy v zaměstnání?

- Velmi dobré Dobré Neutrální
 Špatné Velmi špatné

8. Jak hodnotíte vztahy s nadřízenými?

- Velmi dobré Dobré Neutrální
 Špatné Velmi špatné

9. Jak jsou pracovní podmínky a vybavení na pracovišti?

- Výborné Dobré Přijatelné
 Špatné Velmi špatné

10. Přivítali by jste nějaké změny v pracovním prostředí a vybavení pracoviště?

.....
.....
.....
.....

11. Jste dostatečně informováni o dění ve firmě:

Rozhodně ano Spíše ano Nevím

Spíše ne Rozhodně ne

12. Je pro Vás pochvala a uznání důležitá?

Rozhodně ano Spíše ano Nevím

Spíše ne Rozhodně ne

13. Je pro Vás možnost školení a vzdělávání důležitá?

Rozhodně ano Spíše ano Nevím

Spíše ne Rozhodně ne

14. Máte možnost navštěvovat kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem?

Ano Ne

15. Máte pocit, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?

Rozhodně ano Spíše ano Nevím

Spíše ne Rozhodně ne

16. Považujete formy nepeněžní motivace (pracovní podmínky, zvyšování kvalifikace, pochvala, uznání, pracovní doba, firemní akce) za významné?

Rozhodně ano Spíše ano Nevím

Spíše ne Rozhodně ne

17. Jak hodnotíte rozsah nepeněžní motivace ve Vaší firmě?

Velmi dobrý Dobý Špatný

Žádný

18. Jaký druh nepeněžní motivace by jste přivítali?¹

.....
.....
.....
.....

19. Je Vaše práce spravedlivě ohodnocena?

Ano Ne Nevím

20. Motivuje Vás vyšší odměna k lepší práci a výkonu?

Rozhodně ano Spíše ano Nevím

Spíše ne Rozhodně ne

21. Jste spokojeni se svým současným platem?

Rozhodně ano Spíše ano Nevím

Spíše ne Rozhodně ne

¹ Příklady nepeněžní motivace naleznete na poslední straně

22. Jaké jiné benefity by jste od svého zaměstnavatele přivítaly? ²

.....
.....
.....
.....

² Formy peněžní motivace naleznete na poslední straně

Formy nepeněžní motivace:

možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělávání,
účinná bezkonfliktní a efektivní komunikace,
dobré pracovní podmínky, pracovní pomůcky, zdravé a kulturní prostředí,
dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
projevování důvěry,
upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
péče o nově přijímané pracovníky,
kompletní delegování úkolů, pravomoci zodpovědnosti,
společenský význam práce,
goodwill firmy a image,
udělování pochval a uznání,
možnosti podmínky pracovního oddychu,
kulturní stravovací podmínky,
bezplatná lékařská péče,
doplňková dovolená,
pohyblivá pracovní doba,
možnost využívat firemní rekreační zařízení,
kulturní, sociální a sportovní firemní akce

Formy peněžní motivace:

stimulující základní mzda a osobní ohodnocení,
pravidelné zvyšování platu,
cílové odměny a prémie,
podíly na zisku,
zaměstnanecké akcie,
13. a 14. plat,
odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře,
ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno,
úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
poskytování bezúročných půjček,
úhrada nákladů na životní pojištění,

služební automobil i na soukromé účely,
placení všech telefonních účtů,
úhrada nákladů na pracovní oděv,
řešení bytových otázek,
slevy při nákupu bytových produktů
věcné dary k životnímu jubileu,
příspěvek při odchodu do důchodu,
příspěvek na stravu,
příspěvek na kulturu a sport,
poskytování věrnostních preferencí.