


Rozbor motivačního systému v podniku

Michaela Kopúnková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KOPÚNKOVÁ**
Osobní číslo: **L09953**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Rozbor motivačního systému v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice rozboru motivačního systému v podniku.
2. Provedte analýzu motivačního systému v podniku **Motor expert, s. r. o. Přerov.**
3. Na základě provedeného rozboru formulujte doporučení a návrhy na zlepšení motivačního systému ve firmě **Motor expert, s. r. o. Přerov.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

[2] BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

[3] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Akademie věd České republiky, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Bc. Jana Bilíková

Ústav logistiky

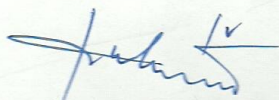
Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

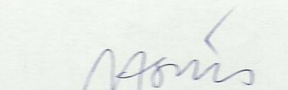
Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

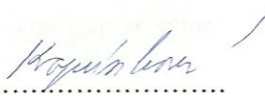
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo –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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 26. 4. 2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je rozbor motivačního systému v daném podniku. Teoretická část se zabývá pojmy z oblasti motivace. Popisuje různé zdroje motivace a možné motivační nástroje. Velká část práce se zabývá rozbohem nejznámějších motivačních teorií. V druhé polovině práce jsou uplatněny teoretické poznatky v praxi. Celá praktická část je zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šíření. Závěr práce pak uvádí možná doporučení pro podnik ke zlepšení motivace svých zaměstnanců.

Klíčová slova:

motiv, motivace, potřeba, stimul, stimulace, motivační přístup, zdroje motivace, motivační teorie, motivační nástroje

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis is an analysis of a motivational system in a certain enterprise. The theoretical part deals with terms related to the field of motivation. It describes various sources of motivation and possible motivational tools. The major part of the work focuses on an analysis of the most famous motivation theories. In the other half of the thesis the theoretical findings are applied in practice. The entire practical part is aimed at the evaluation of a questionnaire survey. In the end there are certain recommendations made for the enterprise to improve the motivation of its employees.

Keywords:

motive, motivation, need, stimulus, stimulation, motivational approach, sources of motivation, motivation theories, motivational tools

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Bc. Janě Bilíkové, za pomoc a odborné rady, které mi při zpracování práce poskytla. Velmi děkuji a přeji mnoho úspěchů v další práci a nejen v ní.

Ráda bych také poděkovala firmě MOTOR expert s.r.o. za konzultaci a za poskytnutí všech informací.

V neposlední řadě děkuji mojí rodině a mému příteli za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 MOTIV	11
1.2 MOTIVACE.....	11
1.3 POTŘEBA	12
1.4 STIMULY A STIMULACE.....	12
1.5 MOTIVAČNÍ PŘÍSTUP.....	13
2 ZDROJE MOTIVACE	14
2.1 POTŘEBY	14
2.2 NÁVYKY.....	14
2.3 ZÁJMY	14
2.4 HODNOTY.....	14
2.5 IDEÁLY	14
3 MOTIVAČNÍ TEORIE	15
3.1 HIERARCHIE POTŘEB ABRAHAMA MASLOWA.....	15
3.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE.....	17
3.3 TEORIE TŘÍ TYPŮ MOTIVAČNÍCH POTŘEB MCCLEELANDA	19
3.4 „TEORIE X“ A „TEORIE Y“ MCGREGORA.....	20
3.4.1 Teorie X.....	20
3.4.2 Teorie Y.....	21
3.5 TEORIE OČEKÁVÁNÍ V. VROOMA.....	21
3.5.1 Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem - exspektance.....	21
3.5.2 Výkon musí být odměněn - instrumentalita	21
3.5.3 Člověk musí o odměnu stát - valence.....	22
4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	23
4.1 PENÍZE JAKO NEJÚČINNĚJŠÍ MOTIVAČNÍ NÁSTROJ	23
4.1.1 Peněžní odměny zvláštního uznání	23
4.1.2 Individuální a skupinová mzda s pohyblivou složkou	24
4.1.3 Jednorázové odměny	24
4.1.4 Hotovostní výplata mzdy s proměnlivou složkou za delší období.....	24
4.1.5 Možnosti získání zaměstnaneckých akcií	25
4.2 BENEFITY	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 MOTOR EXPERT S.R.O.	27

5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	27
5.2	HISTORIE FIRMY	28
6	CHARAKTERISTIKA STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU	30
7	VYHODNOCENÍ A ROZBOR DOTAZNÍKU	31
8	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	44
8.1	ODMĚNY	44
8.2	STRAVENKY	44
8.3	DÉLKA DOBY DOVOLENÉ	45
8.4	KONTROLA	45
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
	SEZNAM OBRÁZKŮ	49
	SEZNAM PŘÍLOH	50

ÚVOD

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

(Jonas Ridderstrale – uznávaný švédský obchodník)

Motivace pracovníků je základním kamenem úspěšnosti každé firemní kultury. Platí to i v dnešní době, kdy je nezaměstnanost vyšší než byla dříve. Kvalitní pracovníky je třeba si udržet. Moderním trendem dnešní doby je zaměstnávat mladší a mladší zaměstnance. Ti z trhu práce vytlačují své starší rivaly. U obou těchto skupin se způsoby motivace liší. Je téměř nemožné najít jednotný systém motivace zaměstnanců použitelný na společnosti všech velikostí a činností.

Lidé, kteří jsou narozeni na začátku 60. let do roku 1982, jsou označováni jako tzv. generace X. Tito lidé jsou loajální, věrní svým zaměstnavatelům, převážně nepřiliš nároční a ochotní často pracovat přesčas. Generaci Y, narozenou v 80. letech do počátku roku 2000 tvoří lidé, kteří vstupují do zaměstnání s naprosto výbornými počítačovými dovednostmi a jazykovým vybavením. Od zaměstnavatelů požadují možnost kariérního rozvoje a auto, telefon a notebook jsou pro ně již naprostou samozřejmostí. Mají znalosti, ovšem nejsou tak loajální jako generace předchozí, a pokud vycítí, že jim firma nemůže dát šanci k dalšímu postupu, bez váhání jdou jinam. Tato generace velmi ctí svůj osobní život a volný čas, tedy požaduje rovnoměrné rozložení svého pracovního času a doby věnované pro sebe. Zde je otázka motivace zvláště na místě.

Generace dětí, které se rodí po roce 2000, s sebou přinese opět jiná specifika z hlediska motivace. Do budoucna tak bude pro personalisty velkou otázkou, jak tuto generaci co nejlépe motivovat, aby byla zodpovědná a loajální. [10]

Otázkou tedy zůstává, zda je vůbec možné nastavit motivační systém v podniku tak, aby vyhověl zaměstnancům všech generací a pohlaví.

Bakalářská práce se zabývá rozbořením motivačního systému v Přerovském podniku MOTOR expert s.r.o., který podniká v oboru autodiagnostiky a servisu motorů. Práce popisuje, zda je vůbec možné v malém podniku o zhruba 11 zaměstnancích nastavit motivační systém tak, aby vyhověl všem jeho pracovníkům.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Motiv

Klíčovým pojmem teorie motivace je „motiv“. Hovoříme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech opuštění firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy míníme důvody, pohnutky jednání.

Motivy mají dvě složky:

- **energizující**, jelikož dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící**, protože udávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou danou věc a ne pro jinou, volí si způsoby a postupy, jak této dané věci dosáhnout.[2]

1.2 Motivace

Samotný pojem „motivace“ pochází z latinského slova „mover“, který znamená hýbat se, pohybovat se. Pojem „motivace“ definuje mnoho autorů odborné literatury odlišným způsobem. Podle prof. PhDr. Jiřího Růžičky, DrSc. můžeme motivaci definovat jako „soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“[9]

Jiné zdroje zase vykládají pojem motivace jako psychologický proces, který aktivuje naše chování a udává mu účel a směr. Je to vnitřní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb.

Samozřejmě existují i jiné definice:

- *Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.*
- *Motivace je hnacím motorem lidského chování.*
- *Motivovaná osoba má touhu a přání něco udělat.*
- *Motivace je tlak mentálních sil něco udělat.*
- *Motivace jsou pocity, které někoho nutí dosáhnout určitého cíle.*
- *Motivace jsou faktory, které nutí člověka se chovat určitým způsobem.*

- *Motivace je souhrn určujících sil, které jsou za veškerou činností organismu.*
- *Motivace je soustava pohnutek k určité činnosti.*
- *Motivace je psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu.[11]*

1.3 Potřeba

Počátečním motivačním stavem jsou potřeby. Vyhovující charakteristiku potřeby udávají Woodworth a Schlossberg (1959), když ji vymezují jako „*organický stav nedostatku nebo nadbytku něčeho*“. Zde je potřeba klást důraz na adjektivum „organický“ – jelikož potřeby jsou stavy těla a mysli. Vedle organických potřeb však rozeznáváme také potřeby psychické, jde například o potřeby opory, uznání, lásky atd.

Přehled užívaných významů pojmu potřeby podávají English a Englishová (1958):

- *Potřeba jako nedostatek něčeho, aktivita nebo podmínka (interní nebo externí), která chybí.*
- *Tense, která je důsledkem nějakého nedostatku a je synonymní s pojmem pud.*
- *Neuspokojivý motiv.*
- *Pocit spojený se snahou a sdružený s nějakým deficitem, který je definovatelný v termínech kontrolovatelných deprivací.[8]*

Bělohlávek zase uvádí: „*Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme.*“[5]

1.4 Stimuly a stimulace

Stimuly jsou jedním z primárních pojmů v oblasti motivace. Udávají pobídku, podnět činnosti. Stimuly jsou prostředkem motivace, které povzbuzují individuální výkonnost pracovníků. Motivace odráží přání a stimuly lze ztotožnit s pobídkami či odměnami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Stimuly ovlivňují chování pracovníků.

Podle Plamínka (2007) je stimulace stav, kdy vzbuzujeme ochotu něco dělat pomocí vnějších stimulů. Motivace je potom stav, kdy k tomuto vzbuzení ochoty využíváme již existujících motivů vycházejících zevnitř. Stimulace má obrovskou výhodu v tom,

že je poměrně snadná – pokud kompenzujeme nepohodlí, které je spojeno s nějakým tělesným úkonem (platíme, krmíme apod.), práce funguje zcela bez problémů. Dojde-li však k tomu, že přestaneme, práce se zřejmě zastaví. Práce probíhá pouze po tu dobu, dokud stimuly působí.[14]

1.5 Motivační přístup

Jak uvádí autor Josef Koubek: Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je pro něj zároveň nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou více motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Chce-li tedy mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka jasně signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému.[7]

2 ZDROJE MOTIVACE

Jako zdroje motivace rozumíme určité dané podněty či dané situace, vyvolávající ve člověkovu potřebu nebo pocit motivace.

2.1 Potřeby

Potřeba znamená se nutnost něco prožít nebo udělat. Potřeby lidí se odlišují (např. potřeby fyziologické, potřeba lásky a sounáležitosti, úcty a sebeúcty, potřeba poznání nebo seberealizace a další).

2.2 Návyky

Člověk v průběhu svého života provádí některé své určité činnosti pravidelně. Ty pak můžeme považovat za stereotypy neboli návyky. Člověk pak jedná v souladu s těmito svými návyky, které praktikuje na řešení stejných nebo podobných situací.

2.3 Zájmy

Zájem můžeme vysvětlit jako dlouhodobější zaměření jedince na určitou danou oblast předmětů nebo jevů, které je spojeno s aktivací jeho činnosti (např. se zájmy poznávacími, se zájmy sociálními, obchodními, technickými, výtvarnými, sportovními atd.).

2.4 Hodnoty

Jedinec se při získávání svých životních zkušeností setkává s různými skutečnostmi, které se snaží rozpoznat a přiřadit jim určitý význam. Daleko více je však motivován k činnostem, u kterých si může připsat vysokou pozitivní hodnotu. Mezi tyto činnosti můžeme zařadit například rodinu, zdraví, vzdělání, peníze, práci, postavení ve společnosti, přátelství či lásku, svobodu, pravdu a mnohé další.

2.5 Ideály

Ideály jsou vzory, které si člověk vytváří a podle kterých dále jedná. Udávají ty vlastnosti, kterých si člověk nejvíce cení a váží. Mluvíme o představě něčeho dokonalého.[14]

3 MOTIVAČNÍ TEORIE

Dá se říci, že jednotná teorie motivace přijímaná všeobecnou veřejností neexistuje. Existuje celá řada motivačních teorií a to od různých autorů zabývajících se touto problematikou. Ve své práci vyberu a použiju pouze ty nejnámější a ty, které jsou z mého pohledu nejzajímavější.

3.1 Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa

Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa (1954) nám může posloužit pro načrtnutí přehledu potřeb jednotlivce. Tento přehled se může stát velkým pomocníkem vedoucího pracovníka, který chce lépe porozumět svým podřízeným.[1]

Abraham Maslow se pokusil usprádat lidské potřeby a odhalit zásady jejich působení. Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity. Maslow určil pět skupin potřeb, které seřadil do hierarchického systému, který je znám jako *Maslowova pyramida* nebo také jako Maslowova hierarchie potřeb.

Uspořádání potřeb podle Abrahama Maslowa:

- a) *Fyziologické potřeby* jsou potřebami základními. Naplnění fyziologických potřeb je nezbytné pro přežití člověka. Jde o potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek a všech dalších potřeb, které jsou nezbytné k udržení života.
- b) *Potřeba jistoty a bezpečí* znamenají uchování a zajištění existence i do budoucna a zároveň neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- c) *Sounáležitost* neboli láska a přátelství, představují potřebu zapadnout do nějaké skupiny, nebo většího celku a také potřebu dobrých vztahů s ostatními lidmi.
- d) *Potřeby uznání a ocenění* obsahují respekt a uznání své osoby ze strany osob ostatních.
- e) *Sebeaktualizace* je realizací potenciálu jedince slovy Maslowovými „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat, nebo v tom horším případě, opomíjet.[2]

(Obr. 1 – Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa)[2]



Podle Abrahama Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky. S uspokojováním dané úrovně potřeb její význam a nastupuje význam další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla daná potřeba vůbec objevit, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí.

K tomu, aby společnost dosáhla uspokojení potřeb svých zaměstnanců, je třeba nutno využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- a) **Fyziologické potřeby:** ochrana zdraví, ochranné pomůcky, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí:** dobrá stanovisko firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnaní do budoucnosti.
- c) **Potřeba sounáležitosti:** vytvářet dobré vztahy na pracovišti, které připoutají pracovníka k podniku – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
- d) **Potřeby uznání a ocenění:** dobře organizovaná práce, která pracovníka naplňuje a která mu umožní ukázat své schopnosti.[2]

Tuto teorii Abrahama Maslowa je aplikovat na jakoukoliv společnost. A to už jak vědomě tak nevědomě. Naplnění fyziologických potřeb je základním předpokladem k přežití každého člověka na zemi. Bez naplnění ostatních potřeb by již člověk mohl snad přežít, mělo by to však pro jeho povahu či rozvoj jeho osobnosti velké následky. Potřeby jistoty, bezpečí a lásky hledá jistě každý z nás. Bez pocitu sounáležitosti by se člověk cítil jak v pracovním procesu, tak v reálném životě nepotřebný a osamělý.

3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jednou z mnoha dalších motivačních teorií je teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga. Vznikla na přelomu 50. a 60. let minulého století a plně ji vysvětluje kniha „The Motivation to Work“ („Motivace k práci“) z roku 1959. Herzbergova teorie dvou faktorů vznikla na základě podrobných rozborů, které zahrnovaly více než dvě stovky technických a ekonomických pracovníků v Pittsburgu. Na základě výsledků jejich odpovědí, které se týkali příčin ovlivňujících chování lidí a úrovně jejich uspokojování potřeb, dělí Herzberg faktory motivace na dvě skupiny s protichůdným postavením a funkcí v procesu motivace:

- motivátory vnitřních pracovních potřeb,
- faktory hygieny.[12]

Herzberg říká: „*Motivátory zahrnují vykonávání práce a ocenění – hmotné i morální ocenění úspěchu, odpovědnost, odborný růst atd. Hygienické vlivy jsou podmínky práce a pracovní zařazení – stanovená odměna, jistota v zaměstnání, sociálně hygienické podmínky práce, vliv nadřízeného a spolupracovníků atd. Hygienické vlivy nemotivují, scházejí-li však, způsobují nespokojenost a demotivují.*“ [6]

Herzberg při svém průzkumu rozlišil 14 různých faktorů, jež mohou být zdrojem **dobrých**, nebo **špatných pocitů**:

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. uznání, | 8. odpovědnost, |
| 2. úspěch, | 9. politika organizace a řízení, |
| 3. možnost růstu, | 10. pracovní podmínky, |
| 4. postup, | 11. práce, |
| 5. plat, | 12. činitelé v soukromém životě, |
| 6. mezilidské vztahy, | 13. postavení, |
| 7. kontrola (odborná), | 14. jistota zaměstnání. |

Zde je 8 hygienických faktorů, které podle Herzberga mohou vést k *nespokojenosti* v zaměstnání:

1. Politika organizace a řízení:

- dostupnost jasně definovaných postupů, především těch, které se týkají lidí,
- adekvátnost podniku a jejího vedení.

2. Kontrola:

- odborná,
- dostupnost, způsobilost a nestrannost nadřízeného pracovníka.

3. Mezilidské vztahy:

- vztahy s nadřízenými, podřízenými a ostatními spolupracovníky,
- kvalita sociálního života v zaměstnání.

4. Platové podmínky:

- veškerý balíček odměn: plat, mzda, důchod, firemní automobil a další finanční výhody a příspěvky.

5. Postavení:

- pozice nebo postavení ve vztahu k ostatním zaměstnancům, která je symbolizována titulem, velikostí kanceláře nebo jinými hmatatelnými prvky.

6. Jistota zaměstnání:

- zbavení nejistoty, za kterou může být považována ztráta pozice nebo až naprostá ztráta zaměstnání.

7. Osobní život:

- vliv práce na rodinný život, například stres, nutnost stěhování nebo nevyhovující pracovní doba.

8. Pracovní podmínky:

- fyzické podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje,
- množství jeho práce,
- dostupné vybavení pro jeho pracovní podmínky,
- aspekty prostředí, jako například ventilace, osvětlení, místo, nástroje, hluk.

Dále pak uvádí 6 motivujících faktorů, které naopak mohou vést ke *spokojenosti* v práci:

1. Úspěch:

- určité úspěchy, mezi které můžeme řadit například úspěšné dokončení práce, vyřešení problému, omluva nebo spatření „plodů své práce“.

2. Uznání:

- jakákoliv projev uznání, ať už nějaká poznámka nebo pochvala (odlišující projev uznání s odměnou od projevu uznání bez odměny).

3. Možnost růstu:

- změny v práci, kde je zvýšená možnost kariérního postupu.

4. Povýšení:

- změny, které vedou ke zlepšení pozice pracovníka nebo jeho postavení v zaměstnání.

5. Odpovědnost:

- přidělení skutečné zodpovědnosti, společně s autoritou, která je k provedení úkolu nutná.

6. Daná práce:

- skutečné uskutečnění dané práce nebo jejích fází.

Mezi hygienické faktory řadíme ty, kterým se lidé snaží v určitých situacích vyhnout, zatímco motivační faktory jsou spojené s potřebami prosazení se a seberealizací. Používání této Herzbergovy motivační teorie pomůže určit role a činnosti, které zjistí obohacení a posílení prací nezbytných k rozvoji organizace.[1]

3.3 Teorie tří typů motivačních potřeb McClellanda

Další zajímavou teorií je teorie motivace Davida McClellanda. Aplikuje se především pro rozbor motivačních potřeb vedoucích pracovníků (manažerů), neboť jsou pro ně obvyklé potřeby vyšších hierarchických úrovní. Autor ji publikoval v knížce „The Achieving Society“ („Úspěšná společnost“) z roku 1961 a dále v knize „Motivating Economic Achievement“ („Motivování ekonomických úspěšných

výsledků“) z roku 1969. McClelland zde dospěl k názoru, že podniky mohou svým zaměstnancům poskytovat 3 hierarchicky uspořádané úrovně motivace. Tyto úrovně jsou založeny na potřebách:

1. Sounáležitosti:

- odráží snahu většiny zaměstnanců mít dobré pracovní podmínky, tj. přátelské vztahy s ostatními spolupracovníky, případně s jinými důležitě postavenými osobami podniku.

2. Prosadit se a mít pozitivní vliv na ostatní:

- je typické pro zaměstnance se snahou zaujmout v kolektivu dominantní nebo alespoň silnější postavení. Jde opět o typickou vlastnost manažerské profese.

3. Úspěšného uplatnění:

- je výrazná u lidí, kteří řeší nebo se podílejí na řešení zásadních, rozhodujících úkolů, především pak problémů vyžadujících tvořivou práci. Tito pracovníci mají z hlediska svých potřeb sklon k aktivnímu uplatnění, především pak na základě myšlenkové aktivity (inovace, tvůrčí řešení problémů, vnitřní a vnější podnikatelská činnost). Motivuje je obvykle činnost výjimečné povahy, kde mohou uplatnit své iniciativní a aktivní jednání.[12]

3.4 „Teorie X“ a „Teorie Y“ McGregora

McGregor ve své knize Lidská stránka podnikání (The Human Side of Enterprise – 1969) napsal, že způsob vedení společnosti závisí především na tom, jak vůdce smýšlí o svých podřízených zaměstnancích. Tyto názory na lidské jednání spojil do Teorie X a Teorie Y.[1]

3.4.1 Teorie X

Teorie X představuje přístup „biče“, kde nadřízený pracovník stanoví postupy, udává příkazy a kontroluje podřízené pracovníky. Jedná se o styl autoritativního jednání, kdy se téměř vůbec nenahlíží na potřeby zaměstnanců. Tento přístup předpokládá, že lidé

nemají o svou práci příliš velký zájem, jsou líní a nezodpovědní. Proto musí být ke své práci nuceni.

3.4.2 Teorie Y

V Teorii Y se berou v úvahu přání zaměstnanců a jejich cíle. Tuto teorii můžeme nazývat také přístupem „cukru“. Je zde vytvářen prostor pro kreativitu pracovníka a jeho vlastní iniciativu a úsilí. Zde se již předpokládá velký zájem o práci. Lidé o práci stojí a pracovat chtějí. Berou práci jako životní zkušenost a mají rádi pocit odpovědnosti. Zároveň se radují z dobrých výsledků.[5]

3.5 Teorie očekávání V. Vrooma

Podle Teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul určité úsilí, třeba splnit tři podmínky:

1. jeho úsilí musí vést k určitým výsledkům,
2. tento výsledek musí být oceněn určitým druhem odměny,
3. tato odměna musí mít pro pracovníka skutečný význam.

Teprve pak dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování.

3.5.1 Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem - exspektance

Práce, která je zbytečná, nepřináší žádný výsledek. Práce, u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem pracovníka a jeho osobním nasazením. Žádný člověk nedělá rád práci, která nedává smysl. Podnikatel se nepustí do záměru, o jehož úspěchu předem pochybuje. Obchodník nezahájí obchodní akci, která přinese minimální efekt. Pracovník nevydrží dlouho vykonávat takovou, kterou příliš nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve může vyvolávat nějakou snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – **výkon** – se nazývá **expektanci** – očekáváním.

3.5.2 Výkon musí být odměněn - instrumentalita

Stejně tak je pro pracovníka zbytečné vynaložit své úsilí na práci, která zůstane nepovšimnuta nebo víme-li o ní, že se za ni odměny sotva dočkáme. Pokud

se podnikateli projekt nevyplatí finančně, sotva se do něho asi pustí. Obchodník, který bude odměňován stálým platem, a ne na základě svého výkonu, ztratí zájem o to, aby získával další zákazníky. Pracovník může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny za jeho výkony pro něj bude naprosto demotivující. Výsledek práce prostě musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalita**. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší bude výsledek, tím vyšší bude odměna.

3.5.3 Člověk musí o odměnu stát - valence

Víme, že pro lidi jsou důležité různé, odlišné motivy. Pro někoho můžou být na prvním místě peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Podnikatel se může pustit do nevýdělečného podniku; je pro něho důležitá jiná odměna než peníze, a tou je veřejné uznání za charitativní akce. Obchodník se snaží dosáhnout uzavření smlouvy nikoliv kvůli finanční odměně, ale třeba proto, že zatím u daného zákazníka ještě nikdo obchodně neuspěl. Pracovník vynakládá značné úsilí, přestože není náležitě finančně oceněno. Důležité je pro něj fakt, že jde o práci, která ho baví a naplňuje a on se těší na její výsledek. Vedle peněz to můžou být další různé druhy odměny jako například veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce a mnoho dalších. Takový význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme **valence**. [2]

4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Způsobů jak motivovat zaměstnance je velká řada. Může jít o motivační nástroje hmotné či nehmotné, vždy je však důležité tuto motivaci zaměstnanci poskytnout.

Společnosti vynakládají ročně miliony dolarů za odborníky v oblasti odměňování, kteří mají zajistit, že jejich mzdové tabulky jsou v souladu s podnikovou kulturou a cíli organizace. Bylo by proto zavádějící prohlašovat, že existují jednotné přístupy fungující stejně pro společnosti všech velikostí a zaměřené nebo nacházející se v různých situacích. Jsou však způsoby odměňování, které se zdají více motivující nebo vhodnější pro dnešní dobu a pro novou generaci pracovníků. [3]

Nejrozšířenější a asi i nejžádanější formu motivačních nástrojů v dnešní době tvoří peníze a různé druhy benefitů. Záleží na individualitě každého pracovníka, kterou z těchto nástrojů zvolí jako svoji preferenci.

4.1 Peníze jako nejúčinnější motivační nástroj

Jedním z nejvíce motivujících nástrojů vždy byly, jsou a budou peníze. Neexistuje emotivnější téma než výše odměny, kterou zaměstnanci za svou odvedenou práci dostávají. Jejich odměna není jen zdrojem nástrojů, ze kterých hradí své výdaje, tím nejmateriálnějším způsobem poměřuje naši cenu na trhu práce.[3] Peníze jsou podstatným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvláště důležitý tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř cokoliv. Lidé silně motivováni penězi jsou pro vedoucího pracovníka obrovským přínosem – má-li firma k dispozici finance, dostaneme z nich maximum. [2]

Z důvodů celosvětového zvýšení konkurence a zrychlujícího se tempa změn si stále více podniků uvědomuje, že musí nacházet nové cesty ke snížení pevných mzdových nákladů a začít lidi odměňovat flexibilnějším způsobem. Zde jsou některé v současnosti používané typy:

4.1.1 Peněžní odměny zvláštního uznání

Jde o metodu oceňování finančními prostředky v hotovosti jako důkaz uznání za neplánované, významné přispění jednotlivce či celé skupiny, které zdaleka

předčilo očekávání. Tyto odměny mají největší efekt, pokud jsou udělovány bezprostředně po mimořádných výkonech zaměstnanců a to s patřičnou „fanfárou“.

4.1.2 Individuální a skupinová mzda s pohyblivou složkou

Tento způsob odměn je původně navržen pro zaměstnance, kteří za běžných okolností nejsou zahrnuti do programů stimulované finanční náhrady za vykonanou práci (tradičně vyhrazených především pro řídicí pracovníky, obchodní zástupce atd.). Nyní je především zaváděn pro vědce, programátory, odborníky pro kontrolu kvality, osoby pracující doma a další. Individuální mzda s pohyblivou složkou funguje nejlépe u těch profesí, jejichž náplň práce není příliš propojena s prací ostatních. Skupinová mzda s pohyblivou složkou se uplatní nejlépe tam, kde dva nebo více lidí musí spolupracovat, aby dosáhli společného úspěchu. Uplatňuje se také v případech, kdy komplikovaná struktura společnosti vyžaduje danou nezávislost. Mnoho podniků kombinuje prvky individuálního a skupinového odměňování s pohyblivou složkou.

4.1.3 Jednorázové odměny

Společnost jimi odměňuje individuální výkony svých pracovníků, pokud se výše základní mzdy již pohybuje nad průměrem mezd konkurence. To umožňuje společnosti snížit její roční náklady na základní mzdové vyrovnání a vytvořit rozdíl odměňováním nejvýkonnějších pracovníků. Tento druh odměňování může být rovněž navržený pro odměňování týmových pracovních výkonů.

4.1.4 Hotovostní výplata mzdy s proměnlivou složkou za delší období

Tyto platby jsou založeny na dosažení předem stanovených cílů a to za období delší než jeden rok, za účelem podpory a zlepšení pracovních výkonů a silného soustředění na strategické cíle. Protože jsou tyto platby většinou udělovány na konci tří až pětiletých period, tento druh mezd rovněž napomáhá k udržování špičkových pracovníků ve firmě.

4.1.5 Možnosti získání zaměstnaneckých akcií

Plány na možnost získání zaměstnaneckých akcií nabízejí pracovníkům podniku příležitost zpeněžit někdy v budoucnu své kmenové akcie za určitou cenu. Toto poskytování možnosti získat akcie společnosti slouží k vytvoření pouta mezi zaměstnancem a podnikem, protože zasvěcenost ve vlastnictví způsobuje, že se pracovníci více starají o to, aby si společnost vedla co možná nejlépe. Nově vytvořené plány v sobě vážou odměny ve formě zaměstnaneckých akcií k dosažení co nejlepších cílů stanovených pro pracovní výkony a rozšiřují okruh kvalifikovaných a schopných zaměstnanců. [4]

4.2 Benefity

Benefity patří do kategorie mimoplatových bonusů. V řadě firem se dnes rozdávají tyto bonusy v podobě výuky cizích jazyků, nabídky různých druhů pojištění, příspěvků na wellness zážitky, vstupenek na kulturní akce atd. Zaměstnanci si však této nabídku po určité době přestanou vážit. Začnou ji brát jako běžnou součást své odměny, a tím se vytrácí prvotní záměr motivace. Pracovníci si musí uvědomit, že za svou práci dostávají plat a benefity jsou pouze něco navíc. Proto je dobré balíček benefitových výhod vázat třeba na délku doby působení zaměstnance v podniku. Ne každý nově příchozí zaměstnanec by měl mít nárok na všechna mimofinanční ohodnocení. Některé firmy mají benefity vázané na body, které pracovník získává za splnění určitých úkolů či cílů, tedy za svůj pracovní výkon. Takto získané body má pak možnost proměnit za benefity, a to za takové, které si sám vybere dle svého zájmu a preferencí. Záleží pouze na něm, zda zvolí permanentku do wellness studia, nebo možnost kurzů výuky cizích jazyků.

Trendem současné doby je převážně střídmejší nabídka benefitů, ušitá na míru konkrétním lidem. Často se sleduje i účinnost využití jednotlivých bonusů. Tedy jejich návratnost v souvislosti se sledováním pracovních výsledků. [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 MOTOR EXPERT S.R.O.

Praktická část bakalářské je zaměřena na způsob a výši motivace ve firmě MOTOR expert s.r.o. Firma MOTOR expert s.r.o. je se svými 11 zaměstnanci považována za malý podnik. Majitel podniku je zároveň jeho výkonným ředitelem. Firma má celkově spíše rodinný charakter.

5.1 Představení společnosti

Firma MOTOR expert s.r.o. nabízí širokou škálu užitečných výrobků a služeb v oblasti autodiagnostiky. Poskytuje aktuální informační servis na svých webových stránkách. Svým klientům, účastníkům školení a uživatelům servisního vybavení zdarma zasílá humorně - informační občasník "MOTORSERVIS news". Který také publikuje na stránkách odborného časopisu AUTO expert. Metodiku testování a nabízené diagnostické přístroje můžete vidět na předváděcích akcích nebo na výstavách, kterých se firma MOTOR expert s.r.o. pravidelně zúčastňuje.

Firma pořádá mnoho školení, o které je nemalý zájem. S diagnostickými přístroji firmy pracuje v této chvíli více než 600 servisů. Do servisu přijede ročně přes 3 000 motoristů. Firma má více než 15 let vlastních servisních zkušeností s diagnostikou motorů a měřením emisí a vše, co ve svém sortimentu nabízí, sama také prakticky používá.

MOTOR expert s.r.o. spolupracuje s významnými obchodními partnery v České Republice i na Slovensku. Jejich hlavním cílem je co nejlépe uspokojit své zákazníků. K tomu neodmyslitelně patří kvalita výrobků a nabízených služeb.

K nadstandardnímu servisu školícího střediska a obchodního úseku patří i poskytování odborného poradenství v oblasti autodiagnostiky. Zájemcům firma poradí i v oblasti vyřizování nové emisní stanice. Svým stálým zákazníkům poskytuje partnerské slevy a bonusy.[13]

5.2 Historie firmy

Společnost MOTOR expert s.r.o. byla založena v roce 2001. Její vznik proběhl transformací rodinné firmy manželů Kanovských, podnikajících již od roku 1992 pod názvem Ing. Irena Kanovská - MOTORSERVIS. Jak už sám název obou podnikatelských subjektů naznačuje, od začátku své činnosti své podnikání specializují na diagnostiku a servis motorů. MOTORSERVIS se stal první emisní stanicí v Přerově a jednou z prvních v České republice. Úzká a dlouhodobá servisní specializace na tento obor umožnila vznik dalších divizí společnosti, které vychází ze zkušeností servisu.

Obchodní úsek firmy MOTOR expert s.r.o. nabízí již od roku 1997 komplexní vybavení autoservisů, pneuservisů, stanic měření emisí (SME) a stanic technické kontroly (STK), přičemž i v tomto velice obsáhlém oboru se podnik specializuje především na prodej přístrojů sériové a paralelní diagnostiky motorů a vybavení emisních stanic. Podnik spolupracuje v oblasti garážové techniky s mnoha významnými partnery, kterými jsou firma Technology-Garage s.r.o., DevCom HD elektronika s.r.o. Firma MOTOR expert s.r.o. se svými podněty a připomínkami vycházejícími ze svých praktických zkušeností podílela také na technickém vývoji několika diagnostických přístrojů.

Ve snaze o zlepšení zákaznického servisu stávajícím i budoucím autodiagnostikům, vznikla v roce 1998 samostatná divize Servisní školy autoelektroniky. Ta nabízí kurzy jednoduché, cenově dostupné a efektivní metodiky testování elektronických systémů řízení zážehových a vznětových motorů. V současné době jsou kurzy určeny především široké odborné veřejnosti, ale také učitelům a žákům odborných škol a jsou využívány taktéž jako konzultační kurzy pro mechaniky měření emisí. Na ně navazuje série školení odborné způsobilosti k měření emisí řízených systémů více než 45 značek osobních, užitkových, nákladních vozů a autobusů.

V roce 2004 získala společnost MOTOR expert s.r.o. pověření Ministerstva dopravy k činnosti Školícího zařízení pro diagnostiku a opravy emisních systémů motorových vozidel podle vyhlášky 302/2001 Sb. Vedoucím lektorem této Servisní školy se stal výkonný ředitel firmy a zároveň zkušený autodiagnostik, prodejce diagnostické techniky, emisní mechanik a technik STK, pan Štefan Kanovský.

Firma se celou dobu své působnosti snaží také aktivně podporovat kulturní, sportovní a společenské dění v městě Přerově. Proto také vznikla čtvrtá divize společnosti s pracovním názvem AGEUM - umělecká a reklamní agentura společnosti MOTOR expert s.r.o.[13]

6 CHARAKTERISTIKA STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU

Zaměstnanecké výhody plynoucí z motivačního programu podniku MOTOR expert s.r.o. jsou nedílnou součástí odměny za práci v této společnosti. Jejich hlavním cílem je zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Dalším důvodem poskytovat zaměstnancům výhody je, co nejlépe ovlivnit jejich spokojenost. Jak je již dobře známo, spokojený zaměstnanec odvádí mnohem lepší práci, než zaměstnanec, který je v podniku nespokojen a necítí se tam dobře.

O možnostech nastavení správného systému benefitů je zmínka již v teoretické části. I podnik MOTOR expert s. r. o. využívá benefity pro zlepšení motivace svých zaměstnanců. Balíček benefitů firmy MOTOR expert s.r.o. obsahuje, jak již je v dnešní době téměř standardem, mobilní telefon s určitou výší placeného paušálu, a to podle množství provolaných minut, potřebných k výkonu pracovní pozice. Zaměstnanci mají k dispozici automobil, který však není určen pro osobní potřeby. Nejrozšířenějším benefitem zůstávají samozřejmě stravenky, jejichž 55% hradí zaměstnavatel. Zaměstnanci pobírají stravenky v hodnotě 60 Kč. Firma svým zaměstnancům hradí i životní pojištění, což je v dnešní době u zaměstnanců velice oblíbeným druhem benefitů.

Každý zaměstnanec má nárok na 20 dní dovolené. Nestihne-li zaměstnanec tuto dovolenou vyčerpat, může si ji převést do dalšího kalendářního roku. To se však v podniku stává jen zřídka kdy, jelikož mají zaměstnanci často velkou fyzickou zátěž. Možnost dovolené tedy náležitě oceňují.

Firma svým zaměstnancům také nabízí zcela bezplatné kurzy cizího jazyka či celou řadu dalších kurzů a vzdělávacích programů z oboru jejich náplně pracovní činnosti. Tyto kurzy jsou však zaměstnanci spíše nevyužívány kvůli času, který by museli obětovat mimo svou pracovní dobu.

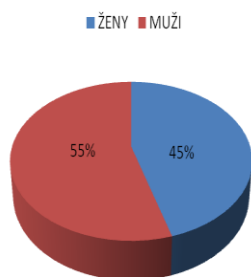
Komunikace ve firmě probíhá standardním způsobem a na první pohled nevykazuje žádné nedostatky či problémy.

Všechny tyto informace jsou získány převážně z rozhovorů se všemi zaměstnanci.

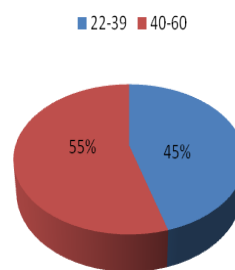
7 VYHODNOCENÍ A ROZBOR DOTAZNÍKU

Dotazník vytvořený pro praktickou část bakalářské práce obsahoval 20 otázek týkajících se motivace zaměstnanců v podniku. Celková doba na vyplnění nezabrala více než 5 minut, což značně napomohlo k vyplnění všech dotazníků, které byly pro firmu připraveny. V podniku pracuje 11 zaměstnanců, na různých pozicích a všichni tito zaměstnanci souhlasili s jeho vyplněním. Z celkového počtu jedenácti respondentů dotazník vyplnilo 5 žen a 6 mužů. Věková hranice zaměstnanců firmy je velice rozmanitá. Pohybuje se v rozmezí od 22 - 60 let.

(Obr. 2 – respondenti dle pohlaví)



(Obr. 3 – respondenti dle věku)

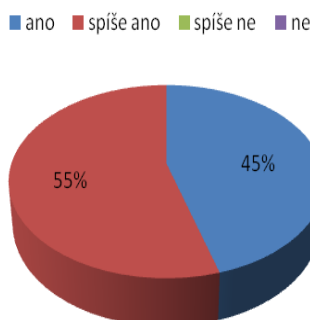


1) Znáte dobře cíle vašeho podniku?

Při odpovědi na tuto otázku se dá konstatovat, že 6 respondentů jsou cíle podniku naprosto jasné a dalším 5 též téměř jasné. Uvědomují si, že hlavním cílem podniku vždy bylo, je a bude co nejlépe uspokojit své zákazníky. Ví, kam se podnik ubírá při své činnosti a čeho chce do budoucna ještě dosáhnout. Podnik má již v dnešní době velice dobré postavení na trhu a jeho cílem do budoucna bude, si toto postavení minimálně udržet či pokusit se posunout podnik ještě více kupředu.

Pro firmu je fakt, že zaměstnanci znají její cíle velice dobrou informací. Cíle podniku jsou totiž důležitou složkou pro motivaci a inspiraci zaměstnanců.

(Obr. 4 – Znáte dobře cíle vašeho podniku?)

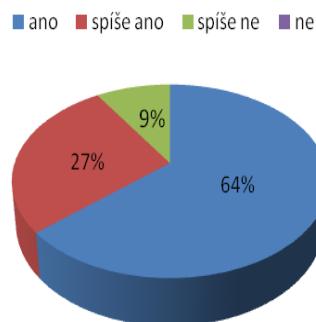


2) Máte v zaměstnání stanovena jasná pravidla organizace a řízení práce?

Většině respondentů je organizace práce v podniku a její řízení naprosto jasná. Znají svoji denní náplň práce, vědí, kam až spadá jejich kompetence práv ve firmě. Uvědomují si svoje povinnosti a ví jak s nimi správně naložit. Zaměstnanci také dobře vědí, kdo z ostatních pracovníků má danou náplň práce na starost a ví na koho se v případě problémů obrátit.

Přesto jeden z jedenácti zaměstnanců odpověděl na tuto otázku, že mu pravidla organizace a řízení práce jasná nejsou. Ve větších podnicích by se tento jeden zaměstnanec ztratil a na podnik by to nemělo žádný vliv. Jenže v tak malém podniku, který zaměstnává pouze 11 zaměstnanců, by to mohl být problém. Každý zaměstnanec dělá poměrně jinou práci. Firma je tedy vázána na každého z nich. Pravidla organizace a řízení práce by tudíž měla být všem zaměstnancům naprosto jasná.

(Obr. 5 – Máte v zaměstnání stanovena jasná pravidla organizace a řízení práce?)



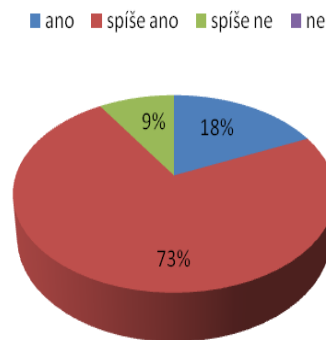
3) Funguje ve vašem podniku dobrá týmová komunikace a informovanost?

Zvláště u malých podniků je kladen velký důraz na týmovou komunikaci. Je zde velice důležité fungovat jako jeden tým, protože každý jeden zaměstnanec je velice důležitým a neodmyslitelným článkem celého řetězce.

Zatím co ve velkých podnicích probíhá komunikace mezi zaměstnanci spíše písemně, v malých podnicích jde zpravidla vždy o komunikaci ústní. To je velkou výhodou, jelikož zaměstnanci jsou okamžitě informováni s danou situací či problémem. Pracovníci v podniku MOTOR expert s.r.o. mívají minimálně jednou denně týmové porady, kde se o věcech rozhoduje společně podle příklonění se názoru k většině. Jelikož se ve firmě nachází jen 3 kanceláře a dílna, ve velmi blízkém dosahu, přenos

informací by zde měl probíhat velice rychle a snadno. Tomu také korespondují odpovědi respondentů, kde 10 pracovníků odpovědělo na otázku fungování dobré týmové komunikace a informovanosti spíše kladně.

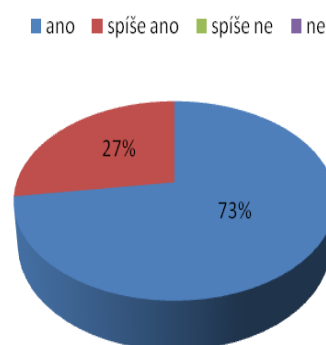
(Obr. 6 – Funguje ve vašem podniku dobrá týmová komunikace a informovanost?)



4) Poskytuje Vám vaše zaměstnání dobré pracovní podmínky?

Odpověď respondentů na otázku č. 4 zněla téměř naprosto jasně. Zaměstnanci jsou spokojeni se svými pracovními podmínkami v podniku. Pracovní podmínky působí na zaměstnance v průběhu jeho pracovního procesu a ovlivňují jak jeho zdraví, spokojenost, vztah k práci tak i jeho vztah k ostatním zaměstnancům. Mohou tedy být pro pracovníka jedním z důležitých faktorů motivace.

(Obr. 7 – Poskytuje Vám vaše zaměstnání dobré pracovní podmínky?)

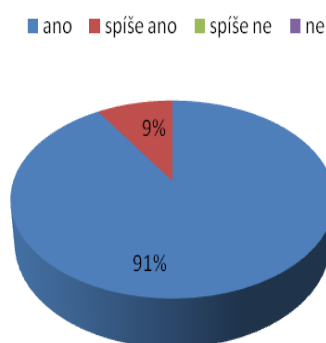


5) Jste spokojen/a s technickým vybavením potřebným k výkonu vašeho zaměstnání?

Technické vybavení podniku je opravdu velice dobré, jak již ukazují odpovědi respondentů. Každý zaměstnanec má svůj vlastní pracovní stůl, který je vybaven počítačem

nebo notebookem. Dílna je také velice prostorná a dobře vybavena všemi potřebnými přístroji a ostatním důležitým zařízením potřebným k výkonu práce. Zaměstnanci mají k dispozici služební mobilní telefony. V podniku se nachází malá kuchyňka s lednicí, mikrovlnou troubou a kávovarem, kde si zaměstnanci mohou v průběhu celé pracovní doby kdykoliv udělat kafe nebo čaj, případně nějaké jídlo. V blízkosti objektu se také nachází kantýna, kde je možnost se v době oběda občerstvit. Zaměstnanci mají ve všech kancelářích klimatizaci. V létě je zde, v době pracovní pauzy, možnost příjemného venkovního posezení. Pracovníkům je v letním období dokonce zpřístupněn venkovní bazén, který se před podnikem nachází, což může být příjemným rozptýlením v parných letních dnech.

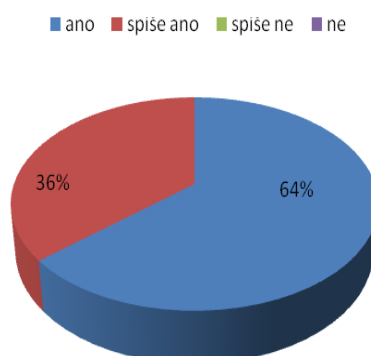
(Obr. 8 – Jste spokojen/a s technickým vybavením potřebným k výkonu vašeho zaměstnání?)



6) Je pro Vás vaše práce zajímavá a baví Vás?

Je pro podnik dobré vědět, že práce, kterou jejich zaměstnanci vykonávají, je pro ně zajímavou a baví je. Práce, která by člověka nebavila, tudíž i nijak nenaplňovala, by pro něj byla velice špatnou motivací. Jak už jsem zmínila výše, každý jednotlivec je svou prací pro podnik důležitým a firma ho nemůže při plnění svých cílů vynechat. To dává zaměstnancům pocit jisté důležitosti. Stává se součástí něčeho velkého. Pro pracovníka je obrovskou motivací zajímavá práce která ho baví a naplňuje.

(Obr. 9 – Je pro Vás vaše práce zajímavá a baví Vás?)

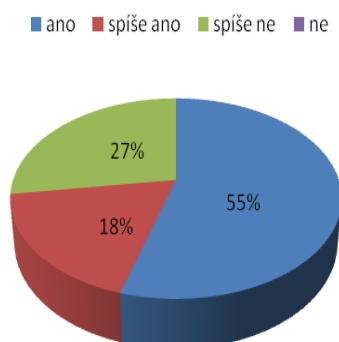


7) Nabízí vaše pozice možnost kariérního růstu či osobního rozvoje?

Kariérní postup na vyšší pozici je trendem hlavně mladší generace. Pro tuto generaci je vidina stejného pracovního místa, po celý zbytek života, naprosto nepředstavitelnou. V malých podnicích je kariérní postup celkem složitou záležitostí. Organizační struktura podniku není zase tak rozsáhlá jak ve velkých společnostech. To znamená, že po dosažení určité pozice, už zaměstnanec nemůže postoupit v organizaci výše. Tato skutečnost se může stát pro některé jedince demotivující a jejich pracovní pozice je může po určité době přestat bavit. Což by mohl být do budoucna případ 3 respondentů, kteří si myslí, že jejich kariérní růst či osobní rozvoj již není dále možný.

Osobní rozvoj můžeme brát jako rozvoj znalostí a dovedností pracovníka. Jelikož v podniku probíhá velké množství školení a různých druhů kurzů, prostor pro osobní rozvoj je zde opravdu veliký. Pole působnosti firmy se rozšiřuje stále dál a to i do ostatních zemí mimo území ČR. Jednání zaměstnanců firmy s ostatními podniky mimo území české republiky prohlubuje znalosti cizích jazyků pracovníků. Doba jde neustále kupředu a i oni se musí neustále přizpůsobovat novým a modernějším trendům, které se musí naučit ovládat a používat. To vše vede k osobnímu rozvoji jednotlivce, na čemž se vcelku naprosto kladně shodlo zbylých 8 zaměstnanců podniku.

(Obr. 10 – Nabízí vaše pozice možnost kariérního růstu či osobního rozvoje?)

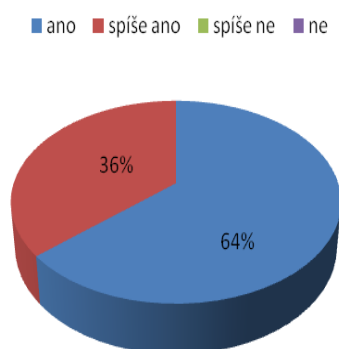


8) Máte možnost dalšího vzdělávání ve formě školení či kurzů?

Jak již bylo řečeno v předchozím bodě, podnik poskytuje celou řadu kurzů či školení, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit. Na tom se kladně shodli všichni respondenti. Otázkou zůstává, zda vůbec zaměstnanci mají zájem o tyto kurzy či školení, zda k tomu

mají dostatečnou motivaci. Pracovník by se měl ve vlastním zájmu chtít dále co nejvíce rozvíjet. Jak již bylo uvedeno, technika a postupy jdou neustále kupředu a podniky musí držet krok s moderními trendy a vývojem. Proto je v zájmu každého podniku motivovat své zaměstnance k tomu, aby se neustále zdokonalovali a šli kupředu s dobou. Navíc je všeobecným faktem, že populace stárne a společnosti se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Proto je důležité neustále rozvíjet své znalosti a zlepšovat si svou kvalifikaci.

(Obr. 11 – Máte možnost dalšího vzdělávání ve formě školení či kurzů?)



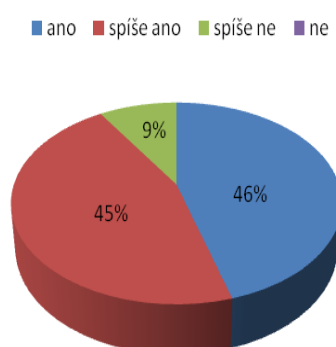
9) Případá Vám vaše práce fyzicky nebo psychicky náročná?

Většina respondentů odpověděla na tuto otázku, že jim jejich práce přijde psychicky nebo fyzicky náročnou – 46%. Další zbytek respondentů zaznačil odpověď „spíše ano“ a to 45% a pouze jeden pracovník odpověděl, že jeho práce mu moc náročnou nepřipadá. Tato skutečnost není pro podnik příliš příznivá, neboť pracovní zátěž a stres ne zvláště dobrým způsobem působí na motivaci pracovníků.

V této otázce byla i možnost slovního vyjádření. Vyjádřila se k ní většina respondentů, která zadržela odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. Důvodů k pocitu, převážně psychické náročnosti práce, bylo hned několik. Jednou z nejčastějších odpovědí bylo množství práce. V podniku se střídají období, kdy zaměstnanci neví, kvůli množství zakázek a objednávek, kam dříve skočit s obdobím, kdy je práce naopak pozvolně. Správné vyřízení všech zakázek je pro zaměstnance velkým tlakem na jeho psychiku. Pracovníci si dobře uvědomují tíhu odpovědnosti a tlaku, který je na ně v takových případech vystaven. Velká míra odpovědnosti se stala také další častou písemnou odpovědí na tuto otázku.

Jednou ze zajímavých odpovědí bylo „příliš mnoho změn v zákonech“. Tento fakt, může být z velké části nepříznivou motivací hlavně pro samotné vedení podniku. Když bude podnikům stát, nebo lépe řečeno v dnešní době spíše rozhodnutí EU, neustále svými nařízeními a zákony podrážet nohy, dojde k silné demotivaci majitelů či vedení podniku. A jak můžou vedoucí pracovníci správně motivovat své zaměstnance, když sami nejsou státem řádně motivováni.

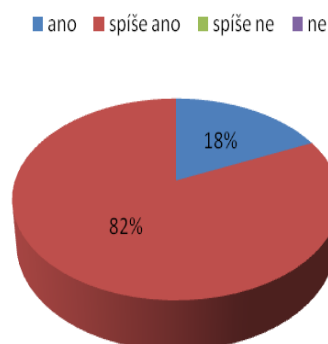
(Obr. 12 – Připadá Vám vaše práce fyzicky nebo psychicky náročná?)



10) Dává Vám vaše vedení podniku pocit dostatečné motivace?

Dva z dotazovaných respondentů na tuto otázku odpověděli „ano“ a zbylých 9 „spíše ano“. Dá se tedy konstatovat, že vedení podniku má dobře nastavený systém motivace pro své zaměstnance. Tato otázka měla opět možnost slovního vyjádření. Nejčastěji se objevovala odpověď „možnost osobního růstu“ což, jak již bylo zmíněno u otázky číslo 7, může znamenat pro pracovníky opravdu velkou motivaci. Dále respondenti psali odpovědi jako: zaměstnanecké výhody, pojištění, pochvala či osobní ohodnocení.

(Obr. 13 – Dává Vám vaše vedení podniku pocit dostatečné motivace?)



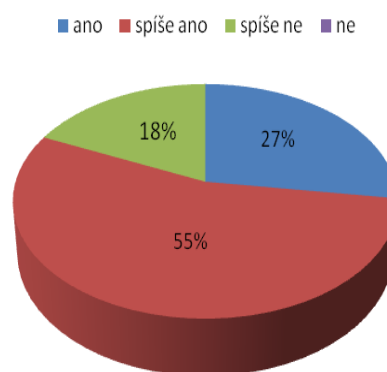
11) Poskytuje Vám vaše firma určitý druh benefitů, který by Vám vyhovoval?

Peníze nejsou v dnešní době jediným druhem motivace. Do popředí se v dnešní době dostává celá řada benefitů. Pro některé můžou být dokonce rozhodujícím článkem při výběru zaměstnání.

Firma MOTOR expert s.r.o. má systém benefitů nastavený velice dobře. To si myslí i 3 respondenti (27%), kteří odpověděli na otázku poskytování benefitů „ano“ a 6 respondentů (55%), kteří odpověděli „spíše ano“.

Dva respondenti (18%), přesto odpověděli, že je pro ně systém benefitů spíše nevyhovující. Je velice těžké nastavit balíček benefitů tak, aby vyhovoval všem zaměstnancům stejně. Každý člověk totiž preferuje jiné zájmy a potřeby.

(Obr. 14 – Poskytuje Vám vaše firma určitý druh benefitů, který by vám vyhovoval?)

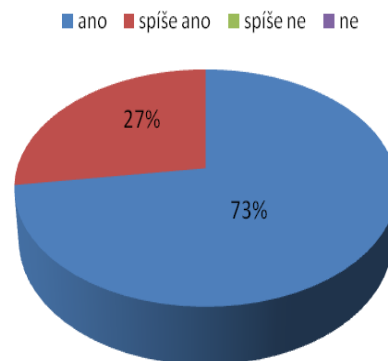


12) Je vámi dobře odvedená práce hodnocena pochvalou či uznáním?

Je velice příznivou skutečností, že ani jeden z dotazovaných respondentů neodpověděl na tuto otázku záporně. Pochvala je jednou z nejdůležitějších forem nepeněžní motivace. Je velice důležité, aby nadřízený pracovník dokázal vyjádřit uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci a to nejlépe před všemi ostatními zaměstnanci. Zaměstnanec totiž potřebuje cítit, že je o něj zájem, a že je důležitou součástí pracovního kolektivu. Tohle vše evidentně v podniku funguje na velice dobré úrovni.

Jak již z grafu vyplívá, všech 8 zaměstnanců (73%) jsou s projevem pochvaly v podniku velice spokojeni. Další 3 zaměstnanci (27%) odpověděli „spíše ano“.

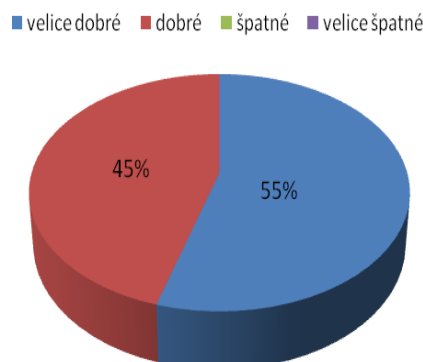
(Obr. 15 – Je vámi dobřen odvedená práce hodnocena pochvalou či uznáním?)



13) Navrhnete-li v zaměstnání nějakou změnu, nechá Vás ji váš vedoucí pracovník realizovat?

Otázka číslo 13 řešila možnost realizace navržených změn pracovníků. Šest respondentů (55%) na tuto otázku odpověděli jednoznačně „ano“. Zbytek, tedy 5 zaměstnanců (45%) zase odpovědělo „spíše ano“. To je pro podnik další dobrou zprávou. Jak již bylo zmíněno v otázce č. 7, v podniku s malou organizační strukturou je možnost kariérního růstu opravdu velmi složitá a omezená. Proto je velice důležité aby zaměstnanci měli možnost alespoň prosazovat a realizovat své návrhy.

(Obr. 16 – Navrhnete-li v zaměstnání nějakou změnu, nechá Vás ji váš vedoucí pracovník realizovat?)

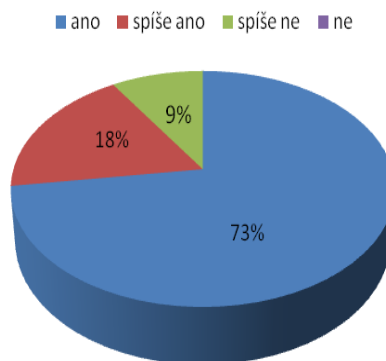


14) Považujete formy nepeněžní motivace (jako pracovní dobu, nekonfliktní vztahy na pracovišti, pochvalu od nadřízeného, atd.) za důležité?

Pro celkem 10 respondentů (91%) je nepeněžní forma motivace v podniku důležitým faktorem. Mělo by to tak být. Formy nepeněžní motivace příznivě ovlivňují pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Pokud se zaměstnanec necítí v zaměstnání dobře,

bude mít tato skutečnost negativní vliv na jeho pracovní výkon. Přesto jeden z respondentů tuto důležitost nepeněžní motivace přesto popírá (9%).

(Obr. 17 – Považujete formy nepeněžní motivace za důležité?)



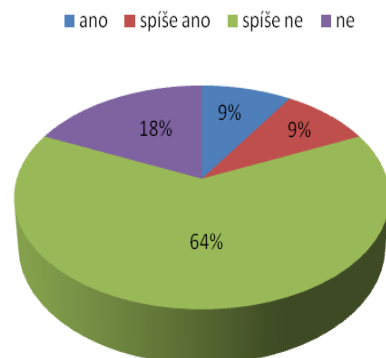
15) Existuje něco, co Vám v zaměstnání nevyhovuje?

Otázka číslo 15 patří mezi otázky, na které byla nejméně jednoznačná odpověď. Celkem 9 respondentů (82%) se shodlo na tom, že je nenapadá moc věcí, které by bylo třeba v podniku změnit. Ovšem 2 respondenti (18%) si naopak myslí, že vždy je možno něco zlepšit.

Tato otázka měla opět možnost slovního vyjádření. K této otázce se vyjádřil pouze jeden z respondentů. Jeho stížnost na to co mu v podniku nevyhovuje, však nebyla zaviněna samotným podnikem. Respondent reaguje na skutečnost, že se v podniku nachází nízký počet zaměstnanců, potřebný k výkonu dané práce.

Jak respondent poznačil, vyřešení problému mu stěžuje daná politika našeho státu. Jedná se například o změně zákona u dohody o provedení činnosti. Kde se od letošního roku (2012) nově zavedla hranice 10 000 Kč pro odvod pojistného. Nad tuto hranici již musí zaměstnavatelé, popř. zaměstnanci, odvádět zdravotní a sociální pojištění. Provedení takové práce, jejíž odměna činí nad hranici 10 000 Kč, již pro zaměstnance ani zaměstnavatele není ekonomicky zajímavou.

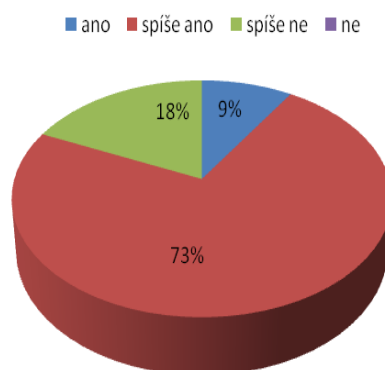
(Obr. 18 – Existuje něco, co Vám v zaměstnání nevyhovuje?)



16) Myslíte si, že vaše současná mzda odpovídá vašemu pracovnímu výkonu?

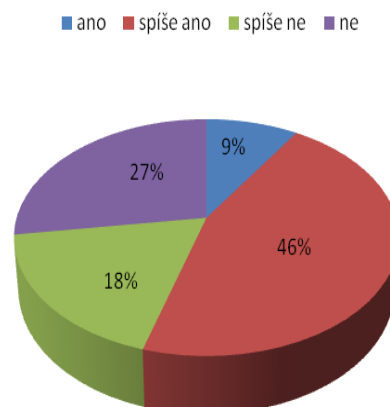
Podnik ani samotní zaměstnanci podniku si nepřáli zveřejnit výši jejich skutečné mzdy. Podle odpovědí však můžeme usuzovat, že výše odměňování je v podniku nastavena dobře. Pouze 2 z celkového počtu 11 respondentů totiž odpověděli na otázku odpovídající mzdy „spíše ne“. Teď už záleží na tom, jak moc tato skutečnost nedoceneného ohodnocení ovlivní jejich pracovní výkon v organizaci.

(Obr. 19 – Myslíte si, že vaše současná mzda odpovídá vašemu pracovnímu výkonu?)

**17) Je váš plat pro Vás dostatečně vysoký?**

Je zajímavé sledovat, rozporuplné odpovědi na otázky č. 16 a 17. Přesto, že 9 respondentů při otázce č. 16 odpovědělo, že si myslí, že jejich současná mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu, v otázce číslo 17 již tak optimističtí nebyli. „Ne“ na tuto otázku odpověděli 3 zaměstnanci (27%) a „spíše ne“ zase 2 z respondentů (18%). Tedy téměř polovina všech oslovených se domnívá, že výše jejich platu prostě dostatečná není.

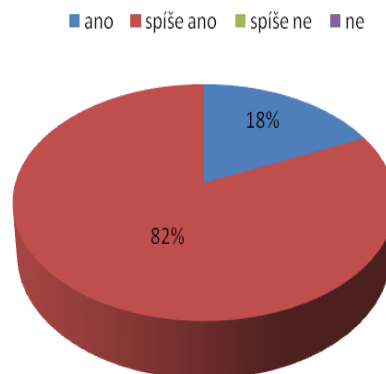
(Obr. 20 – Je váš plat pro Vás dostatečně vysoký?)



18) Je vaše práce hodnocena spravedlivě vzhledem k práci vašich kolegů?

Otázka číslo 19 řešila pocit spravedlivého hodnocení výkonů pracovníka vzhledem k jejich kolegům. Na tuto otázku odpověděl „ano“ 2 respondenti (18%) a dalších 9 zaměstnanců (82%) odpovědělo „spíše ano“. Z grafu je tedy patrné, že všichni zaměstnanci podniku souhlasí s tím, že je jejich práce hodnocena spravedlivě vzhledem k práci jejich kolegů.

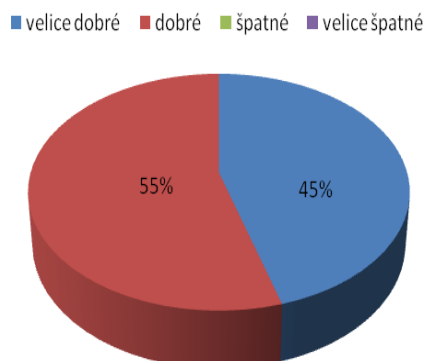
(Obr. 21 – Je vaše práce hodnocena spravedlivě vzhledem k práci vašich kolegů?)



19) Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci na vašem pracovišti?

Dobré vztahy na pracovišti mezi jednotlivými zaměstnanci jsou jedním z dalších důležitých motivátorů v podniku. Proto je pro podnik dobré vědět, že všech 11 zaměstnanců považuje vztahy na pracovišti za dobré (55%) nebo velice dobré (45%). V malých podnicích je udržení dobrých vztahů na pracovišti mnohem jednodušší než v podnicích s velkou organizační strukturou. Zaměstnanci ve firmě MOTOR expert s.r.o. se střetávají a jsou spolu v kontaktu 90% své pracovní doby. Vídají se na firemních akcích a večírcích. Jejich vztahy jsou velice dobré. Je to také z velké části zapříčiněno rodinným charakterem firmy.

(Obr. 22 – Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci na vašem pracovišti?)

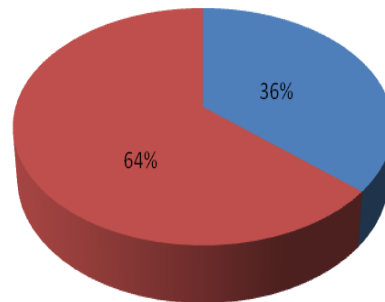


20) Jak hodnotíte vztahy s vedením podniku?

Poslední otázka se ptala na vztahy pracovníků s vedením podniku. Graf jednoznačně ukazuje, že zaměstnanci jsou se vztahy s vedením podniku velice spokojeni. Tyto vztahy jsou velice důležité jak pro samotné pracovníky, tak pro celý podnik. Dobré vztahy s vedením vedou k otevřenosti. Zaměstnanec se může na vedení obrátit s veškerými svými problémy a stížnostmi. A vedení podniku může svým zaměstnancům s jejich problémy pomoci, když o nich ví. Komunikace vedoucích pracovníků s ostatními zaměstnanci je pro dobrý chod podniku velice důležitý.

(Obr. 23 – Jak hodnotíte vztahy s vedením podniku?)

■ velice dobré ■ dobré ■ špatné ■ velice špatné



8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Celkově se dá konstatovat, že podnik dopadl po dotazníkovém šetření velice dobře. Přesto je zde pár věcí, které by firma mohla zlepšit, aby tak přispěla k ještě lepší motivaci svých zaměstnanců.

8.1 Odměny

Jak z dotazníku vyplynulo, 5 zaměstnanců (82%) by ocenilo větší plat a to přesto, že si většina pracovníků myslí, že jejich současná mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Nevyhovující výše platu by mohla být pro zaměstnance důležitým demotivačním faktorem. Mohlo by to nedobрым způsobem ovlivnit jeho pracovní výkonnost a zapálení pro věc, případně dojít až k odchodu zaměstnance z podniku na pro něj lépe placenou pozici.

Peněžní odměny patřily odjakživa k faktorům, které v podniku zlepšovaly motivaci a produktivitu zaměstnanců. Nebylo by na škodu, poskytnou zaměstnancům odměnu v určité finanční výši při zlepšení celkové finanční situace podniku. A to třeba při zvýšení ročního obrátu firmy vzhledem k loňskému roku. Zaměstnanci by tak měli větší motivaci k tomu, aby podnik co nejlépe prosperoval. Bylo by zcela v jejich zájmu, jak velká bude výše jejich odměn na konci roku. To by mohlo vyřešit jejich problém s potřebou většího finančního ohodnocení.

8.2 Stravenky

Firma poskytuje svým zaměstnancům stravenky ve výši 60 Kč na jednu směnu. Při dnešních cenách denního menu v restauracích ve městě Přerov, kam se zaměstnanci firmy dochází stravovat, je tato hodnota stravenek v celku nedostačující. Ceny denního menu se pohybují od 70 – 80 Kč za jedno jídlo. Proto by dalším návrhem bylo zvýšení hodnoty stravenek na ze stávajících 60 Kč na 80 Kč. Z této částky si zaměstnavatel může odepsat 55%, což vychází na 44 Kč. Zbylých 36 Kč by si doplatil sám zaměstnanec. Na každém jídle by tak oproti nynějšímu stavu ušetřil 11 Kč, což činí až 220 Kč měsíčně.

8.3 Délka doby dovolené

Jednou z dalších možností k úspěšné motivaci zaměstnanců, by mohlo být i prodloužení dovolené ze 4 týdnů na týdnů 5. Někteří zaměstnanci, jak již bylo uvedeno, se cítí unaveni pod tíhou práce, která se na ně v nárazových obdobích valí. Prodloužení jejich dovolené by pomohlo zaměstnancům odpočinout si od velkého množství práce a mírou stresu, který s tím souvisí. Navíc zaměstnanci sami napsali, že množství práce bývá nárazové a jsou období, kdy je práce naopak málo. Toto období by se dalo vhodně využít na čerpání dovolené, kdy by zaměstnanci mohli být v podniku na chvíli postradatelní. Tento krok by byl také prostředkem ke zlepšení nehmotné motivace zaměstnanců v podniku.

8.4 Kontrola

Po pár dnech strávených v podniku na různých pozicích, s různými zaměstnanci je zřejmé, že je pracovníkům dána dostatečná volnost a je jim dána velká důvěra. Zaměstnance však možnost volnosti a pocit důvěry spíše demotivuje. Mají pocit, že je kontrolováno. To se odráží i na jejich pracovním výkonu, který je přerušován častými přestávkami na kouření, kafe či osobní telefonáty. Firmě by prospěla častější kontrola zaměstnanců ze strany vedení podniku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednávala o tom, jak dobře je nastaven motivační systém ve firmě MOTOR expert s.r.o. Teoretická část se zabývala problémy v oblasti motivace. Řešila především motivační teorie, které mohou být vodítkem k dalšímu rozvoji motivace zaměstnanců ve firmě.

Praktická část byla napsána na základě pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření. Z poznatků, načerpaných v teoretické části bakalářské práce, byl vytvořen dotazník, který měl odhalit motivační systém, jenž je v podniku nastaven. Po sběru dat byly veškeré získané informace řádně vyhodnoceny. Na základě vyhodnocení těchto informací bylo navrženo několik doporučení vedoucích ke zlepšení motivace pracovníků ve firmě.

Celkový systém motivace je v podniku nastaven velice dobře, což vyplývá i z celkového vyhodnocení dotazníku. Zaměstnanci se cítí ve firmě spokojeni, mají spolu dobré vztahy a jejich motivace je vcelku vysoká. Proto také nemusí být navrhovány žádné velké změny, ale spíše drobné úpravy. Jejich zavedení by nemělo firmu nijak finančně ohrozit ani omezit.

Z celé práce jasně vyplývá, že správná motivace je důležitá jak pro zaměstnance, tak i pro vedení podniku. Práce ukázala, že i v malém podniku lze nastavit motivační systém tak aby byl co nejvíce účinný a aby vyhovoval co největšímu počtu zaměstnanců.

Výsledky celé práce budou předány managementu podniku, který už sám zhodnotí, jak s těmito informacemi dále naloží.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [3] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [4] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.
- [5] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-0386-2.
- [6] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] NAKONEČNÝ, Milan. *Emoce a motivace*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973. ISBN 80-200-0763-6.
- [9] RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-2.

Odborné časopisy

- [10] SIGMUNDOVÁ, Iveta. *Jak ještě motivovat zaměstnance*. *Moje psychologie*. Březen 2011, č. 3, s. 28. ISSN 1802-2073.

Internetové zdroje

- [11] HÁJEK, Martin. *Základní pojmy motivace* [online]. 02.5.2007 [cit. 2011-11-21] dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=185.
- [12] JÍLEK, Libor. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců* [online]. [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceA2.aspx?ID=95a020f5-035f-49a3-8a18-e2f280e26024>.
- [13] KANOVSKÝ, Peter. *MOTOR expert s.r.o.* [online]. 11.2.2010 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://motorexpert.cz/onas.html>.

Akademické práce

- [14] ŠŤASTNÁ, Irena. *Motivace zaměstnanců dělnických profesí ve společnosti Indet Safety Systems a.s.* Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Dostupné také z:
http://is.muni.cz/th/231124/fss_m/DIPLOMOVA_PRACE_STASTNA_IRENA_opravena_verze.pdf.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 – Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa</i>	16
<i>Obr. 2 – respondenti dle pohlaví</i>	31
<i>Obr. 3 – respondenti dle věku</i>	31
<i>Obr. 4 – Znáte dobře cíle vašeho podniku?</i>	31
<i>Obr. 5 – Máte v zaměstnání stanovena jasná pravidla organizace a řízení práce?</i>	32
<i>Obr. 6 – Funguje ve vašem podniku dobrá týmová komunikace a informovanost?</i>	33
<i>Obr. 7 – Poskytuje Vám vaše zaměstnání dobré pracovní podmínky?</i>	33
<i>Obr. 8 – Jste spokojen/a s technickým vybavením potřebným k výkonu vašeho zaměstnání?</i>	34
<i>Obr. 9 – Je pro Vás vaše práce zajímavá a baví Vás?</i>	34
<i>Obr. 10 – Nabízí vaše pozice možnost kariérního růstu či osobního rozvoje?</i>	35
<i>Obr. 11 – Máte možnost dalšího vzdělávání ve formě školení či kurzů?</i>	36
<i>Obr. 12 – Připadá Vám vaše práce fyzicky nebo psychicky náročná?</i>	37
<i>Obr. 13 – Dává Vám vaše vedení podniku pocit dostatečné motivace?</i>	37
<i>Obr. 14 – Poskytuje Vám vaše firma určitý druh benefitů, který by vám vyhovoval?</i>	38
<i>Obr. 15 – Je vámi dobřen odvedená práce hodnocena pochvalou či uznáním?</i>	39
<i>Obr. 16 – Navrhnete-li v zaměstnání nějakou změnu, nechá Vás ji váš vedoucí pracovník realizovat?</i>	39
<i>Obr. 17 – Považujete formy nepeněžní motivace za důležité?</i>	40
<i>Obr. 18 – Existuje něco, co Vám v zaměstnání nevyhovuje?</i>	40
<i>Obr. 19 – Myslíte si, že vaše současná mzda odpovídá vašemu pracovnímu výkonu?</i>	41
<i>Obr. 20 – Je váš plat pro Vás dostatečně vysoký?</i>	41
<i>Obr. 21 – Je vaše práce hodnocena spravedlivě vzhledem k práci vašich kolegů?</i>	42
<i>Obr. 22 – Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci na vašem pracovišti?</i>	42
<i>Obr. 23 – Jak hodnotíte vztahy s vedením podniku?</i>	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník pracovní motivace

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

DOTAZNÍK – PRACOVNÍ MOTIVACE

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia fakulty Logistiky a krizového řízení detašovaného pracoviště Univerzity Tomáše Bati v Prostějově. Zpracovávám bakalářskou práci na téma „*Rozbor motivačního systému v podniku*“ a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který bude součástí praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní, proto se nemusíte bát žádného zneužití Vašich odpovědí. Snažte se, prosím, odpovídat pravdivě. Předem děkuji za zodpovězení otázek.

ROZŘAZOVACÍ OTÁZKY:

Pohlaví:

žena muž

Věk:

----- let

HODNOCENÍ VLASTNÍ PRÁCE A MOTIVACE:

1) ZNÁTE DOBRĚ CÍLE VAŠEHO PODNIKU?

ano spíše ano spíše ne ne

2) MÁTE V ZAMĚSTNÁNÍ STANOVENA JASNÁ PRAVIDLA ORGANIZACE A ŘÍZENÍ PRÁCE?

ano spíše ano spíše ne ne

3) FUNGUJE VE VAŠEM PODNIKU DOBRÁ TÝMOVÁ KOMUNIKACE A INFORMOVANOST?

ano spíše ano spíše ne ne

4) POSKYTUJE VÁM VAŠE ZAMĚSTNÁNÍ DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY (teplo, světlo, dobré technické vybavení, klimatizace, prostor, hygienické nezávadné prostředí atd.)

ano spíše ano spíše ne ne

5) JSTE SPOKOJEN/A S TECHNICKÝM VYBAVENÍM POTŘEBNÝM K VÝKONU VAŠEHO ZAMĚTNÁNÍ?

ano spíše ano spíše ne ne

Jestliže ne, co by jste vylepšil/a:

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

6) JE PRO VÁS VAŠE PRÁCE ZAJÍMAVÁ A BAVÍ VÁS?

ano spíše ano spíše ne ne

7) NABÍZÍ VAŠE POZICE MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU ČI OSOBNÍHO ROZVOJE?

ano spíše ano spíše ne ne

8) MÁTE MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE FORMĚ ŠKOLENÍ ČI KURZŮ?

ano spíše ano spíše ne ne

9) PŘIPADÁ VÁM VAŠE PRÁCE FYZICKY NEBO PSYCHICKY NÁROČNÁ?

ano spíše ano spíše ne ne

Jestliže ano, v čem:

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

10) DÁVÁ VÁM VAŠE VEDENÍ PODNIKU POCIT DOSTATEČNÉ MOTIVACE?

ano spíše ano spíše ne ne

Jestliže ano, v čem pocítujete největší motivaci ze strany podniku:

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

11) POSKYTUJE VÁM VAŠE FIRMA URČITÝ DRUH BENEFITŮ KTERÝ BY VÁM VYHOVOVAL?

ano spíše ano spíše ne ne

12) JE VÁMI DOBŘE ODVEDENÁ PRÁCE HODNOCENA POCHVALOU ČI UZNÁNÍM?

ano spíše ano spíše ne ne

13) NAVRHNETE-LI V ZAMĚTNÁNÍ NĚJAKOU ZMĚNU, NECHÁ VÁS JI VÁŠ VEDOUCÍ PRACOVNÍK REALIZOVAT?

ano spíše ano spíše ne ne

14) POVAŽUJETE FORMY NEPENĚŽNÍ MOTIVACE (jako pracovní dobu, nekonfliktní vztahy na pracovišti, pochvalu od nadřízeného, atd.) ZA DŮLEŽITÉ?

ano spíše ano spíše ne ne

15) EXISTUJE NĚCO, CO VÁM V ZAMĚSTNÁNÍ NEVYHOVUJE?

ano spíše ano spíše ne ne

Jestliže ano, co to je:

.....

.....

.....

16) MYSLÍTE SI, ŽE VAŠE SOUČASNÁ MZDA ODPOVÍDÁ VAŠEMU PRACOVNÍMU VÝKONU?

ano spíše ano spíše ne ne

17) JE VÁŠ PLAT PRO VÁS DOSTATEČNĚ VYSOKÝ?

ano spíše ano spíše ne ne

18) JE VAŠE PRÁCE HODNOCENA SPRÁVEDLIVĚ VZHLEDEM K PRÁCI VAŠICH KOLEGŮ?

ano spíše ano spíše ne ne

19) JAK HODNOTÍTE VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCI NA VAŠEM PRACOVÍŠTI?

velice dobré dobré špatné velice špatné

20) JAK HODNOTÍTE VZTAHY S VEDENÍM PODNIKU?

velice dobré dobré špatné velice špatné

Ráda bych Vám poděkovala za čas, který jste obětovali vyplněním tohoto dotazníku.

S pozdravem,

Michaela Kopúnková
autorka dotazníku