

# **Principy a metody motivace pracovníků v organizaci**

Michal Tyml

---

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: **Michal TYML**  
Osobní číslo: **L09326**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Principy a metody motivace pracovníků v organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice motivace pracovníků.
2. Analyzujte aktuální stav motivace pracovníků ve firmě SMR PLUS s.r.o.
3. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy na zlepšení motivačního systému ve firmě SMR PLUS s.r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

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 20. 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 9.5.2012

Michal Týral  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce má posoudit principy a metody motivace pracovníků v organizaci. Vše proběhne na základě získaných teoretických a praktických poznatků k dané problematice. Práce má zhodnotit jak společnost SMR PLUS, s. r. o. motivuje své pracovníky k pracovní výkonnosti. Pro posouzení kvality a úrovně současné motivace bude použito dotazníkové šetření, které bude realizováno přímo se zaměstnanci organizace. V závěru budou navrženy řešení na zlepšení motivace.

Klíčová slova: motivace, stimulace, hmotná a nehmotná motivace, motivační teorie

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis should evaluate principles and methods of motivation of workers in the organization. Everything will be based on theoretical and practical knowledge connected with given issues. The thesis should evaluate how the organization SMR PLUS, s. r. o. encourages it's workers to job performance. To assess the quality and level of motivation the questionnaire survey will be used, which is to be made directly with employees of the organization. At the end the solution will be suggested to improve the motivation.

Keywords: motivation, stimulation, tangible and intangible motivation, theory of motivation

Rád bych touto cestou poděkoval všem, kteří mi umožnili zpracovat tuto bakalářskou práci. Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Janě Bilíkové, za velmi užitečnou metodickou pomoc, věcné připomínky, odborné vedení a cenné rady, které mi při tvorbě práce poskytla. Dále bych chtěl poděkovat panu projekt manažerovi společnosti SMR PLUS, s.r.o. Ing. Zdeňkovi Adoltovi za poskytnuté informace týkající se firmy. Za podporu a zároveň pochopení pro nedostatek volného času děkuji své rodině.

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

## OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>ZÁKLADNÍ POJMY MOTIVACE, STIMULACE</b> .....	<b>11</b>
1.1    MOTIV .....	11
1.2    STIMUL A STIMULACE .....	12
1.3    MOTIVACE.....	12
1.3.1    Zdroje motivace.....	14
1.3.2    Motivační nástroje.....	16
1.3.3    Motivace k práci.....	17
<b>2</b> <b>TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>19</b>
2.1    TEORIE POTŘEB .....	19
2.2    DVOUFAKTOROVÁ TEORIE MOTIVACE F. HERZBERGERA.....	21
2.3    TEORIE SPRAVEDLNOSTI.....	22
2.4    TEORIE X A Y.....	23
2.5    TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	24
2.6    TEORIE CÍLE .....	24
<b>3</b> <b>MOTIVACE PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1    HMOTNÁ MOTIVACE .....	25
3.2    NEHMOTNÁ MOTIVACE .....	27
3.2.1    Obsah práce .....	28
3.2.2    Povzbuzování pracovníků .....	29
3.2.3    Pracovní podmínky a režim práce .....	30
3.2.4    Identifikace s prací, profesí a podnikem .....	30
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>4</b> <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SMR PLUS, S.R.O.</b> .....	<b>32</b>
4.1    HISTORIE FIRMY .....	32
4.2    PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	32
4.3    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY .....	32
<b>5</b> <b>ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V ORGANIZACI</b> .....	<b>34</b>
5.1    SBĚR DAT POMOCÍ DOTAZNÍKŮ .....	34
5.2    ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	34
5.3    CELKOVÉ HODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	50
<b>6</b> <b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE</b> .....	<b>52</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>55</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>



## ÚVOD

Prvním krokem pro zpracování této bakalářské práce bylo určení hlavního cíle, kterým je na základě provedené analýzy navrhnout doporučení na zlepšení dosavadních principů a metod motivace pracovníků v organizaci. Jelikož motivace je pro zaměstnance jedním z nejzásadnějších podnětů, které jsou schopny vést k zvýšení pracovní výkonnosti.

Druhým krokem bylo vyhledání vhodné literatury zabývající se motivací zaměřenou na práci. Ta byla využita v teoretické části, která uvádí do dané problematiky. V první kapitole jsou popsány základní pojmy k motivaci, co je například motiv, motivace, stimul, stimulace, jaké jsou zdroje motivace nebo motivační nástroje. Druhá kapitola se věnuje motivačním teoriím. Zahrnuje teorii vysvětlující motivaci člověka (teorie Abrahama Harolda Maslowa, dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga a teorie X a Y Douglase McGregora) a teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (teorie Victora Vrooma, teorie očekávání podle Lymana Williama Portera a teorie cíle podle Garyho Lathama a Edwina Lockeho, teorie spravedlnosti podle Johna, Coucha Adamse). Závěrečná třetí kapitola teoretické části popisuje hmotnou a nehmotnou motivaci.

Třetím krokem bylo zpracování praktické části. V té je nejdříve představena firma SMR PLUS, s.r.o., její historie, předmět podnikání, což je činnost, jež firma provozuje a také organizační struktura, která slouží k získání přehledu o počtu zaměstnanců a jejich pracovních pozic. Dále byla provedena analýza současného stavu a uplatňovaných principů a metod motivace pracovníků. K provedení analýzy bylo potřeba nejprve získat informace, ty byly získány dotazníkovým šetřením a výsledky jsou pro názornost zobrazeny na koláčových grafech. Na základě zjištěných nedostatků motivace v organizaci, byly navrženy doporučení ke zlepšení současného stavu.

Navržená doporučení budou předložena vedení firmy a poslouží k případnému uvedení do praxe.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY MOTIVACE, STIMULACE

Dnes a denně je používán pojem motivace, avšak málo kdo ví, co přesně znamená a jakou má správně plnit funkci. I když je to jeden z nejdůležitějších podnětů, díky kterému lze podstatně zvýšit pracovní činnost. Pro počáteční představu o motivaci a pro menší uvedení do problematiky jsou zde popsány elementární prvky, jako je motiv, motivace, stimul, stimulace, formy motivace a motivování.

### 1.1 Motiv

**Motiv** vyjadřuje určitou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku, která člověka nebo jeho činnost navede určitým směrem. V daném směru jeho činnost aktivuje a vzbuzenou aktivitu udržuje. K pojmu motiv se těsně pojí pojem **cíle**. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého konečného psychického stavu, neboli nasycení. Takového stavu dosahujeme formou vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu. Motiv působí tak dlouho, dokud nedosáhne svého cíle nebo pokud člověk nedosáhne očekávaného uspokojení. [8], [3]

V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů. Motivy, které jsou orientované stejným, neboli podobným směrem, se vzájemně posilují a tím zdůrazňují motivovanou činnost, naopak motivy opačné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za krajních podmínek dokonce znemožnit. [3]

**Motivy jsou rozdělovány do tří základních skupin:**

- 1) **motivy aktivní** přímo podněcují pracovní výkon, jako například motiv úspěchu
- 2) **motivy podporující** vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních, to je například vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která pak může podporovat pracovní výkon

- 3) **motivy potlačující** odvádějí pracovníka od pracovní činnosti, například motiv pobavit se s přítelem na pracovišti

## 1.2 Stimul a stimulace

**Stimul** je jakýkoliv podnět, který ovlivňuje motivaci člověka. V některých literaturách jsou rozlišovány tak zvané impulsy a incentivy. Impulsy jsou definovány jako vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v chování nebo myšlení člověka. Do impulsů řadíme takové stavy těla, jako například bolest zubu, která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře nebo nervozitu před zkouškou, ta může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce. Incentivy jsou vnější podněty vztahující se k impulsům vrozenou nebo naučenou cestou. Incentivem může být například nabídka kariérního postupu, za předpokladu splnění pracovních výsledků.

**Stimulace** je definována, jako vnější působení na psychiku člověka, jejímž důsledkem dochází k psychickým změnám, ovlivňuje tak nejvíce motivaci člověka. Stimulace působí na psychiku člověka nejčastěji aktivním jednáním. Stimulaci tedy chápeme jako proces vědomého a záměrného ovlivňování motivace druhého člověka. [3]

## 1.3 Motivace

Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Jedná se o označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Motivace je vyjadřována, jako specifické působení na lidskou psychiku. Nejedná se vždy o vědomé, či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Chování člověka se zaměřuje určitým směrem, v daném směru ho aktivují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. [1]

Jedna z definic motivace: *„Motiv je důvod něco dělat - dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře*

*motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“.*<sup>1</sup>

Typy motivace:

- Vnitřní motivace - tu Herzberg definoval jako „motivaci vycházející z práce samé“. K té dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá. Je v ní obsažena pravomoc, odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti, příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí
- Vnější motivace - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako třeba disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. [2]

**Významná v motivaci je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích:**

- 1) **„Dimenze směru** se motivace člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, respektive odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „chci to a to“, „rád bych to a to“, „nezajímá mne to a to“.
- 2) **Dimenze intenzity** je činnost člověka v daném směru v závislosti na síle jeho motivace, vždy více, či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více, či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit podle míry intenzity (síly), jako například „docela bych chtěl ...“, „chci ...“, „velmi toužím ...“.

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 110

- 3) *Dimenze stálosti se jako třetí z uvedených charakteristik motivace projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary, či neúspěchy.*“<sup>2</sup>

### 1.3.1 Zdroje motivace

Porozumět problematice motivace lidského chování předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá. Po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, ale ne však intenzivně.

*Skutečnosti, které vytvářejí motivaci, označujeme jako zdroje motivace.*

#### **Základní zdroje motivace:**

- a) Potřeby
- b) Návyky
- c) Zájmy
- d) Hodnoty a hodnotové orientace
- e) Ideály

#### **a) Potřeby jako základní zdroj motivace**

V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.

---

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, s. 241

Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům.

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl. [3]

**Nedostatek → Potřeba → Motivace → Na cíl zaměřená činnost → Odstranění nedostatku**

Potřeby lze dělit na:

- **Potřeby biologické, fyziologické** jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla, jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin a podobně. Bývají označovány také jako **potřeby primární**
- **Potřeby sociální, společenské** jsou spojeny s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim například potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby bývají označovány též jako **potřeby sekundární**.

#### **b) Návyky**

Člověk provádí v určitých situacích činnosti opakovaně. Díky pravidelnému opakování činností, se pro nás stávají určitým stereotypem. Při znovu vzniklé situaci máme automaticky tendenci realizovat již zafixovaný stereotyp. Návyk tedy můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.

#### **c) Zájmy**

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením člověka na soubor věcí, které jsou spojeny s aktivizací jeho činností. Zájem můžeme chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována určitou činností. Zájmů může být nekonečné množství, lze říci, že zájmem je jakákoli činnost, jenž člověka těší. Příklady zájmového zaměření jsou například zájmy poznávací, sociální, estetické, technické, výtvarné, sportovní a podobně.

#### d) Hodnoty

V životě se často ocitáme v nových, pro nás neznámých situacích. Po zkušenosti si vytváříme na tuto situaci hodnocení a přikládáme jí určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnocení některých skutečností více či méně automaticky přejímáme od svého prostředí, ve kterém žijeme. Hodnotou pro konkrétního člověka může mít v podstatě cokoliv. Pro každého je hodnotový žebříček poskládaný jinak. Pro někoho může být určitá věc tím nejdůležitějším, pro jiného zase nemá žádnou hodnotu. Nejznámější lidské hodnoty: zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, láska, svoboda, peníze.

#### e) Ideály

Ideálem rozumíme představu něčeho, co pro daného člověka představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideál může mít podobu cílů, jak v osobním životě, tak i v pracovním, kterých by chtěl jedinec dosáhnout. Ideály ovlivňuje okolí, ve kterém se daný jedinec vyskytuje. [3]

### 1.3.2 Motivační nástroje

Nástroje, které využívají především manažeři k motivaci pracovníků, mohou mít různou podobu, a proto je dělíme na nástroje **přímé** a **nepřímé**.

**Přímé nástroje** manažer využívá v případech, kdy se jedná o direktivní příkazy plnění zadaných úkolů. Specifickou formou přímých nástrojů jsou směrnice, pokyny, instrukce, označované také jako organizačně řídicí dokumentace. Tato dokumentace obsahuje také delegování a s tím je spojená i odpovědnost. Delegování může mít pro podřízeného pracovníka vysokou motivační hodnotu.

**Nepřímé nástroje** manažer využívá, když vymezuje prostor pro samostatné chování podřízených složek. Přístupy a do určité míry i výsledky nechává na jejich vůli.



Mezi typické nepřímé nástroje patří:

#### 1) Nástroje ekonomické

- mzdy, odměny, prémie, ekonomické sankce
- podíly na zisku
- zaměstnanecké akcie

#### 2) nástroje mimoekonomické

- pochvaly, veřejná uznání
- dobré sociální klima v podobě partnerství, nepřístupnost, závist, podezřivost
- pracovní klima, dobré pracovní prostředí, humanizace práce [11]

### 1.3.3 Motivace k práci

Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním pozice a jí odpovídající pracovní roli, to je s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

Prvním důvodem k práci je nezbytnost zajistit sobě i své rodině základní prostředky k životu. Stále větší množství lidí výkonem své pracovní činnosti uspokojuje i mnohé další motivy. Určité množství lidí nemá zájem si práci zajistit, ani základní prostředky pro svůj život.

**V psychologii rozlišujeme dva typy pracovní motivace:**

1. **Motivace intrinsická** zahrnuje motivy, které souvisí s prací samotnou.
2. **Motivace extrinsická** zahrnuje motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci.

**K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:**

- **Potřeba nějaké činnosti, zbavit se přebytečné energie.**
- **Potřeba kontaktu s druhými lidmi**, zde patří především povolání, jejichž obsahem práce je právě kontakt s lidmi (obchodníci, řídicí pracovníci).

- **Potřeba výkonu** (radost či uspokojení člověka z úspěšného výkonu).
- **Touha po moci** (uspokojení přináší například vyšší pozice v práci).
- **Potřeba smyslu života a seberealizace.**

**K nejvýznamnějším extrinsickým motivům patří:**

- **Potřeba jistoty** (do určité míry identická s potřebou peněz, je však spojena více s budoucností člověka).
- **Potřeba potvrzení vlastní důležitosti** (často spojováno se zastáváním pracovní, či jiné společenské pozice).
- **Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu** (v zaměstnání máme možnost nejčastěji navazovat kontakt s druhým pohlavím, což potvrzuje fakt, že mnoho párů se poznalo na pracovišti). [4], [8]

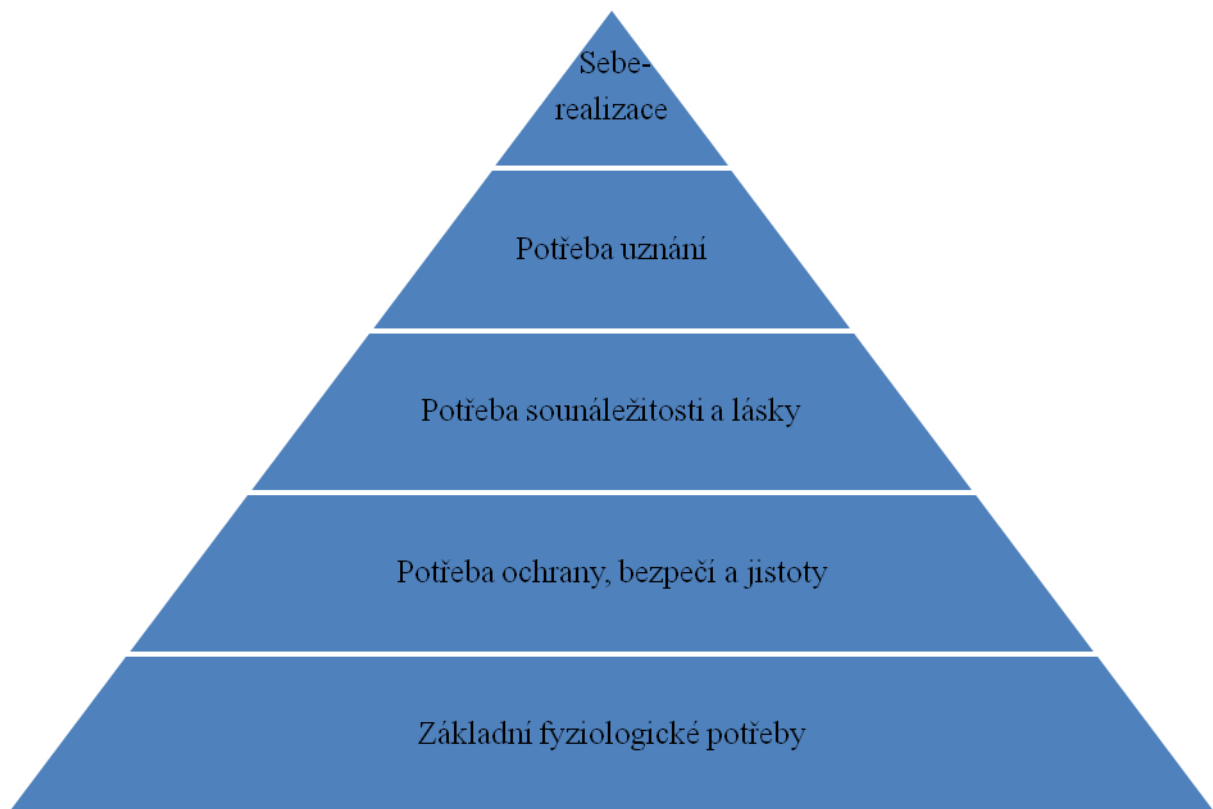
## 2 TEORIE MOTIVACE

Pracovní motivace neboli motivace pracovní činnosti je dána přístupem jednotlivce k práci, a to jeho odhodlaností pracovat, která pochází z různých vnitřních popudů (motivů). Jsou používány teorie vysvětlující motivaci člověka k práci, do kterých spadá teorie potřeb Abrahama Harolda Maslowa a jeho pyramida potřeb, dále je to dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga a také teorie potřeb Clayтона Alderfera. Jako další teorie pracovní motivace jsou v literatuře uváděny teorie, do nichž jsou zahrnuty teorie expektace (očekávání) Victora Vrooma, také Lymana Williama Portera a teorie spravedlivé potřeby podle Johna Staceyho Adamse. Všechny tyto teorie budou postupně popsány v následujících bodech.

### 2.1 Teorie potřeb

Teorie potřeb je charakteristická pyramidou potřeb, jejímž autorem je Abraham Maslow. Pyramida potřeb tvoří hierarchii lidských potřeb a to od těch nejzákladnějších, kterými jsou **potřeby fyziologické**. Do této kategorie řadíme potřebu jíst, pít, dýchat, mít kde bydlet a mít si co obléci. Pokud bychom tuto základní potřebu uvedli do kontextu s prací, jednalo by se o to, aby lidé vydělali dostatečnou sumu peněz k uspokojení těchto potřeb. V případě, že nejsou tyto dominující potřeby uspokojeny, pak žádné další potřeby člověka nemotivují. Na druhém stupni hierarchie potřeb se nachází **potřeby bezpečí**, jedná se o potřeby jako je jistota zaměstnání, ochrana před nemocemi, bezpečné žití. Třetím stupněm hierarchie potřeb jsou **potřeby společenské**, tyto potřeby jsou spjaty se společenskou povahou lidí a jejich touhou po přátelství. Mezi tyto potřeby řadíme lásku, dobré vztahy na pracovišti, přátelství a společenské uplatnění. Neuspokojení těchto potřeb může velmi ovlivnit zdraví člověka. Následují **potřeby uznání**, každý usiluje o to, aby dosáhl úspěchu, respektu lidí, pochvaly, veřejného uznání, uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže. Na vrcholu hierarchie potřeb jsou **potřeby seberealizace**, jedná se o potřebu rozvíjet schopnosti a dovednosti. Snahou je stát se tím, čím chceme být a čemu věříme, že jsme schopni stát se. Není důležité, jakou práci vykonáváme, důležité však je, že chceme být co nejlepší. [1]

Jak tvrdí Maslowova teorie: „Uspokojením nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby“.<sup>3</sup> Jak dále uvádí Maslow: „Člověk je živočich s přáními“,<sup>4</sup> z toho lze vyvodit, že pouze uspokojená potřeba může člověka dále motivovat. [1]



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb [1]

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější postupy a trendy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 270

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější postupy a trendy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 271

## 2.2 Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzbergera

Herzbergerovu teorii dvou faktorů zformuloval v roce 1959 Američan Frederick Herzberger. Pojmenoval dva základní faktory, které ovlivňují spokojenost a motivaci pracovníků.

Hygienické faktory představují prostředí a podmínky, ve kterém zaměstnanci pracují. Podle Herzbergera absence níže uvedených faktorů způsobuje nespokojenost a tím sníženou kvalitu pracovního výkonu. Jejich přítomnost k vyšší motivaci však nevede.

### Faktory hygieny:

- plat
- pracovní podmínky
- vztahy s kolegy
- osobní život
- jistota
- firemní benefity (služební automobil, telefon, notebook)

*„Všechno jsou to vnější faktory, jež mají na jedince určitý dopad (proto se jim také někdy říká faktory prostředí), jestliže v těchto oblastech nejsou žádné problémy, je to po motivační stránce všechno v pořádku. Jestliže zde však problémy jsou, vzniká vážné nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny“.<sup>5</sup>*

Motivační faktory jsou faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci, vedou k lepší pracovní výkonnosti a povzbudí zaměstnance do další práce. Děje se tomu tak za předpokladu, že byly předtím naplněny faktory hygienické.

---

<sup>5</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2, s. 17

**Faktory motivační:**

- dosažení cíle
- uznání
- odpovědnost
- práce sama o sobě
- růst

*„Všechny tyto faktory, ať jsou pozitivní nebo negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům při zajišťování dobrého výkonu lidí ty nejlepší možnosti“.*<sup>6</sup>

**2.3 Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází a jedná v porovnání s jinými lidmi. Hlavním představitelem teorie spravedlnosti někdy zvané také teorie rovnováhy je J. S. Adams. Pokud s člověkem zacházíme spravedlivě, znamená to, že s ním jednáme stejně jako s ostatními. Například v pracovním prostředí budou zaměstnanci porovnávat své odměny za práci s odměnami svým kolegů. Důležitými složkami pro porovnání budou získané zkušenosti, vzdělání a vynaložené úsilí. V případě, že porovnáním vznikají rozdíly v negativním směru vůči zaměstnanci, ten se pak domáhá nápravy. Pokud se jedná o krátkodobé rozdíly, tak to většinou zaměstnanci tolerují. V případě, že se jedná o rozdíly dlouhodobé, může vzniknout a většinou se tak děje, pokles pracovního výkonu, pokles kvality práce a může to vyústit až k opuštění firmy.

Teorie spravedlnosti podle Adamse, který tvrdí, že: *„Lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, naopak demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě“.*<sup>7</sup> [2]

---

<sup>6</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2, s. 18

Podle Adamse existují dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost – týká se pocitů, jak jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními
- procedurální spravedlnost – týká se vnímání pracovníků, jak podnik spravedlivě postupuje v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti [1]

## 2.4 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor, který rozdělil lidské chování v práci na dva rozdílné typy představ:

- Typ X – tento typ vyjadřuje názor, že člověk je od přírody líný, nejeví zájem o práci, nechce se mu pracovat a pokud má něco udělat musí k tomu být donucen, dotlačen třeba i pod pohrůžkou trestu. Takový typ člověka musí být neustále kontrolován, veden k činnosti a jeden z účinných nástrojů je odměna.
- Typ Y – jedná se v podstatě o typ opačný typu X. Předpokládá se, že člověk chce pracovat a má zájem o práci. Pro tento typ člověka je práce stejně přirozená, jako je například hra nebo odpočinek. Ze svých výsledků má radost a odpovědnost za práci ho uspokojuje.

Jak uvádějí ve své knize Bedrnová a Nový, na základě konceptu teorie X a Y bylo zjištěno, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje změnit přístup k pracovníkům, jelikož dosud přetrvávala představa typu X. Nabývá stále většího významu propojování cílů podniku, s cíli zaměstnanců a předáváním větší míry odpovědnosti za vlastní práci a výsledky konkrétním pracovníkům. [2]

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 114

## 2.5 Teorie očekávání

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence (hodnota) – instrumentalita (přesvědčení) – expektace (očekávání), proto také někdy nazývána expektační teorie, formulovaná Vroomem (1964). Očekávání je založeno na základě získaných dosavadních zkušeností. Lidé se však dostávají do nových situací, jako je například změna zaměstnání nebo nový systém odměňování. V těchto případech, kdy se lidé nemohou opřít o své zkušenosti, protože se do takové situace dosud nedostali, může dojít ke snížení motivace.

Tak jak řekl Armstrong: „*Motivace je možná pouze tehdy, pokud existuje jasně vnímaný a použitelný vztah mezi výkonem a výsledkem.*“<sup>8</sup>

Tím by se dalo vysvětlit, proč je peněžní motivace účinná, pouze v tom případě, pokud existuje propojení mezi vyvinutým úsilím a odměnou, zda vyvinuté úsilí stojí za slíbenou odměnu. [2]

## 2.6 Teorie cíle

Teorie cíle, kterou definovali Latham a Locke uvádí, že pokud zaměstnancům zadáme přesně určené cíle, jsou-li náročné, ale splnitelné a funguje zpětná vazba, pak motivace a výkon jsou vyšší. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny, jejich plnění musí být podporováno vedením. Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, pocházející ze šedesátých let. Ta však často selhávala, protože byla používána byrokraticky, aniž by byla poskytována příslušným pracovníkům skutečná podpora a co je důležité, aniž by se zabezpečilo, aby si manažeři byli vědomi významu takových postupů, aniž by byli kvalifikováni v používání těchto postupů. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z dosti zdiskreditovaného řízení podle cílů. [2]

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 113



### 3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

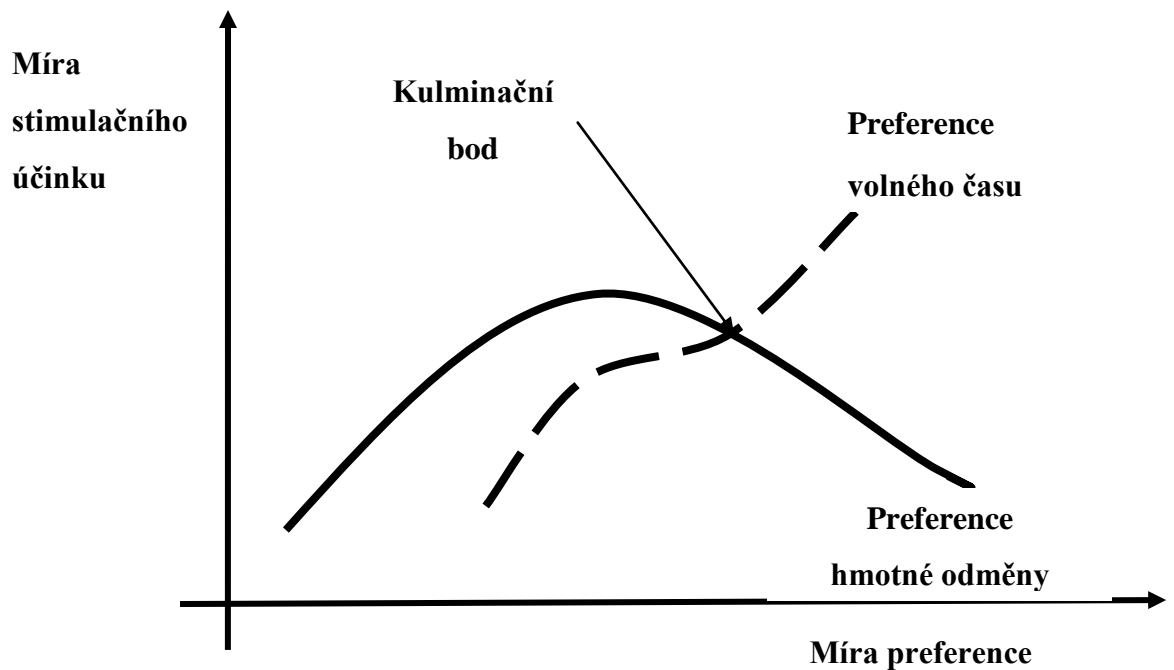
Motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům je úkolem nadřízených. Jejich cílem je motivovat pracovníky tak, aby jejich práce korespondovala s cíli organizace. Pokud se podaří, aby pracovník přijal práci za svou, vážil si jí a prostřednictvím udílených úkolů uspokojoval své vnitřní hodnoty, hovoříme o vnitřní motivaci, která je důležitá z dlouhodobého hlediska. Vnitřní motivace je velmi silná a tvoří hnací motor plnění úkolů.

K motivaci zaměstnanců se nejčastěji využívá dvou typů stimulačních prostředků. Jedná se o hmotnou a nehmotnou motivaci, kterou si popíšeme níže. K tomu, aby byli pracovníci správně motivováni, musí manažer nebo vedoucí pracovník zvolit takovou formu stimulace, která bude odpovídat pracovnímu zařazení a bude v danou chvíli co nejefektivnější. Nemůžeme totiž vždy aplikovat stejnou formu stimulace, protože by nemusela být účinná. Stačí, aby člověk nebyl v pro nás dobrém rozpoložení, a výsledný efekt bude mít opačnou hodnotu, než jsme očekávali.

#### 3.1 Hmotná motivace

Hmotná motivace je jednou z nejběžnějších a pracovníky nejvítanějších druhů pracovní motivace. Prostřednictvím hmotné motivace respektive hmotné odměny lidé uspokojují své základní potřeby, mezi něž patří jídlo, zdraví, zaměstnání, bydlení, bezpečnost, přátelství, z důvodu uspokojení těchto potřeb je pro pracovníky hmotná odměna velmi důležitá.

Zvýšení mzdy pracovníka má pouze krátkodobý účinek, a proto se doporučuje zvyšovat odměny v závislosti na výkonu pracovníka. Jelikož nadšení po zvýšení mzdy velmi rychle opadá a výkonnost s ní na původní hranici. Navýšením hmotné odměny ovšem nezajistíme vždy vyšší motivaci. Hmotná motivace má své hranice a záleží na člověku, zda dá přednost například sportu, času strávenému se svou rodinou nebo raději čas využije k tvorbě dalších peněz. Podle Porvazníka (2008) můžeme tento bod nazývat bodem kulminačním, který je znázorněn níže na (obr. 2).



Obr. 2 Kulminační bod [9]

Je potřeba si uvědomit, že hmotná odměna nemusí mít pouze peněžní formu, jako je tomu například u platů, odměn nebo prémie, ale do této formy motivace řadíme odměny bez peněžního vyjádření. Mohou to být například poukázky do restaurace, příspěvek na sport a kulturu, blahopřání a dar k životnímu jubileu, příspěvek na důchodové pojištění a řada jiných. Takovéto odměny mohou pro zaměstnance znamenat daleko více, než samotné peníze. Znamená to jakési vyjádření pocty a uznání kvalit zaměstnance firmy. Ten se firmě na oplátku odmění kvalitní prací a šíří pozitivní informace o povědomí firmy. Což firmě přináší větší úspěch. Hmotná motivace bude mít určitě vyšší účinek u lidí s nižšími příjmy, než u dobře vydělávajících osob. [5]

Mezi nejpoužívanější metody hmotné motivace podle Porvazníka (2008) jsou:

- pravidelné zvyšování platu
- stimulační základní mzda a osobní ohodnocení

- odměny a prémie
- 13. a 14. plat
- soukromé nebo neplacené volno
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- poskytování bezúročných půjček
- služební automobil i pro soukromé účely
- platba soukromých telefonních hovorů
- úhrada nákladů na životní pojištění
- možnost levného odkupu použitého zařízení firmy
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- příspěvek na stravu
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na kulturu a sport
- poskytování produktů firmy v podobě naturálií

Důležité je dodržovat určitá pravidla odměňování, aby odměny byly správné a spravedlivé.

Níže jsou uvedena některá pravidla spravedlivého odměňování pomocí hmotné odměny:

- Odměna by měla být přímo provázána s výkonem.
- Nejdříve by měl být splněn úkol a až potom udělena odměna.
- Měla by být jasná spojitost mezi výkonem a odměnou, odměna tedy není automatická.
- Stanovení předem jasných podmínek, za kterých zaměstnanci náleží odměna a v jaké výši. [3]

### 3.2 Nehmotná motivace

Nehmotná motivace je další formou pro stimulaci zaměstnanců. Je velmi důležitá jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Jelikož nehmotná motivace má oproti hmotné motivaci dlouhodobý účinek. Pokud chceme zaměstnance správně motivovat a chceme, aby dosahoval požadovaných výsledků, musíme si nejprve zjistit, jaké jsou jeho potřeby, cíle a hodnoty. A jimi se následně řídit.

Níže jsou uvedeny nejčastější oblasti nehmotné motivace (Armstrong, Michael. Odměňování pracovníků. 2009, str. 45)

- Učení se na pracovišti - jedná se o každodenní zlepšování dovedností zaměstnanců v rámci plnění pracovních úkolů. Zvyšuje se tak jejich vzdělání a zaměstnatelnost.
- Vzdělávání a výcvik - systematické a plánované vzdělávání pracovníků, umožňuje jim zvyšovat kvalifikaci a kariérní růst. V současné době je tato možnost dalšího vzdělávání považována za nejdůležitější z celkového souboru odměn.
- Rozvoj kariéry - velmi důležitý nástroj motivování lidí. Člověk je motivován vyšší pozicí, vyšším společenským postavením.
- Základní hodnoty organizace - podnik má jasnou vizi a soubor provázaných hodnot. Výsledkem je trvale udržovaný výkon a flexibilita pracovníků.
- Styl a kvalita vedení - vedoucí pracovníci jsou velmi důležitými prvky v řízení odměňování. Motivují pracovníky, zajišťují plnění úkolů a vytvářejí příznivé vztahy mezi sebou, ale také mezi lidmi v týmu.
- Právo pracovníků se vyjádřit - jedná se o tzv. hlas pracovníků, který umožňuje vyjadřovat svůj názor a podílet se na rozhodování firmy. Je to další forma odměny, kterou firma vyjadřuje možnost přispět k úspěšnosti firmy.
- Uznání - neboli pochvala patří mezi nejvýznamnější metody odměňování. Lidé potřebují vědět, že svou práci vykonávají nejen dobře, ale také, že si jejich práce někdo cení. Ocenění pracovníků za jejich úspěšnost může být neformální, ke kterému dochází při každodenním kontaktu nebo formálním způsobem.

Níže jsou uvedeny další stimulační prostředky nehmotné motivace dle Bedrnové a Nového (2002):

### 3.2.1 Obsah práce

Další významný faktor stimulace. Každého zaměstnance může motivovat něco jiného, někoho může motivovat orientace na úspěch, někoho zase orientace na obsah činnosti.

Níže jsou uvedeny některé další příklady motivace:

- Tvořivé myšlení - je vyžadováno hledání nových řešení, reakce na měnící se podmínky a zde možnost uplatnit své vlastní nápady, například architekt.

- Samostatnost - vyžadována zodpovědná práce s nutností rozhodnout, například manažer.
- Koncepční myšlení - práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky a vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti, například projektový manažer.
- Hrdost na práci - práce má smysl, je užitečná a vytváří hodnoty, například lékař.
- Prestiž - společensky velmi oceňovaná, například politik.
- Hrdost na vlastní schopnosti - práce vyžadující výjimečné schopnosti, například profesionální sportovec.
- Seberozvoj - vyžadováno neustálého vzdělávání, například právník.
- Moc - taková práce dává pocit nadvlády nad druhými lidmi, například policista.
- Nebe nad hlavou - práce, která je vykonávána pod širým nebem, například zahradník.
- Jistota a perspektivnost jistot - práce v oboru, který dlouhodobou perspektivu, například hodinář. [3]

### 3.2.2 Povzbuzování pracovníků

Jde především o neformální hodnocení, kde vyzdvihujeme pozitivní prvky vykonané pracovníkem. Neformální hodnocení nám ovlivňuje obsahovou rovinu jak racionální, tak emocionální. V racionální rovině jde o zpětnou vazbu. Vedoucí hodnotí pracovníka, jak obstál či neobstál vzhledem ke stanovenému cíli.

*„ Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. “<sup>9</sup>*

V rovině emocionální pracovník cítí, že něčeho dosáhl a je pro podnik důležitý. To zvyšuje jeho sebevědomí, motivaci a chuť pracovat.

---

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, s. 292

### 3.2.3 Pracovní podmínky a režim práce

Podnik by se měl zajímat o stav spokojenosti svých pracovníků s pracovními podmínkami. Na základě zjištění vylepšit pracovní podmínky podle požadavků. Firmě to přinese zvýšení výkonu pracovníků alepší se vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Zlepšením pracovních podmínek podnik dává zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží, jsou pro ně důležití a záleží jim na nich. Každý člověk vnímá zlepšení jinak. Někomu stačí pouze drobná změna, pro jiného to musí být změna velká. Pokud má být tato změna efektivní musí se projevit okamžitě zpětnou vazbou od zaměstnanců, v jejich chování a spokojenosti. [3]

### 3.2.4 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že pracovník přijal práci za svou a znamená pro něj jednu z částí jeho života. Úspěchy dosahované v práci slouží k vlastnímu sebehodnocení. Výběr profese je důležité a především složité rozhodnutí. Ne každému se podaří zvolit vhodné zaměstnání napoprvé, a proto za svůj život lidé vystřídají celou řadu profesí. Lidí, kteří si vyberou svou profesi dobře je minimum a jsou to spíše výjimky. Většina je jich nespokojených a v práci se cítí nepohodlně.

Identifikace s podnikem je založena na přijetí cílů podniku pracovníkem za své. Dochází k propojení pracovníka s podnikem. Tímto u pracovníka nedochází k rozporu při volbě mezi cíli osobními nebo podnikovými, pracovník je považuje za cíle vlastní. [9]

*„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, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, s. 295

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## **4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SMR PLUS, S.R.O.**

Společnost SMR PLUS, s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem ocelových 3D palet pro potřeby manipulace, které dodává zejména do automobilového průmyslu. Sídlo společnosti je podle Obchodního rejstříku ve Veselí nad Moravou, ale administrativní, výrobní a skladovací prostory se nachází v Bzenci.

### **4.1 Historie firmy**

Společnost byla založena 12. července 2004 ve Zlíně. Zakladateli byli tři společníci. Změna ve vlastnické struktuře nastala poprvé v roce 2008, kdy jeden ze společníků firmu opustil a podnik tak společně vedli dva lidé. Dosud poslední změna proběhla v roce 2011. Jediným vlastníkem a jednatelem společnosti je tak v současnosti Ing. Libor Vaněk. Firma začínala s dvěma zaměstnanci a v průběhu činnosti se rozrostla na současných dvacettři kmenových zaměstnanců. Společnost má po celou dobu existence vzestupnou tendenci a to i v době, kdy svět zasáhla finanční krize, zejména automobilový průmysl, společnost prokázala svou stabilitu a udržela se na trhu. Dosahuje 100 miliónového obrátu a prosperuje.

### **4.2 Předmět podnikání**

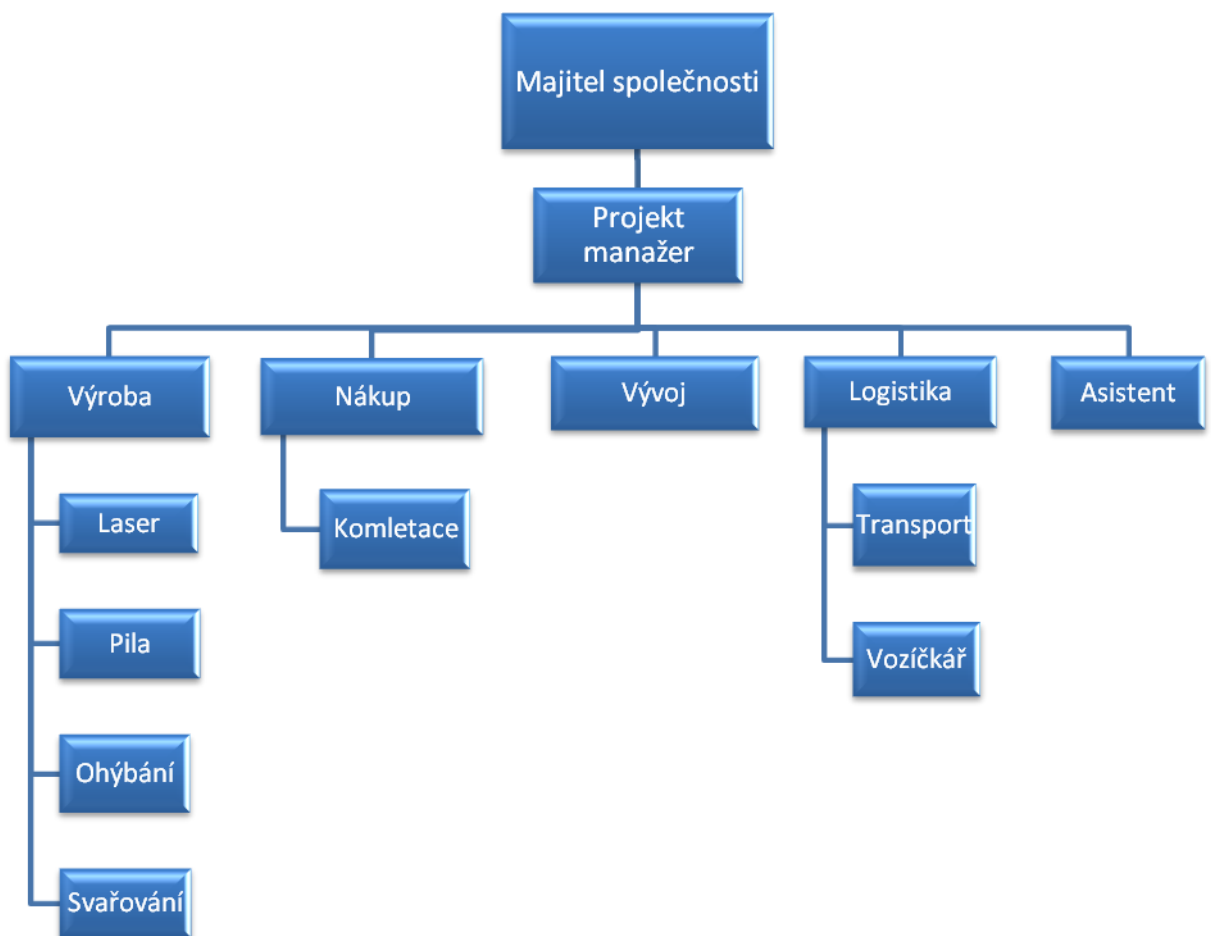
Hlavní náplní práce firmy je výroba a prodej ocelových 3D palet, které slouží jako transportní systémy. Dále firma produkuje ocelové díly určené zejména pro trh automobilového průmyslu. Produkce činí přibližně 6000 palet za rok. Výroba probíhá kombinací výroby sériové, zakázkové, vlastními silami a kooperacemi. Mezi hlavní odběratele patří automobilky Hyundai, Škoda Auto, Nissan, společnost Denso, která vyrábí klimatizační jednotky, firma Magna, jejíž činností je výroba interiérových a exteriérových dílů do automobilů.

### **4.3 Organizační struktura firmy**

Organizační struktura firmy je rozdělena do několika oddělení, které se podílejí na fungování podniku. Nejvyšší postavení společnosti zastává její majitel, který jedná jménem společnosti s obchodními partnery a zastupuje ji navenek. Samozřejmě se podílí na vedení, organizování a rozhodování o důležitých věcech, týkajících se činnosti firmy.



Má hlavní slovo při rozhodování. Druhým nejvýše postaveným člověkem ve společnosti je projekt manažer. Jeho hlavní náplní je zajištění vnitřního chodu firmy, řešení problémů a řízení pracovníků zejména v oddělení výroby, které je pro výrobní firmu zásadní. Ostatní oddělení jsou také podřízeny rovněž projekt manažerovi. V organizační struktuře chybí například účetní nebo IT oddělení, neboť se nejedná o kmenové zaměstnance. Firma využívá služeb externích společností a jednotlivé činnosti realizuje prostřednictvím outsourcingu. Organizační struktura je vyobrazena na obrázku. (obr. 3)



Obr. 3 Organizační struktura firmy [21]

## **5 ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V ORGANIZACI**

Cílem této analýzy je získat přehled o tom, zda a na jaké úrovni je motivace pracovníků v organizaci SMR PLUS, s.r.o.. Na základě získaných teoretických poznatků a provedené analýzy dotazníkovým šetřením se pokusím navrhnout doporučení ke zlepšení motivace ve společnosti.

### **5.1 Sběr dat pomocí dotazníků**

Sběr dat nezbytných pro provedení analýzy proběhl za pomoci dotazníku (příloha P I). Dotazníkové šetření bylo sestaveno za účelem získání bližších informací o postoji zaměstnanců k uplatňování principů a metod motivace v organizaci. Na úvod byli pracovníci obeznámeni o skutečnosti, že se jedná o anonymní vyplňování a výsledky poslouží pouze pro účely mé bakalářské práce. Dotazník obsahuje celkem 17 otázek, z toho 1 dotaz je otevřený, kde mají respondenti možnost odpověď rozepsat.

Při tvorbě dotazníku bylo cílem zaměřit se na otázky týkající se motivace pracovníků, vytvořit počet otázek středního rozsahu, aby došlo k co největší návratnosti dotazníků a nebylo dosaženo demotivace při vyplňování.

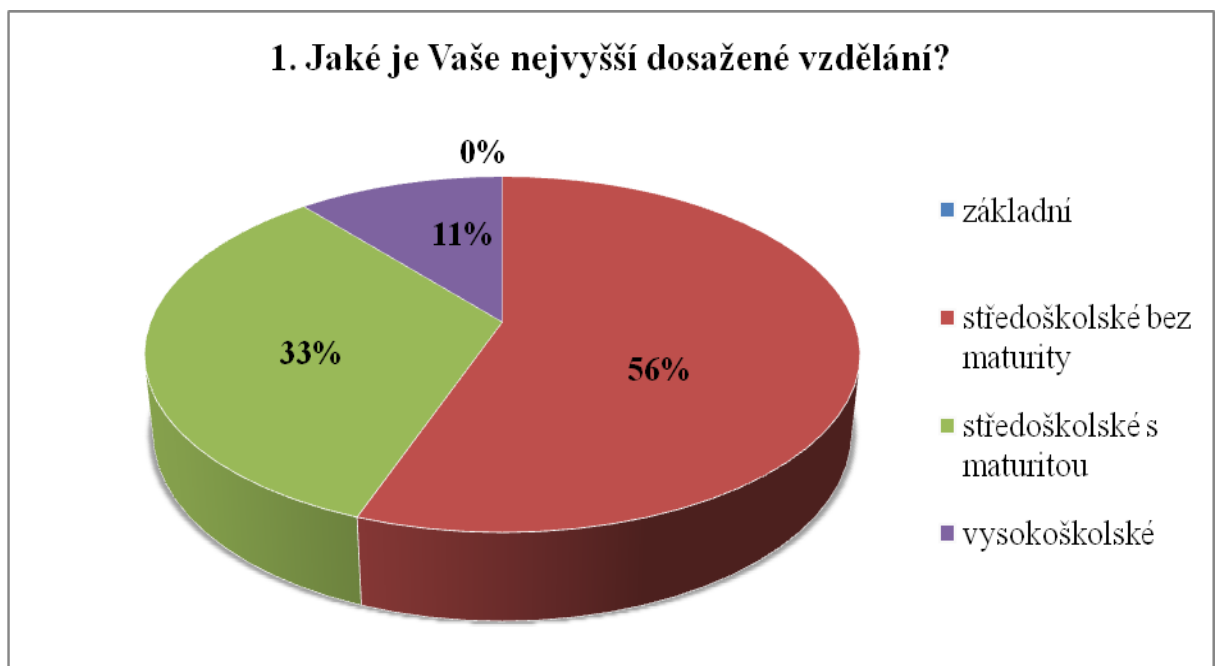
Dotazník byl vytvořen dvěma způsoby. Prvním bylo vytvoření souboru otázek v programu Microsoft Word a druhým způsobem bylo umístění stejných otázek na [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Zaměstnancům, kteří pracují v kanceláři a na počítači, mají tedy přidělenou firemní emailovou adresu, byl zaslán odkaz na vyplnění online dotazníku na výše zmíněné webové adrese. Pracovníkům ve výrobním úseku, kteří nemají přidělenou firemní emailovou adresu, byl dotazník předán v tištěné podobě osobně.

### **5.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření**

Celkově bylo rozesláno a rozdáno 23 dotazníků. Dotazník tedy obdrželo 100 % zaměstnanců. Přičemž vyplněných se vrátilo 18, což představuje návratnost přesahující 90%. Dotazníkové šetření proběhlo na konci března 2012, v této době nebylo z různých

důvodů v zaměstnání přítomno 5 zaměstnanců, nemohlo tedy dojít k 100% návratnosti vyplněných dotazníků. Výsledky byly shrnuty a zaznamenány do tabulek, na základě kterých byly pro názorné zobrazení vytvořeny koláčové grafy. Všechny grafy byly vytvořeny v programu Microsoft Excel a jsou vlastním zpracováním.

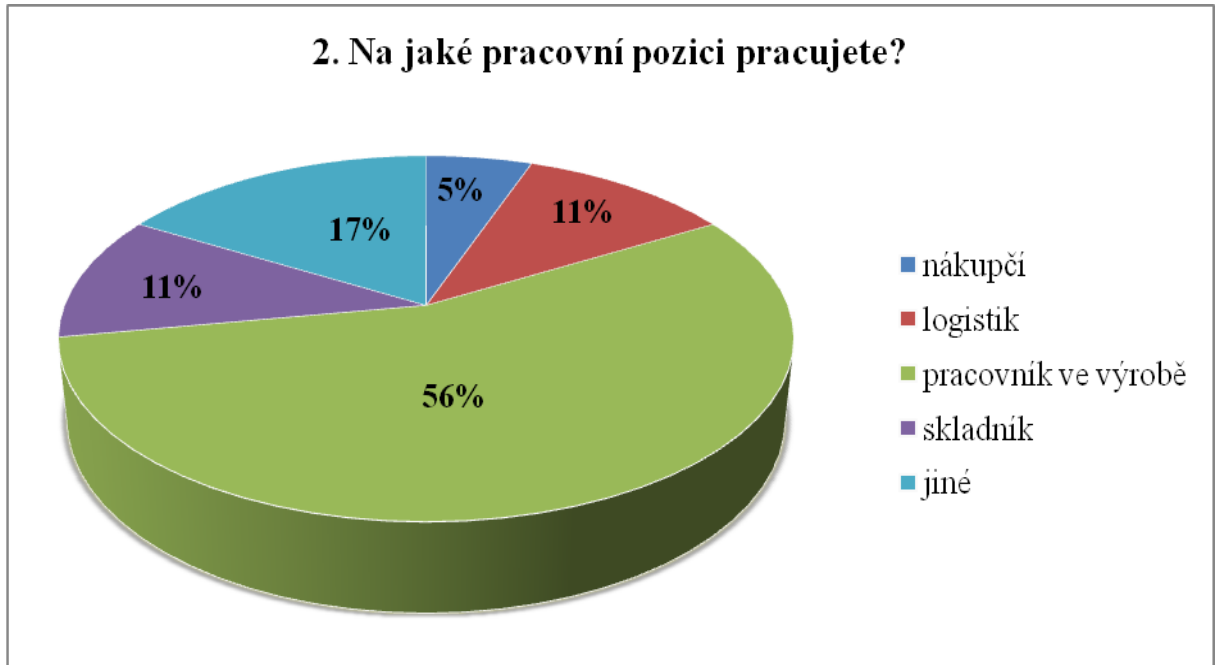
### Otázka č. 1



Obr. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání

V otázce číslo 1, kde pracovníci odpovídali na dotaz, který se týkal jejich doposud nejvyššího dosaženého vzdělání. Z výsledků odpovědí vyplynulo, že pouze základní vzdělání nemá žádný pracovník, středoškolsky vzdělaných bez maturity neboli vyučených pracovníků v oboru je ve firmě deset, středoškolské vzdělání s maturitou má šest zaměstnanců a vysokoškolské vzdělání mají ve firmě dva lidé. Z grafu na obrázku 5 je jasně vidět, že drtivá většina pracovníků si vystačí se středoškolským vzděláním.

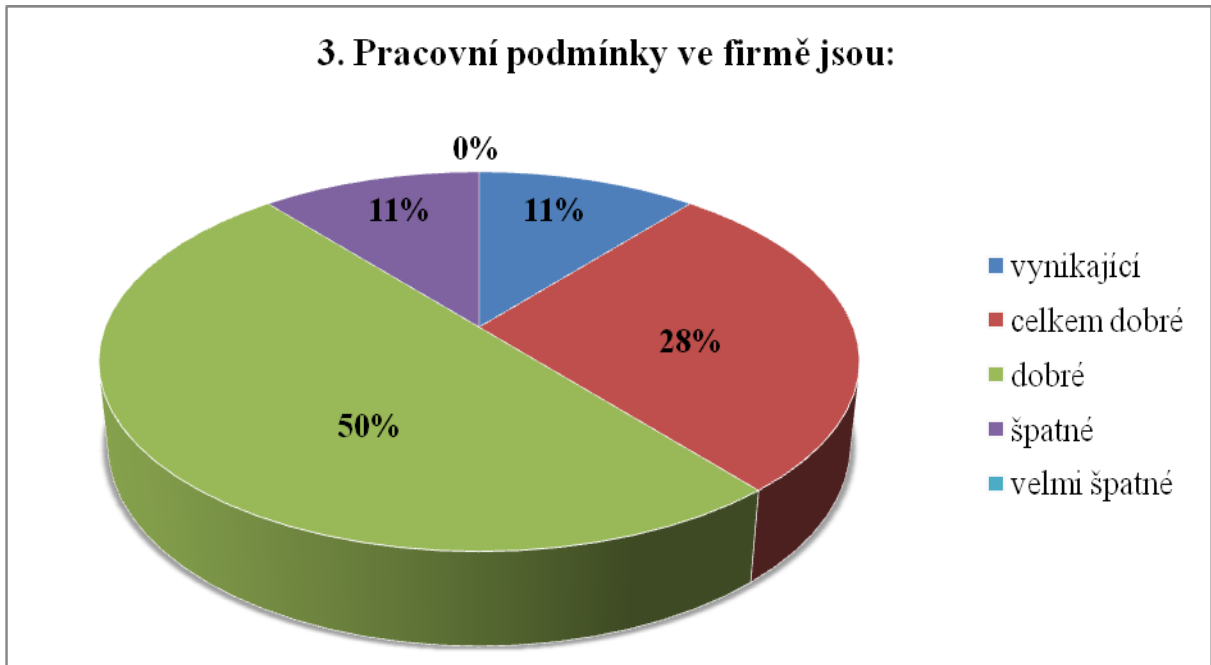
## Otázka č. 2



Obr. 5 Pracovní pozice

V druhé otázce byli zaměstnanci dotazováni na jejich pracovní zařazení ve firmě. Podle odpovědí zaměstnanců pracuje ve firmě jeden nákupčí, dva logistickí, deset pracovníků ve výrobě, což představuje 56 procent a tři pracovníci v nezařazené kategorii, jedná se o zaměstnance pracující v kanceláři na nespecifikované pracovní pozici. Pracovní skupinu vykonávající svoji činnost tvoří asistentka, projekt manažer, nákupčí, logistik a pracovník vývoje. Z důvodu nevyplnění dotazníků všech pracovníků není plně zobrazeno rozložení zaměstnanců. Přesto je na první pohled patrné, že pracovníci výroby mají jasně největší zastoupení, jelikož je společnost zaměřená na výrobu.

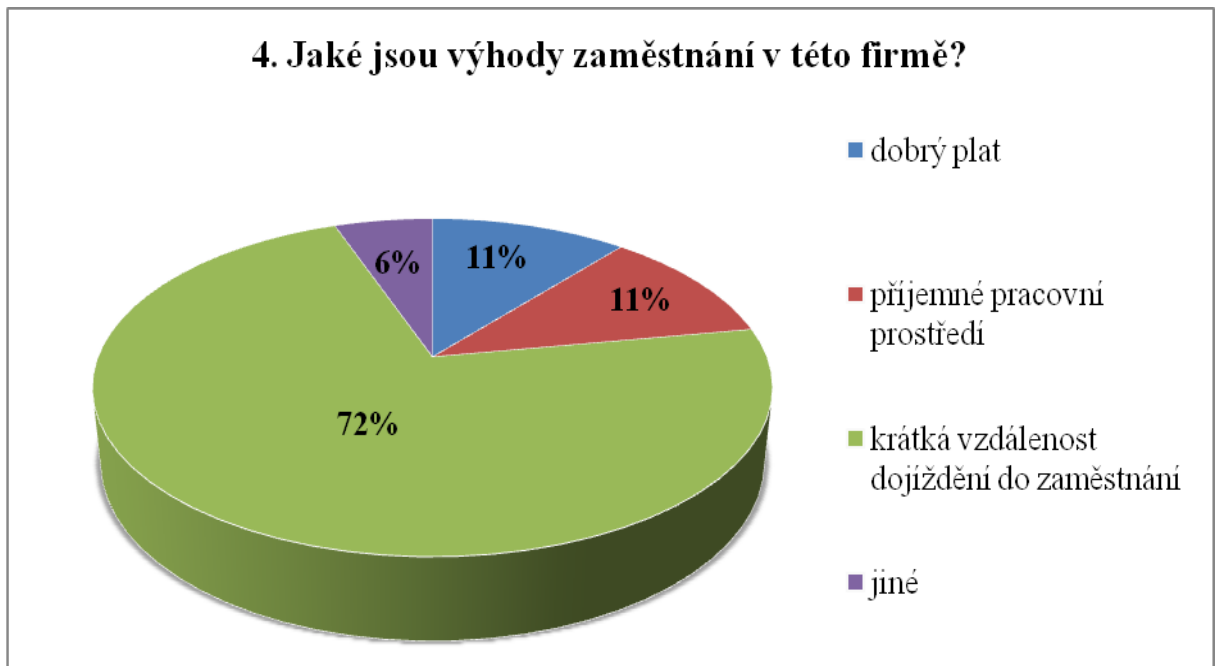
## Otázka č. 3



Obr. 6 Pracovní podmínky ve firmě

Další otázka a to 3 byla vytvořena pro zjištění situace, jak hodnotí zaměstnanci pracovní podmínky, jestli jsou s nimi spokojeni, či nikoli. Na tento dotaz odpověděli dva pracovníci, že jsou vynikající, dalších pět zaměstnanců si myslí, že podmínky k práci jsou celkem dobré, devět je považuje za dobré, poslední dva pracovníci vnímají pracovní podmínky jako špatné a za velmi špatné je nepovažuje nikdo. Výsledky v oblasti hodnocení pracovních podmínek, vypadají pro firmu velmi pozitivně, ale je potřeba je neustále zdokonalovat, aby se pracovníci cítili dobře a podávali maximální výkony. Také je důležité, aby zaměstnanci měli pocit, že vedení firmy má snahu dále zdokonalovat tyto pracovní podmínky.

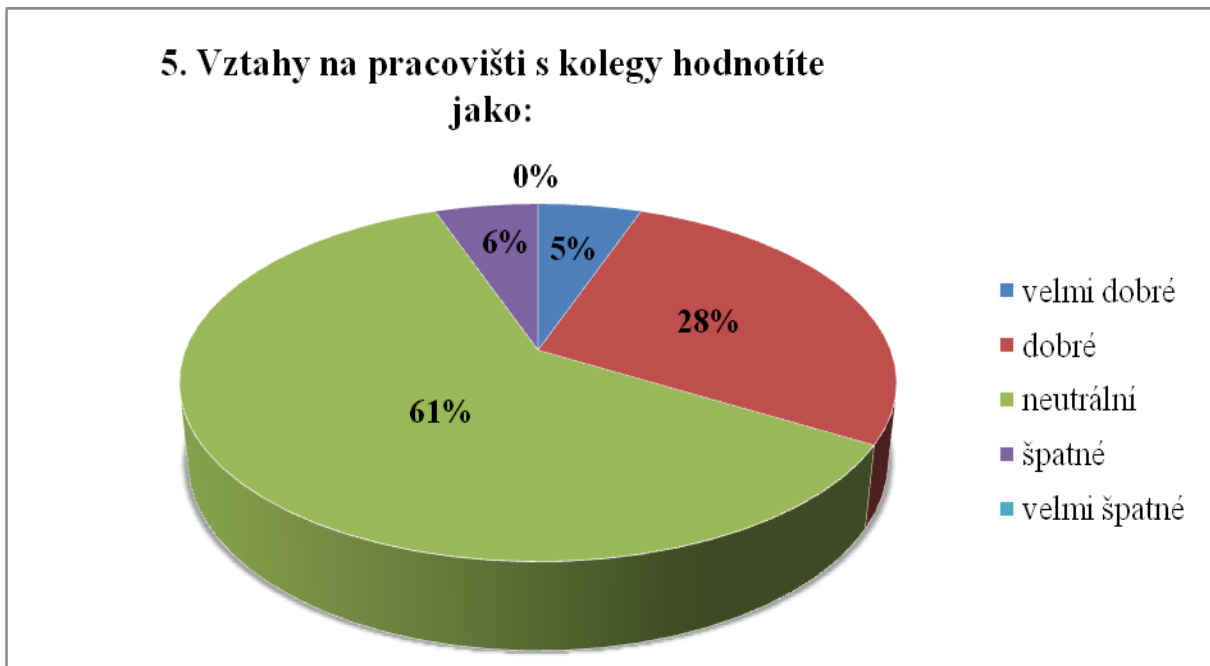
## Otázka č. 4



Obr. 7 Výhody práce v této firmě

Následující otázka číslo 4 se snaží rozluštit pointu pracovníků, v čem podle nich spočívá největší výhoda možnosti pracovat pro tuto firmu. Největší výhodou a to dobrý plat označili dva pracovníci, příjemné pracovní prostředí hodnotí nejlépe dva pracovníci, nejvíc lidí si cení toho, že práce je blízko domova a nemusí dojíždět daleko, těchto pracovníků je třináct a poslední jeden pracovník odpověděl, že vidí jinou výhodu práce v této firmě. Z této části dotazníku zcela jasně vyplynulo, že 11 procent zvolilo jako výhodu možnost příjemné pracovní prostředí a dalších 11 procent si myslí, že mají dobrý plat. Většina zaměstnanců, což je celých 72 procent považuje jako největší výhodou krátkou vzdálenost dojíždění do zaměstnání.

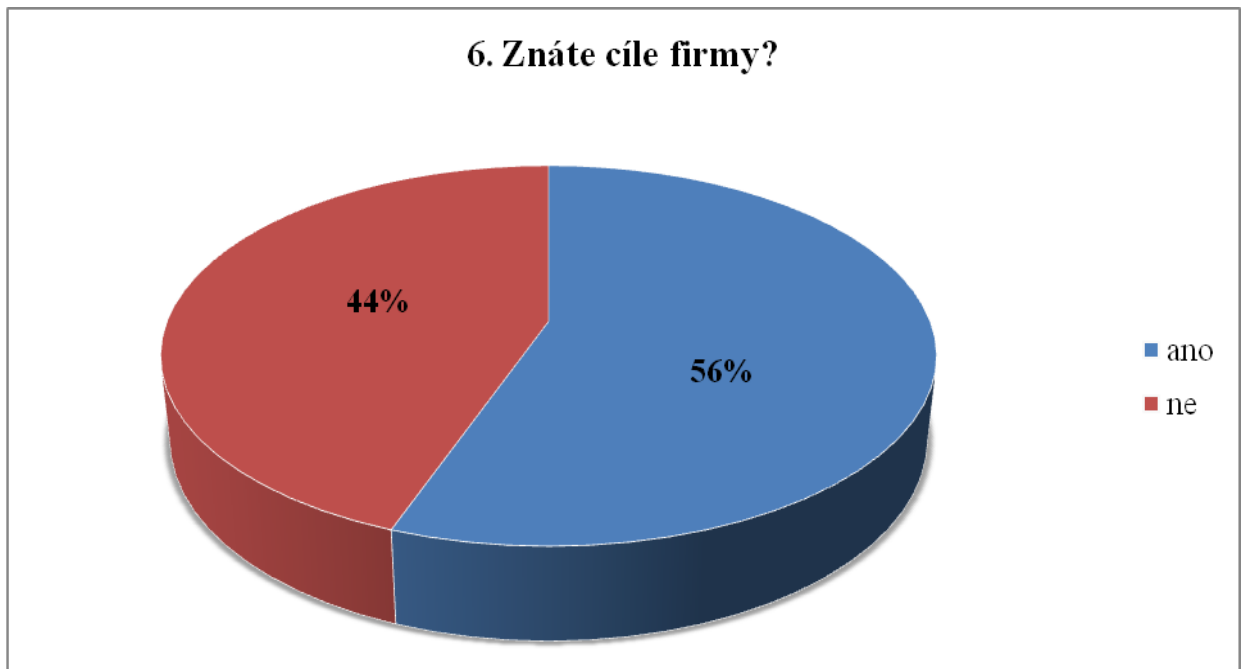
## Otázka č. 5



Obr. 8 Vztahy s kolegy

Pátá otázka se ptá zaměstnanců, jak hodnotí vztahy na pracovišti se svými kolegy. Odpovědi pracovníků byly následující: jako velmi dobré je považuje pouze jeden, dobré se zdají pěti zaměstnancům, jedenáct respondentů si myslí, že jsou neutrální, jeden je vidí jako špatné a velmi špatné nikdo. Pokud bychom se podívali na graf na obrázku 9, tak můžeme usoudit, že vztahy na pracovišti mezi kolegy jsou na střední úrovni. Jelikož jedenáct pracovníků z osmnácti, což je více než 60 procent hodnotí vzájemné vztahy jako neutrální. To znamená, že mezi pracovníky nepanuje přílišná kamarádská atmosféra, ale ani neexistují známky výrazných problémů v zaměstnaneckých vztazích. Je velice důležité, jaké má pracovník vztahy s kolegy, odvíjí se od toho i chuť pracovat, s jakou náladou člověk jde do práce, zda se tam těší, či nikoli. Pokud správně nefunguje týmová práce, tak nikdy nemůže být pracovní morálka na dobré úrovni. Touto otázkou byl zjištěn první problém, který se bude muset nějakým způsobem řešit.

## Otázka č. 6

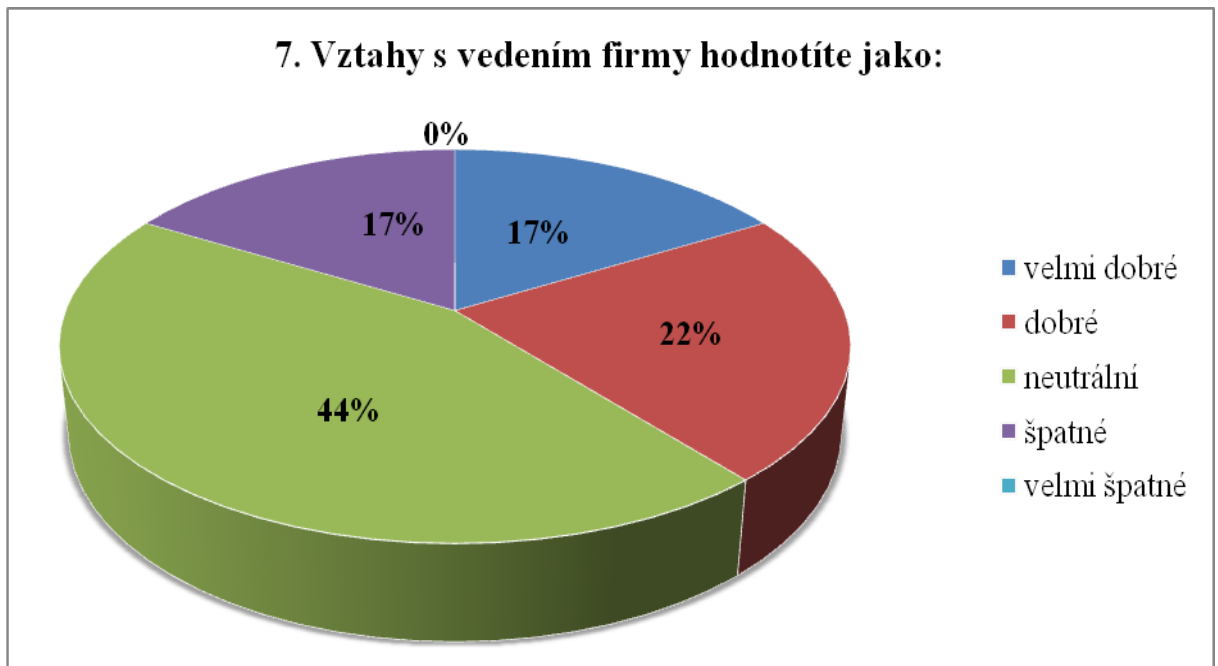


*Obr. 9 Znalost cílů firmy*

Tato otázka se zabývá základní věcí, kterou by měli všichni zaměstnanci vědět a tou je, zda znají cíle firmy. Deset zaměstnanců cíle firmy zná, naproti tomu je osm zaměstnanců, kteří cíle firmy vůbec neznají. Podle mého názoru by cíl firmy měl znát každý zaměstnanec. Výsledek tedy není příliš příznivý, jelikož jen polovina pracovníků zná cíle firmy, což je málo. Tomuto problému by se samozřejmě měla věnovat pozornost a zvýšit tak podvědomí zaměstnanců o cílech firmy. Zaměstnanci by měli vědět, proč pro podnik pracují a jestli je pro ně vhodné ve firmě pracovat s ohledem na jejich budoucnost. Plnění cílů bude účelné jen v případě, že pracovníci budou znát budoucí záměry, které má naplánované vedení společnosti. Pouze v situaci, kdy zaměstnanci budou znát tyto cíle a budou se snažit je uskutečňovat, tak lze dosáhnout růstu firmy.



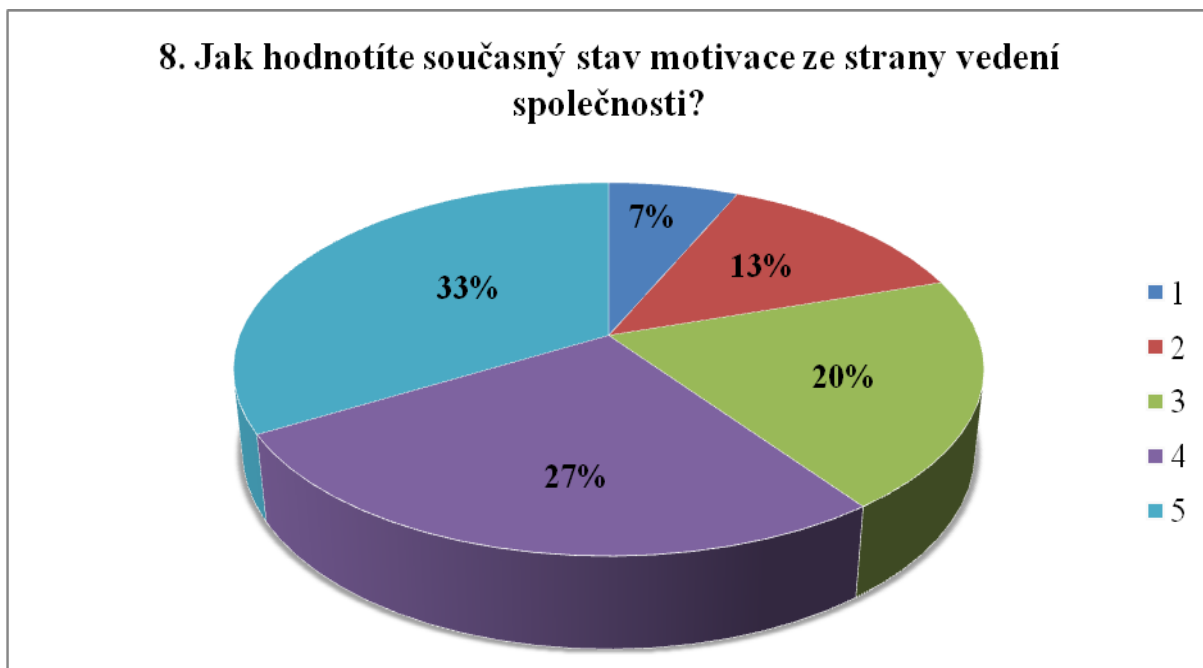
## Otázka č. 7



Obr. 10 Vztahy s vedením firmy

Otázka sedmá má zjistit odpověď na to, jaké jsou podle pracovníků vztahy s vedením firmy. Odpovědi: jako velmi dobré vztahy hodnotí tři zaměstnanci, dobré čtyři, nejvíce pracovníků, a to osm, vidí přístup ze strany vedení a opačně jako neutrální, tři respondenti si myslí, že jsou špatné a úplně velmi špatně je necítí nikdo. Z vyplněných odpovědí je jednoznačně patrné, že vztahy zaměstnanců mezi nimi a vedením firmy jsou obdobné jako vztahy zaměstnanců mezi sebou. Je zde však mírně pozitivnější hodnocení, vedení společnosti působí na své zaměstnance spíše pozitivně, než negativně. Z toho jednoznačně vyplývá, že se většina zaměstnanců cítí v zaměstnání spíše v pohodě a tudíž se dá konstatovat, že do práce nechodí jen pro peníze, ale i s radostí.

## Otázka č. 8



Obr. 11 Hodnocení stavu motivace ze strany vedení společnosti

U osmé otázky respondenti odpovídali na dotaz, jak hodnotí současný stav motivace ze strany vedení společnosti. Respondenti vybírali z čísel od 1 až do 5, přičemž 1 znamená nejlepší a 5 znamená nejhorší (jako známkování ve škole). Znamku 1 nevybral žádný respondent, 2 zvolili tři pracovníci, 3 vybralo šest pracovníků, nejvíce zaměstnanců, a to osm, vybralo známku 4 a 5 zvolil jen jeden respondent. Vzhledem k výše uvedeným výsledkům je potřeba lépe motivovat zaměstnance, aby jejich pracovní nasazení bylo vyšší. Zaměstnavatelé by měli vzít na vědomí, že současným postojem vůči zaměstnancům nedosáhnou lepších výsledků, ani nemohou očekávat vyšší pracovní tempo u jednotlivých zaměstnanců. Ba naopak, tímto přístupem spíše dosáhnou horší pracovní morálky.

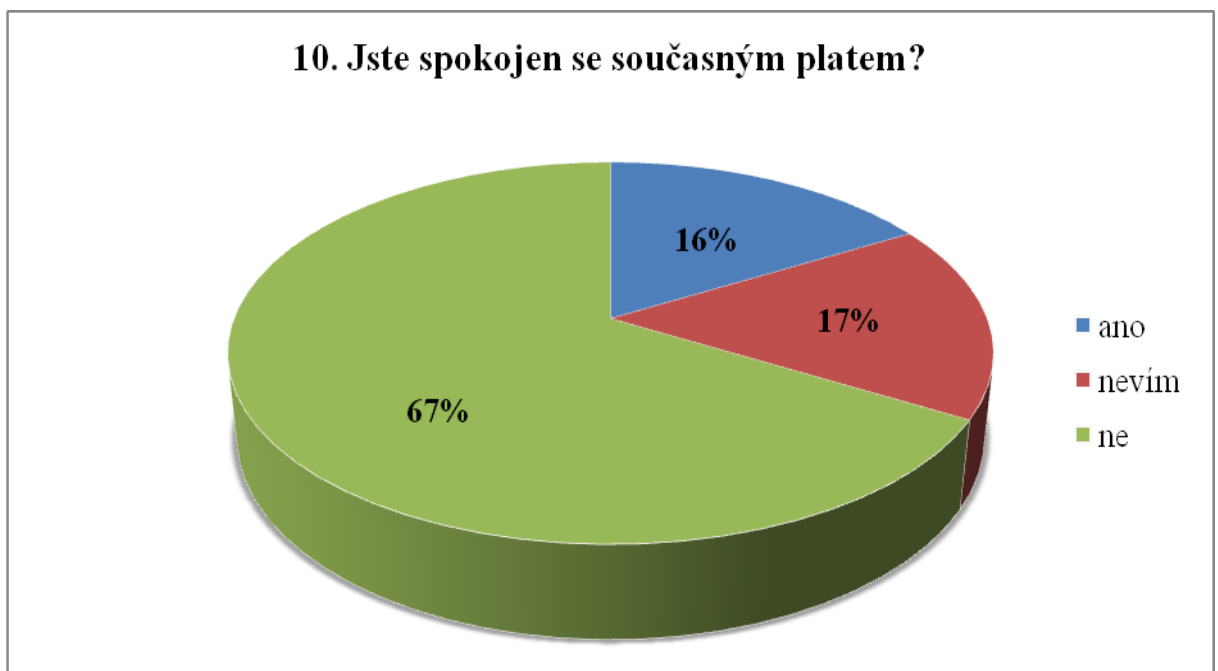
## Otázka č. 9

**9. Proč pracujete v této společnosti?**

Jedná se o otázku otevřenou, kde měli pracovníci vyjádřit svůj názor na to, proč pracují v této společnosti. Tři zaměstnanci uvedli, že hlavním důvodem, proč pracují ve firmě

SMR PLUS, s.r.o. je fakt, že je práce baví. Dva pracovníci jsou v podniku spokojeni. Práce v oboru je nejdůležitější pro dva respondenty. Dva z personálu odpověděli, že mají lepší pracovní podmínky, než v předchozím zaměstnání. Následující dva jsou rádi, že v současné době mají práci, i když je velmi vysoké procento nezaměstnaných. Další dva pracovníci považují za velké plus ohodnocení, které se jim dostává ze strany vedení. Jeden pracovník je spokojený s vedením firmy. Nejvíce stejných odpovědí, což je šest se vztahovalo k argumentu, že zaměstnání je blízko bydliště, jelikož v dnešní době je problém sehnat zaměstnání, natož v místě bydliště.

#### Otázka č. 10

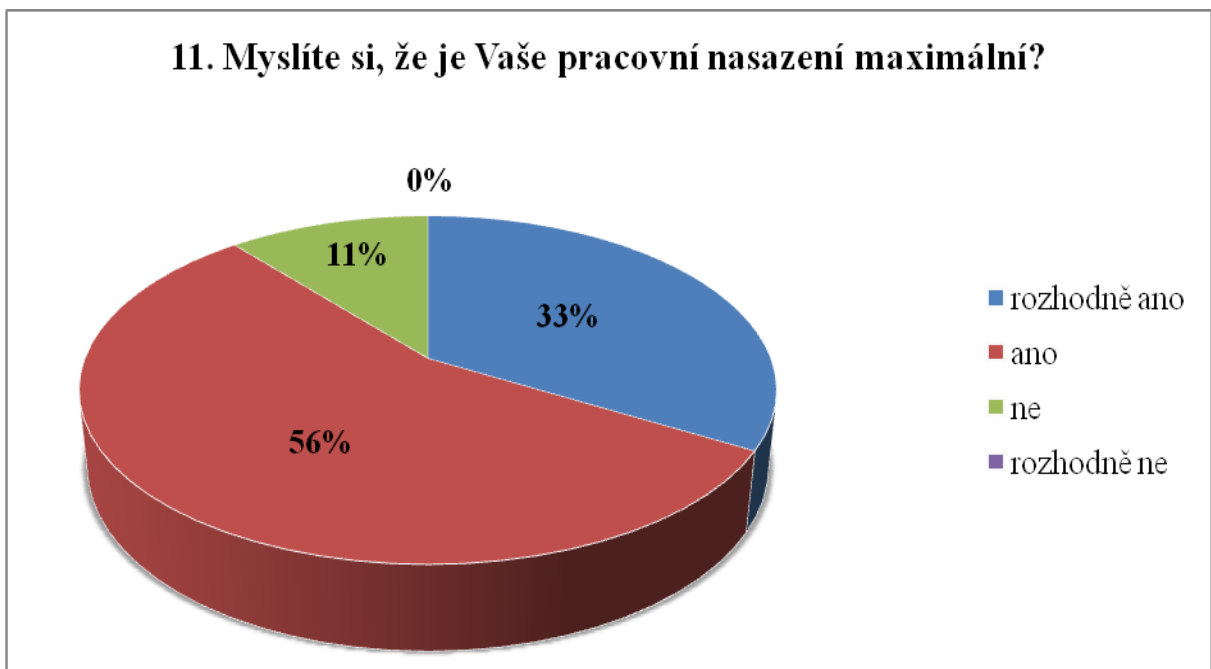


*Obr. 12 Spokojenost se současným platem*

Na otázku zda jste spokojen se současným platem, odpověděli tři pracovníci ANO, tři pracovníci NEVÍM a dvanáct NE. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že většina pracovníků, konkrétně 67 procent, není spokojena se současnou výší platu a přála by si její zvýšení. To je pochopitelné, protože vyšší plat bychom si přáli úplně všichni.

Platové ohodnocení musí nebo by mělo odpovídat pracovní pozici, vzdělání pracovníka, době odpracovaných let ve firmě, kvalitě odvedené práce a spoustě dalších aspektů, které ovlivňují výši platu. U zaměstnanců, kteří odpověděli ano, si pravděpodobně polepšili oproti předchozímu zaměstnání nebo jejich výše platu odpovídá představě měsíčního výdělku.

#### Otázka č. 11

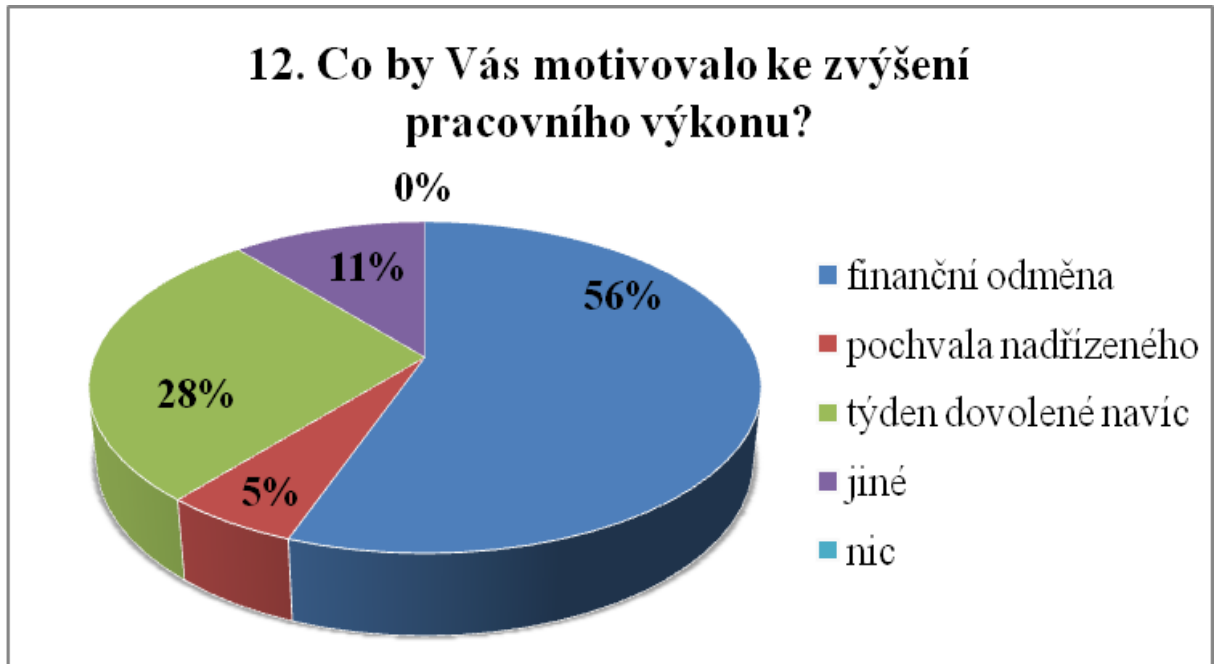


Obr. 13 Úroveň pracovního nasazení

Další otázka, v pořadí jedenáctá, chtěla znát od pracovníků odpověď na to, zda si myslí, že jejich pracovní nasazení je maximální, tedy 100 procentní. Prvních šest zaměstnanců podle vlastního mínění pracuje s maximálním nasazením a odpověděli ROZHODNĚ ANO, přičemž ANO vybralo jako svou odpověď deset respondentů, dva pracovníci nepovažují své pracovní nasazení za maximální, kterého by byli schopni a vybrali odpověď NE a ROZHODNĚ NE nevybral naštěstí pro firmu žádný ze zaměstnanců. Jelikož tuto skupinu

by reprezentovali pracovníci, kterým se skutečně nechce pracovat, a neměli by zájem o prosperitu firmy. Takové zaměstnance naštěstí firma podle odpovědí nemá.

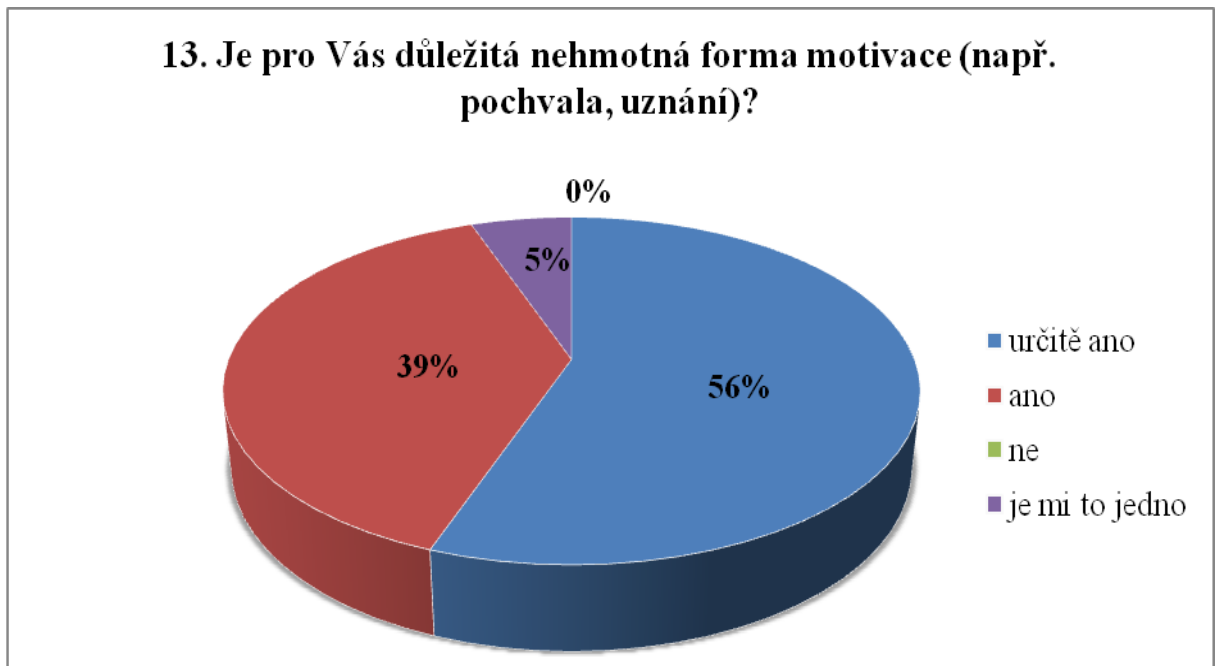
**Otázka č. 12**



*Obr. 14 Stimul k vyššímu pracovnímu výkonu*

Dvanáctá otázka se dotazuje na to, co by pracovníky přimělo ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Jasnou převahu má odpověď finanční odměna. Tuto možnost vybralo deset pracovníků, což představuje 56 procent z celkového počtu zaměstnanců. Pochvala nadřízeného by motivovala k vyšší pracovní morálce jednoho pracovníka, pro pět zaměstnanců by bylo nejvíce motivující k lepším pracovním výkonům týden dovolené navíc, dva zaměstnanci by motivoval jiný stimul a logicky žádného pracovníka by nic nemotivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu. Z čehož jednoznačně plyne, že by se měli zaměřit na zvýšení stimulu zaměstnanců.

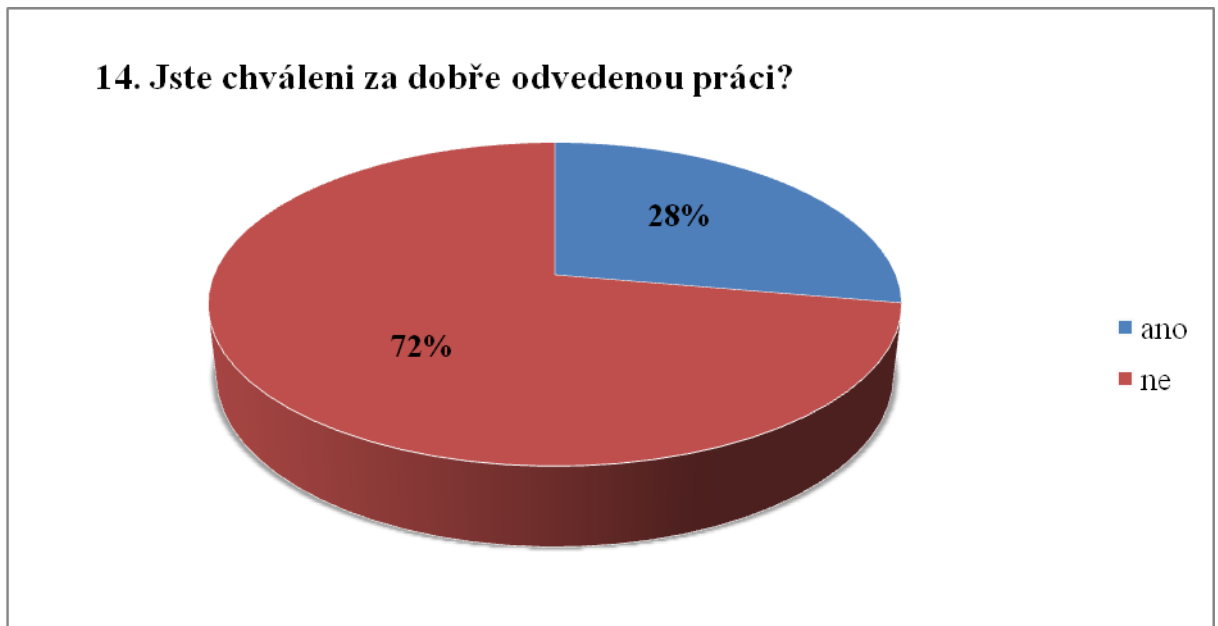
## Otázka č. 13



Obr. 15 Důležitost nehmotné motivace

V otázce číslo třináct mají respondenti odpovídat na dotaz, do jaké míry je pro ně důležitá nehmotná forma motivace. Jako příklady nehmotné motivace byly uvedeny pochvala a uznání. Nejvíce zaměstnanců, a to deset, odpovědělo, že nehmotná motivace je pro ně velmi důležitá a vybrali proto odpověď ROZHODNĚ ANO, sedm pracovníků odpovědělo ANO, jednomu zaměstnanci nezáleží na tom, jestli se mu dostává nehmotné motivace a odpověděl, JE MI TO JEDNO a žádný z respondentů nevybral odpověď NE. Při pohledu na graf v obrázku 16 je na první pohled jednoznačně jasné, že pro 95 procent zaměstnanců je nehmotná motivace důležitá. Tedy sedmnáct z osmnácti rádi slyší pochvalu a uznání od vedení, popřípadě kolegů.

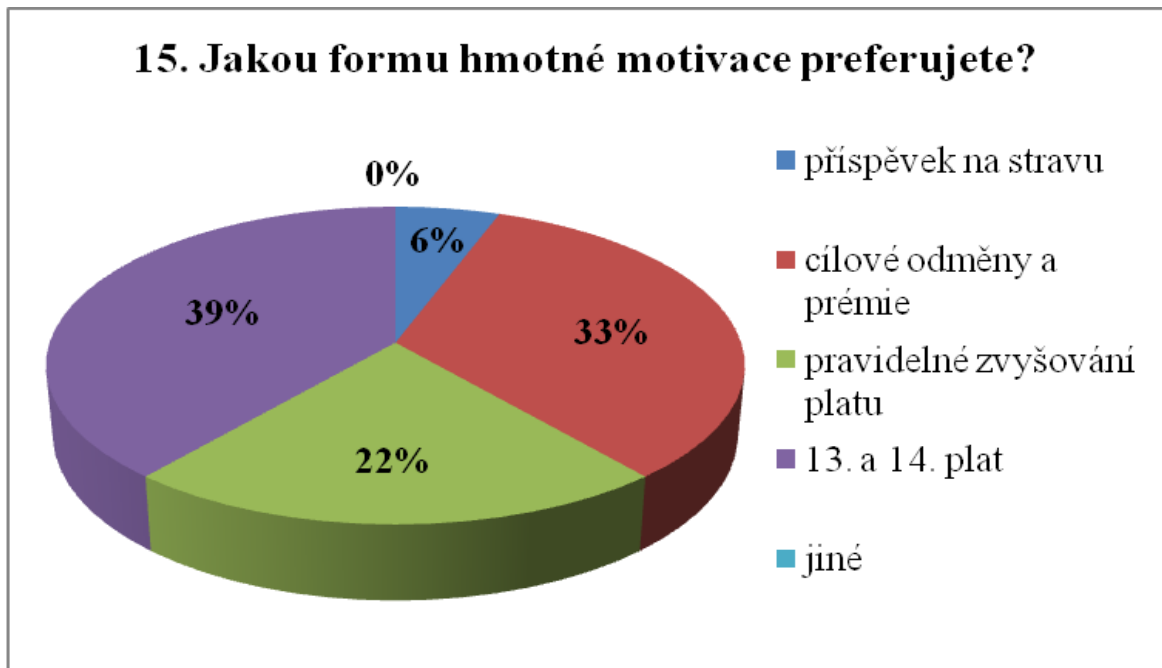
## Otázka č. 14



*Obr. 16 Pochvala za dobře odvedenou práci*

Otázka čtrnáctá navazuje na otázku třináctou, kde bylo zjišťováno, zda pracovníci stojí o nehmotnou motivaci a nyní jsou zaměstnanci dotazováni, jestli se jim nehmotné motivace dostává. Z odpovědí vyplývá, že velmi málo, dokonce spíše vůbec ne. To znamená, že 72 procent, tedy třinácti zaměstnancům chybí, jak již bylo uvedeno například pochvala, či uznání. Podle pěti zaměstnanců je nehmotné odměňování od vedení ve společnosti v pořádku. Tento výsledek je samozřejmě velmi negativní, především s ohledem na jednoduchost a finanční nenáročnost uplatňování metod nehmotné motivace. Určitě každého pracovníka potěší, když uslyší, že je pro firmu přínosem a jeho práce je na dobré úrovni. Tudíž vedení firmy by se nad tímto výsledkem nespokojenosti zaměstnanců mělo při nejmenším zamyslet a v nejbližší době poskytnou kroky, které by vedly k zlepšení.

## Otázka č. 15

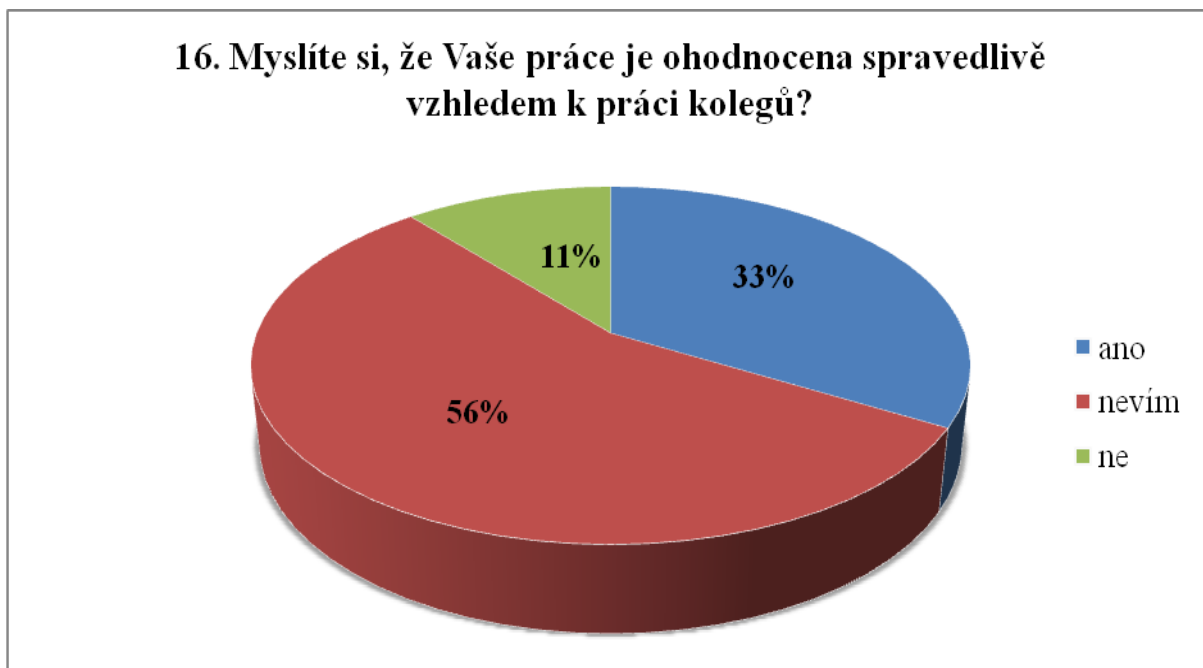


Obr. 17 Forma preferování hmotné motivace

Otázka týkající se pracovníků, jakou formu hmotné motivace preferují, přinesla následující odpovědi. Sedm pracovníků by nejvíce motivoval po hmotné stránce 13. a 14. plat, cílové odměny a prémie by se nejvíce líbily šesti pracovníkům, čtyři zaměstnanci vidí největší stimul v pravidelném zvyšování platu, příspěvek na stravu by přivítal jeden pracovník a jiné nevyplnil nikdo. Při pohledu na graf na obrázku číslo 17, kde je zobrazena právě forma preferování hmotné motivace, je zřetelně vidět, že tři typy motivace, a to cílové odměny a prémie, pravidelné zvyšování platu a 13. a 14. plat by zaměstnanci preferovali. Bezpochybně je pro personál motivace velice důležitá, jelikož díky ní mají mnohem větší elán, energii a hlavně chuť pracovat. V současné době neustále rostou nároky na zvyšování výkonnosti jednotlivců, ale většinou ze strany vedení jsou změny nulové.



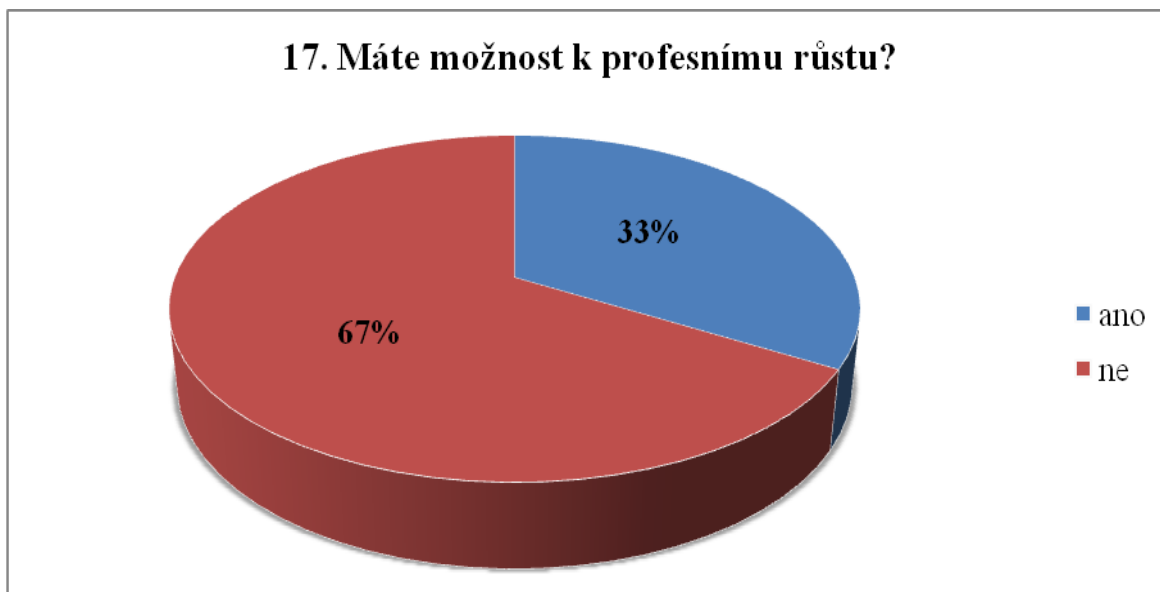
## Otázka č. 16



*Obr. 18 Spravedlivost ohodnocení práce*

Předposlední otázka tohoto dotazníku se ptá pracovníků, zda si myslí, že je jejich práce ohodnocena spravedlivě vůči kolegům. Z celkových osmnácti respondentů vybralo šest pracovníků odpověď ANO, dalších deset pracovníků zvolilo odpověď NEVÍM a zbývající dva pracovníci reagovali na tuto otázku NE. Z obrázku 18 lze vypočítat, že 56 procent zaměstnanců neví, zda jsou ohodnoceni spravedlivě vůči kolegům. Celých 33 procent si myslí, že jejich ohodnocení je spravedlivé. Hodnocení práce závisí na několika aspektech, jako například na pracovních výsledcích (množství, kvalita, spokojenost), pracovním chování (přístupování k plnění pracovních úkolů, nahlašování problémů, vedení dokumentace, docházka, alkohol, drogy, kouření), sociálním chování (styl vedení lidí, vztah k nadřazeným, komunikace s nimi), znalosti, schopnosti, vlastnosti (odborné a jazykové znalosti, fyzická zdatnost, potřeby, schopnost vést, smysl pro zodpovědnost, tvořivost). Všechny tyto body mohou ovlivnit hodnocení pracovníka. Je známo, že většina zaměstnanců si nepřipouští realitu, že jejich hodnocení může být horší vůči ostatním pracovníkům díky tomu, že ostatní pracovníci mohou práci věnovat mnohem více, než oni sami.

## Otázka č. 17



*Obr. 19 Možnost profesního růstu*

Poslední sedmnáctá otázka chce po zaměstnancích vědět, zda mají možnost k profesnímu růstu ve firmě. Odpovědi respondentů jsou následující: šest zvolilo možnost ANO a dvanáct si myslí, že NE. Z grafu na obrázku 20, i z odpovědí je možné vidět, že dvě třetiny zaměstnanců nemá možnost k profesnímu růstu. Pro udržení těch nejlepších pracovníků ve firmě je nutné poskytnout jim patřičný kariérový růst podle jejich potřeb a potenciálu. Lidé ve firmách se zajímají také o to, jak mohou využít svůj potenciál, jaké příležitosti k učení mají, jak se mohou dále zdokonalovat. Kariéra může být jedním z hnacích motorů zaměstnance, i když každý má o jejím průběhu jinou představu a měří svůj úspěch podle jiných hodnot. Manažer nebo personalista každé firmy by měl počítat s profesním i kariérovým rozvojem u daného zaměstnance.

### 5.3 Celkové hodnocení dotazníkového šetření

Provedeným dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že většině pracovníků ve firmě SMR PLUS, s.r.o. stačí k vykonávání práce středoškolské vzdělání. Pokud se podíváme na organizační strukturu v bodě 4.3, tak uvidíme, že se větví pod majitelem společnosti a projekt manažerem do pěti oddělení a to výroba, nákup, vývoj, logistika a asistent.

Ve výrobě pracuje 56 procent zaměstnanců, zde jsou pracovníci rozděleni do čtyř úseků: svařování, ohýbání, pila a laser. Tito zaměstnanci nepotřebují k vykonávání práce vysokoškolské vzdělání, ale jistou odbornost určitě ano, proto absolvují každoročně školení obsluhy strojů, bezpečnosti práce a jiná školení. Vysokoškolské vzdělání mají ve firmě pouze dva pracovníci, ale vzhledem k tomu, že dotazník nevyplnili všichni, jen osmnáct z dvacetitří pracovníků, tak je možné a pravděpodobné, že vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců bude mít firma více. Pro firmu vplynuly určité pozitivní věci, na kterých může stavět motivační systém společnosti a určitá negativa, nad kterými by se měla pozastavit a věnovat jim svou pozornost.

Pozitivní pro podnik jsou odpovědi vztahující se ke vztahům zaměstnanců s vedením firmy a pracovním nasazením zaměstnanců. Neutrální odpovědi se týkají vzájemných vztahů mezi kolegy. Je vidět, že společnost má docela dobrý pracovní kolektiv, který společně dokáže komunikovat, spolupracovat a vytvářet poměrně dobrou atmosféru na pracovišti. Naopak negativa se ukázala hned v několika oblastech. Například osm z osmnácti zaměstnanců, což je 44 % nezná cíle firmy. To je podle mého názoru velmi neuspokojivý výsledek. Hned v několika otázkách týkajících se hmotné motivace, vyjádřili zaměstnanci nespokojenost s výší svého platu. Je jasné, že na otázku týkající se spokojenosti s výší platu, nelze očekávat pozitivní odpovědi. Tato myšlenka se potvrdila, když 67 procent zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost se svým platem a přála by si jeho navýšení. I v odpovědích na otázku: co by vás motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu nebo jakou formu hmotné motivace preferujete, jasně převládá názor s přáním zvýšení platu. Nehmotná motivace také není zrovna silnou stránkou firmy. Zaměstnanci se vyslovili, že nehmotná motivace je pro ně důležitá a rádi slyší pochvalu za dobře odvedenou práci, ale bohužel jim není dopřávána. Podle mého názoru je to velká chyba, protože tato forma motivace firmu nestojí žádné finanční prostředky a je jistě účinná. Je škoda, že ji nedokáží efektivně využít. Společnost disponuje dobrým pracovním týmem, který však není dostatečně motivován ani hmotnou ani nehmotnou motivací. Firma by měla věnovat větší pozornost motivaci svých pracovníků a společnými silami usilovat o růst a prosperitu podniku.

## 6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE

V dnešní době je nabídka benefitů víc a víc pestřejší a systémy poskytování benefitů modernější a nápaditější. Snaha udržet si ty nejlepší zaměstnance, ale také získávání nových kvalitních zaměstnanců je stále aktuální a to i v době finanční krize. Benefity se dnes řadí k lepší image společnosti a stávají se nedílnou součástí firemní kultury. Tvoří jednu z nejdůležitějších částí celkové, hodnotové propozice zaměstnavatele, jsou také používány jako konkurenční nástroje k získávání nových talentů nebo pro udržení současných zaměstnanců. Na základě provedené analýzy dotazníkového šetření, teoretických poznatků a získaných informací o činnosti podniku, navrhuji učinit následující kroky ke zlepšení motivace pracovníků a dosažení ještě lepších obchodních výsledků.

### **Podíl na zisku**

Nespokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením je největším a nejčastěji zmiňovaným problémem, na který si zaměstnanci v dotazníkovém šetření stěžují. Navrhuji proto zavést procentuelní odměny zaměstnanců ze zisku podniku. V případě splnění stanoveného cíle na daný rok by každý zaměstnanec měl nárok na vyplacení x procent ze zisku podniku. Tento nárok vzniká na základě dosaženého ekonomického výsledku a až na konci roku. Což by mělo být hnacím motorem pro zaměstnance po celý rok a po celoroční usilovné práci by přišla zasloužená odměna ve formě 13. a 14. platu. Pokud by firma navýšila svůj zisk oproti předchozímu roku o 500 tisíc Kč a každému zaměstnanci by vyplatila 1,5 % na konci roku, tak každý zaměstnanec by si přilepšil o 7,5 tisíce Kč a podnik by vydělal přibližně 330 tisíc Kč. Bohužel tato varianta by znamenala odvod sociálního a zdravotního pojištění. Výše odměny by se odvíjela od výše hospodářského výsledku, což by zaměstnance motivovalo k lepší a kvalitnější práci a na základě toho by dosáhli i na vyšší odměny.

### **Společné firemní akce**

Firemní vztahy byly v dotazníku vyhodnoceny spíše jako pozitivní, ale přes 60 procent zaměstnanců hodnotí situaci v pracovní skupině jako neutrální. Pro vyšší pracovní výkon je

důležité vykonávat práci v přátelském pracovním kolektivu, nejlépe „táhnout za jeden provaz“. Pro zlepšení této situace je vhodný takzvaný teambuilding, který je osvědčeným způsobem, jak zvýšit efektivitu pracovního týmu. Program pro utužení zaměstnaneckých vztahů by měl být koncipován jako kombinace sportovních aktivit, teambuildingu a zábavy. Fantazii se meze nekladou, tak firma může využít širokého spektra dnešních možností, a to například bowling, grilování, motokáry, degustace vína, adrenalinové centrum a tak podobně. Další možností je také firemní program wellness, který napomáhá při snižování nákladů na zdravotní péči, počtu absencí i takového typu přítomnosti na pracovišti, kdy je zaměstnanec „k ničemu“. Představuje významný faktor zlepšování produktivity práce.

### **Rozšíření dovolené**

Jako druhá nejčastější odpověď na otázku, co by zaměstnance motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu, byla možnost jednoho týdne dovolené navíc. Tento stimul pravděpodobně vychází z toho, že většina zaměstnanců pracuje ve výrobě, kde je práce fyzicky náročná. Navýšení jednoho týdne dovolené navíc, což představuje, že ze současných čtyř týdnů bude pět, aby pracovníci byli více odpočinutí a podávali lepší pracovní výkony.

### **Znalost cílů firmy**

Špatným výsledkem pro firmu je nedostatečná znalost cílů firmy. Pouhých 44 procent zaměstnanců zná cíle firmy, což je velmi nízké procento. Děje se tak pravděpodobně díky nedostatečné nebo nesprávné komunikaci. Pokud zaměstnanci neví, proč pracují, tak nemohou být dostatečně motivováni, jen těžko je uspokojí potřeba výdělků peněz ke zvýšení své výkonnosti. Navrhuji tedy, při přijímání nových zaměstnanců jasně sdělit cíle firmy, aby je nově nastupující pracovníci již znali. U současných zaměstnanců bych zavedl nástěnnou tabuli, kde by byl velkým písmem uveden cíl firmy pro daný rok a pravidelně je informoval o jeho vývoji.

### **Uplatňování nehmotné motivace**

Následující návrh na zlepšení nehmotné motivace je v návaznosti na jednu formu hmotné motivace. Z dotazníku vyplynulo, že nehmotná motivace není ve firmě téměř vůbec uplatňována. Navrhuji využívat co nejvíce, jednoduché a efektivní způsoby, které budou firmu stát minimální náklady. Těmi nejobyčejnějšími jsou pochvala a uznání. Je důležité své podřízené chválit za dobře odvedenou práci. Získávají tak vyšší sebevědomí a pocit, že podnik si jejich práce váží, jsou jeho důležitou součástí a jejich práce má smysl. Uznání pracovníkům bych vyjadřoval prostřednictvím nástěnné tabule, kde by byl umístěn žebříček s nejlepšími pracovníky, hned vedle stanovených cílů firmy. Na základě tohoto žebříčku by zaměstnanci dostávali odměny ke svému platu. Naštěstí neustále platí, že nejlepší zdroje motivace jsou v podstatě zadarmo. Nezbytnou podmínkou je aktivní komunikace, pochvala, hledání dobrých příkladů, nebo jen tisíckrát opakované a zapomínané „děkuji“.

### **Platební benefiční karty**

Jedním z moderních zaměstnaneckých benefitů jsou předplacené elektronické benefiční karty, které fungují na stejném principu jako klasické platební karty a nabízejí rozsah služeb a produktů jako benefiční poukázky. Tyto karty lze využít v široké sféře, a to například při sportování, návštěvě kulturních zařízení, na cestování, zdravotní péči nebo vzdělávání a v mnoha dalších oblastech. Jednou z velkých výhod je, že si každý vybere ten svůj benefit a stráví tak volný čas přesně podle svých představ. Je velice těžké identifikovat, co přesně motivuje každého člena vedeného kolektivu. Motivovat tým je pak ještě složitější, než motivovat jednotlivce, jelikož tým má odlišnou dynamiku vývoje. Nejhorším faktem je, že co uděláte pro jednoho člena týmu, může snadno demotivovat všechny ostatní. Proto motivování formou platebních benefičních karet je nejefektivnější z hlediska rozmanitého spektra využití. Další výhodou je, že příspěvky v této formě nepodléhají dani z příjmu fyzických osob, ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění, tím zaměstnanec získá o 47 procent více, než kdyby dostal stejnou částku v hotovosti. V neposlední řadě je další velkou předností pro společnost například fakt, že se tímto sníží administrativní zátěž a značně se sníží provozní náklady. Zaměstnavatel může využít výhody, protože kartu stačí pouze objednat a pak ji jen pravidelně dobíjet jak se říká: „V jednoduchosti je síla.“

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo posoudit současný stav motivace pracovníků ve společnosti SMR PLUS, s.r.o. a pomocí poznatků, které jsem načerpal v teoretické části, navrhnout řešení, jenž pomůžou zlepšit motivovanost pracovníků. V praktické části jsou uvedeny odpovědi zaměstnanců na jednotlivé otázky, ze kterých vyplynuly současné nedostatky ve společnosti. Podle zjištění je současná motivace nedostatečná, což si uvědomuje i vedení firmy a zároveň vědí, že udržet si kvalitní zaměstnance není snadné. Mnohdy o tom rozhodují právě zaměstnanecké benefity.

Byly tedy navrženy vhodné eventuality motivace vycházející z maximálního využití a respektování stávajících možností ve firmě. Jako první návrh benefitu je podíl na zisku. K odměňování pracovníků v rámci celoročního pracovního výkonu, celkových výkonnostních výsledků se může použít variabilní složka k platě či 13. a 14. plat. Pracovníci se tak budou snažit, aby odváděli co nejlepší práci. Další příležitostí by mohlo být seznámení pracovníků s cíly firmy. Na počátku je třeba každého zaměstnance získat pro vizi firmy. Poté každému přiřadit odpovídající roli, kterou může k naplnění vize přispět. Následující přijatelnou variantou je uplatnění nehmotné motivace, na kterou se velmi často zapomíná. Přitom je to jeden z nejlepších zdrojů motivace, navíc je v podstatě zadarmo. Důležitým je také dát zaměstnancům pocit, že jsou součástí firmy, že na každém z nich záleží. Chválit za drobné úspěchy a odměňovat za mimořádné výsledky. Hlavně je důležité dát zaměstnanci najevo, že v něj zaměstnavatel věří. V neposlední řadě by mohl být poskytován benefit, který by měl nabízet nejen atraktivní a pestrý výběr služeb nebo volnočasových aktivit, ale také by měl splňovat parametry moderního produktu, na který bude zaměstnanec a vlastně i zaměstnavatel pyšný. Nejoblíbenější jsou jistě takové benefity, které dávají zaměstnancům svobodnou volbu výběru, což představuje právě platební benefitní kartu. V bodě šest jsou uvedena i další možná východiska. Zaměstnavatelé jsou tak nuceni neustále inovovat poskytované benefity a pravidelně přehodnocovat svoji strategii odměňování. Tak jak již mají ve společnosti osvědčené na konkrétním případu, kdy zaměstnanci dostávají pravidelné příspěvky na stravu, avšak se pro všechny stal velice rychle samozřejmostí. Ať už mám na mysli jakoukoliv formu motivace, tak společným pojítkem je pojem flexibilita. Navržená doporučení budou předložena vedení firmy a poslouží k případnému uvedení do praxe.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější postupy a trendy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- [3] BEDRNOVÁ Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [6] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2
- [7] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7
- [8] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Jak řídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- [9] PORVAZNÍK, Ján a kol. *Management I* 1.díl. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-692-0
- [10] PROVAZNÍK Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3
- [11] VEBER, Jaromír a kol. *Základy managementu*. 2.vyd. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9
- [12] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství Economia, 2009, č. 5. ISSN 0026-8720
- [13] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství Economia, 2009, č. 12. ISSN 0026-8720
- [14] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství Economia, 2010, č. 7. ISSN 0026-8720
- [15] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství Economia, 2010, č. 9. ISSN 0026-8720



- [16] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství *Economia*, 2010, č. 10. ISSN 0026-8720
- [17] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství *Economia*, 2010, č. 11. ISSN 0026-8720
- [18] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství *Economia*, 2011, č. 6. ISSN 0026-8720
- [19] *Moderní řízení*. Časopis vydavatelství *Economia*, 2011, č. 11. ISSN 0026-8720
- [20] *Vedeme.cz: Leadership*. [online]. 2005 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z:  
<http://www.vedeme.cz/index.php>
- [21] *Firemní zdroj*

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb .....</i>	20
<i>Obr. 2 Kulminační bod .....</i>	26
<i>Obr. 3 Organizační struktura firmy .....</i>	33
<i>Obr. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání.....</i>	35
<i>Obr. 5 Pracovní pozice .....</i>	36
<i>Obr. 6 Pracovní podmínky ve firmě .....</i>	37
<i>Obr. 7 Výhody práce v této firmě .....</i>	38
<i>Obr. 8 Vztahy s kolegy .....</i>	39
<i>Obr. 9 Znalost cílů firmy .....</i>	40
<i>Obr. 10 Vztahy s vedením firmy .....</i>	41
<i>Obr. 11 Hodnocení stavu motivace ze strany vedení společnosti .....</i>	42
<i>Obr. 12 Spokojenost se současným platem .....</i>	43
<i>Obr. 13 Úroveň pracovního nasazení .....</i>	44
<i>Obr. 14 Stimul k vyššímu pracovnímu výkonu .....</i>	45
<i>Obr. 15 Důležitost nehmotné motivace .....</i>	46
<i>Obr. 16 Pochvala za dobře odvedenou práci .....</i>	47
<i>Obr. 17 Forma preferování hmotné motivace .....</i>	48
<i>Obr. 18 Spravedlivost ohodnocení práce .....</i>	49
<i>Obr. 19 Možnost profesního růstu .....</i>	50

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Dotazník

**PŘÍLOHA P I - DOTAZNÍK**

Vážení kolegové,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere maximálně 5 minut Vašeho času.

Vaše odpovědi budou anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce na téma: Principy a metody motivace pracovníků v organizaci.

Děkuji Vám za spolupráci.

Michal Tyml

**1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**2. Na jaké pracovní pozici pracujete?**

- Nákupčí
- Logistik
- Skladník
- Dělník
- Jiné

**3. Pracovní podmínky ve firmě jsou:**

- Vynikající
- Celkem dobré
- Dobré
- Špatné

- Velmi špatné

**4. Jaké jsou výhody práce v této firmě?**

- Dobrý plat
- Příjemné pracovní prostředí
- Krátká vzdálenost dojíždění do zaměstnání
- Jiné

**5. Vztahy na pracovišti s kolegy hodnotíte jako:**

- Velmi dobré
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

**6. Znáte cíle firmy?**

- Ano
- Ne

**7. Vztahy s vedením firmy hodnotíte jako:**

- Velmi dobré
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

**8. Jak hodnotíte současný stav motivace ze strany vedení společnosti?**

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

**9. Proč pracujete v této společnosti?**

Otevřená otázka

**10. Jste spokojen se současným platem?**

- Ano
- Nevím
- Ne

**11. Myslíte si, že je Vaše pracovní nasazení maximální?**

- Rozhodně ano
- Ano

- Ne
- Rozhodně ne

**12. Co by Vás motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu o 10%?**

- Finanční odměny
- Týden dovolené navíc
- Uznání nadřízených
- Nic
- Jiné

**13. Je pro Vás významná nehmotná forma motivace (např. pochvala, uznání)?**

- Rozhodně ano
- Ano
- Nevím
- Ne
- Je mi to jedno

**14. Přichází od nadřízených pochvaly a uznání?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**15. Jakou formu hmotné motivace byste preferovali?**

- 13. a 14. plat
- Pravidelné zvyšování platu
- Cílové odměny a prémie
- Příspěvek na stravu
- Jiné

**16. Je Vaše práce ohodnocena spravedlivě vzhledem k práci kolegů?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**17. Máte možnost k osobnímu růstu?**

- Ano
- Ne