

Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o.

Pavλίna Srovnalíková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina SROVNALÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M090241**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte systém motivace ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.
- Zhodnoťte výkonnost tohoto systému a jeho vliv na zaměstnance společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.
- Stanovte na základě analýzy doporučení pro zlepšení motivačního systému společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha : Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
PORVAZNÍK, J. a J. LADOVÁ. Celostní management. Bratislava : IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce. Praha : Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha : Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.5.2012

Stanislav Procházka

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců a její vliv na zvyšování výkonnosti společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. Práce se skládá ze dvou základních částí – praktické a teoretické. První, teoretická část, shrnuje poznatky z oblasti motivace pracovníků, získané během podrobného studia literatury zabývající se touto tematikou, a stanovuje hypotézy pro praktickou část. Na teoretická východiska navazuje část praktická, která se zabývá analýzou motivačního programu zaměstnanců přímo ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. V závěru praktické části jsou na základě výsledků z dotazníkového průzkumu vyhodnoceny stanovené hypotézy a předloženy návrhy a opatření, které by měly vést k efektivnější motivaci zaměstnanců a ke zvyšování jejich výkonnosti.

Klíčová slova: potřeba, motiv, stimul, motivace, teorie motivace, motivace a pracovní výkonnost, systém odměňování, motivační program

ABSTRACT

The subject of the Bachelor's Thesis is Motivation and its influence on improving the performance in company Honeywell Aerospace Olomouc Ltd. The thesis is divided into two basic parts – practical and theoretical. The first, theoretical part, focuses on summary of the knowledge about employee motivation acquired from literary sources dealing with this subject and determines hypothesis for the practical part. Theoretical standpoints are followed by the practical part which deals with an analysis of the motivational employee program in Honeywell Aerospace Olomouc Ltd. At the end of the practical part the hypothesis from the previous theoretical part are evaluated, based on the results of the research, and some suggestions and measures to improve the employee motivation and increase their performance are suggested.

Keywords: need, motive, stimulus, motivation, theories of motivation, motivation and work performance, system of rewards, motivational program

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc., za odborné vedení, vstřícnost a velmi cenné připomínky a rady, které mi poskytoval během vypracování.

Dále děkuji všem zaměstnancům společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu.

Motto:

„Žádný člověk nenajde nejlepší způsob, jak něco dělat, pokud to nedělá rád.“

Japonské přísloví

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VÝZNAM MOTIVACE PRO ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ	12
2 VYMEZENÍ MOTIVACE	13
2.1 POTŘEBY	14
2.2 MOTIVY	14
2.3 STIMULY	15
3 DRUHY MOTIVACE.....	16
3.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE	16
3.2 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MOTIVACE.....	17
3.3 HMOTNÁ A NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	18
4 VZTAHY TEORIÍ (ŠKOL) MOTIVACE KE HMOTNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACI.....	21
4.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ PŘÍČIN MOTIVACE	21
4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	21
4.1.2 Alderferova teorie ERG	23
4.1.3 Herzbergova teorie	24
4.1.4 McClellandova teorie potřeb.....	25
4.1.5 McGregorova teorie X a Y.....	25
4.1.6 Ouchiho teorie Z	27
4.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH PROCESU MOTIVACE.....	27
4.2.1 Teorie očekávání	27
4.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti	28
5 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON	30
5.1 ZÁSADY MOTIVUJÍCÍ POCHVALY.....	31
5.2 ZÁSADY ÚČINNÉHO ODMĚŇOVÁNÍ.....	32
5.3 DEMOTIVACE	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.	36
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	36
6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
6.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	37
6.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	38
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.....	39
7.1 METODY HMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI	39
7.1.1 Mzda.....	39
7.1.2 Odměny	40
7.1.3 Příplatky	40
7.1.4 Dovolena nad rámec zákonné úpravy	41
7.1.5 Oblast zdravotní péče	41

7.1.6	Kafetéria systém.....	41
7.1.7	Závodní stravování.....	41
7.1.8	Zabezpečení v nezaměstnanosti	42
7.1.9	Odměna při pracovním výročí	42
7.1.10	Odměna při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod	42
7.1.11	Nákup produktů za snížené ceny.....	43
7.1.12	Příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců	43
7.1.13	Zvýhodněné volání.....	43
7.1.14	Ostatní odměny	43
7.2	METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE.....	43
7.2.1	Home office pro TH pracovníky	43
7.2.2	Systém vzdělávání.....	43
7.2.3	Pružná pracovní doba	43
7.2.4	Sociální oblast	44
7.2.5	Péče o nově přijímané pracovníky	44
7.2.6	Efektivní komunikace	44
7.2.7	Možnosti zvyšování kvalifikace a postupu	44
8	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.....	45
8.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	45
8.2	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	45
8.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	46
8.3.1	Základní údaje o zaměstnanci	46
8.3.2	Pracovní a osobní zkušenosti na současné pozici	48
8.3.3	Podmínky a nástroje hmotné motivace využívané ve společnosti	50
8.3.4	Podmínky a nástroje nehmotné motivace využívané ve společnosti	55
8.3.5	Vliv hmotné a nehmotné motivace	59
8.3.6	Vztahy s nadřízeným a na pracovišti	61
8.4	SWOT ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI	63
9	SOUHRN PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	65
9.1	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	66
10	DOPORUČENÍ NA ZMĚNU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.....	67
10.1	MZDA.....	67
10.2	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	67
10.3	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	68
10.4	INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ.....	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	73
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

V dnešní době je pro podniky čím dál obtížnější udržet si svoji konkurenceschopnost. Zvyšování výkonnosti a dosahování stále lepších výsledků je proto jejich hlavním cílem. Je však nezbytné si uvědomit, že klíčem k úspěchu není jen zajištění efektivního řízení majetkové a finanční struktury podniku, ale také správné řízení lidských zdrojů, jelikož vzdělání a kvalitní lidé jsou nejcennějším zdrojem každé organizace. Zaměstnanec, který nemá rád svoji práci, nebude dosahovat takových výkonů jako ten, co je s prací spokojený a dělá ji rád. Je tedy důležité v zaměstnancích vzbudit zájem o práci, k čemuž přispívá motivace. Vhodnou stimulací a motivací jsme schopni u pracovníků dosáhnout pocitů spokojenosti, seberealizace a loajality.

O tom, jaký vliv dokáže mít motivace na zaměstnance, věděl i Tomáš Baťa. Byl si totiž vědom toho, že budovat podnik nelze právě bez motivovaných pracovníků. Principy a metody, které ve svých závodech využíval a které mu přinesly obrovské úspěchy, mohou být i dnes inspirací pro mnohé z nás.

Práce je rozdělena na dvě základní části. Pozornost v první části je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti motivace, druhá, praktická část je věnovaná analýze motivačního systému společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. a návrhům na zlepšení současné situace. V teoretické části je pozornost zaměřena nejdříve na vymezení základních pojmů spojených s motivací a na jednotlivé druhy motivace, dále pak na vztahy teorií motivace ke hmotné a nehmotné motivaci a na to jaký vliv má motivace na pracovní výkon. Praktická část je uvedena představením společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. a poté, na základě informací získaných od pracovníků personálního oddělení, byla provedena zhodnocení současného stavu motivačního systému. Prostřednictvím dotazníkového šetření byl uskutečněn mezi zaměstnanci průzkum ohledně jejich spokojenosti se současným stavem motivačního programu ve společnosti. Na základě výsledků tohoto průzkumu se poslední část práce věnuje SWOT analýze s následným doporučením na konkrétní změnu motivačního systému dané firmy.

Cílem bakalářské práce je, na základě maximálního využití teoretických poznatků a analyzovaných výsledků dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, stanovit takové návrhy a doporučení na zlepšení současného motivačního programu společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., které povedou jak k efektivnější motivaci zaměstnanců, tak ke zvyšování jejich výkonnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM MOTIVACE PRO ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ

„... Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudival jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudival závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik, je, aby vytvořil morální a psychickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“ (Baťa, 2002, s. 7)

V současném konkurenčním prostředí se klade stále větší důraz na zvyšování výkonnosti a platí, že nejen špatné výkony můžeme zlepšit, ale i ty nejlepší se mohou i nadále zlepšovat. Bez správné a efektivní motivace zaměstnanců by to však nebylo možné. Lidé jsou stále náročnější vůči svému okolí, chtějí vědět, co se právě děje, chtějí být součástí dění. Mají potřebu cítit, že práce, kterou vykonávají, má smysl a povede k pocitu uspokojení. Motivace je tedy velmi silný nástroj, který slouží k dosažení požadovaných výsledků a zvyšování výkonnosti, efektivity a produktivity. (Forsyth, 2009, s. 7)

Pro zvyšování výkonnosti je také nezbytné odhalit příčiny toho, proč někteří lidé pracují uspokojivě a jiní nedostatečně, proč někdo je zcela oddán své práci, zatímco druhý je nepřítomný nebo nesoustředěný. Zjistíme-li, které druhy odměn jsou pro jednotlivé pracovníky zajímavé a lákavé, budeme schopni zaměstnance stimulovat a motivovat k vyšší výkonnosti. (Thomson, 2007, s. 90)

2 VYMEZENÍ MOTIVACE

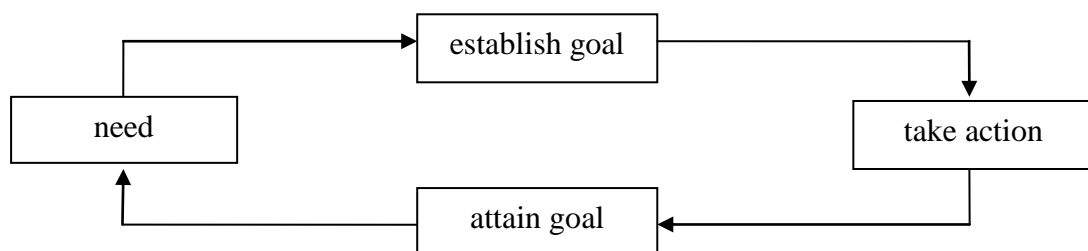
Ján Porvazník (2011, s. 297) ve své knize *Celostný manažment* uvádí, že pojem motivace je odvozen od latinského slova „*movare*“, což znamená hýbat, pohybovat se. Motivaci chápe jako vše, co vyvolává nějakou aktivitu, určité chování lidí. Dodává také, že motivace nám dává odpověď na otázku, čím byla daná aktivita iniciována nebo z jakého důvodu došlo k její změně. John Adair (2004, s. 14) říká, že slova motiv nebo motivace signalizují, že něco v nás pracuje a pohání nás kupředu. To něco může být touha, emoce nebo nějaký druh potřeby, která nás nutí určitým způsobem jednat.

Patrick Forsyth (2009, s. 15) říká, že motivace vyžaduje čestnost a upřímnost. Dále uvádí, že pokud nám na lidech bude opravdu záležet, motivace bude snadná. Je tím však myšleno, že je nezbytné projevit o lidech skutečný zájem a nebrat je jen jako své podřízené, na kterých závisí náš pracovní úspěch. V případě, že totiž lidé pocítí nějakou neupřímnost, vše co jsme doposud pro motivaci udělali je narušeno a ztrácí svůj význam.

Podle Františka Bělohávků (2003, s. 23) je smyslem motivace v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků. Jde také o posílení týmové práce, zajištění stability pracovníků a jejich schopnosti a ochoty práci změnit nebo si zvyšovat svou kvalifikaci.

Michaela Tureckiová (2009, s. 20) definuje motivaci jako proces, který je vyvoláván působením vnitřních příčin jednání, tzv. motivy. Uvádí, že základními motivy jsou potřeby, charakterizující stav daného subjektu, který lze vysvětlit jako pocit nedostatku nebo nadbytku něčeho, jakási odchylka fyziologické nebo psychické rovnováhy. K obnově této dynamické rovnováhy, tedy k uspokojení dané potřeby, pak dochází v průběhu procesu motivace. Je-li jedna potřeba uspokojena, dochází k aktivaci další potřeby. Věřící tedy, že motivace je cyklicky se opakující proces.

Proces motivace ve své knize schematicky zobrazil Michael Armstrong (2003, s. 217):



Obr. 1. The process of motivation

2.1 Potřeby

Lidé podávají výkony z nějakého důvodu. V každém člověku je zakotvena potřeba být užitečný. Podle specifických hodnot a schopností člověka pak tato potřeba získává konkrétní obsah. (Daigeler, 2008, s. 63)

John Adair (2004, s. 131) definuje potřebu jako obecný pojem, pod kterým si můžeme představit cokoli, co zapříčiní, že cítíme nedostatek nebo touhu.

Každá osoba má v danou chvíli mnoho potřeb. Mohou to být potřeby jak biogenického charakteru, vznikající z fyziologických stavů napětí (hlad, žízeň, nepohodlí) nebo potřeby psychogenické, které se vytvářejí z psychologických stavů napětí (potřeba uznání, vážnosti nebo sounáležitosti). (Kotler, Keller, 2007, s. 222)

Nejsme však motivováni pouze svými vlastními potřebami. Motivují nás také potřeby, které pramení z nějakého společného úkolu. Máme potřebu dokončit to, co děláme a tato potřeba je tím výraznější, čím významnější je daný úkol. (Adair, 2004, s. 139)

Podle Michaela Armstronga (1999, s. 310) budou lidé proto lépe motivováni, když jejich práce bude uspokojovat souhrn všech potřeb - sociálních, psychologických a ekonomických.

2.2 Motivy

Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Jedná se o motivy určité aktivity nebo rozhodnutí. Motivy jsou důvody k nějaké aktivitě, jsou to podněty k tomu, abychom jednali. (Bělohávek, 2008, s. 39). Chceme-li totiž zjistit, proč se lidé v určitých situacích chovají právě tak, jak se chovají, musíme se nejdříve zaměřit na to, co je motivem jejich jednání a jaká je síla působení těchto motivů. (Tureckiová, 2009, s. 20)

Ján Porvazník (2011, s. 297) definuje motiv jako něco, co pohání organismus člověka, aby si stanovil cíl, kterého pak (na základě nějaké své aktivity) dosáhne. To je pak označováno jako „vnitřní napětí“, „vnitřní nutkání“.

Podle Jana Urbana (2004, s. 100) jsou motivy příčiny nebo podněty, pramenící z určitých vnitřních pohnutek a vnějších podnětů, které podněcují, udržují a směřují chování člověka.

Motivy však také objasňují, proč se pracovník rozhodne změnit svou profesi či zaměstnání, proč si všichni lidé nerozumí, proč někdo svou práci vykonává poctivě a pečlivě a jiný ne. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 48).

Mohou vytvářet spokojenost a stabilitu (kvalitní pracovní prostředí, vztahy na pracovišti) nebo spíše stimulovat k vyšším výkonům (perspektiva růstu, odbornost). (Bělohlávek, 2003, s. 23)

František Bělohlávek (2008, s. 40) ve své knize Jak vést a motivovat lidi dále uvádí, že motivy se skládají ze dvou složek:

- ❖ *energizující* – dodávající potřebnou energii a sílu jednání lidí;
- ❖ *řídící* – udávající směr jednání.

Znalost motivů a jejich následné využití k získání určité aktivity od zaměstnanců má v praxi zásadní význam. Známe-li konkrétní motivy jednotlivých pracovníků, jsme schopni zefektivnit jejich vedení a zároveň tak stimulovat jejich výkonnost ve prospěch firmy. (Štěpaník, 2010, s. 59)

2.3 Stimuly

John Adair (2004, s. 19) ve své knize Efektivní motivace uvádí, že slovo stimulus pochází z latiny a jeho původní význam byl pobídnout nebo bodec, což byl nástroj k pohánění zvířat, respektive k jejich donucení jít proti jejich vůli.

Stimuly nás však nepobízí pouze k nějaké činnosti. Mohou nám také pomoci probudit v nás touhu nebo zájem být něčím, co nás obohatí a uspokojí. V průběhu motivace dochází k využití různých druhů stimulů, a to jak pozitivních (nabídka odměny), tak negativních (použití hrozby). V některých případech dochází ke kombinaci stimulů pozitivních i negativních. (Adair, 2004, s. 20)

3 DRUHY MOTIVACE

Během motivace se často dopouštíme chyby v tom, že míváme sklony působit na okolí tím, co působí na nás. Je nutné si však uvědomit, že to, co motivuje nás, nemusí motivovat i ostatní. To by bylo možné pouze v tom případě, že by všichni lidé byli stejní. Lidé jsou však rozdílní a mohou být citliví na různé podněty. (Plamínek, 2010, s. 18)

Jak uvádí Ján Porvazník (2011, s. 304), neexistuje tedy jeden univerzální návod k motivování, který by fungoval na každého stejně. Psychika každého člověka je totiž jiná. Jelikož jsme všichni velmi rozdílné osobnosti, je nutno motivaci přizpůsobit individualitě každého člověka. John Adair (2004, s. 148) říká, že dokud se tedy lidí nezeptáme, co je motivuje, nebudeme to vědět.

V průběhu času, podle toho jak se mění lidské potřeby, dochází i ke změně motivace. Z tohoto důvodu je pak velmi důležité na základě pravidelných průzkumů tyto změny zaznamenat a zjistit, co zaměstnanci v dané době oceňují nejvíce.

Zpravidla je možné motivaci rozdělit na:

- » vnitřní a vnější;
- » pozitivní a negativní;
- » hmotnou a nehmotnou. (Porvazník, 2011, s. 298)

3.1 Vnitřní a vnější motivace

Každá činnost, kterou vykonáváme, vzniká na základě určité neuspokojené potřeby nebo přání. Motiv, který nás žene k uspokojení vzniklé potřeby, může přijít odkudkoliv, z jakéhokoliv vnějšího prostředí. Může však také přicházet zevnitř, z našich vnitřních potřeb. Z dosud naznačených úvah je tedy patrné, že motivační profily pracovníků jsou různé. Každý člověk se však cítí nejvíce motivovaný, když jsou oba motivy, tedy vnitřní i vnější, vyrovnané. (Porvazník, 2011, s. 297)

- *Vnitřní motivace* – motivy, které vznikají uvnitř člověka, a které způsobují určité chování a jednání člověka. Může to být motiv odpovědnosti, svobody jednání, možnosti rozvoje dovedností a schopností, zajímavá práce a možnosti profesního růstu. (Armstrong, 1999, s. 298)

Thomas Daigeler (2008, s. 64) uvádí několik příkladů faktorů vnitřní motivace. Patří sem:

- » obsahově zajímavé činnosti;
- » zodpovědnost;
- » zdokonalování schopností;
- » zvyšování kvalifikace;
- » pochvala;
- » výkonnost.

Hlavním předpokladem pro vnitřní motivaci, označovanou také intrinsická, je zjištění, co je pro pracovníka důležité a co opravdu sám chce. Dlouhodobá motivace může vzniknout jen v tom případě, existuje-li souvislost mezi vlastními vnitřními motivy a firemními cíli. (Daigeler, 2008, s. 64)

- *Vnější motivace* – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji motivy ve formě odměny (zvýšení platu, pochvala nebo povýšení), ale také motivy v podobě trestu (disciplinární řízení, snížení platu nebo kritika). (Armstrong, 1999, s. 298)

O vnější (tzv. extrinsické) motivaci Thomas Daigeler (2008, s. 64) říká, že u tohoto typu motivace pracovníka pohánějí k aktivitě motivy zvenčí. V případě, že se však nenabízí žádný motiv, vytrácí se i motivace. Znamená to tedy, že vnější motivace funguje jen na principu neustále dodávaných podnětů, přičemž mezi nejtypičtější řadíme:

- » peníze;
- » pozice a titul;
- » výhody;
- » jistota;
- » pracovní podmínky.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že poznáním vnitřních a vnějších potřeb a motivů, které člověka uspokojují, dokážeme ovlivňovat jeho chování. (Porvazník, 2011, s. 298)

3.2 Pozitivní a negativní motivace

Pozitivní motivace funguje na principu očekávané odměny, a to za podobné chování jedince, za které již byla někdy dříve odměna poskytnuta. Pokud vedoucí pracovníci systematicky žádoucí chování pracovníků podporují, pomáhají tak dotvářet určitou trvalou tendenci. Velmi důležitá je však pravidelnost. Pokud totiž pracovník nedostane odměnu za stejné

chování, které u něho dříve bylo nějak oceněno, ztrácí důvěru a pocit jistoty. (Štěpaník, 2010, s. 67)

Ján Porvazník (2011, s. 298) tvrdí, že každý člověk je jiný, a proto ani pozitivní motivace neplatí na každého. Ke slovu se pak hlásí nástroje *negativní motivace*, jako je strach, nátlak a manipulace. V těchto případech však spíše mluvíme o manipulaci než motivaci. Jiří Plamínek (2010, s. 23) ve své knize Tajemství motivace uvádí, že i když jde o zcela odlišné světy, je mezi motivací a manipulací jen úzký prostor. Zásadní rozdíl je v tom, že při motivaci dochází k harmonii zájmů člověka s jeho okolím, kdežto manipulací zájmy jedince opomíjíme a uspokojujeme pouze zájmy okolí.

Využíváním negativní motivace však dokážeme předcházet opakujícím se chybám, což je ve svém důsledku vlastně pozitivní. Takovému chování, které bylo dříve sankcionováno (ve formě upozornění, výtky či projevu nesouhlasu), má totiž pracovník tendenci se pod vidinou nějakého postihu raději vyhnout. (Štěpaník, 2010, s. 67)

3.3 Hmotná a nehmotná motivace

Zpravidla se systémy odměňování dělí na hmotné a nehmotné a každá firma či organizace si tvoří svůj specifický systém, který vychází z konkrétních požadavků dané firmy nebo organizace. V každém případě by měly být ale zohledněny motivační účinky. (Štěpaník, 2010, s. 59)

- *Hmotná motivace* – je silným motivačním faktorem sice pro všechny zaměstnance, avšak nejvíce funguje u pracovníků s nižší životní úrovní. Jakmile však dochází ke zvyšování životní úrovně, potřeba uspokojování se týká stále vyšších požadavků. Motivující účinek hmotné odměny se tak může, v porovnání s působením nehmotných faktorů motivace, neustále snižovat. Účinek hmotné motivace se může postupně vytrácet také u lidí, kteří preferují vysoký životní standard. Může totiž dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého výše mzdy a jiných hmotných odměn přestane plnit funkci motivace. (Porvazník, 2011, s. 304)

Jaroslav Štěpaník (2010, s. 59) říká, že za nejméně motivující formu hmotné motivace je považován fixní plat, který přehlíží výkon.

Také Jiří Stýblo (1993, s. 50) ve své knize Efektivní manažer uvádí, že poznatky evropského managementu jednoznačně potvrzují, že mzda sama o sobě nestačí. Zvyšování mzdy nepůsobí jako motivační faktor příliš dlouho, jen asi 3-4 měsíce. Motivační účinek totiž

mizí, jakmile se tato rostoucí mzda stává pro pracovníka samozřejmostí. A to platí i v případě různých příplatků a prémie. Jestliže lidé pravidelně dostávají třináctý a čtrnáctý plat, nehledě na to v jakých obdobích (vánoce, velikonoce, dovolená), stává se i ten pro ně jakousi očekávanou jistotou.

Ján Porvazník (2011, s. 305-306) uvádí tyto nejpoužívanější principy a metody hmotné motivace pracovníků v organizacích:

„stimulující základní mzda a osobní ohodnocení; pravidelné zvyšování platu; cílové odměny a prémie; podíly na zisku; zaměstnanecké akcie; 13. resp. 14 plat; odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře; ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno; úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, proplacení studijního volna; poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků; úhrada nákladů na životní pojištění; služební automobil i na soukromé účely; placení všech telefonních účtů; úhrada nákladů na pracovní oděv, bundy, vesty, trička s logem firmy, spodní termo prádlo; pozvání na slavnostní pracovní nebo oslavný oběd či večeři; řešení bytové otázky; slevy při nákupu bytových produktů; možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře; nákup produktů za snížené ceny pro zaměstnance podniku; možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, ubytovacího zařízení, mateřské školy, jeslí; věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí; příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání; příspěvek při náboru do zaměstnání; příspěvek při odchodu do důchodu; setkání důchodců (například jednou ročně); příspěvek na dovolenou; dovolená nad rámec zákonné úpravy; příspěvek na stravování; příspěvek na kulturu, sport, relaxace (masáže); příspěvek na lékařskou péči nebo bezplatné poskytnutí lékařské pomoci či hrazení pracovní neschopnosti, preventivní prohlídky (podle věkové kategorie); příspěvek na penzijní pojištění; poskytování věrnostních preferencí; pravidelně poskytované produkty firmy v podobě naturálií; program pro ženy při příležitosti MDŽ s obdarováním; odměny při životních jubileích a narození dítěte; příspěvek na pohřeb; organizování husích hodů; kafetéria, motivační nástroje.“

Podle Jaroslava Štěpaníka (2010, s. 60) pro pracovníky však není motivující pouze mzda nebo jiné formy hmotné motivace. K výkonu i k aktivitě dochází také pomocí nehmotné motivace například ve formě plánu osobního rozvoje nebo možnosti kariérního a odborného růstu. Zpravidla platí, že odměna by měla odpovídat výkonu.

- *Nehmotná motivace* - zaměřuje se na potřeby, které má většina lidí, jako je například potřeba něčeho dosáhnout, uznání, odpovědnosti, moci a osobního růstu, přičemž každý člověk má jiné preference. (Armstrong, 2004, s. 204)

Jan Urban (2010, s. 97) říká, že používání nástrojů nehmotné motivace by se mělo stát samozřejmostí. Nejen, že jsou oproti hmotné motivaci daleko levnějším prostředkem stimulace zaměstnanců, hlavně je však není možné adekvátně nahradit peněžní odměnou, a to je třeba mít na paměti. Motivovat pracovníky, se kterými je zacházeno slušně, mají respekt a důvěru ke svým nadřízeným, jsou spokojeni se systémem hodnocení a pracovním prostředím, mají příležitost ke svému osobnímu rozvoji a růstu, a práce, kterou dělají, je baví a má pro ně smysl, je pak daleko snadnější.

Mezi nejvyužívanější principy, formy a metody nehmotné motivace řadí Ján Porvazník (2011, s. 307-308) tyto:

„možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělávání; účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace; dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturní a zdravé prostředí; dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura; projevování důvěry; upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu; péče o nově přijímané pracovníky; kompletní delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti; společenský význam práce, produktů a firmy; image a goodwill firmy; vhodná lokalita firmy z hlediska dojíždění a životního prostředí; udělování pochval a uznání; možnosti a podmínky pracovního oddychu; kulturní stravovací podmínky; bezplatná lékařská péče; doplňková dovolená; možnosti využívat firemní rekreační a relaxační zařízení; pohyblivá pracovní doba; kulturní, sociální a sportovní firemní akce; pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí.“

4 VZTAHY TEORIÍ (ŠKOL) MOTIVACE KE HMOTNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACI

Člověk stále něco chce a téměř nikdy není schopen dosáhnout stavu úplného uspokojení, snad jen na pár krátkých okamžiků. Dojde-li k uspokojení jedné jeho touhy, objeví se náhle jiná. Tento proces se neustále opakuje. Lidé jsou charakterističtí tím, že během svého života stále po něčem touží. K tomu, abychom celému procesu lépe porozuměli, je nezbytné studovat vztahy mezi všemi motivacemi a motivačními teoriemi. (Maslow, 1954, s. 411)

Jak uvádí Michael Armstrong (1999, s. 295), motivační teorie zkoumají proces motivace a jejich cílem je objasnit, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a také proč vyvíjejí určité úsilí v daném směru. Pomáhají však také objasnit, jaké kroky je třeba podniknout ke správné motivaci zaměstnanců, na základě které pak budou uplatňovat své schopnosti a zaměřovat své pracovní úsilí směrem, jenž povede jak ke splnění cílů organizace, tak k uspokojení svých vlastních potřeb.

Přestože se mnohé z teorií motivace snaží o objasnění lidského chování, žádná z nich nepodává jednoznačně přijatelné vysvětlení. Poskytují však základní myšlenky potřebné k rozvoji mnoha různých individuálních motivačních přístupů. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s. 370)

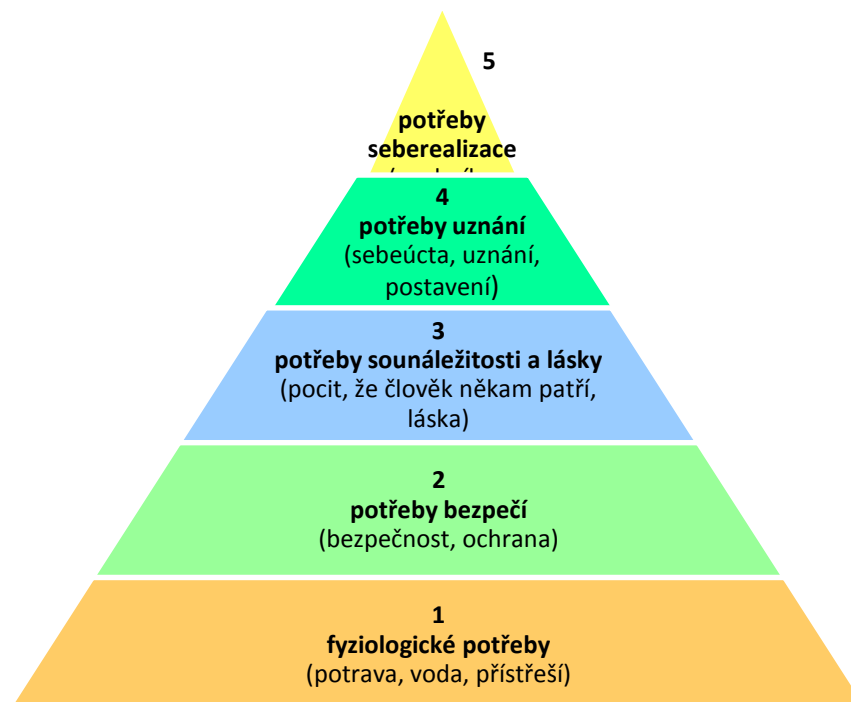
4.1 Teorie zaměřené na poznání příčin motivace

Základem těchto teorií je přesvědčení, že každé chování člověka je motivováno neuspokojenými potřebami. Jakákoliv neuspokojená potřeba způsobuje napětí a stav nerovnováhy. K tomu, aby bylo opět dosaženo rovnováhy, je zapotřebí identifikovat cíle, které povedou k uspokojení této potřeby a rozpoznat aktivity vedoucí k jeho dosažení. (Armstrong, 1999, s. 300)

4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Na myšlení vedoucích pracovníků neměla žádná teorie o motivaci takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Podle této teorie nejsou základním impulsem motivace vnější podněty, ale vnitřní program potřeb, které tvoří jakési soubory. Dojde-li k uspokojení jednoho souboru, přichází na řadu jiný a předešlá, již uspokojená potřeba tak přestává motivovat. (Adair, 2004, s. 29)

Maslow uspořádal potřeby do pěti základních úrovní:



Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb (Kotler, Keller, 2007, s. 223)

1. *Fyziologické potřeby* – tyto potřeby jsou základní. Jejich uspokojení je nezbytné pro to, abychom přežili. Patří sem vše, čeho je třeba k udržení života (voda, jídlo, vzduch, klimatické podmínky).
2. *Potřeby jistoty a bezpečí* - znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, zahrnují pocity bezpečí.
3. *Sounáležitost* - představují potřebu patřit do nějaké skupiny a také potřebu dobrých vztahů s ostatními lidmi (láska, přátelství).
4. *Potřeby uznání a ocenění* - obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
5. *Sebeaktualizace* - je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, projevit a využít všechny své schopnosti a talent. (Bělohlávek, 2008, s. 40)

Maslowova teorie je založena na dvou základních faktech:

- naše potřeby závisí na tom, co již máme; pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivnit naše chování;
- všechny naše potřeby jsou hierarchicky uspořádány podle svého významu; v okamžiku uspokojení potřeby nižší úrovně se objeví potřeba vyšší úrovně, která vyžaduje uspokojení. (Porvazník, 2011, s. 300)

4.1.2 Alderferova teorie ERG

Clayton Alderfer přišel s jinou teorií lidských potřeb známou jako teorie ERG (existence-relatedness-growth). (Porvazník, 2011, s. 301)

Michael Armstrong (1999, s. 302) uvádí, že základem této teorie je zkoumání subjektivních stavů a přání. Pocit uspokojení je tak individuální reakce, která se vztahuje k vnitřnímu stavu daného člověka, který získal to, co chtěl.

Alderferovi byla východiskem pro jeho teorii Maslowova hierarchie potřeb. Snažil se překonat všechny slabé stránky tohoto názoru a na základě nových poznatků z výzkumů lidského chování zredukoval pět Maslowových úrovní potřeb pouze na tři. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 49)

Jsou to:

1. *existenční potřeby (Existence)* – tvoří je veškeré materiální a fyziologické potřeby;
2. *potřeby harmonických vztahů (Relatedness)* – patří sem veškeré vztahy k ostatním lidem;
3. *potřeby růstu (Growth)* – zaměřují se na rozvoj lidského potenciálu. (Porvazník, 2011, s. 301)

Tak jako Maslow i Alderfer zastával názor, že potřeby vyšší motivují pouze tehdy, dojde-li k uspokojení potřeby nižší. Jako základní potřeby jsou považovány potřeby existenční. Motivaci k uspokojení vyšší potřeby tedy získáme až naplněním právě této základní potřeby. (Štěpaník, 2010, s. 63)

Nicméně František Bělohlávek (2008, s. 42) uvádí, že na rozdíl od Maslowa, který tvrdil, že s uspokojením potřeby se její význam ztrácí, Alderfer říká, že uspokojením potřeb existenčních nebo potřeb harmonických vztahů sice klesá jejich význam, ale s uspokojováním potřeb růstových se jejich význam naopak ještě zvyšuje.

4.1.3 Herzbergova teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází z existence dvou základních motivačních charakteristik pracovních míst a pracovních činností, tzv. motivačních a hygienických faktorů. (Urban, 2004, s. 65)

Hygienickými faktory či **dissatisfactory** (z angl. dissatisfaction – nespokojenost) nazval ty faktory, které způsobují nespokojenost a faktory motivačními či **satisfactory** (angl. satisfaction – spokojenost) pojmenoval faktory, které vyvolávají spokojenost. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 542)

Mezi hygienické faktory patří:

- politika společnosti a administrativní procesy;
- stupeň (rozsah) kontroly;
- podmínky na pracovišti
- mzda;
- vztahy na pracovišti;
- soukromý život a jeho ovlivnění prací;
- pracovní postavení;
- pracovní jistota. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

Z hlediska motivačního působení mají tyto faktory spíše krátkodobý charakter, jelikož jejich účinek postupně klesá. I když se hygienické faktory nepodílejí na zvyšování dlouhodobé výkonnosti, je třeba mít na paměti, že mají velký vliv na míru spokojenosti a nespokojenosti pracovníků. Nezajistíme-li zaměstnancům pracovní podmínky, se kterými budou spokojeni, hrozí tak demotivace a snižování pracovního výkonu. (Štěpaník, 2010, s. 63)

Také Jan Urban (2004, s. 65) ve své knize poznamenal, že přestože hygienické faktory samy nevedou pracovníky k vyššímu úsilí a osobnímu nasazení, je jejich přítomnost nezbytná k tomu, aby mohly působit faktory motivační.

Ty, na rozdíl od hygienických faktorů, přispívají k vrcholným pracovním výkonům a ke zvyšování aktivity a kreativity. (Štěpaník, 2010, s. 63)

Patrick Forsyth (2009, s. 18-19) řadí mezi faktory spokojenosti:

- úspěch;
- pochvalu;
- pracovní náplň;
- odpovědnost;
- možnosti postupu;
- kariérní růst.

Zvýšení úrovně hygienických faktorů sice nebude mít dlouhodobý efekt na růst motivace zaměstnanců, může však v krátkodobém hledisku zvýšit spokojenost s prací. Dojde-li však ke zlepšení hygienických faktorů a zároveň se zvýší i úroveň faktorů motivačních, mělo by dojít také ke zlepšení pracovního výkonu jedince. (Thomson, 2007, s. 98)

4.1.4 McClellandova teorie potřeb

David McClelland definoval tři druhy potřeb a jejich vztah k motivaci pracovního jednání člověka. Jsou to:

1. *Potřeba úspěchu* – je charakteristická touhou po pocitu uspokojení z úspěchu;
2. *Potřeba moci* – je definována potřebou ovládat jiné osoby, mít vliv na jejich chování a být za ně zodpovědný;
3. *Potřeba sounáležitosti* – vyznačuje se potřebou navazování a upevňování přátelských vztahů (Porvazník, 2011, s. 302)

Tato teorie je založena na předpokladu, že výše jednotlivých potřeb je subjektivní záležitost a je závislá na tom, jak je člověk na dané pozici úspěšný. Konkrétní potřeby mohou být ihned patrné či skryté, například člověk s vyšší potřebou po moci by mohl usilovat o samostatnější, nezávislou práci, člověk s vyšší potřebou sounáležitosti může projevovat nespokojenost se samostatnou prací a spíše vyhledávat práci týmovou apod. (Urban, 2004, s. 95)

4.1.5 McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie vztahující se k motivaci a stylu vedení rozlišuje pracovníky podle pracovního chování a vztahů k práci na dva základní typy: pracovníka typu X a pracovníka typu Y. (Štěpaník, 2010, s. 69)

Tab. 1. Charakteristické rysy pracovníků (Porvazník, 2011, s. 303)

Pracovník typu X	Pracovník typu Y
<ul style="list-style-type: none"> ▪ je vyhýbavý práci ▪ plní jen nutné úkoly ▪ neprojevuje aktivitu ani iniciativu ▪ upřednostňuje jasné příkazy ▪ musí být k práci podněcován ▪ musí být pod stálou kontrolou ▪ pracuje jen pod vidinou odměny či trestu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ má vrozené sklony k práci ▪ projevuje aktivitu a iniciativitu ▪ je tvůrčí ▪ je ochoten přijmout odpovědnost ▪ práce má pro něj smysl ▪ motivem k vyšší výkonnosti, pochvala, příležitost k růstu...

Teorie X je založena na domněnce, že člověk je od přírody líný, tudíž musí být ke své výkonnosti nucen, a to buď formou odměny, nebo strachu z trestu. Teorie Y naopak vychází z toho, že lidé jsou přirozeně aktivní a ke své práci motivovaní. S pracovníky bychom tedy podle ní měli jednat vždy tak, abychom v nich tuto přirozenou motivaci nepotlačovali či neměnili v demotivaci. (Urban, 2004, s. 180)

I když je teorie Y daleko pozitivnější a jejím zastáncem byl i sám McGregor, je prokázáno, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup teorie X vhodnější. Mezi lidmi jsou velké rozdíly, někdo je charakteristický vysokým pracovním elánem a jiný musí být do práce naopak nucen. Svou roli zde však hraje také vztah člověka k práci. Člověk bude pracovat rád a dobře, bude-li ho práce bavit a naopak bude do práce neustále poháněn, pokud ho bavit nebude. Je tedy důležité, aby člověk vykonával takovou práci, která mu bude vyhovovat. (Bělohávek, 2008, s. 5)

Patrick Forsyth (2009, s. 17) uvádí, že pravdu mají oba dva názory, jelikož to, co McGregor ve své teorii popsal, jsou extrémní postoje, které člověk zaujímá. Dáváme-li přednost teorii X nebo Y, svědčí to o tom, že motivace vytváří proces, jehož cílem je z jakékoliv situace získat maximum. V některých případech může také dojít k tomu, že pomocí vhodné motivace se člověk z negativní teorie X přesune do teorie Y. V tomto případě je na místě vytvořit takové motivační principy, které budou přinášet stále větší pocit uspokojení a zlepšování výkonů.

4.1.6 Ouchiho teorie Z

Tato teorie zobecňuje japonské zkušenosti. Je založena na principu rozlišování uspokojení pracovníků na různých úrovních. Nejnižší úroveň přináší uspokojení založené na jistotě stálého zaměstnání, střední úroveň je charakteristická sociálními jistotami i ve volném čase a nejvyšší úroveň se vyznačuje přebíráním zodpovědností za pozitivní průběh pracovních procesů a účastí na rozhodování. (Porvazník, 2011, s. 303)

4.2 Teorie zaměřené na průběh procesu motivace

Základem těchto teorií je snaha objasnit a popsat průběh procesu toho, jak dochází k vyvolání určitého chování, jaký je jeho průběh a čím je nakonec ukončeno. Jde především o to vymezit hlavní proměnné, nezbytné pro objasnění volby, úsilí a vytrvalosti. (Donnelly, 2002, s. 370)

V těchto teoriích se důraz klade jak na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci, tak na základní potřeby. Označují se také jako kognitivní neboli poznávací, protože se věnují zkoumání toho, jak lidé přistupují ke svému pracovnímu prostředí, jak jej vnímají a chápou. (Armstrong, 1999, s. 304)

4.2.1 Teorie očekávání

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že pracovníci mají tendenci své chování a pracovní úsilí zaměřovat takovým způsobem, o kterém očekávají, že povede k žádoucím výsledkům. Je postavena na třech složkách souvisejících s očekáváním zaměstnanců – na *expektanci* neboli očekávání toho, že určité chování povede k vyššímu výkonu, na *instrumentalitě* neboli předpokladu, že vyšší výkon povede k vyšší odměně, a na *valenci* neboli hodnotě, kterou osoba přičítá určitému výsledku či odměně. Podle této teorie je míra očekávání zaměstnanců závislá na jejich předešlých pracovních zkušenostech, s čímž souvisí také individuální přístupy k motivaci každého zaměstnance. Tato teorie nachází využití v praxi především při analýze motivačních problémů pracovníků – jaká jsou jejich očekávání, že vyšší pracovní nasazení povede k vyšší výkonnosti, zda jsou přesvědčeni, že tato zvýšená výkonnost jim přinese určité výsledky a také jakou hodnotu sami těmito výsledkům přisuzují. (Urban, 2004, s. 58)



Obr. 3. Vazby mezi úsilím, výkonem a odměnou (Thomson, 2007, s. 100)

Hlavní představitel této teorie Victor Vroom sestavil pro výpočet „síly“ motivace člověka jednat jistým způsobem jednoduchou rovnicí očekávání:

$$F = E \times V, \text{ kde}$$

F = motivace jednat;

E = očekávání (subjektivní pravděpodobnost), že chování přinese požadovaný výsledek;

V = valence výsledku. (Adair, 2004, s. 25)

Síla motivace tedy vychází z porovnání velikosti očekávané odměny s předpokládaným úsilím a riziky k jejímu dosažení. Není-li odměna pro pracovníka atraktivní nebo je-li těžko dosažitelná, pracovní motivace se snižuje nebo zcela mizí. (Štěpaník, 2010, s. 65)

Podobně i Michael Armstrong (1999, s. 305) uvádí, že motivovat lze pouze tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a fungující vztah, a je-li výsledek brán jako nástroj uspokojení potřeb.

4.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti

„Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek. Lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti.“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 545)

Tuto teorii vypracoval profesor J. Stacey Adams a je založena na subjektivním názoru jednotlivce na tom, zda jeho odměna za práci je přiměřená v porovnání s ostatními pracovníky. Výzkumem podložené zkušenosti naznačují, že člověk má tendenci subjektivně hodnotit a poměrově srovnávat to, co do své činnosti vložil a co mu tato činnost přinesla, což poté porovnává s jím hodnoceným poměrem vstupu a výstupu jiných pracovníků ve stejné nebo podobné pracovní situaci. (Porvazník, 2011, s. 302)

Mezi vstupy a výstupy můžeme řadit: (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 545)

Tab. 2. Vstupy a výstupy (vlastní zpracování)

VSTUPY	VÝSTUPY
▪ čas	▪ výdělek
▪ vzdělání, výcvik	▪ příplatky
▪ zkušenost	▪ důležité pověření

▪ dovednosti	▪ bezpečnost práce
▪ tvořivost	▪ povýšení, kariéra
▪ praxe	▪ statusové symboly
▪ kladný vztah k organizaci	▪ dobré pracovní prostředí
▪ věk	▪ možnosti osobního rozvoje
▪ osobní kvality	▪ dobrý vedoucí
▪ vynaložené úsilí	▪ uznání
▪ image osoby	▪ účast na rozhodování

V současnosti se v managementu prosazují i další tři teorie motivace:

- obohacování práce (job enrichment);
- rozšiřování pracovní způsobilosti (job enlargement);
- obměňování na pracovních místech (job rotation). (Porvazník, 2011, s. 303)

Základní myšlenkou metody job enrichment je nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost na nižší úrovně řízení. Metoda job rotation může být *kruhová*, při které pracovník střídá pracovní pozice stejné úrovně, ale jiného odborného zaměření nebo *sloupcová*, jejímž principem je střídání pozic spojené se změnami úrovně řízení. Pomocí metody job enlargement dochází k rozšiřování kvalifikačního profilu zaměstnanců a jde především o osvojování si více pracovních operací, a činností (zpravidla podobného charakteru), což ve výsledku vede ke všestrannému využití pracovní síly a zvyšování výkonu. (Stýblo, 1993, s. 82)

5 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

Ján Porvazník (2011, s. 299) uvádí, že motivace se zpravidla posuzuje ve vztahu k výkonnosti člověka na konkrétní pracovní pozici. Většinou se mylně pracovní výkon spojuje pouze s motivací a problémy spočívající v poklesu pracovní výkonnosti se řeší jen pomocí motivačních nástrojů. Motivace je jedním z faktorů, kterým lze dosahovat zvyšování pracovního výkonu, avšak ne jediným. Výkon (V) můžeme totiž definovat jako funkci celkové způsobilosti člověka (S), prostředí, ve kterém pracuje (P) a jednotlivých druhů motivace (M):

$$V = Z(S, P, M)$$

Zatím se sice neprokázala přímá souvislost mezi spokojeností s prací a pracovním výkonem, nicméně je patrné, že není-li člověk spokojený, bude tuto svou nespokojenost projevat svým chováním, což se negativně zhodnotí také v jeho výkonu. Tento fakt byl impulzem pro další zkoumání vztahu mezi výkonem a faktory, které mají vliv na zvyšování motivace a spokojenosti jedince s prací, a k vytvoření vzorce tzv. „skóre motivačního potenciálu“, vyjadřovaného součinem těchto tří hodnot:

1. smysluplnosti práce,
2. samostatnosti, kterou má člověk při rozhodování o způsobu plnění úkolu a
3. zpětné vazby, kterou dostává o svém výkonu od okolí. (Tureckiová, 2009, s. 23)

Patrick Forsyth (2009, s. 8) vyjádřil vliv motivace na pracovní výkon pomocí rovnice:

$$\text{VÝKONNOST} = (\text{SCHOPNOST} + \text{ZNALOST}) \times \text{MOTIVAČNÍ CÍTĚNÍ (porozumění motivaci)}$$

Můžeme tedy tvrdit, že poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu, zajistíme-li, že budou mít požadované znalosti a schopnosti potřebné k danému výkonu a odměníme-li je za dobrou práci hmotnou či nehmotnou odměnou, lze v tomto případě dosáhnout zvyšování pracovního výkonu. (Armstrong, 2007, s. 229)

Nicméně je třeba podotknout, že na motivaci a pracovní výkonnosti člověka se velkou měrou podílejí také jeho vnitřní osobnostní vlastnosti, a to:

➤ *charakterové vlastnosti*

- všelidské vlastnosti - ty vlastnosti, které vyjadřují vztah člověka ke světu, k ostatním lidem, k organizaci, ve které pracují, ke společnosti, ve které žijí a také k sobě samému;
- vlastnosti vůle (neboli aktivizační) – vyjadřují sílu vůle člověka být aktivním, jeho vztah k činnostem, které vykonává;

- *poznávací a tvůrčí vlastnosti* – vyjadřují schopnosti člověka rozpoznávat problémy a na základě své tvořivosti tyto problémy řešit. Radí se sem také inovační schopnosti člověka.
- *vlastnosti temperamentu* – vyjadřují temperament a emoce člověka, zejména pak intenzitu a rychlost reakce na různé podněty. Projevují se také ve formě náladovosti, melancholie, flegmatickosti, uvážlivosti apod.
- *somatické vlastnosti* – fyzické vlastnosti člověka, tzv. výkonnostní, na kterých závisí pracovní výkonnost člověka v práci i v životě. (Porvazník, 2011, s. 174)

5.1 Zásady motivující pochvaly

Pochvala, jako jedna z metod nehmotné motivace zaměstnanců, je jedním z nejsilnějších nástrojů okamžité motivace zaměstnanců. Jejím hlavním přínosem je to, že přispívá ke zvyšování výkonu a podporuje chování, kterého se týká nebo na které upozorňuje. Pochvala totiž zvyšuje pravděpodobnost, že se chování daného pracovníka bude v budoucnu opakovat. (Urban, 2010, s. 102)

František Bělohlávek (2008, s. 49) uvádí, že cílem pochvaly je nejen motivovat, ale také naplnit pracovníky novou energií a radostí z úspěchu. Má-li být tohoto cíle dosaženo, je třeba držet se těchto zásad motivující pochvaly:

- Pochvala musí být konkrétní - pracovník by měl vědět proč a za co je chválen.
- Pochvala má být adresná.
- Měla by být vyslovena včas.
- Pochvala má být veřejná.
- Neměla by být formální.
- Přípravenost chválit. (Bělohlávek, 2008, s. 49)
- „Manažer nemusí pracovníka přistihnout při dobré práci, aby ho pochválil, protože šéf a pracovník mohou mít jiný názor na to, kdy má být práce oceněna. Pracovník se za nějaký čas přistihne při dobré práci sám a začne hodnotit sám sebe. Začne také přemýšlet, kdy ho zase ocení šéf. To ho pohání, i když šéf není právě nablízku.“ (Porvazník, 2011, s. 307)

5.2 Zásady účinného odměňování

Má-li systém odměňování motivovat, musí vzbuzovat přesvědčení, že dobře odvedená práce povede k vyšší odměně, musí snižovat negativní následky dobrého výkonu a také poskytovat takové podmínky, aby i u žádoucích nehmotných odměn byla patrná jejich závislost na dobré výkonnosti. Výzkumy však ukazují, že mnoho organizací odměňování odrážející výkon nerespektují a nedodržují. (Donnelly, 2002, s. 399)

Pro motivující účinek odměňování byly proto stanoveny tyto základní pravidla:

- Pohyblivá složka mzdy je nejsilnějším motivačním nástrojem zvyšování výkonnosti. Aby byla efektivní, je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a definovat, jaké chování bude odměňováno. Motivace nebude účinná, pokud lidé nebudou chápat vztah mezi odměnou a pracovními výsledky.
- Stejná nebo podobná odměna motivaci snižuje. Nebudeme-li rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, vyvoláme v lidech dojem, že nezáleží na tom, zda pracují nebo ne, jejich odměnu to stejně neovlivní.
- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k získávání pracovníků. Vedoucí pracovníci se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, jelikož v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si však, že zatímco pohyblivá složka působí na zvyšování výkonnosti, pevná složka zajišťuje stabilitu pracovníků. Pracovníci totiž chápou pohyblivou část mzdy jako něco nejistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy. Také uchazeči o práci se zajímají spíše o pevnou složku než o pohyblivou část mzdy.
- Na výsledcích celku by se měli podílet všichni pracovníci, přispívá to k týmovému citění. Jinak může docházet k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních.
- Zjednodušením systému posílíme motivaci. Odvíjí-li se mzda od velkého množství kritérií a spleťtých pravidel, která znesnadňují pracovníkům orientaci, motivační účinek se snižuje.
- Motivace je závislá na včasnosti odměny. Pokud pracovníka odměníme ihned po splnění úkolu, bude to mít daleko větší efekt, než když odměnu odložíme na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.
- Výše odměny musí být objasněna. Pracovníkům je nutno vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny.

- Odměna za práci musí odpovídat výkonu pracovníka. Příliš nadsazená odměna vyvolává v zaměstnanci pocit viny, nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává nespokojenost. (Bělohlávek, 2008, s. 51-52)
- Systémy hodnocení a odměňování pracovníků efektivně propojovat s motivačními programy a nezapomínat přitom na soulad slov a činů. (Porvazník, 2011, s. 310)
- „Dostane se vám více chování takového typu, který odměníte. Nedostanete to, v co doufáte, o co žádáte, co si přejete nebo o co žebráte. Dostanete to, co odměníte.“ (Adair, 2004, s. 167)

5.3 Demotivace

„Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Naopak pokud něco takového najde, máme solidní naději, že se smíří i se zbytkem povinností. Při zadávání práce bychom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou **radost**. Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá víc.“ (Plamínek, 2010, s. 18)

Ztráta motivace neboli demotivace pracovníků je často ovlivněna skutečností, že lidé se k podniku chovají tak, jak se podnik a jeho vedoucí chovají vůči nim nebo jak toto chování podniku sami chápou. Autokratické jednání a projevy neúcty ze strany vedoucích vede k pocitům podřízenosti, lhostejnosti a nezájmu ze strany zaměstnanců. Neupřímná či neefektivní komunikace vyvolává v zaměstnancích ztrátu důvěry. (Urban, 2010, s. 101)

K demotivaci pracovníků přispívá také chybějící orientace, svazující pravidla hry, stálé opravování a špatné pracovní podmínky. (Daigeler, 2008, s. 66)

Jan Urban (2010, s. 119) ve své knize dále uvádí, že zdrojem demotivace může být i propouštění zaměstnanců. Každá organizace je občas nucena k tomuto kroku přistoupit z důvodu restrukturalizace nebo zeštíhlování organizační struktury. To však může mít velmi negativní vliv na motivaci zaměstnanců, kteří v podniku i nadále zůstávají a může působit jako silný demotivační faktor. (Urban, 2010, s. 119)

Skutečnost, že lidé jsou demotivováni k práci, nemusí být zpravidla důvodem ke složitým zásahům na úrovni psychologie. Důvody nedostatečné či chybné motivace nejsou většinou tak složité a jejich odstranění bývá až překvapivě jednoduché. (Plamínek, 2010, s. 20)

Ján Porvazník (2011, s. 309) uvádí několik příčin demotivace pracovníků:

- špatná nebo nedostatečná komunikace vedoucího se zaměstnanci;

- chybějící informace o dění v organizaci;
- komunikace bez obsahu;
- chybějící podpora týmové práce;
- zbytečně dlouhé porady;
- špatné využívání nástrojů hmotné a nehmotné motivace;
- agresivita a nezájem ze strany politiků, majitelů a vedoucích.

Patrick Forsyth (2009, s. 7-8) uvádí, že špatná nebo nedostatečná motivace pracovníků v organizacích má zpravidla tyto následky:

Tab. 3. Následky špatné motivace pracovníků (vlastní zpracování)

ZVÝŠENÍ	SNÍŽENÍ
▪ nepřítomnosti	▪ zájmu a kvality práce
▪ neefektivního využívání času	▪ rychlosti práce
▪ pomluv	▪ ochoty převzít zodpovědnost
▪ kritiky současného systému	▪ míry kreativity
▪ porušování pravidel	▪ preciznost
▪ byrokracie	▪ pozornosti
	▪ kultury organizace

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.

Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. sídlící v Hlubočkách - Mariánském Údolí u Olomouce je součástí nadnárodní společnosti Honeywell, Inc. se sídlem v USA – Phoenix, Arizona.

Společnost se zabývá výrobou a opravou plechových a žárových dílů leteckých turbínových motorů z nerezavějících ocelí a speciálních slitin (hliníkových, niklových, kobaltových a titanových). Dodává je pro většinu motorů a energetických jednotek společnosti Honeywell. Komponenty z Honeywellu lze najít v mnoha dopravních letadlech typu Boeing a Airbus, v obchodních letadlech typu Dassault Falcon, Cessna Citation a Learjet, stejně jako v helikoptérech a dalších letadlech.

6.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. (dále „Společnost“)
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Den zápisu do OR:	10. listopadu 1997
Identifikační číslo:	25 38 49 61
Sídlo společnosti:	Nádražní 400, 783 66 Hlubočky – Mariánské Údolí
Jediný akcionář:	Honeywell Aerospace s. r. o. IČ: 25 77 80 64 Praha, Chodov, V Parku 2325/16, PSČ 148 00
Základní kapitál:	146 000 000 Kč
Statutární orgán:	Ing. Jaroslav Doležal – jednatel společnosti RNDr. Zdeněk Kovář – jednatel společnosti Zdeněk Knápek – jednatel společnosti

6.2 Historie společnosti

1951 založena Mora-Moravia Aero na výrobu dílů pro MIG

1960 začátek výroby pro L-29

- 1973 začátek výroby pro motor M601
- 1993 začátek výroby alternativních produktů
- 1993 vyroben první usměrňovač vzduchu pro AlliedSignal
- 1996 podepsána dlouhodobá smlouva s Allied Signal
- 2000 založena Mora Aerospace
- 2002 akvizice firmou Honeywell
- 2003 certifikace jako opravná stanice dle FAA
- 2008 změna jména na Honeywell Aerospace Olomouc

6.3 Předmět podnikání

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- zámečnictví;
- nástrojařství;
- kovoobráběčství;
- laboratorní rozborů;
- vývoj a konstrukce cyklistických komponentů;
- vývoj, projektování, výroba, zkoušky, údržba, opravy, modifikace a konstrukční změny letecké techniky;
- galvanizérství;
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb., č.j. R 110806223 ze dne 29. srpna 2006:

SVM 6 – Vozidla speciálně konstruovaná nebo upravená pro vojenské použití a jejich speciálně konstruované součásti – pouze podpoložky a) ,j)

SVM 10 – Letadla a vrtulníky, vzdušná vozidla bez posádky, letecké motory a zařízení letadel nebo vrtulníků a s tím spojená zařízení a součásti speciálně konstruované pro vojenské účely – pouze podpoložky b) ,d)

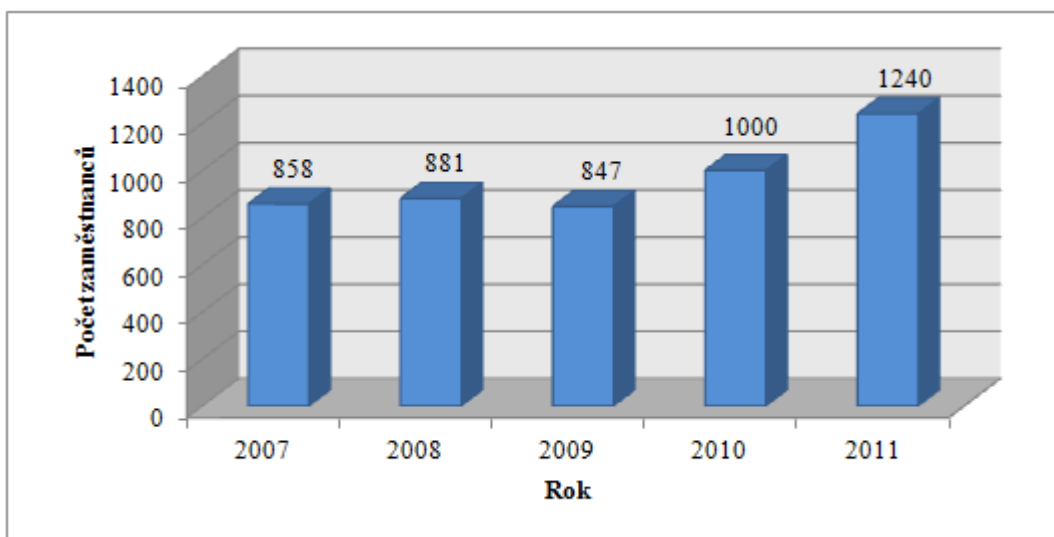
SVM 24 – Služby poskytované nebo přijímané v souvislosti s výrobky uvedenými v tomto povolení v teritoriálním zaměření: Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko,

Itálie, Maďarsko, Německo, Nizozemí, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Slovensko, Španělsko, Švédsko, USA, Velká Británie

Zapsáno: 24. října 2006

6.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Z níže uvedené tabulky počtu zaměstnanců je patrné, že v průběhu let 2007 – 2009 byl celkový počet zaměstnanců vcelku stabilní. Z hlediska vývoje počtu zaměstnanců došlo k výraznější změně v posledních dvou sledovaných letech v podobě nárůstu počtu zaměstnanců, a to v důsledku převodu části výroby z pobočky ve Phoenixu, USA do Hluboček.



Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.

Veškeré informace týkající se motivačního systému dané společnosti byly získány od zodpovědné osoby z personálního oddělení a jsou součástí kolektivní smlouvy. Všechny body kolektivní smlouvy jsou každoročně s odbory projednávány a aktualizovány.

7.1 Metody hmotné motivace pracovníků ve společnosti

7.1.1 Mzda

Na základě standardu společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. a popisů práce vytvořených pro jednotlivé pracovní pozice bylo provedeno zařazení jednotlivých pracovních pozic do tzv. „Job Bandů“, tedy pracovních skupin. V rámci jednotlivých pracovních skupin jsou pracovníci zařazováni do jednotlivých úrovní podle pracovních zkušeností:

- Band 4 – Top management
- Band 3 – Management + specialisté v oboru
- Band 2 – Koordinátoři + nižší specialisté v oboru
- Band 1 - Operátoři

Všichni TH pracovníci ve společnosti jsou odměňováni časovou (měsíční) mzdou, u dělníků je stanovena mzda hodinová. Měsíční mzda je sjednána podle zařazení dané pozice do příslušné skupiny. Hrubá mzda je z disciplinárních důvodů rozdělena na fixní část, která tvoří 80% mzdy a variabilní část, která činí 20% mzdy. Tato variabilní složka slouží také jako motivační nástroj pro zaměstnance.

V rámci každoročního vyjednávání s odbory o mzdovém vývoji a systému odměňování byl pro tento rok stanoven růst nominální mzdy každému zaměstnanci průměrně o 3% oproti dosažené základní mzdě předchozího období. Tento růst mezd bude realizován navýšením mzdy na základě standardizovaného systému hodnocení pracovního výkonu a chování všech zaměstnanců.

Každoročně ve společnosti probíhá proces hodnocení zaměstnanců prostřednictvím korporátního softwaru společnosti Honeywell Performance & Development (HPD). Výsledky hodnocení jsou poté přímým vstupem procesu plánování mezd všech zaměstnanců.

7.1.2 Odměny

Odměny jsou vypláceny podle interní směrnice společnosti. Jedná se především o tzv. Bravo odměny, které jsou vypláceny za ušetření normominut a nebo na základě mimořádného pracovního nasazení. Výše odměny se odvíjí od typu odměny, která může být:

Bronzová

- Uznání pro zaměstnance, kteří pracují nad rámec svých povinností.
- Odměna do 200 €.

Stříbrná

- Odměna pro zaměstnance za jejich identifikovatelný přínos pro Honeywell.
- Odměna ve výši 200 € až 1000 €.

Zlatá

- Odměna za přínos, jenž měřitelně ovlivní jednu nebo více z 5 iniciativ společnosti Honeywell, které společnost považuje za klíčové pro výkon a úspěch. Patří sem: Růst (Growth), Produktivita (Productivity), Finanční zdroje (Cash), Lidé (People) a Nástroje (Enaglers).
- Odměna ve výši 1000 € až 5000 €.

Platinová

- Odměna za velký úspěch, který bude mít znatelný vliv na celou společnost.
- Odměna ve výši 2500 € a více.

7.1.3 Příplatky

- Příplatek za práci přesčas – 25% průměrného výdělku;
- příplatek za práci ve svátek – 100% průměrného výdělku;
- příplatek za práci v sobotu a neděli – 25% průměrného výdělku;
- příplatek za práci v noci – 10% průměrného výdělku, nejméně 10,50 Kč/hod.;
- příplatek za práci v odpoledních směnách – 6,- Kč/hod.;
- mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí;
- příplatek za práci na rizikových pracovištích;
- příplatek za práci ve 12 - ti hodinové směně v nepřetržitém provozu – 8,- Kč/hod.;
- mzda při výkonu jiné práce;
- doplatek mzdy při výkonu jiné práce;

- náhrada mzdy při prostoji přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy;
- náhrada mzdy při stávce a výluce;
- mzda při vadné práci;
- mzda při zaškolování;
- mzda při odborném školení;
- mzda při rekvalifikaci;
- mzda při zastupování.

7.1.4 Dovolená nad rámec zákonné úpravy

Společnost nabízí zaměstnancům nadstandard ve formě jednoho týdnu dovolené nad rámec zákonné úpravy. Všichni zaměstnanci tak mají nárok až na 5 týdnů dovolené za rok.

7.1.5 Oblast zdravotní péče

Společnost na základě smlouvy se zdravotnickým zařízením či lékařem zajišťuje pro své zaměstnance možnost preventivních prohlídek, a to pro ty zaměstnance, u nichž je konání prohlídek uloženo předpisy.

Dále pak společnost poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy, které zaměstnanci mohou využít na nezbytně nutnou dobu k návštěvě lékařského zařízení z důvodu vyšetření nebo ošetření.

7.1.6 Kafetéria systém

Za účelem zkvalitnění péče o zaměstnance v rámci politiky ochrany zdraví při práci poskytuje společnost v každém roce na regenerační a preventivní péči a tělesné a duševní zdraví částku 1000,- pro každého zaměstnance v hlavním pracovním poměru. Tento druh benefitu je mezi zaměstnanci velmi oblíbený. Je poskytován formou poukázkového systému zaměstnaneckých benefitů – tzv. flexi pasů.

7.1.7 Závodní stravování

V rámci závodního stravování je poskytováno zaměstnancům jedno hlavní jídlo denně, a to za sníženou cenu. V případě, že pracovník pracuje déle než 11 hodin v téže pracovní směně, poskytuje mu společnost další hlavní jídlo za stejnou cenu. K občerstvení během dne mohou zaměstnanci využívat podnikovou kantýnu. Společnost zajišťuje pro své zaměst-

nance také vhodné nápoje v dostatečném množství, a to přímo na pracovištích nebo v jejich bezprostřední blízkosti.

7.1.8 Zabezpečení v nezaměstnanosti

V případě, že dojde k rozvázání pracovního poměru, má zaměstnanec možnost požádat o odložení splátek finančních pohledávek zaměstnavatele za zaměstnance po dobu, po kterou bude zaměstnanec veden jako uchazeč o zaměstnání na Úřadu práce.

Zaměstnanci mají také nárok na odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku, a to v tom případě, že dojde k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele (dle podmínek stanovených v kolektivní smlouvě).

7.1.9 Odměna při pracovním výročí

Při dosažení délky nepřetržitého zaměstnání má v daném roce výročí zaměstnanec nárok na pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku, a to na 1 den za každých 10 odpracovaných let.

7.1.10 Odměna při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod

Tato odměna se poskytuje za dlouhodobě dosahované pracovní výsledky, kvalitu práce a pracovní výkonnost při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod, maximální výše odměny činí 15.000,- Kč. Odměna se poskytuje zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trvá nepřetržitě minimálně 5 let a vypočítává se ze dvou částí:

- odměna ve výši 30% průměrného výdělku;
- odměna za dobu nepřetržitého zaměstnání, a to ve výši:

od 5 do 10 let	1.000,- Kč
od 10 do 15 let	2.000,- Kč
od 15 do 20 let	3.000,- Kč
od 20 do 25 let	4.000,- Kč
od 25 do 30 let	5.000,- Kč
od 30 let za každý další rok	500,- Kč

7.1.11 Nákup produktů za snížené ceny

Zaměstnanci mají možnost odkupu nadbytečného materiálu, výrobků a předmětů krátkodobé spotřeby za zvýhodněné ceny s tím, že prodej takového materiálu bude vhodným způsobem zveřejněn.

7.1.12 Příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců

Všichni zaměstnanci po zkušební době mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění, a to ve stejné výši jako je vlastní příspěvek zaměstnance (max. 3% úhrnu vyměřovacího základu pro ZP a SP).

7.1.13 Zvýhodněné volání

Společnost nabízí svým zaměstnancům prostřednictvím služby společnosti T - mobile přechod na zvýhodněný tarif volání.

7.1.14 Ostatní odměny

Společnost poskytuje také odměny za zprostředkování nového zaměstnance a poskytuje příspěvek na přestěhování a ubytování pro operátory.

7.2 Metody nehmotné motivace

7.2.1 Home office pro TH pracovníky

Zaměstnancům na pracovních pozicích zařazených do pracovní skupiny 3 a výše (Band 3 a 4) je umožněno využít práci z domova, tedy tzv. home office. Tohoto benefitu lze využít po domluvě s přímým nadřízeným.

7.2.2 Systém vzdělávání

Jelikož se jedná o americkou společnost, v rámci programu vzdělávání nabízí společnost zaměstnancům kurzy anglického jazyka v několika úrovních, a to v průběhu pracovní doby. Pravidelná povinná školení související s pracovní činností jsou prováděna prostřednictvím jak interních tak externích lektorů.

7.2.3 Pružná pracovní doba

Pro TH pracovníky společnost umožňuje využít možnosti pružné pracovní doby, po dohodě se svým nadřízeným a to v tomto rozmezí:

6.00 – 8.30 pružná pracovní doba

8.30 – 14.00 pevná pracovní doba

14.00 - pružná pracovní doba

7.2.4 Sociální oblast

Zaměstnancům jsou podle potřeb poskytovány základní informace z oblasti sociální a pracovní právní.

Zaměstnavatel dále projednává s odborovou organizací každou zásadní změnu sociálního zařízení a šaten.

7.2.5 Péče o nově přijímané pracovníky

Zaměstnavatel zabezpečuje pravidelná vstupní školení pro nově příchozí zaměstnance, kde se mají možnost seznámit se základními pravidly a principy ve společnosti, s politikou společnosti a firemní kulturou a zároveň umožňuje pracovníkům rychlejší a jednodušší adaptaci v novém pracovním prostředí.

7.2.6 Efektivní komunikace

Prostřednictvím interní komunikační sítě, tzv. intranetu jsou zaměstnancům poskytovány aktuální informace o dění v podniku. Zároveň personální oddělení zabezpečuje distribuci pravidelného měsíčního zpravodaje, do kterého svými příspěvky mohou přispívat všichni zaměstnanci. Vedení společnosti za přítomnosti generálního ředitele také několikrát za rok pořádá tzv. Town Hall, tedy velkou poradou, které se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti. Principem této porady je informovat pracovníky o výsledcích za určité období a krocích, které se plánují do budoucna. Zaměstnancům je zde poskytován dostatečný prostor pro diskusi.

7.2.7 Možnosti zvyšování kvalifikace a postupu

Zaměstnavatel podporuje pracovníky v oblasti zvyšování kvalifikace nabídkou odborných interních a externích školení. Přímí vedoucí jsou vedeni k tomu, aby na základě výsledků hodnocení pracovníků umožnili svým podřízeným možnosti postupu a profesního růstu.

8 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.

8.1 Stanovení hypotéz

Pro posouzení motivačního systému pracovníků společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. si stanovují následující hypotézy:

1. Současný motivační systém ve společnosti má vliv na zvyšování výkonnosti zaměstnanců.
2. Systém odměňování ve společnosti je nastaven správně a zaměstnanci jsou s ním spokojeni.
3. Existují formy hmotné a nehmotné motivace, které nejsou zaměstnavatelem poskytovány a přitom by je zaměstnanci uvítali.

8.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Jelikož každoročně dochází ve společnosti ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců formou celoplošného dotazníkového šetření, průzkum pro tuto práci se zaměřuje pouze na část zaměstnanců společnosti. Šetření prováděné ve společnosti je pro účely této práce také příliš všeobecné, protože neposkytuje detailní informace o tom, zda dochází k efektivnímu využívání motivačních nástrojů a jaké jsou v této oblasti ve společnosti nedostatky. Posledním průzkumem v roce 2011 bylo sice zjištěno, že v porovnání s rokem 2009 došlo k výraznému zvýšení nespokojenosti zaměstnanců v oblasti poskytovaných benefitů, avšak tyto benefity nejsou dále blíže specifikovány. Cílem průzkumu této práce je tedy proniknout do problematiky motivace zaměstnanců poněkud hlouběji. S tímto záměrem byl vytvořen vlastní dotazník s konkrétními otázkami týkajícími se hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců (viz. Příloha PI). Dotazník obsahuje 27 otázek a je rozdělen do 6 částí:

- Základní údaje o zaměstnanci.
- Pracovní a osobní zkušenosti na současné pozici.
- Podmínky a nástroje hmotné motivace využívané ve společnosti.
- Podmínky a nástroje nehmotné motivace využívané ve společnosti.
- Vliv hmotné a nehmotné motivace.
- Vztahy s nadřízeným a na pracovišti.

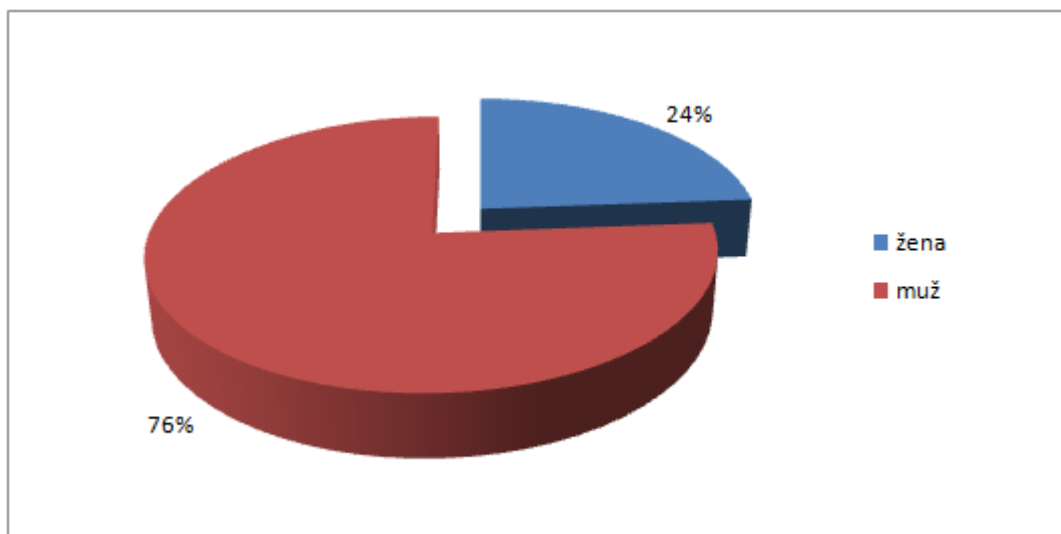
8.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazníkem bylo osloveno 60 zaměstnanců z řad vedoucích, TH pracovníků a dělníků. Zpět se mi vrátilo 21 dotazníků, což svědčí o 35% návratnosti. Zaměstnanci odpovídali anonymně, obecně tato skutečnost přispívá k větší otevřenosti a pravdivosti odpovědí. Všichni zaměstnanci zodpověděli všechny otázky. Data byla zpracována v programu MS Excel, vyhodnocena pomocí metody absolutní a relativní četnosti a z nich byly znázorněny graficky. Jednotlivé dílčí výsledky průzkumu jsou poté analyzovány pomocí SWOT analýzy.

8.3.1 Základní údaje o zaměstnanci

Otázka č. 1

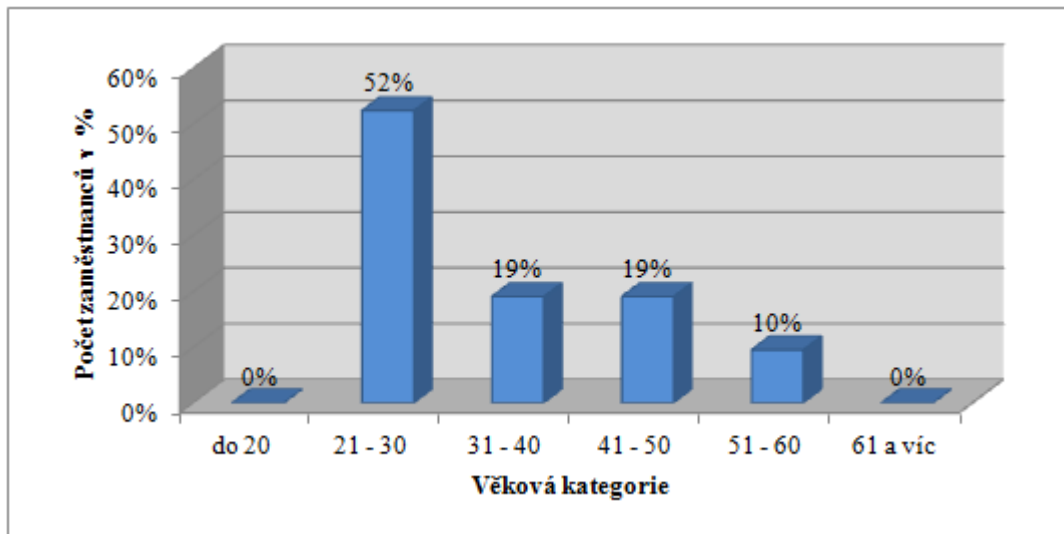
První otázka byla zaměřena na zjištění struktury zaměstnanců, kteří se průzkumu zúčastnili. Z níže uvedeného grafu je patrná až dvoutřetinová převaha mužů nad ženami. Jelikož se jedná o společnost s výrobním charakterem, tento výsledek není nikterak překvapující.



Obr. 5. Rozdělení respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)

Otázka č. 2

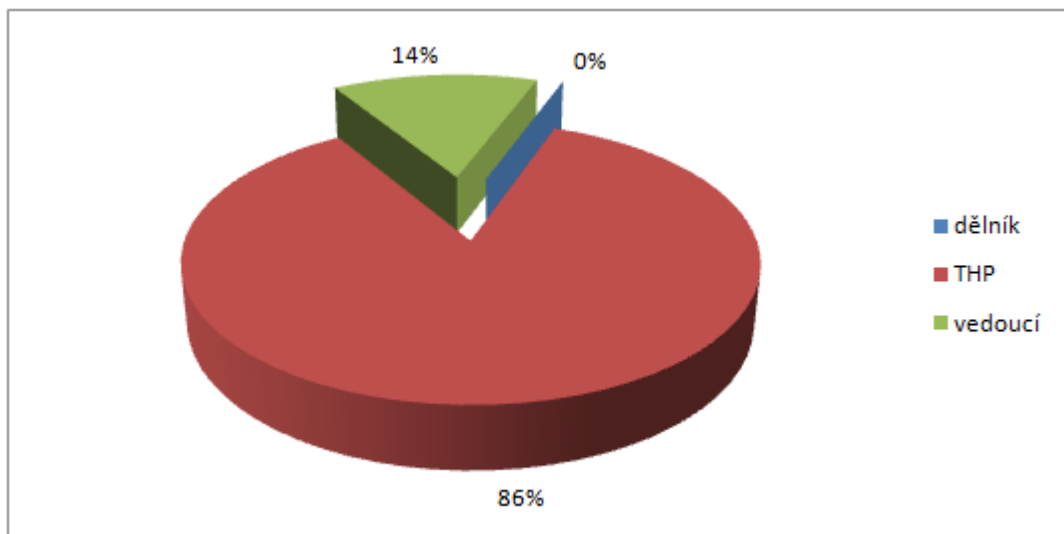
Cílem druhé otázky bylo zjistit průměrnou věkovou hranici respondentů. Z následujícího grafu vyplývá, že nejvyšší podíl dotazovaných zaměstnanců ve výši 52% tvoří zaměstnanci ve věkové skupině 21-30 let.



Obr. 6. Rozdělení respondentů podle věkové kategorie (vlastní zpracování)

Otázka č. 3

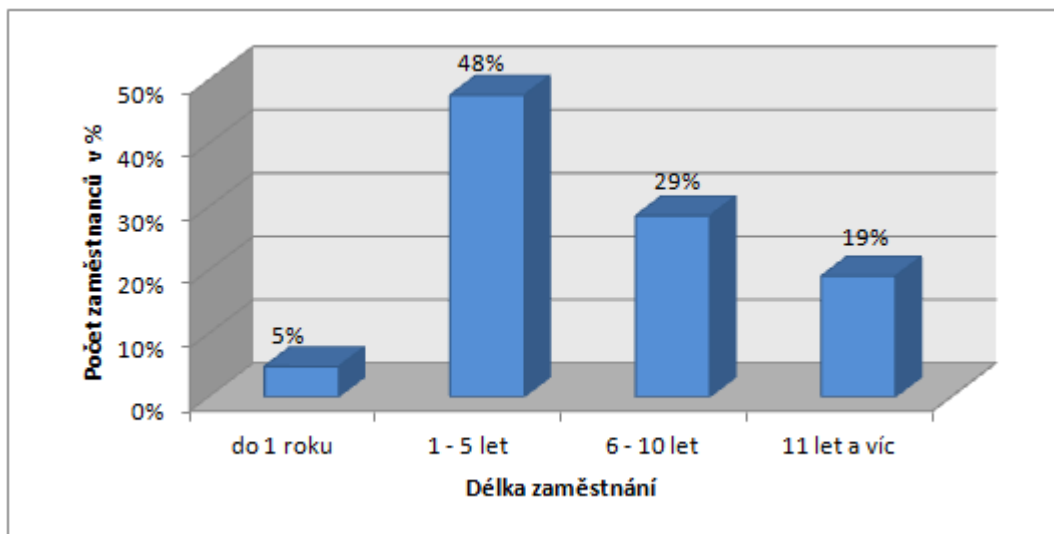
Úkolem třetí otázky bylo zjistit zastoupení respondentů z hlediska pracovní pozice. Z následujícího grafu je patrné, že průzkumu se zúčastnili převážně TH pracovníci, a to z 86%.



Obr. 7. Rozdělení respondentů podle pracovní pozice (vlastní zpracování)

Otázka č. 4

Cílem další otázky bylo zjistit, jak dlouho jsou ve společnosti dotazovaní pracovníci zaměstnání. Výsledkem je 48% podíl zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá v rozmezí od 1 do 5 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci, kteří ve společnosti odpracovali 6-10 let (29%). Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci v pracovním poměru do 1 roku. Tento výsledek může naznačovat mírnou fluktuaci zaměstnanců.



Obr. 8. Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání (vlastní zpracování)

8.3.2 Pracovní a osobní zkušenosti na současné pozici

Otázka č. 5

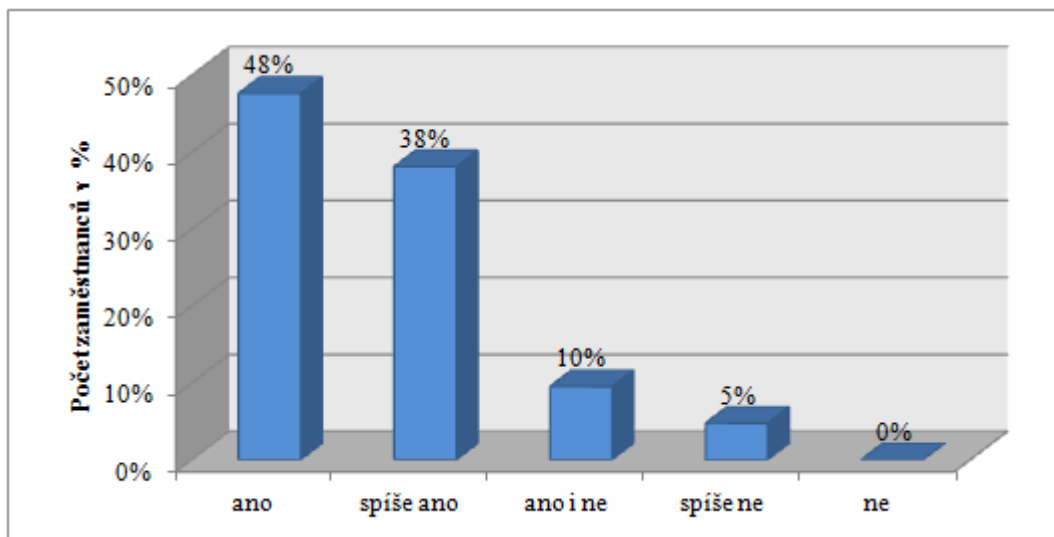
V otázce č. 5 byli respondenti dotazováni, zda jsou rádi, že pracují právě v dané společnosti. Výsledky jsou v tomto případě velmi optimistické. Až 76% zaměstnanců odpovědělo kladně, záporně neodpověděl žádný zaměstnanec. I když je tato otázka poměrně všeobecného charakteru, toto pozitivní smýšlení zaměstnanců je pro danou společnost jistě velkým přínosem.

Tab. 4. Vyjádření spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

Jste rád/a, že pracujete právě v tomto podniku?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	38%
Spíše ano	8	38%
Ano i ne	5	24%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%

Otázka č. 6

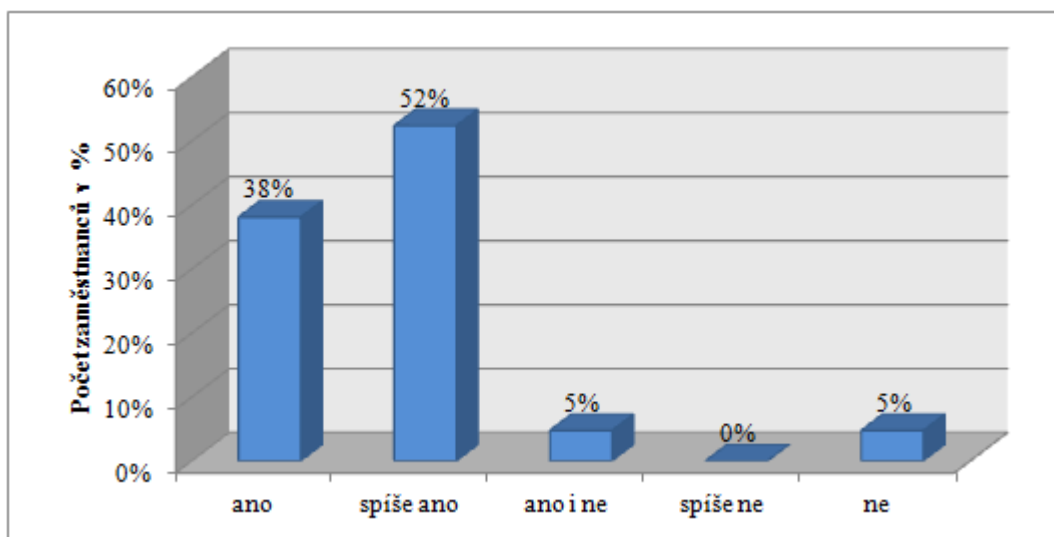
V další otázce měli respondenti odpovědět, zda ve své práci nacházejí uspokojení a baví je, co dělají. Na tuto otázku až 86% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo kladně, nikdo z dotazovaných neodpověděl záporně, což je opět velmi pozitivní výsledek. Z výsledku je tedy zřejmé, že náplň práce vyhovuje většině dotazovaných.



Obr. 9. Grafické vyjádření celkové spokojenosti s prací (vlastní zpracování)

Otázka č. 7

Na otázku zda si respondenti myslí, že za svou práci nesou adekvátní zodpovědnost nebo zda by uvítali více kompetencí, odpovědělo 90% kladně, pouze 5% zaměstnanců by uvítalo více pracovních kompetencí. S přidělenou zodpovědností jsou tedy zaměstnanci spokojeni.



Obr. 10. Grafické vyjádření spokojenosti se zodpovědností (vlastní zpracování)

8.3.3 Podmínky a nástroje hmotné motivace využívané ve společnosti

Otázka č. 8

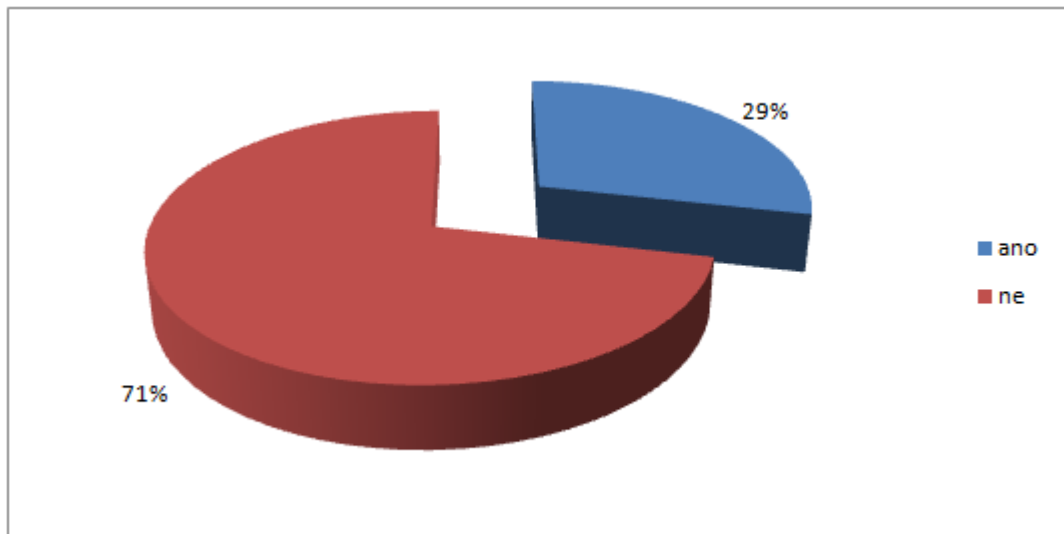
Následující otázka se týkala spokojenosti se současným platovým ohodnocením. Spokojenost se svým platem uvedlo 48% dotazovaných zaměstnanců. Nadpoloviční většina respondentů by si pak představovala lepší platové podmínky. Na druhou stranu i tento výsledek nelze považovat za čistě negativní, jelikož nesvědčí o absolutní nespokojenosti s platovým ohodnocením. To, že jsou zaměstnanci spokojeni či téměř spokojeni dokazuje i to, že vyloženou nespokojenost neprojevil žádný zaměstnanec.

Tab. 5. Vyjádření spokojenosti s platem (vlastní zpracování)

Jak jste spokojen/a se svým současným platovým ohodnocením?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jsem velmi spokojen/a	1	5%
Myslím si, že můj plat je adekvátní	9	43%
Představoval/a bych si poněkud lepší platové ohodnocení	11	52%
Nejsem vůbec spokojen/a	0	0%

Otázka č. 9

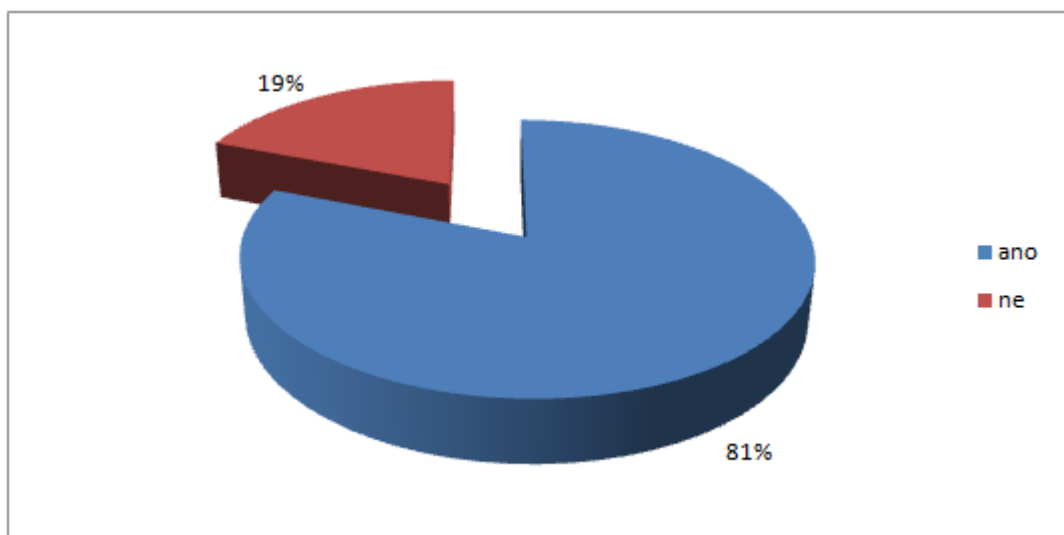
V další otázce byli respondenti dotazováni na to, zda si myslí, že systém odměňování je ve společnosti nastaven spravedlivě. Z níže uvedeného grafu je patrné, že až 71% zaměstnanců uvedlo, že s daným systémem není spokojeno a že odměny nejsou zaměstnancům přidělovány spravedlivě.



Obr. 11. Grafické vyjádření spokojenosti se systémem odměn (vlastní zpracování)

Otázka č. 10

Cílem další otázky bylo zjistit, zda vyšší odměna (mzda) motivuje k vyšší výkonnosti. Výsledky nejsou podle mého názoru nikterak překvapivé, jelikož mzda je všeobecně označována za silný motivační faktor. Celých 81% dotazovaných zaměstnanců se s tímto názorem ztotožnila a mzdu vidí jako efektivní nástroj zvyšování pracovní výkonnosti.

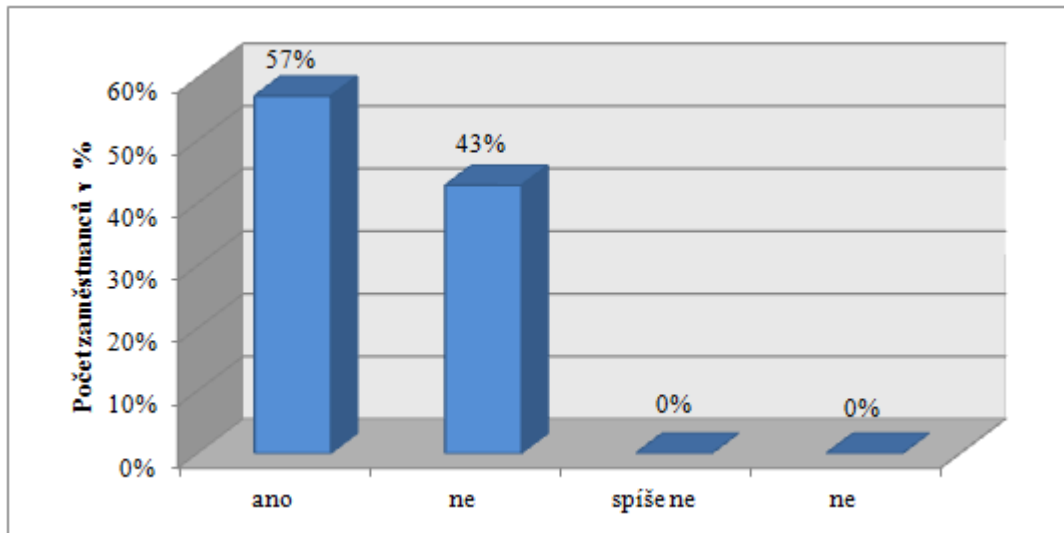


Obr. 12. Grafické vyjádření motivačního efektu vyšší odměny na pracovní výkon (vlastní zpracování)

Otázka č. 11

V následující otázce byli respondenti dotazováni, zda si myslí, že by jim v jiném podniku a na stejné pozici mohla být nabídnuta vyšší mzda. V souvislosti s otázkou č. 8, na kterou

většina zaměstnanců odpověděla, že by si představovala poněkud lepší platové ohodnocení, i z výsledků níže uvedeného grafu je zřejmé, že podstatná část zaměstnanců (57%) by očekávala vyšší mzdu a věří, že by jim ji v jiném podniku mohli nabídnout.



Obr. 13. Grafické vyjádření postojů zaměstnanců k nabídce vyšší mzdy u jiného zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Otázka č. 12

V předešlých otázkách projevíli zaměstnanci zájem o vyšší mzdu a 57% bylo toho názoru, že jiný zaměstnavatel by jim ji mohl nabídnout. I z níže uvedených výsledků je patrné, že mzda jako forma odměny a motivační faktor hraje u zaměstnanců velkou roli. Pokud by jim totiž za stejných pracovních podmínek byla vyšší mzda nabídnuta, nabídku jiného zaměstnavatele by přijalo až 51% zaměstnanců. Pouze jeden respondent by tuto nabídku nepřijal. Je zřejmé, že pro zbývajících 43% zaměstnanců by to nebylo jednoduché rozhodování, ale jelikož neprojevili vyložený nesouhlas, vyplývá z toho, že by nabídku pravděpodobně přijali, pokud by se konkurence opravdu o tyto zaměstnance zajímala a více o ně usilovala.

Tab. 6. Vyjádření postojů zaměstnanců (vlastní zpracování)

Pokud by Vám byla nabídnuta vyšší mzda za stejných pracovních podmínek, ale u jiného zaměstnavatele, přijal/a byste nabídku?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	6	29%
Spíše ano	5	24%
Nevím	9	43%
Spíše ne	1	5%
Ne	0	0%

Otázka č. 13

Další otázka se zabývala otázkou hmotné motivace zaměstnanců. Až 67% dotazovaných ohodnotilo formy hmotné motivace poskytované zaměstnavatelem za významné, 24% zaměstnanců tento druh motivace za příliš důležitý nepovažuje.

Tab. 7. Vyjádření postojů zaměstnanců (vlastní zpracování)

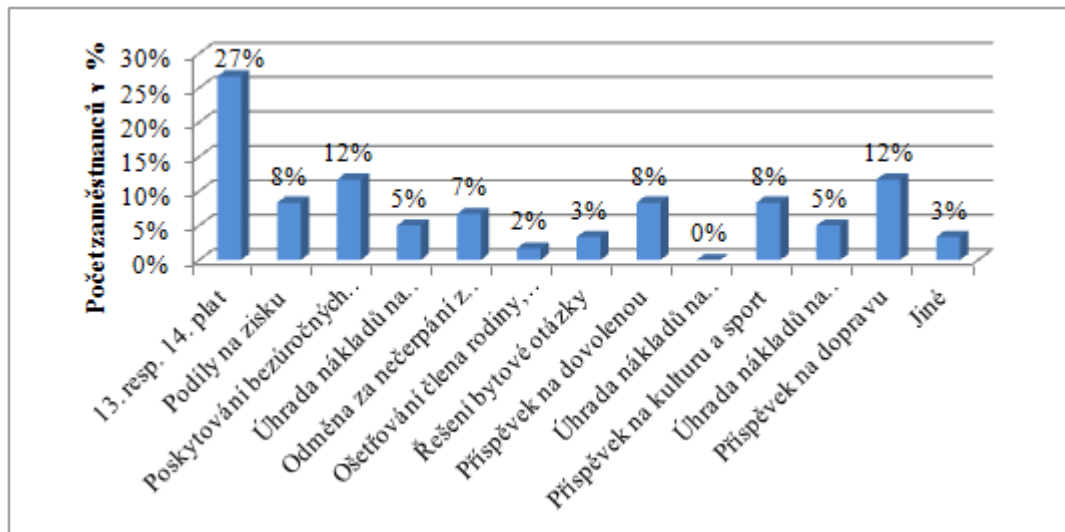
Považujete formy hmotné motivace (mzda, osobní ohodnocení, cílové odměny a prémie, pravidelné zvyšování platu, příspěvek na stravu) poskytované zaměstnavatelem za významné?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	43%
Spíše ano	5	24%
Nevím	1	5%
Spíše ne	5	24%
Ne	1	5%

Otázka č. 14

Cílem další otázky bylo identifikovat ty formy hmotné motivace, které by zaměstnanci ve společnosti nejvíce uvítali. Dotazovaní mohli vybírat více odpovědí. Z tohoto průzkumu vyplývá, že nejvíce vyhledávanou formou hmotné motivace je poskytnutí 13. resp. 14. platu od zaměstnavatele. Mezi další nejatraktivnější motivační prostředky se řadí poskytování bezúročných půjček a příspěvek na dopravu.

Tab. 8. Vyjádření postojů zaměstnanců k novým formám hmotné motivace (vlastní zpracování)

Jaké další formy hmotné motivace byste v podniku uvítal/a?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
13. resp. 14. plat	16	27%
Podíly na zisku	5	8%
Poskytování bezúročných půjček	7	12%
Úhrada nákladů na životní pojištění	3	5%
Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby	4	7%
Ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte k lékaři	1	2%
Řešení bytové otázky	2	3%
Příspěvek na dovolenou	5	8%
Úhrada nákladů na pracovní oděv	0	0%
Příspěvek na kulturu a sport	5	8%
Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace	3	5%
Příspěvek na dopravu	7	12%
Jiné	2	3%

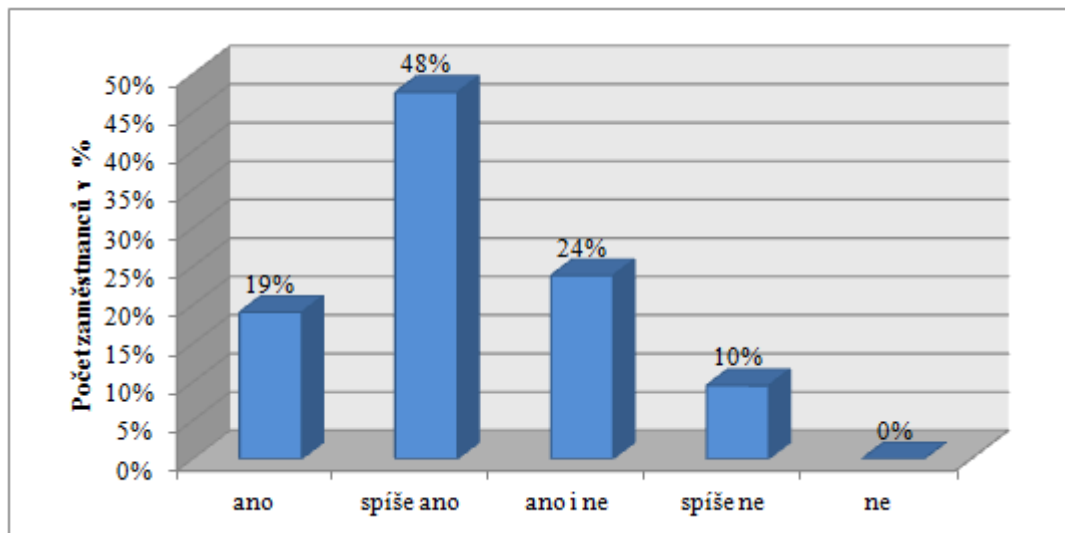


Obr. 14. Grafické vyjádření nejatraktivnějších benefitů (vlastní zpracování)

8.3.4 Podmínky a nástroje nehmotné motivace využívané ve společnosti

Otázka č. 15

V další otázce byli zaměstnanci dotazováni na to, zda mají na současné pozici otevřené možnosti ke svému osobnímu růstu. Z výsledků je patrné, že společnost nabízí zaměstnancům možnost kariérního postupu. Pouze 10% dotazovaných odpovědělo, že tuto možnost nemají.



Obr. 15. Grafické vyjádření možností k osobnímu růstu (vlastní zpracování)

Otázka č. 16

V další otázce měli zaměstnanci ohodnotit, jak je pro ně příležitost k osobnímu rozvoji důležitá. Z níže uvedených výsledků je patrné, že všichni dotazovaní mají sklon ke svému

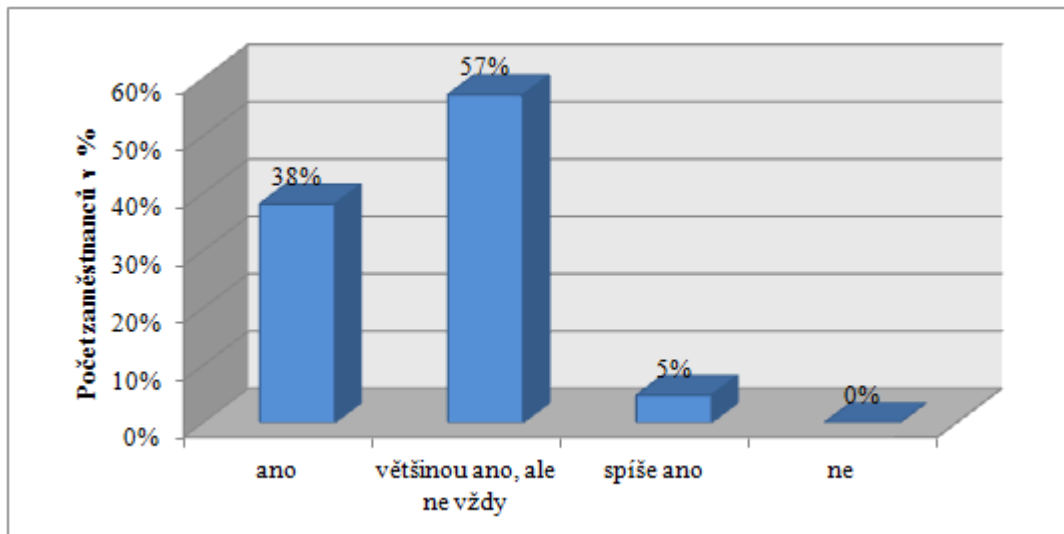
osobnímu růstu. Pro 24% dotazovaných je velmi důležité, aby se mohli dále rozvíjet a až 76% zaměstnanců by nabízené možnosti profesního růstu využilo.

Tab. 9. Vyjádření postojů zaměstnanců k možnostem osobního růstu (vlastní zpracování)

Jak je pro Vás tato příležitost k osobnímu rozvoji důležitá?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi důležitá.	5	24%
Takových příležitostí vždy rád/a využiji.	11	52%
Není to pro mne až tak podstatné, ale využil/a bych toho.	5	24%
Vůbec nevyhledávám příležitosti k osobnímu rozvoji.	0	0%

Otázka č. 17

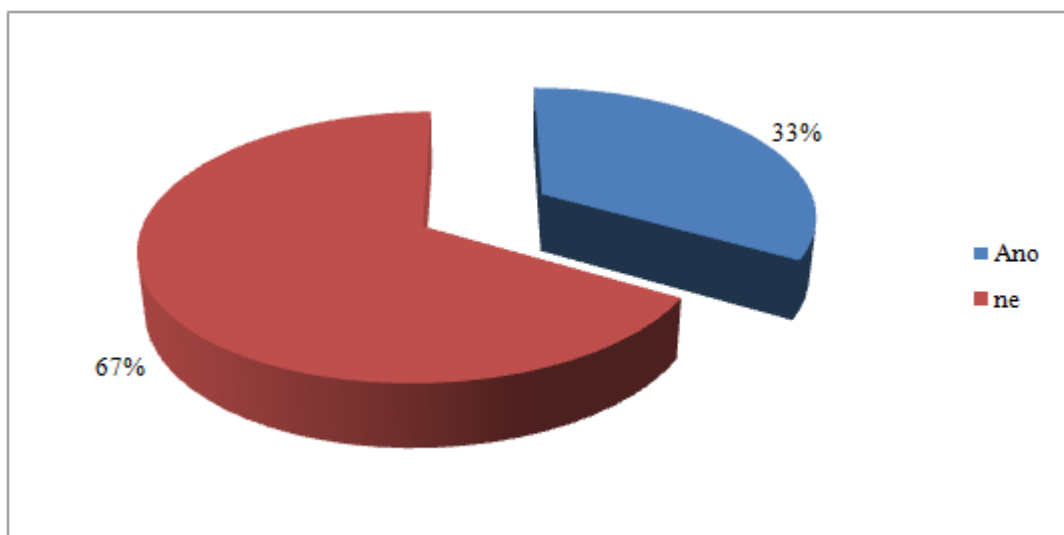
Následující otázka se týkala informovanosti zaměstnanců. Pouhých 38% respondentů uvedlo, že se cítí dostatečně informováni a podstatné informace o situaci v podniku se k nim dostávají včas. Za informované, ale ne vždy a dostatečně, se považuje 57% zaměstnanců. Absolutní nespokojenost neprojevil nikdo. Z výsledků tedy vyplývá, že informace jsou zaměstnancům poskytovány, avšak tento tok informací by se měl zefektivnit.



Obr. 16. Grafické vyjádření informovanosti pracovníků (vlastní zpracování)

Otázka č. 18

V další otázce byli respondenti dotazováni, zda je pro ně pochvala od nadřízeného více motivační než peněžní odměna. Ačkoliv je pochvala označována za jeden z nejefektivnějších nástrojů nehmotné motivace zaměstnanců, z níže uvedeného grafu je patrné, že většina zaměstnanců (67%) dává přednost peněžní formě odměny před pochvalou.



Obr. 17. Grafické vyjádření preference pochvaly (vlastní zpracování)

Otázka č. 19

Následující otázka se týkala spokojenosti se současným stavem nabízených forem zaměstnaneckých benefitů. Z tohoto průzkumu vyplynulo, že 48% je s nabídkou spokojeno, avšak nadpoloviční většina zaměstnanců (52%) projevilo svou nespokojenost.

Tab. 10. Vyjádření spokojenosti s nabízenými benefity (vlastní zpracování)

Jak jste spokojen/á se současným stavem nabízených zaměstnaneckých výhod (benefitů)?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	0	0%
Spokojen	10	48%
Nespokojen	8	38%
Značně nespokojen	3	14%

Otázka č. 20

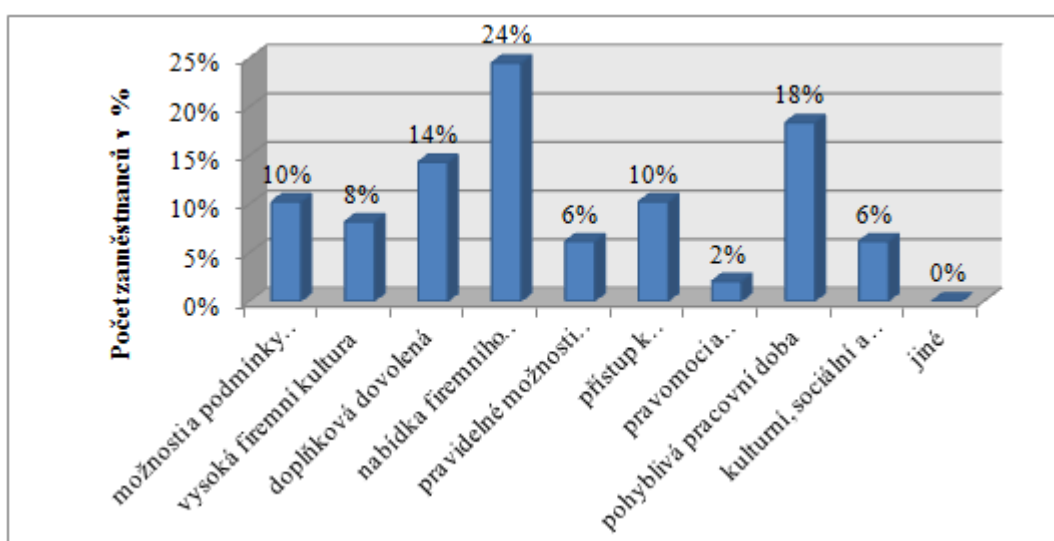
V další otázce bylo zjišťováno, zda zaměstnanci považují formy nehmotné motivace, které poskytuje zaměstnavatel za významné. Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že pro 62% respondentů je tento druh poskytovaných benefitů od zaměstnavatele důležitý.

Tab. 11. Vyjádření postojů k nehmotné motivaci (vlastní zpracování)

Považujete formy nehmotné motivace (pracovní podmínky, pochvala, pracovní doba, projevování důvěry, image firmy, komunikace) poskytované zaměstnavatelem za významné?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	24%
Spíše ano	8	38%
Nevím	1	5%
Spíše ne	6	29%
Ne	1	5%

Otázka č. 21

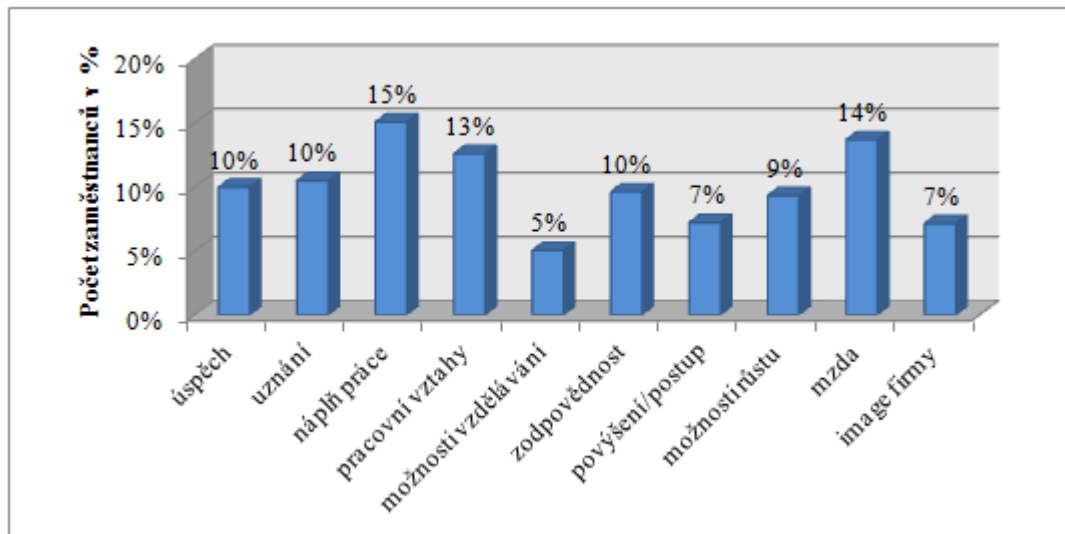
Cílem následující otázky bylo identifikovat ty druhy nehmotné motivace, které by zaměstnanci v podniku nejvíce uvítali. Dotazovaní mohli opět vybírat více odpovědí. Z uvedené nabídky benefitů si nejvíce zaměstnanců zvolilo nabídku firemního rekreačního a relaxačního zařízení (24%) a dále pohyblivou pracovní dobu (18%). Dalšími preferovanými výhodami byla převážně doplňková dovolená (14%), možnosti a podmínky pracovního odychu (10%) a přístup k celoživotnímu vzdělávání (10%). Zaměstnanci by dále ocenili zejména vysokou firemní kulturu, pravidelné možnosti postupu, kulturní, sociální a sportovní akce v rámci firmy a větší pravomoci a zodpovědnost.



Obr. 18. Grafické vyjádření preferencí v oblasti nehmotné motivace (vlastní zpracování)

8.3.5 Vliv hmotné a nehmotné motivace**Otázka č. 22**

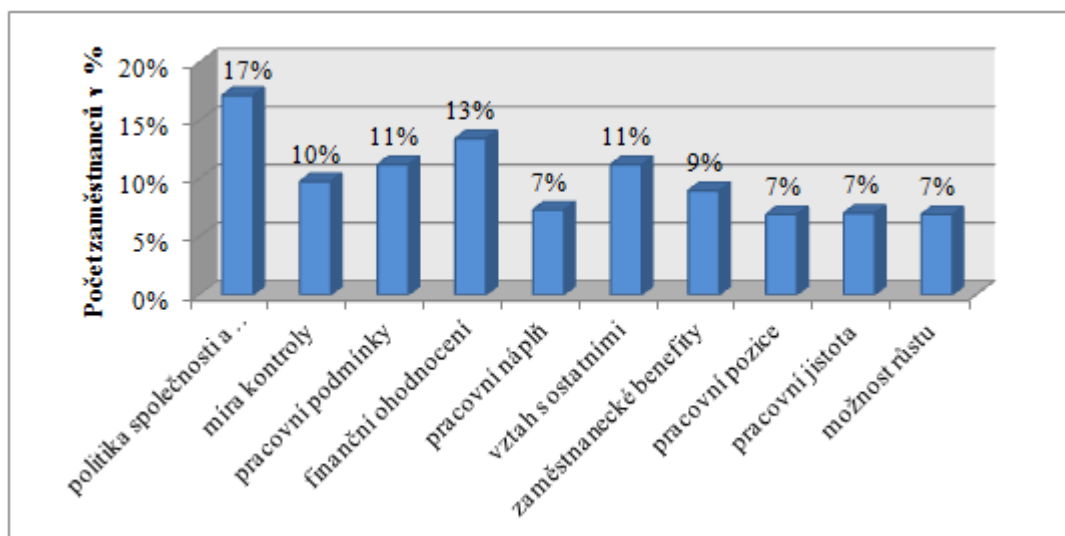
V následující otázce měli respondenti vybrat z hmotné a nehmotné motivace ty faktory, které považují za nejdůležitější. Toto hodnocení bylo provedeno za použití hodnotící stupnice 1-10, kde 1 = nejméně důležitý faktor a 10 = faktor nejvíce důležitý. Odpovědi na tuto otázku byly poměrně vyrovnané. Třemi nejdůležitějšími motivačními faktory jsou náplň práce (15%), mzda (14%) a pracovní vztahy (13%). Na dalších třech místech se stejným počtem 10% se umístil úspěch, uznání a zodpovědnost. Mezi faktory s nejmenšími počty hlasů patří možnosti růstu (9%), povýšení a postup (7%), image firmy (7%) a možnosti vzdělávání (5%).



Obr. 19. Grafické vyjádření hlavních motivačních faktorů (vlastní zpracování)

Otázka č. 23

Tato otázka se na rozdíl od předešlé otázky zabývala problematikou demotivace pracovníků a snažila se odhalit ty faktory, které zaměstnance k práci demotivují. Také pro toto hodnocení bylo použito hodnotící stupnice 1-10, kde 1 = nejméně důležitý faktor a 10 = faktor nejvíce důležitý. Z tohoto hodnocení vyplynulo, že nejsilnějším demotivačním faktorem je politika společnosti a administrativní procesy, které zvolilo až 17% respondentů. Na dalších místech respondenti uvedli finanční ohodnocení (13%), pracovní podmínky (11%), vztah s ostatními (11%) a zaměstnanecké benefity (9%). Jako nejméně demotivující zaměstnanci uvedli pracovní náplň, pracovní pozici, pracovní jistotu a možnost růstu, a to se stejným počtem hlasů 7%.



Obr. 20. Grafické vyjádření hlavních faktorů demotivace (vlastní zpracování)

8.3.6 Vztahy s nadřízeným a na pracovišti

Otázka č. 24

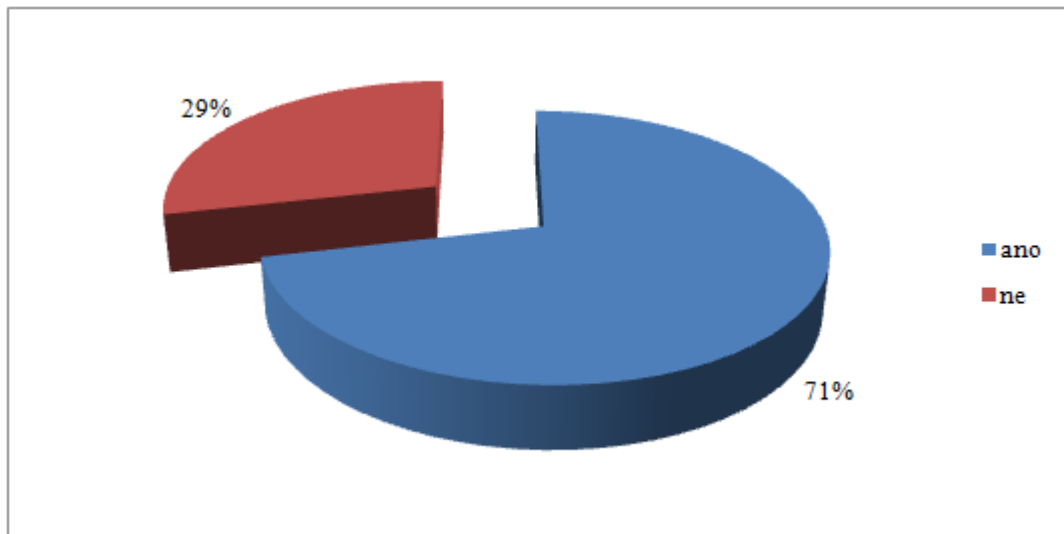
V této otázce měli respondenti ohodnotit vztah se svým přímým nadřízeným. Většina dotazovaných zaměstnanců (43%) uvedla, že se svým nadřízeným vychází dobře. Důvěru ke svému nadřízenému má 33% zaměstnanců a v 19% dotazovaných vyvolává jejich nadřízený přirozený respekt a úctu. Pouze jeden pracovník uvedl, že se svým nadřízeným nevychází úplně nejlépe, náznak konfliktů či problémů však neprojevil žádný z dotazovaných.

Tab. 12. Vyjádření spokojenosti se vztahy s nadřízeným (vlastní zpracování)

Jak byste ohodnotil/a vztah se svým přímým nadřízeným?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mám ke svému nadřízenému důvěru	7	33%
Můj nadřízený ve mně vyvolává přirozený respekt a úctu	4	19%
Vycházíme spolu dobře	9	43%
Nevycházíme spolu zrovna nejlépe	1	5%
Jsou mezi námi neustálé konflikty	0	0%

Otázka č. 25

Úkolem dalšího dotazu bylo najít odpověď na otázku, zda se nadřízení snaží své pracovníky nějak motivovat. Z níže uvedeného grafu je patrné, že více než dvě třetiny dotazovaných zaměstnanců jsou svými nadřízenými motivováni. Nespokojenost s motivací ze strany nadřízeného pak projevilo 29% zaměstnanců.



Obr. 21. Grafické vyjádření motivace ze strany nadřízeného (vlastní zpracování)

Otázka č. 26

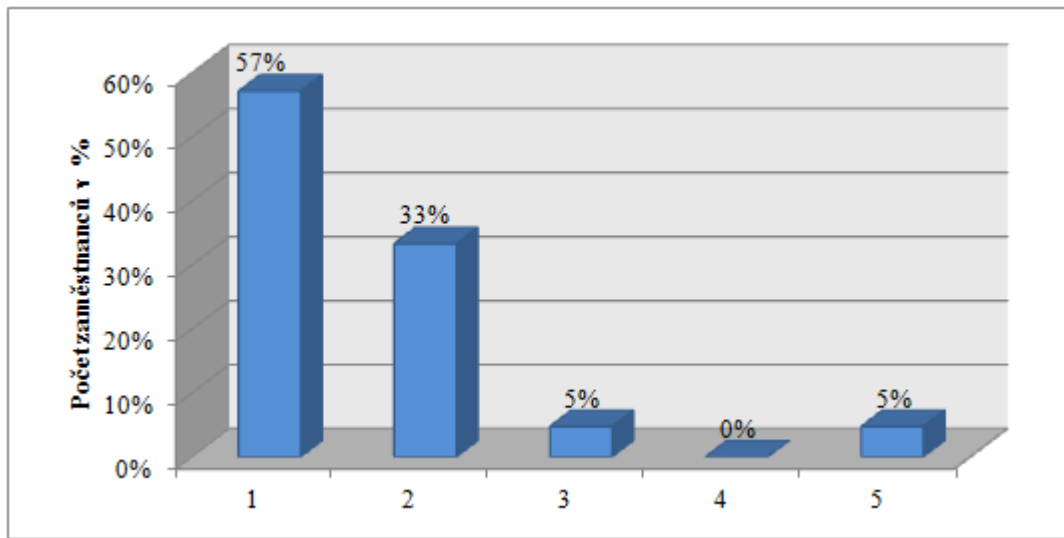
Dále byli respondenti dotazováni, zda je jejich nadřízený vstřícný a ochotný kdykoliv je vyslechnout. Nadpoloviční většina (52%) uvedla, že vždy, 38% dotazovaných uvedla, že většinou ano. Zřídka kdy tuto ochotu nadřízený projeví pro 10% dotazovaných zaměstnanců. Žádný respondent však nenaznačil, že by jeho nadřízený nebyl ochotný ho vyslechnout.

Tab. 13. Vyjádření vztahu zaměstnance a nadřízeného (vlastní zpracování)

Je Váš nadřízený vstřícný a ochotný kdykoliv Vás vyslechnout?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano vždy	11	52%
Většinou ano	8	38%
Zřídka kdy	2	10%
Spiše ne	0	0%
Ne	0	0%

Otázka č. 27

Poslední otázka se týkala vztahů se spolupracovníky. Respondenti měli svůj vztah k nejbližším spolupracovníkům ohodnotit pomocí stupnice 1 až 5, kde 1 = maximální spokojenost a 5 = velmi nespokojen/a. Z níže uvedených výsledků ve formě grafu vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou velmi kladně hodnoceny. Absolutní spokojenost projevilo až 57%, druhou nejvyšší známku zvolilo 33%. Nespokojenost byla projevlena pouze v 5%.



Obr. 22. Grafické vyjádření vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)

8.4 SWOT analýza výsledků průzkumu spokojenosti

V další části průzkumu je pozornost věnována shrnutí všech výše uvedených dílčích výsledků dotazníkového průzkumu spokojenosti. Výsledky jsou zpracovány pomocí SWOT analýzy, a to především z důvodu její přehlednosti.

❖ SILNÉ STRÁNKY:

- zaměstnanci jsou rádi, že pracují v této společnosti;
- loajalita ze strany zaměstnanců;
- zaměstnanci nacházejí ve své práci uspokojení;
- většina zaměstnanců je spokojena s náplní své práce;
- zaměstnanci jsou spokojeni s mírou zodpovědnosti za svou práci;
- zaměstnanci mají otevřené možnosti ke svému osobnímu růstu;
- dobré vztahy s nadřízeným;
- většina zaměstnanců je dostatečně motivována ze strany nadřízeného;

- velmi dobré vztahy na pracovišti;
- zaměstnanci považují formy hmotné a nehmotné motivace poskytované zaměstnavatelem za významné.

❖ *SLABÉ STRÁNKY:*

- zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se svým platovým ohodnocením;
- systém odměňování není podle zaměstnanců nastaven spravedlivě;
- někteří zaměstnanci projevili nespokojenost s nehmotnou motivací;
- někteří zaměstnanci postrádají motivaci ze strany zaměstnavatele;
- pracovní podmínky působí na zaměstnance demotivačně;
- zaměstnanci se cítí nedostatečně informováni;
- špatná politika společnosti a administrativní procesy.

❖ *PŘÍLEŽITOSTI:*

- zájem zaměstnanců na osobním rozvoji;
- nabídka firemního rekreačního a relaxačního zařízení pro zaměstnance;
- poskytnutí pohyblivé pracovní doby;
- nabídka doplňkové dovolené;
- nabídka 13. a 14. platu;
- poskytování bezúročných půjček;
- poskytování příspěvku na dopravu.

❖ *HROZBY:*

- možnost odchodu pracovníků z důvodu nabídky vyšší mzdy za stejných pracovních podmínek k jinému zaměstnavateli;
- špatná politika společnosti a administrativní procesy;
- odchod pracovníků z důvodu nespokojenosti se systémem odměňování.

9 SOUHRN PRAKTICKÉ ČÁSTI

Z dílčích výsledků provedeného průzkumu a závěrečné SWOT analýzy v praktické části mé práce tedy vyplývá, že jak hmotná tak i nehmotná forma motivace ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. je zaměstnanci využívána a má vliv na jejich motivaci.

Z uvedeného průzkumu vyplynulo, že až 76% zaměstnanců je rádo, že pracuje právě pro tuto společnost a celých 86% respondentů zároveň uvedlo, že práce, kterou dělají, je baví a nacházejí v ní uspokojení. Toto zjištění je velmi pozitivní také z toho hlediska, že právě náplň práce je podle většiny zaměstnanců tím nejdůležitějším motivačním faktorem. V 90% jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy se svými nejbližšími spolupracovníky a zároveň hodnotí své vztahy s nadřízenými v 95% jako velmi dobré a bezkonfliktní. Nadřízení se také dle průzkumu snaží své zaměstnance dostatečně motivovat a jsou vstřícní a ochotní je kdykoliv vyslechnout. Průzkum také prokázal, že zaměstnanci mají otevřené možnosti osobního růstu (až 90% dotazovaných). Zefektivnit by se však měl tok informací napříč organizací, jelikož 57% respondentů uvedlo, že se ne vždy cítí být informováni o dění ve společnosti.

Přestože považuje 62% zaměstnanců formy nehmotné motivace a 67% pracovníků formy hmotné motivace poskytované zaměstnavatelem za významné, výsledky průzkumu prokázaly, že se současným stavem zaměstnaneckých benefitů je spokojeno pouze 48% respondentů. Svou nespokojenost zaměstnanci projeví zejména v oblasti odměňování, kde až 71% dotazovaných uvedlo, že systém odměn není nastaven spravedlivě. Zároveň 52% respondentů uvedlo, že by si představovalo poněkud lepší platové ohodnocení. Většina zaměstnanců je také toho názoru, že u jiného zaměstnavatele by jim byla za stejných podmínek nabídnuta vyšší mzda a pravděpodobnost, že by tuto nabídku přijali, je velká. Zaměstnanci by také měli zájem o rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Z prostředků hmotné motivace by respondenti uvítali zejména nabídku 13. resp. 14. platu (27% dotazovaných), bezúročné půjčky (12% dotazovaných) a příspěvek na dopravu (12%). Z uvedených možností nehmotné motivace byla pro zaměstnance nejatraktivnější nabídka firemního rekreačního a relaxačního zařízení (24% dotazovaných), pohyblivá pracovní doba (18% dotazovaných) a doplňková dovolená (14%).

9.1 Vyhodnocení hypotéz

1. *Současný motivační systém ve společnosti má vliv na zvyšování výkonnosti zaměstnanců.*

První hypotéza podle zjištěných výsledků je pravdivá jen zčásti. Ti zaměstnanci, kteří formy hmotné i nehmotné motivace využívají, dosahují vyšší výkonnosti; se současným motivačním systémem však není spokojeno až 52% dotazovaných. Přestože až pro 81% respondentů je mzda nejsilnějším motivačním nástrojem pro zvyšování výkonnosti, ani polovina dotazovaných zaměstnanců (48%) není spokojena se svým platem.

2. *Systém odměňování ve společnosti je nastaven správně a zaměstnanci jsou s ním spokojeni.*

Druhá hypotéza také není zcela pravdivá. Většina dotazovaných zaměstnanců (až 71%) totiž projevilo nespokojenost se systémem odměňování a je toho názoru, že daný systém není nastaven spravedlivě.

3. *Existují formy hmotné a nehmotné motivace, které nejsou zaměstnavatelem poskytovány a přitom by je zaměstnanci uvítali.*

Závěrečná hypotéza je pravdivá. Zaměstnanci mají zájem o nové benefity, které společnost v současné době nevyužívá, a to v oblasti hmotné i nehmotné motivace. Uvítali by zejména nabídku firemního rekreačního a relaxačního zařízení, pohyblivou pracovní dobu, doplňkovou dovolenou, 13. resp. 14. plat, bezúročné půjčky a příspěvek na dopravu.

10 DOPORUČENÍ NA ZMĚNU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.

Předešlou analýzou byla odhalena slabá místa, týkající se motivačního systému společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. V následujících bodech jsou shrnuta možná opatření, která by měla vést ke zlepšení motivačního programu dané společnosti, a tím i k větší spokojenosti všech zaměstnanců a jejich rostoucí motivaci.

10.1 Mzda

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že hmotná motivace v podobě finančního ohodnocení je pro zaměstnance velmi důležitá a je zároveň druhým nejvíce motivujícím faktorem. Celých 81% respondentů uvedlo, že je mzda motivuje k vyšší výkonnosti. Nespokojenost s finančním ohodnocením pak vede k jejich demotivaci. Navzdory tomu pouze 48% dotazovaných zaměstnanců projevilo spokojenost se svým platovým ohodnocením, zbývajících 52% by si představovalo lepší mzdu. Jelikož většina zaměstnanců si také myslí, že u jiného zaměstnavatele by jim mohla být nabídnuta za stejných podmínek mzda poněkud vyšší a byli by ochotni nabídku přijmout, doporučila bych pravidelnější porovnávání mezd pracovníků na všech úrovních s konkurencí v odvětví, aby nedocházelo k velkým rozdílům. Otázka mezd je poměrně citlivé téma a okamžité navýšení mezd není možné. Doporučila bych proto zejména zvážit možnost zavedení 13. resp. 14. platu. Ze všech dalších forem hmotné motivace, které by zaměstnanci uvítali, byla právě tato nejvíce žádána. Jako další možnost zvyšování mezd se nabízí poskytnutí podílu na zisku společnosti. Většina respondentů by tuto formu hmotného zvýhodnění uvítala a zároveň by vyšší zainteresovanost zaměstnanců na celkovém výsledku společnosti přispěla k rostoucí produktivitě celé společnosti.

10.2 Systém odměňování

Se systémem odměňování v rámci společnosti je podle průzkumů spokojeno pouze 29% respondentů, ostatní označili daný systém jako nespravedlivý. Jak již bylo řečeno, otázka mezd je vždy ožehavé téma a jakékoliv nedocenění nebo rozdíly v oceňování zaměstnanců jsou velmi negativně vnímány. Doporučila bych proto řádnou kontrolu mzdových tarifů na jednotlivých úrovních, a to u všech zaměstnanců, aby nedocházelo k tomu, že zaměstnanec se stejnou délkou praxe ve společnosti a na stejné pracovní pozici jako jeho kolega zjistí, že jeho plat je příliš rozdílný nebo neadekvátní dosahované výkonnosti.

10.3 Zaměstnanecké benefity

Společnost nabízí celou řadu zaměstnaneckých výhod, přesto však 52% respondentů není s touto nabídkou zcela spokojeno. Z výsledků průzkumu vyplývá, že zaměstnanci upřednostňují spíše hmotné zvýhodnění (až 67% dotazovaných zaměstnanců) před nehmotnou motivací (62% dotazovaných zaměstnanců). Zároveň by ocenili v obou oblastech nové benefity. Z hmotných příspěvků ze strany zaměstnavatele to byl zejména 13. resp. 14. plat, poskytování bezúročných půjček a příspěvek na dopravu. Z nabídky nehmotných benefitů by pak zaměstnanci nejvíce uvítali nabídku firemního rekreačního a relaxačního zařízení, pohyblivou pracovní dobu a doplňkovou dovolenou. Pružnou pracovní dobu nyní zaměstnavatel poskytuje TH pracovníkům, kdy pevná pracovní část dne je stanovena v rozmezí od 8.30 – 14.00 hod. Společnost by se i přesto měla zaměřit na možná další řešení flexibilní pracovní doby. Na základě předchozích zjištění je společnosti dále doporučeno, aby přehodnotila zavedený systém zaměstnaneckých benefitů a v rámci možností se snažila současný stav obohatit o již zmíněné nové benefity.

10.4 Informovanost pracovníků

Zaměstnanci projevili mírnou nespokojenost s přístupem k informacím, až 57% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že ne vždy se k nim dostávají všechny informace. Ke zvýšení informovanosti zaměstnanců přispívá ve společnosti intranet, tedy vnitřní podniková informační síť. Je však důležité, aby přístup k této síti byl zajištěn všem pracovníkům a byly zde zároveň vkládány aktuální informace. Zaměstnanci by měli mít dostatek informací pro svou práci a zároveň by měli být informováni o celkovém dění v podniku.

ZÁVĚR

Motivaci pracovníků se v dnešní době připisuje stále větší význam a považuje se za velmi silný nástroj zvyšování výkonnosti a produktivity. Pokud má společnost vybudován funkční motivační systém svých zaměstnanců, výsledky se projeví v dosahování stále lepších výsledků napříč celou organizací. Nedostatečné motivy a podněty ze strany zaměstnavatele naopak v zaměstnancích vyvolávají pocity nespokojenosti, což způsobuje demotivaci pracovníků, která ve svých důsledcích vede ke ztrátě pracovního nasazení a snižování výkonu. Motivace je však proces, který je založen na konkrétních přáních a potřebách jedinců. Proto je nezbytné věnovat mu patřičnou pozornost a neustále dbát na to, aby nastavený motivační systém ve společnosti odpovídal aktuálním požadavkům všech zaměstnanců.

V první části mé práce jsem definovala teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků, které jsem získala během podrobného studia literatury zabývající se touto tematikou. V této části jsem dále stanovila hypotézy, které jsem poté ohodnotila jako pravdivé nebo nepravdivé.

V praktické části jsem se věnovala analýze motivačního systému zaměstnanců ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. V úvodu jsem se zaměřila na stručnou charakteristiku společnosti. Následně jsem provedla rozbor současného motivačního systému zaměstnanců. Poté jsem se zaměřila na výsledky dotazníkového šetření, které byly podrobeny analýze. K souhrnu všech dílčích výsledků jsem použila SWOT analýzu a zároveň uvedla i zhodnocení stanovených hypotéz. Na závěr praktické části jsem navrhla opatření na zlepšení současného stavu motivačního systému zaměstnanců ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě maximálního využití poznatků z teorie a analyzovaných výsledků dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců zjistit nedostatky v současném motivačním programu společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. a navrhnout takové návrhy a doporučení na zlepšení tohoto systému, které povedou jak k efektivnější motivaci zaměstnanců, tak ke zvyšování jejich výkonnosti, a to se mi, doufám, podařilo. Veškeré návrhy a opatření byly předány na personální oddělení společnosti a budou podnětem k diskusi o možných změnách v oblasti motivace zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje:

- ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2004. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Vyd. 6. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-00-0.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAŤA, Tomáš, 2002. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-103-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MASLOW, Abram H., 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper&Brothers. ISBN 54-10712.
- PORVAZNÍK, Ján, 2011. *Celostný manažment*. Vyd. 5. Bratislava: Sprint dva. ISBN 978-80-89393-58-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.
- STÝBLO, Jiří, 1993. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex. ISBN 800-85300-65-6.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2494-2.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-66-2.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TH Technicko - hospodářský

HPD Honeywell Performance & Development Systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. The process of motivation.....	13
Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb.....	22
Obr. 3. Vazby mezi úsilím, výkonem a odměnou.....	27
Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2011.....	38
Obr. 5. Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	46
Obr. 6. Rozdělení respondentů podle věkové kategorie.....	47
Obr. 7. Rozdělení respondentů podle pracovní pozice.....	47
Obr. 8. Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání.....	48
Obr. 9. Grafické vyjádření celkové spokojenosti s prací.....	49
Obr. 10. Grafické vyjádření spokojenosti se zodpovědností	49
Obr. 11. Grafické vyjádření spokojenosti se systémem odměn.....	51
Obr. 12. Grafické vyjádření motivačního efektu vyšší odměny na pracovní výkon.....	51
Obr. 13. Grafické vyjádření postojů zaměstnanců k nabídce vyšší mzdy u jiného zaměstnavatele.....	52
Obr. 14. Grafické vyjádření nejatraktivnějších benefitů.....	55
Obr. 15. Grafické vyjádření možností k osobnímu růstu.....	55
Obr. 16. Grafické vyjádření informovanosti pracovníků.....	57
Obr. 17. Grafické vyjádření preference pochvaly.....	57
Obr. 18. Grafické vyjádření preferencí v oblasti nehmotné motivace.....	59
Obr. 19. Grafické vyjádření hlavních motivačních faktorů.....	60
Obr. 20. Grafické vyjádření hlavních faktorů demotivace.....	60
Obr. 21. Grafické vyjádření motivace ze strany nadřízeného.....	62
Obr. 22. Grafické vyjádření vztahů na pracovišti.....	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Charakteristické rysy pracovníků.....	26
Tab. 2. Vstupy a výstupy.....	28 - 29
Tab. 3. Následky špatné motivace pracovníků.....	34
Tab. 4. Vyjádření spokojenosti zaměstnanců.....	48
Tab. 5. Vyjádření spokojenosti s platem.....	50
Tab. 6. Vyjádření postojů zaměstnanců.....	53
Tab. 7. Vyjádření postojů zaměstnanců.....	53
Tab. 8. Vyjádření postojů zaměstnanců k novým formám hmotné motivace.....	54
Tab. 9. Vyjádření postojů zaměstnanců k možnostem osobního růstu.....	56
Tab. 10. Vyjádření spokojenosti s nabízenými benefity.....	58
Tab. 11. Vyjádření postojů k nehmotné motivaci.....	58
Tab. 12. Vyjádření spokojenosti se vztahy s nadřízeným.....	61
Tab. 13. Vyjádření vztahu zaměstnance a nadřízeného.....	62

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI
HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC s. r. o.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S. R. O.

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v tomto akademickém roce zpracovávám bakalářskou práci. Téma práce je z oblasti motivace zaměstnanců a pro vypracování praktické části této práce bych ráda získala potřebná data formou dotazníkového šetření.

Dovolte mi, abych Vás proto požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit jen k účelům mého výzkumu v rámci mé bakalářské práce.

Své odpovědi prosím označte křížkem.

Děkuji předem za Vaši ochotu a spolupráci.

Pavčina Srovnalíková

I. Základní údaje o zaměstnanci

1. Pohlaví

žena muž

2. Věk

do 20 let 31 – 40 let 51 – 60 let
 21 – 30 let 41 – 50 let 61 let a víc

3. Na jaké pracovní pozici se nacházíte?

dělník THP vedoucí

4. Jak dlouho jste v tomto podniku zaměstnán/a?

do 1 roku 6 – 10 let
 1 – 5 let 11 let a víc

II. Pracovní a osobní zkušenosti na současné pozici

5. Jste rád/a, že pracujete právě v tomto podniku?

Ano spíše ano ano i ne spíše ne ne (uved'te prosím důvod)

zde prosím uveďte důvod.....

6. Nacházíte ve své práci na současné pozici uspokojení, baví Vás to, co děláte?

Ano spíše ano ano i ne spíše ne ne (uved'te prosím důvod)

zde prosím uveďte důvod.....

7. Myslíte si, že za svou práci nesete adekvátní zodpovědnost nebo byste uvítali více kompetencí?

Ano spíše ano ano i ne spíše ne ne (uved'te prosím důvod)

zde prosím uveďte důvod.....

III. Podmínky a nástroje hmotné motivace využívané ve společnosti

8. Jak jste spokojen/a se svým současným platovým ohodnocením?

- Jsem velmi spokojen/a.
 Myslím si, že můj plat je adekvátní.
 Představoval/a bych si poněkud lepší platové ohodnocení.
 Nejsem vůbec spokojen/a.

9. Myslíte si, že je systém odměňování v podniku nastaven spravedlivě?

- Ano ne

10. Motivuje Vás vyšší odměna k lepšímu výkonu v práci?

- Ano ne

11. Jste toho názoru, že by Vám v jiném podniku a na stejné pozici mohli nabídnout vyšší mzdu?

- Ano ne

12. Pokud by Vám byla nabídnuta vyšší mzda za stejných pracovních podmínek, ale u jiného zaměstnavatele, přijal/a byste nabídku?

- Ano spíše ano nevím spíše ne ne

13. Považujete formy hmotné motivace (mzda, osobní ohodnocení, cílové odměny a prémie, pravidelné zvyšování platu, příspěvek na stravu) poskytované zaměstnavatelem za významné?

- Ano spíše ano nevím spíše ne ne

14. Jaké další formy hmotné motivace byste v podniku uvítal/a?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 13. resp. 14. plat | <input type="checkbox"/> řešení bytové otázky |
| <input type="checkbox"/> podíly na zisku | <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou |
| <input type="checkbox"/> poskytování bezúročných půjček | <input type="checkbox"/> úhrada nákladů na pracovní oděv |
| <input type="checkbox"/> úhrada nákladů na životní pojištění | <input type="checkbox"/> příspěvek na kulturu a sport |
| <input type="checkbox"/> odměna za nečerpání z fondu pracovní doby | <input type="checkbox"/> úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu | <input type="checkbox"/> jiné |
| <input type="checkbox"/> ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte k lékaři | |

IV. Podmínky a nástroje nehmotné motivace využívané ve společnosti

15. Máte na současné pozici otevřené možnosti ke svému osobnímu růstu?

- Ano spíše ano ano i ne spíše ne ne (uved'te prosím důvod)

zde prosím uveďte důvod.....

16. Jak je pro Vás tato příležitost k osobnímu rozvoji důležitá?

- Velmi důležitá.
 Takových příležitostí vždy rád/a využiji.
 Není to pro mne až tak podstatné, ale využil/a bych toho.
 Vůbec nevyhledávám příležitosti k osobnímu rozvoji.

17. Cítíte se patřičně informován/a, dostávají se k Vám včas podstatné informace o situaci v podniku?

- Ano většinou ano, ale ne vždy spíše ne ne

18. Je pro Vás pochvala od nadřízeného více motivační než peněžní odměna?

- Ano ne

19. Jak jste spokojen/á se současným stavem nabízených zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

- Velmi spokojen.
 Spokojen.
 Nespokojen.
 Značně nespokojen.

20. Považujete formy nehmotné motivace (pracovní podmínky, pochvala, pracovní doba, projevení důvěry, image firmy, komunikace) poskytované zaměstnavatelem za významné?

- Ano spíše ano nevím spíše ne ne

21. Jaké další formy nehmotné motivace byste v podniku uvítal/a?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> možnosti a podmínky pracovního oddychu | <input type="checkbox"/> přístup k celoživotnímu vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> vysoká firemní kultura | <input type="checkbox"/> pravomoci a zodpovědnosti |
| <input type="checkbox"/> doplňková dovolená | <input type="checkbox"/> pohyblivá pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> nabídka firemního rekreačního a relax. zařízení | <input type="checkbox"/> kulturní, sociální a sportovní akce |
| <input type="checkbox"/> pravidelné možnosti postupu | <input type="checkbox"/> jiné |

V. Vliv hmotné a nehmotné motivace

22. Které motivační faktory považujete za nejdůležitější?

(Ohodnoťte prosím pomocí stupnice 1-10, kde 1=nejméně důležité, 10=nejvíce důležité.)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> úspěch | <input type="checkbox"/> zodpovědnost |
| <input type="checkbox"/> uznání | <input type="checkbox"/> povýšení/postup |
| <input type="checkbox"/> náplň práce | <input type="checkbox"/> možnosti růstu |
| <input type="checkbox"/> pracovní vztahy | <input type="checkbox"/> mzda |
| <input type="checkbox"/> možnosti vzdělávání | <input type="checkbox"/> image firmy |

23. Který z níže uvedených faktorů Vás naopak demotivuje?

(Ohodnoťte prosím pomocí stupnice 1-10, kde 1=nejméně důležité, 10=nejvíce důležité.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> politika společnosti a administrativní procesy | <input type="checkbox"/> vztah s ostatními |
| <input type="checkbox"/> míra kontroly | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké benefity |
| <input type="checkbox"/> pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> pracovní pozice |
| <input type="checkbox"/> finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> pracovní jistota |
| <input type="checkbox"/> pracovní náplň | <input type="checkbox"/> možnost růstu |

VI. Vztahy s nadřízeným a na pracovišti

24. Jak byste ohodnotil/a vztah se svým přímým nadřízeným?

- Mám ke svému nadřízenému důvěru.
 Můj nadřízený ve mně vyvolává přirozený respekt a úctu.

- Vycházíme spolu dobře.
- Nevycházíme spolu zrovna nejlépe.
- Jsou mezi námi neustálé konflikty.

25. Snaží se Váš nadřízený nějak Vás k práci motivovat?

- Ano
- ne

26. Je Váš nadřízený vstřícný a ochotný kdykoliv Vás vyslechnout?

- Ano, vždy
- většinou ano
- zřídka
- spíše ne
- ne

27. Jakou známkou byste ohodnotil/a vztahy se svými nejbližšími spolupracovníky?

(Použijte hodnocení pomocí stupnice 1 až 5, kde 1 = maximální spokojenost, 5 = velmi nespokojen/a).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5