

Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku

Martin Bilavčík

Bakalářská práce

2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin BILAVČÍK**
Osobní číslo: **L09277**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Uplatňování principů a metod motivace pracovníků
v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky motivace.
2. Analyzujte současný stav motivační strategie firmy XYZ s.r.o.
3. Navrhněte doporučení vedoucí k zdokonalení motivačních aktivit ve společnosti XYZ s.r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

[2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] WELCH, Jack. Cesta k vítězství. Praha: Pragma, 2005. ISBN 80-7205-213-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

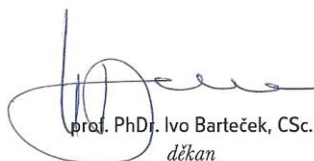
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**

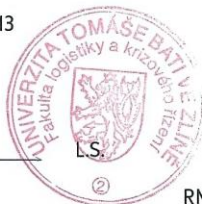
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 8.5.2013


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je objasnit principy a metody motivace ve vybrané organizaci. V teoretické části bakalářské práce jsou popisovány základní pojmy problematiky, jako jsou motivace, principy motivace, metody, stimulace, manipulace.

Teoretická část se zabývá představení vybrané firmy XY s.r.o., která je špičkou v České Republice v oblasti metrologie a zaměstnává 25 zaměstnanců. Dále je zde rozebírána současná motivační strategie firmy. Jsou zde shrnuty výsledky provedeného šetření, které proběhlo dotazníkovou formou a tyto výsledky dále rozebírány. Posledním bodem jsou připomínky, návrhy a vylepšení, které by se daly v této firmě v oblasti motivace změnit.

Klíčová slova: motivace, principy motivace, motivátory, stimulace

ABSTRACT

The aim of this Bachelor thesis is clarify principles and methods of motivation on selected organization. In theoretical part Bachelor thesis are described basic concept of isme, like motivation, principles of motivation, methods, stimulation, manipulation.

Theoretical part deals presentaion of selected company XY s.r.o., that is on top in Czech Republic in metrology and employs 25 employees. Further is here analyzed current motivation strategy of this company. Are here summarized results the investigation, which was questionnaire form and this results are further discussed. The last point are comments, suggestion, improvements that could be in this company in the motivation area of change.

Key words: motivation, principles of motivation, incentives, stimulation

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat Ing. Pavlu Tarabovi za podporu, cenné rady a připomínky při konzultacích a samotné tvorbě bakalářské práce. Také bych velmi rád poděkoval všem pracovníkům firmy XY s.r.o. za ochotu při dotazníkovém šetření.

Motto

„Chcete-li, aby lidé žili a dýchali vizí, zaplatte jim za to že to dělají“

Jack Welch

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

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	6
ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1.1 Pojem motivace	11
1.1.2 Pojem motiv	11
1.1.3 Stimulace	12
1.1.4 Proces motivace.....	12
1.1.5 Potřeby jako základním zdrojem motivace	14
1.1.6 Návyky jako zdroj motivace.....	16
1.1.7 Zájmy jako zdroj motivace.....	16
1.1.8 Hodnoty jako zdroj motivace	17
1.1.9 Ideály jako zdroj motivace	19
2 PRINCIPY HMOTNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACE	20
2.1.1 Principy hmotné motivace.....	20
2.1.2 Principy nehmotné motivace	21
2.2 TYPY MOTIVACE	22
2.2.1 Vnitřní motivace.....	22
2.2.2 Vnější motivace.....	22
3 TEORIE MOTIVACE	23
3.1.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb	24
3.1.2 Hezbergova dvoufaktorová teorie	25
3.1.3 Vroomova teorie očekávání	26
3.1.4 Yerkes – Dodsonův	27
3.1.5 Adamsova teorie rovnováhy.....	28
3.1.6 Taylorismus	29
3.2 SHRUTÍ TEORIE	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.	32
4.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ, POSKYTOVANÉ SLUŽBY	32
4.2 HISTORIE	34
4.2.1 Zákazníci	36
4.2.2 Partneři	36
4.2.3 Organizační struktura	37
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
5.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	38
5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
6 NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ	44

6.1	UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ HMOTNÉ MOTIVACE.....	44
6.2	UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ NEHMOTNÉ MOTIVACE	45
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	47
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav motivační strategie firmy XYZ s.r.o.

Jakákoli firma potřebuje k úspěšnému a každodenním boji s konkurencí zabezpečit své fungování a může pro to využívat řadu prostředků, jako jsou například know – how, finanční prostředky, které převýší zdroje konkurenta, ale také potřebuje shromáždit, propojit a správně využívat materiální, finanční a informační zdroje a v neposlední řadě také lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů patří mezi jednu z nejtěžších manažerských disciplín a zároveň také mezi jeden z klíčových aspektů, pro úspěšné vedení firem. Pracovníci jsou jedním ze základních stavebních kamenů úspěšného fungování společnosti a pro každou společnost, která si chce takové fungování zajistit, jsou správně motivovaní pracovníci jednou z nejdůležitějších potřeb.

Každý člověk potřebuje pro svou činnost nějakou motivaci a správná motivace je potřebná pro vysoký pracovní výkon, který je důležitý pro odvádění kvalitní práce a tím mohou dané firmě poskytnout významnou konkurenční výhodu. Sestavit správnou motivaci je velice složitý proces a v jeho průběhu lze velmi obtížně měnit jeho podmínky. Právě proto je velmi důležité správně nastavit tento proces od prvních počátků. A právě o lidských zdrojích a s nimi spojenou motivací je tato bakalářská práce, která je zpracovaná do dvou částí. V teoretické části se věnuje motivaci v jejím širším zobecněném pojetí a dotýká se procesu nastavení motivace. Dále rozebírá další definice motivace, teorie motivace a jim příbuzná témata.

V druhé, praktické části se bakalářská práce zabývá představením společnosti XY s.r.o. a s využitím znalostí s první částí se zabývá stávajícími motivacemi této společnosti. Dále je provedeno dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit spokojenost či nespokojenost se současným stavem motivační strategie v této firmě, poté vyhodnocení šetření a na základě získaných výsledků šetření návrhy na případné změny v stávající strategii.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Vymezení základních pojmů

V této části práce jsou zpracovány základní poznatky a informace týkající se motivace a teorií motivace z použité literatury.

1.1.1 Pojem motivace

Pojem motivace vyjadřuje fakt, že v psychice člověka působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka (jeho chování a jednání) nějakým směrem orientují, aktivizují ho v daném směru a také v tomto směru nabytou aktivitu udržují. Zvenčí se pak působení takovýchto sil projevuje ve formě motivované činnosti - motivovaného jednání. [2]

Obeznamení se s různými přístupy k otázkám motivace napomáhá nejen zasvěcenějšímu pochopení problematiky ale hlavně k vytvoření vnitřních, osobnostních předpokladů budoucích schopných manažerů, efektivně ovládat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání. [1]

Teorie motivace se zabývá procesem motivování, procesem utváření motivací. Objasňuje, proč se lidé v pracovní činnosti určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí nějaké úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou společnosti udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Taktéž se zabývá spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí a jejím vlivem na pracovní výkon. [4]

1.1.2 Pojem motiv

Pod slovem motiv si můžeme představit v podstatě jakoukoliv vnitřní pohnutku, která podněcuje každého člověka jinak k určitému jednání. Motivы vymezují jak směr jednání člověka, tak také intenzitu jeho činnosti a její průběh.

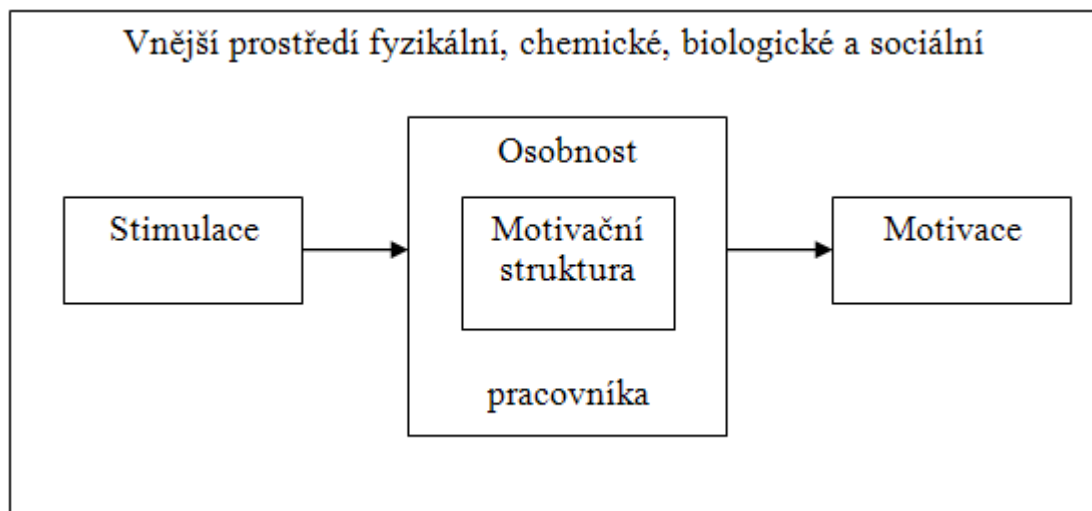
Motiv se napohled projevuje jako důvod jednání každého člověka. Člověk jedná většinou na základě motivů, které si uvědomuje.

Může o nich uvažovat, hodnotit je, může je svobodně odmítnout nebo je přijmout. Znalost motivů umožňuje blíže porozumět jednání člověka. [5,7]

1.1.3 Stimulace

Cílevědomé působení a usměrňování jednání lidí nazýváme stimulací. Jde o vnější působení na motivaci člověka – zaměstnance a tvoří soubor vnějších podnětů, impulsů, nebo incentívů (odměny, pochvaly, atd.), které mají určitým způsobem ovlivňovat jednání člověka, a zapůsobit na jeho motivaci. Stimuly jsou podněty, které nemohou působit trvale na pracovníky a podmiňovat jejich žádoucí jednání. [17]

Stimulace nemusí vždy nutně probíhat vědomě či záměrně. „V rámci motivace pracovní činnosti je ovšem stimulací myšleno záměrné ovlivňování psychických procesů daného člověka pomocí aktivních vnějších zásahů, které vede ke změně činnosti (motivace) druhého člověka“. [9]



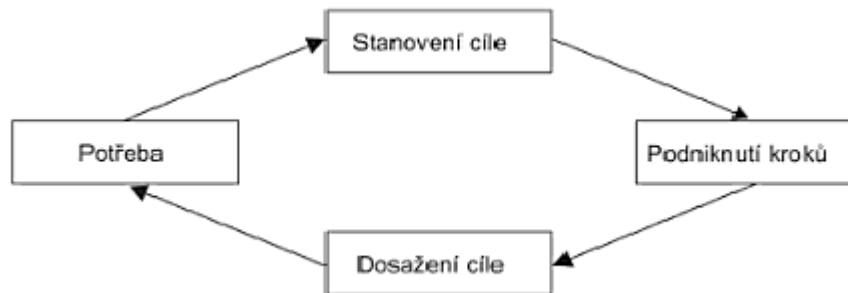
Obr.1. Schématické znázornění vztahu stimulace [9]

1.1.4 Proces motivace

Co je to motivace? Motiv je důvod či pohnutka pro impuls, aby člověk něco udělal. Motivace se vztahuje na faktory, které ovlivňují a působí na lidi, aby se nějakým určitým způsobem chovali. „Tři složky motivace podle John Arnolda a kolektivu (1991) jsou“:

- „Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat“

- „Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší“
- „Vytrvalost- jak dlouho se o to pokouší“

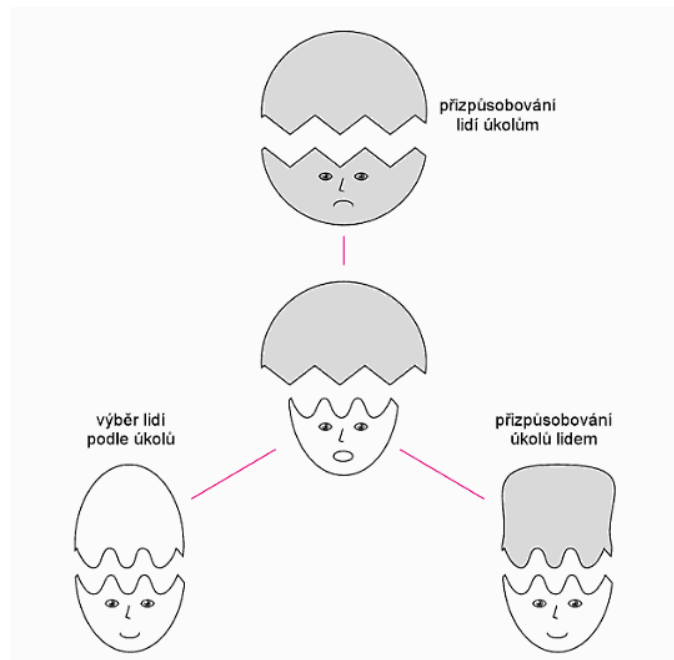


Obr. 2. Proces motivace [1]

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze jednou větou zcharakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.[2]

Můžeme se pokusit přizpůsobit lidi úkolům – v zásadě je donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Taková situace je zpozorněna na (obrázku 1 nahoře). Vyžaduje značnou míru stimulace, tedy vlastně působení jakéhosi tlaku zvenčí. Což není nejjednodušší, lidé se pochopitelně neradi přizpůsobují okolnostem, což vede k větším nárokům na kontrolu. Navíc je zřejmé že v okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, nebudou mít důvod úkol dál plnit. Je tedy zřejmé, že můžeme-li si to dovolit, je lepší vyjít lidem vstříc. Ideální je vybírat úkoly lidem na míru, tedy tak aby jim vyhovovaly svým obsahem (obr.1 dole). Potom je připravena cesta pro využití motivů, které si s sebou lidé nosí životem. Nastupuje motivace se svou velkou výhodou relativní nezávislosti na působení vnějších stimulů. Ne vždy si ovšem můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby svým obsahem vyhovoval konkrétnímu jedinci, kterého máme pro práci k dispozici. Také tady se otevírá široký prostor pro motivaci, jen je tato motivace daleko obtížnější než v předcházejícím případě. Obsah úkolů musí zůstat nedotčen. To, co se může měnit, je ovšem forma

jeho zadání (obr. 1 vpravo dole). Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dovědí. Důležitá je forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči, úroveň hlasu i řeč těla, prozrazující například to zda svá slova myslíte skutečně vážně.[17]

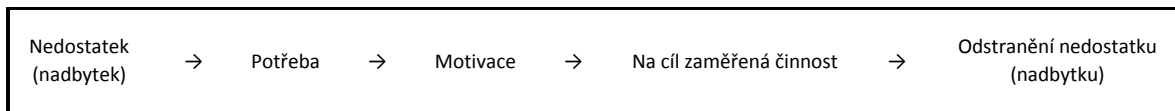


Obr. 3. Lidé a úkoly [17]

1.1.5 Potřeby jako základním zdrojem motivace

V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).

Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění toho napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. [9]

Obr. 4. *Chování, jednání člověka* [9]

- **Primární potřeby, biologické, vrozené potřeby** – jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenských, kulturním.
 - potřeba seberealizace – potřebuji nalézt sebenaplnění a realizovat vlastní potenciál
 - Potřeba lásky
 - Potřeba dominance [9]
- **sekundární potřeby, sociální, psychogení** – závislé na mezilidské interakci s okolním světem, patří sem:
 - potřeba bezpečí – člověk se potřebuje cítit zabezpečen a mimo nebezpečí
 - estetická potřeba – člověk potřebuje kolem sebe symetrii, řád a krásu
 - potřeba poznání – potřebujeme zkoumat, rozumět a vědět
 - potřeba uznání – člověk potřebuje dosáhnout úspěchu, být oceněn, uznán, být považován za kompetentního potřeba sounáležitosti a lásky – potřebujeme být přijati druhými, někam patřit, družít se s ostatními, mít někoho rádi a být druhými milováni. Sekundární potřeby vždy navazují na potřeby primární, tzn. mohou být plně uspokojovány v případě, že jsou uspokojeny potřeby primární. Na tomto místě je velmi důležitá poznámka, že potřeby mohou být ne vždy zcela uvědomované, popř. úplně nevědomé, tzn. takové, u kterých si člověk vůbec neuvědomuje motivační souvislost, může pak být

puzen dělat věci, kterým nerozumí, anebo je vědomě dělat nechce, protože jsou pro něj v danou chvíli nevýhodné. To je vlastně základní princip neurózy [9]

1.1.6 Návyky jako zdroj motivace

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. [9]

Princip spočívá v tom, že v průběhu celého života máme tendenci realizovat některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně a navíc většinou v určitých pro nás typických situacích. Vzhledem k pravidelnosti dochází k opakování těchto činností, a ty se pak stávají svým způsobem našimi stereotypy neboli návyky. Návyk tedy můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Vzniká pak zajímavý logický řetězec, kdy určité situace a problémy začne člověk řešit stereotypně, vzniká návyk a postupně závislost na tomto navyklém způsobu řešení, je to vlastně princip vzniku závislosti[9, 10]

1.1.7 Zájmy jako zdroj motivace

Zájem patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem. Podstatné je, že je v obecné poloze chápán také jako motiv.

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Zájem se tedy postupně vyvíjí jako určitý specifický soubor motivů, který se objevuje v životě daného člověka častěji a opakovaně. Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka v souvislosti s jeho individuální osobnostní strukturou, můžeme k tomu říci, že kolik je činností a kolik je lidí, tolik je také různých zájmů. Zájem je také rozhodujícím parametrem ve směru motivačního zaměření každého z nás.[9]

Pokud se chceme zabývat klasifikací zájmů, je potřeba nejprve říci, že ‚zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit‘. Za již klasický je v daném kontextu možné považovat *Stavělův* výčet druhů zájmového zaměření:

1. Zájmy poznávací
2. Zájmy estetické
3. Zájmy sociální
4. Zájmy přírodní
5. Zájmy obchodní
6. Zájmy technické
7. Zájmy rukodělně materiálové
8. Zájmy výtvarné
9. Zájmy sportovní

Uvedený výčet je samozřejmě možné rozšířit o další zájmy, jako jsou například zájmy lingvistické, zájmy vědecké, zájmy hudební atd...[10]

1.1.8 Hodnoty jako zdroj motivace

V průběhu získávání životních zkušeností se člověk setkává s nejrůznějšími skutečnostmi, tyto skutečnosti se snaží poznat a přisoudit jim ve svém životě určitý význam neboli určitou hodnotu pro sebe sama. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl, smysl pro konkrétní jedince.[10]

Hodnotu pak může člověk věcem dávat z pohledu vlastního prospěchu anebo z hlediska prospěchu celé společnosti lidí, mnohdy právě základní hodnocení člověk přejímá v průběhu vývoje ze svého nejbližšího sociálního prostředí, postupně si vytváří tzv. hodnotové mapy, které se postupně stávají součástí jeho individuálního hodnotového systému. Hodnotový systém je pro každého velice důležitou věcí, protože ovlivňuje konkrétní jednání člověka v různých situacích. [9]

Hodnotou pro každého konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv; záleží na specifických podmínkách a okolnostech utvářející jeho osobnost, na osobních zkušenostech každého konkrétního jedince. K nejznámějším klasifikacím hodnot patří již relativně starší

typologie hodnotových orientací, *Eduarda Sprangera*, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:[9]

- **Typ teoretický** – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, nejvyšší hodnotou je poznání.
- **Typ ekonomický** – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, nejvyšší hodnotou je užitek
- **Typ estetický** – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása
- **Typ sociální** – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec
- **Typ politický** – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. *Machtmench*, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, a příležitost ovládat druhé
- **Typ náboženský** – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.[9]

Je pravděpodobné, že člověk bude motivován k činnostem, které povedou ke skutečnostem podle hodnotové hierarchie důležitějším a vyšším, tzn. ke skutečnostem, kterým člověk připisuje ve svém životě vysokou pozitivní hodnotu a naopak se bude vyhýbat věcem, kterým připisuje hodnotu negativní, je jasné, že každý člověk má jiný systém hodnot a hodnotou pro něj může být prakticky cokoli. Existují ovšem jakési obecně platné hodnoty, jako je např. zdraví, práce, rodina, přátelství, vzdělání, peníze, upřímnost, úspěch.....[10]

1.1.9 Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumíme určitou mentální nebo názornou představu něčeho subjektivně velmi žádoucího a pozitivně hodnoceného, co člověk v průběhu svého života získává zejména z okolního celospolečenského kontextu, od rodičů, anebo hlavně od lidí, které považuje za svůj vzor, a se kterými se více či méně identifikuje. Již z uvedeného vymezení je zřejmé, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů: mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i životní oblasti pracovní.[9]

Rodí se tak potom jakási ideální představa o tom, jak by chtěl svůj život žít, proč by ho tak chtěl žít, jak by si vlastně chtěl a potřeboval následně nastavit systém svých osobních hodnot. Zakládá se tím v podstatě smysl toho, proč člověk zde na světě žije, přirozenou lidskou vlastností je touha po porozumění vlastnímu životu, pochopení a nalezení smyslu života a zároveň možnosti si svůj život nějak vykládat a nějak si ho samostatně na vlastní zodpovědnost rozvrhovat.[10]

Je pochopitelné, že ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. Významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace.[9]

2 PRINCIPY HMOTNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACE

2.1.1 Principy hmotné motivace

Hmotná stimulace je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může také měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny v porovnání s působením nehmotných motivů se může postupně snižovat. Po určité době se může snižovat podněcující účinek peněz i u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. Může dojít k tzv. „kulmi-načnímu bodu—, od kterého přestává výška mzdy a jiných hmotných požitků působit jako stimulující faktor. Samozřejmě, že výška tohoto bodu se u lidí liší.

Přehled nejvyužívanějších přístupů a metod hmotné motivace pracovníků v organizacích typu hospodářských firem i dalších institucí.

- stimulující základní mzda a osobní ohodnocení
- pravidelné zvyšování platu
- cílové odměny a prémie
- 13. respektive 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 ne-placené volno
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- úhrada nákladů na životní pojištění
- služební automobil i na soukromé účely
- úhrada nákladů na pracovní oděv
- pozvání na slavnostní pracovní nebo oslavný oběd či večeři
- příspěvek při odchodu do důchodu
- příspěvek na stravu
- příspěvek na dovolenou [15]

2.1.2 Principy nehmotné motivace

Nehmotná motivace není vůbec kvantitativně nebo kvalitativně slabší motivační podnět než hmotná stimulace. Právě naopak. Mnozí lidé dávají přednost nehmotným motivům, které jsou širšího záběru, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisejí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace.

Na nehmotnou motivaci existuje nesmírné množství názorů. Motivovat přitom znamená poznat nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Největším problémem je však skutečnost, že jsou životní postoje u některých pracovníků někdy nevyhraněné a cíle nízké, což se potom odráží v jejich výkonech v práci. Hmotné stimuly k výkonům samozřejmě přispívají a nejsou rozhodně zanedbatelné, ale nejsou ani samospasitelné. Rozhoduje vnitřní motivace a ta má u každého jiné hranice.

Přehled nejvyužívanějších principů a metod nehmotné motivace pracovníků v organizacích.

- 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
- kompletní delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti
- společný 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 oddechu
- doplňková dovolená [15]

2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci se můžeme dostat dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Také od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě můžeme vidět motivaci ze strany managementu takových metod, jako je například odměňování, povyšování, pochvala.

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

2.2.1 Vnitřní motivace

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a mohou je ovlivnit, aby se chovali určitým způsobem anebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podmětnou práci a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

2.2.2 Vnější motivace

To, co se dělá pro lidi, abychom je dokázali motivovat. Patří sem odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucenému zevnějšku [3,10]

3 TEORIE MOTIVACE

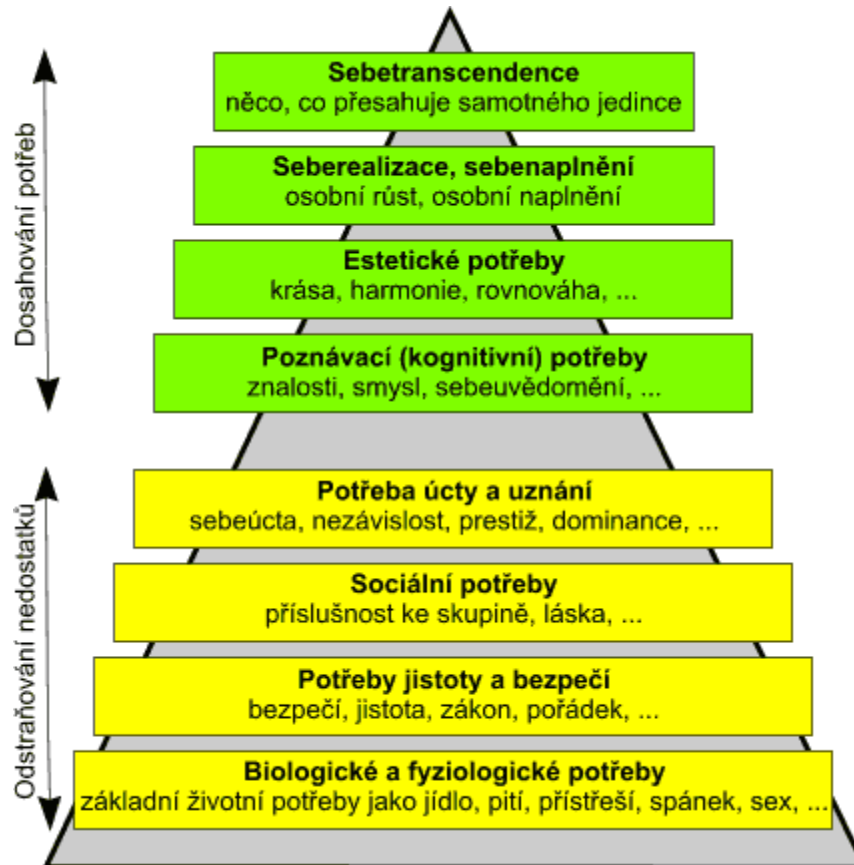
Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Jedněmi s nevlivnějších a nejrozšířenějších teorií motivace jsou:

- **Teorie instrumentalisty**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřená na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Autory této teorie jsou Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali ‚satisfactory‘.
- **Teorie zaměřené na proces (kognitivní)**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964) cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).
- **Expektační teorie**, motivace a výkonu jsou ovlivněny: 1. Vnímáním spokojením mezi úsilím a výkonem, 2. Vnímáním spokojením mezi výkonem a výsledky a 3. Významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.
- **Teorie cíle**, motivace a výkon selepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby. Autory této teorie jsou Latham a Locke.
- **Teorie spravedlnosti**, tato se teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení je vnímáno tak, že je s člověkem jednáno tak jako s jinou skupinou jiných lidí anebo s jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. [2]

3.1.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Teorie potřeb jsou pravděpodobněji neznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji. Jedním z nejvýznamnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow, který uvedl v roce 1943 svoji slavnou hierarchii potřeb,

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplnění neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. [2,7]



Obr. 5. Maslowova hierarchie potřeb [17]

3.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jednou z teorií, která, podle mě, poměrně vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga.

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.[2]

Uvedme konkrétní příklad aplikace dvoufaktorové teorie: uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně víceméně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale to brzy pomine. To jest po poměrně krátkém čase po výplatě (výplatě nad určitý limit, samozřejmě) nebude ani spokojen, ani nespokojen. Na druhou stranu, jestliže mu poklepeme na rameno a upřímně proneseme: „Dobrá práce!“, bude mít tento dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovním výkonu. A pokud na ramena neklepáme a lidem neděkujeme, alespoň je tím, jako v případě nezaplacení výplaty, nerozzlobíme.[3,9]

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak.[9]

3.1.3 Vroomova teorie očekávání

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Známa je teorie očekávání Victora Vrooma:

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. a) Valence - přesvědčení o přitažlivosti cíle, b) Instrumentality - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a c) Expectancy - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět. Vzpomínáte? Již jsme se tím v podstatě zabývali v kapitole o přesvědčeních - přestože užitá terminologie je v uvedené kapitole jiná, než Vroomova, je to v podstatě stejné.

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle, dosáhnout
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany leadera.[2,18]

3.1.4 Yerkes – Dodsonův

Vyjadřuje vztah mezi úrovní motivace a výkonem bývá nejčastěji zobrazován pomocí tzv. Yerkes-Dodsonova zákona a označován jako obrácená U-křivka.

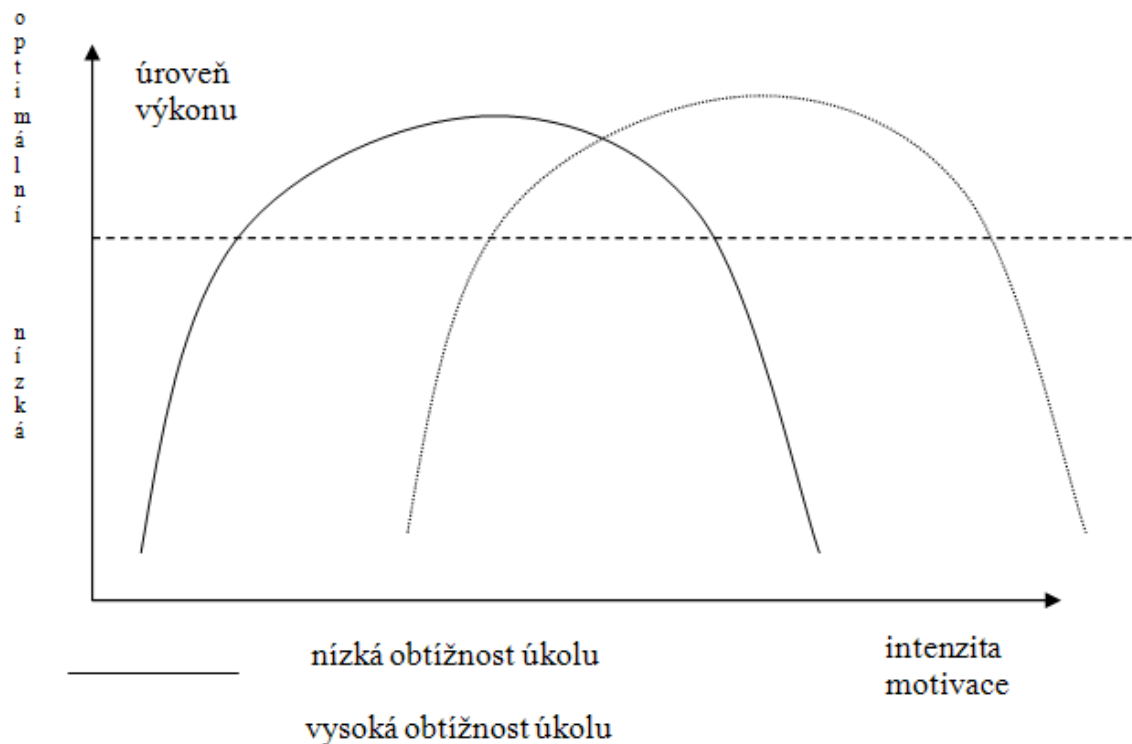
Na obr. 2. je vyjádřena závislost mezi intenzitou výkonu a úrovní motivace. Při nízké úrovni motivace je i úroveň výkonu nízká. Pokud motivace roste, zvyšuje se i intenzita výkonu, ale jen do okamžiku, kdy motivovanost člověka přesáhne určitou hranici. Po překročení této meze se intenzita výkonu snižuje.

Obr. 2. Vztah mezi intenzitou výkonu a úrovní motivace

Pro každý úkol pracovníka tedy existuje určitá optimální úroveň motivace. Tato úroveň se liší hlavně vzhledem k náročnosti úkolů. Pro náročnější úkoly je optimálnější nižší úroveň motivace a naopak pro úkoly snadnější je optimálnější motivovanost vysoká.

- Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.
- Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

Téma vztahu motivace a výkonu je ostatně v psychologii reflektováno i jinak, z poněkud odlišných aspektů. Souvisí to s postřehem, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není, popř. vůbec schází. Tuto skutečnost vyjadřují pojmy výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu. [16]



Obr. 6. Obrácená U-křivka [16]

Obrázek č. 6 znázorňuje vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem. S růstem obtížnosti úkolu je pro dosažení optimální úrovně výkonu nutná vyšší intenzita motivace. [16]

3.1.5 Adamsova teorie rovnováhy

John Stacey Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd.

Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patričně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů.

Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.[18]

Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty). Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu. [18]

3.1.6 Taylorismus

Východiskem této teorie jsou myšlenky amerického inženýra F. W. Taylora. Ten je považován za zakladatele „vědecké organizace práce“ neboli „vědeckého managementu“, který byl založen na uplatňování těchto zásad:

- *výběr* nejschopnějších lidí pro vykonávání dané činnosti,
- *naučení* zaměstnance těm nejvýkonnějším metodám a nejekonomičtějším pohybům,
- *motivace* nejlepších zaměstnanců pomocí vyšších platů,

Východiskem této teorie je myšlenka, která říká, že valná většina lidí vnímá práci jako nutné zlo, kterému je potřeba se vyhnout, jakmile se k tomu naskytne příležitost. Běžní zaměstnanci nemají zájem o kreativní práci. Majoritním cílem je pro zaměstnance hmotná odměna za práci, ať již ve formě mzdy, či dalších materiálních plněních. [9]

V další fázi znamenal taylorismus především „vědeckou metodu pro provádění precizních studií pohybových struktur a časových vzorků pracovní činnosti, která ve spojení s metodou nejvyšší úspornosti měla vézt k maximální racionalizaci práce“. Taylor přišel v té době s revoluční myšlenkou *normování práce*. Měřil výkonnost nejschopnějších pracovníků, podle níž dále vytvářel všeobecně závazné normy. V tom tkvěl hlavní nedostatek této myš-

lenky, neboť se pokoušel dosahovat nadprůměrných výsledků i u průměrných pracovníků, které pak v důsledku neplnění označoval za „*nedostatečně ochotné*“. U některých méně zdatných, avšak ochotných pracovníků to vedlo až totálnímu fyzickému vyčerpání. Ačkoliv byly teorie Taylora postaveny na jistém racionálním základu, tak se vyznačovaly „*krajním, humanity zbaveným utilitarismem, vystupujícím ve službách zvýšeného využívání pracovních sil*“. [10]

3.2 Shrnutí teorie

Možná, že se Vám vybavila otázka, které teorii dát přednost, vypadají-li všechny docela rozumě. Nemyslím, že je vhodné si vybrat jenom jednu; naopak doporučuji pracovat současně se všemi. Vždyť každá z nich se na danou, velmi komplexní problematiku lidské motivace dívá z poněkud jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění.

Moje osobní doporučení, je toto. Jako rámeček pro uvažování beru systémový model základních lidských potřeb: Každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat odkaz. V tomto systémovém rámci se pak mohou pohybovat do větších detailů: v jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony (myšlenkové tendence) k jednání a poté žádoucí chování posilují. A do toho všeho zahrnují emoce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

4.1 Předmět podnikání, poskytované služby

XYZ, s.r.o. je největší nezávislý dodavatel délkové měřicí techniky v České republice. Mimo aktivity v České republice má pobočky na Slovensku a v Polsku. Fúzí firem XYZ – a XY, s.r.o. se dostal prodej měřicí techniky a oblast poskytování servisu, oprav a především kalibrace měřidel pod jednu firmu. Od roku 2003 provozuje vlastní Kalibrační laboratoř č. 2318 akreditovanou ČIA, v níž poskytuje kalibrace s akreditací pro **délky, úhel, teplotu, tlak a vlhkost**. Společnost je členem Kalibračního sdružení České republiky a Kalibračního združení Slovenskej republiky. Je držitelem platného osvědčení o certifikaci systému jakosti, který odpovídá ČSN ISO 9001:2009. Závazkem společnosti je podnikání v duchu fair play, založené na otevřenosti, důvěře a dlouhodobé perspektivě – a to jak ve vztahu ke klientům, tak k našemu týmu. V roce 2007 byla tato společnost vyhlášena Zaměstnavatelem roku v našem městě! V roce 2008 se tato společnost umístila v prestižní soutěži Hospodářských novin na 3. místě jako firma roku ve Zlínském kraji.

Název společnosti: XYZ, s.r.o.

Sídlo společnosti: Uherský Brod, 9. Května 1182

IČ: 26227631

DIČ: CZ26227631

Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným.

Email: info@merici-pristroje.cz

www: www.merici-pristroje.cz.

Počet zaměstnanců: 22

Obrat 2010 520 000 000 Kč. (23)

2009 330 000 000 Kč.

2008 480 000 000 Kč.



Obr. 7. Společnosti XYZ s.r.o. [21]

Společnost XYZ, s.r.o. nabízí veškerá měřidla geometrických veličin, od posuvných měřitek po multisenzorové 3D stroje, 3D skenery či počítačovou tomografii. Dále poskytuje v tomto oboru širokou škálu služeb jako: akreditované kalibrace v oborech délky a úhlu, včetně souřadnicových měřicích strojů

- akreditované kalibrace měřidel teploty
- akreditované kalibrace měřidel tlaku
- akreditované kalibrace měřidel vlhkosti
- údržbu a opravy měřicích přístrojů a zařízení
- odborná školení
- zakázková měření na vysoce přesných souřadnicových strojích
- PRIMA AKADEMIE – vzdělávací programy, rekvalifikační kurzy (Programátor a obsluha měřicích přístrojů, Podnikový metrolog, Kontrolor strojírenských výrobků)



Obr. 8. Školící středisko firmy XYZ s.r.o. [21]

4.2 Historie

Historie společnosti, na kterou je tato bakalářská práce aplikována sahá do roku 1992 kdy byla založena, jako firma zaměstnávající pět zaměstnanců, se zaměřením na široké spektrum měřících přístrojů včetně malé kalibrační laboratoře, která byla založena v roce 1996

V následujících letech se společnost vyvíjela, rozrůstala jak personálně, rozměrově tak i nabízenými službami. Jeden z největších milníků této firmy nastal v roce 2003. Od tohoto roku úspěšně provozuje vlastní Akreditovanou kalibrační laboratoř č. 2318, v níž poskytuje kalibrace s akreditací pro délky, úhel, teplotu, tlak a vlhkost. Má také členství v Kalibračním sdružení České republiky a Kalibračního združení Slovenskej republiky.

V roce 2007 byla tato společnost vyhlášena Zaměstnavatelem roku ve městě jejího působení. 2008 byl rokem, kdy se tato firma umístila v prestižní soutěži Hospodářských novin na 3. místě jako firma roku ve Zlínském kraji.



Obr. 9. Kalibrace ve stálé laboratoři [21]

Historie v datech

- **1992** Založení firmy XYZ s.r.o.
- **1996** Založení kalibrační laboratoře
- **1999** obchodní aktivity předány dceřiné firmě XYZ s.r.o.
- **2003** Úspěšné absolvování akreditace dle. ČSN EN ISO/IEC 17025
- **2008** Rozšíření rozsahu akreditace o obor teploty
- **2010** Rozšíření rozsahu akreditace o obor tlak
- **2011** Rozšíření rozsahu akreditace o obor vlhkost

4.2.1 Zákazníci

Jedním z největších zákazníků XYZ s.r.o. je společnost Škoda auto a.s. která se podílí na ... obratu firmy. Samozřejmě je zde celá řada dalších neméně důležitých zákazníků bez kterých by XYZ s.r.o. nebyla tam kde se dnes nachází.:

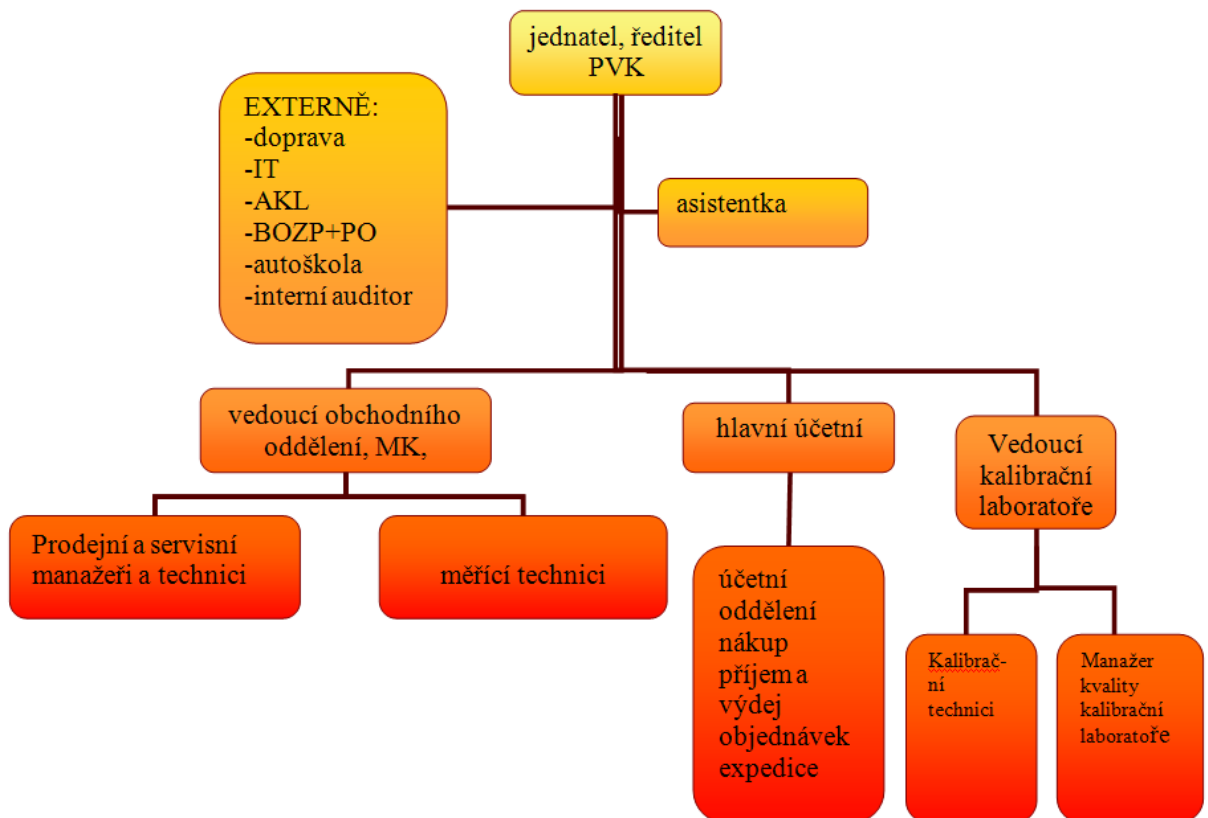
- Carborundum
- Schlote automotive
- Kendrion
- Gerresheimer
- Honeywell
- Continental teves
- Bosch diesel
- Sauer-danfoss

4.2.2 Partneři

Stejně jako každá úspěšná společnost i XYZ s.r.o. si je vědoma, že je potřeba mít kvalitního obchodního partnera. Převážná část těchto partnerů pochází z Evropy. Ať již jde o délkoměry, dílenská měřidla Tesa, Mahr či Mitutoyo – jež pochází z Japonska. Nebo mobilní souřadnicové stroje Faro, multisensorové stroje Werth, XYZ s.r.o. tedy spolupracuje výhradně se zavedenými výrobci, kteří jsou špičkami ve svém oboru

4.2.3 Organizační struktura

Rozdělení zaměstnanců je provedeno podle činností, jež ve firmě vykonávají. Odpovědnost za úkoly i pravomoc jsou na bedrech vedoucích jednotlivých oddělení, kteří podléhají řediteli firmy. Správná spolupráce je nutná pro fungování obchodních činností firmy, která se dotýká téměř všech oddělení v celé firmě, počínaje naskladněním zboží, prvotním kontaktem se zákazníkem, získání zákazníka, přijetí objednávky, zpracování této objednávky, vyskladnění zboží, následné zajištění expedice konče fakturací zboží a záručním servisem. Organizační struktura je na níže uvedeném obrázku. (obr. č. 11)



Obr. 10. Organizační struktura společnosti XYZ s.r.o. [vlastní zpracování]

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření, které bylo aplikováno na tuto společnost, bylo zaměřeno na zjištění stavu spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním programem, školením a stavem pracovního poměru. Dotazník je složen z devíti otázek.

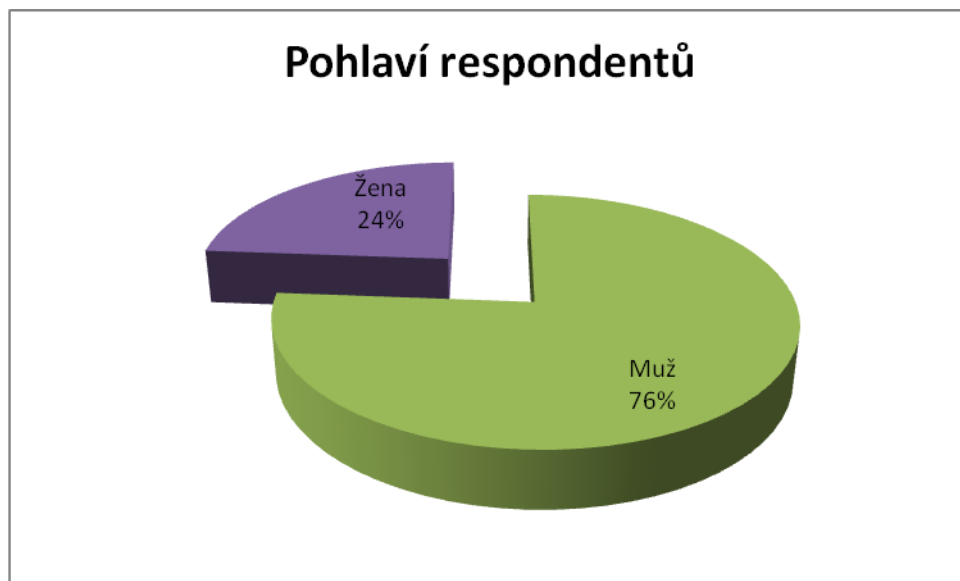
Respondenti, kteří dotazník vyplňovali, odpovídali zakroužkováním vhodné odpovědi na příslušnou otázku.

Následně bylo provedeno přetřídění dotazníků, které se vrátili v počtu 21, tedy všechny. Odpovědi z dotazníků byly převedeny na níže zobrazené grafy.

5.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100% respondentů z toho 5 žen a 16 mužů.

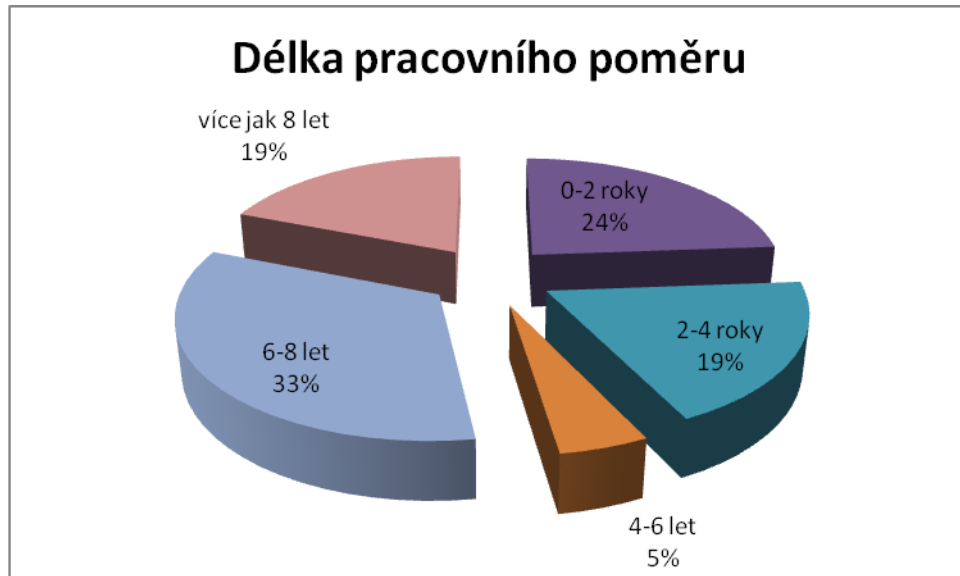
Pohlaví respondentů



Obr. 11 Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

Ve společnosti XYZ s.r.o. vyplnilo dotazníky 21 lidí a z toho 76% byli muži a 24% ženy.

Délka trvání pracovního poměru

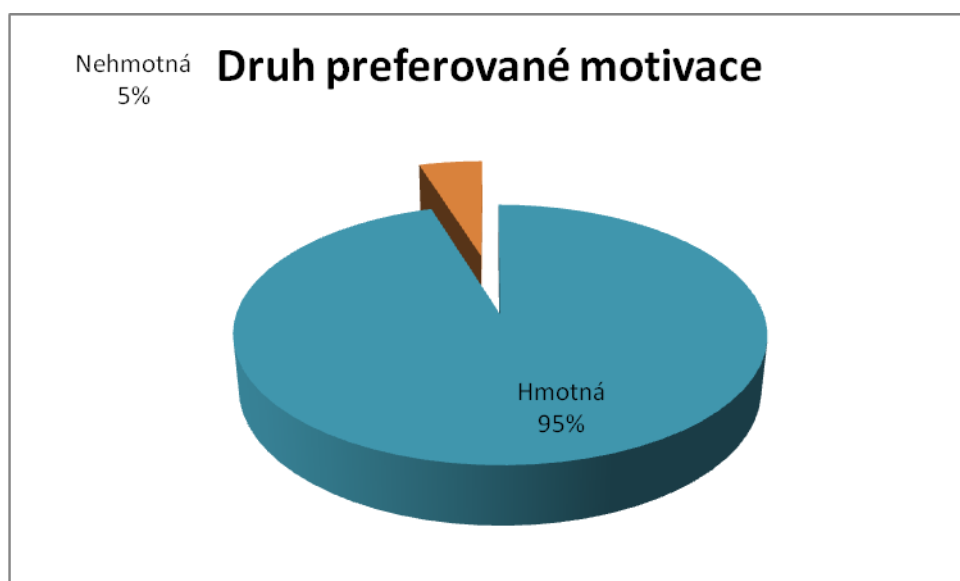


Obr. 12 *Délka trvání pracovního poměru [vlastní zpracování]*

Z grafu vyplívá, že 24% pracovníků má pracovní poměr trvající maximálně 2 roky, 19% z nich má pracovní poměr trvající 2-4 roky, 4-6 let trvající pracovní poměr má 5% pracovníků, 33% pracuje ve firmě XYZ s.r.o. 6-let a více jak 8 let pracuje v této firmě 19% pracovníků.

5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

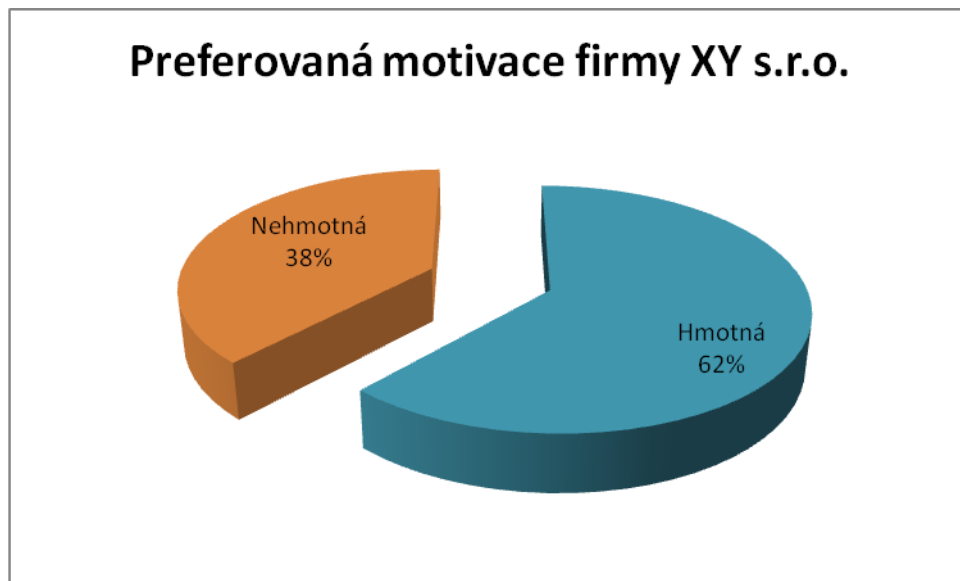
1. Jaký druh motivace preferujete?



Obr. 13 *Druh preferované motivace [vlastní zpracování]*

V první otázce byli respondenti dotázáni na druh motivace který sami preferují. V grafu je vidět 95% zastoupení, preferování hmotné motivace a 5% nehmotné motivace u pracovníků společnosti XYZ s.r.o.

2. Jakou formu motivace preferuje firma XYZ s.r.o.



Obr. 14 *Preferovaná motivace firmy XYZ s.ro. [vlastní zpracování]*

Ve druhé otázce dotazníku byli zúčastnění dotázáni na to, jakou formu motivace preferuje firma ve které jsou zaměstnání. Z grafu je patrné že ve firmě XYZ s.r.o. je 62% hmotné motivace a 38% nehmotné motivace.

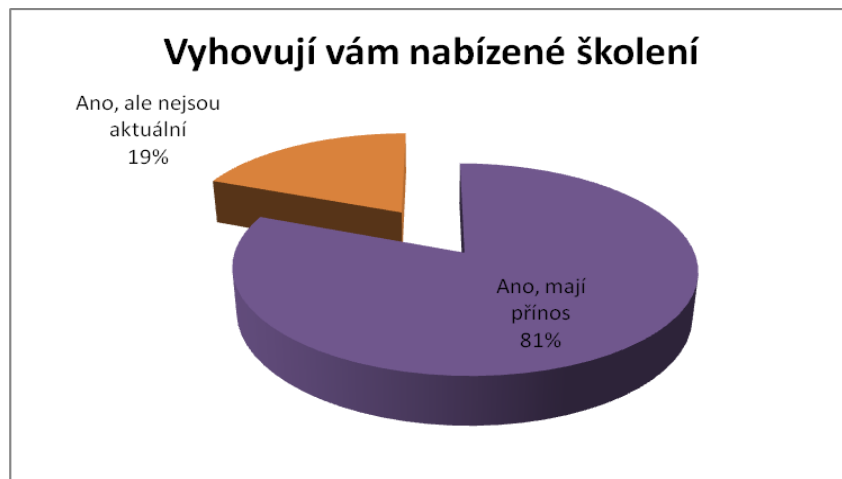
3. Využíváte školení, které vám váš zaměstnavatel nabízí?



Obr. 15 Využívání poskytovaných školení [vlastní zpracování]

V této otázce se dotazník ptal na to, zda-li zaměstnavatelem poskytovaná školení pracovníci využívají či nikoliv. Z grafu jednoznačně vyplývá, že školení 100% využívají.

4. Jsou školení pro vás vyhovující?



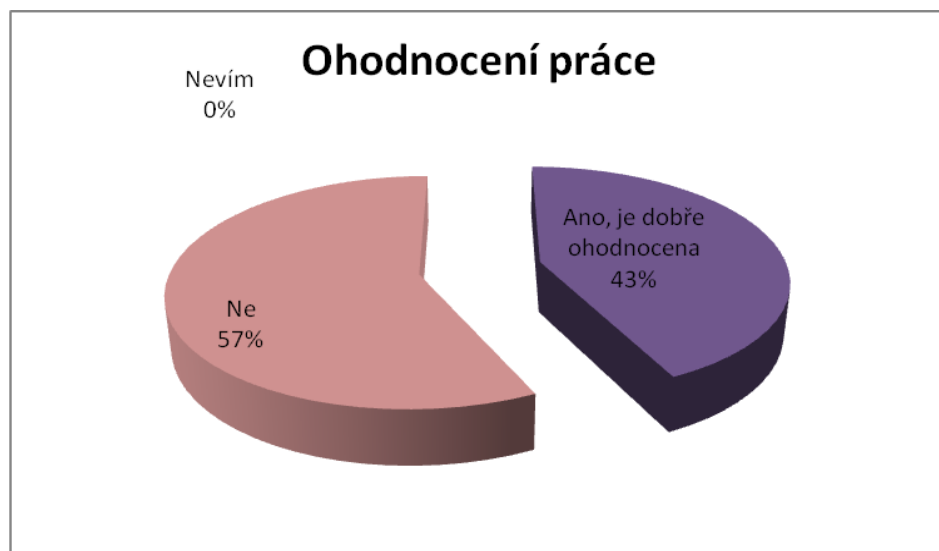
Obr. 16 Spokojenost s nabízeným školením [vlastní zpracování]

Ve čtvrté otázce dotazník zjišťoval zda-li školení které jim zaměstnavatel poskytuje jsou z jejich strany vyhovující. Graf znázorňuje 81% názor že školení jsou podávána srozumitelně a získané vědomosti jsou přínosem v práci. 19% dotázaných má za to, že školení jsou podávána srozumitelně, ale nejsou aktuál

5. Považujete vaši práci za zajímavou a baví vás?

Obr. 17 Spokojenost se zaměstnáním [vlastní zpracování]

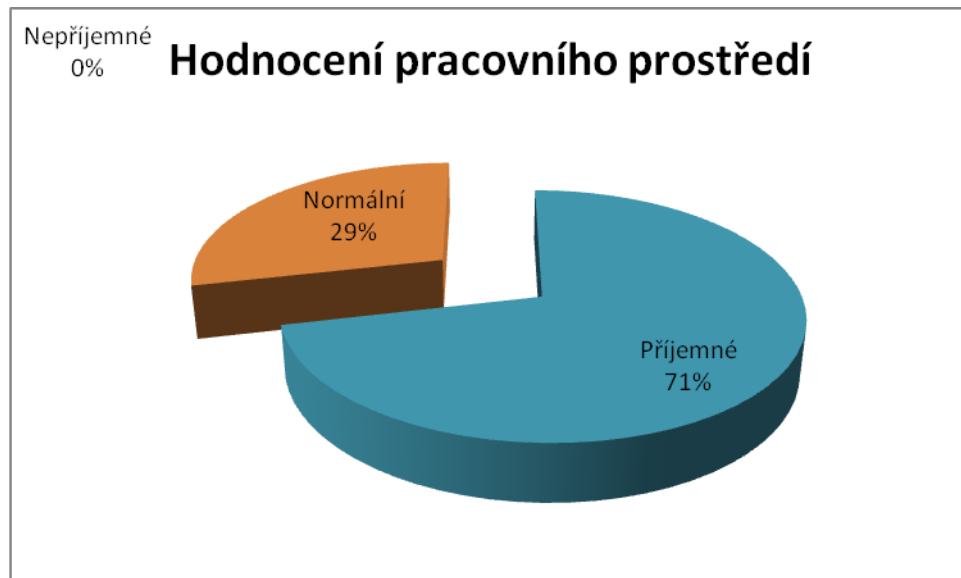
Otázka číslo pět se zabývala tím zda-li práci, kterou pracovníci vykonávají považují za zajímavou. Jak je vidět na grafu 90% z nich považuje svou práci za zajímavou a baví je. Zbývajících 10% považuje svou práci za normální práci, tak jako každou jinou.

6. Považujete vaši práci za spravedlivě ohodnocenou?

Obr. 18 Ohodnocení práce [vlastní zpracování]

Podle odpovědi na šestou otázku si 43% respondentů myslí, že jejich práce je dobře ohodnocena. 57% respondentů si myslí že ne, že jejich práce je náročná a měli by být lépe hodnoceni.

7. Své pracovní prostředí hodnotíte jako?



Obr. 19 *Hodnocení pracovního prostředí [vlastní zpracování]*

Na sedmou otázku jak pracovníci hodnotí pracovní prostředí v zaměstnání, odpovědělo 71% pracovníků že je příjemné a pracuje se jim zde dobře a 29% si myslí, že je normální, a asi by ni nemělnili.

6 NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ

Pro upevnění, zlepšení a zdokonalení motivace pracovníků v organizaci XYZ s.r.o. doporučuji zaměřit se na tyto faktory motivace: hmotnou motivaci (odměny, prémie, zvyšování platu), aktualizaci školení, možnost dalšího vzdělávání. U obchodních zástupců jsou provize jedním z nejlepších způsobů motivace, jelikož se sami ženou za těmito provizemi snaží se získat co nejvíce nových zákazníků. Avšak tento systém odměn nelze aplikovat na každou profesi v této společnosti.

Každý zaměstnanec má právo na ohodnocení, přímo úměrné za jemu vykonanou práci. Pokud je tento výkon překročen má nárok na mimořádné ohodnocení, a naopak pokud je výkon práce pod normou má zaměstnavatel právo z odměny část prostředků strhnout. Tím tedy vzniká pro zaměstnavatele možnost potřebné páky jejichž prostřednictvím může podřízeného pochválit či naopak pokárat.

Dále je také potřeba posoudit odpovědnost dané pracovní pozice, a to zdali zaměstnanec iniciativně rozhoduje samostatně či striktně podle příkazů nadřízeného a také jaké je možné finanční riziko za chybu ke které může případně dojít.

6.1 Uplatnění principů hmotné motivace

Jak vyplynulo z dotazníků, které jsou uvedeny k předcházející kapitole, velkým zdrojem stimulů pro lepší motivaci jsou peněžní odměny. Pokud je to možné, je nutné se zaměřit na odměny do cílových stránek takovým způsobem, aby byl propojen výkon pracovníků s jejich odměnami. Jako příklad bych uvedl provizi za expresně provedenou kalibraci, za kterou si firma účtuje jinou cenovou sazbu než u kalibrace v běžném termínu. Motivačním faktorem je to že pracovníci budou motivováni k provedení této kalibrace za níž dostanou provizi a spolu s tím bude spokojen zaměstnavatel, jelikož zákazník bude mít minimální dobu čekání a s tím spojené případné prostoje, který bude rovněž spokojen.

6.2 Uplatnění principů nehmotné motivace

Motivace zaměstnanců se netýká pouze a striktně peněz tedy hmotné motivace, ale také okolo nehmotné motivace, do nichž spadá školení zaměstnanců již od prvopočátku pracovního poměru. Školení by měla být primárně zaměřena na konkrétní pracovní činnost ve firmě, ale nelze opomenout i školení s cílem rozvoje dalších dovedností a schopností.

Jako příklad uveďme školení efektivní komunikace či školení proti stresu. Výstup z těchto školení pak může být užitečný, jak pro zaměstnance kteří pak mohou na základě toho podat lepší pracovní výkon a rovněž jej mohou uplatnit ve svém osobním životě tak zároveň pro zaměstnavatele, kteří lépe zvládnou delegovat své zaměstnance což je zcela jistě plus. Takéž je to ze strany zaměstnavatele krok, kterým jde vstříc svým pracovníkům což je jeden z dobrých motivačních faktorů. Další doporučení v této oblasti je pravidelné hodnocení práce podřízených. Podle dotazníků by jej uvítali všichni zaměstnanci. Každý pracovník by tedy byl srovnáván se svým vlastním výkonem a na základě toho se bude moci provést výsledek, na základě něhož bude možné pochvalu či uznání za vykonanou práci spolu s tím mohou být předány popudy, v jakých oblastech může zlepšit svou činnost. Na rozdíl od provizního systému odměn, které se nedají dost dobře použít pro všechny profese zastoupené ve firmě, se tyto pochvaly, poděkování či uznání dají aplikovat a rozšířit napříč celou společností do jakékoliv pracovní pozice či činnosti.

Ať už jde o jakoukoliv formu motivace vždy je důležité aby o ní věděli ti pro koho je tato motivace určena, je tedy velmi důležité aby zaměstnanci věděli o možnostech výhod, které jim jejich zaměstnavatel nabízí. Nabízí je jim jednak proto, aby si své pracovníky udržel, aby přilákal další pracovníky a zejména pak aby je motivoval. Tedy pokud nebudou pracovníci vědět, co mohou a nemohou očekávat, pokud nebudou vědět o svých výhodách pak zaměstnanecké výhody ztrácí svůj motivační efekt. V důsledku toho je zcela jistě důležitá včasná a přesná informovanost.

ZÁVĚR

Společnost XYZ s.r.o. si vydobyla za 20 let své existence relativně pevné postavení. Toto postavení jistě dovolí této firmě nadále úspěšně provozovat svou činnost a stále se rozvíjet. Vedení společnosti má na paměti, že práce s vlastními lidmi je obtížný úkol ale zároveň ví, že dobrá sestavená motivační strategie jim umožní docílit větší efektivity napříč celým podnikem.

Upřímně si myslím, že pracovat s lidmi je velmi těžká práce protože domluvit se s kýmkoli na čemkoli bývá i když se to nezdá veliký problém, takže najít společnou řeč s někým s kým se snažím, komunikovat se dá někdy považovat samo o sobě za úspěch ale zpět k tématu. Úspěšná motivační strategie znamená zájem, zájem lidí o to co získají, když tento zájem projeví a pokud je dostatečně namotivujeme k tomuto zájmu, podají lepší výkon, když podají lepší výkon jako jednotlivci tak bude mít lepší výkon i celý tým a také společnost, která potom může zvítězit.

Myslím, že vítězství je něco co samo o sobě motivuje snad každého z nás, myslím si, že vítězství je věc ne jen dobrá ale báječná. Protože když společnosti vítězí, vítězí i lidé a těm se daří a rostou. Je více míst a pracovních příležitostí. Lidé se dívají do budoucnosti s optimismem. Vítězství zkrátka pozvedá každého, koho se dotkne. Naopak pokud společnosti prohrávají, zasáhne to každého, lidé cítí strach a nejistotu. Nejistotu z financí, s omezeného času. Dělají si starosti, které pak přenášejí do svých rodin které to, jak už to v kruhu rodinném bývá, motivuje k pomoci, ale oni mají své problémy také. A právě proto mám za to, že je motivace, ta pozitivní motivace, na jejímž vrcholu se tyčí vítězná vlajka pro každého kdo jej dosáhne tak důležitá a čím dál víc diskutovanější věc, a to ať jde o malou regionální firmu nebo o gigantickou nadnárodní společnost. Jednoduše motivace pracovníků bylo a je stále čím dál tím více diskutovaným a důležitým tématem.

A toto téma bylo cílem této bakalářské práce, jejíž výsledek, názory a doporučení budou předloženy vedení firmy, která dále zváží možnosti přínosu těchto doporučení, porovná jejich přínosy, a vyhodnotí si, zda se jej pokusí ve společnosti zavést či nikoliv.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-5.
- [4] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi, 5.vyd. Computer Press Praha, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] JINDŘICH, Tomáš. Adaptace a motivace pracovníků, [online]. [citováno 2013-03-10] <http://nb.vse.cz/~jindrich/3pa311_6.ppt#282,17>
- [8] Welch, Jack. Cesta k vítězství, Praha: Pragma, 2005. ISBN: 80-7205-2136
- [9] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-7175-010-7.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0592-7.
- [11] NĚMEČEK, Petr., ZICH, Robert. Podnikový management I, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3511-7.
- [12] PETŘÍKOVÁ, Růžena. A kol. Lidé v celopodnikovém řízení, Ostrava, 2006, ISBN 80-02-01868-0.
- [13] LUKEŠ, Martin., NOVÝ, Ivan. A kol. Psychologie podnikání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-125-9.
- [14] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků, Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [15] PORVAZNÍK, Ján., LADOVÁ, Janka., RAJOŠOVÁ, Veronika. Management I, Zlín, 2008. ISBN 978-80-7318-692-0.
- [16] PROVAZNÍK, Vladimír., KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

- [17] PLAMÍNEK, Jiří., Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [18] Hájek, Martin., Vybrané teorie motivace k vedení lidí. [online]. [citováno 2013-03-10] <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>
- [19] employe motivation [online] [citováno 2013-03-11] <<http://www.businessballs.com/employeemotivation.htm>>
- [20] Dianna Podmoroff., 365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day: With Little or No Money, Atlantic Publishing Company 2005
- [21] XYZ s.r.o. : [online]. [citováno 2013-03-11]:<<http://www.merici-pristroje.cz>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

3D Třísouřadnicový měřicí stroj

ČIA Český institut pro akreditaci

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Schématické znázornění vztahu stimulace [9]	12
Obr. 2. Proces motivace [1]	13
Obr. 3. Lidé a úkoly [17]	14
Obr. 4. Chování, jednání člověka [9].....	15
Obr. 5. Maslowova hierarchie potřeb [17]	25
Obr. 6. Obrácená U-křivka [16]	28
Obr. 7. Společnosti XYZ s.r.o. [21]	33
Obr. 8. Školící středisko firmy XYZ s.r.o. [21]	34
Obr. 9. Kalibrace ve stálé laboratoři [21]	35
Obr. 10. Organizační struktura společnosti XYZ s.r.o. [vlastní zpracování].....	37
Obr. 11 Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]	38
Obr. 12 Délka trvání pracovního poměru [vlastní zpracování]	39
Obr. 13 Druh preferované motivace [vlastní zpracování]	39
Obr. 14 Preferovaná motivace firmy XYZ s.ro. [vlastní zpracování].....	40
Obr. 15 Využívání poskytovaných školení [vlastní zpracování]	41
Obr. 16 Spokojenost s nabízeným školením [vlastní zpracování]	41
Obr. 17 Spokojenost se zaměstnáním [vlastní zpracování]	42
Obr. 18 Ohodnocení práce [vlastní zpracování]	42
Obr. 19 Hodnocení pracovního prostředí [vlastní zpracování]	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI – Vzor dotazníku

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU

Vážená paní, pane,

Rád bych vás tímto poprosil o několik málo minut vašeho času a vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé bakalářské práce s tématem: „Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku“.

Děkuji za spolupráci.

Martin Bilavčík

Dotazníkové otázky:

1. Jaký druh motivace preferujete vy?

- a) Hmotná motivace
- b) Nehmotná motivace

2. Jakou formu motivace preferuje firma XY s.r.o.?

- a) Hmotnou motivaci
- b) Nehmotnou motivaci

3. Využíváte školení, které vám váš zaměstnavatel nabízí?

- a) Ano
- b) Ne

4. Jsou školení pro vás vyhovující?

- a) ano, školení jsou podávána srozumitelně a získané vědomosti jsou přínosem v práci
- b) školení jsou podávána srozumitelně, ale nejsou aktuální
- c) ne, školení jsou špatná a nepomáhají mi

5. Považujete Vaši práci za zajímavou a baví Vás?

- a) ano, je zajímavá a celkem mě i baví
- b) normální práce, tak jako každá jiná
- c) ne, nepřijde mi zajímavá a nebaví mě

6. Považujete Vaši práci za spravedlivě ohodnocenou?

- a) ano, myslím, že je dobře ohodnocena
- b) ne, má práce je náročná, měl by být lépe hodnocená
- c) nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom

7. Své pracovní prostředí hodnotíte jako:

- a) příjemné, pracuje se mi tu dobře
- b) normální, asi bych nic neměnil/a
- c) nepříjemné, špatně se mi tu pracuje

8. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

9. Délka trvání pracovního poměru

- a) 0-2 roky
- b) 2-4 roky
- c) 4-6 let
- d) 6-8 let
- e) více jak 8 let

