

Hmotná a nehmotná motivace firmy XY

Martin Fišer

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Fišer**
Osobní číslo: **M11127**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Hmotná a nehmotná motivace firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti hmotné a nehmotné motivace.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav motivačního systému firmy XY.
- Navrhněte doporučení k zlepšení motivačního systému firmy XY.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating: monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada, 2012, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Příloha 3

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, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené 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 mohou 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 14.5. 2014

.....


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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cíl této bakalářské práce je analýzy hmotné a nehmotné motivace firmy XY a doporučit návrhy na zlepšení současné situace. V teoretické části práce je zpracovaná literární rešerše z oblasti řízení lidských zdrojů a teorií motivace. V praktické části je analyzována hmotná a nehmotná motivace společnosti a spokojenost zaměstnanců společnosti. V závěru jsou uvedeny návrhy na zlepšení současné situace, které vychází z výsledků získaných z jednotlivých analýz.

Klíčová slova:

Hmotná motivace, nehmotná motivace, teorie motivace, odměňování, motivační systém, spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

The goal of this thesis is an analysis of both material and nonmaterial motivation of XY company and further suggestions for improving its current situation. The theoretical part of this thesis is a literary research in the area of management of human resources and theories of motivation. The practical part consists of the analysis of material and nonmaterial motivation of the company and the satisfaction of company's employees. At the end, there are suggestions for the improvement of the current situation, which concludes from the results of individual analyses. Keywords: material motivation, nonmaterial motivation, theory of motivation, remuneration, motivation system, employee satisfaction.

Keywords:

Keywords: material motivation, nonmaterial motivation, theory of motivation, remuneration, motivation system, employee satisfaction.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat mému vedoucímu Ing. Jiřímu Vaňkovi za jeho rady a ochotu při vytváření mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti, ve které jsem mohl svoji práci vykonat a za to že mi vyšli ve všem vstříc. Konkrétně bych chtěl poděkovat majiteli společnosti a to za jeho pomoc a snahu při analýze společnosti.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze nahraná na IS/STAG jsou stejné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 TYPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2 TEORIE XY.....	13
1.3 ÚLOHY MANAGEMENTU	14
1.3.1 Plánování.....	14
1.3.2 Nábor a výběr zaměstnanců	14
1.3.3 Organizace.....	14
1.3.4 Školení a vývoj.....	15
1.3.5 Motivace.....	15
1.3.6 Kontrola.....	15
2 MOTIVACE	16
2.1 PROCES MOTIVACE	16
2.1.1 Definice motivace	16
2.1.2 Jak motivace funguje.....	16
2.2 MOTIVACE VERSUS STIMULACE.....	16
2.2.1 Motivace.....	17
2.2.2 Stimulace.....	17
2.3 ZDROJE MOTIVACE	17
2.3.1 Potřeby	17
2.3.2 Návyky	18
2.3.3 Zájmy	18
2.3.4 Hodnoty.....	18
2.3.5 Ideály.....	18
2.4 TYPY MOTIVACE.....	19
2.4.1 Vědomá a nevědomá motivace	19
2.4.2 Primární a sekundární motivace.....	19
2.4.3 Vnitřní a vnější motivace	19
3 TEORIE MOTIVACE	20
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	20
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	20
3.2.1 Maslowova teorie	21
3.2.2 Herzbergova teorie	23
3.2.3 Alderferova teorie	24
3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	25
3.3.1 Expektační teorie.....	25
3.3.2 Teorie cíle.....	27
3.3.3 Teorie spravedlnosti	28
4 ODMĚŇOVÁNÍ	30
4.1.1 Složky hmotná motivace	31
4.1.2 Složky nehmotné motivace	31

4.2	FORMY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ:.....	32
4.2.1	Fixní způsob	32
4.2.2	Flexibilní (cafeteria) systém.....	33
II	PRAKTICKÁ ČÁST	34
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
5.1	PŘEDMĚT ČINNOSTI	35
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
5.3	STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
5.4	SWOT ANALÝZA	37
5.4.1	Silné stránky	37
5.4.2	Slabé stránky	38
5.4.3	Příležitosti	38
5.4.4	Hrozby	38
6	ANALÝZA MOTIVACE SPOLEČNOSTI	39
6.1	ANALÝZA HMOTNÉ MOTIVACE	39
6.1.1	Příplatky ke mzdě.....	39
6.1.2	Výkonové prémie	40
6.1.3	13. a 14. plat	40
6.1.4	Příplatky na pojištění.....	40
6.1.5	Poskytování služeb.....	40
6.1.6	Příspěvky na stravování	40
6.1.7	Zaměstnanecké akce.....	40
6.2	ANALÝZA NEHMOTNÉ MOTIVACE.....	41
7	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	42
7.1	DOTAZNÍK.....	42
7.1.1	Vyhodnocení dotazníku	55
8	SHRNUTÍ A ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ PRO FIRMU	56
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Personální útvar má těžkou pozici. Mezi jeho činnosti patří, výběr potenciálních zaměstnanců, výběr zaměstnanců pro společnost a mnoho jiného. Pro společnost jsou jejich pracovníci velmi důležití, jelikož pracovníci stojí za rozvojem firmy. Právě proto zaměstnanci musí být dobře vedeni, aby odváděli kvalitní práci. Jedna z nejdůležitějších věcí, která ovlivňuje výkonnost zaměstnanců je motivace. Jestliže jsou zaměstnanci dobře motivováni, jejich výkonnost je vyšší a tím pádem roste i výkonnost firem. Naopak jestliže zaměstnanec motivaci postrádá, jeho výkon klesá a firma není tak prospěšná. Správně motivovat své zaměstnance je těžká, ale o to důležitější činnost manažerů. Téma hmotné a nehmotné motivace firmy se zabývá motivací zaměstnanců na pracovišti a bude předmětem této bakalářské práce. Práce bude rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce bude zpracována literární rešerše na toto téma. V této části bude zpracována problematika řízení lidských zdrojů. Dále potom bude vysvětlena definice motivace. Od počátku zkoumání motivace, vznikla celá řada různých teorií motivace. V této práci budou uvedeny nejznámější teorie motivace. Taktéž budou vysvětleny pojmy, které úzce s motivací souvisí. Na závěr teoretické části bude zpracována problematika týkající se odměňování.

V praktické části budou přeneseny teoretické poznatky do praxe. Bude analyzována skutečná společnost, která si však nepřála zveřejnit svůj název. Nejdříve bude v krátkosti společnost představena. K představení společnosti dopomůže předmět činnosti, historie a struktura společnosti a nakonec SWOT analýza. V další části bude analyzována hmotná a nehmotná motivace společnosti, která vznikne z rozhovoru s majitelem společnosti, založeného na dotazníku. Následovat bude zjištění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Spokojenost zaměstnanců bude zkoumána za pomoci dotazníkového šetření. Na závěr budou uvedeny doporučení pro společnost, které byly vyzkoumány.

Cílem práce je tedy zjištění současné motivace a spokojenosti zaměstnanců, ze které vzejdou návrhy pro firmu, jak zlepšit jejich současnou situaci. Návrhy by měli pozvednout motivaci a spokojenost zaměstnanců, díky nimž by se měla zvednout výkonnost zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů se objevil v 80. letech 20. století, avšak rozmach přišel v 90. letech. Vypracování přesné definice řízení lidských zdrojů je velice obtížné, právě proto v žádné z literatur nelze najít definitivní popis. Právě proto je uvedeno jen rozdělení hlavních charakteristik. Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů patří:

- Důležitost přijetí strategického přístupu.
- Hlavní roli zde vykonávají linioví manažeři.
- Organizační politika musí být integrována a musí být soudržná, to kvůli možnosti navrhování a podpory ústředních hodnot a cílů organizace. S tím je úzce spojena komunikace, která tu hraje velkou roli.
- Základní filozofie spočívá v dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí.
- Vztahy mezi manažery a zaměstnanci jsou spíše unitaristické, než pluralistické.

(Foot, Hook, 2002, s. 11-12)

1.1 Typy řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze chápat buď jako tvrdé nebo měkké. Každý z typů vychází z faktorů a to buď tvrdých, nebo měkkých. U tvrdého typu se objevují faktory prosperity, formální pravidla, organizační a pracovní normy. Tyto faktory jsou přesné a závažné a umožňují standardizaci postupů. Znamená to tedy, že lidské zdroje jsou získávány, rozmísťovány a uvolňovány dle přesných plánů společnosti. Toto řízení lze charakterizovat jako důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické řízení lidských zdrojů. Na potřeby lidí se zde bere malý zřetel a pracovníci jsou zde bráni jen jako zdroj, který se musí racionálně řídit. Naproti tomu měkký typ řízení se vztahuje k osobním faktorům. Využívá procesů ovlivňování mezilidských vztahů, motivaci, normy chování, identifikaci s firmou, aj. Tyto faktory jsou hůře měřitelné a kvantifikované. Toto řízení řeší lidské vztahy. S pracovníky se jedná jako s velice ceněným aktivem, díky němuž podnik získává konkurenční přednost, ať už na plnou, nebo částečnou pracovní dobu. Veškerý potenciál pracovníků by měl být vzděláván a rozvíjen. Měkké řízení považuje zájmy managementu a pracovníků za souladné a všichni pracovníci pracují jako členové jednoho týmu. V reálu se však ukazuje, že i měkké řízení nese tvrdou skutečnost. V měkkém řízení můžeme nalézt i prvky tvrdého řízení, jelikož není přesně stanovena hranice mezi těmito typy. Různé typy

řízení se tedy spíše přiklání na jednu z variant. (Foot, Hook, 2002, s. 13; Kocianová, 2012, s. 79)

1.2 Teorie XY

Autorem této teorie je Douglas McGregor. Tato teorie bývá řazena do teorií řízení a ne jen do teorií motivace. Právě proto jsem je zařazena mezi řízení lidských zdrojů. Teorie spočívá v předpokladu manažera, že lidi můžeme zařadit do dvou teorií. Jedna z nich je X druhá potom Y. (Mikuláščík, 2007, s. 143)

Základní znaky teorie X:

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Lidé tedy musí být k práci nuceni systémem odměn a trestů.
- Při práci musí být lidé kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Neplatí to však pro všechny, avšak existuje malá skupina lidí. Ti řídí a kontrolují ostatní.

Proti této představě, která je pesimistická vůči práci a pracovní morálce postavil McGregor teorii Y, která je humanistická. Postavil ji na důvěře lidí a na pozitivním vztahu k práci.

Základní znaky teorie Y:

- Lidé berou práci jako přirozenou aktivitu, jako zábavu a odpočinek.
- Lidé rádi přijímají odpovědnost a samostatnost.
- Není záležitostí jen mála jedinců, kteří mají schopnost samostatného rozhodování.
- V současnosti však organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců a snaží se je kontrolovat. (Bělohlávek, 2008, s. 5-6)

Pokud manažer své zaměstnance podceňuje a vidí v nich spíše typ X, jeho chování je kontrolorské, protektorské a autoritativní. Naopak jestliže v nich vidí spíše typ Y, je zde větší pravděpodobnost, že manažer zvolí měkký, motivační styl řízení. Tento přístup však musí také zohledňovat lidi, kteří jsou řízeni, jejich vyzrálost a jakou si zaslouží důvěru. (Mikuláščík, 2007, s. 143)

1.3 Úlohy managementu

Manažeři mají v popisu práce řídit ostatní. Je to celkový proces získávání výsledků za pomoci ostatních lidí. Manažeři nejsou hodnoceni jen za odvedenou svoji práci, ale i za odvedení práce a výsledků svých týmů. V managementu existuje 6 klíčových úloh, kterými se manažeři zabývají. Forsyth je definuje takto:

- plánování,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- organizace,
- školení a rozvoj,
- motivace,
- kontrola. (Forsyth, 2009, s. 11)

1.3.1 Plánování

Plánování práce je velice důležitá součást. Plánování je všude v celém podnikání, ať už jde o celý business plán, nebo „jen“ o plán projektu. Mnoho lidí tuto část považuje za nepříjemné a je to logické. Dobrý plán by měl usnadňovat následující aktivity, kterých je nutné dosáhnout. Plán má také komunikační úlohu. Vysvětluje lidem, proč a jak se budou dělat. Během plánovacího procesu musíme brát v potaz, že to může mít různé účinky na ostatní lidi. (Forsyth, 2009, s. 12)

1.3.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Trvalý úspěch společností závisí v určité míře na jejich lidském kapitálu. V této souvislosti se dostávají do popředí personální činnosti, které mají za úkol vzbudit zájem vhodných kandidátů na danou pracovní pozici a vybrat z nich ty, kteří odpovídají požadavkům. O těchto činnostech se většinou v podnicích dělí personální útvar a odpovídající manažeři. Může se stát, že někdy jsou pozváni i experti. Výběr zaměstnanců by měl mít přesně stanovený postup, s vymezením pravomocí a odpovědností manažery i personálního útvaru. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007, s. 514-515)

1.3.3 Organizace

Přístup k personálnímu řízení se vždy odvozuje od daných podmínek, ve kterých působí. K těmto podmínkám patří i organizace práce. Pracovní podmínky představuje řada faktorů (technické, technologické, organizační, ekonomické, hygienické, společenské, aj.), které

působí na zaměstnance a další komponenty pracovního procesu, a tak ovlivňují jeho průběh. Úkolem organizace práce je dosáhnout účinnosti pracovního systému, a také zajistit vhodné podmínky pro zaměstnance. Zejména ochranu jejich života a zdraví. (Dvořáková a kolektiv, 2012, s. 167-168)

1.3.4 Školení a vývoj

Školení a vývoj je důležitý jak pro manažery, tak pro samotné zaměstnance. Manažeři jsou odpovědní za řízený rozvoj a také za vzdělávání a rozvoj lidí. Tato činnost zahrnuje rozpoznávání, definování a posuzování schopností zaměstnanců, včetně manažerů samotných. Zabezpečuje se to, aby se manažer i zaměstnanci učili potřebným dovednostem a rozvíjeli se. Dále potom, aby se zkoumali potřeby rozvoje a aspirací týkajících kariéry jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Pro manažery to také znamená stanovovat, definovat, zkoumat a hodnotit cíle a měřítka ukazatelů výkonu s ohledem na výhody a nevýhody nabídky rozvoje a hledání nových možností. (Thomson, 2007, s. 163)

1.3.5 Motivace

Základem motivace je jednoduchý vztah „něco za něco“. Zaměstnanci očekávají, že za splnění úkolu dostanou nějakou odměnu. Čím náročnější úkol, tím se zaměstnanci dotazují po větší odměně. Na druhou stranu je tu hrozba sankce. Více se bude motivací zabývat v následující kapitole. (Urban, 2012, s. 69)

1.3.6 Kontrola

Jak již bylo řečeno, manažeři musí řídit. To obnáší činnosti, jako kontrolu výsledků a následně zavádění opravných prostředků, jestliže věci nejdou podle plánu. Jestliže manažer kontroluje příliš mnoho, může se to projevit demotivací zaměstnanců, jelikož budí pocit nedůvěry. Naopak manažer, který nekontroluje a nemá o to zájem ani snahu, bývá považován za neatraktivního šéfa. (Forsyth, 2009, s. 13)

2 MOTIVACE

Motivace má klíčový význam pro zajištění účinnosti a kvality práce. Motivace je náročný proces, který se zaměřuje na položky regulace s cílem dosáhnout určitého cíle. Motivace se vztahuje na faktory, které podporují nebo řídí naše chování. V této kapitole vysvětlím podrobnosti ohledně motivace. (Borowski, Tučková, 2011, s. 9-10)

2.1 Proces motivace

2.1.1 Definice motivace

Motiv je důvod něco dělat. Udává lidem, jakým směrem se mají dát. Lidé jsou motivováni, jestliže jejich činnosti povedou k dosažení cíle. Cílem jsou hodnotné odměny, které uspokojují jejich potřeby. Správně motivováni lidé jsou lidé, kteří přesně znají svůj cíl a podnikají kroky, od kterých očekávají dosažení daných cílů. (Armstrong, 2009, s. 109-110)

2.1.2 Jak motivace funguje

Model motivace se zakládá na upevňování, případně posilování očekávání a na teorii potřeb. Tento model ukazuje, že proces motivace je iniciován vědomým a nevědomým zjištěním potřeb, které nejsou doposud uspokojeny. Tyto potřeby vytváří přání něco dosáhnout případně získat. Po stanovení cílů, od kterých se očekává, že uspokojí naše potřeby, se volí cesta a chování, které dané cíle pomůžou splnit. Jestliže se cíl podaří dosáhnout, potřeba je uspokojena. Je velmi pravděpodobné, že chování, kterým lidé daný cíl dosáhli, budou praktikovat i v příštích podobných situacích. Pokud se lidem cíle dosáhnout nepovede, je naopak pravděpodobné, že příště zvolí jinou cestu. Může se i stát, že po uspokojení jedné potřeby, se objeví další potřeba a celý proces pokračuje. (Armstrong, 2009, s. 109-110)

2.2 Motivace versus stimulace

V této problematice je důležité si uvědomit, že kladný vztah k vykonávané úloze obvykle vzniká z jedné ze dvou příčin. První příčina se pojí ve vztahu s vnějšími podněty (stimuly) a druhá příčina je spojena s vnitřními pohnutkami (motivy). Obě příčiny mohou působit vzájemně, a tak se posilovat. Jak už může být patrné, situace kdy člověka ovlivňují okolní podněty, se nazývá stimulace a situace kdy ochotu člověka vyvolávají vnitřní pocity, nazýváme motivací. (Plamínek, 2010, s. 14)

2.2.1 Motivace

Motivace je obrovskou výhodou, jestliže se motivátor trefí do vnitřních pocitů, které daný člověk má. Práce tak může za příznivých podmínek pokračovat i bez pomoci vnějších podnětů. Člověk vykonává svoji aktivitu, protože jej to baví a ne protože to považuje za důležité. Motivace má však i svoji velkou nevýhodu. Motivovat není jednoduchá cesta a to díky tomu, že musíme daného člověka opravdu znát a musíme také vědět o procesu motivace samotné. (Plamínek, 2010, s. 14-15)

2.2.2 Stimulace

Stimulace má výhodu oproti motivaci v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud nahrazujeme nepohodlí spojené s danou aktivitou, atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že vše bude probíhat v pořádku. Jakmile však přestaneme tyto hodnoty poskytovat, daná aktivita se zřejmě zastaví. Toto je nevýhoda stimulace. Aktivita probíhá jen po dobu působení stimulů. (Plamínek, 2010, s. 14-15)

2.3 ZDROJE MOTIVACE

V této kapitole je vedeno, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. Bude uvedeno, jaké skutečnosti mají vliv na člověka. Skutečnosti jsou to, co člověk chce, nebo to, o co člověk už zájem nemá. Případně mohou být situace, které člověka přitahují, avšak ne tak silně. Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci tvoří. Tyto skutečnosti zakládají dynamické tendence, případně zaměřují lidské činnosti, které výrazně ovlivňují přetrvání tendencí. Jako základní zdroje motivace můžeme uvést tyto:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2002, s. 244)

2.3.1 Potřeby

Potřeby jsou brány jako nejčastější a nejvýznamnější zdroj motivace a můžeme je chápat jako něco důležitého pro člověka. Potřebu člověk cítí jako stav napětí. Napětí pak spouští motivační proces. Člověk vyvíjí aktivity, které dané napětí odstraňuje, a tím naplňuje své potřeby. Potřeby máme dvojího typu. Jsou to potřeby primární a sekundární. Primárními

potřebami označujeme potřeby, které jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla. Například potřeba jíst, pít, dýchat. Mezi sekundární potřeby patří potřeby, které se vztahují na sociální stránky člověka. Tyto potřeby mohou být například seberealizace, potřeba lásky, aj. (Plevová a kolektiv, 2012, s. 150; Berdnová, Nový a kolektiv, 2002, s. 245)

2.3.2 Návyky

Návyky jsou činnosti, které člověk dělá opakovaně, fixovaně a automaticky v dané situaci. Návyk lze definovat jako přesně naučený typ chování, v určité podnětné situaci. V této situaci se projevuje relativně fixovaná tendence, jako je vnitřní tlak, pohnutka, nebo motiv učinit něco konkrétního. Návyky se objevují v podstatě ve všech lidských činnostech. Návyky nevznikají jen jako vedlejší produkt častých činností, ale člověk se může návykům cíleně naučit. Návyky tedy nemusí lidé vnímat jako výsledek výchovy, ale i aktivity, které se člověk vědomě naučil. (Berdnová, Nový a kolektiv, 2002, s. 246-247)

2.3.3 Zájmy

Zájmy lze chápat jako kategorii činností, které člověk společným prvkem upřednostňuje před ostatními aktivitami. Zájmy se dá považovat za oblast různých aktivit, na které se člověk trvale zaměřuje. (Plevová a kolektiv, 2012, s. 150)

2.3.4 Hodnoty

Hodnota je subjektivní vyjádření člověka na určité objekty, události, situace či činnosti, které korespondují s jeho potřebami a návyky. Hodnoty člověk, případně skupina lidí chápe explicitně, nebo implicitně. Je to pozitivní případně negativní pojetí dané určité věci. Hodnoty každý z lidí udává individuálně, je to tedy subjektivní pocit každého z nás. Každý člověk má nastavenou svoji hierarchii hodnot, které se mezi jedinci liší. Každý z nás si jednotlivým skutečností přisuzuje hodnoty vyšší, nebo nižší. Hodnotou pro každého člověka může být relativně cokoliv. Existují však hodnoty, které obecně platí. Mezi ně lze zařadit zdraví, rodinu, děti, práci, náboženství, úspěch aj. (Kociánová, 2010, s. 23, Berdnová, Nový a kolektiv, 2002, s. 248-249)

2.3.5 Ideály

Jako ideály se dá chápat danou představu, ať už ideovou, nebo názorovou o něčem, co dává každému jedinci výrazný cíl pro jeho splnění. Tato představa je subjektivní, jelikož každý člověk na světě může mít jiné představy o jejich cílech. Ideál je vzor, který pomáhá

každému z nás vést naše jednání. Ideál nám pomáhá v našich cílech a udává směr, jakým se vydáme. (Plevová a kolektiv, 2012, s. 150)

2.4 Typy motivace

Formy motivace mohou být různé. Pro tuhle práci jsou však důležité ty, které mají význam pro pracovní motivaci. Formy motivace lze rozdělit jako:

- vědomou a nevědomou motivaci,
- primární a sekundární motivaci,
- vnitřní a vnější motivaci.

2.4.1 Vědomá a nevědomá motivace

Dělení této motivace pochází z psychoanalýzy. V této oblasti se práce zabývá tím, jestli lidé vědí, že jsou motivováni, nebo ne. U vědomé motivace lidé znají své motivy a přizpůsobí tak své chování. U nevědomé motivace se problémem stává, že lidé často neznají, případně nechtějí znát své skutečné motivy. Vždy je tomu tehdy, když jsou „sociálně nežádoucí“. Za těchto okolností se snažíme motivy zastříť. (Deiblová, 2005, s. 55)

2.4.2 Primární a sekundární motivace

Klasifikace primárních a sekundárních motivů vychází z teorie učení. O primární motivaci mluvíme tehdy, jestliže bereme motivaci jako vrozenou. U sekundární motivace bereme motivy jako naučené. Všechny potřeby a motivy v sekundární motivaci jsou považovány za naučené stanovisko. Tomuto stanovisku je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých, ale i pragmatických důvodů. Přirozená hierarchie potřeb se tady odvíjí od sociálního prostředí daného jedince. (Deiblová, 2005, s. 55)

2.4.3 Vnitřní a vnější motivace

Tohle rozdělení je nejmodernější a uvádí, že k motivaci lze dojít dvěma cestami. U vnitřní motivace lidé motivují sami sebe. Sami nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, případně vede k očekávání splnění svých cílů. Na druhé straně lidé jsou motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, aj. Více se v práci bude zajímat touhle problematikou v Herzbergerově teorii níže. (Armstrong, 2007, s. 220)

3 TEORIE MOTIVACE

Je mnoho teorií motivace od mnoha celosvětových autorů. Armstrong přišel s rozdělením do těchto tří základních skupin. Jsou to:

- teorie instrumentalisty,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces. (Armstrong, 2007, s. 221)

3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti potřeby zracionalizovat práci. Své kořeny má v taylorismu. Teorie je založena na přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie v podstatě tvrdí, že lidé pracují pouze za peníze. Předpokládá se, že člověk je motivován k práci jen tehdy, jestliže odměny a tresty jsou přímo vázány na jeho výkon. Vyplývá tedy, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na zákonu příčiny a účinku. Tato teorie byla a stále je hojně využívána. Je ale založena na systému kontroly a působení z vnějšku. Bohužel tato teorie nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Dále zde dochází k neuvědomování skutečnosti, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 270)

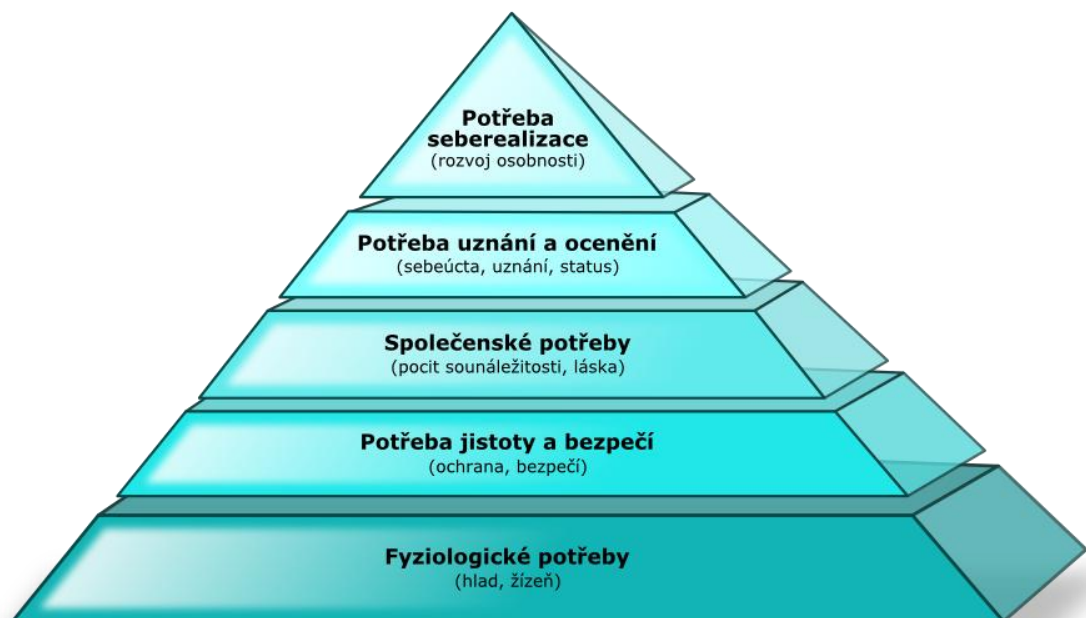
3.2 Teorie zaměřené na obsah

Společný základ těchto teorií spočívá v přesvědčení, že motivaci tvoří potřeby. Jestliže dojde k neuspokojení potřeb, přichází napětí a nerovnováha člověka. K zpětné rovnováze člověk musí najít cíl, který uspokojí jeho potřebu. Následně musí zvolit chování, které povede ke splnění vytyčeného cíle. Teorie se domnívá, že každý důvod každého chování se odráží od neuspokojených potřeb. Všechny potřeby nejsou pro člověka stejně významné. Každý z lidí je originál a tak má i jiné potřeby. Některé mohou vyvolávat silné úsilí pro dosažení cíle, některé naopak menší. Závisí to na prostředí, které člověka obklopuje. Člověka ovlivňuje výchova v prostředí, ze kterého vyšel a prostředí ve kterém se zrovna nachází. Jednu potřebu však nemusí člověk splnit jedním a tím samým cílem. Čím je potřeba silnější a čím trvá delší dobu, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Zároveň jeden cíl nemusí plnit jednu potřebu ale i více. Jako první s touto teorií přišel A. Maslow, který jako

první rozdělil potřeby do hierarchie potřeb. Následovali ho Herzberg se svým dvoufaktorem modelem a Alderfer se svojí ERG teorií. Těmito třemi teoriemi se budu zabývat níže. (Armstrong, 2007, s. 223)

3.2.1 Maslowova teorie

S touto teorií přišel Abraham Maslow v roce 1954. Tato teorie je jednou z neznámějších teorií motivace na celém světě. Podstata této teorie je ve vymezení pěti rozhodujících potřeb člověka, jako zdroje základních motivů jeho jednání. Tyto potřeby jsou seřazeny v jeho pyramidě. Každá část pyramidy určuje pořadí dané potřeby a do určité míry také odráží hodnotu, kterou udává danému jedinci. (Bělohlávek, 2008, s. 40)



Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb (Halek, 1999)

Fyziologické potřeby

Jsou to potřeby základní. Jejich naplnění nepřináší žádný užitek, avšak jestliže k naplnění nedojde, přichází pocit úzkosti. Mezi fyziologické potřeby patří potřeba dýchat, spát, jíst, pít a vše co je potřeba k udržení života. (Bělohlávek, 2008, s. 40)

Potřeby jistoty a bezpečí

Tyto potřeby bychom neměli chápat jen jako fyzické, ale i jako ekonomické. V současnosti mají tyto potřeby daleko větší význam, než dříve. Pro nynější zaměstnance není důležité jen pocit bezpečí, co se týče fyzické stránky, ale také na zajištění pocitu bezpečí ohledně

ekonomické. Pro zaměstnance je důležitý i pocit ekonomického bezpečí. Většina zaměstnanců potřebuje vnímat pocit zabránění možnosti náhlých změn a to jak sociálních, tak ekonomických. (Dvořáková a kolektiv, 2012, s. 225)

Společenské potřeby

Tyto potřeby jsou realizované hlavně se vztahem zaměstnance s okolím. Klade se zde důraz především v oblasti mezilidských vztahů. V současnosti dochází u zaměstnanců ke zvyšování požadavků na kvalitu mezilidských vztahů, zejména u kulturně a odborně vyspělých. Jestliže dochází k nenaplnění tohoto faktoru, vyvolává to značnou frustraci. Právě proto se zvyšuje pozornost v této oblasti. (Dvořáková a kolektiv, 2012, s. 225)

Potřeby uznání a ocenění

Tyto potřeby se zabývají stabilním a pevně vysokým hodnocením samotných zaměstnanců. Zaměstnanec touží být respektován ostatními a mít tak prestiž. Potřeby lze zařadit do dvou skupin. Do první je možno zařadit touhu po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře, aj. Do druhé skupiny se řadí touhu po reputaci, případně respektu a úcty ostatních lidí, které se projevují za pomoci uznání, úcty, aj. (Armstrong, 2007, s. 224)

Seberealizace

Na samotném vrcholu pyramidy stojí potřeba seberealizace. Maslow se domnívá, že hlavní hybná síla osobního rozvoje není původem zvenčí, ale pochází zevnitř každého jedince. Maslow říká, že „*čím člověk může být, tím také musí být*“. Člověk na úrovni potřeby seberealizace může být motivován primárně k osobnímu rozvoji, ale také k chování, které překračuje jeho bezprostřední zájmy. Jako příklad lze uvést hledání širšího smyslu života. (Plamínek, 2010, s. 75)

Maslowova teorie tvrdí, že jakmile dojde uspokojení nižší potřeby, se stává hlavní potřebou potřeba o řád výše. Pozornost jedince se tedy bude vztahovat na tuto potřebu. Potřebu seberealizace však nelze uspokojit nikdy. Pouze neuspokojená potřeba motivuje chování a dominantní potřeba je základním motivátorem. K rozvoji člověka dochází růstem v jeho hierarchii potřeb. Nemusí to však znamenat přímočarý vývoj. Nižší potřeby vždy existují, avšak už nejsou brány jako motivátory. Lidé se pak k uspokojeným potřebám vrací. (Armstrong, 2007, s. 224)

3.2.2 Herzbergova teorie

Herzberg se ve své teorii opírá o dvě kategorie faktorů. Jsou to hygienické faktory a motivační faktory. Hygienické faktory jsou takové, které vedou člověka k negativním pocitům, naopak faktory motivační v člověku vyvolávají dobré pocity. Tato teorie není nikterak složitá, jelikož udává faktory, které lidem napomáhají a naopak faktory, které pro ně mají negativní význam. (Forsyth, 2009, s. 18)

Mezi hygienické faktory patří:

- platové záležitosti,
- firemní politika a vedení,
- mezilidské vztahy (k podřízeným, nadřízeným a stejně postaveným),
- pracovní podmínky,
- jistota pracovního místa,
- míra kontroly,
- pracovní jistota.

Mezi motivační faktory patří:

- požitky úspěchu,
- uznání od ostatních,
- obsah práce,
- převzetí zodpovědnosti,
- možnost karierního růstu,
- možnost sebe rozvoje.

(Deiblová, 2005, s. 28)

Jsou-li hygienické faktory příznivé, vede to k tomu, že pracovníci nejsou nespokojení. Pro motivaci však tyto faktory vliv nemají. Dostanou-li se tyto faktory do nepříznivého stavu, vyvolávají nespokojenost a zároveň mohou působit negativně na motivaci zaměstnanců.

Jestliže motivační faktory se nachází v nepříznivém stavu, mají za příčinu pracovníkovu nespokojenost a není ani motivován. Naopak, jestliže jsou tyto faktory vnímány pozitivně, pracovník je spokojený a motivovaný. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007, s. 385-386)

U této teorie je nejdiskutovanější otázkou přiřazení jednotlivých aktivit k jednomu z faktorů. Kritikové se nejvíce pozastavují nad zařazením mzdy do faktorů hygienických. Tato

teorie nepříliš respektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, jelikož každý z pracovníků může jinak vnímat dané faktory. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007, s. 386)

3.2.3 Alderferova teorie

Clayton P. Alderfer přišel s teorií, která z části vychází z Maslowovy teorie. Jeho teorii však rozšířil o nové poznatky z výzkumu lidského chování. Skrz jeho výzkum se rozhodl zredukovat původních pět Maslowových potřeb na tři základní skupiny. Jsou to:

- potřeby existenční,
- potřeby vztahové,
- potřeby růstové. (Plevová, 2012, s. 159)

Potřeby existenční

Patří sem všechny fyziologické a materiální potřeby a potřeba bezpečí. Tyto potřeby slouží k existenci člověka. Existenční potřeby zahrnují první a druhý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb. (Bělohlávek, 2000, s. 42; Plevová, 2012, s. 159)

Potřeby vztahové

Tyto potřeby zahrnují veškeré mezilidské vztahy. Patří sem láska, nenávisť, hněv, přátelství, aj. Neuspokojení těchto potřeb nezpůsobuje nepřátelství, spíše jako opomíjení jedince a emocionální odstup. Zahrnují třetí stupeň Maslowovy hierarchie potřeb. (Bělohlávek, 2000, s. 42; Plevová, 2012, s. 159)

Potřeby růstové

Růstové potřeby spočívají v tvořivosti člověka, jak na sobě samém, tak na okolí. Zahrnujeme zde seberealizaci, docenění, pocity přijetí, jako důsledek dosažení určité pozice. Tyto potřeby zahrnují čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb. (Bělohlávek, 2000, s. 42; Plevová, 2012, s. 159)

Alderfer neuznával Maslowovo hierarchické uspořádání. Tvrdí, že i když člověk neuspokojí fyziologické funkce, může toužit a snažit se dosáhnout uspokojení v růstových potřebách. Dokládá to na příkladech ze života (malíři Gauguinovi se nikdy nepodařilo prodat jeho obraz, však maloval nadšeně až do své smrti). Alderfer však nepopírá závislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami. Tyto závislosti nazval jako frustrační regrese. Tyto regrese mohou být dvojího typu, a to:

- Frustrační cyklus vztahový
- Frustrační cyklus růstový (Mikuláščík, 2007, s. 140)

Frustrační cyklus vztahový

Jestliže člověk uspokojí existenční potřeby, povede to k potřebám vztahovým. Jestliže však člověk neuspokojí potřeby vztahové, dochází k procesu, kdy dojde ke zvýšení potřeb existenčních.

Frustrační cyklus růstový

Jestliže člověk uspokojí vztahové potřeby, zároveň posílí význam růstových potřeb. Jestliže však své růstové potřeby neuspokojí, povede to k růstu potřeb uspokojení vztahů. (Plevová, 2012, s. 160)

3.3 Teorie zaměřené na proces

U těchto teorií, které lze také nazvat teoriemi kognitivními, se myslitelé zabývají především psychologickými procesy a na základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Teorie se zabývají vnímáním pracovníků své pracovní prostředí. Podle Gesta tyhle teorie poskytují přiměřenější přístup k motivaci, než Maslow a Herzberg. Tyto teorie mohou být pro manažery mnohem užitečnější, než teorie zaměřené na obsah. Poskytují totiž realističtější vodítko pro motivování pracovníků. Procesy můžeme rozdělit takto:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 271)

3.3.1 Expektační teorie

Jeden z hlavních představitelů této teorie je americký psycholog Victor Vroom. V podstatě vychází z teorie instrumentality a tvrdí, že lidé budou motivováni dělat aktivity k dosažení cíle. Jestliže se domnívají, že tento cíl bude mít pro ně nějakou hodnotu a jestliže vidí, že to co dělají, jim pomůže k dosažení tohoto cíle. V jistém smyslu je to moderní výraz Martina Luthera, když před staletími poznamenal "všechno, *co se děje ve světě, se provádí v naději*". (Knootz, Weihrich, 2006, s. 293)

Vroomova teorie je postavena na třech klíčových podmínkách, které musí být splněny, aby pracovník vyvinul úsilí. Tyto 3 podmínky jsou:

- Pracovníkovo úsilí musí být následováno přímým výsledkem.
- Výsledek pracovníkova úsilí musí být ohodnocen odměnou.
- Odměna musí mít pro něj význam.

Pracovník zahájí svoje činnosti, jakmile budou splněny tyto 3 podmínky. (Bělohlávek, 2000, s. 46)

Pracovníkovo úsilí musí být následováno přímým výsledkem

Zbytečná práce, která nepřináší žádný výsledek, případně se výsledek očekávat nedá, je pro pracovníka neatraktivní a těžko o ni bude budit zájem. Všichni totiž chtějí dělat práci, která má nějaký smysl. Ani podnikatel nemá záměr, o kterém si myslí, že nemá pro něj žádný smysl a nepřinesl by mu úspěch. Pro pracovníka je velmi těžké vydržet u práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí pro pracovníka dávat smysl a musí vyvolávat předpoklad příslušného efektu. Teprve potom pracovník začne vyvolávat snahu. Expektance, neboli očekávání, je pravděpodobnost, že činnost přinese pracovníkovi odpovídající výsledek. (Bělohlávek, 2000, s. 46)

Výsledek pracovníkova úsilí musí být ohodnocena odměnou

Jestliže výsledek práce, kterou pracovník vykonal, nebude povšimnut, případně jestliže pracovník ví, že za výsledek nebude odměněn, jeho úsilí opět bude upadat. Podnikatel taky upustí od projektu, který je pro něj finančně nevýhodný. Jestliže pracovník bude svoji práci vykonávat kvalitně a úspěšně a nebude za ni dostatečně odměněn, po čase to povede k jeho demotivovanosti. Jeho výsledek práce musí být adekvátně odměněn. Instrumentalita (pravděpodobnost odměny) je vztah mezi výsledkem a odměnou. Čím vyššího výsledku dosáhne pracovník, tím větší by měla být jeho odměna. (Bělohlávek, 2000, s. 46)

Odměna musí mít pro něj význam

Je známo, že různé lidi motivují různé motivy. Pro někoho hrají hlavní roli peníze, pro druhé může být důležité jméno, sláva, uznání, aj. Podnikatel se též může pustit do charitativních projektů, které mu nepřinášejí výdělek. Může pro něj být důležitější jméno a veřejné uznání. Pro pracovníka, který vydává značné úsilí v práci, která není náležitě oceněna, to nemusí vždy znamenat zklamání a demotivovanost. Pracovníka může naplňovat už druh vykonávané práce a může se těšit z jejího výsledku. Vedle peněz máme další 3 druhy odměn. Radíme sem veřejné uznání, překonání překážek a potěšení z práce. Význam určité odměny nazýváme valence. Pro každého pracovníka může být valence různá. Pro někoho

to jsou peníze, pro někoho služební telefon, někomu může těšit jméno firmy, pro kterou pracuje. Valence však může být i záporná. Ta potom působí negativně na jeho motivaci. Například firma může nabídnout vyšší pracovní pozici. Ten však o ni nemusí stát, jelikož by to pro něj znamenalo vyšší zodpovědnost. (Bělohlávek, 2000, s. 46)

3.3.2 Teorie cíle

S touthle teorií přišel Latham a Locke v roce 1979. Tato teorie je založena na koncepci řízení podle cílů z 60. let. Uvádí, že jestliže jsou pracovníkům stanovené přesně vymezené cíle, jejich motivace bude vyšší a tím pádem i jejich výkon. Cíle mohou být náročné, avšak přijatelné a musí existovat odezva na výkon. Jednotlivé cíle udávají pracovníkům informace o úrovni výkonu, kterých musejí dosáhnout. Zpětná vazba na výkon potom poskytuje informaci, jak pracoval vzhledem ke stanovenému cíli. Důležitostí je účast pracovníků při určování cílů. Je to zapříčiněno tím, že pracovníkův vlastní podíl u stanovování cílů spíše zajistí jeho souhlas, který je důležitý. Tato teorie je důležitá v procesu řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2007, s. 226)

Lidé se v práci často srovnávají s ostatními spolupracovníky. Porovnávají jejich schopnosti a výsledky. Toto porovnávání může vyvolávat, jak pozitivní, tak negativní ohlasy. Jelikož je pracovní život pro mnoho lidí důležitý, může je toto porovnávání značně ovlivnit. Pozitivní případně negativní výsledky toho porovnávání pro jednotlivce, skupinu potažmo organizaci určují dohromady osobnostní charakteristiku jedince a charakter práce. Pozitivně působí srovnávání tehdy, jestliže skupina pracuje jako tým, kde jsou schopnosti každého jedince přínosem, a je potřebný pro vzájemnou spolupráci. Naopak jestliže skupina funguje na principu „konkurence hvězd“ může porovnávání vést k rivalitě, se kterou můžeme spojovat intriky, které mohou dojít až k psychickému teroru. Srovnávání s ostatními spolupracovníky je i motivační, a to v pozitivním tak negativním směru. Jestliže pracovník vidí své kolegy, kteří jsou výkonnější, může to vést k vyššímu výkonu pracovníka. Pracovník však může demotivovat skutečnost, že na pracovišti je kolega s nižšími výkony, které mu prochází. Velmi významným aspektem srovnání je odměna. Lidé porovnávají své finanční ohodnocení se svými spolupracovníky i s lidmi mimo podnik. Zde člověk porovnává své nasazení a výsledky s ostatními. Porovnává se též důležitost a prestiž vykonávané práce. (Kociánová, 2010, s. 33)

3.3.3 Teorie spravedlnosti

Touto teorií se nejvíce proslavil J. S. Adams. Základ této teorie je založen podobně jak u teorie cílů, na sociálním srovnávání. Pracovník srovnává svoje vložené úsilí do práce s vloženým úsilím svých spolupracovníků, kteří vykonávají stejnou činnost. Pracovník srovnává, co přinese práce jemu a co práce přinese jeho kolegům. Přínos nemusí být jen peněžní, ale může být v uznání, přízni, zvyšování kvalifikace, aj. V případě, kdy pracovník má pocit, že jeho úsilí a přínos nejsou v rovnováze, motivuje ho tuto nerovnováhu změnit. I zde můžeme vidět prvky instrumentality. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2002, s. 272-273)

Úsilí, které pracovník vkládá, může být:

- vzdělání,
- zkušenosti a dovednosti,
- délka praxe,
- osobní image,
- vztah k firmě,
- pracovní nasazením, aj.

Přínosy může pracovník vidět takto:

- mzda, plat, případně jiné finanční odměny,
- materiálové benefity (služební telefon, auto, vlastní kancelář,...),
- kvalita pracovního prostředí,
- kariérní růst,
- účast na rozhodování, aj. (Tureckiová, 2004, s. 64)

Výsledkem je potom pracovníkův osobní dojem spravedlnosti, případně nespravedlnosti. Mohou, vzniknou tři situace, které se následně projeví v dalším pracovním úsilí, kvalitě výkonu a v pracovních vztazích:

- Pracovník vnímá spravedlnost. Ze spravedlnosti vychází možný rozvoj pracovního úsilí a výkonnosti, případně setrvání stávající pozice. Přichází spravedlivá odměna za odvedené úsilí.
- Pracovník vnímá nespravedlnost z dojmu nedocení. Nespravedlnost spočívá v tom, že pracovník je ohodnocen za stejné úsilí, méně než jeho spolupracovníci.

- Pracovník vnímá nespravedlnost z dojmu přecenění. Nespravedlnost pracovník vnímá tak, že jeho nižší úsilí je hodnoceno stejně jako u spolupracovníků, kteří odvedli vyšší úsilí.

U obou nespravedlivých situací dochází k negativnímu ovlivňování pracovníků. Pracovníci mohou být demotivováni a tím pádem bude klesat i jejich pracovní výkon. Nespravedlivé hodnocení se pak může i negativně odrazit do vztahů mezi jednotlivými pracovníky. (Turckiová, 2004, s. 64-65)

4 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je jednou z nejvýznamnějších nástrojů motivace, kterou může společnost a manažeři pro své zaměstnance nabídnout. Společnosti se od sebe liší, každá je jedinečná ve svých činnostech, zdrojích a podmínkách. Díky těmto odlišnostem by měla mít každá organizace svůj systém odměňování, který odpovídá potřebám organizace a jejích zaměstnanců. Systém odměňování musí být spravedlivý a motivující pro všechny. Je jen na organizaci, které odměny zahrne do svého portfolia systému. Na organizaci také záleží, jaké uplatní formy, pravidla, nástroje a postupy ve svém systému. Podnik by měl vytvářet a realizovat strategie a politiku procesů a postupů pro vytváření cílů řízení odměňování. Tyto cíle musí být založené na principech distribuční spravedlnosti a přirozeného práva. Musí fungovat slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně. Cíle musí souviset s podnikovou strategií, podmínkám a kultuře organizace. Tyto cíle mohou být:

- Odměňovat zaměstnance podle jimi vytvářené hodnoty.
- Propojovat hodnoty a potřeby zaměstnanců s postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání.
- Odměňovat ty věci, které jsou důležité z hlediska chování a výsledků.
- Napomáhat k tomu, aby se získávali a udržovali kvalitní zaměstnanci.
- Motivovat zaměstnance a získat si tak jejich úsilí a oddanost.
- Tvořit kulturu vysokého výkonu. (Kocianová, 2010, s. 160; Armstrong, 2009, s. 20)

Jak bylo řečeno výše, každá společnost má svůj systém individuální. Co však mají systémy společné je to, že se člení na hmotné a nehmotné skupiny. U hmotné části se organizace zabývá peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami. U nehmotné se potom zabývá vzděláváním a vývojem a také pracovním prostředím. Systém lze také rozdělit na individuální a kolektivní. Mezi individuální patří peněžní odměny, vzdělávání a rozvoj. Mezi kolektivní patří zaměstnanecké výhody a pracovní prostředí. Hmotnou motivaci mohou konkurenti snadno okopírovat, oproti tomu nehmotná se kopíruje těžce. Dále se v práci vyjmenují složky hmotných a nehmotných částí systému odměn. (Armstrong, 2009, s. 44; Štěpáník, 2010, s. 59-60)

4.1.1 Složky hmotná motivace

Složky hmotné motivace jsou

- základní mzda/plat,
- výkonové prémie,
- podíly na kolektivních prémiech,
- příplatky za přesčas,
- akcie,
- 13. a 14. plat,
- podíly na zisku,
- příplatky za práci v době volna,
- příspěvek na pojištění zaměstnance,
- zdravotní péče,
- poskytování různých služeb (zdarma, či za výhodnou cenu),
- nárok na využití služeb poskytovaných firmou,
- vybavení pracoviště,
- volná pracovní doba,
- podpora sociálních a kulturních služeb,
- výhodné stravování. (Štěpaník, 2010, s. 60)

Časová mzda, plat a vše spojené s finančním ohodnocením nemá dostatečný motivační účinek. Jestliže pracovníka peníze motivují, nejedná se o dlouhodobou motivaci k jeho pracovním výkonům. Výkonové prémie se snaží pobízet zaměstnance k vyšším výkonům. Stejně na tom jsou i ostatní zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům. Tyto výhody se poskytují zpravidla bez zainteresování na pracovníkův výkon. Zaměstnanci dostávají výhody jen proto, že jsou zaměstnanci. Tyto výhody se mohou lišit mezi jednotlivými pracovními místy v organizaci. Lišit se také mohou podle délky setrvání v zaměstnání. (Kocianová, 2010, s. 163)

4.1.2 Složky nehmotné motivace

Složky nehmotné motivace jsou:

- vzdělávání a výcvik,
- rozvoj kariéry,
- řízení pracovního výkonu,

- učení se na pracovišti,
- základní hodnoty organizace,
- styl a kvalita vedení,
- právo pracovníků na vyjádření,
- uznání,
- úspěch,
- vytváření pracovních míst,
- kvalita pracovního života,
- řízení talentů,
- image firmy,
- rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem (Armstrong, 2009, s. 44)

Aby společnost správně nehmotně motivovala své zaměstnance je potřeba, aby vytvářela dobré pracovní prostředí. Lidé jsou spokojeni ve firmách, kde je možnost vykonávat dobrou práci, vzdělávání, potřebují ocenění od managementu. Aby lidé chtěli pracovat ve firmách je nutností, aby firma dosahovala dobrých výsledků. Její výroby, nebo služby byly kvalitní. Samozřejmostí je etické zaměření firmy, které svým zaměstnancům nabízí dobré pracovní podmínky. Společnosti s danou vizí a souborem hodnot mají šanci stát se organizacemi, pro které lidé chtějí pracovat. (Armstrong, 2009, s. 49)

4.2 Formy zaměstnaneckých benefitů:

V dnešní době jsou možné dvě formy, jak může zaměstnavatel poskytnout svým zaměstnancům benefity. Jsou to:

- Fixní způsob
- Flexibilní systém (cafeteria systém)

4.2.1 Fixní způsob

U tohoto způsobu zaměstnavatel uvádí v kolektivní smlouvě, případně ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity. Tyto benefity jsou určeny pro všechny zaměstnance stejné. Je jen na jednotlivých zaměstnancích jestli tyto benefity přijmou. Nevýhoda tohoto systému spočívá v investici do zaměstnaneckých výhod, které se nemusí zamlouvat jeho zaměstnancům. Zaměstnanci tedy mohou ztratit zájem o benefity a tím pádem i moti-

vaci. Výhoda tohoto způsobu je v tom, že je poměrně jednoduchý z administrativní stránky.

4.2.2 Flexibilní (cafeteria) systém

U tohoto systému nejsou benefity přesně stanoveny, ale zaměstnavatel stanovuje balíček zaměstnaneckých benefitů. Zároveň také stanoví roční limit bodů pro každého ze zaměstnanců. Každý zaměstnanec si potom volí z balíčku takové benefity, jaké mu vyhovují. Každý benefit má různé bodové ohodnocení, které zaměstnavatel předem stanoví. Zaměstnanec může vybírat a čerpat benefity do celkové výše přidělených bodů. Zaměstnanec si tak volí benefity které se mu zamlouvají, což je výhodou tohoto systému. Nevýhoda je ta, že tento systém je administrativně náročnější. (Macháček, 2010, s. 2)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1 Předmět činnosti

Společnost se zabývá na trhu v oboru truhlářství. Náplň práce je výroba a montáž nábytku a kompletní realizace interiérů. Pro firmu je důležitá kvalitní příprava jejích zakázek, kvalitní výroba a montáž. Firma dodává pro zákazníky nábytek ve vysoké kvalitě, při snaze zachovat přijatelnou cenu. Velký důraz se klade na funkčnost nábytku a jeho design. Společnost spolupracuje s mnoha kvalitními výrobci, kteří dodávají nejmodernější doplňky, pro výrobu nábytku. Kování a sortiment vnitřního vybavení jsou dle nejmodernějších standardů. Ve firmě se zpracovává moderní materiál, díky kterému se daří vyrábět velmi kvalitní zboží. Mezi tyto materiály je možné uvést:

- dřevěný masiv,
- dřevotříska, lamino,
- dýhy,
- polymerní kameny,
- desky z HPL, MDF, kompakty aj.

Součástí dodávek pro interiéry je možnost využít prvků ze skla, kamene, kovů a různých nestandardních materiálů. Aby bylo možné materiály zpracovávat, firma vlastní kompletní vybavení pro výrobu atypického i typového nábytku, včetně montážní kapacity. Aby mohla být zachována vysoká kvalita vyráběného nábytku, vybavení firmy je vysoce kvalitní. Firma se snaží své vybavení modernizovat, právě pro zachování požadované kvality. V současnosti ve výrobě firma vlastní tyto stroje:

- nářezové centrum,
- hranovačka – olepování hran plošných materiálů (dýha, masiv a plastové hrany)
- obráběcí velkoplošné CNC centrum
- širokopásová egalizační bruska
- stroje na obrábění masivního dřeva.

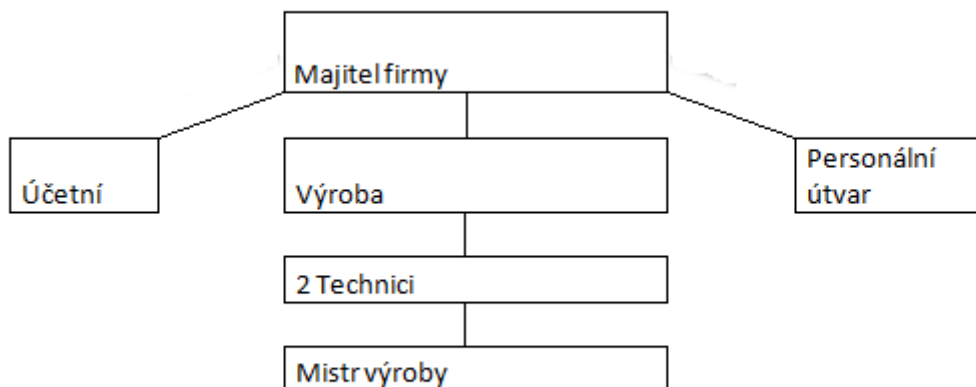
Samozřejmostí je také drobnější vybavení, bez kterého by se nedalo vyrábět. Jako příklad je možné uvést vrtačky, hoblíky, pistole na nástřik barev, aj.

5.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1994 soukromým podnikatelem v obci Nemile (vesnice poblíž Zábřehu na Moravě). V prvních letech byla výroba situovaná v garáži, kde pracovali dva spolupracovníci. Postupem času, kdy přibývaly zakázky, bylo nutné firmu přemístit o větších prostor a zaměstnat další lidi. Výroba se tedy přesunula do místního kulturního domu, kde pracovalo 7 zaměstnanců. Společnost díky své kvalitní práci si získala dobré jméno, které zaručovalo další zakázky a opětovnou nutnost navýšení výrobní kapacity. Výroba se tedy v roce 2001 přemístila do Zábřehu na Moravě, kde má i v současnosti svoji výrobní halu a začala zaměstnávat větší množství lidí. Nyní společnost disponuje 43 zaměstnanci a sídlo firmy je v obci Nemile. Společnost za dobu své působnosti navázala spolupráci s několika významnými podniky, díky kterým získává velké zakázky, které nepřichází jen z tuzemska, ale i ze zahraničí. Mezi nejvýznamnější je možné uvést výrobu linek pro McDonald's, stojany pro Samsung a vybavení prodejny Vodafone. Mezi zahraniční zakázky je možné uvést vybavení hotelu v Londýně. Tyto zakázky však převyšuje množství zakázek z tuzemska.

5.3 Struktura společnosti

Z obrázku níže je patrné, že v čele celé společnosti stojí její majitel. Společnost je rozdělena na tři útvary, a to konkrétně na účtárnu, personální útvar a výroba. V účtárně a u personálního oddělení pracuje vždy jeden pracovník. U výroby je tomu jinak. Výrobu mají na starost 2 technici, kteří se starají o materiál, stroje, aj. Za výrobu samotnou pak zodpovídá mistr výroby. V současnosti však mistr výroby není. Je tedy vypsáno výběrové řízení na tuto pozici.



Obrázek 2: Struktura společnosti (vlastní zpracování)

5.4 SWOT analýza

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká kvalita	Výběr lokality
Zaměření na design	Nízká kvalifikace zaměstnanců
Nábytek na míru	Marketing
Nízká cena	
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření do zahraničí	Vysoká konkurence
Rozšíření výrobní kapacity	Zdražování materiálů
Zvyšování úrovně obyvatelstva	

5.4.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti jsou vysoká kvalita, zaměření na design, nábytek na míru a nízké ceny. Jak bylo zmíněno výše, firma vyrábí nábytek vysoké kvality, který dodává v přijatelných cenách. Velmi silnou stránkou společnosti je výroba nábytku na míru. Pro zákazníka to je výhoda, jelikož nábytek bude upraven dle jeho potřeb. Zákazníka taktéž zaujme design, na který firma klade velký důraz.

5.4.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří výběr lokality, nízká kvalifikace zaměstnanců a marketing. Pro firmu je nevýhodné postavení své pobočky, jelikož je situována v menším městě. Díky tomuto problému může firma přicházet o své potenciální zákazníky. Nízká kvalifikace zaměstnanců způsobuje, že na pracovišti nejsou schopni plně využít iniciativy. Nedostatečně propracovaný marketing také firmu oslabuje. Díky této slabé stránce se společnost nedokáže plně prodat.

5.4.3 Příležitosti

Příležitosti pro společnost jsou možnost rozšíření do zahraničí, rozšíření výrobní kapacity a zvyšování úrovně obyvatelstva. Firma už získala několik zahraničních zakázek, díky kterým se mohou objevit nové zakázky. S rozšiřováním zakázek souvisí též rozšíření výrobní kapacity. Jestliže se budou získávat lukrativní nabídky, díky kterým by mohla firma rozšiřovat své kapacity. Firmě taktéž nahrává zvyšování úrovně obyvatelstva. Lidé žijí v moderní době, kde velkou roli hraje design, který je pro firmu jedním z hlavních prvků, na kterých staví.

5.4.4 Hrozby

Hrozby pro společnost spočívají ve vysoké konkurenci a zdražování materiálů. Na trhu, na kterém firma působí, je už velké množství firem, které jsou v tuzemsku velmi známé. Hrozba, jako je zdražování materiálů je pro firmu problémem, jelikož jim ovlivní negativně výši ceny, na kterou si klade firma důraz.

6 ANALÝZA MOTIVACE SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude provedena analýza hmotné a nehmotné motivace společnosti. Jednotlivé složky dohromady tvoří motivační systém společnosti. Zjištění tohoto motivačního systému bylo provedeno pomocí dotazníku (viz příloha). Na bázi tohoto dotazníku byl proveden rozhovor s majitelem společnosti, přímo v prostorách firmy. Otázky byly směřované tak, aby bylo možné analyzovat celou situaci, týkající se problematiky motivace. Jelikož dotazník pro spokojenost zaměstnanců bude směřován na zaměstnance ve výrobě, bude tento výzkum směřován na motivaci právě těchto zaměstnanců.

6.1 Analýza hmotné motivace

V této podkapitole budou uvedeny vnější stimuly, kterými jsou pracovníci motivováni k vyšším výkonům. Základní složkou hmotné motivace je mzda. Ve firmě dostávají zaměstnanci časovou mzdu. Majitel firmy si však nepřál uvést sazby za vykonaný čas dělníků. Základem časové mzdy není ve společnosti hodiny, nýbrž je čas rozvržen po čtvrthodinách. Nad rámec časové mzdy dostávají zaměstnanci tyto benefity:

- příplatky ke mzdě,
- výkonové prémie,
- 13. a 14. plat,
- příplatky na pojištění,
- poskytování služeb,
- příspěvky na stravování,
- zaměstnanecké akce.

6.1.1 Příplatky ke mzdě

Zaměstnavatel platí svým zaměstnancům povinné příplatky. Jelikož nejde o nepřetržitý provoz, platí zaměstnavatel tyto 3 příplatky:

- Příplatek za práci a v sobotu a v neděli- platí se 25% průměrného hodinového výdělku.
- Příplatek za přesčas- platí se 25% průměrného hodinového výdělku, případně je možnost si vzít náhradní volno, které je adekvátní odpracované době.
- Příplatek za práci ve svátek- platí se 100% průměrného hodinového výdělku.

(MPSV / TREXIMA, spol. s r.o., 2014)

6.1.2 Výkonové prémie

Tyto prémie dostanou zaměstnanci, jestliže pracují více, než musí. Jestliže majitel vidí na zaměstnancích úsilí, které značně přesahuje standardní výkon, dostanou peníze „na ruku“. Tento způsob odměny zaměstnavatel využívá, když zaměstnanci musí v práci zůstat dlouho přesčas, například při nutnosti dodělaní zakázky.

6.1.3 13. a 14. plat

Tento benefit zaměstnavatel nedává svým zaměstnancům pravidelně. Musí být splněny dvě podmínky pro získání tohoto benefitu. První podmínkou je, že podnik musí prosperovat a druhou podmínkou je snaha zaměstnanců. Jestliže jsou tyto podmínky splněny, zaměstnanci dostanou odměny v době dovolené a v době Vánoc. Odměny jsou individuální a záleží na přístupu k práci každého ze zaměstnanců.

6.1.4 Příplatky na pojištění

Zaměstnavatel přispívá na pojištění zaměstnanců. Tento benefit však dle majitele zaměstnanci příliš nevyžívají. Počet zaměstnanců využívajících tento benefit je v řádech kusů.

6.1.5 Poskytování služeb

Tento benefit mohou zaměstnanci využít pro své osobní práce. Jestliže si zaměstnanec potřebuje udělat něco pro soukromé účely, zaměstnavatel mu to na jeho strojích dovolí. Musí to však být v době volna, aby neovlivňoval výrobu.

6.1.6 Příspěvky na stravování

Zaměstnavatel hradí zaměstnancům stravování a to ve formě přispívání na obědy. Obědy jsou dováženy z místní restaurace. Zaměstnanci mají na výběr ze tří jídel v cenové relaci 23- 27 Kč.

6.1.7 Zaměstnanecké akce

Pro zaměstnance jsou připravovány dvakrát do roka společné akce na utužení kolektivu. První akce se koná před Vánocemi a druhá v létě. Vždy se jedná o společné posezení v některé z místních restaurací.

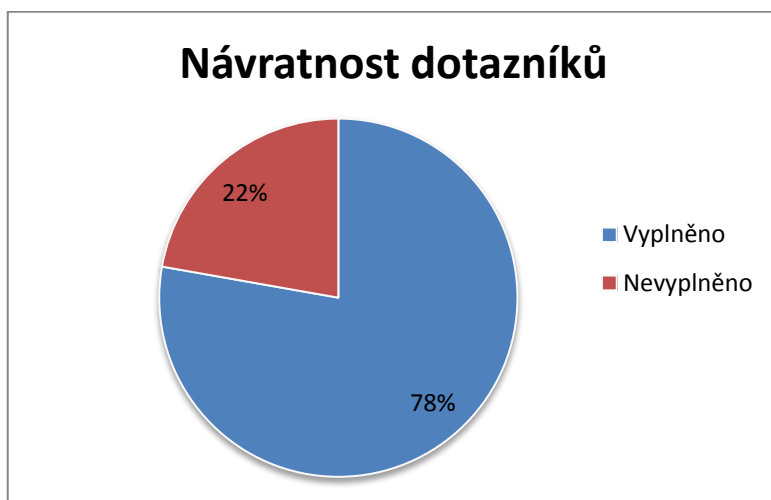
6.2 Analýza nehmotné motivace

Analýza nehmotné motivace je daleko složitější, než analýza hmotné motivace. Její složitost spočívá v těžké měřitelnosti a vyčíslitelnosti. Pro zaměstnance je tento způsob však neméně důležitý, jako vnější motivace. Majitel firmy se právě proto snaží motivovat zaměstnance z hlediska vnitřních stimulů. Majitel pokládá za důležité osobní kontakt s pracovníky. Aby byl mezi ním a zaměstnanci udržován, každodenně prochází firmou a komunikuje se zaměstnanci. Se svými zaměstnanci pak majitel neřeší jen problémy týkající se pracovního života, avšak řeší i problémy osobního charakteru. Vy výrobě pak nabízí možnost prosazení svých zaměstnanců tím, že jim dává v řízení možnost využití vlastní iniciativy. Zaměstnanci tedy mohou vyjádřit svůj názor ohledně výroby a zakázek, stejně tak na možné problémy ve firmě. Zaměstnavatel však uvedl, že se zaměstnanci příliš nesaží tuto možnost využít. Byl by rád, kdyby se zaměstnanci snažili projevit vlastní úsilí v řešení problémů a nevykonávali práci stereotypně. Myslí si, že nad práci nepřemýšlí a dělají jen to, co jim řekne. Ocenil by i větší snahu prosazovat vlastní názory zaměstnanců. S pracovníky řeší jejich budoucnost. Projednává s nimi možnost jejich růstu i to, co od nich očekává. Mimo budoucnost zaměstnanců projednává i budoucnost firmy. Konzultuje s nimi dané příležitosti pro firmu a seznamuje je i s možnými problémy, které mohou nastat. Zaměstnavatel dává svým zaměstnancům možnost se postupně zaškolovat na pracovišti. Pro zaměstnavatele je to důležitá činnost. Tato činnost má za cíl vytváření zastupitelnosti zaměstnanců na daných pozicích. Co však schází, je možnost rekvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci se tedy učí jen mezi sebou navzájem, tudíž na pracovišti nepřichází nové myšlenky, jak práci obohatit. Situace, kdy jsou zaměstnanci mezi sebou v rozporu, se snaží zaměstnavatel řešit jak v osobním životě. Vždy se snaží rozpor uklidnit pomocí dohody. Uvádí, že na pracovišti je to jako v životě, a právě proto se tak snaží rozpory řešit.

7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Cílem této kapitoly je zanalyzování spokojenosti zaměstnanců. Analýza byla provedena metodou dotazování, za pomoci dotazníku, který je uveden v příloze. Celkem bylo rozdáno 36 dotazníků a navraceno bylo 28 vyplněných dotazníků. Dotazník obsahoval 23 otázek, které měli za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni s prací, vnější a vnitřní motivaci zaměstnanců, věkovou strukturu zaměstnanců a jejich vzdělání.

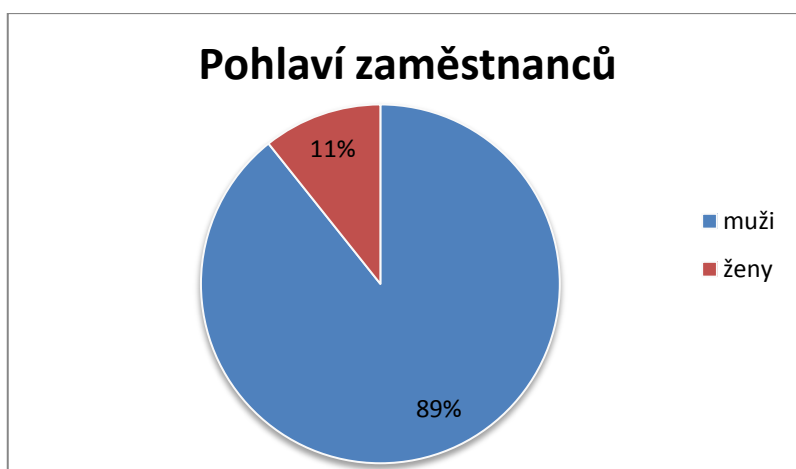
7.1 Dotazník



Obrázek 3: Návratnost dotazníků (vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno výše, dotazník vyplnilo 28 z 36 dotazovaných. Návratnost 78 % je relativně vysoká, tudíž výsledky lze považovat za vypovídající.

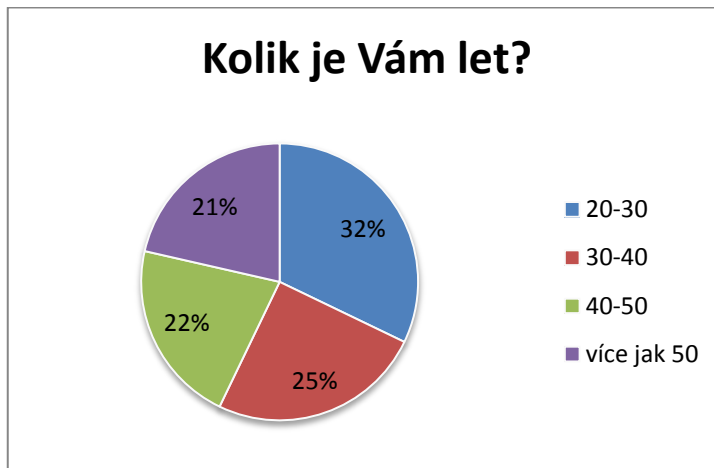
Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



Obrázek 4: Pohlaví zaměstnanců (vlastní zpracování)

Téměř 90 % respondentů jsou muži. Tahle skutečnost se dala předpokládat, jelikož se jedná o výrobní firmu, zaměřenou na truhlářství.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?



Obrázek 5: Věk zaměstnanců (vlastní zpraování)

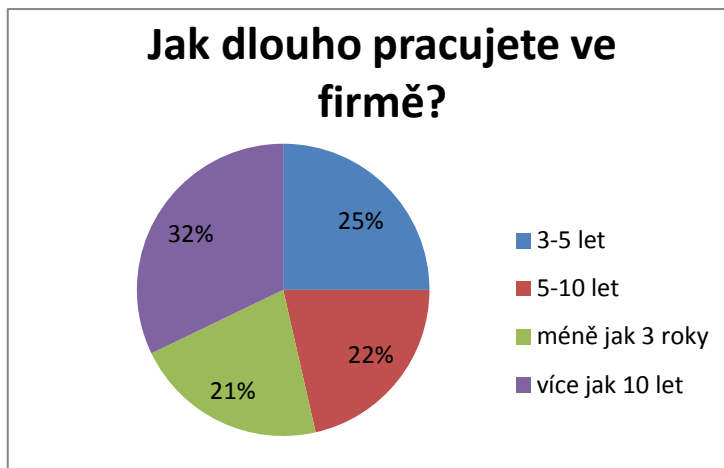
Z grafu lze vyčíst, že nejčastější zastoupení mají ve firmě lidé v rozmezí 20- 30 let. Není to však nikterak závratná převaha. Věk zaměstnanců je poměrně rozložen. Ve firmě je tedy skoro rovnoměrná věková struktura.

Otázka č. 3: Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?



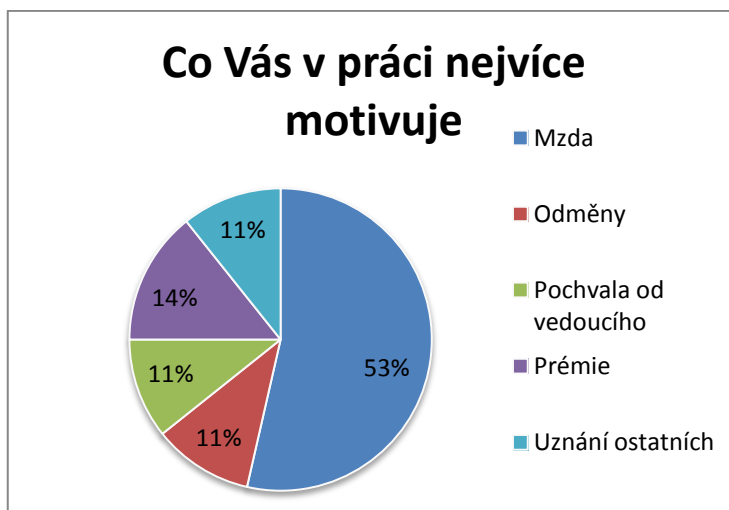
Obrázek 6: Vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

Tato otázka měla též docela jasnou a logickou odpověď. Největší zastoupení, a to z 64 %, má vzdělání středoškolské s výučním listem. Čtvrtina respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou a 11 % respondentů má základní vzdělání. Opět je to dané zaměřením firmy.

Otázka č. 4: Jak dlouho Pracujete ve firmě?

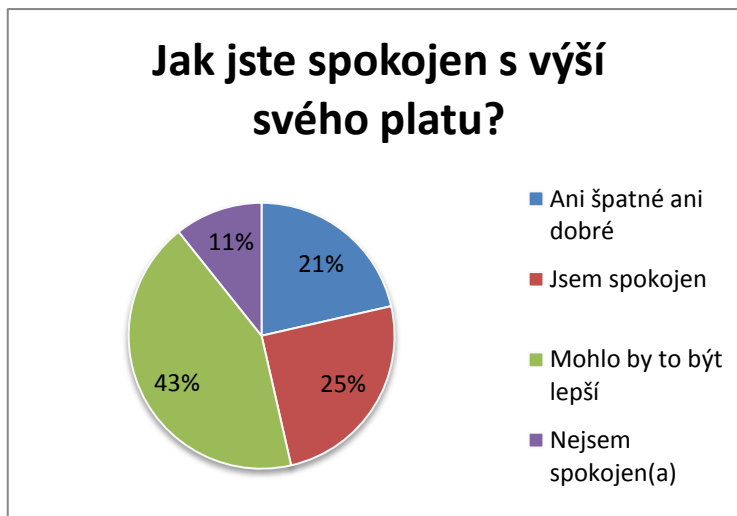
Obrázek 7: Počet let zaměstnanců ve firmě (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů uvedlo, že ve firmě pracuje více jak 10 let. Ve firmě tedy nedochází k velké fluktuaci zaměstnanců. To je pro firmu velkou výhodou, jelikož zaměstnanci na svých pozicích jsou zaškoleni a jsou odborníky vykonávané práce. Rozdíl mezi ostatními skupinami však není velký.

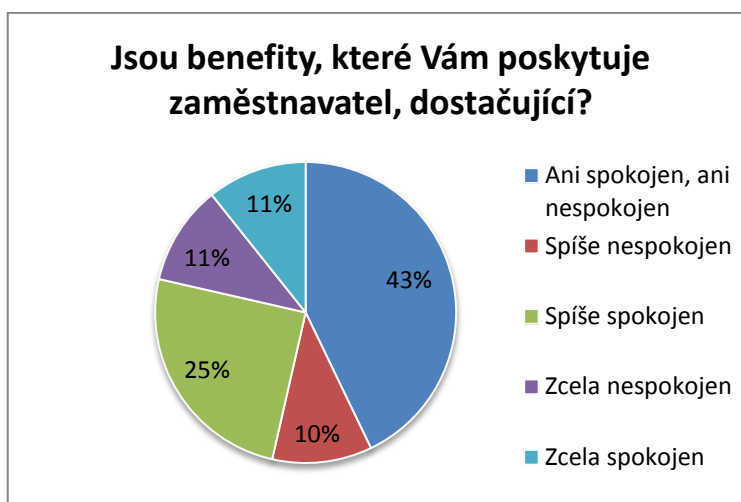
Otázka č. 5: Co Vás v práci nejvíce motivuje?

Obrázek 8: Motivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Tato otázka byla zaměřena na motivaci pracovníků, konkrétně co každého individuálně motivuje nejvíce. V nadpoloviční většině respondenti odpovídali, že mzda. Dále zaměstnanci motivují prémie, odměny, pochvala od vedoucího a uznání ostatních. Pro pracovníky je tedy nejdůležitější složka mzdy, na které jim nejvíce záleží.

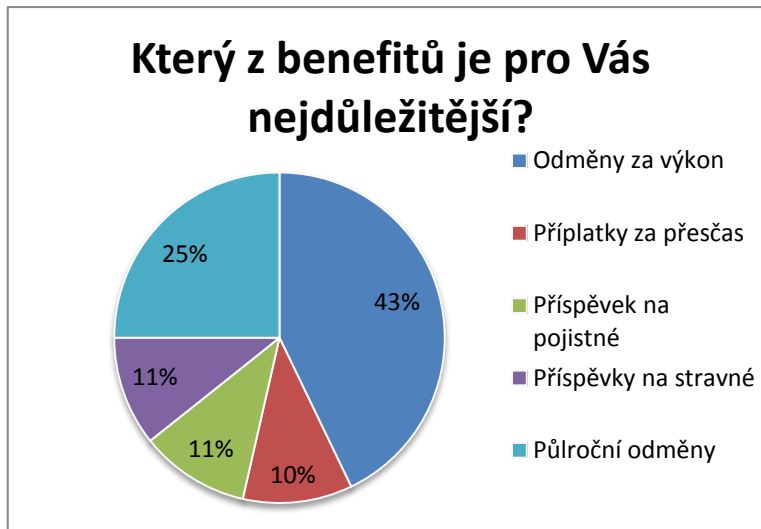
Otázka č. 6: Jak jste spokojen s výší svého platu?*Obrázek 9: Spokojenost zaměstnanců s platem (vlastní zpracování)*

U této otázky respondenti uváděli spokojenost se svým platem, který zohledňovali s regionem, kde pracují. Respondenti ze 43 % uvedli, že by to mohlo být lepší, avšak příliš si nestěžují. Čtvrtina respondentů je se svým platem spokojena. Zaměstnanců, kteří berou svůj plat neutrálně, je 21 % a těch, kteří jsou nespokojeni je 11%.

Otázka č. 7: Jsou benefity, které Vám poskytuje zaměstnavatel, dostačující?*Obrázek 10: Dostatečnost benefitů (vlastní zpracování)*

Benefity, které nabízí zaměstnavatel, zaměstnanci vnímají z převážné většiny, a to konkrétně ze 43 % neutrálně. Neberou je jako nikterak extra výhodné, avšak se ani proti nim neohrazují. Třetina zaměstnanců jsou s benefity spokojeni, z toho 11 % je spokojeno zcela. Oproti tomu je nespokojených 21 % zaměstnanců. Pro firmu jsou tyto čísla pozitivní. Avšak by se dalo zvažovat i nad benefity, které přinesou ještě větší spokojenost.

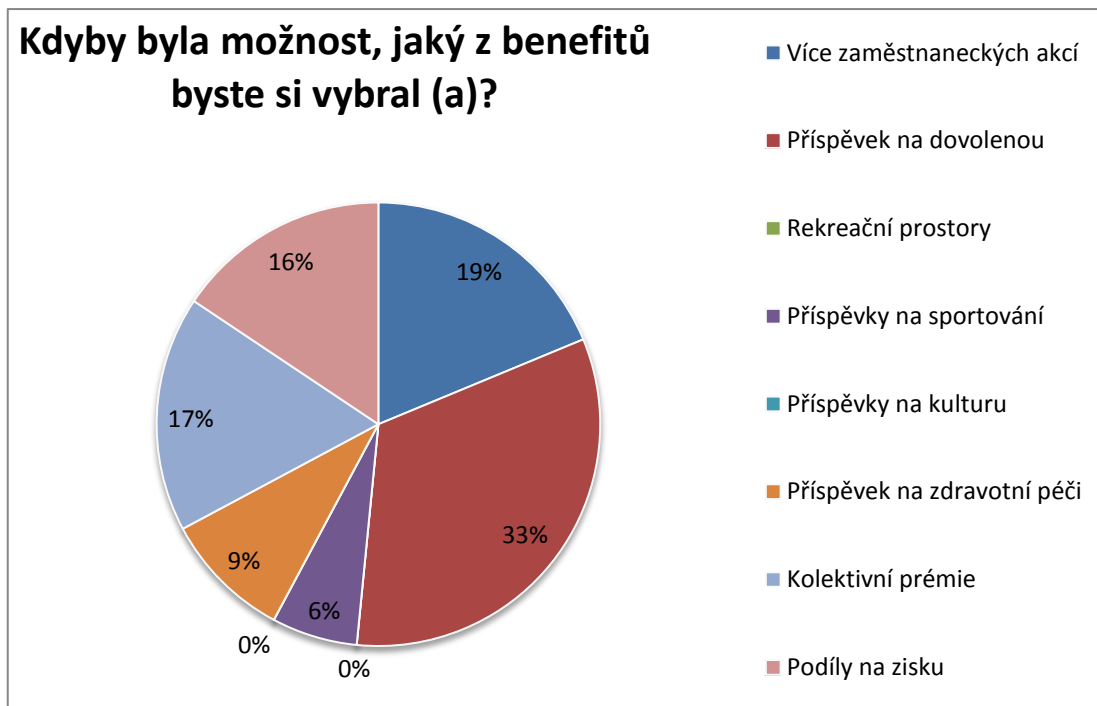
Otázka č. 8: Který z benefitů je pro Vás nejdůležitější?



Obrázek 11: Důležitost benefitů (vlastní zpracování)

Pro téměř 70 % respondentů jsou nejdůležitějšími benefity odměny. Společnost nabízí dva druhy odměn. Nabízí pravidelné odměny, které zaměstnanci dostávají každý měsíc a potom jsou odměny, které zaměstnanci dostávají dvakrát do roka. Pravidelných odměn si váží zaměstnanci nejvíce, a to ze 43 %. Nepravidelné odměny oceňuje 25 % respondentů. Každý, ze zbylých tří benefitů, kterými jsou příplatky za přesčas, příspěvky na pojistné a příspěvky na stravné oceňují zaměstnanci kolem 10 %. Pro firmu je to dobrá zpráva, jelikož právě necelých 70 % respondentů oceňuje benefity, které jsou zaměřeny na výrobu.

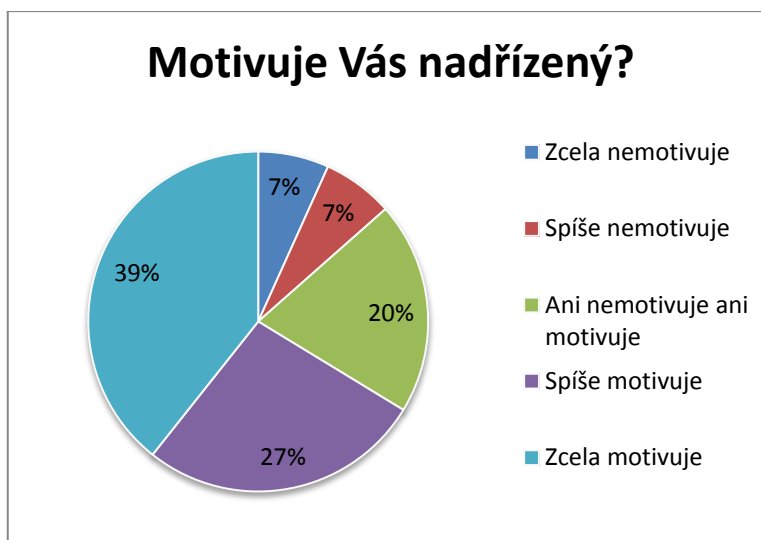
Otázka č. 9: Kdyby byla možnost, jaký z benefitů byste si vybral (a)?



Obrázek 12: Výběr benefitů (vlastní zpracování)

V této otázce měli zaměstnanci vybírat pět benefitů, které by se jim líbili nejvíce. Nejvíce jsou žádány příspěvky na dovolenou a to z jedné třetiny. Tento benefit následovaly zhruba v poloviční žádanosti kolektivní prémie, podíly na zisku a více zaměstnaneckých akcí. 9 % respondentů by uvítalo příspěvky na zdravotní péči a 6 % příspěvky na sport. Příspěvky na kulturu a rekreační prostory by žádný ze zaměstnanců neocenil.

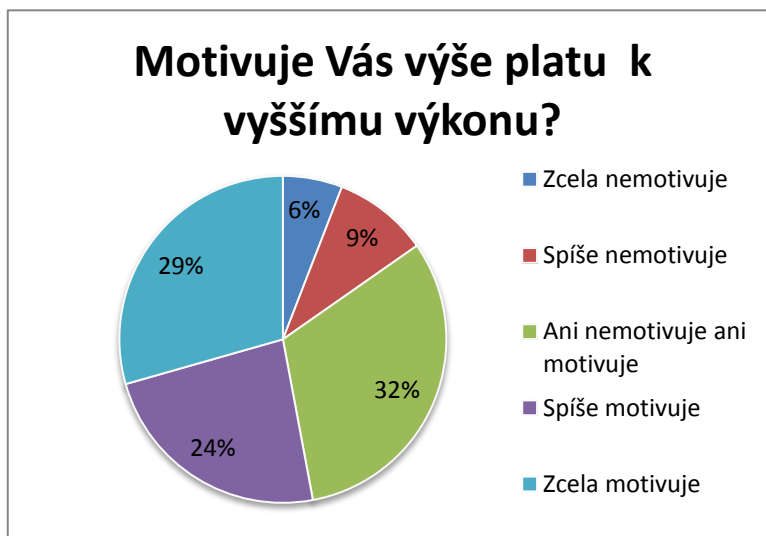
Otázka č. 10: Motivuje Vás nadřízený? (ústní motivace, pochvala,...)



Obrázek 13: Motivace nadřízeného (vlastní zpracování)

S vnitřní motivací jsou ve firmě zaměstnanci spokojeni. Udávají to výsledky této otázky. Zaměstnanců, kteří jsou zcela motivovaní je 39 % a zaměstnanců, kteří se cítí být motivovaní je 27 %. Dohromady tedy 66 % procent je zaměstnanců motivovaných, což je oproti 14 % nemotivovaných zaměstnanců markantní rozdíl. Zbýlých 20 % nikterak motivaci nepocítují. Tyto výsledky jsou pro firmu velice dobré a ukazují, že vnitřní motivace ve firmě funguje.

Otázka č. 11: Motivuje Vás výše platu k vyššímu výkonu?



Obrázek 14: Motivace pomocí platu (vlastní zpracování)

Výše platu velmi ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Uvádí to nadpoloviční většina respondentů. Necelá třetina si myslí, že jej výše platu nikterak neovlivňuje. Zaměstnanců, kteří si myslí, že je výše platu nemotivuje, je 15 %. Pro firmu tento výsledek uvádí, že se musí zabývat výší platu, jelikož to ovlivňuje většinu zaměstnanců.

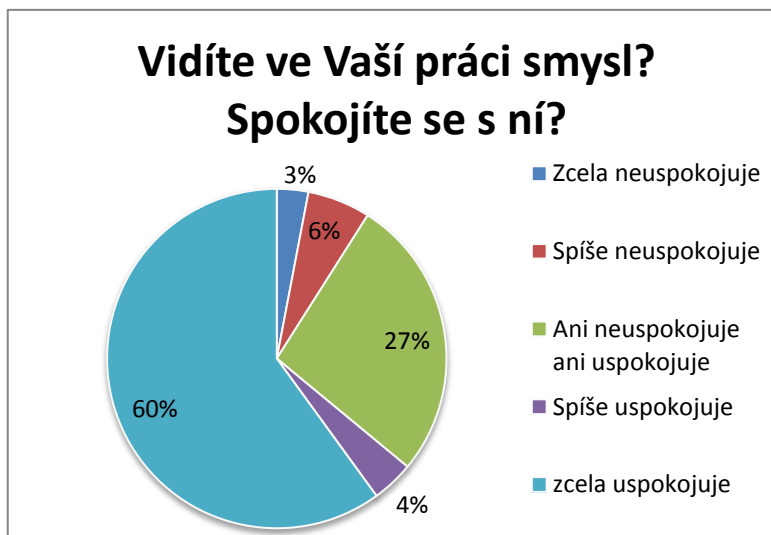
Otázka č. 12: Je Vaše výše mzdy adekvátní Vašemu pracovnímu úsilí?



Obrázek 15: Poměr mzdy a úsilí (vlastní zpracování)

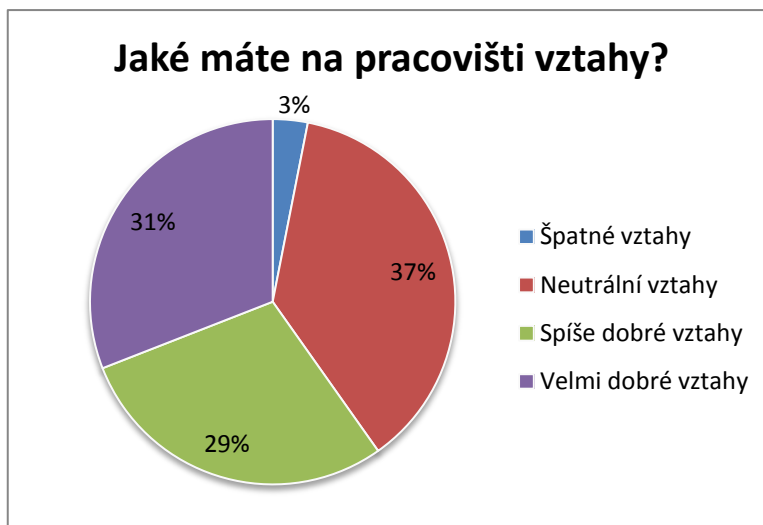
Adekvátnost výše mzdy v porovnání s pracovním úsilím, v podstatě rozdělila respondenty na dvě poloviny. 53 % ze všech dotazovaných si myslí, že jejich plat je adekvátní. Naproti tomu si 43 % dotazovaných myslí, že jejich plat není adekvátní a že jsou podceňováni. Pouhé 4 % procenta respondentů si připadají přeceňováni.

Otázka č. 13: Vidíte ve Vaší práci smysl? Spokojíte se s ní?



Obrázek 16: Spokojenost s prací (vlastní zpracování)

Práce je pro 60 % dotazovaných smysluplná a zcela uspokojující. 27 % práci vnímá neutrálně. Necelých 10 % zaměstnanců práci bere jako nesmyslnou, která je nenaplňuje. Pro firmu jsou tyto hodnoty velice pozitivní, jelikož zaměstnává lidi, kteří se práci uspokojí, a naplňuje je. To je dobrý předpoklad pro vnitřní motivaci zaměstnanců.

Otázka č. 14: Jaké máte na pracovišti vztahy?

Obrázek 17: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Na pracovišti fungují opravdu dobré vztahy. Dokazují to odpovědi na tuhle otázku. 60 % zaměstnanců vnímá na pracovišti dobré vztahy. Naproti tomu stojí jen 3 % dotazovaných, kteří si myslí opak. Zbytek dotazovaných vnímá vztahy jako neutrální. Této informace si musí firma velice vážit, jelikož mít takové vztahy na pracovišti je opravdový unikát.

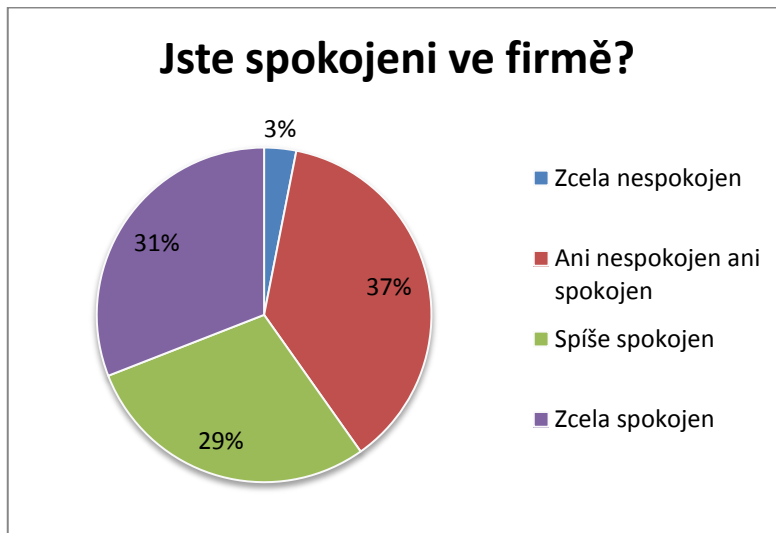
Otázka č. 15: Máte na pracovišti vyhovující podmínky? (Stroje, nářadí, pomůcky, aj.)

Obrázek 18: Podmínky na pracovišti (vlastní zpracování)

Stejně jako u vztahů na pracovišti, tak i u pracovních podmínek si firma vede velice obstojně. Žádný z respondentů si na podmínky nestěžuje, naproti 73% respondentů, kteří jsou spokojeni s podmínkami. 27 % respondentů pak uvádí, že podmínky nejsou ani dobré ani

špatné. Tato čísla dokazují opravdu vhodné prostředí pro zaměstnance a vysoce kvalitní vybavení firmy.

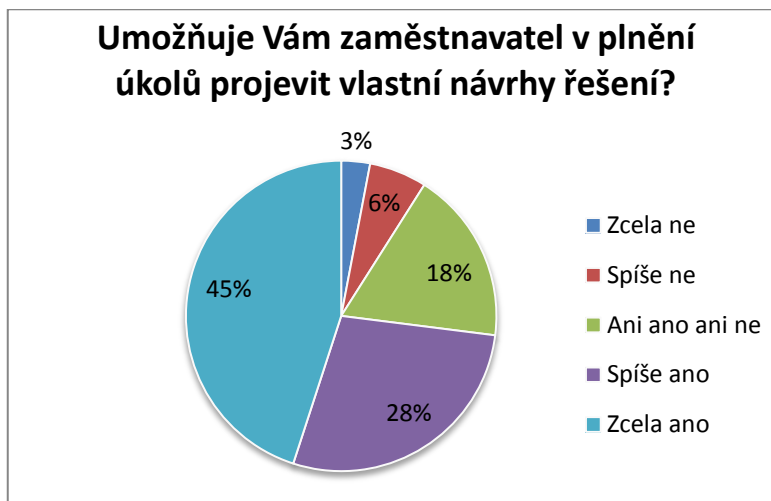
Otázka č. 16: Jste ve firmě spokojeni?



Obrázek 19: Spokojenost ve firmě (vlastní zpracování)

Tato otázka velmi koresponduje s otázkami výše. Není překvapením, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni. Tento graf dokládá spokojenost zaměstnanců a to v 60 % ze všech dotazovaných. Dále pak 37 % lidí v práci není ani spokojen, ani nespokojen. Jen 3 % zaměstnanců jsou v práci nespokojeni. Celková spokojenost zaměstnanců je velmi vysoká. Zaměstnavatel musí však tuto spokojenost efektivně využít k výkonnosti pracovníků, což může být někdy velmi problematické.

Otázka č. 17: Umožňuje Vám zaměstnavatel v plnění úkolů projevít vlastní návrhy řešení?



Obrázek 20: Vlastní iniciativa zaměstnanců (vlastní zpracování)

I v tomto ohledu se cítí zaměstnanci spokojeni. Podle 73 % dotazovaných, lze využít v práci vlastní iniciativy. Opak si myslí necelých 10 %. Zbylé procenta vidí využívání iniciativy neutrálně. Vysoké procenta nasvědčují těmto možnostem, avšak pro zaměstnavatele je důležité, jestli tuto možnost využívají nebo ne.

Otázka č. 18: Máte možnost se zdokonalovat?



Obrázek 21: Možnost zdokonalování (vlastní zpracování)

Oproti předcházejícím otázkám se možnost zdokonalování nejeví tak jednoznačně. Avšak i v této oblasti převládá v nadpoloviční většině spokojenost. Zaměstnanci v 52 % si myslí, že možnost zdokonalení na pracovišti je, oponuje tomu 16 % dotazovaných, kteří si myslí opak. Zbylých 32 % nemá jednoznačný názor. Je dobře, že zaměstnanci mají tuto možnost,

jelikož se tato možnost odráží na výkonnosti pracovníků. Právě proto by se firma měla zabývat touto problematikou.

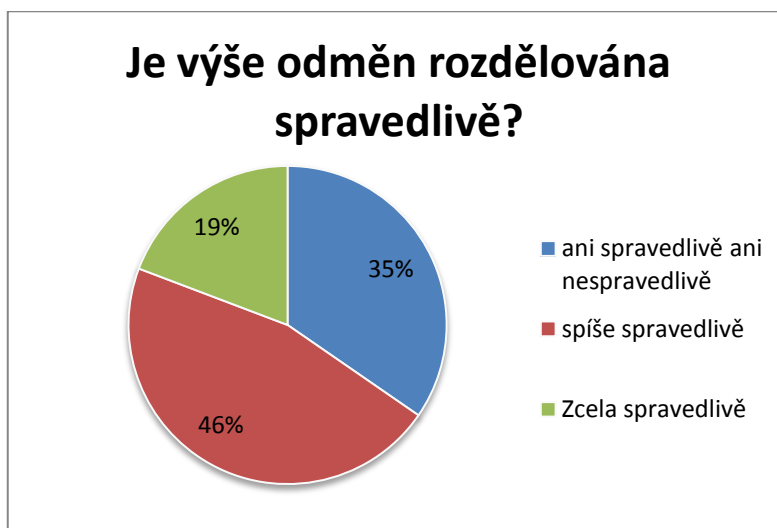
Otázka č. 19: Jsou Vaše schopnosti a znalosti plně využity?



Obrázek 22: Využití schopností a znalostí (vlastní zpracování)

Zde dochází k nespokojenosti zaměstnanců. Jen 32 % dotazovaných si myslí, že jejich schopnosti a znalosti jsou plně využity. Zbylých 62 % si myslí opak. Jestliže si zaměstnanci myslí, že mají větší potenciál, měla by firma tento potenciál zaměstnanců nechat projevit.

Otázka č. 20: Je výše odměn rozdělována spravedlivě?

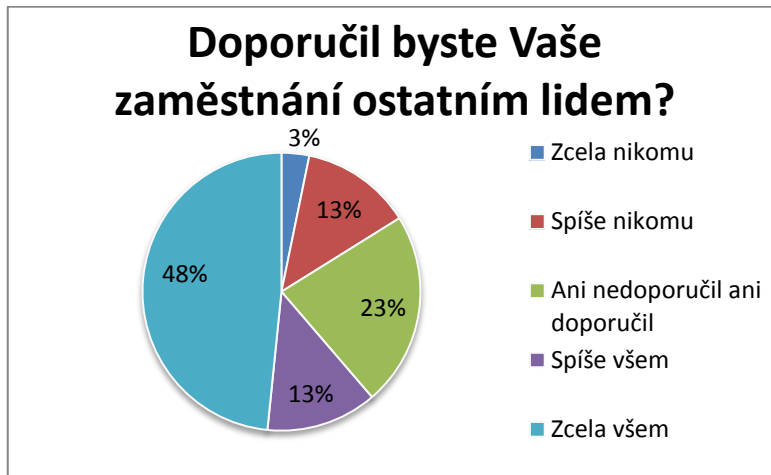


Obrázek 23: Rozdělování odměn (vlastní zpracování)

Zaměstnanci se z 54 % domnívají, že odměny jsou rozdělovány spravedlivě. Zbylých 46 % je v tomto ohledu nekonkrétní. Jako pozitivní lze brát fakt, že si na rozdělování odměn

nikdo nestěžuje. Jestliže bude firma rozdělovat odměny spravedlivě, zaměstnanci budou v práci pozitivnější a budou výkonnější, jelikož budou vědět, že se jim dostane adekvátní odměnění.

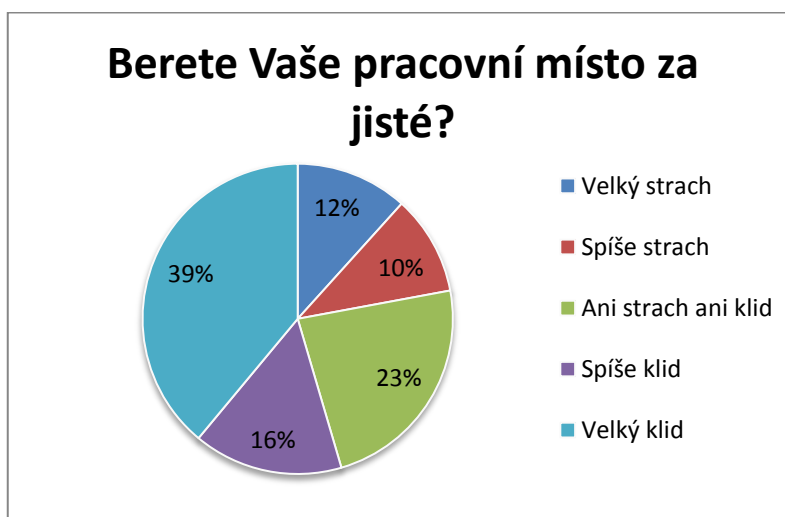
Otázka č. 21: Doporučil byste Vaše zaměstnání ostatním lidem?



Obrázek 24: Doporučení práce ostatním (vlastní zpracování)

Pro společnost je dobré, že více jak polovina zaměstnanců by zaměstnání doporučila i ostatním lidem. Znamená to, že ve firmě se zaměstnanci cítí dobře. 16 % lidí by potom firmu nedoporučovalo. Není to vysoké procento, ale i tak by se firma měla zamýšlet nad tím, co zaměstnanci k tomu vede. Pro společnost je totiž důležité, aby byl o ně zájem.

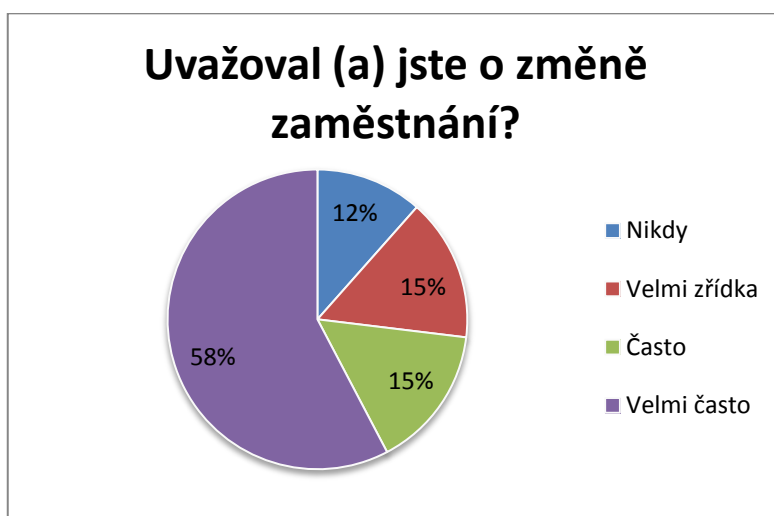
Otázka č. 22: Berete Vaše pracovní místo za jisté?



Obrázek 25: Jistota pracovního místa (vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina zaměstnanců bere své pracovní místo za jisté. Dokonce necelých 40 % zaměstnanců jsou naprosto klidní, co se týče jejich místa. Naproti tomu necelá čtvrtina zaměstnanců má strach o své místo. Zbylých 23 % se nad pracovním místem nezaobírá. Pro firmu je určitě dobře, když se v práci zaměstnanci cítí bezpečně. Jsou pak klidnější a více koncentrovaní na svoji práci. Na druhou stranu to však může být kontraproduktivní, když zaměstnanec ví, že má pracovní místo jisté a tudíž se práci tolik nevěnuje.

Otázka č. 23: Uvažoval (a) jste o změně zaměstnání?



Obrázek 26: Uvažování o změně místa (vlastní zpracování)

O změně zaměstnání uvažuje 73 % dotazovaných. Jen 12 % o změně nikdy neuvažovala a 15 % jen zřídka. Pro člověka je přirozené, že přemýšlí o změnách. Na firmě potom je, aby zjistila, jestli toto uvažování nevychází z nějakých problémů ve firmě. Aby zaměstnavatel věděl, jestli je to v přirozenosti člověka, nebo jestli existují problémy, musí být se svými zaměstnanci v kontaktu.

7.1.1 Vyhodnocení dotazníku

Výsledky dotazníku, jsou pro společnost pozitivní. Zaměstnanci se cítí motivováni a ve firmě jsou spokojeni. Jsou však situace, kdy dochází k negativním ohlasům zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se svojí mzdou, což může vést k demotivaci. Co se zaměstnancům nelíbí, je neúplné využití jejich schopností a znalostí. Zde dochází k rozporu, jelikož zaměstnavatel uvedl, že zaměstnancům dodává potřebnou volnost, ti ji však nevyužijí. Z možných benefitů, by si pak zaměstnanci nejraději vybrali příspěvky na dovolenou.

8 SHRNUÍ A ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ PRO FIRMU

V této kapitole se budu zabývat doporučením pro firmu, které vzniklo na základě dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a analýzy motivačního systému společnosti.

Jak uvedl sám zaměstnavatel, velkým problémem se zdá být časová mzda. Jelikož se jedná o výrobní společnost, zaměstnance tento způsob mzdy příliš nemotivuje. Navrhoval bych zavedení nového typu mzdy, který je více spjat s výkonností pracovníků. Možnosti, které připadají v úvahu, jsou dvě. Jsou to úkolová mzda a podílová mzda. U úkolové mzdy je pro firmu problém, že vyrábí atypický nábytek. Bylo by tedy velmi složité určit normy, podle kterých by se rozdělovala mzda. Díky této složitosti bych od této možnosti raději ustoupil. Druhou možností, která je dle mého názoru přijatelnější, je podílová mzda. Zaměstnanci by měli svoji mzdu rozdělenou na dvě části. První část by tvořila stále časová mzda, která by však byla doplněna podíly na tržbách. Zaměstnanci by tedy nebyli jen závislí na době strávené v práci, ale i na jejich výkonu. Čím by totiž byli výkonnější, tím by se dařilo zpracovávat větší množství zakázek, díky kterým by rostly tržby.

Dalším problémem se jeví nedostatečná rekvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost se vzdělávat jen v rámci zaškolování na pracovišti. To sice nabízí firmy v dostatečné míře, ale pro zaměstnance je i potřebná rekvalifikace zvenčí. Navrhoval bych školení, případně vzdělávací programy, které by mohly pozvednout úroveň zaměstnanců a tím i zvýšit jejich motivaci a výkonnost.

Zaměstnanci si stěžují ohledně využívání jejich schopností a znalostí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců svůj potenciál plně nevyužívá. V tomto ohledu souhlasí i zaměstnavatel. Ten však uvádí, že dává svým zaměstnancům možnost využití vlastní iniciativy, kterou zaměstnanci nevyužijí. I zaměstnanci si myslí, že jejich zaměstnavatel jim dává možnost projevit vlastní návrhy řešení. Problémem se tedy zdá být v komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Myslím si, že tento problém by se dal vyřešit společným sezením, kde by zaměstnavatel uvedl své požadavky a zaměstnanci by naopak navrhly své názory, jak by využívání schopností a znalostí mělo probíhat z jejich strany. Kdyby tento způsob nefungoval, navrhoval bych vytvoření soutěže, která by oceni-la nejinitiativnější zaměstnance. Tím by vzrostla motivace zaměstnanců pro využívání vlastní iniciativy na pracovišti.

Z dotazníkového šetření vzešel další problém, který se týká hmotné motivace. Sice je většina zaměstnanců s dosavadními benefity spokojená, avšak nelze zanevřít na 21 % zaměst-

nanců, kteří spokojeni nejsou. Nejvíce respondentů uvádělo, že je nejvíce motivují výkonové odměny. To pro společnost znamená, že se pracovníci hodně interesují na svůj výkon. Ten by se mohl pozvednout i novými potenciálními benefity. Nejčastěji by si zaměstnanci přáli příspěvky na dovolenou. Tento benefit je však ekonomicky poměrně náročný. Zaměstnavatel však dává zaměstnancům 13. a 14. plat, který dává zaměstnancům o Vánocích a v létě. Zaměstnavatel tedy příspěvky na dovolenou ve své podstatě příspěvky na dovolenou dává, jen ne pod tímto názvem. Mohl by tedy zaměstnancům sdělit, že výkonové příspěvky na léto, jsou příspěvky na dovolenou. Zaměstnanci si přejí zvýšení zaměstnaneckých akcí. Jelikož je na pracovišti většina mužů, navrhol bych tedy pro zaměstnance uspořádat sportovní turnaj. Turnaj utužuje kolektiv, díky kterému dochází zlepšení vztahů na pracovišti a nejsou ekonomicky příliš náročné.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat hmotnou a nehmotnou motivaci a analyzovat spokojenost zaměstnanců firmy XY. Po analýze následovaly návrhy na zlepšení současné situace ve firmě. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsem vypracoval literární rešerši na téma hmotné a nehmotné motivace. V jednotlivých kapitolách jsem zpracovával řízení lidských zdrojů, definici motivace, nejznámější teorie motivace a odměňování zaměstnanců. Tato rešerše tvoří základ pro vypracování praktické části. V praktické části jsem představil společnost, ve které jsem analyzoval jejich motivační systém. V představení jsem se zabýval předmětem práce, historií a strukturou společnosti a nakonec SWOT analýzou.

Analýza spočívala ve dvou částech. V první části jsem analyzoval hmotnou a nehmotnou motivaci zaměstnanců z pohledu zaměstnavatele. Analýza probíhala formou rozhovoru, který byl připraven na bázi dotazníku. Rozhovor probíhal v prostorách firmy přímo s majitelem společnosti. Ten mi dal veškeré potřebné informace, díky kterým jsem mohl analyzovat jejich situaci. Z analýzy vyplynuly výsledky, které jsem následně zpracoval a uvedl ve své práci.

Druhá část analýzy probíhala prostřednictvím analýzy spokojenosti zaměstnanců. Analýza probíhala způsobem dotazníkového šetření. Pro tuto analýzu jsem tedy musel vytvořit dotazník, který následně zaměstnanci společnosti vyplňovali. Dotazník obsahoval 23 otázek, které měli za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni s prací, vnější a vnitřní motivaci zaměstnanců, věkovou strukturu zaměstnanců a jejich vzdělání. Tento dotazník jsem pak následně ve své práci zanalyzoval.

V poslední části své bakalářské práce jsem na základě zjištěných výsledků z analýzy hmotné a nehmotné motivace a analýzy spokojenosti zaměstnanců doporučil návrhy na zlepšení, oproti současné situaci. Bylo doporučeno přeměnit časovou mzdu na podílovou mzdu. Dále potom jsem firmě doporučil školení, případně vzdělávací programy, které by mohly pozvednout úroveň zaměstnanců. Toto doporučení bylo vytvořeno na základě nedostatečné rekvalifikace zaměstnanců. Další doporučení se týkalo schopností a znalostí zaměstnanců. Doporučuji společné sezení zaměstnavatele a zaměstnanců, ze kterého by měla vzejít vzájemná dohoda o využívání vlastní iniciativy zaměstnanců. Kdyby však dohoda neměla pozitivní efekt, navrhuji vytvoření soutěže, která ocení nejiniciativnější zaměstnanec. Poslední doporučení se týkalo benefitů, které by chtěli zaměstnanci změnit.

Nikdy dříve jsem nepsal dílo takového formátu. Je to pro mě velkou zkušeností. Svoji bakalářskou práci jsem poskytl majiteli firmy. Práci přijal a nyní je na něm jestli mé doporučení se ve firmě pokusí zavést, nebo ne. Já jsem však rád za zkušenost, kterou mi tahle práce přinesla.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 448 s. ISBN 978-80-547-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, 2011. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
- DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012, *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xii, 462 s. ISBN 8072265156.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-547-2128-6.
- KNOOTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 2006. *Essentials of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 475 s. ISBN 978-0-07-062030-8.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

Internetové zdroje:

Halek.info:Prezentace k přednáškám z předmětu marketing [online]. ©1999 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>

MPSV.CZ: Příručka pro personální a platovou agendu [online]. ©2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB079>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb</i>	21
<i>Obrázek 2: Struktura společnosti</i>	37
<i>Obrázek 3: Návratnost dotazníků</i>	42
<i>Obrázek 4: Pohlaví zaměstnanců</i>	42
<i>Obrázek 5: Věk zaměstnanců</i>	43
<i>Obrázek 6: Vzdělání zaměstnanců</i>	43
<i>Obrázek 7: Počet let zaměstnanců ve firmě</i>	44
<i>Obrázek 8: Motivace zaměstnanců</i>	44
<i>Obrázek 9: Spokojenost zaměstnanců s platem</i>	45
<i>Obrázek 10: Dostatečnost benefitů</i>	45
<i>Obrázek 11: Důležitost benefitů</i>	46
<i>Obrázek 12: Výběr benefitů</i>	47
<i>Obrázek 13: Motivace nadřízeného</i>	47
<i>Obrázek 14: Motivace pomocí platu</i>	48
<i>Obrázek 15: Poměr mzdy a úsilí</i>	49
<i>Obrázek 16: Spokojenost s prací</i>	49
<i>Obrázek 17: Vztahy na pracovišti</i>	50
<i>Obrázek 18: Podmínky na pracovišti</i>	50
<i>Obrázek 19: Spokojenost ve firmě</i>	51
<i>Obrázek 20: Vlastní iniciativa zaměstnanců</i>	52
<i>Obrázek 21: Možnost zdokonalování</i>	52
<i>Obrázek 22: Využití schopností a znalostí</i>	53
<i>Obrázek 23: Rozdělování odměn</i>	53
<i>Obrázek 24: Doporučení práce ostatním</i>	54
<i>Obrázek 25: Jistota pracovního místa</i>	54
<i>Obrázek 26: Uvažování o změně místa</i>	55

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1:SWOT analýza</i>	<i>37</i>
-------------------------------------	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1: Dotazník spokojenosti zákazníků</i>	65
<i>Příloha 2: Dotazník pro analýzu motivace</i>	70

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK ČÍSLO 1

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zákazníků. (vlastní zpracování)

14.5.2014

Hmotná a nehmotná motivace - Formuláře Google

Hmotná a nehmotná motivace

Dobrý den,

Jmenuji se Martin Fišer a jsem studentem 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci vypracování mé bakalářské práce na téma hmotná a nehmotná motivace firmy, bych Vás chtěl poprosit o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník je anonymní a všechny informace budou jen pro účely mé práce. Chtěl bych Vás tedy poprosit o vyplnění tohoto dotazníku.

Moc Vám děkuji

Martin Fišer

**Povinné pole*

1. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně jak 20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- více jak 50

2. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské zakončené maturitou
- Vysokoškolské

3. Jak dlouho pracujete ve firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně jak 3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- více jak 10 let

4. Co Vás v práci nejvíce motivuje? **Označte jen jednu elipsu.*

- Mzda
- Prémie
- Příplatky (za přesčas, za práci v době volna,...)
- Odměny
- Pochvala od vedoucího
- Uznání ostatních
- Jiné:

5. Jak jste spokojen s výší svého platu? **V porovnání s Vaším regionem**Označte jen jednu elipsu.*

- Jsem spokojen
- Není to špatné
- Ani špatné ani dobré
- Mohlo by to být lepší
- Nejsem spokojen(a)

6. Jsou benefity, které Vám poskytuje zaměstnavatel, dostačující? **(1- nejsou dostačující, 5- velice mi vyhovují)**Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Který z benefitů je pro Vás nejdůležitější? **Označte jen jednu elipsu.*

- Příspěvky na stravné
- Příplatky za přesčas
- Odměny za výkon
- Zaměstnanecké akce
- Příspěvek na pojistné
- Půlroční odměny
- Jiné:

8. Kdyby byla možnost, jaký z benefitů by jste si vybral(a)? *

(seřadte od 1-5, 1- nejlepší)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Více zaměstnaneckých akcí
- Příspěvek na dovolenou
- Rekreační prostory
- Příspěvky na sportování
- Příspěvky na kulturu
- Příspěvek na zdravotní péče
- Kolektivní prémie
- Podíly na zisku
- Jiné:

9. Motivuje Vás nadřízený? (ústní motivace, pochvala,...) *

(1- vůbec nemotivuje, 5- velice často motivuje)

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Motivuje Vás výše platu k vyššímu výkonu? *

(1- absolutně nemotivuje, 5- absolutně motivuje)

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Je Vaše výše mzdy adekvátní Vašemu pracovnímu úsilí? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, je adekvátní
- Ne, jsem podceňován
- Ne, jsem přeceňován

12. Vidíte ve Vaší práci smysl, spokojíte se s ní? *

(1- neuspokojuje mě, 5- jsem velice spokojen(a))

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Máte na pracovišti dobré vztahy? *

(1- špatné vztahy, 5- výborné vztahy)

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Máte na pracovišti vyhovující podmínky? (Stroje, nářadí, pomůcky, aj.) *

(1- nevyhovují mi, 5- naprosto vyhovující)

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jste ve firmě spokojen? *

(1- nespokojen(a), 5- nadmíru spokojen(a))

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Umožňuje Vám zaměstnavatel v plnění úkolů, projevit vlastní návrhy řešení? *

(1- vůbec, 5- vždy)

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Máte možnost se zdokonalovat? (školení, rekvalifikace, zaučování na pracovišti, aj.) *

(1- nikdy, 5- velmi často)

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jsou Vaše schopnosti a znalosti plně využity? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, jsou plně využity
- Ne, mám mnohem větší potenciál

19. Je výše odměn rozdělována spravedlivě? *

(1- velmi nespravedlivě, 5- velmi spravedlivě)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

20. Doporučil by jste Vaše zaměstnání ostatním lidem? *

(1- nikomu nedoporučil, 5- doporučil všem)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

21. Berete Vaše pracovní místo za jisté?

(1- mám strach o místo, 5- jsem si velmi jist(a) svým místem)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

22. Uvažoval(a) jste o změně zaměstnání?

(1- nikdy, 5- velmi často)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

23. Máte nějaké připomínky ohledně motivace ve Vaší firmě, které v dotazníku nebyly zmíněny?

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK ČÍSLO 2

Příloha 2: Dotazník pro analýzu motivace (vlastní zpracování)

14.5.2014

Analýza motivace společnosti - Formulář Google

Analýza motivace společnosti

1. Jakým způsobem stanovujete mzdu? (Včetně odměn a prémie)

2. Řešíte se zaměstnanci jejich budoucnost a budoucnost firmy?

3. Nastávají situace, kdy jsou zaměstnanci mezi sebou v rozporu? Pokud ano, jak to řešíte?

4. Jak vyhodnocujete plnění/ neplnění úkolů?

5. Mohou zaměstnanci při plnění využít své iniciativy?

6. Jaké benefity poskytujete svým zaměstnancům?*Označte jen jednu elipsu.*

- Výkonové prémie
- Kolektivní prémie
- Příplatky za přesčas
- Možnost 13. a 14. plat
- Podíly na zisku
- Příplatky v době volna
- Příplatky na pojištění
- Zdravotní péče
- Poskytování služeb
- Podpora sociálních a kulturních služeb
- Stravování
- Poskytování služeb
- Jiné:

7. Jakým nehmotným způsobem motivujete zaměstnance?*Označte jen jednu elipsu.*

- Vzdělávání (rekvalifikace)
- Řízení pracovního výkonu
- Zaučování se na pracovišti
- Právo pracovníka na vyjádření
- Osobní kontakt se zaměstnanci
- Uznání
- Úspěch
- Vytváření pracovních míst