

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno**

Motivace zaměstnanců v období soudobé krize

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**

**Zpracoval:
Michal Maláč**

Brno 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma motivace zaměstnanců v období soudobé krize zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 30.04. 2012.

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě, bych rád poděkoval PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za trpělivost, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji všem, kteří mi poskytli potřebné materiály, informace a rady pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah

Obsah	4
Úvod	6
TEORETICKÁ ČÁST	7
1. Lidské chování	7
1.1. Komplexní pohled na lidské chování	7
1.2. Význam pozitivních vazeb pro společnost	10
1.3. Demotivace	11
2. Motivace zaměstnanců	13
2.1. Teorie motivace	13
2.2. Druhy motivace	15
2.3. Vnitřní a vnější motivace	17
2.4. Motiv potřeb Abraham Harold Maslow	18
2.4.1. Motiv potřeb Clayton Paul Alderfer	21
EMPIRICKÁ ČÁST	26
3. Teze - Výzkumná metoda, Empirický výzkum	26
3.1. Stanovení cíle výzkumu, formulace hypotézy	26
3.2. Metoda výzkumu	27
3.3. Charakteristika respondentů	28
3.4. Podmínky sběru dat	28
4. Vlastní výzkum Dotazník	29
5. Shrnutí a vyhodnocení výsledků	49
5.1. Výsledky empirického šetření	49
5.2. Vyhodnocení a interpretace výsledků	50
6. Vytvoření rámcového návrhu motivačního programu	51
6.1. Motivační program	51
6.2. Práce s lidmi a tvorba motivačního programu.....	53
6.3. Kontrola a hodnocení	55
6.4. Funkční model motivačního programu	56
Závěr	58
Resumé	60
Anotace	61

Klíčová slova	61
Použitá literatura.....	62
Použité odkazy	63
Přílohy	64
Příloha 1 – Standardizovaný dotazník	64
Příloha 2 – Motivační program.....	68

Úvod

Práce by se měla zabývat pohledem na současné zaměstnance a porozumění lidskému chování motivačními vlivy na pracovišti. Potřebami, které nejvíce ovlivňují spokojenost pracovníků a jejich výkonnost na pracovišti. Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává a má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je většinou ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Některý doufá, že bude nadprůměrně finančně ohodnocen, jiný očekává zajímavou práci, další perspektivu rychlého postupu atd. V každém případě platí, že daný cíl člověka má výrazný vliv na motivaci a následkem toho na kvalitu odvedené práce. Práce bude srovnávat různé typy motivačních modelů z hlediska různých pohledů, jak fungují, jaká je míra funkčnosti a zda dochází ke konfliktům teorie a reality. Práce bude vycházet z teoretických prací a průzkumů, které se zabývají motivační problematikou. Nežřídko se bohužel stává, že lidé ztratí, nejen pracovní, ale bohužel i životní motivaci. Chtěl bych se zde však také zamyslet nad našimi životními postoji k práci. Jaký mít vlastně přístup a vztah k práci. Jak to souvisí s naším tématem motivace? Poměrně hodně, náš vztah k práci je totiž výsledkem naší motivace. Tudíž i daný profesní úspěch je přímo úměrný naší motivaci k práci. Chtěl bych Vám vyprávět jeden názorný alegorický příběh:“ Byli jednou tři kameníci. Všichni tři měli za úkol dělat stejnou práci. Jejich pracovní náplní bylo otesávání kamene. Mezi těmito kameníky byl však velký rozdíl. Jednou je navštívil jeden cestovatel a tázal se jich, co to dělají. Na jeho zdánlivě prostou a jednoduchou otázku, každý z nich odpověděl zcela jinak! První kameník mrzutě odvětil: „Otesávám kámen.“ Druhý kameník se na chvíli zamyslel a potom řekl: „Vydělávám sobě a mé rodině na chleba.“ Když se zeptal třetího kameníka, dostal tuto odpověď: „Já stavím chrám!“

Vidíme zde velké rozdíly v přístupu k práci. Pro prvního člověka to byla naprosto nezáživná práce, zatímco pro posledního to byla práce spojená s životním úkolem.

Z tohoto jednoduchého příkladu vyplývá, že člověk, který ve své práci vidí jen pouhé nesmyslné otesávání kamene (jak tomu bylo v našem příběhu), nebude mít takový elán k práci jako jeho sused, který se snaží uživit svou početnou rodinu. A už vůbec nebude jeho motivace dosahovat vitality a energii člověka, který otesává kámen s tím vědomím, že vytváří velké dílo. Záleží tedy pouze na nás, jak budeme chtít chápat svou práci. Budeme-li ji brát jako povinnost, jako vydělávání si na chleba, či jako svůj životní úkol.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Lidské chování

1.1. Komplexní pohled na lidské chování

O motivaci a o tom jak motivovat, toho bylo a bude napsáno hodně. Přesto jednoznačný návod na spokojeného zaměstnance, který při minimálních nákladech bude pracovat s radostí, uspokojením a tím pádem přinášet firmě tolik důležitou prosperitu a zisk, ještě neexistuje. Motivace je určité vnitřní tnutí člověka určitým směrem, v činnosti ho povzbuzuje a jeho činnost udržuje.

Lidé se vždy snažili nalézt cesty a způsoby, jak vyhodnotit své touhy a jak jich dosáhnout. Méně či více zdařilé výsledky přinesly úspěchy v podobě upevnění pozic teoriím, které do spleti možností lidského chování pronikly natolik, že jsou schopny přinášet komplexní pohled na jednotlivé charakteristiky lidí. Díky nim je možno si uvědomit, že vhodná konstelace povahových vlastností může být pro různé obory lidské činnosti přínosem či naopak.

Aby se každý mohl správně profesně či studijně nasměrovat, umožňuje mu moderní psychologie podstoupit testy, které předpokládají, že každý člověk v sobě ukrývá kombinaci vlastností, jež lze rozdělit do celkem 6 skupin.¹ :

- Praktický,
- Intelektuální,
- Umělecký,
- Společenský,
- Podnikavý,
- Konvenční.

Prvním z uvedených typů je „ praktický “ – Jak už samotné pojmenování napovídá, tento typ člověka je velmi šikovný v oblasti manuálních dovedností. Nedělá mu problém proniknout

¹ <http://www.test-osobnosti.cz/na-jakem-principu-funguje-metoda-riasec>

k tajemství jakéhokoliv oboru v otázce manuálních prací a k tomu využívá i svých fyzických sil a dispozic.

„Intelektuální“ –. Tito lidé jsou hloubavý, povětšinou vysoce vzdělaní a cílem jejich profesního života je výzkum a objevování nových skutečností v oboru, kterému se věnují. Dokážou myslet analyticky a k pojmání světa přistupují intelektuálně.

Smyslem života člověka, který se řadí k typu „umělecký“ – je umění v jakémkoliv pojmání. Je jedno, o jaké zaměření se jedná, tento člověk bude chtít zanechat po sobě odkaz v podobě originální a jedinečné práce. Hlavou se mu honí všemožné myšlenky, které se v jeho životě projevují poněkud chaotickým životním stylem, který je možno popsat jako bohémský. Umělec se snaží být vždy originální a tvůrčí.

Milovník lidí, to je typ „společenský“. Ten by se pro lidi kolem sebe rozdal. To se projevuje zejména vysokým sociálním cítěním, kterým tito lidé disponují. Jejich neustálá chuť a touha pomáhat je vlastně smyslem jejich života, který mnohdy zasvětil charitě. Je pro ně charakteristická vysoká míra empatie, díky níž jsou také velmi oblíbeni. Společenský typ je ztělesněná ochota pomoci.

K pozicím manažerů a ředitelů tíhne především typ „podnikavý“, jehož největší doménou je plánování a organizace. Vyniká ve vedoucích úlohách, po kterých nejen v rámci profese touží. Jejich přirozená autorita je důvodem, proč svou pracovní roli zvládá s přehledem a ve své výkonnosti nalézá neustále nové a nové možnosti. Podnikavec je stvořen pro vedení lidí.

Šestáým typem je typ „konvenční“. Tito lidé jsou velmi orientovaní na prostudování problematiky až do největšího detailu. Dalo by se tedy říci, že to jsou typičtí puntičkáři, kteří své záležitosti potřebují dotahovat do perfektní fáze. V jejich domově tak vždy nalezneme pečlivě uložené a uspořádané věci. Na stejném principu je tak založeno i jejich uvažování, co má jediný cíl – být vždy dokonalý. S konvenčním typem se dostaneme až k detailu jakékoliv problematiky.²

² <http://www.test-osobnosti.cz/na-jakem-principu-funguje-metoda-riasec>

Samozřejmě je to jen jedno z dělení osobností. Je také možné osobnosti rozdělit např. do čtyř skupin a to na typ přátelský, extrovertní, analytický a řídicí. Myslím však, že metodika R.E.A.S.E.C (což jsou první písmena anglického překladu výše uvedených typů) je přesnější.

Pokud tedy chceme motivací dosáhnout nějakého kladného výsledku, je potřeba si uvědomit, že každý člověk je individualita a osobnost a jako k takové je potřeba k ní přistupovat.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvláště silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – mají-li finance k dispozici, dostaneme z nich maximum.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.
- Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- Jistota. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.³

³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. první. Praha: Computer Press, 2000. 92 s

- Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- Samostatnost. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si práci udělají po svém.
- Tvořivost (kreativita) je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci. Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.⁴

Pro správný výběr motivačního systému je nutné, abychom znali potřeby a charakter lidí, které chceme motivovat. Každý motivační typ je totiž nositelem specifických schopností, které mohou být pro podnik významným přínosem.

1.2. Význam pozitivních vazeb pro společnost

Je velice důležité vytváření přátelského, podpůrného a produktivního pracovního prostředí. Ideální je, aby zaměstnanci za tým tak zvaně kopali. Aby se zaměřil na své úkoly a vzájemně mezi sebou nesoupeřili. Toto však není vždy možné, zatímco někteří lidé mohou dobře fungovat společně, nebo lehce překonávají malé překážky. Jsou skupiny, které spolu prostě nemohou spolupracovat. Jak již bylo v předchozí kapitole řečeno, je spousta typů osobností a některé typy jsou v praxi spolu neslučitelné.

To se musí aktivně řešit vhodnými způsoby. Firma potřebuje mít zavedený protokol pro řešení problémů. To pomáhá udržet všechno na stejné stránce a vyhnout se zmatku.

Management potřebuje pracovat v tandemu se všemi zaměstnanci. Zaměstnanci by měli být informováni o změnách, a pokud je to možné znát důvod změn. Informovanost o změnách ve společnosti a podpora v případě potřeby je levný a velice jednoduchý motivační

⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. první. Praha: Computer Press, 2000. 92 s

faktor. Vytváří to vzájemnou důvěru a pozitivní vztah k pracovním úkolům. Pokud toto nastane, může se jakékoli napětí snadněji řešit a stres je udržován na minimální úrovni. Tím, že má pracovní vztah zdravou rovnováhu pracovníků a manažerů mohou všichni plnit své cíle efektivně a pracovat, aniž by se musely řešit zbytečné problémy.

Bohužel ne vždy se samozřejmě podaří vytvořit tento ideální stav. Jsou a budou jedinci, kteří pracovat nechtějí. Náš svět je plný lidí na různých místech s jejich vlastní cestou a vývojem. Někteří lidé jsou plní pozitivní energie a nadšení pro život, jiní pouze prochází životem. Jakožto vedoucí musíme komunikovat se všemi typy a zkoumat jejich motivy a potřeby. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme.

1.3. Demotivace

Musíme si také uvědomit, co se stane, pokud se neuspokojují touhy či motivy nebo když se zdroj uspokojování odstraní, resp. ohrozí. Zkuste vzít hladovému psu kost – uvidíte, jak podrážděně zareaguje. Podobně se chovají i lidé, když pojmou podezření, že jsou ohroženi jejich momentální potřeby, pravděpodobně budou reagovat nepřátelsky. Hrozba zákazu přesčasů nebo naopak jejich nařizování, nadbytečnosti, pokles standartu pracovních podmínek, nedomyšlené příkazy (levá ruka neví, co dělá pravá). To vše může vyvolat nepříznivé reakce, jako například stres, stávky nebo pokles produktivity. Potřeba znamená stav nedostatku.

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle.

Neuspokojením potřeby vzniká frustrace⁵. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),

⁵ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996, 36 s

- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (bagatelizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)⁶.

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí. Mezi manažery jsou rozšířené zejména následující demotivující techniky:

- Mikromanagement, nerespektování lidí a donucování, které zabíjejí nadšení.
- Agresivita, neempatičnost a ignorování rovnováhy mezi životem a prací, které likvidují emoce.
- Neúplná, nebo nekonzistentní komunikace, která ničí porozumění.
- Určování cílů ze strany manažera a nepodporování společné týmové práce na společných cílech, což vede k útlumu angažovanosti.
- Odměňování věcí, které by odměňovány být neměly, nebo špatné odměňování (například dát finanční odměnu tomu, kdo není motivován penězi).
- Techniky, které rozvracejí firemní kulturu. • Přijímání nefér rozhodnutí vůči lidem, která ničí důvěru.⁷

Pokud nedokážeme lidi motivovat, alespoň bychom je neměli demotivovat. Lidé, kteří nedosáhnou toho, čeho si mysleli, že dosáhnou, nebo byli nařčeni z neoprávněné kritiky a jsou frustrováni a nemotivováni - to vše má za následek, že pracovník neodvádí dostatečné výkony a může dojít až k jeho znechucení k práci. Znechucený zaměstnanec nejen podává výkon pod hranicí svých možností, ale navíc s sebou může začít strhávat ostatní. Je mnoho příčin a je mnoho symptomů znechucení, například si zaměstnanec stěžuje, že práce již není zábavnou, je přecitlivělý k drobným potížím, stěžuje si, že je přetížen, zpochybňuje hodnotu a důležitost úkolů, které má na starosti apod. Znechucený zaměstnanec má chuť, přání a nutkání nedělat danou práci. A také to viditelně a slyšitelně projevuje navenek: remcá, nadává, zpochybňuje.

⁶ <http://www.referatyababku.cz/uploaded/ukazky/motivace.pdf>

⁷ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996, 36 s

„spokojenost vyjadřuje citový vztah zaměstnanců k jejich podniku. Aby bylo možno požadovat jejich připravenost k výkonu, musí být uspokojovány požadavky a očekávání zaměstnanců pomocí všeobšáhle péče o jakost.“⁸

Motivovaný tedy je, ale v opačném směru, než je pro organizaci žádoucí. Znechucení, což je projev nějakých emocí, dává managementu cenný signál o tom, že něco není v pořádku.

Pakliže se společnost dostane do fáze nemotivování zaměstnanců jakožto skupiny je prakticky zhola nemožné nebo alespoň velice náročné odstraňování těchto demotivačních činitelů a znechucení zaměstnanců. A pakliže se toto podaří neustále tu je vysoké riziko sklouznutí k původní demotivaci a skepsi.

2. Motivace zaměstnanců

2.1. Teorie motivace

Co je to vlastně motivace.? Motivace je umělým konstruktem, takže neexistuje komplexní způsob, kterým bychom ji mohli zkoumat. Jednotlivec může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby, jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb a lidé se ve svých potřebách liší, proto i jejich motivace jsou různé. Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují lidské jednání a prožívání. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyústí ve do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení. Funkcí motivace je uspokojování potřeb dané osoby, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu motivace zajišťuje účelné chování, udržující vitální a sociální funkce individua⁹.

Tak se lidé učí apetencím (touhám) či averzím, což opět souvisí s jejich motivy. K motivaci mají vztah také základní podmínky učení, zpevnování vystupující ve formě odměn

⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996, 36 s

⁹ EGGERT, M. *Motivace*. Praha: Portál, 2005. 12 s.

a trestů. Chování, ale i postoje lidí se organizují kolem určitých motivů, které tak chování propůjčují psychologický smysl. Porozumět chování určitého člověka znamená identifikovat motivy tohoto chování. Prvotním impulsem motivace určitého chování je motiv, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka.

Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím. Motivы mají dvě složky – energizující a řídicí. Energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí. Řídicí, protože dávají směr jednání. Lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout. Stejně jako na motivaci, ani na pojetí motivu nepanují shodné názory. Podle B. Weinerja vyjadřuje motivace krátkodobou tendenci, určitý proces a pojem motiv vyjadřuje v čase stálou motivační dispozici. Motivace není tvořena souborem motivů, ale je vztahem mezi motivem a hybnou situací. Lze je také dělit na motivы podle vzniku – primární a sekundární, podle orientace – prostředky a cíle, podle znaménka – pozitivní a negativní, podle stupně vědomí – vědomé a nevědomé, podle intenzity apod. Nejčastější dělení motivů je na motivы primární a motivы sekundární. Primární, neboli biologické, motivы slouží k přežití jednotlivce nebo celého živočišného druhu. Lze mezi ně řadit i motiv hladu, motiv žízně, sexuální motiv, mateřský motiv, motiv vyhýbání se bolesti, motiv exkreční, motiv dostatečného zásobování kyslíkem, motiv odpočinku, motiv aktivity (svalové, senzorické, mozkové). Lidé jsou motivováni především sekundárními, tj. získanými motivы.¹⁰

V činnostech, které jsou popisovány získanými motivы, hraje důležitou roli učení. Má-li získaný motiv působit, musí se organizmus naučit správně reagovat. Většina pozorovatelných tendencí chování od lidí je naučena.

Jevy působí odlišně na lidi různé kultury, ale i na lidi v rámci jedné kultury.

Mezi sekundární motivы můžeme řadit motiv sociálního kontaktu, motiv úspěšného výkonu, motiv moci, motiv vlastnictví. Dovednost motivovat lidi je zcela odlišná od dovedností, které jsou potřebné pro dobré řízení. Je to zejména z toho důvodu, že při motivování působí manažer na jinou stránku lidské osobnosti než při řízení. Účelem motivace

¹⁰ <http://www.referatyababku.cz/uploaded/ukazky/motivace.pdf>

je vzbudit nadšení, zaujetí, zápal a dodat vnitřní energii k činnosti. Jinak řečeno, jde o to vzbudit potřebné emoce.

2.2. Druhy motivace

Obecně motivaci můžeme také pojmenovat, jako naše osobní motivy. Právě ty nás vedou k tomu, že jednáme a chováme se na jejich základě. Abychom mohli využít a proměnit motivaci v pracovní zábraky, musíme poznat sami sebe. Musíme vědět, co nás k čemu motivuje, abychom na základě toho, mohli svou motivaci neustále rozšiřovat. Dospěl jsem k závěru, že mezi hlavní motivy patří motivy jako:

- pud
- zvyk
- zájem
- ideál
- ambice (ctižádost)
- cíl¹¹

Pudový motiv:

První druh motivace je tedy vlastně naše přirozenost. Mohli bychom se ptát, co sbližuje dva partnery opačného pohlaví? Co je motivuje, aby spolu chodili? Myslím, že nejobecnější odpovědí by mohl být právě pud pohlavní. Motivem jsou tedy vzájemné sympatie. Další příklad bychom mohli najít u matky, která pečuje o nemocné dítě. Co ji motivuje k tomu, že vstane o půl třetí ráno a jde dítěti uvařit čaj? Asi by většina z nás odpověděla, že je to samozřejmé. Ovšem i tato zdánlivá „samozřejmost“ má svůj kořen v mateřské motivaci, respektive ji má na starosti mateřský pud.

Zvyk:

U spousty lidí jsou některé činnosti natolik samozřejmé a automatické, že se z nich velmi často stává zvyk. Zvyk je někdy opravdu železná košile, jak praví jedno české přísloví. Vidíme však, že síla zvyku může být i užitečná.

¹¹ <http://www.dreamlife.cz/osobni-rozvoj/mysleni/jake-zazraky-dokaze-v-zivote-dobra-motivace/article.html?id=154>

Motiv zájmu:

Málokdo z nás nemá nějaký svůj koníček, zálibu. Jaká bude asi motivace malého dítěte, který si hraje s legem a vůbec nevnímá okolní svět? Hra ho prostě baví. Má radost ze hry. To je jeho motivací.

Při motivaci, je důležité, aby nás daná činnost bavila! Malý školák, který neví, co pořádně dělá a proč, těžko bude mít nějakou větší motivaci k učení. Své taky dělá pochvala. Žák, který se cítí nedocenen, rychle ztrácí zájem o studium. Říká se, že na co člověk chce, na to si čas udělá. Myslím, že je to pravdivé. Taky je pravda, že člověk pro svoji oblíbenou činnost, či koníček je často schopen spoustu obětovat. Vedle peněz, času a trpělivosti to někdy bývá bohužel i zdraví...

Ideál:

Člověk, který se snaží někomu nebo něčemu přiblížit, ztotožnit se s ním, má jistě velkou motivaci. Právě ta ho vede přímo ke svému ideálu, cíli.

Známe jistě mnoho příkladů z historie, kdy vzor druhého člověka ovlivnil další významné lidi.

Ctižádost, ambice:

Mnoho z nás se často žene právě za kariérou. Vychází – li touha být „něčím“ z potřeby sebeuplatnění, tak je vše v pořádku. Lidé chtějí ovšem přímo vynikat, být něčím výjimečným a významným. Dosáhnout svého cíle, jim právě pomáhá tato silná ctižádost. Silnou ctižádost můžeme najít u lidí, kteří jsou perfekcionisté.

Motivace cíle:

Každý z nás má jistě větší motivaci, vidí-li na své práci nějaký výsledek, nějaký posun. Nechat se motivovat cílem je tedy uvědomělá aktivita! „Soustřeďte se na cíl a dokážete cokoliv,“ říká jeden kanadský psycholog. Pokud je náš cíl veliký a vzdálený, mohli bychom propadnout depresi při neúspěchu. Proto je více než vhodné, rozdělit si náš cíl na více menších dílů. Bude tak pro nás jejich dosahování snazší a budeme se vždy konkrétně zaměřovat na daný cíl s vědomím, že po jeho splnění budeme zase o krůček blíže našemu vysněnému cíli.¹²

¹² <http://www.asistentka.cz/node/6322>

Samozřejmě bychom mohli najít další zcela konkrétní motivy vedoucí k práci. Mezi ně určitě patří peníze. Málokdo dokáže jít a pracovat, aniž by věděl proč a za jakým účelem. Každý se dnes až prospěchářsky ptá, co já z toho budu mít? Tuto otázku bychom mohli nahradit, ale i třeba jinou otázkou. Třeba otázkou co mě má motivovat, abych danou práci dokončil? Bohužel se stává, že jedinou motivací pro mnoho lidí jsou právě již výše uvedené peníze. Lidé potom nehledí na zdraví, na okolní vztahy, na čas, zkrátka na nic. Další důležitý aspekt je samozřejmě i třeba vytváření dobrých pracovní vztahů na pracovišti. Při celkové dobré atmosféře se vždy lépe pracuje.

Otázkou ovšem je, zdali je motivace jediná pomyslná akcelerace na náš vysněný cíl, či dokončení úkolu.

2.3. Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní a vnější motivace představují dva rozlišné způsoby, jak dojít k pracovní motivaci.

1) Vnitřní motivace (intristická)

O vnitřní motivaci hovoříme v případě, že lidé motivují sami sebe tím, že se snaží mít takovou práci, která uspokojuje jejich potřeby anebo vede k očekávání splnění svých cílů. Nejde o to, že jedinec práci má – spadá sem i proces hledání, nalézání a vykonávání (i přidělené) práce. Lidé si tyto vnitřní motivy vytvářejí sami. Mezi typické vnitřní faktory patří odpovědnost – jedná se o pocit, že je práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi; dále volnost konat, možnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Také sem můžeme zařadit zajímavou a podnětnou práci a možnost kariérního postupu. Vnitřní motivátory mají dlouhodobý a větší (hlubší) účinek, protože jsou součástí jedince samotného a nejsou mu vnucené z vnějšku.¹³

2) Vnější motivace (extrinsická)

Znamená, že lidé jsou motivováni managementem prostřednictvím metod odměňování, povýšení, pochvalou, finanční prémieí apod. Je to tedy vše, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Může být použita forma odměny, např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale i negativní forma jako např. sankce, kritika, snížení platu atd. Tyto vnější motivátory nemusejí působit dlouhodobě, ale mohou být výrazné.

¹³ NAKONECNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 122.

Podle M. S. Myerse (1964) lze rozlišit jedince na dva typy: ¹⁴

a) tzv. motivation seekers („uchazeči o motivaci“)

Tito lidé jsou primárně motivováni pracovními úkoly. Jsou vysoce tolerantní vůči nedostatkům v pracovním prostředí. Jsou řízení intristicky.

b) tzv. maintenance seekers („uchazeči o údržbu“)

Tito lidé jsou motivováni právě vlastnostmi pracovního prostředí, ve kterém se nacházejí. Vyznačují se negativním pohledem na práci. Neustále se zabývají otázkami jistoty pracovního místa, platem, pracovními podmínkami, podnikovou politikou atd. Tito „uchazeči o údržbu“ jsou řízení extrinsicky, tzv. pomocí vnějších motivátoru.

2.4. Motiv potřeb Abraham Harold Maslow

Patrně nejzmiňovanějším a pro mě nejvýznačnějším tvůrcem motivačních teorií je Abraham Maslow.

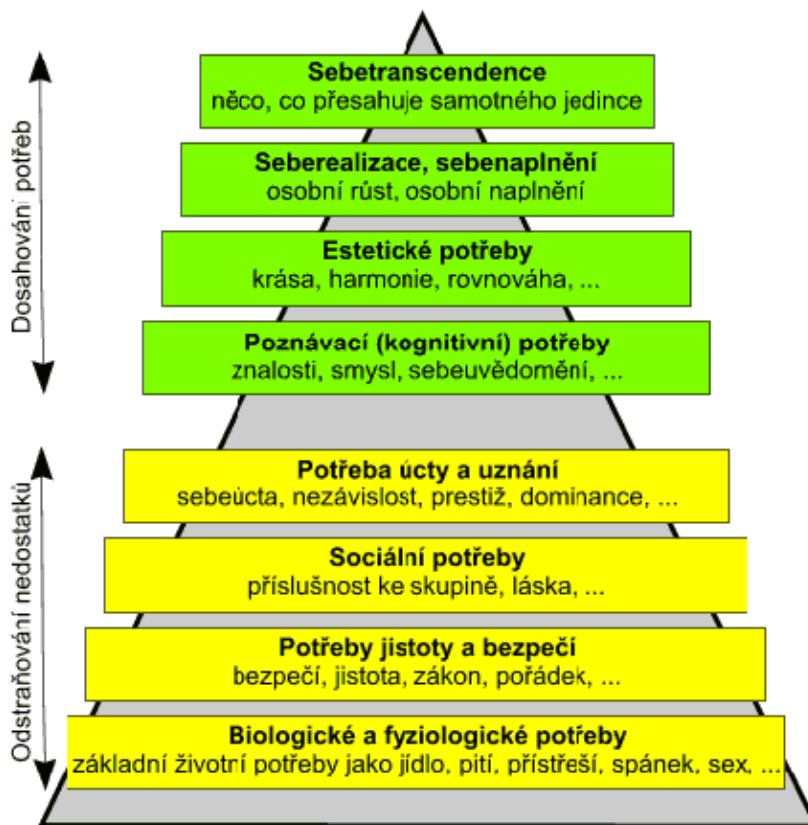
Narodil se v Brooklynu jako potomek židovských přistěhovalců z Ruska (7-mé. nejstarší dítě), jeho deníky zachycují nešťastné mládí - osamělost, soc. izolace, napětí v rodině. Otec byl pracovitý, ale whisky, ženy, výtržnosti nebyli zrovna dobrým vzorem. Matka silně věřící, katolička ho stále děsila božím trestem za přestupky. Nešel na její pohřeb, měl ji za krutou a nevzdělanou a pohrdal náboženstvím. Začal studovat práva, ale zakrátko zjistil, že to není pro něj a nastoupil studium psychologie. Ve škole byl úspěšný, ale trpěl návaly deprese. Na Wisconsinské univerzitě se dal dohromady. Profesori mu (nadanému a naivnímu) věnovali péči, studoval u profesora Harlowa (chování opic), učil na Brooklyn College. Časem od behaviorismu přešel k humanistickému holismu. Pracoval u Thorndikea, stýkal se s Evropany, kteří do USA utekli před Hitlerem - Fromm, Adler, Horneyová, Wertheimer aj. Zkoumal lidskou motivaci ve vztahu k potřebám, zajímal se o hodnoty a okouzil ho kvazimystický úkaz, který nazval "vrcholný zážitek" (peak experiences).

¹⁴ NAKONECNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 123.

Působil pak jako profesor psychologie, byl prvním prezidentem Společnosti pro humanistickou psychologii. Zemřel na infarkt.¹⁵

Americký psycholog Abraham H. Maslow se zabýval přírodovědecky orientovanými experimenty, zajímal se o psychoanalýzu a stal se počátkem 60. let vůdčí osobností humanistické psychologie.

Podle Maslowa tvoří lidské potřeby hierarchický systém, protože nejdříve člověk uspokojuje potřeby nižší úrovně. Teprve, když se uspokojí potřeby na této úrovni, člověk usiluje o uspokojení potřeb na úrovni vyšší. Hladový a prochladlý člověk se tedy soustředí na získání potřeby a útočiště, vyšší potřeby ho v dané chvíli a situaci nezajímají. Jakmile se však nají a ohřeje, začne vyhledávat bezpečí a sociální kontakt.



Obrázek Maslowova Pyramida potřeb¹⁶

V roce 1954 uveřejnil ve své knize Motivace a osobnost svou hierarchii potřeb. Východiskem hierarchického uspořádání potřeb je jejich prožívaná naléhavost a princip, že potřeby uvedené

¹⁵ <http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-abraham-h---humanisticka-psychologie--seberealizace/>

¹⁶ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

v tomto systému jako vyšší jsou uspokojovány právě tehdy, když jsou uspokojovány potřeby nižší, tedy alespoň do určité míry. Existuje i několik výjimek z tohoto pravidla, které jsou dány především zkušenostmi s uspokojováním potřeb v raném dětství, dalším případem výjimky je záměna potřeby lásky a úcty. Maslowův hierarchický systém je následující:

- a) **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek a vše, čeho je třeba k udržení.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- c) **Sounáležitost** (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- d) **Potřeby uznání a ocenění** obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) **Sebeaktualizace** je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Potřeby spadající do prvních čtyř úrovní hierarchie, označuje Maslow souhrnně jako nedostatkové, čili deficientní (D-potřeby). Tyto motivy fungují na principu udržování vnitřní psychické nebo tělesné rovnováhy.

Ty dále dělí na vyšší a nižší. K nižším řadí fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a k vyšším potřeby lásky, sounáležitosti a uznání. Uspokojování vyšších nedostatkových potřeb zajišťuje duševní pohodu a případně i rozvoj jedince.

Potřeby seberealizace se od nedostatkových liší. Jde o růstové potřeby a jejich naplňováním se jejich intenzita nesnižuje, ale právě naopak roste. Maslow je označuje jako potřeby bytí (B-potřeby). Podle něj neuspokojované potřeby nižší úrovně vždy zvítězí v konfliktu nad neuspokojovanými potřebami úrovně vyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován. K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- 1) **Fyziologické potřeby**: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
- 2) **Potřeby jistoty a bezpečí**: dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti.
- 3) **Potřeba sounáležitosti**: vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě - sportovní soutěže, kulturní akce atd.
- 4) **Potřeba uznání a ocenění**: peníze (odměny), pochvala.
- 5) **Potřeba sebeaktualizace, seberealizace**: dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

2.4.1. Motiv potřeb Clayton Paul Alderfer

Maslowovu teorii dále rozvinul Clayton Paul Alderfer (1972), který uvádí jen tři úrovně potřeb:

- **Existenční potřeby** – týkající se přežití a reprodukce, např. potrava, ošacení, přístřeší
- **Potřeby sounáležitosti** – sociální potřeby, které se dají uspokojit kontaktem s jinými lidmi, například potřeba být uznávaný.
- **Potřeby růstu** - nejde o potřeby fyzického růstu, ale o potřeby rozvoje osobnosti, jako je například potřeba osvojit si nové obecnosti a potřeba sebeúcty.

Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém, protože potřeby rozvoje vyšší úrovně začnou ovlivňovat lidské chování až poté, kdy byly uspokojeny potřeby na nižší úrovni.

Na rozdíl od něho Alderfer tvrdí, že současně mohou být pocíťovány potřeby na různých úrovních.

Alderferův přístup je nám znám pod označením „teorie ERG“, podle začátečních písmen anglických slov, označující tři úrovně – Existence, Relatedness, Growth. Přístup přikládá přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněného potřebami menší význam, protože potřeby na různých úrovních mohou působit současně a tedy neexistuje automatický postup z jedné úrovně na druhou. Pokud není možné uspokojit potřeby vyšších úrovní, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu, i když v obou systémech jsou zjevné podobnosti mezi jednotlivými úrovněmi.

2.5. Motivace – alternativní přístupy

Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je pravdou je, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi. Lze je rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin (hledají odpověď na otázku „proč“).
- 2) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (hledají odpověď na otázku „jak“).

Existuje velké množství motivačních teorií, ale za ty základní výkladové modely považujeme:¹⁷

- 1) Homeostatický model motivace.
- 2) Hédonistický model motivace.
- 3) Aktivační, pobídkový model motivace.
- 4) Kognitivní, poznávací model motivace.
- 5) Humanistické koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa.
- 6) Některé další přístupy k motivaci lidského chování.

1) Homeostatický model motivace

V roce 1915 definoval americký fyziolog Cannon motivaci lidského chování z biologického hlediska tzv. homeostatickou teorií (hypotézou), ve které tvrdí, že pokud má jedinec narušenou psychickou rovnováhu, vzniká napjetí, vnitřní tlak na jedince. Jedinec pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svoji činnost určitým směrem e záměrem odstranit toto napětí, tj. s cílem uspokojit určitou potřebu. Až když je potřeba uspokojena, dojde k obnovení narušené rovnováhy, tedy ke klidu. Tento model se nejvíce

¹⁷ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, 1.vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 244 - 247.

vztahuje k motivům založeným na organických potřebách. Nehodí se k vysvětlování motivace veškerého lidského chování.¹⁸

2) Hédonistický model motivace

Tento model motivace je založen na emocích, resp. citech, kterým přísluší v procesu motivace lidského chování významná úloha. City mají oba základní znaky motivace – aspekt dynamizující a aspekt orientující. Člověku je skutečně vlastní vyhledávat příjemné situace, naopak nepříjemným se vyhýbat. Ani hédonistický model neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace.

Pochází z filozofického antického směru „hédonismu“, jehož základem je nezdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje buď k dosažení slasti (emoce libé, libosti) anebo k vyhnutí se strasti (emoce nelibé, nelibost).

3) Aktivační, pobídkový model motivace

V tomto modelu je za základní motivační stimul považován podnět vycházející z vnějšího prostředí či li pobídka. Tato pobídka jedince aktivuje, ale zároveň i zaměřuje určité lidské chování a jednání. V aktivačním modelu existují dva typy pobídek:

- a) Pobídky „prvotní“ – to jsou podněty, které mají vrozený silový účinek.
- b) Pobídky „druhotné“ – to jsou podněty, které svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesu učení jedince.

Aktivační (pobídkový) model se hodí především k emocionálním motivům, které jsou spojeny s motivy sociálními jako například strach, agrese, sdružování, výkonnost, moc atd. Je možné ho uplatnit při výkladu takového jednání, které je vedeno očekáváním uspokojení a úspěchu a snahou vyhnout se nezdaru a neúspěchu.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, 1.vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 244 - 247.

4) Kognitivní model

Základním východiskem kognitivního modelu je fakt, že procesy poznávání mají motivující účinky a také, že s poznáváním souvisí i připravenost člověka k určité činnosti, k určitému jednání. Poznávání se podílí na vzniku a povaze motivačních procesů. K nejznámějším kognitivním teoriím patří tzv. teorie kognitivní disonance od amerického psychologa L. Festingera (1957). Pointa této teorie tkví v tom, že člověk v průběhu života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky či aspekty svého okolí i sebe sama, včetně vlastního jednání. V tomto procesu může docházet k tomu, že se jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy dostanou do vzájemného rozporu. Dojde tedy ke kognitivní disonanci. Je to vnitřně nepříjemný jev pro jedince, jehož důsledkem je aktualizace potřeby (objevení touhy, přání, vnitřního tlaku) disonancí redukovat, překonat, tj. uvést jednotlivé kognitivní elementy do souladu. Existenci teorie kognitivní disonance lze spíše chápat jako determinantu motivačního stavu než jako formální motivační teorii.¹⁹

5) Humanistické koncepty motivace

Mezi nejvýznamnější humanistické modely motivace patří bezpochyby Maslowova teorie hierarchického uspořádání potřeb.

Maslow tvrdil, že každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu a bezpečí a táhnou člověka zpět, tedy k regresi. Vyvolávají strach podstoupit riziko, strach z nezávislosti atd. Druhá skupina sil naopak táhne jedince dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a také k důvěře k vnějšímu světu. Podle Maslowa je teorie potřeb a jejich uspokojení nejdůležitějším principem zdravého lidského vývoje. Maslowovu hierarchickou strukturu lze chápat jako obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá individuálně specifických podob:

- a) V závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních, vnitřních (vrozených i získaných) z hlediska jedince
- b) V závislosti na objektivních podmínkách, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních)

¹⁹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, 1.vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 244 - 247.

V teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležité, že ne každý jedinec je schopen ve svém životě dosáhnout nejvyšší úrovně – tedy k potřebě seberealizace. Dosažená úroveň motivace je zobrazována tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Tyto potřeby determinují jednání konkrétního člověka. Maslow svoji teorii podpořil hypotézou funkční autonomie potřeb, kde potvrzuje obecnou platnost našeho zaměření uspokojit nejdříve potřeby vyšší a až po nich potřeby nižší. Pokud již jednou dosáhnou těchto úrovní vyšších hodnot a chutí, mohou se vyšší potřeby stát autonomními a dále nezávislými na uspokojení nižších potřeb.²⁰

KRITIKA TEORIE POTŘEB

Podle některých kritiků, zabývajících se otázkou motivace a teorií potřeb, však není Maslowova teorie zcela pravdivá. Prvním protiargumentem je, že existuje několik situací, při kterých se, přes nedostatečné uspokojení vývojově nižších potřeb, aktivovaly vývojově vyšší potřeby (např. vězni v koncentračních táborech).

Dalším protiargumentem tvrdí, že jedinec nemusí v jednom momentě uspokojovat pouze jednu potřebu, ale naopak jich je více najednou a každá z nich může být jiného charakteru.

6) Některé další přístupy k motivaci lidského chování

Sigmund Freud vytvořil díky své psychoanalytické teorii osobnosti zajímavý koncept motivace lidského chování. Jeho základem je princip slasti, ale také převážně nevědomé pochody směřující k jejímu dosažení, které jsou vlastní pudové vrstvě „Id“. „Superego“ koriguje pudový základ osobnosti podle zvnitřněných morálních principů a „Ego“ je pojetím mezi člověkem a realitou (mezi slastí a morálkou).

Další zajímavou teorií je afilační teorie motivace (motivační teorie sounáležitosti) od amerického psychologa Stanleyho Schachtera. V této teorii je zdůrazněn význam sociálních aspektů motivace lidského chování. Člověku je vlastní tendence vyhledávat kontakty, sblížovat se a být v přiměřených vztazích s druhými lidmi. Zejména se to týká osob s podobnými názory na různé skutečnosti; ti, kteří mají podobné či blízké hodnotové orientace, podobný životní styl, popř. i podobný životní osud. Tyto obecné lidské tendence

²⁰ Vrzáková Lenka, Diplomová práce MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMESTNANCU V PODNIKU Brno, 2012, s. 12 – 13

ovlivňují nejen sociální konformitu, ale také vytváří příležitost pro uspokojování potřeb bezpečí a jistoty, které jsou pro člověka tolik významné.

Poslední teorií je činnostní teorie motivace. Jedním z autorů je ruský psycholog A. N. Leontjev (1978). Činnostní teorie motivace klade důraz na utváření a vývoj motivace v procesu činnosti.

EMPIRICKÁ ČÁST

3. Teze - Výzkumná metoda, Empirický výzkum

3.1. Stanovení cíle výzkumu, formulace hypotézy

Jedním ze základních cílů práce je zjistit jaké motivátory zaměstnavatelé v současné době používají. Čím jsou převážně zaměstnanci motivováni a zda tyto motivátory sami zaměstnanci považují za dostačující, či zda by si z dané škály motivačních faktorů nepreferovali jiný motivační faktor.

V souladu s cílem bakalářské práce byla stanovena tato hypotéza:

Zaměstnance by v období soudobé krize více motivovalo ohodnocení finančními odměnami.

Tato hypotéza je postavena na základě teoretické části bakalářské práce (motiv potřeb) a na osobní zkušenosti (praxe). Při stanovení hypotézy, zaměřené na motivační faktory zaměstnanců, jsem vycházel ze závěrů, které uvádí ve své podstatě i A.H.Maslow. Jelikož k naplnění všech potřeb je potřeba prostředků což volně přeloženo znamená finance. Tudíž si myslím, že nejsilnějším motivačním stimulem profesí, jsou peníze. Zajímá mě, jak moc se svému přesvědčení přiblížím.

Na základě potvrzení či vyvrácení této hypotézy bych chtěl navrhnout možný motivační program, který by mohl přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců v období soudobé krize.

Cílem mého průzkumu mezi zaměstnanci tedy je, zda si svoji stanovenou hypotézu potvrdím, či nikoliv.

3.2. Metoda výzkumu

Pro zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců byla použita technika empirického výzkum formou standardizovaného dotazníkového šetření, které mi pomůže rozkrýt postoj zaměstnanců vůči motivačním faktorům daných společností. Podle Gavory je dotazník „nejfrekventovanější metodou zjišťování údajů. Tato frekventovanost je často dána (zdánlivě) lehkou konstrukcí dotazníku. Dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů. Myslí se tím získávání údajů o velkém počtu odpovídajících. Proto se dotazník považuje za ekonomicky výzkumný nástroj. Můžeme tím získávat velké množství informací při malé investici času“.²¹ Tato metodika odpovídá kvantitativnímu přístupu.

Dotazník obsahuje 13 otázek. Všechny otázky jsou formulovány jakožto uzavřené. U každé kategorie otázek je možnost zvolit definovanou odpověď. Pokud nastává jakákoli změna při vyplňování otázky, je respondent instruován krátkým textem, kterak danou otázku správně vyplnit.

Data, která z dotazníků vyplynou, budou zpracována a následně zprůměrnována a zapracována do grafů a tabulek.

Použití standardizovaného dotazníku při výzkumu by mělo umožnit nahlédnout i do stávajících motivační strukturu daných oslovených firem. Zhodnotit do jaké míry podle názoru zaměstnance dochází v období soudobé krize k naplňování uvedených motivačních faktorů.

²¹ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010 s 121

3.3. Charakteristika respondentů

S žádostí na vyplnění dotazníku jsem se obrátil na společnosti:

- Brilum.CZ s.r.o.
- Bella rosa s.r.o.
- Monster a.s.
- Newe industrial assembly s.r.o.
- PURECO Environment s.r.o.

Základním souborem výzkumu byli všichni pracovníci konkrétních společností. Účast na výzkumu byla dobrovolná a anonymní a veškeré informace budou považovány za důvěrné a nebudou zneužity.

Většině respondentů k vyplnění dotazníku postačovalo přibližně 5 minut.

V několika případech (16) byla respondenty k zaslání vyplněných dotazníků využita (elektronická) pošta.

Celkový počet respondentů byl 55 osob, z toho 15 vedoucích pracovníků a 40 zaměstnanců. Z celkového počtu oslovených osob bylo více žen 52,17%. Mužů bylo 47,83%.

Celý dotazník tak jak byl navrhnut je v příloze bakalářské práce.

3.4. Podmínky sběru dat

Výzkum byl uskutečněn v měsíci březnu, kdy jsem dotazníky rozdál vedoucím a majitelům daných firem a vysvětlil jim celou problematiku a danou metodiku. Celkově bylo rozdáno 60 dotazníků a vrátilo se 55 dotazníků všechny bylo možné využít pro vyhodnocení stanovených hypotéz (což představuje 91 %)

4. Vlastní výzkum Dotazník

Otázka č. 1

Věková skupina

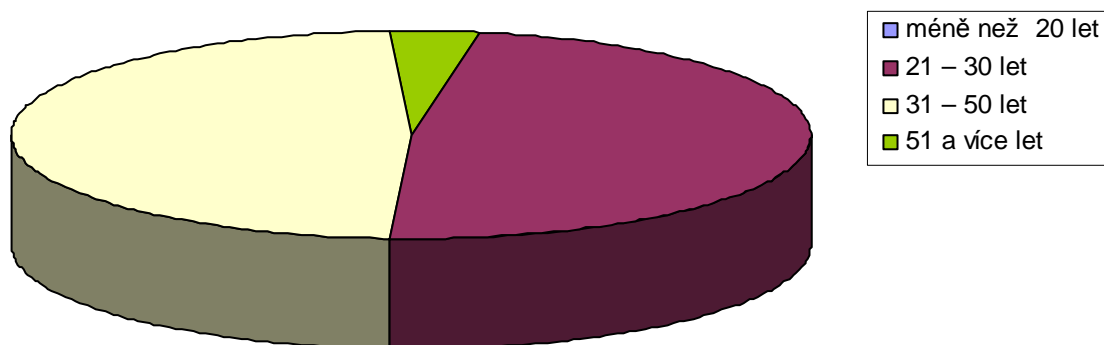
Zde prosím vyberte jen jednu možnost:

méně než 20 let	ano	ne
21 – 30 let	ano	ne
31 – 50 let	ano	ne
51 a více let	ano	ne

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Věkové složení respondentů je pestré. Nejvíce respondentů patří do věkové kategorie 21-30 let a 31-50 let což představuje 96 % dotazovaných.

Tabulka č. 1. věková skupina respondentů.

odpověď	počet	procenta
méně než 20 let	0	0,00%
21 – 30 let	26	48,15%
31 – 50 let	26	48,15%
51 a více let	2	3,70%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 1. věková skupina respondentů

Otázka č. 2

Pohlaví

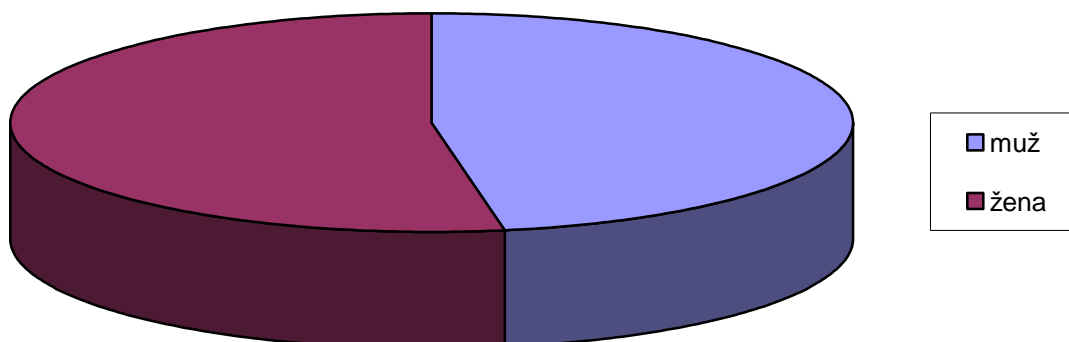
Muž	ano	ne
žena	ano	ne

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Složení respondentů je vyvážené.

Více respondentů patří do kategorie žena, což představuje 52 %.

Tabulka č. 2. pohlaví respondentů.

odpověď	počet	procenta
muž	26	47,27%
žena	29	52,73%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 2. pohlaví respondentů

Otázka č. 3

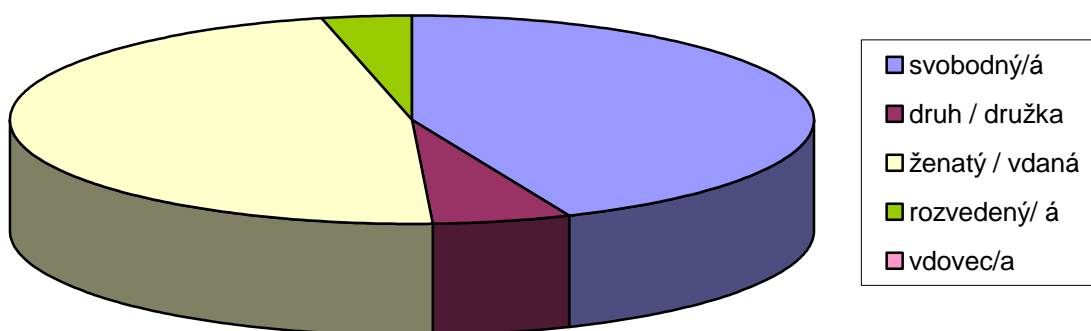
Stav

Svobodný/á	ano	ne
druh / družka	ano	ne
ženatý / vdaná	ano	ne
rozvedený/ á	ano	ne
vdovec/a	ano	ne

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Nejvíce respondentů je z kategorie svobodných 44% či ve svazku 47 %.

Tabulka č. 3. stav respondentů.

odpověď	počet	procenta
Svobodný/á	24	43,64%
druh / družka	3	5,45%
ženatý / vdaná	26	47,27%
rozvedený/ á	2	3,64%
vdovec/a	0	0,00%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 3 stav respondentů

Otázka č. 4

Pracovní pozice

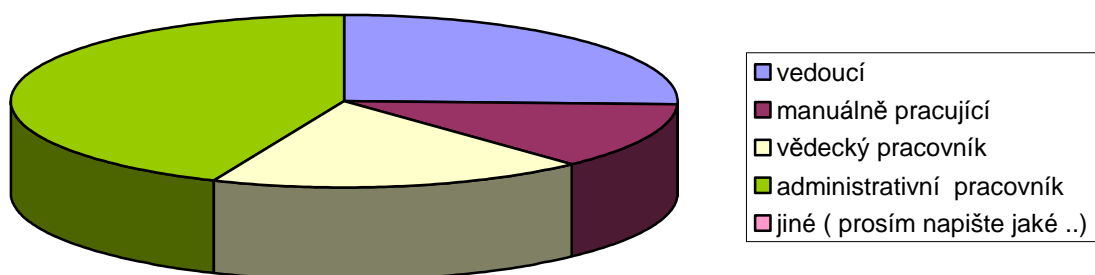
Vedoucí	ano	ne
manuálně pracující	ano	ne
vědecký pracovník	ano	ne
Administrativní pracovník	ano	ne
Jiné (prosím napište jaké...)		

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů.

Nejvíce respondentů patří do kategorie administrativní pracovník což, představuje 44 %

Tabulka č. 4. pracovní pozice respondentů.

odpověď	počet	procenta
Vedoucí	14	25,45%
manuálně pracující	7	12,73%
vědecký pracovník	10	18,18%
Administrativní pracovník	24	43,64%
Jiné (prosím napište jaké...)	0	0,00%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 4 Pracovní pozice respondentů

Otázka č. 5

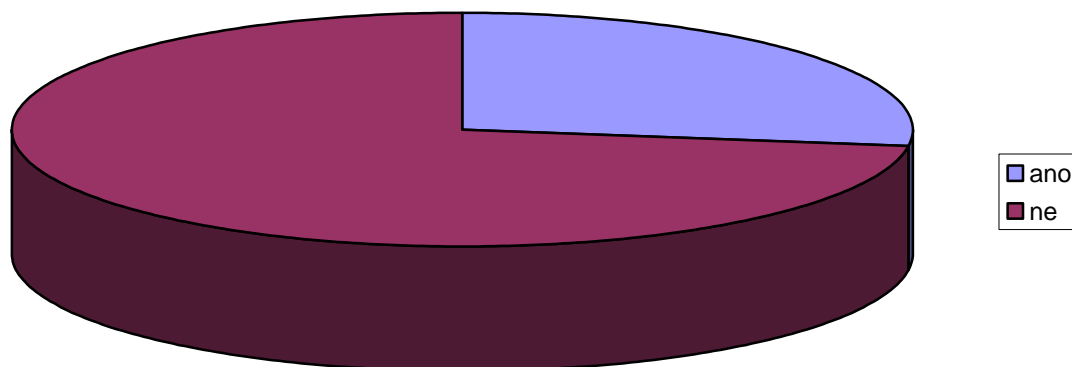
Máte Podřízené?

ano	ne
-----	----

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Nejvíce respondentů odpovědělo ne. Což představuje 73 % respondentů, kteří nemají podřízené.

Tabulka č. 5 podřízení respondentů.

odpověď	počet	procenta
ano	15	27,27%
ne	40	72,73%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 5 podřízení respondentů

Otázka č.6

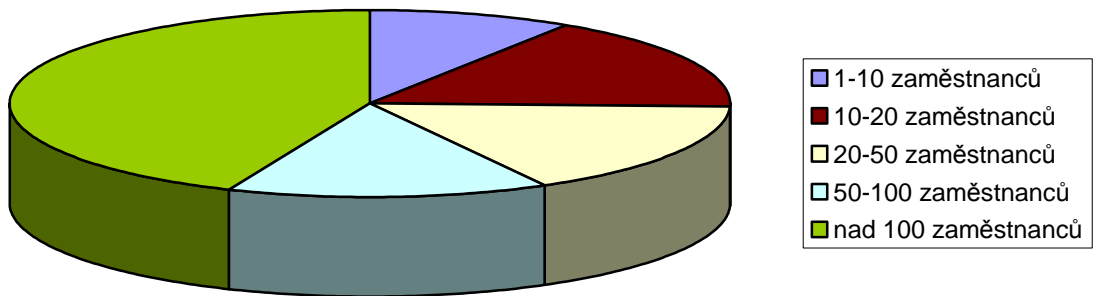
Pracujete ve společnosti, která má:

1-10 zaměstnanců	ano	ne
10-20 zaměstnanců	ano	ne
20-50 zaměstnanců	ano	ne
50-100 zaměstnanců	ano	ne
nad 100 zaměstnanců	ano	ne

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Nejvíce respondentů pracuje pro společnosti nad 100 zaměstnanců což představuje 44%.

Tabulka č. 6 velikost společnosti respondentů.

odpověď	počet	procenta
1-10 zaměstnanců	5	9,09%
10-20 zaměstnanců	9	16,36%
20-50 zaměstnanců	9	16,36%
50-100 zaměstnanců	8	14,55%
nad 100 zaměstnanců	24	43,64%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 6 velikost společnosti respondentů

Otázka č.7

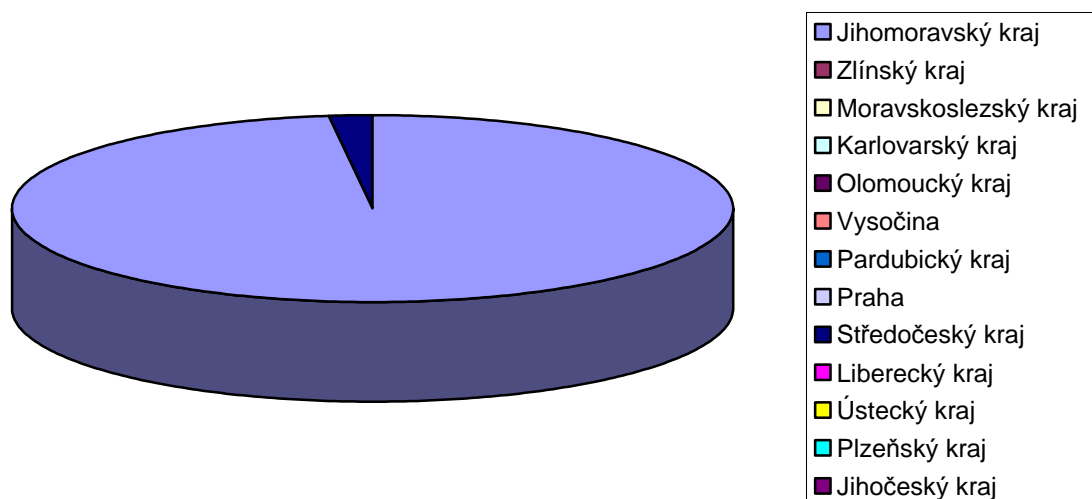
7. Místo kde pracujete

Jihomoravský kraj	ano	ne
Zlínský kraj	ano	ne
Moravskoslezský kraj	ano	ne
Karlovarský kraj	ano	ne
Olomoucký kraj	ano	ne
Vysočina	ano	ne
Pardubický kraj	ano	ne
Praha	ano	ne
Středočeský kraj	ano	ne
Liberecký kraj	ano	ne
Ústecký kraj	ano	ne
Plzeňský kraj	ano	ne
Jihočeský kraj	ano	ne

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Absolutní většina respondentů patří do Jihomoravského kraje což představuje 96%

Tabulka č. 7 Místo kde respondentů pracují.

odpověď	počet	procenta
Jihomoravský kraj	54	95,65%
Zlínský kraj	0	0,00%
Moravskoslezský kraj	0	0,00%
Karlovarský kraj	0	0,00%
Olomoucký kraj	0	0,00%
Vysočina	0	0,00%
Pardubický kraj	0	0,00%
Praha	0	0,00%
Středočeský kraj	1	4,35%
Liberecký kraj	0	0,00%
Ústecký kraj	0	0,00%
Plzeňský kraj	0	0,00%
Jihočeský kraj	0	0,00%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 7 Místo kde respondentů pracují

Otázka č.8

Důvodem pro práci ve vašem zaměstnání jsou pro vás:

Zde prosím obodujte stupeň důležitosti a to :

- 0- nemáme
- 1- velmi souhlasí
- 2- spíše souhlasí
- 3- spíše nesouhlasí
- 4- velmi nesouhlasí

<i>stravenky / příspěvek na stravování</i>	0	1	2	3	4
<i>účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)</i>	0	1	2	3	4
<i>osobní ohodnocení</i>	0	1	2	3	4
<i>prémie</i>	0	1	2	3	4
<i>příspěvek na penzijní pojištění</i>	0	1	2	3	4
<i>dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)</i>	0	1	2	3	4
<i>vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA ...)</i>	0	1	2	3	4
<i>sick days (dny placeného volna v případě nemoci)</i>	0	1	2	3	4
<i>stravování</i>	0	1	2	3	4
<i>firemní kurzy a stáže</i>	0	1	2	3	4
<i>příspěvek na životní pojištění</i>	0	1	2	3	4
<i>lékařské služby</i>	0	1	2	3	4
<i>notebook i k soukromým účelům</i>	0	1	2	3	4
<i>příspěvek na dovolenou</i>	0	1	2	3	4
<i>zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb</i>	0	1	2	3	4
<i>kafetérie (bonusový program)</i>	0	1	2	3	4
<i>Homeworking (práce z domova)</i>	0	1	2	3	4
<i>13. případně 14. plat</i>	0	1	2	3	4
<i>dovolená navíc</i>	0	1	2	3	4
<i>sjednané slevy u dodavatelů podniku</i>	0	1	2	3	4
<i>rekreační zařízení podniku</i>	0	1	2	3	4
<i>Jiné (prosím napište jaké...)</i>					

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Odpovědi respondentů je velice rozdílné.

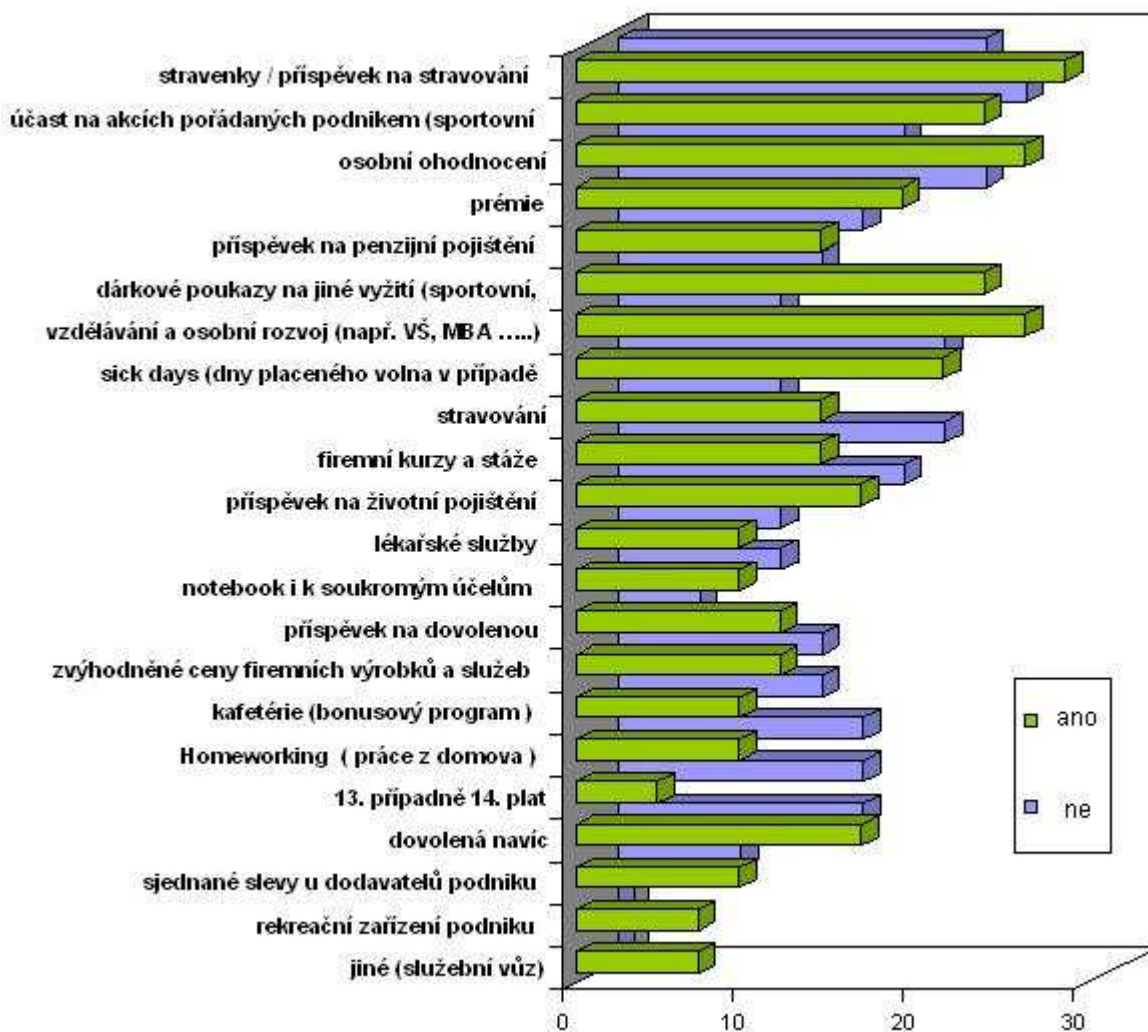
Nejčastějším důvodem respondentů pro práci v současném zaměstnání je:

- stravenky / příspěvek na stravování (52 %)
- vzdělávání a osobní rozvoj (48%)
- osobní ohodnocení (48%)
- dárkové poukazy na jiné vyžití (43%)

naopak nejméně je důvodem respondentů pro práci v současném zaměstnání účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.). (43%)

Tabulka č.8 Důvodem pro práci v současném zaměstnání respondentů.

odpověď	počet ano	počet ne
stravenky / příspěvek na stravování	29	22
účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	24	24
osobní ohodnocení	26	17
prémie	19	22
příspěvek na penzijní pojištění	14	14
dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	24	12
vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA)	26	10
sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	22	19
stravování	14	10
firemní kurzy a stáže	14	19
příspěvek na životní pojištění	17	17
lékařské služby	10	10
notebook i k soukromým účelům	10	10
příspěvek na dovolenou	12	5
zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	12	12
kafetérie (bonusový program)	10	12
Homeworking (práce z domova)	10	14
13. případně 14. plat	5	14
dovolená navíc	17	14
sjednané slevy u dodavatelů podniku	10	7
rekreační zařízení podniku	7	0
jiné (služební vůz)	7	0
CELKEM	338	283



Graf č. 8 Důvodem pro práci v současném zaměstnání respondentů

Otázka č.9

Důvodem pro práci ve vašem zaměstnání jsou pro vás:

Zde prosím obodujte stupeň důležitosti a to:

- 0- nemáme
- 1- velmi souhlasí
- 2- spíše souhlasí
- 3- spíše nesouhlasí
- 4- velmi nesouhlasí

práce je pro mě hobby	0	1	2	3	4
dobré vztahy s nadřízenými	0	1	2	3	4
dobry plat vzhledem k ostatním organizacím	0	1	2	3	4
férové odměňování	0	1	2	3	4
jistota zaměstnání	0	1	2	3	4
možnost kariérního rozvoje	0	1	2	3	4
pracovní doba	0	1	2	3	4
pracovní prostředí	0	1	2	3	4
pracovní výzvy	0	1	2	3	4
přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti	0	1	2	3	4
reputace organizace	0	1	2	3	4
Jiné (prosím napište jaké...)					

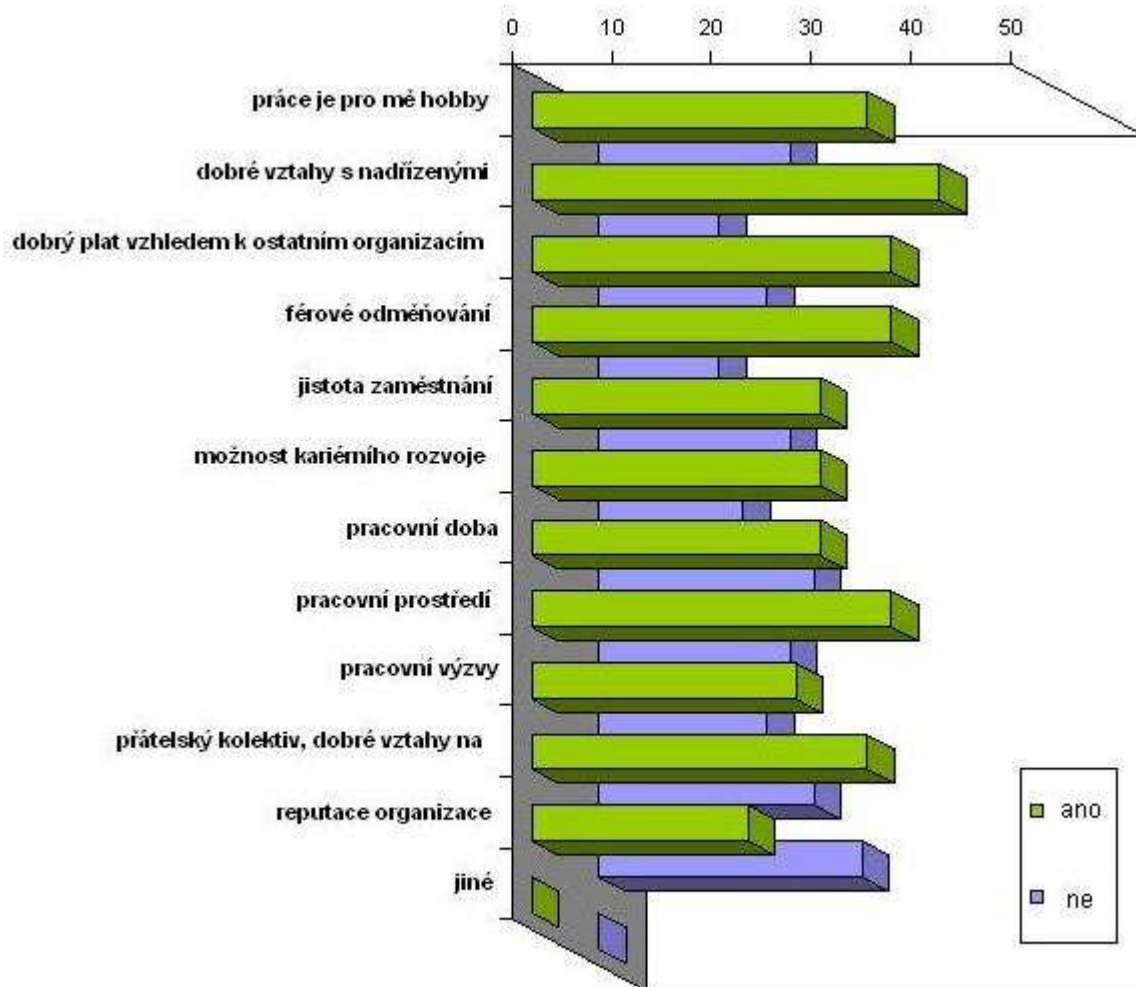
Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. I zde jsou odpovědi respondentů velice rozdílné. Nejčastějším důvodem respondentů pro práci v současném zaměstnání je:

- dobré vztahy s nadřízenými (74%)
- dobrý plat vzhledem k ostatním organizacím (65%)
- férové odměňování (65%)
- pracovní prostředí (65%)

naopak nejméně je důvodem respondentů pro práci v současném reputace organizace (48%)

Tabulka č. 8 Důvodem pro práci v současném zaměstnání respondentů.

odpověď	počet ano	počet ne
práce je pro mě hobby	34	19
dobré vztahy s nadřízenými	41	12
dobry plat vzhledem k ostatním organizacím	36	17
férové odměňování	36	12
jistota zaměstnání	29	19
možnost kariérního rozvoje	29	14
pracovní doba	29	22
pracovní prostředí	36	19
pracovní výzvy	26	17
přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti	34	22
reputace organizace	22	26
jiné	0	0
CELKEM	350	199



Graf č. 9 Důvodem pro práci v současném zaměstnání respondentů

Otázka č. 10

Jaké motivační faktory se ve vaší společnosti využívají:

Zde prosím vyberte, zadejte ano, pokud vaše společnost daný motivační faktor používá. V případě záporné odpovědi zadejte ne:

13. případně 14. plat	ano	ne
automobil i k soukromým účelům	ano	ne
dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	ano	ne
firemní kurzy a stáže	ano	ne
Homeworking (práce z domova)	ano	ne
lékařské služby	ano	ne
notebook i k soukromým účelům	ano	ne
osobní ohodnocení	ano	ne
podílení se na rozhodování	ano	ne
Povýšení	ano	ne
Prémie	ano	ne
příspěvek na dovolenou	ano	ne
příspěvek na penzijní pojištění	ano	ne
příspěvek na životní pojištění	ano	ne
rekreační zařízení podniku	ano	ne
sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	ano	ne
sjednané slevy u dodavatelů podniku	ano	ne
stravenky / příspěvek na stravování	ano	ne
Stravování	ano	ne
účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	ano	ne
vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)	ano	ne
zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	ano	ne
Jiné (prosím napište jaké...)		

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. I zde jsou odpovědi respondentů velice rozdílné.

Nejčastějšími motivačními faktory, které se ve společnostech respondentů využívají, jsou:

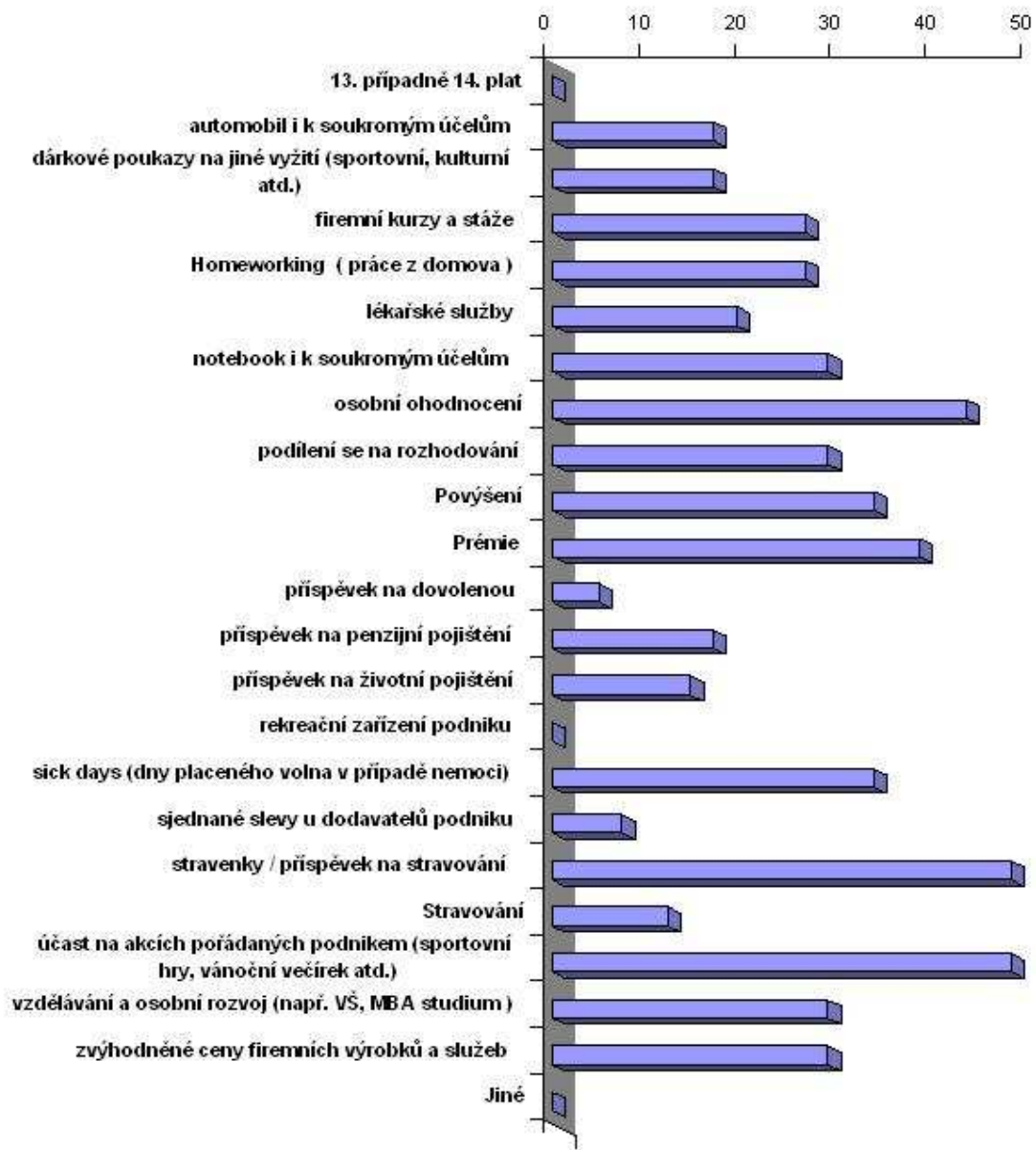
- účast na akcích pořádaných podnikem (87 %)
- stravenky / příspěvek na stravování (87 %)
- osobní ohodnocení (79 %)
- Prémie (70 %)

naopak nejméně je využíváno motivačních faktorů:

- 13. případně 14. plat (0 %)
- rekreační zařízení podniku (0 %)
- příspěvek na dovolenou (9%)

Tabulka č. 10 Jaké motivační faktory se ve společnosti respondentů využívají.

odpověď	počet	procenta
13. případně 14. plat	0	0%
automobil i k soukromým účelům	17	31%
dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	17	31%
firemní kurzy a stáže	26	48%
Homeworking (práce z domova)	26	48%
lékařské služby	19	35%
notebook i k soukromým účelům	29	52%
osobní ohodnocení	43	79%
podílení se na rozhodování	29	52%
Povýšení	34	61%
Prémie	38	70%
příspěvek na dovolenou	5	9%
příspěvek na penzijní pojištění	17	31%
příspěvek na životní pojištění	14	26%
rekreační zařízení podniku	0	0%
sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	34	61%
sjednané slevy u dodavatelů podniku	7	13%
stravenky / příspěvek na stravování	48	87%
Stravování	12	22%
účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	48	87%
vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)	29	52%
zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	29	52%
Jiné	0	0%
CELKEM	521	



Graf č.10 Jaké motivační faktory se ve společnosti respondentů využívají

Otázka č. 11

Jste spokojen/a s motivačními faktory, které společnost, kde pracujete, využívá?

Zde prosím vyberte jednu možnost, která nejvíce vystihuje váš názor, a označte křížkem

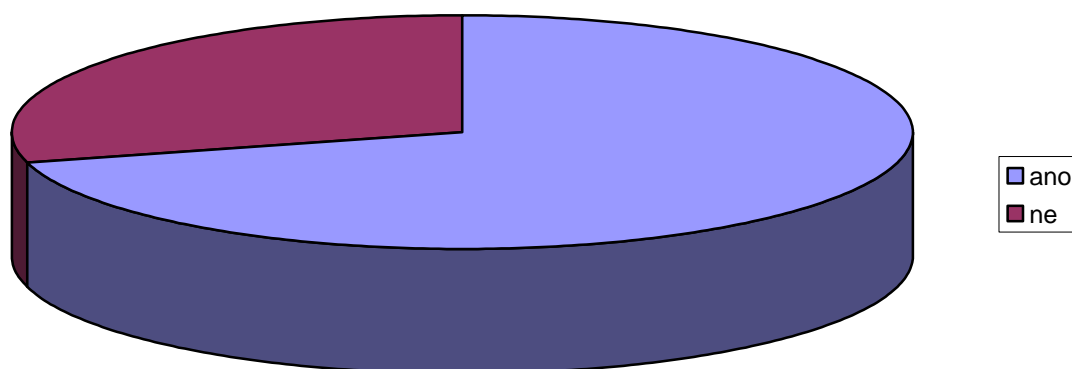
ano	
spíše ano	
spíše ne	
Ne	

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů.

Více respondentů patří do kategorie, která je spokojena s motivačními faktory, které společnosti respondentů využívají, což představuje 71 %.

Tabulka č.11 spokojenosti s motivačními faktory, které společnost respondentů využívá.

odpověď	počet	procenta
ano	39	70,91%
ne	16	29,09%
CELKEM	55	100,00%



Graf č.11 spokojenosti s motivačními faktory, které společnost respondentů využívá

Otázka č. 12

Myslíte, že jste ve Vašem současném pracovišti správně finančně hodnoceni?

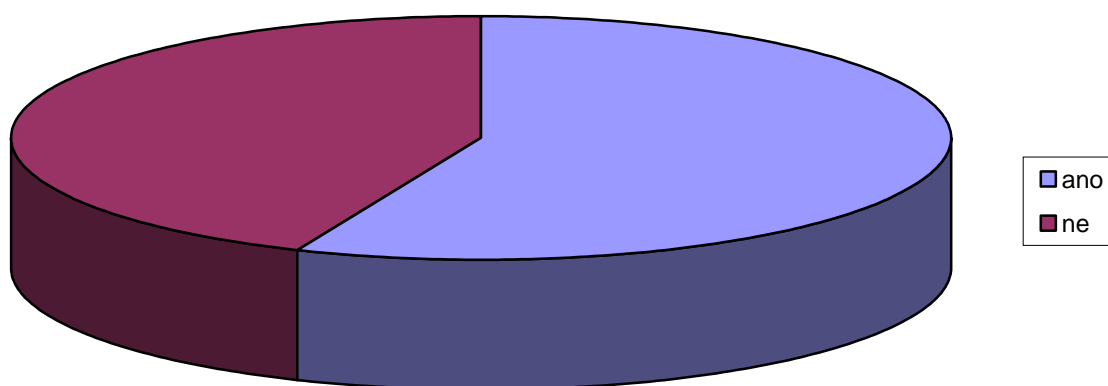
Zde, prosím vyberte jednu možnost která nejvíce vystihuje váš názor a označte křížkem.

ano	
spíše ano	
spíše ne	
Ne	

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. Více respondentů patří do kategorie, která je spokojena s finančním hodnocením, které společnosti respondentů využívají na jejich ocenění což představuje 57 %

Tabulka č. 12 spokojenosti respondentů s finančním ohodnocením.

odpověď	počet	procenta
ano	31	56,36%
ne	24	43,64%
CELKEM	55	100,00%



Graf č. 12 spokojenosti respondentů s finančním ohodnocením

Otázka č. 13

Pokud by jste měl možnost vybrat si motivační faktor který by vás dlouhodobě motivoval jaký by to byl ?

Zde prosím obodujte stupeň důležitosti a to tak že rozdělíte 15 bodu mezi dle vás nejdůležitější faktory. K faktorům můžete přidělit maximálně 5 bodu minimálně 0 bodu

13. případně 14. plat	
automobil i k soukromým účelům	
dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	
firemní kurzy a stáže	
Homeworking (práce z domova)	
lékařské služby	
notebook i k soukromým účelům	
osobní ohodnocení	
podílení se na rozhodování	
povýšení	
prémie	
příspěvek na dovolenou	
příspěvek na penzijní pojištění	
příspěvek na životní pojištění	
firemní kurzy a stáže	
kafetérie (bonusový program.....)	
rekreační zařízení podniku	
dovolená navíc	
sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	
sjednané slevy u dodavatelů podniku	
stravenky / příspěvek na stravování	
stravování v budově	
účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	
vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)	
zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	
jiné (prosím napište jaké...)	

Na tuto otázku odpovědělo všech 55 respondentů. I zde jsou odpovědi respondentů velice rozdílné. Nejčastějšími motivačními faktory, které by respondenty dlouhodobě motivovaly jsou:

- 13. případně 14. plat (73 %)
- Prémie (49 %)
- dovolená navíc (46 %)
- automobil i k soukromým účelům (30 %)

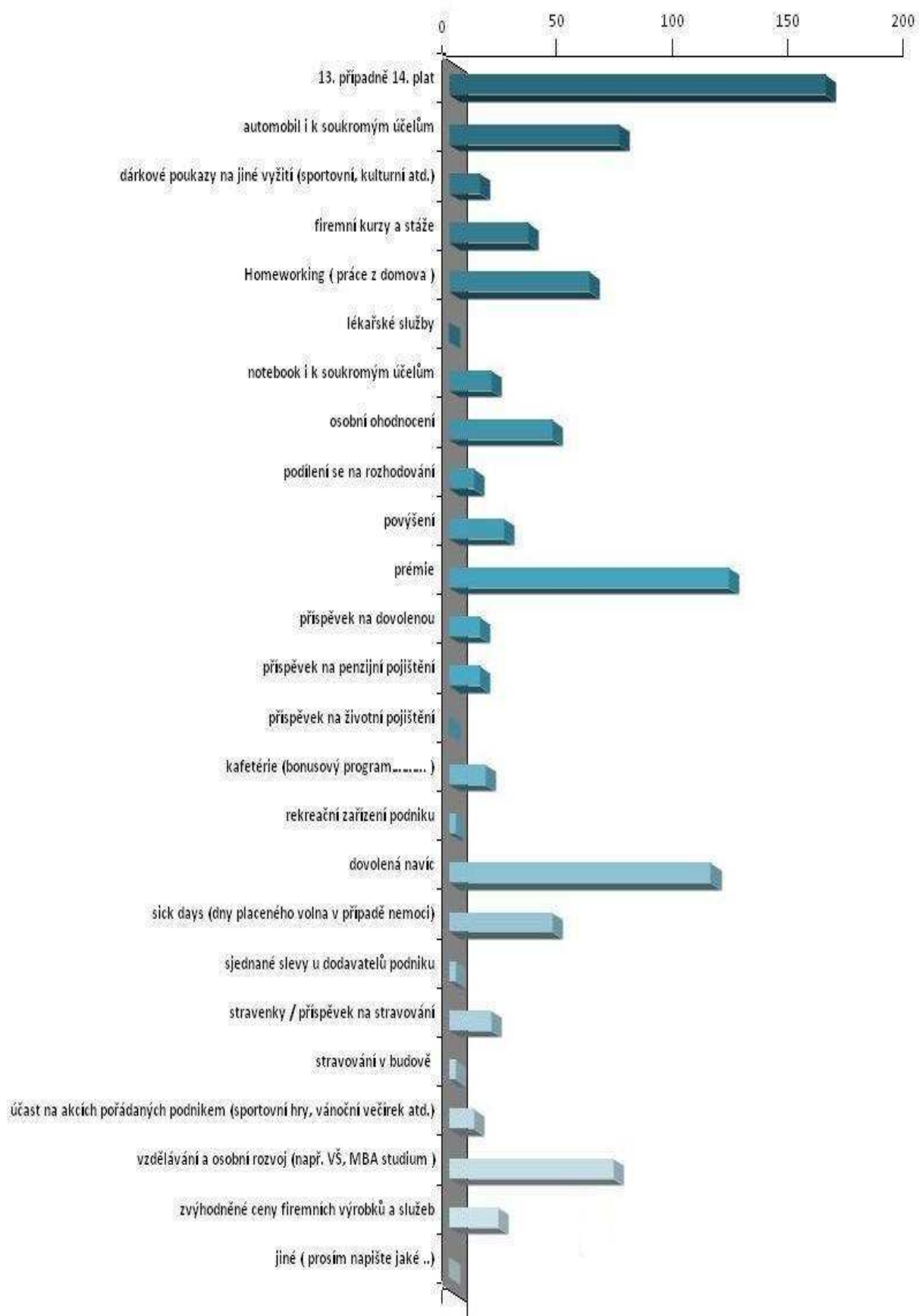
naopak nejmenší zájem je o:

- příspěvek na životní pojištění (0%)
- lékařské služby (0%)

- rekreační zařízení podniku (0 %)
- sjednané slevy u dodavatelů podniku(1 %)

Tabulka č.13 motivační faktor, který by respondenty dlouhodobě motivoval.

odpověď	počet	procenta
13. případně 14. plat	163	72,44%
automobil i k soukromým účelům	67	29,78%
dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	12	5,33%
firemní kurzy a stáže	31	13,78%
Homeworking (práce z domova)	55	24,44%
lékařské služby	0	0,00%
notebook i k soukromým účelům	17	7,56%
osobní ohodnocení	41	18,22%
podílení se na rozhodování	10	4,44%
povýšení	22	9,78%
prémie	111	49,33%
příspěvek na dovolenou	10	4,44%
příspěvek na penzijní pojištění	12	5,33%
příspěvek na životní pojištění	0	0,00%
kafetérie (bonusový program.....)	14	6,22%
rekreační zařízení podniku	2	0,89%
dovolená navíc	103	45,78%
sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	40	17,78%
sjednané slevy u dodavatelů podniku	2	0,89%
stravenky / příspěvek na stravování	17	7,56%
stravování v budově	2	0,89%
účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	10	4,44%
vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)	65	28,89%
zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	19	8,44%
Jiné (prosím napište jaké...)	0	0,00%
CELKEM	825	100,00%



Graf č. 13 stav respondentů

5. Shrnutí a vyhodnocení výsledků

5.1. Výsledky empirického šetření

Z odpovědí respondentů se jako nejvíce žádané složky motivačního systému jeví systém finančního odměňování, hodnocení (prémie).

Otázka č. 13.:

- **13. případně 14. plat (73%)**
- **prémie (49%)**
- dovolená navíc (46%)
- automobil i k soukromým účelům (30%)

Motivačními faktory, které se ve společnostech respondentů využívají, jsou opět finanční odměňování, hodnocení (prémie). Akce pořádané firmou jsou také hojně využívány, což je pochopitelné, jelikož je tato položka jednoduše odepisovatelná z daní. Takže je pro společnost minimální nákladem.

Otázka č. 10.

- účast na akcích pořádaných podnikem (87 %)
- **stravenky / příspěvek na stravování (87 %)**
- **osobní ohodnocení (79 %)**
- **prémie (70 %)**

Důvodem respondentů pro práci v současném zaměstnání je stravné, což je jeden z nejhojněji využívaných benefitů (viz otázka č.10.) a opět finanční odměňování (viz otázka č.9.), hodnocení . Dále je to vzdělávání, které jim daná společnost umožňuje.

Otázka č. 8:

- **stravenky / příspěvek na stravování (52 %)**
- **vzdělávání a osobní rozvoj (48%)**
- **osobní ohodnocení (48%)**
- dárkové poukazy na jiné vyžití (43%)

a

Otázka č. 9:

- dobré vztahy s nadřízenými (74%)
- **dobrá plat vzhledem k ostatním organizacím (65%)**
- **férové odměňování (65%)**
- pracovní prostředí (65%)

5.2. Vyhodnocení a interpretace výsledků

Osobně se domnívám, že výsledky z dotazníkového šetření vyznívají ve prospěch stanovené hypotézy. Respondenti se shodli na finančně motivačních faktorech.

Zaměstnance by v období soudobé krize více motivovalo ohodnocení finančními odměnami.

Z výše uvedeného tvrdím, že hypotéza byla potvrzena.

6. Vytvoření rámcového návrhu motivačního programu

6.1. Motivační program

Motivace je silný pracovní stimul, jehož zaměstnanci ke své práci nezbytně potřebují. Osobní spokojenost na pracovišti se projevuje v dobře a rychle odvedené práci.

„Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, jež současně determinuje také množství a kvalitu práce odvedené v budoucnu“²²

Každý zaměstnanec musí být správně motivován. Pokud motivace zaměstnanci chybí, je úkolem nadřízeného „poskytnout mu motivy“, prostřednictvím nichž získá pozitivní vztah ke své práci, ke spolupracovníkům a společnosti. Motivační činnost je jednou z nejdůležitějších úloh řízení.²³

Vytvoření správně fungujícího finančně motivačního systému je složitější záležitostí, při které je zapotřebí zohlednit několik po sobě jdoucích kroků.

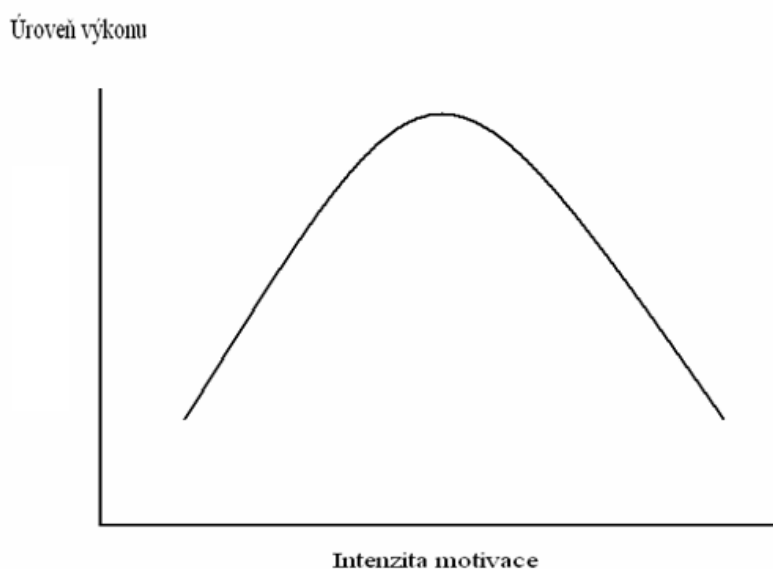
- ❖ Zaprvé je potřeba koncepční příprava, při které je nutné zhodnotit faktory ovlivňující mzdový systém. Každá lidská pracovní činnost se dá definovat nějakým měřitelným výsledkem. Je tedy potřeba vydefinovat jednotlivé body, které budeme chtít sledovat a hodnotit.
- ❖ Dále je potřeba volbou definovaných hledisek a ukazatelů následně určit jejich důležitost a dojít ke mzdové definici daných hodnot. Na základě kterých budou

²² KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001.

²³ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Linda Praha, 2005.

vznikat mzdové struktury s jednotlivými základními a pohyblivými složkami. Výdaje zaměstnavatele určené na mzdu zaměstnanců jsou beze sporu jednou z jeho největších nákladových položek, a proto je důležité s touto částkou vhodně nakládat a mít ji pod kontrolou.

- ❖ Dalším bodem je stanovení kontrolních a postihových opatření v případě, že vydefinované body nebudou splněny. Zde je potřeba přistupovat velice opatrně a racionalisticky, aby systém nebyl spíše nemotivační než motivační. Zaměstnanci tento systém musí přijmout.
- ❖ Všechny výše zmiňované kroky by měli aktivně podporovat motivační program podniku. Ten v první řadě vychází ze strategie organizace a měl by brát v úvahu zájmy a potřeby zaměstnanců. Musí respektovat jak vnější podmínky (legislativu, populační vývoj, vývoj na trhu práce, mobilitu zaměstnanců), tak i vnitřní podmínky (velikost organizace, předmět podnikání, organizační struktura, podniková kultura, charakter práce, struktura zaměstnanců a další).
- ❖ Nakonec zbývá aplikace mzdového systému a hodnocení jeho praktického uplatnění.

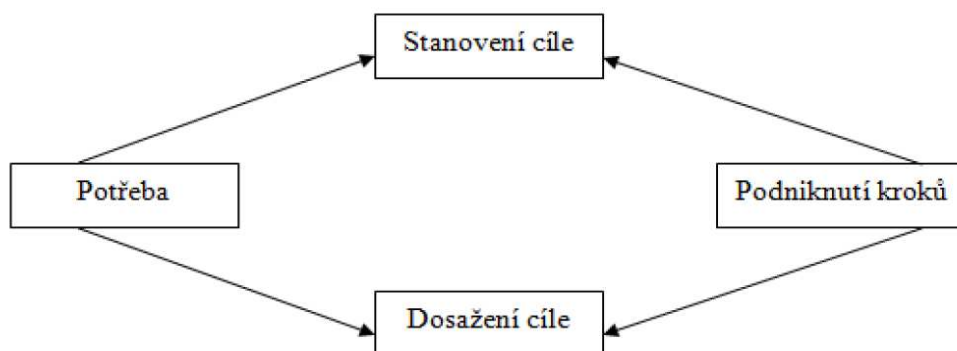


Obrázek 1: Úroveň motivace²⁴

²⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, str. 119

6.2. Práce s lidmi a tvorba motivačního programu

Mzdový systém musí pamatovat na to, že zaměstnanci musí vidět jasnou souvislost mezi tím, co dělají, a za co dostávají odměnu. Systém musí používat spravedlivé, slušné, logické a důsledné nástroje. Lidé musí být schopni ovlivňovat svůj výkon tím, že změní své chování a rozvinou své schopnosti a dovednosti. Odměna by měla následovat pokud možno co nejdříve po splnění úkolu, z kterého je odvozena.²⁵ Systém musí být stabilní, ale přitom flexibilní a připraven na změny. Stejná práce musí být odměňována stejnou mzdou. Mzdový systém musí být pro zaměstnance srozumitelný, přehledný a ne příliš složitý, jinak jeho motivační potenciál nebude moci být využit dostatečně.



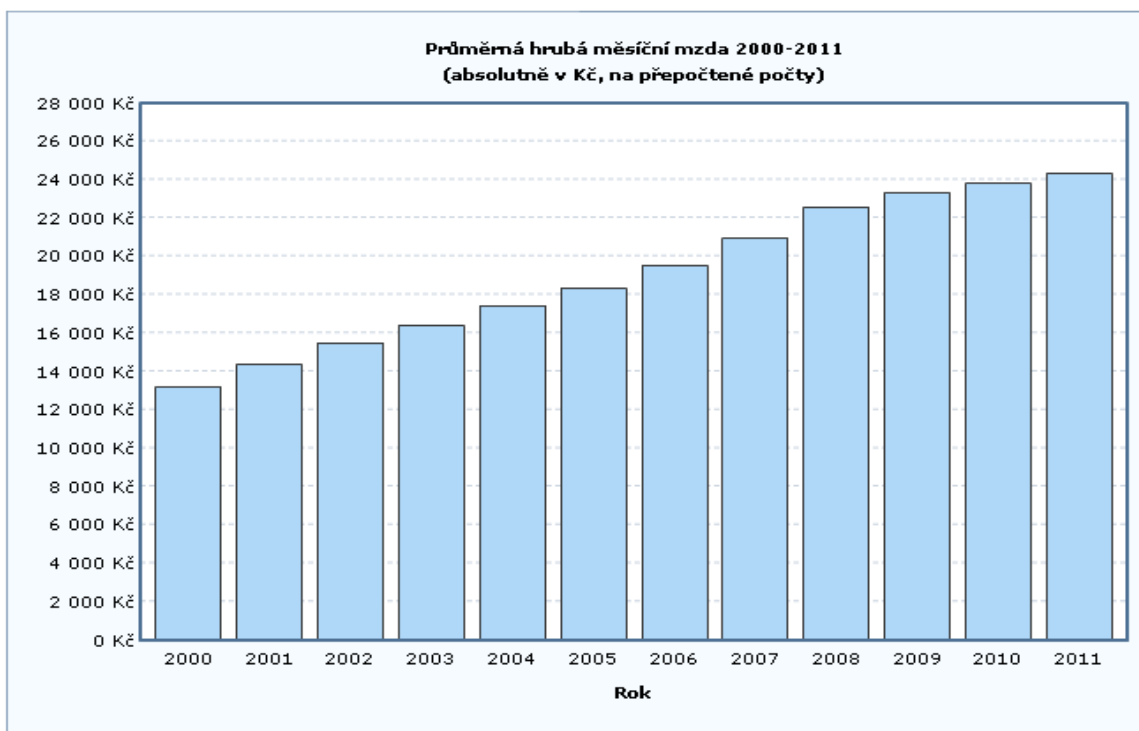
Obrázek 2: Proces motivace²⁶

Růst produktivity práce je podmínkou růstu podniku a růstu životní úrovně zaměstnanců. Růst životní úrovně zaměstnanců vede ke stabilizaci a zkvalitňování pracovních sil a je faktorem úspěšnosti podniku.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. čes. vyd. Praha: Nakladatelství Grada, 2009. str. 290.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. čes. vyd. Praha: Nakladatelství Grada, 2009. str. 160.

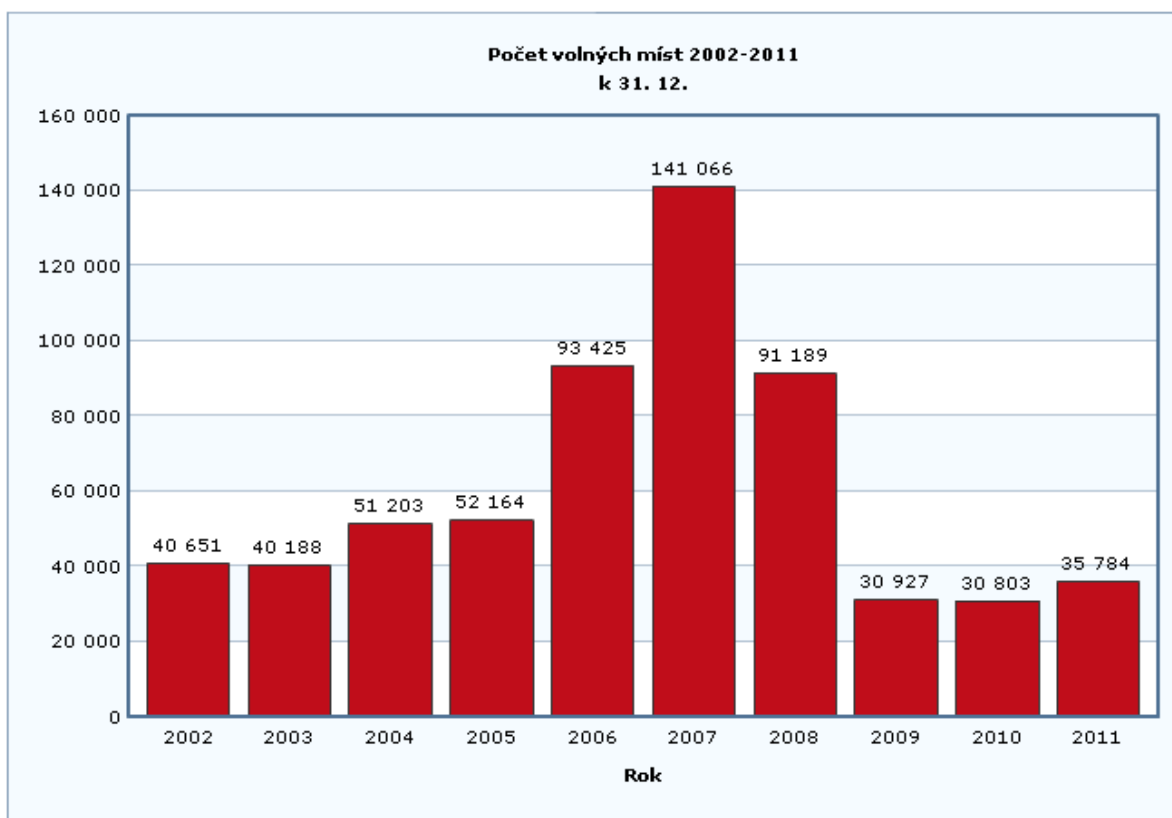
Průměrná hrubá měsíční mzda 2000-2011



Obrázek 3: Průměrná měsíční mzda²⁷

²⁷ Český statistický úřad, Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc

Počet volných míst 2002-2011



Obrázek 4: Počet volných míst²⁸

6.3. Kontrola a hodnocení

Kontrola a hodnocení sehrávají podstatnou roli ve výkonovém odměňování zaměstnanců a zajišťují tak jejich spravedlivé, a tím také motivující odměňování. Tyto činnosti nemají nic společného s nedůvěrou ve své zaměstnance. Průběžná a pravidelná kontrola patří k základním povinnostem vedoucích zaměstnanců. Bohužel negativním dopadem bývá v častých případech pokles motivace, samostatnosti a iniciativy zaměstnanců. Pokles motivace je ještě tím více prohlouben při provádění nesprávného hodnocení a kontroly.

Účelem hodnocení je zjistit, jak zaměstnanec vykonává svou práci a jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa a své role. Na konci hodnocení je třeba sdělit výsledky

²⁸ Český statistický úřad, Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/volna_mista

zaměstnancům a tyto výsledky s nimi projednat, a tím se pokusit nalézt cestu ke zlepšení výkonu zaměstnance.²⁹

Mezi základní zásady hodnocení patří stanovení cíle před samotným hodnocením, které má zaměstnanec dosáhnout. Zaměstnanec musí mít informace o tom, co se od něj očekává. Vedoucí by měl průběžně vést písemné záznamy týkající se hodnocení. Od hodnocených je potřeba získávat stanoviska po celou dobu hodnocení. Písemné hodnocení je potřeba se zaměstnancem projednat a zjistit, zda ho zaměstnanec považuje za spravedlivé. Hodnocení je vždy potřeba zaměřit na výkon a ne na osobu. Pracovní hodnocení by mělo být vybalancované mezi kritikou a pozitivním komentářem.³⁰ Základním požadavkem v hodnocení je přesnost, spravedlnost a objektivita.

Kontrola práce nesmí být ani příliš častá ani příliš nedostatečná. U příliš časté kontroly dochází k frustraci zaměstnance z nedostatku důvěry a k nedostatku času na samotnou práci. Při delších pracovních úkolech je vhodné vymezit určité kontrolní body.

V praxi se objevují časté slabiny nebo chyby hodnocení jako např. sklon hodnotících hodnotit všechny své zaměstnance stejně, ať již průměrně, mírně nebo naopak přísně. Dále se hodnotí nejednoznačně, příliš obecně, pouze kriticky, předává se zaměstnancům hodnocení se zpožděním anebo se propadá subjektivitě hodnocení.

6.4. Funkční model motivačního programu

Jako funkční model bych rád představil finančně motivační systém, jenž funguje v naší společnosti a jehož jsem autorem. Tak jak bylo napsáno v části 6.1 proběhla analýza jednotlivých kroků v procesu jejich mapování a následná diferenciacce (rozlišení, odlišení, rozrůznění) v našem případě to byl rozpad na tzv. řádky. K této hodnotě se propočítala část pohyblivé průměrné roční mzdy.

²⁹ KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*, 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. str. 207 – 208.

³⁰ Skripta Manažerská akademie koncepční a vzdělávací program akreditovaný Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy ČR 7 a 8 modul str. 32-33.

Plat pracovníků se tedy skládá z fixní mzdy a tak zvaně nenárokové složky (pohyblivá složka, bonus, prémie), která je definována výkonem na základě jasně stanovených pravidel viz příloha č. 2.

Hodnocení probíhá stupňovitě, co stýká operativy je to jednou týdně. Jednou za měsíc je hodnocen výkon zaměstnance a jeho chybovost. Jednou za 3 měsíce se pak koná celkové hodnocení s jednotlivými zaměstnanci.

Bohužel od roku 2009 dochází k postupnému snižování lidských zdrojů v naší společnosti, což mě nedovoluje objektivní pohled na výsledky tohoto motivačního faktoru. Mohu měřit alespoň dva faktory, které nemění snižování lidských zdrojů a to pokles či nárůst chybovosti a produktivitu (jelikož současný počet zaměstnanců zvládá takový objem práce, který se zvládal při jejich dvojnásobném počtu.) Z čistě subjektivního hlediska si tedy myslím, že je tento systém plně funkční a plní svoji motivační funkci.

Závěr

Jak bylo popsáno v úvodu, s rozvojem práce a s rozšířením volného pracovního trhu je otázka správné motivace a spokojenosti zaměstnanců stále aktuálnějším tématem. Snahou každé organizace je dosáhnout úspěchu a zisku. K tomu je však za potřebí stabilizování a zejména udržení klíčových pracovníků, kteří by se měli stát součástí a pevným základem, který firma tak nutně potřebuje pro dosažení svých cílů. Pokud však organizace dostatečně nereflektuje na potřeby svých zaměstnanců, budou se zaměstnanci cítit frustrovaní a dříve či později se začnou poohlížet po novém místě, nebo nebudou odvádět žádoucí pracovní výkony. Aby tomuto stavu firmy předcházely, musí si zaměstnavatelé pokládat otázky, které by nejen přispěly ke zvýšení zisku, ale i k motivaci a spokojenosti zaměstnanců, ať už se to týká oblasti odměn, hodnocení pracovníku nebo také stylu řízení.

Lidský faktor ve firmách a podnicích stále platí za stěžejní, což si musí uvědomit zejména jeho vedení a nastavit proto motivační systém tak, aby zaujal budoucí potenciální pracovníky, ale hlavně, aby motivoval stávající zaměstnance.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit - Motivace zaměstnanců v období soudobé krize... Následně jsem měl navrhnout účinnější řešení, které by bylo aplikovatelné do praxe, a pokusilo se zlepšit tak stávající používané motivační nástroje.

V současné době pobírá většina zaměstnanců fixní měsíční mzdu, která je stejná bez ohledu na jejich pracovní výsledky. Podle mého názoru by část mzdy měla být variabilní a mohla by se tak stát jasným prostředkem zpětné vazby, informující zaměstnance o tom, jestli jeho pracovní výkon odpovídá potřebám a požadavkům společnosti. Součástí finančně motivačního systému by také měli být zaměstnanecké výhody. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci prokázalo, že ne všechny výhody jsou pro zaměstnance atraktivní. Doporučil bych proto změnit jejich strukturu, např. čerpáním poukázek cafeteria systému či nahrazení, této výhody přímými platbami za jazykové vzdělávání, pronájmem sportovišť či příspěvku na odívání či jinou škálu benefitů opět vázanou na výkon či vzornou docházku či nulovou chybovost nebo jiné faktory důležité pro společnost, čímž by se uzavřel z mého pohledu jakýsi motivační kruh.

V závěru práce si neodpustím jeden citát:

Dan Brown: „Lidé jsou ochotni učinit daleko víc pro to, aby se vyvarovali věcí, kterých se bojí, než aby získali to, po čem touží.“³¹

³¹ <http://www.propotechu.cz/clanky/citaty-10.html>

Resumé

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku s motivací zaměstnanců v období soudobé krize, zejména na hodnocení pracovníků a jejich motivaci pomocí finančně motivačního systému. Tato práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou.

Teoretická část je rozdělena do dvou základních částí. V první části jsou rámcově definovány osobnostní rozdíly a důležitost pozitivních vazeb pro motivaci ve společnosti.

Druhá část obsahuje nastudované poznatky k dané Motivační problematice. Empirická část je rozdělena na čtyři části. V první části jsem uvedl svoje postoje k uváděným teoriím a stanovil hypotézu pro empirickou část práce. V druhé části probíhá vlastní výzkum formou stručného dotazníku, který měl umožnit nahlédnout i do stávajících motivačních struktur daných oslovených firem. Zhodnotit do jaké míry podle názoru zaměstnance dochází v období soudobé krize k naplňování v dotazníku uvedených motivačním faktorů. Výsledky, které z šetření vyplynuly, jsou shrnuty a vyhodnoceny ve třetí části. V poslední části jsem se pokusil vytvořit funkční finančně motivační systém a popsat jeho použití ve své osobní praxi.

Cíle práce byly naplněny.

Anotace

Problematika motivace zaměstnanců ať již v období současné krize či před ní patří mezi hojně diskutovaná témata. V současné době je třeba, aby se tento problém stal předmětem zájmu především top managementu společností. Moje práce by měla být pojata hlavně z praktického hlediska, měla by vyzvednout význam výchovy dnešních pracovníků a důležitost pozitivních vazeb k firmě i k práci samé. Zabývat se otázkami co opravdu v současné době motivuje současnou pracující generaci. V neposlední řadě chci také vytvořit rámcový motivační program. Práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické části, jsou vysvětleny základní pojmy spojené s pojmem motivace a spokojenosti, spojitost motivace s výkonem a popisují nejvýznamnější teorie motivace a faktory pracovní spokojenosti a stanovují tezi.

Ve druhé, empirické části práce na základě použitého empirického šetření formou dotazníku vyvozují závěry a navrhuji všeobecný motivační program, který by mohl přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců v období soudobé krize.

Klíčová slova

Motivace, motivační teorie, potřeby, stimulace, spokojenost, motivační faktory, motivační systém.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. České vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

BEDRDOVÁ, Eva. - NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 1.Vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. první. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Linda Praha, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

EGGERT, Max A., Motivace, Management do kapsy 3. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

VRZÁKOVÁ, Lenka. Diplomová práce Motivace a spokojenost zaměstnanců v podniku Brno, 2012, 113s

Skripta Manažerská Akademie koncepční a vzdělávací program akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR

GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010, s. 121, ISBN 80-85931-91-5

Použité odkazy

Abraham H. Maslow – humanistický přístup [on line], 2012. Dostupné z WWW:
< <http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-abraham-h---humanisticka-psychologie--seberealizace/>>, cit. 2. 3. 2012

Citáty [on line], 2012. Dostupné z WWW:
< <http://www.propotechu.cz/clanky/citaty-10.html>>, cit. 18. 3. 2012

Český statistický úřad [on line], 2012. Dostupné z WWW:
< http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc>, cit. 18. 3. 2012

Český statistický úřad [on line], 2012. Dostupné z WWW:
< http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/volna_mista>, cit. 18. 3. 2012

Dobrá motivace dělá zázraky. [online]. 2012. Dostupné z WWW:
<<http://www.asistentka.cz/node/6322>>. cit. 2. 3. 2012

Jaké zázraky dokáže v životě dobrá motivace? [on line], 2012. Dostupné z WWW:
< <http://www.dreamlife.cz/osobni-rozvoj/mysleni/jake-zazraky-dokaze-v-zivote-dobra-motivace/article.html?id=154> >, cit. 2. 3. 2012

Motivace [on line], 2012. Dostupné z WWW:
<<http://www.referatyzababku.cz/uploaded/ukazky/motivace.pdf>>, cit. 2. 3. 2012

Metoda-R.I..A.S.E.C [on line], 2012. Dostupné z WWW:
<<http://www.test-osobnosti.cz/na-jakem-principu-funguje-metoda-riasec>>, cit. 2. 3. 2012

Vybrané teorie motivace k vedení lidí [on line], 2012. Dostupné z WWW:
< http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>, cit. 2. 3. 2012

Přílohy

Příloha 1 – Standardizovaný dotazník

MOTIVAČNÍ Dotazník

1. Věková skupina

Zde prosím vyberte jen jednu možnost:

<i>méně než 20 let</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>21 – 30 let</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>31 – 50 let</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>51 a více let</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>

2. Pohlaví

<i>muž</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>žena</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>

3. Stav

<i>svobodný</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>druh / družka</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>ženatý / vdaná</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>rozvedený/á</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>vdovec/a</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>

4. Pracovní pozice

<i>vedoucí</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>manuálně pracující</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>vědecký pracovník</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>Administrativní pracovník</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>Jiné (prosím napište jaké...)</i>		

5. Máte Podřízené?

<i>ano</i>	<i>ne</i>
------------	-----------

6. Pracujete ve společnosti, která má:

<i>1-10 zaměstnanců</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>10-20 zaměstnanců</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>20-50 zaměstnanců</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>50-100 zaměstnanců</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>nad 100 zaměstnanců</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>

7. Místo kde pracujete

Jihomoravský kraj	ano	ne
Zlínský kraj	ano	ne
Moravskoslezský kraj	ano	ne
Karlovarský kraj	ano	ne
Olomoucký kraj	ano	ne
Vysočina	ano	ne
Pardubický kraj	ano	ne
Praha	ano	ne
Středočeský kraj	ano	ne
Liberecký kraj	ano	ne
Ústecký kraj	ano	ne
Plzeňský kraj	ano	ne
Jihočeský kraj	ano	ne

8. Důvodem pro práci ve vašem zaměstnání jsou pro vás:

Zde prosím obodujte stupeň důležitosti a to:

- 0- nemáme
- 1- velmi souhlasí
- 2- spíše souhlasí
- 3- spíše nesouhlasí
- 4- velmi nesouhlasí

stravenky / příspěvek na stravování	0	1	2	3	4
účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	0	1	2	3	4
osobní ohodnocení	0	1	2	3	4
prémie	0	1	2	3	4
příspěvek na penzijní pojištění	0	1	2	3	4
dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	0	1	2	3	4
vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA)	0	1	2	3	4
sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	0	1	2	3	4
stravování	0	1	2	3	4
firemní kurzy a stáže	0	1	2	3	4
příspěvek na životní pojištění	0	1	2	3	4
lékařské služby	0	1	2	3	4
notebook i k soukromým účelům	0	1	2	3	4
příspěvek na dovolenou	0	1	2	3	4
zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	0	1	2	3	4
kafetérie (bonusový program)	0	1	2	3	4
Homeworking (práce z domova)	0	1	2	3	4
13. případně 14. plat	0	1	2	3	4
dovolená navíc	0	1	2	3	4
sjednané slevy u dodavatelů podniku	0	1	2	3	4
rekreační zařízení podniku	0	1	2	3	4
Jiné (prosím napište jaké...)					

9. Důvodem pro práci ve vašem zaměstnání jsou pro vás:

Zde prosím obodujte stupeň důležitosti a to:

- 0- nemáme
- 1- velmi souhlasí
- 2- spíše souhlasí
- 3- spíše nesouhlasí
- 4- velmi nesouhlasí

<i>práce je pro mě hobby</i>	0	1	2	3	4
<i>dobré vztahy s nadřízenými</i>	0	1	2	3	4
<i>dobrá plat vzhledem k ostatním organizacím</i>	0	1	2	3	4
<i>férové odměňování</i>	0	1	2	3	4
<i>jistota zaměstnání</i>	0	1	2	3	4
<i>možnost kariérního rozvoje</i>	0	1	2	3	4
<i>pracovní doba</i>	0	1	2	3	4
<i>pracovní prostředí</i>	0	1	2	3	4
<i>pracovní výzvy</i>	0	1	2	3	4
<i>přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti</i>	0	1	2	3	4
<i>reputace organizace</i>	0	1	2	3	4
<i>Jiné (prosím napište jaké...)</i>					

10. Jaké motivační faktory se ve vaší společnosti využívají:

Zde prosím vyberte a zadejte: ano, pokud vaše společnost daný motivační faktor používá. V případě záporné odpovědi zadejte ne:

<i>13. případně 14. plat</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>automobil i k soukromým účelům</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>firemní kurzy a stáže</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>Homeworking (práce z domova)</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>lékařské služby</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>notebook i k soukromým účelům</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>osobní ohodnocení</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>podílení se na rozhodování</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>povýšení</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>prémie</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>příspěvek na dovolenou</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>příspěvek na penzijní pojištění</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>příspěvek na životní pojištění</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>rekreační zařízení podniku</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>sick days (dny placeného volna v případě nemoci)</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>sjednané slevy u dodavatelů podniku</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>stravenky / příspěvek na stravování</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>stravování</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>Jiné (prosím napište jaké...)</i>		

11. Jste spokojen/a s motivačními faktory, které společnost, kde pracujete, využívá?

Zde prosím vyberte jednu možnost, která nejvíce vystihuje váš názor, a označte křížkem

ano	
spíše ano	
spíše ne	
Ne	

12. Myslíte, že jste ve Vašem současném pracovišti správně finančně hodnocen?

Zde, prosím vyberte jednu možnost, která nejvíce vystihuje váš názor, a označte křížkem

ano	
spíše ano	
spíše ne	
Ne	

13. Pokud by jste měl možnost vybrat si motivační faktor který by vás dlouhodobě motivoval jaký by to byl ?

Zde prosím obodujte stupeň důležitosti a to tak že rozdělíte 15 bodu mezi dle vás nejdůležitější faktory. K faktorům můžete přidělit maximálně 5 bodu minimálně 0 bodu

13. případně 14. plat	
automobil i k soukromým účelům	
dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	
firemní kurzy a stáže	
Homeworking (práce z domova)	
lékařské služby	
notebook i k soukromým účelům	
osobní ohodnocení	
podílení se na rozhodování	
povýšení	
prémie	
příspěvek na dovolenou	
příspěvek na penzijní pojištění	
příspěvek na životní pojištění	
firemní kurzy a stáže	
kafetérie (bonusový program.....)	
rekreační zařízení podniku	
dovolená navíc	
sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	
sjednané slevy u dodavatelů podniku	
stravenky / příspěvek na stravování	
stravování v budově	
účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	
vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)	
zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	
Jiné (prosím napište jaké...)	

Příloha 2 – Motivační program

pro informaci každého zaměstnance tímto sdělujeme vodítka pro stanovení úrovně nenárokové složky mzdy platné od

- Docházka:
 1. Pozdní příchod o 5 minut (- 500 Kč / Den)
 2. „A“ (nemluvená absence) -celá nenároková složka (omluvená absence znamená mít potvrzený doklad, lékař, svatba, dovolená atd....)
 3. Neodpípnutí opuštění pracoviště (- 1000 Kč / píp)
 4. Odpípnutí odchodu z pracoviště až po exkurzi v šatnách (- 1000 Kč / píp)
 5. Odpípnutí příchodu na pracoviště před exkurzi v šatnách (- 1000 Kč / píp)
 6. Opuštění skladu bez vědomí nadřízeného pracovníka (- 500 Kč / Den)

- Chybovost / Chystání:
 7. Záměna balíků (balík 350 Kč)
 8. Chyba při kontrole (řádek 350 Kč)
 9. Neprázdná čtečka (co doklad to 500kč)
 10. Všechny doklady co mají odejít ten den, budou odeslány do čteček (- 500/doklad plošně)
 11. Vše co je ve čtečkách bude vychystáno (-500 / doklad plošně)
 12. Na GB, ČP, G + závoznezůstane nezabalené zboží (- 500 balík)
 13. Položka bude nalezena na vyškrtnuté pozici (-500 Kč / položka)
 14. Špatně opravený doklad (- 500 řádek)
 15. Nedeslaní informace o opravě DL na e-mail (- 500 řádek)

- Čistota a pořádek na pracovišti:
 16. Jídlo na pracovišti (-1000 Kč) netýká se vyhrazených míst
 17. Káva na pracovišti (-1000 Kč) netýká se vyhrazených míst
 18. Telefon, nůž, tužku mít vždy u sebe (- 500 Kč/ věc)
 19. Opuštění pozice bez urovnání (-500/pozice)
 20. Poslední skladník, provede kontrolu čistoty skladu popřípadě uklidí (ráno nepořádek -500)
 21. Při chystání udržovat pořádek kolem sebe (kdo bude chycen v uličce kde je nepořádek – 500kč)

- Bezpečnost:
 22. Jízda v nezajištěné kleci (-500 Kč)
 23. Nenošení firemního oblečení (-500 kus)
 24. Nenošení firemní obuvi (-500 Kč kus)

- Příjem / Vratky:

25. Přijmutí zboží do 48h (-350 Kč položka/den)
26. Naskladnění do jiné pozice než bylo zadáno (-500 řádek)
27. Neprovedení kontroly (315) po založení -500 Kč
28. Vratky budou založeny týž den, co byly přijaty (-100 Kč den /položka)

DENNÍ NORMA:

<u>počet řádků měsíční průměr na den</u>	<u>odměna za měsíc</u>
0 řádků	0 Kč
30 řádků	1 000 Kč
60 řádků	2 000 Kč
90 řádků	3 000 Kč
120 řádků	4 000 Kč
150 řádků	5 000 Kč
180 řádků	6 000 Kč
210 řádků	7 000 Kč
240 řádků	8 000 Kč
270 řádků	9 000 Kč
300 řádků	10 000 Kč

Pouze Manažer Logistiky může vetovat či měnit dané podmínky.