

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Jana Macháčková

Bakalářská práce

2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana MACHÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **L090454**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Motivace pracovníků ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace pracovníků ve vybraném podniku**
- 2. Analyzujte aktuální stav motivačního systému ve vybraném podniku**
- 3. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy na zlepšení stavu motivace pracovníků ve vybraném podniku**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] STYBLO, Jiří. **Manažerská motivační strategie**. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5

[2] PROVAZNIK, Vladimír a Růžena KOMARKOVA. **Motivace pracovního jednání**. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3

[3] PLAMÍNEK, Jiří. **Tajemství motivace**. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
64

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

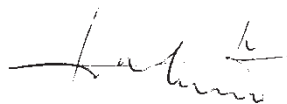
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

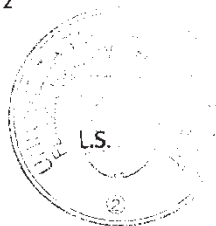
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Motivace představuje podnět, který vybízí pracovníky ke zvyšování pracovních výkonů, úsilí, konkurenceschopnosti a je jednoznačnou cestou vedoucí k prosperitě a stabilitě organizace. K motivaci dochází, když pracovníci očekávají, že určitá akce povede k dosažení stanoveného cíle, jakož i k odměně, která bude uspokojovat jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní pracovníci jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, a kteří podnikají kroky k jejich splnění, efektivně pracují a mají vyvinutý pocit povinnosti, protože vědí, že jejich úsilí pomáhá jednak organizaci, při úspěšnosti v silné konkurenci, tak i k naplnění jejich vlastního dojmu.

Klíčová slova:

motivace k výkonu, konkurenceschopnost, výrobní podnik

ABSTRACT

Motivation of employees is an impulse, which encourages the workers to increase their work performance, effort, competitiveness, and it is a distinct way leading to prosperity and stability of an organization. Motivation occurs when workers expect that a certain action will lead to the fulfillment of a given goal, as well as to rewards that would satisfy their individual needs. Well-motivated workers are those who have clearly defined goals and who take steps to reach them, work effectively and have a well-developed sense of responsibility because they know that their effort helps the organization to succeed in a strong competitive environment and also to fulfill their own interests.

Keywords:

motivation to performance, competitiveness, manufacturing corporation

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Bc. Janě Bilíkové za cenné a užitečné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla obzvláště poděkovat pracovníci personálního oddělení za možnost provést dotazníkové šetření ve firmě XY a za její ochotný a obětavý přístup a za poskytnutí všech potřebných informací a v neposlední řadě také své rodině za podporu a umožnění vzdělání.

OBSAH

ÚVOD	6
I TEORETICKÁ ČÁST	7
1 POJETÍ MOTIVAČNÍHO PROCESU	8
1.1 TYPY MOTIVACE.....	10
1.2 VLIV NA MOTIVACI.....	11
1.3 OČEKÁVÁNÍ V PRÁCI.....	11
1.4 ZDROJE MOTIVACE.....	12
2 POJETÍ STIMULAČNÍHO PROCESU	17
3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	18
3.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB.....	18
3.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE MOTIVACE.....	19
4 PRACOVNÍ MOTIVACE	21
4.1 ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY	26
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	26
5.2 AKTUÁLNÍ STAV MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	28
5.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	30
5.5 ROZVOJ ORGANIZACE A ZAMĚSTNANCŮ.....	31
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	33
6.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	33
7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	44
7.1 VZDĚLÁVÁNÍ.....	44
7.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	44
7.3 ŠKOLENÍ.....	45
7.4 KOMUNIKACE.....	45
7.5 HODNOCENÍ.....	46
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	50
SEZNAM GRAFŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je téma, kterým se zabývá snad každý dobrý podnik. Aby si firma udržela své zaměstnance, je potřeba je efektivně motivovat. Dobrá firma ale k odměnám volí další prostředky motivace zaměstnanců. I když jsou peníze silným motivačním prostředkem, pro velkou část zaměstnanců je velmi dobrou motivací příspěvek na dovolenou, na stravování, na penzijní pojištění, sport, kulturu apod.

Rozdíl mezi motivovaností a spokojeností není vždy snadné rozeznat. Motivovaní zaměstnanci hovoří o svém zaměstnavateli pozitivně ve svém okolí, jsou pro něj ochotni pracovat i v budoucnu a vynakládají úsilí, které přispívá k dosahování cílů a lepších výsledků společnosti. Motivovanost je kombinací určitých způsobů chování, zatímco spokojenost je pouze pocit zaměstnance, který se váže k jeho pracovnímu místu. Nicméně spokojenost s různými oblastmi pracovního života má vliv na motivovanost zaměstnance.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je zaměřena na motivaci a stimulaci v podniku. Přesně popisuje význam motivace, vlivy, které na ni působí, očekávání v práci a konkrétní zdroje motivace. Podrobně je vysvětlena pracovní motivace, do které řadíme nejdůležitější prvky pro spokojenost zaměstnanců. Praktická část obsahuje charakteristiku firmy, v níž je zahrnuta organizační struktura, aktuální stav motivačního systému, zaměstnanecké výhody, které firma svým zaměstnancům poskytuje, rozvoj organizace a zaměstnanců. Hlavním úkolem této části je empirické šetření prováděné dotazníkovou metodou a následně pak návrh na jeho zlepšení.

Správně nastavený a vypracovaný motivační systém vede zaměstnance k lepším pracovním výkonům, většímu nasazení v práci, k vynakládání úsilí a zapojování se k aktivitám firmy. Společnost by měla svým zaměstnancům poskytnout možnost k dalšímu rozvíjení, vzdělávání a vytvoření lepších pracovních podmínek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ MOTIVAČNÍHO PROCESU

„*Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací.*“ [1, s. 159] Ujasňuje, proč se lidé při pracovním procesu určitým způsobem chovají, proč se snaží a dělají pokroky v daném směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro podporu lidí, aby uplatnili své schopnosti a snahu vyvinuli takovým prostředkem, který pomůže splnit cíle organizace i uspokojit jejich vlastní potřeby. [1]

Motivace je v dnešní době velmi často skloňovaným pojmem v oblasti psychologie, ale také v oblasti vzdělávání, personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Podle Jiřího Plamínka je motivace pod kontrolou pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno. Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání určité osoby. Je to také individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví. [12] „*Motivace člověka k práci a k výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u různých osob rozdílný.*“ [12, s. 8] Motivace není jen jedno ze slov současného moderního řízení. Jedná se o velmi osobitý a komplikovaný proces a uplatňování motivačních strategií tak, aby firma pomocí lidí opatřila takovou účinnou hodnotu, která překročí výdaje jejího vzniku a tvorby.

Proces motivace je mnohem složitější, než mnozí lidé předpokládají. Mají totiž za to, že si různé potřeby stanovují různé cíle, aby vyhověli svým potřebám. Proto tedy provádějí různé kroky směřující k uskutečnění těchto cílů. Chybné by bylo myslet si, že jeden přístup k motivování bude vhodný pro všechny lidi. Michael Armstrong ve své knize uvádí, že cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.[1]

Jiří Stýblo ve své knize uvedl, že každý pracovník od svého zaměstnání něco očekává. Má určitou vizi o tom, čeho by chtěl docílit, aby byl spokojen. A pro docílení těchto vizí, je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Každý z pracovníků má odlišnou vizi. Jeden

doufá, že bude odměněn nadprůměrnou mzdou, jiný očekává zajímavou práci, další zase výhled nad pohotovým postupem atd.[14]

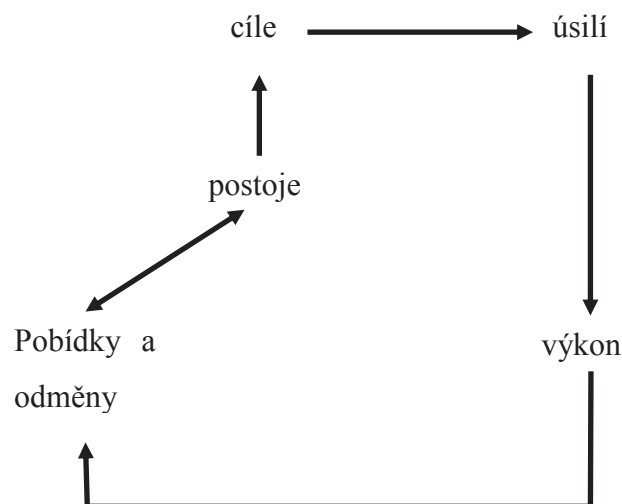


Obr. 1 Proces motivace [1]

Provazník a Komárková definují motiv jako: „*psychologickou pohnutku, příčinu či důvod lidského chování či prožívání*“ [13, s. 34], která přináší tomuto chování a prožívání psychologický smysl. Slovo motiv je odvozeno z latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Motivem lidského chování je dle Plamínka uskutečňování potřeb, přičemž zásadními součástmi tohoto dojmu je eliminace nepříjemných dojmů a navozování dojmů příjemných.[12] Lidi většinou ovlivňuje několik motivů současně a ty se buď vzájemně podpoří a dále pak vedou k lepším výkonům, nebo se naopak naruší a komplikují dostupnost stanoveného cíle.

Úvahy o motivaci většinou řeší otázku, čím se lidské chování řídí, usměrňuje a udržuje. Individuální chování má vliv ještě na silnější faktory, existující mimo jedince, jde o „faktory prostředí“. Jedná se o podávání výkonu, na čas, určovaný někým jiným, na kvalitu, určovanou někým jiným a to ve lhůtě, určované někým jiným. Průzkum empirických a teoretických výzkumných prací se zabývá faktory, které ovlivňují motivaci a její souvislost s pracovním výkonem. Tento průzkum ukazuje, že má v první řadě velký význam koloběh pěti stěžejních proměnných. Patří sem pobídky a odměny, postoje, cíle, úsilí a výkon. [6]

Pobídky a odměny formují postoje a jsou jimi ovlivňovány. Postoje jsou emociální souhrny poznávajících aktivit. Lépe řečeno zabarvené pocity myšlenek, které se týkají nějakého objektu, např. práce. Vznikají hodnocením objektu danou osobou a to buď kladně, nebo záporně. Postoje působí na osobní cíle, které opětovně mají vliv na úsilí vyvinuté při práci. Záměrné úsilí nakonec vede k výkonu uskutečněnému v práci. [5]



Obr. 2 Základní model: „koloběh“
motivace [6]

Tento obrázek znázorňuje doposud zmiňované faktory, kde každá z hlavních proměnných působí na další faktory významné pro motivaci. Jsou tím myšleny faktory, jako je náplň práce, očekávání, osobnost apod. Podle obrázku je taky zřejmé, že mezi výkonem a pobídkami či odměnami je kladné (posilující) spojení.[6]

1.1 Typy motivace

Podle Armstronga lze dojít k pracovní motivaci dvěma postupy. Nejprve lidé motivují sami sebe tím, že vyhledávají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem pomocí takovýchto metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. [2]

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace [1]:

- Vnitřní motivace – jsou to faktory vytvářené lidmi, které je ovlivňují, aby se chovali určitým prostředkem nebo aby se vydaly určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomii, příležitost používat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Vnitřní motivace souvisí s „psychologickými“ odměnami jako je způsob použití své schopnosti, umět vyhledat a zároveň splnit úkoly, náležité ocenění a uznání a také to, zda je s pracovníky jednáno vhodným způsobem. Tyto odměny zpravidla kontrolují jednotliví manažeři.[1] Mezi ekonomické odměny patří plat, právo na

důchod, sociální výhody, materiální výhody a zajištění. Vnitřní radost je následkem vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje. Mezi sociální vztahy patří práce ve skupině, přátelství, touha po sdružování a prestiži. [4]

- Vnější motivace – je to, co se provádí pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji hmotné odměny, jako např. vzestup platu, sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, vhodnější pracovní prostředí, uznání nebo povýšení, ale také tresty, jako např. odepření platu, disciplinární řízení nebo kritika. [1]

1.2 Vliv na motivaci

Podle Jiřího Stýbla platí určitá zásada pro každého dobrého manažera. „*Úspěch sdílet se svými lidmi, ne – úspěch brát na sebe.*“ [14, s. 12] Každý manažer je zodpovědný za výsledky práce svého týmu. Důvěra pracovníků vede k jejich odpovědnosti a také k jejich motivaci. Vyjádřením důvěry je delegování pravomoci, či kompetence a odpovědnosti.

Dalším motivačním činitelem je zájem o práci, který podporuje růst výkonnosti lidí. Zájem většinou klíčí z triviálních věcí. Např. z toho, že pracovník přesně ví co, kdy a jak má udělat, až po informaci o tom, do jaké míry se mu činnost povedla splnit, či naopak a proč. Práce musí představovat pro lidi výzvu a odhodlání, žádat od nich nejlepší výkon, co jsou schopni ze sebe vydat. [10]

A třetím posledním motivačním činitelem je postup. Mnohdy se na něj čeká léta a je potřeba pro něj udělat i obětovat mnohé. Povýšení není ovšem motivační intenzitou, nejsou-li docíleny zásluhami nebo výkonem. Nikdo také nebude pracovat lépe nebo více, nebude-li mít šanci postupovat dopředu.

„Podnikatelský systém motivace musí být založen na úctě, spolupráci a vzájemné důvěře, nikoli na obavách, strachu a podřizování se. Úcta a důvěra napomáhají k tvorbě skutečného týmu, strach a povolnost jsou důsledkem nuceného podřizování se.“ [14, s. 13]

1.3 Očekávání v práci

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává, má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá, že bude nadprůměrně placen, jiný očekává zajímavou

práci, další zase perspektivu rychlého postupu atd. Ve většině případů platí, že člověk uzavírá s podnikem, firmou jakousi neformální smlouvu. To, jakým způsobem se smlouva plní, má výrazný vliv na motivaci. Nestačí však jen chtít, mít snahu a dobrou vůli, ale je zapotřebí uskutečnit takový systém práce s lidmi a pro lidi, který bude efektivně motivovat. [12]

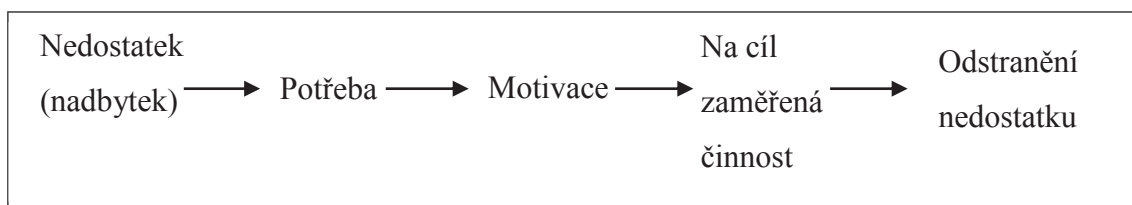
1.4 Zdroje motivace

V knize Evy Bedrnové, Ivana Nového se uvádí, že motivace lidského, resp. pracovního jednání je významným odhadem na tuto strukturu, jak efektivně působit, účinně ji ovlivňovat a také pochopit, jak taková motivace vlastně vzniká. Na znázornění motivace lidské činnosti se podílí celá řada skutečností. K základním zdrojům motivace patří [3]:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

„Potřeba je v psychologii chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.“ [3, s. 224] Zpravidla bývají vymezovány jen jako nějaká biologická vada organismu, někdy se také přemýšlí i o přebytku či nadbytku. Obecně jsou potřeby základním zdrojem motivace a považující se z několika důvodů. Prvotním z nich je fakt, že tímto psychologickým pojmem nazýváme nějaké duševní stavy, které jsou individuální nejen pro člověka, ale i pro nižší vývojovou řadu, než je člověk. Projevují se jako nelibě pociťovaný stav napětí vedoucí k jeho eliminaci. Potřeby tedy obvykle vedou k činnosti směřující k eliminaci konkrétního nedostatku. Podmínkou je, že subjekt najde určitý záměr, tj. určitou skutečnost, která nám pomůže uspokojit dané potřeby. [3]



Obr. 3 Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti [3]

Potřeby většinou členíme na:

- Primární – pojí se s činnostmi a funkcemi lidského těla. Řadí se zde například potřeba kyslíku, stravy, tekutin apod.
- Sekundární – existence této potřeby je spjata s člověkem, ne už jako s biologickou entitou, ale jako s tvorem sociálním, kulturním a společenským (např. láska, přátelství apod.).

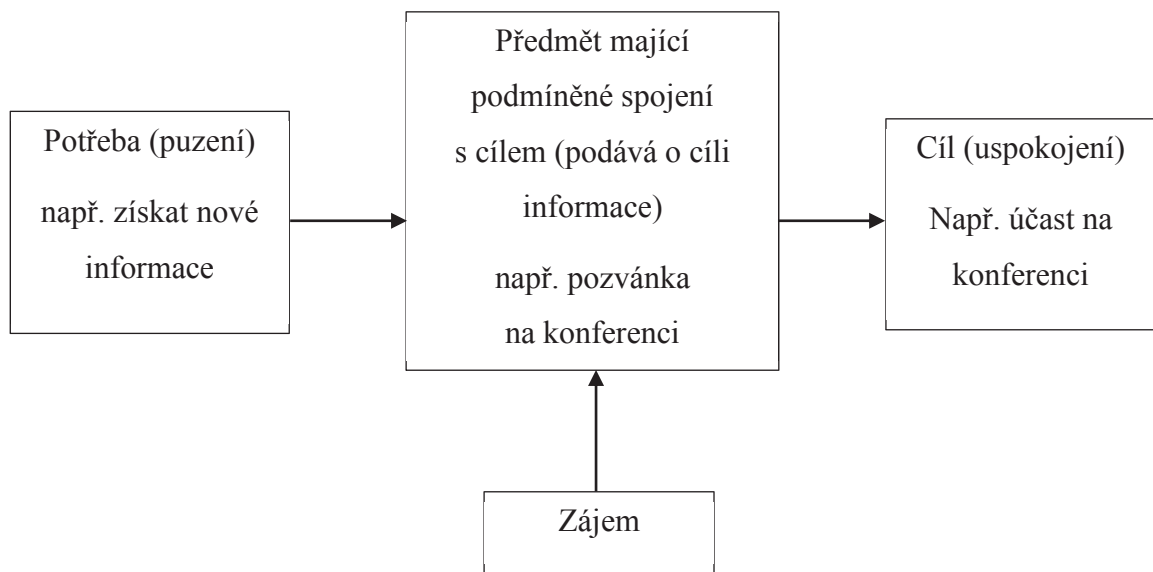
Fakt, že potřeba může, i nemusí tvořit vždy výhradně nějaký konkrétní nedostatek, znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby, tj. potřeby, u nichž subjekt nechápe motivační spojení.

Návyky

Každý člověk postupem svého života uskutečňuje stále častěji předmětné, či psychické činnosti, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se opakují, automatizují a stávají se určitými stereotypy – návyky. Pokud se člověk dostane do stavu, kdy jeho charakteristiky odpovídají předpokladům, s nimiž má společné určité činnosti, tak se u něj probouzejí sklony vytvářet již fixované stereotypy z předešlého období. „*Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité činnosti*“ [3, s. 226] Objevují se ve všech sférách lidské činnosti. Mohou se vytvářet nejenom jako nepřímý a nezáměrný produkt činnosti, ale mohou se budovat i v podvědomí lidí.

Zájem

Zájem je rovněž spojen s potřebami jednotlivce a považuje se za prvořadou a také rozhodující úroveň motivace. V psychologii spadá k pojmům s nejednoznačným obsahem. Zájmy jsou motivy, jejichž činnosti poznávají zdroje a jsou zároveň i jejich produktem. Je nějakým stálejším zaměřením člověka na specifický okruh předmětů nebo jevů, které souvisí s aktivizací jeho činnosti. [3] Zájem směřuje k určitému objektu, který vede k jasnému cíli a je mu přiřazena určitá hodnota. Jsou to jednotlivé cíle, které provádějí uspokojení pudů člověka. [11]



Obr. 4 Murphyho pojetí zájmu [11]

Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Rozvíjí se a koncentruje osobnost člověka zejména v oblasti zaměření motivace. Náznakem projevů zájmu u jednotlivých lidí je především skutečnost jejich existence vůbec, šíře zájmů, hloubka zájmů a stálost zájmové orientace. [3]

Druhy zájmové orientace: [3]

- poznávací
- estetické
- sociální
- přírodní
- obchodní
- technické
- výtvarné
- sociální

Hodnoty

Člověk se setkává s novými a neznámými skutečnostmi, které nejen pozná během svého života, ale také je hodnotí. Tak, že jim přiděluje nějaký význam, hodnotu nebo důležitost. To všechno se většinou odehrává při poznání nebo prožívání. Proto hodnoty mají nejen nestranný význam věcí a jevů, ba i jejich subjektivní osobitý smysl, tedy smysl pro určitého jednotlivce. Hodnoty jsou recenzovány z hlediska účelnosti některých skutečností pro celou lidskou společnost. [3] Hodnocení více, či méně bere „již hotové“ od svého sociálního prostředí, občas nekriticky. Následně tato veškerá hodnocení představuje

u každého jednotlivce „osobní hodnotovou mapu“ - hodnotový systém a hierarchii hodnot. Tento systém a orientace má vliv na vystupování a prožívání člověka. [11]

Hodnotou pro určitého člověka může být cokoliv. Spočívá to převážně na specifických podmínkách a okolnostech vytváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech určitého jednotlivce. Nicméně i nadále existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, přátelství, vzdělání, práce, společenské postavení, peníze, láska, pravda, svoboda, úspěch, upřímnost apod. Významným zdrojem motivace je hodnotová orientace, která ovlivňuje jednání i prožívání člověka. [11]

Typologie hodnotových orientací: [7]

- typ teoretický – orientuje se na zjištění pravdy, kritiky a uvažování, nejvyšší hodnotou je poznání
- typ ekonomický – orientuje se na prospěch, nejvyšší hodnotou je užitek
- typ estetický – orientuje se na formu a harmonii, nejvyšší hodnotou je krása
- typ sociální – orientuje se na společenské vztahy, nejvyšší hodnotou je láska
- typ politický – orientuje se na vyhledávání vlivu nebo příležitosti ovlivňovat, nejvyšší hodnotou je moc
- typ náboženský – orientuje se na absolutní a božské hodnoty a shání náboženské zkušenosti, nejvyšší hodnotou je jednota veškeré lidské činnosti.

Ideály

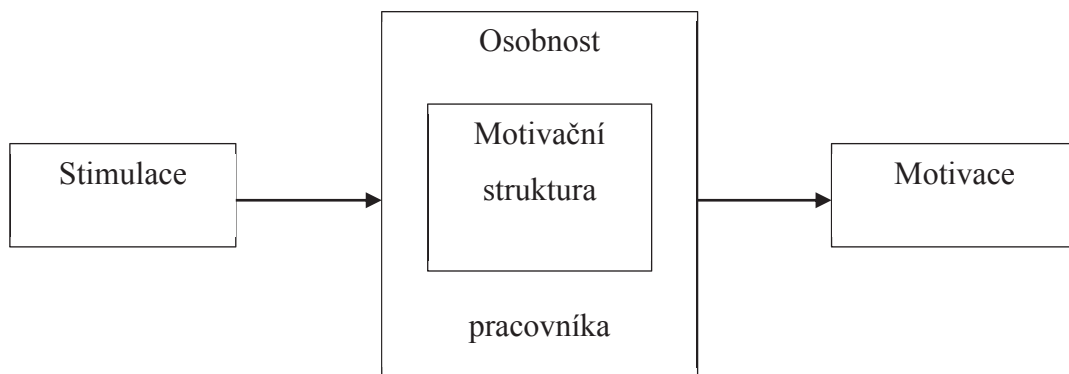
Tento zdroj motivace je myšlenkovou nebo názornou představou něčeho osobně žádaného, pozitivně hodnoceného, co pro určitého člověka představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou aspiruje. Ideály se mohou projevit jako určitý typ osobního profilu, mohou mít také podobu životních cílů, mohou se týkat i osobního života v užším smyslu i v životě z pracovní oblasti. Vznikají na základě působení sociálních faktorů a ztvárnění osobnosti člověka. [3]

Shrnutím těchto základních zdrojů motivace všech lidských činností, kterými jsou potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály, se liší u každého jedince. A to hlavně individuálním vývojem nebo osobnostním složením. Spočívá to také na dosavadních zkušenostech, kladných či záporných výsledcích. Z toho je zřejmé, že pokud se nám podaří rozpoznat tyto povahy základních zdrojů motivace u určitého jedince, tak nám usnadní

lépe pochopit jeho chování a samotné jednání s ním. Pokud tohoto dosáhneme, tak můžeme mít i nadále efektivní vliv na každý typ jeho chování a následnou stimulaci. [3]

2 POJETÍ STIMULAČNÍHO PROCESU

Stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu a kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat efektivně. Ovšem pokud přestaneme používat vnější hodnoty (stimuly), tak se práce zastaví. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. Znamená to, že kde není nutný samostatný výkon a nevádí mu pravidelná kontrola, tak můžeme motivaci nahradit jednodušší alternativou – stimulací. [9] „Čím lépe poznáváme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. [3, s. 268] Stimulace má hlavní element stimul a ten se používá ve významech jako je vnější podnět, pobídka, popud a iniciativa.



Obr. 5 Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace [3]

Na obrázku je znázorněno schéma mezi stimulací a motivací. Základem je vstup člověka se svou motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené hodnoty, zájmy, potřeby, zkušenosti, způsoby jednání, vlastní sebepojetí a také jeho situační psychické vyladění. Účinek stimulace je soustředěn na vnitřní prostředí, motivační strukturu, určitou a relativně stálou připravenost přijmout nebo nepřijmout podnět. Důležitou podmínkou pro efektivní stimulaci pracovníků je znalost osobnosti a v tomto rámci pak také znalost motivačního profilu. Stimulem může být všechno, co má pro pracovníka význam a to, co může podnik pracovníkům nabídnout. [3]

3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Patří sem teorie, které vysvětlují, co člověka motivuje k práci. Existuje mnoho teorií motivace, avšak mezi ty nejširší uznávané patří: Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie rovnováhy, Skinnerova teorie pozitivního posílení a McClellandova teorie získaných potřeb. Zde jsou popsány dvě nejtěžnější teorie, které se vyskytují ve většině firem.

3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslow, který formuloval nejslavnější klasifikaci potřeb, se domníval, že existuje pět hlavních skupin potřeb, které jsou jednotné pro všechny lidi. Počínaje fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k seberealizaci, která je nejhlavnější ze všech. Maslowova hierarchie potřeb vypadá následovně:

- Fyziologické – potřeby kyslíku, potravy, vody
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb
- Sociální – potřeba přátelství, lásky
- Uznání – potřeba mít stabilní a vysoké hodnocení sebeúcty, být u ostatních respektován. Tyto potřeby můžeme řadit do dvou skupin. Do první patří touha po úspěchu, adekvátnosti, sebedůvěře tváří v tvář světu, volnosti a svobodě, a do druhé patří tužba po reputaci nebo respekt, úcta ostatních lidí, které dávají najevo pozornost, uznání, určitý význam a ocenění.
- Seberealizace – potřeba podporovat schopnosti a dovednosti [1]

Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáním“ a pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. [1] Podle Maslowa každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil. Jedna vychází ze strachu o svou bezpečnost a vedou člověka zpět, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co člověk vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení (od matky). Druhá síla táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti, k účelnosti všech sil a k důvěře k okolnímu světu. Průběhem růstu a vývoje je možné rozumět tak, jako nikdy nekončící řadu svobodných rozhodnutí. [6]

3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tato dvoufaktorová teorie motivace bývá také často nazývána jako motivačně hygienická teorie a je založena na podmínce, že jedinec má dvě skupiny protikladných potřeb:

- subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti,
- lidská, kulturní potřeba psychického rázu. [3]

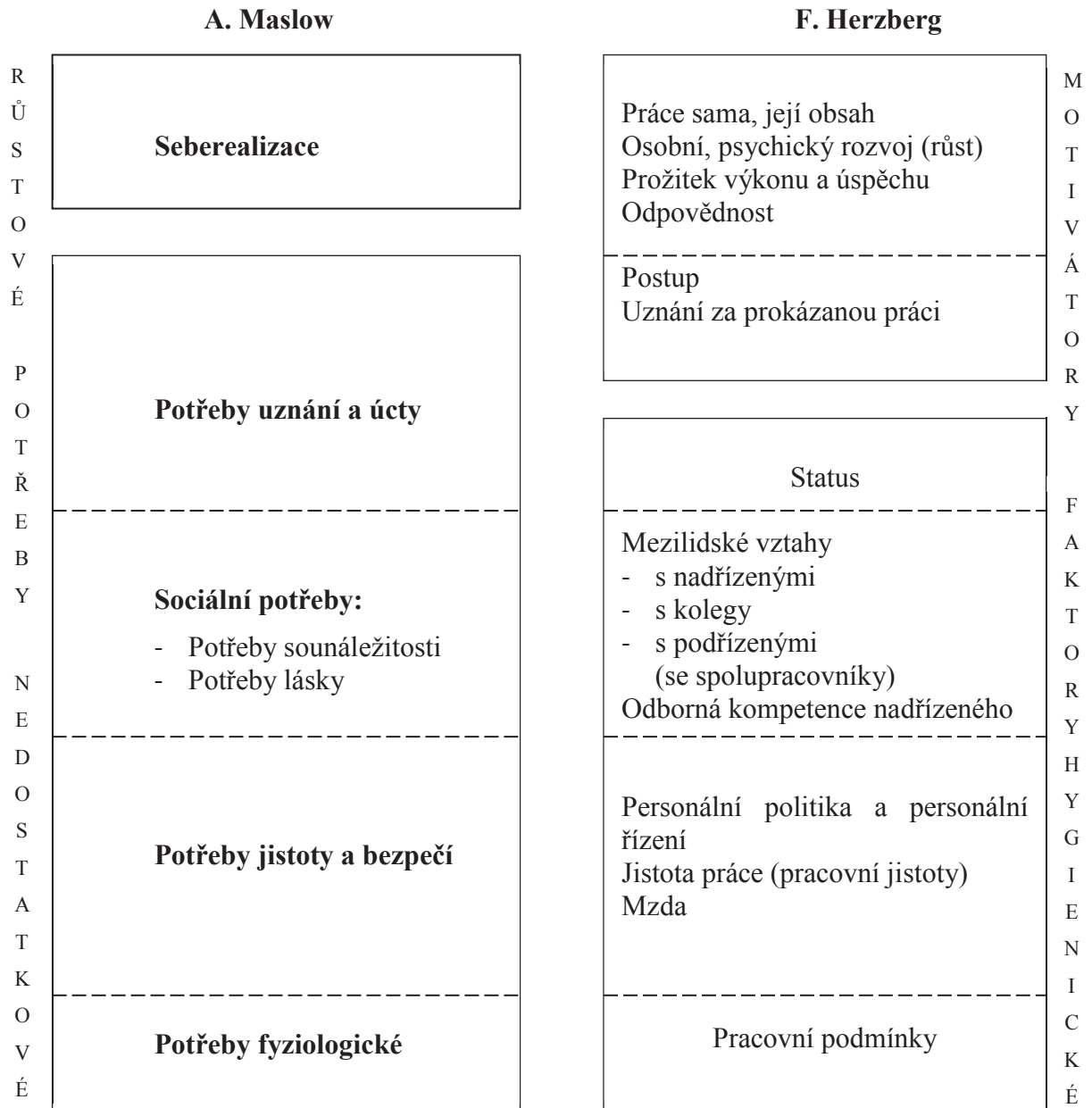
Teorii vypracoval Herzberg a kol. v roce 1959. Očekávalo se, že lidé jsou schopni přímo označit a sdělit podmínky, které je při práci uspokojují nebo neuspokojují. Podle toho byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během kterých se v práci cítili buď výjimečně dobře anebo výjimečně špatně. Podle toho se tedy zjišťovalo, zda se popisy „dobrých“ období vztahovaly spíše k obsahu práce, převážně k úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti anebo práce samotné, kdežto na druhé straně popisy „špatných“ období se vztahovaly k okolnostem a souvislostem práce. Především sem patří podniková politika a správa, plat a pracovní podmínky, kontrola a vedení. [1]

Podle Herzberga je klíčovým dopadem tohoto výzkumu určitá přání pracovníků, která můžeme dělit do dvou skupin. První skupina se vztahuje k potřebě, která rozvíjí odbornost a klasifikaci jednotlivce jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina působí jako podstatná část první skupiny, je pro ni důležitým základem, který je spojen se slušným zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek, vedení, kontroly a administrativních metod. Vše, co se může očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je předcházení nespokojenosti pracovníků a špatného pracovního výkonu. [7]

Eva Bedrnová ve své knize uvádí pracovní motivaci těchto dvou skupin faktorů takto:

- Faktory vnější, hygienické (pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost) – pokud jsou tyto skupiny faktorů v nepříznivém stavu či kvalitě, vzbuzující v zaměstnancích určitou pracovní neschopnost a na motivaci pracovního jednání mají negativní vliv.
- Faktory vnitřní, motivátory (Pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace) – pokud jsou tyto skupiny faktorů v nepříznivém stavu, tak zapříčiní to, že zaměstnanec není spokojen a nemá ani dobrý vliv na motivaci k práci.

V opačném případě nastane pracovní spokojenost a tedy příznivá pracovní motivace. [3]



Obr. 6 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa [3]

Tento obrázek zprostředkovává jasnou představu o této teorii. Představuje Herzbergovu teorii v porovnání s již patrnou obecnou teorií motivace lidského chování. Významem Herzbergovi motivační hygienické dvoufaktorové teorie je pracovní motivace, která souvisí s pracovní možností.

4 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace zodpovídá otázku, proč člověk pracuje. Práce je chápána jako způsob obživy a pracuje se tedy proto, aby se vydělali peníze. Podle Nakonečného je hlavním aspektem pracovní motivace předpokládání výsledků činnosti a to v trojím smyslu: [11]

- Bude pracovní úkol proveden?
- Jaká odměna tím bude dosažena?
- Jaké s tím budou spojeny výdaje?

Bedrnová a Nový popisují pracovní motivaci jako aspekt lidského chování, který se vztahuje k výkonu pracovní činnosti se zastoupením určité pracovní pozice a výkonem, který odpovídá pracovní roli, tedy plnění svých pracovních úkolů. Pojem pracovní motivace vystihuje přístup jednotlivce k práci, k určitým okolnostem jeho pracovního uplatnění a prosazení a k jeho určitým pracovním povinnostem, tj. vyjadřuje konkrétní formu jeho pracovní ochoty. [3]

4.1 Odměňování

Tendence řešit celou problematiku podněcování k pracovnímu výkonu pouze na finanční problematiku není řešení. Ovšem peněžní odměna za vykonanou práci je prioritním významem, ale zdaleka však není jedinou možností motivace pracovníků. Dobrého manažera může zajímat u konkrétního pracovníka to, které jejich potřeby uspokojuje finanční odměna. Peníze jsou nástrojem k uspokojování různých individuálních potřeb. Podstatným problémem je odhadnutí motivačních efektů jiných systémů finančního odměňování za práci. [7]

Systémy bývají děleny na hmotné a nehmotné odměňování:

- Hmotné odměny a výhody:
 - Přímé odměny* – jsou to odměny finančního rázu, do kterého patří:
 - základní mzdy a platy,
 - výkonové prémie člověka či účast na kolektivních prémiech,
 - prémie a odměny za výsledky hospodaření člověka či pracovníka kolektivu,

- příplatky ovlivněné přesčasy a práci ve dnech pracovního klidu,
- podíly na zisku.

Nepřímé odměny a výhody - jsou to nepřímé odměny finančního rázu, do kterého patří:

- příplatky na pojištění,
- poskytované služby (zadarmo či za snížené ceny),
- přednostní nároky, např. na zapůjčení služebního vozu, dopravní služby.

Nepřímé odměny a výhody – jsou to nepřímé odměny nefinančního rázu:

- zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě,
- vlivný název funkce a tomu přiměřené jednání apod.,
- kvalitní vybavení pracoviště,
- přednostní parkování osobního vozu,
- poskytování služeb (občerstvení),
- výhodné stravování z hlediska místa a podmínek,
- vlastní pomocný personál (osobní sekretářka).

- Nehmotné odměny a výhody:

- účast na některých rozhodovacích procesech,
- zvýšená pravomoc rozhodování v určitých oblastech,
- možnosti dalšího odborného růstu,
- volná či jednotlivě stanovená pracovní doba,
- možnost určitého výběru a preferenční účasti na zajímavé nebo zásadní práci,
- podpora v některých mimo firemních sociálních, kulturních a dalších činnostech,
- zajištění větší sociální důvěry pracovní smlouvou apod. [15]

Současná mzda a další požitky nejsou z hlavních motivátorů pracovníků. Je to převážně rozvoj schopností a dovedností, který stimuluje plán osobního rozvoje. Obecně se uznává spojení odměny na výkon. Pokud motivuje pracovníka zvýšení platu, tak pouze krátkodobě. Převážná většina organizací upřednostňují spojení odměny na výkon týmu, respektive firmy jako celku. [18]

4.2 Zaměstnanecké výhody

Podle Armstronga jsou zaměstnanecké výhody složkami odměn, poskytované různými formami peněžní odměny. Zařazují zde položky, které jsou nepřímou odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou. Záměrem politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- pro získání a udržení vysoce kvalitních pracovníků musí poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn,
- dostatečně uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- podpořit věrnost a vědomí závazku pracovníků vůči firmě,
- některým lidem poskytovat daňově zvýhodněný způsob odměny.

Koubek ve své knize definuje zaměstnanecké výhody jako takové odměny, které organizace dává pracovníkům za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování nesouvisí s výkonem pracovníka. Občas se však při poskytování zařazuje k funkci, k době zaměstnání v organizaci, k pozici pracovníka v organizaci a k zásluhám. [8]

Podle Koubka se ve vyspělých zemích Evropy zaměstnanecké výhody dělí do tří skupin:

1. *Výhody sociální povahy* (životní pojištění hrazené zcela či z části organizací, důchody poskytované organizací, půjčky a ručení za půjčky apod.).
2. *Výhody mající vztah k práci* (výhodnější prodej produktů, stravování, vzdělávání hrazené organizací aj.).
3. *Výhody spojené s postavením v organizaci* (zásadní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace atd.). [8]

Armstrong rozdělil zaměstnanecké výhody do těchto skupin: [1]

- Penzijní systémy: jsou celkově chápány jako jedny z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod.
- Osobní jistoty: tyto výhody podporují osobní jistoty pracovníka, a jeho rodiny podobou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc: půjčky, pomoc při koupi domu a při stěhování, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.

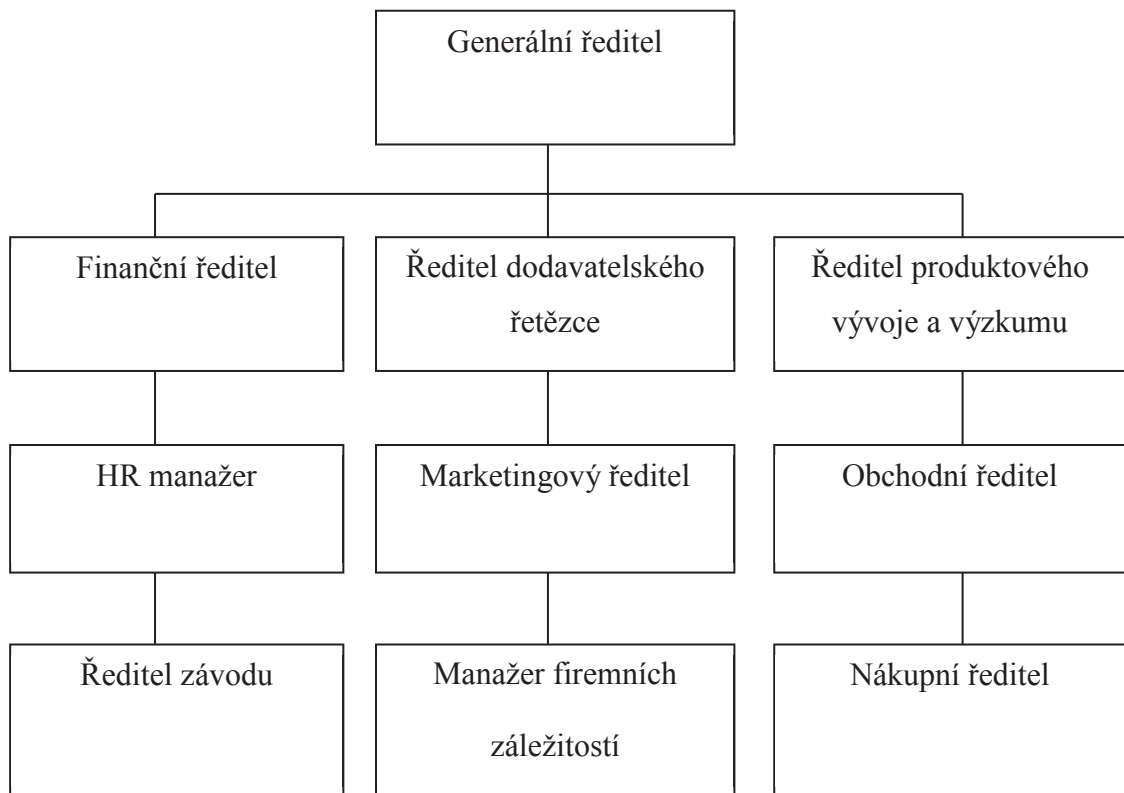
- Osobní potřeby: pravomoc, která je akceptována vzájemnými vztahy mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné podoby dovolené, konzultace při odchodu do důchodu péče o děti, finanční a osobní konzultace v období krize, fitness centra a rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Společnost XY je jedním z největších světových potravinářských koncernů. Jejím cílem je přinášet plnohodnotné a zdraví prospěšné potraviny pro co největšímu počtu lidí. Společnost je dnes největším výrobcem čerstvých mléčných produktů na světě, druhým největším dodavatelem balené vody, druhým největším výrobcem dětské výživy a největším výrobcem medical nutrition (speciální potraviny určené pro zdravotnictví) v Evropě. [19]

5.1 Organizační struktura firmy



Obr. 7 Organizační struktura společnosti XY[16]

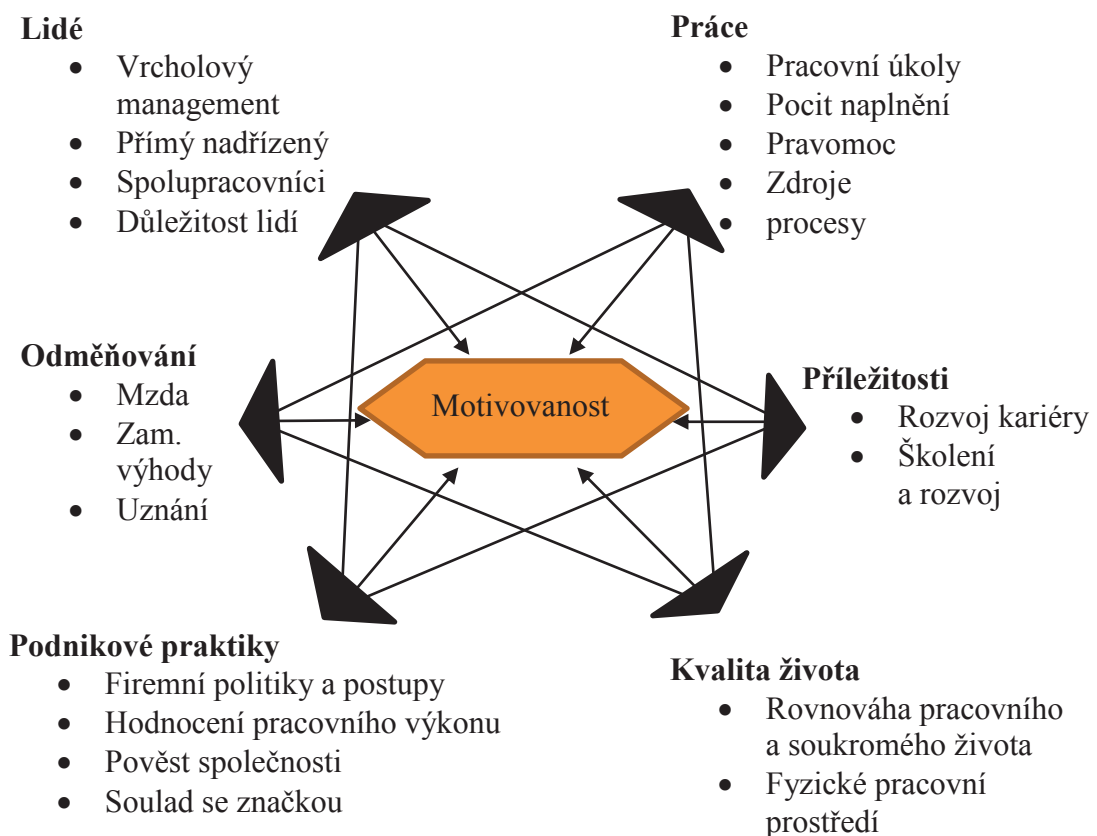
Hlavní úkoly jednotlivých oddělení:

- *HR/ Lidské zdroje* – úkolem v oddělení lidských zdrojů je prosazovat personální změny a strategie, kterým společnost XY napomáhá k dosahování plánovaných cílů. Zde se snaží vychovávat manažery tak, aby se co nejlépe vžili do své práce.

- *Obchod* – oddělení, které zodpovídá za prodej výrobků. Je posledním článkem v řetězci, na jehož konci je zákazník. Jeho spokojenost je hlavním cílem společnosti XY. Náplní práce obchodníka je především komunikace se zákazníkem, řízení obchodních týmů a rozvoj strategie prodejních nástrojů a podpora značky.
- *Marketing* – na oddělení marketingu závisí růst společnosti XY. Prvotním bodem k úspěchu marketingu je správná strategie. Hlavními úkoly jsou inovace, rozvíjet jméno a pověst značky.
- *Finance* – finanční oddělení zabezpečuje stabilní růst společnosti XY. Jedna strana členů týmu firemních ekonomů jsou konzultanti a analytici a druhá strana je pověřena kontrolní funkcí a tak ovlivňuje rozhodující způsob řízení společnosti. Hlavním úkolem je odpovědnost nad řízením rozpočtů, kontrole jejich čerpání a účtování všech finančních toků ve firmě. Snaží se o svoji neustálou ziskovost a konkurenceschopnost.
- *Dodavatelský řetězec (Supply Chain)* – do tohoto oddělení patří veškerý pracovník logistiky, zákaznického servisu a plánování. Jejich úkolem je plnit požadavky výroby s nároky obchodu a potřebami distribuce. Spolu s pracovníky marketingu, nákupčími a obchodníky zaručuje dodavatelský řetězec společnosti XY dostupnost výrobků včas, v nejlepší kvalitě a za cenu nejnižších možných nákladů.
- *Výroba* – v tomto oddělení se zavádí na trh nové technologie. Úkolem je splňovat inovaci a celkovou produktivitu společnosti XY. Pracovníci mají technologické znalosti a schopnosti, díky kterým sledují a optimalizují náklady. Je zde důležitá práce v týmu. Specialisté na výrobu zlepšují výrobní procesy a tak přispívají k efektivitě kvality výrobků, maximální bezpečnosti práce a dodržování XY výrobních principů a postupů.
- *Nákup* – tohle oddělení vede nákupčí společnosti XY, který vytváří a ovlivňuje partnerské vztahy s dodavateli ve všech oblastech činnosti společnosti. Díky několika vypracovaným analýzám věnují nákupčí pozornost dalším a dalším způsobům optimalizace výkonnosti a rozvíjení spolupráce, které vede k získávání náskoku před konkurencí. [16]

5.2 Aktuální stav motivačního systému

Aktuální stav motivačního systému v této společnosti je poměrně dobrý. Výsledky Hewittu, který se zabývá vztahem mezi motivovaností zaměstnanců a obchodním úspěchem společnosti, ukazují pozitivní korelaci v případě většiny finančních ukazatelů. Z provedeného výzkumu vyplývá, že klíčem k motivovanosti zaměstnanců je jejich spokojenost. V grafu je identifikováno celkem 20 faktorů, které se na celkové motivovanosti podílejí ze 70-80 procent.



Obr. 8 Diamantový graf [16]

Oblast faktorů: **Lidé**

- Vrcholový management – určuje, jakým způsobem zaměstnanci vidí vyšší úroveň managementu ve firmě a jeho následnou efektivnost.
- Přímý nadřízený – určuje, jakým způsobem zaměstnanci vidí jejich nadřízeného, tedy člověka, který rozděluje jednotlivé pracovní úkoly a hodnotí jejich pracovní výkon.
- Spolupracovníci – určují, jakým způsobem zaměstnanci působí na své kolegy v oddělení nebo v pracovním týmu.

- Důležitost lidí – určuje, jakým způsobem společnost dává svým zaměstnancům najevo jejich potřebnou a důležitou hodnotu, který je také klíčový faktor k úspěchu.

Oblast faktorů: **Odměňování**

- Mzda – určuje, jestli mají zaměstnanci pocit, že je jejich mzda přiměřená za vykonanou práci.
- Zaměstnanecké výhody – určují, jestli zaměstnancům odpovídají jejich zaměstnanecké výhody, na které mají od společnosti nárok.
- Uznání – určuje, jakým způsobem zaměstnanci pozorují slova uznání od svého nadřízeného.

Oblast faktorů: **Podnikové praktiky**

- Firemní politiky a postupy – popisují, jestli se zaměstnanci domnívají, že dosahování firemních cílů podporuje obecná firemní politika a postup z odlišných oblastí.
- Hodnocení pracovního výkonu – ukazuje, jakým způsobem si zaměstnanci všímají hodnocení a poskytování zpětné vazby.
- Pověst společnosti – ukazuje, jakým způsobem si zaměstnanci všímají svého zaměstnavatele.
- Soulad se značkou – ukazuje soulad zkušeností firmy s propagací na konkurenčním trhu.

Oblast faktorů: **Práce**

- Pracovní úkoly – popisují, zda jsou zaměstnanci spokojeni s každodenními pracovními úkoly.
- Pocit naplnění – určuje hodnotu, kterou se zaměstnanci řídí od své práce a z ní pak plyne její uspokojení. Ukazuje hlubší vnímavost zaměstnanců.
- Pravomoc – možnost zaměstnance přijímat rozhodnutí, která má vliv na jeho práci.
- Zdroje – jsou to zdroje, které zaměstnanci používají k úspěšnému splnění svých pracovních úkolů. Patří sem technika, informace, technologie.
- Procesy – zavedené pracovní procesy ukazují zaměstnancům spokojenost, kterou získávají zejména u stanovování cílů a priorit, plánování, kontrole a plnění pracovních úkolů.

Oblast faktorů: **Příležitosti**

- Rozvoj kariéry – možnost, jak by měli zaměstnanci vnímat kariérní postup ve firmě.

- Školení a rozvoj – možnost, jak by zaměstnanci měli rozvíjet a zvětšovat své znalosti a dovednosti ve firmě.

Oblast faktorů: **Kvalita života**

- Rovnováha pracovního a soukromého života – vnímání zaměstnanců rovnováhy mezi pracovními povinnostmi a soukromým životem.
- Pracovní prostředí – vnímání přiměřenosti pracovního prostředí pro určitý sektor práce, kterou zaměstnanci vykonávají. [16]

5.3 Zaměstnanecké výhody

- Kolektivní smlouva - Většina zaměstnaneckých výhod vychází z Kolektivní smlouvy, která se každoročně uzavírá mezi společností XY a Nezávislým odborovým svazem pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy. Kolektivní smlouva je vždy platná jeden rok a je k dispozici v databázi.
- Nákup výrobků - Každý zaměstnanec má nárok na zakoupení 20 ks výrobků týdně v závodní jídelně za snížené ceny.
- Příspěvek na stravování - Každý zaměstnanec má v souladu s Kolektivní smlouvou nárok na příspěvek na stravování. V konkrétním závodě je tento příspěvek poskytován na stravování v závodní jídelně, mimo konkrétní závod jsou příspěvky poskytovány prostřednictvím stravenek. Zaměstnanci na jiném závodě obdrží dotované stravenky. Celková hodnota stravenky je 70 Kč, přičemž zaměstnanec si hradí 20 Kč a zaměstnavatel přispívá 50 Kč.
- Rekreační chaty - Společnost XY má 3 rekreační chatky v Českém Šternberku, které mohou zaměstnanci využívat k rekreaci za dotované ceny.
- Příspěvek na sport, kulturu (Flexi Pass) - Dle Kolektivní smlouvy je kulturní a sportovní činnost zaměstnanců realizována prostřednictvím poukázek spojující oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu přes relaxaci, dovolenou, vzdělávání, zdravotní péči, nákupu léků či zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Ze sociálního fondu se hradí částka 2.700,- Kč ročně na zaměstnance a kalendářní rok. V případě nástupu nebo ukončení pracovního poměru zaměstnance v průběhu kalendářního roku zaměstnanci přísluší poukázky v částce odpovídající počtu měsíců trvání pracovního poměru, s tím že měsíc nástupu i ukončení pracovního poměru se započítává i v případě, že zaměstnanec

nastoupil (resp. ukončil pracovní poměr) v průběhu daného měsíce. Flexi Passy obdrží po skončení zkušební doby.

- Příspěvek na dovolenou - Dle Kolektivní smlouvy má každý zaměstnanec, který pracuje v organizaci více než jeden rok, nárok na příspěvek na dovolenou a příspěvek na dětský tábor pro své děti. Výše příspěvku na dovolenou na den je stanovena v Kolektivní smlouvě a pohybuje se v závislosti na výši mzdy od 100,- do 300,- Kč (max. na 10 dní dovolené).
- Příspěvek na penzijní připojištění - Nárok na tento příspěvek mají zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou, kteří ve společnosti XY odpracovali alespoň 6 měsíců. Zaměstnanci si musí hradit minimálně stejnou částku jako zaměstnavatel. Horní hranice příspěvku zaměstnavatele je 450,- Kč.
- Levnější telefonování s O2 - Možnost levnějšího telefonování pro zaměstnance, jejich rodinu a známé.
- Kurzy angličtiny - Společnost nabízí svým zaměstnancům kurzy anglického jazyka na různých úrovních.
- Příspěvek na připojení k internetu - Na tento příspěvek mají nárok pouze obchodní zástupci, a to po skončení zkušební doby.
- Ostatní zaměstnanecké výhody - (bezúročná půjčka, odměny k jubileím atd.) jsou stanoveny v Kolektivní smlouvě, která je k dispozici u každého vedoucího, případně na personálním oddělení nebo v databázi. [16]

5.5 Rozvoj organizace a zaměstnanců

Rozvoji a seberealizaci zaměstnanců je této společnosti přikládána velká důležitost. Vzdělávání se považuje za více než jen školení. Je to filozofie, která je prospěšná všem lidem na všech úrovních, která vede k rozvoji a růstu celé organizace. Tato filozofie je zároveň postavená na předpokladu, že každý člověk je sám zodpovědný za svůj rozvoj, proto jsou proaktivní přístup a ambice nezbytné k neustálému zlepšování.

V roce 2001 byl vyvinut speciální rozvojový program, jehož název nemůže být v této práci uveřejněn. Program je založen na rozvoji kompetencí, zohledňující individuální potřeby rozvoje a vzdělávání jednotlivce. Každoročně je ve spolupráci se zaměstnancem, jeho vedoucím a personálním oddělením vypracováván tzv. individuální plán rozvoje, kde se identifikují cíle profesního růstu a jakým způsobem jich bude dosaženo.

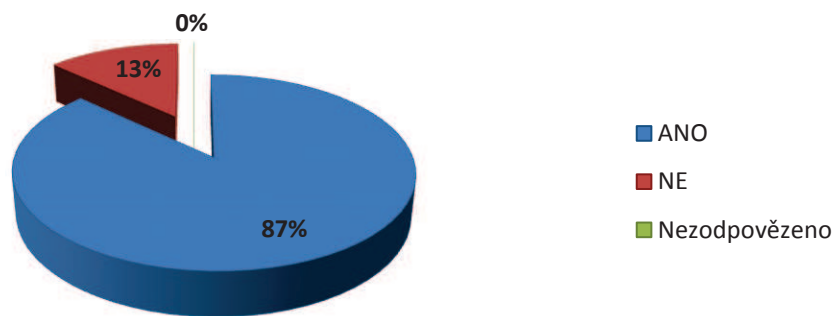
Není využíváno jen standardních forem rozvoje, jakými jsou např. školení manažerských a profesních dovedností, ale je podporována vzájemná spolupráce, e-learning, výměna zkušeností z praxe i učení se od kolegů, kteří mají dlouholeté zkušenosti, nejen v České republice. [16]

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro analýzu aktuálního stavu motivačního systému ve společnosti XY bylo zvoleno empirické šetření formou dotazníků. Vedoucí pracovníci umožnili provedení dotazníkového šetření na školení obchodních zástupců. Zaměstnancům se předložilo 60 dotazníků, z toho 55 bylo vráceno. V samotném úvodu dotazníku se zaměstnanci měli možnost seznámit s cílem tohoto výzkumu.

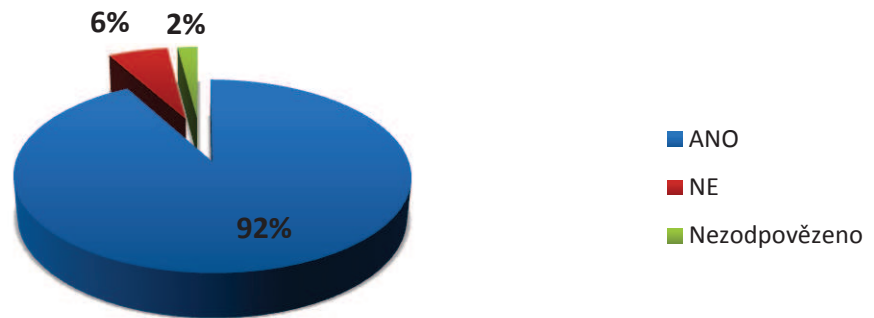
6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Oceňuje patřičně Váš nadřízený snahu a výsledky?

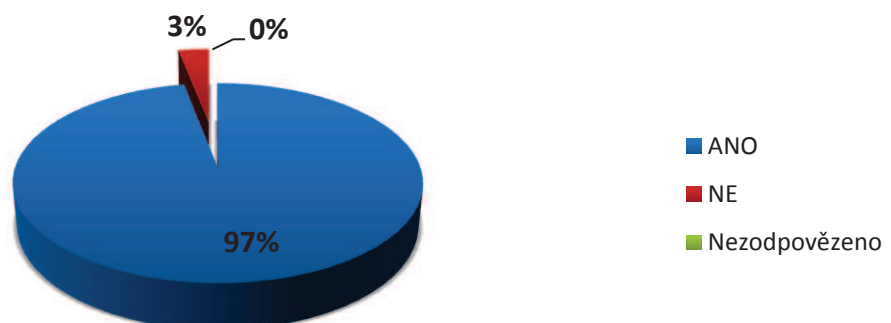


Graf 1 Otázka č. 1 [17]

Více než polovina 48 respondentů (87%) odpověděla na otázku ANO. Nadřízený si je patřičně vědom pracovních úspěchů zaměstnanců, a proto náležitě oceňuje snahu a dobré výsledky. Je více možných způsobů oceňování, ale nejčastějšími jsou pochvala anebo finanční prémie. Jakákoliv forma přiměje zaměstnance k sebedůvěře, a tím k lepšímu pracovnímu výkonu. Zbylých 7 respondentů (13%) odpovědělo NE. Příčinou může být špatně vykonaná práce anebo nedůvěryhodnost nadřízeného vůči zaměstnanci. Může to být uzpůsobeno tím, že nedělají práci, která by je bavila a ta se odráží na jejich pracovních výsledcích.

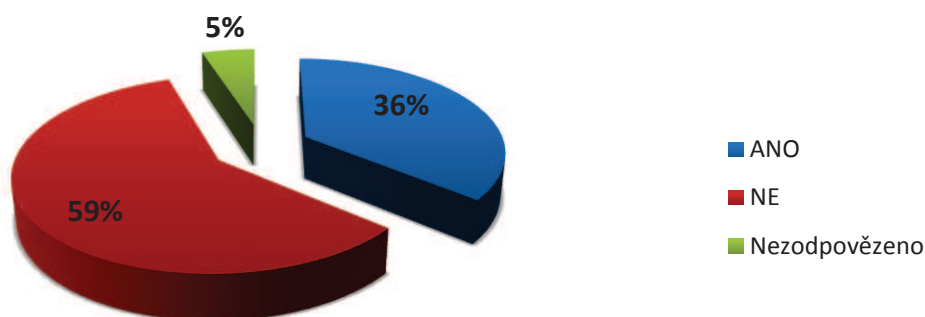
Odpovídají Vaším potřebám zaměstnanecké výhody, na které máte nárok?*Graf 2 Otázka č. 2 [17]*

Tento graf ukazuje, že 51 respondentů (92%) je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami a odpovídají jejich potřebám. Dostávají od společnosti vyhovující zaměstnanecké výhody, které obsahují všechny podstatné věci pro potřeby zaměstnanců a někteří na nich mohou být prakticky závislí. (Např. příspěvek na penzijní připojištění, levnější telefonování s O2, příspěvek na připojení k internetu atd.) Zbývá 3 respondenti (6%) odpověděli NE, tedy nejsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Příčinou nespokojenosti zde může být vyšší náročnost požadavků zaměstnanců, kteří působí v podniku delší dobu, provádějí kvalitnější práci, než ostatní, svým pracovním úkolům věnují většinu svého času, a proto mají pocit a jsou přesvědčeni, že za svou tvrdě vykonanou práci by měli mít nárok na mnohem větší zaměstnanecké výhody.

Má Váš pracovní výkon výrazný vliv na Vaši mzdu?*Graf 3 Otázka č. 3 [17]*

Na tuto otázku odpověděla převážná většina ANO. Je tedy zřejmé, že u 53 respondentů (97%) má pracovní výkon výrazný vliv na mzdu. V případě obchodních zástupců, kteří pracují u společnosti XY, mají fixní mzdu. Tedy je to mzda, která je zaručenou složkou platu a je vyplácena nezávisle na různých vlivech společnosti (hospodářský výsledek zaměstnavatele, výše obratu, množství zakázek apod.). Mají stanovenou pracovní dobu od 7:00 do 17:00 a jejich základ mzdy se nemění. Výrazný vliv na mzdu má tedy správné plnění norem, za které zaměstnanci dostávají vysoké prémie. Zbývající 2 respondenti (3%) odpověděli na otázku ANO. Jejich odpověď vede k závěru, že jsou spokojeni se základem mzdy a nevěnují příliš velkou pozornost k vyššímu ohodnocení formou prémie.

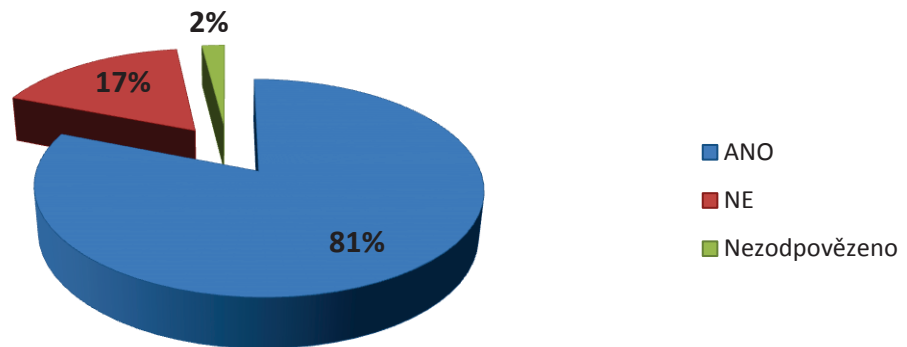
Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které Vám pomáhají získat užitečné dovednosti?



Graf 4 Otázka č. 4 [17]

Na tuto otázku odpovědělo 20 respondentů (36%) ANO. Existuje spousta vzdělávacích kurzů, které dříve nebyli dostupné a spousta školení jsou organizovány přímo ve společnosti a jsou přínosem ke vzdělávání zaměstnanců a také k získání užitečných informací. V dnešní době se většina zaměstnanců vzdělává ne proto, aby dosáhli nějakého svého životního cíle, ale proto, aby dosáhli vyššího postavení ve společnosti. Dále převážná většina 33 respondentů (59%) odpověděla NE. Může to být ovlivněno tím, že zaměstnancům nadřizený neposkytuje volný čas potřebný ke studiu a vzdělávání. Většina společností vyžaduje od svých zaměstnanců dosažení vysokoškolského vzdělání, ale jen některé společnosti jsou ochotny přispívat na doplnění tohoto vzdělání, což v tomto případě není. Zbýlých 5% se k otázce nevyjádřilo.

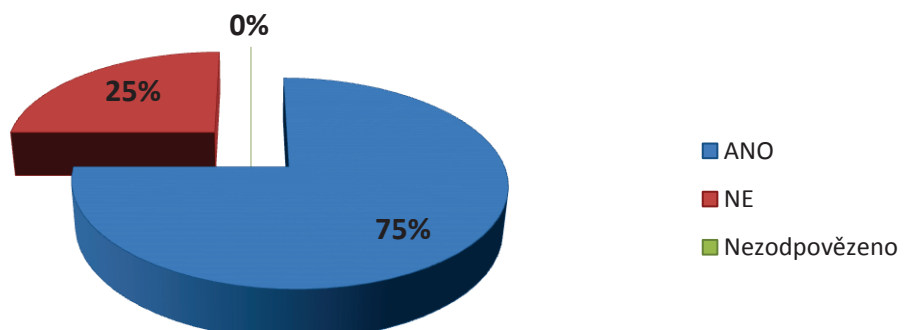
Jsou pro Vás školení, kterých jste se zúčastnil/a, užitečná?



Graf 5 Otázka č. 5 [17]

Převážná většina 45 respondentů (81%) odpověděla na otázku ANO. Pro zaměstnance jsou školení užitečná, protože jsou přímo poskytována společností, ve které pracují a odkazují na určitou činnost, kterou v práci vykonává. Je také dobré, že školení hradí firma. Většina školení bývá uzpůsobena přímo danému oboru, kterým se zabývá a program je vytvořen tak, aby byl co nejvíce přínosný těm zaměstnancům, ze kterého oboru právě pocházejí. Zbýlých 9 respondentů (17%) odpovědělo na otázku NE. Zřejmě z toho důvodu, že se musí účastnit školení, která nejsou přímo spjata s jeho činností práce, a tudíž je pro něho toto školení neužitečné a nezajímavé. 2% respondentů se k otázce nevyjádřilo.

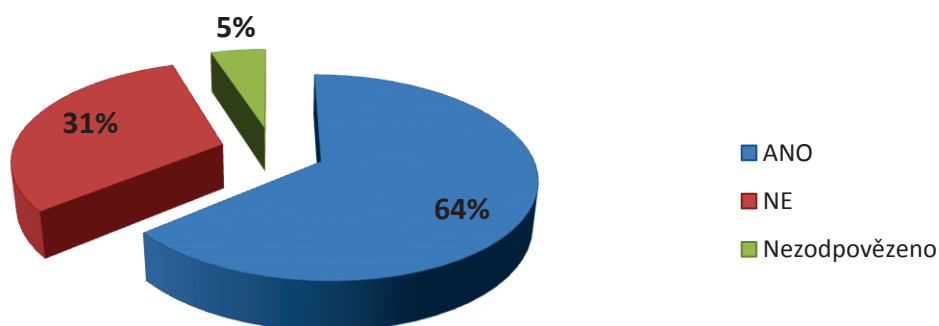
Motivuje Váš nadřízený zaměstnance k vysokým pracovním výkonům?



Graf 6 Otázka č. 6[17]

Na tuto otázku odpovědělo 41 respondentů ANO (75%). A to především proto, že motivace je pro mnoho zaměstnanců dána platovým ohodnocením a motivací postupu na vyšší pozici. Větší snaha a vyšší pracovní výkon přispívají k lepším prémie. Zbylých 14 respondentů (25%) odpovědělo NE, protože mají stálý plat a nejsou natolik dostatečně schopni vysokého pracovního výkonu, aby získali vyšší prémie. A to proto, že zaměstnanec práci pod tlakem nezvládá a jsou mu stanoveny takové podmínky, které jsou nadprůměrné pro jeho výkon práce a tím je to pro zaměstnance více demotivující, než povzbuzující.

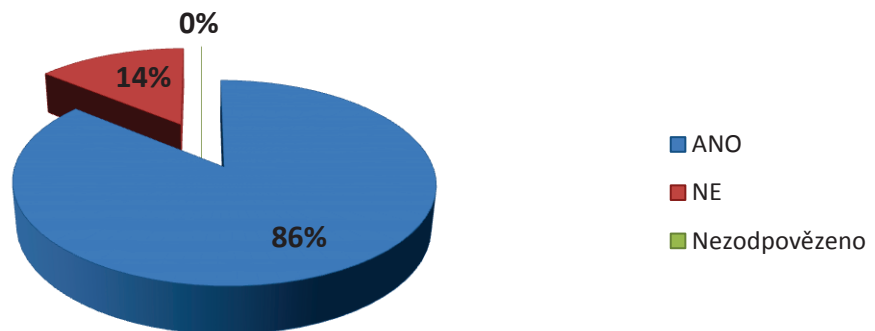
Je stres spojený s výkonem Vaší práce přiměřený?



Graf 7 Otázka č. 7 [17]

Tento graf ukazuje, že 35 respondentů (64%) odpovědělo na otázku ANO, tedy mají přiměřený stres, který je spojen s výkonem jejich práce. Důvodem může být to, že jsou na zaměstnance kladeny takové požadavky, které je schopen plnit a není pod tlakem z pohledu nadřízeného. Většinu pracovníků může práce pod stresem více vyhovovat, než když mají dostatek času na plnění stanovených úkolů. Můžou být vytvořeny různé pracovní týmy, kde je práce rozdělena tak, aby zaměstnanci měli dostatek času na plnění svých pracovních úkolů. Každý si tak plní jen svůj úkol, který mu byl přidělen a tím se nedostává do stresové situace. Kdežto 18 respondentů (31%) odpovědělo na otázku NE. Jejich stres je nepřiměřený tehdy, kdy jsou požadovány na zaměstnance vyšší požadavky, ve kterých se ztrácí a nezvládá je. Může to také souviset se syndromem vyhoření. Na zaměstnance jsou kladeny vysoké požadavky, které není schopen zvládat a tím se dostává do stresujících a krizových situací. Zbylí 3 respondenti (5%) na otázku neodpověděli.

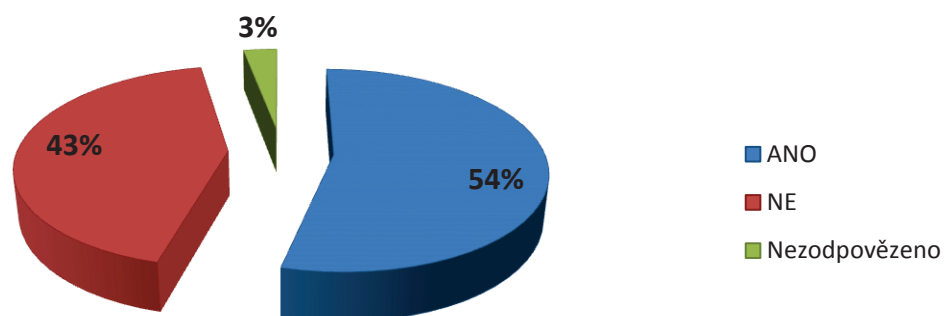
Můžete si flexibilně upravit Vaši pracovní dobu v případě, že potřebujete vyřešit naléhavou osobní záležitost?



Graf 8 Otázka č. 8 [17]

Na tuto otázku odpověděla převážná většina ANO, 47 respondentů (86%). Zaměstnanci si mohou flexibilně upravit pracovní dobu v případě naléhavé osobní záležitosti. Zaměstnavatel v naléhavých osobních situacích umožňuje například to, že může zaměstnanec odejít z práce dříve a zaměstnavatel mu tak povolí neplánovanou dovolenou. Samozřejmě je to ohraničeno situací, která je v danou chvíli nezbytně nutná. Zbýlých 8 respondentů (14%) odpovědělo na otázku NE. Důvodem může být, že si neplní dostatečně pracovní úkoly a je na zaměstnance pohlíženo z jiného směru. Tato výhoda měnit si flexibilně pracovní dobu se netýká všech zaměstnanců. Většinou záleží na komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vztahem mezi nimi.

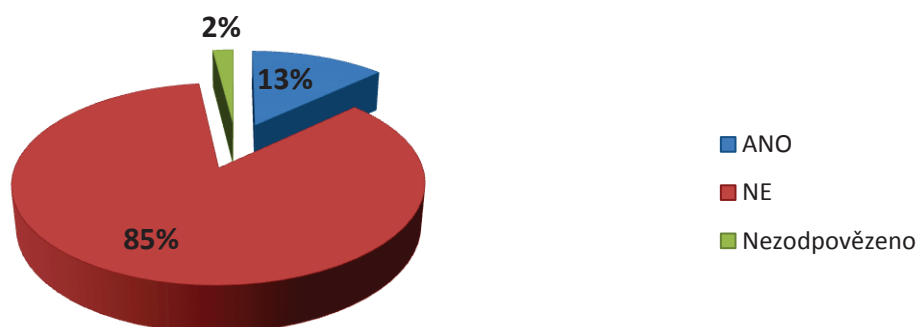
Když ve Vaší společnosti dochází k zásadním změnám, tak máte pocit, že jste o nich dostatečně informován/á?



Graf 9 Otázka č. 9 [17]

U této otázky odpovědělo 30 respondentů (54%) ANO, jsou dostatečně informováni o zásadních změnách ve společnosti. Je to dáno komunikací mezi nadřízeným a zaměstnancem. Určité změny mohou mít nějakou náhlou situaci, kdy není možné dostatečně rychle všechny zaměstnance včas informovat. Především je to dáno jak komunikací mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dále na otázku odpovědělo 24 respondentů (43%) NE. Včasná informovanost je dána charakterem nastalých změn. (Např. pokud je firma v insolvenčním řízení, tak jsou zaměstnanci informováni většinou dopředu, ale pokud se změní vedení společnosti, tak o tom mohou být informováni až po jejím nastání). Nadřízený musí sám uznat za vhodné, zda je situace natolik důležitá, aby měl důvod dostatečně informovat zaměstnance, či naopak. Zbylí 2 respondenti (2%) na otázku neopověděli.

Zapojuje Vás nadřízený do rozhodnutí, která ovlivňují Vaši práci?

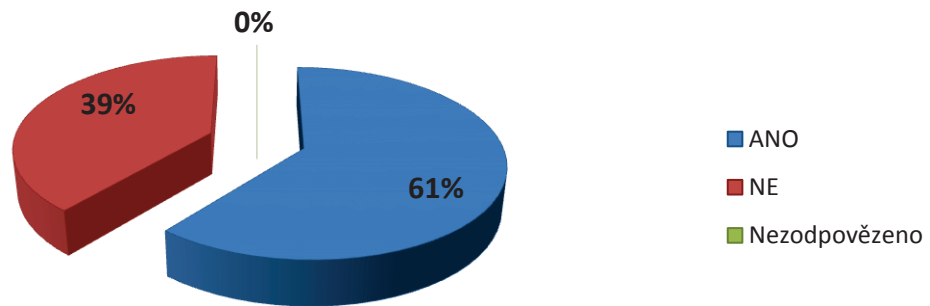


Graf 10 Otázka č. 10 [17]

V tomto případě je odpověď na tuto otázku téměř rovnocenná. Velká většina, tedy 47 respondentů (85%) odpovědělo na otázku NE. Zaměstnavatel má jasnou představu o tom jak a za jak dlouho má být práce splněna a proto se ve většině případů rozhoduje sám. Své zaměstnance nezapojuje do rozhodnutí, protože plánování jejich pracovních úkolů je stanoveno několik týdnů dopředu a proto je těžké o nich nějakým způsobem rozhodovat. V tomto případě má rozhodující slovo nadřízený. Zbýlých 7 respondentů (13%) odpovědělo na otázku ANO. Pokud nadřízený zapojuje zaměstnance do rozhodnutí, tak důvodem může být, že zaměstnavatel společně se zaměstnancem plánuje dopředu pracovní úkoly a proto se podílí na společném rozhodnutí, a na tom, jakým způsobem práci vykonat. Nadřízený dává zaměstnancům volnou ruku a zajímá

ho jejich názor a pohled na situaci. Existují rozhodnutí, o kterých si nadřízený nechává poradit od svých zaměstnanců a u některých naopak ne. Na tuto otázku nenašel odpověď 1 respondent (2%).

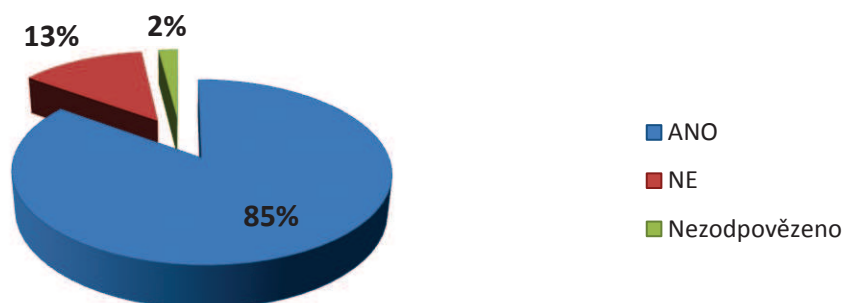
Máte podle vás k dispozici veškeré potřebné nástroje a zařízení pro práci?



Graf 11 Otázka č. 11 [17]

Tento graf ukazuje, že na tu otázku odpovědělo 34 respondentů (61%) ANO. Zaměstnanci mají pro plnění svých pracovních úkolů k dispozici veškeré potřebné nástroje a zařízení. Prostředky, které mají, jsou dostačující k jejich výkonu práce a nejsou potřeba žádné další speciální nástroje a zařízení. Zbylých 21 respondentů (39%) odpovědělo NE. Z důvodu toho, že postrádají nějaký potřebný nástroj nebo zařízení k tomu, aby jejich práce byla plněna efektivněji a zodpovědněji. Většinou se ale nejedná o zásadně důležité pracovní pomůcky, bez kterých by zaměstnanec nemohl pracovat. Jejich nadřízený jim chybějící pomůcku, či nástroj neumožnil z důvodu momentálního nedostatku finančních prostředků.

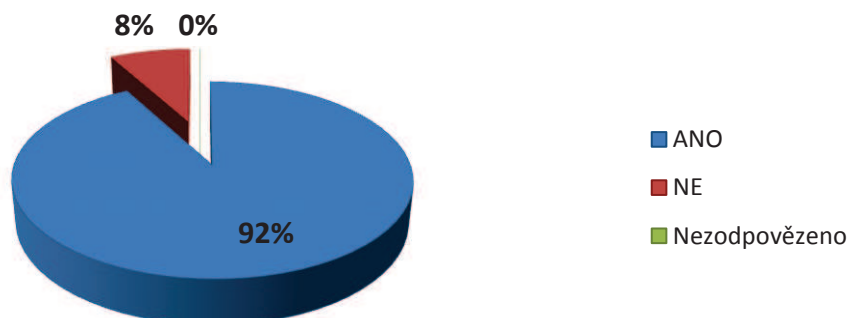
Umožňují Vám nástroje a prostředky, které máte k dispozici, být maximálně produktivní?



Graf 12 Otázka č. 12 [17]

Na tuto otázku odpovědělo 47 respondentů (85%) ANO. Veškeré nástroje a prostředky, které při práci používají, jim umožňují být maximálně produktivní. Pokud má zaměstnanec požadované prostředky, tak mu vlastně nebrání nic v tom, aby jeho pracovní výkon byl maximálně produktivní. Ovšem záleží na tom, jestli prostředky odpovídají náplni práce zaměstnance, se kterým má práci vykonat. To znamená, aby měli dostatečně moderně inovované prostředky k výkonu práce. Nástroje a prostředky neumožňují 7 respondentům (13%) být maximálně produktivní. Důvodem můžou být zastaralé prostředky, které jim neumožňují podávat takový pracovní výkon, jaký by potřebovali. Tento problém je zásadní, protože může docházet ke zpomalení pracovního tempa a tím ke zhoršení prémiového ohodnocení. 1 respondent (2%) se k otázce nevyjádřil.

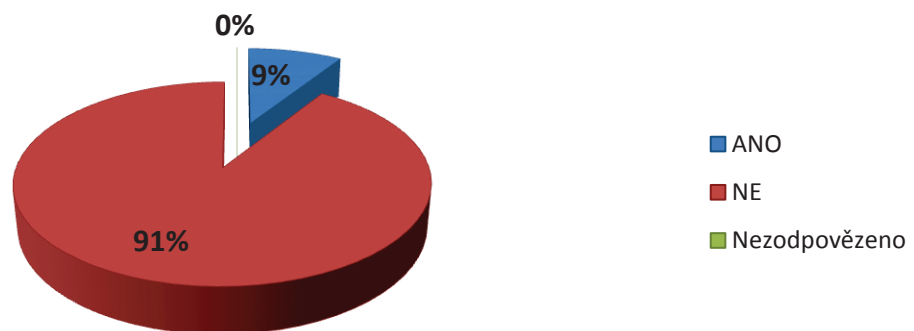
V situacích, kdy máte hodně práce, či hoří termín, snaží se všichni ve vašem týmu splnit stanovené cíle?



Graf 13 Otázka č. 13 [17]

U toho grafu lze poznat, že převážná většina, tedy 51 respondentů (92%) odpověděla na otázku ANO. V takové situaci se všichni v týmu snaží splnit stanovené cíle. Je to tím, že jako tým fungují a snaží se společně dosáhnout co nejlepších výsledků tak, aby odpovídali jejich platebnímu ohodnocení. Tým je tak dostatečně sehraný, aby věděl, jak se zachovat v takovýchto krizových situacích. Zbylí 4 respondenti (8%) odpověděli na otázku NE, protože komunikace mezi zaměstnanci není na nejlepší úrovni a nejsou schopni pracovat společně. Dochází k tomu, že jeden zaměstnanec dělá veškerou práci za všechny ostatní a tím se tým zaměstnanců stává nefunkčním a dochází k nesplnění požadovaných cílů.

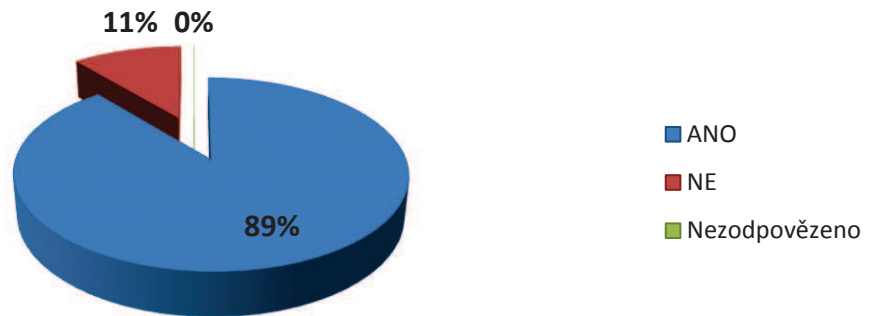
Věříte, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření?



Graf 14 Otázka č. 14 [17]

Odpovědi u této otázky jsou téměř shodné. Většina, tedy 50 respondentů (91%) odpověděla na otázku jednoznačně NE. Nevěří tomu, že na základě tohoto průzkumu budou přijata nějaká konkrétní opatření. Po předložení těchto výsledků bude vedení společnosti přihlížet spíše jen na otázky, které souvisejí s negativními odpověďmi a tento průzkum budou brát jen orientačně, než informačně. Nevěří možná také z důvodu, že z této povahy dotazníku si zaměstnavatelé nebudou brát nějak zásadní podněty k zamyšlení a na základě těchto výsledků nebudou měnit zaběhlé pravidla v jejich společnosti. Zbylých 5 respondentů (9%) věří v nějaká konkrétní opatření. Vedení společnosti může být naopak natolik otevřeno novým věcem a skutečností, že se nad danými skutečnostmi vyplývající z tohoto dotazníku zamyslí a budou se snažit něco změnit.

Je něco, co by jste chtěl/a ve své práci změnit pro to, aby jste byl/a více spokojen/á?



Graf 15 Otázka č. 15 [17]

Na tuto poslední otázku bylo odpovězeno převážně ANO, tedy 49 respondentů (89%). Při volbě této odpovědi jsem vyžadovala slovní odůvodnění a to u některých dotazníků nebylo vyjádřeno. Pro větší spokojenost zaměstnanců je změna komunikace a vztahy mezi nadřízeným a zaměstnancem; změna platového ohodnocení; vysokých požadavků, které jsou kladeny na zaměstnance (požadavky na zaměstnance neustále přibývají, některé dokonce neodpovídají povaze jejich pracovní náplně); komunikace v týmu zaměstnanců; změna lepšího plánování při realizování cílů a požadavků; zmírnění nadměry stresu. Zbýlých 6 respondentů (11%) odpovědělo na otázku NE. Jsou spokojeni s jejich prací a nic jim při výkonu práce nechybí.

Otázka č. 15 je znázorněna graficky v Příloze 2.

7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Ke zjištění současného motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců bylo k dispozici 55 vyplněných dotazníků od obchodních zástupců firmy XY. Ve výsledcích se neprojevila 100% nespokojenost v žádné oblasti. Celková míra motivovanosti je vyhodnocena na základě odpovědí patnácti klíčových otázek, které určují pravděpodobnost, s jakou budou zaměstnanci ve své firmě spokojenější. Podle několikaletých zkušeností je však pro firmu největší výzvou inspirovat zaměstnance k tomu, aby podávali vynikající výkony a pomáhali tak firmě uspět a získat vyšší konkurenceschopnost na trhu.

7.1 Vzdělávání

V dotazníkovém šetření byl zaznamenán největší problém zaměstnanců ve vzdělávání a příležitosti se dále rozvíjet a tím získat potřebné znalosti a dovednosti. 59% zaměstnanců z dotazovaných se vyjádřilo negativní odpovědí. Vzdělávání zaměstnanců je pro firmu důležité, proto by jim nadřizený měl umožnit více volného času, potřebného ke studiu a dalšímu vzdělávání se ve svém oboru. Obchodní zástupci jsou povinni podstoupit každoroční testování, které je vytvořeno pomocí systému na pozorování jejich odborných znalostí. Firma má velmi dobře nastaven motivační program pro rozvoj zaměstnanců, ale jediným problémem je zde neexistence zpětné vazby, kdy zaměstnancům jsou sice sděleny celkové výsledky testování, ale nejsou dále uskutečněny žádné závěry. Ačkoliv firma zjistila celkovou situaci odborných znalostí svých obchodních zástupců, výsledky hodnocení jim nejsou předloženy. Proto bych navrhovala jednoduché řešení a to výsledky testování projednat na poradě a jednotlivě si říct hodnocení (popřípadě rozeslat výsledky e-mailem). Testování je součástí hodnocení zaměstnanců, které navazuje na jejich odměňování. Ti, kteří se snaží neustále se vzdělávat, jsou dobře odměňováni.

7.2 Zaměstnanecké výhody

V oblasti zaměstnaneckých výhod je převážná většina spokojena. Pokud se ale ta druhá část nespokojených zaměstnanců týká lidí (pouze 6%), kteří ve firmě pracují déle než 5 let, vykonávají svou práci zodpovědně a motivace je ovlivňuje k výkonu nad očekávání, tak bych pro tyto zaměstnance volila mnohem vyšší zaměstnanecké výhody, než jsou

stanoveny ty běžné. Můžou to být vyšší příspěvky na dovolenou, sportovní aktivity, kulturu, lázeňské programy apod. Protože ve společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců, tak je potřeba, aby se pracovalo zejména na stabilizaci pracovníků. Tento vyšší způsob zaměstnaneckých výhod může být motivací i pro ostatní zaměstnance, kteří ve společnosti nepracují tolik let a díky těmto výhodám se budou chtít udržet ve firmě co nejdéle.

7.3 Školení

Další oblast se týká školení. Zaměstnanci (31%) mají pocit, že jsou na ně kladeny vysoké pracovní požadavky, které jim způsobují stres a některým až syndrom vyhoření (zaměstnanec nezvládá své pracovní úkoly). Nadřízený by se měl zajímat o potřeby svých zaměstnanců a předcházet tak všem problémům, které mohou vzniknout. Zejména z důvodu toho, že zaměstnanec, který je pod tlakem nebo u kterého nastal syndrom vyhoření, může negativně ovlivnit vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci a také samotnou kvalitu práce. Pro tyto zaměstnance bych navrhovala podstupovat určitá školení, která se zabývají tímto typem problému a jsou hrazena v rámci firemního vzdělávání. Naučí zaměstnance efektivní nakládání s časem, nepřeceňování vlastních sil anebo delegování úkolů i ostatních, pokud mu to pracovní pozice dovolí. Nadřízený by si měl určit zodpovědnost u každého ze zaměstnanců tak, aby korespondovaly s jejich schopnostmi.

7.4 Komunikace

Bylo by také vhodné zajistit lepší komunikaci a předávání informací mezi nadřízeným a zaměstnancem. 43% zaměstnanců má pocit, že nejsou dostatečně informováni o zásadních změnách ve firmě. Nedostatečná informovanost ovlivňuje neznalost zaměstnance, která se odvíjí na jeho pracovním výkonu. Proto, aby byli jednotliví zaměstnanci informováni všichni stejně jasně, srozumitelně a včas, navrhuji oslovení pracovníků z centrály k rozeslání hromadných e-mailů při každé důležité informaci ve firmě. Avšak, e-maily musí být správně adresované jen těm zaměstnancům, kterým jsou určeny. Následně by se daná informace projednala na pracovní poradě.

7.5 Hodnocení

Společnost XY má velmi kvalitně vypracovaný motivační systém. Je zde jasně vyplývající, že firma pro své zaměstnance dělá maximum k jejich spokojenosti. Avšak, ne vždy se okruh problémů týká vedení společnosti. Je důležité položit si základní otázky, které jsou důležité pro vztah mezi spokojeností a motivovaností obou těchto faktorů.

- Pracují lidé rádi pro tuto společnost?
- Chtějí zaměstnanci přispívat k úspěchu této společnosti?
- Chtějí zaměstnanci přispívat k úspěchu této společnosti a jednají podle toho?

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala motivačním systémem ve společnosti XY. Hlavním cílem bylo zjistit jeho aktuální stav a na základě dotazníkového šetření navrhnout pár změn, které pomohou k větší spokojenosti pracovníků. Cíl každé firmy spočívá v udržení zaměstnanců, a proto si je společnost XY udržuje formou poskytováním zaměstnaneckých výhod. Jsou to výhody, které jsou nastaveny tak, aby skutečně ovlivňovali přístup zaměstnanců k pracovním výkonům a dosahovali tak co nejvyšších výsledků. Měření motivovanosti je mnohem složitější než měření spokojenosti. Jestliže je zaměstnanec spokojený s určitou stránkou svého zaměstnání, lze to považovat za pozitivní jev. Cílem průzkumu motivovanosti bylo určit, do jaké míry zaměstnanec chce a fakticky zlepšuje obchodní výsledky společnosti. Dotazníkové šetření bylo navrženo tak, aby manažerům pomohlo identifikovat oblasti, které mají na výkonnost podniku největší vliv a na které by měl manažerský tým zaměřit svou pozornost.

Šetřením bylo zjištěno, že jednotlivé body motivačního systému se firmě poměrně úspěšně daří naplňovat. Z hlediska úspěšnosti bylo zjištěno, že nadřízený oceňuje výsledky zaměstnanců; mzdová ohodnocení jsou pro zaměstnance příznivá a odměny ve formě prémie jim plně vyhovují; zaměstnanecké výhody jsou velmi přijatelné; školení, která jsou v rámci firemního vzdělávání, jsou pro zaměstnance užitečná; nadřízený své zaměstnance motivuje k vyšším pracovním výkonům, což je dáno platovým ohodnocením a motivací postupu na vyšší pozici; zaměstnanci mají pro plnění svých pracovních úkolů k dispozici veškeré potřebné nástroje a zařízení, které umožňují být maximálně produktivní ve své činnosti; zaměstnanci se snaží společně plnit stanovené cíle a fungovat jako tým.

Aktuální motivační systém společnosti je dobře propracovaný a plně funkční. Cílem nebylo ovlivňovat pravidla firmy a navrhnout převratné změny, ale naopak snaha řešit každodenní problémy zaměstnanců v pracovních procesech, které lze snadno přehlédnout. Mezi ně patří neexistence zpětné vazby v rámci vzdělávání zaměstnanců; zvýšení zaměstnaneckých výhod; podstupování vícero školení pro zaměstnance, kteří nezvládají práci pod tlakem; včasná a jasná informovanost zaměstnanců o jakýchkoliv změnách ve společnosti XY. Závěrem lze říci, že firma pečuje o své zaměstnance dobře a k plnění pracovních výkonů jim vytváří příznivé pracovní podmínky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Milan NOVÝ, a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press. Vyd. 3. 2007. ISBN 9788072611690.
- [4] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [5] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB-Technická Univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [6] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2
- [7] KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství, 2000. ISBN 80-214-1552-5
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [9] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 90-7169-425-8.
- [10] MILKOWICH, George a John BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie věd České Republiky, 1997. ISBN 80-200-0592-7
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- [13] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd.1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

[14] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5

[15] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: MZLU, 2005. ISBN 80-7157-845-2

[16] Interní materiály firmy

[17] Vlastní práce autora

Odborné časopisy

[18] HUNČÍK, Branislav a Markéta KREJČOVÁ. *Moderní řízení*. 2010, 10, s. 42-44.

Internetové zdroje

[19] DANONE: *O nás, Společnost DANONE*. [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.danone.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces motivace	9
Obr. 2 Základní model: „koloběh“ motivace.....	10
Obr. 3 Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	12
Obr. 4 Murphyho pojetí zájmu	14
Obr. 5 Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace.....	17
Obr. 6 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa	20
Obr. 7 Organizační struktura společnosti XY	26
Obr. 8 Diamantový graf	28

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Otázka č. 1	33
Graf 2 Otázka č. 2	34
Graf 3 Otázka č. 3	34
Graf 4 Otázka č. 4	35
Graf 5 Otázka č. 5	36
Graf 6 Otázka č. 6	36
Graf 7 Otázka č. 7	37
Graf 8 Otázka č. 8	38
Graf 9 Otázka č. 9	38
Graf 10 Otázka č. 10	39
Graf 11 Otázka č. 11	40
Graf 12 Otázka č. 12	41
Graf 13 Otázka č. 13	41
Graf 14 Otázka č. 14	42
Graf 15 Otázka č. 15	43
Graf 16 Otázka č. 15 - Změny pro spokojenost zaměstnanců	54

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: Dotazník	53
PŘÍLOHA 2: Grafické znázornění změn zaměstnanců	54

PŘÍLOHA 1: Dotazník

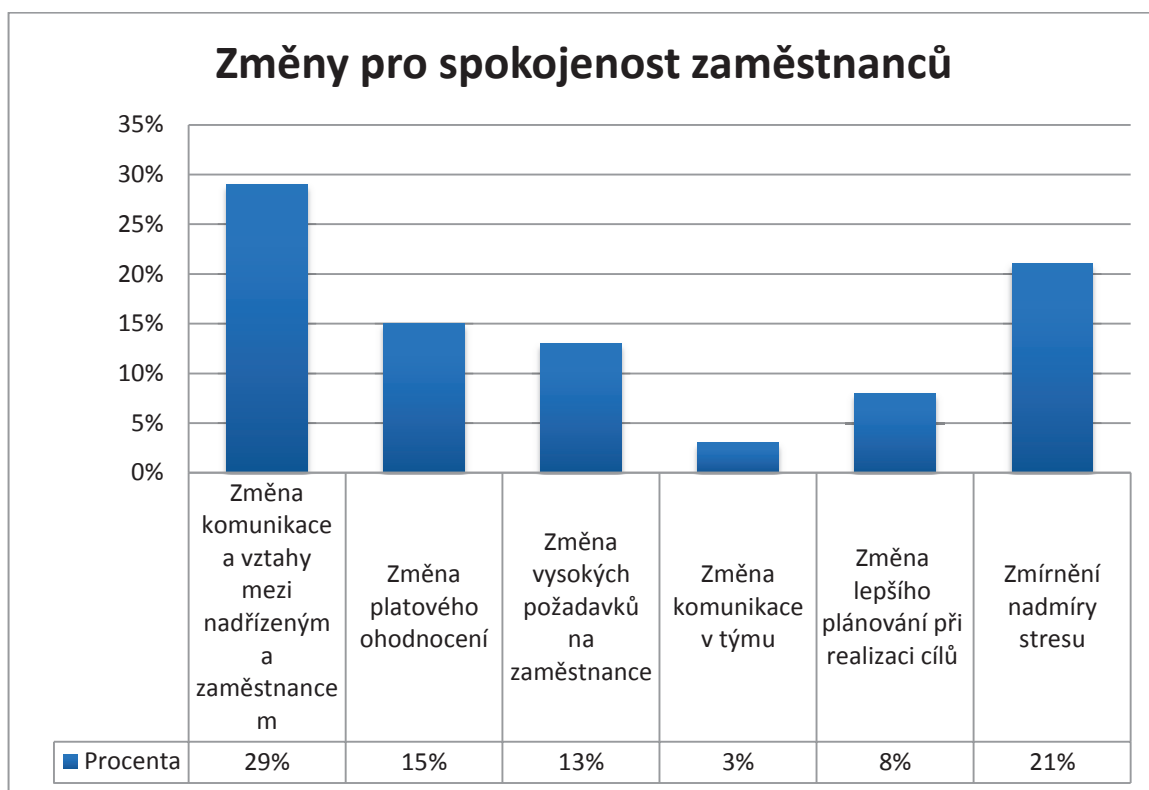
Dobrý den,

jmenuji se Jana Macháčková a jsem studentkou 3. ročníku oboru Ekonomiky a managementu na Fakultě logistiky a krizového řízení v Uherském Hradišti. Zpracovávám bakalářskou práci na téma motivace pracovníků ve firmě XY. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se zaměřuje na tuto problematiku a bude sloužit především jako podklad pro výzkum mé práce. Dotazník je anonymní, obsahuje 14 uzavřených otázek a 1 otevřenou otázku, které jsou zaměřeny především na Váš pohled na pracovní motivaci ve firmě.

Za Váš čas a trpělivost předem děkuji.

	*	ANO	NE
1. Oceňuje patřičně Váš nadřazený snahu a výsledky?			
2. Odpovídají Vaším potřebám zaměstnanecké výhody, na které máte nárok?			
3. Má Váš pracovní výkon výrazný vliv na Vaši mzdu?			
4. Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které Vám pomáhají získat užitečné dovednosti?			
5. Jsou pro Vás školení, kterých jste se zúčastnil/a, užitečná?			
6. Motivuje Váš nadřazený zaměstnance k vysokým pracovním výkonům?			
7. Je stres spojený s výkonem Vaší práce přiměřený?			
8. Můžete si flexibilně upravit Vaši pracovní dobu v případě, že potřebujete vyřešit naléhavou osobní záležitost?			
9. Když ve Vaší společnosti dochází k zásadním změnám, tak máte pocit, že jste o nich dostatečně informován/á?			
10. Zapojuje Váš nadřazený do rozhodnutí, která ovlivňují Vaši práci?			
11. Máte podle vás k dispozici veškeré potřebné nástroje a zařízení pro práci?			
12. Umožňují Vám nástroje a prostředky, které máte k dispozici, být maximálně produktivní?			
13. V situacích, kdy máte hodně práce, či hoří termín, snaží se všichni ve vašem týmu splnit stanovené cíle?			
14. Věříte, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření?			
15. Je něco, co by jste chtěl/a ve své práci změnit pro to, aby jste byl/a více spokojen/á? (Pokud ANO, odůvodněte.)			
*Pro odpověď na otázku zaškrtněte políčko znakem „X“.			

PŘÍLOHA 2: Grafické znázornění změn zaměstnanců



Graf 16 Otázka č. 15 - Změny pro spokojenost zaměstnanců[17]