

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Bc. ZUZANA GRYZOVÁ



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace a stimulační zaměření ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Zuzana Gryczová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana GRÝCZOVÁ
Osobní číslo: E14639
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Motivace a stimulační zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systém motivace a stimulační ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návrh možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnovu:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.
Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Raňáček, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÁ 13 370 01
370 01, Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Rešet, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českém Krumlově, 8. 4.2016

Zuzana Gryczová

Poděkování

Tímto bych velice ráda a upřímně poděkovala svému vedoucímu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky, trpělivost, svědomité vedení a ochotný přístup při psaní práce. Mé poděkování patří zejména také členům Ekonomické fakulty, kteří mne za celou dobu studia naučili všem důležitým odborným poznatkům, které je zapotřebí znát nejen při psaní kvalifikační práce, ale i v dalším průběhu života.

V neposlední řadě velmi děkuji své rodině a blízkým za trpělivý přístup během studia.

Obsah

1. Úvod	9
2. Literární přehled.....	11
2. 1. Management lidských zdrojů.....	11
2.1.1. Funkce a systém lidských zdrojů.....	11
2.1.2. Personální funkce	12
2.1.3. Systém řízení lidských zdrojů	14
2.1.4. Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
2.2. Motivace.....	17
2.2.1. Motiv	18
2.2.2. Zdroje motivace.....	20
2.2.3. Typy motivace	22
2.2.4. Teorie motivace	23
2.2.5 Motivace pracovního jednání	29
2.2.6. Vztah mezi motivací a spokojeností s prací a samotným výkonem	30
2.2.7. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	31
2.2.8. Překážky v motivačním procesu.....	31
2.2.9. Rozbor pracovní spokojenosti a motivace.....	32
2.3. Stimulace.....	35
2.3.1. Stimul	36
2.3.2. Stimulace pracovníků	36
2.3.3. Přehled stimulačních prostředků	37
3. Cíl a metodika	40
4. Vlastní práce.....	42
4.1. Charakteristika podniku.....	42
4.1.1. Historie	42
4.1.2. Současnost	42
4.1.3. Produkty a využití, služby	44
4.1.4. Organizační struktura	45
4.2. Analýza nástrojů motivace a stimulace zaměstnanců.....	46

4.2.1. Odměňování	46
4.2.2. Vzdělávání	47
4.2.3. Péče o zaměstnance	47
4.3. Dotazníkové šetření.....	48
4.3.1. Charakteristika dotazovaných	49
4.3.2. Všeobecný postoj k motivaci.....	50
4.3.3. Vnímání a hodnocení motivačního programu v organizaci	52
4.3.4. Konkretizace nedostatků	58
4.4. Návrhy na zlepšení.....	63
4.4.1. Zefektivnění vnímání motivačního programu	63
4.4.2. Rozšíření poskytovaných benefitů	63
4.4.3. Zlepšení komunikace se zaměstnanci.....	66
4.4.4. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	68
5. Závěr	70
6. Summary and keywords.....	72
7. Použitá literatura	74
8. Seznam obrázků, grafů a tabulek:	77
Přílohy	78

1. Úvod

Motivace a stimulace zaměstnanců je v současné době velmi diskutovanou problematikou každého manažera. Dostatečně motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou velkým předpokladem k celkovému úspěchu podniku. Vnímají podnik jako tým, jako součást svého života, mají tendence jej sami propagovat, zlepšovat a záleží jim nejen na svém uspokojení, ale i na fungování podniku.

Avšak, potřeby a přání zaměstnanců se v posledních několika letech výrazně změnilo. Lidem již nestačí takové benefity jako před 10 ti lety, neuspokojí je služební telefon a povinná školení jsou pro mnohé spíše přítěží, nežli bonusem navíc. Můžeme si klást otázku, čím je to způsobeno? Je to současnou konzumní a rychlou dobou? Nebo obrovským množstvím produktů a služeb, které trh nabízí? Způsobují tyto skutečnosti „rozmazlenost“ zaměstnanců?

Je logické, že lidé a jejich hodnoty se postupem času mění a narůstají do náročnějších požadavků. Před každou organizací tedy stojí nelehký úkol, a to neustále zkoumat měnící se požadavky a přání svých zaměstnanců a snaha o dosažení jejich naplnění. Protože je každý člověk jiný, každý z nás má jiné životní podmínky, jiné priority a jiná měřítko, je tento úkol nesmírně obtížný. Není možné, aby došlo k dosažení naprosté spokojenosti u každého zaměstnance. Je také vhodné klást si otázku, zda lidé ještě vůbec oceňují poskytované benefity? Jestli jsou jim dostačující poukazy na služby, rekreaci či dodatečné vzdělávání. Zda je současná hektická doba nenuťt myslet jen na splnění existenčních starostí, jako je splátka hypotéky, uživení rodiny apod. Zda vůbec oceňují a vnímají poskytované výhody a snahu o vytváření kvalitních pracovních podmínek. Můžeme se domnívat, že zaměstnanci uvažují o všech výhodách, které jsou jim poskytovány jako o samozřejmosti. Je tedy snaha zaměstnavatelů vytvářet příjemné pracovní prostředí zbytečná či nikoliv? A jaké výhody má podnik poskytovat, aby své zaměstnance dostatečně uspokojil? Na tyto a jiné otázky je zaměřena tato diplomová práce. Na základě vyhodnocení získaných dat, poskytne konečné informace o tom, jak lidé motivaci vnímají a zda je pro ně důležitá.

Uvažujme ale také o zaměstnancích, kterým stále záleží na výhodách. Dokážou je ocenit a váží si takové organizace, které není blaho jejich zaměstnanců lhostejné. V tomto případě, je před organizacemi další obtížný úkol. Udržet takový motivační program, který bude konkurenceschopnější. Který bude schopen udržet schopné

zaměstnance a přilákat nové. Bude výhodný jak pro společnost, z hlediska nákladovosti a náročnosti, tak pro zaměstnance z hlediska uspokojování potřeb.

Vzhledem k nesčetnému množství výhod, které mohou poskytovat konkurenční organizace, je tento úkol nelehký. Organizace si mohou vypomoci neustálým sledováním vývoje potřeb a přání, naslouchání svým zaměstnancům a snažit se o jejich trvalé uspokojení. Dodržování těchto zásad může dovést společnost k vytvoření stabilního a kvalitního pracovního prostředí.

Cílem této diplomové práce tedy bude prozkoumat motivační program a jeho ztotožnění se se zaměstnanci vybrané organizace. V neposlední řadě budou navržena opatření, která by měli organizaci napomoci při řešení problému, které vyplynou z konečných výsledků dotazníkového šetření. Tato problematika bude pojednávána v poslední části této diplomové práce.

Závěr práce bude tvořit shrnutí zjištění poznatků a komentář.

Veškerá použitá literatura a další prameny budou uvedeny v závěrečné části této práce.

2. Literární přehled

2.1. Management lidských zdrojů

Kvalitní a důkladné řízení lidských zdrojů (dále jen řlz) je důležitým prvkem každého podniku, a právě motivace a stimulace zaměstnanců jsou jedněmi z nástrojů používaných právě v tomto řízení.

Definice řízení lidských zdrojů je ale hned několik. Například autor Armstrong (2007) tvrdí, že jde o strategický a logicky promyšlený přístup k řízení těch nejcennějších prvků, kterými organizace disponuje a to lidmi, kteří v organizaci pracují a kteří kolektivně či individuálně přispívají k dosažení cílů organizace.

Dále uvádí hlavní charakteristiky lidských zdrojů, které svou povahou ovlivňují pozitivně či negativně celou organizaci:

- školení a odborné znalosti určují schopnosti firmy,
- schopnost zaměstnanců přizpůsobit se určuje flexibilitu firmy,
- loajalita a závazky pracovníků určují schopnost konkurenceschopnosti.

Autor Donnely (1997) definuje proces řlz jako dosahování vytyčených podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Veber (2000), ve svém díle *Management: Základy, prosperita a globalizace* chápe lidský faktor nikoliv pouze jako zdroj, který je vhodný pro efektivní využití, ale i jako faktor, který rozhoduje o úspěšnosti organizace.

2.1.1. Funkce a systém lidských zdrojů

Řlz a jeho funkce mají velký vliv na správné fungování organizace. Ať už jde o výběr, získávání či odměňování zaměstnanců, každá z těchto funkcí je schopna ovlivnit, jak efektivně bude firma konkurovat na domácím trhu, ale i na zahraničním. Žádoucím výsledkem je neustálé zvyšování konkurenceschopnosti organizace, ale toho dosahujeme tehdy, když se řlz dostane na požadovanou kvalitativní úroveň a stane se nejdůležitější oblastí při plánování a dosahování vytyčených cílů. Osoba, která se stará o efektivní fungování řízení lidských zdrojů je manažer organizace, nebo také personalista (Donnely, 1997). Manažer organizace má kromě managementu lidských zdrojů (motivace/posílení, řízení konfliktu, disciplína/trest) dle autorů Cejthamra a Dědiny (2010) za úkol komunikovat (výměna informací), praktikovat tradiční

management (plánování, rozhodování, dohled) a tvořit sítě (působit na politiku organizace, tvořit sociální vztahy apod.) Autor Luthans (1988), kterého uvádějí výše zmínění autoři ve svém díle, poukázal na četnost práce věnovanou manažerem různým aktivitám: 32 % věnoval průměrný manažer tradičním manažerským aktivitám, 29 % komunikaci, 20 % managementu lidských zdrojů a 19 % tvorbě sítě. Liniový manažeři musí kromě řízení lidských zdrojů, dodržovat i následující role:

- řídit provozní náklady,
- poskytovat odborné znalosti,
- sledovat pracovní procesy,
- jednat se zákazníky, klienty,
- sledovat pracovní procesy apod.

2.1.2. Personální funkce

- **Plánování**

je založeno na odhadu personalisty ohledně velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Tato funkce pomáhá organizace zabezpečit správný počet a strukturu pracovních sil tehdy, kdy budou za potřeby a nebude docházet k prostoji organizace (Donnelly, 1997).

- **Získávání**

než dojde k realizaci této fáze je zapotřebí důkladně poznat povahy pracovních míst, na která chceme pracovníky získat. Pro zkoumání volných pracovních míst používáme tzv. Analýzu pracovních míst, na základě které následně manažeři o tom, jaké lidi a jaké dovednosti je třeba získat. Výsledkem této funkce tedy je obsazení volných pracovních míst pro zajištění správného počtu a skladby pracovníků s požadovanými schopnostmi, na správných místech, na požadovanou dobu, při odpovídajících nákladech a správně motivovaných a zainteresovaných v těch věcech, které jsou užitečné pro budování prosperující organizace (Donnelly, 1997).

- **Výběr a umístování**

proces výběru pracovních sil je řadou mnoha kroků, které začínají kontrolou dokumentů, které jsou předloženy uchazečem a končí umístěním pracovníka na nové pracovní místo (Donnelly, 1997).

- **Vzdělávání a rozvoj**

vzdělávací programy a rozvoje obsahují řadu aktivit, jejichž smyslem je poskytnout zaměstnancům informace o pravidlech a postupech, formovat a vyvíjet jejich kvalifikaci a rozvíjet jejich schopnosti pro přijímání složitějších a náročnějších úkolů v budoucnu (Donnelly, 1997).

- **Hodnocení**

přestavuje zhodnocení pracovního výkonu, zahrnuje i informace pro pracovníka, jak a jakým způsobem je jeho výkon hodnocen a zvažuje, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami. Při hodnocení výkonu se využívají předepsané normy výkonu, informace o výkonu a nástroje, které slouží pro možné zlepšení výkonu (Donnelly, 1997).

- **Řízení mezd a platů**

je jedním z nejsložitějších, ale i nejdůležitějších funkcí řlz. Mnozí zaměstnanci jsou velmi citliví na množství peněz, které za svou odvedenou práci získají a mají tendence je srovnávat s tím, co vydělávají jiný, za stejnou práci v jiném podniku. Tato skutečnost je jasným znakem toho, že peníze jsou velkým stimulem zaměstnanců, proto je důležité, aby zaměstnanci uvěřili tomu, že jsou za svůj čas, píli a výsledky ohodnoceni spravedlivě (Donnelly, 1997).

- **Zaměstnanecké požitky a služby zaměstnanců**

tímto rozumím tzv. dodatečné odměňování, tudíž jakousi formu stimulace zaměstnanců k vyššímu výkonu. Představují peněžní či nepeněžní odměnu nad rámec mzdy. Požitky mají peněžní povahu, zatímco služby jsou představovány formou jakýchsi výhod, např. automobil, masáže aj (Donnelly, 1997).

- **Bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky**

jde o odborně specializovanou činnost, která má za následek příznivý vliv na spokojenost pracovníků v organizaci. Má schopnost ovlivňovat jejich výkonnost, psychický, ale i zdravotní stav. Školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví je povinností každé organizace, pracovní podmínky bývají uváděny v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavatelem a odbory (Veber, 2000).

2.1.3. Systém řízení lidských zdrojů

Řlz funguje jako vytvořený systém konkrétních lidských zdrojů, na základě kterých dochází dle Armstronga (2007) k logickému a promyšlenému propojování:

- **filozofie lidských zdrojů** – vytvářejí základní principy a hodnoty pro správné řlz.
- **strategie lidských zdrojů** – definují směr jimž chce řlz směřovat.
- **politiky lidských zdrojů** – považujeme za zásady, které udávají, jak by měly být hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **procesy a praxe v oblasti lidských zdrojů** – procesy jsou založeny na formálních postupech a metodách, používaných k provedení strategických plánů a politik lidských zdrojů. Praxe lidských zdrojů zahrnuje naopak neformální postupy a přístupy při řlz.
- **programy v oblasti lidských zdrojů** – zabezpečuje propojení strategie, politik a praxe a jejich následné provedení dle plánu.

Pro systém řlz lze využít několika modelů. Armstrong (2007) uvádí dva nejznámější:

- **model shody**

představitelé, kteří stáli u vzniku tohoto modelu, byli toho názoru, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měli být řízeny takovým způsobem, který je v souladu se strategií podniku. Poukazovali i na fakt, že existuje cyklus lidských zdrojů, který měl tvořit čtyři pro něj typické procesy či funkce, které jsou vykonávány ve všech organizacích. Jsou jimi:

- *výběr,*
- *hodnocení,*
- *odměňování,*
- *rozvoj.*

- **harvardský model**

představitelé toho modelu došli k takovému závěru, že „v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace“ (Armstrong, str. 29, 2007)

Představitelé mimoto také konstatovali, že řlz zahrnuje všechna rozhodnutí a následné kroky managementu organizace, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky, tedy lidskými zdroji. Tento model je charakteristický několika výhodami:

- uznává široké spektrum zájmů všech zainteresovaných stran,
- uznává význam součinnosti, jak explicitně tak implicitně mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků,
- rozšiřuje řlz tím, že zahrnuje i vliv pracovníků na organizaci, organizaci práce a s tím související styly řízení,
- udává směr pro způsob zvolení strategie manažery a doporučení, aby přitom byly uváděny do souladu logika trhu a výrobků se sociálně-kulturní logikou aj.

Tento model měl na řízení lidských zdrojů významný vliv. Zejména svým důrazem na skutečnost, že se řlz netýká jen personálního útvaru a personalistů, ale spíše všech manažerů v podniku.

2.1.4. Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním smyslem managerů při řlz je zajistit organizaci prostřednictvím lidí plně uspokojovat své cíle. Autor Urlich a Lake (1990) zmínili, že systémy řlz mohou organizaci dokonce napomoci ke schopnosti rozpoznávat a využívat nové příležitosti. Mezi základní cíle řadíme:

- **efektivnost organizace** – cílem je podpora zlepšování znalostí, talentů a všeobecného vytváření kvalitnějšího a příjemnějšího pracovního prostředí, které na základě externích výzkumů rozhoduje o konkurenceschopnosti firmy.
- **řízení lidského kapitálu** – znamená podnikat takové kroky, které předvídají budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování, jejich potenciálu tím, že jim budou nabízeny příležitosti k jejich osobnímu rozvoji.
- **řízení znalostí** – „*cílem je podporovat rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci*“ (Armstrong, str. 31, 2007).
- **řízení odměňování** – usiluje o zvýšení motivace a stimulace zaměstnanců, jejich oddanosti a zájmu o cíle organizace. Dbá na to, aby lidé byli odměňováni

na základně toho, co dělají a čeho dosahují. Lepších výsledků zaměstnanců lze dosáhnout jejich motivací a stimulací.

- **zaměstnanecké vztahy** – vytváření harmonických a bezproblémových vztahů na pracovišti, které podněcují k větší spokojenosti a lepším výkonům.
- **uspokojení rozdílných potřeb** – cílem je vytvářet a realizovat takovou politiku, která respektuje potřeby všech zúčastněných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly a dbá na rozdílné individuální a skupinové systémy v zaměstnání a poskytuje stejné příležitosti všem zaměstnancům (Armstrong, 2007).

2.2. Motivace

Motivace jako taková, je důležitou teorií, kterou by měli používat všechny organizace, které se zajímají o to, co se má nebo by se mělo udělat pro dosažení vytyčených cílů a jak dosáhnout vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců na dlouhou dobu. Je důležité klást důraz na nejvhodnější způsoby motivace, na nástroje, jako jsou například různé stimuly, odměny, vedení lidí apod.

Armstrong (2007) ve své knize uvádí, že teorie motivace sama o sobě zkoumá tzv. proces motivování, proces samotného utváření motivací. Popisuje chování lidí při práci určitým způsobem. Proč vyvíjejí právě takové síly, které vyvíjejí v daném směru apod. Motivace dále vytváří předpoklady pro to, aby organizace uplatnili své schopnosti a využili je pro splnění cílů organizace, ale i pro uspokojení svých vlastních potřeb.

V případě motivace se jedná o psychologický proces, který mobilizuje naše chování a dá mu účel a směr. Jde o jakousi hnací sílu, která vede jedince vpřed za dosažením neuspokojených potřeb (Tomšík, 2005).

Brooks (2003) tvrdí, že snahou každého zaměstnavatele je získat vhodné zaměstnance, ale především dlouhodobě udržet jejich pracovní výkon, produktivitu práce a loajalitu na vysoké úrovni. Pro motivaci je charakteristické, že se týká všech bez rozdílů a motivovaní jedinci jsou důležitou „ingrediencí“ k úspěchu organizace.

Autoři Provazník a Komárková (1998) definují motivaci jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne zcela vědomé vnitřní síly, resp. motivy, které chování, jednání či prožívání člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a tuto vzbuzenou aktivitu udržují.

Dle Donnellyho (1997) je hnacím motorem motivace jakási neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho chtěného je prvním článkem v řetězci událostí, které následně vedou k určitému chování jedince. Autor předpokládá, pokud je potřeba neuspokojena, způsobuje fyzické či psychické napětí a to vyvolá v jedinci touhu toto napětí zmírnit a potřebu uspokojit. Dosažení cíle tzn. uspokojení potřeby má za následek zmírnění stresu a proces motivace je tímto kompletní. Z toho vyplývá i tvrzení autora Adaira (2004), že motivace je vše, co přiměje člověka k pohybu či výkonu, nebo schopnost přimět k činu ostatní.

2.2.1. Motiv

„Motiv je důvod toho, abychom něco udělali“ (Armstrong, str. 219, 2007).

Motiv představuje určitou vnitřní sílu, jakýsi popud, myšlenku či pohnutku, která činnost člověka orientuje určitým směrem, aktivizuje a tuto činnost v něm dlouhodobě udrží. Motiv je tedy příčina určitého lidského chování a dává mu psychologický smysl. S pojmem motiv je úzce spjat pojem cíl, protože obecným cílem motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu a to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, ale i uspokojení z dosažení cíle motivu. Motiv tedy působí tak dlouho, dokud není jeho cíle dosaženo, dokud jedinec nedosáhne požadovaného očekávaného uspokojení (Provazník, Komárková, 1998).

Autoři člení motiv ze dvou hledisek:

- **motiv terminální** – jsou to takové motivy, jejichž cílů lze dosáhnout i opakovaně. Jedná se o tzv. motivy cílové (př. motiv jídla v případě hladu jedince),
- **motiv instrumentální** – jsou charakteristické tím, že jim dost dobře, na rozdíl od motivů předchozích, nelze přiřadit cílový stav. Jde tedy o motiv, který není přesně vytyčený, jde například pouze o zájem jedince, nikoli o nutnost.

„Motiv, jakožto psychologická příčina činnosti určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a perzistenci. Činnosti, motivované jednání člověka vede určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou (nasazením), může však být realizována nejrůznějšími způsoby a formami“ (Provazník, Komárková, str. 35, 1998).

Krninská (2012) uvádí, že k činnosti, kterou jedinec vykoná, je zapotřebí nějakého závažného popudu. Tuto skutečnost nazývá stimul, neboli pohnutka, která představuje určitou vnitřní psychickou sílu člověka. Motivы tedy určují směr činnosti člověka, její intenzitu i průběh. Za motivы můžeme považovat takové specifické vnitřní podmínky, které v jedinci vzbuzují aktivitu a dále ji udržují a orientují ji směrem k danému cíli.

Mezi motivы existuje určitá diferenciance, kterou je důležité před zahájením samotného motivačního procesu poznat. Krninská ve své knize Motivace a stimulace pracovního jednání rozčlenila stimuly do dvou úrovní:

- **motivy prvotní (primární, vrozené)** – jsou charakteristické tím, že představují takovou úroveň motivace, která:
 - *je spojena s biologickými procesy v organismu člověka,*
 - *je vrozená,*
 - *slouží k zachování a rozvoji života jedince.*

V tomto typu motivů, se jedná především o pudy a instinkty člověka a jeho biologické potřeby. Jsou spjaty s nevědomím jedince.

- **motivy druhotné (sekundární, získané)** – jsou tvořeny takovou úrovní motivace, která:
 - *je spojena se zkušenostmi jedince, které získal v rámci uspokojení svých prvotních motivů,*
 - *je získaná a naučená,*
 - *nepřispívá bezprostředně k zachování života člověka, ale směřuje k jeho dlouhodobému rozvoji.*

Na jednání člověka nepůsobí pouze jeden motiv, ale hned celý soubor motivů, což má za následek takovou skutečnost, že může docházet k zdůrazněnému jednání, jestliže se motivy navzájem doplňují. Na druhou stranu však může docházet i k narušování jednání člověka, a to z toho důvodu, pokud motivy směřují k odlišným cílům.

Znalost motivů je důležité zejména z důvodu následného pochopení jednání člověka, protože porozumění jeho jednání znamená poznat jeho přístup k situaci a odhalit jeho motivy. Silně motivovaní lidé budou snáze a silněji rozvíjet své znalosti, dovednosti a zkušenosti (Krninská, 2012).

2.2.2. Zdroje motivace

Za základní zdroje motivace považujeme:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály (vzory),
- hodnoty a hodnotové orientace (Krninská, 2012).

Potřeby

Uspokojování potřeby je jednou ze základních a nejdůležitějších podmínek člověka. Pokud nemůže uspokojit své požadované potřeby, považuje tuto skutečnost jako něco negativního, nepříznivého.

„Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince“ (Krninská, str. 42, 2012). Potřeba je téměř pokaždé spojena s takovou činností, která záměrně odstraňuje nebo překonává určitý nedostatek, který jedinec pociťuje. Konkrétní potřeba, na jejímž základě se vytváří snahy, tužby a cíle, vede k jednání člověka, na základě kterého své tužby a cíle uspokojuje.

Velkou nevýhodou při motivačním procesu je fakt, že potřeby lidí jsou velmi rozmanité. Každý člověk má jiné cíle, jiná přání a tužby, což se jeví při motivaci pracovníků jako složitý proces. Velkým pomocníkem při významu potřeb jednotlivců jako zdroje motivace pro pracovní jednání člověka je Maslowova teorie potřeb, která zobrazuje hierarchii potřeb jedince. Potřeby dle Maslowa mají následující posloupnost:

- fyziologické potřeby,
- potřeba bezpečí,
- potřeba sounáležitosti a lásky,
- potřeba uznání a lásky,
- potřeba seberealizace.

Obrázek 1: Motivace a účinnost potřeb dle Maslowa



Zdroj: Krninská 2012, str. 45

Potřeby jsou charakteristické tím, že mají hierarchickou a dynamickou strukturu. Hierarchické - potřeby od biologických přes společenské až k potřebám osobnostního rozvoje. Jedinec je schopen dostat se na vyšší úroveň potřeb až tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby na nižší úrovni. Jeli uspokojena určitá úroveň, objeví se potřeba na vyšší úrovni. Tím rozumíme tzv. dynamičnost potřeb.

Návyky

Návyk je označován jako ustálená, opakující se a zautomatizovaný způsob jednání jedince v určité situaci. Návyky člověka svým způsobem nutí postupovat již vyzkoušeným, osvojeným a ověřeným způsobem. Návyky jsou pozitivními zdroji motivace, ale mohou působit i negativně. Tyto, nežádoucí návyky se označují jako zlovyky.

Zájmy

Zájmem rozumíme jako trvalé zaměření jedince na určitou oblast předmětů, jevů a skutečností. Zájmy podněcují člověka k výkonu, jsou spojeny se snahou po poznání. Udávají kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým činnostem. Zájmy člověka lze hodnotit dle jednotlivých parametrů: šíře, hloubka, stálost a činnost.

Ideály

Ideálem se rozumí model nebo vzor jedince, který mu slouží nebo by měl sloužit jako předobraz jeho jednání. Ideály jsou tvořeny zejména pod vlivem společenského hodnocení, kterého chce člověk dosáhnout, a projevují se v činech člověka. Ideály určují stanoviska, vyjadřují přesvědčení jedince a mohou se týkat životních cílů či osobního profilu.

Hodnoty

Hodnoty si člověk váží, je žádoucí a je schopna ovlivnit výběr vhodných způsobů a cílů jednání člověka. Obsahem hodnot je to, čemu dáváme ve svém systému přednost, co považujeme za důležité. Optimem je, pokud nastane soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života, tzn. jeho hodnoty nebudou ani strádat, ani přebývat.

2.2.3. Typy motivace

V této diplomové práci hovoříme převážně o pracovní motivaci, ke které lze dojít dvěma způsoby. „*V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje všechny jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.*“ (Armstrong, 2007, str. 220).

Motivaci lze rozčlenit na několik základních typů:

- **vnitřní** – je tvořena takovými faktory, které si lidé vytvářejí sami, jelikož je ovlivňují k tomu, aby se chovali a jednali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Faktory vnitřní motivace jsou tvořeny odpovědností, autonomií (volnost konat danou činností), příležitostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti jedince.
- **vnější** – obsahuje takové kroky, které motivují druhé. Např. odměňování, zvýšení platu, pochvala či povýšení. Je založena i na trestech, tzn. kritika, snížení platu, disciplinární řízení (Herzberg, 1957).
- **pozitivní** – být úspěšný, povýšený, tedy touha něco získat, něčeho dosáhnout.
- **negativní** – je opakem pozitivní motivace. Tedy snaha něčemu uniknout, vyhnout se, oddálit (Vágnerová, 2001).

Motivaci lze dále členit na poznávací, výkonovou a sociální.

2.2.4. Teorie motivace

Nejefektivnějšími teoriemi jsou dle Armstronga (2007):

1. Teorie instrumentality
2. Teorie zaměřené na obsah
3. Teorie zaměřené na proces

1. Teorie instrumentality

Základem této teorie je přesvědčení, že pokud děláme nějakou věc, povede to k věci jiné. Zakladatelé teorie se domnívali, že jedinec a jeho pracovní výkon bude stimulován za předpokladu, že odměny a tresty (teorie cukru a biče) budou s jeho výkonem přímo provázány – tzn. odměny a tresty jsou závislé na pracovním výkonu jedince. Z toho vyplývá, že odměny a trest slouží k tomu, aby se lidé chovali a jednali žádoucím způsobem.

Tento přístup motivace pracovníků byl a stále je široce používán a v některých případech je i velmi úspěšný. Nevýhodou je, že je založen pouze na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a neuvědomuje si skutečnosti, že systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy na pracovišti (Duchoň, Šafránková, 2008).

2. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

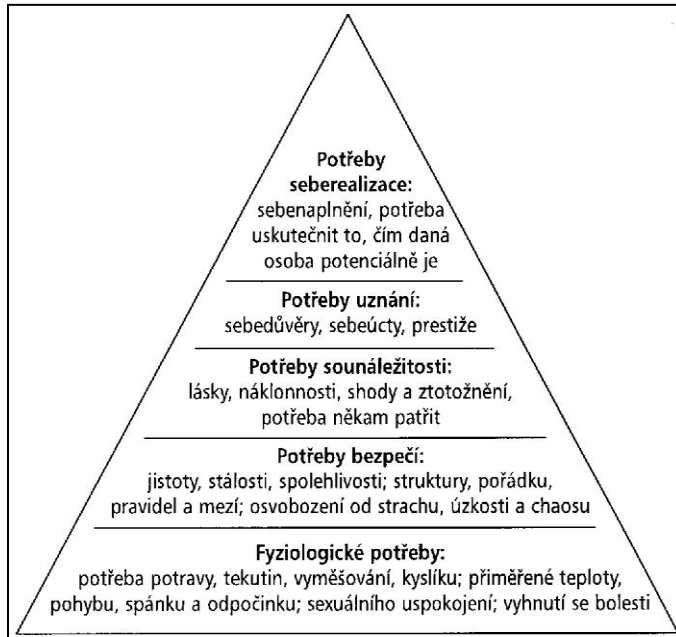
Obsahem motivací těchto teorií jsou potřeby. Je charakteristické, že neuspokojená potřeba jedince vede ke stavu nerovnováhy a napětí, protože je cílem každého z nás své potřeby a přání co nejlépe uspokojovat. K tomu, abychom dosáhli uspokojení, musíme nalézt a rozpoznat cíl a zvolit způsob chování a jednání, které povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování jedince je motivováno a vyvoláno neuspokojenými potřebami. Teorie se mohou jevit jako bezproblémové a snadné na provedení. Jejich komplikovanost ale zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádná přímá souvislost. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit několika možnými cíli a jednáními. Ještě komplikovanější je skutečnost, že čím silnější je konkrétní potřeba, tím více se okruh možných cílů a způsobů jednání rozšiřuje (Armstrong, 2007).

Za představitele teorie potřeb se považuje Abraham Maslow, který je původcem koncepce hierarchie potřeb, známou také jako Maslowova pyramida potřeb.

- **Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb**

Maslow byl přesvědčen o tom, že existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny bez rozdílu společné. Potřeby jsou hierarchicky seřazeny dle důležitosti a pyramida je následující:

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vysekalová, 2004, str. 18

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je tvrzení, že vyšší úroveň potřeb seberealizace a uznání poskytuje motivace ten nejsilnější stimul, tzn. pokud jsou tyto dvě úrovně uspokojovány, nabývají na síle. V důsledku uspokojování těchto žádoucích úrovní potřeb se oslabují nižší potřeby (Armstrong, 2007).

3. Teorie zaměřené na proces

Klade důraz na psychologické procesy či síly, které mají schopnost ovlivnit motivaci jedince. Teorie zaměřené na proces, neboli tzn. kognitivní, poznávací teorie jsou pro vedení organizace či liniové manažery užitečnější, než teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb), protože dávají mnohem realističtější návod na metod motivování lidí.

Procesy této teorie rozumíme:

- **Expektační teorie** (očekávání)

v tomto procesu je motivace možná pouze tehdy, pokud je mezi výkonem a výsledkem jasný a použitelný vztah a lze-li výsledek použít jako nástroj na uspokojení dané potřeby. Např. v případě peněžní motivace (prémie, zvýšená mzdová sazba aj.) může fungovat pouze tehdy, jestliže je úsilí a odměna mezi sebou jasně propojeno a hodnota odměny stojí za úsilí. Z toho vyplývá, proč je v tomto procesu vnitřní motivace silnější než vnější motivace a totiž výsledky vnitřní motivace jsou pod kontrolou těch jedinců, kteří se mohou spolehnout na své dosavadní znalosti a zkušenosti při odhadování toho, nakolik si svým chováním a jednáním napomohou získat pozitivní a žádoucí výsledky.

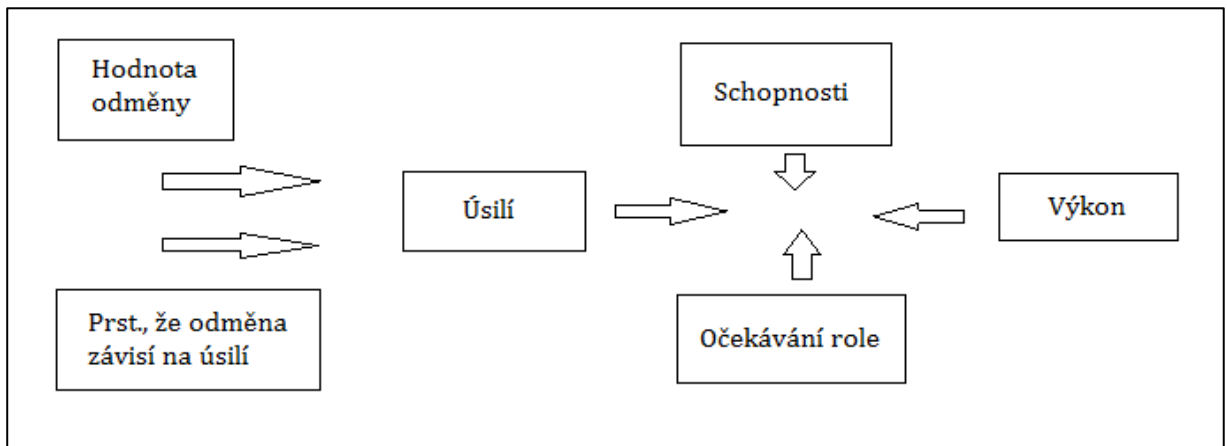
Teorie byla během svého vývoje nadále vyvíjena a na základě toho, došlo k závěru, že existují dva faktory, které úsilí lidí vkládané do jejich práce determinuje (Armstrong, 2007):

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby na vyšších úrovních (uznání, seberealizace, jistoty),
- pravděpodobnost, že výsledky práce závisejí na úsilí tak, jak je vnímají jedinci.

„Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno“ (Armstrong, str. 225, 2007).

Následující schéma ukazuje dvě proměnné – schopnosti a očekávání role, které ovlivňují svou povahou splnění úkolu a doplňují úsilí.

Obrázek 3: Model motivace



Zdroj: Porter and Lawler, 1968 in Armstrong, str. 226, 2007

- **Teorie cíle**

Představitelé této teorie Latham a Locke (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle. Dále uvedly, že je velmi důležité rozdělení jedinců na stanovování konkrétních cílů, neboť jde o nástroj, jak získat souhlas pro stanovení cílů vyšších. V případě náročnosti cílů, musí být důkladně projednán jejich obsah a cíle musejí být odsouhlaseny a podpořeny vedením organizace a radou. Pro motivaci je důležité zpětná vazba plynoucí z daného cíle.

Erez a Zidon (1984) zjistili a zdůraznili, že pokud lidé souhlasí s cíli, povedou je tyto náročné cíle k lepším výkonům, než cíle snadné. Taktéž zdůraznili důležitost zpětné vazby.

- **Teorie spravedlnosti**

Tato teorie se zabývá vnímáním lidí, jakým způsobem se s nimi jedná, zachází v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení, je cílem této teorie, protože je-li s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí jedná se o spravedlivé zacházení. Se spravedlivostí jsou spojeny pocity a vnímání a vždy musí dojít k porovnávání s ostatními.

Základem teorie je tvrzení, že lidé budou více motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě a demotivováni, pokud tomu bude naopak.

Autor Adams (1965) in Armstrong (2007) rozčlenil spravedlnosti na dvě formy:

- *distributivní* – zahrnuje pocity lidí a ideu, že jsou odměňováni dle svého přínosu v porovnání s ostatními,
- *procedurální* - týká se toho, jak lidé vnímají spravedlnost postupů, které podnik používá v oblastech hodnocení, povyšování aj. Rozeznáváme 5 faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti:
 - *přiměřené zvažování pracovníkův stanoviska,*
 - *potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,*
 - *důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,*
 - *poskytování včasné zpětné vazby, která se týká důsledků rozhodnutí,*
 - *poskytnutí přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí*
(Armstrong, 2007).

Mezi další modely teorie motivace řadíme:

- **afiliční teorie**

Jinak je lze nazvat jako teorii sounáležitosti, klade důraz na význam sociálních aspektů lidského chování nejen v pracovním procesu, ale v sociálních vztazích všeobecně. Lidé a jejich tendence vstupovat do pozitivních sociálních vztahů je nepochybná a tato vrozená vlastnost je pozitivní pro tzv. sociální konformitu na pracovišti. Pokud je na pracovišti zvykem pracovat nějakým způsobem, s plným nasazením a vervou, lze předpokládat, že nově příchozí pracovník s nevýraznou pracovní motivací zlepšit své úsilí, aby se nelišil od spolupracovníků – aby s nimi byl konformní (Pauknerová, 2012).

- **dvoufaktorová Herzbergova teorie**

Dle této teorie podněty, které jsou závažné a motivační a působí na pracovníka, mají dvojí účinek. Jedny z nich jsou podněty vnitřní a jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a které, pokud dojde k nějaké změně, zapůsobí na jeho výkonnost. Druhý typ podnětů označujeme jako vnější a ty představují hygienické faktory, které pokud jsou jedincem vnímány nepříznivě, vzbuzují nespokojenost a tím i pracovní nespokojenost.

„Hlavní význam dvoufaktorové teorie lze spatřovat především ve zjištění, že pracovní motivace souvisí – i když ne přímo úměrou – s pracovní spokojeností“ (Krninská, str. 63, 2012).

- **teorie kompetence**

Jde o specificky orientovanou teorii potřeb, která je spojena s kompetentností a zdůrazňuje význam působnosti schopností, profesionality nebo pravomoci člověka v pracovním procesu. Jedná se o trvalý motiv, který je spojený s potřebou prokázat své schopnosti a který aktivizuje a udává směr jednání, jímž člověk zareaguje na pracovní úkoly. Naplňování tohoto motivu dává možnosti rozvoje osobnosti člověka, ale také může jeho rozvoj omezovat.

- **teorie X a Y**

Tato teorie obsahuje následující předpoklady (McGregor in Pauknerová, 2012):

- *průměrný člověk nerad pracuje, a pokud může, práci se rád vyhne,*
- *většina lidí musí být řízena, donucena k práci, popřípadě musí ovlivňování hrozbou, aby na ně byl vyvinut tlak na splnění cílů organizace,*
- *průměrný člověk chce být veden direktivně, rád se vyhýbá odpovědnosti a má málo ctižádosti.*

Teorii lze rozčlenit na dva typy jedinců:

- *typ X – vyjadřuje názor, že člověk je líný tvor s vrozenou nechutí k práci a výkonům všeobecně, proto je velmi nezbytné jej k práci nutit například hrozbou trestu. Finanční odměnou je typ X motivován za odvedení dobrého výkonu.*
- *typ Y – je opakem typu X. Tento typ člověka je zodpovědný, ctižádostivý, pracovitý a jeho fyzický a duchovní výdej energie při práci, je pro něj stejně podstatný jako odpočinek či volný čas. Teorie Y vychází z integrace cílů jednotlivce a organizace a obsahuje tyto předpoklady:*
 - *fyzické a psychické úsilí, které člověk při práci vyvine je pro něj stejně přirozené, jako odpočinek,*
 - *člověk je schopen uplatňovat při své pracovní činnosti tvořivý přístup k řešení úkolů organizace,*

- *dále je schopný přijímat odpovědnosti, ale i vyhledávat vhodná řešení, nápady,*
- *míra ztotožnění pracovníka s cíli organizace je funkcí odměny, kterou je možno získat jejich dosahováním,*
- *vnější kontrola a ovlivňování hrozbou nejsou jediné prostředky, které navozují žádoucí pracovní jednání ve prospěch organizace* (Krninská, 2012).

Dle toho, jaký typ člověka převažuje, má manažer tendenci ke konkrétnímu jednání. Je zjištěno, že stále více obyvatel odpovídá lepšímu typu Y, což je sice typ žádoucí, ale vyžaduje přizpůsobovat často přístupy k pracovníkům.

2.2.5 Motivace pracovního jednání

„Člověk při vykonávání určité práce cílevědomě usiluje o zvládnutí stanoveného úkolu tehdy, když je k tomu přiměřeně motivován“ (Krninská, str. 57. 2012).

Psychické stavy a procesy člověka tvoří motivaci celého pracovního jednání a vedou jedince k tomu, aby práci přijímal jako společensky závažnou skutečnost, orientoval se na její zvládnutí a zaujal k ní určité stanovisko. Motivace pracovního jednání tedy ve finále vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a jeho pracovní ochotu a morálku. Pracovník má stanovený cíl a motivace mu slouží k tomu, aby zaměřila a navedla aktivity správným směrem.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, členíme dle Krninské (2012):

- **aktivní** – podporují a podněcují pracovní výkon jedince přímo,
- **podporující** – umožňují vytvářet prostor pro působení aktivních motivů,
- **potlačující** – odvádějí jedince pozornost od pracovního výkonu k jiným činnostem.

Tyto motivy se používají proto, aby se ukázal vztah člověka k práci. Jak vzhledem k sobě a celé společnosti hodnotí pracovní činnost, kterou vykonává a jaké místo zaujímá v jeho jednání a prožívání.

Pro to, abychom mohli provést rozbor motivace pracovního jednání, musí se motivace samotná opírat o poznání pracovních postojů jedince a jeho pracovní morálky. Tyto postoje a morálka zahrnují osobní znaky a projevy člověka.

Pracovní motivace jako taková vychází dle Krninské (2012) z následujících předpokladů:

- práce je součástí lidské podstaty,
- práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka,
- pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti,
- práce je prostředkem k zajištění materiální existence a společenského postavení.

Motivací pracovního jednání můžeme chápat jako tzv. pracovní postoje, které se projevují ve stálých kladných nebo záporných hodnotících soudech a přístupů, vztahů a tendencemi jednat nebo reagovat na vše, co se práce a pracovní činnosti týče. Je tedy patrné, že tyto postoje příznivě nebo nepříznivě ovlivňují jednání člověka a projevují se v různých oblastech, jako například:

- připravenost a ochota pracovníka zvládnout úkol v daném rozsahu,
- aktivní podíl na činnosti v kolektivu,
- absolutní důvěra v nadřízeného pracovníka,
- kladné zhodnocení pracovníka v pracovní skupině a možnost působit na členy skupiny.

Existují vybrané modely teorie motivace pracovního jednání, které jsou blíže popsány v kapitole 3.

2.2.6. Vztah mezi motivací a spokojeností s prací a samotným výkonem

Lidé, jakožto zaměstnanci vyvíjí určité požadavky pro to, aby byli motivováni a spokojeni s prací. Těmito požadavky rozumíme například:

- zvýšení platu,
- spravedlivé odměňování,
- povýšení,
- ohleduplné a participativní řízení,
- dostatečná interakce při práci,
- obsah práce,
- vysoký stupeň kontroly nad výkonem práce.

Je důležité zmínit, že míra spokojenosti zaměstnanců nezávisí pouze a jen na těchto požadavcích, ale také na jejich vlastních potřebách a očekáváních na prostřední, ve kterém pracují (Amrstrong, 2007).

Od postojů a pocitů, které mají jedinci při výkonu své práce, se odvíjí celková spokojenost práce. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují pracovní spokojenost a motivaci, naopak, negativní a nepříznivé postoje varují před nespokojeností a demotivací jedince.

2.2.7. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Autoři Purcell a kolektiv (2003) se domnívají, že k řádnému a uvědomělému chování jedinců, které vede k úspěšnosti firmy, dochází nejspíše tehdy, jsou-li její zaměstnanci dobře motivováni a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Autoři na základě výzkumů zjistili, že hlavní faktory, které ovlivňují spokojenost s prací je možnost kariérního růstu, možnost samovolně ovlivnit svou práci, týmovost a náročnost práce.

- **Spokojenost s prací a výkonem**

Růst spokojenosti = zlepšený výkon. Toto přesvědčení je všeobecně platné a uznávané, už díky tomu, že není nerozumné. I přes tyto předpoklady, ale výzkum nezjistil přímý pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem, ale naopak. Vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, a spokojený pracovník nemusí být super produktivním a ten, kdo odvádí hodně práce, zase nemusí být vždy spokojený (Armstrong, 2007). Komárková a Provazník (1998) ve svém díle upozorňují na to, že péče o pracovní podmínky vyvolají u pracovníka nejen pocit, že na jeho práci podniku záleží, ale že je pro něj důležitá a že ji oceňuje.

2.2.8. Překážky v motivačním procesu

Autoři Provazník a Komárková (1998) definují dva pojmy, které spojují se skutečností, že veškeré činnosti vytvářené člověkem na základě motivace, jsou činnosti, které se týkají nějakého konkrétního cíle. Ne vždy probíhají ale tyto cílené činnosti hladce a bezproblémově. Mohou se totiž vyskytnout okolnosti, které realizaci motivované činnosti brání a znemožňují její průběh.

- **Frustrace** – je charakterizována jako zmaření či znemožnění realizace činnosti, která vznikla na základě motivace. Frustrace je také určitý vnitřní subjektivní

prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit danou potřebu. Autoři rozlišují dva typy frustrační situace:

- *nedostatek předmětu (skutečnost, čin, který je žádoucí a který je cílem činnosti), který umožňuje uspokojit aktuální motiv, resp. Potřebu,*
- *situace, ve které sice existuje příslušný předmět činnosti, ale současně se vyskytuje překážka, která brání realizaci činnosti. Blokuje uspokojení potřeby.*

Každý jedinec reaguje na frustraci individuálně. Tento jev se nazývá frustrační tolerance a jde vcelku o specifickou a odlišnou míru odolnosti člověka vůči frustrační situaci. Rozlišujeme vysokou a nízkou míru odolnosti člověka vůči frustraci.

- **Deprivace** – je takový psychický stav, který vzniká na základě nějakých životních situací, při kterých není jedincovi dána příležitost k uspokojení některé z jeho potřeb po dosti dlouhou dobu (Matějček, Langmeier, 2011).

Ve dvoufaktorové Herzbergově teorii jsme poukázali na vnitřní a vnější podmínky (pracovní podmínky, organizace práce, vedoucí pracovník a styl jeho řízení apod.), které motivaci ovlivňují. Pokud je tedy zaměstnanec nespokojen s vnějšími podmínkami, cítí negativa ze strany zaměstnavatele. Značnou nevýhodou této situace je, že ji nelze předejít. Vnější podmínky si totiž člověk uvědomuje, až když jsou v nepořádku, do té doby si jejich přítomnost neuvědomuje. Výchozí stav nelze nazvat spokojeností, ale ne-nespokojeností. Nespokojenost způsobená vnějšími podmínkami ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti.

„Pro většinu lidí v zaměstnaneckém poměru platí vyrovnaná bilance, tedy, když je člověk spokojen s podmínkami, za kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam a že podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se sám snaží ve svém pracovním výkonu vydat to, co bilancí dostal – rovnováhu“ (Provazník, Komárková, str. 140, 1998).

2.2.9. Rozbor pracovní spokojenosti a motivace

Při řízení lidských zdrojů, je potřeba včas odhalit příznaky destruktivního sebeuspokojení, nalézt řešení na odstranění těchto zdrojů, tedy rychle jednat a účinně zasáhnout. V případě řízení organizace manažerem, který se opírá jen o moc vyplývající z jeho postavení, nebývá schopen odhalit své negativní chování a tím lépe zorganizovat i motivaci svých podřízených a tím může docházet k velmi negativním dopadům.

Pro zkoumání pracovní spokojenosti se používá metoda dotazování a to buď osobní, nebo písemné. Předpokladem pro získání co nejpravdivějšího obrazu odpovědí a výsledků je potřeba respondentům vysvětlit, proč se spokojenost zkoumá a proč je důležité, aby odpovídali co nejpravdivěji.

Osobní dotazování neboli řízený rozhovor musí mít pevně danou formulaci otázek, jejich pořadí a formu odpovědí. Osobní dotazování bývá charakteristické tím, že výsledky nejsou příliš zkreslené a to z toho důvodu, že při osobním dotazování je možnost otázky „lépe“ vysvětlit, než-li při písemném dotazování.

Písemné dotazování má podobu klasického dotazníku, který se skládá z otázek otevřených, zavřených apod. Pro nejpřesnější odpovědi doporučují autoři Provazník a Komárková zvolit možnosti odpovědi ve stylu velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen a to z toho důvodu, že předpokládají, že spokojenost má různou váhu. Při dotazování jsou otázky pokládány tak, aby bylo možné hodnotit spokojenost s:

- obsahem práce,
- s kvalitou informací, kterých je potřeba při vykonávání práce,
- s vedoucím pracovníkem,
- se zdravotní péčí,
- s možnostmi uplatnit své vlastní nápady a návrhy,
- s výší platu,
- s pracovní dobou a vztahy na pracovišti,
- s hlučností a osvětlením pracoviště aj.

Při konečném zpracování výsledků se porovnávají škály spokojenosti se škálami důležitosti výše zmíněných faktorů a z tohoto konečného výsledku se projeví ty faktory, se kterými jsou zaměstnanci velmi spokojeni a nepotřebují obnovu, ale i ty faktory, které zaměstnanci považují za nejhorší a vyžadují jistou pozornost managementu.

Důležité je preventivně zkoumat také situaci pracovní motivace zaměstnanců, která má ale nevýhodu v tom, že je metodicky mnohem složitější, než zkoumání spokojenosti. Je to dané tím, že jedinec si motivaci sám neuvědomuje, kdežto zda je spokojen či nikoli, ví okamžitě. Při rozboru pracovní motivace je potřeba používat nepřímé metody a postupy rozboru proto, že přímé cesty zkoumání nejsou u zaměstnanců možné.

Mezi nejběžnější techniky zkoumání motivace patří dle Komárka a Provazníkové (1998) tyto metody:

- **pozorování** - při pozorování je potřeba brát zřetel na to, že stejné chování několika lidí nemusí být vyvoláno stejným motivem, ale několika různými motivy podle toho, který motiv na kterého jedince více působí. Při pozorování odlišujeme dvě následující metody:
 - *systematické pozorování* – je v podstatě o co nejobektivnější zaznamenání chování člověka a bývá používán jako jedna z metod, s jejíž pomocí můžeme rozpoznat individuální motivační profil zaměstnance. Výsledkem jsou nám informace pro to, jaké stimulační prostředky budou nejefektivnější, proto musí být tento typ pozorování předem důkladně připraven.
 - *nesystematické pozorování* – je přirozenou částí práce manažera, který má za úkol průběžně sledovat výkony a reakce svých podřízených za různých podmínek ze strany zaměstnavatele. Pozoruje a zkoumá, jaké vlivy pracovníka nejvíce ovlivňují. Jsou mezi nimi např. rodinná situace a zdraví, pracovní podmínky, způsoby jednání apod.
- **rozhovor, dotazování** – předem stanovené a vymezené klíčové otázky, které mají standardní znění, jsou pro tento typ rozboru charakteristické. Značnou výhodou je možnost hlubšího prozkoumání situace prostřednictvím doplňujících dotazů, které jsou volně kladeny.
- **rozbor osobnosti pracovníka** – je jednou z nejsložitějších skutečností, se kterou se manažeři na pracovišti setkávají. Autor Kohoutek (2000) tvrdí, že psychologie osobnosti jedince zkoumá jeho osobnost a její utváření, proto je studium jedince velmi odbornou záležitostí.

2.3. Stimulace

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci“ (Krninská, str. 77, 2012).

Autoři Bedrnová a Nový (2004) ve svém díle Psychologie a sociologie jednání tvrdí, že stimulace zvnějšku působí na psychiku člověka a v důsledku toho dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především však změnou jeho motivace.

Odlišnou definici stimulace uvádějí Provazník a Komárková (1998), kteří popisují stimulaci jako celek, který slouží k tomu, aby ovlivnil samotnou motivaci jedince a jeho ochotu přizpůsobit se cílům podniku. Úkolem stimulace je tedy záměrné ovlivňování lidského chování a účinnosti stimulace závisí na tom, zda je cílena přesně, ale přiměřeně na svého příjemce.

Mezi další definice stimulace můžeme zařadit i takové, že stimulace je záměrné podněcování a povzbuzování jedince k výkonu, které přichází buď zvnitřku jedince či z vnějšku (Hartl, Hartlová, 2000).

Autor Štěpánik (2003) zase tvrdí, že pokud chceme druhé lidi účinně stimulovat, musíme co nejlépe znát nejen jejich individuální potřeby, ale také konkrétní dlouhodobé očekávání.

Plamínek (2007) je přesvědčen, že pozitivní vztah jedince k nějakému pracovníku úkolu plyne obvykle z toho, že za provedenou práci náleží odměna nebo proto, že vykonání úkolu je spojeno s vnitřním přesvědčením a uspokojením jedince. Na základě těchto znalostí můžeme tedy říci, že úkol je pracovníkem plněn pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) či pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Pokud je tedy nějaké chování či jednání vyvoláno na základě stimulů, hovoříme o stimulaci a naopak v případě motivace.

2.3.1. Stimul

Stimul je vnější pobídka, která má žádoucí účinek na motivaci a podnítí vnitřní pohnutku jedince pouze v tom případě, když tento je tento stimul v souladu s motivačním profilem a situací člověka (Krninská, 2012).

Spojení mezi stimulem a motivem ale není bezprostřední. Je podmíněno řadou osobnostních vlastností a psychických procesů, mezi které patří potřeby, hodnoty, citové vztahy, morální zásady apod. Na stimulující podněty jako takové, je nutno pohlížet celistvě, protože se navzájem prolínají a ovlivňují.

Autorka Vysekalová (1998) tvrdí, že stimuly jsou takové nástroje, které používají manažeři k ovlivňování a stimulaci svých podřízených. Stimuly jsou jakási vnější pobídka, která má určitý motiv utlumit, či naopak podnítit.

Dle Provazníka a Komárkové (1998) je stimul jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci jedince.

Hartl a Hartlová (2000) se zase domnívají, že stimul je nějaký určitý podnět neboli pohnutka.

Provazník a Komárková (1998) mimoto definovali podobné tvrzení jako Hartl a Hartlová a to že elementem stimulace je stimul, který se používá ve významu:

- vnější podnět,
- pobídka,
- pobud a incentiva.

„Stimulace je soubor všech podnětů (stimulů), které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně nebo bezpečně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit“ (Provazník, Komárková, str. 166, 1998).

2.3.2. Stimulace pracovníků

Portál www.mzdovapraxe.cz říká, že stimulace a následná motivace vyžaduje um řídit. Schopnost motivovat dává manažerům možnost zvýšit výkon jejich zaměstnanců, řešit problémy spojené s nezodpovědností či nízkou kvalitou vykonávané práce. Motivace zaměstnanců patří k nejdůležitějším, ale zároveň k nejsložitějším úkolům manažeru, při nichž se často dopouští závažných chyb.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje jedinec se svojí motivační strukturou, ve které si promítá své vrozené a získané potřeby, sny, přání, zkušenosti, návyky a jednání, ale i jeho situační psychické vyladění.

Pokud chceme provádět účinnou stimulaci pracovníků, je potřeba znalosti jejich osobnosti a v rámci osobnosti, následně znalost jejich motivačního profilu. Pokud budeme „majiteli“ těchto znalostí, můžeme vytvořit stimulaci na míru a vybírat stimulační prostředky tak, aby danému člověku vyhovovali. Je ale potřeba si uvědomit, že stimulace, ač se zdá, není jednorázový akt, který lze aplikovat ihned, po vytvoření motivačního plánu. Stimulace musí probíhat stále dokola a prověřovat dosavadní výsledky (Provazník, Komárková, 1998).

Stimulace k práci znamená úmyslné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace jedinců. Můžeme tomu rozumět i tak, že stimulace ovlivňuje pracovní ochotu zaměstnanců. Optimem je, pokud jsou osobní zaměření člověka shodné se zájmy a cíli podniku.

Stimulací pracovníků se dají sledovat v podstatě tyto cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,
- další osobnostní rozvoj pracovníků (Krninská, 2012).

Internetový portál www.filosofie-uspechu.cz udává několik rad, jejichž dodržováním vede cesta k úspěšné motivaci:

- nepřikazujte, ale žádejte,
- naučte se chválit,
- jednejte s druhými tak, jak chcete, aby jednali oni s vámi,
- stanovte firemní pravidla a dbejte na jejich dodržování,
- naučte se upřímně omluvit za své chyby,
- lidé vás budou následovat, pokud jim půjdete příkladem.

2.3.3. Přehled stimulačních prostředků

Stimulem pro člověka může být v zásadě vše, co pro něj významné a co mu může podnik nabídnout. Mezi nejzákladnější stimulační prostředky Provazník a Komárková řadí dle důležitosti:

- **Hmotná odměna** – je jednoznačně hlavním stimulačním prostředkem. Může mít podobu nejen peněžní, ale i specifickou (př. služební auto)

Pro všechny hmotné odměny platí následující pravidla, která ještě zvyšují jejich stimulační účinek:

- *přímý vztah odměny a výkonu,*
- *odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu,*
- *musí být předem jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svou odměnu zaslouží (Provazník, Komárková, 1998).*

Autorka Hagemanová doplnila význam hmotné odměny ještě o tyto dvě hlediska:

- *výše hmotné odměny vyjadřuje postavení zaměstnance uvnitř hierarchie podniku i ve vztahu k dalším skupinám ve společnosti,*
 - *zvýšení hmotné odměny je znakem zlepšení výkonu zaměstnance.*
- **Obsah práce** – ovlivňuje pracovní spokojenost ve značné míře. Spokojení jedinci jsou ti, kteří mají větší prostor při seberealizaci, sebe prosazení apod. Naopak méně spokojeni až nespokojeni jsou ti, kteří pracují v těžkých a špinavých podmínkách, mají málo atraktivní a monotónní práci (Krninská, 2012).
 - **Povzbuzení – neformální hodnocení** – je velmi významným nástrojem a jde zejména o povzbuzování ze strany řídicích pracovníků. Rozumíme tím například hodnocení pracovníků, které ale, aby bylo účinné, musí být spravedlivé, časté, objektivní a vyvážené. Pokud vedoucí pracovník naleznе chybu, vadu na pracovníkovi, musí mu velmi ohleduplně sdělit své zjištění, proto je při tomto stimulačním prostředku velmi důležitá správná komunikace (Bedrnová, Nový, 1998).
 - **Atmosféra pracovní skupiny** – dobrá a stabilní pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně za dosažení svých cílů, je schopna se samo regulovat a napravovat chyby, které způsobila, či vznikly samovolně. Výkonnost a spokojenost člověka je přímo závislá na prac. Skupině, protože situace, která ve skupině panuje, přímo ovlivňuje pracovní výkony.
 - **Pracovní podmínky a režim práce** – je velmi důležité, jaké jsou v podniku nastavené podmínky, zda se dodržují a zda se příliš často nemění. Příznivý stimulační prostředek jsou jen takové pracovní podmínky, které může pracovník sám regulovat. Jsou li přiměřené, nejsou pro pracovníka nijak zajímavé, nevěnuje jim pozornost. Jsou li nepřiměřené, agresivní a narušují pracovníkům

výkon, ztrácí schopnost stimulačního prostředku (Mayerová, Růžička, 2000).

Identifikace s prací, profesí a podnikem - nejdůležitějším motivačním faktorem vůbec je postoj člověka k práci. Optimum lze vyjádřit pojmem identifikace s prací, což je stav, kdy člověk práci přijme jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí je situace, kdy člověk svou profesi považuje jako součást své osobní charakteristiky.

Růžička (1992) ještě doplnil stimuly o tyto pobídky:

- úroveň sociálních výhod,
- hodnocení skupinou,
- možnost samostatné práce.

3. Cíl a metodika

Tato diplomová práce se zaměřuje na prozkoumání stupně motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku, prostřednictvím vhodné metodiky. Dle zpracovaných výsledků z poskytnutých informací dále navrhuje opatření, která mohou vést ke zlepšení případných nedostatků v této problematice. Tento postup práce má tedy poukázat na možné nedostatky řízení, které se v dané organizaci vyskytují a přinést řešení na jejich odstranění. Můžeme považovat za praktické to, že na základě výsledků získaných díky této diplomové práci, získá vybraná organizace informace o stavu svých zaměstnanců, které by bez této činnosti sama nevyhledala, pokud se sběrem dat sama dobrovolně, za účelem zlepšování motivačního programu nezabývá.

Aby bylo téma této práce dodrženo, bylo zapotřebí důkladného prozkoumání této problematiky. Prostudováním literatury od zdejších i světových autorů byl během dvou měsíců vypracován literární přehled, který se zabývá vysvětlením konkrétních pojmů týkajících se daného tématu, pro snadné pochopení a zavedení do problematiky této oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou zde vysvětleny veškeré pojmy, které je potřeba znát pro vypracování a splnění konkrétních požadavků.

Abychom mohli získat potřebná data od zaměstnanců a na jejich základě postavit potřebné výsledky, bylo zapotřebí vytvořit spolehlivý a vypovídající dotazník. Před provedením dotazníkového šetření byla provedena emailová korespondence s výrobně technickým ředitelem ohledně informací, které do této práce mohou být, či nemohou být uvedeny. Bylo také diskutováno o jeho pohledu na motivaci a stimulaci zaměstnanců jejich společnosti.

Před dotazováním respondentů bylo nutné provést pilotáž, která měla odhalit případné nedostatky dotazníku. Pilotáž proběhla osobním dotazováním několika členů rodiny na konci měsíce listopadu 2015. Po vyhodnocení poukázala na několik chybně položených otázek – zejména otázek týkajících se celkového názoru na společnost - tudíž byly otázky pozměněny a upřesněny. Výsledný dotazník obsahoval 16 otázek. Samotný průzkum byl prováděn začátkem měsíce prosince roku 2015. Několik dotazníků bylo předáno vedením společnosti, zbytek prostřednictvím internetového odkazu www.survio.cz – dotazníky zdarma. Mezi respondenty se nacházeli jen zaměstnanci na vyšších pozicích ve firmě. Výsledky a případné návrhy směřovaly ke konkrétnímu úseku organizace, nikoli k organizaci jako k celku. Motivaci a stimulaci

organizace tedy hodnotili ti zaměstnanci, kteří mají stejné či velmi podobné pracovní podmínky. Celkem bylo předáno a rozesláno 40 dotazníků, vyplněno jich bylo 34. V konečné fázi se pracovalo 31 dotazníky z důvodu, že 3 otázky byly zodpovězeny chybně – obsahovaly více odpovědí či nebyly zodpovězeny vůbec. Po vyhodnocení hlavního dotazníku bylo zapotřebí důkladněji prozkoumat vyšlé nedostatky, proto byl dovytvořen dodatečný dotazník, který se zaměřoval pouze na výsledky z otázky týkající se hodnocení motivačních faktorů v organizaci. Tento dotazník byl předán pouze v tištěné podobě a opět odpověděli všichni zaměstnanci, kteří vyplňovali předchozí dotazník.

Dotazníky jsou uvedeny jako příloha této práce.

Při konečném výsledném hodnocení bylo zapotřebí vytvořit takzvaný kódovací rámec a očíslovat jednotlivé dotazníky kvůli zpětné kontrole. Na výslednou analýzu byl použit program MS Excel, který poskytl výsledné grafy a celkové výsledky potřebné pro dosažení výsledků diplomové práce.

4. Vlastní práce

Následující pasáž o rozsahu 4 stran (42-45) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4.2. Analýza nástrojů motivace a stimulace zaměstnanců

Společnost využívá konkrétních nástrojů pro motivaci a stimulaci svých zaměstnanců, za účelem zvýšení jejich pracovní spokojenosti, zlepšování jejich výkonů a tím i celkových výkonů organizace. Po emailové korespondenci s technicko výrobním ředitelem budou v následujících odstavcích uvedeny ty nástroje, které organizace aplikuje a které mohou být v této diplomové práci zmíněny.

4.2.1. Odměňování

Odměňování zaměstnanců, je jednou z nejdůležitější, ale zároveň nejsložitější problematikou řízení lidských zdrojů. Společnost má díky své dlouholeté tradici se systémem odměňování náležitě zkušenosti a proto má v tomto systému přesná a již zavedená fungující pravidla.

Odměňování v této společnosti je složitější v tom, že každý provoz, resp. úsek je jiný, každý úsek s sebou nese jiné zaměření, jiné výkony a jiné výsledky. Společně ale mají všichni zaměstnanci podniku to, že jejich měsíční plat je pevný a každý zaměstnanec má nárok na 13. plat dle ročního výsledku. Podmínkou je, že i když je roční výsledek hospodaření neuspokojivý, zaměstnancům i tak náleží minimálně 50 % měsíčního platu. Pokud jsou roční výsledky uspokojivé, až velmi uspokojivé jako v roce minulém, mohou zaměstnanci získat až 100 % výši svého měsíčního platu formou 13. platu. Tato metoda je v podniku zavedena více jak 14 let a do budoucna se s ní nehodlá nic měnit.

Dalším bonusem pro zaměstnance v případě dobrého finančního ročního výsledku je finanční balíček v konkrétní výši, který dostane každý vedoucí provozovny, který jej následně rozdělí jednotlivým zaměstnancům dle jeho uvážení za dobře odvedenou práci.

Co se přesčasů týče, jsou vždy propláceny a to dle zákona ve výši 25 % z průměrné hodinové mzdy či „výměnou“ za náhradní volno. Motivačním nástrojem organizace je fakt, že pokud je výroba zahlcena velkým množstvím práce a tím vzniká větší množství přesčasů, získají zaměstnanci k povinnému proplacení ještě příplatky navíc.

V případě práce o víkendů náleží zaměstnancům dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce za jednu hodinu práce 25 % průměrné hodinové sazby.

Práce přesčas a o víkendů je proto v organizaci vždy proplácena.

Společnost aplikuje také formu odměn za množství odpracovaných let v organizaci, které se řídí vnitřní směrnicí společnosti.

4.2.2. Vzdělávání

Školení organizace, které organizace zajišťuje, se člení na povinná a nepovinná. Povinná jsou jednoznačně školení o bezpečnosti práce. Motivačním faktorem pro zaměstnance může být skutečnost, že veškerá školení jsou hrazena organizací, ať se jedná o profesní zkoušky, které je potřeba mít na konkrétní pozici či několika denní školení, které je určeno spíše vedení podniku, vedoucím provozu, mistrům apod.

Kariérní růst je možný, ale spíše výhledově a ne každý úsek tuto možnost přináší. Nejpravděpodobnější je možnost vypracování se na pozici některého z ředitelů z nižších úseků, jako je vedení konkrétních částí organizace.

4.2.3. Péče o zaměstnance

V této oblasti lze ve společnosti nalézt značné množství nástrojů, které aplikuje pro zvýšení spokojenosti. Zaměstnanci oblíbené benefity se nachází i zde a jsou velmi rozsáhlé. Zaměstnanci na pozicích v sekretariátu a v expedičním oddělení mají nárok na poukazy na masáže ve stanoveném salonu, tohoto bonusu mohou využít i zaměstnanci na vyšších pozicích ve výrobním úseku. Zajímavým bonusem společnosti je jakási možnost využít vlastního mobilního telefonu a mobilní sítě, která je zaštitěna smlouvou. V rámci této sítě si vlastníci volají s členy rodiny zdarma, se spolupracovníky za zvýhodněných podmínek. Tato služba je možností pro kteréhokoli zaměstnance bez ohledu na pracovní úsek. Vyloženě služební telefony náleží pouze zaměstnancům na pozici mistr výroby a vedení podniku.

Mezi další zaměstnanecké výhody řadíme bezesporu financované firemní akce pro stmelování kolektivu. Ať už sem patří pravidelné vánoční večírky, či výročí působnosti společnosti, je každá z těchto akcí dotována. Pro vedení společnosti je limit útraty neomezený, samozřejmě se počítá s ohleduplností zaměstnanců. Jednotliví zaměstnanci z ostatních úseků mají stanovený budget v konkrétní částce, jenž je hrazen společností. Zbytek útraty si následně hradí zaměstnanec sám. Firemní akce jsou uskutečňovány jednotlivě dle provozoven, nikoliv jako jeden celek všech úseků. Avšak pravidelně jednou za 5 let jsou všechny provozovny sezvány do jednoho restauračního zařízení a „oslavuje se“ jejich působnost a výkonnost.

Významným motivačním faktorem je možnost upravit si pracovní dobu dle dohody s ostatními spolupracovníky, tato možnost se týká pouze zaměstnanců, kteří pracují na směny. Počáteční rozvržení směn je především na vzájemné dohodě mezi zaměstnanci a vedení povoluje následné prohazování směn mezi sebou. Tato možnost je výhodná zejména pro ty zaměstnance, kteří mají rodinu a chtějí si upravovat svůj pracovní režim dle rodinného dění.

Péče o vztahy na pracovišti jsou řešeny vždy a včas. Ředitelé svých úseků se starají o vzniklé problémy v momentě, kdy se projeví na povrch, ale ještě ne dost razantně, aby s sebou přinesly negativní následky. Ředitelé naslouchají zaměstnancům, pátrají po příčinách problému a až poté je následně řeší a zabraňují jejich následnému opakování. V těchto případech naslouchají zaměstnancům, přijímají jejich názory a diskutují s nimi. Výsledný verdikt je ale pouze na rozhodnutí a názoru ředitelů. V případě, že se jedná o velmi závažný problém, již dále ředitelé nezasahují a předávají rozhodování vedení společnosti.

Společnost v současné době nijak nekontroluje spokojenost zaměstnanců, jelikož se o to v minulosti, kvůli vzniklým personálním problémům pokoušela, a neshledala v tom relativní výsledek. Na základě dotazníkového šetření se pokoušela nalézt důvod nespokojenosti v konkrétní provozovně, ale neúspěšně. Proto má v této době v každé provozovně tzv. schránku důvěry, kam může každý zaměstnanec napsat jakoukoliv stížnost, ale nikdy nebyly tyto schránky zaměstnanci využity.

4.3. Dotazníkové šetření

Po ukončení sběru dat bylo získáno celkem 31 odpovědí. Na základě emailových adres uvedených na internetových stránkách byl konkrétním respondentům dotazník zaslán a pomocí vedení organizace některým zaměstnancům předložena tištěná verze dotazníku. 15 ti respondentů prostřednictvím tištěného dotazníku a 16 ti prostřednictvím internetového odkazu.

Dotazník byl rozdělený do tří částí. První část dotazníku obsahovala otázky týkající se celkového pohledu na motivaci a stimulaci, jaké stimulační faktory respondenti preferují v zaměstnání apod. Druhá část se zaměřovala na hodnocení systému motivace ve zkoumané organizaci. Jednotlivé stimuly byly shrnuty do jedné otázky a hodnoceny pomocí škálovací stupnice. Dále měli respondenti možnost uvést případné návrhy, které by vylepšily jejich spokojenost a ohodnotit, jak je pro ně motivace důležitá a zda

ovlivňuje jejich pracovní chování. Poslední část byla věnována potřebné identifikaci respondentů.

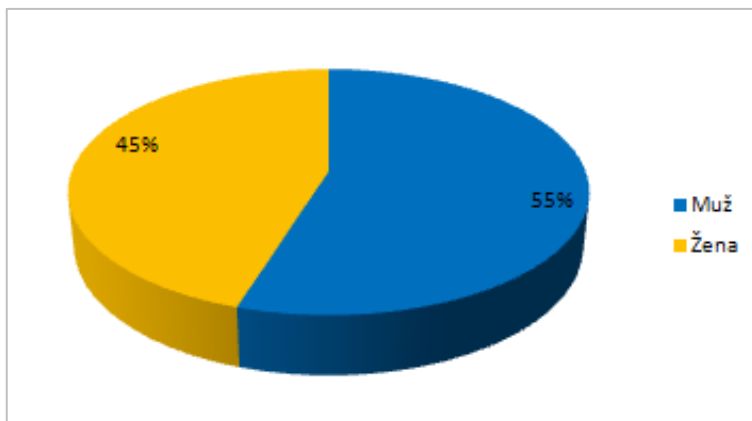
Dodatečně byl proveden sběr dat týkající se informací ohledně vyplývajících nedostatků motivačního programu. V této části se dotazník zaměřoval pouze na zjišťování toho, jaké možnosti by respondenti uvítali pro zvýšení spokojenosti s neuspokojujícími faktory.

Všichni oslovení zaměstnanci byli velmi ochotní a vstřícní.

4.3.1. Charakteristika dotazovaných

Můžeme si povšimnout, že věková kategorie v organizaci je velmi různorodá což přináší do organizace značné výhody, zejména zdravý pracovní kolektiv, obohacování o zkušenosti apod. Nejvíce respondentů se nachází ve věkové struktuře 30 – 44 let. Zaměstnanci jsou v tomto věku nejproduktivnější, můžeme odhadovat, že otázky týkající se růstu rodiny mají již vyřešené a nebrání jim nic při výkonu práce. Velmi podobné množství dotazovaných se nachází ve věku od 45 – 60 let a od 18 – 29 let. Ani jeden respondent není starší 60 let a více.

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

V organizaci lehce převládají muži s 55 %. Zejména s úseků IT, vedoucí provozoven a lomů, vedoucí jednotlivých úseků a z vyšší pracovních pozic, jako např. vedoucí laboratoře, mistr výroby apod. Zbytek 45 % tvoří ženy. Ty se pohybují zejména v úsecích, jako je účtárna, mzdový úsek, sekretariát, expedice, apod.

Jelikož se jedná o zaměstnance na vyšších a odbornějších pozicích, ani jeden dotazovaný nemá maximální dosažené základní vzdělání, či středoškolské bez maturity. 9 respondentů dosáhlo nejvyššího vzdělání na úrovni středoškolské s maturitou.

Předpokládejme, že se jedná o zaměstnance staršího věku, kteří v době studia neměli možnost studovat dále či nechtěli. Je logické, že většina zaměstnanců dosahuje vyššího nebo vysokoškolského vzdělání, celých 68 %, jelikož se jedná o specifické obory, jako je chemický průmysl, účetnictví, vedení podniku. Nejčastějším titulem v organizaci je Ing. a Bc.

Dle výsledků délky pracovního výkonu je značné, že se v organizaci nevyskytuje přílišná fluktuace. Naprostá většina zaměstnanců působí v organizaci v průměru dobu delší než 9 let. 45 % dotazovaných je v organizaci dobu delší než 6 let, avšak kratší nežli 12 let. Řadíme sem zejména mužskou část respondentů zejména z toho důvodu, že nemusí oproti ženám organizaci opouštět z rodinných důvodů. 29 % zaměstnanců je v organizaci po dobu 1 – 5 let. 12 – 16 let pracuje v organizaci z dotazovaných celkem 19%. Tito zaměstnanci se nacházejí zejména na vyšších pozicích, jako je vedení úseků, mistři výroby, pozice účetní apod. Zbýlých 7 % působí v organizaci nejdelší dobu a to 17 let a více.

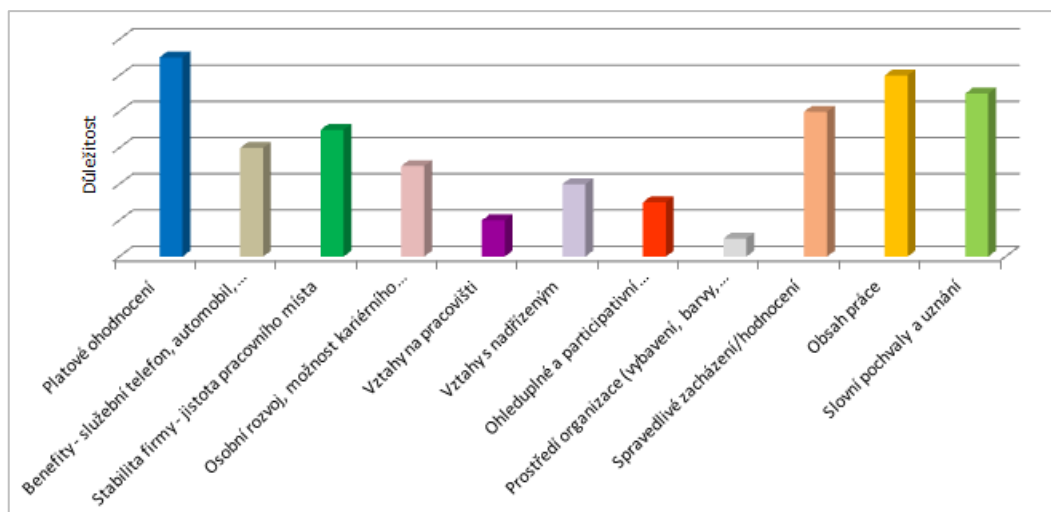
4.3.2. Všeobecný postoj k motivaci

Jelikož jsou respondenti dotazníku převážně vyššího vzdělání, většina dotazovaných znala pojmy motivace a stimulace a byla schopna stručně popsat tuto problematiku. Majoritně se objevovaly odpovědi jako různé kroky zaměstnavatele ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, opatření zaměstnavatele pro zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců či konkrétní postupy, které ovlivňují zaměstnance tak, aby zvyšovali výkony organizace. Někteří respondenti také vypsali konkrétní nástroje motivace a stimulace, které znají, jako je vzdělávání zaměstnanců, péče o vztahy na pracovišti či pořádání firemních akcí. Ani jedna odpověď nevyznačovala neznalost respondentů s těmito pojmy.

Další otázka se zaměřovala na zjištění, jaká skutečnost o organizaci je pro dotazované nejdůležitější při výběru pracovního místa. Většina preferuje dobré platební ohodnocení a dobrou pověst podniku. Tuto možnost zvolilo celých 26 % respondentů. Třetím nejdůležitějším předpokladem bylo zvoleno místo výkonu práce, které je respondentům v dostatečné blízkosti jejich bydliště. Tato skutečnost je důležitá pro 19 % dotazovaných, mezi kterými z 53 % převládaly ženy.

Obsah práce, který se může jevit jako velmi důležitý při rozhodování o výkonu práce, nejčastěji volilo pouze 16 % respondentů a možnosti kariérního růstu je nejdůležitějším prvkem pouze pro 13 % dotazovaných, z čehož jsou z 69 % právě muži.

Graf 2: Který z těchto stimulů je pro Vás při výkonu práce všeobecně nejdůležitější? Seřad'te od nejdůležitějšího po nejméně důležitý.



Zdroj: vlastní zpracování

Jaké stimuly jsou pro zaměstnance důležité při samotném výkonu práce, zjišťovala otázka týkající se stále všeobecného pohledu na motivaci a stimulaci. Dle očekávání je pro respondenty nejdůležitější dobré platební ohodnocení a to zajisté z toho důvodu, že zabezpečuje jejich plnění potřeb a přání. Neméně důležitým, avšak nejdůležitějším stimulem je pro respondenty při výkonu zaměstnání samotný obsah práce, následně pak slovní pochvaly a uznání. Tyto tři zmíněné faktory jsou v žebříčku důležitosti na nejvyšších třech pozicích.

Spravedlivé zacházení, žádná diskriminace a upřednostňování jiných zaměstnanců považují respondenti také za velmi důležitý stimul, proto jej přiřadili ihned za nejvyšší trojici. Je překvapivé, že se stabilita firmy neumístila na vyšší pozici, nežli na pátém a to zejména z toho důvodu, že lidé všeobecně se často bojí o své pracovní místo a jsou neradi pod tlakem nejistoty.

Velmi oblíbené benefity, které jsou pro respondenty až na šestém místě, můžeme pro organizaci považovat za lehce polehčující okolnost. Nemusí se příliš soustředit na odměňování prostřednictvím benefitů, které jsou mnohdy velmi nákladné oproti jiným faktorům, které jsou pro zaměstnance důležitější. Osobní rozvoj, vzdělávání a možnost kariérního růstu se umístilo na místě osmém, těsně před budováním vztahů

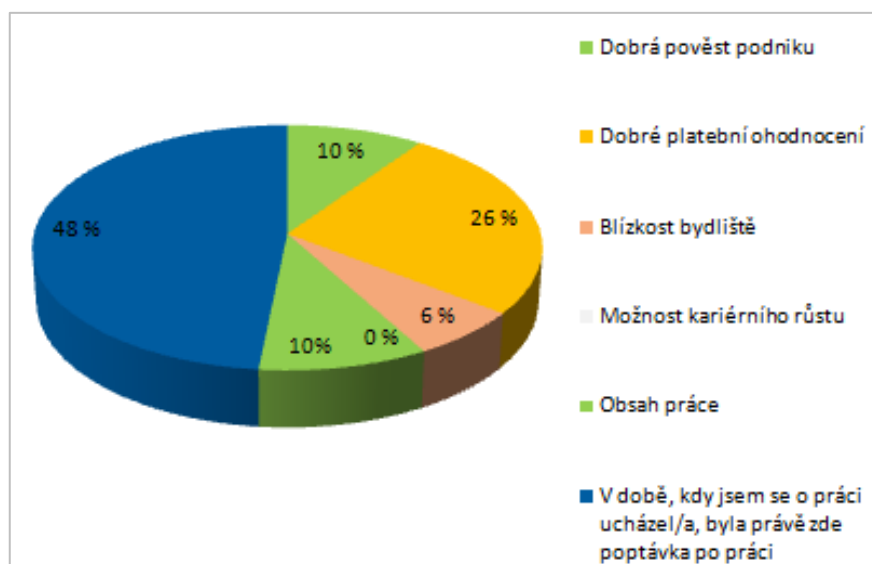
s nadřazeným. Je zajímavé, že ohleduplné a participativní řízení se objevilo na konci škály důležitosti, když jemu podobný faktor spravedlivé zacházení a hodnocení byl pro respondenty naopak velmi důležitý. Příkladně to té skutečnosti, že zaměstnanci jsou ochotni pracovat pod vyšším tlakem ze strany zaměstnavatele, co se náročnosti a vztahů týče, než pocitu vědění, že některý jedinec a jeho výkony jsou upřednostňovány před ostatními.

Celkové vztahy na pracovišti jsou dle velkého překvapení na místě předposledním, ale každý člověk je jiný a má jiné preference. Velmi často zmiňovaný „pohon“ pro vyšší spokojenost zaměstnanců, tedy dobré vztahy na pracovišti, by byl v tomto případě neúčinný. Poslední místo na škále důležitosti získal celkový vzhled pracoviště, budovy organizace, barevné řešení prostor apod.

Je samozřejmé, že preference zaměstnanců se během mění, to je způsobeno například současnou finanční situací zaměstnance, rodinným stavem, splněním potřeb a přání, apod. Můžeme tedy předpokládat, že se preferované faktory jednotlivce na žebříčku důležitosti během života stráveného v práci, několikrát změni.

4.3.3. Vnímání a hodnocení motivačního programu v organizaci

Graf 3: Proč jste si vybral/a práci v organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak respondenti vnímali organizaci zvenčí, než nastoupili do zaměstnání, bylo zjišťováno v otázce týkající se důvodu nástupu do organizace. Celých 48 % dotazovaných nastoupilo do společnosti z důvodu právě probíhající poptávky po práci ze strany společnosti. Dobré platební ohodnocení jako motiv pro nástup do organizace uvedlo 26

% respondentů. Vzhledem k neustálým negativním debatám ohledně platového ohodnocení v ČR, je tato procentuální hodnota pro organizaci celkem dobrý výsledek.

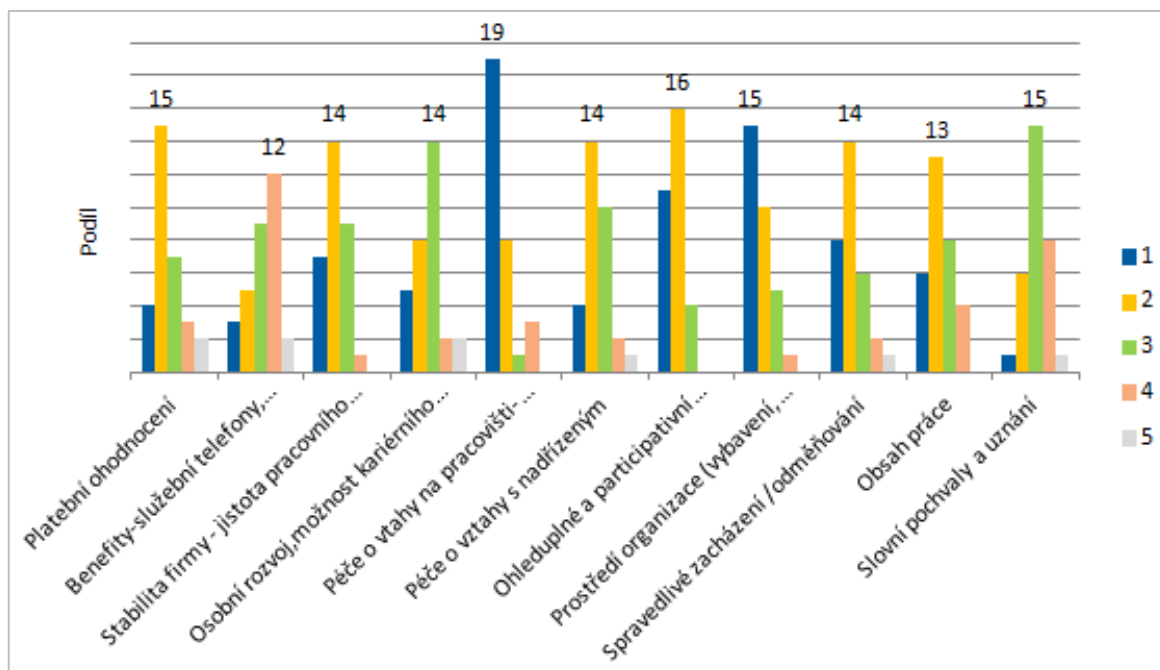
Plusem pro organizaci může být skutečnost, že 10 % respondentů uvedli dobrou pověst podniku jako důvod, proč do organizace nastoupili. Dobré jméno společnosti tedy koresponduje s důležitým motivem potenciálního zaměstnance k nástupu do práce. Obsah práce byl taktéž pro 10 % dotazovaných důvodem nástupu do této společnosti. Pouze 6 % respondentů si vybralo výkon práce v organizaci z důvodu blízkosti bydliště a žádný z dotazovaných ne zvolil organizaci z důvodu možnosti kariérního růstu. Tato možnost je dle výsledku z předchozí otázky nejméně důležitým faktorem pro výběr zaměstnání všeobecně, tudíž zde nevzniká nesoulad mezi tím, co si zaměstnanec přeje a tím, co organizace umožňuje. Zároveň je ale tato skutečnost pro organizaci tzv. alarmem, že je o ní známo, že spíše neumožňuje naplnění kariérního růstu.

Oblast názoru na spokojenost zaměstnance v organizaci vyšla vskutku pozitivně. Majoritní část respondentů, celých 52 % je v organizaci zcela spokojeno, 42 % dotazovaných spíše souhlasí se spokojenosti. Mezi těmito respondenty se nachází spíše ženy s 58 %.

Pouze 6 % dotazovaných je spíše nespokojeno a přikládají k tomu tu skutečnost, že jejich práce vyznačuje monotónnost, nejsou tedy příliš spokojeni s obsahem práce. Další důvod pro zvolení této odpovědi byl nesoulad s ohodnocením za vykonávanou práci.

Další otázka v dotazníku zkoumala celkovou spokojenost s motivačním programem, kterého organizace využívá. Ta je dle součtu jednotlivých odpovědí (84 bodů) a následným rozdělení na základě aritmetického průměru (31 respondentů) hodnocena dle výsledku 2,71 na úrovni 2-3, spíše 3. Z toho vyplývá, že zaměstnanci podniku vnímají motivační aktivity organizace jako průměrný.

Graf 4: Uvedte, se kterými motivačními faktory jste v organizaci nejvíce spokojen/a. Hodnocení jako ve škole.



Zdroj: vlastní zpracování

Tato část se zaměřovala zejména na hodnocení motivačních faktorů. Faktory byly seřazeny do jedné otázky a hodnoceny pomocí šalovací stupnice. Výhodou tohoto typu otázky je možnost zhodnocení všech typů stimulu v podniku najednou, aniž by dotazník obsahoval velké množství samostatných otázek.

Výsledky této otázky jsou velmi podstatné, jelikož jsou podnětem pro případné návrhy na zlepšení jednotlivých faktorů. Nejprve tedy bude upozorněno na ty faktory, které obdržely od zaměstnanců nejvíce záporného ohodnocení a budou pro ně podány návrhy na zlepšení. Jako záporné ohodnocení označme známky 3,4 a 5.

Největší nespokojenost je dle respondentů v oblasti komunikace se zaměstnanci, co se týče pochval za vykonanou práci a uznání zaměstnanců. S tímto prvkem byly z 57 % nespokojeny hlavně ženy, zbytek, 43 % tvořili muži. Pochvaly a uznání zvyšují zaměstnancům sebevědomí a pocit důležitosti. Tento výsledek je znepokojující zejména z toho důvodu, že v celkových preferencích zaměstnanců je stimul pochvaly a uznání na velmi vysoké pozici v žebříčku důležitosti, tzn, že tento faktor je velmi požadovaným stimulem pro celkovou spokojenost v zaměstnání.

Dalším faktorem, který vyznačuje známky velké nespokojenosti, jsou nedostatečné benefity. Ty obdržely největší množství „čtyřek“. Hodnocení tohoto faktoru bylo u žen

a mužů téměř totožné, avšak opět převládaly ženy s 52 %. Tento výsledek je v porovnání s výsledky z otázky č. 3, kde se benefity umístily až na 6 místě v žebříčku důležitosti, spíše neznepokojující. Avšak, tento faktor obdržel oproti všem ostatním faktorům nejvíce záporných bodů, proto bude pojednáván v návrzích na zlepšení.

Třetí faktor, se kterým jsou respondenti nejvíce nespokojeni, je osobní rozvoj zaměstnanců, jejich vzdělávání a možnost kariérního růstu. I přesto, že v žebříčku důležitosti pro pracovní spokojenost byl tento faktor spíše nedůležitý, bude z důvodu celkového vylepšení motivačního programu organizace podán návrh na zlepšení. Již dle otázek z první části dotazníku jsme mohli předpokládat, že největší nespokojenost v této oblasti projeví muži. Celých 72 % nespokojených respondentů tvoří muži, zbytek, 28% ženy.

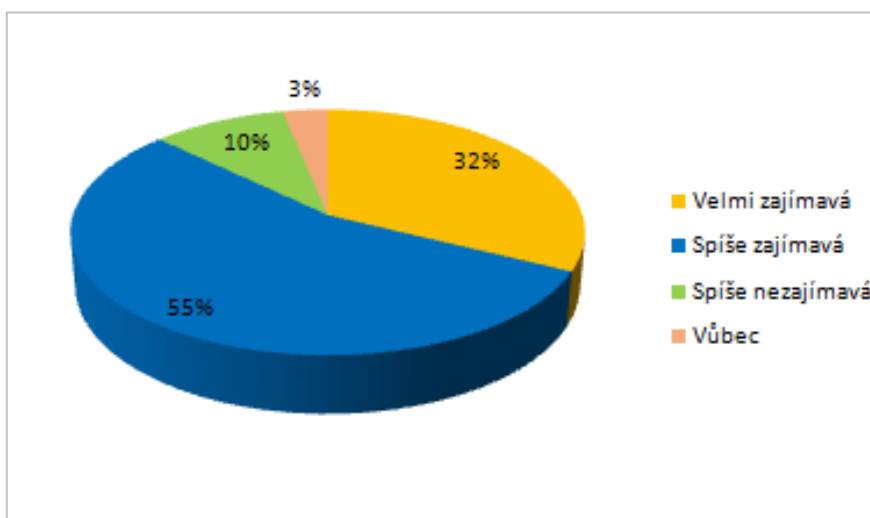
Průměrné ohodnocení získal faktor péče o vztahy s nadřízeným a platební hodnocení, které se neočekávaně umístilo na celkem slušné pozici. V porovnání s ostatními výzkumy týkající se taktéž problematiky motivace a stimulace, se tento faktor dle hodnocení zaměstnanců podniku průměrně umisťuje na předposlední pozici, či těsně před. Obsah práce, stabilita firmy, spravedlivé zacházení a odměňování jsou hodnoceny celkem kladně. V porovnání s výsledky preference jednotlivých faktorů je tento výsledek v téměř souladu s požadavky zaměstnanců na celkovou spokojenost v zaměstnání.

Nejlépe hodnocenými faktory je péče o pracovní prostředí, ohleduplné a participativní zacházení se zaměstnanci a nejvíce „jedniček“ obdržel faktor péče o vztahy na pracovišti. Paradoxem je, že právě tento faktor, je jedním z nejméně preferovaných stimulů zaměstnanci

Při zkoumání celkového pohledu na organizaci z hlediska motivů a stimulů, je potřeba prozkoumat i psychický stav jedinců, resp. zjistit, jak organizace působí na jedincovu psychickou stránku.

Pro většinu respondentů 48 % je práce zřídka stresující, pro 29 % vnímá stres při výkonu práce často, 16 % stres nepocítuje a 7 % respondentů je pod stresem neustále. Tyto různorodé výsledky mohou být příčinou toho, že respondenti jsou z různých úseků a každý úsek je zaměřen na jiný druh práce. Je velmi zajímavé, že většina, 57 % odpovědí poukazující na mírný až velký stres při práci jsou muži.

Graf 5: Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?



Zdroj: vlastní zpracování

V této části dotazníkovém šetření byla zkoumána i zajímavost a perspektivita vykonávané práce a jejího obsahu. Většina zaměstnanců 55 % hodnotí svou práci a její obsah jako spíše zajímavou, což je dobrý výsledek, jelikož značí, že zaměstnanci nepocitují při své práci monotónnost, neatraktivitu práce a zbytečnost. Jako velmi zajímavou hodnotí svou práci 32 % zaměstnanců, ti jsou dle výsledku se svou prací velmi spokojeni, naplňuje je.

10 % považují své pracovní místo a jeho obsah za spíše nezajímavý, ale ještě nejsou zcela totožni s názorem absolutní nezajímavosti. Tuto myšlenku zastává pouze jeden respondent.

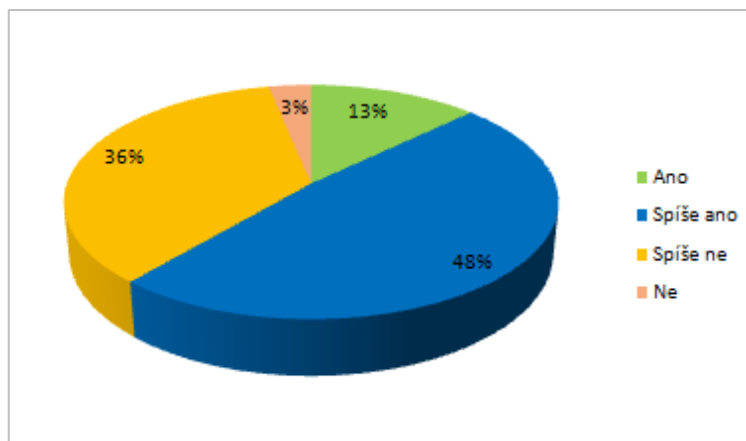
Genderovým rozdělením můžeme říci, že muži v poměru s ženami vnímají svou práci v organizaci spíše zajímavou až spíše nezajímavou, 64 % a ženy naopak velmi zajímavou, až spíše zajímavou, 73 %.

Zda jsou respondenti vědomě ovlivňováni motivací ze strany zaměstnavatele, byla další důležitá otázka. Je totiž podstatné vědět, zda aktivity, které organizace poskytuje, mají přínos či nikoliv.

77 % dotazovaných souhlasí s ovlivňováním svého výkonu na základě motivace, kterou aplikuje zaměstnavatel. 13 % spíše souhlasí s tímto tvrzením a 7 % respondenti spíše nesouhlasí s tím, že by jejich výkon ovlivňovala motivace ze strany zaměstnavatele.

3 % respondentů není ovlivňováno prostřednictvím cíleného motivačního programu a odůvodňuje tuto odpověď jako nezájem o celkové dění v organizaci, zajímá se jen o dodržení podmínek, které má uvedeny v pracovní smlouvě (plat, pracovní doba, apod.).

Graf 6: Jste toho názoru, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje?



Zdroj: vlastní zpracování

Zda se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatele je jednou z velmi důležitých informací. Organizace si může ve svém programu připadat bezchybná, ale zaměstnanci mohou být jiného názoru.

48 % dotazovaných spíše souhlasí s názorem, že jej nadřízený dostatečně motivuje, vedle toho 36 % dotazovaných s tímto názorem spíše nesouhlasí. 13 % zaměstnanců se plně domnívá, že jsou dostatečně motivováni a jen 3 % je zcela v rozporu s motivací ze strany zaměstnavatele.

Zanedbávání si přijdou zejména muži. Majoritní množství spíše negativních odpovědí směřovalo právě od nich. Naopak 67 % žen je toho názoru, že jsou dostatečně a kvalitně motivovány.

Lze pozorovat, že odpovědi jsou značně kolísavé. Jelikož jedinci mají různé preference stimulů a skutečnost motivačního programu v organizaci přesně nekorresponduje s požadavky každého zaměstnance, může být toto důvod nejednotného výsledku této otázky.

Do poslední otázky týkající se celkového pohledu na motivační program organizace, mohli respondenti napsat své návrhy na zlepšení jejich spokojenosti a výkonu. Nejčastěji padaly návrhy jako více chválit, dát najevo spokojenost s vykonanou prací,

ocenění snahy zaměstnanců. Nedostatek v tomto stimulu taktéž vyplývá z výsledků otázky týkající se hodnocení motivačního programu organizace, tudíž jsou tyto návrhy více než logické.

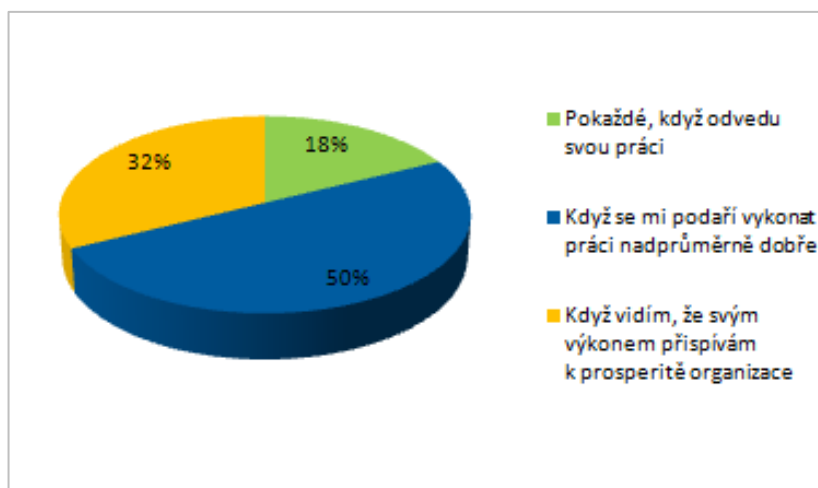
Mezi dalšími návrhy se objevovala např. touha po tom, aby organizace byla lepší tým, hrazení některých soukromých aktivit (v rámci poskytovaných benefitů), lepší platové ohodnocení, více večírků, vylepšení pracovních prostor (tyto požadavky byly uvedeny jako „vymalovat“ a „koupit nový PC“ – zřejmě se jednalo o ironickou odpověď, ale můžeme ji zařadit do stimulu péče o pracovní prostředí).

4.3.4. Konkretizace nedostatků

První oblast dodatečného dotazníku se zaměřovala na bližší zkoumání komunikace se zaměstnanci, zejména pochvaly ze strany zaměstnavatele. 82 % zaměstnanců by uvítalo pochvalu veřejnou, tedy před celým kolektivem spolupracovníků. Pouze 18% preferuje individuální pochvalu. Mezi těmito respondenty se nachází převážně ženy, 86 %.

Respondenti mohli volit, zda vyžadují písemnou, či ústní pochvalu. Naprostá většina, 94 % by preferovalo ústní pochválení, jen 6 % pak písemné. Na otázku, jak často a za co respondenti pochvalu vyžadují, odpovídá následující graf.

Graf 7: Jak často vyžadujete pochvalu?

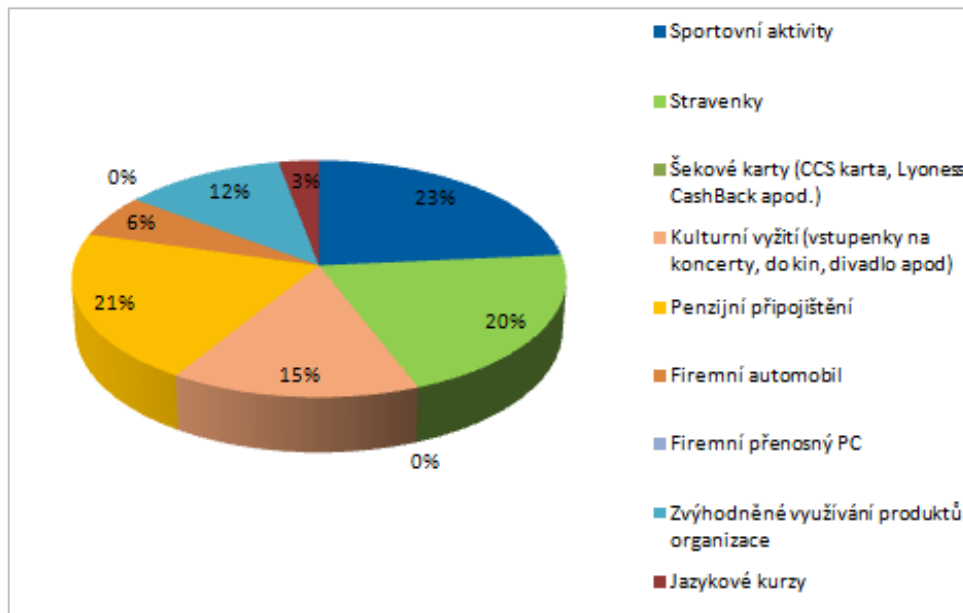


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá část se zaměřovala na benefity, které byly dle výsledků nedostačující. První otázka zkoumala současný stav spokojenosti s poskytovaným benefitem. 41 % dotazovaných spíše nesouhlasí a 25 % absolutně nesouhlasí s atraktivitou masáží, které mají k dispozici 2x měsíčně. Můžeme předpokládat, že je to způsobeno tím, že

tato služba je v organizaci zavedena již dlouho dobu a zaměstnancům se již omrzela. Zbytek, cca 34% spíše souhlasí a úplně souhlasí s tím, že je pro ně tato služba stále atraktivní. Je důležité podotknout, že kladně odpověděli převážně ti respondenti, kteří pracují v podniku nejkratší dobu.

Graf 8: Označte prosím, který z těchto benefitů byste rád/a využíval/a?



Zdroj: vlastní zpracování

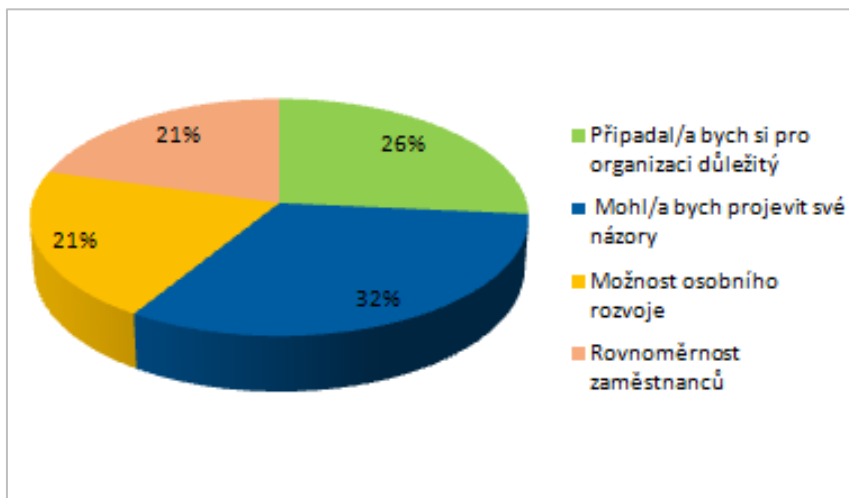
Sportovní aktivity byly nejžádanější u obou pohlaví v podobné procentuální výši, avšak o něco málo je vyžadovaly spíše ženy 58 %. Celkově můžeme přikládat žádanost tohoto typu současnému celosvětovému trendu sportování a fitness. Benefit ve formě stravenek žádá celkem 20 % respondentů a opět převládají ženy s 63 %. Penzijní připojištění od zaměstnavatele vyžaduje 15 % zaměstnanců, z toho opět o minimum převládají ženy, 52 %. Kdybychom měli určit benefit, který spíše vyžadují muži, byl by to se 100 % osobní firemní automobil a velmi překvapivě s 68 % kulturní vyžití.

Poslední část se zaměřovala na osobní rozvoj a možnost vzdělávání. Je obtížné určit jaké konkrétní kurzy a školení by měli zaměstnanci navštěvovat, jelikož se jedná o specifickou činnost a dle vedení jsou zaměstnanci v případě nutnosti na veškerá školení a vzdělávací kurzy vyslaní. Např. v případě změny zákona ohledně daní, v případě změn technologie těžby apod. Proto byl vybrán konkrétní jazykový kurz Německého jazyka, který mohou využít všichni zaměstnanci. Tento krok je výhodný zejména i z toho důvodu, že společnost je součástí německé korporace. Bylo důležité určit, kolik zaměstnanců by kurz využilo, proto byla položena otázka týkající se zájmu o

kurz. 68 % zaměstnanců by mělo zájem o absolvování tohoto vzdělávacího kurzu, ti pokračovali na další otázky týkající se zkoumající úroveň znalosti Nj, aby bylo možné následné účastníky roztrždit do skupin. 9 % se zařadilo do úplných až pokročilých začátečníků, spolu s nimi by skupinu tvořili mírně pokročilí, kterých je v organizaci přesně 48 %. 30 % zaměstnanců se označilo za středně pokročilé a 13% za vyšší až vysoce pokročilé.

Zda je zájem o účast na poradách a jaké pocity by v zaměstnancích tato skutečnost vyvolala, zkoumala poslední otázka. Byla položena hlavně proto, abychom zjistili, zda by docházelo k uspokojení osobního rozvoje zaměstnanců a jejich identity s organizací. 41 % dotazovaných konstatovalo, že by velmi rádi byli účastníky pravidelných porad, na kterých se projednávají plány, strategie a cíle organizace. 24 % zaměstnanců by se spíše zúčastnilo a 35 % odpovědělo spíše negativně a to tak, že by neměli zájem. Jak by jejich přítomnost ovlivnila vnímání postoje k organizaci, uvádí následující graf.

Graf 9: Jaké pocity by ve Vás vyvolávala Vaše přítomnost na těchto poradách?



Zdroj: vlastní zpracování

Celkové shrnutí dotazníkové šetření:

Pro lepší a rychlejší orientaci ve výsledcích můžeme seřadit jednotlivé nejčastější odpovědi vyjádřené v % následovně:

- značná většina dotazovaných zná pojem motivace a stimulace zaměstnance a správně si tento pojem vysvětluje,
- 26 % si vybírá pracovní místo dle dobré pověsti podniku a dobrého platebního ohodnocení,
- obsah práce, dobré platební ohodnocení a slovní pochvaly a uznání jsou pro spokojenost při pracovním výkonu všeobecně nejdůležitějšími faktory,
- 48 % dotazovaných si zvolilo práci v této společnosti z důvodu volného pracovního místa v době, kdy se ucházeli o práci,
- 52 % zaměstnanců je ve společnosti velmi spokojených,
- spíše spojeny jsou právě ženy,
- motivační program organizace hodnotí respondenti spíše průměrně,
- největší spokojenost vidí dotazovaní v péči o vztahy na pracovišti, o prostředí organizace a v participativním a ohleduplném vedení,
- naopak, největší nespokojenost shledávají v slovních pochvalách a uznáních ze strany zaměstnavatele, v poskytovaných benefitech a v možnosti osobního rozvoje,
- 48 % tázaných při své práci pocítuje stres zřídka,
- větší stres pocítují právě muži,
- 55 % se ztotožňuje s tím, že jejich práce je spíše zajímavá a perspektivní,
- 77 % je ovlivněno vědomím, že je zaměstnavatel motivuje,
- 48 % respondentů spíše souhlasí s tím, že jsou dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatele,
- nejvíce dotazovaných uvádí možnost více pochval a uznání od zaměstnavatele pro zvýšení jejich spokojenosti,
- 82 % by uvítalo veřejnou pochvalu před týmem spolupracovníků,
- 94 % respondentů vyžaduje ústní pochvalu,
- 50 % vyžaduje pochvalu když se jim podaří vykonat jejich práci nadprůměrně dobře,
- 41 % spíše nesouhlasí s atraktivitou současného poskytovaného benefitu,

- pro zpestření nabízených benefitů vyžaduje nejvíce dotazovaných sportovní aktivity,
- 68% zaměstnanců by mělo zájem o výuku NJ v organizaci a 48% se považuje za mírně pokročilé,
- 41% respondentů by se velmi rádo účastnilo pravidelných porad,
- většina z toho důvodu, že by mohla projevit své názory,
- 45 % pracuje v organizaci 6 – 11 let,
- 55 % dotazovaných jsou muži,
- 37 % dotazovaných jsou ve věku 30 – 44 let,
- 39 % zaměstnanců má maximální dosažené vyšší odborné vzdělání.

4.4. Návrhy na zlepšení

Na základě sestavení výsledných grafů vyplývajících z předchozí analýzy, bylo možné splnit požadované výsledky této práce, tedy získat potřebné informace pro sestavení případných návrhů na zlepšení. Předpokládalo se, že se vyskytnou slabé body motivačního programu organizace. Těmto nedostatkům bude projevna snaha o jejich vylepšení, formou návrhů na zlepšení.

4.4.1. Zefektivnění vnímání motivačního programu

Jelikož celkové hodnocení motivačního programu organizace vyšlo spíše průměrné, bylo by pro organizaci dobré poskytovat výčet veškerých motivačních faktorů formou dokumentu, který by mohl být umístěný v prostorách organizace. Je totiž možné, že některé výhody a stimuly si zaměstnanci neuvědomují jako angažovanost organizace a vnímají je jako samozřejmost.

4.4.2. Rozšíření poskytovaných benefitů

Dle výsledných dotazníků navrhuji zaměřit se na dvě vítězné formy benefitů, ty následně porovnat z hlediska nákladovosti a daňové úlevy a vybrat ten, který se projeví jako výhodnější. Výherní typ by byl poskytován všem zaměstnancům.

Uvažujme tedy o poskytování stravenek Sodexo ve jmenovité hodnotě 70Kč/den/zaměstnanec. Celková měsíční částka by byla 1 470 Kč. Stravenky jsou vhodné pro organizaci, tak pro její zaměstnance. Pro zaměstnavatele zejména z toho důvodu, že 55 % z celkové hodnoty je daňově uznatelné a umožňují zvýšit příjem zaměstnance s nižšími náklady, než jaké by vznikly při zvýšení hrubé mzdy o stejnou částku. Značnou výhodu shledávají organizace tím, že umožňují snížení daní. Zaměstnancům stravenky nespádají do vyměřovacího základu a zvýší jim reálný příjem. Tento benefit je osvobozen od sociálního i zdravotního pojištění jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnance

V následující tabulce je znázorněn propočet poskytování stravenek Sodexo Gastro Pass z hlediska úspory pro zaměstnavatele a náklady na poskytování.

Tabulka 1: Propočet poskytování stravenek z pohledu zaměstnavatele

ÚSPORA Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	BEZ STRAVENEK	SE STRAVENKAMI
Hrubá mzda zaměstnance	32 000 Kč	32 000 Kč
Zvýšení mzdy místo stravenek	809 Kč	-
Hrubá mzda po zvýšení	32 809 Kč	-
Příspěvek na stravenky od zaměstnavatele	-	809 Kč
Odvod pojistného	11 155 Kč	10 880 Kč
Náklady celkem	43 964 Kč	43 689 Kč
Úspora nákladů zaměstnanec/měsíc	-	275 Kč
Úspora nákladů zaměstnance/rok	-	3 300Kč
Celkem (31 zaměstnanců)	-	102 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při propočtu se vycházelo dle průměru s 21 pracovními dny/měsíc. Z celkové hodnoty přispívá organizace 55%.

Výhody:

- 45 % hradí zaměstnanec,
- značná úspora,
- 55 % z celkové částky daňově uznatelné.

Nevýhoda:

- oproti penzijnímu připojištění daňově uznatelné pouze 55 % z celkové částky.

Dále uvažujeme o penzijním připojištění pro zaměstnance. Podmínky a povinnosti upravují a stanovují zákony o daních z příjmu, o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku nezaměstnanost a zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. Výše měsíčního pojistného by byla 500 Kč/zaměstnanec. Tento typ bonusu má značné výhody opět pro obě zainteresované strany. Pro zaměstnavatele se jedná vždy o daňově účinný náklad a finanční limit není stanoven. Pro zaměstnance, tento příjem nepodléhá zdanění, pokud příspěvky od zaměstnavatele nepřesáhnou

24 000 Kč za kalendářní rok, což při stanovené výši příspěvek nepřesáhne. V následující tabulce je zobrazen propočet úspor organizace při zavedení penzijního připojištění.

Tabulka 2: Propočet zavedení penzijního připojištění

ÚSPORA Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	BEZ PENZIJNÍHO PŘIPOJIŠTĚNÍ	S PENZIJNÍM PŘIPOJIŠTĚNÍM
Hrubá mzda zaměstnance	32 000Kč	32 000 Kč
Zvýšení mzdy místo připojištění	500 Kč	-
Hrubá mzda po zvýšení	32 500 Kč	-
Příspěvek na penzijní připojištění	-	500 Kč
Odvod pojistného	11 049 Kč	10 880 Kč
Celkové náklady	43 546 Kč	43 380Kč
Úspora nákladů zaměstnanec/měsíc	-	166 Kč
Úspora nákladů zaměstnanec/rok	-	1 992 Kč
Celkem (31 zaměstnanců)	-	61 752 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- daňově uznatelné náklady v 100% výši penzijního připojištění,
- značná úspora.

Po propočtech dvou možností benefitů, můžeme konstatovat, že z hlediska dvojnásobné úspory by bylo pro organizaci vhodné zapřemýšlet o poskytování stravenek Sodexo v nominální výši 70 Kč/den/zaměstnanec.

Dále navrhuji, dle výsledků z šetření, aby organizace přispívala na sportovní aktivity. Je důležité zmínit, že čerpání tohoto benefitu by bylo dobrovolné.

Pro definování tohoto návrhu byl proveden průzkum místa působnosti organizace s cílem nalézt vhodné sportovní středisko poskytující sportovní vyžití. Jelikož je v současné době velmi oblíbenou aktivitou squash a v Českém Krumlově je pouze jedno středisko, které tuto aktivitu nabízí, je pro organizaci navrženo právě toto středisko, Squash-Fitness Český Krumlov. Uvažujeme, že organizace umožní plně hrazenou

návštěvu tohoto střediska 2 x měsíčně. Na internetových stránkách fitness centra je k dohledání cena za hodinu pronájmu sálu 280 Kč, jelikož by ale organizace hradila tuto aktivitu většímu množství zaměstnancům, uvažujeme o množstevní slevě. Po telefonickém hovoru s Fitness centrem by byla možná množstevní sleva 15 %. Čerpání toho benefitu by probíhalo tak, že by byl uhrazen poplatek tomu zaměstnanci, který o aktivitu projeví zájem a potvrdí jej dokladem o zaplacení částky. Počítejme, že této aktivitu budou pravidelně využívat ti zaměstnanci, kteří o ni projevíli zájem. Úhrada aktivity, ze zisku organizace.

Tabulka 3: Příspěvek na sportovní aktivitu

Cena vstupu	Počet návštěv	Počet zaměstnanců
238 Kč po slevě	2/měsíc	8
3 808 Kč/měsíc	Celkem:	45 696 Kč/rok

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- jediný poskytovatel této aktivity v Českém Krumlově,
- poskytnuta sleva ve výši 15 %,
- nejlevnější varianta sportovní aktivity v porovnání s ostatními sport centry v Českém Krumlově (Tennis centrum Český Krumlov, Golf Club Svachova Lhota apod.)

Nevýhody:

- nedaňové náklady.

4.4.3. Zlepšení komunikace se zaměstnanci

Navrhuji, aby byly pravidelně pořádány krátké informační porady, které by vyzdvihovaly zejména klady ale i zápory jednotlivých zaměstnanců. Cílem by nebylo vyhlásit nejlepšího a nejhoršího zaměstnance, aby nedocházelo ke shazování personálu či rivalitou na pracovišti. Pokud by konkrétní zaměstnanec vykonával své činnosti nadprůměrně dobře, ale měl by nedostatky v jiných oblastech, byly by zmíněny obě skutečnosti. Značnou výhodu této aktivity můžeme vidět v poukazování na nedostatky zaměstnanců před jimi samými, jelikož by ostatní zaměstnanci těmto nedostatkům mohli automaticky předcházet.

Uskutečněním této porady by docházelo k požadovaným pochvalám před celým kolektivem v mluvené podobě, tak, jak to zaměstnanci dle dodatečného dotazníku žádají.

Proto, aby navrhované porady měly kladné výsledky a nepřicházeli vniveč, by vedení organizace, které se pochvalami a komunikací se zaměstnanci zabývá, mohlo využít možnosti vzdělávacích kurzů. Získané odborné znalosti by přispěly k profesionální komunikaci se zaměstnanci. Jedním ze školitelů, který speciální typ kurzu nabízí je Pavel Štursa, který je má již dlouholeté zkušenosti a odborné znalosti. Působí taktéž na Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích. Kurz se zaměřuje na to, jak účelně komunikovat se zaměstnancem, tak aby byl přínos perspektivní a zaměřoval se na růst a motivaci zaměstnanců. Taktéž poskytuje informace k tomu, jak efektivně úkolovat, kontrolovat, motivovat a hodnotit zaměstnance. Učí manažery jak přijímat a pracovat se zpětnou vazbou a delegací pracovníků. Doba trvání kurzu je poměrně delší – doporučená doba se pohybuje okolo 2 až 3 dnů, avšak hlavním přínosem je zejména zvýšení motivace pracovníků prostřednictvím hodnocení a výše zmíněných faktorů. Tento kurz lze objednat prostřednictvím webových stránek školitele, cena se pohybuje okolo 1500 Kč/jednotlivec. Školenými by byli pouze zaměstnanci na vedoucích pozicích, kterých je přesně 11. Kurz by byl hrazen ze zisku organizace.

Výhody:

- dobré reference školitele,
- cena školení/osoba,
- jako jeden z mála kurzů, které probíhají v blízkosti působnosti organizace, se zaměřuje na problematiku pochval zaměstnanců,
- místo konání kurzu, není nutnost přepravy školených do vzdálenějšího místa
- možnost daňového odpočtu.

Tabulka 4: Propočet kurzu

Cena kurzu	Počet školených
1 500 Kč	11
Celkem:	16 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V dodatečném dotazníku byly přesně stanoveny otázky týkající se výuky NJ, z kterých vyplynulo, že 68 % by mělo zájem o pravidelnou výuku. Z šetření víme, že by se kurzu zúčastnilo 23 zaměstnanců.

Výuka by probíhala hromadně, po konzultaci s případnou lektorkou, ve skupince max. 16 ti lidí, každý lichý (1 skupina – začátečníci až mírně pokročilí) a sudý týden (2 skupina – středně až vysoce pokročilí) od 7:00 do 8:00. Tento čas byl vyhodnocen jako příznivější z toho důvodu, že se předpokládá velká neochota zaměstnanců zůstat v zaměstnání po pracovní době. Dále se můžeme domnívat, že by po celodenním pracovním procesu odpolední kurz byl více než méně cenný. Kvůli požadavkům na výuku v místě výkonu práce a v konkrétní čas, byla vybrána lektorka, která si nepřeje být jmenována, z Českého Krumlova. Zaměřuje se na výuku Německého jazyka na střední škole a formou soukromé výuky.

Cena za hodinu výuky se pohybuje okolo 350 Kč/jedinec, pokud se jedná o skupinu lidí, cena je vyšší, cca 2 650 Kč/skupina. V případě delší spolupráce je ochotna nabídnout množstevní slevu a to ve výši 5 %.

Tabulka 5: Propočet výuky Německého jazyka

Cena lekce po slevě	Počet lekcí	Celkem
2 517 Kč	4/měsíc	10 068 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- výhodnější cena oproti ostatním kurzům v Českém Krumlově,
- flexibilita vyučující,
- poskytnuta sleva ve výši 5 %,
 - z důvodu využití načerpaných znalostí, by docházelo ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců pro účely organizace (společnost je členem německé korporace) může být tento náklad daňově uznatelný v plné výši.

V neposlední řadě navrhuji zavést nepravidelné informační schůzky vedení se zaměstnanci, jejichž cílem by bylo zaměstnance seznamovat s cíli a vizemi organizace, metody plnění těchto cílů, který úsek a jak dosahuje potřebných výsledků a aktuální

stav organizace. Tyto porady by probíhaly pouze při změně aktuálního stavu organizace, při dosažení cílů, při formulaci nových apod., nikoliv pravidelně každý měsíc, i v případě, že by k žádným změnám nedošlo.

Tímto by docházelo identifikaci zaměstnanců s organizací, zvyšoval by se pocit toho, že zaměstnanci svými výkony přispívají k dodržování těchto cílů, zvyšovala by se snaha zaměstnanců, jejich zájem o plnění cílů organizace a zejména by se budoval pocit sounáležitosti s organizací. Zaměstnanci by dle svých slov mohli projevit své názory. Tento krok by mohl vést ke zvýšení pocitu, „nejsem jen zaměstnanec, jsem i součástí organizace“ a je taktéž potvrzen samotnými zaměstnanci dle výsledků dotazníkového šetření.

5. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumat a vyhodnotit motivační program vybraném podniku. Pro účely této práce byla zvolena organizace sídlící v Českém Krumlově. Dílčím cíle bylo zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují, že dochází k vědomému ovlivňování jejich výkonnosti a spokojenosti. Jak vnímají poskytovanou motivaci a stimulaci, zda jsou s ní spokojeni či zda na ně působí spíše negativně a zda existují případné nedostatky, které by bylo možné vylepšit, aby docházelo k naplnění jejich potřeb a přání. Veškeré potřebné informace a názory byly získány na základě vypracovaného dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 34 respondentů.

Diplomová práce se skládala z teorie potřebné pro prostudování této problematiky, popisu vybrané organizace a analýzy současného stavu poskytovaných zaměstnaneckých výhod a celkového motivačního programu. Tyto informace byly získány na základě korespondence s výrobně-technickým ředitelem organizace. Dále se diplomová práce skládala z vyhodnocení samotného dotazníkového šetření, sestavených výsledných grafů, které znázorňují konkrétní odpovědi a poukazují na případné nedostatky.

Na základě tohoto průzkumu bylo zjištěno, že si zaměstnanci organizace uvědomují motivaci a stimulaci, která je vyvíjena ze strany zaměstnavatele a taktéž potvrdili, že je toto vynaložené úsilí značně ovlivňuje při výkonu práce. Dále označili dle důležitosti stimuly, které jsou pro ně při výkonu práce všeobecně nejdůležitější a poté následně hodnotili, jak jsou tyto stimuly poskytovány a zvládány z hlediska organizace. Velmi pozitivní zjištění bylo, že většina jimi požadovaných stimulů pro výkon práce jsou v organizaci na uspokojivé úrovni. V otázce týkající se hodnocení stimulů, došlo k nalezení nedostatků, které je potřeba vylepšit. Taktéž hodnotili pocit stresu při výkonu práce a perspektivitu jejich práce. Výsledky těchto otázek byly pozitivní a celkový pohled na organizaci a spokojenost s ní, byl taktéž pozitivní.

Pro vylepšení nalezených nedostatků byly předloženy návrhy na případné zlepšení. Návrhy se týkaly oblasti benefitů, pochval a uznání ze strany zaměstnavatele a následného vzdělávání na pracovišti. Jako návrhy byly podány například možnosti pravidelných porad, při kterých by docházelo k vyzdvihování kladných ale i záporných činností pracovníků či možnost absolvování odborného kurzu zaměřeného na

komunikaci se zaměstnanci, metody hodnocení jejich výkonů a zvyšování jejich motivace. Tyto návrhy se týkají zejména vedoucích pracovníků.

Mezi další můžeme zařadit návrhy na rozšiřování odměn formou poskytování stravenek Sodexo Gastro Pass či sportovních aktivit. V případě peněžitých benefitů byl proveden propočet nákladů na zavedení. Návrhy v oblasti následného vzdělávání obsahovaly možnost hromadné výuky německého jazyka, zejména z toho důvodu, že je organizace členem německé korporace a znalost tohoto cizího jazyka je tedy na místě.

Vedle stimulů, které vyšly spíše podprůměrné, jsou stimuly, na které může být organizace z hlediska hodnocení velmi hrdá a to zejména v oblasti péče o pracovní prostředí a ohleduplné a participativní zacházení se zaměstnanci.

Předpokládejme, že využití těchto návrhů povede ke zvýšení a zlepšení motivace v organizaci a dojde k uspokojení majoritní části zaměstnanců. Povede ke spokojenosti nejen na straně zaměstnanců, ale i na straně zaměstnavatele. Proto by organizace tuto část řízení lidských zdrojů neměla podceňovat a je také vhodné doporučit provádět pravidelné průzkumy týkající se právě této problematiky.

Cíl diplomové práce byl splněn.

6. Summary and keywords

Motivation and stimulation of employees is currently very widespread notion. There are a multitude of definitions that describe this issue, but in general we can say that motivation and stimulation is done by the employer in order to improve the satisfaction of their employees, to create a pleasant working environment, motivate them to perform better and to associate them with the organization. Therefore, to achieve this, you can apply a variety of tools, which is for example improving remuneration, focusing on the overall reputation of the organization, provide different types of benefits, such as a business phone, car, food vouchers intended for the purchase of food, food vouchers intended for leisure activities , contributions to culture, sports. When you create a suitable working environment, it is important to focus on the relationships between the members of the organization. By this we mean taking care of relationships between employees, but also about relationships with superiors. It is also possible to improve the perception of employees through quality education, various specialized courses and foreign language courses.

But it is very difficult to ensure that all employees are fully satisfied, because each employee has different needs and requirements, which additionally change throughout working life. The benefits, which are required by a young employee without family are not important for an employee who has to feed his family. For the organization, it is very difficult to guarantee meeting the needs and aspirations of all its employees. So what does the company do? How should company determine what its employees desire and how to achieve the best possible satisfaction of at least a majority of them?

Clear objective was selected when writing this thesis, to explore the degree of motivation and stimulation of employees in the selected company. To obtain the necessary information a survey has been carried out among employees of the organization, that focused on examining those elements that employees see as insufficient, but also those on the contrary, those they meet and satisfy them. This form of gathering information has proved to be advantageous, therefore, even organizations could on a regular annual basis conduct research and verify whether their incentive program is still effective or not, whether employees crave other benefits, etc. Based on these results, they can reorganize their benefit program to be more promising, since it is very important to take care of the healthy environment of the organization and its employees.

Key words:

- motivation,
- stimulation,
- employees,
- incentive program,
- business,
- benefits,
- satisfaction,
- the needs and wishes,
- apply,
- care for.

7. Použitá literatura

Literatura:

1. ADAIR, J. (2004). *How to grow leaders. The seven keys principles of effective leadership development*. GB: Creative print and design.
2. ADAMS, J. S. (1965). *Injustice in social exchange*. In: ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
3. ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
5. BROOKS, I., (2003). *Organisational Behaviour. Second editon*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
6. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada
7. DONELLY, J.H., GIBSON L.J., IVANCEVICH, J.M. (1997). *Fundamentals of Management*. Pennsylvania State University: Irwin McGraw Hill.
8. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. Vyd.* Praha: C.H. Beck.
9. EREZ, M., ZIDON, I. (1984). *Effect of good acceptance on the relationship of goal difficulty on performance*. Journal of Applied Psychology.
10. HAGEMANOVÁ, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, a.s.
11. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. (2000). *Psychologický slovník. 1. Vyd.* Praha: Portál.
12. HERZBERG,F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. (1957). *The Motivation to work*. New York: John Wiley.
13. KOHOUTEK, R. (2000). *Základy psychologie osobnosti. 1. Vyd.* Brno: Cerm.
14. KRNINSKÁ, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání. České Budějovice: JU*
15. LATHAM, G., LOCKE, R. (1979). *Goal setiing: a motivational technique that works*. Organizationl Dynamics: Autumn.
16. LUTHANS, F., (1988). *Organizational behavior*. Columbus (OH): Irwin McGraw Hill. In: ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
17. MATĚJČEK, Z., LANGMEIER, J. (2011). *Psychická deprivace v dětství*. Praha: Karolinum.

18. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H a H.
19. MCGREGOR, D. (2006). *The Side of Enterprise*. Columbus (OH): The McGraw Hill Education. In: PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
20. PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
21. PLAMÍNEK, J. (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada
22. PORTER, L. W., LAWLER, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. In: ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
23. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE
24. PURCELL, J., KINNIE, K. HUTCHINSON, S., RAYTON, B., SWART, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD.
25. RŮŽIČKA, J. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE
26. ŠTĚPÁNÍK, J. (2003). *Umění jednat s lidmi*. Praha: Grada.
27. TOMŠÍK, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita
28. URLICH, D., LAKE, D. (1990). *Organizational Capability: Competing form the 75mide out*. New York: John Wiley.
29. VÁGNEROVÁ, M. (2001). *Kognitivní a sociální psychologie žáka základní školy*. 1. Vyd. Praha: Karolinum
30. VEBER, J. a kol. (2000). *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. Vyd. Praha: Management Press.
31. VYSEKALOVÁ, J. (2004). *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada

Internetové zdroje:

1. BENEFITY SODEXO (2015). In stitches: Stravenky-efektivní řešení stravování zaměstnanců. Retrieved February, 18, 16, from: <http://cz.benefit.sodexo.com/stravenky>
2. FRANĚK, P. (2012). In stitches: *Jak motivovat zaměstnance*. Retrieved August 06, 15, from: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

3. URBAN, J. (2008). In stitches: *Jak úspěšně motivovat*. Retrieved August, 10, 15, from: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>
4. SQUASH-FITNESS ČESKÝ KRUMLOV (2013-2014). In stitches: *Vítáme Vás*. Retrieved January, 10,16, from: <http://www.squash-fitness.cz/>

8. Seznam obrázků, grafů a tabulek:

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Motivace a účinnost potřeb dle Maslowa.....	21
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	24
Obrázek 3: Model motivace.....	26
Obrázek 4: Logo	43
Obrázek 5: Mapa působnosti.....	42
Obrázek 6: Logo	43
Obrázek 7: Organizační struktura organizace.....	45

Seznam grafů:

Graf 1: Pohlaví.....	49
Graf 2: Který z těchto stimulů je pro Vás při výkonu práce všeobecně nejdůležitější? Seřadte od nejdůležitějšího po nejméně důležitý.	51
Graf 3: Proč jste si vybral/a práci v organizaci?.....	52
Graf 4: Uvedte, se kterými motivačními faktory jste v organizaci nejvíce spokojen/a. Hodnocení jako ve škole.....	54
Graf 5: Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?.....	56
Graf 6: Jste toho názoru, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje?	57
Graf 7: Jak často vyžadujete pochvalu?.....	58
Graf 8: Označte prosím, který z těchto benefitů byste rád/a využíval/a?	59
Graf 9: Jaké pocity by ve Vás vyvolávala Vaše přítomnost na těchto poradách?	60

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Produkty a využití.....	44
Tabulka 3: Propočet poskytování stravenek z pohledu zaměstnavatele	64
Tabulka 4: Propočet zavedení penzijního připojištění.....	65
Tabulka 5: Příspěvek na sportovní aktivitu	66
Tabulka 2: Propočet kurzu.....	67
Tabulka 6: Propočet výuky Německého jazyka	68

Přílohy

Dotazník

Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Gryczová a jsem studentkou oboru Řízení a ekonomika podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Tento dotazník slouží k získání potřebných informací pro vypracování mé diplomové práce na téma motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely spojené se zmíněnou diplomovou prací.

Pokud není uvedeno jinak, označte vždy pouze jednu odpověď. V případě jakýchkoliv nejasností se na mne prosím obraťte na email: zuzana.grycza@seznam.cz.

Předem velmi děkuji za Vaše odpovědi!

1) Co si představujete pod pojmem motivace a stimulace zaměstnanců?

.....

2) Dle čeho si nejčastěji vybíráte pracovní místo, o které se ucházíte?

- dobrá pověst podniku
- dobré platební ohodnocení
- blízkost bydliště
- možnost kariérního růstu
- obsah práce
- jiné

3) Který z těchto stimulů je pro Vás při vykonávání práce všeobecně nejdůležitější? Seřad'te od nejdůležitějšího po nejméně důležitý.

- platové ohodnocení
- osobní rozvoj, možnost kariérního růstu, možnost vyjádřit se
- vztahy na pracovišti
- slovní pochvaly a uznání
- obsah práce

- spravedlivé zacházení/hodnocení
- prostřední organizace (vybavení, barvy, vůně, apod.)
- ohleduplné a participativní řízení
- stabilita firmy, tj. jistota pracovního místa
- benefity (služební telefon, automobil, fitness apod.)

4) Proč jste si vybral/a práci v organizaci?

- dobrá pověst podniku
- dobré platební ohodnocení
- blízkost bydliště
- možnost kariérního růstu
- obsah práce
- v době, kdy jsem hledal/a pracovní místo, právě zde byla poptávka po práci
- jiné

5) Jste v organizaci spokojený/a? Pokud spíše ne, či ne, uveďte prosím důvod.

- spíše ano
- spíše ne
- ne

.....

6) Uveďte, do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace.

Hodnocení jako ve škole.

1 2 3 4 5

7) Uveďte, se kterými motivačním i faktory jste nejvíce spokojený/a. Hodnocení jako ve škole.

- platové ohodnocení 1 2 3 4 5
- osobní rozvoj, možnost kariérního růstu, možnost vyjádřit se 1 2 3 4 5
- vztahy na pracovišti 1 2 3 4 5
- slovní pochvaly a uznání 1 2 3 4 5

- obsah práce	1 2 3 4 5
- spravedlivé zacházení/hodnocení	1 2 3 4 5
- prostřední organizace (vybavení, barvy, vůně, apod.)	1 2 3 4 5
- ohleduplné a participativní řízení	1 2 3 4 5
- stabilita firmy, tj. jistota pracovního místa	1 2 3 4 5
- benefity (služební telefon, automobil, fitness apod.)	1 2 3 4 5

8) Vnímáte svou práci jako stresující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9) Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?

- velmi zajímavá
- spíše zajímavá
- spíše nezajímavá
- vůbec

10) Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace ze strany zaměstnavatele? Pokud zvolíte spíše ne, či ne, uveďte prosím důvod.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

.....

11) Jste toho názoru, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12) Uved'te prosím, co by mohl zaměstnavatel udělat pro zvýšení Vaší spokojenosti?

.....

13) V organizaci pracujete:

- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 15 let a více

14) Pohlaví:

- muž
- žena

15) Věk:

- 18-30
- 19-45
- 46-55
- 55 let a více

16) Vzdělání:

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Dodatečný dotazník Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku
KONKRETIZACE NEDOSTATKŮ

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Gryczová a jsem studentkou oboru Řízení a ekonomika podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Tento dodatečný dotazník slouží k bližšímu prozkoumání nedostatků, které vyplynuly z předchozího dotazníkového šetření.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely spojené se zmíněnou diplomovou prací.

Pokud není uvedeno jinak, označte vždy pouze jednu odpověď. V případě jakýchkoliv nejasností se na mne prosím obraťte na email: zuzana.grycza@seznam.cz.

Předem velmi děkuji za Vaše odpovědi!

1) Jaký typ pochvaly by Vám nejvíce vyhovoval?

- pochvala před celým kolektivem
- individuální pochvala

2) Upřednostňujete pochvalu písemnou či ústní?

- písemnou
- ústní

3) Jak často pochvalu vyžadujete?

- pokaždé, když odvedu svou práci
- když se mi podaří vykonat práci nadprůměrně dobře
- když vidím, že svým výkonem přispívám k prosperitě organizace

4) V současné době máte nárok na vyčerpání dvou masáží/měsíc. Je pro Vás tento benefit stále atraktivní?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5) Označte prosím, který z těchto benefitů byste rád/a využívala?

- sportovní aktivity
- stravenky
- šekové karty (CCS karta, Lyoness CashBack apod.)
- kulturní vyžití (vstupenky na koncerty, do kina, divadlo apod.)
- penzijní připojištění
- firemní automobil
- firemní přenosný PC
- zvýhodněné využívání produktů organizace
- jazykové kurzy

6) Využil/a byste v organizaci možnost výuky Německého jazyka?

- ano
- ne (přejděte na otázku č. 8)

7) Na jaké úrovni se nacházíte z hlediska znalostí NJ?

- úplný až pokročilý začátečník
- mírně pokročilý
- středně pokročilý
- vyšší až vysoce pokročilý

8) Měl/a byste zájem podílet se na pravidelných poradách a dozvídat se plány, strategie a aktuální situaci organizace?

- ano (pokračujte na otázku č. 9)
- spíše ano (pokračujte na otázku č. 9)
- spíše ne
- ne

9) Jaké pocity by ve Vás vyvolávala vaše přítomnost na těchto poradách?

- připadal/a bych si pro organizaci důležitý
- mohl/a bych projevit své názory
- možnost osobního rozvoje
- rovnocennost zaměstnanců