

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Motivace a stimulační v řízení

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Milena Šlapáková

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milena ŠLAPÁKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Motivace a stimulece v řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je popsat, zhodnotit a navrhnout možnosti stimulece a motivace ve vybrané organizaci.

Metodický postup:

1. vymezení přístupů k motivaci a stimulaci;
2. provedení analýzy systému motivace a stimulece ve vybraném podniku;
3. návrhy případných změn systému motivace a stimulece.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Motivace ve světě, rozdíly, zhodnocení, 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ E.:** *Psychologie a sociologie v řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
EGGERT M.: *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
PLAMÍNEK F.: *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
MALÍK J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
BĚLOHLÁVEK F.: *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubiko, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
NAKONEČNÝ M.: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 65 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivace a stimulace v řízení vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Ve Strakonících 5.4.2010

Milena Šlapáková

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D.
za jeho rady a odbornou pomoc při vypracování bakalářské práce.
Současně děkuji vedení podniku EUROLINE CZ, s.r.o. za spolupráci a za poskytnutí
potřebných informací.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše.....	5
2.1	Vymezení pojmu motivace a stimulace	5
2.1.1	Motivace, motiv	5
2.1.2	Stimulace	7
2.2	Zdroje motivace	7
2.2.1	Potřeby	8
2.2.2	Návyky	8
2.2.3	Zájmy	9
2.2.4	Ideály a hodnoty	9
2.3	Motivování práce	10
2.4	Teorie motivace pracovního jednání	11
2.4.1	Maslowova teorie potřeb	12
2.4.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace	14
2.4.3	Expektanční teorie	15
2.5	Faktory narušující motivaci	15
2.5.1	Konflikt	15
2.5.2	Frustrace	16
2.5.3	Stres	17
2.6	Stimulace pracovního jednání	17
2.7	Prostředky stimulace	18
2.7.1	Hmotný činitel	18
2.7.2	Hodnocení pracovní činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu	19
2.7.3	Společenské hodnocení práce a profese	20
2.7.4	Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim	20
2.7.5	Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině.....	20
2.7.6	Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků	21
2.7.7	Účast pracovníků na řízení	21

2.7.8	Provádění pracovní činnosti	21
2.7.9	Osobnost a jednání řídicího pracovníka.....	22
2.8	Hodnocení zaměstnanců	23
2.9	Motivace ve světě	24
3	Metodika	26
3.1	Cíl práce	26
3.2	Hypotézy	26
3.3	Metodický postup	26
4	Praktická část	28
4.1	Charakteristika firmy EUROLINE CZ	28
4.2	Stimulační prostředky firmy EUROLINE CZ	29
4.2.1	Finanční odměňování pracovníků.....	29
4.2.2	Ostatní zaměstnanecké výhody	30
4.2.3	Hodnocení pracovníků	31
4.2.4	Školení a rozvoj	31
4.2.5	Režim práce a pracovní prostředí	32
4.3	Dotazníkové šetření	32
4.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	48
4.5	Návrh motivačního programu podniku	51
4.6	Vyhodnocení pracovních hypotéz.....	54
5	Závěr	56
6	Summary	58
7	Přehled použité literatury	59
8	Seznam příloh	

1 Úvod

Ve všech průmyslově vyspělých zemích je dnes řízení lidských zdrojů považováno za klíčový prvek, nezbytný pro úspěch firmy. Mnozí manažeři otevřeně přiznávají, že nehledě na veškeré přednosti moderní techniky jsou lidské zdroje pro úspěch podniku nejpodstatnější. Ti, kteří si tuto sílu uvědomují a mají dovednosti ji užitečně využívat, získávají před ostatními značný náskok.

Lidé jsou jedním ze zdrojů, které firma potřebuje pro to, aby byla schopna plnit dlouhodobě svoje cíle. Lidé jsou tedy stejně nutným zdrojem jako finance, marketing, stroje a zařízení apod. Lidé jsou ale také jediným zdrojem, se kterým se ve firmě spolupracuje a komunikuje. Nemělo by se proto na lidi pohlížet pouze jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musí nadřazený pracovník umět přeměnit na kapitál finanční.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí (jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu aj.) tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to fungování pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru zaměstnanců, systémů pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů a způsobů řízení a vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku. Tato rozhodnutí týkající se náboru, výběru zaměstnání, odměňování, školení a motivování zaměstnanců se odráží ve výkonu firmy.

Jak již bylo řečeno, součástí řízení lidských zdrojů je motivace a stimulace pracovníků. Žádný podnik totiž nemůže mít zájem na tom, aby jeho pracovníci mechanicky a pasivně plnili pouze stanovené výrobní úkoly. Mohlo by to vést k vážnému ohrožování úkolů i postavení podniku, a to jak z hlediska ekonomického, tak i společenského.

Motivace a stimulace zaměstnanců je proto nejen pro zaměstnance, ale také pro firmu velmi důležitá. Každý zaměstnanec přitom vyžaduje individuální přístup, protože každý člověk je jiný, liší se ve svých potřebách a to, co motivuje jednoho, nemusí nutně motivovat i druhého.

Cílem mé bakalářské práce je popsat a zhodnotit možnosti stimulace a motivace ve vybrané organizaci EUROLINE CZ s.r.o. Dále zkoumat faktory, které mají vliv na motivaci a stimulaci pracovníků a ovlivňují jejich pracovní výkon a spokojenost ve společnosti a vytvořit takové návrhy a doporučení motivačního plánu podniku, které by mohly přispět k větší motivaci zaměstnanců.

2 Literární rešerše

2.1 Vymezení pojmu motivace a stimulace

Kladný vztah člověka k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj jako stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V manažerské praxi je ale zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu protestovat (Plamínek, 2007).

Motivace patří v dnešní době mezi nejčastěji používané psychologické pojmy. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Jak uvádí Bedrnová, Nový (1994), každé cílevědomé chování člověka je jednáním motivovaným.

2.1.1 Motivace, motiv

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu (Adair, 2004). Když se ptáme na motivaci, ptáme se na to, proč se lidé chovají tím či oním způsobem.

Nakonečný, M. (2005) definuje motivaci jako intrapsychický výsledný proces utváření vnitřních pohnutek k chování, který může mít vnitřní i vnější zdroje. Typickým vnitřním zdrojem jsou fyziologické potřeby a ego-vztažné motivy, vnějším zdrojem jsou

pobídky, tj. podněty, které mají motivující účinky, protože jako prostředky slouží k dosahování nějakých cílů. Jsou-li takové prostředky nabídnuty, mluvíme o motivování.

Podle Bedrnové, E., a Nového I. (1994) rozumíme motivací člověka soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle (co chtěl člověk dosáhnout), proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly (co ho na cíli uspokojilo). To tedy znamená, že pojem motivace se vztahuje na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.

Motivací rozumíme hybné síly psychického charakteru. Hybné proto, že uvádějí do pohybu lidské chování a činnost. Síly proto, že mají jednak směr, jednak intenzitu (Výrost, Slaměník, 2008).

Mikuláščík (2007) definuje motivaci jako pohnutku, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřuje, zaměřuje.

Motivem lidského chování je pak podle Plamínka J. (2008) naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Adair (2004) definuje motiv jako vnitřní potřebu nebo touhu – vědomou, polovědomou, nebo dokonce podvědomou – která působí na naši vůli a nutí nás jednat tím nebo oním způsobem. Přičemž každý jednotlivý čin může být uveden do pohybu více než jedním motivem. Jinými slovy, naše motivy jsou často smíšené. Stejně tak i Bedrnová, Nový (1994) uvádějí, že na jednání člověka nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Motiv definují jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka.

Přestože se jednotlivé definice od sebe liší, podstata zůstává stále stejná. A sice, že motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli.

2.1.2 Stimulace

S pojmem motivace jednoznačně souvisí i pojem stimulace, který je často s motivací zaměňován. V některé odborné literatuře se dokonce můžeme setkat i s tím, že se tyto pojmy nerozlišují. Podle Bedrnové, Nového (1994) tomu tak ale není. Stimul, vnější pobídka, má žádoucí motivační účinek, tedy podnítlí vnitřní pohnutku pouze v tom případě, když tento stimul je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má zapůsobit. Když tato podmínka splněna není, stimul na motivaci člověka nezapůsobí.

Dle Bedrnové, Nového (1994) tedy stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, incentiv, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností, znakem motivu je odpověď na tuto změnu.

Provazník, Komárková (1996) stimulací rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

2.2 Zdroje motivace

Podle Bedrnové, Nového (1994) motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace. Mezi základní patří:

- potřeby,
- návyky,

- zájmy,
- ideály a hodnoty.

2.2.1 Potřeby

Uspokojování potřeb patří mezi základní podmínky existence člověka. Ten musí jíst, pít, chodit do společnosti, stýkat se s druhými lidmi atd. Potřeba je podle Bedrnové, Nového (1994) prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince a je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. Bělohávek (1996) definuje potřeby jako stavy nedostatku. Pokud dojde k uspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince.

Potřebou se může stát i to, co objektivně potřebou není, nebo co dokonce organismu škodí, jako je kouření, alkohol, drogy. V tomto smyslu potřeby vyjadřují závislost na životních podmínkách. Zároveň však potřeby podněcují k dosažení příslušných životních podmínek. V tomto ohledu jsou potřeby hybnou silou lidské činnosti. Odtud plyne elementární dynamika aktualizace potřeby, činnosti zaměřené na její uspokojení a výsledného ukončení činnosti spolu s uspokojením příslušné potřeby (Výrost, Slaměník, 2008).

Uspořádat velké množství různých potřeb a motivů a současně vysvětlit jejich význam pro jednání lidí v organizacích se pokusil mimo jiné také Abraham Maslow, jehož hierarchie potřeb patří mezi nejznámější.

2.2.2 Návyky

Každý člověk dodržuje určitý životní režim nebo vykonává některé činnosti a úkony (např. stravování, osobní hygiena, aktivity volného času, pracovní aktivity). Základem toho jsou návyky.

Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlozvyky. Některé mohou nabýt až chorobného rázu, jako třeba závislost na alkoholu či drogách, záliba ve lhaní apod. (Bedrnová, Nový, 1994).

2.2.3 Zájmy

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí také zájmy jedince. Bedrnová, Nový (1994) charakterizují zájem jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti. Projev zájmů u člověka má různé stránky. Mezi tyto základní stránky patří šíře zájmů (tj. mnohostrannost, rozmanitost zájmů), hloubka zájmů, stálost zájmů a činorodost zájmů (tj. aktivizující účinek zájmů).

Podle Mikuláščíka (2007) je možno zájmy označit jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity, objekty, takže nemůže mít negativní valenci. Často bývají spojeny s takovou činností nebo objektem, ve kterém dosahujeme dobrých výsledků, ale nemusí vždy odpovídat úrovni dovedností nebo schopností, protože kompenzační mechanismus umožňuje do určité míry realizaci v pasivní nebo teoretické formě.

2.2.4 Ideály a hodnoty

Bedrnová, Nový (1994) charakterizují ideály a hodnoty následovně. Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Podle Bělohávkova (1996) jsou hodnoty skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.

Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti.

2.3 Motivování práce

Pokud nám pojem motivace odpovídá na otázku, proč se lidé chovají tím či oním způsobem, potom pojem pracovní motivace odpovídá na otázku proč lidé pracují.

Pracovní motivací, resp. motivací k pracovní činnosti se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti také uvažuje o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. fyzická/manuální nebo duševní). Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se podle Tureckiové (2004) rozlišují:

- **přímé** (vnitřní nebo intrinsické) motivy: např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci apod. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;
- **nepřímé** (vnější nebo extrinsické) motivy: především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku (Armstrong, 2007).

Motivy lze členit i z jiných hledisek, Bedrnová, Nový (1994) uvádějí členění motivů, které působí na pracovní jednání člověka, následovně:

- **aktivní motivy**, které přímo podněcují pracovní výkon (např. „být úspěšný“)
- **podporující motivy**, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů (např. motiv vytvářet přátelskou pohodu na pracovišti)
- **potlačující motivy**, které člověka odvádějí od pracovního výkonu k jiným činnostem (např. zájem zúčastnit se rozhovoru nebo společenské zábavy se spolupracovníky namísto plnění pracovních úkolů)

Výklad motivace pracovního jednání nezahrnuje jen motivaci pracovníka k činnosti, ale také profil vlastností pracovníka. Proto je nutné při výkladu motivace pracovního jednání neustále přihlížet k celé osobnosti pracovníka. Rozbor motivace pracovního jednání se opírá o poznání pracovních postojů a pracovní morálky. Tyto postoje a morálka zahrnují osobní znaky a projevy člověka, které dokládají některé stránky motivace jeho pracovního jednání.

Význam tematiky motivace pracovního jednání postupně narůstá, a to natolik, že v současné době představuje stěžejní oblast v řízení.

2.4 Teorie motivace pracovního jednání

Existuje mnoho teorií, protože motivace se velmi těžko zkoumá. Lidé se samozřejmě od svých potřeb liší, takže i jejich motivace jsou různé. Jedinec může být různě motivován a také může svého cíle dosáhnout mnoha způsoby. Právě z tohoto důvodu byly vyvinuty teorie, které odpovídají různým typům motivace.

Teorie zaměřené na motivaci pracovního jednání zpravidla postihují určitý motivační aspekt, který v různých situacích mívá různou závažnost. Společným východiskem těchto koncepcí je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka. Nejznámější jsou tyto:

- Maslowova teorie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

- Expektanční teorie

2.4.1 Maslowova teorie potřeb

Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb (Adair, 2004).

Abraham Maslow (1954) se pokusil utřídit tyto lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb (viz obrázek 1). Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je tedy neustále motivován.

Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. V průběhu času však výzkum i empirie ukázaly, že má tato teorie několik nedostatků. Některé výzkumy zjistily, že je tento systém potřeb zbytečně komplikovaný (úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři namísto pěti). Dále nelze tvrdit, že po uspokojení nižší potřeby musí zákonitě následovat další potřeba v hierarchii. Může totiž nastoupit docela jiná, neočekávaná potřeba. A uspokojení snižuje sílu potřeby jen tehdy, jde-li o potřeby základní. U vyšších potřeb je tomu naopak, síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním.

Obrázek 1: Maslowova pyramida



Zdroj: Eggert (2005)

a) Fyziologické potřeby

Na úpatí pyramidy jsou nejzákladnější potřeby, které nazýváme fyziologické. Patří mezi ně potřeba potravy, tekutin, kyslíku, vyměšování, odpočinku a spánku, potřeba sexuální a další. Jejich uspokojení je nezbytné pro přežití. Pokud by fyziologické potřeby zmizely z našeho života, naše existence by byla ohrožena.

b) Potřeba bezpečí a jistoty

Máme potřebu být chráněni před jakoukoli újmou a nebezpečím. Abychom toho dosáhli, potřebujeme přístřeší a oblečení, osobní bezpečí a jistotu.

c) Sociální potřeby

Projevují se v nutnosti být členem určitých skupin, být někým kladně přijímán, milován. Jsou to potřeby společenského styku a společenského uplatnění.

d) Potřeba ocenění a uznání

Tato potřeba se týká osobního statusu neboli postavení. V rámci skupiny lidí nebo týmu potřebujeme určité postavení a roli, které nám dodají individualitu a identitu. To nám

umožní být sami sebou a vyjádřit tak svoji osobnost. Jsme součástí skupiny, ve které hrajeme určitou roli a udržujeme si svoje osobní postavení.

e) **Potřeba seberealizace**

Za touto potřebou se skrývá snaha využít veškeré své nadání a talent k tomu, abychom byli tak dobří, jak je to jen možné. Chceme naplnit své skutečné já, chceme dosáhnout všeho, co jsme si předsevzali a být těmi, kterými chceme být, chceme být spokojeni a vědět, že jsme v rámci našich možností udělali maximum.

Tato teorie přispívá k pochopení nesprávnosti stále se vyskytujícího názoru, že základní motivace pracovní činnosti člověka je jen ekonomická (Bedrnová, Nový, 1994).

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Podle této teorie motivačně závažné podněty, které působí na pracovníka, mají dvojitý účinek. Jedny z nich jsou vnitřní, jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Bývají označovány jako **motivátory**. V případě nepříznivého účinku působí jako demotivátory. Zpravidla mezi ně patří dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích. Druhé z nich jsou vnější, dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka. Bývají označovány jako **hygienické faktory** nebo satisfaktory. V případě nepříznivého účinku působí jako dissatisfaktory. Patří mezi ně peněžní odměna za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální asociální politika podniku (Bedrnová-Nový 1994).

Přínosem této teorie je poznání diferencovaného účinku mnoha různých skutečností na motivaci pracovního jednání.

2.4.3 Expektanční teorie

Její název vnikl z latinského *exspecto* – očekávat, předvídat. Tato teorie soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Motivační význam přikládá jednak subjektivní přitažlivosti výsledků uskutečňované činnosti (pro tento faktor se používá termín *valence*, což znamená hodnotu nebo platnost), jednak očekávání nebo předsvědčení, že činnost povede k předpokládanému výsledku (pro tento faktor se používá termín *expektance*). Motivaci pracovního jednání je možno znázornit vzorcem: $M = f(V * E)$, tj. motivace je funkcí valence krát expektance. Tato teorie zdůrazňuje v pojmu valence atraktivnost záměru nebo cíle a také význam uspokojení, které je se splněním záměru nebo cíle spojeno. Čím je větší valence, tím je větší aktivita jedince. Tato teorie, jejímž tvůrcem je **V. H. Vroom**, formuluje určitý poznatkový prostor pro vytváření a ověřování různých forem ovlivňování pracovníků a také pro vytváření systému práce s lidmi v podniku (Bedrnová-Nový, 1994).

Jeden z důležitých příspěvků teorie očekávání je připomenout, že vnímání každého z nás je odlišné, že motivace a chování jednotlivých lidí se značně liší. Někdo jiný za týchž okolností, v jakých se právě nacházíte vy, bude výsledky hodnotit naprosto odlišně a reagovat zcela jiným způsobem (Adair, 2004).

2.5 Faktory narušující motivaci

Motivaci narušuje mnoho faktorů, řadíme mezi ně především konflikt, frustraci a stres.

2.5.1 Konflikt

Konfliktní situace na pracovišti mívají nejrůznější podoby a lidé je také různě prožívají. Podle Stýbla (1993) je konflikt charakterizován převahou destruktivní tendence, napětí se vyhrocuje a dosahuje vrcholu, celkové působení rozporných tendencí je převážně disfunkční, rozdíl zájmů je trvalejší, týká se podstatnějších záležitostí. Existuje vícero typů konfliktů, které vznikají z nejrůznějších příčin a podnětů. Jedná se např. o konflikt,

který vznikl na základě vnějšího podnětu a který je typem intrapersonálního konfliktu (vnitřního), dále o konflikt představ, názorů, postojů, zájmů. Stejně tak bychom mohli hovořit o konfliktech mezi dvěma nebo více pracovníky nebo o skupinových a meziskupinových konfliktech. Za zdroje konfliktů lze považovat činitele vnitřní jako např. poruchy duševní vyrovnanosti, zkreslené chápání a hodnocení okolí. Příčinou vzniku vnitřních konfliktů narušujících duševní pohodu a rovnováhu, podryvajících autoritu atd., jsou většinou konfliktogenní vnější faktory. Jde o nepřesné vymezení dělby práce a její organizace, nejasné delegování pravomoci, o rozpornost podnikových norem a předpisů, o závady v komunikačních systémech a přenosu informací, atd. Důsledky konfliktních situací bývají většinou nepříznivé. Vedou ke snížení pracovního výkonu, ke zvýšení psychické zátěže (roste napětí, únava, přetížení), k vytváření nepříznivého pracovního a sociálního klimatu. Proto je konflikty třeba řešit. Řešení konfliktů náleží k dovednostem správného manažera, kdy se jako nejobtížnější uvádí první krok.

2.5.2 Frustrace

S konfliktem souvisí frustrace. Frustrace, pojem odvozený od latinského slova frustra (marně), znamená zmaření potřeby. Jde vlastně o pocity a vnitřní stavy, které taková situace vyvolává. Jedinci, usilujícímu o dosažení určitého cíle, se do cesty postaví vážná překážka, která maří realizaci potřeby anebo znesnadňuje její naplnění. Vlastně jde o rozpor mezi některou z našich potřeb a reálnou možností uspokojit ji (Štěpaník, 2007).

Pro vznik frustrace jsou nutné dvě předběžné podmínky: vzbuzený, tzn. existující a neuspokojený motiv a nějaká forma ohrožení možnosti jej uspokojit. Za zdroje frustrace, které mohou vycházet jak z okolí, tak i z vlastností samotného pracovníka, se v pracovní situaci obvykle považují (Stýblo, 1993):

- odkládání uspokojení potřeb
- nedostatky v uspokojování některých motivů (např. bezvýznamnost postavení v kolektivu)
- ztráta něčeho, co představuje pro pracovníka vysokou hodnotu

- neúspěchy v práci, při plnění úkolů, dosahování vytyčených cílů apod.
- sociálně technické vlivy pracovního prostředí (zhoršení pracovních podmínek apod.)
- vlastnosti osobnosti (např. fyzické i psychické nedostatky, nemoc, zhoršení zdraví)

Frustrace je stav organismu. Proto přítomnost vnějších překážek nemusí ještě sama o sobě znamenat frustraci. Frustrace může dokonce působit i konstruktivně, snažíme-li se překonat tyto překážky na cestě k cíli, rozpoznat různé možnosti řešení situace.

2.5.3 Stres

Dlouhotrvající stavy frustrace a konfliktů mohou vést ke stresům. Za zdroje stresů se obvykle považují čtyři základní faktory: pracovní přetížení, příliš mnoho odpovědnosti, mezilidské konflikty v práci a nejasnost zastávané pracovní role. Podle současných poznatků managementu je možné mezi příčiny stresu zahrnout i malý objem práce nebo malou odpovědnost. Práce, která na člověka klade příliš nízké nároky, může být dokonce větším zdrojem stresu než velký rozsah odpovědné práce.

Trvají-li tyto náročné životní situace neúměrně dlouho, vedou obvykle k porušení duševní rovnováhy, které může být, zvláště za předpokladu kumulace stresových a konfliktních faktorů, až patologické. Proto se, zejména u manažerů, klade značný důraz na režim duševní práce a její hygienu. To jsou totiž činitele omezující negativní působení uvedených jevů.

2.6 Stimulace pracovního jednání

Stimulace pracovníků je nedílnou součástí manažerské práce. K ovlivňování člověka jako pracovníka dochází v jakémkoliv procesu sociální interakce (v tomto případě většinou bez vědomého záměru). Z hlediska manažerské praxe je ale stěžejní záměrné, vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin (Pauknerová, 2006). Toto záměrné ovlivňování se provádí pomocí stimulačních prostředků.

2.7 Prostředky stimulace

Obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím větší je rozmanitost používaných činných stimulačních prostředků a naopak. Čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení (Bedrnová, Nový, 1994). Chování člověka může být přitom ovlivňováno celou řadou faktorů a stejné nástroje stimulace mohou vést u každého k rozdílnému chování.

Podle Bedrnové, Nového (1994) se základní stimulační prostředky, které působí v podniku, člení následovně:

- hmotný činitel
- hodnocení pracovní činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu
- společenské hodnocení práce a profese
- fyzické pracovní podmínky a pracovní režim
- hodnocení jednotlivce v pracovní skupině
- porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků
- účast pracovníků na řízení
- provádění pracovní činnosti
- osobnost a jednání řídicího pracovníka

2.7.1 Hmotný činitel

Za prvotní stimulační prostředek bývá považován hmotný činitel. Jeho základní formou je peněžní odměna za práci, mzda, plat. Hmotné zhodnocení slouží jako základní prostředek k uspokojování životních potřeb jedince, zajištění jeho společenského postavení a životní úrovně. Čím je životní úroveň pracovníka vyšší, tím větší soubor skutečností působí na jeho prožívání a jednání a zároveň se relativně snižuje stimulační hodnota hmotného činitele. Nepůsobí tedy univerzálně, proto je v podniku žádoucí vhodná mzdová politika. Je důležité, aby řídicí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně řízených pracovníků přímo významně ovlivňovat.

Silnější stimulační účinek je přitom přisuzován pohyblivým složkám odměny (prémie, odměny) než fixní částce platu. Mezi další formy odměny lze zařadit nefinanční benefity (služební auto, mobilní telefon, firemní produkty, různé formy pojištění, příspěvky na sport, kulturu apod.) (Pauknerová, 2006).

Herzberg a kol. (1957) vyjádřili pochybnosti ohledně efektivnosti peněz, protože zatímco jejich nedostatek vede k nespokojenosti, jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti. Týká se to hlavně zaměstnanců s fixním platem, bez podílů na incentivních systémech odměňování. Mohou se cítit dobře, když dostanou přidáno. Jsou to nejenom peníze navíc, ale je to také vysoce hmatatelný projev uznání a efektivní způsob projevu, že si práce zaměstnanec organizace cení. Ale tento pocit euforie, uspokojení, je pouze krátkodobý.

2.7.2 Hodnocení pracovní činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu

Velký stimulační význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník (hodnocení práce a pracovníka). Z každodenního styku a spolupráce s podřízenými má vedoucí pracovník snadno k dispozici potřebné hodnotící podklady. Odpovědně prováděné hodnocení pracovníků vytváří podklady pro zdůraznění významu profesionální kariéry každého člena pracovní skupiny a je nástrojem, který pomáhá vedoucímu a jeho prostřednictvím celému podniku vést podřízené k efektivnímu plnění stanovených úkolů. Pokud se tomuto hodnocení pracovníků nevěnuje dostatečná pozornost, může to vést k narušování či stagnování pracovní ochoty (pracovníci si stěžují, že jsou hodnoceni standardním způsobem nebo vůbec).

2.7.3 Společenské hodnocení práce a profese

Závisí na převažujících postojích v podniku a celkové úrovni rozvoje společnosti. Má výraznou dynamiku, jejímž základem je ekonomický rozvoj, společenská situace,

technický rozvoj a změny v technologii výroby. Je žádoucí, aby význam tohoto činitele postupně vzrůstal, a to ve vazbě na pracovní zařazení člověka v určitém podniku. Řídící pracovníci tento činitel ovlivňují svou činností jen nepřímo, cílevědomým a spravedlivým hodnocením pracovních výsledků svých podřízených. Má-li tento činitel v pracovní skupině vzhledem k zastoupeným profesím příznivý obsah, mohou se o něj při výkonu řídicí funkce s úspěchem opírat (Bedrnová, Nový, 1994).

2.7.4 Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim

Mohou mít dvojakou stimulační váhu. Jsou-li přiměřené a na dobré úrovni, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají naopak nepříznivý stimulační účinek, jen když jsou extrémně špatné a výrazně narušují výkon pracovníka, způsobují mu určité strádání, nebo když celková motivace pracovního jednání člověka má nízkou úroveň. Stimulační váha pracovních podmínek a režimu práce je určována i životním standardem člověka.

2.7.5 Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině

Je vyjádřeno jako celkové mínění skupiny o osobním a pracovním profilu jednotlivce. Z toho vyplývá forma uznávání a tolerování jedince skupinou. Je-li pracovník skupinou přijímán nebo kladně hodnocen, je stimulující účinek příznivý. V opačném případě mluvíme o nepříznivém stimulujícím účinku. Ten nastává i v případě, kdy je pracovník skupinou sice hodnocen kladně, ale zaměření skupiny je v rozporu s úkoly podniku. Patří mezi ně soudržnost, ochota vzájemně si pomoci, tolerantnost, orientace na úspěšné zvládnání pracovních úkolů apod. V pracovní skupině se naplňuje potřeba sociálního kontaktu, která je pro každého člověka velmi důležitá. Uspokojování potřeby sociálního kontaktu ovšem může být narušováno izolací pracovišť. Řídící pracovník má možnost zaměření skupiny i její vztah k jednotlivým členům ovlivňovat, ovšem pouze za předpokladu, že má přiměřenou autoritu.

2.7.6 Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků

Obecným základem je zde kritické sebehodnocení, které lidé provádějí a které vždy předpokládá možnost porovnávat sebe, své jednání a dosahované výsledky s jednáním a výsledky druhých lidí v obdobných situacích. Motivační efekt takového srovnání může být příznivý i nepříznivý, a to v závislosti na dalších skutečnostech, zejména na celkové osobnostní struktuře a motivačním profilu příslušného pracovníka. Řídící pracovník může tento stimulující činitel ovlivňovat jednak vedením řízených pracovníků k přiměřenému sebehodnocení, jednak přiměřenou formulací pracovních úkolů v souladu s možnostmi každého pracovníka (Bedrnová, Nový, 1994).

2.7.7 Účast pracovníků na řízení

Závažným stimulujícím činitelem, který působí na pracovní ochotu členů pracovní skupiny, je takový postup bezprostředně nadřízeného vedoucího, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti řízených pracovníků na výrobním procesu a činnosti podniku (zajišťuje participaci neboli účast pracovníků na řízení) (Bedrnová, Nový, 1994).

2.7.8 Provádění pracovní činnosti

Stimulující účinek je samozřejmě připisován i vlastnímu obsahu a celkovému charakteru práce. Motivační závažnost tohoto činitele má řadu položek, které jsou dány charakteristikami vykonávané práce. Významnou roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc apod. Vedoucí pracovník může využívat tento stimulující činitel za předpokladu, že bude dbát o odbornou připravenost řízených pracovníků, bude přiměřeně delegovat své pravomoci a odpovědnosti za stanovené úkoly a částečně také zasahovat do organizace práce.

2.7.9 Osobnost a jednání řídicího pracovníka

Velký stimulační význam má styl vedení uplatňovaný bezprostředním nadřízeným. Úroveň ochoty řízených členů pracovní skupiny závisí na úrovni odborné autority, organizační autority a osobní důvěry, kterou členové řízené skupiny řídicímu pracovníkovi přiznávají. Velmi výrazně v tomto směru působí i forma a obsah hodnocení, které vedoucí vůči řízeným pracovníkům používá. Přestože je tato oblast řídicím pracovníkům nejnáze dostupná, její úspěšné zvládnutí je pro řadu z nich mimořádně obtížné. Předpokladem je sebekontrola a sebevýchova, a to ve všech relevantních oblastech (odborné, organizační, společenské i morální).

Tento přehled prostředků stimulace zabírá celou stimulační oblast podniku. Avšak různí autoři uvádějí různá třídění druhů pracovní stimulace. Dle Nakonečného (2005) se jako činitelé pracovní motivace taktéž uvádějí mzda, sociální prostředí pracoviště a uspokojení z práce samé, avšak je tu i další podstatný činitel, a to je míra identifikace zaměstnance s organizací. Tento „sklon“ k identifikování je silný, když jedinci spatřují nebo pocítují, že cíle organizace jsou současně cíli jejích členů.

Podstatným přínosem pro manažerskou práci je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů se stává uspokojování dalších lidských potřeb, zejména potřeb sociálních a potřeb růstu (sebeaktualizace). Na tento způsob motivování však nejsou většinou připraveni ani manažeři a mnohdy ani pracovníci. Přitom výdaje na uspokojování méně konkrétních potřeb bývají nižší než výdaje na uspokojení potřeb materiálních (Bělohlávek, 1996).

2.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má velký stimulační význam a v současném řízení lidských zdrojů a vedení týmů je považován za jeden z klíčových bodů úspěšné motivace.

Podle Bedrnové, Nového (1994) znamená hodnocení pracovníka posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Úhrnný cíl systému hodnocení výkonnosti bývá v různých firmách odlišný. Specifické cíle závisí na potřebách daného podniku v určité době. Obecně lze říci, že jakýkoli systém kontroly a hodnocení bude ve většině případů pracovat s těmito hlavními cíli:

- zlepšení výkonnosti jednotlivců;
- osobní rozvoj každého zaměstnance (např. školení zaměstnanců)

Osobní rozvoj je přitom důležitý jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Pokud vedení osobní rozvoj u každého jedince nezajistí, potom zákonitě ztratí v očích zaměstnanců důvěryhodnost (Scott-Lennon, 2007).

Pojem hodnocení je používán pro činnosti realizované bezprostředním nadřízeným, které oceňují aktivity zaměstnanců. Je vždy realizováno pomocí různých metod, ale řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby tento proces probíhal v rámci určitých principů, které zajišťují spravedlnost a účinnost výsledků (Livian, Pražská, 1997).

Rozlišujeme hodnocení pomocí testů, zkoušek dovedností apod., neboli pomocí objektivních metod a dále hodnocení založené na dialogu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Druhý typ je specifický pro individuální hodnocení, které má nezastupitelnou úlohu v motivaci zaměstnanců. Posuzovat lze mnoho prvků jako znalosti a schopnosti zaměstnance, jeho osobnost, dosažené výsledky, projevy motivací apod. Úspěch hodnocení spočívá v promyšleném přístupu a metodologii. Nadřízený pracovník i posuzovaný, by se měli na hodnotící pohovor dobře a promyšleně připravit.

Pravidelná kontrola či hodnocení výkonnosti působí blahodárně na motivaci pracovníků. Lidé zvyklí na pravidelnou kontrolu a zpětnou vazbu bývají obvykle lépe motivováni. Tito pracovníci jasně vidí, kam směřují, a naskýtají se jim příležitosti

k tomu, aby si sami uvědomovali, čeho dosáhli, a aby se jim dostávalo i ocenění ze strany jejich nadřízených (Scott-Lennon, 2007).

Pravidelné hodnocení lidí je také předpokladem jejich spravedlivého odměňování.

2.9 Motivace ve světě

V každé rozvinuté tržní ekonomice se klade důraz na motivované zaměstnance. A každý podnik pro to má své prostředky, které používá v závislosti na strategii a politice podniku, a v závislosti na politice a zákonech státu, ve kterém působí. Svou roli hraje také kultura a tradice dané země. Myslím si však, že vzhledem ke globalizaci, se od sebe jednotlivé země v motivačních strategiích příliš neodlišují. Přesto dávám prostor jedné zemi, která je v oblasti lidských zdrojů často diskutována a kde lze výrazné rozdíly v motivačních systémech a systémech řízení vůbec spatřovat. Je to dáno především dlouhodobými kulturními rozdíly. Jedná se o Japonsko.

Pro japonské zaměstnavatele a zaměstnance je specifická silná vazba na firmu, pomalý vývoj kariéry, mzdová politika založená na solidaritě, což znamená, že v krizi zůstávají všichni pracovníci ve firmě, nepropouští se, pouze se sníží platy. Firmy uplatňují princip seniority, to znamená, že nadřízený je vždy starší než jeho podřízený, firmy jsou zaměřeny na dlouhodobé cíle. Klíčovou podmínkou efektivního fungování japonských motivačních systémů je strategie dlouhodobé zaměstnanosti, resp. celoživotní zaměstnanosti, jasná formulace svébytné (jedinečné) firmy a začlenění (integrace či tzv. socializace) zaměstnanců do firmy. Důraz na jistotu zaměstnání se však v Japonsku v posledních letech snížil, naopak v západních státech se zvýšil. Svědčí o tom i míra nezaměstnanosti mezi mnohými staršími Japonci.

Jak uvádí Woronoff (1992), firmy kromě mezd často poskytují svým zaměstnancům svobodárny nebo byty, lékařskou péči, případně má i své lékaře a kliniku. Poskytují odměny při odchodu do důchodu, penzi, a někdy též druhé zaměstnání. Subvencují závodní stravování a platí zaměstnancům jízdné za cesty do práce. Často jdou tak

daleko, že dávají k dispozici hřiště, klubovny a rekreační ubytování. Rozsah těchto poskytovaných sociálních vymožeností závisí na velikosti a finančních možnostech podniku, ale v každém případě zde tyto mimořádné výhody existují a napomáhají vyšší závislosti zaměstnanců na zaměstnavateli. Podniky se zajímají také o osobní život zaměstnanců a to často do takové míry, že je to až neúnosné. Od samého začátku personální oddělení zjišťuje údaje o rodinném zázemí a osobnosti budoucích zaměstnanců. Mimo pracovní dobu je organizováno vyučování, kurzy, večírky, výlety a podobné akce umožňující novým členům personálu navzájem se poznat. Některé společnosti jdou dokonce tak daleko, že mají své kluby podporující uzavírání manželství.

Za zcela odlišný systém od japonského je považován systém americký. Evropské podniky jsou často považovány za bližší určitému středu, takže americký systém nelze z pohledu evropského prostředí považovat za o nic extrémnější než japonský.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je popsat a zhodnotit stávající situaci v oblasti motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci EUROLINE CZ s.r.o. a zkoumat faktory, které mohou mít vliv na motivaci a stimulaci pracovníků a ovlivňují tak jejich pracovní výkon a spokojenost v zaměstnání. Pozornost jsem přitom věnovala nejen finančnímu odměňování, které je považováno za základní stimulační prostředek, ale také jiným nefinančním odměnám, popř. benefitům, hodnocení zaměstnanců, poskytování zpětné vazby aj. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, proběhl ve vybrané společnosti EUROLINE CZ s.r.o. ve Strakonících průzkum, na jehož základě je vyhodnocena současná situace v oblasti motivace a stimulace v podniku, její klady i zápory, a v návaznosti na to jsou navržena taková doporučení k motivačnímu plánu podniku, která by mohla přispět k větší motivaci zaměstnanců.

3.2 Hypotézy

Pracovní hypotézy, podle kterých jsem zejména volila strukturu otázek v dotazníku, jsem si stanovila následovně:

1. Zaměstnanci jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením.
2. Hodnocení pracovníků je věnována náležitá pozornost.
3. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni ze strany vedoucích pracovníků.

3.3 Metodický postup

Pro zpracování teoretické části jsem využila odbornou literaturu (viz přehled literatury), ze které jsem čerpala důležité informace z oblasti motivace a stimulace pracovníků.

K získání potřebných dat pro praktickou část práce jsem použila dotazníkovou metodu. Dotazník, jehož celé znění je uvedeno v příloze 1, se skládá celkem z 30 otázek. První část dotazníku je zaměřena na zjištění základních údajů o zaměstnancích, jako je jejich věk, vzdělání apod. Následující otázky jsou zaměřené na firmu, kde se ptám, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují, z jakého důvodu, zda uvažují o odchodu z firmy aj. Po této úvodní sérii otázek následují otázky zaměřené na problematiku motivace a stimulace v podniku. Blíže se zabývám odměňováním zaměstnanců, zaměstnaneckými benefity, hodnocením ze strany nadřízených pracovníků a zpětnou vazbou, školením a rozvojem, pracovními podmínkami atd. Pro rychlé a snadné vyplnění je většina otázek v dotazníku uzavřených, tzn., že stačí vybranou odpověď označit, resp. zakroužkovat. Otevřené otázky, tedy otázky, ve kterých se respondenti mohou libovolně rozepsat, jsem použila minimálně. Dotazník je anonymní, nemohlo se tedy stát, že by respondenti mohli být identifikováni. Po celou dobu projektu se kladl důraz na mlčenlivost. Vyplnění dotazníku bylo pro zaměstnance dobrovolné. Šetření proběhlo v lednu 2010 a zúčastnilo se ho 19 lidí ze 32 zaměstnanců.

Kromě dotazníkového šetření jsem použila i jiné výzkumné metody – rozhovory s jednotlivci a pozorování.

Získaná data jsem zpracovala pomocí počítače v programu Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky jsem znázornila pomocí tabulek a slovně okomentovala.

Zjištěné informace z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů mi posloužily jako podklad pro vypracování návrhu motivačního plánu pro firmu EUROLINE CZ. Umožnily mi zhodnotit aktuální stav v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců a vypracovat takový motivační program, který by zkoumanou oblast zkvalitnil, odstranil případné nedostatky a zároveň korespondoval s cíli a strategiemi podniku.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika firmy EUROLINE CZ s.r.o.

Firma EUROLINE CZ s.r.o. působí na českém trhu od roku 2003. Jedná se o obchodní firmu, specializující se na zásilkový a internetový prodej. Od roku 2006 se začala zabývat nákupem a prodejem pneumatik, které v současné době tvoří hlavní obor činnosti firmy. Firma je provozovatelem internetového obchodu www.prima-pneumatiky.cz. U pneumatik hraje svou roli sezónnost, proto firma rozšířila svou působnost také na jiné spotřební zboží, jako je nábytek, drobné domácí spotřebiče aj. Zboží se neprodává pouze na území České republiky, ale také ve státech Evropské unie. Nejvíce exportu směřuje do Itálie, Německa a na Slovensko. Kanceláře firmy se nachází ve městě Strakonice, sklad je umístěn v Nihošovicích, ty jsou cca 10 km od Strakonic.

V roce 2009 firma zaměstnávala v průměru 33 zaměstnanců. Dvě třetiny z nich pracují ve skladu nebo jako řidiči, zbývající třetinu tvoří zaměstnanci v administrativě. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců má společnost liniovou organizační strukturu, kde se všichni zaměstnanci zodpovídají řediteli firmy. V jeho nepřítomnosti vykonává dozor nad zaměstnanci ve skladu vedoucí skladu, v kanceláři vedoucí obchodu.

Internetový obchod firmy EUROLINE CZ, jak je prezentován na svých webových stránkách:

- Internetový obchod firmy EUROLINE CZ s pneumatikami má nadnárodní rozměr, a proto může nabídnout opravdu širokou škálu pneu různých značek.
- Nabízí levné pneu osobní, užitkové a nové i nákladní pneumatiky.
- Sortiment samozřejmě zahrnuje pneumatiky letní i pneumatiky zimní.
- Zaměřuje se pouze na kvalitní pneu.
- Pracuje se skladovými zásobami více než 4 000 000 ks pneumatik systémem „just-in-time“.
- Pneumatiky dodává celoplošně po celé ČR, bez limitu minimálního odběru a s dopravou zdarma již od 1ks pneu.

- Pneumatiky se nemusí platit předem, jsou zasílány na dobírku prostřednictvím České pošty.
- Cenové relace pneu spolu s akčními nabídkami určitě uspokojí každého zákazníka.
- Na veškeré pneumatiky firma poskytuje doživotní záruku.
- Pneumatiky v úhrnné ceně objednávky minimálně 3.000 Kč lze zakoupit on-line i na splátky.

Z toho lze odvodit, že politika firmy je orientována na zákazníka. Dosažené obchodní výsledky jí pak umožňují rozšiřování činností o další projekty.

Firma EUROLINE CZ s.r.o. nemá stanoven ani vymezen motivační program. Vychází pouze z politiky firmy a jejího vztahu k zaměstnancům. Myslím si proto, že bakalářská práce může být právě v této oblasti přínosem.

4.2 Stimulační prostředky firmy EUROLINE CZ s.r.o.

Firma pro motivaci a stimulaci využívá řadu stimulačních prostředků:

- Finanční odměňování pracovníků
- Ostatní zaměstnanecké výhody
- Hodnocení pracovníků
- Školení a rozvoj
- Režim práce a pracovní prostředí

4.2.1 Finanční odměňování pracovníků

Systém odměňování firmy EUROLINE CZ je následující. Zaměstnanci v administrativě dostávají za svou práci měsíčně fixní základní plat. Odměnu zaměstnanců ve skladu tvoří kombinace pevného základního příjmu a proměnlivého příjmu. Tento druhý typ příjmu závisí na úsilí a dovednostech pracovníka. Mzdy nejsou vázány na obrat společnosti. K navýšení platu dochází jednak podle toho, jak dlouho pracovník pro

firmu pracuje, jednak v závislosti na tom, jaký přínos má ten či onen pracovník pro podnik. Platy zaměstnanců tedy nerostou stejným tempem. Na konci roku dostávají všichni zaměstnanci firmy 13. plat, jehož výše je do jisté míry na výsledky společnosti vázána. Tzn., že pokud firma během celého roku dosáhla dobrých výsledků, je pravděpodobnost vyšší odměny a naopak. O jeho konečné výši však nakonec rozhoduje vedení společnosti, které bere opět v úvahu i přínos jednotlivých pracovníků pro podnik.

4.2.2 Ostatní zaměstnanecké výhody

Firma poskytuje svým zaměstnancům i jiné výhody.

Někteří zaměstnanci mají k dispozici služební vůz nebo služební telefon. Jedná se o vedoucího skladu, obchodu nebo obchodního zástupce firmy. Služební automobil mohou využívat i k soukromým účelům. Služební telefon mají také řidiči, kteří musejí být neustále v kontaktu s obchodním oddělením.

Firemní automobil je k dispozici i ostatním zaměstnancům v případě, že nemají zajištěn odvoz do zaměstnání nebo z něj.

Firma EUROLINE CZ také přispívá svým zaměstnancům na stravování v podobě stravenek. Hodnota jedné stravenky činí 50 Kč. Zaměstnavatel přispívá 55 % z hodnoty stravenky, zbylých 45 % si hradí zaměstnanci sami.

Motivací je pro zaměstnance také to, že si mohou výrobky firmy zakoupit za zvýhodněnou cenu. Cenu si dohodnou s ředitelem.

Samozřejmostí na pracovišti jsou nápoje zdarma pro všechny zaměstnance. Barely s vodou jsou umístěny nejen v kanceláři, ale také ve skladu v Nihošovicích. V kanceláři je navíc umístěn kávovar. K dispozici jsou také cukr a smetana do kávy.

K uvolnění vztahů mezi zaměstnanci se pořádá každý rok vánoční večírek. Každý zaměstnanec si může přivést své rodinné příslušníky nebo přátele. Jedním z důvodů, proč se tento večírek koná je tedy skutečnost, že se zaměstnanci ze skladu a z administrativy lépe poznají, tím se výrazně zlepší jejich vztahy, způsob komunikace, jejich spokojenost s celkovým pracovním prostředím roste.

Největší úspěch má u zaměstnanců hrazená dovolená v zahraničí, resp. hrazený pobyt v zahraničí. Dopravu a ostatní související výlohy si zaměstnanci hradí sami. V létě se jezdí k moři, zaměstnanci tak s firmou navštívili např. Itálii nebo Španělsko. V zimě se jezdí lyžovat na hory, nejčastěji do italských Alp. I zde lze jako důvod uvést, zlepšení a uvolnění vztahů mezi zaměstnanci.

4.2.3 Hodnocení pracovníků

Firma EUROLINE CZ s.r.o. nemá zavedený systém hodnocení pracovníků, ale dobře si uvědomuje, že zvýšení výkonnosti, ať už individuální nebo týmové, nikdy nepřichází samo o sobě. Proto dbá, aby měli zaměstnanci lepší povědomí o tom, co se od nich očekává a snaží se jim poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu o tom, jak tato očekávání naplňují. Každý pracovník je proto dobře seznámen se svou pracovní náplní, s cíli jaké má při své práci plnit a jak se přitom má osobně zdokonalit. Vedení společnosti klade důraz na dialogy se svými podřízenými pracovníky o nejdůležitějších pracovních záležitostech.

4.2.4 Školení a rozvoj

Zaměstnancům v administrativě firma plně hradí individuální lekce němčiny nebo angličtiny, popř. italštiny. Jazyk je zde zapotřebí hlavně při komunikaci se zahraničím.

U profesí jako je účetní nebo celní deklarant probíhají školení externě. Tato školení jsou zaměřená na tematiku nutnou k vykonávání této profese, přičemž zaměstnanec se sám na základě nabídky rozhodne, jaké školení absolvuje. Pokud kterýkoliv zaměstnanec projeví zájem o jiný druh školení nebo vzdělání, které souvisí s jeho profesí, vyjde mu

vedení společnosti vstříc. Povinná školení probíhají v oblasti ochrany zdraví při práci a bezpečnostních předpisů.

4.2.5 Režim práce a pracovní prostředí

Společnost má zakotvený následující režim práce. Pracovní doba činí 8 hodin denně, 40 hodin týdně a je pevně daná. Zaměstnanci jak ve skladu, tak v administrativě pracují od osmi hodin ráno a končí ve čtyři odpoledne. Otevírací doba je ale od osmi hodin ráno do pěti hodin odpoledne, proto je nutné, aby na firmě někdo zůstal i po čtvrté hodině. Zaměstnanci se mezi sebou střídají v týdenních intervalech. Ten kdo zůstane do pěti, přijde ráno na devátou hodinu, aby byla zachována osmi hodinová pracovní doba.

Pokud si pracovník potřebuje vyřídit jakékoliv osobní záležitosti v pracovní době, jsou mu k dispozici dva dny placeného osobního volna ročně. Návštěva lékaře je samozřejmost.

Kanceláře jsou vybaveny moderním zařízením v příjemných barvách. Na pracovišti je vždy čisto. Zaměstnanci na skladu jsou vybaveni ochrannými pomůckami, které ke své práci potřebují. Jedná se především o pracovní oděvy, rukavice nebo také helmy, které jsou nutné vzhledem k práci se zbožím ve skladu a manipulační technikou.

Společnost nabízí svým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí v mladém kolektivu. Je si dobře vědoma působení pracovní atmosféry na výkon pracovníků a jejich motivaci k práci.

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 zaměstnanců. V době, kdy toto šetření probíhalo, firma zaměstnávala 32 lidí. Účast tedy byla nadpoloviční, a sice 59 %. Myslím si, že díky nadpoloviční účasti všech zaměstnanců budou výsledky odpovídat skutečné situaci v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.

Základní údaje

První část dotazníku je věnována základním údajům o respondentech jako je věk, pohlaví, úroveň vzdělání nebo bydliště, odkud do zaměstnání dojíždějí nebo docházejí.

Ve firmě EUROLINE pracuje více mužů než žen, což je vidět i z níže uvedených odpovědí. Procentní podíl mužů na šetření činí 53 %, podíl žen 47 % (tab. 1).

V administrativě činí podíl žen 82 %, ve skladu pouhých 10 %.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
žena	9	47%
muž	10	53%

Firma nabízí práci v mladém kolektivu, jak je vidět také v tabulce 2. Převážná většina personálu, a sice 58 %, nepřekročila věk 30 let. 32 % podíl tvoří zaměstnanci mezi 31 a 40 lety. 2 lidé jsou starší jak 40 let. Ačkoliv může být tento výsledek zavádějící vzhledem k účasti na dotazníkovém šetření, jeho výsledky přesto odpovídají skutečné věkové struktuře ve firmě, tzn., že převážná většina zaměstnanců není starších než 30 let.

Tabulka 2: Věková struktura

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
do 20 let	0	0
21 – 30 let	11	58
31 – 40 let	6	32
41 – 50 let	2	10
50 a více let	0	0

V tabulce 3 jsou znázorněné odpovědi týkající se bydliště respondentů. Z nich je patrné, že převážná většina zaměstnanců, a sice 63 %, bydlí přímo ve městě Strakonice. Do 10 km od Strakonic bydlí 26 % zaměstnanců, do 15 km 11 %. Nikdo neuvedl, že by bydlel jinde. Vypadalo by velice idylicky, kdyby nemuselo tolik lidí do práce dojíždět. Ale vzhledem k tomu, že sklad firmy se nachází v Nihošovicích, cca 10 km od Strakonic, nelze s určitostí říci, že tomu tak opravdu je.

Tabulka 3: Bydliště respondentů

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
město Strakonice	12	63
do 10 km od Strakonic	5	26
do 15 km od Strakonic	2	11
jinde	0	0

Maximální dosažené vzdělání zaměstnanců je uvedeno v tabulce 4. Výučním listem ukončilo své studium 47 % všech dotázaných zaměstnanců. Předpokládám, že se jedná především o zaměstnance pracující ve skladu. 47 % je také těch, kteří absolvovali gymnázium nebo jinou střední školu. Pouze 1 zaměstnanec má podle průzkumu vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 4: Dosažené vzdělání

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
základní	0	0
odborné učiliště – výuční list	9	47
úplné střední/gymnázium – maturita	9	47
vysokoškolské	1	6

Práce ve firmě

Zda jsou zaměstnanci se stávající profesí, kterou ve firmě zastávají spokojeni, je velmi důležité znát. Je dobré např. vědět, z jakého důvodu zaměstnanec pro firmu pracuje. Protože zaměstnanci, kteří byli motivovaní již při nástupu do firmy, jsou se svou prací daleko více spokojeni než ti, kteří nastoupili např. z toho důvodu, že jinou práci nesehnali. Svou roli zde hraje samozřejmě i charakter práce a to, zda jim práce přináší užitek, zda je práce baví. Otázku, zda někdo uvažuje o odchodu z firmy, jsem použila z toho důvodu, aby si vedení společnosti uvědomilo, jak důležité je zabývat se stimulací zaměstnanců, pokud si přejí, aby se snížila jejich fluktuace.

Jak vidíme v tabulce 5, mezi jedním a pěti lety ve firmě pracuje 12 z dotázaných zaměstnanců. Déle než pět let pouze 4 zaměstnanci. Méně jak jeden rok jsou v podniku zaměstnáni 3 pracovníci.

Tabulka 5: Jak dlouho pracujete u firmy EUROLINE CZ s.r.o.?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
méně jak 1 rok	3	16
1 – 5 let	12	63
déle než 5 let	4	21

Finanční důvody sehráli roli ve výběru nového zaměstnání u 7 lidí z 19 dotazovaných. Práci v oboru zde našlo 26 % lidí. 5 lidí odpovědělo na tuto otázku, že se firma nachází v blízkosti jejich bydliště. Pouze dvěma zaměstnancům se tato práce líbí (tab. 6).

Tabulka 6: Z jakého důvodu pracujete u společnosti EUROLINE CZ s.r.o.?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
nabízí práci ve vašem oboru	5	26
z finančních důvodů	7	37
firma se nachází v blízkosti Vašeho bydliště	5	26
tato práce se Vám líbí	2	11
jinou práci jste nesehnali	0	0
jiný důvod	0	0

Zaměstnanci většinou uvádějí, že je jejich práce baví. Tři z nich uvedli odpověď „rozhodně ano“, Deset lidí se přiklání k odpovědi „spíše ano“. Ostatní pracovníci se svou prací tolik spokojeni nejsou (tab. 7).

Tabulka 7: Baví Vás Vaše práce?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
rozhodně ano	3	16
spíše ano	10	52
spíše ne	6	32
rozhodně ne	0	0

U otázky směřované na charakter práce bylo dosaženo více méně pozitivních odpovědí. 42 % pracovníků si myslí, že je jejich práce zajímavá a 21 % hodnotí svou práci jako různorodou. Různorodá pracovní činnost je z hlediska motivace pozitivní, protože člověk se stále učí nové věci a práce mu nezevšední. Jako stereotypní označuje svou práci 5 zaměstnanců. To je vzhledem k účasti na šetření poměrně vysoký podíl, ale bohužel se tomu při některých činnostech ve firmě nelze vyhnout. Za stereotypní považují např. práci účetní. Celkem 11 % dotázaných shledává svou práci jako náročnou. Nikdo si nemyslí, že je jeho práce podřadná (tab. 8).

Tabulka 8: Jakou shledáváte Vaši práci?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
zajímavou	8	42
stereotypní	5	26
různorodou	4	21
náročnou	2	11
podřadnou	0	0

Více jak dvě třetiny zaměstnanců jsou se svou prací ve firmě spokojeni, proto nemají potřebu měnit své zaměstnání. Pět lidí uvedlo, že o tom doposud neuvažovali. Jeden zaměstnanec z 19 se poohlíží po jiném zaměstnání. To může mít vícero příčin, proto jsem u této možnosti požadovala důvod. Dotyčný/á uvedl/a jako příčinu svého jednání nespokojenost se svým platem (tab. 9).

Tabulka 9: Chcete v této firmě pracovat i nadále?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ano, jsem zde spokojen/a	13	69
nejsem si jist/a	0	0
zatím jsem o tom nepřemýšlel/a	5	26
ne, poohlížím se po jiném zaměstnání	1	5

Odměňování

Motivace k práci a spokojenost jsou značně ovlivněny mzdovou politikou firmy a jejím mzdovým systémem. Proto je důležité vědět, zda jsou zaměstnanci se stávajícím systémem odměňování spokojeni, zda ho považují za spravedlivý, popř. zda si myslí, že jejich ohodnocení odpovídá také jejich schopnostem. Jedině tak s ním lze nadále pracovat a formovat k větší spokojenosti všech zaměstnanců.

Systém odměňování hodnotili pracovníci společnosti většinou kladně, přičemž nejvíce zaměstnanců se shodlo na tom, že je uspokojivý (68 %). Za výborný ho považuje 21 % všech dotázaných. Pouhých 11 % z nich si myslí, že je na špatné úrovni (tab. 10).

Tabulka 10: Jaký je podle Vás v podniku systém odměňování?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
výborný	4	21
uspokojivý	13	68
špatný	2	11
velmi špatný	0	0

Pokud jde o spravedlnost hmotných odměn v podniku, výsledné odpovědi znázorňuje tabulka 11. Celých 58 % zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý. Pouze 10 % zastává opačný názor. Zda je či není spravedlivý, nedokázalo posoudit celkem 6 pracovníků.

Tabulka 11: Vnímáte platy a další odměny v podniku jako spravedlivé?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ano	11	58
ne	2	10
nedokážu říci	6	32

Více jak polovina všech zaměstnanců hodnotí svůj plat za odpovídající a naopak 10 % ze všech dotázaných si myslí, že neodpovídá jejich schopnostem. 37 % respondentů nedokáže posoudit, zda jejich ohodnocení je či není odpovídající (tab. 12).

Tabulka 12: Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vaším schopnostem?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ano	10	53
ne	2	10
nevím	7	37

U otázky, jaké zaměstnanecké výhody by zaměstnanci v podniku uvítali, zcela jednoznačně všech 19 respondentů uvedlo, že by ocenili týden dovolené navíc. Firma totiž svým zaměstnancům poskytuje pouze zákonnou minimální hranici, která činí 20 dní dovolené za rok. Někteří využili možnosti zakroužkovat více odpovědí. 4 z nich zvolili odpověď „odměny a prémie“. Není divu, peníze byly, jsou a stále budou hlavním důvodem, proč lidé pracují. Další výhoda, kterou by zaměstnanci ve firmě přivítali, je příspěvek na penzijní popř. životní pojištění. 1 zaměstnanec uvedl jinou odpověď, než měl ve výběru, a sice že by si přál mít pružnou pracovní dobu. Předpokládám, že tento zaměstnanec pracuje v administrativě, kde je u některých profesí možné na pružnou pracovní dobu přejít, aniž by došlo k narušení chodu podniku.

Školení a rozvoj

Důležitou roli hraje v motivaci a stimulaci zaměstnanců jejich osobní rozvoj. Zajímalo mě tedy, jakou hodnotu představuje pro pracovníky firmy EUROLINE. Dále bylo zapotřebí zjistit, jaké možnosti v oblasti vzdělávání pro své pracovníky firma zajišťuje a na jaké jsou úrovni.

Osobní rozvoj považují pracovníci firmy za důležitý, přičemž 5 lidí mu přikládá velmi vysokou důležitost. Pouze 3 pracovníci jsou toho názoru, že školení pro jejich profesi není příliš podstatné (tab. 13).

Tabulka 13: Jak důležité je pro Vás mít příležitosti k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání (např. školení)?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
velmi důležité	5	26
celkem důležité	11	58
nepříliš důležité	3	16
zbytečné	0	0

Pracovníci se shodují na velmi dobrých podmínkách v oblasti vzdělávání. 11 % všech dotázaných si myslí, že jsou na výborné úrovni, 63 % si myslí, že jsou na velmi dobré úrovni. Za postačující je považuje 26 % respondentů. Za špatné nebo dokonce velmi špatné je nepovažuje nikdo ze zúčastněných (tab. 14).

Tabulka 14: Jaké jsou možnosti a úroveň vzdělávání ve Vašem podniku?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
výborné	2	11
velmi dobré	12	63
postačující	5	26
špatné	0	0
velmi špatné	0	0

Pracovní prostředí

Pracovní atmosféra, pracovní prostředí a vybavení, vztahy mezi zaměstnanci, to vše může mít vliv na motivaci zaměstnanců a na jejich pracovní výkony.

Ani jeden zaměstnanec nepovažuje pracovní atmosféru za špatnou nebo dokonce velmi špatnou. Ostatní ji hodnotí za dobrou, konkrétně 63 % dotázaných, nebo za výbornou, kde podíl činí 26 % (tab. 15).

Tabulka 15: Jaká je podle Vás ve firmě pracovní atmosféra?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
výborná	5	26
dobrá	12	63
ještě přijatelná	2	11
špatná	0	0
velmi špatná	0	0

Všech 19 zaměstnanců, kteří se rozhodli pro vyplnění dotazníku, odpovědělo kladně, a sice že vztahy na pracovišti jsou pro ně důležité (tab. 16).

Tabulka 16: Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ano, jsou pro mne důležité	19	100
ne, nejsou pro mne důležité	0	0

Pokud jde o prostředí a vybavení, které firma svým zaměstnancům poskytuje, převládá názor dotazovaných, že je na dobré úrovni. 4 lidé si myslí, že je na úrovni výborné. Jako postačující ke své práci ohodnotilo své pracovní prostředí a vybavení 11 % pracovníků (tab. 17).

Tabulka 17: Jaké je prostředí a vybavení, které Vám zaměstnavatel nabízí pro výkon Vaší práce?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
na výborné úrovni	4	21
dobré	13	68
postačující k práci	2	11
špatné	0	0
velmi špatné	0	0

Komunikace

Komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými i mezi zaměstnanci navzájem hraje významnou roli při plnění pracovních úkolů. Je tedy nanejvýš důležité zajistit, aby se informace včas a v potřebném množství dostaly k zodpovědné osobě.

Pokud jde o informační tok v podniku EUROLINE CZ, odpovědi zaměstnanců v tabulce 18 mluví za vše. 63 % z nich si myslí, že neexistuje problém v informačním toku uvnitř firmy. 21 % odpovědělo, že se jim nedostává dostatek informací nutných pro správné plnění úkolů. 5 % zastává opačný názor, a sice že jsou zahlceni zbytečnými informacemi. 5 % lidí také uvedlo, že nemají potřebné informace ve chvíli, kdy potřebují. Jeden z dotázaných se přiklonil k odpovědi, že je nepředvídatelné, kdo jaké informace dostane. Dá se říci, že celkové výsledky týkající se toku informací, dopadly z větší části pozitivně. Přesto bude třeba zavést určitá opatření, která by situaci v informačním toku uvnitř firmy zlepšila.

Tabulka 18: Jak hodnotíte tok informací uvnitř podniku?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
bez problémů	12	63
příliš málo informací	4	21
příliš mnoho zbytečných informací	1	5
je nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace	1	5
je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu	0	0
informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli	1	5
jiné problémy spojené s pohybem informací	0	0

Cíle a strategie podniku

Jednu otázku v dotazníku jsem věnovala cílům a strategiím podniku. Zajímalo mě, zda jsou s nimi zaměstnanci firmy seznámeni.

S cíli a strategiemi podniku je obeznámeno pouze 37 % všech zaměstnanců. Zbytek uvádí, že cíle firmy, ve které pracují, jim nejsou známy. Je to dáno tím, že vedení společnosti neseznamuje s cíli podniku pravidelně všechny své zaměstnance. Cíle a strategie společnosti mají přitom vysoký vliv na budoucí výsledky podniku, proto je důležité, aby s nimi zaměstnanci byli seznámeni. Myslím si, že důvodem může být také nezájem ze strany pracovníků a to proto, že platy a mzdy zaměstnanců nejsou vázány na obrát společnosti. Zaměstnancům je potom jedno, zda je firma úspěšná a jakým způsobem toho dosáhla (tab. 19).

Tabulka 19: Jste obeznámeni s cíli podniku a strategií, která umožní těchto cílů dosáhnout?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ano	7	37
ne	12	63

Hodnocení

Hodnocení pracovníků je často podceňováno, přestože patří mezi nejvýznamnější stimulační prostředky. Je tedy důležité vědět, na jaké úrovni se ve firmě EUROLINE CZ nachází.

Na otázku, zda jsou pracovníci za svou práci hodnoceni, všichni odpověděli kladně. Problém lze spatřovat v intenzitě hodnocení, protože 74 % zaměstnanců je hodnoceno jen zřídka, 26 % obvykle (tab. 20).

Tabulka 20: Jak často jste hodnoceni za Vaši práci?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
nikdy	0	0
zřídka	14	74
obvykle	5	26
vždy	0	0

Podle odpovědí zaměstnanců v tabulce 21, probíhá hodnocení ve firmě pouze slovní formou, tzn. rozhovorem mezi nadřízeným a podřízeným.

Tabulka 21: Jakou formou probíhá hodnocení Vaší práce?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
slovně	19	100
písemně	0	0
slovně i písemně	0	0
neprobíhá	0	0

Motivace ze strany vedení

Zeptala jsem se zaměstnanců, jak se cítí být ze strany vedoucího pracovníka motivováni, jak důležité je pro ně pochvala a uznání, zda se jim dostává zpětné vazby, co považují za motivaci, co by jejich vedoucí mohl udělat pro to, aby je práce více těšila aj.

Odpovědi oslovených zaměstnanců na otázku, zda se cítí být ze strany vedoucího motivováni, lze považovat za velice pozitivní. 74 % zaměstnanců se cítí být ze strany svého nadřízeného motivováni. Pouze 10 % si myslí, že se jim motivace dostává v malé míře a na otázku odpověděli slovy spíše ne. Otazník také zůstává viset nad 16 % zaměstnanců, kteří nedokážou posoudit, zda jsou motivováni či nikoliv (tab. 22).

Tabulka 22: Jste motivováni ze strany vedoucího pracovníka?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ne	0	0
spíše ne	2	10
spíše ano	11	58
ano	3	16
nedokážu posoudit	3	16

Pochvalu a uznání považuje za celkem důležitou 37 % zaměstnanců. 47 % ji považuje dokonce za velmi důležitou. Jen pro tři lidi není tento faktor příliš důležitý (tab. 23).

Tabulka 23: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
velmi důležitá	9	47
celkem důležitá	7	37
nepříliš důležitá	3	16
zbytečná	0	0

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se všem zaměstnancům dostává zpětné vazby ze strany nadřízeného pracovníka. Některým zřídka (58 %), jiným vždy (5 %). 37 % z dotázaných se přiklonilo k odpovědi „obvykle“. Přestože nikdo neodpověděl, že se mu zpětné vazby nedostává, myslím si, že v tomto směru je rozhodně co zlepšovat (tab. 24).

Tabulka 24: Dostává se Vám zpětné vazby ze strany nadřízeného pracovníka o výsledku, kterého jste dosáhli?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
nikdy	0	0
zřídka	11	58
obvykle	7	37
vždy	1	5

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že požadavky, které jsou na ně kladeny, odpovídají jejich potenciálu, 47 % dotázaných odpovědělo kladně. Následuje odpověď „někdy ano, někdy ne“ se 32 %. 3 zaměstnanci si myslí, že požadavky jsou často nejasné a neví, co se od nich očekává. Zbytek dotázaných se domnívá, že je na ně kladeno příliš mnoho požadavků. Nikdo neuvedl jako odpověď „je na mě kladeno příliš málo požadavků“ (tab. 25).

Tabulka 25: Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vašemu skutečnému potenciálu?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ano	9	47
požadavky jsou nejasné, často nevím, co se ode mě očekává	3	16
je na mě kladeno příliš mnoho požadavků	1	5
je na mě kladeno příliš málo požadavků	0	0
někdy ano, někdy ne	6	32

Zaměstnanci firmy EUROLINE se jednoznačně shodují na tom, že více motivující je pro ně plat než práce samotná. Opačný názor zastávají pouze dva pracovníci ze všech dotázaných (tab. 26).

Tabulka 26: Co Vás více motivuje?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
plat	17	89
práce samotná	2	11

U otázky, kde měli zaměstnanci očíslovat faktory, které mohou ovlivnit jejich práci, od jedné do patnácti podle důležitosti, kterou pro ně představují, byly výsledky následující. Za nejdůležitější faktor byl zaměstnanci vybrán plat, který představuje ekonomickou jistotu. Jistota pracovního místa byla vyhodnocena jako druhá nejdůležitější věc. Následují interpersonální vztahy, kterými se rozumí dobré vztahy se spolupracovníky i s bezprostředně nadřízeným pracovníkem, a uznání ze strany nadřízeného pracovníka. Důležitý význam mají pro zaměstnance také povýšení, postavení ve firmě, úspěch, možnost individuálního růstu. Dále fyzické pracovní podmínky, vnější pracovní podmínky, zajímavost a zodpovědnost práce. O nezájmu zaměstnanců o politiku a

strategie podniku svědčí skutečnost, že u převážné většiny z nich skončila tato možnost až na posledním místě.

79 % zaměstnanců považuje svého nadřízeného pracovníka za dobrého posluchače, ačkoli 47 % z nich si myslí, že naslouchá pouze někdy. 21 % je opačného názoru (tab. 27).

Tabulka 27: Je Váš bezprostřední nadřízený dobrý posluchač?

Odpověď	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
ano	6	32
pouze někdy	9	47
ne	4	21

U otázky, co by mohl vedoucí pracovník udělat pro to, aby zaměstnanec práce více těšila, byl ponechán prostor pro vyjádření názoru. Bohužel na ni někteří zaměstnanci neodpověděli vůbec. Ze zbylého vzorku se pak v menší míře vyskytly odpovědi jako zvýšení platu, zlepšení komunikace, více samostatných úkolů a větší podíl na řízení a rozhodování v podniku. Někteří se vyjádřili také v tom smyslu, že by pro ně byla práce příjemnější, kdyby ji někdo ocenil. Uvítali by ze strany vedení pochvalu a uznání. Uvádějí, že se jim dostává spíše kritiky, ačkoli oprávněně. Pokud však udělají svou práci správně, pozitivní zpětné vazby se málokdy dočkají.

4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření přineslo nejen pozitivní výsledky, ale odhalilo také některé nedostatky ve stávající motivaci a stimulaci pracovníků.

Výsledky v oblasti odměňování zaměstnanců dopadly poměrně dobře. Většina systém odměňování hodnotí kladně a považují ho za spravedlivý. Na druhou stranu je ale i značný podíl těch, kteří jeho spravedlivost nedokážou posoudit. Z tohoto důvodu by

bylo dobré zaměstnance se systémem odměňování seznámit. Výzkumy totiž potvrzují, že spokojenost zaměstnanců roste, pokud vědí, jak je určována výše jejich platu.

Pak budou moci i lépe posoudit, zda jejich hmotná odměna odpovídá jejich schopnostem. Na tuto otázku totiž také mnozí nedokázali jednoznačně odpovědět ano či ne. Nicméně více jak polovina všech dotázaných si myslí, že ano. V oblasti odměňování bych zvažila drobné změny, např. zavést proměnlivou složku mzdy odvíjející se od obratu společnosti u těch zaměstnanců, u kterých je to účelné. Ovšem stimulovat zaměstnance jen prostřednictvím zvyšování mzdy by nebylo ani účelné ani efektivní.

Pokud jde o výhody, které zaměstnanci v podniku postrádají, převažoval týden dovolené navíc, v těsném zástupu následovaly odměny a prémie. V druhém případě se opět dostáváme k otázce týkající se systému odměňování, o kterém se zmiňuji výše.

Možnosti a úroveň vzdělání jsou dle výsledků na velmi dobré úrovni. Více jak čtvrtina zaměstnanců je ale považuje pouze za postačující, což otevírá prostor pro debatu o možném zlepšení. Pro většinu zaměstnanců jsou totiž příležitosti k rozvoji své osobnosti značně důležité.

Pracovní atmosféra ve firmě dosáhla v dotazníkovém šetření velmi dobrých výsledků. Pracovní atmosférou se myslí pracovní podmínky, vztahy mezi zaměstnanci navzájem, vztah nadřízeného s podřízeným, pracovní prostředí a vybavení aj. Vztahy na pracovišti jsou pro všechny zaměstnance vysoce důležité. Měla by se jim tím pádem věnovat také patřičná pozornost, aby se předcházelo konfliktům, které mohou, jindy příjemnou pracovní atmosféru, značně narušit.

Cíle podniku a strategie, kterými mají být tyto cíle dosaženy, jsou pro více než polovinu zaměstnanců cizí. V tomto směru by byla účelná snaha o větší identifikaci zaměstnanců s podnikem právě pomocí seznámení zaměstnanců s politikou a cíli podniku. Aby se tak stalo, doporučila bych je projednávat na poradách, vedených právě za tímto účelem.

Nadpoloviční většina všech dotázaných pracovníků uvedla, že jsou ze strany nadřízeného pracovníka motivováni. Nicméně si myslím, nehledě na dobré výsledky tohoto šetření, že je nutné se otázkou motivace neustále zabývat. Manažeři by měli stále vymýšlet nové způsoby, jak stimulovat a motivovat své zaměstnance, aby tak zvýšili jejich výkony. Přitom neúčinnější bývají zpravidla formy nemateriální, které jsou úzce svázány se schopnostmi manažera a s jeho uměním jednat s lidmi, jako je poskytování zpětné vazby, pochvala a uznání aj. A právě v této oblasti nacházím znepokojující nedostatky. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu za svou práci pouze zřídka, navíc někteří z nich připustili, že se zpravidla jedná o zpětnou vazbu v podobě osobní kritiky. Za dobře odvedenou práci je tak zpětná vazba poskytnuta jen málo komu. Dále jsem zjistila, že čím déle člověk pro firmu pracuje, tím intenzita poskytované zpětné vazby klesá. Poskytování a přijímání zpětné vazby přitom hraje významnou roli ve zlepšování výsledků a motivace zaměstnanců. Každý pracovník potřebuje vědět, zda své úkoly odvedl kvalitně, dle požadavků. Pokud se mu zpětné vazby nedostane, může se to negativně projevit v jeho výkonu. Může například docházet k tomu, že opakuje stále stejné chyby. Pro zaměstnance není důležitá jen konstruktivní kritika v případě, že se dopustí chyby, ale také pochvala a uznání, když se mu něco povede. Když měli zaměstnanci seřadit jednotlivé faktory, které mají vliv na jejich práci, podle důležitosti, kterou pro ně představují, uznání patřila jedna z předních příček. Také na otázku, co by jejich bezprostřední nadřízený mohl udělat pro to, aby je práce více těšila, odpověděli někteří, že by je těšilo, kdyby za dobře odvedenou práci byli pochváleni a dostalo se jim uznání. Na druhou stranu ale dávají přednost kritice, než aby jim nebyla poskytnuta zpětná vazba vůbec.

Hodnocení také není věnováno tolik pozornosti, kolik by si zasloužilo. Nicméně pozitivní je alespoň skutečnost, že jsou hodnoceni všichni zaměstnanci, přestože většina z nich pouze zřídka. Hodnocení by se nemělo podceňovat, má velmi pozitivní účinek na stimulaci každého pracovníka. Aby mělo smysl, mělo by být prováděno průběžně. Zavedení pravidelných neformálních diskuzí mezi nadřízeným a jeho podřízeným, týkající se výsledků dotyčného, by mělo situaci v této oblasti vylepšit.

Téměř polovina všech respondentů si myslí, že požadavky které jsou na ně kladeny, odpovídají jejich skutečnému potenciálu, což je velice pozitivní zpráva. Je třeba se ale zabývat skutečností, že někteří zaměstnanci nevědí, co se od nich očekává, protože požadavky bývají často nejasné nebo je na ně kladeno příliš mnoho požadavků. V tomto směru je třeba zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, aby se tak těmto nejasnostem předešlo. S tím souvisí také otázka týkající se informačního toku uvnitř podniku. Většina lidí pracujících ve firmě ho hodnotí bezproblémově, ale jsou i tací, kteří vidí problém v nedostatku informací nutných pro výkon jejich práce. I zde je možné spatřovat řešení v přístupu zainteresovaných stran a zlepšení komunikace mezi nimi. Na otázku, zda zaměstnance motivuje více jejich plat nebo práce jako taková, zněla odpověď jednoznačně, že plat. Tuto situaci může nadřízený pracovník zlepšit tím, že bude se svými podřízenými otevřeně na toto téma hovořit a na základě toho učinit jejich práci přitažlivější. Zaměstnanci si také myslí, že jim jejich nadřízený umí naslouchat, což také hodnotím velmi kladně.

4.5 Návrh motivačního programu podniku

Úsilí o motivaci pracovníků by mělo být vyjádřeno v motivačním programu. Ten formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu, a tím i na stabilizaci. Motivační program musí mít těsnou vazbu na plány a cíle podniku, ve kterém se uplatňuje.

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření jsem vytvořila návrhy a doporučení motivačního plánu pro firmu EUROLINE CZ. Tyto návrhy motivačního programu podniku by měly odstranit nedostatky zjištěné výše zmíněným dotazníkovým šetřením. V krátkodobém horizontu by měly zlepšit komunikaci a informovanost zaměstnanců, zlepšit systém hodnocení v podniku a poskytovanou zpětnou vazbu, zajistit seznámení zaměstnanců s politikou a cíli podniku, zajistit kvalitní motivaci pracovníků kombinací celého souboru stimulujících podnětů a odměn. To může být zajištěno mimo jiné také zajímavými, rozmanitými a náročnými úkoly a odborným

růstem lidí nebo poskytnutím možnosti samostatné volby postupu a osobního rozhodování kdykoliv je to možné. V dlouhodobém horizontu by měly pak připravit zaměstnance na stále měnící se podmínky trhu a zvýšit jejich pracovní výkonnost, která se pozitivně odrazí na výsledcích podniku a ve zvyšující se poptávce právě po zboží firmy EUROLINE CZ s.r.o.

Návrhy a doporučení motivačního programu pro firmu EUROLINE CZ:

1. Poskytnout každému zaměstnanci školení a další formy zvyšování kvalifikace v závislosti na jeho stávajícím i budoucím uplatnění, aby tak byla zajištěna jeho optimální příprava pro danou práci a pracovní růst.
2. V tomto směru zavést v podniku odpovídající systém vzdělávání, který umožní zpětnou vazbu zaměstnanců na kvalitu a úroveň vzdělávání.
3. Zajistit všem zaměstnancům pro výkon jejich práce vhodné pracovní podmínky a neustále je zlepšovat tak, aby si toho byli zaměstnanci vědomi.
4. Zajistit spravedlivé hodnocení pracovníků ve formě průběžné neformální diskuse týkající se dosažení určitých výsledků zodpovědného jednotlivce.
5. Jednou nebo dvakrát do roka uskutečňovat formální sezení pro všechny zaměstnance, na kterých se budou posuzovat výsledky předešlého období, plánovat období příští, vytvářet plány školení a rozvoje aj. Zaměstnanci se tak seznámí s cíli podniku a strategií, která umožní těchto cílů dosáhnout.
6. Poskytovat všem zaměstnancům neustálou zpětnou vazbu na jejich výkony nejen v podobě konstruktivní kritiky, ale i pochvaly a uznání.
7. Prohlubovat zájem zaměstnanců při řešení problémů a umožnit jim větší participaci na hlavních rozhodovacích procesech v podniku.

8. Poskytovat každému zaměstnanci veškeré potřebné informace nutné pro výkon jeho práce, aby se tak mohl včas a správně rozhodovat a za svá rozhodnutí nést příslušnou odpovědnost.
9. Seznámit zaměstnance se systémem odměňování, zajistit jeho spravedlnost, efektivitu a soulad s cíli podniku.
10. Jasně stanovit příležitosti k pracovnímu postupu.
11. Pomoc podniku, zejména perspektivním zaměstnancům při řešení jejich osobních problémů například v oblasti bydlení a zdravotní péče.
12. Vytvořit takové zaměstnanecké výhody, které budou zaměstnance v podniku motivovat a se kterými budou příslušně seznámeni.

Mimo výše uvedené návrhy motivačního programu, chci také upozornit na to, jaké přístupy k motivaci pracovníků může nejen firma EUROLINE CZ, ale kterákoliv jiná firma, uplatnit.

Znaky motivace by měl zaměstnavatel hledat již při výběru svých zaměstnanců. Při přijímacím pohovoru by neměl proto dát ukvapeně na první dojem, ale pokusit se díky vhodně zvoleným otázkám proniknout do nitra uchazeče. Ukazatelem vysoké motivace pak mohou být vlastnosti jako energie nebo odhodlanost. Tyto vlastnosti by se měl pak snažit ještě rozvinout nebo prohloubit. Nově přijatým zaměstnancům by měl dávat pocit, že jsou vítáni a důležití. Vedoucí by měli také sledovat, zda jsou pracovní pozice obsazeny správnými lidmi se správnými schopnostmi a dovednostmi. Důležité je především jednání s každým zaměstnancem jako s jednotlivcem a zjištění, co daného jednotlivce motivuje, jaký druh uznání vyžaduje, protože je důležité pochopit, že ne všichni touží po tom samém, a že už vůbec nechtějí všichni totéž. Nadřízený by měl mít schopnost vypěstovat u svých podřízených smysl pro samostatnost, důvěru, iniciativu, spolehlivost aj. Měl by s každým strávit nějaký čas, aby ho podpořil, povzbudil a

stimuloval. S tím souvisí poskytování zpětné vazby, a to i pozitivní. Také pravidelné hodnocení má silný stimulační účinek. Nejjednodušší formou uznání, kterou lidé chtějí, je jednoduché a upřímné díky za dobře vykonanou práci. I když je poměrně těžké zajistit spravedlivé finanční odměňování, měl by se o to každý podnik alespoň pokusit. Je důležité vytvořit maximálně motivující prostředí. A poslední rada na konec je, že aby mohli vedoucí pracovníci motivovat druhé, musí být nejdříve sami motivovaní.

4.6 Vyhodnocení pracovních hypotéz

Stanovila jsem si tři pracovní hypotézy a dle dotazníkového šetření jsem se snažila potvrdit či vyvrátit jejich pravdivost. První hypotéza se týkala spokojenosti zaměstnanců se svým finančním ohodnocením a byla z větší části potvrzena. Z dotazníkového šetření totiž jasně vyplynulo, že většina zaměstnanců je se stávajícím systémem hmotného odměňování spokojena a považují ho tím pádem za spravedlivý. Na základě rozhovorů s některými zaměstnanci jsem rovněž zjistila, že nepociťují důvod ke změnám na současném systému odměňování. Na druhou stranu jsem ale také zjistila, že nástupní plat některých zaměstnanců byl velmi nízký a trvalo delší dobu, než se jim navýšil. V tomto časovém intervalu je pak velice snadné o zaměstnance přijít, protože nízký plat může působit velmi demotivačně. Proto jsem vedení společnosti navrhla, aby alespoň zvážili možnost navýšení vstupní odměny, aby se tím předcházelo možné fluktuaci pracovníků. Dále jsem navrhla u některých zaměstnanců zavést proměnlivé složky mzdy odvíjející se od obratu společnosti, čímž selepší jejich výkony a tím pádem i výkony celé společnosti.

Ačkoliv hodnocení zaměstnanců ve firmě probíhá, nelze tvrdit, že je mu opravdu věnována dostatečná pozornost. Hypotéza 2 tedy potvrzena nebyla. Firma sice své zaměstnance při nástupu seznamuje s jejich pracovní náplní, s jejich úkoly, s tím, co se od nich očekává a následně jejich výsledky hodnotí, nicméně postupem času intenzita hodnocení klesá nebo se dostavuje pouze ve formě kritiky. Hodnocení má přitom velký stimulační význam, protože zlepšuje výkonnost každého pracovníka a současně jeho osobní rozvoj. Jak může být práce uspokojivá, když odpovědná osoba nemá ponětí, zda

to co dělá, je hodnoceno dobře či nikoliv? Proto je jeden bod v návrhu motivačního plánu věnován právě hodnocení pracovníků. Navrhla jsem zavést průběžné rozhovory mezi nadřízeným a podřízeným. Zaměstnanec tak bude přesně vědět, co se od něho očekává, zda svou práci odvádí dobře. Další výhodou je zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Kromě pravidelného hodnocení jsem navrhla jednou nebo dvakrát ročně zavést formální posezení, jehož úkolem by bylo seznámit zaměstnance s cíli a politikou podniku, zhodnotit uplynulé období a naplánovat období příští.

Třetí hypotéza se týká kvality poskytované motivace podřízeným ze strany vedoucích pracovníků. Podle výsledků z dotazníkového šetření lze hypotézu potvrdit, protože většina zaměstnanců se cítí být ze strany vedení podniku motivována. Přesto za výrazný nedostatek považuji nedostatečné hodnocení nemateriální povahy, jako jsou pochvala nebo uznání, protože mohou mít mnohem větší vliv na motivaci pracovníků než materiální stimuly. Rezervy jsou také v poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného pracovníka o výsledku, kterého zaměstnanci dosáhli. Navržený motivační systém by měl problém týkající se zpětné vazby odstranit.

5 Závěr

Na zvyšování výkonnosti podniků se v současné době kladou stále větší nároky, aniž by toto navýšení bylo vykoupeno neúměrně vysokými náklady (finančními i lidskými). Otázkou, jak zvýšit výkon podniků, týmů ale i jednotlivců, se zabývá mnoho manažerů, majitelů firem a jiných zaměstnanců na vyšších postech. Intenzivně pátrají po možnostech, jak tohoto cíle dosáhnout. To je také důvod, proč se motivace a stimulace pracovníků dostávají do popředí zájmu všech podniků.

Také firma EUROLINE CZ, která je předmětem zkoumání v praktické části práce, si tuto problematiku uvědomuje. Motivace a stimulace v podniku jistým způsobem probíhá, ale jasně vymezený motivační program doposud chybí. Rozhodla jsem se tedy na toto téma napsat svou bakalářskou práci.

Cílem práce bylo popsat a zhodnotit stávající motivaci a stimulaci zaměstnanců a učinit podniku takové návrhy a doporučení pro tvorbu motivačního programu, aby se odstranily případné nedostatky aktuálního stavu v oblasti motivace a stimulace a zároveň změnami docílit větší spokojenosti a vyšší výkonnosti jednotlivých zaměstnanců.

Stanovila jsem si tři pracovní hypotézy, jejichž pravdivost jsem se snažila potvrdit či vyvrátit. První hypotéza týkající se spokojenosti pracovníků s finančním odměňováním byla z větší části potvrzena. Většina zaměstnanců je totiž se stávajícím systémem odměňování spokojena a považuje ho za spravedlivý. Druhá hypotéza, že je hodnocení pracovníků věnována náležitá pozornost, potvrzena nebyla. Zaměstnanci jsou za svou práci hodnoceni pouze zřídka, navíc většinou formou kritiky. Hodnocení pracovníků má přitom velký stimulační účinek, proto by se v žádném případě nemělo podceňovat. V tomto ohledu jsem tedy firmě doporučila zajistit spravedlivé hodnocení pracovníků např. ve formě průběžné neformální diskuse týkající se dosažení určitých výsledků zodpovědného jednotlivce. Třetí hypotéza, že jsou zaměstnanci ze strany nadřízeného

pracovníka dostatečně motivováni, se potvrdila. Nicméně rezervy lze opět spatřovat v nedostatku hodnocení ve formě pochvaly a uznání a poskytování zpětné vazby.

Efektivní využívání motivace a stimulace zaměstnanců přináší podniku konkurenční výhodu. Proto je v dnešní době snahou každé firmy se otázkou vhodné motivace a stimulace intenzivně zabývat. Firma EUROLINE CZ se od svého vzniku zatím stále rozrůstá a tím pádem potřebuje pro svou existenci i více motivovaných lidí, aby i v budoucnosti dosahovala dobrých výsledků. Je si dobře vědoma hodnoty, jakou její zaměstnanci firmě přinášejí. Navržená doporučení k motivačnímu systému by měla cílům podniku dopomoci. Jejich účinnost se neprojeví ihned, některé body, týkající se např. systému vzdělávání nebo systému odměňování, je třeba sledovat v dlouhodobém časovém horizontu. Může trvat i několik let než bude možno s jistotou říci, jaký vliv mají změny v motivační strategii na výkon podniku. Pevně věřím, že uvedené návrhy a doporučení k vytvoření motivačního programu pomůžou odstranit v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců některé nedostatky, jež vyplynuly z dotazníkového šetření a budou přínosem jak pro firmu, tak pro samotné zaměstnance.

6 Summary

The aim of my bachelor's work focused on motivation and stimulation in the area of management was to describe and assess a current situation in the area of motivation and stimulation of the employees within a selected company and to examine factors which would influence their performance as well as their satisfaction at work and on the base of the gained information to further suggest the company such motivation plan suggestion that would contribute to greater motivation of the employees or eventually replace the faults revealed.

Having gained the necessary information, I used methods of questionnaire, survey, guided interviews with the employees of the company and consequent monitoring.

Among others, I further dealt with issues concerning rewarding, assessment and motivation of the employees by their superiors finding out the following facts. Within the area of the rewarding, there was no significant problem found and the most of the employees were satisfied with the system of rewarding and considered it as reasonable and fair. The motivation by the superiors was as well considered as rightful. Considerable drawback, however, was shown in the area of assessment and evaluation of the employees as well as in providing them with a feedback. The employees had been evaluated only very rarely, moreover, in the form of criticism in most cases. Therein I suggested the company to ensure an equitable assessment of the employees and to provide them with a persistent feedback considering their performance. I believe that the recommendation suggested will bring further benefits to the company.

Key words: motivation, stimulation, rewarding of employees, assessment of employees

7 Přehled použité literatury

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- EGGERT, M. *Motivace*. Praha: Portál, 2005. 104 s. ISBN 80-7367-010-0
- LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 80-247-1349-7
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- SKOTT-LENNON, F. *Hodnocení*. Praha: Portál, 2007. 104 s. ISBN 978-80-7367-216-4
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4
- ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3*. Praha: Grada, 2007. 162 s. ISBN 80-247-1527-9
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008. 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8

WORONOFF, J. *Mýtus japonského managementu*. Praha: Victoria publishing, 1992.
128 s. ISBN 80-85605-48-1

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Pohlaví respondentů.....	33
Tabulka 2:	Věková struktura.....	33
Tabulka 3:	Bydliště respondentů.....	34
Tabulka 4:	Dosažené vzdělání	34
Tabulka 5:	Jak dlouho pracujete u firmy EUROLINE CZ?.....	35
Tabulka 6:	Z jakého důvodu pracujete u společnosti EUROLINE CZ?.....	36
Tabulka 7:	Baví Vás Vaše práce?	36
Tabulka 8:	Jakou shledáváte Vaši práci?	37
Tabulka 9:	Chcete v této firmě pracovat i nadále?.....	37
Tabulka 10:	Jaký je podle Vás v podniku systém odměňování?	38
Tabulka 11:	Vnímáte platy a další odměny v podniku jako spravedlivé?	38
Tabulka 12:	Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vašim schopnostem?.....	39
Tabulka 13:	Jak důležité je pro Vás mít příležitosti k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání (např. školení)?	40
Tabulka 14:	Jaké jsou možnosti a úroveň vzdělávání ve Vašem podniku?	40
Tabulka 15:	Jaká je podle Vás ve firmě pracovní atmosféra?	41
Tabulka 16:	Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti?	41
Tabulka 17:	Jaké je prostředí a vybavení, které Vám zaměstnavatel nabízí pro výkon Vaší práce?	42
Tabulka 18:	Jak hodnotíte tok informací uvnitř podniku?	43
Tabulka 19:	Jste obeznámeni s cíli a strategií podniku?	44
Tabulka 20:	Jak často jste hodnoceni za Vaši práci?	44
Tabulka 21:	Jakou formou probíhá hodnocení Vaší práce?.....	45
Tabulka 22:	Jste motivováni ze strany vedoucího pracovníka?.....	45
Tabulka 23:	Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?	46
Tabulka 24:	Dostává se Vám zpětné vazby ze strany nadřízeného pracovníka o výsledku, kterého jste dosáhli?	46
Tabulka 25:	Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vašemu skutečnému potenciálu?.....	47

Tabulka 26: Co Vás více motivuje?	47
Tabulka 27: Je Váš bezprostřední nadřízený dobrý posluchač?	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida	13
-------------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Tento dotazník je zcela anonymní, nemusíte se proto obávat jakéhokoliv zneužití Vašich odpovědí. Vyplnění dotazníku je dobrovolné.

1. Jste

- a) žena
- b) muž

2. Kolik je Vám let?

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 50 a více let

3. Kde bydlíte?

- a) město Strakonice
- b) do 10 km od Strakonice
- c) do 15 km od Strakonice
- d) jinde – uveďte kde

.....

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) odborné učiliště – výuční list
- c) úplné střední/gymnázium – maturita
- d) vysokoškolské

5. Jak dlouho pracujete u firmy EUROLINE CZ?

- a) méně jak 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) déle než 5 let

6. Z jakého důvodu pracujete u společnosti EUROLINE CZ?

- a) nabízí práci ve vašem oboru
- b) z finančních důvodů
- c) firma se nachází v blízkosti Vašeho bydliště
- d) tato práce se Vám líbí
- e) jinou práci jste nesehnali
- f) jiný důvod – uveďte který

.....
.....

7. Baví Vás Vaše práce?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

8. Vaši práci shledáváte jako:

- a) zajímavou
- b) stereotypní
- c) různorodou
- d) náročnou
- e) podřadnou

9. Chcete v této firmě pracovat i nadále?

- a) ano, jsem zde spokojen/a
- b) nejsem si jist/a
- c) zatím jsem o tom nepřemýšlel/a
- d) ne, poohlížím se po jiném zaměstnání – z důvodu:

.....

.....

.....

.....

10. Jaký je podle Vás v podniku systém odměňování?

- a) výborný
- b) uspokojivý
- c) špatný
- d) velmi špatný

11. Vnímáte platy a další odměny v podniku jako spravedlivé?

- a) ano
- b) ne
- c) nedokážu říci

12. Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vaším schopnostem?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

13. Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste ve Vašem podniku uvítali? (můžete označit více možností)

- a) dovolená navíc
- b) stravenky
- c) odměny a prémie
- d) příspěvek na dopravu
- e) příspěvek na penzijní/životní pojištění
- f) jiné – uveďte jaké

.....

.....

.....

14. Jak důležité je pro Vás mít příležitosti k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání (např. školení)?

- a) velmi důležité
- b) celkem důležité
- c) nepříliš důležité
- d) zbytečné

15. Jaké jsou možnosti a úroveň vzdělávání ve Vašem podniku?

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) postačující
- d) špatné
- e) velmi špatné

16. Jaká je podle Vás ve firmě pracovní atmosféra?

- a) výborná
- b) dobrá
- c) ještě přijatelná
- d) špatná
- e) velmi špatná

17. Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti?

- a) ano, jsou pro mne důležité
- b) ne, nejsou pro mne důležité

18. Prostředí a vybavení, které Vám zaměstnavatel nabízí pro výkon Vaší práce je

- a) na výborné úrovni
- b) dobré
- c) postačující k práci
- d) špatné
- e) velmi špatné

19. Jak hodnotíte tok informací uvnitř podniku?

- a) bez problémů
- b) příliš málo informací
- c) příliš mnoho zbytečných informací
- d) je nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace
- e) je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu
- f) informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli
- g) jiné problémy spojené s pohybem informací – uveďte jaké

.....

.....

.....

20. Jste obeznámeni s cíli podniku a strategií, která umožní těchto cílů dosáhnout?

- a) ano
- b) ne

21. Jak často jste hodnoceni za Vaši práci?

- a) nikdy
- b) zřídka
- c) obvykle
- d) vždy

22. Jakou formou probíhá hodnocení Vaší práce?

- a) slovně
- b) písemně
- c) slovně i písemně
- d) neprobíhá

23. Jste motivováni ze strany vedoucího pracovníka?

- a) ne
- b) zřídka ano
- c) obvykle ano
- d) nedokážu posoudit

24. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

- a) velmi důležitá
- b) celkem důležitá
- c) nepříliš důležitá
- d) zbytečná

25. Dostává se Vám zpětné vazby ze strany nadřízeného pracovníka o výsledku, kterého jste dosáhli?

- a) nikdy
- b) zřídka
- c) obvykle
- d) vždy

26. Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vašemu skutečnému potenciálu?

- a) ano
- b) požadavky jsou nejasné, často nevím, co se ode mě očekává
- c) je na mě kladeno příliš mnoho požadavků
- d) je na mě kladeno příliš málo požadavků
- e) někdy ano, někdy ne

27. Co Vás více motivuje?

- a) plat
- b) práce samotná

28. Očíslujte faktory, které mohou ovlivnit Vaši práci, od jedné do patnácti podle důležitosti, kterou pro Vás představují.

- a) úspěch
- b) povýšení
- c) strategie (politika) společnosti
- d) zaměstnání – možnost individuálního růstu
- e) zajímavost práce
- f) interpersonální vztahy
- g) osobní život (faktory vně práce)
- h) uznání za efektivní práci
- i) zodpovědnost
- j) plat
- k) jistota
- l) postavení ve firmě
- m) pracovní podmínky – fyzické

29. Je Vás bezprostřední nadřízený dobrý posluchač?

- a) ano
- b) pouze někdy
- c) ne

30. Co si myslíte, že by mohl Váš nadřízený udělat proto, aby Vás práce více těšila?

.....

.....

.....

.....