

K 9783

DIPLOMOVÁ PRÁCE

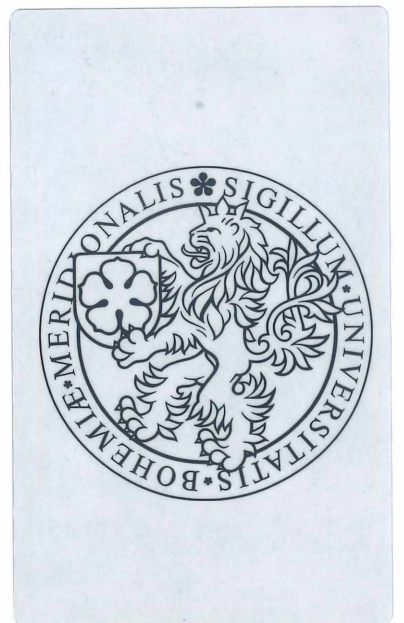
2006

Zdeněk Kamiš

K 9783

214 / 2006

YHOČESKÁ UNIVERZITA
ZEMĚDELSKÁ FAKULTA
ústřední knihovna
Studentská 12
250 02 Čáslav (Středočeský územní úřad)



**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: obchodně podnikatelský obor

**ANALÝZA MOTIVACE A MOTIVAČNÍHO
PROSTŘEDÍ VE VYBRANÉM PODNIKU**

Knihovna JU - ZF



3114703592

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Zdeněk Kamiš

2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Zdeněk K A M I Š

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Analýza motivace a motivačního prostředí ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování:

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na využití motivačních faktorů v řízení lidského potenciálu a uplatnění manažerské funkce vedení, jako nezbytného předpokladu pro úspěšnou realizaci efektivního řízení personálu a tedy i efektivní řízení podniku.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza motivace a motivačního prostředí ve vybraném podniku a využití motivačních faktorů v současné praxi. Součástí je i návrh změn v systému motivace s cílem dosažení vyšší účinnosti manažerské v práci.

Rámcová osnova :

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému motivace, motivačních faktorů a motivačního prostředí, 5. Návrh rámcových změn, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. 1.vyd. Praha, Grada Publishing 2000

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: 1.vyd. Management. Praha
Grada Publishing 1997

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

Časopisy: Profit, Moderní řízení, Ekonomický týdeník Euro

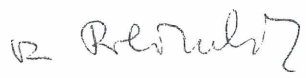
Vedoucí diplomové práce: Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 15.3.2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13 ⑫
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Vedoucí katedry


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Děkan

V Českých Budějovicích dne 15.3. 2004

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „ Analýza motivace a motivační prostředí ve vybraném podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 24. dubna 2006



Děkuji Ing. Darje Holátové, Ph.D., za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
2.1 MOTIVACE	8
2.2 STIMULACE A STIMUL.....	22
2.3 PROCES MOTIVACE	27
2.4 TEORIE MOTIVACE	29
2.5 MOTIVAČNÍ PROGRAM (SYSTÉM)	37
2.6 TRENDY	38
3. METODIKA A CÍL PRÁCE	42
4. FIRMA FRANTIŠEK STRNAD - KOBERCE - STRNAD - LIŠOV	44
4.1 BLIŽŠÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	45
4.2 ZAMĚSTNANCI.....	47
5. DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM	52
5.1 METODICKÉ PŘÍSTUPY	52
5.2 HODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	56
6. DISKUSE	71
7. ZÁVĚR	81
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
9. ABSTRAKT	85
10. PŘÍLOHY	86

1. ÚVOD

Organizace dosahují úspěchu prostřednictvím efektivního využívání svých zdrojů a dále produkcí kvalitního zboží či poskytováním služeb, které společnost považuje za vhodné. Z tohoto hlediska jsou sice pro organizaci důležité všechny zdroje, ale tím hlavním zdrojem jsou vždy lidé. Způsob jakým organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje, má vliv na její úspěch či neúspěch a ten zároveň je a v budoucnu bude podmíněn zejména výkonem lidí.

Změny společenského a ekonomického systému, které u nás nastaly po roce 1989, zásadním způsobem změnilly podmínky pro fungování českých firem. Požadavky nově se utvářejícího prostředí mění nároky na kvalitu řízení firem ve všech oblastech managementu. Zkušenosti mezinárodního managementu však prokazují, že faktory rozhodující o tom, která firma dosáhne špičkové úrovně nebo standardní úrovně výkonnosti, nebo která firma v ekonomické soutěži neuspěje, jsou výsledkem schopnosti organizace pracovat efektivně s lidskými zdroji.

Mají-li se firmy vyrovnat se stále narůstajícími nároky tržního prostředí, je nutné, aby měnily přístupy managementu k utváření lidských zdrojů, na které je pohlíženo ve stále větší míře jako na „lidský kapitál“ firmy.

Organizace může být efektivní jen tehdy, řídí-li ji zkušení a schopní manažeři, kteří dovedou pracovníky stimulovat a posilovat jejich sebedůvěru a pocit, že dokážou zvládnout nové dovednosti a další požadavky, které změny vyžadují.

Pracovník je člověk, který tráví více než třetinu svého života v zaměstnání, které mu může přinést finanční prostředky i uspokojení z práce. Musí však překonávat všechna úskalí, která se v organizacích vyskytují. Má-li být úspěšným a výkonným pracovníkem, musí být pro svou práci silně motivovaný a dostatečně flexibilní při překonávání stresu i změn v organizaci.

Fenomén motivace lidského chování vůbec, a motivace pracovního jednání zvláště, získává neustále na významu. S určitou nadsázkou lze říci, že motivace se stává jedním z nejvýznamnějších faktorů ekonomické prosperity společnosti.

Cílem mé diplomové práce je analýza motivace a motivačního prostředí ve vybraném podniku a využití motivačních faktorů v současné praxi. Pro řešení této práce byl vybrán podnik František Strnad – Koberce Strnad Lišov.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

Motivace lidského chování

Studium motivace se snaží odpovědět na otázku, proč se organismus nebo osobnost chová právě tak, jak se chová. Sám pojem motivace se však v psychologii ustálil až na začátku 20. století. Jednu z prvních přednějších definic podává N. Ach (1935): „Motivace zahrnuje celek těch vědomých a nevědomých psychonomních faktorů, na jejichž základě se uskutečňuje naše chtění a jednání.“ (HYHLÍK, F., lit. 10)

V psychologické literatuře se shodně setkáváme s názorem, že pojem motivace se vztahuje k vysvětlování příčin chování. (NAKONEČNÝ, M., lit. 20)

RŮŽIČKA, J. (lit. 23) vysvětluje překlad slova motivace. Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, to znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.

Motivací člověka tedy rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka.

Motivace tak integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytčenému cíli.

Ke každé činnosti, kterou vykonává, má člověk vytvořený vztah a je nějak motivován. Projevuje se to v přístupu k úkolům a uskutečňovaným činnostem, kterými člověk v podstatě hodnotí své společenské a pracovní zařazení z hlediska osobních cílů, úrovně vlastních aspirací i sebehodnocení.

Zahrnuje takové pojmy jako jsou snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, potřeba, žádost, účel, cíl atd.

Motivace je proces, ve kterém si lidé vybírají mezi alternativními formami chování, aby dosáhli osobních cílů. (COLE, G., A., lit. 4)

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. (ARMSTRONG, M., lit. 1)

Motivace se přenáší z člověka na člověka a zpět na jejich vzájemné vztahy. (HARVEY, CH., lit. 8)

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z hlediska jejího významu pro osobnosti a její značné proměnlivosti je možné tuto strukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplikovanější.

Ne každá činnost člověka je motivovaná: např. automaticky vybavované reflexy existenci a působení motivačních sil nepředpokládají a nevyžadují. Motivovaná nebývá ani činnost, kterou od člověka vyžaduje někdo zvenku.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích. Je to **dimenze směru**, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tyto skutečnosti vyjádřit obraty „*chci to a to*“, „*rád bych to a to*“, „*je pro mne přitažlivé to a to*“, „*nezajímá mne to či to*“.

Další dimenzí je **dimenze intenzity**. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity – výrazy jako např. „*docela bych chtěl...*“, „*chci...*“, „*velmi toužím...*“ apod.

Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překovávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Motivace pracovního jednání

Motivace k práci byla před několika desítkami let téměř neznámým pojmem. Dnes se už o ní hovoří denně na pracovištích, mluví se o ní v ekonomických plánech a projektech. Utváří obsah ekonomických nástrojů řízení, stává se předmětem intenzivního výzkumu. Tento náhlý a stále narůstající zájem o motivaci k práci není jen móda. Vychází ze společenských změn, které postihují všechny sféry soukromého i veřejného života. (BULÁK, J., lit. 3)

V průběhu vývoje lidské společnosti se práce stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy rozvoje společnosti, přímo nebo zprostředkovaně uspokojují mnohá lidská přání, tužby a potřeby.

Významné je to, aby v práci člověk cílevědomě usiloval o zvládnutí stanoveného úkolu, musí být k jeho zvládnutí přiměřeně motivován.

Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko.

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům (NAKONEČNÝ, M., lit. 21), jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho aktivity ve směru k stanovenému úkolu. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Oblast lidské motivace je složitý psychologický problém, jehož plný výklad zabírá řadu stránek učebnic a lexikonů psychologie. TURECKIOVÁ, M. (lit. 28) ve své publikaci uvádí základní východiska pro výklad lidské, respektive pracovní motivace tak, aby měli čtenáři možnost pochopit vztahy mezi:

- motivací jako individuálním vnitřním procesem,
- motivováním jako základní manažerskou funkcí, spočívající v aktivním působení na motivaci jednotlivých pracovníků prostřednictvím využíváním znalostí o podstatě lidské motivace, respektive o struktuře lidských potřeb a o průběhu motivačního procesu, jehož jsou právě potřeby obvyklým hybatelem,
- pracovním výkonem

Pracovní motivací rozumí HORALÍKOVÁ, M. (lit. 9) ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité

pracovní pozice, s výkonem pozici odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Dobře motivovaní lidé, jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi, toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům. (ARMSTRONG, M., lit. 1)

Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury. Spojení pracovníka s firmou a jeho postoj k ní, podmíněný motivací, pocitem „splynutí“ s firemním klimatem lze v praxi dobře poznat už na maličkostech. (STÝBLO, J., lit. 24)

Hlavní činitelé ovlivňující člověka v pracovním procesu (MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J., lit. 14)

- ekonomická jistota (mzda, plat)
- pocit bezpečí (stabilita pracovního zařazení)
- možnost postupu
- veřejné uznání, společenské a morální ocenění
- důvěra v organizaci
- odborná náročnost vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti
- uspokojení z vykonávané práce
- dobré vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra ve skupině)
- dobré pracovní prostředí + vnější pracovní podmínky
- péče organizace o pracovníky

Motiv

NAKONEČNÝ, M. (lit. 20) nám rozlišuje termíny motivace a motiv takto: Motivace vyjadřuje procesuální složku, zatímco motiv její dispoziční, strukturální základnu.

Motivy jsou tedy psychologické příčiny chování a motivace je proces vzniku a setrvávání určité aktivity. Pojem motiv proto poukazuje na něco specifitějšího, na určitou abstrakci.

Je to každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti. Motiv se tedy jeví jako důvod jednání člověka. Pro člověka je charakteristické, že jedná převážně na základě motivů, které si uvědomuje. Může o motivech svého jednání uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo je odmítat. Mnohé nevhodné jednání člověka bývá podníceno motivy nedostatečně ujasněnými, nedostatečně promyšlenými. Z pravidla na jednání člověka nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů (pohnutek). (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

S pojmem motiv BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL. (lit. 2) těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – *nasyčení*; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení.

Dále BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL. (lit. 2) rozdělují motivy na **cílové**, **terminální**, které trvají tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne cíle či svého uspokojení. A motivy **instrumentální**, ke kterým nelze dobře přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit např. zájem člověka o určitou oblast. např. o literaturu.

V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, dokonce celý soubor motivů. Obecně platí, že motivy orientované stejným,

resp. podobným směrem, se vzájemně posilují (jako by sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat.

Zdroje motivace – Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty ideály

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně jí ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, „kde se vlastně motivace bere“, z čeho pramení, jaké skutečnosti odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, nikoli však intenzivně.

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Existuje celá řada skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti a jsou řazeny mezi zdroje motivace. Mezi základní zdroje motivace zařadil RŮŽIČKA, J. (lit. 23) tyto:

- a) potřeby,
- b) návyky,
- c) zájmy,
- d) hodnoty a ideály.

Potřeby

V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného). (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako zpravidla nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění onoho napětí, tj. který zpravidla vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku (přebytku), resp. k uspokojení (saturaci) příslušné potřeby. Předpokladem ovšem je, že „aktualizovaná potřeba nalezne svůj předmět“, tj. že subjekt nalezne cíl, určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané aktualizované potřeby. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)



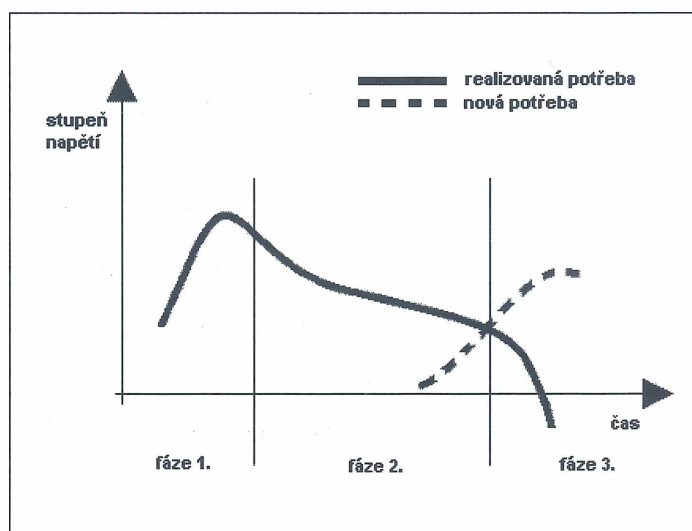
Obrázek 3 – Naznačené vztahy potřeb, motivace a činnosti

Potřeby člověka jsou velmi rozmanité. V podstatě jsou určovány jednak nutností zajišťovat biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu. Tyto potřeby se označují jako *základní, biologické nebo primární*. Jednak jsou určovány nutností společenského soužití jedince s druhými lidmi a postavením jedince ve společnosti. Tyto potřeby se označují jako *druhotné, společenské nebo sekundární*. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Nejslavnější klasifikaci potřeb vytvořil Maslow (1954). Jeho „Teorie potřeb“ rozděluje potřeby do pěti hlavních kategorií. Více je o této teorii pojednáváno v kapitole Teorie motivace.

Proces uspokojování potřeb je vždy spojen s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pocíťovaného nedostatku.

Obrázek 4 nám znázorňuje proces uspokojení potřeb podle RŮŽIČKA, J. (lit. 23). Fáze 1 je napětí, které vytváří určitá potřeba jako důsledek nějakého pocíťovaného nedostatku. Fáze 2 znázorňuje spotřebovávání předmětu potřeby, naplňování potřeby. Fáze 3 představuje uspokojení nebo nasycení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj napětí nově se vytvářející jiné potřeby.



Obrázek 4 – Proces uspokojování potřeb

V knize NAKONEČNÝ, M. (lit. 20) se rozlišují dvě kategorie potřeb, podle jejich genese:

Fyziologické potřeby vyjadřují biologii organismu, jsou vrozené a jejich organické podmínky jsou celkem známy. Nelze však říci, že současná psychologie identifikovala již všechny tělesné potřeby. Některé potřeby, jako potřeby dojmů nebo potřeby snů, byly objeveny teprve v nedávné době. Proto všechny indexy fyziologických potřeb jsou dosud neúplné.

Druhou kategorii tvoří **psychické potřeby**, které přímo nesouvisí s fyziologií těla a jsou pokládány za získané, což není zcela správné. Tak někteří psychologové hovoří o potřebě něžnosti, která je zjevně psychogenní, ale současně vrozená. Třídění potřeb na somatogenní a psychogenní nekoresponduje s tříděním potřeb na primární (vrozené) a sekundární (získané). Psychické potřeby souvisí s tím, že člověk k normálnímu

psychickému fungování potřebuje určité životní podmínky, které jsou podstatně utvářeny sociální stimulací a mají tedy primárně psychický efekt.

Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (jak předmětné, tak psychické) častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými **stereotypy – návyky**. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Návyk tedy představuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování. V rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

V behaviorálně orientované psychologii má fenomén návyku (zvyku) mimořádné postavení. Jedná se totiž o psychologicky nejelementárnější produkt učení, které je pro behaviorismus základním faktorem utváření a vývoje osobnosti. Osobnost bývá pak často zjednodušeně definována jako systém návyků či zvyků. (HYHLÍK, F. – NAKONEČNÝ, M., lit. 10)

Zájmy

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí také zájmy jedince. **Zájem** je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Správné je chápat zájmy jako dispozice osobnosti, které se vztahují na všechny tři stránky duševního života člověka, obsahovou, citovou a snahovou. „Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“ S. L. Rubinštejn 1964, cit. str. 322 (HYHLÍK, F. – NAKONEČNÝ, M., lit. 10)

Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti (často je člověk posuzován na základě zaměření k určité oblasti zájmů), dále že obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě (to přispívá k rozvíjení jeho znalostí, dovedností a schopností i celkového rozhledu). 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 těchto stránek zájmy člověka také hodnotíme.

Zájmy člověka se vyvíjejí postupně. Je velmi důležité odhalit ústřední zájem člověka, to znamená postihnout převažující zaměření jeho činnosti. Obvykle s tím souvisí celkové společenské hodnocení člověka i jeho pojetí smyslu života. U nevyrovnaných lidí s nevyhraněnou životní perspektivou a kolísavými názory nebývá ústřední zájem vytvořen. Všestranný rozvoj osobnosti člověka předpokládá rozvíjení a upevňování hlubokých zájmů.

Zájmy je možno třídit různým způsobem. Zpravidla se uvádějí následující zájmy:

- umělecké (hudební, literární, výtvarné, estetické),
- lingvistické (jazykové),
- vědecké a poznávací (zvědavost),
- rukodělné (manuální),
- obchodně ekonomické (organizování, účetnictví, evidence),
- sociální (zájem o druhé lidi),
- zájmy o přírodu,
- sportovní,
- sběratelské. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Hodnoty a ideály

Společenské působení na člověka usiluje o to, aby si osvojil morální měřítko, morální kodex, společensky žádoucí názory a ideje. Z toho vyplývají ideály a hodnoty člověka. Ty představují rovněž zdroj, který působí na motivaci osobnosti. Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení. Projevují se v činech člověka, vyjadřují přesvědčení a mínění člověka, určují stanoviska, která zaujímá, patří v významné charakteristice jeho osobnosti. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), event. názornou (obrazovou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod. Závažnost či význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi více či méně vzájemně liší. To záleží na mnoha skutečnostech: jak na vrozených, biologických faktorech vývoje, tak na sociálních a obecně společenských podmínkách utváření osobnosti člověka, tak také na povaze jeho životních zkušeností, na jeho úspěších a nezdarech apod. Podstatné však v této souvislosti nepochybně je, že právě poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím –

mimo jiné- i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Poruchy motivace – frustrace, stres

V jednání člověk uskutečňuje stanovené úkoly a vytčené cíle. K tomu volí vhodné prostředky a vynakládá úsilí. Dosažení vytčeného cíle znamená uspokojení vzbuzených motivů včetně s tím spojeného pocitu libosti, uspokojení a možnosti aktivovat motivy jiné.

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. To se projevuje v přístupu k pracovním úkolům a uskutečňovaným činnostem a v rozmanitých postojích pracovníka. Člověk je tedy vždy nějak motivován. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená, že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také může směřovat k jeho nesplnění nebo obcházení.

V jednání člověka může tedy dojít k tomu, že některý cíl nesplní a odpovídající motivy zůstávají neuskutečněny.

Tento stav označuje RŮŽIČKA, J. (lit. 23) pojmem *frustrace*, to znamená změření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.

Můžeme se setkat s nejrůznějšími přístupy k vymezení tohoto pojmu (jevu). Podle PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. (lit. 22) pojmy *frustrace* a *deprivace* vyjadřují jakési překážky v motivované činnosti a současně důsledky existence (působení) těchto překážek.

LANGMEIER, J. – MATĚJČEK, Z. (lit. 13) uvádí frustraci jako nemožnost (blokování) uspokojit aktivovanou potřebu pro nějakou překážku či obstrukci.

Frustrace má dvojí obsah. Jednak označuje vnější skutečnost, tedy frustrační situaci, která člověku brání dosáhnout stanoveného cíle, jednak označuje vnitřní stavy osobnosti, to znamená prožívání neúspěchu, nelibosti či neuspokojení, které u člověka vzniká. Specifickou formu frustrace představuje deprivace, která spočívá v absenci předmětu uspokojení a projevuje se jako *strádání*. Často se můžeme setkat s deprivací u malých dětí, která vážně narušuje rozumový, citový a morální vývoj dítěte. Významné

je to, že frustrace různým způsobem pozměňuje jednání člověka. Mezi nejčastější jevy, vyvolávané frustrací, RŮŽIČKA, J. (lit. 23) zařadil tyto:

- *Citové (emoční) vzrušení se projevuje neúčelným napětím, neuspořádaným vynakládáním sil a neklidem* (roztěkanost pozornosti, chvění, bezděčné pohyby apod.). Někdy toto citové vzrušení může napomáhat účelně mobilizovat síly k zvládnutí úkolu, častěji však bývá dezorganizujícím činitelem.

- *K úniku z frustrace dochází*, když prožitek neuspokojení z nedosaženého cíle a zejména na to vázaný pocit úzkosti nebo strachu se pro jedince stává nesnesitelným. V takovém případě člověk mění jednání, a tedy i motivaci k činnosti.

- *Celkové ustrnutí* představuje reakci na zvlášť silnou frustraci. Výrazná je zejména, když je člověk silně poután k sledovanému cíli. Doprovodem ustrnutí jsou silné emoce, které znemožňují přizpůsobivé řešení situace.

- *Přizpůsobení překážce* představuje takovou reakci na frustraci, kdy nedochází k opuštění motivu, ale k hledání, jak jinak žádoucího cíle dosáhnout. Může to znamenat vytrvalejší úsilí, stanovení náhradní cesty a případně i stanovení náhradního cíle. Citové stavy v tomto případě napomáhají integrovat úsilí člověka.

- *Agrese (útok)* je takové jednání, které má rozrušit nebo zničit překážku. Citovým základem, který podporuje tuto reakci na frustraci, je hněv člověka daný ztrátou očekávaného výsledku nebo prospěchu.

Přípravenost zvládat frustraci je u různých lidí rozdílná. Osobní předpoklady, které to vyjadřují, se souhrnně označují jako frustrační tolerance. Je to míra frustrace, kterou člověk snese bez narušení obvyklých forem svého jednání. Poruchy motivace vždy zasahují výrazně nepříznivě do pracovního jednání lidí. Nejčastější vyústění představuje pokles zájmu o práci a dění na pracovišti, lhostejnost a apatie pracovníka. Mnoho *případů nežádoucí fluktuace a nezdůvodněných absencí* je spojeno s narušením motivace. Rovněž tak některé projevy nepřátelství a agresivity v rámci pracovního kolektivu mohou mít základ v poruchách motivace pracovníků. Nejzávažnější případ

představuje taková demoralizace pracovníka, která zabraňuje vývoji jeho osobnosti nebo tento vývoj deformuje. To bývá provázeno snižováním pracovního výkonu, ztrátou sebedůvěry, pocity nejistoty, různými formami úniku (zejména k alkoholu nebo k drogám) apod. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Podle nedávného Gallupova průzkumu má spokojenost a angažovanost zaměstnanců v práci významný vliv na fyzické zdraví a psychickou pohodu. 54% aktivně nespokojených a neangažovaných zaměstnanců uvedlo, že jejich práce má negativní vliv na fyzické zdraví. Chronický stres může vést k nadváze, ke kardiovaskulárním onemocněním, atrofii (zakrňování) mozku, ke stavům úzkosti a depresím. Z dlouhodobého pohledu pak zaměstnavatelé od zaměstnanců s těmito problémy nedostávají takové výkony, jaké by mohli dostat. Rostou krátkodobé i dlouhodobé náklady spojené s pracovní neschopností. Roste absentismus i prezentismus, což je stav, kdy zaměstnanec je sice na pracovišti, ale s ohledem na svůj zdravotní stav nepodává plný výkon.

„Stres je věc volby,“ říká Bill Atkinson, autor knihy „Eliminate Stress in Your Life Forever“. „Každý zaměstnanec konec konců sám rozhoduje o tom, zda bude pociťovat stres nebo ne. Pokud nenávidíte svou práci, svého šéfa nebo svou firmu, najděte si něco jiného. Nebo se naučte vyrovnat se s prostředím a podmínkami, v nichž pracujete. Kdo chce mít uspokojení z práce, musí si upravit svůj vnitřní postoj. O nic jiného zde nejde.“ (MODERNÍ ŘÍZENÍ, lit. 17)

Motivační profil

Motivační profil představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušeností člověka. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí – spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti – od nejútlejšího věku.

Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáváme určitý „vhled“ do jeho „nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho vnitřních dynamických i zaměřujících sil, do jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince, adekvátnější porozumění veškerému jeho chování, resp. jednání,
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V každé z dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší „příklon“ k jednomu či druhému pólu dimenze. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Příklady dimenzí podle PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. (lit. 22)

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah
- situační orientace – perspektivní orientace
- Individuální orientace – skupinová orientace
- činnost – pasivita
- orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení

2.2 Stimulace a stimul

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy – pojem „**stimulace**“ a pojem „**stimul**“- Většina z nás se pravděpodobně setkala ve svém životě s tím, že jsou obě skupiny pojmů používány jakoby se jednalo o synonyma či ekvivalenty. Také někteří psychologové tyto pojmy (zvláště pojmy motivace – stimulace) striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují explicitně jejich obsah. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. (lit. 22) se však domnívají, že určité rozlišení je přeci jen vhodné.

Ve společnosti se užívá mnoho forem cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka. To se označuje jako stimulace, tedy vnější působení na motivaci člověka. (MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J., lit. 14)

V řízení pracovníků a pracovních skupin je tedy nutno vytyčování cílů u pracovníků aktivně formovat. To je úkol složitý a komplexní. Jeho základem je

vyčleňování a ověřování skutečností, které jsou pro jednání pracovníka motivačně závažné, které mají stimulující účinek. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Stimulace představuje soubor vnějších incentívů (podnětů, pobídek) usměřující jednání pracovníků a působící na jejich motivaci. (TRUNEČEK, J. A KOL., lit. 27)

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že **stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku**, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Ve vymezení obsahu pojmu stimulace není explicitně uvedeno, že musí jít o působení vědomé, záměrné. Protože k ovlivňování psychiky člověka dochází prakticky vždy v procesu sociální interakce, a to i živelně, bez vědomého záměru jejich účastníků. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Stimul

WEIHRICH, H. – KOONTZ, H., (lit. 30) charakterizují stimuly jako záležitosti povzbuzující individuální výkonnost.

Stimul je každá vnější pobídka, *impuls*, *incentiv*, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit, či nějaký motiv oslabit nebo potlačit.

Impuls je endogenní, tj. vnitřní, intrapsychický podnět signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako např. bolest zubu (která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře) či tělesnou únavu (motiv odpočinku), resp. určité stavy mysli, jako je např. nervozita před zkouškou (může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce) apod.

Incentivy pak představují exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv. Incentivem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon apod.

Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Stimulace může být zaměřená buď na perspektivu úspěchu (stimulace kladným hodnocením, odměnou), nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). (MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J., lit. 14)

Stimul má žádoucí motivační účinek, tedy podnítl 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 není splněna, stimul na motivaci člověka nezapůsobí.

Vliv stimulace na motivace pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Stimulační nástroje

Víme, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a že účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu (profil) člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování,

- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.

Finanční stimulační nástroje

Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.

Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Velký význam hmotného odměňování ovšem neznamená, že působí univerzálně. Účinek odměny za práci splývá s řadou dalších činitelů působících na pracovníka. A protože podmíněnost jednání člověka není pouze ekonomická, ale také společenská, stává se, že v jeho orientaci se mohou prosadit jako závažnější i jiné faktory (např. možnost rychlého funkčního postupu, tvůrčí náročnost vykonávané práce, více volného času aj.)

V konkrétním jednání pracovníka má mzda obecně menší význam, než se často předpokládá (nejedná-li se ovšem o mzdu příliš nízkou nebo o celkovou politickou a ekonomickou nestabilitu). Peníze samy o sobě mají pro většinu lidí primární význam jen za určitých okolností. Vždy však jsou symbolem, který lidem něco zprostředkovává, ukazatelem nějakých hodnot, jako jsou úspěch, prestiž, moc, jistota, bezpečí. (MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J., lit. 14)

Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci právě na ni. Spravedlnost a dodržování pravidel působí bez výjimky na všechny pracovníky. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Nefinanční stimulační nástroje

Přesvědčení mnoha manažerů, že peníze jsou nejdůležitějším motivačním faktorem, se mnohdy opírá o určitou pohodlnost – peněžní odměny jsou jednoduché. Využíváním nepeněžních odměn vyžaduje od manažera soustavnou pozornost a iniciativu a je zpravidla podstatě náročnější.

Deset nefinančních nástrojů manažera (URBAN, J., lit. 29)

1. Ochota nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoliv o to požádají.
2. Poděkování svým zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně (včas a upřímně)
3. Poskytnutí svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomoc zlepšit jejich výkonnost.
4. Ocenění, odměnění a podpora osoby s vysokou výkonností; věnování pozornosti zaměstnancům s nízkou výkonností, tak aby se mohli buď zlepšit, či aby opustili firmu.
5. Poskytování zaměstnancům informace o tom, jak firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlení jejich úloh v těchto plánech.
6. Vedení zaměstnanců k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a podpora jejich zájmu.

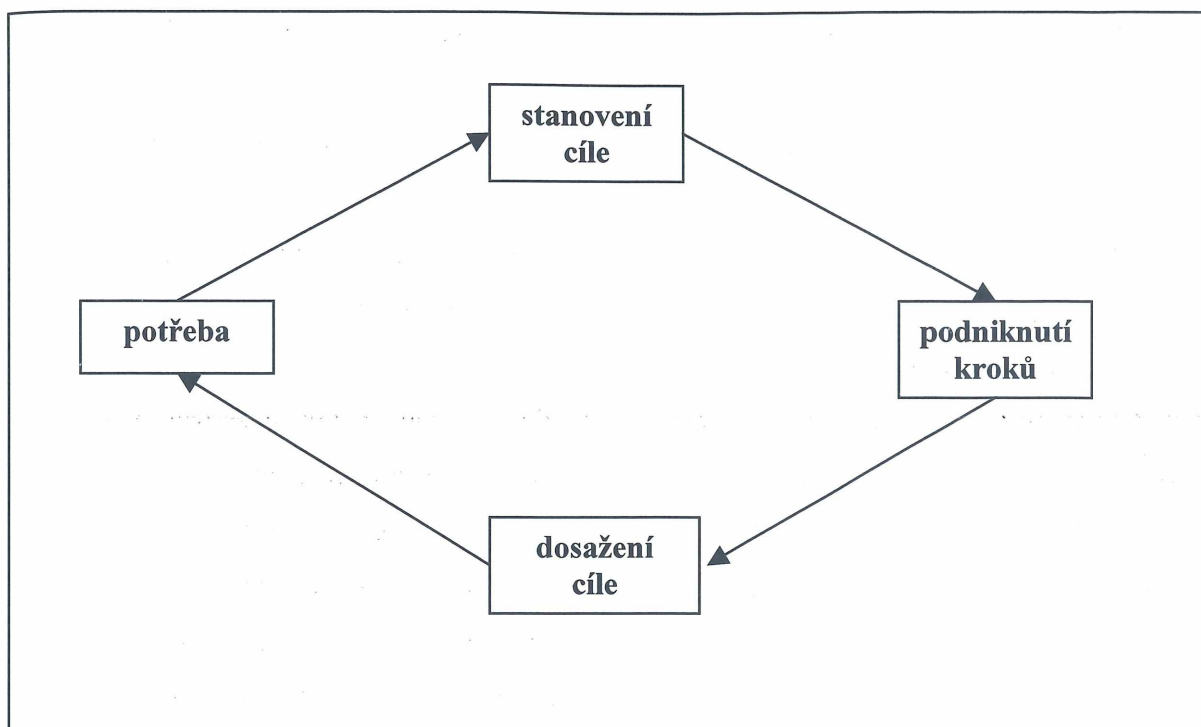
7. Povzbuzování zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností.
8. Podporování u zaměstnanců „vlastnického vztahu“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
9. Podporování nových myšlenek, nápadů a iniciativy, zjišťování názorů zaměstnanců.
10. Oslava úspěchu – společnosti, oddělení i jednotlivců. Věnování dostatečného času akcím podporujících tvorbu týmů a společnou motivaci.

Nefinanční manažerské motivace jsou označovány za nejvíce motivující. lidé jsou většinou motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Pokud však této úrovni dosáhli, stává se jejich další peněžní motivace méně intenzivní a na svém významu nabývají další – nefinanční pohnutky. Navíc, většina dnešních zaměstnanců považuje peníze, které získávají za svou práci – ať již v podobě základního platu či odměny formou prémie či bonusu – za kompenzaci svého pracovního úsilí chápanou jako nárok či právo zaměstnance. Uznání ze strany manažera je naproti tomu darem, jeho pomocí lze dosáhnout vyššího výkonu zaměstnanců.

2.3 Proces motivace

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají, a motivační postupy budou fungovat efektivně nejspíše tehdy, budou-li založeny na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. (ARMSTRONG, M., lit. 1)

Například ARMSTRONG, M. (lit. 1) znázorňuje proces motivace takto:



Obrázek 1 – Proces motivace

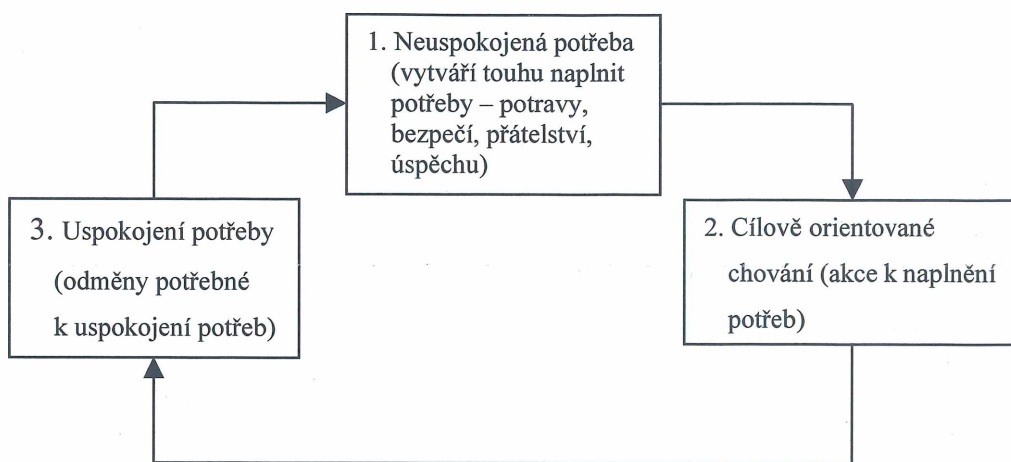
Je to model, vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojují tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobné potřeby. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

Pozitivně laděné pracovní prostředí umožňuje změnit vize ve skutečnosti. Je to ten nejdůležitější prostředek pro dosahování cílů. (HAGEMANNOVÁ, G., lit. 7)

Za východisko procesu motivace považuje DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. (lit. 6) *neuspokojenou potřebu*.

Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke

snížení napětí. Podle obrázku 2 je tato aktivita orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Například osoba orientována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby.



Obrázek 2 – Proces motivace

2.4 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace a mimo to se části mnoha teorií učení a teorií osobnosti také zabývají motivací.

Tento fakt svědčí o tom, že „motivace“ je důležitým pojmem v moderní psychologii. Není možné porozumět, vysvětlit či předpovědět lidské chování bez jisté znalosti „motivace“ – „hnací síly“ chování. Není tedy také možné aby psycholog vytvořil obecnou psychologickou teorii či teorii osobnosti, učení či kognitivních procesů, aniž by měl nějaké výkladové koncepty a hypotézy o motivaci či aktivaci chování. (MADSEN, K. B., lit. 15)

První teorií, která byla do značné míry založená na Taylorových pracích byla teorie „*Instrumentality*“. Mezi další, populární, teorie patří „*Teorie potřeb*“ zformulovaná Maslowem (1954) a *Herzbergerova dvoufaktorová teorie* (1957). Během let byla vytvořena řada dalších významných a přesvědčivějších teorií a tyto teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace. Z toho vyplývá, že zatím neexistuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat. (ARMSTRONG, M., lit. 1)

Někteří autoři publikací, zabývajících se motivací, vytvářejí dvě skupiny teorií motivace.

Tak např. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. (lit. 22) či RŮŽIČKA, J. (lit. 23) řadí Teorii potřeb a Herzbergerovu dvoufaktovou teorii do skupiny *specifické teorie motivace pracovního jednání*. Mezi *obecné teorie motivace lidského chování* uvádí např. Hédonistickou teorii motivace, se kterou úzce souvisí Aktivační nebo pobídková teorie motivace nebo Kognitivní modely motivace.

DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. (lit. 6) uvádí dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií. Jsou to teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. *Teorie zaměřená na obsah* se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují. Patří sem Maslowova hierarchie potřeb či Herzbergerova dvoufaktorová teorie.

Na druhé straně *teorie zaměřené na proces* se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. Měl bych pracovat?), úsilí (např. Jak pilně potřebuji pracovat?) a vytrvalosti (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?). Do této kategorie řadí Teorii spravedlnosti, Vroomovu expektační teorii, stimulační teorii.

Teorie potřeb – Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. (ARMSTRONG, M., lit. 1)

Podle DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. (lit. 6) se Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Teorii potřeb charakterizoval např. RŮŽIČKA, J. (lit. 23) takto. Teorie potřeb konkretizuje obecně uznávaný význam tohoto zdroje motivace pro pracovní jednání člověka. Velmi známou teorii potřeb formuloval Maslow. Pozornost je přitom věnována výčtu a stanovení závažnosti společenských nebo psychogenních potřeb pro průběh pracovního jednání a pro dosahovaný výkon. Mezi uváděnými potřebami jsou zejména potřeba dosahovat úspěšný výkon, potřeba být uznáván, resp. potřeba dominance, potřeba sdružování a přináležení, potřeba hry, potřeba poznávání a porozumění.

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. *Fyziologické* potřeby – Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, kyslíku a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jak Maslow ve své knize *Motivation and Personality* (New York, Harper & Row 1954) říká: „Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku, a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.“ (DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M., lit. 6)
2. *Potřeba jistoty a bezpečí* – potřeba vyhnout se neznámému, nezvyklému, potřeba stability, struktury, pořádku, event. obnovení jistoty. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)
3. *Sociální potřeba* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny. (ARMSTRONG, M., lit. 1)

4. Potřeba *uznání* – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění. (ARMSTRONG, M., lit. 1)

5. Potřeba *seberealizace (sebeuplatnění)* – potřeba sebenaplnění, tendence uskutečnit to, čím člověk potenciálně je, potřeba poznávání pro poznání samé, potřeba porozumět podstatě věcí a řádu světa, potřeba estetických prožitků, potřeba krásna a souladu. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Hierarchická organizace potřeb vede k tomu, že neuspokojené „nižší“ potřeby převládají a zvítězí v konfliktu nad neuspokojenými „vyššími“ potřebami. Seberealizace tedy vyžaduje uspokojení všech ostatních potřeb. Seberalizující se jedinci musí být tedy všeobecně uspokojeni a duševně zdraví. Jenom potřeby, které jsou neuspokojeny, jsou motivačními silami. Teprve je-li nižší potřeba uspokojena – či „gratifikována“, jak Maslow raději říká – může dominovat potřeba vyšší a determinovat chování jedince. Gratifikace potřeb také mění kognitivní procesy jedince a jeho postoje a hodnocení. (MADSEN, K. B., lit. 15)

STÝBLO, J. (lit. 24) ve své knize *Personální management* (1993), považuje za přínosnější uvést adaptovanou verzi, již notoricky známé Maslowovi hierarchie potřeb. Pro manažerskou praxi současnosti ji vypracovali němečtí autoři a prezentovali zástupci firmy Hufenbach, Volkmer a part., *Der Lohn als Motivator*, 1992.

Jejich *priority potřeb pracovníků* jsou vyjádřeny následovně:

1. fyziologické potřeby: spánek, potrava, oblékání
2. potřeby jistoty: pracovní místo (jistota), zajištění v nemoci a důchodové zajištění
3. sociální potřeby: spolupráce s kolegy, s představenými, participace na týmu

4. potřeba uznání: titul (společenská prestiž, postavení), oblíbenost u ostatních, výše odměňování (mzdy)
5. potřeba seberealizace: pracovní čas, jeho délka, režim, pracovní úkoly (míra odpovědnosti), náročnost, samostatnost v řešení atd., možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se, pracovní postup.

Použití Maslowovy teorie v řízení

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. (DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M., lit. 6)

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie motivace je v manažerské literatuře – společně s motivační teorií dalšího Američana Abrahama Maslowa – druhou nejčastěji citovanou motivační teorií. (STEINMANN, H. – SCHREYÖGG, G., lit. 26)

Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.

Teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let. Má pořád čelní místo v moderním managementu. Vznikla na základě empirických rozborů více jak 200 technických a ekonomických pracovníků. Na základě pozorování identifikoval Herzberg dvě významné skupiny faktorů. První

označil jako motivátory, druhou jako hygienické faktory. (TRUNEČEK, J. A KOL., lit. 27)

První skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory, tzv. *satisfiers*) má svou působnost v dimenzi:

Pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace

Jsou-li tedy tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. (BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL., lit. 2)

Za motivátory se považují vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykovávaných činností (např. motivace k výkonu, k docilování vyšší kvality apod.). Náleží sem především vlastní práce, podmínky jejího zvládnutí, její ocenění. (STÝBLO, J., lit. 24)

Herzberg popsal šest těchto motivačních faktorů (motivátorů) neboli satisfaktorů: (DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M., lit. 6)

- dosažení cíle
- uznání
- povýšení
- práce sama
- možnost osobního růstu
- odpovědnost

Druhá skupina faktorů (faktory vnější, hygienické, tzv. *dissatisfiers*) má svou působnost v dimenzi:

Pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost

Jsou-li skutečnosti představující faktory vnější, hygienické, v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu naopak příznivou, žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, jak by se mohlo zdát. V takovém případě pracovníci

pouze nejsou nespokojeni, tj. za daných podmínek způsobují tyto skutečnosti neexistenci pracovní nespokojenosti: vedou k ne-nespokojenosti. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Hygienickými vlivy se označují činitele nebo podmínky, v nichž pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Jejich výrazné neuspokojení vede, podle průzkumů managementu, k sociálním neshodám, konfliktům a vrcholí např. stávkami. V konkrétní praxi řízení jde o takové vlivy jako např. systém podnikového managementu, správní postupy, vybavení pracovišť a jeho podmínky (hlučnost, prašnost) apod. (STÝBLO, J., lit. 24)

Podle DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. (lit. 6) tuto skupinu Herzberg nazval *udržovací faktory*. Uvedl deset takových udržovacích faktorů:

- podniková politika a správa
- odborný dozor
- vztahy s nadřízenými
- vztahy s pracovníky stejné úrovně
- vztahy s podřízenými
- plat
- jistota práce
- osobní život
- pracovní podmínky
- postavení

Západní manažerská praxe formuluje pod zorným úhlem svých poznatků doporučení *orientovat hygienické vlivy* spíše na *pracovní kolektivy a aplikaci motivátorů zaměřovat především na individuální pracovníky*. Podle jejich cílové orientace je potom účelně usměrňovat. Např. u manažerů jde zvláště o potřebu sounáležitosti, prosazení se, úspěšného uplatnění a potřebu mít vliv na ostatní. (STÝBLO, J., lit. 24)

Vroomova expektační teorie

Expektační teorie motivace, tak jak byla původně prezentována v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem, vidí motivace jako proces řídicí volbu.

Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí; její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu. Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu. (DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M., lit. 6)

Stručně: lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti (i) na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají. (KHOL, J., lit. 11)

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & KOL. (lit. 2) uvádí, že klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Použití expektační teorie v řízení

Manažeři mohou ovlivňovat očekávání výběrem (přijímáním) jedinců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi, vzděláváním lidí za účelem zlepšení jejich dovedností a schopností a poskytováním podpory směřující k dosažení určité úrovně výkonu jedinců. Manažer také může ovlivňovat účinnost tým, že bude ochotný pomoci, bude realistický a bude nabízet radu. Manažer může ovlivňovat preference tým, že bude vnímat potřeby zaměstnanců, vést je tak, aby jim to pomáhala dosahovat žádoucího výsledku pro ně samotné, a že jim bude poskytovat vybavení a pracovní podmínky potřebné k dosažení žádoucího výkonu.

Manažeři musejí chápat klíčovou roli, kterou v motivaci hraje to, jak lidé vnímají jednotlivé skutečnosti. To, jaké má jedinec očekávání, jak posuzuje účinnost, jaké má preference (valence) – to všechno závisí na způsobu jeho vnímání. Význam rozdílů ve vnímání mezi pracovníky s podobnou úrovní kvalifikace je v expektační

teorii samozřejmý. Různou úroveň motivace u lidí s podobnou kvalifikací lze prostě vysvětlit rozdíly ve vnímání. (DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M., lit. 6)

2.5 Motivační program (systém)

Výzkum vlivu motivace a potažmo motivování na pracovní výkon provedený Williamem Jamesem z Harvardovy university ukázal, že lidem pro to, aby si udrželi svoji práci (nebyli propuštěni v důsledku neplnění svých pracovních povinností), stačí využívat svých schopností a znalostí pouze z 20 - 30%. Zároveň v tomto výzkumu prokázal, že vysoce motivovaní jedinci využívají své schopnosti z 80 – 90%. Takový vliv má pozitivní motivace, respektive ochota jednotlivce pracovat pro firmu a ve firmě a ve své práci se angažovat.

Tohoto faktu jsou si řídicí pracovníci vědomi a ve většině firem existují nejrůznější **motivační programy**, které mají prostřednictvím systematického působení na motivaci jednotlivých pracovníků i pracovních skupin (týmů) vést:

- k přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy a posílit tím angažovanost pracovníků a jejich podíl na řídicích aktivitách (řízení podle cílů nebo systém řízení pracovního výkonu, nejrůznější formy participativního managementu a programy zapojování zaměstnanců – PIP, *People Involvement Programs*);
- k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by umožnily dosahování vysokých pracovních výkonů;
- k podpoře pracovní spokojenosti a intrinsické motivace pracovníků (vlastní motivační programy, programy uznání a nehmotného ocenění pracovníků – PAP, *People Acknowledgement Programs*, retenční programy – tj. programy podporující „klíčové“ pracovníky a směřující k jejich „udržení ve firmě“, programy péče o pracovníky nebo programy kvality pracovního života – QWL, *Quality of Working Life*, které jsou v posledních letech nahrazovány programy celostního řízení lidí ve firmě). (TURECKIOVÁ, M., lit. 28)

Podle odborného časopisu MODERNÍ ŘÍZENÍ (lit. 19) je **motivační systém** základní podmínkou plnění jak strategických, tak i krátkodobých úkolů. V obou

případech musí být zaměřen na výkonnost firmy a používat moderní metody. Znamená to:

- U top a středního managementu, prodejců, nákupčích a dalších pracovníků, kteří silně ovlivňují výsledky své činnosti, stanovit malý podíl pevné složky platu a maximální podíl složky pohyblivé.
- Snižování pohyblivé složky až k nule při neplnění výkonnostních kritérií.
- Neomezení horní hranice pohyblivé složky.
- Kombinaci závislosti celkového platu na výsledcích úseku za nějž pracovník bezprostředně odpovídá se zohledněním výsledku své firmy.
- Kombinaci finančních bonusů a nepeněžních odměn (hrazení penzijního a zdravotního připojištění, hrazení nákladů vzdělání apod.)

2.6 Trendy

Motivace komunikací

Efektivita zaměstnanců závisí na tom, jak vedení komunikuje se zaměstnanci. Ti totiž musí být informováni, školeni a řízeni. Bez dobré komunikace nemohou být efektivní, pracovat dobře v týmu nebo pomoci společnosti držet krok s konkurencí.

Vedoucí, který komunikuje, pracuje na motivaci, udržuje zájem a podporuje spolupráci. Když zaměstnanci vědí, proč vykonávají svou práci, mají tendenci pracovat lépe. Protože ambice, naděje a cíle zaměstnanců jsou ovlivnitelné motivací, měli by je manažeři povzbuzovat, aby se snažili získat uspokojení z práce. Pokud manažeři dokáží své lidi inspirovat, jejich produktivita může růst prakticky neomezeně. Jeden z nejlepších způsobů, jak inspirovat, je komunikovat s nimi osobně. (MODERNÍ ŘÍZENÍ, lit. 16)

Motivační stavebnice

Na konferenci v oblasti zaměstnaneckých výhod na téma **Jak zvolit vyváženou skladbu benefitů** představil Ing. Darek Filip, marketingový ředitel firmy SodexhoPass ČR a. s., nový koncept služeb firmy nazvaný **Motivační stavebnice**. Tento systém vede k efektivnímu využití do benefitů vložených podnikových finančních prostředků s orientací na daňové výhody umožněné českou legislativou. Minimalizuje též

administrativu, která je s poskytováním benefitů spojena a zároveň dává personalistům do rukou propracovaný nástroj motivace zaměstnanců.

SodexoPass, jako jeden z prvních a zároveň „nejstarších“ poskytovatelů benefitů v oblasti stravování (známé stravenky GastroPass), nyní na stejné bázi nabízí poukázky na dovolenou, relaxaci, odměny při výročních, jubileích a Vánocích. Dále pak v oblasti vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků, zdravotních pomůcek, lázeňských programů a očkování.

Podle studie Employee Rewards Watch 2005, 61% britských firem využívá standardní programy, které zaměstnancům nabízejí pevné menu benefitů. Tyto programy jasně demonstrují hodnotu a účel benefitů jako odměnu zaměstnanců a v mnoha případech pomáhají s náborem, udržením a motivací zaměstnanců. Vývoj tohoto trendu v České republice, a nepopiratelnou úlohu nefinančních benefitů coby nástroje motivace, potvrdili i účastníci konference. V závěrečném diskusním panelu se shodli na tezi proklamující skutečnost, že nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat, ale ti, kteří jsou nejméně motivováni a tím pádem nejméně produktivní. (MODERNÍ ŘÍZENÍ, lit. 18)

Motivační pojištění

V každé firmě existují klíčoví zaměstnanci, kteří mají v hlavách uložené cenné informace. Tyto informace jsou významným kapitálem každé firmy. Podniky se snaží zabránit, aby nedocházelo **k odchodům těchto zaměstnanců a odlivům důležitých informací** ke konkurenci. V případě odchodu se podnik potýká se dvěma problémy. První problém představuje využití důležitých informací konkurenční firmou ve svůj prospěch, což může zapříčinit závažné problémy a dočasné, ne-li trvalé oslabení podniku. Druhým problémem bude obsazení volného místa kvalitním náhradníkem.

Předcházení podobným následkům je i v tomto případě vhodnější, nežli následné řešení vzniklého problému. Prevencí nežádoucích odchodů můžeme rozdělit do tří skupin:

- První skupinu tvoří úprava faktorů zapříčiňujících pracovní nespokojenost či na druhé straně faktorů zvyšujících **pracovní spokojenost**. Informace o problémových oblastech je možno zjišťovat pravidelným šetřením spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty pracovní činnosti.

- Druhou možností je **uplatnění konkurenčního ujednání** s klíčovými zaměstnanci **dle zákoníku práce**.
- Konečně třetí varianta nabízí celou řadu **motivačních aktivit**, které motivují zaměstnance pro setrvání v pracovním poměru.

Zatímco konkurenční ujednání představuje jistou hrozbu sankcí či omezení, nehledě na cenu, kterou firma zaplatí pokud se pro tuto alternativu rozhodne, první a třetí skupina je laděna pozitivně a nabízí zaměstnanci škálu výhod například v podobě odměn, bonusů, mobilního telefonu, služebního vozu nebo motivačního pojištění.

Uvedená škála výhod poskytnutá zaměstnanci se v současnosti již stává standardem, který u klíčových zaměstnanců a zaměstnanců na manažerských pozicích uplatňuje většina společností působících v ČR i zahraničí.

Důkazem mohou být nejrůznější průzkumy benefitů poskytovaných zaměstnancům včetně životního pojištění.

Dosud méně rozšířený je **model motivačního pojištění**, který firmě umožňuje motivovat zaměstnance k setrvání v pracovním poměru po dobu trvání pojištění. Vlastníkem pojištění, na rozdíl od běžného typu životní pojistky, kterou vlastní zaměstnanec, je firma jako zaměstnavatel. Délku pojištění lze sjednat na různou dobu, obvykle 3 až 10 let. Pokud však má plnit svůj účel musí být výsledek pro zaměstnance zřejmý a dosažitelný, a proto se jako vhodná délka jeví 5 let.

Celková výše pojištění je individuální a může být stanovena dle významnosti pozice zaměstnance ve firmě. K pojištění je možno sjednat doplňkové připojištění, které zaměstnanci hradí také firma nebo je úhrada jeho nákladů na zaměstnanci. V případě ukončení pracovního poměru během trvání motivačního pojištění náleží finanční prostředky firmě. Zaměstnanec při svém odchodu musí zvažovat, mimo jiné, také rozdíl částky, kterou by dostal v případě dožití pojistné smlouvy. Podrobnější podmínky, kdy zaměstnanci bude vyplacena pojistná částka a kdy ne, např. při ukončení pracovního poměru z rodinných důvodů, je vhodné ošetřit dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Motivační pojištění je vhodným nástrojem doplňujícím možnosti sociálního programu firmy zaměřeného na stabilizaci klíčového personálu. Navíc zaměstnanci vnímají tento druh pojištění i jako ocenění své práce.

Pod různým názvem nabízí tento produkt většina pojišťoven na našem trhu. Pokud se rozhodnete investovat do svých zaměstnanců, je vhodné nabídky jednotlivých

pojišťovacích útvarů porovnat a nebát se požádat o případné slevy. Nevýhodou tohoto typu pojištění je, že na rozdíl od jiných druhů životních pojištění, není daňově uznatelným nákladem. (ČADIL, H., lit. 5)

Metoda job enrichment – obohacování práce

Tato metoda se snaží poskytovat zaměstnancům příležitost k jejich růstu, a to především kariérovému. Přístup označovaný jako job enrichment bývá preferován zastánci motivačního působení. Pro uplatňování metody se doporučuje sedm užitečných zásad:

- Změnit kontrolní systém (odstranit přímou kontrolu) tak, aby nebyla potlačována osobní odpovědnost.
- Zvyšování stupně osobní odpovědnost za vlastní práci.
- Svěřovat zaměstnancům ucelené pracovní problémy (ne pouze dílčí úkoly).
- Svěřovat zaměstnancům postupně vyšší (rostoucí) míru autority.
- Posilovat zpětnou vazbu zaměstnanců na výsledky jejich práce.
- Zadávat zaměstnancům nové a stále složitější úkoly k samostatnému řešení.
- Zadávat takové úkoly, které umožňují stát se postupně odborníky a experty.

Podstatou metody job enrichment je delegováním odpovědnosti a pravomoci vytvářet prostor pro samostatné myšlení a jednání zaměstnanců v rámci vymezené kompetence. A to je oboustranně – jak pro vedoucí, tak pro zaměstnance – zajímavé řešení. (STÝBLO, J., lit. 25)

3. METODIKA A CÍL PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je zanalyzovat motivaci a motivační prostředí ve firmě František Strnad – Koberce Strnad Lišov (dále jen Koberce Strnad). Důvod proč jsem si zvolil tuto firmu je, že mi zde byla poskytnuta příležitost praxe po dobu mých středoškolských a vysokoškolských studií. Nyní bych chtěl tímto způsobem poděkovat a přispět ke zlepšení chodu této firmy.

Teoretická část obsahuje přehled poznatků týkajících se oblasti motivace a to jak od našich tak i zahraničních autorů. Tato část postupně provede čtenáře problematikou motivace. Seznámí s pojmy motivace a stimulace, přiblíží některé z motivačních teorií a uvádí několik trendů uplatňovaných v podnicích. Přehled literatury je uveden na konci diplomové práce v seznamu literatury.

V úvodu praktické části je popsána historie firmy Koberce Strnad. Jako další popisují systém odměňování zaměstnanců a ostatní zaměstnanecké výhody. Poté následuje hodnocení dotazníků. Nakonec je zavedena diskuse s doporučeními.

Způsob zjišťování dat jsem zvolil dotazníkovým průzkumem. Dotazník je anonymní a obsahuje 18 otázek. Každá otázka je samostatně popsána a tabulkou či graficky znázorněna. Otázky jsou uzavřené. Respondenti hodnotí buď na základě předepsaných slovních odpovědí nebo se vyjadřují pomocí bodů na určené škále. Poté je zpracována diskuse a navrhnutá doporučení.

Hlavním cílem písemného dotazování je zjistit motivační prostředí (strukturu) ve firmě – otázky 1 – 3 a 17.

Prvním cílem je analýza hmotné stimulace v oblasti mezd a hmotných zaměstnaneckých výhod. Podcíli u hmotné stimulace je dotazování na hmotnou stimulaci:

- a) s přímou vazbou na pracovní výkon – otázkami 10, 11, 12 a 13,
- b) s nepřímou vazbou na pracovní výkon – otázkami 14, 15, 16.

Cílem druhým bylo zjistit nehmotnou stimulaci pomocí otázek 4 – 9.

Otázky 18 a 19 sloužili k rozdělení zaměstnanců do věkových kategorií a do podnikových funkcí.

Na základě zjištěných dat a analýz bylo provedeno vyhodnocení, kde byly vyzdvíženy oblasti, ve kterých jsou respondenti nejméně a nevíce motivováni. Veškerá data jsou zpracována do textů, tabulek a grafů na PC. K vyhodnocení je použit program Microsoft Excel. Tabulky a grafy jsou vyjádřeny v procentech.

Výsledkem mé diplomové práce je diskuse s návrhy na zlepšení motivačního prostředí firmy Koberce Strnad.

4. FIRMA FRANTIŠEK STRNAD - KOBERCE - STRNAD - LIŠOV

František Strnad podniká od roku 1990 na základě dvou živnostenských oprávnění – „Podlahářství“ a „Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej“. Po rozhodnutí, že prosperovat může pouze firma prodávající vlastní materiál, začal nakupovat PVC a koberce od velkoobchodů ŘEMPO a TEXTIL. Prodej uskutečňoval ve vlastní garáži. Důsledkem cenové liberalizace 1. ledna 1991 velkoobchody okamžitě zvýšily prodejní ceny přibližně o 50 % a proto začal majitel spolupracovat přímo s tuzemskými výrobci BYTEX Rumburk a INTEX Liberec. V říjnu roku 1991 se podařilo v dražbě koupit za 872 tisíc korun budovu bývalé školky s přilehlou zahradou. Celý objekt byl zrekonstruován a v červenci 1992 byl otevřena nová moderní prodejna podlahových krytin. Roku 1993 došlo k jejímu rozšíření o nové prostory a sklad.

Vzhledem k neuspokojivé obchodní politice českých producentů a vzrůstající poptávce po nových druzích výrobků začala firma dovážet zboží přímo od zahraničních výrobců. Jako první byla v roce 1994 navázána spolupráce s německou firmou DLW vyrábějící mimo jiné PVC šíře 2, 3 a 4 metry, tedy sortiment na českém trhu zcela chybějící.

V té době zahájila firma také velkoobchodní prodej soukromým řemeslníkům, malým prodejnám podlahových krytin a stavebním firmám. Rozvoji velkoobchodní činnosti přispěla i skutečnost, že největší český producent PVC firma FATRA Napajedla volila firmu Koberce Strnad jedním ze svých obchodních zástupců. Ještě téhož roku se firma stala jejich největším odběratelem PVC na Jihu Čech.

Roku 1998 rozhodl majitel o výstavbě nového obchodního domu. Podařilo se zakoupit prostory sousedící s původní prodejnou. Slavnostní otevření obchodního domu Koberce Strnad Lišov proběhlo 10. dubna 2000. K úplnému dokončení celého komplexu došlo až v červnu 2002. Téhož roku byla nová prodejna vyhodnocena Asociací dovozců a vývozců podlahových krytin a redakcí časopisu DOMO jako nejlepší prodejní centrum podlahových krytin v České republice.

V roce 2005 firma začala s výstavbou nového skladu podlahových krytin.

4.1 Bližší charakteristika firmy

Koberce – Strnad – Lišov je největším regionálním prodejcem podlahových krytin na jihu Čech a je řazen mezi největší v republice. Zabývá se jak velkoobchodní tak maloobchodní činností včetně realizace.

Obchodní dům podlahových krytin je umístěn v Lišově na hlavním silničním tahu z Českých Budějovic do Třeboně. Pracovní doba je ve všední dny od 9.00 do 18.00 a v sobotu od 8.00 do 12.00. Firma také zavedla otevírací dobu na „Stříbrnou“ a „Zlatou“ neděli (8.00 – 12.00).

Celé prodejní centrum je rozloženo do dvou budov – nové prodejny s prodejní plochou cca 2000 m² a staré prodejny využívané výhradně pro prodej PVC všech šíří o ploše cca 600 m². Celková prodejní plocha tedy činí cca 2600 m². Budovy jsou odděleny účelovou komunikací a parkovištěm. Skladové prostory jsou využívány na několika místech v Lišově. Hlavní velkoobchodní sklad označený písmenem „K“ je umístěn v areálu bývalé Lišovské kotelny na konce města.

Koberce Strnad nabízí kompletní sortiment podlahových krytin a systémů:

- metrážové koberce v šíři 1,5 m, 2 m, 3 m, 3.66 m, 4 m a 5m; bytové, zátěžové,
- kusové koberce – syntetické, vlněné, hedvábné; strojově vyráběné, ručně tkané,
- běhouny, ložnicové soupravy, koupelnové předložky, gobelíny
- rohožky, čistící zóny,
- PVC šíře 1 m, 1.5 m, 2 m, 3 m a 4 m. Plánuje se rozšíření sortimentu o šíři 5 m.
- PVC čtverce a jiné zátěžové materiály z PVC,
- linoleum, marmoleum,
- plovoucí podlahy – laminátové, dřevěné, korkové,
- korkové dlaždice – podlahové, obkladové,
- lišty – přechodové, soklové, schodišťové, ukončovací,
- stěrkové a penetrační hmoty, lepidla, fixační nátěry, tmely,
- zařízení a pracovní nástroje pro podlaháře,
- přípravky na ošetřování a údržbu podlahovin,

Maloobchodní činnost spočívá v prodeji zboží konečným spotřebitelům. Zákazníci si vybírají na prodejně z vystaveného nebo navzorovaného sortimentu, přičemž dle údajů firmy 95 % přímých prodejů se okamžitě realizuje, v 5-ti % se jedná o zboží na objednávku podle katalogů. Dle přání zákazníků lze jakýkoliv koberec na počkání zakončit tzv. obšitím, což se nejvíce využívá u běhounů a metrákových koberců. Zákazníkům je rovněž nabízena možnost montáže podlahovin, kdy pracovník na prodejně sepíše s klientem montážní list, spočítá předběžný rozpočet, vybere peněžní zálohu, domluví termín a podmínky pokládky a nechá připravit materiál. V případě potřeby ještě navštíví zákazníka technik, jenž zaměří dané prostory, zkontroluje podklad, změří vlhkost a rozhodne o způsobu montáže, kterou provede v domluvený termín tím kladečů. Zákazníkům je rovněž nabízen plný poradenský servis týkající se oboru podlahovin. Firma se orientuje na vysokou kvalitu zboží i služeb, přímý kontakt se zákazníkem a jeho maximální spokojenost, neboť krédo firmy zní: „Spokojený zákazník se vrací!“.

Velkoobchodní prodej zaměřený na maloobchodní prodejny, řemeslné a stavební firmy je veden pomocí tzv. kupónového (nářezového) programu. Znamená to, že odběratel nemusí držet zásoby a objednává si pouze řez koberce nebo PVC přesně na míru. Odběr celých rolí je cenově zvýhodněn. Cenová politika je postavena na systému skont tak, aby odběratel mohl prodávat zboží za stejné ceny jako firma Koberce Strnad a přitom měl dostatečný prostor pro vlastní marži.

Až do roku 1998 se k evidenci skladových zásob používalo výhradně tzv. evidenčních papírových archů. Počítač byl využíván pouze pro účetnictví a fakturaci. V prosinci 1998 byl pořízen moderní software CÉZAR. Po zkušebním jednoletém provozu byl program zaveden do nové sítě devíti počítačů. CÉZAR velmi dobře propojuje oblasti skladového hospodářství, fakturace, pokladny, účetnictví a mezd, evidence majetku a manažerského účetnictví. Program lze flexibilně upravovat dle potřeb firmy. Z hlediska ostatního vybavení informačními technologiemi je podnik zařízen standardně jako jiné středně velké firmy – barevné i černobílé tiskárny, výkonný kopírovací stroj, bezdrátové telefony, faxy apod.

Firma účtovala do roku 2004 v systému jednoduchého účetnictví. V roce 2005 se jednoduché účetnictví změnilo na daňovou evidenci. Od 1. ledna 2006 přešla firma na podvojný účetnictví. Tento přechod měl za následek zdanění veškerých zásob a pohledávek, a to daní z příjmu fyzických osob. Naproti tomu bude základ daně snížen o výši závazků.

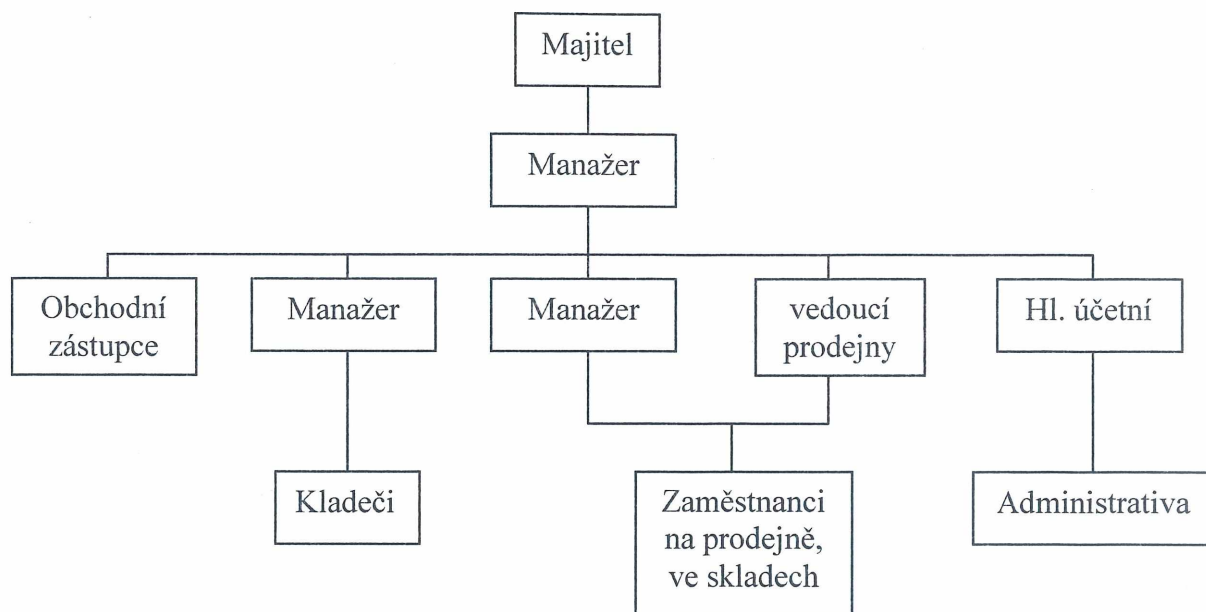
4.2 Zaměstnanci

V současné době firma Koberce Strnad zaměstnává 48 zaměstnanců. Z toho je 36 zaměstnanců kmenových, přičemž jeden pracovník je ve zkušební lhůtě. Kladečů je celkem devět. Vedoucích pracovníků a obchodních zástupců je sedm. Zbytek tvoří zaměstnanci na prodejně, ve skladech a administrativě.

Dále firma zaměstnává 12 pracovníků na dohodu o pracovní činnosti (studenti SŠ, VŠ). Jejich počet se v létě zvyšuje až na 17. Tito pracovníci mají za úkol doplňovat potřebný stav ve firmě pro zajištění provozu (výdej ve skladech, obsluha zákazníků,...), kdy někteří kmenoví zaměstnanci jsou na dovolených či školeních.

Zaměstnavatel uplatňuje u svých nových zaměstnanců rotaci práce. Pracovník si projde jak pokládání podlahových krytin tak práci ve velkoobchodních skladech až po maloobchodní prodej. Má to několik pozitivních důvodů. Náplň práce je obohacena. Seznámí se s provozem podniku, s produkty a službami, které firma Koberce Strnad nabízí. Získá základní praktické zkušenosti, pozná osobně své budoucí kolegy a prostředí. To vše pak maximálně využije např. při jednání se zákazníky.

Na obrázku 5 je znázorněna organizační struktura firmy Koberce Strnad.



Obrázek 5 - Organizační struktura – Koberce Strnad Lišov

Mzda

Měsíční hrubá mzda zaměstnanců je tvořena z pevné mzdy a pohyblivých složek.

A. Pevná mzda

- i. Každý zaměstnanec má stanovenou pevnou základní částku. Tato částka se zvyšuje po určité době např. na základě další dosažené kvalifikace či postupu ve firmě.

B. Pohyblivé složky

- i. Řádné prémie - K pevné mzdě se připočítává řádná prémie, která se odvíjí od výše měsíční tržby.
- ii. Mimořádná odměna - pokud měsíční tržby překročí určitý limit, je zaměstnancům připočítána i mimořádná odměna.

C. Příplatek za „nekouření v zaměstnání“

- i. Ti zaměstnanci, kteří dobrovolně souhlasili s nekouřením v zaměstnání dostávají měsíční příplatek k hrubé mzdě v částce 500,-.

Zaměstnanci dostávají jednou ročně příspěvek na dovolenou – ve firmě nazýván „13. platem“. Důvodem je podpora zaměstnavatele, aby si zaměstnanci opravdu odpočinuli od zaměstnání. Tento příspěvek je vyplácen spolu se mzdou za únor a to ve výši Kč 6.000,-. Rozlišuje se zde, zda zaměstnanci dovolenou tráví v tuzemsku nebo v zahraničí. Pokud se jedná o pobyt v tuzemsku, příspěvek na dovolenou se na konci roku (ve „14. platu“) zpětně poníží o Kč 2.000,-. Pokud zaměstnanec nevyjede na dovolenou z místa svého bydliště, bude mu příplatek na dovolenou stržen v celé hodnotě.

Firma Koberce Strnad vyplácí i „14 plat“ – Podíl na hospodářském výsledku v závislosti na odpracovaných letech a roční délkou pracovní neschopnosti. Obsahuje dva ukazatele. První je doba pracovní neschopnosti resp. pracovní schopnosti. Jako druhý ukazatel jsou odpracovaná léta v podniku. Jeho výše je stanovena paušálem za každý měsíc kdy zaměstnanec nečerpal pracovní neschopnost. Pokud byl zaměstnanec za celý rok v pracovní neschopnosti méně jak 7 dní, připočte se mu paušál i za 13. měsíc. Pokud vůbec nečerpal pracovní neschopnost, připočte se mu 14. částka paušálu. Nakonec je součet těchto měsíčních paušálů vynásoben koeficientem za odpracovaná léta. Částka je vyplácena v lednové mzdě.

Hrubou mzdu u pracovníků na dohodu o činnosti tvoří hodinová sazba a řádné prémie. Tyto řádné prémie jsou ale nižší než u kmenových zaměstnanců.

Další zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci mají možnost využívat další zaměstnanecké výhody, které poskytuje zaměstnavatel:

- Zaměstnanci mají možnost využít slevy na nákup sortimentu nabízeného firmou.
- Dále mají k dispozici soukromou posilovnu včetně masážního křesla a saunu. Důvodem je relaxace či posilování, protože vykonávaná práce je z větší části namáhavá. Pracovník tak může načerpat fyzickou i psychickou sílu, důležitou pro odváděný pracovní výkon.
- Zaměstnavatel také umožňuje zapůjčení firemního náradí k soukromým účelům. Je to vhodné doplnění k poskytovaným slevám. Zaměstnanec si může sám zakoupené zboží položit. Mají k dispozici veškeré nástroje a náradí potřebných k položení či čišťení podlahových krytin.
- Dále k výkonu svého zaměstnání zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje bezplatně školení řidičů pro vysokozdvižné vozíky a jiná školení související s výkonem povolání. Firma vlastní 3 vysokozdvižné vozíky, které jsou maximálně potřebné k manipulaci zboží. Převážná většina jak kmenových tak i pracovníků na dohodu o činnosti absolvují pravidelná školení. Hlavní a mzdová účetní se účastní několika školeních potřebných k jejich výkonu zaměstnání. Zaměstnanci jsou proškolení v oblasti technologií pokládání podlahových krytin a to jak od tuzemských tak i zahraničních firem.
- Zaměstnavatel poskytuje placenou dovolenou nad rámec zákoníku práce.
- Hlavní účetní a kladeči mají uzavřené pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli. V případě vzniku škody např. vlastní nepozorností, je tato škoda hrazena z tohoto pojištění.

Pracovní prostředí, technické vybavení

Každý zaměstnanec vlastní firemní oblečení, které musí nosit v zaměstnání. Podstatou je, aby se zaměstnanec odlišil od zákazníků. Kladeči mají navíc speciální ochranné pomůcky.

Prodejna a kanceláře jsou vybaveny jak tepelným tak i klimatizačním systémem. Tepelný systém je i v expedičních skladech. Technické vybavení pro manipulaci a prodej sortimentu je na dobré úrovni. Zaměstnanci mají k dispozici vysokozdvizné vozíky, paletové vozíky, nástroje pro řezání a balení materiálu, počítače a příslušné programy a jiné kancelářské vybavení.

5. DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

5.1 Metodické přístupy

Proniknout ke správnému rozpoznání vnitřních hnacích sil člověka, které nazýváme motivací, je do jisté míry ještě obtížnějším úkolem než analýza osobnosti pracovníka. Alespoň některé osobnostní rysy člověka se projevují zřetelně a jsou relativně snadno přístupné. Motivace člověka je pouze vnitřní silou, její strukturu a sílu lze tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo.

V souvislosti s motivací pracovního jednání měříme sílu motivace prostřednictvím účinnosti stimulačních prostředků. V praxi to znamená, že se snažíme přiblížit ke struktuře motivace a k síle jejích dílčích elementů prostřednictvím prozkoumávání toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují chování a jak je ovlivňují. Takováto zjištění pak mají praktická využití pro individuální směřování stimulace na pracovníky podle jejich individuální citlivosti na stimulaci.

Z praktických důvodů je v podnikové praxi třeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Je to jednoduše proto, že jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách opět znovu získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla. Právě z tohoto důvodu se v praxi často používají techniky, které mají přinést informace o spokojenosti zaměstnanců a o jejich motivaci, aby veškeré investice v této oblasti měly maximální efekt.

Techniky zkoumání

Písemné dotazování a rozhovor

Dotazníkové šetření je obecnou metodou společenskovedního poznání. Dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat jak otázky otevřené, kde necháváme korespondenta volně odpovídat, tak otázky uzavřené buď s předepsanými slovními odpověďmi nebo s vyjádřením spokojenosti číslem na škále.

Plně standardizovaný – řízený rozhovor má naprosto pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí. Standardnost takového rozhovoru působí na první pohled nepřírozně, ale jeho podstatným znakem je možnost získat osobité reakce na naprosto stejné – standardní podněty v rozhovoru. Tím, že je podnět stále stejný pro všechny respondenty (odpovídající), lze zřetelněji rozpoznat rozdílnost reakcí jednotlivců.

Veškerý úspěch měření v těchto případech spočívá v tom, zda otázky budou každému z dotázaných jednoznačně srozumitelné a zda se podaří povzbudit dotazovaného k tomu, aby se nad otázkami zamyslel, vzal dotazování vážně a snažil se odpovědět tak jak to skutečně prožívá, aby měl dostatečný prostor pro svá vyjádření, nemusel se stylizovat do odpovědí, které mu nevyhovují a aby už jenom fakt pozorování neovlivnil reakce lidí. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Písemné i osobní dotazování má svoje výhody i nevýhody. Písemné je levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, protože odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, se kterými dotazník konzultuje, aniž bychom mohli tento fakt jakkoliv ovlivnit, protože od rozeslání (rozdání) dotazníků k jejich odevzdání uplyne vždy určitý čas, který není pod kontrolou.

Osobní standardizované dotazování vyžaduje kvalifikovaného tazatele – pak je situace pod kontrolou a tazatel může navíc odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta. Při standardizovaném osobním rozhovoru se tazatel může přesvědčit, zda respondent pochopil smysl otázky a případně otázku zopakovat. Dále se zmenší pravděpodobnost znehodnocení odpovědi omyly při záznamu odpovědí (tazatel je školen pro tuto práci a má více zkušeností). V osobě tazatele se však také skrývá nebezpečí. Na některé respondenty může působit tak, že jsou v odpovědích méně otevření než v písemném dotazníku, někdy stylizují své názory do podoby, o které se domnívají, že by ji tazatel chtěl slyšet – tak tomu je zejména v případech, kdy je tazatelem někdo, kdo patří do podniku a respondent se s ním zná. Pokud je tazatelem osoba externí, tak i zde tazatel ovlivňuje: svým vzhledem, odlišnostmi

v intonaci dotazu a všemi dalšími neverbálními signály, které jsou vždy přítomny. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Pozorování

Pozorování je jednoduchá metoda, která může být použita samostatně nebo společně s jinými metodami. Pozorovatel by měl být pečlivě proškolen, aby věděl, co hledat, na co se dívat, co zaznamenávat. (KOUBEK, J., lit. 12)

Pozorování lidí při práci, a to zejména v takových situacích, které vyžadují mimořádné vypětí sil a velkou osobní zainteresovanost na splnění úkolu. Při pozorování je nutno zachycovat velké časové úseky činnosti (např. polovinu pracovní směny) nebo takové úseky, které zahrnují celý pracovní cyklus od převzetí úkolu po jeho ukončení. Při pozorování se zachycuje průběh činnosti, měnící se okolnosti a projevy pracovníka v celém průběhu činnosti. Výsledky pozorování mohou vypovídat o celkové motivovanosti. Pozorování nesmí narušit normální průběh pracovní činnosti. (RŮŽIČKA, J., lit. 23)

Rozlišuje se systematické a nesystematické pozorování.

Při systematickém pozorování vychází pozorovatel ze stanoveného cíle. Ten je kritériem pro výběr, registraci a třídění zjištěných skutečností. Pozorovatel si určí kategorie jevů, které bude pozorovat, nebo hodnotící stupnici, podle které bude jevy kvantifikovat.

Nesystematické je přirozenou součástí práce manažera, který průběžně sleduje výkony svých zaměstnanců za různých podmínek, sleduje jejich reakce na právě použité stimulační prostředky ze strany zaměstnavatele, sleduje jejich reakce na dění ve skupině spolupracovníků a pozoruje i to, jak se promítají další vlivy na pracovníky.

Projektivní techniky

Projektivní techniky jsou nejefektivnější cestou, která vede do hlubin motivačních sil, ale jen v tom případě, kdy s takovouto metodou pracují zkušení a speciálně vycvičení odborníci. V rukou neodborníka stejně jako i v rukou

v dané technice nekompetentního psychologa však tyto techniky nepřinášejí spolehlivé výsledky.

Příkladem je tématisko – apercepční test (TAT). Je to soubor kreseb situací, na nichž jsou lidé zachyceni v dramatickém okamžiku nějaké akce. Princip projekce spočívá u této techniky, stejně jako u všech projekčních technik, v tom, že do interpretace obrázku člověka promítá nejen svoje vědomá přání, hodnoty, zájmy, a potřeby, ale i ta skrytá, kterých si ani sám není vědom. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22)

Volba hodnotících kritérií

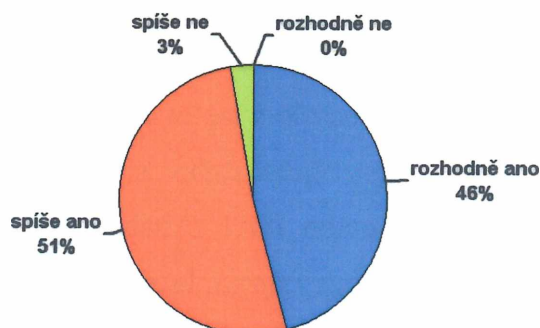
Správná volba hodnotících kritérií odpovídající charakteru činnosti je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu použití výsledků hodnocení. V odborné literatuře byla popsána a v praxi personálního managementu byla aplikována celá řada metod hodnocení jako je např. hodnocení pomocí hodnotících stupnic, hodnocení na základě plnění norem, metody vytváření pořadí (párové porovnání), hodnocení podle stanovených cílů atd. Personální praxe se velmi často přiklání k metodám, které jsou pro hodnotitele i hodnocené nejsnáze pochopitelné a zvládnutelné.

5.2 Hodnocení dotazníků

Otázka 1 - Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Zde respondenti hodnotili svou kvalitu prožitku v zaměstnání. Podle grafu 1 je spokojeno se svým zaměstnáním 97 % zaměstnanců. Pouhá 3 % je spíše nespokojeno.

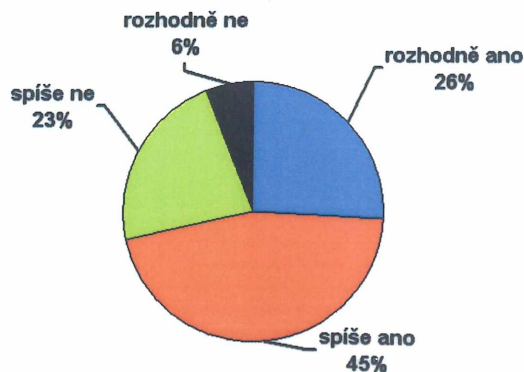
Graf 1 - Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?
(v procentech)



Otázka 2 - Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a k výkonu Vašeho zaměstnání?

Otázka je zaměřená na to, zda zaměstnanec pociťuje motivaci k jeho pracovnímu výkonu. Graf 2 nám ukazuje, že převážná většina, tj. 71 % zaměstnanců si myslí, že je dostatečně motivováno ke své práci. Ale už 29 % z 35 zaměstnanců si myslí opak. Účinnost firemních stimulačních prostředků, kterými ovlivňujeme pracovní motivaci, je u těchto zaměstnanců asi nedostatečná. Konkrétní zaměření na stimulační prostředky jsou vyjádřeny v dalších otázkách dotazníku.

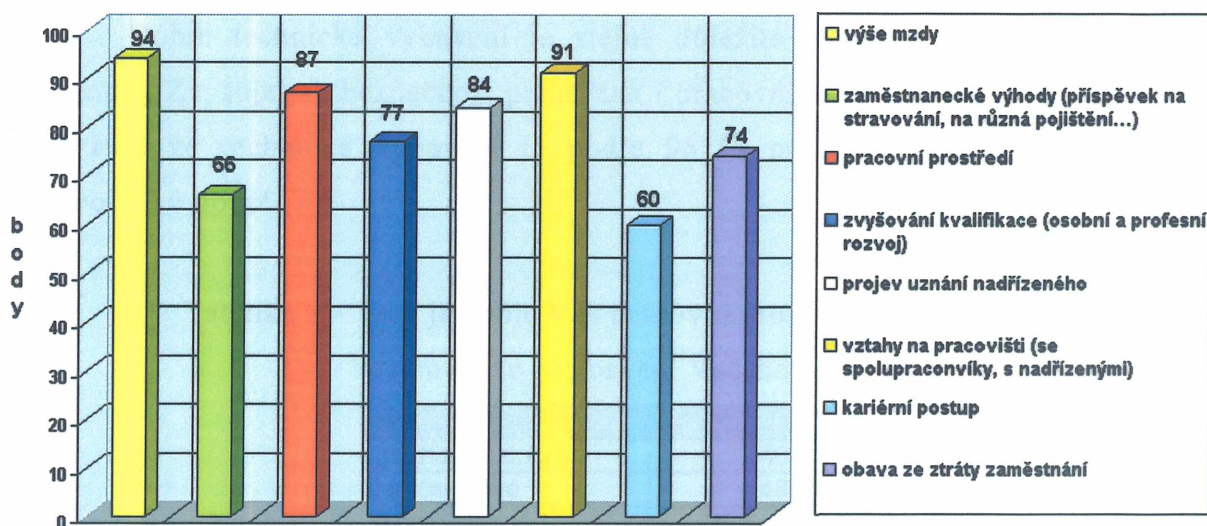
Graf 2 - Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a k výkonu Vašeho
zaměstnání?
(v procentech)



Otázka 3 – Jaký vliv má na Váš pracovní výkon výše mzdy, zaměstnanecké výhody (příspěvek na stravování, na různá pojištění), pracovní prostředí, zvyšování kvalifikace (osobní a profesní rozvoj), projev uznání nadřízeného, vztahy na pracovišti (se spolupracovníky, s nadřízenými), kariérní postup, obava ze ztráty zaměstnání?

U této otázky pracovníci hodnotily stimulační prostředky, které by mohli ovlivnit jejich pracovní výkon (viz tabulka v grafu 3). K hodnocení respondenti použili známkování – 1=žádný, 2=malý, 3=podstatný. Stimulační prostředky jsou obecné, nevztahují se přímo k firmě Koberce Strnad. Největší vliv na zaměstnance má „výše mzdy“. Je to asi z důvodu, že mzda umožňuje uspokojovat hmotné potřeby zaměstnanců a zabezpečuje jejich rodinný život. Na druhém místě jsou „vztahy na pracovišti“. Třetí místo obsadilo „pracovní prostředí“. Vysokou hodnotu (4. místo) obdržel „projev uznání nadřízeného“ (viz graf 3).

Graf 3 - Jaký vliv má na Váš pracovní výkon:



Otázka 4a – Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu Vašeho celkového dojmu pracoviště? (čistota, světlo,...)

V otázce 4 respondenti odpovídají jaké je firemní pracovní prostředí, a to ze čtyř oblastí. Jako první oblast, kterou respondenti hodnotili, je dojem ze svého pracoviště. Např. světelnost, čistota, hluk, teplota atd. Jak je vidět v tabulce 4, drtivá většina se shodla na kladném hodnocení svého pracoviště, což přispívá k celkové spokojenosti pracovníků v zaměstnání (viz tabulka 4).

Tabulka 4 – Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu Vašeho celkového dojmu pracoviště?

Odpovědi	Procenta
rozhodně dobré	54%
spíše dobré	43%
spíše špatné	3%
rozhodně špatné	0%

Otázka 4b – Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu technického vybavení Vašeho pracoviště?

Dobré technické vybavení je stejně důležité jako prostředí pracoviště samotné. Zvyšuje jak bezpečnost práce, tak i pracovní nasazení. Podle tabulky 5 lze říci, že technické vybavení je podle 96 % procent kladných odpovědí pracovníků dobré.

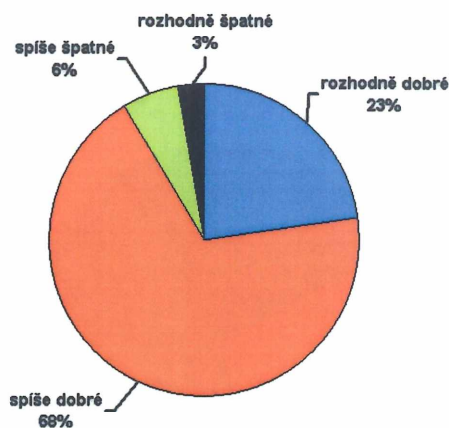
Tabulka 5 – Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu technického vybavení Vašeho pracoviště?

Odpovědi	Procenta
rozhodně dobré	48%
spíše dobré	48%
spíše špatné	4%
rozhodně špatné	0%

Otázka 4c - Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu vztahů na pracovišti ke spolupracovníkům?

Dobré vztahy mezi spolupracovníky jsou velmi důležité pro týmovou práci. I když musíme počítat s menšími konflikty, můžeme říct, že vztahy ve firmě Koberce Strnad jsou na velmi dobré úrovni. Ukazuje nám to graf 6, kde 81% zaměstnanců nemá problémové vztahy na pracovišti. 9 % pracovníků určité problémy měli, nebo mají.

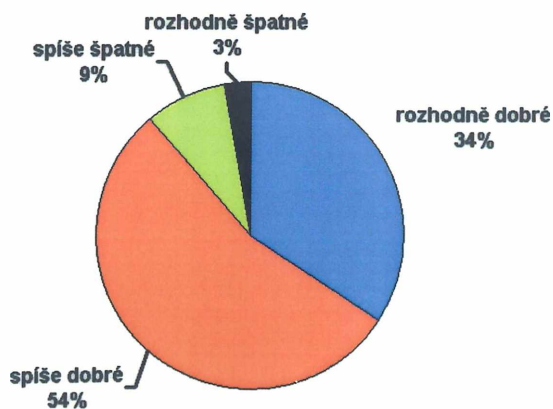
Graf 6 - Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu: vztahů na pracovišti ke spolupracovníkům? (v procentech)



Otázka 4d - Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu vztahů na pracovišti k nadřízeným?

Podobný stav je i ve vztahu zaměstnanců k jejich nadřízeným. 12% zaměstnanců si se svým nadřízeným spíše nebo rozhodně nerozumějí (viz graf 7).

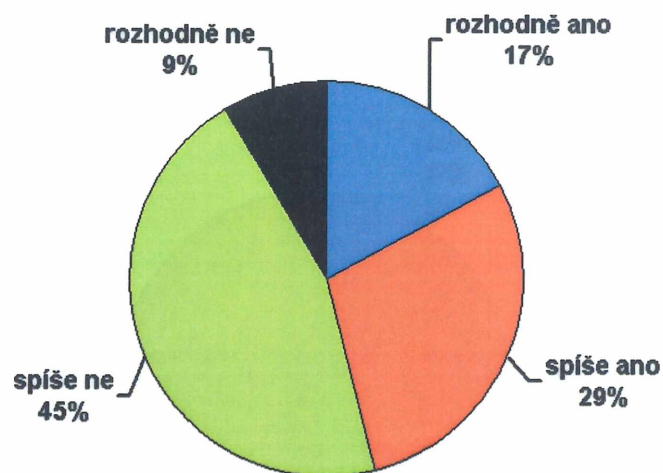
Graf 7 - Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu: vztahů na pracovišti k nadřízeným? (v procentech)



Otázka 5 – Dostává se Vám uznání Vašeho nadřízeného?

Forma uznání je pro vedoucího pracovníka velmi významný nástroj, kterým pomáhá zaměstnancům objevit hodnotu jejich práce. Vedoucí tak informuje pracovníka o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Pracovník zároveň cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité. V této firmě má převážná většina zaměstnanců pocit nedostatku uznání nebo dokonce jeho úplné absence (viz graf 8).

**Graf 8 - Dostává se Vám uznání Vašeho nadřízeného?
(v procentech)**

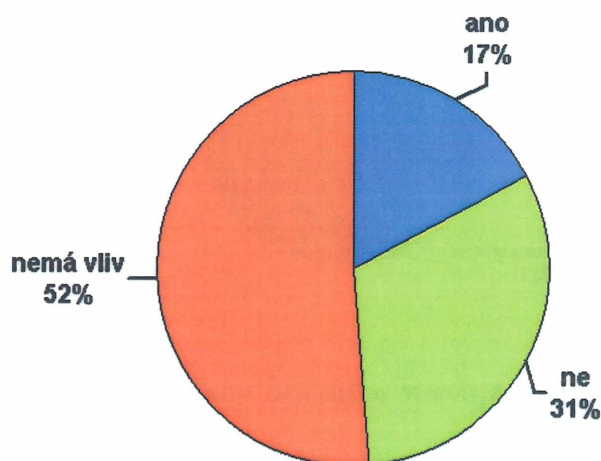


Otázka 6 – Zvyšuje hrozba trestů a sankcí Váš pracovní výkon?

Tresty a sankce jsou někdy považovány za nástroje na zvyšování motivace. Buď mohou působit na motivaci velmi krátce nebo, což je více pravděpodobné, být neutrální či negativní na motivaci zaměstnance. K použití trestů a sankcí by se měl management uchýlovat jen v krajním případě, např. při hrubém porušení pracovní kázně.

Podle Grafu 9 hrozba trestů a sankcí na pracovní výkon u osmnácti zaměstnanců nemá vliv a u jedenácti zaměstnanců nezvyšuje pracovní výkon. Šest zaměstnanců odpovědělo, že hrozba trestů a sankcí jejich pracovní výkon zvyšuje.

**Graf 9 - Zvyšuje hrozba trestů a sankcí Váš pracovní výkon?
(v procentech)**



Otázka 7 – Myslíte si, že jsou Vaše názory vedením ignorovány, někdy akceptovány, akceptovány?

Někteří lidé považují za prestižní záležitost podílet se svými názory na osudu firmy a vidí v tom i svojí příležitost k seberealizaci, možnosti postupu nebo prostě „jen“ možnost se sejít a pohovořit o podnikových problémech.

V této firmě většina lidí pocituje, že jsou minimálně vyslyšeni. Šest pracovníků je si jisto, že všechny jejich názory vedoucí akceptuje. A jen dva pracovníci mají za to, že jsou jejich názory ignorovány (viz graf 10).

Graf 10 - Myslíte si, že jsou Vaše názory vedením:
(v procentech)



Otázka 8 – Máte možnost dalšího osobního rozvoje v podniku? (např. získávání nových zkušeností, účast na školeních...)

Podle výsledků z otázky 3 je zřejmé, že možnost osobního rozvoje nemá zas až tak velký vliv na pracovní výkon. Z druhé strany pracovníci upřednostnili osobní rozvoj před jinými zaměstnaneckými výhodami, jako jsou příspěvky na různá pojištění či příspěvky na stravování, nebo obavou ze ztráty zaměstnání. Management by určitě měl podporovat osobní rozvoj pracovníka, který přispívá jak ke zvýšení jeho kvalifikace tak i k motivaci.

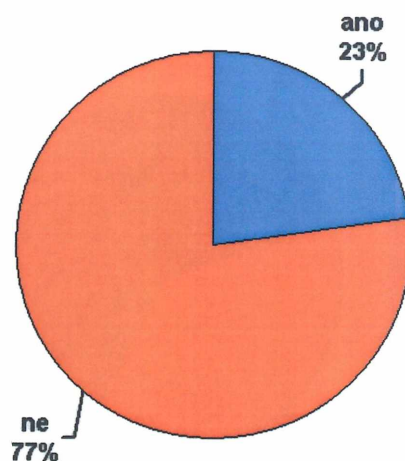
Tabulka 11- Máte možnost dalšího osobního rozvoje v podniku?

odpovědi	procenta
rozhodně ano	11%
spíše ano	44%
spíše ne	34%
rozhodně ne	11%

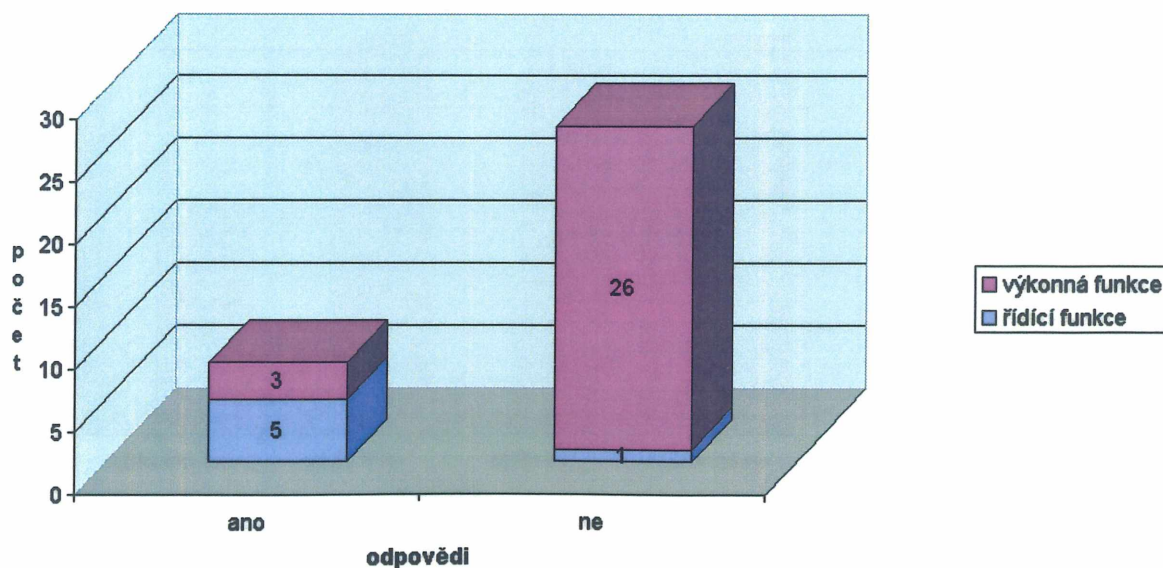
Otázka 9 – Myslíte si, že existuje možnost kariérního postupu ve Vaší firmě?

Vzhledem k velikosti firmy by se dalo předpokládat, že bude možnost kariérního postupu méně častá než ve velkých společnostech. Tudíž bude mít tento nehmotný stimulační prostředek minimální vliv na motivaci pracovníků (viz graf 12a). Z odpovědí rozdělených podle funkcí je zřejmé, že většina těch, kteří považují kariérní postup za možný, se již cítí být vedoucími pracovníky (viz graf 12b).

Graf 12a - Myslíte si, že existuje možnost kariérního postupu ve vaší firmě? (v procentech)



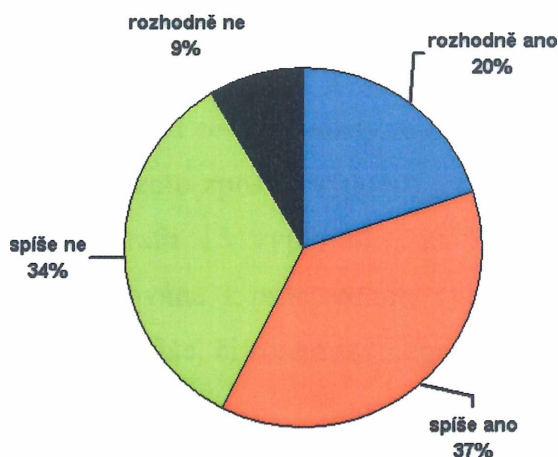
Graf 12b - Myslíte si, že existuje možnost kariérního postupu ve Vaší firmě? (v počtech odpovědí podle funkce v podniku)



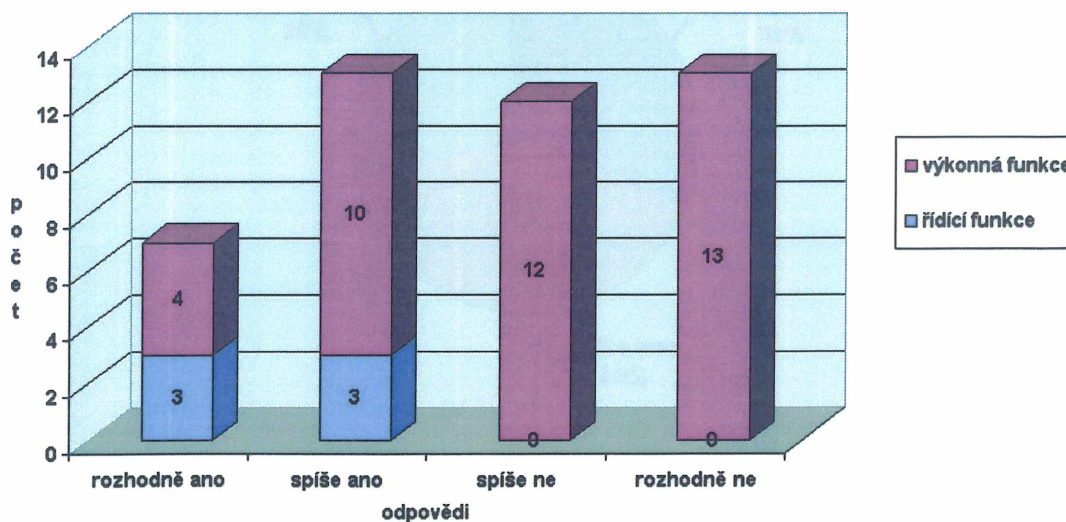
Otázka 10 – Myslíte si, že výše jednotlivých mezd ve firmě se odvíjí od osobních výkonů?

Podle grafu 13a jsou odpovědi na tuto otázku rozporuplné. Jediná skupina dotazovaných, kteří se shodli na kladné odpovědi jsou pracovníci, kteří se cítí být v řídicí funkci (viz graf 13b). Podle mého tento způsob není ideální z hlediska transparentnosti a to se odráží v téměř vyrovnaném počtu kladných a záporných odpovědí.

Graf 13a - Myslíte si, že výše jednotlivých mezd ve firmě se odvíjí od osobních výkonů? (v procentech)



Graf 13b - Myslíte si, že výše jednotlivých mezd ve firmě se odvíjí od osobních výkonů? (v počtech odpovědí podle funkce v podniku)



Otázka 11 – Jste spokojen/a s výší své celkové mzdy?

Podle tabulky 14 je ve firmě Koberce Strnad převážná většina zaměstnanců spokojena s výší své celkové mzdy. Pouze pět zaměstnanců je spíše nespokojeno. Z toho vyplývá, že finanční ohodnocení zaměstnanců je dostatečné.

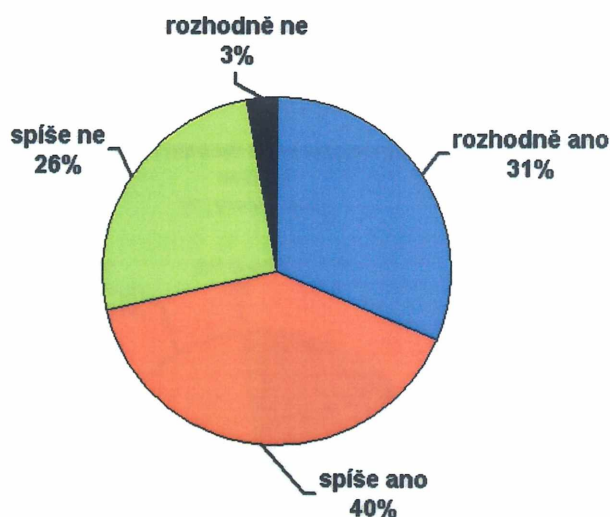
Tabulka 14 – Jste spokojen/a s výší své celkové mzdy?

odpovědi	procenta
rozhodně ano	37%
spíše ano	49%
spíše ne	14%
rozhodně ne	0%

Otázka 12 – Má odměna odvíjená od výše tržeb pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?

Ve firmě Koberce Strnad se výše mzdy mimo jiné stanoví podle výše tržeb za konkrétní měsíc. Zda je tento způsob výpočtu motivující, jsem zjišťoval v této otázce. Ze znázornění v grafu 15 vyplynulo, že 71 % zaměstnanců je tímto způsobem pozitivně motivována k pracovnímu výkonu. 29 % zaměstnanců si myslí že je tento způsobem spíše, či rozhodně negativní.

Graf 15 - Má odměna odvíjená od výše tržeb pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?
(v procentech)



Otázka 13 – Myslíte si, že Vaše mzda je vzhledem k okolním podnikům nadprůměrná, srovnatelná, podprůměrná?

Vzhledem k výsledkům otázky 11 jsem očekával, že žádný zaměstnanec nebude hodnotit svou mzdu jako podprůměrnou. Toto mé očekávání se potvrdilo (viz tabulka 16). Větší část zaměstnanců (tj. 54%) považuje svojí mzdu za srovnatelnou a 46% pracovníků ji hodnotí jako nadprůměrnou.

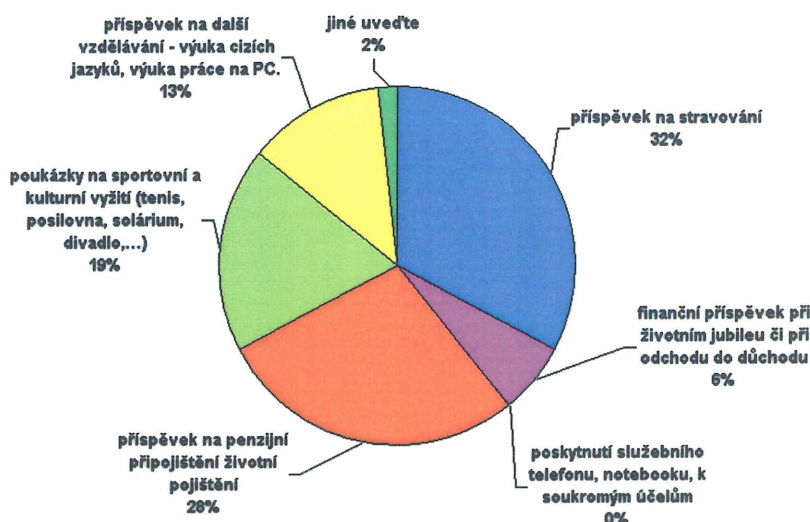
Tabulka 16 – Myslíte si, že Vaše mzda je vzhledem k okolním podnikům:

odpovědi	procenta
nadprůměrná	46%
srovnatelná	54%
podprůměrná	0%

Otázka 14 - Zaškrtněte, které další hmotné zaměstnanecké výhody by jste v podniku uvítali?

Respondenti měli zvolit maximálně dvě z nabízených možností. Cílem této formy hodnocení bylo zjistit, které hmotné zaměstnanecké výhody by zaměstnanci v podniku upřednostnili před ostatními. Dané hmotné zaměstnanecké výhody nejsou v podniku uplatňovány. Jednoznačně nejlépe se podle grafu 17 umístily příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní připojištění. Dotazovým jsem nabídl možnost „jiné (uveďte)“. Této možnosti využil pouze jeden zaměstnanec. Ačkoliv podle odpovědi na otázku 11 byl tento pracovník spíše spokojen s výší své mzdy, uvedl v této nabídce možnost „vyšší plat“.

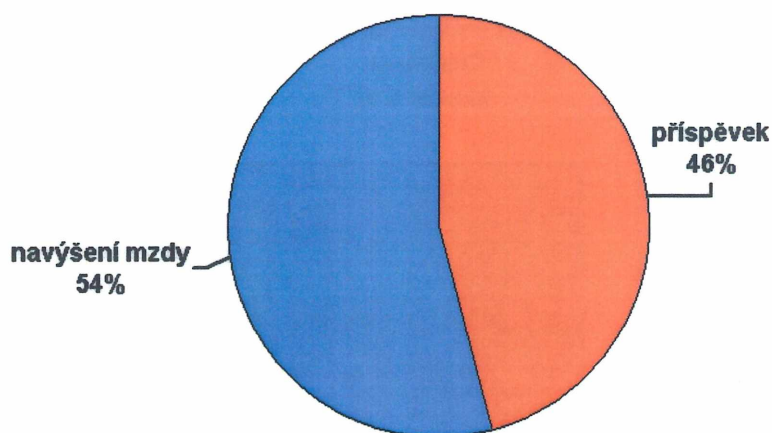
Graf 17 - Zaškrtněte, které další hmotné zaměstnanecké výhody by jste v podniku uvítali? (v procentech)



Otázka 15 - Kdyby jste si měli vybrat, upřednostníte hmotné zaměstnanecké výhody formou příspěvku, navýšením mzdy?

V předchozí otázce 14 jsem zkoumal, které dvě hmotné zaměstnanecké výhody pracovníci upřednostní před ostatními. Nyní měli zaměstnanci možnost vyjádřit jakou formou by chtěli hmotné zaměstnanecké výhody čerpat. Zda formou příspěvku či navýšením mzdy. 56% zaměstnanců se vyjádřilo pro navýšení mzdy a 46% zaměstnanců pro příspěvek (viz graf 18).

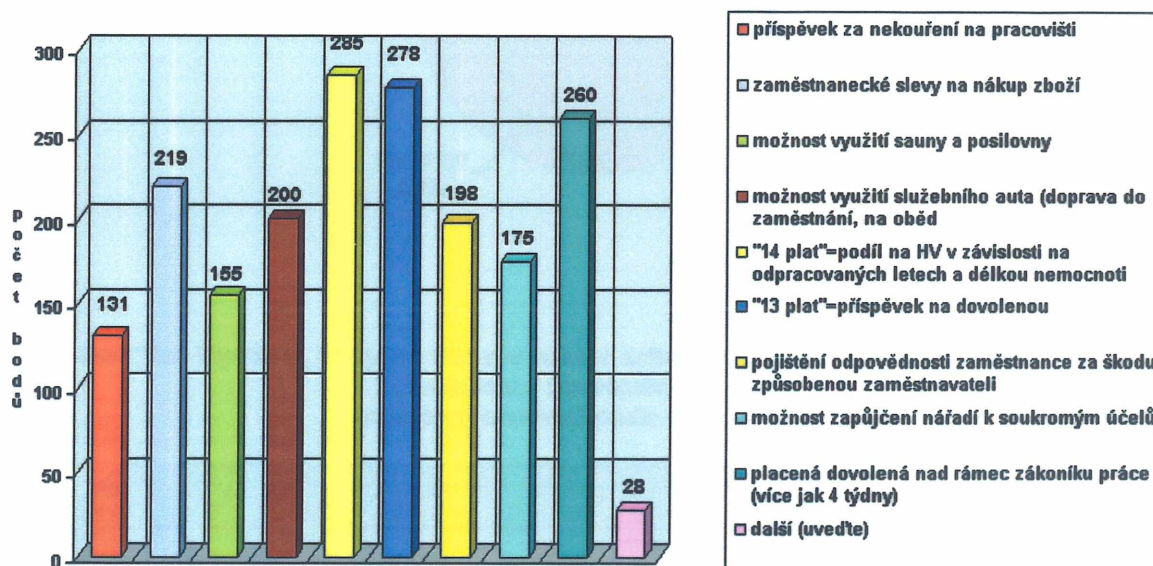
Graf 18 - Kdyby jste si měli vybrat, upřednostníte hmotné zaměstnanecké výhody formou: (v procentech)



Otázka 16 - Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé zaměstnanecké výhody ve Vašem podniku?

V této otázce jsem zjišťoval, které zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance důležité. Respondenti hodnotili jednotlivé položky body od 0 do 10, přičemž stejnou hodnotu směli použít maximálně dvakrát. Největším počtem bodů byl ohodnocen tzv. „14 plat“. Hned na druhém místě je příspěvek na dovolenou. Podle prvních dvou míst by se mohlo zdát, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější finanční výhody. Avšak již na třetí pozici se umístila placená dovolená nad rámec zákoníku práce. V nabídce „další (uveďte)“ zaměstnanci navrhli např. blízkost domova (viz graf 19).

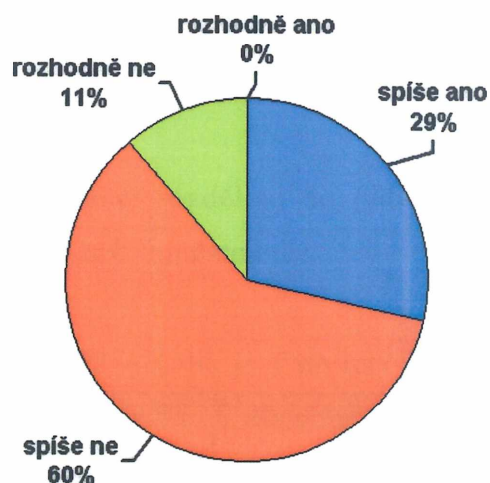
Graf 19 - Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé zaměstnanecké výhody ve Vašem podniku? (v bodech)



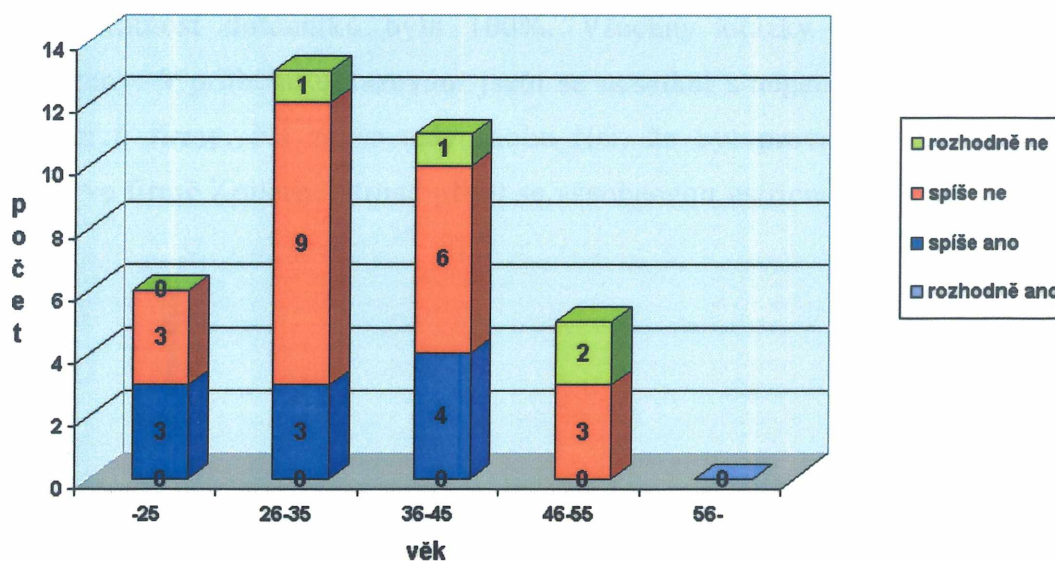
Otázka 17 - Myslíte si, že by pro Vás v současné době bylo snadné najít adekvátně ohodnocené zaměstnání?

Většina dotazovaných má dojem, že by adekvátně ohodnocené zaměstnání v současné době nenašla. Pouze 29% se domnívá že ano (viz graf 20a). V grafu 20b jsou odpovědi znázorněny podle věku zaměstnanců.

Graf 20a - Myslíte si, že by pro Vás v současné době bylo snadné najít adekvátně ohodnocené zaměstnání? (v procentech)



Graf 20b - Myslíte si, že by pro Vás v současné době bylo snadné najít adekvátně ohodnocené zaměstnání? (v počtech odpovědí podle věku)



Otázka 18 - Vaše funkce ve firmě je spíše řídicí nebo spíše výkonná?

V této otázce pracovníci firmy Koberce Strnad odpovídali, zda se cítí být řídicím pracovníkem, či spíše pracovníkem výkonným, čili bez řídicích pravomocí. V tabulce 21 je uvedeno šest pracovníků v řídicí funkci a dvacet devět pracovníků ve funkci výkonné.

Tabulka 21 – Vaše funkce ve firmě je?

odpovědi	procenta
spíše řídicí	17%
spíše výkonná	83%

Otázka 19 - Kolik je Vám let?

V tabulce 22 jsou zaměstnanci rozděleni do pěti věkových kategorií. V kategorii nad 56 let není dosud žádný zaměstnanec.

Tabulka 22 – Kolik je Vám let?

věkové kategorie	procenta
-25	17%
26-35	38%
36-45	31%
46-55	14%
56-	0%

Návratnost dotazníků byla 100%. Všechny otázky byly respondenty zodpovězeny. V průběhu dotazování jsem se nesetkal s negativním postojem od zaměstnanců firmy. Na závěr tedy mohu říci, že byl prováděný dotazníkový průzkum ve firmě Koberce Strnad přijat se všeobecnou vstřícností.

6. DISKUSE

Firma Koberce Strnad se řadí podle počtu zaměstnanců a velikosti ročního obratu mezi malé podniky. A právě malé a také střední podniky tvoří převážnou část společenského ekonomického přínosu. Jako v každé jiné podnikatelské činnosti je i zde jednou z klíčových otázek dosažení firemní konkurenceschopnosti. Její podmínkou je vysoká produktivita zaměstnanců a výkonnost firmy.

Výrazným rysem podniků malé a střední velikosti bývá soustředění se na podnikatelské obory s vysokou náročností na živou práci. To je pro personální řízení mimořádně důležité, a to jak z hlediska očekávání, tak i překážek hledání, formování a využívání pracovní síly.

Manažeři malých a středních podniků velmi často podceňují význam práce s lidmi. Mají za to, že když lidem přidělují práci a zaplatí jim za ni, stačí to. Obvykle to nebývá pravda, protože lidé potřebují více: motivaci, perspektivu, vzdělání, chtějí se cítit jako součást celku... Pokud se jim toho nedostává, ti zdatnější se pokusí najít si jinou práci nebo firmu a ti méně zdatní přestanou být iniciativní, budou pracovat jen „do výšky svého platu“.

Ve firmě Koberce Strnad se uskutečnil dotazníkový průzkum analýzy motivace (motivačního prostředí). Zaměstnanci zde zprvu hodnotili celkový pohled na své zaměstnání (spokojenost a motivaci) a co má obecně vliv na jejich pracovní výkon, přesněji řečeno jaké hmotné a nehmotné stimulační prostředky.

Jedna z prvních položených otázek pracovníkům byla, zda jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Cílem této otázky je zjistit celkovou kvalitu prožitku v zaměstnání. Převážná většina, přesněji řečeno 97% respondentů odpovědělo kladně. Pro podnik to představuje velmi dobré hodnocení. Např. někteří pracovníci pracovali v minulosti v jiných firmách a podle mého názoru při vyjadřování své spokojenosti srovnávali své zkušenosti z předcházejícího zaměstnání se současným. Musíme vzít v úvahu co spokojenost znamená a patřičně ji odlišit od samotné motivace.

Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska je zde uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.

Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly. Z tohoto hlediska je nutné rozlišovat spokojenost, která vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění, a potom zcela odlišnou spokojenost, která znamená sebeuspokojení ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat. Tyto tři obsahy jednoho pojmu „spokojenost“ se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. „První“ spokojenost je popisem stavu, „druhá“ je hnací silou a „třetí“ brzdou nebo překážkou dobrého pracovního výkonu v jakékoli oblasti lidské práce. (PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R., lit. 22).

Naopak motivace je vnitřní hnací síla, kterou si člověk v celé její složitosti neuvědomuje a není o ní schopen zcela vypovídat.

Lze předpokládat že zaměstnanci si představili pojem spokojenost ve smyslu uspokojení z vykonané práce a z ní vedoucí sebeuspokojení. Z toho vyplývá že je zde určitá hnací síla, nebo-li motivace k pracovnímu výkonu, která však maximálně nepodporuje skrytý potenciál lidských zdrojů.

Lze provést komparaci s otázkou 2 (Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a k výkonu Vašeho zaměstnání?). Respondenti zde hodnotili, zda jsou dostatečně motivováni ke svému pracovnímu výkonu. Většina pracovníků zde odpověděla spíše nebo rozhodně ano. Avšak už je zde podstatně větší procento lidí, kteří si to nemyslí, skoro 30%. Zatímco nespokojených podle odpovědí z otázky 1 jsou jen 3%. Dalo by se říct, že ve firmě je ještě minimálně 30% skrytého potenciálu.

Po zodpovězení prvních dvou „zahřívacích“ otázek, oznámkovali respondenti v otázce 3 (Jaký vliv má na Váš pracovní výkon...?) konkrétním počtem bodů, jaký mají hmotné a nehmotné stimulační prostředky obecně vliv na jejich pracovní výkon.

Na základě výzkumu má největší vliv na pracovní výkon zaměstnanců výše mzdy, která se umístila na prvním místě v otázce 3.

Firma Koberce Strnad využívá tento stimulační prostředek maximálně. To potvrzuje i výsledek otázky 17. Zde měli zaměstnanci uvést, zda by našli shodně ohodnocené zaměstnání. 71% zaměstnanců bylo přesvědčeno že spíše nebo rozhodně ne.

Zaměstnanci hodnotili i to, jaká je jejich výše mzdy vůči okolním podnikům (otázka 13). Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že je buď srovnatelná nebo dokonce nadprůměrná. Podle statistického úřadu byla průměrná mzda v Jihočeském kraji za I. - III. čtvrtletí roku 2005 Kč 16 095,-.

Nejlepší mzda ale sama o sobě nestačí. Je-li stálá, stává se samozřejmostí. Někteří autoři uvádí, že i když se stále zvyšuje, nemotivuje dostatečně dlouho. Zaměstnavatel ve firmě Koberce Strnad tento fakt eliminuje tím, že poměrná část mzdy závisí na výši měsíčních tržeb. Na tuto problematiku navazuje otázka 12, ve které pracující odpovídali, zda je tento způsob stanovení mzdy pro ně motivující. Téměř tři čtvrtiny jich odpovědělo že ano. Jeví se, že zmíněný způsob je velmi vhodně zvolen.

Otázkou zůstává, zda se tento způsob mzdového ohodnocení opravdu odvíjí od osobních výkonů zaměstnanců. Z odpovědí vyplývajících z otázky 10 (Myslíte si, že výše jednotlivých mezd ve firmě se odvíjí od osobních výkonů?) lze částečně vyvodit, že ve firmě není všem zcela jasné, jestli se ve výši jednotlivých mezd skutečně odráží jejich osobní výkon. Zřejmě tu chybí určitá transparentnost.

Proto navrhuji, aby byla provedena přehlednější specifikace postupu stanovení konkrétní mzdy.

V otázce 3 (Jaký vliv má na Váš pracovní výkon...?) respondenti umístili na druhém místě vztahy na pracovišti. Pracovní prostředí je na místě třetím.

Na oblast pracovního prostředí a vztahů na pracovišti zaměstnanci odpovídali konkrétně v otázce 4 (Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu...?). Nejprve hodnotili vlastní celkový dojem z pracoviště (čistota, hluk...) a úroveň technického vybavení. Z analýzy podniku vyplynulo že jak pracoviště tak i technické vybavení je na dobré úrovni. To potvrzují i výsledky z dotazníkového průzkumu, kde většina zaměstnanců má stejný názor. Úroveň pracoviště i technického vybavení se významně podílí na pracovním výkonu i na bezpečnosti práce. Pracovníkovi bychom měli vytvořit takové prostředí a vybavit ho tak, aby maximálně využil svůj potenciál ke zvýšení výkonnosti firmy. Zajistit mu také bezpečnost, protože např. pracovník se špatným nářadím pracovat nebude nebo jeho produktivita bude minimální.

V oblasti pracovních vztahů byli v dotazníku otázky rozloženy na vztahy mezi spolupracovníky a vztahy s nadřízenými. Hodnocení dopadlo skoro stejně jako u úrovně pracoviště a technického vybavení. Jedná se zde ale o působení jednoho člověka na druhého. Vždy nastanou ve vztahu konflikty. Vznikají při různých situacích. Pokud k nim dojde, měli by se okamžitě řešit. Jakýkoliv konflikt má nepříznivý dopad na týmovou spolupráci, může se nepřímo přenést i na vztah zákazník - prodejce. Je to velmi nepříjemné a mnohdy to odradí např. od koupě zboží.

Firma by měla sledovat vztahy v pracovním prostředí. Zajistit účelné předcházení konfliktům, které zaručí jejich eliminaci než sami propuknou. Vždyť nejlepší obranou je prevence.

Proto navrhuji:

- Proškolit manažery ve zlepšení komunikace.
- Zdokonalit je v manažerských dovednostech a to v oblasti zadávání úkolů jejichž nezbytnou součástí je i vysvětlení účelů.

Podřízený, který bude vědět proč to dělá, ztotožní se s cíly, bude přikládat k danému úkolu větší váhu i úsilí a povede to k větší pravděpodobnosti že úkol zvládne.

Otázka 5 (Dostává se Vám uznání Vašeho nadřízeného?) zkoumá skutečnost, zda se zaměstnancům dostává uznání nadřízeného. Projev uznání či povzbuzování je velmi významný nástroj, který pomáhá pracovníkovi objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. V otázce 3 (Jaký vliv má na Váš pracovní výkon...?) tento nástroj zaměstnanci umístili na čtvrté místo, což je pro firmu důležitým ukazatelem jakou váhu uznání nadřízeného pro zaměstnance představuje.

Bohužel podle odpovědí v otázce 5 si to vedoucí pracovníci moc neuvědomují. 54% zaměstnanců uvádí, že se jim uznání spíše nebo rozhodně nedostává.

Je to zásadní chyba, která se dá ale snadno odstranit. Uznání je podle Maslowa jednou z pěti základních potřeb. Skoro každá publikace zabývající se personálním managementem řadí uznání mezi nejdůležitější stimul motivace. Projev uznání za dobrý pracovní výkon (a nejen to) je obrovskou satisfakcí. Je to cesta jak prorazit bariéru negativních postojů u pracovníka a podpořit jejich tvořivost, nasazení či snahu tak potřebnou pro zvýšení výkonnosti firmy.

Proto navrhuji, aby manažeři firmy Koberce Strnad využívali každou vhodnou příležitost k povzbuzení, uznání hodnoty výkonu, ocenění snahy svých zaměstnanců.

Zde vyvstává otázka, zda časté uplatňování trestů a sankcí nebude mít ve větší míře žádný nebo negativní vliv na pracovní výkon. Avšak hrozba jako taková, by měla v podniku být. Jde o to, že částečně zaručí dodržování vnitřních podnikových pravidel. K použití sankce a trestu by se měl manažer uchýlit jen v nejkrajnějším případě. Pokud se tak stane, měl by se důvod, který vedl k této reakci stát precedentem do budoucna.

Navrhuji, aby se manažeři zaměřili na prevenci konfliktů a záměrné vyhledávání možných oblastí budoucích konfliktů.

V otázce 7 (Myslíte jsi, že jsou Vaše názory vedením...?) respondenti odpovídali, jestli jsou jejich názory vedením ignorovány nebo akceptovány. 94% pracovníků souhlasilo s tím, že jejich názory jsou akceptovány buď někdy nebo

vždy. Podíl pracovníka na účasti řízení firmy je dalším významným stimulačním nástrojem pro motivaci.

Managementu firmy navrhuji pokračovat a posílit tento přístup k zaměstnancům. Pokud některé názory management realizuje, měl by zajistit zpětnou vazbu ve formě projevu uznání či povzbuzení.

Z hlediska toho, že firma patří mezi malé podniky, otázka kariérního postupu nemůže být stěžejní. Samozřejmě, že určitý kariérní postup ve firmě existuje, ale je to otázka spíše dlouhodobá. V dotazníku uvedlo 77% pracovníků, že možnost kariérního postupu neexistuje. Avšak většina těch, co byli opačného názoru, již pracovní postup za dobu své praxe u této firmy zaznamenali. Respektive jde o pět vedoucích pracovníků z celkových osmi zaměstnanců, kteří měli tento názor.

Respondenti se také vyjadřovali k možnosti dalšího osobního rozvoje ve firmě Koberce Strnad. Firma poskytuje svým zaměstnancům různá školení a také uplatňuje rotaci práce. Je to velmi vhodný stimulační nástroj, od kterého by podnik neměl ustupovat. Zvyšování kvalifikace u této firmy je potřebné, protože způsoby kladení, nové výrobky a stále větší nároky na rychlost a zároveň kvalitu nutí dodavatele pořád něco zlepšovat. Zaměstnanci musí být stále školeni, aby mohli maximálně informovat zákazníky o produktu či službě nebo zlepšit své technické a administrativní dovednosti.

Více jak polovina počtu zaměstnanců odpověděla, že v podniku je možnost dalšího osobního rozvoje.

Co se týče ostatních hmotných stimulačních prostředků, nejprve měli pracovníci firmy Koberce Strnad vybrat maximálně dvě možnosti, které další hmotné zaměstnanecké výhody by v podniku uvítali. K dispozici jim bylo nabídnuto sedm výhod, přičemž v jedné nabídce měli možnost navrhnout vlastní výhodu.

Dle očekávání se na prvním místě objevil příspěvek na stravování. Hned za ním je příspěvek na penzijní a životní pojištění. Na třetí pozici jsou poukázky

na kulturní a sportovní vyžití. Celkový výsledek je znázorněn v části Hodnocení dotazníků - Graf 17.

Co se týče stravování, zaměstnavatel poskytuje kladečům cestovní náhrady. Ostatní zaměstnanci žádný příspěvek na stravování nemají. Z výsledků v otázce 14 soudím, že by tito zaměstnanci poskytnutí příspěvku na stravování přivítali. To samé by se dalo říct i u příspěvku na penzijní či životní pojištění a poukázek na sportovní nebo kulturní vyžití.

Je velmi důležité vysvětlit zaměstnancům, ale i zaměstnavateli, jaké výhody plynou z poskytování příspěvků formou stravenek, poukázek atd. oproti navýšení mzdy. Důkazem této nevědomosti jsou pravděpodobně odpovědi respondentů v otázce 15, kde zaměstnanci odpovídali, jakou formu poskytování ostatních hmotných zaměstnaneckých výhod upřednostní.

Modelový příklad

Z pohledu zaměstnance.

Zaměstnanec pobírá mzdu ve výši 18 000 Kč. Zaměstnavatel se rozhodne zvýšit zaměstnanci odměny za vykonanou práci – např. o 3 000 Kč. Nabízejí se dvě možnosti:

1. Zvýšení hrubé mzdy o 3 000 Kč například formou mimořádné prémie. V tomto případě ovšem zaměstnavatel přilepší zaměstnanci „pouhými“ 2199 Kč čistého, protože zaměstnanci poníží částku o sociální pojištění (240 Kč), zdravotní pojištění (135 Kč) a daň z příjmů (506 Kč).
2. Proplacení celé částky v poukázkách v hodnotě 3 000 Kč. Zaměstnanec v tomto případě neodvádí žádné pojistné ani daň z příjmu a je odměněn hodnotou v plné výši 3 000 Kč. Získává tedy přibližně o 40% vyšší hodnotu.

Z pohledu zaměstnavatele.

1. U příspěvků na stravování (stravenky atd.) je vše ještě výhodnější, protože ty jsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem. Zaměstnavatel má možnost si uznat daňový náklad až do výše 55% z ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% stravného při trvání pracovní cesty 5 – 12 hodin dle zákona o cestovních náhradách. Stravování by měl zajišťovat jiný subjekt – jídelny, restaurační zařízení atd.
2. Dalším daňovým nákladem pro zaměstnavatele je poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění. Kdy zaměstnavatel má možnost si ponížít základ daně z příjmů až o 3% z celkového ročního úhrnu vyměřovacího základu hrubých mezd. (Zaměstnanec má tuto možnost také, ale v případě kdy si hradí celou pojistnou částku sám, a to do výše 5%)
3. Poukázky na kulturní, zdravotnická či sportovní vyžití daňový náklad pro zaměstnavatele nepředstavují. Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci permanentku např. na divadelní představení v částce 2 000 Kč. Pro zaměstnavatele je to náklad, který není daňově uznán. Ale u zaměstnance, který tuto možnost využije, není permanentka předmětem daně (daňově osvobozená). Tudíž opravdu dostane plnou výši 2 000 Kč.

V otázce 16 (Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé zaměstnanecké výhody ve Vašem podniku?) respondenti hodnotili důležitost již zavedených výhod ve firmě Koberce Strnad. Pokud by se zaměstnavatel rozhodl nabídnout svým zaměstnancům nové zaměstnanecké výhody a hledal volné finanční prostředky k jejich zavedení, může čerpat právě z těchto odpovědí. Jako nejvhodnější by mohl být považován současný příspěvek na nekouření. Zaměstnanci tento příspěvek považují ze všech již zavedených výhod za nejméně důležitý.

Naopak za nejdůležitější respondenti považují „14 plat“, kde se zaměstnavatel snaží snížit absenci pracovníků v zaměstnání a přitom zohlednit

odpracovaná léta ve firmě. A „13 plat“ - příspěvek na dovolenou. Tyto formy peněžních nástrojů jsou v podniku vhodně zvoleny. U příspěvku na dovolenou zaměstnavatel motivuje pracovníky k tomu, aby si opravdu odpočinuli a nabrali novou sílu důležitou pro vlastní pracovní výkon. To je podpořeno i placenou dovolenou nad rámec zákoníku práce.

Firma František Strnad – Koberce Strnad Lišov je prosperující podnik s velkým podílem živé práce. Po mzdové stránce jsou pracovníci velmi dobře ohodnoceni. Přímou se podílejí na tvorbě obrátu, od kterého se odvíjí jejich pohyblivé složky mezd. Tato forma představuje kladnou motivaci zaměstnanců. Chtěl bych zde i vyzdvihnout zavedené zaměstnanecké výhody, „13. plat“, „14. plat“ a placenou dovolenou nad rámec zákoníku práce. Tyto způsoby dodatečného ohodnocení či zvýšení mzdy plní svůj účel pro zvýšení motivace zaměstnanců. Trochu zde „pokulhává“ transparentnost tvoření mezd z pohledu odvedeného pracovního výkonu.

Ve firmě je vytvořena velmi dobrá týmová spolupráce. Samozřejmě i zde vznikají převážně menší konflikty. Zatím si myslím, že byli buď včas podchyceny nebo vhodně řešeny. Manažeři by neměli ale „usínat na růžích“ a dál pozorovat a rozvíjet dobré vztahy. Nevidím ani problém v úrovni kvality samotného pracoviště a technického vybavení.

U nehmotných stimulačních nástrojů v této firmě považuji za problém míru projevu uznání nadřizovaného. Manažeři by měli kdykoliv, kdy je to možné, pochválit zaměstnance za dosažení pracovního úkolu nebo vyzdvihnout jeho snahu. Neměli by splnění úkolu považovat za samozřejmost. Je to opravdu silný stimulační nástroj, který má obrovský motivační náboj.

Podnik by neměl ustupovat z poskytování dalšího osobního rozvoje zaměstnanců. Obohatí to jak jeho zkušenosti tak i samotnou práci.

Manažeři převážně názory svých zaměstnanců akceptují. To je silná motivace pracovníků, kteří mají pocit z podílení se na řízení firmy.

U další hmotných zaměstnaneckých výhod doporučuji zavést např. příspěvek na stravování nebo příspěvek na penzijní připojištění. Z jedné strany kombinace těchto hmotných nástrojů se mzdovým ohodnocením vytváří velmi účinnou stimulaci zaměstnanců. Velmi se může podílet na větší míře spokojenosti a pracovní angažovanosti zaměstnanců, nebo loajality k firmě. Může zapříčinit i pokles fluktuace zaměstnanců. Myslím si, že se zvýší i atraktivnost firmy na trhu práce. Z druhé strany jsou tyto nástroje daňově uznatelnými náklady podle zákona o dani z příjmů.

Pokud se podnik rozhodne pro zavedení těchto hmotných zaměstnaneckých výhod, měl by zajistit maximální informovanost zaměstnanců. Na základě špatné informovanosti by mohlo dojít k negativní reakci, která by spíš mohla zapříčinit zhoršení motivace u zaměstnanců a i snížení kvality managementu firmy.

Doporučuji i zaměstnanecké schůze v případě vyskytnutí nějakého většího problému, či změny v podniku. Manažeři jsi budou jisti, že potřebná informace došla ve správném znění k zaměstnancům. A v případě nejasnosti se zaměstnanci mohou více informovat či navrhnout i lepší řešení.

7. ZÁVĚR

V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní morálku, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl činorodý, energický a rovnovážný.

Manažeři firem nesmí brát motivaci pracovníků na lehkou váhu. Platí o ní, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.

Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil právě na motivaci a motivační strukturu firmy František Strnad - Koberce Strnad Lišov a na základě dotazníkového průzkumu jsem se pokusil nastínit některé problémy v této oblasti.

Firma František Strnad – Koberce Strnad Lišov se řadí mezi malé podniky. Je to prosperující podnik s vysokým podílem živé práce. Firma je největším regionálním prodejcem podlahových krytin na jihu Čech a je řazena mezi největší v republice. Zabývá se jak velkoobchodní tak maloobchodní činnostmi včetně realizace.

Většina zaměstnanců má pocit podílení se na řízení firmy. Pracovníci však postrádají projev uznání od svých nadřízených. Otázka kariérního postupu, z hlediska velikosti firmy, nemůže být považována za efektivní stimulační nástroj. Samozřejmě, že určitý kariérní postup ve firmě existuje, ale je to otázka spíše dlouhodobého charakteru.

Proto je zde důležité kvalitní řízení lidských zdrojů. Manažeři firmy by se měli v této oblasti neustále rozvíjet. Snažit se najít takovou optimální kombinaci hmotných i nehmotných stimulačních nástrojů, které by zajistili maximální motivaci zaměstnanců. V závěru své práce jsem proto doporučil proškolení vedoucích pracovníků v oblasti komunikace a vedení lidí.

Lidské zdroje jsou v současné době stále častěji považovány za hlavní zdroj konkurenční výhody. Organizace, které se věnují efektivnímu využívání stimulačních nástrojů určených pro zvyšování motivace svých zaměstnanců, tuto konkurenční výhodu získávají.

Rozhodující je schopnost zformovat lidské zdroje do podoby, která zabezpečí využití intelektuálního potenciálu i kreativity lidí ve prospěch splnění cílů firmy.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG M.: Personální management. Grada Publishing, Praha 1999,
ISBN 80-7169-614-5
- [2] BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. A KOL.: Psychologie a sociologie řízení. Management
press, Praha 2002, ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BULÁK, J.: Motivácia k práci a riadenie. Vydavateľsvo práca, Bratislava 1980,
ISBN 74-009-80-07.
- [4] COLE G. A.: Personnel Management, 3rd Edition. Research Fellow, Institute of
Continuing & Professional education, University of Sussex 1993,
ISBN 0-85805-019-7.
- [5] ČADIL, H.: Moderní řízení. Konkurenční doložka nebo motivační pojištění,
Měsíčník 3/2005, str. 58.
- [6] DONNELLY J. H. JR., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M.: Management. Grada
Publishing, Praha 1997, ISBN 80-7169-422-3.
- [7] HAGEMANNOVÁ G.: Motivace. Victoria publishing, Praha 1995,
ISBN 80-85865-13-0.
- [8] HARVEY CH.: Umění motivovat - cesta k úspěchu. Praha 1994,
ISBN 80-85427-46-X.
- [9] HORALÍKOVÁ M.: Personální řízení. ČZU Praha 2004, ISBN 80-213-0646-7.
- [10] HYHLÍK F., NAKONEČNÝ M.: Malá encyklopedie současné psychologie. Státní
pedagogické nakladatelství, Praha 1977, ISBN 14-411-77.
- [11] KHOL J.: Psychologie řízení. Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1982.
- [12] KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů, základ moderní personalistiky. Management
Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-033-3
- [13] LANGMEIER J., MATĚJČEK Z.: Psychická deprivace v dětství. Státní
zdravotnické nakladatelství, Praha 1963.
- [14] M. MAYEROVÁ, RŮŽIČKA J.: Moderní personální management. Nakladatelství
H&H 2000, ISBN 80-86022-65-X.
- [15] MADSEN K. B.: Moderní teorie motivace. Academia, Praha 1979.

- [16] MODERNÍ ŘÍZENÍ. Motivace komunikací. Měsíčník 4/2005, str. 89.
- [17] MODERNÍ ŘÍZENÍ. Nespokojení a demotivovaní zaměstnanci jsou náchylní k onemocněním. Měsíčník 10/2005, str. 62.
- [18] MODERNÍ ŘÍZENÍ. Nová inspirace k motivaci zaměstnanců. Měsíčník 6/2005, str. 70.
- [19] MODERNÍ ŘÍZENÍ. Účinný motivační systém. Měsíčník 7/2005, str. 24.
- [20] NAKONEČNÝ M.: Emoce a motivace. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filosofická 1973, ISBN 17-306-73.
- [21] NAKONEČNÝ M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, Praha 1992, ISBN 80-85603-01-2.
- [22] PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R.: Motivace pracovního jednání. VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská 2004, ISBN 80-245-0703-X.
- [23] RŮŽIČKA J.: Motivace pracovního jednání. VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská 1992, ISBN 80-7079-626-X.
- [24] STÝBLO J.: Personální Management. Grada publishing, Praha 1993, ISBN 80-85424-92-4.
- [25] STÝBLO, J.: Moderní personalistika. Grada publishing, Praha 1998
- [26] STEINMANN H., SHREYÖGG G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Grabler, Wiesbaden 1991.
- [27] TRUNEČEK J. A KOL.: Management I.. VŠE Praha, fakulta podnikohospodářská 1995, ISBN 80-7079-929-3.
- [28] TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0405-6.
- [29] URBAN, J.: Štíhlé řízení: Nová pravidla hry pro manažery a zaměstnance, ročník 36, č. 7/2001.
- [30] WEIHRICH H., KOONTZ H.: Management. A global Perspektive, McGraw-Hill, USA 1993.

9. ABSTRAKT

The analysis of motivation

The goal of my diploma work is the analysis of motivation in the company František Strnad – Koberce Strnad Lišov. In the first part I wrote about motivation, various theories about motivation etc. The primary task of managers is to get people to contribute activities that help achieve the mission and goals of an enterpriser. Clearly, guiding people's activities in desired directions requires knowing, to the best of any manager's ability, what leads people to do things, what motivates them.

In the second part I researched the real condition of motivation in the company František Strnad. At the end I proposed some recommendations.

10. PŘÍLOHY

Příloha 1

DOTAZNÍK - Analýza motivace a motivačního prostředí v podniku

Firma: František Strnad – Koberce-Strnad-Lišov

Vypracoval: Kamiš Zdeněk

Tento dotazník je anonymní. Originální dotazník nebude součástí závěrečné zprávy předložené zaměstnavateli.

1. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

2. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a k výkonu Vašeho zaměstnání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

3. Jaký vliv má na Váš pracovní výkon:

oznámkujte - žádný=1, malý=2, podstatný=3,

- výše mzdy.....
- zaměstnanecké výhody (příspěvek na stravování, na různá pojištění).....
- pracovní prostředí.....
- zvyšování kvalifikace (osobní a profesní rozvoj).....
- projev uznání nadřízeného.....
- vztahy na pracovišti (se spolupracovníky, s nadřízenými).....
- kariérní postup.....
- obava ze ztráty zaměstnání.....

4. Jaké je podle Vás pracovní prostředí ve firmě z pohledu

Vašeho celkového dojmu pracoviště? (čistota, světlo,...)

- rozhodně dobré
- spíše dobré
- spíše špatné
- rozhodně špatné

technického vybavení Vašeho pracovního místa?

- rozhodně dobré
- spíše dobré
- spíše špatné
- rozhodně špatné

vztahů na pracovišti ke spolupracovníkům?

- rozhodně dobré
- spíše dobré
- spíše špatné
- rozhodně špatné

vztahů na pracovišti nadřízených k podřízeným?

- rozhodně dobré
- spíše dobré
- spíše špatné
- rozhodně špatné

5. Dostává se Vám uznání Vašeho nadřízeného?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Zvyšuje hrozba trestů a sankcí Váš pracovní výkon

- ano
- ne
- nemá vliv

7. Myslíte si, že jsou Vaše názory vedením:

- ignorovány
- někdy akceptovány
- akceptovány

8. Máte možnost dalšího osobního rozvoje v podniku? (např. získávání nových zkušeností, účast na školeních,...)

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Myslíte si, že existuje možnost kariérního postupu ve Vaší firmě?

- ano
- ne

10. Myslíte si, že výše jednotlivých mezd ve firmě se odvíjí od osobních výkonů?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Jste spokojen/a s výší své celkové mzdy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Má odměna odvíjená od výše tržeb pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Myslíte si, že Vaše mzda je vzhledem k okolním podnikům?

- nadprůměrná
- srovnatelná
- podprůměrná

14. Zaškrtněte, které další hmotné zaměstnanecké výhody by jste v podniku uvítali?

max. 2 možnosti!

- příspěvek na stravování
- finanční příspěvek při životním jubileu či při odchodu do důchodu
- placená dovolená nad rámec zákoníku práce (více jak 4 týdny)
- poskytnutí služebního telefonu, notebooku k soukromým účelům
- příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- poukázky na sportovní a kulturní vyžití (tenis, posilovna, solárium, divadlo...)
- příspěvek na další vzdělávání – výuka cizích jazyků, výuka práce na PC,...
- jiné (uveďte)

15. Kdyby jste si měli vybrat, upřednostníte hmotné zaměstnanecké výhody formou

- příspěvku (na stravování, na připojištění,...)
- navýšením mzdy

16. Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé zaměstnanecké výhody ve Vašem podniku?
Ohodnoťte body od 0 do 10 (0=vůbec, 10 max.). Stejně body použijte max. dvakrát!

- příspěvek za nekouření na pracovišti.....
- zaměstnanecké slevy na nákup zboží.....
- možnost využití sauny a posilovny.....
- možnost využití služebního auta (doprava do práce, na oběd,...).....
- příspěvek na dovolenou.....
- „13. plat“ (výpočet na základě nemocnosti).....
- pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli.....
- možnost zapůjčení náradí k soukromým účelům.....
- další (vypište a obodujte).....

17. Myslíte si, že by pro Vás v současné době bylo snadné najít adekvátně ohodnocené zaměstnání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

18. Vaše funkce ve firmě je:

- spíše řídící
- spíše výkonná

19. Kolik je Vám let?

- 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-

Děkuji za Váš čas věnovaný na vyplnění tohoto dotazníku.
Zdeněk Kamiš, student Jihočeské university

AVDP ve spolupráci s časopisem DOMO udělují cenu:



František Strnad
KOBERCE • STRNAD • LIŠOV

Michael Fridrich
výkonný ředitel AVDP

Mgr. Jana Komárková
šéfredaktorka časopisu DOMO

V Praze dne 21. února 2003

