



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta Ekonomická

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Markéta Schreierová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

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

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

Datum

Podpis

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Petrovi Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a připomínky při zpracování bakalářské práce.

Současně děkuji zaměstnancům Samsungu za vyplnění dotazníků a hlavně děkuji manažerce lidských zdrojů, paní Janě Riebové, za poskytnutí veškerých informací a dokumentů, které mi pomohly k dokončení bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární přehled	4
2. 1 Motivace jako psychologický proces.....	4
2. 1. 1 Jak udržet motivaci	4
2. 2 Demotivace	5
2. 2. 1 Znaký nemotivovaných lidí.....	5
2. 3 Hnací síly	6
2. 3. 1 První stupeň: Základní požadavky	6
2. 3. 2 Druhý stupeň: Společenský status	6
2. 3. 3 Třetí stupeň: Osobní ambice.....	6
2. 4 Motivační techniky	6
2. 4. 1 Dvě cesty motivace	6
2. 4. 2 Motivace a peníze.....	7
2. 4. 3 Chvála a kritika jako motivační faktory	7
2. 6. 1 Zákon dorozumění.....	8
2. 6. 2 Typy podle F. Bělohávká	11
2. 6. 3 Typy podle Plamínka.....	12
2. 7. 1 Manažerská mřížka.....	12
2. 8. 1 Teorie osobnostních a motivačních potřeb.....	13
2. 8. 2 Teorie zaměřené na obsah	14
2. 8. 3 Teorie zaměřené na proces	17
3. Cíle a metodika	18
3. 1 Cíl práce	18
3. 2 Metodický postup	18
4. Charakteristika společnosti	20
4. 1 Základní údaje	20
4. 2 Historie Samsungu.....	20
4. 3 Vize 2020.....	20
4. 4 Produkty a přidružené společnosti.....	21
4. 5 Organizační struktura.....	21
5. Zhodnocení současného stavu	23
5. 1 Zaměstnanci.....	23
5. 2 Motivační nástroje a benefity	23
5. 2. 1 Odměňování	23
5. 2. 2 Benefity	25
5. 2. 3 Vzdělávání a rozvoj.....	26
5. 3. 4 Noví zaměstnanci	27
5. 3 Výsledky odpovědí.....	27
6. Diskuze.....	45
7. Závěr.....	49
8 Summary.....	50
9. Přehled použité literatury	51
10. Přílohy	54

1. Úvod

Za každým úspěšným podnikem stojí lidské zdroje. Lidé jakožto zaměstnanci, mohou pracovat jen proto, že musí anebo jsou to lidé, kteří se do práce těší, snaží se, seberealizují se a pak dosahují lepších výsledků a tím přináší firmě větší zisk. Právě o těchto lidech můžeme říct, že jsou motivovaní.

Motivované pracovníky by chtěla každá firma, ale ne každá firma ví, jak takového stavu dosáhnout. Mnoho manažerů si může splést pojem motivace se stimulací. Rozdíl mezi těmito pojmy je právě to, že stimulovat člověka k lepším výsledkům můžeme jen vnějšími jevy, ale motivace vychází zevnitř. Motivovat bychom také měli každého úplně jiným způsobem, protože všichni jsme unikátní.

Zaměstnanec dnes není vnímán pouze jako předmět, díky kterému můžeme dosáhnout zisku nebo podnikových cílů. V moderních teoriích se proto zabýváme hlavně lidskými potřebami, jako je například spokojenost, socializace, pocit užitečnosti, a to vše souvisí s motivací pracovníka.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části se zaměřím na vysvětlení některých pojmů motivace a několik teorií motivace. Vysvětlím demotivaci a demotivační faktory, které mohou být příčinnou problémů v podnikové kultuře a špatného výkonu zaměstnanců a věnovat se budu také komunikaci mezi zaměstnanci. Praktická část této bakalářské práce je založena na využití znalostí z teoretické části a uvedení těchto poznatků do praxe. Charakterizuji podnik, na kterém budu provádět výzkum. Pomocí dotazníků budu vyhodnocovat motivovanost zaměstnanců a pomocí rozhovoru s manažerem zjistím, jak manažer jedná se svými zaměstnanci a co by se dalo vylepšit. V závěru podám návrhy na možná zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

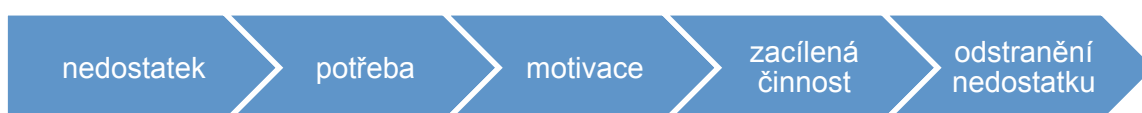
2. Literární přehled

2. 1 Motivace jako psychologický proces

Správně motivovaný člověk je ten, který má jasný cíl a dostatek informací, jak tohoto cíle dosáhnout a očekává za to splnění své individuální potřeby (Amstrong, 2007).

Proces motivace je vyvolán určitým nedostatkem, ze kterého vzejde potřeba, kterou se snaží jedinec uspokojit. V té chvíli je motivován těmito faktory a zacílí se na určitou činnost, která tento nedostatek dokáže odstranit (Hagemannová, 1992).

Obrázek 1 Proces motivace



Zdroj: (Hagemannová, 1992)

2. 1. 1 Jak udržet motivaci

Na pracovišti se někdy může stát, že se atmosféra mezi pracovníky zhorší a pracovníci se tak nemusí cítit v tomto prostředí příjemně. V tomto bodě se motivace pracovníků zhoršuje a tím může klesnout výkonost. Motivaci je tedy třeba podporovat různými stimuly.

Daná firma by měla občas pořádat nějaké mimo pracovní schůze zaměstnanců. Může se jednat o firemní výlet, piknik nebo večírek. Tímto stimulem mohou totiž pracovníci získat lepší vztahy mezi sebou a tím i lépe komunikovat na pracovišti. Jedna z důležitých složek dobře motivovaných pracovníků je přívětivé prostředí, ve kterém pracovník vykonává činnost.

Někdy je důležité i prostředí změnit, například vymalovat nebo koupit nové kancelářské potřeby. Pracovníkům se také lépe pracuje v lidštějším prostředí, kdy zde mohou být pověšeny různé fotografie nebo obrazy. Pokud je ve firmě spíše spousta odborníků, tak by nemělo být pracoviště jednotvárné. Změna totiž vyvolává mezi pracovníky zdravou konkurenci. Pravidelné změny mohou podpořit pracovní růst a zároveň stimulovat výkonost.

Pracovníci by také měli mít možnost, co neoptimálněji komunikovat na pracovišti. Někdy může komunikační šum pozměnit pravdu a deformovat informace a pak mohou nastat problémy i ve výkonu (Miskell & Miskell, 1996).

2. 2 Demotivace

Existují také způsoby, jakými můžeme pracovníky demotivovat nebo frustrovat. Jako jeden z prvků můžeme označit nevšímavost vedoucího. Je to spojené například s úspěchy pracovníka, kdy si vedoucí nevšímá, že by měl někoho pochválit. Dalším aspektem je naprostý chaos na pracovišti. Většinou nikdo neví, co má dělat a kdy to má udělat. Souvisí to i s pracovními postupy.

Další faktor demotivace je nespravedlivé ohodnocení pracovníků. Pokud pracovník není oceňován za práci navíc, může se cítit nedoceněný a tím ztrácí svojí motivaci k lepším výsledkům. Pracovník potřebuje ke své práci také různé pomůcky, pokud ale tyto potřebné pomůcky nemá nebo jsou těžko k sehnání, je to jen další ztížení jeho práce, a proto se ztrácí jeho motivace k další činnosti (Lasák, 2006).

2. 2. 1 Znaky nemotivovaných lidí

V mnoha případech není jednoduché poznat, jestli jsou pracovníci nemotivovaní. Většinou totiž neřeknou, jak se cítí a snaží se nepřipouštět si svojí nespokojenost. Často to ale můžeme rozpoznat podle určitých znaků.

Znaky nespokojenosti:

- Při požadavku zvláštního úsilí není ochotný spolupracovat.
- Odmítání mimořádných úkolů.
- Pozdní příchody, časné odchody, žádosti o jednodenní volno bez vysvětlení.
- Přetahování přestávek, snaha získat co nejvíce času mimo práci.
- Nedodržování termínů.
- Nepřizpůsobování se požadavkům
- Neustálé stížnosti na triviální problémy.
- Svalování viny na druhé při nezdaru.
- Zanedbávání pokynů.

Pokud se na pracovišti objevují dva či více těchto faktorů, je možné, že lidé nejsou motivováni a je potřeba udělat určitá opatření nebo něco změnit. Chování pracovní-

ků hodně napoví o řízení firmy. Je potřeba zjistit jejich demoralizaci a po té udělat potřebné kroky ke zlepšení motivace (Miskell & Miskell, 1996).

2. 3 Hnací síly

2. 3. 1 První stupeň: Základní požadavky

- V tomto stupni se zabýváme základními potřebami, jako je voda, jídlo, střecha nad hlavou nebo teplo. Tyto potřeby nemohou být přehlíženy. V dnešním světě je tato potřeba přeměněna na potřebu vydělat peníze na živobytí.

2. 3. 2 Druhý stupeň: Společenský status

- Potřeba sounáležitosti se skupinou je další hnací silou. Pracovník potřebuje vědět, že někam patří, chce dosáhnout určitého postavení. Celé se to odvíjí od sociologické skupiny, ve které se pohybuje. Pracovníci na této úrovni hnací síly jsou motivováni spíše soutěžemi, protože když vyhrají, cítí, že byli lepší než ostatní.

2. 3. 3 Třetí stupeň: Osobní ambice

- Tento stupeň patří mezi nejmocnější hnací sílu. Pokud pracovník ví, kam míří, uspěje, protože má jasně definovaný cíl. Jsou to pracovníci, kteří se chtějí stále něco učit a zdokonalovat se ve své profesi. Když splní jednu ambici, objeví se nová a tak je hnací síla stále v pohybu.

Jestliže není uspokojena potřeba nižšího stupně, nemůže být uspokojena potřeba vyššího stupně. Pokud je potřeba méně uspokojená, stává se důležitější než ostatní potřeby (Keenová, 1995).

2. 4 Motivační techniky

2. 4. 1 Dvě cesty motivace

Podle Michaela Armstronga existují dvě cesty k motivaci. Jednou z nich je, že se člověk dokáže motivovat sám od sebe, kdy hledají a vykonávají práci, která je nějakým způsobem uspokojuje a nebo od ní očekávají splnění svých cílů. Druhá cesta vychází z managementu podniku, kdy manažer podněcuje a stimuluje motivaci. Používá přitom

ověřené metody jako jsou pochvala, povýšení, odměňování apod. Původem je tato teorie od Herzberga a kol.

Vnitřní motivace – aspekty, které si člověk sám vytváří a ty ho pohánějí k dosahování svých cílů a ovlivňují jeho směr a chování. Tento faktor je tvořen odpovědností, to znamená pocitem, že je práce užitečná a důležitá. Člověk má nad činností kontrolu a jen on sám se rozhoduje. Má dlouhodobé účinky.

Vnější motivace – je založena na vnějších stimulech vycházejících od nadřízených pracovníků nebo manažerů společnosti. Tyto stimuly mohou ovlivnit motivaci velmi výrazně, ale většinou nemají dlouhodobý účinek (Armstrong, 2007).

2. 4. 2 Motivace a peníze

Peníze jsou nejvíce používanou metodou pro vnější motivaci. Je to totiž odměna, kterou většina lidí očekává a chce. Tato teorie byla však zpochybněna Herzbergem a kol., kteří tvrdili, že pokud má pracovník peněz nedostatek, vytváří to sice nespokojenost, ale pokud jich má dostatek, není zde důkaz toho, že by to vytvářelo trvalou spokojenost. Zatímco u pracovníků s fixním platem nemůžeme vidět žádný pohnutek, který by je donutil k lepším výkonům, tak u pracovníků, kteří mají možnost dostat přidáno, nebo můžou dostat prémie za lepší výkon, jsou lépe motivováni ke své práci. Pokud se tak stane, má to vliv i na pocit odměnění a je to účinný nástroj, který vyvolá pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Nemůžeme s jistotou potvrdit, že každého motivují peníze úplně stejně, protože každý člověk je jiný a má jiné potřeby. Avšak je prokázáno, že motivace penězi má pouze krátkodobý účinek. Peníze jsou velmi mocný hmatatelný nástroj, který ukazuje uznání. Pokud je však ve firmě špatně nastavené odměňování, může to vést k demotivaci pracovníků (Armstrong, 2007).

2. 4. 3 Chvála a kritika jako motivační faktory

Pokud chce manažer chválit a kritizovat, musí nejprve vědět nejen to, za co by chtěl chválit nebo kritizovat, ale také koho by chtěl chválit a kritizovat. Existuje pravidlo pro manažera, že se může stát, že manažer někoho moc dobře nezná, ale měl by se snažit ho poznat. Chvála i kritika jsou si velmi blízké, jelikož by měli být na pravém místě v pravý čas. Avšak nemůžeme si myslet, že chvála nám může nahradit hmotné nebo finanční odměny, v tomto případě je to spíše demotivující. Kritika by měla být taktní, pozitivní a konstruktivní, aby dokázala pracovníka motivovat. Kritika dokáže posilovat vzájemnou úctu a autoritu. Manažer by se neměl bát říct chválu nahlas, ale

zato by měl kritizovat spíše potichu a v soukromí. Stejně jako by neměl čekat na to, až nějaký pracovník udělá chybu a tzv. ho nachytat, ale naopak by se měl soustředit hlavně na to, co pracovník dělá dobře a pochválit ho za to.

Především by manažer měl dát najevo svým podřízeným, že se chystá hodnotit jejich práci. Poté by měl ukázat radost z dobře odvedené práce a popřát další úspěchy (F. Drucker, 1992).

2. 6 Typy osobností

2. 6. 1 Zákon dorozumění

Podle Michaela J. Losiera existují čtyři komunikační styly, kterým když porozumíme, můžeme zlepšit komunikaci nejen v osobním životě, ale také v profesním. Zákon dorozumění je založen na psychickém souznění mezi dvěma lidmi, čím větší je napojení, tím je lepší komunikace. Někdy si dvě osoby nedokáží vytvořit nebo udržet vzájemné souznění a to nejčastěji ze dvou důvodů. První důvod spočívá v tom, že nepoužívají verbální nebo neverbální signály, které odpovídají stylu druhé osoby nebo navzájem nechápou komunikační styl toho druhého (Losier & Žlábková, 2009).

Vizuální styl

Základní charakteristika těchto lidí je, že vidí věci v mysli jako obrazy. Dokáží se velmi rychle učit a mají velmi dobrou fotografickou paměť. Pokud nemají plány, co budou dělat, rychle se začnou nudit a potřebují mít vše ve stanovenou dobu. Preferují raději celkový obraz, než detaily. Na těchto lidech většinou ostatní obdivují, že dokáží přelétat od jedné věci k druhé, dokáží velmi dobře zacházet s časem, dobře rozumí celkové vizi, drží krok a mají dobré nápady pro budoucí vize. Jejich nevýhodou je, že při časových změnách se nedokáží rychle adaptovat, neotálí se s detaily a spíše je přeskakují, většinou se snaží pospíchat a nutí tím pospíchat i ostatní a jsou velmi netrpěliví. Jak tedy udržovat vztah s takovými lidmi?

Pro tento komunikační styl hraje velikou roli čas. Manažer by tedy měl při jednání poskytnout program předem, aby ho nevyvedl z míry, dodržovat časový harmonogram a rychle přejít k věci během rozhovoru. Tento typ lidí nemá rád dlouhé a detailní schůze nebo rozsáhlé emaily. Manažer je může nejlépe využívat v plánování budoucích strategií, plánů a cílů nebo pokud potřebuje komplexní pohled.

Nejlépe kladené otázky pro tento styl:

- Je vám jasné, co tím myslím?
- Vypadá to dobře?
- Řekněte, jakou o tom máte představu?
- Jak se na to díváte?
- Už jste v obraze?
- Je to jasné?

Auditivní styl

Lidé auditivního komunikačního stylu jsou ti, co se umí učit poslechem. Všechno co slyší, si moc dobře pamatují a také dokáží být velmi dobří vypravěči a rádi se poslouchají. Většinou si takový člověk často povídá i sám pro sebe, když je zaměřen na nějakou činnost. Také se tito lidé uchytí jako spisovatelé nebo redaktoři. Vše dokáží vysvětlovat velmi rozšířeně se všemi detaily, jsou velmi kreativní a rádi přichází s novými nápady. Pokud se zaměříme na slabší stránky tohoto typu, zjistíme, že bývají často příliš upřímní a hodně přímí, diplomacií se příliš nezabývají. Jsou hodně zaměřeni na své názory, i když to není žádoucí. Většinou lidem skáčou hodně do řeči a pokud je ostatní nevnímají, rychle se rozčílí. Přeskakují od jednoho tématu k druhému a jsou schopni opakovat jednu věc tak dlouho, dokud ho všichni nevnímají. Pro tyto lidi je ze všeho nejdůležitější poctivost. Souznění s nimi podporuje kladení osobních otázek, nevyvíjení nátlaku, vracení se k tématu, pozorné naslouchání, vytváření priorit, členění na menší kroky a ujišťování, že jste je slyšeli. Budete-li zpochybňovat jejich nápady nebo je odmítat, uzavrou se do sebe a dokáží být nevrlí. Když mají pocit, že je někdo nevnímá, zvednou hlas. Někdy přestanou vést dialog, ale jen vykládají něco zdlouhavého. Manažer by jim měl dávat najevo, že je otevřen jeho nápadům a pozorně ho poslouchat. Když začnou odcházet od tématu, měl by je navést nenápadně zpět a pomáhat mu zaměřit se na to, o co jim opravdu jde.

Nejlépe kladené otázky pro tento styl:

- Jak to zní?
- Řekněte mi...
- Jsme všichni v harmonii?
- Jaká je vaše představa?
- Zní vám to podvědomě?

- Jak se to dá zlepšit?
- Takže všechno klaplo?
- Zní to dobře?
- Rezonuje to s vámi?

Kinestetický styl

Člověka s tímto komunikačním stylem poznáme podle toho, že většinou mluví pomalu, nejlépe se učí praxí a potřebuje čas, aby dokázal vstřebat nové informace. Když se má rozhodovat, řídí se pocitem, jestli je to správné nebo špatné. Většinou potřebuje i více času, když se musí seznámit s novým prostředím. Tito lidé jsou velmi dobří týmoví hráči, nejvíce nadání mají v seznamování se s lidmi. Dokáží poskytnout pomoc a podporu pokaždé, když je potřeba. Zaměřují se hodně na detaily a jsou velmi oddaní. Problémy tohoto typu jsou, že se nedokáží rychle rozhodovat a zároveň, když mají více možností, jsou nerozhodní. Většinou podávají více detailů, než je potřeba. K dokončení práce potřebují více času, protože jsou většinou pomalí, metodičtí a mají vyšší nároky v osobním i profesním životě, takže jim manažer musí věnovat více pozornosti. Pro tyto lidi jsou nejdůležitější vztahy a vzájemný respekt. Manažer by měl dávat předem danou osnovu na schůze a akce, věnovat mu pozornost, aby daný jedinec cítil, že je respektovaný, dávat mu dostatek času na tvůrčí činnost, hry a společenské akce a nabízet jen několik jednoduchých a jasných možností. Pokud jsou odstrkovaní a není s nimi počítáno, tak se cítí velmi ukřivděně a pokud se jim nevěnuje pozornost, tak si o ni samy řeknou. Většinou jsou pasivní a nestojí si za svým názorem a ani se ho nesnaží vyjádřit.

Nejlépe kladené otázky pro tento styl:

- Jak to cítíte?
- Jak by vám to bylo příjemnější?
- Vyhovuje vám to?
- Dokážete se s tím ztotožnit?
- Sedí vám ta věc?
- Jak to na vás působí?

Digitální styl

Lidé, kteří mají tento styl se učí pomocí postupných kroků, kdy zpracovávají informace metodickým, racionálním a logickým způsobem. Velmi si všímají detailů a věnují jim pozornost. Snaží se neustále pochopit okolní svět a vytváří si modelové situace v hlavě, díky nimž se učí. Při nových informacích potřebují více času na jejich zpracování. Jejich hlavní přednosti jsou, že umí řešit velmi složité problémy a umí vytvářet strategii, dokáží rozčlenit a strukturovat projekty a skvěle se zaměřují i na detaily. Jsou výborní organizátoři, vnímají jednotlivé části celku a jsou velmi loajální. Tyto lidi provokuje, když je někdo přerušuje, dokáží být velmi tvrdohlaví a nesnáší, když jim někdo říká, co mají dělat. Většinou jim déle trvá, než někomu nebo něčemu začnou důvěřovat. Pokud od nich chceme informace, musíme se konkrétně zeptat, samy od sebe je totiž neposkytují. Pro tyto lidi je velmi důležité vědět, jaká bude budoucnost. Manažer by měl dávat vědět předem, o co na schůzi půjde. Časový harmonogram by měl vytvářet spolu s ním a poskytnout dostatek času na dokončení rozpracované činnosti, používat logické argumenty nejlépe s čísly a dávat najevo že jim důvěřuje. Když je přerušen jejich program, bývají často nevrlí a nepřízpůsobiví, mají smysl pro řád a proto, když ho někdo naruší, snaží se, ho co nejrychleji obnovit a neberou u toho ohledy na pocity druhých. Pokud jsou vyvedeni z míry, tak přestávají komunikovat a příliš se stresují kvůli věcem, co by mohly v budoucnu nastat.

Nejlépe kladené otázky pro tento styl:

- Co myslíte, že to znamená?
- Chápete to?
- Dává to smysl?
- Víte, jaký to má smysl?
- Co myslíte?
- Jaké myšlenky vás napadají?
- Můžete to popsat detailně? (Losier & Žlábková, 2009).

2. 6. 2 Typy podle F. Bělohlávka

Podle F. Bělohlávka máme několik typů lidí, s kterými bychom měli odlišně jednat a různým způsobem je vést. Jakým způsobem pracujeme, jakým způsobem se chováme a jak nahlížíme k ostatním jsou ovlivněny faktory, které jsme zdělili, naučili je nás rodiče nebo prostředí, ve kterém jsme trávili nejvíce času, jako je třeba zaměstná-

ní nebo vzdělávání. Můžeme sem zařadit postoje, temperament, potřeby nebo vlastnosti atd. Úspěch nebo neúspěch je ze značné části dán našimi schopnostmi. Některé jsme schopni ovlivnit, ale například inteligence je jedna ze schopností, kterou jen těžko změníme. Pokud má člověk značnou míru inteligence, je schopný lépe zvládat složité úkoly a dokáže mezi problémy vyhledat souvislosti (Bělohlávek, 2010).

2. 6. 3 Typy podle Plamínka

Plamínek rozdělil čtyři typy osobností:

Objevovatelé – Tito lidé jsou ochotní riskovat za cenu dosažení výsledku. Dobře reagují na změny, jsou schopní a nechybí jim sebevědomí. Jsou rádi nezávislí. Ve většině případech nepotřebují chválu za dobré výsledky, jelikož to sami vědí. Ale pokud je někdo kritizuje, i když ví, že oprávněně, tak to těžko snáší, jelikož ví, že něco neudělali dobře, a proto jim to přijde zbytečné, slyšet to od jiných. Jejich motivací jsou větší výzvy a manažer by jim neměl svazovat ruce ani je příliš kontrolovat.

Slad'ovatelé – Je pro ně velmi důležitá jistota a správné mezilidské vztahy. Jsou velmi dobří posluchači a dobře vycházejí s ostatními. Pokud je manažer pochválí, obvykle dávají najevo, že mají zásluhu i ostatní pracovníci. Velmi dobře snáší kritiku, jelikož dokáží respektovat, že může existovat i jiný názor. Motivací je pro ně týmová práce, a naopak demotivací nedostatek kontaktu s lidmi.

Zpřesňovatelé – Pro tento typ je velmi důležitý výsledek a dokáží kvůli tomu opomíjet i vztahy mezi lidmi. Upřednostňují kvalitní řízení a jasně zadané instrukce a úkoly. Když je manažer kritizuje, berou to hodně vážně. Pokud ale dostanou pochvalu, dokáží si jí velmi vážit.

Usměrňovatelé – Zaměřují se hlavně na efektivitu a dynamiku. Rádi spolupracují s lidmi a aplikují na ně svůj vliv. Jsou ochotni riskovat a za každou cenu chtějí dosáhnout výsledku. Příliš se nezabývají detaily a neumí přijmout kritiku. (Plamínek, 2015).

2. 7 Motivace ve vedení

2. 7. 1 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka byla vymyšlená dvěma vědci R. R. Blakem a J. S. Moutonovou. Tato pomůcka napovídá manažerovi, jestli je orientován spíše na lidi a nebo na výrobu viz. obrázek 2.

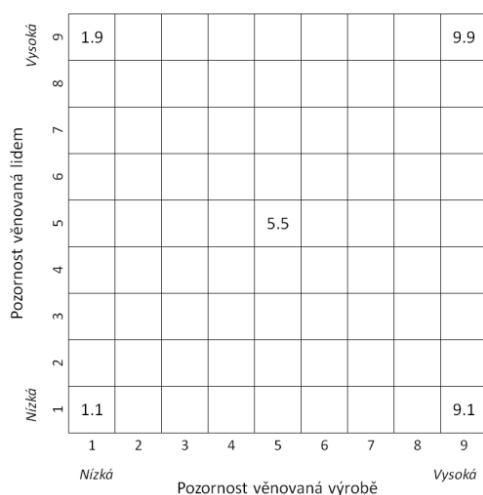
Styl 9.1 je příkladem manažera, který se soustředí spíše na výrobu a na pracovníky nebere ohledy.

Styl 1.9 znázorňuje manažera, pro kterého jsou důležité mezilidské vztahy, které preferuje před výrobou.

Styl 1.1 je manažer, který je spíše laxní ke své práci. Jde mu hlavně o jeho místo a vyhýbá se problémům.

Styl 9.9 je tou nejlepší volbou, protože jde o typ manažera, který dosahuje vysoké produktivity, jelikož se soustředí jak na výrobu, tak na mezilidské vztahy (Švec, 2015).

Obrázek 2 Manažerská mřížka



Zdroj: (Švec, 2015)

2. 8 Teorie motivace

2. 8. 1 Teorie osobnostních a motivačních potřeb

Podle Henryho Murraye existuje několik potřeb, které podněcují motivaci.

Jsou to:

- Potřeba autonomie

Pracovník chce řešit problémy samostatně, bez žádného dozoru. Cítí se pak svobodnější a zodpovědnější.

- Potřeba energie

V rámci pracovní akce probíhá výměna energie, když je zapojena respektovaná dominantní osoba, která ovlivňuje ostatní vhodným způsobem.

- **Potřeba očekávání**
Očekávání nějaké odměny za odvedenou práci je jeden z největších motivátorů. Může jít o hmotnou odměnu anebo jen o pocit, že je pracovník lepší než ostatní.
- **Potřeba spojení**
Motivace také spočívá v pocitu sounáležitosti se skupinou. Potřeba někam patřit (Halík, 2008).

2. 8. 2 Teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

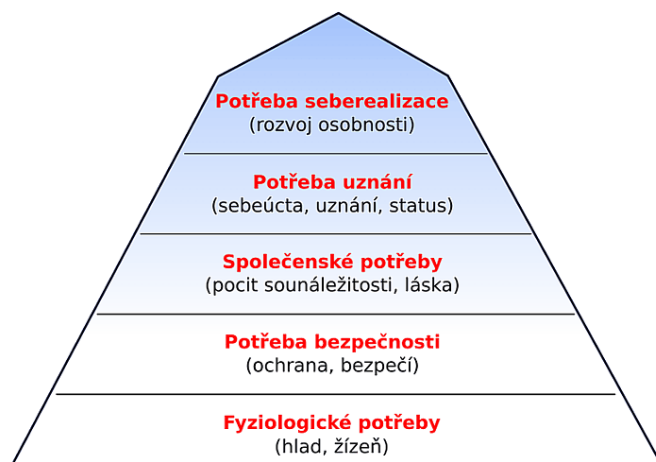
Abraham Maslow se na rozdíl od jeho předchůdců, kteří se věnovali psychickým poruchám, věnoval spíše mentálnímu zdraví. Jeho hlavní činností bylo studování jedinců jako takových a pozorování jejich chování. Zaměřoval se především na jedince, kteří byli schopni mimořádným způsobem realizovat svůj potenciál. Pracoval i se studenty vysokých škol.

Někteří jedinci podle Maslowova dokáží pocítit přechodné okamžiky seberealizace, které nazval „vrcholné zážitky“. Jedná se především o pocit štěstí, naplnění a splnění nějakého vytyčeného cíle. Tento pocit se může vyskytnout v různých příležitostech a souvislostech.

Lidé, kteří se dokáží seberealizovat, dokáží lépe vnímat realitu, dokáží akceptovat nejistoty, jsou spontánní a tolerují lidi okolo sebe, přemýšlí nad blahem lidstva a mají spíš velmi úzké a hluboké vztahy s jen několika málo lidmi (Adair, 2004).

Podle A. Maslowa existuje pyramida lidských potřeb, která hierarchicky uspořádává potřeby. Je zde celkem pět úrovní od nejnižší do té nejvyšší potřeby – viz. Obrázek 3.

Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Mahdalová, 2015)

Fyziologické potřeby

Vychází z nejnižší úrovně pyramidy. Je to základní potřeba, kterou každý člověk uspokojuje od počátku svého života. Jedná se o bazické potřeby, bez nichž člověk nemůže existovat jako je třeba vzduch, jídlo, voda apod. Pokud člověk nenaplní tyto potřeby, ovlivňuje to jeho ostatní schopnosti na plné úrovni. Například pokud má člověk hlad, soustředí se pouze na to, jak hlad ukojit.

Potřeba bezpečí

Další složkou této pyramidy je pocit bezpečí. Tento pocit se vyskytuje hlavně v raném věku a dětství. Člověk se musí cítit bezpečně a neměl by se bát, že by se mohl nějakým způsobem zranit.

Potřeby sounáležitosti

Když jedinec dosáhne těchto úrovní, začne toužit po lásce, chtěl by patřit do nějaké sociální skupiny. Člověk nechce být osamocen a cítit se vyloučen ze společnosti.

Potřeba úcty

Tuto potřebu můžeme dále rozdělit na sebeúctu a na úctu druhých lidí. Tuto potřebu mají téměř všichni lidé a souvisí s vlastní zdatností, zvládání životních nároků a také uznáním.

Potřeba seberealizace

Na této úrovni postupuje člověk na tzv. B- úroveň, neboli úroveň bytí. Jedná se o pocit zvládnutí všeho. Čím se člověk chce stát, tím se stát může. Na této úrovni jsou rozdíly největší.

B- úroveň

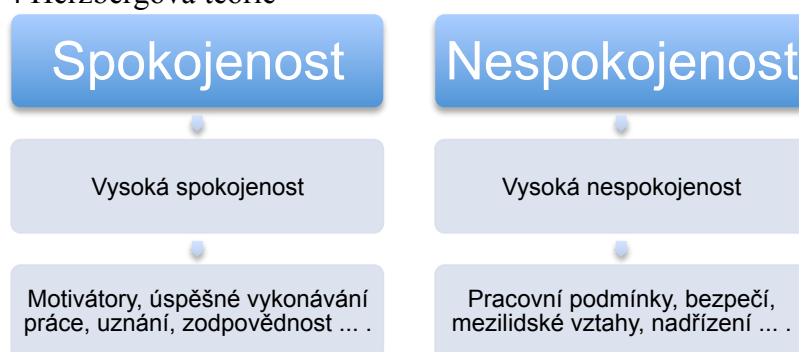
V této úrovni se věnujeme hlavně sebeaktualizaci a překonávání samu sebe. Jedná se o oblast nad vrcholem pyramidy. Jde o proces, kdy člověk není nikdy plně sebe aktualizován, neustále se snaží zdokonalit. A. Maslow dělal výzkum s lidmi, o kterých se domníval, že jsou neustále sebe aktualizující (Miskell & Miskell, 1996).

Herzbergova teorie dvou faktorů

Podle Fredericka Herzberga existují dva druhy motivačních faktorů viz obrázek 4. Teorie nám může napovědět o motivačních faktorech v organizaci, kdy zjišťuje, které motivační faktory chybí nebo nejsou naplněny.

Rozděluje faktory do skupiny hygienických faktorů a motivačních faktorů. Hygienické faktory vyvolávají pracovní nespokojenost, pokud tyto faktory nejsou naplněny. Pokud ale tyto faktory naplníme, tak nepřichází žádná spokojenost. Můžeme sem řadit pracovní podmínky, platové podmínky, jistotu zaměstnání atd. Pracovník bere tyto faktory jako samozřejmé. Druhá skupina motivačních faktorů se nazývá motivátory. V tomto případě jde o nepostradatelnou podmínku při motivování člověka k vyšším pracovním výkonům. Pokud je nenaplníme nutně to neznamená pracovní nespokojenost, ale pokud je naplníme vytváříme spokojenost. Cílem manažerů by mělo být naplnění hygienických faktorů a snažit se o naplnění motivátorů (Deiblová, 2005).

Obrázek 4 Herzbergova teorie



Zdroj: (Deiblová, 2005)

2. 8. 3 Teorie zaměřené na proces

Teorie X a Y

Pozornost manažerů se v padesátých a šedesátých letech začala soustředit na nové způsoby vedení lidí. Douglas McGregor, který se zabýval studií podstaty člověka, jeho motivace a tomu odpovídající způsob jeho řízení, zjišťoval pohledy různých manažerů. Z této studie označil pohled X a Y na pracovníky v organizacích.

1. Pracovníci X

Tito pracovníci se snaží práci vyhnout. Nevidí ve své práci žádný přínos pro sebe a proto je musí něco nebo někdo neustále donucovat k činnosti pomocí odměn a trestů a manažer by je měl stále kontrolovat. Tito lidé se nechávají řídit a tak jim to vyhovuje. Můžeme narazit na skupinu lidí, pro které tyto vlastnosti neplatí a právě ti se hodí na pozici, kde mohou kontrolovat a řídit ostatní.

2. Pracovníci Y

Pro tyto pracovníky je práce přirozenou aktivitou, kterou přirovnávají i k zábavě a odpočinku. Jsou rádi samostatní a odpovědní. Těmto lidem by měl dát manažer jistou volnost, aby se mohli sami rozhodovat (Hagemannová, 1992).

3. Cíle a metodika

3. 1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace pracovníků ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

3. 2 Metodický postup

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

V teoretické části byla na základě studia odborné literatury k problematice motivace zaměstnanců sepsána literární rešerše, ve které jsou vysvětleny základní pojmy a teorie motivace. Proces sepsání této literární rešerše trval od 1. listopadu do 22. prosince 2016. Informace byly čerpány převážně z knih, které byly vypůjčené z akademické knihovny a dále byly hledány knihy přes internet, kde byly čerpány i z článků. Seznam odborné literatury a jiných zdrojů je sepsán na konci práce.

2. Charakteristika organizace

V této části byly sepsány informace a charakteristika organizace Samsung, která byla vybrána jako zkoumaná společnost. Tyto informace byly získány na webových stránkách samsung.cz a nebo z interních prezentací přímo z firmy Samsung, které mi byly poslány přes email od paní Jany Riebové, která je senior manažerkou lidských zdrojů ve společnosti Samsung. Tyto informace byly získávány v průběhu několika týdnů od 5. ledna do 25. března 2017.

3. Provedení zhodnocení motivace pracovníků, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření

Na základě dotazníku, který byl vytvořen pomocí google, byla zhodnocena motivovanost zaměstnanců. Dotazník se skládal celkem z 19 otázek, z toho 2 otázky byly otevřené a všechny ostatní uzavřené s 2 nebo více odpověďmi, kdy si respondent mohl vybrat pouze 1 odpověď. Dotazník byl rozdělen na 2 části. První část obsahovala otázky ohledně motivace a spokojenosti zaměstnanců a v druhé části respondenti odpovídali na identifikační otázky (Jste žena/muž, atd.). Dotazník, který byl vytvořen na základě studia této problematiky, je v příloze 1 na konci této práce. Dotazník byl poslán paní Janě Riebové, která je dále rozeslala celkem 19 pracovníkům. Všech 19 dotazníků bylo navraceno i s výsledky. Tento proces trval od 5. dubna do 10. dubna 2017.

Další metodou byl rozhovor s manažerem na základě 6 připravených otázek, které jsou sepsány v příloze 2 na konci práce. Na tyto otázky bylo odpovídáno Janou Riebovou po telefonu, kdy byly sepsány její odpovědi, z kterých byl usuzován možný styl vedení. Rozhovor trval několik minut dne 9. dubna 2017.

4. Zpracování dat a jejich interpretace

Každá otázka z dotazníku byla vypsána zvlášť a dále slovně popsána, kolik % respondentů odpovědělo na dílčí odpovědi. Data získaná z dotazníkového šetření byly graficky zpracovány a výsledky procentuálně zdůrazněny dne 9. dubna 2017. Na základě těchto výsledků byla popsána možná úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Z rozhovoru s manažerkou Janou Riebovou byl zjištěn možný styl vedení zaměstnanců a její zainteresovanost v pracovním prostředí. Tento výsledek byl slovně popsán v jednom odstavci.

5. Navržení možných změn

Na konci této práce byla sepsána diskuze, kde byly popsány výsledky z dotazníků a rozhovoru s manažerkou Janou Riebovou. Na základě těchto výsledků, byly dále popsány návrhy změn na zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Tato diskuze byla sepsána dne 9. dubna 2017.

4. Charakteristika společnosti

4. 1 Základní údaje

Název společnosti: Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.

Sídlo: V Parku 2323/14, 14800 Praha, Chodov

4. 2 Historie Samsungu

Zakladatel této společnosti se jmenoval Byung- Chull Lee a společnost založil v Koreji roku 1938. Z počátku se společnost zabývala exportem zboží, prodejem sušených korejských ryb, zeleniny a ovoce do Mandžuska a Pekingu. V korejštině Samsung znamená „tři hvězdy“.

Během deseti let společnost vlastnila mlýny na obilí, stroje a cukrářské výrobky. V 70. letech 20. století začala společnost investovat do těžkého, chemického a petrochemického průmyslu a další rychlý vzrůst společnosti byl díky rozkvětu domácího obchodu s elektronikou, kterou později začala vyvážet.

Na konci 70. let Samsung vstoupil do nových oborů podnikání a rozhodl se, být jednou z pěti největších elektronických společností na světě.

V polovině 90. let 20. století se rozhodla společnost pro vizi „kvalita především“ a chtěla zajistit naprostou spokojenost zákazníků a vyrábět výrobky světové třídy.

V současné době je firma Samsung přední společností v žebříčku Fortune Global a díky svému úspěchu patří k deseti nejlepším značkám na světě. Vlastní více než dvě stě poboček po celém světě. Hlavním cílem je poskytnout zákazníkům možnost prožívat svůj život v inteligentním světě a díky tomu získat více pohodlí. Chce globálně zlepšovat společnost a snaží se o převratné inovace.

4. 3 Vize 2020

Základní princip Samsungu je „inspirovat svět, vytvářet budoucnost“. Tato filosofie je zakládána na zlepšování globální společnosti pomocí nových technologií. Chce stát v čele všech inovací a inspirovat ostatní ke stejnému cíli. Jako lídr chce v roce 2020 dosáhnout ročního obrátu 400 miliard amerických dolarů a dostat se tím mezi 5 nejlepších společností na světě. Tento cíl je tvořen na základě tří strategií, a to na kreativité, partnerství a výjimečných lidech.

4. 4 Produkty a přidružené společnosti

Tato obrovská společnost je rozdělena na další přidružené společnosti, které jsou zacílené na konkrétní produkty. Nejznámější se nazývá Samsung Electronics, která se zabývá výrobou nejmodernější elektroniky jak v domácnosti, tak v digitálních médiích. Další společností je Samsung SDI, která získává vedení ve vývoji nových energetických řešení a vyrábí světově nejpoužívanější malé Li-ion baterie, autobaterie, systém uložení energie a elektronických materiálů. Samsung Electro-Mechanics vyrábí vyspělé integrované komponenty elektronických a mechanických zařízení, které prostřednictvím neviditelné, ale neuvěřitelné síly hýbou světem. Poskytovatel informačních a komunikačních technologií je společnost Samsung SDS, která pomáhá měnit svět v chytřejší a příjemnější místo. Další společností je Samsung Displej, kde se vytváří nejnovější technologie při výrobě displejů na malé, střední a velké produkty. Společnost Samsung Corning Advanced Glass je předním výrobcem elektronických materiálů a zaměřuje se na výrobu substrátů skel pro displeje OLED a anod používaných při pokovování.

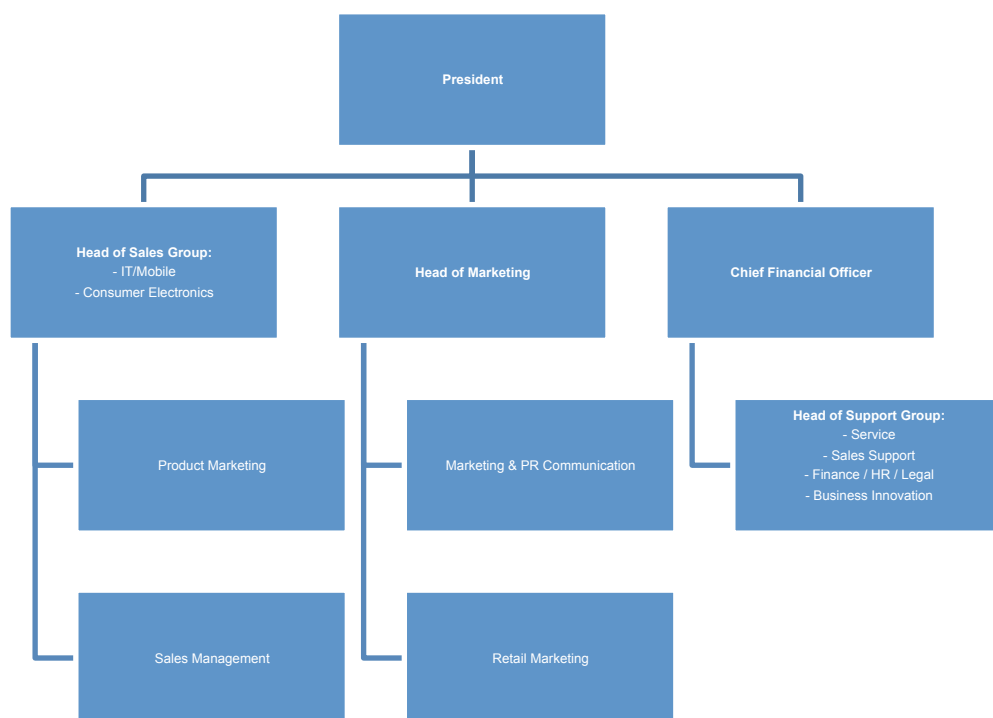
Samsung ale není zaměřen pouze na odvětví elektroniky. Zabývá se také těžkým průmyslem, finančními službami a dalšími. V odvětví těžkého průmyslu můžeme najít celkem tři společnosti, a to Samsung C&T Engineering & Construction Group, Samsung Heavy Industries, Samsung Engineering. V těchto společnostech můžeme najít obory stavebnictví, architektury, rozvoje podniků a bydlení, stavby lodí, projektového managementu a inženýrství. Ve finančních službách jsou tyto společnosti: Samsung Life Insurance, Samsung Fire & Marine Insurance, Samsung Card, Samsung Securities, Samsung Asset Management, Samsung Venture Investment. Tyto společnosti se zabývají životním pojištěním, pojištěním pro případ požáru a škod v námořní dopravě, kreditními kartami, správou majetku a rizik, makléřskými službami a investicemi. Firma Samsung se ale zaměřuje i na různá jiná odvětví jako je obchod, móda, cestovní a hotelové služby, zdravotní péče, stravovací služby a další. Tato obrovská společnost se tedy pyšní spoustou oborů a odvětvími, ve kterých se snaží dosáhnout co nejlepších výsledků.

4. 5 Organizační struktura

Organizační strukturu mi elektronicky poslala paní Jana Riebová viz obrázek 5. Ve společnosti je využívána funkční organizační struktura. Mezi silné stránky patří efektivní využití zdrojů, odbornost a cílenost na dané odvětví v odděleních a dokonalej-

ší koordinace v rámci oddělení. Každý manažer řídí vždy podřízené v rámci oboru své funkce. Je zde jasné uspořádání vztahů na pracovišti. Nevýhodou je možnost přetížení vyššího vedení a ztížení komunikace kvůli mezičlánkům od nejnižších pozic do vyšších a s tím souvisí i pomalejší rozhodování.

Obrázek 5 Organizační struktura



Zdroj: Poskytnutá prezentace

5. Zhodnocení současného stavu

5. 1 Zaměstnanci

Společnost Samsung disponuje svou rozlohou v 80 zemích světa. Má celkem 220 poboček, kde zaměstnává přibližně 236 000 zaměstnanců. Tato pobočka zaměstnává celkem 120 zaměstnanců v České Republice a 40 zaměstnanců na Slovensku. Zaměstnanci jsou placeni na úrovni Q3 – 85 percentily trhu mezinárodních společností podnikajících v Praze v segmentu IT, telco a spotřební elektroniky. Ve srovnání s celkovým trhem v České Republice je přibližně o 10 percentil výše. Můžeme tedy říct, že společnost Samsung platí své zaměstnance velmi dobře.

Tato pobočka v roce 2009 na území České republiky zaměstnávala celkem 102 zaměstnanců. V průběhu dalších let se počet zaměstnanců navyšoval, kdy pokles byl zaznamenán pouze v roce 2015 a v roce 2017 mají plán získat 158 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců je na grafu 1 níže.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

5. 2 Motivační nástroje a benefity

5. 2. 1 Odměňování

Společnost Samsung se velmi úzce zaměřuje na své zaměstnance. Neustále zpracovává motivační techniky a nástroje, které zlepšují výkony zaměstnanců. Do těchto technik můžeme řadit i platové ohodnocení, které tvoří dvě složky. První složka je platba za pozici ve firmě, která odkazuje na koncept kompenzace vycházející z požadavků práce pro zvláštní postavení a výši odměny, která je skutečně zaplacená na základě zod-

povědnosti. Druhá složka vychází z platby za výkon, která je založena na odvedené práci zaměstnance. Základním principem hodnocení je určit správný pracovní stupeň, který je pak používán při rozhodování o základním platu.

Pozice se měří na stupnici a následně se k ní převede uvedený počet bodů. Celkový počet bodů přiřadí pozici do určité S-band. Tento proces se nazývá hodnotící úloha, kdy každá činnost je detailně popsána nebo se provádí rozhovor s manažerem, který je příslušný k tomu, aby vyrozuměl výkaz o dané činnosti. V praxi to znamená, že pro každou S-band úroveň je přiřazeno odměňování ve formě intervalu – minimální, cílová a maximální úroveň základní mzdy. Dále se dělí do dvou podskupin v závislosti na typu zaměstnance – prodej a zaměstnanci (včetně produktových manažerů). To odráží skutečnou odměnu na českém a slovenském trhu pro všechny tři skupiny obchodních potřeb Samsungu.

Skutečné úrovně mzdové částky za každý S-band jsou vedeny pomocí lidských zdrojů a jsou k dispozici u hlav oddělení, které rozhodují o základním platu pro podřízené zaměstnance.

K posouzení hodnocení Samsung používá testování GPMS, které je založeno na hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců a na tom, jak zaměstnanci přispívají organizaci. Všichni zaměstnanci, kteří zde pracují alespoň 6 měsíců v době hodnocení GPMS mají nárok na vyhodnocení GPMS.

Všichni způsobilí zaměstnanci musí obdržet formální zpětnou vazbu o výsledcích GPMS, včetně posouzení dosažených výsledků, zlepšení oblastí, budoucí Training & Development plánu a konečné GPMS skóre od jejich manažera, které je na škále od jedné do pěti.

Zaměstnanci mohou být povýšení pouze za určitých podmínek. Tyto podmínky jsou: mít dobré GPMS Skóre v posledních dvou letech, žádný disciplinární záznam a k povýšení by nemělo docházet častěji než jednou za dva roky.

K motivování svých zaměstnanců Samsung také používá různé bonusy, které může každý pracovník získat na základě dobře odvedené práce. Každý rok vyhláší vítěze soutěže nejpřínosnější zaměstnanec, kterému je odměna udělována na základě nominací a schválení manažera z lidských zdrojů, finančního ředitele a prezidenta společnosti pro Českou republiku a Slovensko. Tomuto zaměstnanci je vyplácena odměna

ve výši 100 až 150 euro. Každý měsíc je také oceňováno nejvíce prodejní oddělení, které získá společnou večeři ve výši třiceti euro za osobu.

Společnost Samsung se velmi soustředí na informovanost svých zaměstnanců ohledně cílů. Každé čtvrtletí se provádí proces zhodnocení shodnutí cílů s dosaženými výsledky. Tímto způsobem se dá lehce kontrolovat, jak manažeři dokáží cíle vysvětlit svým podřízeným a jestli zaměstnanci plní své povinnosti. V literární rešerši píše, že správně motivovaný pracovník ví, kam míří a je potřeba zaměstnance jasně informovat o úkolech a vizích. Proto v tomto ohledu hodnotím společnost Samsung velmi kladně a je znát, že zaměstnanci jsou plně spjati s cíli společnosti.

5. 2. 2 Benefit

Zaměstnanci ve firmě Samsung mohou čerpat ze spousty benefitů. Zaměstnanecké výhody jsou k dispozici všem zaměstnancům, kdy mohou nakupovat produkty s 35% slevou v celkové výši 100.000, - Kč za rok. Každý zaměstnanec, který prošel zkušební dobou, je oprávněn obdržet od oddělení lidských zdrojů jedinečný kód pro přístup k prodejně zaměstnaneckého e-shopu.

Stravenky jsou poskytovány všem zaměstnancům za odpracovaný měsíc.

Podmínky:

- Pro každou odpracovanou směnu, která trvá minimálně 5 hodin za den, má zaměstnanec právo obdržet 1 poukázku
- Stravenky mohou být přijímány pravidelně v každém pracovním dnu.
- stravenky nejsou distribuovány na dovolenou, sickday, sickness, home office, služební cesty apod.
- Společnost pokrývá 55% stravenek jmenovité hodnoty a zaměstnanec souhlasí se srážkou z platu ve výši 45% z celkové hodnoty poskytovaných stravenek.

Nominální hodnota stravenek je 90 Kč.

Dále je zaměstnancům nabízen tzv. Flexi Pass, který je primárně určen pro sportovní využití, ale také řeší mnoho dalších oblastí, jako je kultura, relax, rekreace, lázně, školství, zdravotnictví, očkování a podobně. Poukázky jsou distribuovány čtvrtletně ve výši 1500 Kč.

Zaměstnanec může také využít 4 dny sick days ročně v době nějaké zdravotní komplikace, která nevyžaduje návštěvu lékaře. V tomto případě to musí zaměstnanec

oznámít manažerovi bez zbytečného odkladu do 9 hodin ráno nebo předem, pokud je to možné.

Minimální doba trvání sick day jsou 4 provozní hodiny (nemůže být rozdělen na menší části). Sick day nelze brát přímo před nebo po dovolené a může trvat maximálně 2 dny po sobě.

Zaměstnavatel poskytuje standardní 20 dní dovolenou pro všechny zaměstnance, avšak nabízí i výhody v rámci časového rozlišení. Po prvním roce servisní pracovník obdrží 2 další dny dovolené (dohromady 22 dnů). Po druhém roce trvání pracovního poměru zaměstnanec obdrží 2 další dny dovolené (dohromady 24 dnů). Po třetím roce servisní pracovník dostane 1 další den dovolené (dohromady 25 dnů). Zaměstnanci jsou motivováni k dalším rokům pracovního vztahu také poukázkami, které obdrží po sobě jdoucích 5 let anebo po 8 letech pracovního vztahu. Zaměstnavatel také zajišťuje občerstvení pro všechny zaměstnance ve svých kancelářích, a to studené nápoje, čaj a kávu a nabízí také ovocné dny, které jsou jednou za týden.

Jako jeden z největších motivačních faktorů považují snahu o sblížení zaměstnance s firmou. Každý zaměstnanec totiž dostává k narozeninám poukaz na své narozeniny. Voucher je ve výši 500 Kč a je distribuován prostřednictvím personálního oddělení. Nárok na narozeninové poukázky mají všichni zaměstnanci, kteří nejsou ve výpovědní lhůtě. Zaměstnavatel také může poskytnout zaměstnanci vánoční dárek. Další velmi osobní aspekt je, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří uzavřeli sňatek svatební dar a dává dárek zaměstnancům, kterým se narodilo dítě.

5. 2. 3 Vzdělávání a rozvoj

Společnost Samsung ročně investuje přibližně 0,8 % objemu mzdových prostředků do rozvojových a vzdělávacích aktivit. Zaměstnancům jsou zde nabízené různé workshopy, koučování, semináře atd. Zaměstnanci si mohou vyzkoušet práci s manažery, kdy se jedná o budování důvěry mezi pracovníky a nadřízenými. Je zde několik seminářů, které se týkají zvládání stresu, budování sebe-důvěry, komunikačních stylů apod. Další semináře ukazují pracovníkům, jak se nejlépe soustředit na cíl, jak správně plánovat a vytvářet strategie nebo jak se naučit být kreativní za každých okolností, mohou se naučit lépe prezentovat nebo se zdokonalit v různých programech jako je třeba excel. Programy trvají od 1 hodiny po několik dní, kdy záleží na konkrétním případě.

Jsou zde vytvořeny různé projekty, kdy je jejich cílem na základě analýz navrhnout základní principy jednotného obchodního přístupu a kultury jednání se zákazníkem, definovat postupy pro získání konkurenční výhody a obchodního úspěchu a pomocí strukturovaného rozvojového pohovoru sestavit individuální rozvojové plány pro růst obchodu a zlepšení vztahu se zákazníky.

Vzdělávání se dělí na individuální a skupinové. Individuální vzdělávání je určeno spíše pro starší zaměstnance na podporu jejich motivace a osobního rozvoje. Ve skupinovém vzdělávání jde spíše o vztahy na pracovišti a zaměření se na zákazníka.

5. 3. 4 Noví zaměstnanci

Při získání nového zaměstnance se každé oddělení snaží, o jeho co možná nejlepší seznámení s prací a firemní kulturou. Seznámení zaměstnance je složeno z několika kroků a školení. V jednom z důležitých kroků je každý nový zaměstnanec odkázán na tzv. navigátora, který ho musí provést firmou a informacemi nezbytnými při jeho práci. Do těchto informací můžeme zahrnout historii firmy, zvyky, pravidla, bonusy, strukturu, kulturu a hodnoty.

Pro většinu zaměstnanců bude tento navigátor kolega v týmu nebo někdo v širším okolí. Navigátorem může být zaměstnanec, který je v Samsungu dost dlouho na to, aby pochopil, jak se věci dělají a také strukturu a hodnoty společnosti. Dokáže odpovědět na otázky a zavést nového zaměstnance ke klíčovým lidem v týmu nebo v oddělení. Pomáhá novému zaměstnanci rychleji si vytvořit svou komunikační síť a aby se nový zaměstnanec cítil vítaný. Vztah mezi navigátorem a novým zaměstnancem trvá přibližně prvních 12 týdnů. Nový zaměstnanec vždy obdrží při prvních dvou týdnech velice podrobný plán, který ho provede při prvních úkolech.

5. 3 Výsledky odpovědí

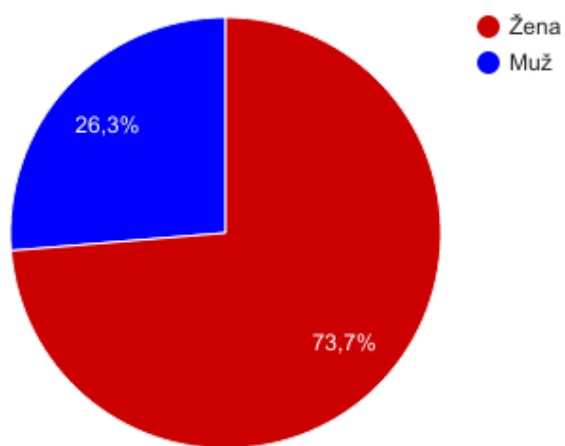
V této kapitole se zaměřuji na analyzování výsledků z dotazníkového šetření, které probíhalo v rámci pobočky Samsung, sídlící v Praze na Chodově. Otázek bylo celkem 19 a z toho 2 otázky byly otevřené a zbylé otázky byly uzavřené. Na otázky odpovídalo celkem 19 zaměstnanců.

Identifikační otázky

1. Jste

Dle grafu 2 odpovídalo 5 mužů a celkem 14 žen.

Graf 2 Pohlaví

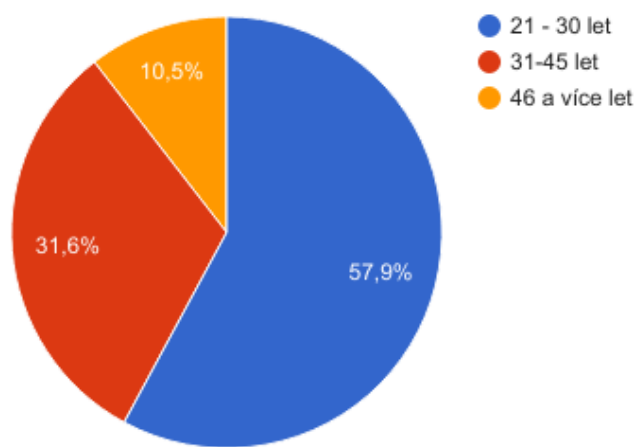


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jaký je Váš věk?

Respondenti mohli vybírat ze 4 odpovědí, které obsahovaly intervaly věku. Nejvíce pracovníků je 21-30 letých, kdy takto odpovědělo celkem 11 respondentů (57,9%), celkem 6 pracovníků (31,6) je mezi 31 – 45 lety a 2 pracovníci (10,5%) jsou starší 46 let viz. graf 3.

Graf 3 Věk

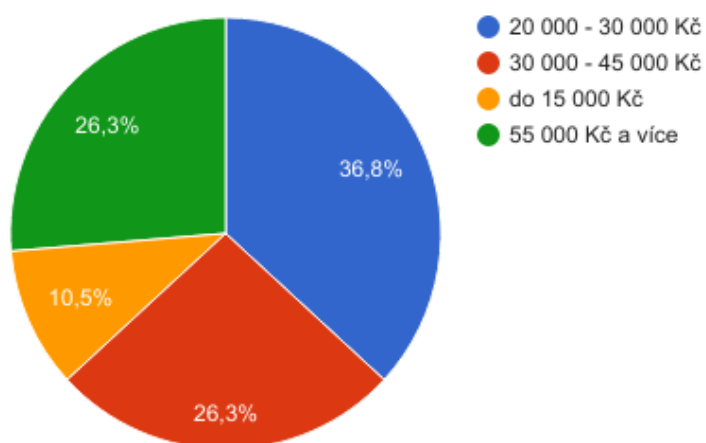


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jaká je výše Vašeho platu?

Dle grafu 4 níže 7 respondentů (36,8%) odpovědělo, že jejich plat činí 20 000 – 30 000 Kč, 5 respondentů (26,3%) má 30 000 – 45 000 Kč, 55 000 Kč a více má také 5 respondentů (26,3%) a 2 (10,5%) respondenti mají plat do výše 15 000 Kč.

Graf 4 Výše platu

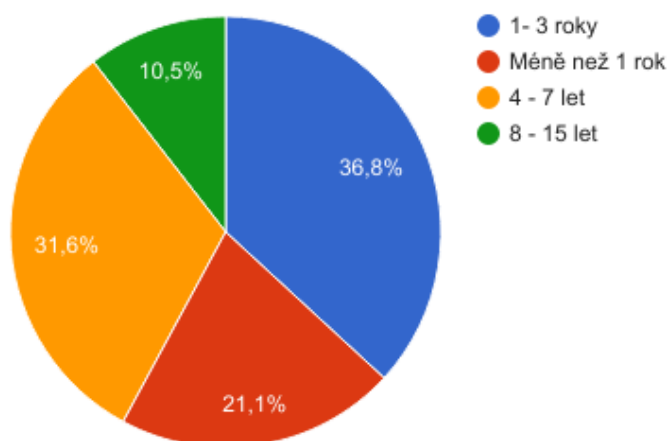


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jak dlouho zde pracujete?

7 respondentů (36,8%) zde pracuje 1–3 roky, 6 respondentů (31,6) 4 -7 let, méně než 1 rok zde pracují 4 (21,1%) pracovníci a 8 – 15 let 2 pracovníci (10,5%) viz. graf 5.

Graf 5 Délka pracovního vztahu



Zdroj: Vlastní zpracování

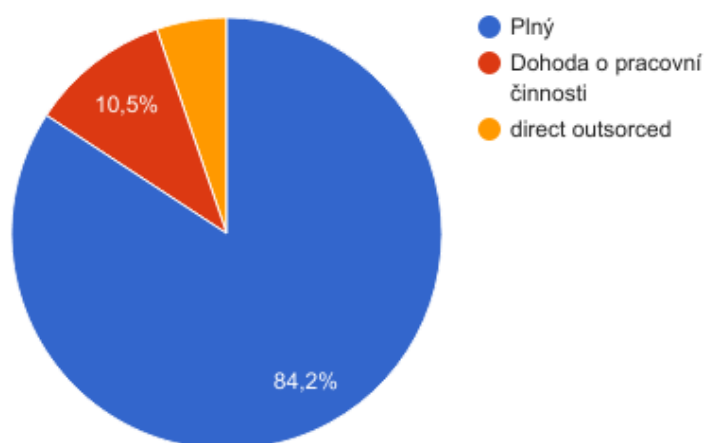
5. Napište, z jakého jste oddělení.

Tato otázka byla zcela otevřená a slouží pouze informativně. Avšak pracovníci nechtěli uvádět oddělení, ve kterém pracují, protože dotazník byl anonymní.

6. Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán?

Dle grafu 6 zde nejvíce pracovníků pracuje na plný úvazek, kdy takto odpovědělo 16 respondentů (84,2%), 2 pracovníci (10,5%) jsou na dohodu o pracovní činnosti a 1 pracovník na externí spolupráci.

Graf 6 Typ pracovního úvazku



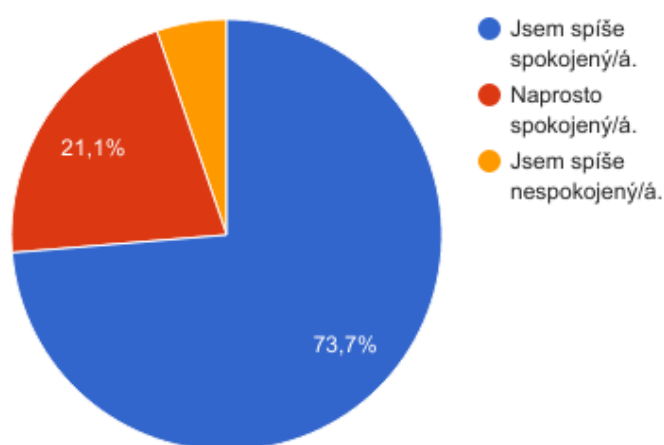
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky na motivaci

7. Jste spokojený/á ve Vašem dosavadním zaměstnání?

Na tuto otázku měli respondenti výběr ze 4 odpovědí – „Naprosto spokojený“, „Jsem spíše spokojený“, „Jsem spíše nespokojený“ a „Jsem naprosto nespokojený“. Žádný ze zaměstnanců nevyjádřil naprostou nespokojenost, avšak jeden zaškrtnul odpověď, že je spíše nespokojený. V dalších případech vyjádřili 4 zaměstnanci (21,1%) naprostou spokojenost s dosavadním zaměstnáním a 14 zaměstnanců (73,7%) odpovědělo, že jsou spíše spokojeni viz. graf 7.

Graf 7 Spokojenost zaměstnanců



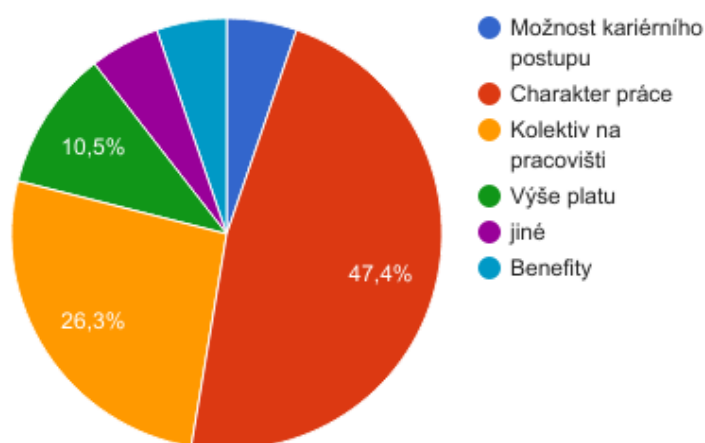
Zdroj: Vlastní zpracování

8. Který faktor nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost?

Tato otázka je důležitá z hlediska spokojenosti jednotlivce. Je přímo cílená na jeho potřeby, které ho motivují k lepším výkonům. Respondenti měli na výběr ze 7 možností, z nichž 1 možnost obsahovala možnost k vlastní iniciativě.

Zaměstnanci odpověděli, že nejvíce je ovlivňuje charakter práce. Takto odpovědělo 9 respondentů (47,4%). Druhým faktorem je kolektiv na pracovišti, kdy takto odpovědělo 5 respondentů (26,3%) a dalším faktorem je výše platu pro celkem 2 zaměstnance a možnost kariérního postupu a benefity, kdy takto odpověděl vždy 1 respondent viz. graf 8.

Graf 8 Faktory spokojenosti

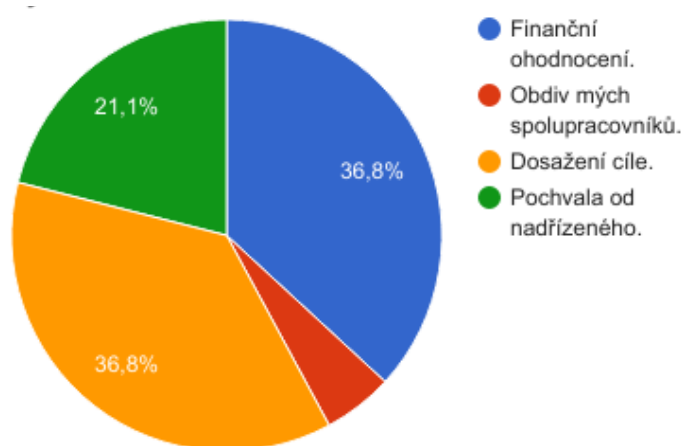


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Který faktor Vás dokáže nejvíce popohnat po dobře odvedené práci k dalším ještě lepším výkonům?

Tato otázka podněcuje zaměstnance k zamyšlení, který faktor ho dokáže nejvíce motivovat k dalším výkonům. Zaměstnanci měli na výběr ze 7 odpovědí, z nichž 1 odpověď byla otevřená. Dle grafu níže 7 (36,8%) respondentů odpovědělo, že je nejvíce dokáže popohnat finanční ohodnocení a 7 (36,8%) odpovědělo, že je pro ně motivující dosáhnout cíle. Pochvala od nadřízeného je motivující u 4 respondentů (21,1%) a 1 respondent odpověděl, že ho motivuje obdiv od ostatních spolupracovníků.

Graf 9 Motivující faktor



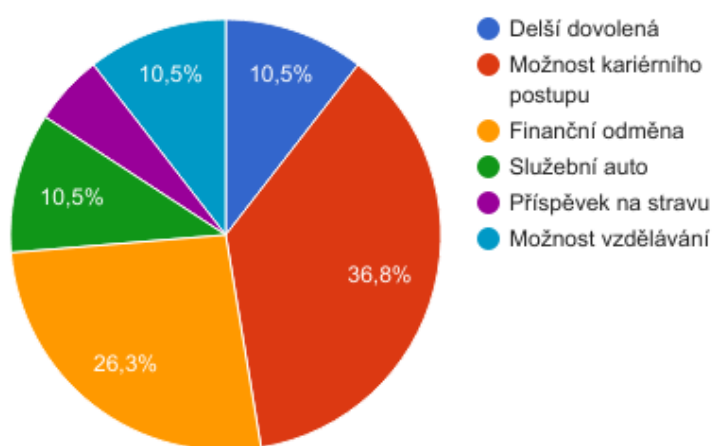
Zdroj: Vlastní zpracování

10. Která výhoda je pro Vás ta nejvíce motivující?

V této otázce jsou obsaženy benefity, které mohou zaměstnanci získat. Na základě těchto odpovědí můžeme zjistit, který benefit je nejefektivnější. Respondenti měli na výběr z 10 odpovědí, z nichž 1 obsahovala odpověď otevřenou.

Nejvíce motivující je možnost kariérního postupu, kdy takto odpovědělo 7 (36,8%) respondentů a pro 5 (26,3%) respondentů je nejvíce motivující finanční odměna. Další odpovědi bylo služební auto, delší dovolená a možnost vzdělávání, kdy takto odpověděli vždy 2 respondenti (10,5%). 1 respondent odpověděl, že ho motivuje příspěvek na stravu viz. graf 10.

Graf 10 Motivující výhody

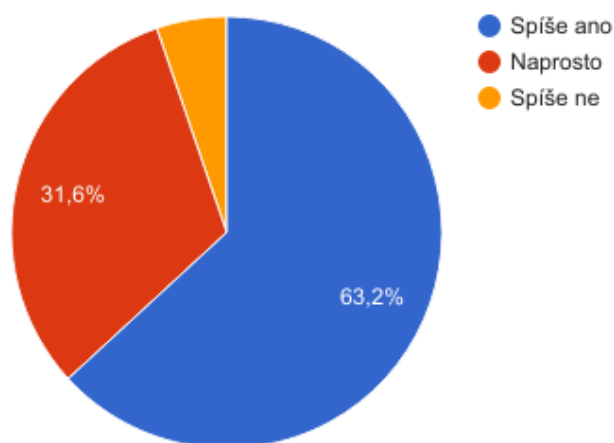


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Vyhovuje Vám současný systém benefitů?

Tato otázka je soustředěna na současný systém benefitů ve společnosti. Respondenti měli na výběr ze 4 odpovědí – „Naprosto“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Vůbec“. 12 respondentů (63,2%) odpovědělo „spíše ano“, naprostou spokojenost vyjádřilo 6 respondentů (31,6%). Pouze 1 respondent odpověděl „spíše ne“ viz graf 11.

Graf 11 Spokojenost s benefity

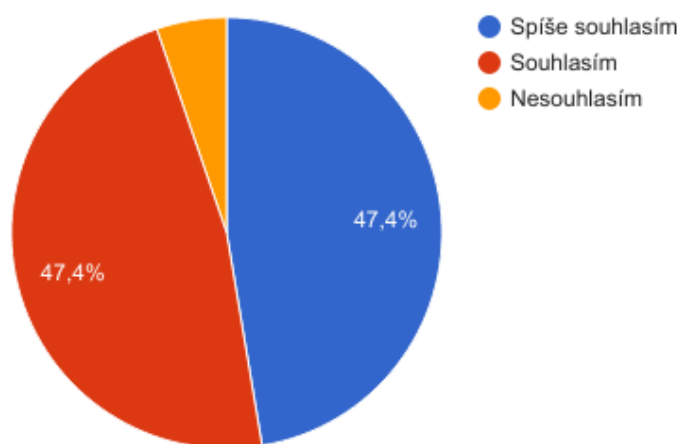


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Myslíte si, že je Vaše náplň práce zajímavá?

Zajímavost práce je pro zaměstnance z pohledu motivace velmi důležitá, protože pokud v práci zaměstnanec nevidí smysl, práce ho nebaví a není pak motivovaný k lepším výkonům. Tato otázka obsahovala 4 odpovědi – „Souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Spíše nesouhlasím“ a „Nesouhlasím“. 9 respondentů (47,4%) odpovědělo „souhlasím“ a 9 (47,4%) respondentů „souhlasím“. Pouze 1 respondent odpověděl „nesouhlasím“ dle grafu 12 níže.

Graf 12 Zajímavost práce

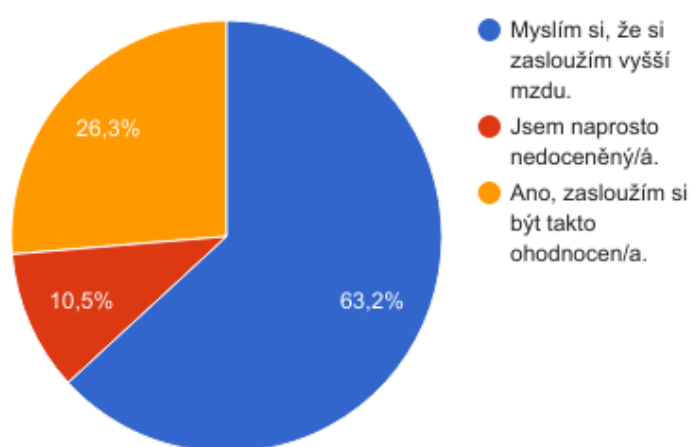


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jste spokojen/á s výší Vaší mzdy?

V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit se ke svému platu. Na otázku si mohli respondenti vybrat ze 4 odpovědí. Dle grafu 13 níže 12 respondentů (63,2%) vyjádřilo nespokojenost a myslí si, že by měli dostávat vyšší plat. 5 respondentů (26,3%) je se svým platem spokojeno a 2 (10,5%) respondenti odpověděli, že si připadají nedocenení.

Graf 13 Spokojenost s platem

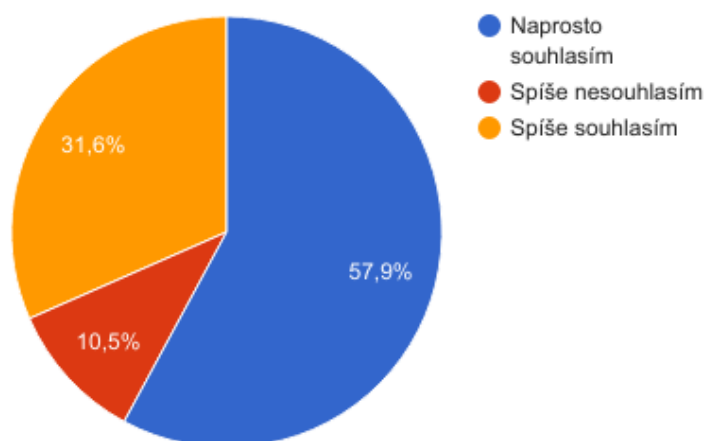


Zdroj: Vlastní zpracování

14. Na mém pracovišti je přátelská atmosféra.

Prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, je jednou z nejdůležitějších složek spokojenosti zaměstnance. Pokud na pracovišti vládne nepřátelská atmosféra, může mít obrovský dopad na motivaci jedinců, a tím se může zhoršit výkonost pracovníků. Respondenti mohli odpovědět - „Naprosto souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Spíše nesouhlasím“ a „Naprosto nesouhlasím“. Dle grafu 14 „Naprosto souhlasím“ odpovědělo 11 respondentů (57,9%), 6 respondentů (31,6%) odpovědělo „spíše souhlasím“ a 2 respondenti (10,5%) vyjádřili nesouhlas.

Graf 14 Přátelská atmosféra



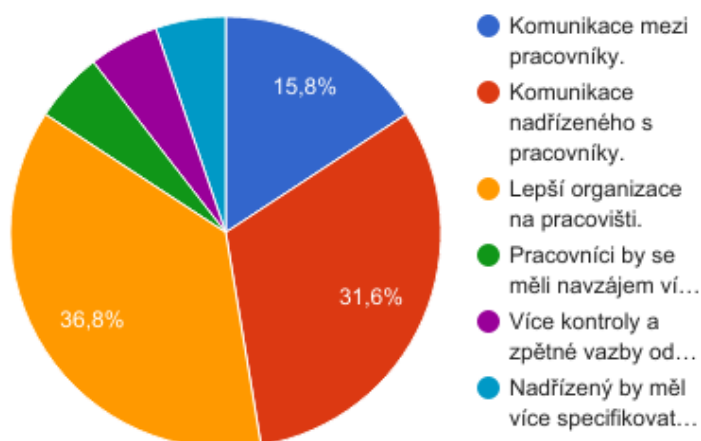
Zdroj: Vlastní zpracování

15. Na čem by se podle Vás dalo na pracovišti zapracovat?

Tato otázka je klíčová pro zlepšení pracovního prostředí. Zaměstnanci se mohou plně vyjádřit k oblastem, u kterých si myslí, že jsou na horší úrovni. Respondenti si mohli vybrat ze 7 odpovědí anebo mohli napsat jejich iniciativu.

Celkem 7 respondentů (36,8%) odpovědělo, že by zlepšili organizaci na pracovišti. Další odpovědí byla komunikace mezi nadřízeným a podřízenými s celkem 6 odpověďmi (31,6%). 3 respondenti si myslí, že by šla zlepšit komunikace mezi pracovníky a vyskytly se zde i odpovědi: „nadřízený by měl více specifikovat úkoly“, „pracovníci by se měli navzájem více poznat a „více kontroly a zpětné vazby od nadřízených“, kdy takto odpověděl vždy jeden respondent viz. graf 15.

Graf 15 Zlepšení pracovního prostředí

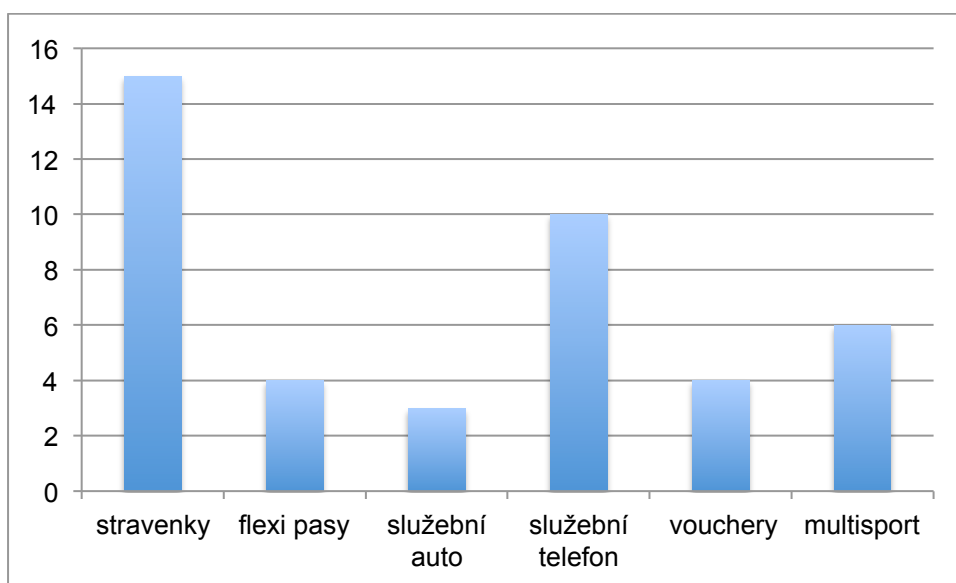


Zdroj: Vlastní zpracování

16. Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte?

Tato otázka byla zcela otevřená a každý respondent napsal, které výhody od zaměstnavatele nejvíce využívá. Dle grafu 16 celkem 15x napsali zaměstnanci, že využívají nejvíce stravenky, 10x služební telefon, 6x multisport, 4x vouchery, 4x flexi pasy a 3x se objevilo služební auto.

Graf 16 Využívání výhod



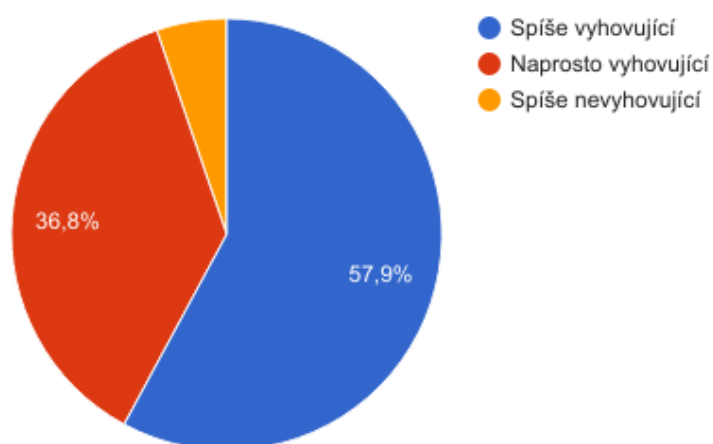
Zdroj: Vlastní zpracování

17. Jak byste ohodnotil/a pracovní prostředí?

Respondenti zde měli možnost vybírat ze 4 odpovědí - „Naprosto vyhovující“, „Spíše vyhovující“, „Spíše nevyhovující“ a „Naprosto nevyhovující“.

Dle grafu 17 níže 11 Respondentů (57,9%) odpovědělo „spíše vyhovující“, 7 respondentů (36,8%) odpovědělo „naprosto vyhovující“ a 1 respondent vyjádřil „spíše nevyhovující“.

Graf 17 Hodnocení pracovního prostředí

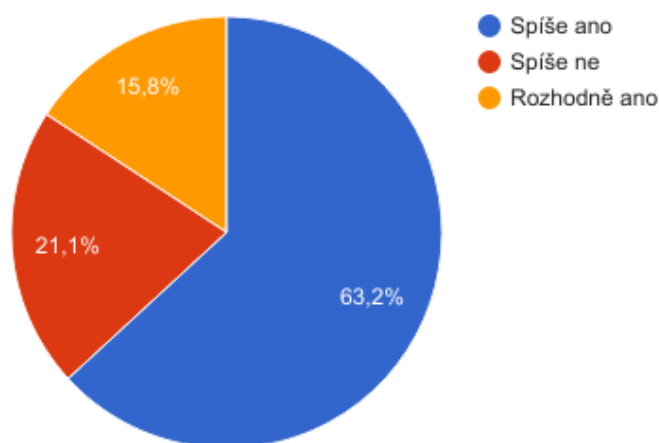


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

Respondenti zde měli možnost vybírat ze 4 odpovědí - „Rozhodně ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“. 12 respondentů (63,2%) odpovědělo „spíše ano“, 4 respondenti (21,1%) odpověděli „spíše ne“ a 3 respondenti (15,8%) vyjádřili naprostou spokojenost viz. graf 18 níže.

Graf 18 Spokojenost odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

19. Hledáte si jiné zaměstnání?

Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět pouze „ano“ nebo „ne“. 100% respondentů odpovědělo „ne“.

6. Diskuze

Cílem této práce byl návrh na zlepšení motivace zaměstnanců v daném podniku, který by se dal uplatnit v praxi. V praktické části jsem zanalyzovala jednotlivé odpovědi, které vycházely z dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků navrhuji případné změny v oblasti motivace.

Většina respondentů je zde zaměstnána na plný úvazek, pracuje zde méně jak 7 let a dostává plat 20 000 – 45 000 Kč/měsíc. Není zde však výjimkou i plat více jak 55 000 Kč/měsíc. Většině zaměstnanců je ve věku 21 – 30 let, ale můžeme se zde setkat i s pracovníky věku 31 – 45. Povětšinou jsou zde zaměstnány ženy.

Na základě rozhovoru s manažerkou jsem zjistila, že společnost Samsung si svých zaměstnanců velmi váží a provádí pravidelné výzkumy motivace jejich zaměstnanců. Manažerka uplatňuje participativní nebo demokratický styl vedení a snaží se mít se svými zaměstnanci osobnější vztah. Při práci je svým zaměstnancům na blízku a je ochotná s čímkoliv jim poradit. Celková spokojenost u zaměstnanců se projevila na dobré úrovni, protože většina zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojení anebo naprosto spokojení. Z toho usuzuji, že míra nespokojenosti je nízká.

Nejvíce zaměstnance ovlivňuje charakter práce a kolektiv na pracovišti. Z pohledu zaměstnanců je jejich náplň práce zajímavá, takže v tomto ohledu nemůžu říct, že by charakter práce zaměstnanců nějak demotivoval jejich výkon. Z výzkumu vyplynulo, že atmosféra na pracovišti je přátelská, takže kolektiv na pracovišti je na dobré úrovni.

Dalším ovlivňujícím faktorem je výše mzdy. Tento faktor se projevil i u otázky, která se týkala nejvíce motivujících výhod, kdy zaměstnanci uvedli jako motivující faktor finanční odměnu a zároveň uvedli finanční ohodnocení jako faktor, který je dokáže hnát k dalším ještě lepším výkonům. U spokojenosti s výší mzdy zaměstnanci uvedli, že by si zasloužili vyšší finanční ohodnocení. Z toho usuzuji, že u zaměstnanců je demotivace z hlediska finančního ohodnocení. V tomto případě bych doporučila buď navýšit možnost získání finančních bonusů nebo bych doporučila zvýšit platové ohodnocení.

Z hlediska nákladů a motivace, je výhodnější zvýšit možnost získání finančních bonusů. Pokud zaměstnanci budou vědět, že jejich možnost navýšit si mzdu závisí na jejich výkonu, budou více motivovaní k těmto cílům. Cíl by však měl být co nejvíce specifický a dosažitelný, aby zaměstnance nedemotivovalo, že cíle nemohou dosáhnout

nebo neví jasný cíl. Každý rok je vyhlašován nejpřínosnější zaměstnanec pro společnost, avšak tento proces je pro spoustu zaměstnanců méně dosažitelným, protože zaměstnanců je ve společnosti mnoho a je zde malá pravděpodobnost, že by zaměstnanec byl vybrán a navíc každý zaměstnanec má odlišnou práci dle oddělení. Proto to zaměstnanec nemotivuje tak, jak by mělo. Navrhovala bych tento proces udělat v jednotlivých odděleních, kdy by každý manažer vytvářel měsíční cíle pro své zaměstnance a následně pak hodnotil splnění těchto cílů. Podmínkou finančního bonusu by bylo procentuální ohodnocení minimálně 90%. Pro objektivnější hodnocení bych do tohoto procesu zapojila i zaměstnance, kteří by hodnotili své kolegy při práci. Manažer k tomuto procesu může využít například excel, kde může vytvořit hodnotící tabulku viz. příklad níže.

Tabulka 1 Hodnocení

Jméno	ÚKOL	SPECIFIKACE ÚKOLU	TERMÍN (2017)	SPLNĚN/ NESPLNĚN	PROCENTUÁLNÍ OHODNOCENÍ	ODŮVODNĚNÍ HODNOCENÍ
Jméno a příjmení	Analýza spotřebitele	Specifikovat možné zákazníky	2. 4.2017 (neděle)		75%	více popsat charakteristiku cílového zákazníka
Jméno a příjmení	SWOT, PEST	Udělat SWOT a PEST analýzy	2. 4.2017 (neděle)		0%	Nebylo dodáno včas.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tohoto ohodnocení by zaměstnanec získal odměnu ve výši 2 000 Kč k platu. Z hlediska nákladů by se tedy každému oddělení zvýšily náklady o 2 000 Kč (24 000 ročně). Manažer by musel vytvořit hodnotící tabulku a vypisovat cíle každý měsíc do této tabulky, kdy každý zaměstnanec by měl svojí okopírovanou tabulku, do níž by vpisoval hodnocení. Na konci měsíce by každý zaměstnanec tabulku poslal svému manažerovi, který by vyhodnotil vítěze. Z hlediska časových nákladů by byly nejvyšší počáteční náklady a následně by hodnocení trvalo dle počtu pracovníků v každém oddělení. Někteří zaměstnanci také uvedli, že je pro ně nejvíce motivující výhoda možnost vzdělávání. Vzdělávací kurzy mohou být velmi nákladné a proto bych na základě předchozího procesu doporučila, aby na konci roku manažeri udělali celkové vyhodnocení za celý rok a kdo by měl nejlepší hodnocení z celého oddělení, mohl by podstoupit nějaký vzdělávací kurz do určité částky, například do 20 000 Kč, který by si sám vybral

z určité nabídky, kterou by zaměstnavatel nabízel dle činnosti práce. Zaměstnanci by se tak mohli nejen zlepšit ve své činnosti práce, ale také by byli více motivováni k dosažení lepších výsledků.

Zaměstnanci uvedli, že na pracovišti by se dalo zapracovat hlavně na organizaci a na zlepšení komunikace mezi nadřízenými a pracovníky. Z hlediska komunikace bych manažerům navrhovala, aby se snažili co nejvíce specifikovat cíle a zpětnou vazbu. Pro tento problém lze také použít tabulka viz. výše. Zaměstnanci tak uvidí, jak splnili svůj úkol a jak je hodnotí manažer i spolupracovníci. K lepší orientaci zaměstnanců z hlediska cíle, manažer může využít metodu SMART. K této metodě bych doporučila také vytvořit tabulku v excelu viz. níže, která by se sdílela s ostatními spolupracovníky. Zaměstnanci tak budou lépe vědět, kam míří a mohou tak vytyčeného cíle lépe dosáhnout. Ke sdílení společných tabulek bych doporučila použít dropbox, icloud, onedrive nebo google disk.

Tabulka 2 Metoda SMART

Metoda SMART	
S (Specifický)	Co se má udělat? Proč se to má udělat? Kdo to má udělat? Kde to má proběhnout? Které okolnosti a podmínky hrají roli?
M (Měřitelný)	Kolik času, prostředků, energie je potřeba? Jak poznám, že jsem dosáhl cíle a úkol jsem splnil?
A (Akceptovatelný)	Jakými způsoby mohu cíle dosáhnout?
R (Reálný)	Je úkol zvládnutelný, reálný?
T (Termínovaný)	Do kdy mám dosáhnout splnění cíle? Jak dlouho mi bude trvat splnění úkolu? Kdy začnu úkol plnit a kdy zřejmě skončím?

Zdroj: (Lojda, 2011)

Další odpovědí, na čem by se dalo zapracovat, byla komunikace mezi pracovníky. V tomto ohledu bych doporučila manažerům pořádat nějaké akce mimo pracoviště, které by pracovníky mohly více sblížit. Pokud se pracovníci poznají i z jiné stránky, lépe spolu vycházejí a dokáží se lépe domluvit. Manažer by mohl například organizovat jednou za 3 měsíce posezení v restauraci nebo jiné aktivity například sportovní. Náklady by byly téměř nulové, protože by si každý zaměstnanec zaplatil útratu sám za sebe a manažer by tak dosáhl osobnějšího vztahu se svými podřízenými.

Zaměstnanci vyjádřili velkou spokojenost s benefity. V této společnosti je benefitů mnoho a zaměstnanci mají spousty výhod, kterých mohou plně využívat. Zaměstnanci jsou tak z tohoto pohledu velmi motivovaní. Mezi nejvíce využívané výhody patří stravenky, služební telefon, multisport, flexi pasy, vouchery a služební auto.

Shrnutí návrhů změn:

- Dle tabulky ohodnotit zaměstnance každý měsíc – zaměstnavatel vytvoří tabulku hodnocení, kdy budou hlasovat i spolupracovníci každého oddělení.
- Použít metodu SMART při zadávání úkolů – zaměstnavatel vytvoří tabulku, kterou by sdílel se svými podřízenými, kde by použitím metody SMART popsal detailněji každý úkol.
- Organizovat jednou za 3 měsíce setkání se zaměstnanci mimo pracoviště – každý 3 měsíce by se setkávali spolupracovníci i manažer například v restauraci a tím by se jejich vztahy staly osobnějšími a uměli by spolu více komunikovat.
- Vyhrávání vzdělávacích kurzů – jednou ročně by manažeři vyhodnotili své podřízené dle navržené tabulky, jak zmiňují výše a do určité částky by jim byly nabídnuty kurzy, z kterých by si výherce mohl 1 vybrat.
- Komunikace – dbát na správnou komunikaci a pravidelně podávat zpětnou vazbu.

7. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo předložit možné návrhy na zlepšení motivace, které by se mohli uplatnit v praxi. Nejdříve jsem zjistila informace o podnikové kultuře na pracovišti a pracovních podmínkách. Jednalo se především o benefity, osobní rozvoj zaměstnanců, vztahy na pracovišti a vztahy mezi pracovníky a manažery, systém odměňování a začleňování nových zaměstnanců. Můj průzkum byl proveden prostřednictvím dotazníků a rozhovoru s manažerem.

V této společnosti je motivace na velmi dobré úrovni a můžeme zde najít spousty benefitů, bonusů a pracovníci nejsou opomíjeni a je jim věnována pozornost. Společnost Samsung si plně uvědomuje hodnotu svých zaměstnanců, a tak se snaží o neustálou motivaci.

Z dotazníků vyplynulo, že spokojenost zaměstnanců v Samsungu je na velmi dobré úrovni, ale v některých oblastech existují nedostatky. Zaměstnanci jsou velmi spokojeni s benefity, které mohou čerpat. Zaměstnanci však uvedli nespokojenost v platovém ohodnocení a zároveň vyjádřili, že motivací je pro ně finanční odměna. Dále uvedli, že by se mělo zapracovat na organizaci na pracovišti a komunikaci nadřízeného s pracovníky i mezi pracovníky. Zaměstnanci také vyjádřili zájem o možnost vzdělávání.

Na základě analýzy lze usoudit, že by se do budoucna mohli manažeři více angažovat v hodnocení svých pracovníků a podávání zpětné vazby a motivovat své oddělení pomocí finančních odměn. Mělo by se zapracovat na efektivnější komunikaci mezi pracovníky pomocí pořádání akcí mimo pracoviště.

Společnost se čím dál více rozvíjí a plánuje zaměstnávat více pracovníků, proto by se společnost měla stále zajímat o potřeby svých zaměstnanců a snažit se je co nejvíce uspokojovat a tím neustále motivovat své zaměstnance.

8. Summary

Motivation of employees is one of the most important keys to gain more power of productivity. The company should take care about the satisfaction of employees, because of the satisfaction is closely linked to motivation.

If the employees are satisfied, they would be more motivated to do a better work. Employees need to feel appreciation and that they are necessary for running of the company. Employer should create a pleasant work environment and especially he should lead his employees very well.

The purpose of this bachelor thesis is to analyze the level of motivation of employees in selected company producing technical devices. Then to suggest possible ways to improve of the motivation and satisfaction of employees. The information about motivation and satisfaction of employees are obtained through questionnaire research and interview with manager.

The bachelor thesis is separated in two parts – theoretical and practical part. In the theoretical part, there are written definitions of the basic terminology. This section deals with selected motivation of theories and motivation instruments. The practical part is focused on characteristic of the company from the history of the present. There is described research of the motivation via questionnaire survey and interview with manager. The obtained data are analyzed and these final results are presented graphically part along with recommended changes helping to increase the satisfaction and motivation of the employees in the end of the bachelor thesis.

Key words: job satisfaction, motivation, motivational tools, stimulation, questionnaire survey

9. Přehled použité literatury

Knižní monografie

1. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2005). Management a organizační chování (2.nd ed.). Praha: Grada Publishing.
2. Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů: Vedení lidí v praxi (1st ed.). Praha: Grada Publishing a.s.
3. Stýblo, J. (1992). Manažerská motivační strategie. Praha: Management press.
4. Plamínek, J. (2015). Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing a.s.
5. Bělohávek, F. (2010). 15 typů lidí (1st ed.). Praha: Grada Publishing a.s.
6. Hagemannová, G. (1992). Motivace (1st ed.). Praha: Victoria Publishing.
7. Losier, M. J., & Žlábková, J. (2009). Zákon dorozumění: Vytváření ideálních osobních a profesních vztahů (1st ed.). Praha: BETA s.r.o.
8. Pavlica, K., B. Kaiser, R., & Jarošová, E. (2010). Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností (1st ed.). Praha: Management Press.
9. J. Drapela, V. (1997). Přehled teorií osobností: dynamická rovnováha manažerských dovedností (3.rd ed.). Praha: Portál s.r.o.
10. Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy (10. ed.). Praha: Grada Publishing a.s.
11. F. Drucker, P. (1992). Efektivní vedoucí (2.nd ed.). Praha: Management Press.
12. Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing a.s.
13. Deiblová, M. (2005). Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde.
14. Adair, J. E. (2004). Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing.
15. Lojda, J. (2011). Manažerské dovednosti (2.nd ed.). Praha: Grada Publishing.

Elektronické zdroje

16. Mahdalová, T. (2015). Abraham Maslow a teorie seberealizace [Online]. In Opsychologii.cz. Praha, z <http://www.opsychologii.cz/clanek/154-abraham-maslow-a-teorie-seberealizace/> (Dostupné 20. listopadu 2016)
17. Švec, M. et M. J. (2015). Styl řízení / styl vedení lidí [Online]. In Chovani.eu. Praha, z <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396> (Dostupné 25. listopadu 2016)
18. Lasák, P. (2006). Demotivace [Online]. In Pavel.lasakovi.com. Praha, z <http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/demotivace/> (Dostupné 31. listopadu 2016)
19. Interní prezentace Samsungu – MBO (Management By Objectives) Guideline, Compensation rules 2014, Welfare policy, Structure, Learning and Development Strategy.
20. Historie Samsungu. Dostupné 22. ledna 2017, z http://www.samsung.com/cz/aboutsamsung/samsungelectronics/history/history_07/
21. Vize 2020. Dostupné 22. ledna 2017, z <http://www.samsung.com/cz/aboutsamsung/>

9. 1 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Obrázek 1 Proces motivace	4
Obrázek 2 Manažerská mřížka	13
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb	14
Obrázek 4 Herzbergova teorie	16
Obrázek 5 Organizační struktura	22
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců	23
Graf 2 Pohlaví	28
Graf 3 Věk	29
Graf 4 Výše platu	30
Graf 5 Délka pracovního vztahu	31
Graf 6 Typ pracovního úvazku	32
Graf 7 Spokojenost zaměstnanců	33
Graf 8 Faktory spokojenosti	34
Graf 9 Motivující faktor	35
Graf 10 Motivující výhody	36
Graf 11 Spokojenost s benefity	37
Graf 12 Zajímavost práce	38
Graf 13 Spokojenost s platem	39
Graf 14 Přátelská atmosféra	40
Graf 15 Zlepšení pracovního prostředí	41
Graf 16 Využívání výhod	42
Graf 17 Hodnocení pracovního prostředí	43
Graf 18 Spokojenost odměňování	44
Tabulka 1 Hodnocení	46
Tabulka 2 Metoda SMART	47

10. Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník

Dobrý den,

studuji na Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích a potřebuji ke své baka-
lářské práci (Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci) od Vás vyplnit tento dotaz-
ník, který je anonymní a zabere maximálně 10 minut.

Moc Vám děkuji za Váš čas!

Markéta Schreierová

*Povinné pole

1 Jste spokojený/á ve Vašem dosavadním zaměstnání? *Označte jen jednu elipsu.

- Naprosto spokojený/á.
- Jsem spíše spokojený/á.
- Jsem spíše nespokojený/á.
- Jsem naprosto nespokojený/á.
- Jiné:

2 Který faktor nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost? *Označte jen jednu elipsu.

- Výše platu
- Charakter práce
- Kolektiv na pracovišti
- Možnost kariérního postupu
- Můj nadřízený
- Benefity
- Jiné:

3 Který faktor Vás dokáže nejvíce popohnat po dobře odvedené práci k dalším

ještě lepším výkonům? *Označte jen jednu elipsu.

- Pochvala od nadřízeného.
- Obdiv mých spolupracovníků.
- Finanční ohodnocení.
- Dosažení cíle.
- Odměna ve formě voucheru (zájezd, večeře, apod.).
- Odměna ve formě vzdělávacího kurzu.
- Jiné:

4 Která výhoda je pro Vás ta nejvíce motivující? *Označte jen jednu elipsu.

- Příspěvek na stravu
- Zaměstnanecká sleva na služby
- Služební telefon, notebook
- Možnost vzdělávání
- Možnost kariérního postupu
- Delší dovolená
- Služební auto
- Možnost výhry
- Finanční odměna
- Jiné:

5 Vyhovuje Vám současný systém benefitů? *Označte jen jednu elipsu.

- Naprosto
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

6 Myslíte si, že je Vaše náplň práce zajímavá? *Označte jen jednu elipsu.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

- 7 Jste spokojen/á s výší Vaší mzdy? *Označte jen jednu elipsu.
- Ano, zasloužím si být takto ohodnocen/a.
 - Myslím si, že si zasloužím vyšší mzdu.
 - Myslím, že jsem nadhodnocený/á.
 - Jsem naprosto nedoceněný/á.
- 8 Na mém pracovišti je přátelská atmosféra. *Označte jen jednu elipsu.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 9 Na čem by se podle Vás dalo na pracovišti zapracovat? *Označte jen jednu elipsu.
- Komunikace mezi pracovníky.
 - Komunikace nadřízeného s pracovníky.
 - Nadřízený by měl více chválit za dobře odvedenou práci svých pracovníků.
 - Nadřízený by měl více specifikovat dané úkoly a cíle.
 - Pracovníci by se měli navzájem více poznat.
 - Lepší organizace na pracovišti.
 - Více kontroly a zpětné vazby od nadřízeného.
 - Jiné:
- 10 Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte? (Vouchery, služební telefon, stravenky, apod.) Napište prosím konkrétně:
-
-
- 11 Jak byste ohodnotil/a pracovní prostředí? *Označte jen jednu elipsu.
- Naprosto vyhovující
 - Spíše vyhovující
 - Spíše nevyhovující
 - Naprosto nevyhovující
- 12 Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý? *Označte jen jednu elipsu.
- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13 Hledáte si jiné zaměstnání? *Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

Identifikační otázky

14 Jste *Označte jen jednu elipsu.

- Muž
- Žena

15 Jaký je Váš věk? *Označte jen jednu elipsu.

- méně než 21 let
- 21–30 let
- 31–45 let
- 46 a více let

16 Jaká je výše Vašeho platu? *Označte jen jednu elipsu.

- do 15 000 Kč
- 15 000 - 20 000 Kč
- 20 000 - 30 000 Kč
- 30 000 - 45 000 Kč
- 45 000 - 55 000 Kč
- 55 000 Kč a více

17 Jak dlouho zde pracujete? *Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–7 let
- 8–15 let
- Více než 15 let

18 Napište, z jakého jste oddělení:

.....
.....

19 Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán? *Označte jen jednu elipsu.

- Plný
- Poloviční
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o pracovní činnosti
- Jiné:

Příloha č. 2

Otázky pro manažera

1. Při rozhodování se soustředíte na své uvážení nebo dáte na názory svých zaměstnanců?
2. Snažíte se své zaměstnance neustále motivovat k lepším výkonům?
3. Jak svým zaměstnancům předáváte úkoly?
4. Jaký máte se zaměstnanci vztah? Je spíše osobnější nebo jen pracovní?
5. Jak řešíte situaci, když Váš podřízený udělá chybu?