



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Manažer a motivace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Kateřina Švecová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina ŠVECOVÁ**

Osobní číslo: **E14300**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Manažer a motivace ve vybrané organizaci**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Rozbor motivačního systému ve vybrané organizaci v souvislosti s funkcí manažera a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky motivace a stimulace v souvislosti s osobností manažera. Vypracovat na základě takto získaných znalostí literární přehled. Čerpání informací o organizaci z různých písemností, z neřízených rozhovorů a pozorování. Na jejich základě a základě teoretickém sestavit dotazník pro manažery a jejich zaměstnance. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a navrhnout další nové přístupy k motivaci ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Závěr,
6. Summary,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.*

Praha: Management Press.

Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* **Brno: CP Books.**

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení.* **Praha: Linde.**

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání.* **České Budějovice:**

Jihočeská univerzita.

Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* **Praha: Grada.**

Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* **Olomouc:**

ANAG.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce:

6. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2017

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stupčická 13 (20)
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

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 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.

V Českých Budějovicích dne 11. dubna 2017

Kateřina Švecová

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za cenné rady, připomínky a odborné vedení v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Dále bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Jaroslavě Urbánkové, jednatelce společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. v Českých Budějovicích, za spolupráci a poskytnutí potřebných materiálů k sepsání praktické části bakalářské práce a jejím zaměstnancům za účast v dotazníkovém šetření.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše.....	5
2. 1. Motivace.....	5
2. 1. 1. Motivy	6
2. 1. 2. Zdroje motivace	6
2. 1. 3. Překážky motivace	8
2. 2. Stimulace.....	8
2. 2. 1. Stimuly	9
2. 3. Teorie motivace.....	9
2. 3. 1. Teorie instrumentality	9
2. 3. 2. Teorie zaměřené na obsah	10
2. 3. 3. Teorie zaměřené na proces	12
2. 4. Manažer.....	14
2. 5. Pracovní motivace	14
2. 6. Výkonová motivace	16
2. 7. Pracovní stimulace	17
2. 8. Přehled stimulačních prostředků	18
2. 8. 1. Mzda, plat, prémie a finanční odměny	20
2. 8. 2. Obsahově atraktivní práce	21
2. 8. 3. Povzbuzování a pochvala	21
2. 8. 4. Dobré vztahy na pracovišti.....	23
2. 8. 5. Autonomie.....	24
2. 8. 6. Participace	24
2. 9. Motivační program.....	25
2. 10. Pracovní demotivace	26
3. Metodický postup.....	27

3. 1. Cíl práce	27
3. 2. Pracovní postup	27
3. 2. 1. Vypracování literárního přehledu.....	27
3. 2. 2. Získání informací o organizaci.....	27
3. 2. 3. Neřízené rozhovory	27
3. 2. 4. Pozorování.....	28
3. 2. 5. Dotazníkové šetření.....	28
3. 2. 6. Zpracování dat.....	29
3. 2. 7. Návrhy a doporučení	29
3. 3. Charakteristika objektu zkoumání.....	29
3. 3. 1. Historie společnosti	30
3. 3. 2. Předmět podnikání	30
3. 3. 3. Organizační struktura	31
4. Výsledky výzkumu.....	33
4. 1. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření.....	33
4. 2. Návrhy na zlepšení současného systému benefitů	59
5. Závěr	64
6. Summary	66
7. Přehled literatury	67
8. Seznam schémat, tabulek, grafů a zkratk	70
9. Přílohy	

1. Úvod

Motivace zaměstnanců patří k nejvýznamnějším faktorům, které vedou k prosperitě podniku. Jejím prostřednictvím roste spokojenost zaměstnanců, kteří odvádějí lepší pracovní výsledky, a jejich rostoucí pracovní výkon přispívá k vyššímu zisku podniku. Proto je nezbytné vytvořit v podniku silný motivační systém, jehož prostřednictvím podnik obstojí v konkurenčním prostředí. Této skutečnosti si byl vědom i jeden z nejúspěšnějších českých podnikatelů Tomáš Baťa.

Motivování zaměstnanců je jedna z významných činností manažera. K účinné motivaci je však zapotřebí si uvědomit její základní principy. Ačkoli se mzda řadí v současnosti mezi hlavní stimulační prostředky, k samotné stimulaci zaměstnanců nestačí. Stimuluje pracovníky pouze do určité míry a během krátké doby si na vyšší mzdu velmi rychle zvyknou. Navíc někteří zaměstnanci upřednostňují jiné stimulační prostředky. Proto je mimo jiné zapotřebí vytvořit adekvátní systém zaměstnaneckých výhod.

Odměny by zaměstnancům neměly náležet jen při vykonávání mimořádných činností. Jsou-li pracovníci adekvátně odměněni i za správné plnění úkolů, roste pravděpodobnost, že své úkoly budou vykonávat správně i nadále a navíc kvalitněji a s větším pracovním nasazením. Jestliže jim nejsou za správné plnění úkolů poskytovány žádné odměny, tato pravděpodobnost se snižuje.

Udělení odměny bezprostředně po provedení úkolu se řadí k dalším pravidlům účinného motivování. Účinným motivačním nástrojem nejsou však jen hmotné odměny. Např. pochvala či osobní uznání ze strany manažera nebo péče manažera o vytvoření přátelského kolektivu na pracovišti rovněž významně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačního systému ve společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. v Českých Budějovicích v souvislosti s funkcí manažera, analýza současné situace prostřednictvím dotazníkového šetření, neřízených rozhovorů a pozorování a tvorba návrhů na zlepšení současného stavu.

Bakalářská práce je z hlediska struktury rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Teoretická část je tvořena literární rešerší. Prostřednictvím odborných pramenů jsou vysvětleny pojmy související s motivací a stimulací. Dále jsou popsány

teorie motivace, motivační systém a stimulační prostředky, které mohou být v podniku poskytovány zaměstnancům. Teoretické poznatky jsou uplatněny v praktické části.

V praktické části se nacházejí informace o společnosti GEFOS inženýring, s. r. o., v níž byl proveden výzkum. Nejprve jsou uvedeny základní informace o podniku, následují výsledky výzkumu, které jsou zhodnoceny. Na základě výsledků jsou zformovány návrhy a doporučení vedoucí k zefektivnění motivačního systému společnosti.

2. Literární rešerše

2. 1. Motivace

Motivace je psychologický proces, jehož prostřednictvím se v dané situaci aktivuje chování jedince určitým způsobem směřujícím k dosažení cíle (Halík, 2008). Doležal, Máchal & Lacko et al. (2012) doplňují, že se jedná o vnitřní hnací sílu pobízející jedince k uspokojení jeho nenaplněných potřeb. Motivace může být rovněž definována jako vůle něčeho dosáhnout. Každá lidská bytost potřebuje motivaci ke každé činnosti (Halík, 2008).

Motivace působí ve třech dimenzích zároveň. První z nich je tzv. dimenze směru, jež směřuje činnost jedince konkrétním směrem a od ostatních směrů ho odvrací. Dimenze intenzity představuje úsilí jedince dosáhnout určitého cíle. Dimenze stálosti neboli vytrvalosti vyjadřuje míru schopnosti překonávání překážek vzniklých při vykonávání dané činnosti. Je-li míra vytrvalosti vysoká, nepřestane jedinec danou činnost vykonávat jiným směrem či odlišnou intenzitou při vyskytnutí jakýchkoli překážek.

Jedinec si v každém okamžiku vybírá činnost, na kterou se zaměří. Rozhoduje se mezi přítomnými podněty a možnostmi. Obsah, intenzita a vytrvalost dané činnosti závisí spolu s vnějšími okolnostmi na jeho vnitřních a subjektivních podmínkách, které jsou nazvány jako motivace lidského jednání či činnosti. Každým okamžikem působí na jedince více motivů současně. Ty se mohou svým zaměřením a intenzitou shodovat či naopak lišit. Výsledné zaměření, intenzita a trvání činnosti závisí na složení motivů, stejně tak na vnějších, subjektivně vnímaných podmínkách (Bedrnová & Nový et al., 2007).

Plamínek (2015, s. 14) uvádí, že „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu - často k nějakému výkonu či typu chování.*“ Motivace nezahrnuje jen samotný proces, nýbrž i jeho výsledek. Pozitivní postoj k dané činnosti vzniká prostřednictvím vnitřních pohnutek, vnějších podnětů nazvaných stimuly nebo jejich vzájemným působením. Motivace neznamená manipulovat s jedincem. V motivaci jsou jeho zájmy v souladu se zájmy okolí, zatímco v manipulaci je manipulující zaměřen pouze na své vlastní zájmy, případně zájmy okolí.

2. 1. 1. Motivy

Motiv je vnitřní pohnutka, psychologická příčina reakcí, činností a jednání jedince (Doležal, Máchal & Lacko et al., 2012). Jeho cílem je dosažení vnitřního uspokojení jedince. Než ho jedinec dosáhne, působí motiv nepřetržitě. Lidskou psychiku ovlivňují konkrétní vědomé či nevědomé motivy, které směřují aktivitu jedince určitým směrem, v němž ho aktivizují a danou činnost udržují. Výsledkem je motivovaná činnost.

V psychice jedince působí každým okamžikem komplex motivů souhlasného či opačného směru, stejné nebo různé intenzity či perzistence. Motivy, které směřují shodným či podobným směrem, se navzájem posilují a přispívají tak ke vzniku a průběhu konkrétní činnosti, zatímco motivy s protichůdným směrem se oslabují a s nimi i daná činnost, jejíž dosažení mohou za určitých okolností i znemožnit.

Motivy jsou rozděleny na motivy prvotní (primární, vrozené) a druhotné (sekundární, získané). S motivy prvotními jsou spojené pudy, instinkty a biologické potřeby, s motivy druhotnými návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové preference, sociální a kulturní potřeby jedince. Motivy prvotní se podílejí na zachování života jedince, zatímco motivy druhotné podporují jeho rozvoj na kvalitativně vyšší úrovni. Dánský psycholog Kristen Bent Madsen zařadil do primárních motivů motivy hladu, žízně, vyhýbání se bolesti, dýchání, bezpečí, agrese, odpočinku, činnosti a mateřské, teplotní, exkreční, sexuální motivy. Do sekundárních zahrnul motivy sociálního kontaktu, úspěšného výkonu, moci a vlastnictví (Bedrnová & Nový et al., 2007). Motivy jednotlivců jsou odlišné (Bělohávek, 2005).

2. 1. 2. Zdroje motivace

Bedrnová & Nový et al. (2007, s. 365) uvádějí, že „*Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvání těchto tendencí.*“ Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace.

Potřeby

Potřeba je vnitřní stav jedince, jenž značí odchýlení jedné z jeho životních podmínek od optima, tj. narušení jeho vnitřní rovnováhy. Stav nedostatku či nadbytku něčeho vede jedince k činnosti, jejímž prostřednictvím obnoví rovnováhu, tj. naplní

nedostatek či odstraní přebytek a uspokojí danou potřebu. Neuvědomuje-li si jedinec nedostatek či přebytek, jedná se o nevědomou potřebu (Jindra & Pražská et al., 2006).

Podle Deibla (2005) nastane po uspokojení jedné potřeby potřeba jiná, a proto potřeby nikdy nezaniknou.

Návyky

Návyk je opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob jednání jedince v konkrétní situaci. Je základem pro dodržování konkrétního životního režimu, přinejmenším pravidelného realizování nějaké činnosti (Krninská, 2012). Pokud se jedinec nachází v situaci, jejíž charakteristiky jsou shodné s podmínkami spojenými s konkrétními činnostmi, má sklony uskutečnit dříve uplatněné stereotypy (Bedrnová & Nový et al., 2007). Jsou-li návyky společnosti nežádoucí či škodlivé, jedná se o zlovyky (Krninská, 2012).

Zájmy

Zájem je permanentní zaměření jedince na konkrétní oblast předmětů či jevů, jež souvisí s podněcováním dané činnosti. Vymezuje míru kvality a hloubku přístupu k činnosti (Krninská, 2012). Prostřednictvím zájmu má jedinec kladný vztah k činnostem či předmětům poutajících ho po poznávací či citové stránce (Tureckiová, 2007).

Ideály

Krninská (2012, s. 47) uvádí, že „*Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání*“. Může se jednat o jeho osobní profil či životní cíle. Ideály jsou ovlivňovány morálními a právními normami společnosti a také životní zkušeností a stanoviskem jedince.

Hodnoty a hodnotové orientace

Jedinec nepřetržitě hodnotí nové, dosud nepoznané skutečnosti, jež se vyskytnou v jeho životě. Tento proces se děje v souvislosti s poznáváním a prožíváním. Skutečnosti jsou hodnoceny z pohledu jedince či sociálního prostředí, od něhož některé hodnoty přejímá. Hodnotou se pro něj může stát cokoliv, závisí také na podmínkách a skutečnostech utvářejících jeho osobnost a jeho osobních zkušenostech. Hodnotový systém, jenž si jedinec během svého života vytváří, má velký vliv na jeho jednání a prožívání. Je více podněcován k činnostem, jež vedou ke skutečnostem přisuzovaným

vyšší pozitivní hodnotu. Obecně platné hodnoty zahrnují např. zdraví, rodinu, přátelství, práci, vzdělání a úspěch (Bedrnová & Nový et al., 2007).

2. 1. 3. Překážky motivace

Při uskutečňování konkrétních činností mohou vzniknout skutečnosti, které zabraňují či znemožňují jejich realizaci. Jedná se o frustraci a deprivaci (Bedrnová & Nový et al., 2007).

Frustrace

Frustrace znamená překažení či znemožnění uskutečnění činnosti vedoucí k realizaci určitého cíle. Může se jednat o konkrétní objektivně definovatelnou frustrační situaci, v níž někdo nebo něco omezuje někoho v uskutečnění činnosti nebo uspokojení potřeby, či o konkrétní vnitřní, subjektivní prožitek či stav, jež jsou výsledkem frustrační situace (Bedrnová & Nový et al., 2007). Reakce jednotlivců na frustraci jsou odlišné. Někteří se snaží danou bariéru překonat, jiní se předčasně daného úkolu vzdají, u někoho se projeví agrese, někdo se snaží najít záložní úkol. Ostatní jsou názoru, že dosáhnout cíle není potřeba či se snaží uspokojit nižší potřeby (Bělohávek, 2005).

Deprivace

Deprivace je psychický stav jedince, jenž vznikl důsledkem životních situací, v nichž dlouhodobě neuspokojil některou ze svých základních potřeb v uspokojivé míře (Bedrnová & Nový et al., 2007). Deprivace ovlivňuje negativně a ve velké míře utváření a činnost osobnosti jedince a znemožňuje mu se duševně vyvíjet. Jsou rozlišovány základní druhy deprivace. Jedná se o deprivaci senzorickou, citovou neboli emocionální, sociální a deprivaci základních biologických potřeb (Provazník, 2004).

2. 2. Stimulace

Stimulace je proces, ve kterém je činnost jedince vyvolána prostřednictvím působení vnějších podnětů zvaných stimulů (Plamínek, 2015). Její podstatou je záměrné ovlivňování chování jedince, zpravidla působí aktivním jednáním jiného jedince (Bedrnová & Nový et al., 2007). Její účinek je podmíněn osobností jedince. Stimulace musí být v souladu s jeho potřebami, zájmy, cíli a motivací (Jindra & Pražská et al., 2006).

2. 2. 1. Stimuly

Stimuly jsou vnější podněty, jejichž prostřednictvím vznikají změny v motivaci jedince (Bedrnová & Nový et al., 2007). K usměrňování chování se využívá soubor vzájemně propojených, prolínajících a zároveň ovlivňujících se stimulů, který má svůj řád a předem stanovené cíle. Stimuly, jež jsou součástí tohoto uskupení, se mohou vzájemně posilovat či naopak oslabovat. Cílem je zamezit jejich protichůdné působení.

Stimuly pracují zpravidla na principu příslibu odměn a trestů. Pokud se jedinec chová podle stanovených norem, splňuje očekávání druhých a vykonává činnost podle požadavků, je odměněn. Při porušení stanovených pravidel nemá na odměny nárok či je postihován (Jindra & Pražská et al., 2006).

2. 3. Teorie motivace

2. 3. 1. Teorie instrumentality

Podle teorie instrumentality jsou odměny a tresty prostředkem, jenž zajišťuje, že se jedinec chová či vykonává danou činnost žádoucím způsobem. Jedinec je podněcován k práci za předpokladu, že jsou odměny a tresty přímo vázané na jeho výkon. Obdržení odměny je podmíněno efektivním výkonem. Teorie vychází ze zásad vědeckého řízení (Armstrong, 2014).

Vědecké řízení

Podle Bělohávk (2005) založil vědecké řízení Frederick Winslow Taylor, který pozoroval pohyb dělníků odlišujících se pracovním výkonem při práci. Dospěl k názoru, že zaměstnanci s menším pracovním výkonem neznají správný pracovní postup, a tak činí spoustu nepotřebných a neefektivních pohybů. F. W. Taylor je autorem postupu nazvaného časové a pohybové studie, jehož prostřednictvím lze zvýšit pracovní efektivnost. Metoda spočívá v pozorování pracovního postupu nejvýkonnějších zaměstnanců a následného stanovení nejlepšího. Dalším krokem je zvolení vhodných zaměstnanců z hlediska jejich schopností, seznámení je s nejlepším způsobem vykonávání práce a následné kontrolování, zda ho plní. Zaměstnanci je potřeba motivovat prostřednictvím úkolové mzdy a jejich zodpovědnost přenechat manažerům.

Přestože se výkon pracovníků zvýšil, nebyli pracovníci s mechanizovanou prací spokojeni a pokud se vyskytla příležitost, změnili své pracovní místo. Nedostatek dělníků byl řešen nárůstem mezd. Jedinec byl brán jako stroj, který plní nařizené

pracovní postupy. Přestože byla metoda později zpochybněna, některé její prvky jsou používány dodnes (Bělohlávek, 2005).

Metoda cukr a bič

Metoda cukr a bič vychází z toho, že podněty, na něž lidé reagují, v nich vzbuzují pocity na stupnici od velmi příjemných až po velmi nepříjemné pocity. Neutrální pocity se u jedinců vyskytují pouze v malém množství. Reakce na podnět jsou zřetelnější s rostoucí vzdáleností pocitů na stupnici od středu. Jedinci vyhledávají podněty, jež v nich vyvolávají příjemné pocity, jsou podněcováni k chování k nim směřujícím. Tento vzorec chování je nazván apetence. V případě podnětů, které jedince odpuzují a vyvolávají v nich nepříjemné pocity, je tento vztah nazván averze. Těmito situacím se snaží jedinci vyhnout (Plamínek, 2015).

Metoda cukr a bič spočívá v podněcování jedinců prostřednictvím systému odměn a trestů (Adair, 1993). Lze ji využít pouze při nezajímavých rutinních úkolech, v nichž se jedinec řídí danými instrukcemi vedoucími k určitému závěru a které příliš nevyžadují kreativní myšlení, neboť při jejich plnění je vnitřní motivace velmi malá či žádná a nemůže být více oslabena. Manažer by měl zvětšit význam nezajímavého úkolu vysvětlením, proč je jeho splnění pro podnik důležité. Pokud otevřeně uzná, že je daný úkol jednotvárný, přispěje k empatii. Měl by upřesnit očekávaný výsledek a nechat na zaměstnancích, jak daného cíle dosáhnou. Metoda cukr a bič může vést i k podvádění a závislosti (Pink, 2011).

2. 3. 2. Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb jsou zaměřeny na obsah motivace, kterou tvoří potřeby. Neuspokojené potřeby vytváří stav napětí a vyvolávají nerovnováhu. Prostřednictvím motivace jsou rozpoznány základní potřeby ovlivňující chování jedince a uskutečněny kroky, jejichž cílem je uspokojení potřeb, tj. opětovné nastolení rovnováhy (Armstrong, 2014).

Maslowova hierarchie potřeb

S motivací souvisí Maslowova pyramida lidských potřeb. Její autor Abraham Harold Maslow zastával názor, že chování jedince v daném okamžiku závisí na okolnostech, v nichž se nachází. Podstatou lidské činnosti je uspokojování potřeb (Fairweather, 2009). V pyramidě jsou lidské potřeby seřazeny hierarchicky podle jejich významnosti. Potřeby, jež jedinec uspokojil, již dále nemotivují. Jedince začínou

podněcovat potřeby o úroveň vyšší (Adair, 1993). Kvalita a úroveň uspokojení se odvíjí od osobnosti jednotlivce a podmínek uspokojování (Jindra & Pražská et al., 2006).

Na nejnižší úrovni se nachází fyziologické potřeby, do kterých patří potrava, voda, vzduch, pohyb, spánek, sex, oblečení, bydlení a teplo, tj. vše, co je potřeba k udržení života. Další stupeň Maslowovy hierarchie tvoří potřeby bezpečí a jistoty. Lidé vyžadují pocit fyzického, psychického a emocionálního bezpečí. Nad potřebami bezpečí se nachází sociální potřeby, které zahrnují potřebu lásky a sounáležitosti. Lidé vyžadují sociální přijetí, něco sdílet a být součástí nějaké skupiny. Patří sem i potřeba dávat a přijímat lásku. Další stupeň vyplňují potřeby uznání. Tyto potřeby zahrnují respekt, uznání, vážnost, status a pozornost ostatních lidí. Uspokojení této potřeby vede k pocitu sebeúcty a sebedůvěry. Na posledním stupni pětiúrovňové hierarchie jsou potřeby seberealizace. Vyznačují se touhou jedince stát se vším, čím je schopen se stát, dosažením co největších úspěchů a plným rozvinutím jeho potenciálu (Fairweather, 2009).

Původní pětiúrovňová pyramida byla jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována o další tři úrovně - poznávací, estetické a spirituální potřeby. Do poznávacích neboli kognitivních potřeb patří potřeba vědět, rozumět, poznávat nové a vnímat intelektuální podněty. Estetické potřeby zahrnují potřebu krásy a řádu. Spirituální potřeby se nachází na vrcholu pyramidy (Nürnberg, 2011). A. H. Maslow zastával názor, že jedinci, kteří naplnili potřebu seberealizace, zažívají někdy stav uvědomění si nejen svého plného potenciálu, ale zároveň něčeho, co je samotné přesahuje, tj. plného potenciálu lidstva jako celku. Tento stav je označen za stav sebetranscendence. Později A. H. Maslow dodal, že při sebetranscendenci nemusí být naplněny nižší potřeby (Doležal, Máchal & Lacko et al., 2012).

K uspokojení jednotlivých potřeb zaměstnanců využívá podnik všechny úrovně Maslowova systému. Do fyziologických potřeb se řadí zejména mzda či plat a základní pracovní podmínky (Bělohlávek, 2005). Peníze jako motivační nástroj nestačí, jelikož uspokojují jen tento pomyslný stupeň pyramidy. V rámci stimulace zaměstnanců je zapotřebí znát chování jedince ovlivněného těmito potřebami, což má vliv např. na úpravu pracovní doby, přestávek či možnosti stravování (Jindra & Pražská et al., 2006). Potřeby bezpečí a jistoty zahrnují bezpečnost práce a jistotu pracovního místa, která má velký význam zejména pro zaměstnance, jež jsou součástí složitějších společenských vazeb (rodina, přátelé) či vykonávají práci, která se v jejich okolí téměř

nevyskytuje. Velmi důležitá je rovněž pracovní smlouva, její podmínky a úprava. Do sociálních potřeb patří dobré vztahy na pracovišti. Potřeba uznání se vyznačuje především pochvalou a delegováním pravomoci a odpovědnosti. Potřeba seberealizace zahrnuje příležitost k povýšení a práci, jež zaměstnance uspokojuje a umožňuje mu ukázat své schopnosti (Bělohlávek, 2005).

Herzbergova teorie dvou faktorů

Podle Fairweathera (2009) provedl americký psycholog Frederick Herzberg v 50. letech 20. století výzkum na vzorku 200 účetních a inženýrů. Na základě jeho výsledků se svými spolupracovníky zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů.

První skupina zahrnuje hygienické neboli vnější faktory. Hygienické faktory pracovní motivaci nijak výrazně neovlivňují, když je však jejich podoba nepříznivá, působí na pracovní motivaci negativně a zaměstnanci jsou nespokojeni. Mezi faktory hygieny se řadí podniková politika a administrativa, plat, interpersonální vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, styl řízení, postavení, typ práce, pracovní doba a osobní život (Fairweather, 2009).

Do druhé skupiny patří vnitřní faktory, tzv. motivátory. Při příznivém stavu těchto faktorů jsou zaměstnanci spokojeni a dostatečně motivováni. Pokud však nejsou realizovány faktory hygieny, motivátory nepodněcují (Bedrnová & Nový et al., 2007). Mezi motivátory se řadí úspěch, odpovědnost, uznání, postup, povýšení, výzva a práce sama (Fairweather, 2009). Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace poukazuje na skutečnost, že pracovní spokojenost nevede samočinně k motivaci zaměstnance (Bedrnová & Nový et al., 2007).

2. 3. 3. Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou zaměřeny na psychologické procesy a síly, které mají výrazný vliv na motivaci. Teorie se zabývají vnímáním prostředí jednotlivcem (Armstrong, 2014).

Teorie očekávání (expektance)

Autorem teorie očekávání je Victor Vroom, který zastával názor, že k vyvinutí úsilí zaměstnance je potřeba splnit tři podmínky. Pracovník vyvine úsilí pouze za předpokladu, že je práce dostatečně smysluplná a přinese přiměřený výsledek.

Pravděpodobnost dosažení předpokládaného výsledku je nazvána expektance, tj. očekávání. Další podmínkou je odměnění vynaloženého výkonu. Pravděpodobnost odměny je nazvána instrumentalita. Jedná se o přímoúměrný vztah mezi odměnou a výsledkem. Čím je větší výsledek, tím je vyšší odměna. Třetí podmínkou je zájem jedince o danou odměnu. Motivy jednotlivců jsou odlišné. Význam konkrétního typu odměny pro jedince se značí valence. Pokud je valence záporná, působí proti úsilí (Bělohávek, 2005).

Expektační teorie je vyjádřena prostřednictvím vzorce: $M = f(V * E)$, v němž M znamená úroveň motivace. V označuje valenci, tj. subjektivní hodnotu výsledku jednání, ke kterému pracovní jednání směřuje. E znamená expektanci, tj. subjektivní pravděpodobnost, že bude pracovní jednání směřovat k očekávanému výsledku (Bedrnová & Nový et al., 2007).

Teorie X a teorie Y

Podle Fairweathera (2009) je autorem teorie X a teorie Y americký sociolog Douglas McGregor, který se zabýval názorem manažerů na podstatu člověka a pracovní motivaci související se způsobem řízení pracovníků. Teorie vysvětluje chování lidí na pracovišti a formuluje dva modely chování manažerů, jedním, z nichž je teorie X a druhým teorie Y.

Podle teorie X prosazují manažeři autoritativní styl řízení. Domnívají se, že členové jejich týmu jsou líní, necílevědomí, nechťejí být zodpovědní, upřednostňují jistotu, nesnáší svou práci a pokud mohou, vyhnou se jí. Pracovníky je potřeba k práci nutit prostřednictvím systému odměn a trestů. Je potřeba je vést, udělovat jim jasné pokyny a při práci je neustále kontrolovat. Tyto vlastnosti neplatí jen pro malou skupinu pracovníků, kteří vedou a kontrolují ostatní. Manažeři jsou arogantní, netolerantní, neemocionální, nespolečenští, nespokojení, udělují pouze pokyny, nepřijímají nové návrhy a myšlenky ostatních spolupracovníků, své podřízené nechválí, nenaslouchají jim a viní je.

Podle teorie Y upřednostňují manažeři participativní styl řízení. Tito manažeři předpokládají, že jejich podřízené práce baví, považují ji za přirozenou, chtějí se v ní zdokonalovat a přijímají za ni zodpovědnost. Pokud pojmají podnikové cíle za své, vedou sami sebe. Manažeři jsou přesvědčeni, že jsou zaměstnanci dostatečně

motivováni touhou realizace jejich potenciálu. Zaměstnanci jsou velmi kreativní, jejich schopnosti nejsou však plně využité.

D. McGregor byl zastáncem teorie Y. Podřízení manažerů realizující teorii Y se rozvíjejí a jejich výsledky jsou mnohem lepší. Teorii Y lze spíše uskutečnit u vedení manažerů a mistrů než u provozů v obrovských výrobních halách (Fairweather, 2009).

D. McGregor zastával názor, že mínění manažera o konkrétní osobě přispívá k tomu, že se daná osoba chová a jedná podle jeho přesvědčení (Adair, 1993).

2. 4. Manažer

Manažer je osoba vedoucí tým zaměstnanců, s nimiž dosahuje uskutečnění stanovených podnikových cílů. Významně ovlivňuje výkon podřízených (Macdonald, Burke & Steward, 2006). Jedním z hlavních úkolů manažera je utváření příznivých podmínek pro zaměstnance takovým způsobem, aby vykonávali své úkoly co nejlépe (Pink, 2011).

Podle Nürnbergera (2011) by měl manažer disponovat dostatečným sebevědomím. Sebevědomí rozhodně nespočívá v utlačování a ponižování podřízených, právě naopak. Sebevědomý manažer jedná klidně, nemusí být vždy v popředí a nic si dokazovat. Pokud se při dosahování cílů objeví překážka, nevzdává se a je vytrvalý. Důvěřuje sám sobě a svým schopnostem. Sebedůvěra je v podniku potřebná nejen při krizových situacích, nýbrž i při běžných překážkách, které nastávají při dosahování cílů.

2. 5. Pracovní motivace

Motivace je jedním z významných faktorů, které vedou k prosperitě podniku. Proto se od zaměstnanců očekává, že budou dostatečně motivováni. Zaměstnanci na vedoucích pozicích by měli navíc disponovat schopností motivovat pracovníky na nižších pozicích. Ačkoli hraje motivace velkou roli při dosahování cílů, je nezbytné využívat znalosti, schopnosti a mít konkrétní kompetenci, kvalifikaci. Velký význam má i prostředí a jeho podmínky, za nichž zaměstnanec pracuje, tj. technické vybavení, technologie, organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce (osvětlení a ozvučení pracoviště, mikroklimatické podmínky atd.) (Bedrnová & Nový et al., 2007).

Pracovníci by mohli kvůli nedostatku motivace opustit i své současné zaměstnání. K této situaci dochází, když manažeři pokládají dobré výsledky svých

podřízených za samozřejmost a z tohoto důvodu je nemotivují. Manažeři by měli své podřízené podněcovat pouze k jednání, jež je v souladu s cíli podniku. Aby zaměstnanci dosahovali příslušných výkonů, musí disponovat dostatečným sebevědomím. V opačném případě by se mohli např. obávat chyb, jež by mohly při vykonávání dané činnosti vzniknout. Zaměstnanci by neměli být svými úkoly přetěžováni, jinak u nich vzniká frustrace a dále je nelze podněcovat. Manažeři by proto měli znát znalosti a schopnosti svých podřízených (Urban, 2010).

Niermeyer & Seyffert (2005) dodávají, že ačkoli je motivace zaměstnanců velmi často považována za jeden z hlavních úkolů manažerů, jsou za ni manažeři ve skutečnosti odpovědní jen do té míry, do níž mohou své zaměstnance ovlivnit. Velikost míry závisí na osobnosti pracovníka. Cílem vedoucích pracovníků je udržovat a podněcovat motivaci svých podřízených, utvářet prostor pro využití a rozvoj jejich výkonové kapacity, kompetencí a schopností a dosahovat s nimi cíle organizace. Motivující dílčí cíle, jež vedou k cíli organizace, splňují pět podmínek. Disponují schopností motivace, jsou dosažitelné, významné, atraktivní a měřitelné. Tyto cíle musí být stanoveny prostřednictvím rozhovoru vedoucího s podřízeným.

Motivace nepatří mezi vrozené lidské vlastnosti, jak se mnozí domnívají. Každý jedinec může být motivován (Niermeyer & Seyffert, 2005). Jelikož se zaměstnanci navzájem od sebe liší, je potřeba k jejich motivování přistupovat individuálně. Přistupovat z hlediska motivace ke všem pracovníkům stejně by mohlo mít opačný efekt (Ekonomia, a. s., 2016a). Bedrnová & Nový et al. (2007, s. 383) uvádějí, že „*Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.*“ Pracovní motivace je motivace lidského chování spjatá s výkonem pracovní činnosti, tedy vykonáváním pracovních úkolů.

Intenzitu motivace pro danou situaci lze vyjádřit prostřednictvím vzorce: $\dot{U} = E * (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k)$, kde $\dot{U}$ znamená výsledné úsilí. E je expektance očekávání nabývající hodnot od 0.0 do 1.0. K 1.0 směřuje jedinec při větším výkonu a s ním i lepších výsledcích. $V_1 \dots V_k$ je označením pro valenci, tj. význam odměn pro zaměstnance. Valence nabývá hodnot od -10 do +10. Čím je hodnota valence vyšší, tím je větší zájem pracovníka o odměnu. Pokud je nulová, na odměně mu nezáleží. Záporná je v případě, pokud o ni nestojí. $I_1 \dots I_k$ znamená instrumentalitu,

tj. pravděpodobnost odměnění vynaloženého výkonu. Rovněž jako u expektance dosahuje hodnot 0.1 - 1.0 (Bělohlávek, 2005).

Motivy k práci jsou rozděleny do dvou skupin. Do první patří tzv. motivace intrinsická, tj. motivy související s prací samotnou. Druhá zahrnuje motivy nacházející se mimo vlastní práci. Jedná se o tzv. motivaci extrinsickou. Mezi nejdůležitější intrinsické motivy práce se řadí potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace. K nejdůležitějším extrinsickým motivům práce naopak patří potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní významnosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerského vztahu.

Podle jiného pojetí pracovní motivace se mohou působící motivy projevovat v pracovní činnosti odlišným způsobem. Motivy patří do jedné ze tří skupin. Do první skupiny se řadí motivy aktivní, jež přímo podněcují pracovní výkon. Do druhé patří motivy podporující, které tvoří předpoklady k efektivnímu působení motivů aktivních. Třetí skupina zahrnuje motivy potlačující, které odvádějí zaměstnance od pracovního úkolu (Bedrnová & Nový et al., 2007).

Na pracovní chování současně působí motivy a stimuly. Někdy má na konečný výsledek větší vliv motiv, někdy stimul. Velký význam mají osobní potřeby, vlastnosti jedince, jeho postoje, zájmy, hodnotový systém, životní zkušenosti a jeho okamžitý stav. Pokud má zaměstnanec o určitý úkol poměrně malý zájem či je úkol příliš jednoduchý, je účinnější stimulace. Motivace hraje větší roli při náročných pracovních úkolech a velkém zájmu pracovníka o daný úkol (Jindra & Pražská et al., 2006).

2. 6. Výkonová motivace

Pracovní výkon, tj. důležitý aspekt pracovních činností a zároveň měřítko hodnocení zaměstnanců, je vyjádřen vzorcem: $V = f(K * M * P)$, kde V představuje výkon v kvantitativním a zároveň kvalitativním měřítku. K označuje kvalifikaci zaměstnance, M motivaci k činnosti a P pracovní podmínky (Bedrnová & Nový et al., 2007).

Úroveň výkonu jedince V je vyjádřena prostřednictvím vzorce: $V = f(M * S)$, kde M představuje úroveň motivace a S značí úroveň schopností, do kterých patří vědomosti, znalosti a dovednosti (Bedrnová, Nový & Jarošová et al., 2012). Pokud je chtění jedince velmi malé či žádné, výsledek jeho aktivity není dostačující. Nicméně při přílišné motivaci je výsledek rovněž neuspokojivý, neboť nadměrná motivace vede

velkému vnitřnímu napětí, jež omezuje běžnou funkci lidské psychiky a jsou tím oslabeny vnitřní podmínky výkonu, a s nimi i samotný výkon. Z tohoto důvodu je zapotřebí pracovníky optimálně motivovat podle obtížnosti konkrétního úkolu.

Výkonová motivace představuje tendenci jedince dosáhnout úspěchu, úcty, obdivu okolí a zvýšení hodnoty jedince samotného prostřednictvím vykonané činnosti a zároveň tendenci vyhnout se neúspěchu. Která z těchto dvou tendencí u jedince převládá, závisí na jedinci samotném. Síla výkonové matice je vyjádřena jako poměr potřeby dosáhnout úspěchu a potřeby vyhnout se neúspěchu. Převažuje-li u jedince potřeba úspěchu, vykonává jedinec činnosti zaměřené na úspěch, v opačném případě je jedinec relativně pasivní.

Z hlediska pracovního procesu hraje významnou roli dosahování dlouhodobého výkonu. Zaměstnanci s významně lepšími pracovními předpoklady po určité době motivaci ztrácejí, jelikož mohou pracovat s minimálním pracovním nasazením. Zaměstnanci s horšími pracovními předpoklady naopak pracují s větším úsilím. Z tohoto důvodu je důležité vhodně vymezit v podniku normy pracovního výkonu, přijímat zaměstnance s příslušnými kvalifikačními předpoklady a průběžně je podněcovat (Bedrnová & Nový et al., 2007).

2. 7. Pracovní stimulace

Jindra & Pražská et al. (2006, s. 530) o stimulaci uvádějí: „*Stimulace je záměrné vyvolávání určitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům.*“ V podniku jsou prostřednictvím řízení lidských zdrojů uplatňovány stimulace, jako jsou např. stimulace ke vstupu do podniku, podnícení a udržení daného výkonu, stabilizaci zaměstnanců v podniku, jejich participaci, soudržnosti, nárůstu odborných znalostí a rozvoji zaměstnanců. Stimulace je rovněž směřována na konkrétní profese, pracovní místa a dílčího zaměstnance.

K prosperitě podniku na trhu vůči své konkurenci je zapotřebí zformovat model řízení podniku, v němž pracovníci sami vytváří energii k dosažení cílů, jež jsou v souladu se záměrem podniku. Ovlivněním pracovního chování se zabývá řízení lidských zdrojů, které za tímto účelem používá vnější pobídku k činnosti zvanou stimul, jež slouží k podněcování pracovní aktivity. Zpravidla je konstruován záměrně a působí

spolu s ostatními stimuly v souboru stimulů, jenž je zaměřen na konkrétní cíl, kterého chce podnik dosáhnout (Jindra & Pražská et al., 2006).

2. 8. Přehled stimulačních prostředků

Odměňování zaměstnanců patří mezi hlavní personální činnosti. V moderním řízení lidských zdrojů se nejedná jen o komponenty finančních a materiálních hodnot, tj. mzdu, plat či ostatní formy peněžní odměny udělené podnikem zaměstnancům jako kompenzaci za jejich dosažené pracovní výsledky. Patří sem i zaměstnanecké výhody většinou nepeněžního charakteru, jež jsou udělovány zaměstnancům nezávisle na jejich pracovním výkonu, ale na základě titulu pracovního poměru či jiného vztahu zajišťující práci zaměstnanci pro daný podnik.

Odměny zahrnují nejen samozřejmé věci či skutečnosti, např. zařazení na konkrétní pracoviště. Do odměn je začleňováno i vzdělávání, jež podnik uděluje. Vyjma těchto vnějších odměn se podnik zaměřuje i na vnitřní odměny, které nejsou hmotné povahy a vztahují se ke spokojenosti zaměstnanců s jejich vykonávanou prací, potěšení z dané práce a příjemným pocitům vycházející z účasti na konkrétních činnostech a úkolech, pocitům přínosnosti a úspěšnosti, uznání okolí, postavení, dosahování pracovních výsledků apod. Tyto odměny se shodují s osobností zaměstnance, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vnitřní a vnější odměny jsou vzájemně úzce provázány. Poskytnutí odměn přináší pracovníkům vnitřní uspokojení a potěšení (Koubek, 2015).

Koubek (2015, s. 286) uvádí tři otázky, které je potřeba si klást před samotným odměňováním: *„Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn? Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)? Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“*

Podle Bělohlávka (2005) platí pro účinné odměňování osm pravidel. Pracovní výkon podněcuje pohyblivá složka mzdy. Zaměstnanci by neměli být odměňováni stejně, pokud se jejich pracovní výkon liší. Pevná složka mzdy podněcuje k setrvání jedince v podniku a náboru nových zaměstnanců. Pracovníci by se měli podílet na celkovém výsledku. Při jednodušším systému odměňování je motivace jedinců silnější. Odměna poskytnutá neprodleně po vykonání úkolu je silnější než odložená odměna. Vedoucí by měl svému podřízenému vysvětlit důvod výše jeho odměny. Výše odměny by měla odpovídat pracovním výsledkům pracovníka.

Podle Pinka (2011) si pracovníci na odměny velmi snadno navyknu. Získá-li ji zaměstnanec jednou, bude ji očekávat při každém podobném úkolu. Po určité době přestane odměna na pracovníka působit, bude jím považována za samozřejmost a manažer ji bude muset zvýšit. Odměny mohou jedince od zajímavého úkolu i odradit. Úkol tak začne působit jako povinná práce, kterou je nutno udělat. Odměny vnitřní motivaci na úkor dané činnosti sníží a zároveň s ní klesne i výkon, kreativita a poctivé chování. Odměny typu „jestli..., pak...“ nejsou rovněž účinné, neboť potlačují kreativní myšlení.

Vnější odměny jsou účinné zejména při algoritmických úkolech. Systém odměn však lze někdy využít i při kreativních úkolech. V těchto případech by měla být každá odměna neočekávaná a udělena až po vykonání úkolu. Takto získané odměny by se neměly pravidelně opakovat. Při odměně nabízené při zadání úkolu by úkol působil jako výjimečný a jedinec by se soustředil především na obdržení odměny než na úkol (Pink, 2011).

Cílem řízení lidských zdrojů je složitý proces, jenž vede k uspokojení potřeb pracovníků a současně k dosažení podnikových cílů prostřednictvím řízení a různých stimulačních systémů (Jindra & Pražská et al., 2006). Nespočet autorů (Bedrnová & Nový et al. (2007); Bělohávek (2005); Faerber (2007); Halík (2008); Jindra & Pražská et al. (2006); Khelerová (2010), Koubek (2015); Niermeyer & Seyffert (2005); Pink (2011); Stritzelberger (2014)) uvádějí jako hlavní stimulační prostředky:

- mzdu, plat, prémie a finanční odměny;
- používání majetku firmy pro soukromé účely (mobilní telefon, notebook, služební automobil či jiné podnikové prostředky);
- finanční zainteresovanost na zisku (zaměstnanecké akcie atd.);
- kredit na nákup firemních produktů, slevy na podnikové zboží;
- bezúročné půjčky pro pracovníky za stanovených podmínek;
- sociální výhody (penzijní spoření, připojištění, životní a úrazové pojištění atd.);
- příspěvky (dovolená, sport, kultura, doprava, oblečení, kosmetika, lékař atd.);
- stravenky, dotované stravování, příspěvek na stravování;
- nealkoholické nápoje na pracovišti;
- dary k pracovním či životním výročím;
- možnost pracovního postupu, kariérního růstu;

- možnost rozšiřování schopností a zvyšování kvalifikace (příspěvek na vzdělání, zahraniční stáže, kurzy atd.);
- dovolenou nad rámec zákona, volno;
- flexibilní pracovní dobu;
- možnost práce z domu;
- autonomii;
- odpovědnost;
- participaci (podílení se na řízení společnosti);
- dobré vztahy na pracovišti;
- podnikovou kulturu;
- povzbuzování a pochvalu;
- respekt a uznání;
- zpětnou vazbu;
- identifikaci s prací a podnikem;
- seznámení pracovníků se současnou situací ve firmě a ideální představou firemních plánů;
- obsahově atraktivní práci;
- usnadnění pracovních procesů;
- dostatečné vysvětlení pracovních úkolů;
- zlepšování pracovních podmínek.

2. 8. 1. Mzda, plat, prémie a finanční odměny

Mzda a plat, prémie a finanční odměny patří k hlavním stimulačním prostředkům, které jsou realizovány v každém typu organizace. Prostřednictvím mzdy (platu) uspokojují pracovníci velkou škálu potřeb (Bedrnová & Nový et al., 2007). Jsou zdrojem existenčních zdrojů podstatných pro život zaměstnance a jeho rodiny. Uspokojují zejména základní potřeby přežití, bezpečí a jistoty. Uspokojují rovněž potřebu sebeúcty a postavení, protože se jejich prostřednictvím může jedinec nacházet na stupni odlišující ho od ostatních (Armstrong, 2007).

Peníze však nejsou jediným účinným a zároveň dostačujícím prostředkem motivace. Motivují pouze do určité míry a navíc si na ně zaměstnanci během krátké doby zvyknou. Existují i lidé, kteří si na vyšším příjmu nepotrpí a váží si více jiných hodnot. Nicméně příliš nízká mzda (plat) vede k nespokojenosti zaměstnance a zároveň

ho demotivuje (Niermeyer & Seyffert, 2005). Výše platu, mzdy či zaměstnaneckých výhod jsou podstatné zejména pro získávání nových zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu. K podněcování pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu napomáhá pohyblivá či výkonová složka mzdy (platu), nicméně ta nezajistí vyšší motivaci pokaždé (Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016a).

2. 8. 2. Obsahově atraktivní práce

Při zadávání pracovních úkolů jednotlivým zaměstnancům by měl být vedoucí patřičně opatrný. Pro některé pracovníky je náročný úkol výzvou, jiné může demotivovat. Vedoucí by neměl svým podřízeným udělovat velmi jednoduché úkoly, během jejichž vykonávání plně nevyužívají svůj potenciál. Zaměstnancova nespokojenost z těchto úkolů vede k pasivitě či výpovědi. Zajímavou by se měla stát i náplň práce (Khelerová, 2010).

Z hlediska aspektu vlastní činnosti jsou jednotliví zaměstnanci stimulováni odlišně. Obsah práce může být podněcován apely. Jedná se o apel na tvořivé myšlení, autonomii, koncepční myšlení, systematické myšlení, hrdosti na práci, hrdosti na vlastní schopnosti, prestiž, seberozvoj, sebekontroly, moci, péče o druhé lidi, péče o přírodu, nebe nad hlavou, jistoty a perspektivnosti jistot, apel estetický a společenský (Provazník, 2004).

Podle Plamínka (2015) je z hlediska motivace lepší přizpůsobit úkoly lidem, nikoli naopak. V opačném případě by musel manažer své podřízené výrazně stimulovat, případně kontrolovat. Práce, kterou zaměstnanci vykonávají, musí obsahovat část, jež jim přináší radost. Pokud tuto část jejich práce postrádá, sníží se jejich pracovní výkon.

2. 8. 3. Povzbuzování a pochvala

K nejúčinnějším prostředkům ke zvýšení kvality pracovního výkonu patří povzbuzování či pochvala. Jedná se obvykle o neformální hodnocení se zdůrazněním pozitivních prvků (Bedrnová & Nový et al., 2007). Podle Bělohlávka (2005) splňuje motivující pochvala šest zásad. Vedoucí by měl upřesnit, za co svého podřízeného chválí, aby pracovník věděl, v čem konkrétně má pokračovat. Pokud se jedná o úspěch týmu, je potřeba projevit uznání nejen celému týmu, ale i jeho aktivnějším jedincům. Pochvala by měla být sdělena neprodleně po dosažení konkrétního pracovního úkonu. Aby byla pochvala účinnější, měla by být veřejná. Ostatní zaměstnanci budou navíc motivováni být v dalších pracovních úkonech lepší. Vedoucí by neměl vyjadřovat

pochvalu formálně, aby daná situace nepůsobila dojmem, že se jedná o nepříjemnou záležitost. Měl by si navíc všítat i úspěchů, které považuje za samozřejmé. Někdy k takovým výsledkům vyvinuli pracovníci nemalé úsilí.

Neformální hodnocení má velký vliv na emocionální rovinu. Zaměstnanec vnímá, že je pro podnik důležitý, a je spokojen z prospěšného výsledku, čímž se zvyšuje jeho sebedůvěra a podává lepší výkon. Úspěšný manažer nalézá a hodnotí pozitivní prvky svých podřízených. Zaměstnancům ukazuje správný postup vedoucí k lepšímu výsledku a zároveň jim ponechává přiměřený prostor pro jejich iniciativu ke zlepšení (Bedrnová & Nový et al., 2007). Podle Provazníka (2004) má neformální hodnocení také vliv na racionální rovinu, v níž se jedná o zpětnou vazbu. Poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu je nezbytné. Jedná se o rozhovor vedoucího s podřízenými, v němž projednávají úkoly, domlouvají cíle a podřízení oznamují aktuální stav realizace úkolů, případně dosažení cílů (Niermeyer & Seyffert, 2005). Správná zpětná vazba je jednoduchá, pozitivní, upřímná a produktivní. Špatné chování pracovníka úspěšný manažer neignoruje, přesto ho nekárá a netrestá, ale zjistí příčinu a jedná s ním o tom, jak chybu napravit.

Motivující manažer se ve zpětné vazbě zaměřuje na silné stránky a rozvoj svých podřízených. Slabými stránkami se zabývá jen v případě, je-li je pracovník schopen eliminovat nebo alespoň omezit. Úspěšní manažeři se věnují zejména prioritním úkolům, které vedou k požadovaným výsledkům, a nenechají se od nich odradit. Stejně tak nepožadují od pracovníků nadbytečné úkoly, jež nemají na výsledky žádný vliv. Pracovníkům určí požadované výsledky a umožní jim vybrat si způsob, jak jich dosáhnout. Jejich způsoby sledují, při tom jim naslouchají a podněcují je. Důvěřují jim, že daných výsledků dosáhnou (Stritzelberger, 2014).

Způsob upozornění na chyby jedince a současně ho při tom neodradit patří k velkým uměním mezilidské komunikace (Provazník, 2004). Podle Rychtaříkové (2008) splňuje účinná výtká osm zásad. Vedoucí by měl nejdříve zjistit příčinu dané chyby. Vytýkat by se měly pouze chyby z nedbalosti, nikoli z neschopnosti a nevědomosti. Pracovník by měl vědět, co se od něj očekává. Pokud mu to nebylo sděleno, nemůže mu to být vytýkáno. Kolektivní výtká není dostatečně účinná, je potřeba, aby byla adresována konkrétnímu jedinci. Vytýkány musí být konkrétní věci, pracovník si může jinak výtku špatně vyložit a jeho činnost se nezlepší. Výtká by neměla zahrnovat osobní kritiku, tj. manažer by ji neměl mířit na osobnost jedince, ale

pouze na jeho konkrétní pracovní výkon či chování. Kritika by měla být pronesena bez účasti dalších osob, jinak by mohla zaměstnance před nimi ponížit. Při vytýkání by neměl vedoucí svého podřízeného zesměšnit či na něj křičet. Aby měla kritika smysl, musí z ní vzejít závěr či východisko a pochvala, která vzbudí v člověku motivaci. Kritika by neměla být sdělena ihned po nastání chyby, ale ani ne příliš pozdě.

Kritika vzbuzuje u většiny lidí nepříjemné pocity. Je to způsobeno především jejím špatným podáním a agresivním chováním vznikajícím při kritizování či nekonstruktivní kritice. Přitom by kritika měla být považována za zpětnou vazbu, v jakém ohledu se zlepšit a kde nastala chyba. Je to jakási hnací síla směřující k opravě chyb a rozvoji zaměstnance. Nadměrné kritizování vede k nízkému sebevědomí, snížení potenciálu jedince a zároveň jeho ctižádosti (Rychtaříková, 2008).

V současnosti používá řada manažerů při sdělení negativní informace tzv. metodu sendvič. Nejdříve oznámí svým podřízeným pozitivní zprávu, poté přejdou k negativnímu sdělení, které ukončí dalším pozitivním výrokem. Přestože má metoda pomoci snadnějšímu přijetí negativní zprávy, podle Hroníka (2006) nepřispívá k účinné zpětné vazbě. Snižuje význam pozitivních sdělení a také negativní zprávy. Navíc neoznamují manažeři pozitivní výroky svým podřízeným okamžitě a čekají, až budou oznamovat negativní informace.

2. 8. 4. Dobré vztahy na pracovišti

Jedním z úkolů manažera je podporovat dobrou atmosféru v podniku. Manažer nemůže svým zaměstnancům přikázat vhodný způsob jejich chování, nicméně může mít vliv na dění pracovního kolektivu svým působením, zejména svou formální a neformální autoritou. Podstatným prvkem snadnějšího ovlivňování dějů v pracovním kolektivu je vytvoření vztahu důvěry mezi manažerem a jeho podřízenými. Ten vzniká jen za předpokladu respektu podřízených a spravedlivým chováním (Jindra & Pražská et al., 2006). Zaměstnanci potřebují vnímat, že jim na nich někomu záleží a že je někdo uznává. Pro tohoto jedince vykonají téměř vše. Úspěšní manažeři disponují emocionálními dovednostmi, o své podřízené se zajímají a záleží jim na nich. Podřízení jejich zájem rozpoznají z jejich komunikace a chování (Stritzelberger, 2014).

Možnost spolupráce v rámci podniku a vzájemné si pomáhání zaměstnanců je jednou z motivací pracovníků. Spolupráce navíc zvyšuje soudržnost se společností. Pracovníci mezi sebou otevřeně komunikují a důvěřují si. V pracovním kolektivu si

jeho členové vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Je-li výsledek pozitivní, zvýší se pracovníkovi v dobrém kolektivu sebevědomí. Při negativním výsledku se podněcuje ochota zlepšit se a dosáhnout podobného výkonu ostatních. Ve špatném kolektivu je dobrý výkon pracovníka posuzován ostatními pracovníky nepříznivě. Vnímají ho jako šplhounství, nadměrnou zapálenost či neloajálnost k ostatním, kteří nejsou ochotni se namáhat. Nepřátelství a zášť pracovníků vede k tvorbě umělých překážek a problémům na pracovišti (Jindra & Pražská et al., 2006).

2. 8. 5. Autonomie

Velký význam v motivaci pracovníků má autonomie, tj. samostatnost, neboť lidé mají sklon být zvědaví a vést sami sebe. Autonomie vychází z volby jedince zvolit si úkol, způsob jeho vykonání, čas, popř. volbu pracovního týmu. Z tohoto důvodu je vhodné věnovat zaměstnancům tzv. 20 procent času, ve kterém budou pracovat na projektu, který si sami zvolili. Stanovení cílů je prospěšné pouze v případě, jsou-li stanoveny jedincem, nikoli druhými lidmi. Např. prodejní cíle či čtvrtletní výnosy mohou mít za následek nežádoucí vedlejší účinky, tj. zúžení zájmu jednotlivce a neetické chování. Je-li pracovníkům zadán jediný cíl, mohou někteří z nich využít k dosažení cíle nejrychlejší způsob s nejmenší námahou, přestože je daný způsob špatný, tj. je spojen s podvodem či odchýlením od pracovního postupu. Pokud je pro jedince odměnou činnost samotná, špatný způsob si nezvolí (Pink, 2011).

2. 8. 6. Participace

Dalším prostředkem zvyšující pracovní motivaci je tzv. participace, tj. zapojení pracovníků do procesu řízení podniku. Participace zaměstnanců se může lišit z hlediska míry jejich zodpovědnosti. Při delegování povinností a úkolů může být zodpovědnost zcela přenechána pracovníkům. Ti si sami rozhodují o způsobu a časovém harmonogramu realizování delegovaných úkolů. V druhém případě může být zodpovědnost předána pracovníkům pouze částečně. Zodpovědnost zčásti zůstává na vedení podniku a pracovníci disponují jen spoluzodpovědností. Míra této spoluzodpovědnosti se v jednotlivých společnostech liší, záleží na mnohých faktorech, např. o jaké rozhodnutí se jedná. Důležitým úkolem vedení podniku je zjistit, jak velká je přiměřená míra participace. Zaměstnanci by neměli být přetěžováni. Procesu participace musí předcházet dobrá příprava, měl by být kontrolován a podat zpětnou

vazbu. Zúčastnit se participace by mělo být umožněno všem pracovníkům (Ekonomia, a. s., 2016b).

2. 9. Motivační program

Bedrnová & Nový et al. (2007, s. 411) uvádějí, že „*Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.*“ Jedná se o soubor pravidel, opatření a postupů vedoucích k dosažení požadované motivace pracovníků a naplňování potřeb a cílů podniku. Velkou roli hrají zaměstnanci, v nichž tkví úspěch podnikání. Na motivaci pracovníků působí spousta faktorů. Je v zájmu každého podniku, aby se o ty, jež jsou pro jednotlivce významné, zajímal a vytvářel podmínky pro dosažení optimální úrovně motivace všech zaměstnanců v podniku.

Aby byli zaměstnanci dostatečně výkonní, musí vykonávat smysluplnou práci pro podnik významnou a s níž jsou současně ztotožnění. Práce by měla být pro zaměstnance zajímavá, adekvátně náročná a měla by poskytovat možnost osobního rozvoje, odborného růstu a funkčního postupu. Pracovníci by měli být přiměřeně hodnoceni za své pracovní výkony a dostatečně informováni o významných skutečnostech. Jejich práce by měla být vykonávána v přátelském pracovním kolektivu.

Bedrnová & Nový et al. (2007, s. 413) uvádějí, že „*Má-li být dosaženo základního cíle - efektivního fungování organizace, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti.*“ Jedná se o seskupení a analýzu komplexu ekonomických informací.

Proces přípravy, produkce a realizace motivačního programu je složen z dílčích etap. Jedná se o rozbor motivačního profilu zaměstnanců, určení cílů motivačního programu z krátkodobého i dlouhodobého hlediska, vystižení rysů výkonnosti zaměstnanců v současnosti, vytyčení možných stimulačních prostředků, volba konkrétních podob a postupů stimulace a určení konkrétních předpokladů potřebných k jejich aplikování, vytvoření motivačního programu v podobě podnikového dokumentu a jeho představení všem zaměstnancům v podniku. K postupu patří také kontrola aplikace motivačního programu a provedení potřebných úprav (Bedrnová & Nový et al., 2007).

2. 10. Pracovní demotivace

Demotivace pracovníků může vést až k jejich odchodu ze zaměstnání. Z tohoto důvodu vznikají tzv. retenční programy, které slouží k udržení a stabilizaci pracovníků v podniku. Náplní těchto programů je zjistit příčinu odchodu pracovníků ze zaměstnání. Na základě zjištěných výsledků je dalším krokem předejít k dalším výpovědím a posílení motivačních faktorů, které zahrnují např. úkoly zabraňující monotónnosti, zajišťují smysluplnost práce a úkolů, kariérní perspektivy, emocionální vazba na podnik prostřednictvím pověřování zvláštních úkolů či zapojení do projektové práce, jistota, sebeurčení, odměňování, tým a pracovní prostředí (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Vedoucí se může při podněcování svých podřízených dopustit různých chyb. K jedné z nich dochází, domnívá-li se manažer, že dobře vykonaná práce jeho podřízených je samozřejmostí, a proto je nedostatečně nemotivují. Další chyba nastává v případě, odměňují-li vedoucí své podřízené pouze peněžní odměnou. Častou chybou je nedodržování tzv. psychologické smlouvy, jež uzavírá zaměstnanec s podnikem. Patří do ní očekávání pracovníka o odměnách jeho úsilí a pracovního nasazení podnikem. Zaměstnanci jsou rovněž demotivováni vykonáváním činností, jež nejsou v souladu se zájmy podniku. Velkou chybou je velmi často nedostatek pochvaly a ocenění podřízených a nespravedlivé hodnocení. Někteří manažeři využívají nevhodné motivační nástroje, např. vyhlašování zaměstnance v určitém období, v němž je odměněn pouze jeden pracovník, kterým bývá většinou stejná osoba, a výkon ostatních je nepovšimnut (Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016b).

3. Metodický postup

3. 1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačního systému ve vybrané organizaci v souvislosti s funkcí manažera a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

3. 2. Pracovní postup

3. 2. 1. Vypracování literárního přehledu

Prvním krokem bylo studium českých a zahraničních literárních pramenů důležitých k pochopení problematiky motivace a stimulace v souvislosti s osobností manažera, což vedlo k vypracování literární rešerše bakalářské práce. Použité zdroje se nacházejí v přehledu použité literatury.

3. 2. 2. Získání informací o organizaci

Pro výzkum byla zvolena společnost GEFOS inženýring, s. r. o. Potřebné informace o společnosti byly získány z vnitropodnikových předpisů, internetových stránek, neřízených rozhovorů s jednatelkou společnosti a dotazníkového šetření.

3. 2. 3. Neřízené rozhovory

Neřízený rozhovor je jedna z metod kvalitativního výzkumu, která byla spolu s pozorováním zvolena jako doplněk kvantitativního výzkumu.

Průběh neřízeného rozhovoru, podle Pavlici, K. (2000) nestandardizovaného rozhovoru, je oproti standardizovanému volnější. Na strukturu není kladen příliš velký důraz. Záleží zejména na výzkumníkovi, jak si dopředu rozhovor naplánuje a přichystá, a jaké otázky a kdy je během rozhovoru položí respondentovi. Tazatel se snaží získané informace rozšířit a prohloubit. Rozhovor je založen na vzájemné důvěře (Pavlica, 2000).

Dva přibližně třicetiminutové neřízené rozhovory se uskutečnily ve dnech 26. 1. a 1. 3. 2017. Komunikace probíhala s jednatelkou společnosti Ing. Jaroslavou Urbánkovou. Neřízené rozhovory sloužily ke zjištění dodatečných informací, které byly použity zejména pro správnou interpretaci výsledků výzkumu. Pokládání otázky byly upravovány podle aktuálního směru rozhovoru.

3. 2. 4. Pozorování

Pozorování je proces záměrného, soustavného a systematického vnímání a následného zaznamenávání případů nebo vzorů chování s vyloučením komunikace s pozorovanými. Informace, které je potřeba získat, jsou zpozorovatelné či odvoditelné z pozorovaného chování.

K pozorování došlo při návštěvách společnosti. Byla zpozorována přátelská komunikace a jednání zaměstnanců, vybavení pracoviště apod. Lze konstatovat, že na pracovišti společnosti je silně přátelská atmosféra. Další poznatky z pozorování byly využity jako doplňkové informace při vyhodnocování jednotlivých otázek výsledků výzkumu.

3. 2. 5. Dotazníkové šetření

Za výzkumnou metodu ke sběru potřebných dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo provedeno ve dnech 26. 1. - 7. 2. 2017 za pomoci jednatelky společnosti. Zúčastnilo se ho celkem 17 zaměstnanců společnosti, z toho 13 řadových pracovníků a 4 manažeři. Důvodem nízkého počtu respondentů je malá velikost podniku. Návratnost dotazníků, tj. základní měřítko efektivity sběru dat v dotazníkovém šetření, byla počítána z 18 zaměstnanců, jelikož 2 z 20 jsou v současnosti na mateřské dovolené a tudíž jim dotazníky nebyly rozděleny. Zaměstnancům na základě dohod o provedení práce neposkytuje společnost žádné benefity, proto se dotazníkového šetření rovněž nezúčastnili. Na jednatelku společnosti se vztahují všechny benefity. Návratnost dotazníků činí 94 %.

Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Zaměstnanci byli rozděleni do dvou skupin. První z nich je tvořena řadovými pracovníky, druhá managementem. Výsledky dotazníkového šetření jsou z hlediska obsahu rozděleny na dvě části. První část zahrnuje odpovědi vztahující se k motivaci a stimulaci zaměstnanců, jejichž prostřednictvím je zjištěn současný stav motivačního systému podniku. Ve druhé části se nachází identifikační údaje respondentů. Dotazník se nachází v příloze č. 2.

Dotazník představuje písemnou formu dotazníkového šetření. Jeho jádrem je soubor otázek, na něž odpovídají respondenti. Může se jednat i o komplex možností, u nichž vyjadřují dotazovaní svůj souhlas či nesouhlas nebo volí nejvíce odpovídající či neodpovídající skutečnosti.

V úvodním sdělení jsou respondenti seznámeni s cílem dotazníkového šetření, informováni o způsobu nakládání získaných údajů. Nejprve jsou v dotazníku pokládány úvodní a filtrační otázky, následují otázky zahřívací a specifické. Nakonec zodpovídají respondenti na identifikační údaje. Respondenti se řídí podle instrukcí uvedených v dotazníku.

Z hlediska typu odpovědi jsou otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Uzavřené otázky umožňují respondentům zvolit si ze dvou či více již předem sestavených variant odpovědí. V případě otevřených otázek je respondentům ponechán prostor pro jejich slovní vyjádření, neobsahují žádné předem formulované alternativy odpovědi. Polouzavřené otázky jsou kombinací obou předchozích typů (Pavlica, 2000).

Sestavený dotazník obsahuje 21 otázek. Nejvíce se v něm vyskytují otázky uzavřené, méně často otázky polouzavřené. Žádné otevřené otázky se v dotazníku nenachází.

3. 2. 6. Zpracování dat

Po získání vyplněných dotazníků byly nejprve zkontrolovány úplnost a správnost dotazníků. Žádný dotazník nemusel být z výzkumu vyřazen. Následně byly výsledky dotazníků číselně a procentuálně zpracovány prostřednictvím programů Microsoft Office Word a Excel do tabulek, z nichž byly následně vytvořeny grafy. Výsledky byly poté slovně interpretovány.

3. 2. 7. Návrhy a doporučení

Ze získaných informací o společnosti a analýzy výsledků dotazníkového šetření byly vytvořeny návrhy dalších nových přístupů k motivaci v organizaci.

3. 3. Charakteristika objektu zkoumání

Společnost GEFOS inženýring, s. r. o. sídlí v ulici Plánská v Českých Budějovicích (GEFOS inženýring, s. r. o., 2014b). Její mateřská společnost a zároveň jediný společník GEFOS, a. s. sídlí v Praze. Jednatelka Ing. Jaroslava Urbánková společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. za podnik jedná a zastupuje ho navenek na základě smlouvy o výkonu funkce. Jednatelka je zároveň i ředitelka. Společnost poskytuje služby související s projektovými a inženýrskými činnostmi včetně řešení právních vztahů k nemovitostem. Kvalita těchto služeb hraje ve společnosti spolu

s osobním přístupem k zákazníkům a jejím pracovníkům důležitou roli (GEFOS inženýring, s. r. o., 2014a).

3. 3. 1. Historie společnosti

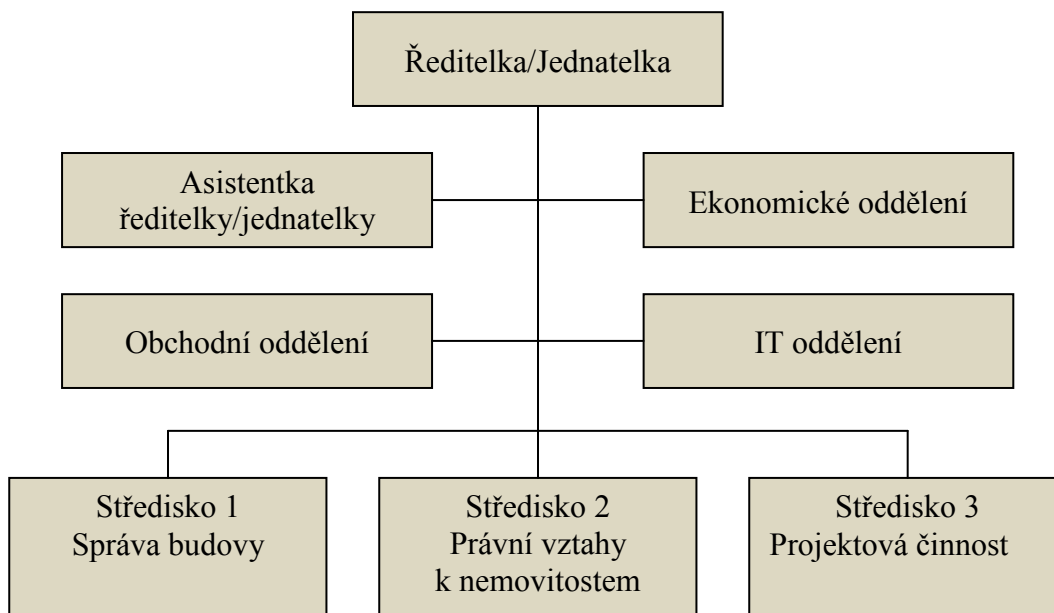
Společnost vznikla 18. 9. 1997 s názvem GEFOS-AIR, s. r. o., jehož změna na GEFOS-TRADE, s. r. o. spolu se změnou v pozici jednatele nastala 18. 1. 1999. V letech 1998 - 2007 byl ve společnosti zaměstnán pouze jeden pracovník zajišťující správu budovy. Rok 2008 se stal pro společnost zlomovým, neboť zvítězila ve výběrovém řízení významné společnosti, což jí umožnilo se rozvíjet. 1. 4. 2011 se s další změnou v pozici jednatele rozšířil i předmět podnikání. Změna na současný název GEFOS inženýring, s. r. o. se uskutečnila 1. 3. 2013 (GEFOS inženýring, s. r. o., 2014b).

3. 3. 2. Předmět podnikání

Do poskytovaných služeb společností patří inženýrská, projektová a realitní činnost, Facility management, řešení právních vztahů k nemovitostem a činnosti technického dozoru stavebníka a koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na staveništi. Mezi inženýrské činnosti se řadí zabezpečení právních vztahů k nemovitostem, etapy územního a stavebního řízení, etapy provedení stavby a spolupráce při výběrovém řízení dodavatelů staveb (GEFOS inženýring, s. r. o., 2014c). GEFOS inženýring, s. r. o. je pro zákazníky partnerem s autorizací dopravních, pozemních a vodohospodářských staveb (GEFOS inženýring, s. r. o., 2014d). Zajišťuje zprostředkování nákupu, prodeje, pronájmu nemovitostí, bytů a nebytových prostor i se zabezpečením notářských a právních služeb. Do realitních činností a facility managementu patří i správa a údržba nemovitostí (GEFOS inženýring, s. r. o., 2014e). Obchodními partnery jsou nejen soukromé subjekty, ale i subjekty z oblasti státní správy a samosprávy. Společnost již spolupracovala např. se skupinami ČEZ, E. ON, společnostmi ČEPS, a. s., TENZA, a. s. a se státním podnikem Povodí Vltavy, s. p. (GEFOS inženýring, s. r. o., 2014a).

3. 3. 3. Organizační struktura

Schéma 1: Organizační struktura GEFOS inženýring, s. r. o.



Zdroj: interní materiály GEFOS inženýring, s. r. o., vlastní zpracování

GEFOS inženýring, s. r. o. dodržuje v oblasti řízení lidských zdrojů zásady své mateřské společnosti GEFOS, a. s. V GEFOS inženýring, s. r. o. je k 1. 1. 2017 na hlavní pracovní poměr zaměstnáno 20 pracovníků, z toho jsou 2 na mateřské dovolené. Na základě dohody o provedení práce pracují 2 zaměstnanci. Jednatelka společnosti je statutárním orgánem. Z hlediska počtu zaměstnanců lze považovat společnost za malý podnik. Z tohoto důvodu je jeho organizační struktura jednoduchá. Podnik považuje své zaměstnance za svůj významný zdroj.

TOP management představuje v GEFOS inženýring, s. r. o. pouze jednatelka společnosti Ing. Jaroslava Urbánková, jež je zároveň i ředitelkou a přímou nadřízenou středního managementu, který v současné době reprezentuje pouze jedna zaměstnankyně na pozici vedoucí střediska. V nepřítomnosti jednatelky společnosti zastupuje i její post. V případě neexistence středního managementu by jeho činnost vykonávala jednatelka. Ta má však vést firmu z hlediska ekonomického, nikoli řídit jednotlivé zakázky a pracovníky na pozici nižšího managementu. Jedna osoba na pozici středního managementu je však pro společnost nedostačující, proto hledá jednatelka dalšího vhodného zaměstnance na tuto pozici. Ideální možností je povýšit pracovníka z vlastních řad na vyšší pozici, neboť zná podnikovou kulturu, prostředí a jeho podmínky (systém kvality, dokumentů, smluv či zakázkových listů) a je již v podniku zadaptován. Další možností je přijmout někoho zvenčí. Tento pracovník by se však

mohl přijít s návyky z jiného podniku. Musel by se sžít s prostředím společnosti. Nižší management představují techničtí a obchodní manažeři.

Personální činnost je v kompetenci jednatelky společnosti. Jedná se o nábor nových zaměstnanců, správu personální agendy, schvalování jednotlivých odměn a realizaci interního školení pracovníků společnosti. Další činností je pravidelné rozšiřování informací ekonomické povahy prostřednictvím pracovních porad s manažery. Do kompetencí jednatelky společnosti patří také organizace pracovní schůzky všech zaměstnanců, která se koná dvakrát do roka. Na těchto pracovních schůzkách jsou zaměstnancům poskytovány informace týkající se výsledků hospodaření, obchodních příležitostí a jsou vytyčeny pracovní cíle na další období a strategie, jejichž prostřednictvím bude podnik o dosažení daných cílů usilovat.

Činnost ekonomického oddělení, do které patří účetnictví a daně, je outsourcovaná. Vykonává ji společnost Grinex, s. r. o. Jednatelka společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. provádí controlling.

Pracovní schůzky dílčích pracovních týmů ohledně konkrétních zakázek se konají každé pondělí. Na schůzkách jsou mimo jiné projednány případné problémy a návrhy směřující k jejich vyřešení.

4. Výsledky výzkumu

V této části bakalářské práce jsou uvedeny a zpracovány výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na motivaci a stimulaci zaměstnanců v podniku GEFOS inženýring, s. r. o. Respondenti jsou rozděleni na řadové pracovníky a manažery.

4. 1. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

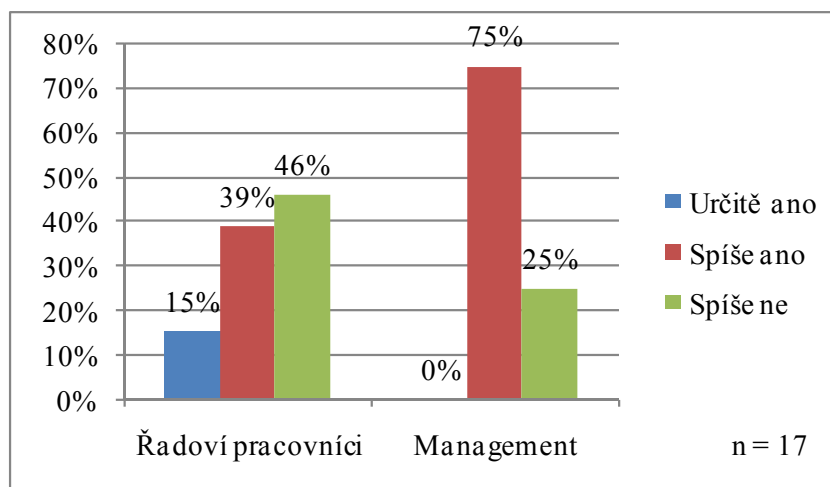
Otázka č. 1: Jste ve Vašem zaměstnání dostatečně motivováni?

Tabulka 1: Motivace pracovníků v zaměstnání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	2	15	0	0	2	12
Spíše ano	5	39	3	75	8	47
Spíše ne	6	46	1	25	7	41
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Motivace pracovníků v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že u poloviny řadových pracovníků, kteří tvoří celkem 54 %, převládá motivace. K tomu přispívá spousta faktorů, mezi které patří např. přístup vedoucího pracovníka, přátelský kolektiv či pracovní prostředí a podmínky ve společnosti. Motivace se odráží na vyšším pracovním výkonu zaměstnanců. Na pozici řadového pracovníka je 46 % zaměstnanců spíše nemotivováno, což je způsobeno zejména výší jejich mzdy. V případě managementu je situace odlišná.

Nejpočetnější skupinu 75 % tvoří spíše motivovaní pracovníci. Jen ¼ je spíše nemotivována. Žádný z respondentů není zcela nemotivován.

U obou pracovních pozic převažuje počet motivovaných zaměstnanců nad spíše nemotivovanými. Z rozhovoru vyplynulo, že jsou podmínky pro vykonávání práce ve společnosti vyhovující.

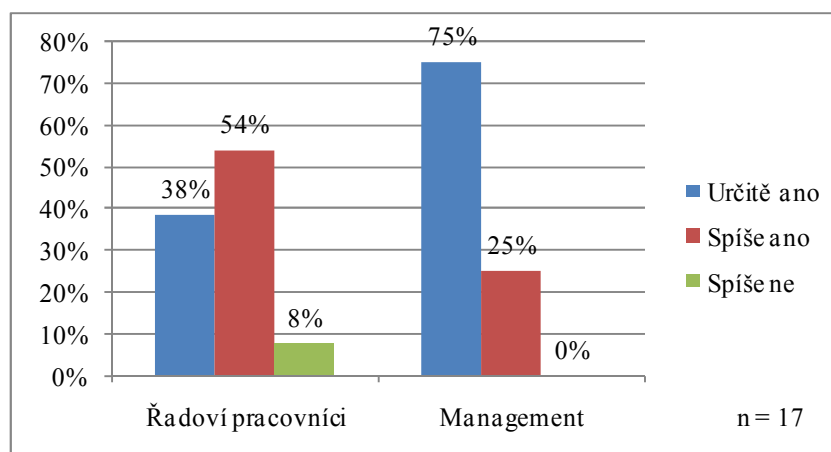
Otázka č. 2: Zná Váš nadřízený faktory, které Vás motivují k vyššímu výkonu?

Tabulka 2: Povědomí nadřízených o faktorech motivujících jejich podřízené k vyššímu výkonu

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	5	38	3	75	8	47
Spíše ano	7	54	1	25	8	47
Spíše ne	1	8	0	0	1	6
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Povědomí nadřízených o faktorech motivujících jejich podřízené k vyššímu výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Výše uvedený graf porovnává odpovědi manažerů a jejich podřízených na otázku, zda zná jejich nadřízený faktory, jež je motivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Z grafu lze vyčíst, že téměř všichni řadoví pracovníci, tj. 92 % z celkového počtu řadových zaměstnanců, se domnívají, že jejich nadřízený zná faktory motivující je k vyššímu výkonu. Jen 8 % respondentů na této pracovní pozici označilo odpověď spíše ne. Je potřeba zjistit, který přímý nadřízený nehovoří dostatečně se svými podřízenými o faktorech, které je motivují, a z jakého důvodu. Všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích se shodují s většinou řadových pracovníků, kteří označili odpověď určitě ano či spíše ano. Žádný z respondentů neuvedl odpověď určitě ne.

Důvodem příznivého výsledku je tzv. monitoring spokojenosti zaměstnanců v podobě měsíčních a ročních osobních pohovorů, jejichž prostřednictvím má společnost povědomí o zdrojích motivace jednotlivých pracovníků. Monitoring se týká všech zaměstnanců společnosti.

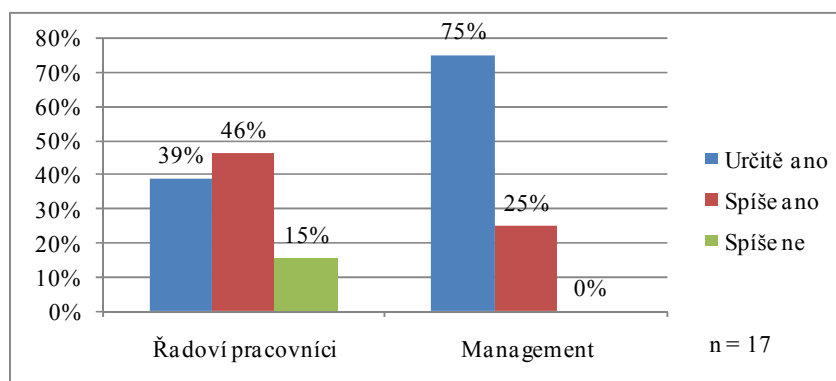
Otázka č. 3: Považujete svou práci za smysluplnou?

Tabulka 3: Pokládání práce za smysluplnou

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	5	39	3	75	8	47
Spíše ano	6	46	1	25	7	41
Spíše ne	2	15	0	0	2	12
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Pokládání práce za smysluplnou



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Ve společnosti považuje práci určitě ano a spíše ano za smysluplnou 85 % řadových pracovníků. Odpověď spíše ne označilo jen 15 %. Je zapotřebí zjistit, kdo z řadových pracovníků uvedl právě tuto odpověď a nalézt příčinu. Odpověď může odpovídat jeho pracovní pozici. V případě managementu se všichni respondenti shodli, že jejich pracovní činnost smysl má. Žádný respondent z oblasti managementu ani z pozice řadového pracovníka neuvedl odpověď určitě ne.

Vnímání smyslu práce má přímý vliv na pracovní motivaci zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů vnímá smysl své práce, tj. vidí výsledek, k němuž jejich práce směřuje, a jejich nadřazení dostatečně projevují, že jim na jejich práci záleží.

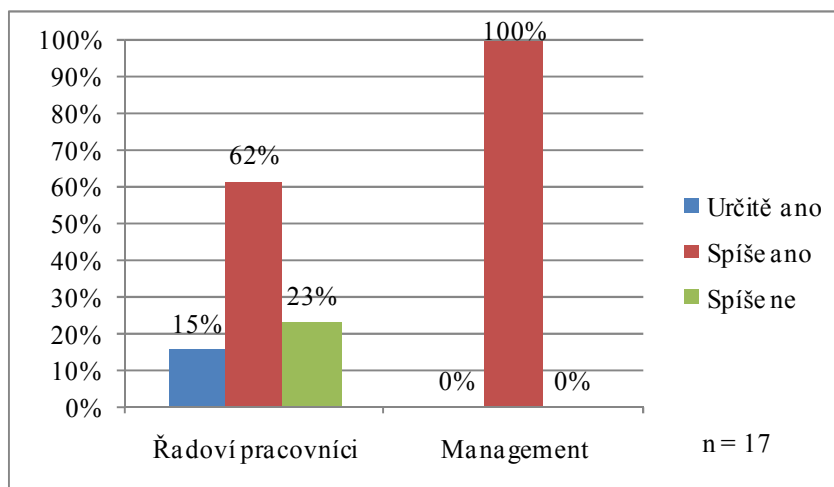
Otázka č. 4: Jsou úkoly zadané Vaším nadřízeným pro Vás dostatečně atraktivní?

Tabulka 4: Atraktivita úkolů

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	2	15	0	0	2	12
Spíše ano	8	62	4	100	12	70
Spíše ne	3	23	0	0	3	18
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Atraktivita úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejpočetnější skupinu obou pracovních pozic tvoří zaměstnanci, jež považují úkoly zadané jejich nadřízeným spíše a určitě ano za atraktivní. Jedná se o 77 % respondentů z celkového počtu řadových pracovníků a všechny zaměstnance na vedoucích pozicích. Odpověď spíše ne uvedlo pouze 23 % řadových pracovníků. Je opět nezbytné zjistit, o jaké zaměstnance se jedná a proč uvedli právě tuto odpověď.

Atraktivitou pracovních úkolů se zvyšuje pracovní motivace a spolu s ní i pracovní výkon zaměstnanců. Pracovníci v GEFOS inženýring, s. r. o. vykonávají svou pracovní činnost se zájmem.

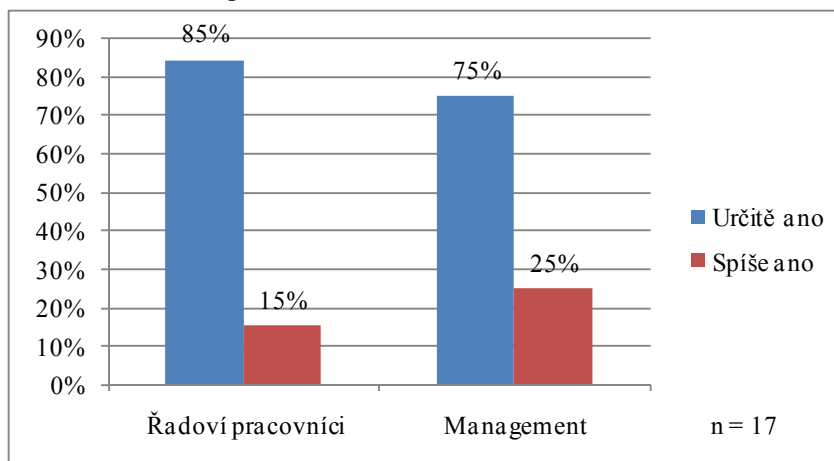
Otázka č. 5: Víte přesně, co se od Vás ve Vašem zaměstnání očekává?

Tabulka 5: Povědomí o požadavcích v zaměstnání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	11	85	3	75	14	82
Spíše ano	2	15	1	25	3	18
Spíše ne	0	0	0	0	0	0
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Povědomí o požadavcích v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Všichni zaměstnanci zúčastnění dotazníkového šetření mají povědomí o tom, co se od nich v jejich zaměstnání očekává. Z řadových pracovníků uvedlo odpověď určitě ano 85 %, spíše ano 15 %. V oblasti managementu označilo odpověď spíše ano 75 % vedoucích pracovníků, 25 % zastává odpověď spíše ano. Odpovědi spíše ne a určitě ne nezvolil žádný respondent.

Důvodem velmi příznivého výsledku je opět monitoring spokojenosti zaměstnanců. Při měsíčních osobních pohovorech určuje přímý nadřízený jednotlivým pracovníkům úkoly a cíle pro další měsíc. V každém podniku je nezbytné, aby všichni zaměstnanci věděli, jak provádět svou pracovní činnost.

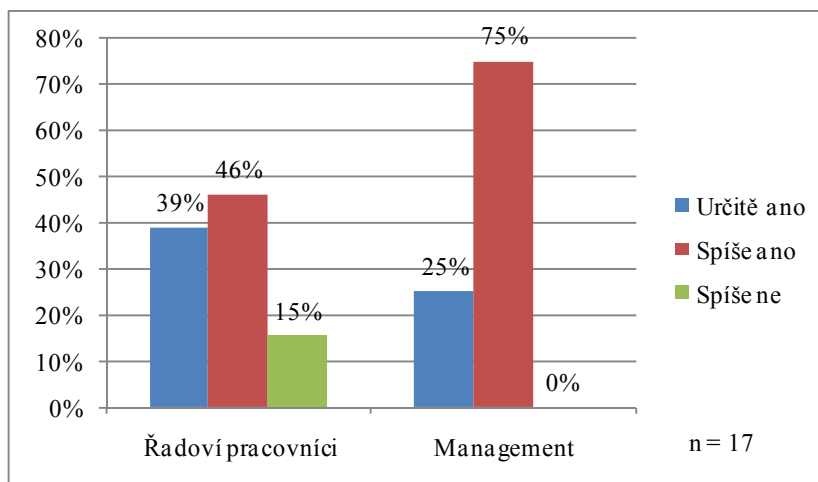
Otázka č. 6: Stanovuje Váš nadřízený Vaše pracovní cíle s Vámi?

Tabulka 6: Stanovení pracovních cílů s nadřízeným

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	5	39	1	25	6	35
Spíše ano	6	46	3	75	9	53
Spíše ne	2	15	0	0	2	12
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Stanovení pracovních cílů s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z řadových pracovníků 85 % uvedlo, že jejich nadřízený stanovuje pracovní cíle společně s nimi. Jen 15 % zaměstnanců této pracovní pozice označilo odpověď spíše ne. Jedná se o respondenty, kteří již v některých výše uvedených otázkách možnost spíše ne zvolili. Z tohoto důvodu je zapotřebí zjistit, o koho se konkrétně jedná, a příčiny jejich záporných odpovědí. Zaměstnanci z oblasti managementu zvolili jen odpovědi určitě ano či spíše ano. Žádný respondent neuvedl odpověď určitě ne.

Důvodem jsou opět měsíční a roční osobní pohovory zaměstnanců se svými nadřízenými, v nichž mají pracovníci prostor se vyjádřit. Rozhovory tak vedou k vyšší motivaci a spolu s ní i k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců.

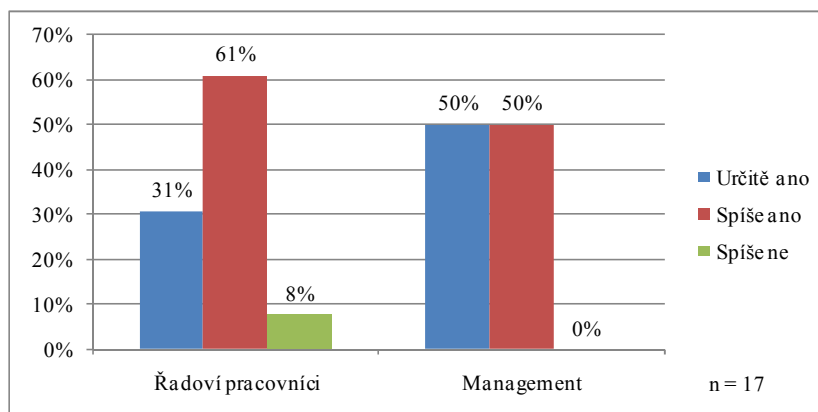
Otázka č. 7: Získáváte od Vašeho nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu?

Tabulka 7: Pravidelné získávání zpětné vazby od nadřízeného

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	4	31	2	50	6	35
Spíše ano	8	61	2	50	10	59
Spíše ne	1	8	0	0	1	6
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Pravidelné získávání zpětné vazby od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Absolutní většina řadových pracovníků tvořící 92 % a všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích uvedli, že od svého nadřízeného získávají pravidelně zpětnou vazbu. Pouhých 8 % řadových pracovníků zvolilo odpověď spíše ne. Jedná se opět o výše zmíněného respondenta, který v některých výše uvedených otázkách již odpověděl spíše ne.

Zpětná vazba je v každém podniku naprosto nezbytná. Nevědomost pracovníků, zda svou pracovní činnost vykonávají správným způsobem, by mohla negativně ovlivnit jejich pracovní nasazení. V GEFOS inženýring, s. r. o. je zpětná vazba poskytována prostřednictvím měsíčních a ročních pohovorů.

Při měsíčních osobních pohovorech je přímým nadřízeným zhodnocena činnost jednotlivých podřízených a zkontrolováno uskutečňování jejich cílů. Na základě toho je pracovníkovi určena částka osobního hodnocení. Přímý nadřízený spolu s podřízeným projednávají nejen pracovní problémy, ale i úspěchy podřízeného.

Roční osobní pohovory vede jednatelka společnosti s jednotlivými zaměstnanci podniku. Konají se v konkrétní termíny. Příprava na ně je nezbytná jak pro jednatelku společnosti, tak pro zaměstnance, kteří vyplňují dotazník. Délka pohovoru jednotlivých pracovníků se liší, trvá přibližně 2 - 3 hodiny. V pohovoru jsou projednány činnosti zaměstnanců, jejich týmu a společnosti, spokojenost pracovníka, jeho nedostatky, osobní život a případné návrhy a požadavky na zlepšení pracovních podmínek společnosti. Podstatnou částí pohovoru je zhodnocení uskutečněných ročních cílů a určení cílů nových. S ročními cíli souvisí výše ročních prémie, jejichž podmínky k dosažení jsou zaměstnanci sděleny. Jednatelka se zaměstnancem dále projednává výši měsíční mzdy a jeho pracovní pozici, neboť tyto činnosti jsou v jejích kompetencích.

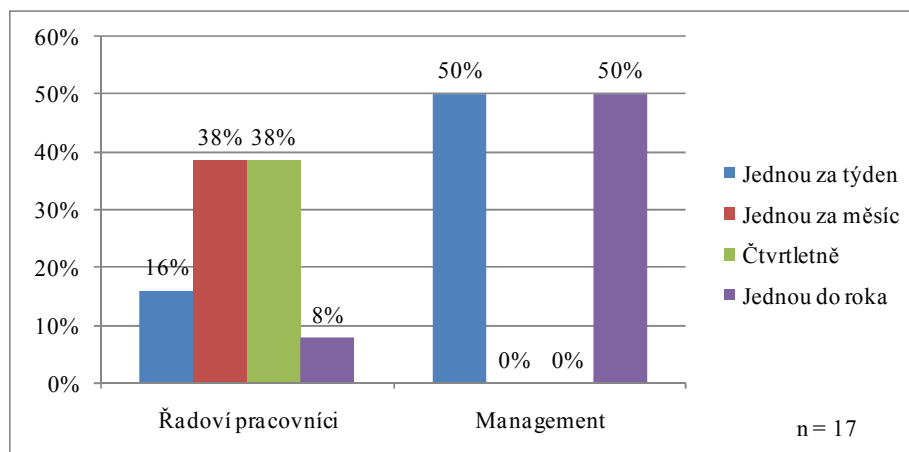
Otázka č. 8: Jak často Vám nadřízený vyjadřuje pochvalu a uznání?

Tabulka 8: Vyjadřování pochvaly a uznání nadřízeným

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Jednou za týden	2	16	2	50	4	24
Jednou za měsíc	5	38	0	0	5	29
Čtvrtletně	5	38	0	0	5	29
Jednou do roka	1	8	2	50	3	18
Nikdy	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Vyjadřování pochvaly a uznání nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu řadových pracovníků 38 % uvedlo, že jim jejich nadřízený vyjadřuje pochvalu a uznání jednou za měsíc. Stejně procento zvolilo odpověď čtvrtletně. Z řadových pracovníků 16 % dále označilo odpověď jednou za týden, 8 %

jednou do roka. Jedna polovina zaměstnanců z oblasti managementu účastníci se dotazníkového šetření uvedla odpověď jednou za týden, druhá zvolila možnost jednou do roka. Žádný z respondentů z této pracovní pozice neoznačil možnost jednou za měsíc či čtvrtletně.

Je zapotřebí zjistit příčinu malé frekvence udělování pochval a uznání. Odlišné odpovědi jednotlivých zaměstnanců mohou naznačovat, že někteří pracovníci nepovažují měsíční osobní pohovory za příležitost k udělení pochvaly či uznání a neuvědomují si jejich přínos.

Vnímání pochvaly a uznání je u každého jedince odlišné. Častější vyjádření pochvaly a uznání vedoucím pracovníkem vede k dosažení vyššího pracovního výkonu zaměstnanců.

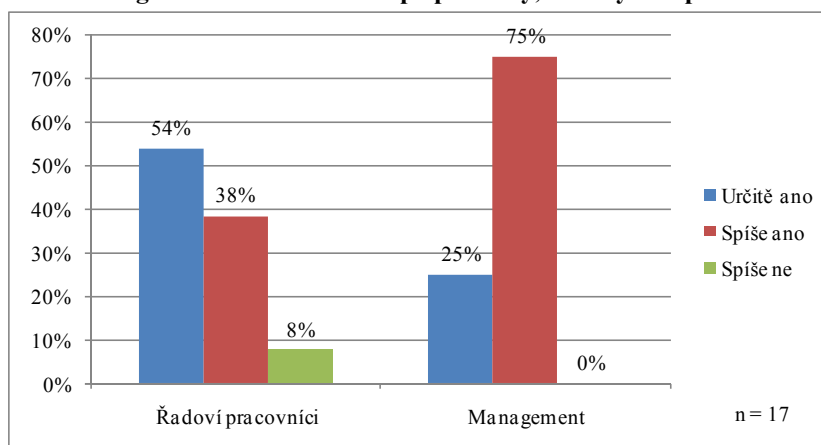
Otázka č. 9: Reaguje Váš nadřízený na Vaše připomínky, návrhy a doporučení?

Tabulka 9: Reagování nadřízeného na připomínky, návrhy a doporučení

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	7	54	1	25	8	47
Spíše ano	5	38	3	75	8	47
Spíše ne	1	8	0	0	1	6
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Reagování nadřízeného na připomínky, návrhy a doporučení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výsledků výzkumu vyplývá, že vedoucí pracovníci na připomínky, návrhy a doporučení svých podřízených reagují. Tuto skutečnost vyjádřilo 92 % řadových pracovníků a všichni zaměstnanci (100 %) z oblasti managementu. Zbýlých 8 %

řadových pracovníků zvolilo odpověď spíše ne. Toto procento představuje opět tentýž zaměstnanec, který již několikrát možnost spíše ne označil.

Zaměstnanci mohou své připomínky, návrhy a doporučení sdělit svým nadřízeným při měsíčních či ročních pohovorech. Příznivý výsledek má vliv nejen na motivaci zaměstnanců, ale i na kvalitu jejich práce, neboť je u zaměstnanců vzbuzen pocit významnosti a potřeby pro společnost.

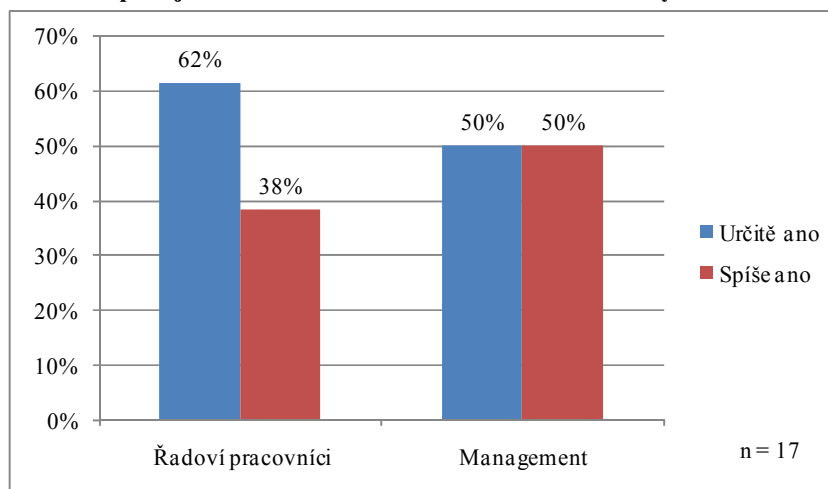
Otázka č. 10: Jste spokojeni se vztahem a komunikací s Vaším nadřízeným?

Tabulka 10: Spokojenost se vztahem a komunikací s nadřízeným

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	8	62	2	50	10	59
Spíše ano	5	38	2	50	7	41
Spíše ne	0	0	0	0	0	0
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Spokojenost se vztahem a komunikací s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výše uvedeného grafu je patrné, že jsou všichni respondenti jak z oblasti řadových pracovníků, tak z managementu spokojeni se vztahem a komunikací se svým nadřízeným. Největší skupina tvořená 62 % řadovými pracovníky zvolila možnost určitě ano, zbývajících 38 % spíše ano. Jedna polovina manažerů odpověděla určitě ano, druhá spíše ano. Druhá polovina představuje manažery, kteří jsou chváleni jednou za rok.

Důvodem příznivých vztahů mezi nadřízenými a jejich podřízenými je pozitivní přístup ze strany vedoucích pracovníků a spravedlnost k jednotlivým podřízeným, což přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a současně vyšší produktivitě práce.

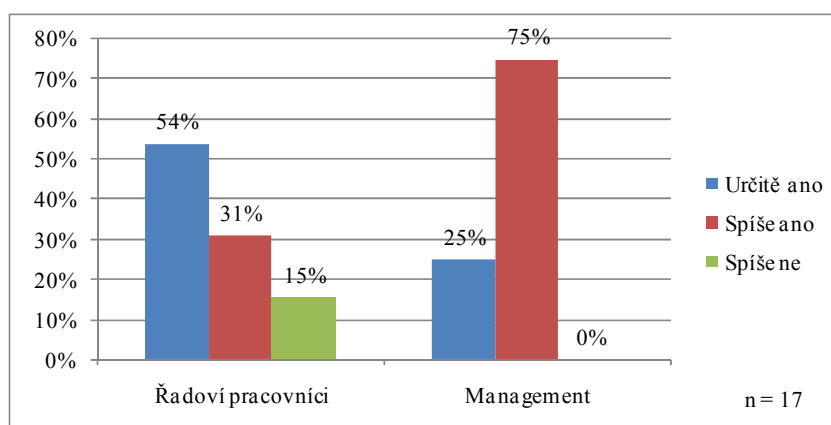
Otázka č. 11: Jste spokojeni se vztahem, komunikací a spoluprací s Vašimi kolegy na pracovišti?

Tabulka 11: Spokojenost se vztahem, komunikací a spoluprací s kolegy na pracovišti

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	7	54	1	25	8	47
Spíše ano	4	31	3	75	7	41
Spíše ne	2	15	0	0	2	12
Určitě ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Spokojenost se vztahem, komunikací a spoluprací s kolegy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá nejen spokojenost se vztahem a komunikací podřízených pracovníků s jejich nadřízenými, ale i s jejich kolegy na pracovišti. Tuto skutečnost potvrdilo 85 % řadových pracovníků a všichni manažeři. Jen 15 % řadových pracovníků odpovědělo spíše ne. Přes příznivý výsledek by však měla být ze strany podniku těmto zaměstnancům věnována pozornost. Ti by mohli přestat podávat žádoucí pracovní výsledky či trpět frustrací. Žádný z respondentů nezvolil možnost určitě ne.

Menší pracovní kolektiv zajišťuje větší vzájemnou soudržnost zaměstnanců a větší přátelské prostředí. Přátelská atmosféra ve společnosti je jedním z důvodů, proč jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, neboť v pracovním kolektivu setrvávají téměř

každý den. Pracovní kolektiv výrazně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. K udržování dobrých vztahů na pracovišti přispívají neformální celofiremní akce, které podnik organizuje.

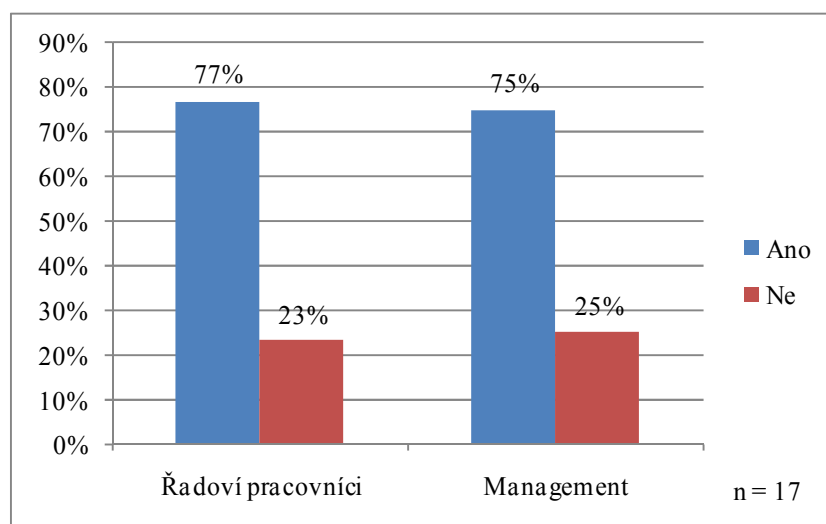
Otázka č. 12: Víte přesně, na jaké odměny ve Vašem zaměstnání máte nárok a za jakých podmínek?

Tabulka 12: Povědomí o odměnách v zaměstnání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	10	77	3	75	13	76
Ne	3	23	1	25	4	24

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Povědomí o odměnách v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Nejpočetnější skupinu, která ví přesně, na jaké odměny má v zaměstnání nárok a za jakých podmínek, tvoří 77 % řadových pracovníků. Zbylých 23 % odpovědělo na danou otázku ne. Odpovědi z oblasti managementu se téměř shodují. Z manažerů 75 % zvolilo odpověď ano a 25 % ne. Podnik by měl věnovat zvýšenou pozornost zaměstnancům, kteří přesně nevědí, na jaké odměny mají nárok a za jakých podmínek.

Zaměstnanci znající konkrétní odměny a podmínky k jejich dosažení je využívají, což vede k vyšší motivaci.

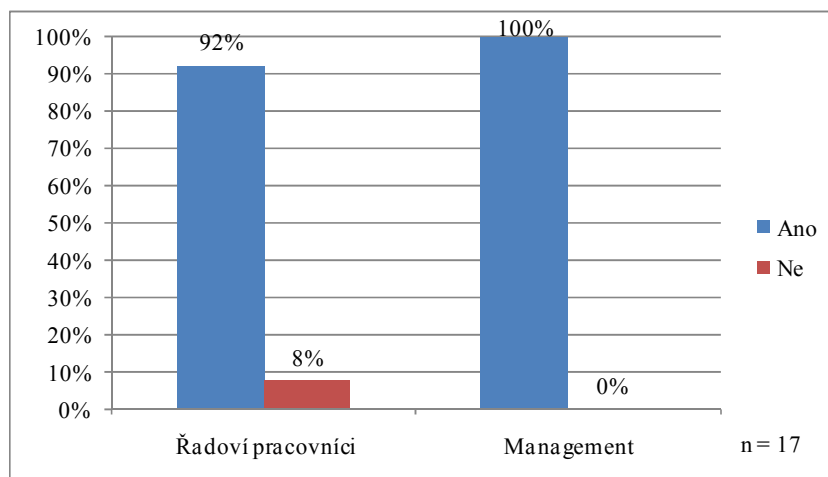
Otázka č. 13: Dáváte přednost finanční odměně před nefinanční?

Tabulka 13: Upřednostňování finanční odměny před nefinanční

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	12	92	4	100	16	94
Ne	1	8	0	0	1	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Upřednostňování finanční odměny před nefinanční



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Téměř všichni zaměstnanci podniku upřednostňují finanční odměnu před nefinanční. Pouze 8 % prezentujících jednoho řadového pracovníka odpovědělo ne.

Výsledek lze odůvodnit tím, že pracovníci chtějí nakládat s penězi spíše volně, přičemž se nemusí řídit nabídkou benefitů limitovaných konkrétní částkou. Ačkoli dávají zaměstnanci přednost zvýšení platu i přes pozitiva zaměstnaneckých výhod, zůstávají v podniku i navzdory nižšímu platu. Důvodem je zejména přátelský kolektiv, pozitivní přístup ze strany vedoucích pracovníků a pracovní prostředí a podmínky společnosti.

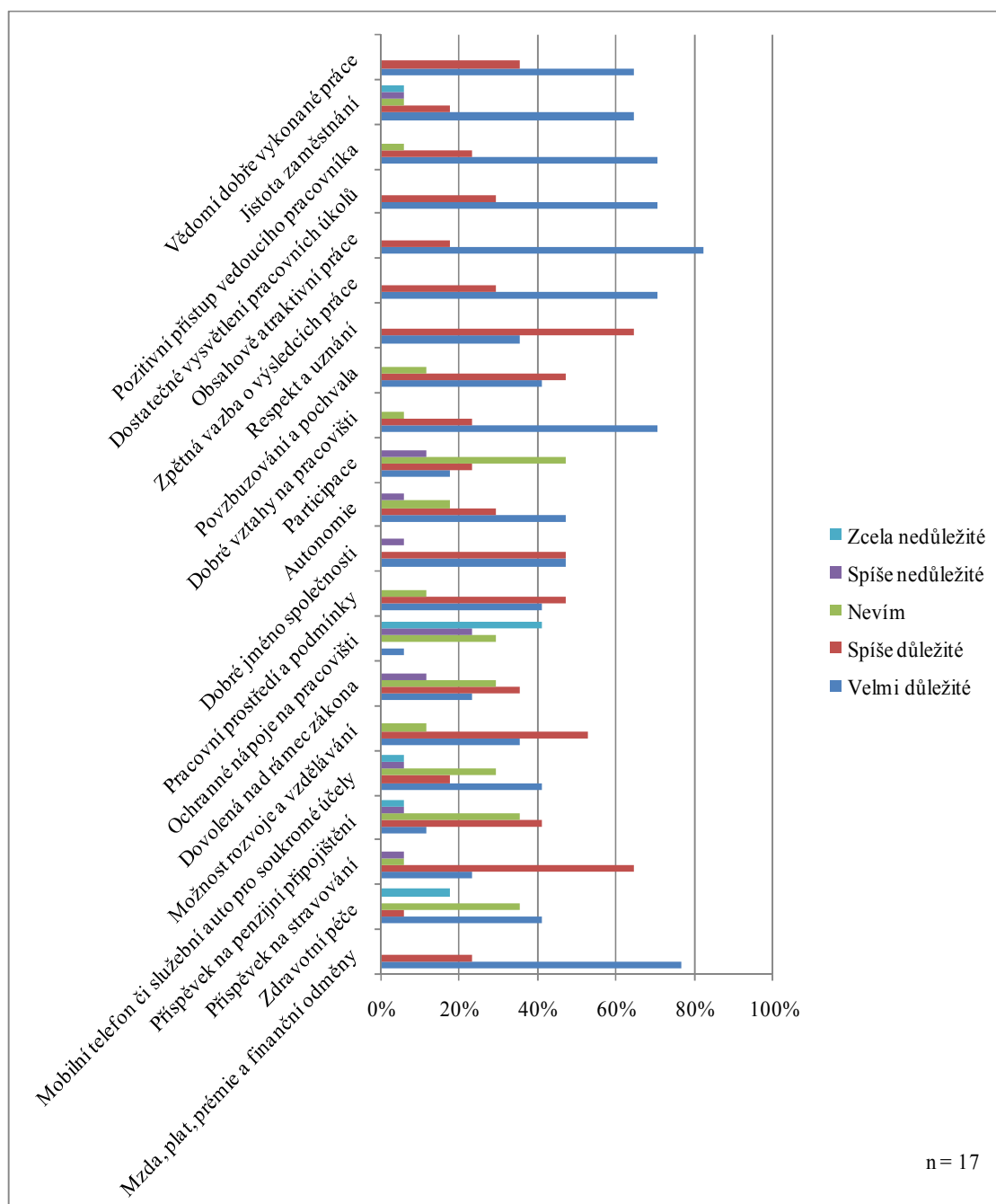
Otázka č. 14: Jak jsou pro Vás následující položky důležité vzhledem k motivaci Vašeho pracovního výkonu?

Tabulka 14: Položky z hlediska motivace pracovního výkonu

	Velmi důležité	Spíše důležité	Nevím	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Mzda, plat, prémie a finanční odměny	13	4	0	0	0
Zdravotní péče	7	1	6	0	3
Příspěvek na stravování	4	11	1	1	0
Příspěvek na penzijní připojištění	2	7	6	1	1
Mobilní telefon či auto pro soukromé účely	7	3	5	1	1
Možnost rozvoje a vzdělávání	6	9	2	0	0
Dovolená nad rámec zákona	4	6	5	2	0
Ochranné nápoje na pracovišti	1	0	5	4	7
Pracovní prostředí a podmínky	7	8	2	0	0
Dobré jméno společnosti	8	8	0	1	0
Autonomie	8	5	3	1	0
Participace	3	4	8	2	0
Dobré vztahy na pracovišti	12	4	1	0	0
Povzbuzování a pochvala	7	8	2	0	0
Respekt a uznání	6	11	0	0	0
Zpětná vazba o výsledcích práce	12	5	0	0	0
Obsahově atraktivní práce	14	3	0	0	0
Dostatečné vysvětlení pracovních úkolů	12	5	0	0	0
Pozitivní přístup vedoucího pracovníka	12	4	1	0	0
Jistota zaměstnání	11	3	1	1	1
Vědomí dobře vykonané práce	11	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Položky z hlediska motivace pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

V předchozí tabulce a grafu nejsou zaměstnanci rozdělení na manažery a řadové pracovníky, jelikož je tato otázka vyhodnocena z celkového pohledu všech pracovníků ve společnosti.

Benefitní program GEFOS inženýring, s. r. o. se nachází ve směrnici č. 9. Jedná se o širokou škálu zaměstnaneckých výhod, jež jsou součástí celkových odměn pracovníků a přispívají k pozitivní vazbě mezi pracovníkem a zaměstnavatelem.

Zpravidla se nevztahují k pracovnímu výkonu zaměstnanců, přesto jsou zohledněny pracovní pozice, postavení, doba zaměstnání pracovníka v organizaci a jeho zásluhy. Benefitní program je složen z výhod sociálního charakteru, výhod souvisejících s prací, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a výhod vztahujících se k postavení ve společnosti.

Ze získaných výsledků lze vyvodit, že k motivaci pracovního výkonu zaměstnanců nejvíce přispívá obsahově atraktivní práce. Tento motivační faktor v podniku rozhodně nechybí, jak již vyplývá z výše uvedených výsledků. V případě, že by práce nebyla pro zaměstnance dostatečně obsahově atraktivní, scházel by jim předpoklad k jejímu vykonávání.

Druhé místo velmi důležitých faktorů zaujímá mzda, prémie a finanční odměny. V GEFOS inženýring, s. r. o. vycházejí mzdy z vnitropodnikového předpisu. K jednotlivým pracovním pozicím, které jsou uvedeny v katalogu pracovních pozic, přísluší odpovídající tarifní třída, jejíž mzdový tarif je vyjádřen minimální částkou, kterou získají zaměstnanci dané pracovní pozice. Celkem je v podniku 8 tarifních tříd. Do celkové výše odměny se rovněž zahrnuje dosažené vzdělání, znalosti, zkušenosti, míra obtížnosti práce a její působení na fyzické a duševní zdraví pracovníka. K motivaci pracovníků slouží pohyblivá složka mzdy, kterou reprezentují měsíční ohodnocení v rozmezí 3 000 Kč - 5 000 Kč příslušející projektovým či technickým manažerům za dobré pracovní výsledky nebo roční prémie náležící zaměstnancům za splnění stanovených cílů.

Dalšími účinnými motivačními nástroji jsou zpětná vazba o výsledcích práce, dostatečné vysvětlení pracovních úkolů, dobré vztahy na pracovišti a pozitivní přístup vedoucího pracovníka. Tyto faktory působí na pracovníky v podniku nejvíce a při jejich odnětí by mohlo dojít k poklesu motivace. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že tyto faktory ve společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. zaměstnanci nepostrádají.

Čtvrté místo obsadily jistota zaměstnání a vědomí dobře vykonané práce. Na pátém místě se umístily autonomie a dobré jméno společnosti. Poté následovaly zdravotní péče, mobilní telefon či služební automobil pro soukromé účely, pracovní prostředí a podmínky a povzbuzování a pochvala.

Mezi zaměstnavatelem a lékařským zařízením (MUDr. Marií Kocánovou) je uzavřena Smlouva o zajištění závodní lékařské preventivní péče. Zaměstnavatelem jsou

hrazeny náklady na vstupní prohlídky nových pracovníků, výstupní prohlídky a preventivní prohlídky pracovníků.

Používání služebních mobilních telefonů a automobilů pro soukromé účely je pouze u konkrétních pracovních pozic. Při přidělení firemních mobilních telefonů jsou pracovníci povinni sdělit soupis soukromých telefonních čísel, na něž budou volat, a uhradit po vyúčtování veškeré soukromé hovory měsíční srážkou ze mzdy. Společnost GEFOS inženýring, s. r. o. má uzavřené výhodné smlouvy s Telefónicou O2, díky kterým vznikají finanční úspory nejen zaměstnancům, ale i společnosti.

Pracovníci, kteří mají nárok na firemní automobil pro soukromé účely z hlediska jejich pracovní pozice, používají automobil na základě dohody o užívání motorového vozidla pro služební a soukromé účely. Přehled o počtu ujetých kilometrů, který je rozdělen na kilometry ujeté na služební a soukromé cestě, je na konci měsíce odevzdán účetní, jež spočítá výši srážky ze mzdy podle platných předpisů. Od udělení služebního automobilu se pracovníkovi připočítává k hrubé mzdě 1 % z pořizovací ceny vozidla, z něhož odvádí daň podle platných předpisů.

U spíše důležitých faktorů zaujímají první místo příspěvek na stravování a respekt a uznání. Příspěvek na stravování čerpají v podniku všichni pracovníci. Činí 31 Kč na jeden pracovní den. Je pracovníkovi udělen formou stravenky v hodnotě 60 Kč. Rozdíl mezi příspěvkem a hodnotou stravenky je sražen zaměstnanci ze mzdy na základě Dohody o srážce ze mzdy. Pracovník získává nárok na jednu stravenku za každý pracovní den odpracováním minimálně 3 hodin jeho pracovní doby. V podniku se nenachází závodní stravování či bufet, avšak zaměstnanci mají dostatek času zajít či zajet si na oběd.

Na dalším místě se umístila možnost rozvoje a vzdělání a následovaly pracovní prostředí a podmínky, dobré jméno společnosti a povzbuzování a pochvala. Zaměstnanci mají možnost prohlubovat svou kvalifikaci prostřednictvím kurzů, seminářů, konferencí, jazykových kurzů, vzdělávání manažerského typu a kurzů rozvoje osobnosti pracovníků. Společnost jim poskytne příspěvek až 7 000 Kč. Pomocí studia či školení na získání vyššího stupně vzdělání si mohou zvyšovat svou kvalifikaci, vyhovuje-li potřebám zaměstnavatele. Zaměstnance, kteří současně studují, podnik podle potřeb uvolňuje. Zameškaný čas nejsou povinni si nahradit. Po zaměstnancích

jsou požadovány znalosti anglického a německého jazyka z důvodu komunikace se zahraničními partnery společnosti.

Jedním z dalších účinných motivačních faktorů je pracovní prostředí a podmínky. Jedná se např. o nový kancelářský nábytek, základní technické vybavení, barvu interiéru kanceláře zvolenou pracovníky či plně vybavenou kuchyňku a školící centrum, které mohou využívat zaměstnanci v budově. Dále se jedná o parkovací místa a prostor pro ukládání kol. Na nákup oblečení, které je potřeba k výkonu práce, hradí společnost zaměstnanci až 10 000 Kč za dva hospodářské roky. Za loajalitu k podniku přísluší pracovníkům odměna 20 000 Kč za dobu 20 let zaměstnání v podniku. Odpovídající měsíční mzdu s částkou 10 000 Kč získají zaměstnanci, kteří dosáhli věku 40 a 50 let. Společnost také poskytuje příspěvek 5 000 Kč při uzavření manželství a jako finanční pomoc rodinám s dětmi na rehabilitační a ozdravné procesy dětí do věku 18 let. Společnost také přispívá na kulturní a sportovní aktivity, mezi něž patří např. úhrada vstupenek na divadelní představení.

Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem přispívá ke stabilizaci pracovníků a odpovídá požadavkům na zabezpečení a jistotu. Výše příspěvku závisí na míře připojištění pracovníka s penzijním fondem a dosahuje nejvýše 3 % z měsíčního vyměřovacího základu na pojistné sociálního zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Maximální příspěvek zaměstnavatele dosahuje nejvýše poloviny spořené částky pracovníka, přičemž činí maximálně 8 000 Kč za jeden kalendářní rok. Zaměstnanci je rovněž nabízeno životní pojištění se státním příspěvkem.

Další výhodou sociálního charakteru je vratná bezúročná půjčka, kterou získá zaměstnanec k překonání finančních potíží, jež nevznikly v důsledku jeho vlastního zavinění. Může se týkat o nesplacenou půjčku u předchozího zaměstnavatele, avšak v maximální výši 20 000 Kč. Půjčka na bydlení může být zaměstnanci poskytnuta na jeho bytové potřeby. Pokud vyhoví zaměstnavatel žádosti zaměstnance o půjčku, uzavře s ním tzv. Smlouvu o návratné půjčce a Dohodu o srážce ze mzdy, neboť se půjčka sráží zaměstnanci ze mzdy. Doba splatnosti obou výše uvedených půjček je nejvýše 36 měsíců od podepsání smlouvy.

Z hlediska motivace nemají naopak příliš velkou váhu podávání ochranných nápojů na pracovišti. Důvodem je, že ho pracovníci nepovažují za benefit. Nicméně je tato výhoda poskytována všem zaměstnancům. Podávání ochranných nápojů slouží

pracovníkům jako ochrana jejich zdraví při tepelné zátěži nebo zátěži chladem. Pracovníkům jsou poskytovány i jiné ochranné prostředky, jako jsou mycí, čisticí, dezinfekční a ostatní ochranné prostředky určené k ochraně jejich života a zdraví. U některých pracovníků nejsou z hlediska motivace vůbec důležité zdravotní péče a jistota zaměstnání.

Atraktivita jednotlivých položek se u jednotlivých zaměstnanců liší. Každý zaměstnanec upřednostňuje jiné motivační nástroje, čehož si je společnost vědoma. Z tohoto důvodu probíhají v podniku měsíční a roční osobní pohovory, jejichž účelem je zjistit preference jednotlivých pracovníků. Společnost by se měla věnovat zejména těm položkám, které zaměstnanci považují za zcela důležité.

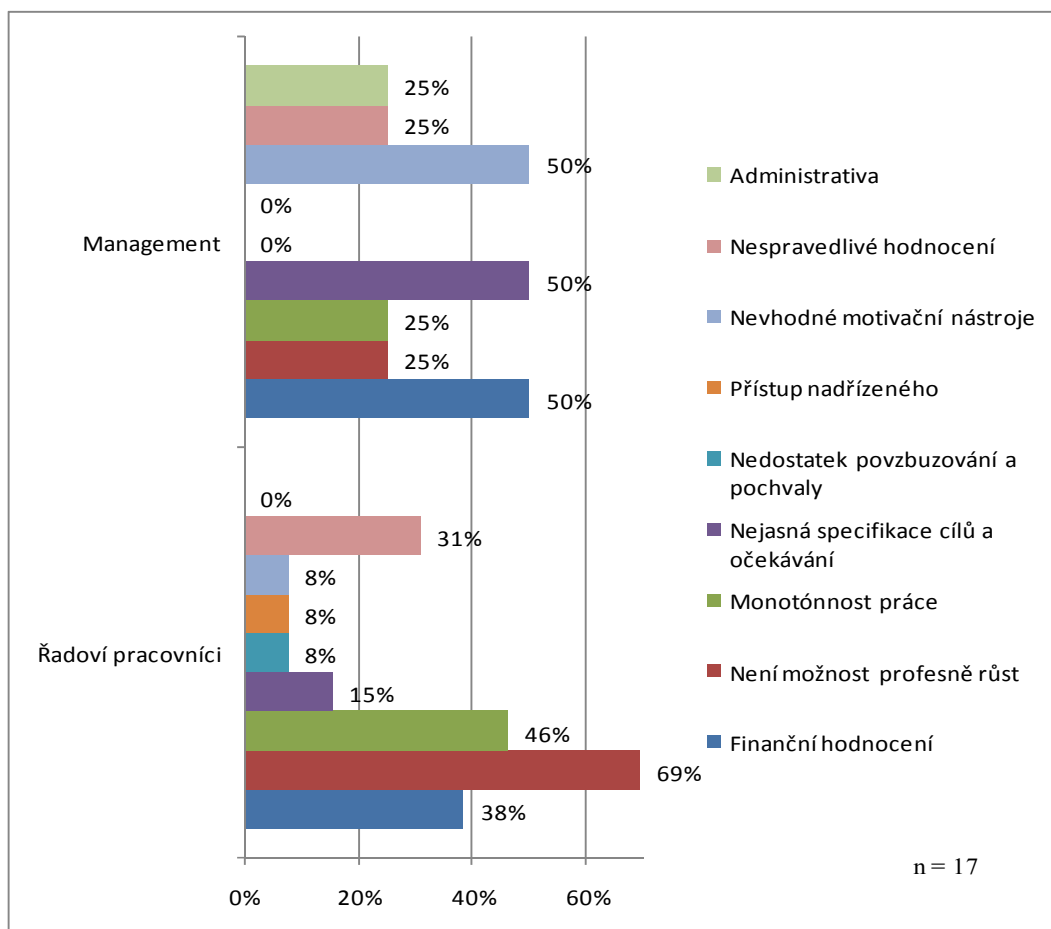
Otázka č. 15: Které faktory jsou pro Vás ve Vašem zaměstnání demotivující?

Tabulka 15: Demotivující faktory

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Finanční hodnocení	5	38	2	50	7	41
Není možnost profesně růst	9	69	1	25	10	59
Monotónnost práce	6	46	1	25	7	41
Náročnost práce	0	0	0	0	0	0
Nejasná specifikace cílů a očekávání	2	15	2	50	4	24
Nedostatek povzbuzování a pochvaly	1	8	0	0	1	6
Nedostatek respektu a uznání	0	0	0	0	0	0
Přístup nadřízeného	1	8	0	0	1	6
Nevhodné motivační nástroje	1	8	2	50	3	18
Nespravedlivé hodnocení	4	31	1	25	5	29
Administrativa	0	0	1	25	1	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Demotivující faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Podle získaných dat tvoří největší skupinu zaměstnanci, kteří postrádají možnost profesně růst. Jedná se o 69 % řadových pracovníků a 25 % manažerů. Společnost GEFOS inženýring, s. r. o. je však malým podnikem s malým počtem zaměstnanců, možnost profesního růstu je tedy výrazně omezená. Odpověď monotónnost práce zvolilo 46 % řadových pracovníků a 25 % pracovníků na vedoucích pozicích. Pracovníci tedy upřednostňují činnosti, v nichž mohou rozvinout své schopnosti a dovednosti. Podcenění významu těchto silných stimulů může vést k demotivaci zaměstnanců a následně ztrátě jejich produktivity.

Jako další demotivující faktor bylo označeno 38 % řadovými pracovníky a 50 % manažery finanční ohodnocení. Výše mzdy je oproti ostatním podnikům nižší, nicméně platy v České republice jsou všeobecně nízké. Společnost nemůže v současnosti mzdu upravit podle představ zaměstnanců. Svou slabou stránku si však uvědomuje a snaží se ji kompenzovat pomocí ostatních motivátorů, popř. stimulů. I navzdory nižší mzdě

zůstávají zaměstnanci v podniku. Důvodem jsou jiné motivační faktory, které upřednostňují na úkor mzdy. Jedná se zejména o přátelský kolektiv, pozitivní přístup nadřízených pracovníků, pracovní prostředí a podmínky a jistotu práce.

Odpovědi jako nespravedlivé hodnocení, nejasná specifikace cílů a očekávání, nedostatek povzbuzování a pochvaly, nevhodné motivační nástroje či administrativa označil pouze nepatrný počet zaměstnanců.

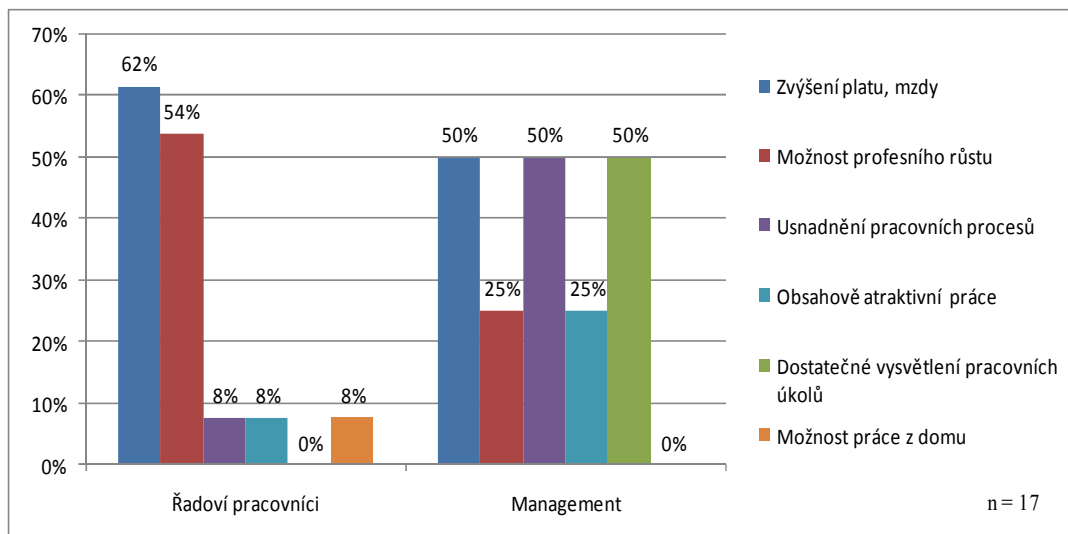
Otázka č. 16: Jaké odměny ve Vašem zaměstnání postrádáte?

Tabulka 16: Postrádající odměny

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Zvýšení platu, mzdy	8	62	2	50	10	59
Možnost profesního růstu	7	54	1	25	8	47
Usnadnění pracovních procesů	1	8	2	50	3	18
Obsahově atraktivní práce	1	8	1	25	2	12
Dostatečné vysvětlení pracovních úkolů	0	0	2	50	2	12
Možnost práce z domu	1	8	0	0	1	6
Flexibilní pracovní doba	0	0	0	0	0	0
Autonomie	0	0	0	0	0	0
Participace	0	0	0	0	0	0
Povzbuzování a pochvala	0	0	0	0	0	0
Respekt a uznání	0	0	0	0	0	0
Zlepšování pracovních podmínek	0	0	0	0	0	0
Jistota zaměstnání	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Postrádající odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že pracovníci společnosti nejvíce postrádají zvýšení mzdy. Uvedlo tak 62 % řadových pracovníků a 50 % zaměstnanců z oblasti managementu. Další početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kterým schází možnost profesního růstu. V menší míře se vyskytovaly odpovědi jako usnadnění pracovních procesů, obsahově atraktivní práce, dostatečné vysvětlení pracovních procesů či možnost práce z domu. V případě nemoci či starání se o nemocné děti však mohou zaměstnanci vykonávat svou práci z domova. Bez této skutečnosti by disponovali pracovníci nižší mzdou či kratší dovolenou.

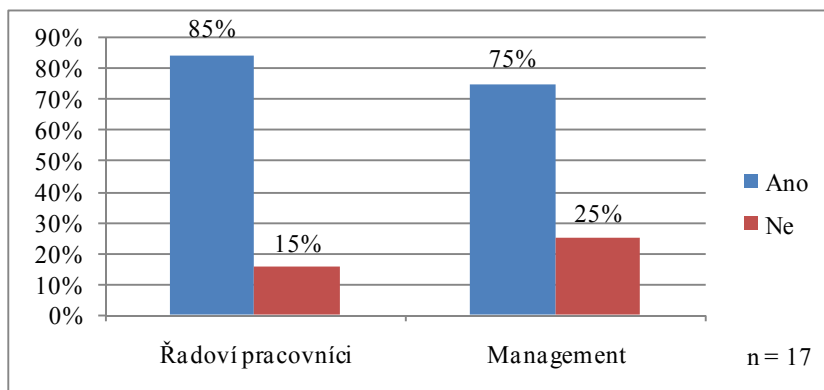
Otázka č. 17: Uvítali byste kolektivní akci (teambuilding) ve Vašem podniku?

Tabulka 17: Kolektivní akce (teambuilding)

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	11	85	3	75	14	82
Ne	2	15	1	25	3	18

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Kolektivní akce (teambuilding)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina zaměstnanců v podniku by teambuildingovou aktivitu uvítala. Tuto odpověď označilo 85 % řadových pracovníků a 75 % manažerů.

Kolektivní akce by mohla být přiřazena k ostatním neformálním celofiremním akcím, které podnik vyjma benefičního programu pro upevnění vztahu mezi jednotlivými zaměstnanci realizuje. Patří mezi ně např. volejbalové, fotbalové turnaje či vánoční večírky. Tyto činnosti jsou hrazeny ze zdrojů společnosti. Zaměstnanci s kolektivními aktivitami souhlasí zejména díky dobrým mezilidským vztahům ve společnosti.

Vyjma těchto neformálních akcí poskytuje společnost také příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, mezi něž patří např. úhrada vstupenek na divadelní představení.

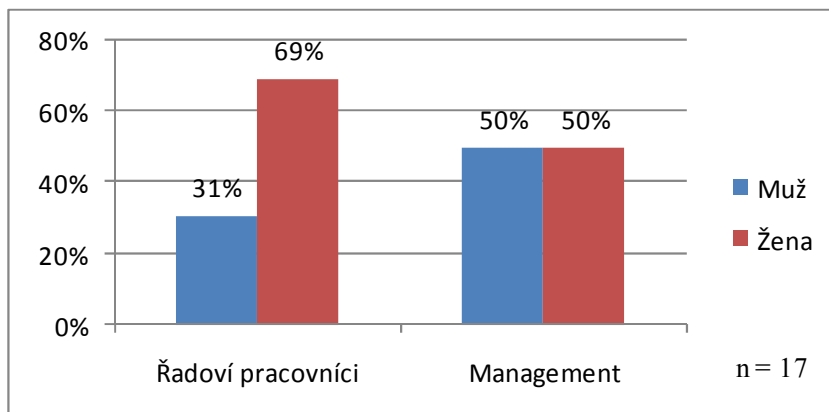
Otázka č. 18: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 18: Pohlaví

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muž	4	31	2	50	6	35
Žena	9	69	2	50	11	65

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Ve společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. se dotazníkového šetření zúčastnilo 31 % mužů a 69 % žen na pozici řadového pracovníka. Z toho vyplývá, že mezi řadovými pracovníky převažují ženy. Práce není z fyzického a ani kvalifikačního hlediska příliš náročná, proto mohou danou činnost vykonávat nejen muži, ale i ženy. Z důvodu nepříliš vysoké výše mzdy mohou muži upřednostňovat pozici v jiné společnosti. V případě managementu je zastoupení mužů a žen zcela vyrovnané.

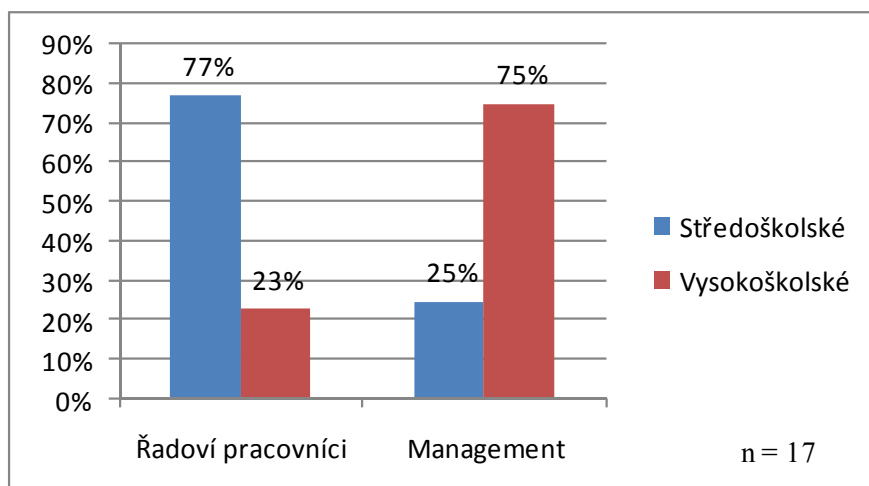
Otázka č. 19: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 19: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	0	0	0	0	0	0
Středoškolské	10	77	1	25	11	65
Vyšší odborné	0	0	0	0	0	0
Vysokoškolské	3	23	3	75	6	35

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

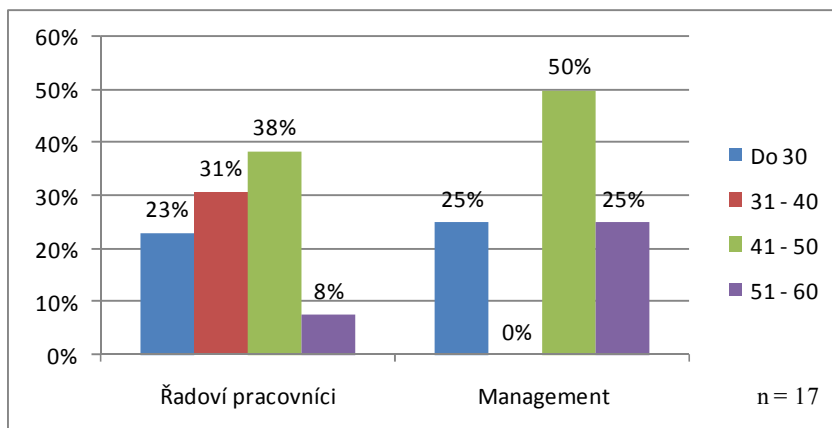
Z grafu lze vyčíst, že nejpočetnější skupinu na pozici řadového pracovníka zastává 77 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Méně rozšířenou skupinu tvoří 23 % pracovníků, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání. V GEFOS inženýring, s. r. o. odpovídá zastoupení jednotlivých stupňů vzdělání povaze pracovní činnosti. Společnost zaměstnává z hlediska svých potřeb nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním, které je podmínkou pro přijetí na většinu pracovních pozic. V managementu jednoznačně převládají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří tvoří 75 %. Středoškolské vzdělání činí pouhých 25 %. Úroveň vzdělání manažerů je dána kvalifikační potřebou podniku. Z grafu je patrné, že ve společnosti nejsou zastoupeny zaměstnanci se základním a vyšším odborným vzděláním jako nejvyšším dosaženým vzděláním.

Otázka č. 20: Kolik je Vám let?

Tabulka 20: Věk

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 30	3	23	1	25	4	23
31 - 40	4	31	0	0	4	24
41 - 50	5	38	2	50	7	41
51 - 60	1	8	1	25	2	12
61 a více	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Věk

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že největší zastoupení tvoří jak na pozici řadového pracovníka, tak v managementu zaměstnanci ve věkové kategorii 41 - 50 let. V případě řadového pracovníka se jedná o 38 %, managementu 50 % zaměstnanců. V této věkové kategorii disponují zaměstnanci bohatými znalostmi a zkušenostmi z oblasti vedení lidí. Na pozici řadového pracovníka dále následuje věková kategorie 31 - 40 let s 31 % pracovníky a ve věku do 30 let s 23 % zaměstnanci. Rozdíl je téměř nepatrný. Nejméně zastoupenou skupinou se stala věková kategorie 51 - 60 let s 8 % pracovníky. U řadových pracovníků je věková struktura rozmanitější než u managementu. Stejnou pozici v managementu reprezentují kategorie ve věku do 30 let a 51 - 60 let s 25 % zaměstnanci. Ve věkovém rozmezí 31 - 40 let se nenachází žádný z respondentů vykonávající tuto funkci. Žádný ze zaměstnanců podniku není starší 61 let. V podniku je upřednostňován smíšený kolektiv.

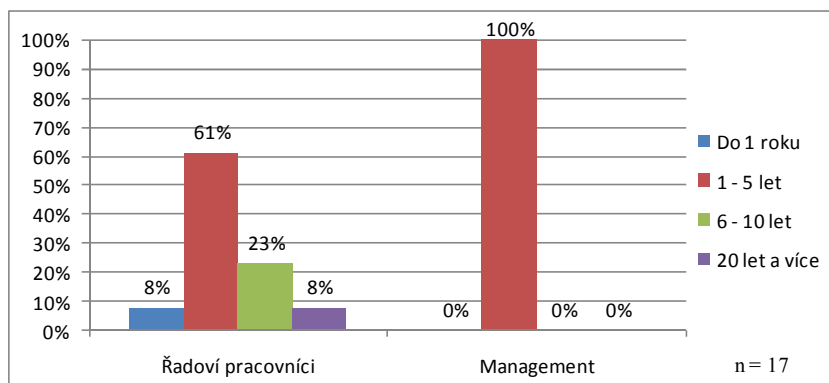
Otázka č. 21: Jak dlouho pracujete ve Vašem současném zaměstnání?

Tabulka 21: Doba zaměstnání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 1 roku	1	8	0	0	1	6
1 - 5 let	8	61	4	100	12	70
6 - 10 let	3	23	0	0	3	18
11 - 15 let	0	0	0	0	0	0
16 - 20 let	0	0	0	0	0	0
20 let a více	1	8	0	0	1	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Doba zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje v podniku 1 - 5 let. Z hlediska řadových pracovníků se jedná o 61 %. Všichni manažeři zúčastnění dotazníkového šetření jsou ve společnosti zaměstnání v tomto intervalu. Další méně početnou skupinu řadových pracovníků tvoří 23 % respondentů setrvávajících v podniku 6 - 10 let. Dobu do 1 roku a 20 a více let reprezentuje jen 8 % pracovníků.

4. 2. Návrhy na zlepšení současného systému benefitů

Na základě výsledků otázky č. 14 v dotazníkovém šetření a rozhovorů s jednatelekou společnosti byly vyhotoveny návrhy a doporučení na zlepšení současného systému benefitů. Úpravy by mohly vést ke zvýšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Podle informací jednatelky společnosti hodnotí zaměstnanci jako benefit velmi kladně příspěvek na stravování, proto navrhuji se souhlasem jednatelky společnosti zvýšení tohoto příspěvku z 60 Kč na 100 Kč, což by výrazně přispělo ke zvýšení motivace pracovníků.

Tabulka 22: Náklady vynaložené na příspěvek na stravování 20 zaměstnanců za leden 2017

Současnost		Návrh	
Náklady podniku	13 640 Kč	Náklady podniku	22 440 Kč
Náklady zaměstnanců	12 760 Kč	Náklady zaměstnanců	21 560 Kč
Celkem	26 400 Kč	Celkem	44 000 Kč

Zdroj: interní materiály GEFOS inženýring, s. r. o., vlastní zpracování

Postup sestavený při výpočtu hodnot v tabulce:

Současnost:

Náklady podniku:

$$20 * 31 * 22 = 13\,640 \text{ Kč}$$

Náklady zaměstnanců:

$$20 * 29 * 22 = 12\,760 \text{ Kč}$$

Celkové náklady:

$$20 * 60 * 22 = 26\,400 \text{ Kč}$$

Návrh:

Náklady podniku:

$$20 * 51 * 22 = 22\,440 \text{ Kč}$$

Náklady zaměstnanců:

$$20 * 49 * 22 = 21\,560 \text{ Kč}$$

Celkové náklady:

$$20 * 100 * 22 = 44\,000 \text{ Kč}$$

V lednu 2017 bylo celkem 22 pracovních dnů. Ve společnosti bylo v tomto měsíci zaměstnáno na hlavní pracovní poměr 20 pracovníků. V současnosti činí celková hodnota stravenky 60 Kč, přičemž 51 % (31 Kč / pracovní den) hradí zaměstnavatel a 49 % (29 Kč / pracovní den) je sraženo zaměstnanci ze mzdy. Z hodnoty stravenky 100 Kč by hradil zaměstnavatel za jednu stravenku 51 Kč, zaměstnanec 49 Kč.

Kdyby společnost tento návrh uskutečnila, zvýšily by se její náklady za leden 2017 o 8 800 Kč. V tomto měsíci se srazilo za stravenky každému zaměstnanci ze mzdy 638 Kč, přičemž společnost mu přispěla 682 Kč. Pokud by byla stravenka v hodnotě 100 Kč, srazilo by se každému pracovníkovi ze mzdy 1 078 Kč, na druhou stranu by mu podnik přispěl částkou 1 122 Kč. Jednotlivec by celkem zaplatil o 440 Kč více, od zaměstnavatele by však získal o 440 Kč větší příspěvek. Za leden 2017 se každý zaměstnanec najedl celkem za 1 320 Kč, při využití návrhu by se však najedl za 2 200 Kč.

Tento krok by byl výhodný jak pro zaměstnance, tak i pro podnik samotný. Díky této změně by uspořili zaměstnanci velkou část peněz za stravování, neboť při stejně vysoké částce získané formou mzdy by se z částky odečetly daň z příjmů fyzických osob (15 %) a odvody na zdravotní (4,5 %) a sociální pojištění (6,5 %). Zaměstnanci by

z 1 122 Kč ve formě mzdy zbylo zhruba 773 Kč. Ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 vyplývá, že se jedná pro podnik do výše 55 % ceny jedné stravenky o daňově uznatelný náklad. Jednatelka společnosti o této možnosti uvažuje, považuje ji za skvělý nápad a doporučení.

Jelikož jsou notebooky v dnešní době hojně využívány, doporučuji zavést jako další benefit používání služebních notebooků k soukromým účelům. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Část třináctá - Společná ustanovení, Hlava VIII: Ochrana majetkových zájmů zaměstnavatele a ochrana osobních práv zaměstnance, § 316 odst. 1 nesmějí pracovníci bez souhlasu zaměstnavatele používat výpočetní techniku zaměstnavatele pro svou osobní potřebu. V současnosti je ve společnosti podíl notebooků ke stolním počítačům 50 %. Pokud by se tento benefit zrealizoval a byl by o něj velký zájem, musel by podnik podle potřeby pořídit další notebooky, které by pro něj představovaly náklad.

Jelikož používání služebních mobilních telefonů pro soukromé účely je ve společnosti po příspěvku na stravování a týdnu dovolené nad rámec zákona druhým nejvyužívanějším benefitem, doporučuji jako další návrh hradit zaměstnancům i soukromé hovory. V současnosti pracovníci veškeré realizované soukromé hovory ze služebního mobilního telefonu hradí měsíční srážkou ze mzdy. Společnost má uzavřené exkluzivní smlouvy s Telefonicou O2, díky kterým vznikají finanční úspory nejen zaměstnancům, ale i společnosti. Z tohoto důvodu je tato výhoda jedním z velkých motivátorů zaměstnanců, neboť ti by sami nikdy tak výhodného tarifu nedosáhli. V lednu 2017 využívalo tento benefit 18 zaměstnanců. Náklady spojené s doporučením, které by společnost hradila za leden 2017, by činily přibližně 1 170 Kč. Na základě informací jednatelky společnosti provolá soukromě zaměstnanec v průměru 65 Kč za měsíc. Podnik by musel pořídit mobilní telefony i v případě, že by tuto zaměstnaneckou výhodu neposkytoval, neboť je pracovníci potřebují ke komunikaci se zákazníky.

Tabulka 23: Náklady společnosti vynaložené na nejvyužívanější benefity v lednu 2017

Benefity	Současnost	Návrh
Příspěvek na stravování	13 640 Kč	22 440 Kč
Dovolená nad rámec zákona	12 168 Kč	12 168 Kč
Hrazení soukromých hovorů	0 Kč	1 170 Kč
Celkem	25 808 Kč	35 778 Kč

Zdroj: interní materiály GEFOS inženýring, s. r. o., vlastní zpracování

Výpočty nákladů společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. vynaložených na jednotlivé benefity za leden 2017 byly vyčísleny za pomoci jednatelky společnosti a mzdové účetní. Pro porovnání současné situace a návrhu postačí rámcová představa o nákladech vynaložených na nejvyužívanější benefity. Za leden 2017 činily celkové náklady na výše uvedené benefity 25 808 Kč. Pokud by společnost uskutečnila v tomto měsíci doporučené návrhy, zvýšily by se její náklady celkem o 9 970 Kč.

Podávání ochranných nápojů na pracovišti se ve společnosti vztahuje na všechny zaměstnance. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Část pátá - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Hlava II: Povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance, § 104 odst. 3 a nařízení vlády č. 361/2007 Sb., díl 3, § 8 je povinností zaměstnavatele zajistit podávání ochranných nápojů za účelem ochrany zdraví před účinky zátěže teplem nebo chladem. Z tohoto důvodu není benefit v tabulce uveden.

U zaměstnanců, kteří využívají služební automobil pro soukromé účely, je částka ve výši 1 % ze vstupní ceny vozidla každý i započatý kalendářní měsíc považována za příjem zaměstnance. Náklady, které se vztahují k benefitu používání služebního automobilu k soukromým účelům, jsou pro společnost těžko zanalyzovatelné, proto nejsou v tabulce zahrnuty. K výkonu pracovní činnosti zaměstnanců je automobil zcela nezbytný, a proto by i za situace neposkytování tohoto benefitu musel podnik automobily pořídit. Při poskytování tohoto benefitu podnik ušetří část svých nákladů. Jak se vyplatí jednotlivým zaměstnancům využívání tohoto benefitu, nelze posoudit, neboť není známa jejich ekonomická situace.

Zaměstnanci se podle informací jednatelky společnosti staví k možnosti prohlubování kvalifikace spíše negativně, což pro společnost není příliš příznivé. O nabídky z hlediska kvalifikace nejvíce téměř žádný zájem. Jazykových kurzů, které

podnik hradí, se účastní jen 2 zaměstnanci. Manažeři by se proto měli soustředit na podnícení zájmu svých podřízených o jejich sebevzdělávání a profesní vývoj.

Z odpovědí na otázku č. 8 vyplývá, že 38 % řadovým pracovníkům jsou poskytována nepeněžitá ocenění ve formě pochval a uznání jednou za měsíc. Stejně procento vnímá pochvalu a uznání od svého nadřízeného čtvrtletně. Jednou do roka je vyjádřena pochvala a uznání 8 % řadovým pracovníkům a 1/2 manažerům. Proto doporučuji větší zaměření manažerů na poskytování nepeněžitých ocenění v podobě pochval a uznání, které by přispělo ke zvýšení motivace pracovníků ve společnosti.

Jelikož na otázku č. 12 uvedenou v dotazníku odpovědělo 23 % řadových pracovníků a 25 % zaměstnanců na vedoucích pozicích, že neví přesně, na jaké zaměstnanecké výhody mají v zaměstnání nárok a za jakých podmínek, doporučuji je informovat o poskytovaných odměnách, což by následně přispělo k vyšší motivaci zaměstnanců.

Podle výsledků otázky č. 13 v dotazníkovém šetření upřednostňují téměř všichni zaměstnanci v podniku finanční odměnu před nefinanční. Pouze 8 % představujících jednoho řadového pracovníka upřednostňuje nefinanční odměnu. Z tohoto důvodu doporučuji, aby manažeři sdělili svým podřízeným pozitiva zaměstnaneckých výhod.

Jelikož u otázky č. 15 v dotazníku označilo 46 % řadových pracovníků a 1/4 manažerů jako demotivující faktor monotónnost práce, doporučuji, aby manažeři umožnili svým podřízeným podle možností podniku měnit pracovní úkoly. Tento návrh by vedl k poklesu monotónnosti práce.

5. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byl rozbor motivačního systému ve vybrané organizaci v souvislosti s funkcí manažera a návrhy na zlepšení současného stavu. Výzkum byl proveden ve společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 17 respondentů. Ti byli rozděleni podle jejich pracovní pozice na manažery a řadové pracovníky.

Motivační systém ve společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. je na velmi dobré úrovni. Z výsledků výzkumu vyplývá, že manažeři mají povědomí o motivačních faktorech pro své podřízené, což vede nejen ke spokojenosti zaměstnanců, kteří v podniku navzdory nižší výši mzdy zůstávají, ale i k prospěchu podniku, neboť se zvyšováním motivace zaměstnanců roste i jejich pracovní výkon.

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že většina zaměstnanců ve společnosti považuje úkoly zadané manažery za atraktivní. S tímto tvrzením se ztotožňuje 77 % řadových pracovníků a 100 % manažerů. Odpověď prezentující, že úkoly jsou spíše neatraktivní, zvolilo 23 % řadových pracovníků. Atraktivita pracovních úkolů předávaných ve společnosti manažery přispívá ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců. Manažeři ve společnosti GEFOS inženýring, s. r. o. jsou schopni v tomto směru své zaměstnance dostatečně motivovat.

Z informací, jež byly získané z dotazníkového šetření, je patrné, že všichni pracovníci ve společnosti mají povědomí o požadavcích, které se od nich v jejich zaměstnání očekávají. Na příznivém výsledku se podílejí zejména měsíční pohovory, v nichž stanovují manažeři jednotlivým pracovníkům úkoly a cíle pro další měsíc. Dostatečné vysvětlení pracovních úkolů je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které se podílejí na vyšší pracovní motivaci a vyšším pracovním výkonu zaměstnanců v podniku.

Ke zvýšení motivace pracovníků ve společnosti přispívají výrazným způsobem i manažery vytvořené přátelské prostředí v podniku, pozitivní přístup manažerů, zpětná vazba o výsledcích práce, vědomí dobře vykonané práce, jistota zaměstnání, dobré jméno společnosti a autonomie v pracovním procesu.

Výsledky výzkumu ukazují, že je v podniku na pozici řadového pracovníka větší zastoupení žen. Jedná se přesně o 31 % mužů a 69 % žen. V oblasti managementu je zastoupení mužů a žen zcela vyrovnané. Nejvíce respondentů se pohybuje jak na pozici

řadového pracovníka, tak v managementu ve věkové kategorii 41 - 50 let. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 - 5 let.

V podniku GEFOS inženýring, s. r. o. se nachází široká nabídka zaměstnaneckých výhod. Na základě zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s jednatelkou společnosti lze konstatovat, že poskytování benefitů má pro zaměstnance společnosti velký význam. Přispívají k jejich celkové spokojenosti. Jedná se především o příspěvek na stravování, dovolenou nad rámec zákona a služební mobilní telefon a automobil pro soukromé účely.

Stručný soupis návrhů, které byly provedeny v kapitole 4. 2.:

- zvýšení příspěvku na stravování (z 60 Kč na 100 Kč);
- zavedení používání služebních notebooků k soukromým účelům;
- hrazení veškerých soukromých hovorů zaměstnancům ze služebních mobilních telefonů.

Realizací uvedených návrhů by se celkové náklady společnosti za leden 2017 zvýšily o 9 970 Kč. V podniku by se však prostřednictvím návrhů a doporučení zvýšila pracovní motivace a celková spokojenost zaměstnanců. Jednatelka společnosti je ochotna přistoupit k návrhu zvednout výši stravenky z 60 Kč na 100 Kč.

Motivace pracovníků hraje v každém podniku velmi důležitou roli. Přispívá ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a zároveň jejich celkové spokojenosti, což má za následek prospěch podniku, neboť při odvádění kvalitnější práce se stává silnějším, stabilnějším a konkurenceschopnějším na trhu. K zajištění úspěchu podniku je nezbytné, aby manažeři znali motivační a stimulační prostředky pro své zaměstnance a efektivně je využívali.

6. Summary

This bachelor thesis focuses on work motivation and stimulation of employees in an organization in connection with the personality of the manager. The aim of the bachelor thesis was to analyse the motivational system in connection with the role of the manager in the organization and to give suggestions and recommendations for improvement of possible drawbacks. The thesis is divided into two parts - a theoretical and a practical part.

In the theoretical part, terms concerning motivation and stimulation, theories of motivation, the motivational system and means of stimulation are explained. In the practical part, there is some information about the company GEFOS inženýring plc, in which the research was conducted. The research methods used were questionnaires, observation and undirected interviews with a director of the organization. The questionnaires were completed by employees of the company. The questionnaire contained 21 questions including closed and semi-closed questions. First, the respondents were asked about motivation and stimulation in their work. These questions were followed by personal questions. The questionnaire outcomes were presented in the form of charts and graphs and also described. The received questionnaires and undirected interviews served as the basis for summarising suggestions and recommendations for improvement of the motivational system in the company.

The motivational system in company GEFOS inženýring plc is satisfactory for employees. In the bachelor thesis, included suggestions and recommendations for improvement the situation in the company are included. One of proposed solutions is to increase the value of the luncheon voucher because this benefit is favourite in the company. The next recommendation is the implementation of the use of the laptops for private purposes. The next suggestion is the payment of private phone calls through company mobile phones. These suggestions would contribute to increasing the work performances of employees in the company.

Key words: motivation, theories of motivation, stimulation, manager, employees

7. Přehled literatury

Knižní zdroje:

- Adair, J. (1993). *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Bedrnová, E. & Nový, I. et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. & Jarošová, E. et al. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Doležal, J., Máchal, P. & Lacko, B. et al. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
- Fairweather, A. (2009). *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Jindra, J. & Pražská, L. et al. (2006). *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krinská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Macdonald, I., Burke, C. & Steward, K. (2006). *Systems Leadership: Creating Positive Organizations*. Burlington: Gower Publishing.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.

Nürnberg, E. (2011). *Jak získat sebedůvěru*. Praha: Grada.

Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.

Pink, D. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.

Provazník, V. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada.

Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: Jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.

Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Ekonomia, a. s. (2016a). *Jak zvýšit motivaci zaměstnanců? Odměna není univerzálním prostředkem*. Dostupné z: www.byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-62279590-jak-zvysit-motivaci-zamestnancu-odmena-neni-univerzalnim-prostredkem.

Ekonomia, a. s. (2016b). *Motivujte své zaměstnance zapojením do řízení společnosti. Může se to vyplatit, ale má to i úskalí*. Dostupné z: www.byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62145980-motivujte-sve-zamestnance-zapojenim-do-rizeni-spolecnosti-muze-se-to-vyplatit-ale-ma-to-i-uskali.

GEFOS inženýring, s. r. o. (2014a). *GEFOS inženýring, s. r. o. - komplexní inženýrská a projektová činnost*. Dostupné z: www.gefosinzenyring.cz/index.html.

GEFOS inženýring, s. r. o. (2014b). *O společnosti*. Dostupné z: www.gefosinzenyring.cz/o-spolecnosti.html.

GEFOS inženýring, s. r. o. (2014c). *Inženýrská činnost*. Dostupné z: www.gefosinzenyring.cz/sluzby/inzenyrska-cinnost.html.

GEFOS inženýring, s. r. o. (2014d). *Projektová činnost*. Dostupné z: www.gefosinzenyring.cz/sluzby/projektova-cinnost.html.

GEFOS inženýring, s. r. o. (2014e). *Realitní činnost, facility management*. Dostupné z: www.gefosinzenyring.cz/sluzby/realitni-cinnost.html.

Wolters Kluwer ČR, a. s. (2016a). *Jak úspěšně motivovat*. Dostupné z: www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat.

Wolters Kluwer ČR, a. s. (2016b). *Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců*. Dostupné z: www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu.

8. Seznam schémat, tabulek, grafů a zkratk

Schémat

Schéma 1: Organizační struktura GEFOS inženýring, s. r. o.	31
---	----

Tabulky

Tabulka 1: Motivace pracovníků v zaměstnání	33
Tabulka 2: Povědomí nadřízených o faktorech motivujících jejich podřízené k vyššímu výkonu	34
Tabulka 3: Pokládání práce za smysluplnou.....	35
Tabulka 4: Atraktivita úkolů.....	36
Tabulka 5: Povědomí o požadavcích v zaměstnání	37
Tabulka 6: Stanovení pracovních cílů s nadřízeným	38
Tabulka 7: Pravidelné získávání zpětné vazby od nadřízeného	39
Tabulka 8: Vyjadřování pochvaly a uznání nadřízeným	40
Tabulka 9: Reagování nadřízeného na připomínky, návrhy a doporučení	41
Tabulka 10: Spokojenost se vztahem a komunikací s nadřízeným	42
Tabulka 11: Spokojenost se vztahem, komunikací a spoluprací s kolegy na pracovišti	43
Tabulka 12: Povědomí o odměnách v zaměstnání.....	44
Tabulka 13: Upřednostňování finanční odměny před nefinanční.....	45
Tabulka 14: Položky z hlediska motivace pracovního výkonu	46
Tabulka 15: Demotivující faktory.....	51
Tabulka 16: Postrádající odměny	53
Tabulka 17: Kolektivní akce (teambuilding)	54
Tabulka 18: Pohlaví.....	55
Tabulka 19: Nejvyšší dosažené vzdělání	56
Tabulka 20: Věk.....	57
Tabulka 21: Doba zaměstnání.....	58

Tabulka 22: Náklady vynaložené na příspěvek na stravování 20 zaměstnanců za leden 2017	60
Tabulka 23: Náklady společnosti vynaložené na nejvyužívanější benefity v lednu 2017	62
Tabulka 24: Seznam zkratk	72

Grafy

Graf 1: Motivace pracovníků v zaměstnání	33
Graf 2: Povědomí nadřízených o faktorech motivujících jejich podřízené k vyššímu výkonu	34
Graf 3: Pokládání práce za smysluplnou	35
Graf 4: Atraktivita úkolů	36
Graf 5: Povědomí o požadavcích v zaměstnání	37
Graf 6: Stanovení pracovních cílů s nadřízeným	38
Graf 7: Pravidelné získávání zpětné vazby od nadřízeného	39
Graf 8: Vyjadřování pochvaly a uznání nadřízeným	40
Graf 9: Reagování nadřízeného na připomínky, návrhy a doporučení	41
Graf 10: Spokojenost se vztahem a komunikací s nadřízeným	42
Graf 11: Spokojenost se vztahem, komunikací a spoluprací s kolegy na pracovišti	43
Graf 12: Povědomí o odměnách v zaměstnání	44
Graf 13: Upřednostňování finanční odměny před nefinanční	45
Graf 14: Položky z hlediska motivace pracovního výkonu	47
Graf 15: Demotivující faktory	52
Graf 16: Postrádající odměny	54
Graf 17: Kolektivní akce (teambuilding)	55
Graf 18: Pohlaví	56
Graf 19: Nejvyšší dosažené vzdělání	57
Graf 20: Věk	58

Seznam zkratk

Tabulka 24: Seznam zkratk

Zkratka	Význam
a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
et al.	a kolektiv
Kč	koruna česká
např.	například
odst.	odstavec
popř.	popřípadě
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka zákonů
tj.	to jest
tzv.	takzvaný

Zdroj: vlastní zpracování

9. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy,

jmenuji se Kateřina Švecová a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude použit při zpracování bakalářské práce na téma "Manažer a motivace ve vybrané organizaci". Účelem dotazníkového šetření je zjistit vliv motivace na výkonnost pracovníků ve Vašem podniku, na jeho základě zhodnotit aktuální situaci v podniku a vytvořit návrhy na zlepšení případných nedostatků. Dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi budou použity jen pro účely bakalářské práce.

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a čas, který dotazníku věnujete. Přeji hezký zbytek dne.

1. Jste ve Vašem zaměstnání dostatečně motivováni?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

2. Zná Váš nadřízený faktory, které Vás motivují k vyššímu výkonu?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

3. Považujete svou práci za smysluplnou?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

4. Jsou úkoly zadané Vaším nadřízeným pro Vás dostatečně atraktivní?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

5. Víte přesně, co se od Vás ve Vašem zaměstnání očekává?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

6. Stanovuje Váš nadřízený Vaše pracovní cíle s Vámi?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

7. Získáváte od Vašeho nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

8. Jak často Vám nadřízený vyjadřuje pochvalu a uznání?

- ☐ jednou za týden
- ☐ jednou za měsíc
- ☐ čtvrtletně
- ☐ jednou do roka
- ☐ nikdy

9. Reaguje Váš nadřízený na Vaše připomínky, návrhy a doporučení?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

10. Jste spokojeni se vztahem a komunikací s Vaším nadřízeným?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

11. Jste spokojeni se vztahem, komunikací a spoluprací s Vašimi kolegy na pracovišti?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

12. Víte přesně, na jaké odměny ve Vašem zaměstnání máte nárok a za jakých podmínek?

- ☐ ano
- ☐ ne

13. Dáváte přednost finanční odměně před nefinanční?

- ☐ ano
- ☐ ne

14. Jak jsou pro Vás následující položky důležité vzhledem k motivaci Vašeho pracovního výkonu?

(zakroužkujte u každé položky jednu z možností, 1 - velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - nevím, 4 - spíše nedůležité, 5 - zcela nedůležité)

mzda, plat, prémie a finanční odměny	1	2	3	4	5
zdravotní péče	1	2	3	4	5
příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5

používání mobilního telefonu nebo služebního automobilu pro soukromé účely	1	2	3	4	5
možnost rozvoje a vzdělávání	1	2	3	4	5
dovolená nad rámec zákona	1	2	3	4	5
poskytování ochranných nápojů na pracovišti	1	2	3	4	5
pracovní prostředí a podmínky ve společnosti	1	2	3	4	5
dobré jméno společnosti	1	2	3	4	5
autonomie (samostatnost)	1	2	3	4	5
participace (podílení se na řízení společnosti)	1	2	3	4	5
dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
povzbuzování a pochvala	1	2	3	4	5
respekt a uznání	1	2	3	4	5
zpětná vazba o výsledcích Vaší práce	1	2	3	4	5
obsahově atraktivní práce	1	2	3	4	5
dostatečné vysvětlení pracovních úkolů	1	2	3	4	5
pozitivní přístup vedoucího pracovníka	1	2	3	4	5
jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
vědomí dobře vykonané práce	1	2	3	4	5

15. Které faktory jsou pro Vás ve Vašem zaměstnání demotivující?

(vyberte libovolný počet možností)

- ☐ finanční hodnocení
- ☐ není možnost profesně růst
- ☐ monotónnost práce
- ☐ náročnost práce
- ☐ nejasná specifikace cílů a očekávání
- ☐ nedostatek povzbuzování a pochvaly
- ☐ nedostatek respektu a uznání
- ☐ přístup nadřízeného
- ☐ nevhodné motivační nástroje
- ☐ nespravedlivé hodnocení
- ☐ jiné

16. Jaké odměny ve Vašem zaměstnání postrádáte? (vyberte libovolný počet možností)

- ☐ zvýšení platu, mzdy
- ☐ možnost profesního růstu
- ☐ flexibilní pracovní doba
- ☐ možnost práce z domu
- ☐ autonomie (samostatnost)
- ☐ participace (podílení se na řízení podniku)
- ☐ povzbuzování a pochvala
- ☐ respekt a uznání
- ☐ obsahově atraktivní práce
- ☐ usnadnění pracovních procesů
- ☐ dostatečné vysvětlení pracovních úkolů
- ☐ zlepšování pracovních podmínek
- ☐ jistota zaměstnání
- ☐ jiné.....

17. Uvítali byste kolektivní akci (teambuilding) ve Vašem podniku?

- ☐ ano
- ☐ ne

18. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ středoškolské
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

20. Kolik Vám je let?

☐ do 30

☐ 31 - 40

☐ 41 - 50

☐ 51 - 60

☐ 61 a více

21. Jak dlouho pracujete ve Vašem současném zaměstnání?

☐ do 1 roku

☐ 1 - 5 let

☐ 6 - 10 let

☐ 11 - 15 let

☐ 16 - 20 let

☐ 20 let a více