



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

Motivace a stimulace ve vybrané organizaci

Vypracoval: Michal Holinka
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
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: Michal HOLINKA
Osobní číslo: E14893
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Motivace a stimulace ve vybrané organizaci
Zadávající 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:

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

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení motivace a stimulace, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Návrh změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Lambert, T. E. (2001). *Jak účinně ovlivňovat druhé: ovlivňování lidí jako manažerská dovednost.* Praha: Management Press.

Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
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
Studentská 13
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 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

.....

Michal Holinka

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., vedoucímu mé práce, za připomínky, rady a celkový dohled nad prací. Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům pobočky TZÚS, s.p. v Českých Budějovicích a hlavně řediteli pobočky – Ing. Milanu Pálkovi za projevenou ochotu a vstřícnost při mém výzkumu v podniku.

Obsah

1.	ÚVOD	3
2.	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1	Termín motivace, motiv	4
2.2	Typy motivace.....	4
2.2.1	Vnitřní motivace.....	5
2.2.2	Vnější motivace.....	5
2.3	Stimulace, stimul.....	5
2.4	Proces motivace	6
2.5	Zdroje motivace	7
2.5.1	Potřeby	7
2.5.2	Zájmy	8
2.5.3	Návyky	8
2.5.4	Ideály.....	8
2.5.5	Hodnoty	8
2.6	Teorie motivace.....	9
2.6.1	Teorie instrumentality	9
2.6.2	Teorie zaměřené na obsah	9
2.6.3	Teorie zaměřené na proces	12
2.7	Motivace k pracovní činnosti.....	17
2.7.1	Motivační profil pracovníka.....	17
2.7.2	Motivování zaměstnanců řídicí osobou.....	18
2.7.3	Odměňovací politika	19
3.	CÍL A METODIKA PRÁCE	21
3.1	Cíl práce.....	21
3.2	Metodika práce.....	21
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.....	21
3.2.2	Výběr organizace.....	21
3.2.3	Metody zhodnocení motivačního systému	22
4.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	23
4.1	Vznik organizace.....	23
4.2	Předmět činnosti.....	23
4.3	Organizační struktura.....	25
5.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26
5.1	Dotazníkové šetření.....	29

6.	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	40
6.1	Profesně a jazykově zaměřené kurzy	40
6.2	Relaxační zóny	41
6.3	Ocenění výkonů zaměstnanců.....	43
6.4	Hodnocení zaměstnanců	43
6.5	Spravedlivé rozdělení odměn.....	44
6.6	Pochvala / kritika	45
6.7	Vyšší informovanost zaměstnanců.....	45
6.8	Zvýšení zájmu o spokojenost svých zaměstnanců	46
7.	ZÁVĚR.....	47
8.	SUMMARY	49
9.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	50

1. ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolil motivaci a stimulaci zaměstnanců v českobudějovické pobočce státního podniku, v Technickém a zkušebním ústavu stavebním Praha. V podniku jsem byl v době zhotovování bakalářské práce zaměstnán jako brigádník, což mi umožnilo blíže poznat pracoviště a zkoumaný kolektiv.

Zaměstnance si dnes koupit nemůžete, musíte si je hlavně získat svým přístupem, stylem řízení, zasloužit si, aby vás zaměstnanci následovali a hlavně vám důvěřovali. Zaměstnanci tvoří základní kámen každé organizace, a pokud je zaměstnanec dobře motivovaný a spokojený, ztotožňuje se s cíli organizace a ta poté vzkvétá. Zároveň lze konstatovat, že lidský kapitál tvoří nejproměnlivější složku organizace, kterou je třeba pravidelně analyzovat.

Organizace jsou si této problematiky vědomy a tak se čím dál častěji zaměřují na možnosti, jak po delší dobu udržet výkony zaměstnanců na nejvyšší možné úrovni. Zároveň každý zaměstnanec je jiný, a proto motivační nástroj použitý vůči jednomu zaměstnanci nemusí mít nutně stejný dopad na zaměstnance druhého. Z tohoto důvodu je třeba k motivaci přistupovat individuálně ke každému ze zaměstnanců, i když ne vždy to počet zaměstnanců v organizaci dovoluje.

Vytvoření kvalitního a efektivního motivačního systému v podniku je dnes stěžejní činností řídicích osob. Finanční odměna totiž dávno není jediným faktorem, na který se musíme soustředit. Zaměstnanec má také jiné touhy a potřeby než jen finanční zabezpečení. Do popředí vstupují hodnoty jako jistota udržení si pozice do budoucna, možnost kariérního růstu, příjemné a bezpečné pracovní prostředí, nápomocný a dobře fungující pracovní kolektiv, zpětná vazba od nadřízeného, uznání za dobře vykonanou práci, pracovní doba apod.

Bakalářská práce má dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje základní termíny související s motivací, popisuje základní motivační procesy a teorie, a základní principy odměňování. Praktická část obsahuje základní informace o vybraném podniku, ve kterém byl výzkum prováděn – Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. Dále obsahuje informace získané vlastním pozorováním pracovního prostředí, dotazníkovým šetřením a také rozhovorem s manažerem. Poslední část praktické části tvoří návrhy na zlepšení současného stavu motivace v podniku, což byl původní cíl práce.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Termín motivace, motiv

Motivace je jedním ze základních psychických procesů odehrávajících se v lidském těle, a spolu s vlastnostmi a stavy patří mezi psychické jevy. Samotné slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, což v překladu znamená hýbat. Motivace je určitý soubor vnitřních hnacích sil, které mají vliv na jednání a prožívání jedince, a zároveň se tuto aktivitu snaží udržet. (Pauknerová, 2006).

Teorie motivace zkoumá proces motivování, objasňuje, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč vyvíjí tolik úsilí v onom směru. Jejím úkolem je také zjišťovat potřeby zaměstnanců v organizacích, aby podávali co největší výkon, byly uspokojeny jejich potřeby a dosáhli tak jejich spokojenosti a zároveň zvýšili pravděpodobnost splnění cílů organizace (Armstrong, 2002).

Motivace úzce souvisí s postavením člověka ve společnosti, makroprostorem, který je tvořen sdíleným kolektivním nevědomím jako například normami, společenskými kritérii či právními normami. Dále motivace souvisí s mikroprostorem, tedy osobností jedince. Zde hrají hlavní roli hodnoty, ideály, postoje, chování, cíle a zkušenosti. Jako poslední jmenuji souvislost motivace s činností, kterou jedinec provádí na úrovni meziprostoru, kde se setkává i makroprostor s mikroprostorem (Krninská, 2002).

2.2 Typy motivace

Motivování pracovníka v organizaci lze docílit dvěma způsoby. V prvním případě se zaměstnanci motivují sami tím, že konají práci, která jim přináší uspokojení jejich potřeb či minimálně splní jejich cíle. Druhý způsob je motivování člověka zvenčí působící silou, tedy stimulací. Této roli se většinou uchopí management společnosti, který pracovníka za splněný úkol nějakým způsobem odmění. Může se jednat o hmotnou věc (peníze) nebo ona odměna může mít charakter nehmotný, například pochvala nebo povýšení (Armstrong, 2002).

Při vývoji osobnosti zpočátku převažují v ovlivňování vnější podněty (stimuly), nicméně to se během let mění a člověk je motivován spíše zevnitř, na základě vnitřních motivů, které si uvědomuje. Zároveň je člověk schopný jednotlivé motivy promýšlet, hodnotit a podle toho je přijmout či odmítnout. To není ale vždy pravidlem, občas bývá lidské jednání neuvážené, ovlivněno nedostatečnými informacemi a podobně. To se děje zejména v případech, kde velkou roli hrají emoce (Provazník a kol., 2002).

2.2.1 Vnitřní motivace

Jsou to faktory (motivy) vytvořené člověkem samotným, ovlivňujícími ho k žádanému chování či vydání se určitým směrem. Tyto faktory utvářejí pocit, že naše práce je důležitá a že máme naše možnosti pod kontrolou, že máme svobodu v jednání a můžeme například rozvíjet své dovednosti (Armstrong, 2002).

2.2.2 Vnější motivace

Zde se již nemluví o motivech, ale o stimulech, které přicházejí zvenčí, aby motivovali danou osobu k vykonání cílů. K úspěšnému motivování zaměstnance zvenčí, musíme dobře znát podněty, na které bude jedinec reagovat a to je úkol celkem náročný a nese s sebou časovou náročnost. Mohou to být například odměny, zvýšení mzdy, pochvala či povýšení. Stimul nemusí být ale vždy pozitivní pro danou osobu. Stimul nás může motivovat k lepším pracovním výkonům, i pokud nám například nadřízení hrozí propuštěním (Krninská, 2002).

2.3 Stimulace, stimul

Motivovanost člověka k určité činnosti představuje současnou míru mobilizace jeho úsilí tuto činnost zvládnout a splnit tak cíl. Tato míra jedincova úsilí se formuje pomocí řady zvenku působících vlivů, které si každý poté transformuje do subjektivních (zevnitř působících) vlivů. Tyto vnější vlivy označujeme jako stimuly, pobídky či *incentivy*. Stimulací rozumíme působení podnětů z vnějšího prostředí na prožívání a jednání člověka s cílem usměrnit jeho motivaci. Ovlivňování může být prováděno za účelem navýšení pravděpodobnosti úspěchu (odměna, bonus) nebo za účelem zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků. Žádoucí účinek má však jen ta stimulace, která je v souladu s vnitřním vztahem jedince k dané věci. Každý člověk má subjektivně utvořený názor na určitou věc – motiv. Ten určuje jak směr jednání, tak intenzitu i průběh činnosti.

2.4 Proces motivace

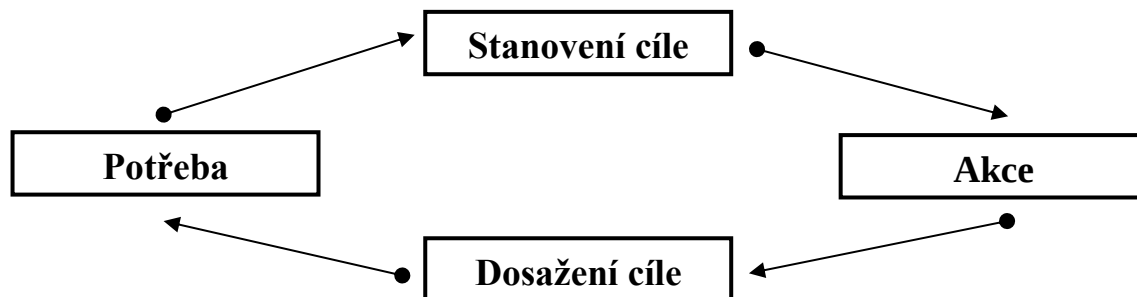
Motivační proces se může zdát jako jednoduchý, nicméně díky rozmanitosti lidských potřeb a cílů k uspokojení potřeb to je komplikovanější. Kvůli tomu jsou kroky, které lidé k dosažení cílů podnikají, velmi odlišné, jelikož jeden přístup k motivování nemůže vyhovovat všem. Motivování bude efektivní tehdy, bude-li založeno na pravdivém poznání okolností a okolí.

Podle Arnolda a kol. (1991) má motivace tyto 3 složky:

- Směr – cíl jedince
- Úsilí – verva jedince splnit cíl
- Vytrvalost – čas strávený nad dosažením cíle

Motivování jiných lidí je jejich uvádění jich na směr, kterým chcete, aby se vydali. Lidé jsou motivováni, když očekávají od svého jednání určité ocenění, určitou odměnu, která by uspokojila jejich potřeby. Níže uvedený model na Obrázku 1 ukazuje motivaci a její souvislost s potřebami.

Obrázek 1 - Proces motivace

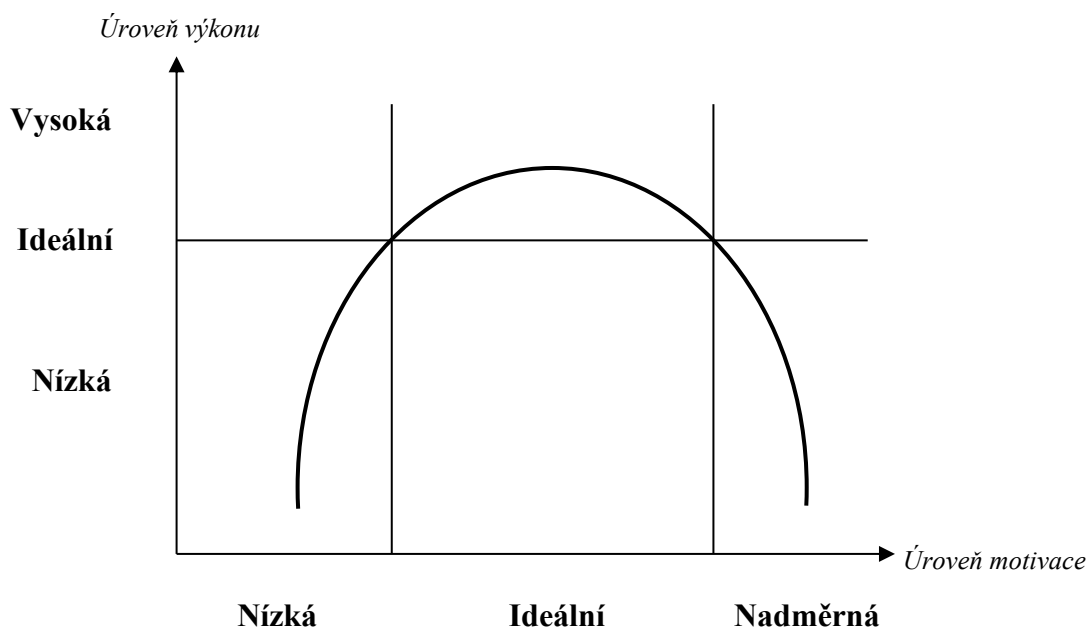


Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2002

Model nám říká, že proces motivace vzniká neuspokojenou potřebou, která mohla být zjištěna vědomě nebo i náhodně. Jedinec si potřebu uvědomuje, stanoví si cíle potřebné k uspokojení potřeby a následně podnikne akce, které potřeby uspokojí. V případě, že je potřeba uspokojena a je dosaženo cíle, je pravděpodobné, že pokud se příště objeví podobná potřeba, bude ji jedinec řešit podobným způsobem. Pokud je však potřeba neuspokojena, je méně pravděpodobné, že se tyto akce budou opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování se nazývá upevňování přesvědčení nebo se také používá více známý termín (Hull, 1951) a to - „Zákon příčiny a účinku“ (Armstrong, 2002).

Aplikovat příliš úsilí na určitou činnost se nemusí vyplatit, jelikož výsledek nemusí být zrovna uspokojivý. Stejně je tomu ale i naopak, pokud použijeme nedostatečné úsilí k dosažení. K optimální úrovni motivace vede motivace přiměřená, jak je uvedeno v Obrázku 2 (Provazník a kol., 2002).

Obrázek 2 - Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Provazník a kol., 2002

2.5 Zdroje motivace

Motivace disponuje pěti základními zdroji motivace, které tvoří takzvanou motivační strukturu či motivační profil jedince. Projevují se v motivaci k jeho činnosti a postupem času přecházejí mezi stálé rysy jeho osobnosti. Patří mezi ně následující hybné síly.

2.5.1 Potřeby

Tato hybná síla je považována za nejzákladnější motiv jednání člověka, vychází z ní i schémata motivačního procesu. Potřeba se projevuje jako nedostatek něčeho a člověk si tento nedostatek nemusí vždy uvědomovat, nicméně nedostatek je pocíťován jako určité vnitřní napětí. Pokud je potřeba delší dobu neuspokojena, člověk se ocitne v depresi a ještě více později je člověk deprimován. Potřeby můžeme dále dělit na potřeby primární a sekundární. Primární potřeby jsou ty nejzákladnější potřeby jako potřeba jíst, pít, spát a podobně. Sekundární se týkají kontaktu se společností (Werther, 1992).

2.5.2 Zájmy

Další základní částí motivačního profilu člověka jsou zájmy. Představují zaměření jedince na určitou oblast dění či předmětů na delší dobu. Zájmy člověka aktivizují, jsou propojeny s lidskou touhou po poznání a ovládnutí dané oblasti zájmu. Oblast zájmu je velmi rozmanitá, může se jednat o osobu, předmět, činnost či poznatky. Právě tyto oblasti tvoří ještě s jinými faktory charakteristiku osobnosti. Zájem můžeme projevit například o dívku, sport či teorii relativity (Provazník a kolektiv, 2002).

2.5.3 Návyky

Mluvíme-li o návycích, máme na mysli úkony zautomatizované, navyklé vykonávat jedincem pokaždé, kdy se ocitne v určité situaci. Opakovaná situace člověka nutí ze zkušenosti jednat již naučeným a vyzkoušeným způsobem. Nejsnadněji se člověk naučí návykům, které mají jistou souvislost s jinými charakteristikami jeho osobnosti. Například může jít o zvyk, když vidíme, že máme špinavé boty, máme tendenci boty co nejdříve vyčistit. Na druhou stranu se nemusí vždy jednat o užitečný návyk, můžeme si přivodit i zlý návyk, tedy zlozvyk jako například kouření, drogy a jiné (Bedrnová, 2002).

2.5.4 Ideály

Tato hybná síla představuje pro daného jedince určitý vzor či představu něčeho, podle čeho jednáme v daných situacích. V ideálu člověk klade důraz na to, čeho si cení, popřípadě čeho se mu nedostává. Tyto vzory získáváme v průběhu života ze společenského žití, od rodičů a od lidí, se kterými se jedinec ztotožňuje (Krninská, 2002).

2.5.5 Hodnoty

Během celého života člověk získává zkušenosti, setkává se s novými věcmi a názory. Těmito skutečnostmi jedinec přiřazuje důležitost podle subjektivního uvážení s ohledem na společenské názory k věci. Takto si člověk utvoří názor na všechny věci a z toho si utvoří hodnotový systém. Ten se od člověka k člověku liší, někdo upřednostňuje peníze nad zdravím a někdo naopak. Tento hodnotový systém velmi důležitý, jelikož ovlivňuje jednání člověka v různých situacích (Tureckiová, 2004).

2.6 Teorie motivace

Rozlišujeme několik přístupů k motivaci, které jsou založeny na teoriích motivace. Nelze prohlásit, že by některá z těchto teorií byla obecně uznávána nebo vyučována jako ta hlavní, nicméně můžeme říci, že nejrozšířenější je Maslowova pyramida potřeb.

Teorie motivace dělíme na:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

2.6.1 Teorie instrumentality

Dala by se přirovnat k zákonu akce a reakce, jelikož instrumentalita je založena na přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Někdy bývá tato metoda také nazývána teorií cukru a biče. Ve své nejprostší podobě tato teorie říká, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se poprvé objevila na začátku 20. století v knize známého ekonoma Fredericka Winslowa Taylora „*Principles of Scientific Management*“, která byla publikována roku 1911. Podstata teorie spočívá v názoru, že člověk je motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou odvozované z odvedené práce. Teorie je i dnes hojně využívána, nicméně vyžaduje propracovaný systém kontroly a navíc nerespektuje řadu lidských základních potřeb (Armstrong, 2002).

2.6.2 Teorie zaměřené na obsah

Tento typ teorií je založen na skutečnosti neuspokojené potřeby, ta zákonitě vyvolá v dané osobě napětí, depresi a později i deprivaci. Rovnováha a stav spokojenosti nastane, pokud jedinec nalezne způsob, jak danou potřebu uspokojit. Každá potřeba má samozřejmě pro danou osobu jiný význam, může vyvolat silnější nebo slabší úsilí dosáhnout cíle. Navíc lze jednu potřebu uspokojit více cestami, čím déle trvá, tím je více způsobů jak ji uspokojit. A je tomu i naopak – jeden cíl může uspokojit více potřeb najednou. Například zajímáme-li se o válečnou tematiku a přečteme si knihu o druhé světové válce, přinese nám to uspokojení jednak kvůli onomu zájmu samotnému, a zároveň získáme nové poznatky z této oblasti (Bedrnová, 2002).

Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se nejspíše o nejznámější kvalifikaci lidských potřeb vůbec a zároveň o jednu z nejrozšířenějších teorií motivace vůbec. Tato teorie byla formulována jedním z předních představitelů humanistické psychologie Abrahamem Haroldem Maslowem v roce 1954 a vychází z jeho klinické praxe. Ona hierarchie představuje úroveň akutnosti uspokojení potřeb a také princip, že jako první by měly být alespoň do jisté míry uspokojeny ty základní potřeby, nižší, aby se mohlo pokračovat k potřebám vyšším (Nakonečný, 2014).

„Mluvíme o hierarchii potřeb v termínech vědomého pocíťování potřeb a přání spíše než v termínech chování.“ (Maslow, 1954).

V případě uspokojení nižší potřeby se jedinec zaměřuje na uspokojení potřeby vyšší. Podle Maslowa ale nemůže být uspokojena ta nejvyšší, potřeba seberealizace, jelikož pouze neuspokojená potřeba může motivovat lidské chování. Potřeby nižšího rázu jsou stále skryté v jedinci, nicméně v daný moment jsou méně podstatné, a společnost se k již uspokojeným potřebám vrací. Další skutečností vyplývající z této teorie je, že vyšší řád potřeb (seberealizace a uznání) se svým uspokojováním člověka motivují více a více, kdežto potřeby nižšího řádu jsou svým uspokojováním oslabovány (Forsyth, 2009).

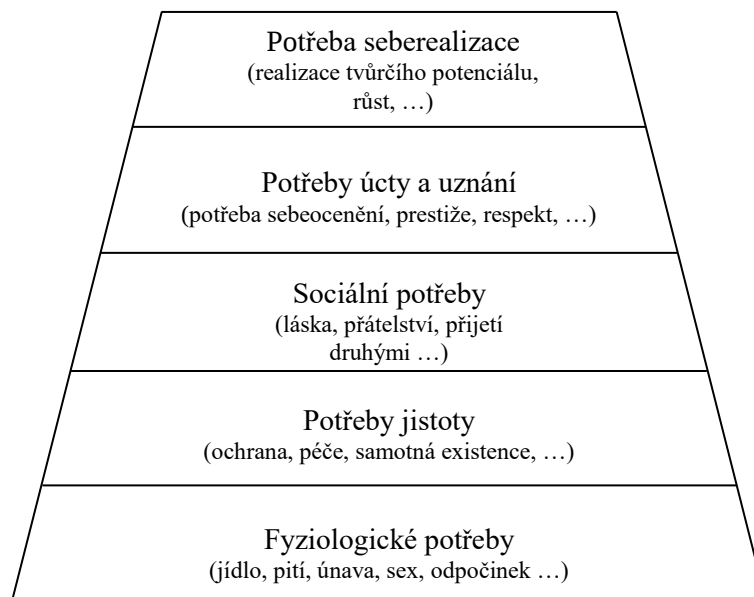
Maslowova teorie se od počátku setkává s všeobecným souhlasem a je hojně využívána manažery. Neposkytuje sice detailní návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů k motivování lidí, ale je důležitým východiskem pro osoby studující problematiku řízení.

Teorie zdůrazňuje následující předpoklady:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se potřeba jiná a také si žádá uspokojení (Donnelly, 1997).

Struktura Maslowovy hierarchie potřeb je vyobrazena na Obrázku č. 3.

Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nakonečný, 2014

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

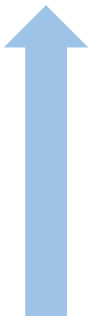
Tuto teorii přednesl Frederick Irving Herzberg a kolektiv v roce 1957 na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací i účetních a techniků. Předpoklad byl, že lidé jsou schopni označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují či naopak neuspokojují. Dále byli zaměstnanci požádáni, aby sdělili tazatelům, v jakých obdobích se cítili výjimečně dobře či výjimečně špatně. Dobrá období se týkala především úspěchu, uznání či povýšení. Špatná období se týkala podnikové politiky, kontroly, vedení, platu či pracovních podmínek (Armstrong, 2002).

Výstup tohoto výzkumu se podle Herzberga dělí na dvě skupiny:

- Satisfactory (*motivátory*)
- Dissatisfactory (*hygienické/udržovací faktory*)

Motivátory jsou považovány za faktory spokojenosti pracovníků, na druhou stranu hygienické faktory související s prací lze považovat za faktory nespokojenosti. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nemusí nutně znamenat nespokojenost. Pracovníci jsou motivováni vnitřními faktory práce (motivátory) a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších, tedy hygienických faktorů, viz Obrázek 4. Pokud do pracovních úkolů zařadíme uznání či přidání pravomocí (motivátory), motivace u pracovníků by se měla zvýšit, kdežto hygienické faktory mohou naopak motivaci snížit či maximálně udržet na stávající hodnotě (Dvořáková, 2007).

Obrázek 4 - Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
 Spokojenost Žádná spokojenost	PŘÍTOMNOST	PŘÍTOMNOST	Žádná spokojenost  Nespokojenost
	Dosažení cíle Uznání Povýšení Práce sama	Vztahy na pracovišti Mzda/plat Jistota práce Osobní život	
	NEPŘÍTOMNOST	NEPŘÍTOMNOST	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2001

2.6.3 Teorie zaměřené na proces

Název těchto teorií je odvozen od své podstaty, kde se zaměřujeme hlavně na procesy nebo síly ovlivňující motivaci, ale stále i na základní potřeby. V odborné literatuře je tato teorie uváděna také pod názvem kognitivní teorie, tedy poznávací, jelikož se zabývají tím, jak společnost vnímá své okolí, způsoby a prostředí. Podle některých názorů jsou tyto teorie přesnější více, než právě teorie zaměřené na obsah, jelikož poskytují přímočařejší pohled k přístupu k motivaci. Do této podskupiny řadíme Vroomovu expektační teorii, teorii cílů a teorii spravedlnosti. (Armstrong, 2002)

Vroomova expektační teorie

Expektační teorie úzce souvisí s očekáváním výsledku po výkonu určitého činu. Victor Vroom pojetí očekávání definoval takto:

„Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.“

Jednou ze základních vlastností očekávání je jeho síla. Subjektivní jistotu signalizuje, že po činu bude následovat výsledek, na druhou stranu minimální sílu (nulovou) signalizuje jistota, že čin nepovede k žádnému výsledku. Síla očekávání je založena na zkušenostech doposud získaných, a pokud se jedinec ocitne v nové situaci způsobené změnou (například změna bydliště), dosavadní zkušenosti nejsou dostatečným vodítkem. Motivace má smysl za předpokladu, že mezi podávaným výkonem a následným výsledkem existuje přímý vztah. Pokud máme například slíbenou finanční prémii za podaný výkon, funguje tato motivace pouze, pokud je mezi úsilím a odměnou jasné spojení a odměna stojí za to. Tato teorie byla později rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968).

Ti přišli s dvěma rozšiřujícími faktory, které určují úsilí vložené do práce:

1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké zvládá uspokojovat potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí, jak je vnímáno jedinci

Čím vyšší je ona hodnota odměny a pravděpodobnost, tím větší úsilí bude. Samotné úsilí ale nestačí, musí být efektivní a to doplní tyto dvě proměnné:

1. schopnost – inteligence, zručnost, znalosti,
2. vnímání role – co by chtěl jedinec dělat nebo si myslí, že by měl dělat.

Pojmy, kterých Vroom využívá, hrají důležitou roli při matematickém zpracování:

$$\dot{U} = E \times \sum_{i=1}^k (V_1 \times I_1 + V_2 \times I_2 + \dots + V_k \times I_{k(A_1)})$$

kde:

1. **E** = *expektance*, očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení v podobě odhadu (od 0,0 do 1,0 – čím vyšší číslo, tím očekáváme lepší výsledek);
2. *Výkon* je výsledkem aktivní činnosti;
3. **I** = *instrumentalita* je pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon (vyjádření v dimenzi hodnot od 0,0 do 1,0);
4. **V** = *valence* je vyjádřením hodnoty toho, co pracovník získává za pracovní výkon jako odměnu (vyjádření v hodnotách od -10 do +10);
5. **Ú** = *úsilí* je předpokládané snažení pracovníka, které vyplývá z vypočítaných hodnot podle výše uvedeného vzorce (Adair, 2004).

Teorie cíle

Tato teorie byla formulována roku 1976 Lockem a Lathamem, a tvrdí, že motivace a výkon dosáhnou vyšší úrovně, pokud jsou jedincům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale stále přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno. Nejdůležitější pro udržení motivace je ale zpětná vazba, hlavně při dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2002).

„Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů“ (Robertson a kol., 1992).

Teorie cíle vznikla z dříve používané koncepce 60. let - Řízení podle cílů. Ta však nebyla příliš účinná, selhávala především díky byrokratickému způsobu užívání, kdy zaměstnancům nebyla poskytována skutečná podpora a manažeři často nebyli kvalifikováni pro tento typ postupu (Armstrong, 2002).

Tato teorie položila základ dnes velmi oblíbeně využívané teorie SMART¹, která není ničím jiným než aplikací teorií pracujících s kategorií cíle. Lockova a Lathamova teorie odpovídá na otázku, jak záměr pracovní činnosti vyjádřený jako cíl, ovlivní chování a pracovní výkon. Podle této teorie správně formulovaný cíl ovlivňuje chování, protože:

- usměrňuje pozornost
- mobilizuje úsilí
- probouzí výdrž
- zlepšuje rozvoj strategie (Tureckiová, 2004).

Teorie spravedlnosti

Tato teorie byla definována v roce 1965 J. S. Adamsem a jako další popisuje průběh motivačního procesu. Teorie spravedlnosti je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Její podstatu lze vyjádřit za pomoci tohoto vzorce:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

kde:

- O_v vlastní výstup (*Output*),
- I_v vlastní vstup (*Input*),
- O_d výstup druhé osoby,
- I_d vstup druhé osoby (Tureckiová, 2004).

Dle Bělohlávka (1996) za vstupy a výstupy považujeme:

Tabulka 1 - Vstupy a výstupy

VSTUPY	VÝSTUPY
• Vzdělání • Zkušenosti • Dovednosti • Osobní image • Vztah k firmě	• Statusové symboly (firemní vůz) • Mzdu/plat/finanční odměny • Kvalitu pracovního prostředí • Možnost osobního rozvoje • Možnost participace na rozhodování

¹ SMART je zkratka pro specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, terminované cíle

Teorie tvrdí, že zaměstnanci budou lépe motivováni, jestliže s nimi bude zacházeno spravedlivě ve srovnání s ostatními zaměstnanci, a naopak demotivováni, pokud s nimi bude zacházeno nespravedlivě. Jak Adams (1965) připomíná, existují dvě formy spravedlnosti: distributivní a procedurální. Distributivní spravedlnost popisuje, jak pracovníci cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a podobně (Armstrong, 2002).

Teorie X a Teorie Y

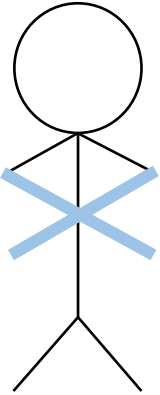
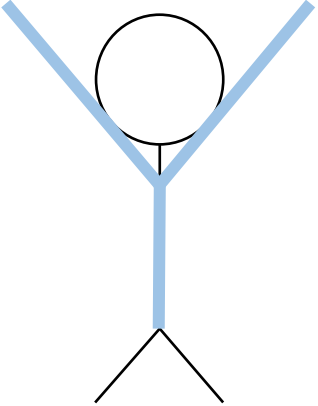
Autorem této teorie je Douglas McGregor, byla definována v roce 1960 a přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě tzv. „zdravého rozumu“. Rozděluje pracovníky a manažery organizace do dvou skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, neboli jak se podřízení chovají.

Teorie X říká, že lidé jsou většinou nespolehliví, jednají iracionálně, nelze v ně vložit důvěru a jsou dědičně líní. Proto je potřeba tento typ lidí řídit a stimulovat. Toho se dá docílit jak finančními odměnami, tak postihy. Pokud tento typ řízení v organizaci chybí, může se stát, že zaměstnanci budou sledovat pouze uspokojování vlastních cílů a potřeb namísto uspokojování a plnění cílů vlastní organizace.

Teorie Y předpokládá pravý opak. Vyjadřuje skutečnost, že lidé hledají nezávislost, seberozvoj, tvořivou práci nebo že dokáží přijmout odpovědnost. Tento typ lidí dokáže předpokládat přicházející skutečnosti a jsou schopni přizpůsobovat se novým okolnostem. Jsou to morální a odpovědní jedinci, kteří usilují o dobro své organizace a nehledí pouze a výhradně na svůj užitek či prospěch z dané práce, viz Obrázek 5.

Manažeři svou řídicí činností ovlivňují také to, jaký druh motivace bude v pracovní skupině převažovat. Lidské chování je charakteristické pro svou proměnlivost v čase, složitost příčin daného chování či způsobu zlepšení motivace daného člověka. Proto nemůžeme tvrdit, že jeden podnět působí na každého člověka stejně. Manažeři zaměřující se na motivování podřízených především pomocí peněz, podvědomě vytvářejí pracovní prostředí vyobrazeno v Teorii X. Pokud bude manažer naopak zaměřen na lidské vztahy na pracovišti, budou mezilidské vztahy důležité i pro ty pracovníky, pro které byly dříve hlavní materiální odměny (Provazník a kolektiv, 2002).

Obrázek 5 - Teorie X a Y

Typ lidí X	Typ lidí Y
 • „Já pracovat nebudu“ • „Ve mně důvěru nekládejte“	 • „Rychle, kde je ta práce?“ • „Na mě se můžete spolehnout!“

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2001

2.7 Motivace k pracovní činnosti

Hlavním úkolem pracovních organizací je udržet své zaměstnance motivované a naladěné, aby plnili úkoly vedoucí k cílům celé organizace. Ne vždy se v organizaci vyplácí nasadit „tvrdý režim“ a očekávat, že se výkon jejich zaměstnanců zlepší. Oblast lidské motivace je mnohem složitější, proto se může stát, že se tato strategie nakonec obrátí proti podniku samotnému (Miskell, 1996).

Pracovní motivace vyjadřuje jak celkový přístup člověka k práci v obecné rovině, tak přístup ke konkrétním úkolům a dalším otázkám pracovního uplatnění a má vliv na míru pracovní ochoty (Dohnalová, 2015).

2.7.1 Motivační profil pracovníka

Představuje více méně stálou strukturu rysů, které ovlivňují dlouhodobé zaměření zaměstnance. Tyto rysy se projevují v chování a prožívání jako energizující stimulace, která určuje životní styl, orientaci a zaměření jedince, a to ve vztahu k sebepojetí, volního úsilí, sebeprosazování, v sociálních vztazích či v životních cílech.

Dimenze motivačního profilu:

- Individuální orientace – skupinová orientace
- Situační zaměření – perspektivní zaměření
- Činorodost – pasivita
- Osobní orientace – neosobní orientace
- Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti
- Ekonomicky prospěch – morální uspokojení
- Zaměřením na podnik – zaměření na celou společnost (Mikuláščík, 2015).

2.7.2 Motivování zaměstnanců řídicí osobou

Pokud nás, jako zaměstnance, námi vykonávaná práce nenaplnňuje, neuspokojuje naše vnitřní potřeby nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat zevnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). A to je právě podstatou funkce motivování řídicí osoby - manažera (Tureckiová, 2004).

Vedoucí pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že vytvoří pracovní prostředí, uspokojující jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby manažeři znali tyto potřeby, musí naslouchat a pozorovat své okolí. Pokud zaznamenejme změny v atmosféře na pracovišti, je hlavní stanovit příčiny oné změny a personál přeorientovat. Nasloucháním a pozorováním svého okolí dokážeme určit škody, izolovat viníky a naplánovat cesty k nápravě těchto škod. Vhodné časové rozvržení a vhodný postup zaručí úspěch našeho úsilí. Řídicí pracovník musí umět citlivě reagovat na změny, potřeby a vzájemné vztahy na pracovišti (Miskell, 1996).

Manažer, který chce motivovat, musí nejprve umět motivovat sám sebe. Jedině motivovaný manažer může motivovat své spolupracovníky. Pokud mu bude jeho práce lhostejná, lhostejná bude práce i spolupracovníkům. Řídicí osoba by měla budit v zaměstnancích důvěru a být příkladem (Mikuláščík, 2015).

Při zkoumání pracovní motivace jsou zkoumány hlavně motivy, které vedou danou osobu k volbě určitého typu pracovní činnosti a také ty motivy, jaké jsou prostřednictvím vykonávání pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- a) Motivы přímé (intrinsické) – V tomto případě je práce sama o sobě zdroje uspokojení. Mezi tyto motivy může například patřit potřeba činnosti jako takové, kontakt s druhými lidmi, vlastní rozhodování, potřeba určité seberealizace, touha po moci;
- b) Motivы nepřímé (extrinsické) – Práce je v tomto případě prostředkem k uspokojování potřeb dalších. Mezi ty patří především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba jistoty, potřeba vlastní důležitosti (Tureckiová, 2004).

2.7.3 Odměňovací politika

Systém odměňování užívaný v podniku je silnou personální oblastí jak pro organizaci, tak pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu, či jiné nepeněžní odměny. Tyto odměny ovlivňují kvalitu a kvantitu budoucí vynaložené práce pracovníkem. Proto je tento nástroj velmi důležitou součástí motivační činnosti manažera/vedoucího pracovníka. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a jejich zaměstnanců, měl by být spravedlivý, motivující a dostačující. Důležité je poté stanovit prvky odměňování – pravidla, nástroje, formy, postupy apod. (Kociánová, 2010).

Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizací pro vytváření a udržování systému odměňování. Systém odměňování se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a hlavně jejich tržní hodnoty.

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn, což jsou pevné a pohyblivé mzdy a platy a také zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také charakterizují nepeněžní odměny, jako například ocenění, uznání, úspěch, seberealizaci či samotné procesy řízení pracovního výkonu řídící osobou (Armstrong, 2002).

Cíle řízení odměňování – požadavky organizace

- podpora dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace zabezpečením kvalifikované, schopné, oddané a dobře motivované pracovní síly, kterou organizace potřebuje;
- sdělování hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání organizace;
- podpora chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace;
- podpora programy organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury;
- zabezpečení, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu.

Cíle odměňování z hlediska pracovníka

- jednání se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká;
- naplňování jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich výkonu;
- transparentnost – povědomí zaměstnanců o politice odměňování v organizaci a jejím dopadu na ně (Armstrong, 2002).

Následující tabulka 1 ukazuje hlavní změny v řízení odměňování, shrnuté Armstrongem a Brownem (2001).

Tabulka 2 - Změny v řízení odměňování

Starý přístup	Nový přístup
Orientace na peněžní odměny	Orientace na odměny celkové
Reagující na mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administrativně řízené mzdy a platy	Podnik a podnikání odrážející mzdy a platy
Byrokratické systémy mezd a platů	Flexibilní systémy mezd a platů
Odměňování podle výkonu	Odměňování podle přínosu
Řízené personálním útvarem	Přenesení pravomocí na liniové manažery

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2002

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

O zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců dnes usiluje každá organizace na světě. Toho lze dosáhnout mnoha motivačními nástroji a technikami, na které by se mělo vedení podniku zaměřit, zanalyzovat je a poté na nich zapracovat.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Praktické části bakalářské práce předcházela část teoretická, kde byly zpracovány poznatky získané studiem odborné literatury na dané téma – motivace a stimulace zaměstnanců praxí. Literatura byla získána v Akademické knihovně Jihočeské univerzity a na internetových stránkách. Rešerše probíhala v letech 2016 a 2017.

3.2.2 Výběr organizace

Po získání a nastudování příslušné literatury bylo potřeba získat podnik, na který by byl výzkum aplikován. Kariérní centrum ekonomické fakulty Jihočeské univerzity mi poskytlo seznam organizací, se kterými univerzita spolupracuje. Výběr organizace s obdrženým seznamem nakonec neměl spojitost, vybraným podnikem se stal Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., konkrétně jeho českobudějovická pobočka. Podnik se zdál být vhodným kandidátem k provedení výzkumu a pan ředitel byl ochotný výzkum mezi zaměstnanci podpořit.

Informace o podniku byly získány z jeho webových stránek a z připraveného rozhovoru s ředitelem pobočky v Českých Budějovicích, Ing. Milanem Pálkou, který informace z webu doplnil.

3.2.3 Metody zhodnocení motivačního systému

Dotazníkové šetření

K analýze současného stavu bylo užito dotazníkového šetření, které je základním kamenem získání informací. Před vypracováním otázek bylo stanoveno, jaké výsledky jsou očekávány a podle nich byly otázky položeny co nejpřesněji.

Dotazník, tedy nepřímá forma dotazování, byla zvolena, jelikož osobní rozhovor s každým zaměstnancem zvlášť by byl složitý a dlouhotrvající proces a zároveň by bylo nevhodné narušovat pracovní proces zaměstnanců, jehož velká část je často služebně mimo sídlo pobočky. Dotazník byl mezi zaměstnance rozeslán prostřednictvím firemních e-mailových adres. Otázky v dotazníku byly uzavřeného typu, kde dotazovaní měli možnost odpovědět dvěma až šesti odpověďmi, případně měli možnost volné odpovědi. V úvodu dotazníku byla zaměstnancům krátce představena má osoba, dále i důvod a účel, který výzkum nese. Zaměstnanci byli požádáni, aby při odpovídání na otázky postupovali co nejupřímněji, aby měly výsledky patřičnou vypovídající hodnotu.

Dotazník byl zcela anonymní, z celkem 17 otázek byly pouze 3 identifikačního typu, dotazovaly se na věk, pohlaví a dosažené vzdělání. Otázky byly směřovány na zaměstnance jednotlivě, tudíž jsou v jednotném čísle. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 18 z celkových 21 zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuty v Přílohách pod číslem 5.

Rozhovor s manažerem

Další, velmi důležitou částí výzkumu, byl rozhovor s řídící osobou pobočky v Českých Budějovicích, panem Ing. Milanem Pálkou. Ten byl po celou dobu velmi ochotný a vstřícný. Pro účel práce byl zvolen standardizovaný způsob dotazování, tudíž otázky pro rozhovor byly připraveny s předstihem. Otázky se týkaly například motivačních nástrojů užívaných v podniku, počtu zaměstnanců, systému přijímání zakázek a následném vykonávání, otázky spojené se založením této pobočky, o přístupu ředitele k podřízeným a tak dále. Odpovědi byly zaznamenávány do poznámkového bloku.

Rozhovor proběhl 7. a 9. března 2017. Položené otázky jsou uvedeny v Příloze č. 3.

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Vznik organizace

Technický zkušební ústav stavební Praha byl založen roku 1953 tehdejším Ministerstvem průmyslu a obchodu za účelem zkoušení a posuzování jakosti ve stavebnictví. Stavby, které se tehdy velmi hojně stavěly a měly uspokojit požadavky na bydlení velké části obyvatel, byly převážně vystavěny z betonových panelů. Československá republika byla tehdy panelová velmoc. Z tohoto a z mnoha jiných důvodů bylo zapotřebí neustále sledovat kvalitu používaných výrobků a staveb v průběhu i po dokončení. Tímto zkoumáním kvality práce stavebních organizací byl pověřen pro československou socialistickou republiku právě Technický a zkušební ústav stavební, který dodnes zůstává podnikem státním.

Pobočka v Českých Budějovicích původně začínala v prostorách Střední průmyslové školy stavební v Klavíkově ulici v roce 1955 a to pouze jako pár menších laboratoří s omezeným vybavením. Z důvodu stoupajících nároků technických zkoušek se v roce 1963 firma přestěhovala do současných, větších prostor v Nemanické ulici, kde se postupně s narůstajícími požadavky na zkoušky rozrůstal i areál.

4.2 Předmět činnosti

TZÚS Praha, s.p. je jedna z největších zkušebních a certifikačních organizací v České Republice a mezinárodně uznávaný poskytovatel komplexních služeb v oblasti posuzování shody stavebních i jiných výrobků. Je významným partnerem dovozců, výrobců, projektantů a realizátorů staveb, veřejné správy, výzkumné a vývojové sféry, člen řady národních i mezinárodních organizací a je aktivním účastníkem procesu tvorby technických předpisů a norem.

Obrázek 6 - Logo TZÚS, s.p.



Zdroj: www.tzus.cz

Technický a zkušební ústav stavební Praha poskytuje zejména tyto služby v oblasti zkoušky a posuzování shody:

- stavebních výrobků, materiálů a konstrukcí pro označení CE i v národní systému ČR,
- provozní a technické propojenosti evropského železničního systému,
- výtahů,
- hraček, vybavení dětských hřišť a nábytku,
- zkoušky analytické chemie, akustické zkoušky a zkoušky obsahu nebezpečných látek,
- certifikace systému managementu (QMS, EMS, EnMS, SMBOZP),
- prověřování způsobilosti dle metodického pokynu „*Systém jakosti v oboru pozemních komunikací*“ MD ČR,
- kvalifikace stavebních dodavatelů,
- odborné a znalecké posudky staveb

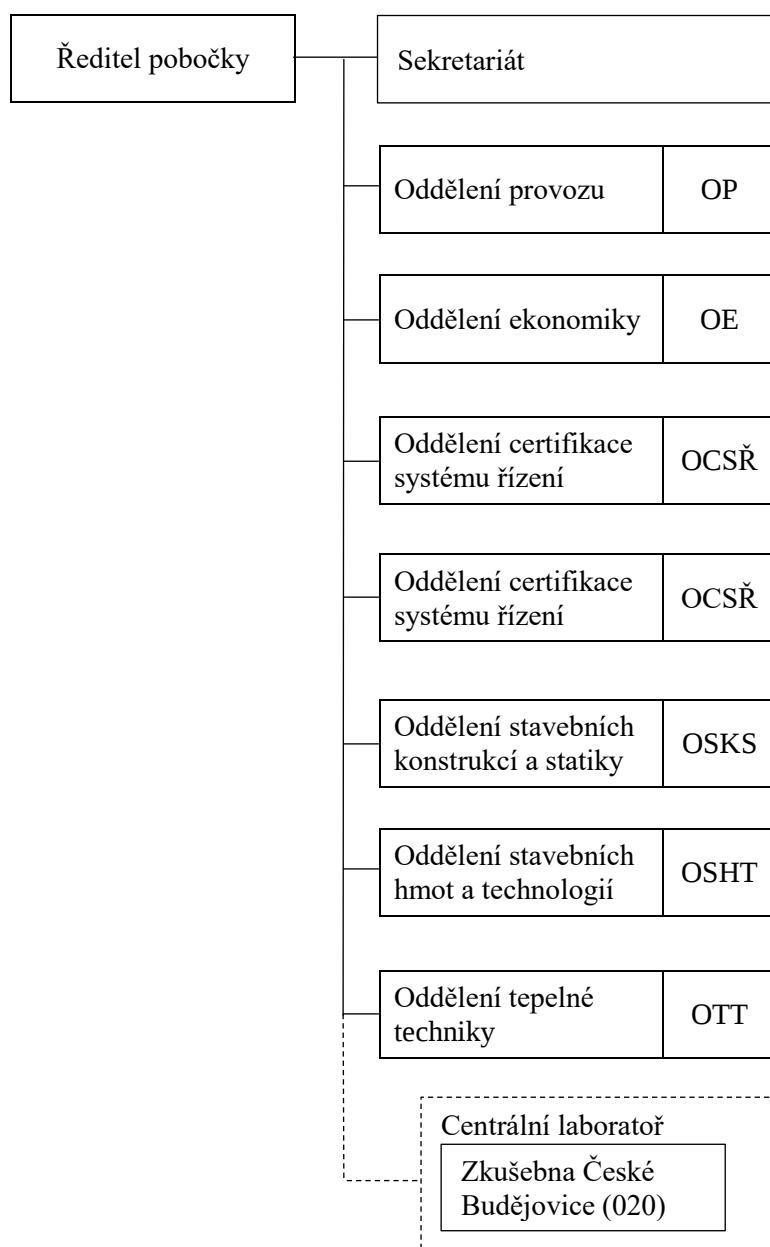
a mnoho dalších.

Tato škála služeb je poskytována skrze pobočky, které jsou v Brně, Českých Budějovicích, Plzni, Praze, Předměřicích nad Labem, Teplicích a odštěpným závodem – Zkušebním ústavem lehkého průmyslu v Českých Budějovicích.

Portfolio služeb TZÚS Praha, s.p. doplňují služby partnerských společností QUALIFORM, a.s. a PAVUS, a.s. v rámci TZUS GROUP. PAVUS, a.s. se zabývá požární bezpečností staveb a QUALIFORM, a.s. poskytuje certifikace v oblastech systému managementu, řeší problematiku vad stavebních konstrukcí či například zkouší stavební hmoty a výrobky.

Služby, které TZÚS Praha, s.p. poskytuje, jsou využívány jednak tuzemskými zákazníky, zákazníci členských zemí Evropské unie, ale i zákazníci z třetích zemí. Organizace garantuje nezávislost, nestrannost a vysokou profesionalitu založenou hlavně na kvalifikované pracovní síle, jejich dlouhodobých zkušenostech a na inovativních přístupech podmíněných nejmodernější technologií.

4.3 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Jedná se o funkční typ organizační struktury, kde hlavní řídicí osobou je ředitel, který je na této úrovni v podniku jediný. Podnik je dále rozdělen na jednotlivá oddělení, která mají svou funkčnost, svého odpovědného vedoucího, který se zodpovídá řediteli pobočky. Mezi nevýhody tohoto typu organizační struktury jistě patří odpovědnost za celou pobočku, kterou nese sám ředitel pobočky. Zároveň zde dochází ke křížení pravomocí ze stran vedení. Na druhou stranu, příkazy, které zaměstnanci dostávají od vedoucího svého oddělení, jsou odborné, zaměřené na danou problematiku a je zde jednoduché řízení i následná kontrola.

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pobočka TZÚS Praha, s.p. v Českých Budějovicích momentálně zaměstnává 22 zaměstnanců, včetně ředitele.. Počet zaměstnanců výhledově vzroste o další desítku, jelikož odštěpný závod Zkušební ústav lehkého průmyslu bude ke zdejší pobočce připojen.

Rozhovor s ředitelem pobočky, tedy řídicí osobou, probíhal první a druhý březnový týden. Kancelář pana ředitele jsem navštívil vícekrát, z důvodu jeho vytíženosti. Otázky položené řediteli jsou uvedeny v Přílohách.

Pracovní prostředí

Ředitel kladl důraz na inovaci pracovního prostředí, jelikož je pro pracovníka důležité, aby se na pracovišti cítil dobře, měl veškeré potřebné vybavení, které je plně funkční a usnadňuje vykonávání jednotlivých činností.

Dále se ředitel stará i o vzhled kanceláří, kde zaměstnanci tráví hodně času, zejména při práci na počítači. V době výzkumu proběhla rekonstrukce tří kanceláří, kdy se položily nové podlahy, nově vymalovalo a starý nábytek byl obměněn za nový. Dalším faktorem zpříjemňujícím práci zde, je nová kuchyň s přilehlou jídelnou, která disponuje vším potřebným.

Pokud podnik získá nový přístroj k provádění zkoušek, je to prý jako když dětem dáte do rukou hračku. Zaměstnanci jsou novým přístrojem zaujatí, zkoumají ho a poté s ním i rádi pracují.

Benefity

Dle sdělení pana ředitele, patří pobočka v Českých Budějovicích dlouhodobě mezi nejlepší, co se týká zisku. Ty se rok od roku navyšují. A s touto skutečností přicházejí i vyšší odměny pro zaměstnance. Podnik totiž měsíčně upravuje rozpočet jednotlivých poboček na odměny podle jimi dosaženého zisku. Mzdy zaměstnanců jsou zde ze 30 až 40% tvořeny právě odměnami. Minulý rok zaměstnanci například dostávali odměny každý měsíc od května až do prosince (včetně). Slovy samotného ředitele:

„Tito lidé z odměn žijí.“

Průměrný plat na této pobočce se pohybuje kolem 30 000,- korun českých, včetně odměn. Jelikož se jedná o podnik státní, platový základ je zde daný tarifními stupni. Dále zde funguje kolektivní smlouva, která zajišťuje, aby například člověk s ukončeným středoškolským vzděláním neměl vyšší platový základ než vysokoškolsky vzdělaný člověk. Základ platu se u každé skupiny každý rok navyšuje o určitou částku. Když tedy středoškolsky vzdělaný zaměstnanec má základ vysoký jako vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec, musí se onen základ navýšit i zaměstnanci s vyšším vzděláním.

Zaměstnancům je dále poskytován příspěvek na penzijní připojištění v hodnotě 2000,- Kč měsíčně. Tato částka je podle mého názoru velmi štedrá.

Zaměstnavatel dále poskytuje příspěvky na stravování formou stravovacích kupónů v hodnotě 100,- Kč. I toto je velmi štedrý benefit, hodnota stravenky je velmi vysoká.

Pokud zaměstnanec onemocní, je zde možnost využít takzvané „*Sick days*“, kdy zaměstnanec nemusí předložit zaměstnavateli potvrzení o pracovní neschopnosti od svého lékaře a přitom nepřijde o svůj plat. Tuto možnost mohou zaměstnanci nově od letošního roku 2017 využít celkem třikrát.

Zaměstnancům je dále k dispozici Fond kulturních a společenských potřeb, ze kterého mohou zaměstnanci čerpat v případě dovolené nebo sportovních aktivit. V tomto fondu je pro každého zaměstnance ročně připraveno zhruba 10 000,- Kč.

Dle názoru pana ředitele je pro zaměstnance do jisté míry motivující také vozový park podniku, který se neustále omlazuje a v případě služební cesty je pro zaměstnance příjemné, když usedne do nového, čistého a spolehlivého vozu. Pár zaměstnanců má k dispozici služební vůz i pro osobní účely a takových zaměstnanců bude prý přibývat.

Celý podnik má samozřejmě uzavřeno pojištění odpovědnosti za případné škody vzniklé z činnosti zaměstnanců, například poškození některého z přístrojů, pochybení při vydání certifikátů a další. Pojištění se týká i služebních vozů, kde v případě vzniklé škody se zaměstnanec účastní pouze minimální částkou. Nebo například, že by podnik vydal certifikát a následně by se ukázalo, že nějaký z prvků, za který byl certifikát udělen, je vadný a škoda by se dala vyčíslit v milionech. Pojištění se samozřejmě týká i služebních vozů zaměstnanců, kde zaměstnanec v případě nehody platí pouze spoluúcast.

Mezilidské vztahy

Vztahy na pracovišti ředitel hodnotí velmi pozitivně, skvěle. Kolektiv je tu prý jako rodina, hlavně díky malému počtu zaměstnanců, ale také jejich sebranosti. Lidé se tu navzájem dobře znají a sám ředitel pobočky řekl, že všechny zaměstnance zná moc dobře, což je pro řídící osobu velké pozitivum.

Pracovní kolektiv se zároveň pravidelně schází po pracovní době. Pokud má někdo například narozeniny, uspořádá se posezení v areálu pobočky. Tyto společné akce mimo pracovní dobu zcela jistě stmelují zaměstnance a působí a na ně odlišným způsobem než když spolu zaměstnanci tráví čas na pracovišti.

Zaměstnanci se zde dokonce navzájem motivují. Z mého působení v podniku jsem vyzoroval, že pokud jeden ze zaměstnanců nevykonává žádnou činnost, začnou si z něho ostatní dělat legraci a poukazovat na něj, jako na „flákače“. I toto jednání má zajisté určitý motivační efekt.

Pokud se na pobočce uvolní pracovní pozice, vedení upřednostňuje, aby zaměstnanci doporučili na volné místo svého známého, který splňuje dané požadavky na pozici. Jde o logický tah ze strany vedení, jelikož zaměstnanci nebudou chtít kazit dobré vztahy na pracovišti kdekým, ale doporučí svého známého, o kterém ví, že do kolektivu zapadne a odvede práci kvalitně. Takovýto způsob má silný motivační efekt, jelikož zaměstnanec takto zvolený se bude více snažit, aby na zdejší kolektiv dobře zapůsobil a „neshodil“ svého známého, který ho na místo doporučil.

Ředitel pobočky ve mně budí dojem silně demokratického vůdce, který si rád vyslechne názory podřízených o současných problémech, sám mi sdělil, že je velmi rád, když za ním zaměstnanec přijde a mohou spolu polemizovat o určité problematice a dát řediteli tak jiný náhled na věc.

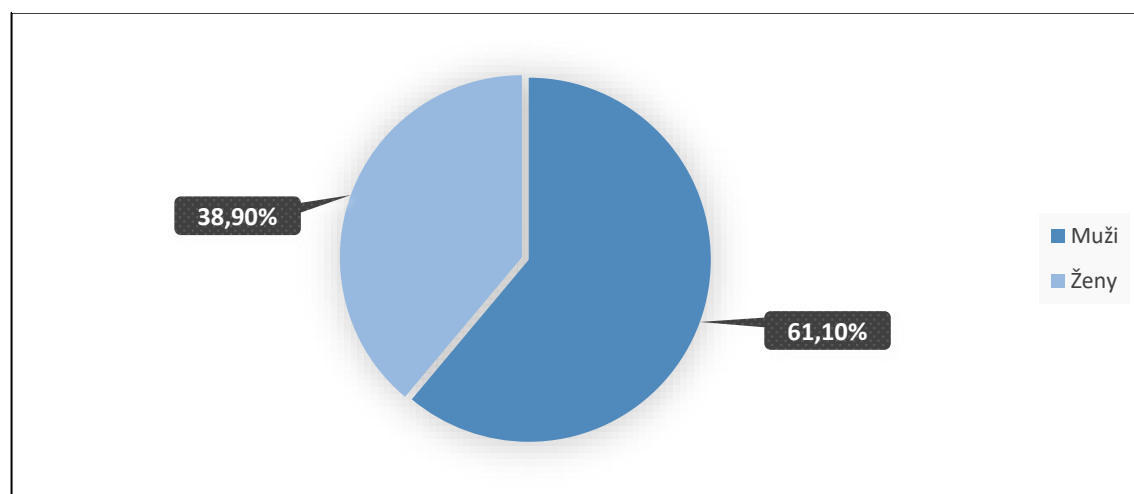
5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v podniku první březnový týden roku 2017, zúčastnilo se ho 18 zaměstnanců z celkových 22, počítaje i ředitele pobočky a vyjímaje mě, brigádníka. V současné době se areál vyklízením a likvidací starých hal a zařízení připravuje na přistěhování odštěpného závodu ZÚLP, který má sídlo v Havlíčkově kolonii v Českých Budějovicích. Tím by mělo dojít k rozšíření pracovního kolektivu a seznámení se s novými lidmi.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Většina práce vykonávaná v této organizaci je spíše technického charakteru, kde příprava konkrétních vzorků ke zkouškám částečně kopíruje dílčí etapy činností na stavbách. To se potvrdilo i u výsledků otázky č. 1, viz Obrázek 6, kde s 61,1% převládá mužské zastoupení.

Obrázek 7 - Složení mužů a žen

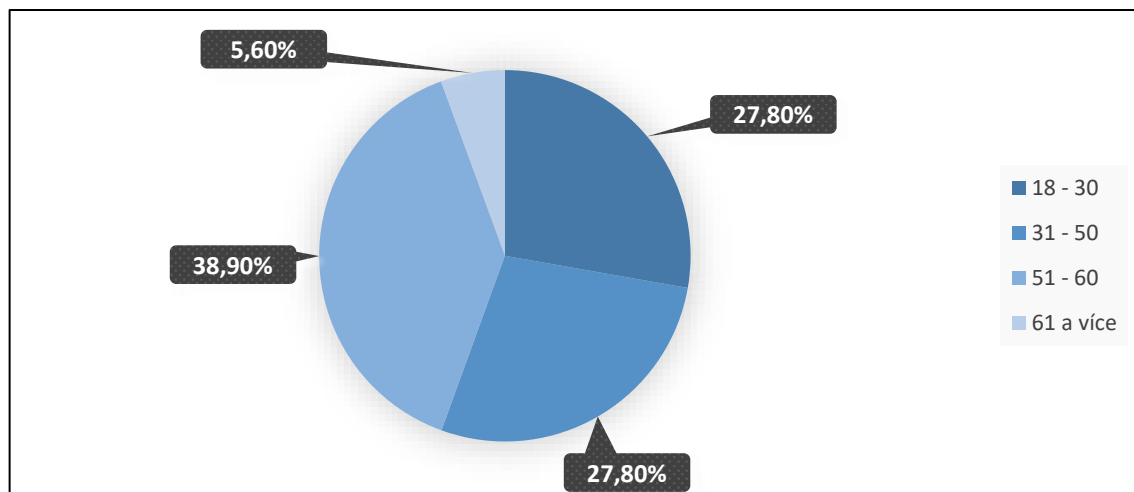


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Práce v takovémto typu organizace je charakteristická pro styk s nejnovějšími zařízeními potřebnými k jejímu vykonávání a také jistou fyzickou zdatností. Proto je zapotřebí být neustále proškolen, jít s dobou a nebránit se novým technologiím. Je to evidentní z responzí na tuto otázku, kde je 27,8% zaměstnanců ve věku od 18 do 30 let. Zároveň je zde ale stále početně zastoupena generace starší, která své nabyté poznatky a zkušenosti může sdílet se svými mladšími kolegy. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci předdůchodového věku, viz Obrázek 7, jejichž počet tvoří 38,9% celkového počtu.

Obrázek 8 – Věkové složení

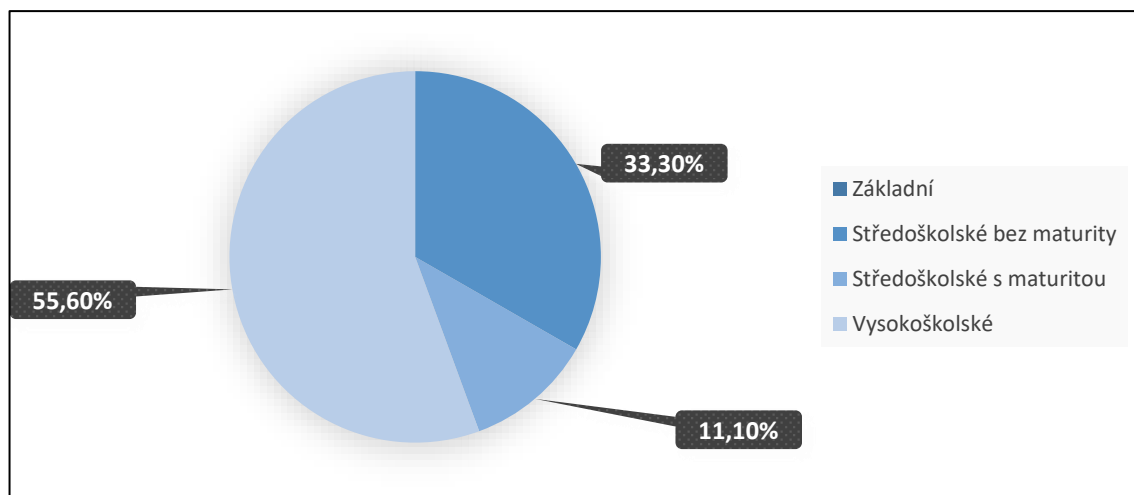


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Práce v Technickém a zkušebním ústavu stavebním vyžaduje také jisté vzdělání v daném oboru. Z výzkumu vyplývá, že žádný ze zaměstnanců nemá jako nejvyšší ukončené vzdělání základní a pouze dva ze zaměstnanců mají střední odborné vzdělání bez maturity (11,1%), viz Obrázek 8. Středoškolsky vzdělaní zaměstnanci s maturitou tvoří přesně jednu třetinu dotazovaného pracovního kolektivu, tedy 33,3%. Vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je v podniku celkem 10, jedná se tedy o nejpočetněji zastoupenou skupinu zaměstnanců, která tvoří 55,6% zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců.

Obrázek 9 - Nejvyšší ukončené vzdělání

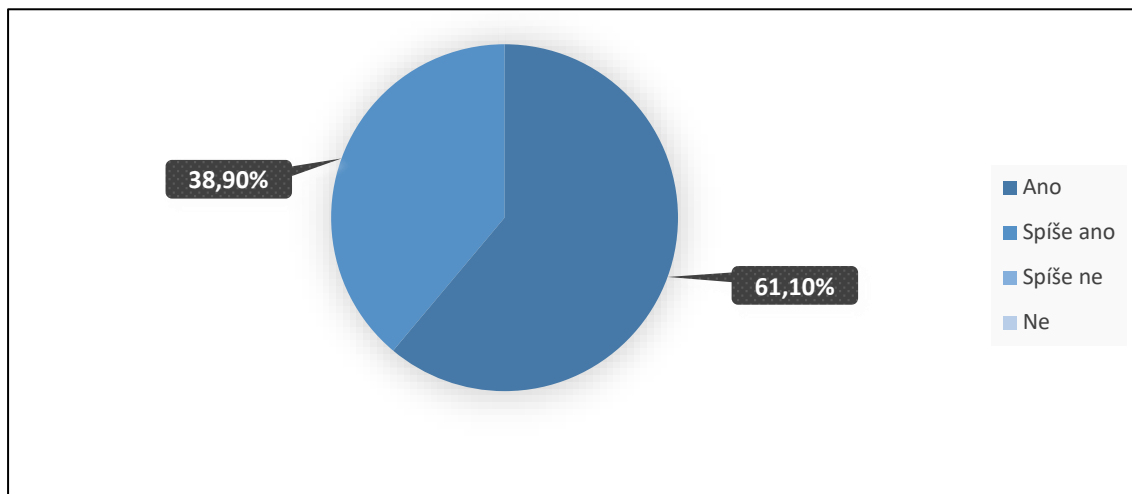


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Líbí se Vám pracovní prostředí v podniku?

Z 18 dotazovaných, celkem 11 respondentů, tedy 61,1% odpovědělo, že jim pracovní prostředí vyhovuje. Dalších 7 lidí, tedy 38,9% odpovědělo, že pracovní prostředí se jim spíše líbí. Žádný ze zaměstnanců tedy nemá žádný zásadní problém s pracovním prostředím. Z tohoto stavu se dá vyvodit, že pracovní prostředí podniku splňuje všechny podmínky a uspokojuje potřeby zaměstnanců; například: pracoviště je dobře prostorově řešeno, zaměstnanci mají vše potřebné vybavení, aby jim usnadnilo práci, pracoviště je kvalitně osvětleno, laboratoře jsou dobře odhlučňené, laboratoře i haly jsou navíc i vytápěny díky citlivosti jednotlivých vzorků a zaměstnanci nejsou izolováni od ostatních zaměstnanců, častokrát práce vyžaduje spolupráci více lidí, tudíž na pracovišti panují i dobré sociálně psychologické podmínky, což dokazují i výsledky na Obrázku 9.

Obrázek 10 - Oblíbenost pracovního prostředí

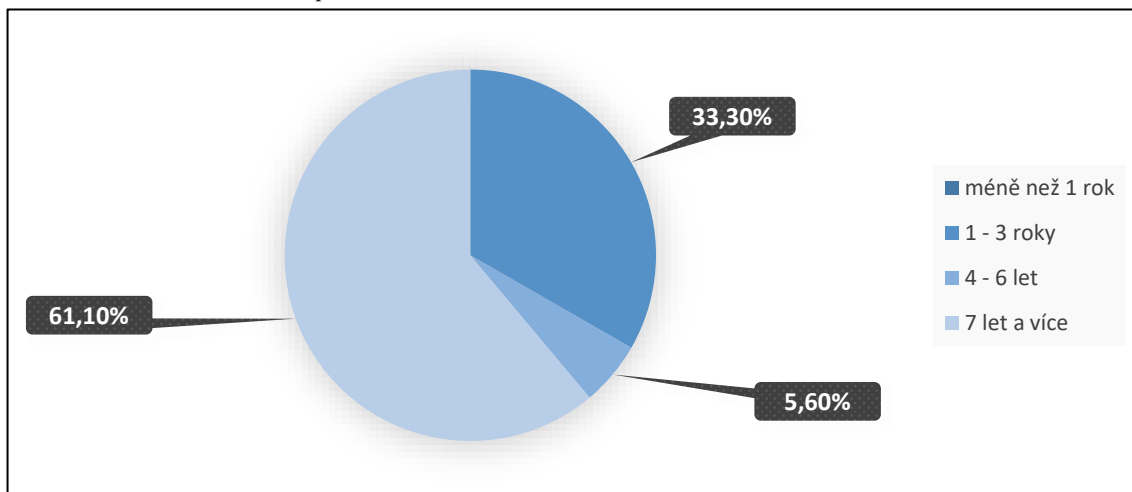


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 – Jak dlouho v podniku pracujete?

Z výsledků získaných odpovědí je zřejmé, že podnik i přes získávání mladých sil stále disponuje zaměstnanci, kteří zde pracují více jak 7 let, viz Obrázek 10. Zaměstnanci pracující zde více jak 7 let tvoří nejvyšší část z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců, tedy 61,1%. Žádný ze zaměstnanců zde nepracuje méně nežli jeden rok. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinu zde představují zaměstnanci pracující zde 1-3 roky, ti tvoří 33,3% celkového počtu zaměstnaných osob. Druhou nejméně zastoupenou skupinu tvoří jeden zaměstnanec, který zde pracuje v rozmezí 4-6 let, a tvoří tak 5,6% dotazovaných zaměstnanců.

Obrázek 11 – Doba zaměstnaní podnikem



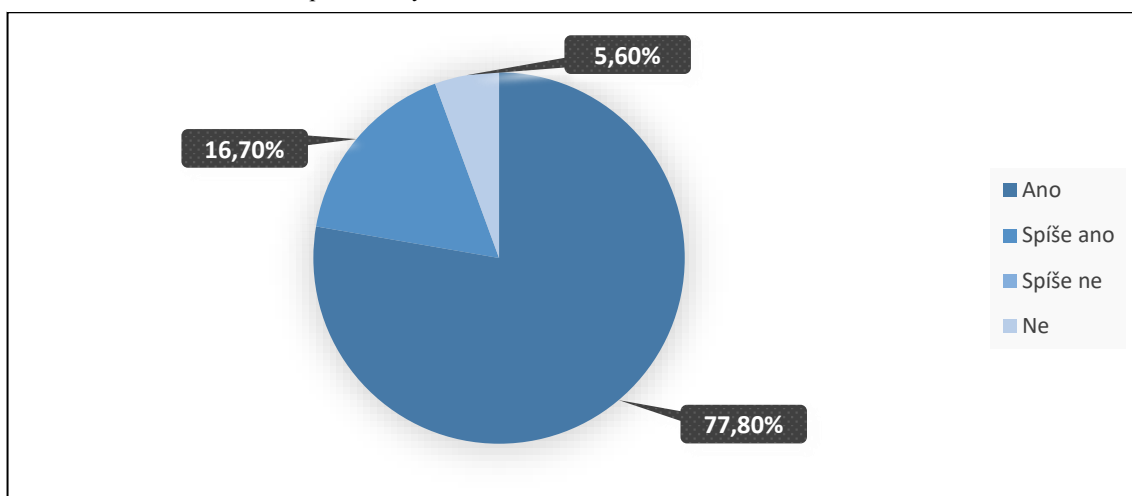
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 – Ovlivňuje motivace a stimulační Váš pracovní výkon?

Z výsledků obdržených responzí na tuto otázku je evidentní, že pracovní výkonnost u více jak 75% zaměstnanců je ovlivněna motivací, ať hmotnou či nehmotnou. Další tři zaměstnanci, tedy 16,7% odpovědělo, že jejich výkonnost na motivaci spíše závisí. Dle Obrázku 11, jeden zaměstnanec z celkových 18 odpovědí tvrdí, že u něho motivace ve vztahu k výkonnosti roli nehraje vůbec. Sám tak tento zaměstnanec tvoří 5,6% pracovního kolektivu.

Pro vedení podniku je samozřejmě lepší variantou, pokud je zaměstnancův výkon na motivaci závislý. Vedení podniku poté může upravit své postupy, aby dosáhlo vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Obrázek 12 - Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců

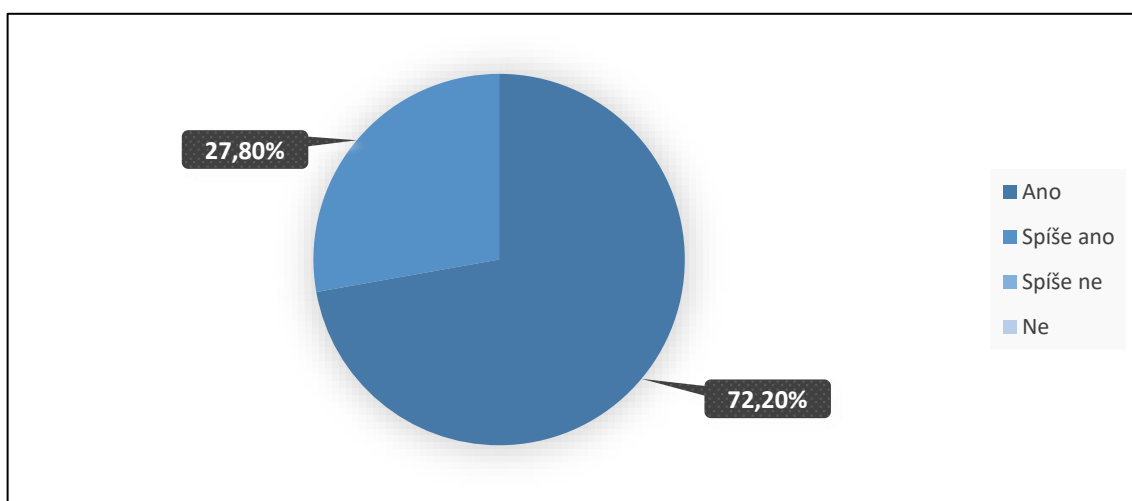


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Cítíte se pro podnik užitečný/přínosný?

Výsledky odpovědí u této otázky jsou velmi důležité, jelikož pracovník, který se cítí nepřínosně, nemusí být nutně přítěží pro podnik, nicméně si sám myslí, že na kvalitě jím vykonané práce nezáleží. Zaměstnanec, který se cítí přínosně, je pro podnik velmi cenný, jelikož si dává na své práci záležet, ztotožňuje se s cíli organizace a podnik tak prosperuje. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by pro podnik nebyl přínosem. Naopak, 72,2% responzí je dle Obrázku 12 tvořeno odpověďmi, kde si zaměstnanci myslí, že jsou pro podnik užiteční a zbytek respondentů si myslí, že jsou spíše přínosní než nepřínosní.

Obrázek 13 - Pocity zaměstnanců týkající se jejich přínosu

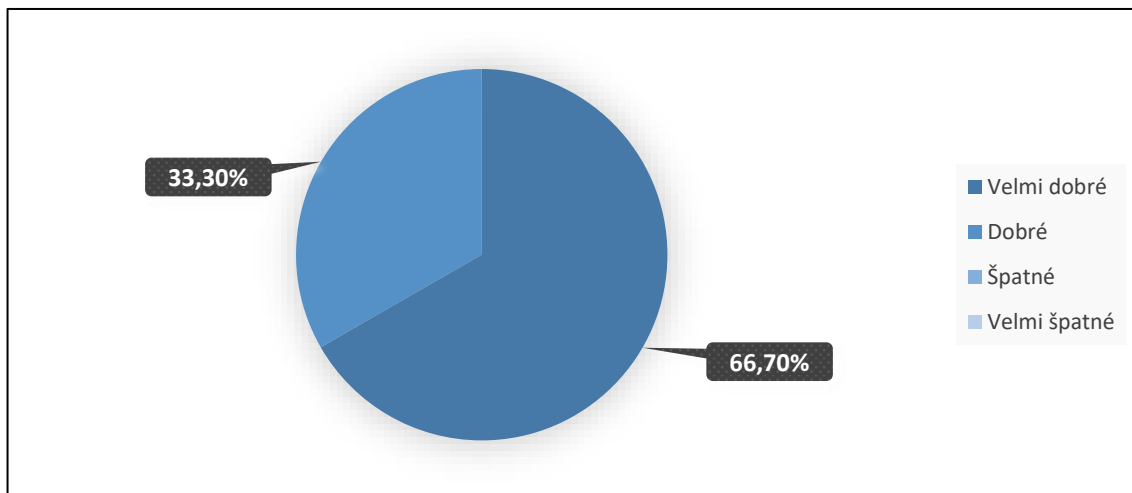


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Jak byste zhodnotil/(a) mezilidské vztahy na pracovišti?

Harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí v podniku příznivé klima, které má pozitivní vliv na jednotlivce i celý pracovní kolektiv. Takto dobré vztahy se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke ztotožňování se s cíli organizace. Z Obrázku 13 vyplývá, že 66,7% zaměstnanců tvrdí, že na pobočce panují velmi dobré mezilidské vztahy a dalších 27,8% říká, že jsou vztahy dobré. Nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že jsou vztahy na pracovišti špatné. Z vlastní zkušenosti v této práci mohu říci, že dobré vztahy panují i mezi podřízenými a nadřízenými, nicméně mezi nimi stále funguje formální stránka vztahu, kdy zaměstnanec stále chová respekt ke svému zaměstnavateli.

Obrázek 14 - Názor zaměstnanců na vztahy na pracovišti



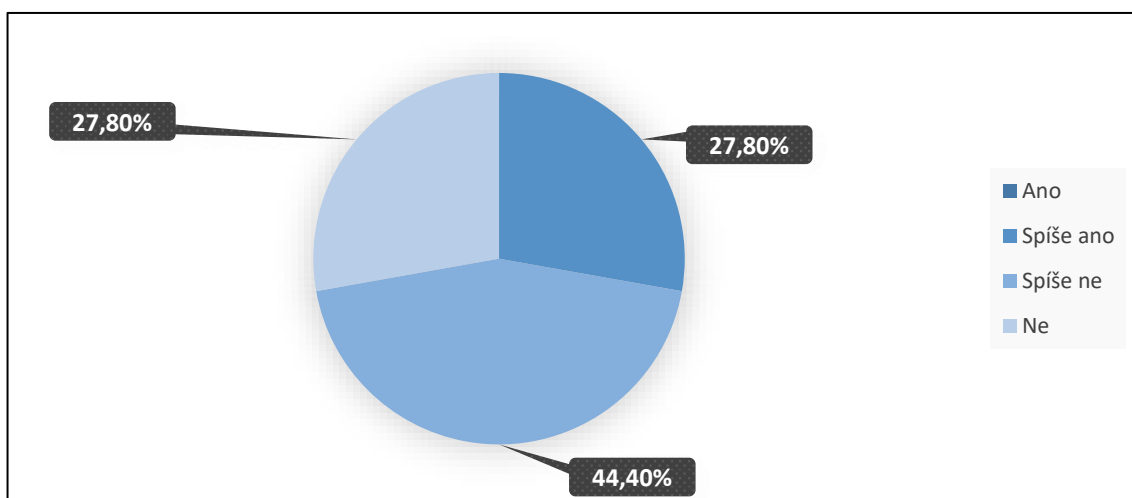
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Máte pocit, že se k Vám nedostává patřičné množství informací?

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem musí existovat určitá důvěra a hranice respektu. Pokud se k zaměstnancům informace spíše nedostávají, než dostávají, zaměstnanec se může cítit ostrčen od kolektivu a nemusí se ztotožňovat s cíli dané organizace.

Pět zaměstnanců z celkových 18, tedy 27,8% si myslí, že se k nim informace spíše nedostávají, jak je na Obrázku 14 zřetelné. Dalších 44,4% dotazovaných zaměstnanců si myslí, že jsou spíše dobře informováni o podnikovém dění. Zbytek zaměstnanců, dalších 27,8% nemá vůbec pocit, že by se k nim nedostávalo potřebné množství informací.

Obrázek 15 - Informovanost očima zaměstnanců

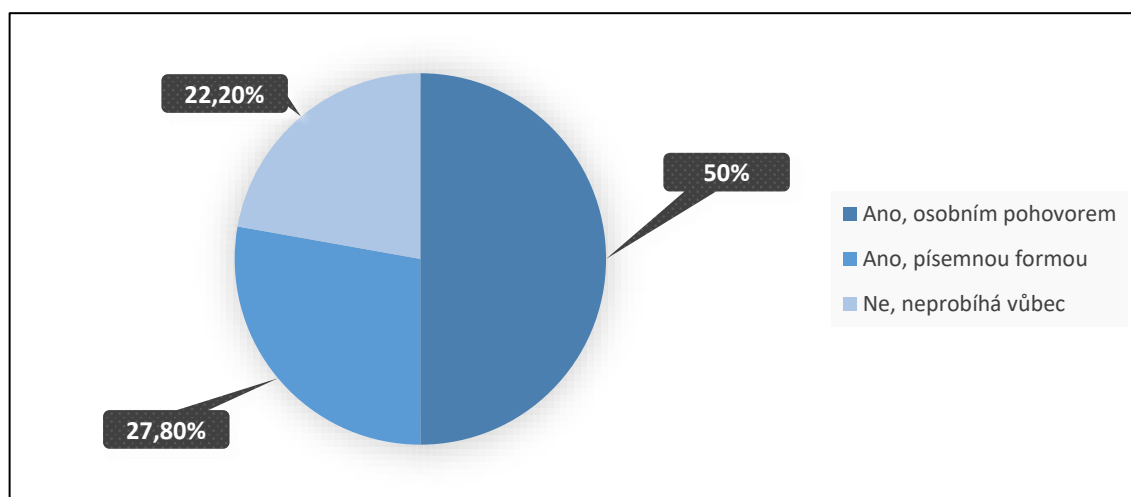


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 – *Probíhá v podniku ohodnocení pracovních výkonů nějakou z řídicích osob?*

Ohodnocení pracovních výkonů řídicí osobou má zajisté určitý stimulační efekt na budoucí výkony zaměstnanců. Na otázku, zda se v podniku vůbec hodnotí pracovní výkony zaměstnanců řídicí osobou, odpověděla jedna polovina zaměstnanců, že probíhá, a to osobním pohovorem. Dalších 27,8% zaměstnanců odpovědělo, že hodnocení řídicí osobou probíhá, ale jen písemnou formou, viz Obrázek 15. Zbytek zaměstnanců, tedy 22,2%, sdělilo, že u nich neprobíhá hodnocení vůbec. Tyto rozdíly mohou být způsobeny rozdílnostmi ve vedení jednotlivých oddělení.

Obrázek 16 - Výkonové hodnocení zaměstnanců



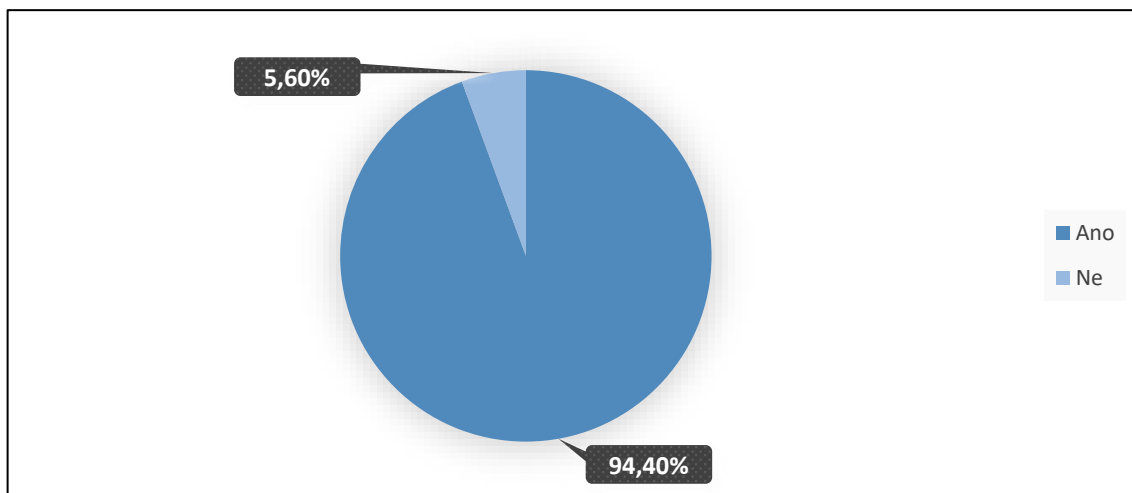
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 – *Odráží se hodnocení zaměstnanců v jejich odměňování? V jakékoliv podobě (finanční odměny, pochvala, apod.)*

Hodnocení zaměstnanců se v podniku uskutečňovat může, nicméně není samozřejmostí, že se od něho poté odvíjí i odměňování. Pokud se odměna neodvíjí od existujícího hodnocení a zaměstnanec si pouze ze samotného ohodnocení bez přidání či odebrání odměn žádné ponaučení neodnese, má hodnocení prakticky nulový význam.

Výsledky u Obrázku č. 16 jsou velmi jasné. Sedmnáct zaměstnanců, tedy 94,4% odpovědělo, že hodnocení zaměstnanců se skutečně odráží v obdržených odměnách. Pouze jeden (5,6%) zaměstnanec odpověděl, že jeho odměna se od pracovního hodnocení neodvíjí.

Obrázek 17 - Vztah hodnocení zaměstnanců a následné odměňování



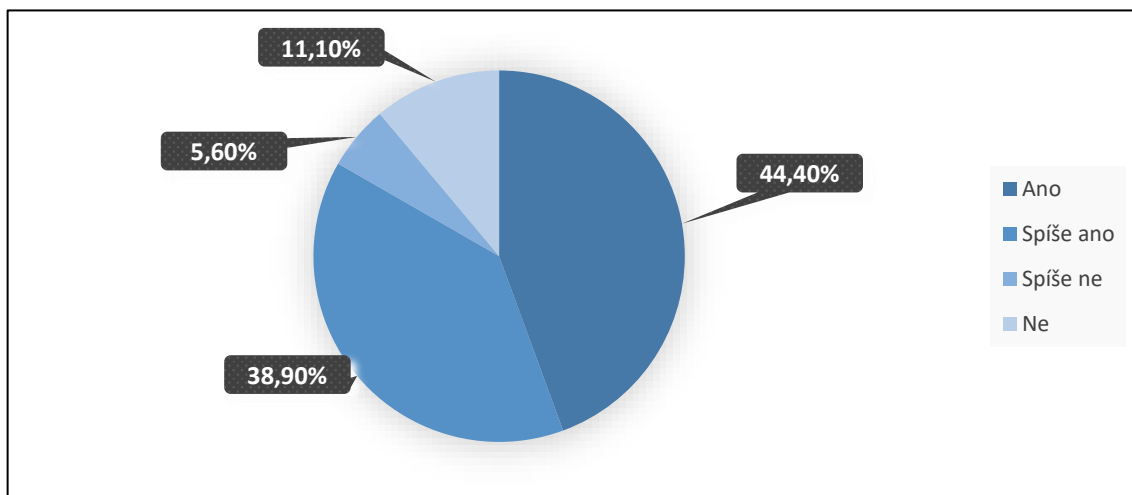
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Zajímá se řídící osoba o Vaši spokojenost v rámci podniku?

Při vykonávání funkce řídící osoby v organizaci je nutné zachovat si určitý respekt a odstup od svých zaměstnanců, nicméně je dobré vztah s podřízenými doplnit o neformální stránku, poznat je blíže, snažit se udržet kontakt, nedistancovat se a vcítit se do jejich role, jakožto zaměstnanců a zjistit tak, jak bychom mohli zlepšit jejich spokojenost.

Většina zaměstnanců u této otázky zvolila odpověď „Ano“, bylo to osm zaměstnanců, tedy 44,4% z celkového počtu, jak můžeme vidět na Obrázku 17. Dalších sedm zaměstnanců, tedy 38,9% zvolilo odpověď „Spíše ano“. Odpověď „Spíše ne“ zvolili celkem dva zaměstnanci (11,1%) a možnost „Ne“ zvolil pouze jeden zaměstnanec a tvoří tak 5,6% z celkových responzí.

Obrázek 18 - Zájem řídící osoby o spokojenost zaměstnanců

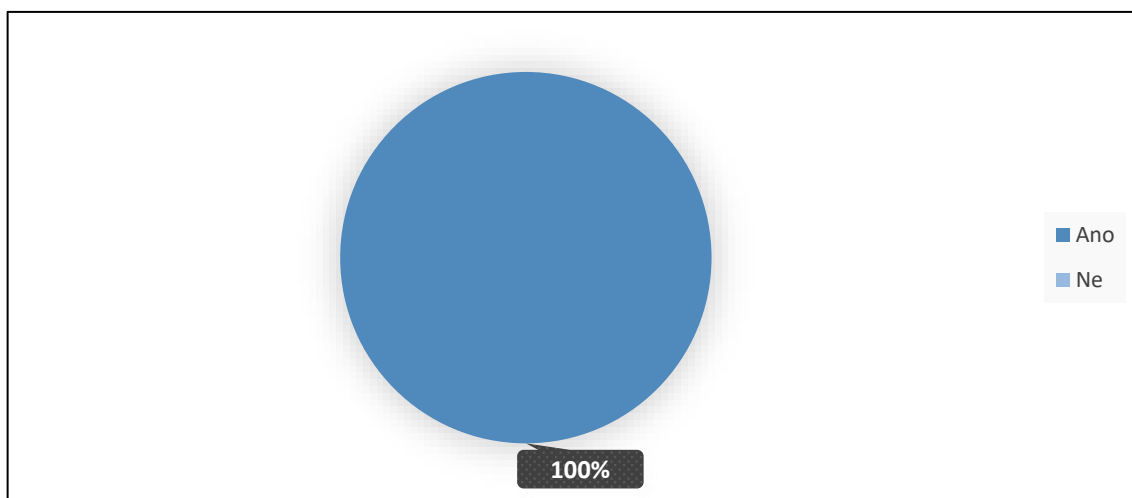


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 – *Je Vám ze strany zaměstnavatele umožněno vzdělávat se v dané profesi?*

Vzdělávat se v této konkrétní profesi je nezbytně nutné. Je zde potřeba umět používat nové technologie ve stavebnictví, obsluhovat nejnovější zařízení, řídit vysokozdvizný vozík či vzdělávat se v oboru certifikace systému managementu. Z výsledků průzkumu této otázky vyplývá, že všichni zaměstnanci zde mají možnost vzdělávat se v dané profesi a zdokonalovat své dovednosti, jak je vidět na Obrázku 18. K vykonávání zastávaných profesí je průběžné vzdělávání i předpokladem.

Obrázek 19 - Možnost vzdělávat se v dané profesi

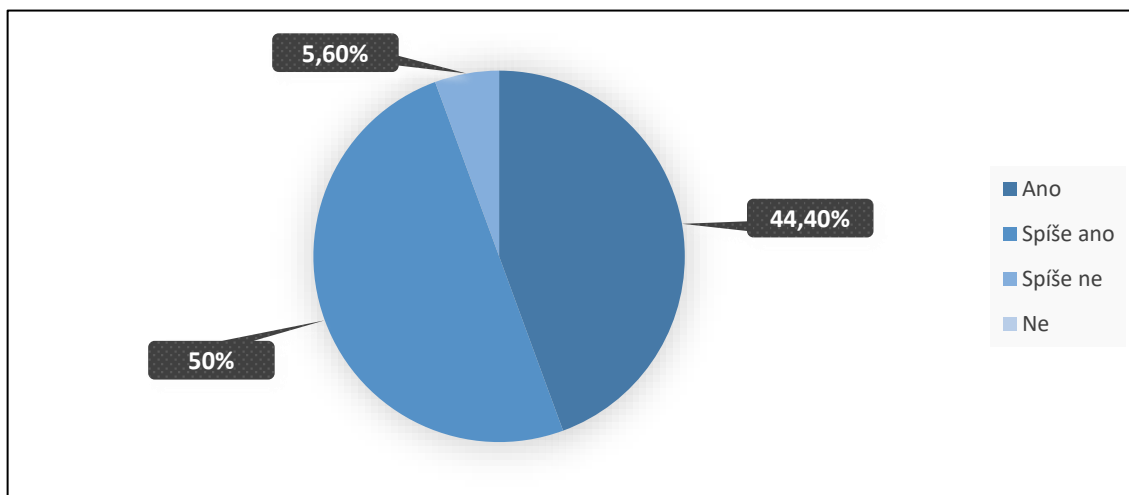


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 – *Máte pocit, že jste spravedlivě ohodnocen/(a)?*

Myslím si, že odpovědi na tuto otázku jsou ve větší míře subjektivní, jelikož velmi záleží na vnímání hodnoty finančních prostředků jako takových jednotlivcem, kolik komu stačí či kolik si představuje. Přesto mohou výsledky mnohé vypovědět o systému odměňování a spokojenosti zaměstnanců. Z obrázku 19 lze vypožorovat, že přesně polovina zaměstnanců zareagovala na tuto otázku odpovědí „*Spíše ano*“. Dalších 44,4% má pocit, že jsou opravdu spravedlivě ohodnoceni, a odpověděli tak možností „*Ano*“. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že spíše není spravedlivě ohodnocen, a tvoří tak 5,6%.

Obrázek 20 – Spravedlnost při rozdělování odměn očima zaměstnanců

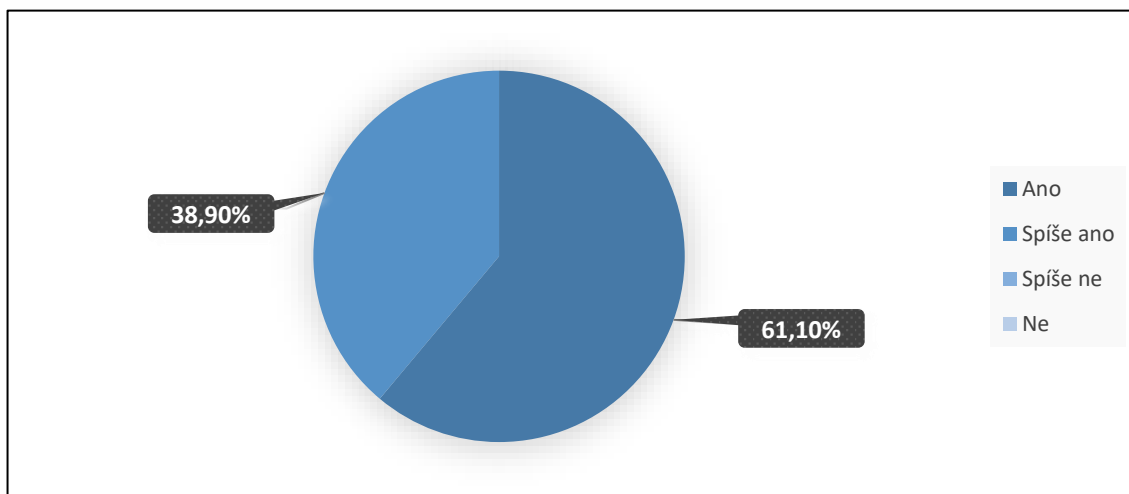


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 – *Je Váš nadřízený otevřený Vašim názorům a je ochotný o nich s Vámi polemizovat?*

Otevřenost řídicí osoby názorům osob podřízených je jeden ze základních stavebních kamenů každého podniku. Řídicí osoba by měla budit respekt, dělat rozhodnutí sama, avšak dát prostor podřízeným k participaci na rozhodnutích, návrzích a jiné. Výsledky u této otázky splňují předpoklady dobře fungující firmy, kdy 61,1% odpovědělo, že nadřízený je opravdu otevřený názorům zaměstnanců a dalších 38,9% zvolilo odpověď „*Spíše ano*“, jak je možné vyčíst z Obrázku 20.

Obrázek 21 - Otevřenost řídicí osoby vůči názorům podřízených

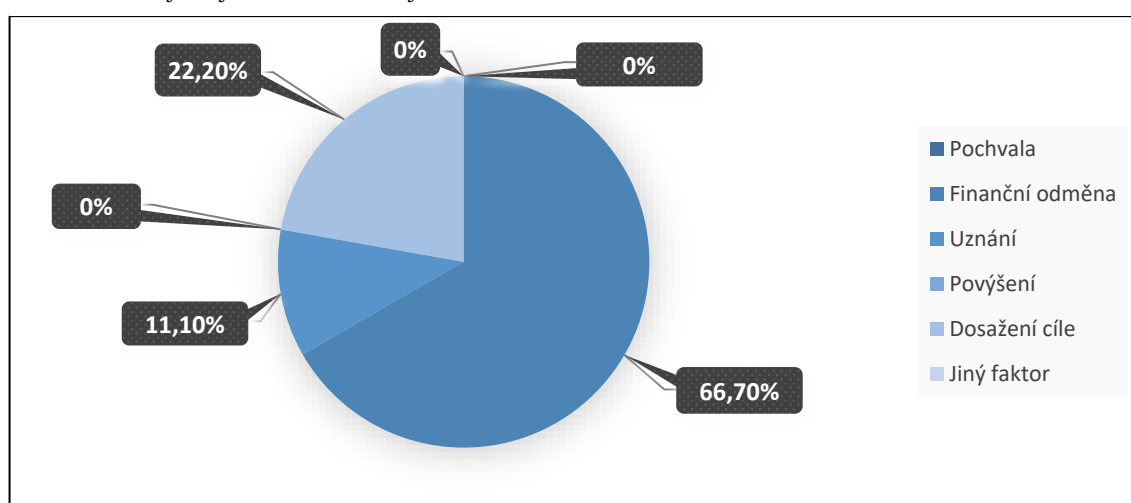


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Jaký faktor Vás osobně nejvíce motivuje?

Z výsledků této otázky dotazníkového šetření lze vypožorovat, že finance jsou stále jedním z nejsilnějších motivačních prostředků. Tuto možnost preferuje 66,7% zaměstnanců vybraného podniku, viz Obrázek 21. Jako druhý nejoblíbenější způsob motivace se umístilo dosažení cíle s 22,2%. To se jeví jako velmi příznivé pro podnik, jelikož zaměstnanec dosáhne uspokojení, pokud svou práci vykoná podle zadání. Zároveň je potřeba dát ze strany nadřízených podřízeným najevo, že jejich práce byla provedena dobře. Tato forma motivace se umístila na třetím místě s 11,1%.

Obrázek 22 - Nejsilnější motivační nástroj



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Jaké nástroje byste v rámci motivace v podniku uvítal/(a)?

Odpovědi u této otázky byly charakteristické velkou rozdílností, jelikož byla otevřená, kdy například hodně zaměstnanců odpovědělo, že neví, a jiní zase uvedli odpověď s jistou dávkou ironie či sarkasmu. To se s jistou dávkou nadsázky dá hodnotit jako spokojenost v podniku. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl data u této otázky nezpracovávat do koláčového grafu jako u předchozích otázek, ale nástroje preferované zaměstnanci vyjmenuji. Celkem deset zaměstnanců, tedy 55,6%, odpovědělo, že neví o žádných nástrojích, které by uvítali nebo že nic víc nepotřebují. Jeden zaměstnanec by ocenil větší respekt mezi spolupracovníky, jeho odpověď tedy tvoří 5,6%. Další zaměstnanec sdělil, že by ocenil jasnější pravidla při rozdělování mimořádných odměn, ten tvoří dalších 5,6%. Další 5,6% tvoří odpověď o přání větší informovanosti zaměstnanců. Dále se jeden zaměstnanec vyjádřil, že by ocenil jazykové a profesně zaměřené kurzy, který tedy tvoří také dalších 5,6%.

6. DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

Po vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření, rozhovoru s řídicí osobou a analýzou prostředí podniku jsem zjistil stav současného motivačního systému.

6.1 Profesně a jazykově zaměřené kurzy

Jednou z věcí, kterou zaměstnanci zmínili v návrzích na zlepšení, jsou častější profesní kurzy a jazykové kurzy zaměřené na konkrétní profesi poskytované podnikem.

Pro vedoucí oddělení bych zavedl kurzy motivace ke zlepšení jejich schopností v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců. Cena kurzu od společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o. by se pohybovala kolem 5 000,- Kč na osobu a konal by se v Praze. Po tomto kurzu by měla být řídicí osoba schopna efektivně vést hodnotící a motivační rozhovor a vhodně reagovat na situace vzniklé při těchto rozhovorech.

Jazykové kurzy by byly zapotřebí zejména v jazyce anglickém a německém. Většina obsluhovaných přístrojů v podniku jsou zahraniční výroby, a návody, menu či různé popisky jsou právě v cizím jazyce, se kterým by mohla mít hlavně starší věková kategorie zaměstnanců problém. Už je jen na vedení, zda se podniku vyplatí platit zaměstnancům jazykové kurzy, kde by se zaměstnanec učil jazyk od úplných základů nebo by se učil jen slovní zásobu potřebnou k obsluhování daných zařízení.

Navíc se jedná o podnik, jehož portfolio služeb mohou využívat firmy ze států Evropské unie či dokonce třetích zemí. Často se na českobudějovickou pobočku dostane zahraniční firma, polská či francouzská, která má za úkol jako nezávislá firma zhotovit určitý vzorek a právě zde je zapotřebí ovládat alespoň v angličtině slovní zásobu technického charakteru.

Kurzy anglického jazyka se zaměřením na technickou sféru poskytuje v Českých Budějovicích s možností konání kurzů v prostorách podniku Mgr. Blanka Hladíková. Pokud budeme počítat se skupinou o čtyřech zaměstnancích, po jedné a půl hodině výuky týdně po dobu 3 měsíců, cena by se pohybovala okolo 10 000,- Kč.

Zastávám zcela jistě názor, že pokud by zaměstnanci projevíli zájem o možnost více se jazykově vzdělávat a podnik by byl ochoten tento záměr financovat, náklady by byly jen pozitivní investicí do lidského kapitálu.

6.2 Relaxační zóny

Budování relaxačních zón, tedy míst, kde se zaměstnanci mohou odreagovat od dlouhodobého soustředění na práci, je stále častější krok ke zvýšení motivace zaměstnanců v podnicích. Většinou se tyto relaxační zóny, které mají podobu koutů či celých místností zavádějí v podnicích, kde se jedná o kancelářskou práci. V podniku, kde jsem prováděl výzkum, zaujímá práce u počítače zhruba 50% pracovní náplně, zbytek je práce „v terénu“, to znamená práce na hale, příprava vzorků, provádění zkoušek na zařízeních, samotném testování a pozorování.

Při této soustavné činnosti se zaměstnanec soustředí na správnou přípravu dané zkoušky, obsluhování zařízení, čtení a zapisování hodnot a jiné. Areál podniku je zároveň poměrně velký na to, aby se věnovala část prostoru, např. haly a vybudovala se zde relaxační zóna. Ta by v praxi měla obsahovat několik pohodlných křesel nebo pohovku, cvičící pomůcky jako je gymnastický balón, karimatku, relaxační hudbu a jiné. To vše by se mělo nacházet v prostoru s příjemně vymalovanými stěnami, aby prostor budil atmosféru klidu a odpočinku.

Zároveň by zde mohl být umístěn jídelní stůl, kde by zaměstnanci mohli společně poobědvat. Za své působení v podniku jsem vyznamenal, že jídelnu v kuchynce používají zaměstnanci velmi zřídka, jedí spíše ve svých kancelářích samostatně. Proto bych do relaxační zóny situoval jídelní stůl s lavicemi na obou stranách, což by ještě více zlepšilo vztahy a přispělo ke sdílení informací.

Samozřejmě by bylo ze strany organizace nutné vynaložit určité náklady, také práci, nicméně zastávám ten názor, že by to opět byla jen kladná investice do dalšího zlepšení pracovního prostředí podniku a zvýšení motivace zaměstnanců, kteří by se v případě potřeby mohli na takovémto místě odreagovat.

Nápad vychází z implementace těchto zón na pracovištích známých a úspěšných firem jako je Google, 3M, AVG Technologies či Air Bank.

Jedna z hal v areálu by byla vhodným adeptem na zřízení této relaxační zóny. Hala je členitá, je zde velký prostor užívaný jako sklad stavebních materiálů a zároveň se vedle skladu nacházejí nevyužité kanceláře. Pokud budeme počítat s výměrou stěn 80 m² k vymalování, materiál by přišel cca na 800,- Kč. Dále by byla zapotřebí nová podlaha,

povrch by bylo vhodné opatřit např. kobercem s příjemnou barvou. Cenu koberce na podlahu o rozloze 30m², při ceně cca 500,- Kč/m² odhaduji na 15 000,- Kč.

Další položkou je vybavení prostor nábytkem. K posezení v rámci oběda bych navrhoval dvě lavice se stolem uprostřed a jako další například pohovku pro 2 až 3 osoby, dále jeden sedací vak vyplněný polystyrenovými kuličkami, gymnastický míč a houpací síť. Tyto sedací prvky by stály přibližně 18 000,- Kč. Dále bych do zóny umístil květiny pro zpříjemnění atmosféry a prostoru. Dalším prvkem by mohl být například kávovar, tím totiž firma nedisponuje a dále například Hi-Fi věž. Tato dvě zařízení by podnik stály maximálně 12 000,- Kč.

Na provedení práce by se nemusela najímat externí firma, zdejší zaměstnanci mají s podobným typem práce zkušenosti a navíc by si relaxační zónu mohli upravit podle svého svých představ a poté by si jí sami i více vážili, pokud by do ní vložili svou práci. Tato podoba relaxační zóny by posloužila jako dobrý začátek pro případná další vylepšení pracovního prostředí podle přání zaměstnanců. Takovýto prostor by mohl být využíván např. pro mimopracovní společenské akce. Tyto „nadstandardní“ prostory by zároveň mohly zlepšit pohled některých zaměstnanců na pracovní prostředí. Pokud se vrátíme zpět k dotazníkovému šetření, zjistíme, že u otázky č. (*„Líbí se Vám pracovní prostředí podniku?“*), 7 zaměstnanců, tedy 38,9% odpovědělo možností *„Spíše ano“*. Tento výsledek by se dal kladně ovlivnit právě implementací výše uvedené relaxační zóny na pracoviště.

Pokud by se pobočka do tohoto projektu kvůli vysokým nákladům či odlehlosti prostor nechtěla pouštět, druhá levnější varianta by byla zvelebení části zasedací místnosti, která je již světlými barvami vymalována, omezený prostor by tu byl, stačilo by ho dovybavit např. pohovkou či sedacím vakem, kávovarem, rádiem apod.

6.3 Ocenění výkonů zaměstnanců

I takto vypadala jedna z odpovědí na poslední otázku dotazníkového šetření – „*Jaké nástroje byste v rámci motivace v podniku uvítal/(a)?*“. Jeden zaměstnanec vyjádřil názor, že by nebylo od věci, kdyby se v podniku vyhlašoval zaměstnanec měsíce, který podal nejlepší výkon, odpracoval nejvíce hodin za měsíc, apod.

Takto vyhlášený zaměstnanec by byl vyobrazen na fotografii, pod níž by byly statistiky o počtu odpracovaných hodin a tak dále. Tato metoda vizualizace by měla nepopíratelný motivační efekt na všechny pracovníky, pokud by jmenovaný přehled byl umístěn např. u hlavního vchodu nebo na existující nástěnce v přízemí budovy naproti schodišti. S tímto způsobem motivace by samozřejmě přicházela i odměna, aby tento záměr vůbec u zaměstnanců budil snahu a zájem. Navrhl bych buď odměnu finanční ve výši 1000,- nebo 2000,- Kč navíc k výplatě, či jeden den placené dovolené.

6.4 Hodnocení zaměstnanců

Ke zvýšení motivace zaměstnanců by se vedení podniku i jednotlivých oddělení mělo zaměřit na hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců, které podle odpovědí na otázku č. 10 dotazníkového šetření („*Probíhá v podniku ohodnocení pracovních výkonů některou z řídicích osob?*“) není úplně jasné ani uspokojivé. Polovina zaměstnanců uvedla, že u nich probíhá ústní hodnocení řídící osobu, dalších 27,8% zaměstnanců je hodnoceno písemnou zprávou a zbylých 22,2% pracovního kolektivu není hodnoceno vůbec.

Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat na všech odděleních, nejlépe právě ústní formou, např. jednou měsíčně. Řídící osoba daného oddělení by se měla důkladně připravit na krátký rozhovor týkající se výkonů daného zaměstnance. Účelem tohoto hodnocení není nic jiného než zvýšit motivaci zaměstnanců a určit správné a hlavně spravedlivé rozdělení odměn. Zaměstnanec v takovém případě musí vědět, proč v daném měsíci nebyl např. odměněn tak, jak předpokládal nebo naopak čím si odměnu zasloužil.

Při takovém hodnocení se musí hodnotit různé faktory práce. Hodnotit by se měl vstup zaměstnance, tedy dovednosti, znalosti a jiné osobní vlastnosti pro práci potřebné. Dále proces práce samotný, kde se hodnotí složitost dané práce, iniciativa, týmová práce, rizika spojená s prací a tak dále. Jako poslední kritérium by se hodnotil samotný výstup práce, kde by v hodnocení hrál roli přínos pracovníka zastávající tuto pozici, výsledek, kvalita, rychlost provedení práce a tak dále.

Mimo tato kritéria by se samozřejmě také hodnotily základní povinnosti spojené s prací. Například zda zaměstnanec chodí do práce včas, zda po odvedené práci po zaměstnanci zůstává na pracovišti pořádek, zda při vykonávání dané činnosti nezpůsobil nějakou škodu a jiné.

6.5 Spravedlivé rozdělení odměn

Dva zaměstnanci v poslední otázce („*Jaké nástroje byste v rámci motivace v podniku uvítali/(a)?*“) dotazníkového šetření zmínili, že by uvítali jasná pravidla při rozdělování mimořádných odměn.

Poměr rozdělení odměn na každého zaměstnance záleží na řediteli a jeho úsudku o zásluhách a výkonech zaměstnanců. Informace o výši odměn nejsou zaměstnancům známy, nicméně zde zřejmě dochází k jejich částečnému úniku nebo vzájemnému sdělení a poté se tedy může stát, že jsou zaměstnanci výsledným rozdělením odměn rozhořčeni, a mluví o nespravedlnosti.

Takovéto situace způsobují potom demotivaci některých pracovníků, kteří si například myslí, že odvedli mnohem více práce nežli jejich spolupracovník, který byl ohodnocen lépe, a měli by tedy mít výši odměny vyšší.

Z tohoto důvodu bych navrhoval, aby ředitel s vedoucími jednotlivých oddělení před každým rozdělováním odměn projednal jejich výši pro jednotlivce, aby nedocházelo k demotivaci pracovního kolektivu a úbytku výkonu. Druhá možnost je odměňovat zaměstnance stejně, rovnoměrně, pouze zaměstnance s opravdu mimořádnými výkony bych diferencioval od ostatních, aby byl motivační efekt zachován.

Jde o složitý nástroj, rovnoměrné odměňování by naopak mohlo být demotivující a zaměstnanci by nepodávali vysoké výkony, jelikož stejně dostanou odměny stejné jako jejich spolupracovníci, kteří práce odvedli méně.

6.6 Pochvala / kritika

Také jedna z častých odpovědí na poslední otázku dotazníkového šetření, otázku č. 17 (*Jaké nástroje byste v rámci motivace v podniku uvítal/(a)?*). Pochvala nebo projev uznání zaměstnanci za odvedenou práci by zcela jistě mělo vliv na výsledný výkon zaměstnance. Zaměstnanec si tohoto gesta váží, a ví, že práce, kterou odvádí je kvalitní a prospěšná.

U předchozí otázky dotazníkového šetření, otázky č. 16 (*„Jaký faktor Vás osobně nejvíce motivuje?“*), odpovědělo 66,7% všech dotazovaných zaměstnanců, že právě pochvala udělená ze strany vedení má na ně nejsilnější motivační efekt. Vedení by si tohoto faktu mělo být vědomo, a naučit se zaměstnance správně a častěji motivovat tímto způsobem.

Pochvala musí být zároveň podána adekvátním způsobem, aby nedošlo k demotivujícímu efektu, kdy zaměstnanec díky pochvale poleví ve svých výkonech.

Ač je kritika opakem pochvaly, může být v jistých případech motivací zaměstnance k lepším výkonům. Zaměstnanec si uvědomí své nedostatky a snaží se na nich po obdržené kritice zapracovat. Myslím, že velmi důležitou roli v této oblasti hraje vzájemná osobní komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými včetně ředitele.

6.7 Vyšší informovanost zaměstnanců

Z dotazníkového šetření je dále patrné, že zaměstnanci nejsou moc dobře informováni o dění v podniku. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl možností „Ano“, což je patrné z Obrázku 14.

Vyšší informovanosti zaměstnanců bych docílil například zformováním menšího výboru, který by se skládal ze 3-4 zaměstnanců a jednotlivá oddělení by zde měla zastoupení. Tento výbor by například jednou za dva měsíce sestavoval informační bulletin² o formátu A5, který by seznamoval zaměstnance s podnikovými cíli, novinkami na pracovišti, plánovanými zlepšeními a tak dále.

Výbor formující bulletin by samozřejmě měl být otevřený příspěvkům i ostatních zaměstnanců, kteří by tak měli možnost se se spolupracovníky o své informace, upozornění či zprávy podělit.

² Obsahově méně rozsáhlý časopis na konkrétní téma s nižší frekvencí vydávání.

Takovýto bulletin by podnik stál čas svých zaměstnanců při sestavování a dále také finance na jeho vytištění. Pokud budeme předpokládat, že by se jednalo o dvouměsíční interval vydávání, budeme uvažovat o počtu deseti bulletinů na daný interval, cena za rok by se pohybovala okolo 4500,- Kč.

Méně nákladnou variantou ke zvýšení informovanosti zaměstnanců by mohly být webové stránky, které by byly určeny pouze pro českobudějovickou pobočku. Finanční náklady by byly téměř nulové, díky „free“ doménám, které poskytují registraci webové domény zdarma. Tyto webové stránky by byly přístupné jen po přihlášení se přidělenými údaji, tudíž by nehrozil únik informací.

Na tomto webu by zaměstnanci mohli sdílet svá sdělení, upozornění, sdílet soubory jako například fotografie průběhu zkoušky a tak dále.

6.8 Zvýšení zájmu o spokojenost svých zaměstnanců

V dotazníkovém šetření mě velmi překvapily odpovědi na otázku č. 12 (*Zajímá se řídící osoba o Vaši spokojenost v rámci podniku?*), kde sice většina respondentů odpověděla možností „Ano“, nicméně nejsou to všichni a takovýto výsledek není v tak malém pracovním kolektivu přijatelný. V podniku s takto nízkým počtem zaměstnanců by měl mít nadřízený prakticky kompletní přehled o spokojenosti svých zaměstnanců a tento přehled neustále udržovat na stejné hladině. Přijatelný výsledek by byl 95% pro „Ano“ a 5% pro „Ne“.

Lepšího výsledku bych docílil vyšším zájmem o podřízené, kdy bych se snažil všimnout si toho, co říkají, zda mi nedávají něco najevo, pozoroval jejich chování, přímo bych se jich pravidelně tázal, zda jsou spokojeni, zda se na pracovišti nevyskytl nějaký problém, zda mají zaměstnanci vše potřebné, poskytovat jim zpětnou vazbu apod.

Další nepřímou možností zjišťování spokojenosti zaměstnanců v rámci podniku je anketa spokojenosti, která by měla podobu dotazníkového šetření. Ta by se zaměstnanců pravidelně dotazovala na jejich spokojenost, na věci, které by oni sami chtěli zlepšit.

K tomuto účelu bych zřídil jistou „schránku důvěry“ umístěnou na frekventovaném místě, snadno dostupném všem zaměstnancům.

7. ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zhodnotit motivační prostředky užívané podnikem ke zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců a poté navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení onoho současného motivačního systému k lepšímu a zvýšení výkonnosti a spokojenosti lidského kapitálu v podniku.

Prvním krokem mé práce bylo studium odborné literatury na dané téma, kdy jsem nastudoval dosavadní teoretické poznatky k danému tématu. Dalším krokem byl výběr podniku, ve kterém bych výzkum prováděl. Můj výběr nakonec skončil u pobočky Technického a zkušebního ústavu stavebního v Českých Budějovicích, kde jsem shodou okolností v dané době začal brigádně pracovat, a ředitel pobočky mi vyšel vstříc a díky tomu jsem mohl uskutečnit výzkum a zveřejnit určité informace.

Výzkum probíhal prostřednictvím dotazníku, který byl anonymní, nacházely se v něm pouze tři otázky identifikačního typu a zaměstnanci měli většinou na výběr z několika odpovědí. Dotazník byl rozeslán pomocí firemních e-mailových adres. Výzkum byl dále doplněn o rozhovor s řídící osobou pobočky, který poskytl další nezbytné informace k poznání podnikového systému motivace a odměňování. Neméně podstatnou částí mého výzkumu byla přítomnost mé osoby na pracovišti po dobu několika měsíců, kdy jsem měl možnost poznat zdejší zvyky, pracovní kolektiv a pracovní prostředí. Díky těmto třem částím výzkumu jsem poznal současný motivační systém organizace.

Výsledky šetření ukázaly, že na pobočce panuje převaha mužů nad ženami, je zde vyvážený poměr mladší a starší generace, všichni zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, stejně tomu je u mezilidských vztahů, řídící osoba se zajímá o spokojenost zaměstnanců a téměř všichni si myslí, že jsou spravedlivě ohodnoceni. Všem zaměstnancům je zároveň poskytována možnost vzdělávat se v dané profesi. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ne u všech zaměstnanců probíhá hodnocení pracovních výkonů, ale poté se odráží v následném odměňování.

Výzkum na pobočce v Českých Budějovicích ukázal, že zde panují velmi příjemné pracovní podmínky a vedení si své zaměstnance hlídá a patřičně se o ně stará.

Jak jsem již zmínil, v budoucnu se do podnikového areálu přestěhuje odštěpný závod ZÚLP a dle slov pana ředitele, i to bude mít jistý motivační efekt, jelikož nově přistěhovaní zaměstnanci uvidí, jak pobočka vzkvétá, zaměstnanci jsou spokojeni a vše dobře funguje, apod.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze 18 z celkových 21 zaměstnanců, neboť to byla akce dobrovolná. Výsledky tedy nemusejí mít zcela stoprocentní vypovídající hodnotu, nicméně 18 zaměstnanců tvoří z 21 opravdu velkou část.

Pobočka v Českých Budějovicích je podle mého názoru z pohledu motivace zaměstnanců velmi v pořádku a na zaměstnanci jsou spokojeni. Mnou navržené náměty by měly již tak kvalitní motivační systém ještě zlepšit. Ředitel pobočky permanentně usiluje o spokojenost svých zaměstnanců, svým přátelským přístupem je otevřený diskusím a návrhům podřízených. Projevil zájem o mé návrhy a zváží jejich implementaci na pracovišti.

8. SUMMARY

The aim of this bachelor thesis was to experience motivation system of the organisation, evaluate its advantages and disadvantages and suggest improvements to increase the output of employees and their satisfaction.

The thesis consists of two parts, theoretical and practical. In theoretical part, there were explained and described basic motivation terms, knowledge, theories and processes. Practical part is focused on organisation, where the research took place. The organisation chosen for research is called Technical and Test Institute for Construction Prague, specifically Budweis branch office.

My research was conducted by spreading questionnaires among employees, interviewing the manager and observing the workplace. Questionnaire was anonymous, it contained 17 questions with closed answer possibility except the last question. Question sheets were sent by the manager via company e-mail address. Next step was interviewing the director about benefits received by employees, workplace improvements, plans for the future or manager's attitude. The last part of research was observing the workplace itself, which was possible thanks to the fact I had worked there for the whole time of research.

Results from research were summed in charts and commented graphs. According to results of research and my opinion, branch office in Budweis offers good working conditions. Employees get wide spectrum of benefits and what I consider as very important is a fact, that manager cares about employees. On the other hand, there are things that should be solved, such as language education of employees or employee's awareness.

Key words: *motivation, stimulation, employees, benefits, workplace, praise, criticism, employee's awareness, remuneration, relax zones*

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- (1) Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- (2) Armstrong, M. (c2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- (3) Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozš. vyd.). Praha: Management Press.
- (4) Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., & Pospíšilová, T. (2015). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer.
- (5) Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- (6) Dvořáková, Z., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- (7) Forsyth, P., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
- (8) Koubek, J., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. vyd., (přepřac.)). Praha: Management Press.
- (9) Krninská, R., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání: základy moderní personalistiky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- (10) Mikuláščík, M., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2015). *Manažerská psychologie: základy moderní personalistiky* (3., přepracované vydání). Praha: Grada.
- (11) Miskell, J. R., Miskell, V., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (1996). *Pracovní motivace: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- (12) Nakonečný, M., Miskell, V., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2014). *Motivace chování: základy moderní personalistiky* (3., přeprac. vyd.). V Praze: Triton.
- (13) Provazník, V., Miskell, V., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery: základy moderní personalistiky* (3., přeprac. vyd.). Praha: Grada.
- (14) Tureckiová, M., Miskell, V., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.

- (15) Werther, W. B., Davis, K., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (1992). *Lidský faktor a personální management: základy moderní personalistiky*. Praha: Victoria Publishing.

Internetové zdroje

- (16) Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. (2017). Technický a zkušební ústav Praha, s.p. [online]. Retrieved April 06, 2017, from <http://www.tzus.cz/>
- (17) TZÚS Praha, s.p. - Video ke 20. výročí založení podniku z roku 1973 [Online]. (2017). Retrieved April 06, 2017, from <https://www.youtube.com/watch?v=stvMA1D2oYE>
- (18) www.kurzy.edumenu.cz [Online]. (2017). Retrieved April 06, 2017, from <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/267687/hodnoceni-a-motivace-zamestnancu-kurz-praha-2>
- (19) Jazykové kurzy Mgr. Blanka Hladíková [Online]. (2017). Retrieved April 06, 2017, from <http://www.jazykyhladikova.cz/>

10. PŘÍLOHY

Příloha 1: Seznam obrázků

Příloha 2: Seznam tabulek

Příloha 3: Užitý dotazník

Příloha 4: Otázky položené manažerovi

Příloha 5: Zpracované otázky z dotazníkového šetření do tabulek

Příloha 1: Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces motivace	6
Obrázek 2 - Vztah motivace a výkonu.....	7
Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb.....	11
Obrázek 4 - Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	12
Obrázek 5 - Teorie X a Y	17
Obrázek 6 - Logo TZÚS, s.p.....	23
Obrázek 7 - Složení mužů a žen	29
Obrázek 8 – Věkové složení	30
Obrázek 9 - Nejvyšší ukončené vzdělání.....	30
Obrázek 10 - Oblíbenost pracovního prostředí.....	31
Obrázek 11 – Doba zaměstnání podnikem	32
Obrázek 12 - Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců	32
Obrázek 13 - Pocity zaměstnanců týkající se jejich přínosu	33
Obrázek 14 - Názor zaměstnanců na vztahy na pracovišti	34
Obrázek 15 - Informovanost očima zaměstnanců.....	34
Obrázek 16 - Výkonové hodnocení zaměstnanců.....	35
Obrázek 17 - Vztah hodnocení zaměstnanců a následné odměňování	36
Obrázek 18 - Zájem řídicí osoby o spokojenost zaměstnanců.....	36
Obrázek 19 - Možnost vzdělávat se v dané profesi	37
Obrázek 20 – Spravedlnost při rozdělování odměn očima zaměstnanců	38
Obrázek 21 - Otevřenost řídicí osoby vůči názorům podřízených	38
Obrázek 22 - Nejsilnější motivační nástroj.....	39

Příloha 2: Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vstupy a výstupy	15
Tabulka 2 - Změny v řízení odměňování.....	20

Příloha 3: Dotazník

Dobrý den.

Jmenuji se Michal Holinka a jsem studentem 3. ročníku oboru Řízení a ekonomika podniku při Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity.

Tímto Vás chci požádat o trochu Vašeho času při vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí praktické části mé bakalářské práce, která se týká motivace a stimulace v daném podniku.

Na otázky prosím odpovídejte po pravdě. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji.

1) Jaké je Vaše pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2) Jaký je Váš věk?

- a) 18 – 30
- b) 31 – 50
- c) 51 – 60
- d) 60 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Středoškolské bez maturity
- d) Vysokoškolské

4) Líbí se Vám pracovní prostředí v podniku?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

5) Jak dlouho v podniku pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 7 a více

6) Ovlivňuje motivace a stimulace Váš pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7) Cítíte se pro podnik užitečný/přínosný?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8) Jak byste zhodnotil/(a) mezilidské vztahy na pracovišti?

- a) Velmi dobré
- b) Dobré
- c) Špatné
- d) Velmi špatné

9) Máte pocit, že se k Vám nedostává patřičné množství informací?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10) Probíhá v podniku ohodnocení pracovních výkonů nějakou z řídících osob?

- a) Ano, osobním pohovorem
- b) Ano, pouze písemnou formou
- c) Ne, neprobíhá vůbec

11) Odráží se hodnocení zaměstnanců v jejich odměňování? V jakékoliv podobě (finanční odměny, pochvala, apod.)

- a) Ano
- b) Ne

12) Zajímá se řídící osoba o Vaši spokojenost v rámci podniku?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13) Je Vám ze strany zaměstnavatele umožněno vzdělávat se v dané profesi?

- a) Ano
- b) Ne

14) Máte pocit, že jste za svou práci spravedlivě ohodnocen/(a)?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15) Je Váš nadřízený otevřený Vaším názorům a je ochotný o nich s Vámi polemizovat?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16) Jaký faktor Vás osobně nejvíce motivuje?

- a) Pochvala
- b) Finanční odměna
- c) Uznání
- d) Povýšení
- e) Dosažení cíle
- f) Jiný faktor

17) Jaké nástroje byste v rámci motivace v podniku uvítal/(a)?

Volná odpověď

Příloha 4: Otázky položené manažerovi

- 1) Kdy byla založena pobočka v Českých Budějovicích*
- 2) Jaký je přesný počet zaměstnanců na pobočce?*
- 3) Jaká je organizační struktura zdejší pobočky?*
- 4) Jaké jsou užívané motivační nástroje?*
- 5) Jak vy sám hodnotíte pracovní vztahy?*
- 6) Snažíte se zaměstnancům vyjít vstříc a poskytovat zpětnou vazbu?*
- 7) Jak probíhá pracovní ohodnocení zaměstnanců?*
- 8) Jaká je průměrná mzda na pobočce?*
- 9) Jakým způsobem jsou pojištěna zdejší zařízení*
- 10) Máte do budoucna nějaké plány na zvýšení motivace v podniku?*

Příloha 5: Zpracování otázek dotazníkového šetření do tabulek

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Muž	11	61,1
Žena	7	38,9
Σ	18	100

Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
18 - 30	5	27,8
31 - 50	5	27,8
51 - 60	7	39,9
61 a více	1	5,6
Σ	18	100

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Základní	0	0
Středoškolské bez maturity	6	33,3
Středoškolské s maturitou	2	11,1
Vysokoškolské	10	55,6
Σ	18	100

Otázka č. 4 – Líbí se Vám pracovní prostředí v podniku?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	11	61,1
Spíše ano	7	38,9
Spíše ne	0	0
Ne	0	0
Σ	18	100

Otázka č. 5 – Jak dlouho v podniku pracujete?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Méně než 1 rok	0	0
1 – 3 roky	6	33,3
4 – 6 let	1	5,6
7 let a více	11	61,1
Σ	18	100

Otázka č. 6 – Ovlivňuje motivace a stimulační Váš pracovní výkon?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	14	77,8
Spíše ano	3	16,7
Spíše ne	0	0
Ne	1	5,6
Σ	18	100

Otázka č. 7 – Cítíte se pro podnik užitečný/přínosný?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	13	72,2
Spíše ano	5	27,8
Spíše ne	0	0
Ne	0	0
Σ	18	100

Otázka č. 8 – Jak byste zhodnotil/(a) mezilidské vztahy na pracovišti?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Velmi dobré	12	66,7
Dobré	6	33,3
Špatné	0	0
Velmi špatné	0	0
Σ	18	100

Otázka č. 9 – Máte pocit, že se k Vám nedostává patřičné množství informací?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	0	0
Spíše ano	5	27,8
Spíše ne	8	44,4
Ne	5	27,8
Σ	18	100

Otázka č. 10 – Probíhá v podniku ohodnocení pracovních výkonů nějakou z řídicích osob?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano, osobním pohovorem	9	50
Ano, pouze písemnou	5	27,8
Ne, neprobíhá vůbec	4	22,2
Σ	18	100

Otázka č. 11 – Odráží se hodnocení zaměstnanců v jejich odměňování? V jakékoliv podobě (finanční odměny, pochvala, apod.)

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	17	94,4
Ne	1	5,6
Σ	18	100

Otázka č. 12 – Zajímá se řídicí osoba o Vaši spokojenost v rámci podniku?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	8	44,4
Spíše ano	7	38,9
Spíše ne	1	5,6
Ne	2	11,1
Σ	18	100

Otázka č. 13 – Je Vám ze strany zaměstnavatele umožněno vzdělávat se v dané profesi?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	18	100
Ne	0	0
Σ	18	100

Otázka č. 14 – Máte pocit, že jste za svou práci spravedlivě ohodnocen/(a)?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	8	44,4
Spíše ano	9	50
Spíše ne	1	5,6
Ne	0	0
Σ	18	100

Otázka č. 15 – Je Váš nadřízený otevřený Vašim názorům a je ochotný s o nich s Vámi polemizovat?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	11	61,1
Spíše ano	7	38,9
Spíše ne	0	0
Ne	0	0
Σ	18	100

Otázka č. 16 – Jaký faktor Vás osobně nejvíce motivuje?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Pochvala	0	0
Finanční odměna	12	66,7
Uznání	2	11,1
Povýšení	0	0
Dosažení cíle	4	22,2
Jiný faktor	0	0
Σ	18	100

Otázka č. 17 – Jaké nástroje byste v rámci motivace v podniku uvítal/(a)?

Možnosti	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Nic	10	55,6
Respekt mezi spolupracovníky	1	5,6
Spravedlivé rozdělování odměn	1	5,6
Větší informovanost zaměstnanců	2	11,1
Pochvala	2	11,1
Jazykové kurzy	1	5,6
Otevřenost při hodnocení zaměstnanců	1	5,6
Σ	18	100