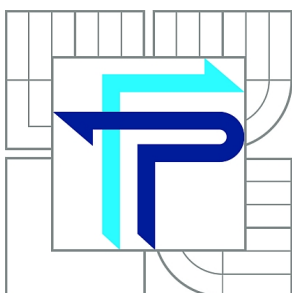




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU

MOTIVATION SYSTEM IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. DAGMAR JIRÁTKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jirátková Dagmar, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém podniku

v anglickém jazyce:

Motivation System in a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.11.2015

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „Analýza motivačního systému podniku“ je rozbor současného motivačního systému ve společnosti Královopolská, a.s. a vytvoření návrhu pro jeho zlepšení. První část je zaměřena na popis motivačního systému z teoretického hlediska se zaměřením na odměňování, atmosféru a vztahy na pracovišti a také na osobní rozvoj. Druhá část je zaměřena na výzkum a popis skutečných způsobů odměňování a možnosti osobního rozvoje v podniku a také na atmosféru a vztahy na pracovišti a jejich dopad na zaměstnance a jejich spokojenost. V poslední části je podán návrh na zlepšení těchto součástí motivačního systému.

Klíčová slova

Motivační program, motivace, odměňování, pracovní spokojenost, atmosféra a vztahy na pracovišti, osobní rozvoj.

Abstract

Goal of the submitted diploma thesis „Analysis of motivation systém in a company“ is to analyze motivation systém in company Kralovopolska and develop a proposal for improvement. The first part focuses on the description of the incentive system from a theoretical perspective, focusing on remuneration, atmosphere and workplace relations and personal development. The second part focuses on research and description of actual payment mechanisms and opportunities for personal royvoje in the company and also the atmosphere and relationships in the workplace and their impact on employees and their satisfaction. The last part is to be proposed to improve these components of the motivation system.

Keywords

Motivation, work satisfaction, renumeration, atmosphere and relationship in workplace, personal development

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JIRÁTKOVÁ,D. Analýza motivačního systému v podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015.80 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně 13. 01. 2016

.....
Dagmar Jirátková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat členům vedení společnosti Královopolská, a.s. za ochotu při spolupráci a celému kolektivu zaměstnanců za jejich spolupráci při vyplňování dotazníků.

Úvod.....	10
Charakteristika problému a cíl práce	12
1 Teoretická část	13
1.1 Motivace	13
1.1.1 Zdroje motivace	14
1.1.2 Motivační profil člověka	15
1.1.3 Motivace a stimulace	16
1.1.4 Proces motivace	17
1.1.5 Motivace a výkon.....	18
1.2 Pracovní motivace.....	20
1.2.1 Pojem pracovní motivace a motivy k práci	20
1.3 Pracovní motivace.....	20
1.3.1 Pravidla pracovní motivace	21
1.3.2 Pracovní motivace a výkon	23
1.3.3 Absence motivace na pracovišti	24
1.3.4 Motivační schopnosti manažera	24
1.3.5 Motivační program podniku.....	25
1.3.6 Pracovní spokojenost	25
1.3.7 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	26
1.4 Teorie pracovní motivace.....	26
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb	27
1.4.2 Alderferova teorie	28
1.4.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny	28
1.4.4 Teorie XY	30
1.4.5 Teorie spravedlnosti.....	31
1.4.6 Expektační teorie	32
1.5 Hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.....	33
1.5.1 Hodnocení pracovníků	33
1.5.2 Proč organizace potřebuje hodnocení zaměstnanců	33
1.5.3 Cíle hodnocení pracovníků	34
1.5.4 Metody hodnocení	34
1.5.5 Základní metody hodnocení pracovníků	35
1.5.6 Doprovodné metody hodnocení	36
1.5.7 Kritéria hodnocení	37
1.6 Shrnutí teoretické části.....	37
2 Praktická část	38
2.1 Charakteristika společnosti	38

2.1.1	Základní údaje o společnosti	38
2.1.2	Historie	38
2.1.3	Popis činnosti společnosti	39
2.1.4	Organizační struktura	40
2.2.1	Současný mzdový a motivační systém	41
2.2.2	Odměňování	41
2.2.3	Sociální program	41
2.2.4	Vzdělávání	42
2.2.5	Informovanost	42
2.3	Dotazníkové šetření	43
2.3.1	Základní údaje	43
2.4	Celkové zhodnocení dotazníkového šetření	80
3	Návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců	81
3.1	Stanovisko ze strany vedení	86
4	Závěr	87
5	Seznamy použitých zdrojů	88
6	Seznamy tabulek, grafů a obrázků	91
7	Seznam příloh	92

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá motivací pracovníků ve společnosti Královopolská, a.s.. Motivace je velmi důležitým faktorem dosahování optimálních výsledků společnosti. Protože každou společnost, její úspěch, dosažené výsledky i image ovlivňují její zaměstnanci. oni jsou hybatelem procesů vedoucích k dosažení nastavených podnikových cílů, jsou cenným zdrojem informací o společnosti, reprezentanty její podnikové kultury a v neposlední řadě jsou také zdrojem konkurenční výhody oproti ostatním podnikům na trhu.

Motivace pracovníků je jedním z nejdůležitějších faktorů, které je třeba brát v potaz při řízení jakéhokoli typu podniku, aby bylo zajištěno splnění cílů tím nejefektivnějším způsobem. Již v minulosti bylo prokázáno, že jedním z nejspolehlivějších způsobů, jak dosahovat vyšších zisků, je motivace pracovníků. Je zřejmé, že je v nejlepším zájmu každého zaměstnavatele, aby se jeho zájmy sladily se zájmy zaměstnanců.

Společnosti mohou nabízet různé formy motivačních programů a podnítit tak důvody k tomu, aby motivovaly své zaměstnance k vysokým výkonům a zároveň zůstávali loajální své firmě. Pomocí efektivní komunikace volných pracovních příležitostí spolu s výhodami, které firma svým zaměstnancům nabízí, se společnost prezentuje jako atraktivní zaměstnavatel na pracovním trhu a získává dostatečné množství uchazečů na volné pracovní pozice. Doba se vyvíjí a spolu s ní i škála nabízených výhod.

Jelikož je práce součástí každodenní reality většiny z nás a současně je i místem, ve kterém trávíme podstatnou část svého života, tak spokojenost s naším profesním životem ovlivňuje kvalitu života spolu s dalšími faktory, jako jsou rodina, přátelé a zájmy. Každý člověk je jedinečná osobnost a vnímá svou práci jinak. Jeho hodnotový systém, názory a postoje se významně podílejí na utváření motivace k práci. Existuje mnoho teorií, které se zabývají motivací člověka, zkoumají, co člověka přiměje jednat určitým způsobem a stylem, co ho přiměje vytyčit si cíl a následně sledovat tento cíl a dosáhnout tohoto cíle. Ačkoli se na první pohled může jevit, že je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem mzda, ta sama o sobě k získání a udržení schopných pracovníků nestačí. Vzniká tak požadavek na vytvoření kvalitního a propracovaného systému zaměstnaneckých výhod. Na základě zkušeností z minulosti i současnosti a z hlediska budoucího vývoje je třeba tak důležitému faktoru jako je motivační systém věnovat značné úsilí.

Cílem diplomové práce na téma „Analýza motivačního systému v podniku“ je zanalyzovat stávající motivační systém společnosti Královopolská, a.s. a navrhnout jeho možné zlepšení.

Sledovaná společnost je předním dodavatelem aparátů pro chemický a petrochemický průmysl a dále také jeřábů, které nacházejí uplatnění nejen v hutním průmyslu, ale také v dalších odvětvích. Za účelem naplnění tohoto cíle nejprve zjistím současný stav, a jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni a jaké je řešení nedostatků, které musí být prospěšné jak pro zaměstnance, tak i pro společnost. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se budu zabývat nejprve definicemi základních pojmů motivace motivačních systémů v organizaci.

Dále se v teoretické části práce budu věnovat motivaci pracovního jednání, které je důležitým východiskem manažerské praxe v ovlivňování lidí a také se budu věnovat konkrétním prostředkům ovlivňování zaměstnanců a to stimulačním nástrojům a prvkům motivačního systému. V praktické části práce budu analyzovat nejprve stávající stav motivačního systému společnosti Královopolská, a.s. a následně zejména pomocí dotazníkového šetření budu zkoumat spokojenost zaměstnanců s aktuální podobou motivačního systému.

V závěru práce pak získané poznatky z vlastního šetření i teoretických východisek využiji k doporučení pro společnost, které by měly vést ke zlepšení motivačního systému společnosti Královopolská, a.s.

Charakteristika problému a cíl práce

Nedostatečné pracovní nasazení zaměstnanců je problém, který je třeba řešit. Zvýšení pracovní motivace může podniku pomoci k výrobě kvalitnějších výrobků a také k získání vyšších zisků. Navržené změny by měly přinést především zkvalitnění motivačního systému, aby se stal pro zaměstnance významnější a stimuloval je k lepším pracovním výkonům.

Cílem práce je pomocí analýzy stávajícího motivačního programu společnosti Královopolská, a.s. navrhnout změny, které povedou k vyšší spokojenosti, výkonnosti, stabilizaci zaměstnanců. Posílení vztahu zaměstnance ke společnosti, čímž budou naplněny i cíle motivačního systému. K dosažení těchto výsledků je zvolena metoda dotazníkového šetření a rozhovory s vedením společnosti. Na základě vyhodnocení obou metod, budou navržena vlastní řešení, která by měla vést k naplnění cílů motivačního systému společnosti.

1 Teoretická část

1.1 Motivace

Motivace zaměstnanců je velmi důležitá, protože zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Jak uvádí např. P. Forsyth (2000) ve své publikaci "Jak motivovat lidi", pokud lidé nejsou motivováni, zvyšuje se absence a dochází k plýtvání časem. Lidé si také dělají delší přestávky v práci a vyřizují si v pracovní době soukromé záležitosti. Snižuje se zájem zaměstnanců o práci, a tím i kvalita a tempo práce. Častěji také dochází k pozdním příchodům a hledání důvodů pro dřívější odchody domů.

Naopak motivovaní zaměstnanci svou práci dělají s chutí, baví je a je pro ně zdrojem seberealizace. Takový pracovník nedělá jen to, co musí, ale je ochoten pracovat i nad rámec svých povinností. Zná cíle podniku, které jsou mu vlastní.

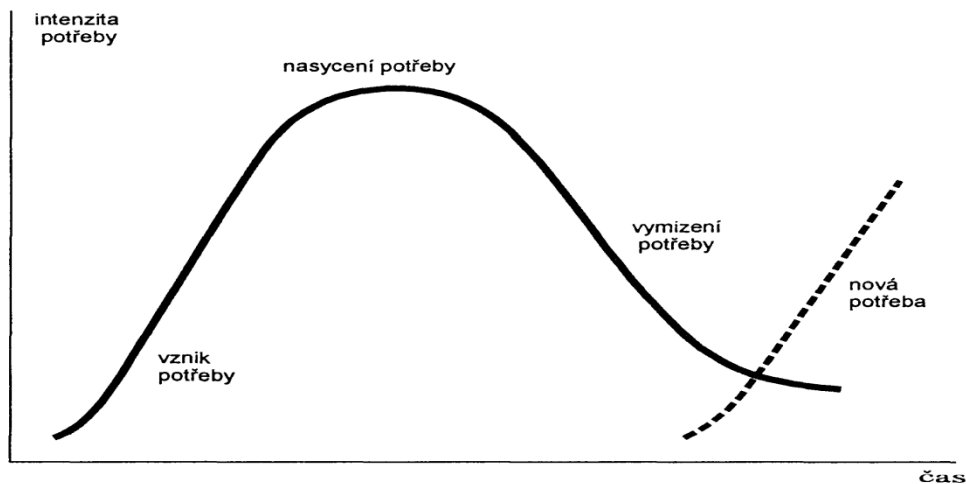
Existuje řada možností, jak pracovníky účinně motivovat, aby odváděli kvalitní výkony, které jsou podnikem požadovány. Zjednodušeně je můžeme rozdělit na finanční odměny, nefinanční odměny a zaměstnanecké výhody.

Motiv sám o sobě nestačí, pro člověka musí být cíl dostatečně atraktivní, aby vyvinul úsilí k jeho dosažení. Motivace lidských činností je jedna z klíčových osobnostních substruktur, která je charakteristická svou proměnlivostí a složitostí. V lidské psychice existují vědomé i nevědomé pohnutky, které člověka aktivizují k motivovanému jednání (Bedrnová & Nový, 2007)

Motivace je složena ze souboru jednotlivých motivů, které působí v různém směru. Obecně platí, že působí-li motivy podobným směrem, pak se vzájemně posilují, v opačném případě se odpuzují, respektive eliminují „*Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování a jednání člověka. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu.*“ Vznikne-li tedy člověku potřeba, motiv pak aktivuje člověka k uspokojení této potřeby. Řečeno jinak: „*Motivace tak, obecně vzato, vyjadřuje rozpory mezi tím, co subjekt prožívá, a tím, co prožívat touží.*“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007 s. 363)

Stejně jako působí současně několik motivů, pak i potřeba se nevyskytuje u člověka v daný okamžik jen jedna, ale většinou se jich vyskytuje více zároveň. (viz. Obrázek 1)

Obrázek 1: Nasycení potřeby



Zdroj: PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 43

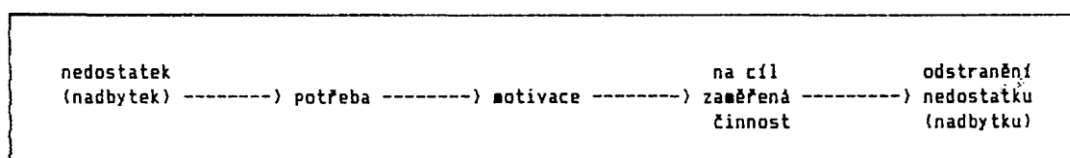
1.1.1 Zdroje motivace

Abychom porozuměli motivaci jednotlivce, je nutné zkoumat zdroje motivace. Pokud zjistíme, jaké pohnutky vedou k jednotlivým formám chování, je možné s nimi lépe pracovat a lépe pracovníka motivovat. Přesná definice zdrojů motivace je taková, že se jedná o „skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti.“ (Provazník, Komárková, 1996). Tato kapitola se bude dále zabývat jednotlivými zdroji motivace – potřebami, návyky, zájmy, hodnotami a ideály, jejich významem, definicí a vlivem na jednání člověka.

- **Potřeby**

Mezi základní zdroje motivace se řadí potřeby. Ty jsou hlavním faktorem, který ovlivňuje veškeré lidské chování. Chápeme je jako určitý nedostatek nebo přebytek, který způsobuje napětí, nespokojenost, kterých se chce člověk zbavit a začne se chovat takovým způsobem, aby tuto potřebu naplnil. Potřebou může být cokoliv, záleží na charakteru, výchově a hodnotách daného jedince. Obecně však můžeme rozdělit potřeby na primární a sekundární. Primární potřeby jsou biologické. Vznikají v mozku a na základě chemických procesů dochází k podráždění, které vede ke vzniku potřeby. Tyto potřeby jsou člověku vrozené a bez jejich uspokojení není lidský organismus schopen existovat = jedná se o potřebu jíst, pít, spát, dýchat a další. Tyto potřeby není možné potlačit. Sekundární potřeby jsou také označovány jako sociální. Nejsou člověku vrozeny a vytváří se v průběhu života. Vliv na ně má kultura, ve které daný jedinec žije, výchova, charakter a další. Mezi tyto potřeby se řadí potřeba lásky, sociálního kontaktu, vlastnictví či svobody. (Nakonečný, 1992).

Obrázek 2: Potřeba



Zdroj: PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 42

- **Návyky**

Návyky vznikají v průběhu lidského života už od narození. Jedná se o určitý naučený postup, způsob, jakým člověk reaguje na daný podnět. Návyky člověku dává výchova, ale do určité míry si je vytváří i sám. Ve chvíli, kdy nastane určitá situace, kterou člověk už zažil a má pro ni i vytvořený vzorec chování, tak ho použije a projeví se motivované chování, které vyvolal právě daný návyk.

Zájmy

Charakteristika tohoto pojmu je velmi široká, avšak pro potřeby jeho charakteristiky jako zdroje motivace, můžeme říct, že je „formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persisterancí“ (Provazník, Komárková, 1996) Každý člověk se o něco zajímá, a samozřejmě škála těchto zájmů je prakticky nekonečná a síla těchto motivů může také různá. Jakýkoli zájem může tedy být zdrojem motivace, samotným motivem, který člověka povede k určitému jednání a chování, přičemž doba, po kterou chování bude projevovat, závisí na vytrvalosti jeho motivace.

- **Hodnoty**

V průběhu lidského života se člověk dostává do různých situací, setkává se s různými jevy a všechno také určitým způsobem hodnotí. Z hodnot, které přiděluje jednotlivým situacím, jevům, cílům a skutečnostem si vytváří hodnotový systém. Ten výrazně ovlivňuje jednání člověka, protože člověku nastavuje cíle, kterých chce dosáhnout. Logicky cíle, kterými je možné dosáhnout nejvyšších hodnot, budou velmi silnými motivy chování daného jedince. Škála hodnot je velmi široká, jejím příkladem může být například zdraví, rodina, přátelství, vzdělání či úspěch. (Provazník, Komárková, 1996)

- **Ideály**

Ideál můžeme popsat jako představu, určitý cíl, kterého chce jedinec dosáhnout. Tento motiv souvisí se schopností člověka zaměřit se na budoucnost a soustavně pracovat na dosažení daného cíle, ačkoliv v procesu nedochází k přímému naplnění tohoto cíle (tamtéž str. 34).

1.1.2 Motivační profil člověka

Motivační profil člověka je velice individuální a představuje poměrně stálou charakteristiku osobnosti jedince, přičemž motivační profil zároveň představuje jeho vnitřní omezení. (Bernová, Nový, 2007)

Motivační profil jedince se vyvíjí spolu s vývojem osobnosti jedince od nejútlejšího věku (Provazník, Komárková, 2004). Každé jednání člověka je výběrové a právě motivace rozhoduje o výsledku a způsobu jednání jedince. Motivační profil v sobě zahrnuje jak minulé zkušenosti člověka, tak i současnou situaci a očekávání do budoucnosti. Struktura motivačního profilu má tedy vícedimenzionální charakter a mezi základní dimenze lze pokládat následující charakteristiky, které jsou pólův vyhrazené:

- 1) situační zaměření - perspektivní zaměření - vyjadřuje zaměření jedince na úkoly a na cíle s ohledem jejich trvání v čase
- 2) individuální orientace - skupinová orientace
- 3) osobní orientace - neosobní orientace
- 4) činnostnost - pasivita
- 5) orientace na úspěch - neúspěch - zde krajní osobní orientace mohou být zaměřeny buď na soutěživost či na obsah činnosti
- 6) ekonomický prospěch - morální uspokojení
- 7) zaměření směrem k podniku - zaměření směrem od podniku

Výše uvedené dimenze motivačního profilu nejsou konečné, ale lze je pokládat jako východisko hodnocení orientace motivace určitého člověka.

1.1.3 Motivace a stimulace

Motivování a motivace

Lidé si často myslí, že se jedná o homonyma, ale jejich význam je jiný. Motivaci lze zahrnout do základních psychických procesů. Jedná se o pohnutku, které podněcuje lidské chování. Motivaci si lze často odpovědět na otázky typu proč: Proč člověk pracuje? Na základě motivace se u lidí vzbuzuje vnitřní zájem, ochota a chuť plnit určité úkoly a cíle.

Uměním motivace je trefit se do motivů lidí, které má v plánu motivovat. V případě, že se to podaří, není nutné dále poskytovat vnější podněty k práci, protože daného jedince práce baví a považuje svou práci za podstatnou a důležitou. Jedinou nevýhodou je, že poznání vnitřních pohnutek člověka není vůbec jednoduché a je zapotřebí konkrétního jedince velmi dobře znát. Na rozdíl od toho motivování je úsilí jednoho nebo více jedinců u jiného či jiných jedinců vyvolat motivaci. Člověk proto, aby mohl pracovat, potřebuje určitou motivaci. Cílem motivování je tedy povzbudit člověka, vyvolat jeho vnitřní hnací síly a udávat směr chování tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. (Plamínek, 2007).

Stimulace a stimul

Stimulace je považováno za jakési vnější působení na psychiku člověka. Jestliže se změní psychické procesy, změní se také činnosti, které člověk vykonává, zejména potom prostřednictvím jeho motivace. Základním rozdílem mezi motivací a stimulací je to, že stimulace působí zvnějšku na lidskou psychiku, zejména prostřednictvím jiného člověka. Obecně lze říci, že stimulace je vědomé a účelné ovlivňování činností jiného jedince. (Tomšík, 2005)

Ovlivňování člověka probíhá na základě poskytování vnějších stimulů, kterými můžeme jedinci nahradit nepříjemnosti spojené s plněním úkolů. Dokud mu budeme poskytovat dané výhody, budou jím úkoly plněny. Jakmile přestaneme stimuly poskytovat, práce se pozastaví. Práce tedy probíhá pouze do té doby, po kterou působí stimuly, což můžeme označit za hlavní nevýhodu stimulace. (Plamínek, 2007)

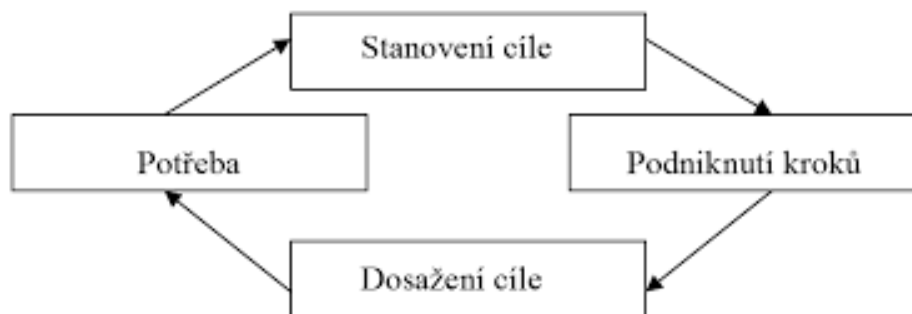
Stimulem rozumíme jakýkoliv podnět působící zvnějšku, který vyvolává konkrétní změny v motivaci jedince. Stimuly zejména povzbuzují výkonnost samotného jedince. Je možné je ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které představují iniciátory pracovní aktivity člověka. Stimuly můžeme rozdělit na:

- impulzy - intrapsychické podněty, které označují jakoukoli změnu v těle nebo mysli člověka
- incentive - vnější podněty, pobídky (Armstrong, 2007)

1.1.4 Proces motivace

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování. Týká se především síly směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení určitého cíle a očekávané odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby. Motivace je procesem, který je iniciován vědomým a mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby pak vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Od potřeb jsou odvozeny cíle, které vedou k uspokojení potřeb. Je-li cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a vzniká předpoklad, že chování se bude opakovat v případě objevení nové potřeby. (Armstrong, 2007)

Obrázek 3: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 72

1.1.5 Motivace a výkon

Výkon je lidská činnost vedoucí k žádoucímu výsledku. Obecně platí, že motivace nezaručuje vysoký výkon, zároveň však nedosáhneme vysokého výkonu bez motivace. Výkon tedy závisí jen na úrovni motivace, ale zároveň i na úrovni lidských schopností. Tato skutečnost je vyjádřena vztahem:

$$V = f(M \cdot S)$$

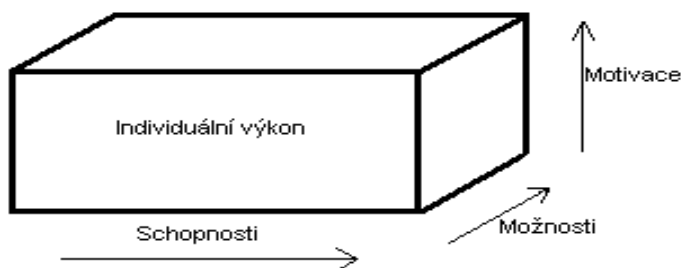
kde V je úroveň výkonu, M vyjadřuje úroveň motivace a S je úroveň schopností.

Dle Nakonečného je však tento vztah zjednodušený, neboť výkon je ovlivněn také objektivní možnostmi. Proto platí:

$$V = f(M \cdot S \cdot Mž)$$

kde Mž vyjadřuje možnosti. Tyto souvislosti vyjadřuje jednoduchý model:

Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu



Zdroj: NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 110.

Vztah mezi silou motivace, obtížností úkolu a úrovní výkonu vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, který je označován jako "obrácená U-křivka" (Provazník, Komárková, 1996).

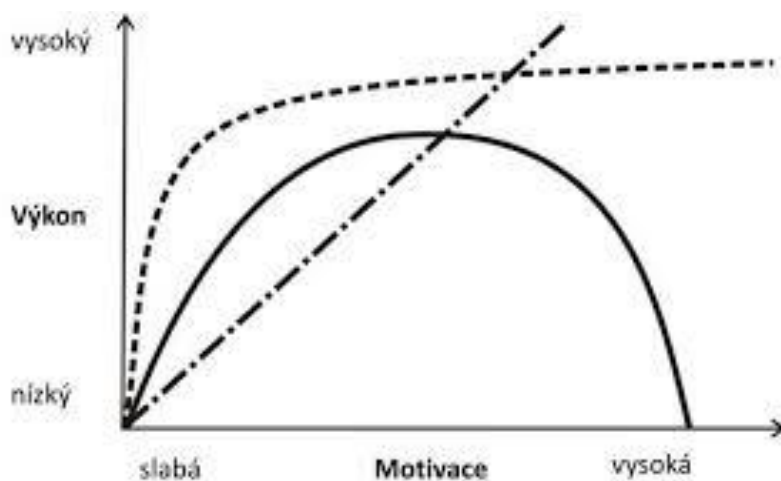
Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami je vyjádřen obrázkem zobrazeným výše. Nakonečný ve své knize píše o třech způsobech, kterými lze docílit zvýšení výkonu:

Nastane-li případ, že je úroveň motivace vysoká a zároveň nízká úroveň schopností, výkon se spíše zvýší, ale pouze v tom případě, že dojde ke zdokonalení pracovních schopností. Může to být například školení.

Je-li dobrá úroveň schopností, ale nízká úroveň motivace, výkon se zvýší motivováním

V případě, že je úroveň schopností a motivace dobrá, ale výkon je nízký, může zlepšení pracovních podmínek zvýšit pracovní výkon.

Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu dle Nakonečného



Zdroj: NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. s. 112.

Tento obrázek popisuje vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu. Aby byl výkon dobrý, musí být optimální úroveň motivace. Příliš nízká i příliš vysoká motivace škodí a nepřináší dobrý výkon. Na grafu si je možné všimnout, že když křivka dosahuje určitého bodu, tak zvýšení motivace přinese menší zvýšení výkonu, než když došlo ke stejnému zvýšení motivace. Jako příklad může být uvedena motivace nulová. Může nastat i situace, kdy zvýšení motivace znamená snížení výkonu, dochází k tzv. nad-motivování. Určití činitelé mohou způsobovat snížení motivace až úplné vymizení, to se označuje jako demotivování. Demotivování se projevuje v oblasti pracovní motivace jako nechuť k práci. Jako typický demotivující činitel se označuje jednotvárná práce, či práce, která postrádá smysl, nespravedlivé odměňování za výkon.

1.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace vysvětluje, proč se lidé v práci chovají určitým způsobem, a popisuje, co mohou organizace udělat pro to, aby pracovní chování směřovalo k plnění cílů organizace a současně k uspokojení vlastních potřeb zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Základem přijetí cíle organizace je účinná komunikace. Zaměstnanci musí být obeznámeni s aktuální situací a potřebami podniku, aby mohli lépe dosáhnout a přijmout její cíle. Eva Venkovská, generální ředitelka podniku, který zvítězil ve studii Best Employers říká (Pilařová, 2008):

„Spokojený zaměstnanec ještě neznamená zaměstnance, který podává výkony, které chceme. Motivovaný zaměstnanec musí vědět, proč pro firmu pracuje, co je jejím cílem. Toto se zpětně odráží i v obchodních výsledcích.“

1.2.1 Pojem pracovní motivace a motivy k práci

Motivace člověka k práci a k výkonu je individuální, vytváří se tedy u rozdílných osob rozdílně. Pracovní motivace je důležitým aspektem a předpokladem toho, že zaměstnanec bude splňovat vše, co se od něj na pracovišti očekává. Čím dál více organizací řadí v dnešní době pracovní motivaci mezi klíčové faktory rozhodující o prosperitě firmy právě skrze ovlivnění pracovního výkonu vhodnou motivací. Úloha lidí v organizacích a institucích vyspělých zemí je pocítována velmi silně. Podniky tak nezakrývají skutečnosti, že i přes veškeré přednosti techniky jsou lidské zdroje pro prosperitu společnosti nejdůležitější. (Stýblo, 1992).

Pracovní motivaci lze charakterizovat jako dílčí aspekt motivace lidské činnosti. Je možné ji rozdělit na motivaci intrinsickou a extrinsickou: (Kociánová, 2010).

- Intrinsická motivace - takové pohnutky či motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou. Jedná se zejména o potřebu práce vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci a potřebu smyslu života a seberealizace.
- Extrinsická motivace - je motivace uspokojování důsledky, okolnostmi nebo podmínkami práce, s tímto typem motivace je spojen motiv peněz, jistoty a motiv sociálních kontaktů.

1.3 Pracovní motivace

O motivaci je možné uvažovat v souvislosti s mnoha lidskými činnostmi. Pracovní motivací, respektive motivací k pracovní činnosti se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochota pracovat, vycházející z nějakých vnitřních motivů. Podstatou pracovní motivace člověka z ekonomického hlediska je podle Dvořákové (2007) vytváření pravidel a podmínek, které působí na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal energii v souladu se záměrem organizace.

K pracovní motivaci vedou dle Armstronga dvě cesty. První je prostřednictvím motivace sebe sama, kdy člověk věří, že mu práce pomůže naplnit jeho cíle nebo uspokojit jeho potřeby a druhá je prostřednictvím motivování ze strany managementu pomocí odměn a trestů, pochval, povýšení, kritiky apod. Na základě toho pak rozlišujeme dva typy motivace (Nakonečný, 1992):

Vnitřní- intrisická motivace vnímá práci jako zdroj seberealizace, radosti a uspokojení – je tedy zdrojem pracovní spokojenosti. K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a v neposlední řadě potřeba smyslu života a seberealizace.

Vnější- extrisická motivace- vnímá práci jako instrumentální, utilitární aktivitu a jako pouhý prostředek uspokojování potřeb subjektu, kde jsou nejvýraznějším motivem peníze a jistota zaměstnání, prestiž.

Můžeme tedy vidět, že část motivace leží uvnitř lidí, ale část je závislá na stimulaci z venčí a není tedy pod kontrolou člověka.

Vztah člověka k práci můžeme odvozovat i podle známé teorie X a Y Douglase McGregora, který rozlišuje dvě kategorie lidí a to kategorii X, kam patří lidé motivovaní penězi a hrozbou trestu, kteří se nechávají raději vést, touží spíše po bezpečí a nemají potřebu přebírat odpovědnost. Práce je nenaplňuje, nemají ji rádi a raději se jí vyhýbají. Motivační efekt má pouze metoda cukru a biče. Druhá skupina lidí Y naopak zahrnuje lidi, kteří práci považují za přirozenou a vítanou aktivitu. Tento typ lidí je možné motivovat spravedlivým ohodnocením a možností spoluúčasti při rozhodování. (Nakonečný, 1992)

1.3.1 Pravidla pracovní motivace

Pracovní motivace bývá často navozována prostřednictvím odměn a trestů užívaných při formálním, ale také při neformálním hodnocení pracovníků. Pro získání motivovaných zaměstnanců, by se měly organizace snažit vytvářet pro své zaměstnance prostředí, v němž je možné dosáhnout vysoké míry motivace za pomoci stimulů. V procesu motivace hrají nejdůležitější roli přímí nadřízení, kteří musí být schopni své podřízené motivovat tak, aby ze sebe vydali to nejlepší (Armstrong, 2007). Jakým způsobem by měla motivace probíhat, popisuje Plamínek (2010, str. 24)

Základní zásady motivace:

1. Motivace není jedinou cestou ovlivňování- manažeři by měli využívat krátkodobého působení stimulů např. při ztížených podmínkách práce.
2. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem- pokud nejde upravit úkol na míru zaměstnanci, měla by být snaha alespoň poupravit zadání.
3. Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím- je nezbytné, aby člověka při výkonu práce bavil alespoň nějaký její aspekt, jinak dojde k odpoutání od práce.

4. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy- každý člověk je citlivý na jiné podněty, proto je nutné je poznat a individualizovat motivaci.
5. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném- tendence vyhnoutí se trestu (odebrání prémie) může být stejně silná jako touha po úspěchu.
6. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit- je nezbytné říct lidem, co se od nich očekává a poskytnout jim relevantní informace
7. Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“- důvody, proč lidé nedělají to, co by měli, mohou být tři: buď to neumí, nechtějí nebo nemohou dělat. Je třeba rozeznat pravou příčinu.
8. Při motivaci myslíte na druhé, ne na sebe- vyhnete se tak manipulaci a motivace bude věrohodnější.
9. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace- tyto tři složky se neustále mění a ovlivňují.

Motivační typy lidí

Existují čtyři základní typy lidí. Nelze o člověku jednoznačně říci, že patří k určitému typu. Osobnost každého jedince je většinou kombinací různých typů, z nichž jeden převažuje a tím určuje vlastní osobnost.

Čtyři základní typy:

- **Objevovatelé** - v chování projevují nezávislost, přitahuje je zdolávání překážek. Vyznačují se statickým maximem racionální inteligence a mají nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci.
- **Usměrňovatelé** - jsou zaměřeni na efektivitu. Přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi. Usilují o maximální volnost pro sebe. Jejich svět je světem vertikálních hierarchií ve vztahu mezi lidmi. Vnímají velmi citlivě hierarchické uspořádání společnosti a mají potřebu lidí kolem sebe do takových struktur zařazovat. Jsou rádi středem pozornosti.
- **Sladčovatelé** - typ lidí zaměřený na stabilitu a efektivitu. Sladčovatelé jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí, bylo dokonalé, příjemné, lidské a chápající.
- **Zpřesňovatelé** - nenápadná část populace, která je kombinací zaměřenou na užitečnost a stabilitu. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i své okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání a ta precizně plní.

1.3.2 Pracovní motivace a výkon

V situacích, ve kterých jde o dosažení výkonu, je důležité si vzpomenout jaký na něj má vliv motivace. Ta spolu se schopnostmi vytváří dvě základní skupiny determinant výkonnosti člověka, nebo je toto také možné vyjádřit vztahem:

$$V = M \times S$$

V Úroveň výkonu

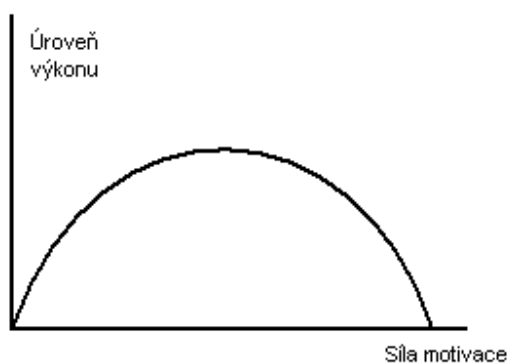
M Úroveň motivace

S..... Úroveň schopnosti

Podle uvedeného vztahu by se mohlo zdát, že čím vyšší je motivace jedince, tím je podaný výkon lepší. (Armstrong, 2007).

Ale na základě Yerkes- Dodsonovho zákona je možné toto tvrzení zpochybnit. Pro dosažení maximálního výkonu nastává při nižší či vyšší úrovni motivace než jaká je v optimu.

Obrázek 6: Yernes-Dodsonův model



Zdroj: NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. s. 119.

Průběh křivky vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu s růstem motivace roste, avšak pokud přesáhne určitou úroveň motivace, pak - paradoxně - úroveň výkonu bude klesat. Pro každý úkol tedy existuje optimální úroveň motivace. Zároveň platí, že pro úkoly komplikované je optimální úroveň motivace nižší, naopak pro úkoly méně obtížné je úroveň motivace vyšší.

Na vztah motivace a výkonu se však můžeme podívat i z jiných aspektů. Mnoho lidí se snaží podávat co nejvyšší výkon za všech okolností, zatímco u ostatních lidí tato tendence patrná není. Tyto činnosti jsou determinovány motivem výkonu, který vyjadřuje touhu lidí po úspěchu. U každého se tyto potřeby projevují jiným způsobem. U někoho může být dominantní potřeba dosáhnout úspěchu, u jiného může převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu. (Provazník, Komárková, 2010).

Síla motivu výkonu je tedy dána individuálním poměrem těchto tendencí. Platí:

Výkonová motivace = potřeby úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu (Nakonečný, 1992).

1.3.3 Absence motivace na pracovišti

Motivace na pracovišti je opravdu důležitá. Zvyšuje totiž efektivitu, účinnost a produktivitu. Nehledě na povaze plánovaných výsledků zvyšuje motivace také pravděpodobnost toho, že jich bude dosaženo. Můžeme tedy tvrdit, že její nedostatek prodlužuje pracovní dobu managementu, vede k nárůstu soustavného kontrolování práce, zvyšuje množství polemik a sporů, kterými jsou pracovníci s nízkou motivací vystavováni. To vše logicky odvrací pozornost od plánovaného cíle.

Konkrétněji řečeno, není-li skupina lidí pracovně motivována, může se tento fakt odrazit v následujících oblastech:

Zvyšuje se:

- absence
- plýtvání časem - přestávky, rozhovory (nesouvisející s prací) a vyřizování soukromých záležitostí (telefonování, surfování po internetu)
- pomlouvání a v nejhorším případě také šíření fám či soustavné vyrušování ostatních z práce
- odčerpávání financí z organizace
- zpochybňování zaběhnuté politiky
- byrokracie

Snižuje se:

- zájem i kvalita práce
- tempo práce
- ochota přijmout zodpovědnost
- dochvilnost
- ochota pracovat přesčas
- pozornost
- osobní účast na podporování kultury dané organizace

Pokud některá z uvedených situací nastane, je na manažerovi, aby si s daným problémem uměl poradit.

1.3.4 Motivační schopnosti manažera

Umění manažera motivovat pracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se podílet na plnění činností odpovídajících poslání cílů firmy. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí

účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky a to cílevědomým působením manažera.

Pouze motivovaný nadřízený může sloužit jako vzor a je tak schopen motivovat ostatní. A to je možné zase jen tehdy, když se zabývá jejich zájmy, potřebami a motivy na pracovišti.

1.3.5 Motivační program podniku

Motivační program lze chápat ve vazbě na plánované aktivity společnosti a přetavuje souhrn činností. Plněním těchto činností se má dosáhnout stanovených cílů v oblasti zainteresovanosti zaměstnanců na efektivním pracovním výkonu. Cílem motivačního programu podniku je vyjadřování politiky organizace v oblasti odměňování a sankcionování pracovníků, úpravy pracovního prostředí, hygieny, bezpečnosti práce, sociální a zdravotní péče. Zahrnuje také politiku v oblasti stabilizace zaměstnanců. (Hroník, 2006).

1.3.6 Pracovní spokojenost

Velmi důležitým pojmem v souvislosti s motivací k práci je pracovní spokojenost. V případě, že je člověk v práci spokojený, může to pozitivně ovlivnit jeho motivaci k práci. Dle Herzberga a jeho kolegů (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1967, cit. dle Bedrnová, Nový, 2007) však záleží na tom, s čím je jedinec spokojený. Z tohoto důvodu se rozlišují dvě skupiny faktorů - hygienické a motivátory. V případě, že jsou v pořádku hygienické faktory, zaměstnanec se cítí spokojený. Pokud jsou ovšem v nepříznivém stavu, pak budou zaměstnanci nespokojeni a demotivováni. Pokud však bude v příznivém stavu druhá skupina faktorů, má to za následek příznivou pracovní motivaci. Negativní posouzení těchto faktorů vede opět k nespokojenosti a nemotivovanosti.

Pokud chtějí firmy pozitivně ovlivňovat motivaci pracovníků, měly by zajistit spokojenost pracovníků. Podstatným základem přitom je, aby byli spokojeni s hygienickými faktory, což jsou např. fyzické pracovní podmínky, mzda, kvalita a činnost vedoucích, péče podniku o pracovníky. Spokojenost s nimi si neovlivňuje motivaci přímo jako takovou, ale velmi výrazně na ni působí nepřímým způsobem. Pro zvyšování pracovní motivace je pak důležité mít v dobrém stavu motivátory. Mezi ně patří hlavně práce jako taková, její obsah, možnost kariéry a uznání za prokázanou práci.

Na závěr je důležité zmínit, že různé faktory mají pro různé lidi odlišný význam. Celková spokojenost jedince a případná pracovní motivace budou tedy ovlivněny subjektivní důležitostí, kterou připisuje jednotlivým faktorům.

Právě spokojenost zaměstnanců s jednotlivými motivačními faktory a jejich subjektivní důležitost lze ve firmě poměrně jednoduše zkoumat a měla by být zjišťována před zaváděním nových stimulačních opatření, případně při prvotní tvorbě motivačního programu v podniku.

1.3.7 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Spokojenost v práci ovlivňuje mnoho faktorů, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti. (Štikař, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003):

- Vnější faktory nezávislé na pracovníkovi
finanční ohodnocení, samotná práce, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a pracovní podmínky
- Fyzikální podmínky práce
pracovní prostředí - barevné řešení pracoviště, mikroklima atd.
- osobnostní faktory
věk, pohlaví, vzdělání, zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností
- Celková úroveň řízení lidských zdrojů
objektivní hodnocení, spoluúčast na rozhodování, uplatnění vlastní kvalifikace, sociální péče

Mzda a plat se řadí mezi ty faktory, které v případě nepříznivého vnímání její výše, silně ovlivňuje nespokojenost pracovníka. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh pracovníků, jako jsou například dělníci v dělnických profesích, je dominantní veličinou, která způsobuje pracovní spokojenost. Vysoký plat nebo zvýšení platu nepůsobí ale na motivaci dlouhodobě. Pracovník má tendenci rychle akceptovat novou výši odměny jako standard, který se váže k dané profesi nebo funkci, a do popředí vystoupí jiné faktory. Spokojenost, případně nespokojenost, s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků, chápe finanční ocenění jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřizenými, vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese. Velký význam v rámci pracovní spokojenosti je též přikládán druhu a charakteru práce. Vztah práce samotné a jejích podmínek ke spokojenosti je složitý. Je to dáno především variabilitou profesí a pracovních podmínek, subjektivním hodnocením profese a identifikace s ní, společenských ocenění a prestiží jednotlivých profesí.

1.4 Teorie pracovní motivace

Pracovní motivace byla dříve chápána pouze ve spojitosti s dělnickou prací. V současné době se pracovní motivace přenáší do všech oblastí pracovního trhu. Z důvodu zvyšujících se nároků na efektivitu práce a důležitost pracovní spokojenosti je vhodná motivace k práci téměř nedílnou součástí podnikového klimatu (Wagnerová 2008). V současné době existuje řada teorií vysvětlující motivaci k práci.

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Teorii pyramidy lidských potřeb definoval v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. Podle Maslowovy pyramidy potřeb má člověk pět základních potřeb, a aby mohl uspokojit ty na vyšším stupni, musí mít napřed uspokojeny ty na stupních pod nimi.

V praxi to například znamená, že jedinec bude napřed nakupovat jídlo a bude muset uspokojit potřeby životně základní. Teprve poté se dostává k uspokojování potřeby bezpečí a potřeb společenských. Na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, takže aby se mohl člověk zabývat jejím uspokojováním, musí mít uspokojeny všechny potřeby v pyramidě pod ní.

První potřebu, která musí být uspokojena vždy, označuje Maslow jako potřebu existence. Z pohledu přežití jsou potřeby na nižším stupni vždy významnější. Další čtyři potřeby označil Maslow jako nedostatkové. Člověk musí alespoň částečně uspokojit potřebu na nižším stupni, aby mohl postupovat k uspokojování dalších.

V praxi to například znamená, že pokud si člověk zajistí bydlení a má nějakou práci, která zajišťuje jeho přežití a nějaký pocit bezpečí, může se věnovat uspokojování potřeby společenské, tedy navazovat vztahy s kamarády, zakládat rodinu apod. (27).

Obrázek 7: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s.132

Maslowova pyramida potřeb může být aplikována na pracovní prostředí. Milan Nakonečný ji upravil do této podoby (2005, s. 130):

- 1. Fyziologické potřeby mohou být plat, pohodlí.

- 2. Potřeba bezpečí jako jistota zaměstnání.
- 3. Potřeba náležení představuje přátelství spolupracovníků.
- 4. Potřeba úcty je naplněná ziskem vysokého postavení, titulu.
- 5. Potřeba sebeaktualizace je mít podnětné zaměstnání.

1.4.2 Alderferova teorie

Alderferova teorie motivačních potřeb, někdy též Teorie tří motivačních faktorů nebo zkráceně ERG (Existence, Relatedness and Growth) patří mezi teorie zabývající se motivací lidí. Jedná se o další rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb uspořádané od konkrétních po abstraktní potřeby do tří základních stupňů. Teorii motivačních potřeb uveřejnil Clayton Paul Alderfer jako rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb, jeho pyramidu potřeb uspořádává od konkrétních po abstraktní potřeby do tří základních stupňů:

- Existenční (Existence) - mzda, jistota, zaměstnání
- Vztahové (Relatedness) - přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v sociální síti
- Růstové (Growth) - seberealizace v zaměstnání a profesní růst

Využití teori motivačních potřeb v praxi můžeme podobně jako u Maslowovy teorie potřeb použít Alderferovu teorii při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb. A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních. Alderfer tvrdí, že může tedy nastat situace nespokojenosti s výší mzdy, která může mít své důvody v neuspokojení vztahových či růstových potřeb a je třeba hledat pravé důvody nespokojenosti (25).

1.4.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Další významnou motivační teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Do jisté míry se tato teorie podobá Maslowově teorii potřeb. Poznatky této teorie by měly být zohledněny při motivaci zaměstnanců ve společnosti obzvláště kvůli jejímu pohledu na motivátory jako faktory potlačující nespokojenost zaměstnanců. Studie Frederika Herzberga prokázala, že v podstatě existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci - faktory hygieny a "motivátory" (Dědina, Cejthamr, 2005).

- **Faktory hygieny**

Tyto faktory předcházejí pocitu pracovní nespokojenosti. Jejich existence u zaměstnanců navozuje pocit spokojenosti, ale jako motivace vedoucí přímo ke změně samotného

výkonu nefungují. Neexistence faktorů hygieny sice v zaměstnanci vzbuzuje pocit nespokojenosti, který může vést až k odchodu z práce, ale k lepšímu pracovnímu výkonu jej přímo nepodněcuje. Faktory hygieny jsou spojovány zpravidla s prostředím, vnějším okolím pracovníka a mohou negativně ovlivňovat působení vnitřních motivátorů. (Kleibl, Dvořáčková, Huetťová)

Mezi faktory hygieny se řadí např. pracovní jistota, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, dohled, politika zaměstnavatele, vedení, apod. Tyto faktory jsou obdobou Maslowovým potřebám nižší a částečně i vyšší úrovně. (Wilkinson, Orth, Benfari).

Jaké faktory hygieny by mohly působit například na úředníky? Spokojenost úředníka ve státní instituci by mohly mimo obecných hodnot zabezpečovat např. pracovní doba, či výše platu.

- **Faktory motivace**

Tyto motivátory nutí jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Souvisí s náplní dané práce a ovlivňují pocity uspokojení z vykonané činnosti. Odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně. Příkladem faktorů motivace na úředníky mohou být osobní růst, uznání vedoucích, růst zodpovědnosti, práce pro veřejnost (čím vyšší pozici úředník vykonává, tím více vystupuje navenek, z čehož následně plynou ohlasy veřejnosti). (Dědina, Cejthamr, 2005).

Jak již bylo zmíněno, odpovídají Herzbergovy faktory hygieny Maslowovým potřebám nižší úrovně a faktory motivace potřebám vyšší úrovně. I když se někomu mohou obě tyto teorie na základě grafického zobrazení zdát podobné, co se týče jednotlivých úrovní, každý sloupec vychází z jiných předpokladů. Shodné jsou pouze některé části, které již byly uvedeny a které budou v následujícím odstavci ještě dále rozvedeny.

Za hlavní přínos této teorie bychom mohli považovat spojení pracovní motivace a spokojenosti do vzájemné souvislosti a jejich důkladně provedený popis. Herzberg předpokládá, že když pracovníkovi práce umožní uspokojit vyšší potřeby, pak bude jistě motivovaný k lepšímu výkonu. Naopak pokud práce nenabídne možnost uspokojit vyšší potřeby, výsledkem nebude pracovní nespokojenost, ale neutrální pracovní chování bez motivace.

Tabulka 1: Herzbergovy hygienické a motivační faktory

Hygienické faktory	Motivační faktory
- Pracovní pravidla - technické vedení - pracovní podmínky - vztahy s kolegy a podřízenými - odměna: plat, mzda - jistota zaměstnání	- výkon - uznání - samostatnost práce - zodpovědnost - osobní růst

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *managemnet*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3

Teorie zaměřené na proces

Druhá skupina teorií se vyznačuje podrobnějším vysvětlením pracovní motivace jako procesu. Klíčovou roli zde hrají kognitivní proměnné a jejich vztah k ostatním proměnným, což vede k lepšímu pochopení pracovní motivace. Do této podskupiny se řadí Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti, Adamsova teorie spravedlnosti a Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle (Štikar, et al., 2003, s. 104).

1.4.4 Teorie XY

Teorie XY definuje typologii pracovníků, dle jejich diferencovaného přístupu k práci, pracovnímu chování a ovlivňování pracovního úsilí. D.McGregor rozlišuje dvě pojetí pracovníka a jeho chování.

1. typ X je člověk od přírody líný, který se snaží zjednodušovat si práci a vyhýbat se jí. Pokud je nucen pracovat, dělá jen to nejnutnější, nemůžeme od něj očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Tento typ pracovníka musí být k práci veden, podněcován odměnou nebo trestem a musí být pod kontrolou. Zde mluvíme o teorii X.

2. typ Y je charakteristický přirozenou aktivitou, vynalézavostí a tvořivostí, ochotou přijímat odpovědnost a je pracovitý. Tento typ jedince se ovlivňuje zaměřením na povzbuzování práce samotné, pozitivním oceňováním výsledků a vytvářením příležitostí pro jeho osobní růst. Jedná se tedy o teorii Y. (Štikar a kol., 1996).

Teorie cíle

Teorie cíle Lathama a Locka zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba)

na výkon. Cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením. Klíčovou je zpětná vazba, důležitost přijetí cílů a závazek je plnit. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepším výkonům než cíle snadné. Z těchto pojetí vyšel přístup management by objectives - řízení podle cílů na konci 60. let. Pokud je k management by objectives přistupováno byrokraticky, pak selhává. Důležité je dosahování souhlasu, podpora pracovní a zpětná vazba, to vedlo k pojetí řízení pracovního výkonu.

1.4.5 Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti, někdy též pouze Teorie spravedlnosti nebo též Teorie spravedlivé odměny patří mezi teorie zabývající se motivací lidí. Teorii spravedlnosti zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Je založena na tom, že motivaci člověka ovlivňuje (zvyšuje) pocit spravedlnosti ve dvou rovinách:

- Podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tudíž spravedlivá
- Je adekvátní vůči ostatním kolegům v práci, tudíž spravedlivá

Pocit spravedlnosti při udělování odměn výkonu pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak působí opačně. Adamsova teorie spravedlnosti vede ke správné komunikaci rozdělování odměn za práci a týká se jak finančních, tak nefinančních odměn. Například bude-li pracovník přesvědčen, že služební vůz je samozřejmost, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který je bude vnímat jako nadstandardní benefit (26).

John Stacey Adams se zabývá behaviorální psychologií a psychologií práce. Roku 1965 zkonstruoval svou teorii spravedlnosti. Individuálně vnímaná sociální spravedlnost vychází ze srovnání sebe a referenční skupiny ve formě různých ocenění a uznání, které jsou srovnávány s úspěchy ostatních. Výsledkem je pak subjektivní pocit spravedlnosti či nespravedlnosti (Wagnerová, 2008).

Goodman a Friedman popisují Adamsovu teorii tak, že nerovnost existuje tehdy, když při porovnání poměrů vstupů a výsledku jedince s vstupy a výsledky jiných se tyto poměry liší. Vstupy představují jakékoli výhody, které jedinec pro svou práci přináší, jako například věk, vzdělání, zkušenosti a vyvinuté úsilí. Mezi výsledky pak patří finanční ohodnocení nebo status, který dobře vykonaná práce sebou přinese. (Goodman, Friedman, 1971, s. 61).

V případě rovnosti by se jednalo o ideální stav spravedlnosti, dále pak existují ještě dva stavy, a to podhodnocení a nadhodnocení.

Základní předpoklady a tvrzení Adamse se dají rozdělit do dvou skupin (in Goodman & Friedman, 1971, s. 61):

1. podmínky nespravedlnosti:

- nespravedlnost způsobuje napětí,
- nespravedlnost je vnímána silněji, než spravedlnost
- větší tendence snížit napětí,
- nespravedlnost tkví v nesrovnalostech poměru vstupů a výsledku ve srovnání s jinými,
- práh vnímání je nižší u podhodnocení než u nadhodnocení

2. řešení nespravedlnosti:

- jedinec rozdělí odměnu proporcionálně mezi všechny zapojené členy podle vynaloženého úsilí,
- jedinec, který je přeplácen musí produkovat větší hodnotu než ostatní spravedlivě placení

Adamsova teorie ukazuje, jak je důležité správné nastavení odměňování zaměstnanců a co může způsobit přeplácení jednoho člena týmu. Problémem však stále zůstává, jak nastavit odměňování tak, aby bylo spravedlivé. To už však teorie neřeší a v tom spatřuji její nedostatek.

1.4.6 Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE), formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Logika expektační motivace podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 383) je v tom, že „jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.“ Dále uvádějí, že třemi primárními proměnnými v expektační teorii motivace jsou:

- **Volba** – signalizuje svobodu jedince vybrat si z řady alternativních chování. Např. rychlá práce může znamenat vyšší plat v případě, že odměňování je závislé na množství vyrobených jednotek.
- **Očekávání (E)** – víra, že určité chování bude či nebude úspěšné očekávání, může mít nulovou hodnotu, jestliže jedinec věří, že je nemožné vyrobit řekněme 50 jednotek za den; bude rovno jedné, jestliže jedinec má jistotu, že bude schopen vyrobit 22 jednotek za den.
- **Preference (P)**, označované Vroomem také jako valence (V) – hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům).

Zmiňují také, že jediným problémem obsaženým v expektačním motivačním modelu je účinnost (I) – pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem.

1.5 Hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování

V případě snahy společnosti své pracovníky motivovat vhodným způsobem, tak aby měl zpětnou vazbu, jestli se pracovníci skutečně více snaží a jejich výkon roste. Společnost by z tohoto důvodu měla disponovat nástroji, pomocí kterých by mohl pracovníky hodnotit a měřit jejich výkonnost. Zvýšení výkonu pracovníka by mělo být spojeno s určitým benefitem, a to ať už finančním nebo nefinančním.

1.5.1 Hodnocení pracovníků

Cílem každé společnosti je na straně, aby daný pracovník podával co nejlepší a nejvyšší výkon. Na druhé straně ovšem společnost musí pracovníka za jeho snahu nějakým vhodným způsobem ohodnotit. Toto ohodnocení však předchází systém hodnocení. Dobrý systém hodnocení je dnes základ pro úspěšné řízení lidských zdrojů. Hned v úvodu je vhodné vymezit tři základní důvody, proč se podnik snaží o to, aby měl dobrý a efektivní systém hodnocení zaměstnanců.

- 1) Změna či posílení organizační struktury a komunikace strategie se koná většinou se vstupem zahraničního vlastníka do podniku. Jeho snahou bývá změnit firemní kulturu a komunikaci strategie firmy. Vhodným nástrojem je právě systém hodnocení zaměstnanců.
- 2) Ucelování zájmu všech zúčastněných, které si klade za cíl, aby cíle, které má podnik jako celek, přijali jeho zaměstnanci za své cíle. To se může podařit například právě vhodným motivačním systémem. Jestliže hlavním cílem podniku je dosahovat vysoké ziskovosti, pak je právě vhodné pracovníky hodnotit na základě ukazatele EBIT. Pokud je cílem podniku vysoká kvalita výrobků, pak lze pracovníky hodnotit na základě kvality výroby, počtu reklamací ze strany zákazníka apod. Lze zde motivovat i na více cílů současně, ale je nezbytné určit, který cíl je prioritní.
- 3) Zvýšení výkonnosti je jedním z hlavních cílů systému hodnocení. V případě, že systém hodnocení nezvyšuje výkonnost pracovníků, jedná se pouze o administrativní zátěž. (Hroník, 2006).

1.5.2 Proč organizace potřebuje hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je vhodný nástroj pro změnu firemní kultury a pro komunikaci. Dále to může být jeden z možných nástrojů, pomocí něhož se sladují zájmy vlastníků, managementu a podřízených. Majitelé také očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění zaměstnance, ale také na jeho reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží. Hodnotitelem může pak být přímý nadřízený nebo i metodický vedoucí.

Při tvorbě hodnocení je důležité dbát na provázání s:

- Náplní práce, které definuje očekávání a smysl dané pozice
- Motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi
- Kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností
- Personální strategií
- Firemní kulturou

1.5.3 Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny se stejnou prioritou, ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na strategii společnosti a skupin zaměstnanců mohou být preferovány rozdílné cíle. V následcích bodech si budeme definovat ty nejdůležitější:

- Monitorovat výkon v minulosti s vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování
- Identifikovat potenciál pracovníka
- Poskytovat zpětnou vazbu
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje
- Poskytovat zaměstnanci příležitost projednat své ambice a možnosti se svým nadřízeným
- Zlepšovat svůj výkon, stanovení cílů, definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout
- Pamatovat si zásadu "nejdříve koho, co, až pak jak a čím"

1.5.4 Metody hodnocení

Účinnost a celková úroveň hodnocení pracovníků do značné míry závisí na použité metodě hodnocení. Pro vyjádření charakteristik hodnocení lze použít celé řady metodických postupů. Při výběru metody, jenž nejlépe splňuje požadavky a cíle hodnocení je nutné dbát především na to, aby použitá metoda hodnocení umožňovala posouzení všech aspektů pracovního výkonu pracovníka a jeho porovnání s výkony jiných pracovníků, byla srozumitelná pro hodnotitele i hodnocené, relativně spravedlivá a v neposlední řadě poskytovala požadované výstupy z hodnocení, jakožto východiska pro další personální činnosti.

Volba metod hodnocení, odpovídajících charakteru činnosti je jedním ze základních předpokladů pro úspěšný průběh a využití výsledků hodnocení.

Obecně můžeme rozlišit metody hodnocení na formální a neformální. Neformální hodnocení není předmětem mé diplomové práce, jelikož výsledek je stejný jako u hodnocení metodami formálními. Do neformálních metod bychom tedy mohli zahrnout neplánované, situační hodnocení,

například pochvalu nebo výtku. Roztřídit metody hodnocení také můžeme také podle toho, na jakou oblast v časovém horizontu se zaměřujeme metody hodnocení zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

Personální práce se často přiklání k metodám pro hodnocení a hodnotitele, jako nejsnáze pochopitelným a zvládnutelným. Např. metoda BARS vychází z hodnocení pracovníka podle klasifikační stupnice pracovního chování od vynikající až po nepřijatelné. Na přípravě klasifikační stupnice se podílejí vedoucí pracovníci spolu s hodnocenými pracovníky. Každý stupeň obsahuje slovní charakteristiku znaků pracovního chování, odpovídající tomuto stupni. Tato metoda má dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon hodnoceného pracovníka.

Za ideální se považuje, když hodnocení pokrývá všechny oblasti hodnocení, včetně všech časových horizontů, tedy pokud se nebudeme zaměřovat pouze na jeden hodnotící cyklus. To by však znamenalo vysoký nárůst nákladů na hodnotící systém, proto bychom měli alespoň kromě základní metody použít také některou z doplňkových metod hodnocení.

1.5.5 Základní metody hodnocení pracovníků

Mezi základní metody zahrnujeme ty, které mají buď obecnější charakter hodnocení, nebo se zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty.

Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda se skládá ze dvou částí. V první části hodnotí zaměstnanec sám sebe na základě předem (cca 14 dní) obdržených otázek, bodů sebehodnocení, aby se mohl dobře připravit. Odpovědi nemusí mít zaměstnanec zpracované na papíře, ale měl by vzbudit u nadřízeného pocit, že měl opravdovou snahu o upřímné sebehodnocení. Vůbec se tedy nejedná o zkoušení a překvapování hodnocených zaměstnanců. V druhé části pak hodnotí zaměstnance jeho nadřízený. Pokud navíc pohovor navazuje na předem zadané úkoly, měla by být do tohoto hodnocení zahrnuta také kontrola jejich plnění, příp. splnění.

MBO (Management by Objectives) = Řízení podle cílů

Tato metoda nám dává možnost podívat se na minulé cíle a zvážit rozsah, v jakém byly splněny. Navíc máme také možnost podívat se dopředu a shodnout se na budoucích cílech. Zde má hodnocený možnost napsat své připomínky, stejně jako hodnotící manažer, takže tento typ může propojit celkové cíle firmy. Předpokladem úspěchu této metody je mít předem jasné definované cíle, jež má hodnocený zaměstnanec v daném časovém horizontu dosáhnout.

1.5.6 Doprovodné metody hodnocení

Doprovodné metody hodnocení slouží k doplnění základních metod v hodnotících systémech. Nelze na nich systém hodnocení postavit, ale zároveň se bez nich žádný systém hodnocení většinou neobejde.

Metoda klíčové události

Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování a hodnocení pracovního procesu. Metoda spočívá v tom, že pravidelně zaznamenáváme jednu pozitivní a jednu negativní událost během stanoveného intervalu, který je obvykle stanoven na 14 dní až 1 měsíc. Hodnotitel pak v momentě zápisu přisuzuje každé události určitou váhu.

Metoda klíčové události je velice vhodná pro svoji malou časovou i administrativní náročnost do jakkoli koncipovaného hodnotícího systému a její velkou výhodou je, že spojuje formální hodnocení s neformálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby na dané události reagoval a poskytl zpětnou vazbu. Spolehlivě brání efektu posledního měsíce, který překrývá dřívější události, a zároveň nám umožňuje uvědomit si, zda se nám některé, ať už pozitivní či negativní, události opakují.

Assessment Centre a Development Centre

Hodnocení zaměstnanci podstupují celou řadu testů na zjištění aspektů osobnosti, verbální, numerické a rozvojové dovednosti a schopnosti vést tým nebo pracovat v týmu. Výsledky poskytují celkový pohled na talent a schopnosti jednotlivce. Mimořádně přínosné jsou tyto metody pro hodnocení budoucího potenciálu a pro hodnocení budoucích podřízených nebo manažerů. Obvykle tyto metody trvají jeden den a výstupem bývá podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které by měli být uspořádány do modelu.

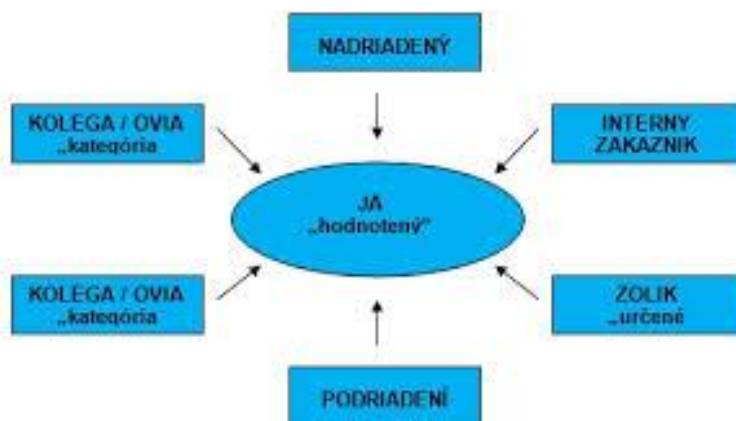
Mezi nejrozšířenější metody používané v rámci Assessment a Development Centre patří skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika.

V současné době se jedná o jednu z nejrozšířenějších metod výběru a hodnocení zaměstnanců. Jejich jedinou nevýhodou je finanční náročnost, která se pohybuje v řádech několika tisíců Kč na jednoho hodnoceného. Před použitím těchto metod bychom tedy měli rozhodně zvážit, jaké informace, které v konečném důsledku povedou k efektivnímu rozvoji, nám mohou poskytnout.

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba neboli 360° Feedback je nástroj, který pomocí dotazníkového šetření umožní zjistit úroveň schopností u měřené osoby a její kompetence. Výsledky pomohou ukázat silné stránky a oblasti pro rozvoj daného zaměstnance. Tato metoda je s oblibou využívána aby manažerům ve firmě ukázala jakým způsobem pracovat na rozvoji konkrétních kompetencí zaměstnanců.

Obrázek 8: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Zdroj: Hroník František, *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, 2007, str. 18

1.5.7 Kritéria hodnocení

Do kritérií hodnocení můžeme zařadit pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení či kompetence.

Dle oblastí, které jsme si již dříve určili např. výkon, vstup, proces, si zvolíme kritéria. Do oblasti výkonu lze zařadit, jak pracovník plní své úkoly, zda vyhledává příležitosti. Do oblasti vstupu za kritéria považujeme potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti. Dále, jestli je pracovník otevřený další změně a rozvoji, zda na sobě neustále pracuje a přemýšlí v souvislostech. V rámci procesu zařadíme, jestli zaměstnanec vytváří dobrou atmosféru, týmovou spolupráci, prosazuje zájmy celku atd.

1.6 Shrnutí teoretické části

V teoretické části této diplomové práce jsme se seznámili se základními pojmy, které souvisejí s motivací zaměstnanců. Byly zde vysvětleny teorie přistupující k motivaci zaměstnanců z různých pohledů, které vysvětlují lidské chování. V teoretické části jsme si uvedli faktory ovlivňující motivovanost zaměstnanců. Dále je nezbytné si uvědomit, že motivace a celý motivační systém je proces, který nikdy nekončí. Systém je třeba upravovat, tak aby vždy odpovídal aktuálním potřebám firmy a jejím zaměstnancům. A právě proto se budeme v praktické části této práce zabývat exaktními daty. Na základě použitých zdrojů pak navrhnu kroky, které by měly být brány v potaz při změně již existujícího motivačního systému.

2 Praktická část

Pro zpracování mé diplomové práce jsem si zvolila téma: Analýza motivačního systému v podniku. Propojení tohoto tématu s danou společností jsem si zvolila z toho důvodu, že jsem pro tuto společnost již na mém bakalářském stupni studia pro společnost Královopolská a.s., zpracovávala svoji práci na téma: "Problematika predikce vybraných ukazatelů Královopolská a.s. " a již jsem tak měla možnost proniknout do interních záležitostí společnosti.

V praktické části mé diplomové práce se zaměřuji na problematiku odměňování a na motivaci pracovníků ve výše zmíněné společnosti. Zmíním stručně historii společnosti, předmět činnosti. Cílem této praktické části je pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření nalézt nedostatky ve stávajícím motivačním programu. Na základě zjištěných informací v závěru práce navrhu doporučení pro jeho zlepšení.

2.1 Charakteristika společnosti

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název: Královopolská a.s.
Právní forma: Akciová společnost
Sídlo: Křižíkova 68a, Brno
IČO: 46347267
DIČ: CZ463472267

Obrázek 9: Logo společnosti



(zdroj: webové stránky společnosti)

2.1.2 Historie

Předchůdce společnosti Královopolská a.s., firma Lederer-Progress Königsfelder Maschinenfabrik vznikla roku 1889 jako soukromá firma na výrobu železničních vagónů a parních kotlů. Postupně

svoji působnost rozšiřovala na další strojírenské obory. Roku 1920 byla zahájena výroba jeřábů, v roce 1950 nastává masivní rozvoj výroby zařízení pro chemický průmysl. Od roku 1980 začíná společnost s výrobou zařízení pro chemický a petrochemický průmysl, ocelové konstrukce a speciální jeřáby. V roce 1992 se datuje vznik akciové společnosti.

2.1.3 Popis činnosti společnosti

Akciová společnost Královopolská je předním dodavatelem aparátů pro chemický a petrochemický průmysl a dále také jeřábů, které nacházejí uplatnění nejen v hutním průmyslu, ale i v dalších odvětvích. Cílem společnosti je prosazování se na tuzemském i zahraničním trhu jako spolehlivý dodavatel speciálních výrobků, který bude vyhledáván velkými projekčně dodavatelskými společnostmi jako subdodavatel kusových zařízení při dodávkách investičních akcí i menších rekonstrukcí provozovaných jednotek a zařízení. Na trhu jeřábů si udržet výsadní postavení v oboru hutních technologických jeřábů.

Při rozvoji technologií dbá společnost i na životní prostředí. Z tohoto důvodu společnost dokončila a uvedla do provozu moderní lakovnu, která svými parametry nemá v Brně a okolí konkurenci a splňuje přísná kritéria Vyhlášky MŽP.

➤ **Produkty a služby**

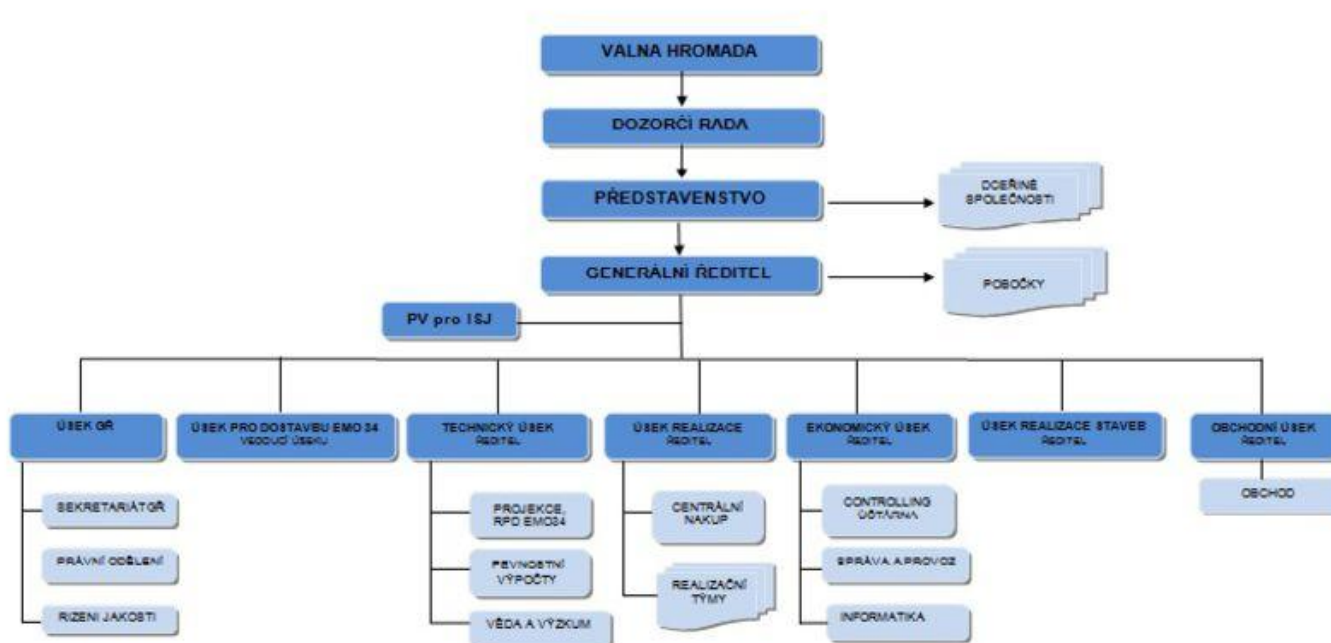
- Zařízení pro chemii a petrochemii:
 - Nadzemní a uskladňovací nádrže
 - Výměníky
 - Kolony
 - Reaktory
 - Díly pecí
 - Tlakové nádoby
- Jeřáby a zdvihací zařízení
- Ocelové konstrukce
- Výrobní možnosti:
 - Dělení a tváření materiálu
 - Těžké obrábění
 - Nástrojárna
 - Svařování
- Povrchová úprava:
 - Lakovna
 - Tryskání
 - Průmyslové žihání
- Montáže
- Slévárna neželezných kovů

2.1.4 Organizační struktura

Společnost Královopolská a.s. je středně velká společnost s aktuálním počtem vlastních zaměstnanců 381 a přibližně 25 zaměstnanců agenturních. V současnosti zde pracuje 257 mužů a 124 žen, což je v obsazení pracovních pozic 2:1. Důvodem pro zaměstnávání agenturních zaměstnanců je nedostatek vhodných a kvalifikovaných pracovníků, které by bylo možné zaměstnávat na hlavní pracovní poměr a zároveň se tak během období vysoké optávky společnost vyrovnává potřebu zvýšeného počtu zaměstnanců, které by nebylo možné zaměstnat po dobu celého roku.

Z celkového počtu zaměstnanců byl dotazník rozdán 101 zaměstnancům, přičemž návratnost činila 59,8%. Pro svoji práci jsem tedy využila 60 vyplněných dotazníků. Z výzkumu bylo vyřazeno celkem 15 zaměstnanců, 12 zaměstnanců patřilo do skupiny agenturních zaměstnanců a důvodem jejich vyřazení byla jazyková bariéra a 3 stáli avšak dlouhodobě nemocní zaměstnanci.

Obrázek 10: Schéma organizační struktury společnosti



2.2.1 Současný mzdový a motivační systém

Motivační systém, který má podnik vypracovaný, obsahuje přehled hlavních používaných nástrojů, poskytuje pracovníkům přehled o jejich nárocích a možnostech. Předmětem tohoto dokumentu je usnadnění orientace v možnostech, které zaměstnavatel nabízí.

Motivační program přispívá k hospodářské prosperitě podniku, podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců, vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců k dosahování cílů a podpory kvality, k neustálému zlepšování a technologické připravenosti organizace. Roční náklady na realizaci stávajícího motivačního programu dosahují přibližně 18 % celkových vyplacených osobních nákladů. Společnost nepreferuje žádný pracovní úsek v oblasti odměňování. Společnost v roce 2007 využila služeb externího poradce pro zefektivnění motivačního programu. Konkrétně spolupracovala se společností TREXIMA při zavedení tzv. analytického hodnocení práce, což prakticky znamenalo objektivní zařazení prací. Společnost z těchto nastavení dodnes vychází a případné aktualizace si již realizuje sama.

V oblasti motivačního programu společnost již nevyužívá služeb žádných jiných externích firem nebo školitelů.

2.2.2 Odměňování

Cílem systému odměňování je motivace k vysoké kvalitě odvedené práce zajišťující splnění požadavků zákazníků a k podpoře zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců. (interní směrnice).

Používané nástroje odměňování:

- Individuální a skupinové bonusy odvislé na plnění prémiových ukazatelů (kvalitativní cíle)
- mimořádná odměna za splnění jednorázového mimořádného úkolu nebo k ocenění mimořádného přínosu práce pro zaměstnance
- Sodexo Pass (Flexi Pass) - čtvrtletní příspěvky na kulturu, sport a regeneraci
- Zvláštní premie za splnění pracovních úkolů v kalendářním čtvrtletí při odpracování plného fondu své pracovní doby
- stabilizační benefit pro pozice nástrojář
- odměna u příležitosti významného pracovního výročí

2.2.3 Sociální program

Účelem sociálního programu je stabilizace pracovníků formou sociálních výhod usnadňujících zaměstnancům vytvoření souladu jejich osobní potřeby a plnění pracovních povinností.

Nabízené výhody:

- týden dovolené na zotavenou navíc

- poskytování příspěvku na stravování - stravenky v nominální hodnotě 70 Kč/odpracovaný den z měsíčního fondu, zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 55% z ceny stravenky
- distribuce pitné vody - automaty na vodu a sodu
- kávové automaty a automaty na bagety s výhodnou cenou - společnost hradí cenu měsíčního servisního poplatku za každý automat umístěný ve firmě
- náhrada výdajů na čištění pracovních oděvů - společnost poskytuje paušální náhrady na údržbu pracovních oděvů a čisticí prostředky
- používání služebního vozu pro soukromé účely, dle firemní směrnice - jen management společnosti
- zaměstnanecké SIM karty za zvýhodněný tarif

2.2.4 **Vzdělávání**

Cílem systému vzdělávání je zvyšování a prohlubování kvalifikace pracovníků a tím vytvoření podmínek ke zvyšování produktivity a kvality odvedené práce.

Používané nástroje při vzdělávání zaměstnanců:

- realizace doplňkových kurzů a školení na základě tréninkového plánu a žádostí příslušných vedoucích pracovníků
- zajišťování kurzů a školení povinných ze zákona, včetně automatického sledování platností těchto školení

2.2.5 **Informovanost**

Cílem informačního systému je poskytovat zaměstnancům včas dostatek informací o strategii, plánech a očekávání včetně jejich naplňování a tím podpořit jejich identifikaci s firmou.

Používané nástroje:

- porady vedení firmy a porady jednotlivých útvarů
- pravidelné informační schůzky se zaměstnanci
- periodické roční hodnocení zaměstnanců
- informační tabule a připomínkové schránky
- příručka pro zaměstnance

2.3 Dotazníkové šetření

- **Metoda šetření**

Výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením, jehož plná verze je v příloze č.1. Dotazník jsem rozdělila do několika tematických částí, které se zabývají motivačními a stimulačními faktory, jako jsou např. spokojenost se zaměstnáním a firmou, trénink, školení, systém odměňování, komunikace mezi kolegy a vztahy na pracovišti.

Dotazník slouží pouze pro účely mé diplomové práce a byl tudíž anonymní, aby zaměstnanci mohli nezávisle odpovídat na otázky týkající se spokojenosti se současným stavem ve firmě. Většina otázek byla kroužkovacích, kde si respondenti mohli zvolit mezi několika odpověďmi a u některých mohli dotazování upřesnit své odpovědi. V některých otázkách mohli respondenti napsat svůj vlastní názor.

Dotazník zohledňuje jednotlivé složky motivace zaměstnanců a dotazují se na tyto oblasti:

- a) Informovanost zaměstnanců - komunikace s vedením společnosti
- b) Trénink a školení
- c) Mzdy, povyšování a benefity
- d) Nadřazený
- e) Komunikace a atmosféra na pracovišti
- f) Pracovní prostředí
- g) osobní údaje

Při vytváření dotazníku mi byl inspirací návrh Jiřího Stýbla ohledně skladby dotazníku, ve kterém zmiňuje výše uvedené faktory.(Stýblo, 1992)

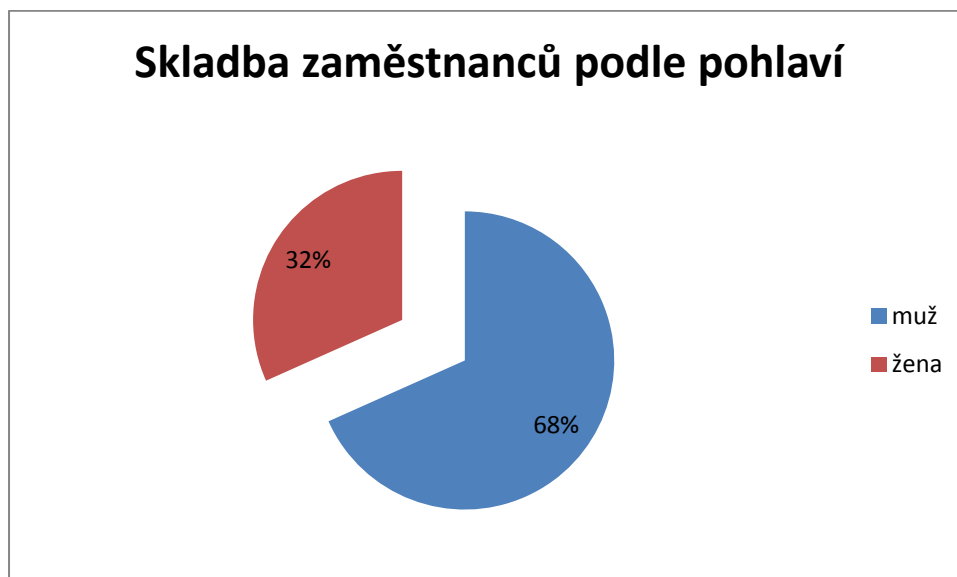
Vyplněné dotazníky by měly přinést odpovědi na to, jak zlepšit komunikaci a informovanost pracovníků, jakým způsobem jim předávat informace o politice a cílech společnosti, jak jsou pracovníci spokojeni se stávajícím mzdovým systémem a naplní své práce atd.

2.3.1 Základní údaje

- **Rozložení dle pohlaví**

S přihlédnutím k charakteristice práce a její fyzické náročnosti, je nezbytné udržovat vyšší počet mužů, poměr zhruba 2:1. O vyplnění dotazníku bylo požádáno celkem 32 žen a 69 mužů. Ve výzkumném vzorku se nám však objevil poměr 1:1, dotazník vyplnilo 30 žen a 30 mužů. Z tohoto vyplývá, že ženy byly ochotnější zúčastnit se daného šetření o spokojenosti.

Graf 1: Skladba zaměstnanců dle pohlaví



- **Rozložení dle pracovních pozic**

Pro účely této diplomové práce jsem měla původně stanoveny 4 skupiny zaměstnanců. ale z důvodu toho, že účast skupiny "ostatních směnných zaměstnanců" (skladník, údržbář, uklízeč) byla velmi nízká, tak z tohoto důvodu jsem odpovědi této skupiny zapracovala do skupiny operátorů.

a) Operátoři - jedná se o výrobní dělníky pracující ve směnném provozu

b) Administrativa

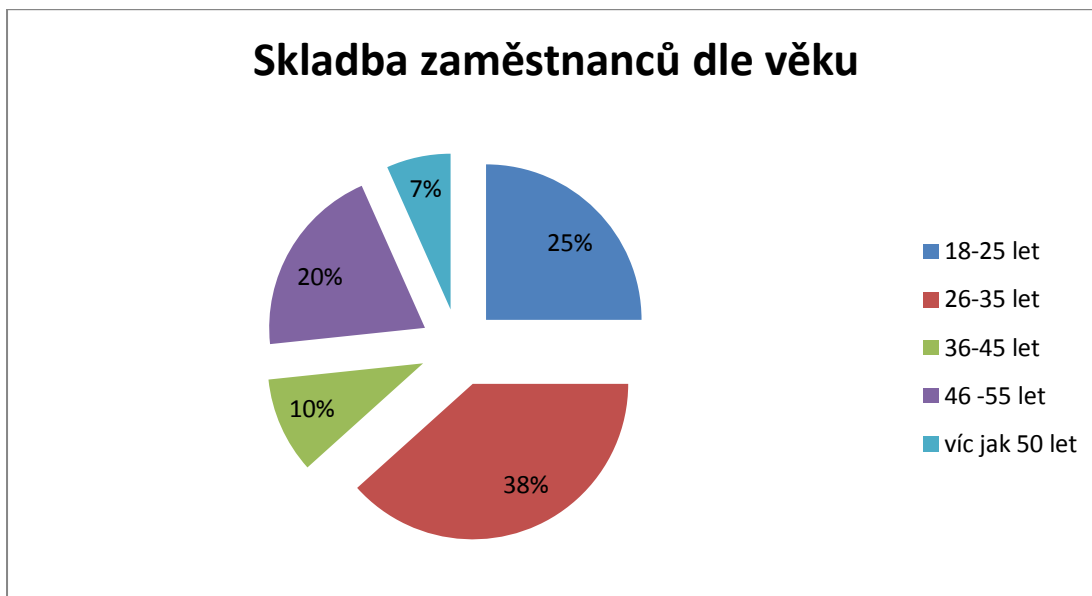
c) Agenturní operátoři - jedná se vlastně o operátory výrobní linky, jejich náplň práce je shodná s náplní práce operátorů pod písmenem a, ale jejich podmínky se mírně liší

Tabulka 2: Rozložení dle pracovních pozic

Pozice	N	%
operátor	36	60
administrativa	11	18
agenturní operátor	13	22
celkem	60	100

- Rozdělení dle věku

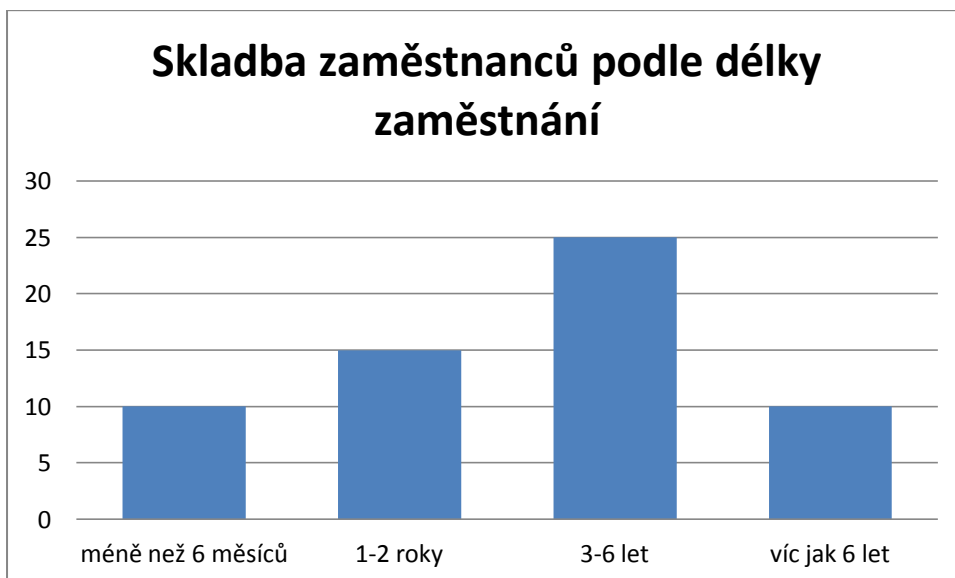
Graf 2: Skladba zaměstnanců dle věku



Pro účely šetření jsem si stanovila 5 věkových skupin. Z níže uvedené tabulky pak vyplývá, že ve výzkumném souboru převažují zaměstnanci z mladších věkových skupin. Více než polovina respondentů byla ve věku 18- 35 let. Zaměstnanci ve věku nad 55 let tvoří pouze 7% ze všech posuzovaných respondentů. Toto číslo však není jinak překvapující, neboť celkový počet zaměstnanců v této věkové skupině je poměrně malý, průměrný věk všech zaměstnanců ve společnosti je 36 let.

- Délka zaměstnání u společnosti

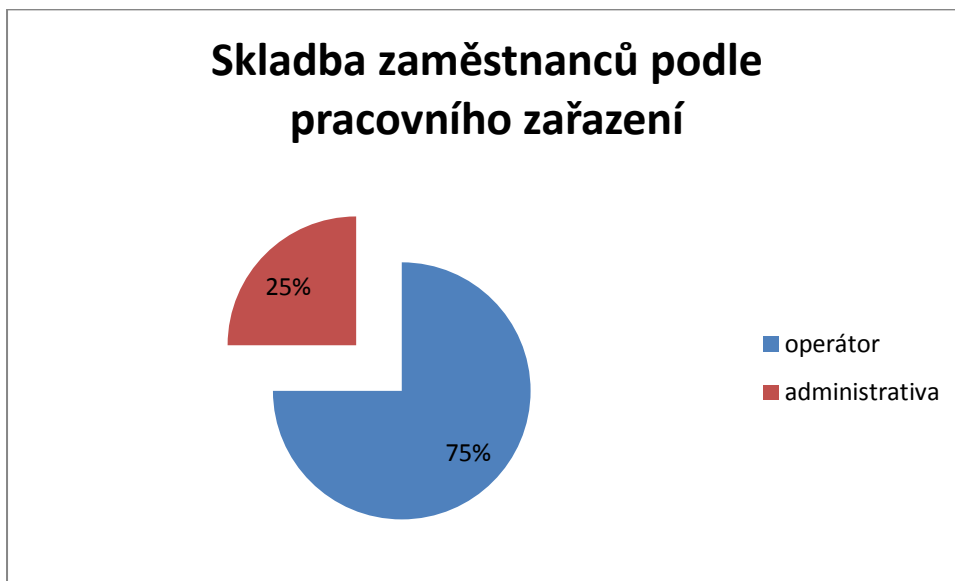
Graf 3: Skladba zaměstnanců dle délky zaměstnání



Z uvedeného grafu vyplývá, že průměrná délka zaměstnání ve společnosti je přibližně 7 let.

- **Skladba zaměstnanců podle pracovního zařazení**

Graf 4: Skladba zaměstnanců dle pracovního zařazení



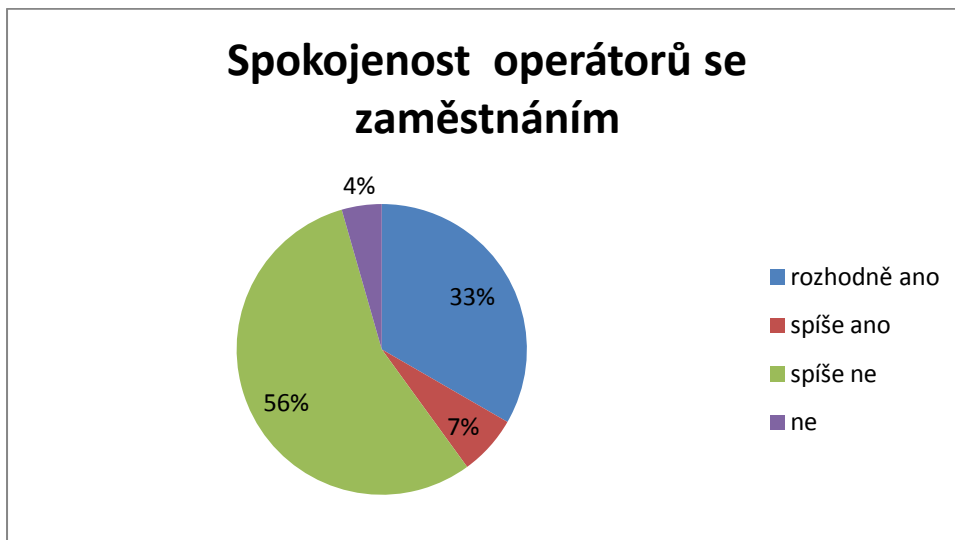
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 zaměstnanců, z toho 45 operátorů (75%) a 15 administrativních pracovníků (25%).

Věcné otázky

Otázka č.6: Jste celkově spokojen/a s Vaším zaměstnáním ve společnosti?

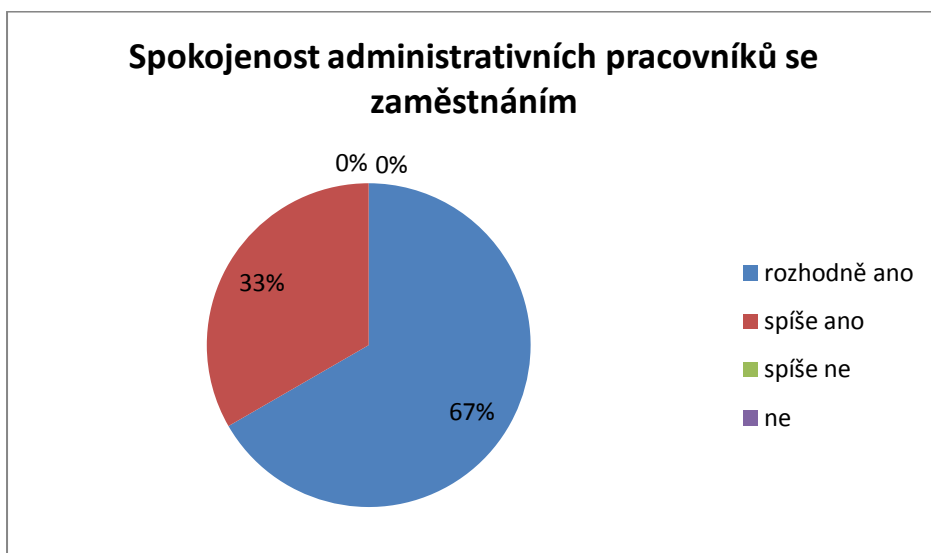
Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou pracovní náplní a s právě probíhající pracovní činností. Tato otázka potvrdila, že zaměstnanci svoji práci považují za uspokojivou a zajímavou. Téměř 42% uvedlo, že je se svojí prací rozhodně spokojeno a 50% dotázaných uvedlo, že je se svojí prací spíše spokojená.

Graf 5: Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti



Z výše uvedeného grafu číslo 5 vyplývá, že víc než třetina zaměstnanců na pozici THP pracovníků je se svým současným zaměstnáním spokojeno. Avšak 60% dotázaných uvedla, že se svým zaměstnáním spokojena není. Odlišné odpovědi uvedli v dotazníkovém šetření administrativní pracovníci.

Graf 6: Spokojenost administrativních pracovníků se zaměstnáním

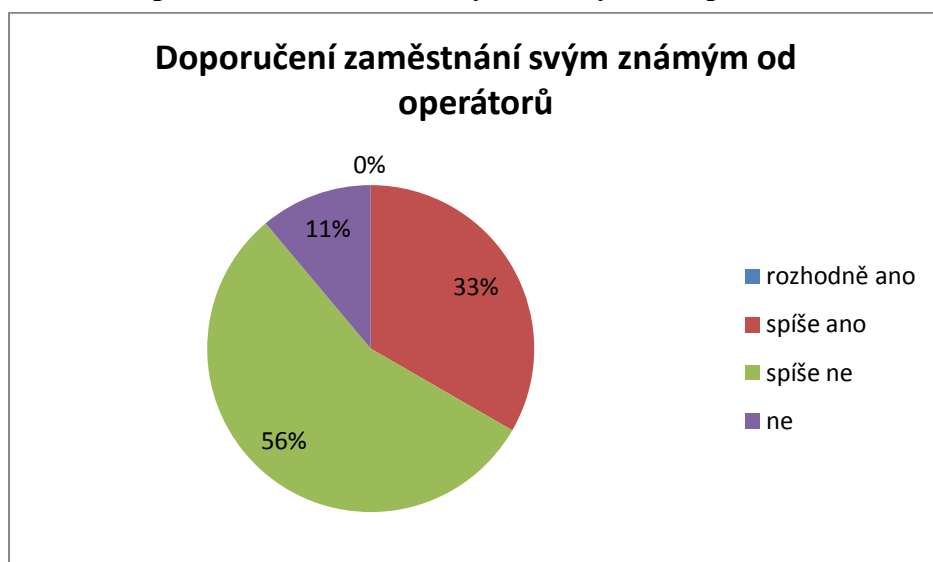


Z výše uvedeného grafu č. 6 vyplývá, že administrativní pracovníci jsou se svým stávajícím zaměstnáním spokojeni. Ani jeden z dotázaných v dotazníkovém šetření neuvedl, že by byl se svým stávajícím zaměstnáním nespokojen, byly uvedeny odpovědi, že jsou se svým stávajícím zaměstnáním spokojeni nebo spíše spokojeni.

Otázka č. 7: Doporučil/a byste zaměstnání v naší společnosti někomu ze svých přátel?

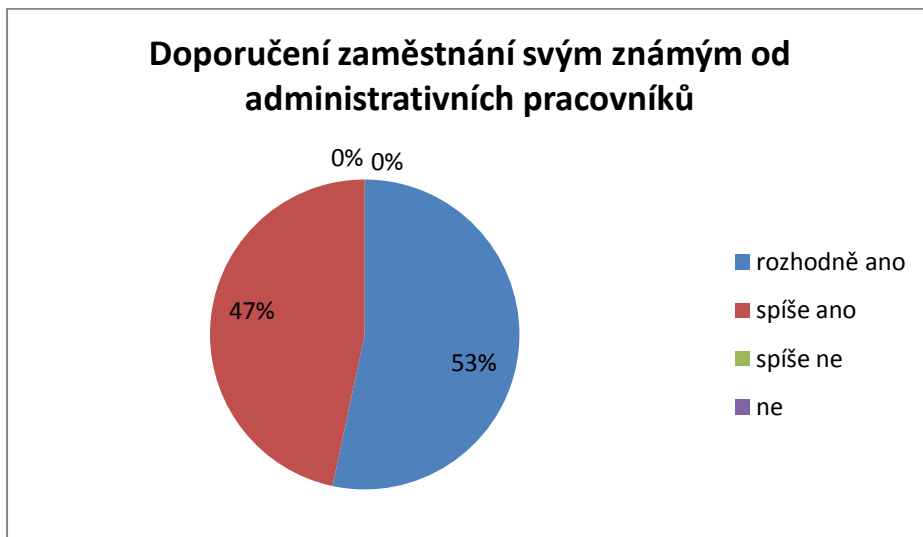
Tato otázka měla za úkol zmapovat, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním do takové míry, že by je doporučili i svým známým. Pro firmu to je důležitý faktor zejména z pohledu hledání a nabírání nových pracovníků a rovněž to udává image firmy, ve které zaměstnanci pracují. Nejvíce respondentů (41,66 %) by doporučilo zaměstnání ve firmě, avšak třetina respondentů a to 33% odpověděla, že by spíše zaměstnání ve své stávající společnosti nedoporučilo. Zde se ale nacházel velký rozdíl mezi tím, zda by společnost jako svého zaměstnavatele doporučili muži nebo ženy. Spíše doporučilo své zaměstnání svým známým 44% dotázaných mužů, kdežto ani jeden muž v dotazníkovém šetření si ne zvolil možnost, že by své zaměstnání doporučil. Více než polovina oslovených mužů, přesně 56% by svého stávajícího zaměstnavatele svým známým nedoporučila. Tento fakt by společnost měla brát v povědomí a nalézt příčiny tohoto výsledku a snažit a způsoby, jak tento výsledek vylepšit. Naopak ženy by jako svého zaměstnavatele společnost doporučovaly mnohem více, 90% dotázaných žen by svého zaměstnavatele doporučila. Zanedbatelné procento a to pouhých 10% by svého zaměstnavatele nedoporučila, což je pro společnost může jevit jako výhodné v případě hledání nových zaměstnanců.

Graf 7: Doporučení zaměstnání svým známým od operátorů



Jak vyplývá z výše uvedeného grafu č. 7, drtivá většina operátorů by své současné zaměstnání svým známým nedoporučilo. Tento výsledek by se mohl pro firmu jevit jako nepříznivý v případě náboru nových zaměstnanců a také tento faktor není vhodný pro image společnosti.

Graf 8: Doporučení zaměstnání svým známým od administrativních pracovníků

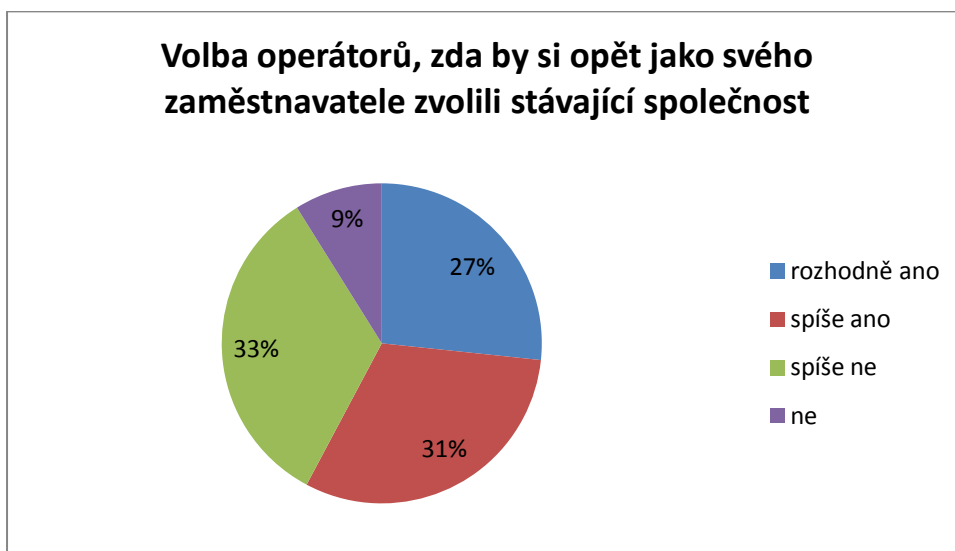


Z výše uvedeného grafu vyplývá, že pracovníci na pozici administrativy jsou se svým stávajícím zaměstnáním spokojeni a doporučilo by ho svým známým. Ani jeden z dotázaných v dotazníkovém šetření neuvedl, že by své současné zaměstnání svým známým nedoporučil.

Otázka č. 8: Kdybyste stál/a opět před výběrovým řízením, zvolil/a byste opět naši společnost?

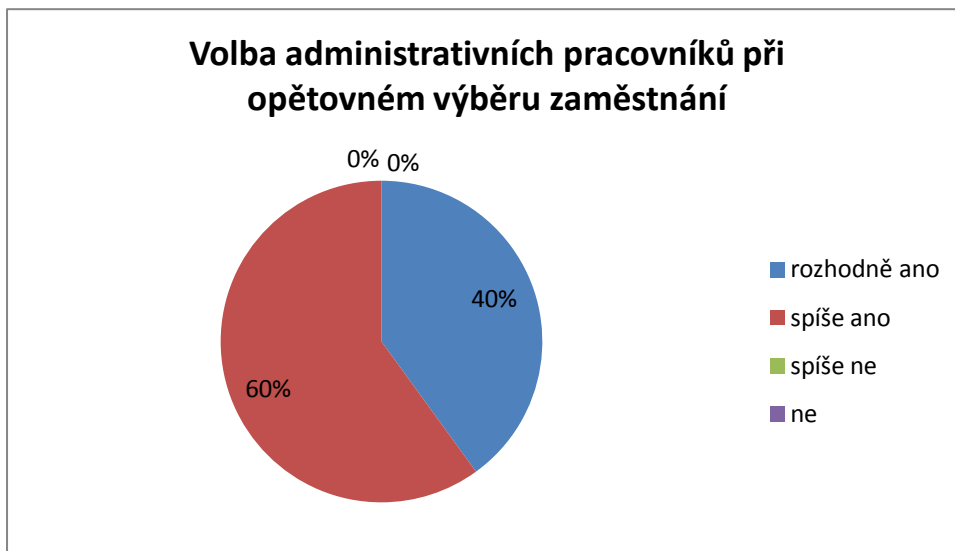
Dle výsledků by zhruba 68 % pracovníků zvolilo při další volbě zaměstnavatele společnost, ve které nyní pracují. Tento faktor lze hodnotit jako příznivý pro společnost. Avšak necelých 32 % zaměstnanců uvedlo, že by si jako svého zaměstnavatele při opětovné volbě svého povolání nevybrala stávající společnost, což také není zanedbatelné číslo.

Graf 9: Volba operátorů, zda by si opět jako svého zaměstnavatele zvolili stávající společnost



Z výše uvedeného grafu č. 9 je patrné, že více jak 42 % operátorů výroby by si jako svého zaměstnavatele nevybrala jejich současného zaměstnavatele. Je nutné zjistit proč tomu tak je a najít způsoby, jak tento fakt napravit.

Graf 10: Volba administrativních pracovníků, při opětovné volbě zaměstnání



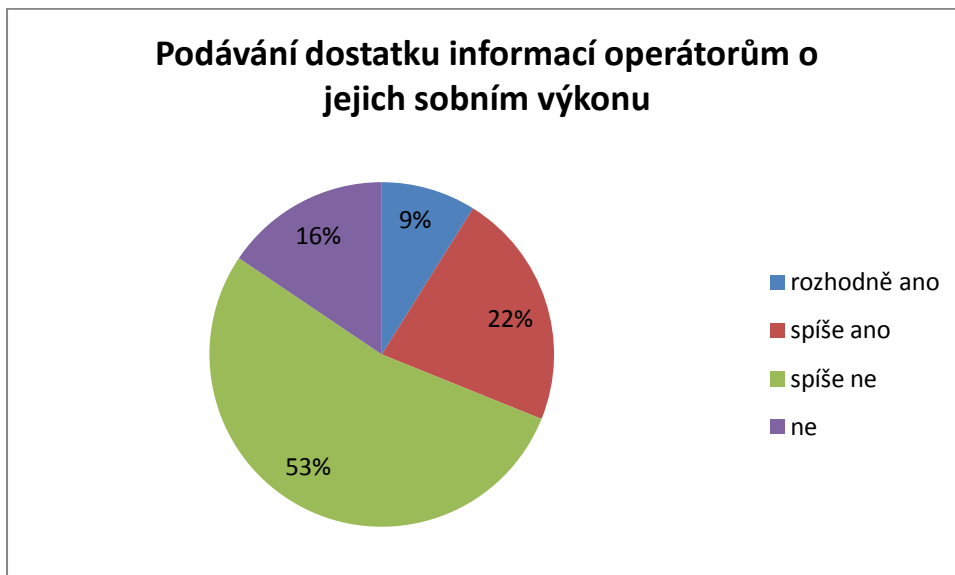
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že administrativní pracovníci by si jako svého zaměstnavatele opět zvolili práci, ve které nyní pracují.

- **Informace**

Otázka č. 9: Dostáváte dostatek informací o Vašem osobním výkonu, výsledcích a perspektivě?

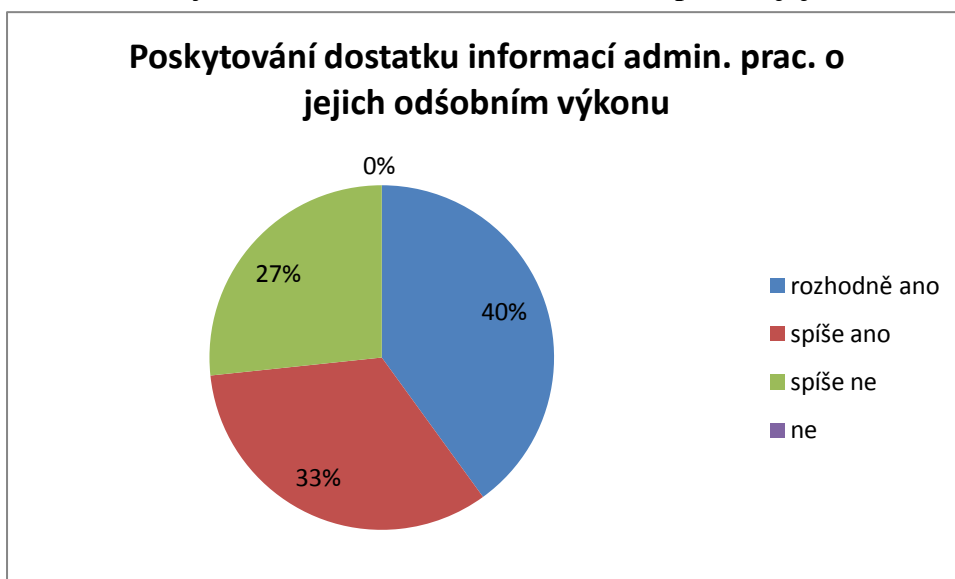
Tato otázka směřovala na oblast, zda mají pracovníci zpětnou vazbu ohledně své odváděné práce ze strany vedení společnosti. Nejvíce respondentů zhruba 47 % z celkového počtu odpovědělo, že spíše nemá dostatek informací o svém osobním výkonu a 12 % respondentů dokonce odpovědělo, že nemá dostatek informací o svém osobním výkonu. Z výsledků této otázky je jasně patrné, že ve firmě je co zlepšovat. Pouze necelých 17 % respondentů odpovědělo, že je má dostatek informací o svém osobním výkonu. I při této otázce se ukázaly velké rozdíly mezi odpověďmi operátorů a administrativních pracovníků. Zatímco pouze třetina operátorů (33 %) odpovědělo, že má dostatečné informace o svém osobním výkonu a výsledcích a 67 % dostatečné informace a svých výsledcích a osobním výkonu nemá. U administrativních pracovníků je situace zcela opačná. Dostatečné informace o svých osobních výsledcích má 73 % dotázaných. Společnost by se zde měla zamyslet, čím je tento fakt způsoben.

Graf 11: Podávání dostatku informací operátorům o jejich osobním výkonu



Při porovnání obou dvou grafů je patrné, že administrativní pracovníci jsou lépe informováni o jejich osobním výkonu v porovnání s jejich kolegy na pozici operátorů. Zatímco drtivá většina operátorů a to 72% uvedlo, že se jim nedostává dostatek informací o jejich osobním výkonu, administrativní pracovníci jsou na tom o mnoho lépe. Jak vyplývá z níže uvedeného grafu, je patrné, že nedostatek informací o svém osobním výkonu má necelá třetina dotázaných a to 27 % dotázaných.

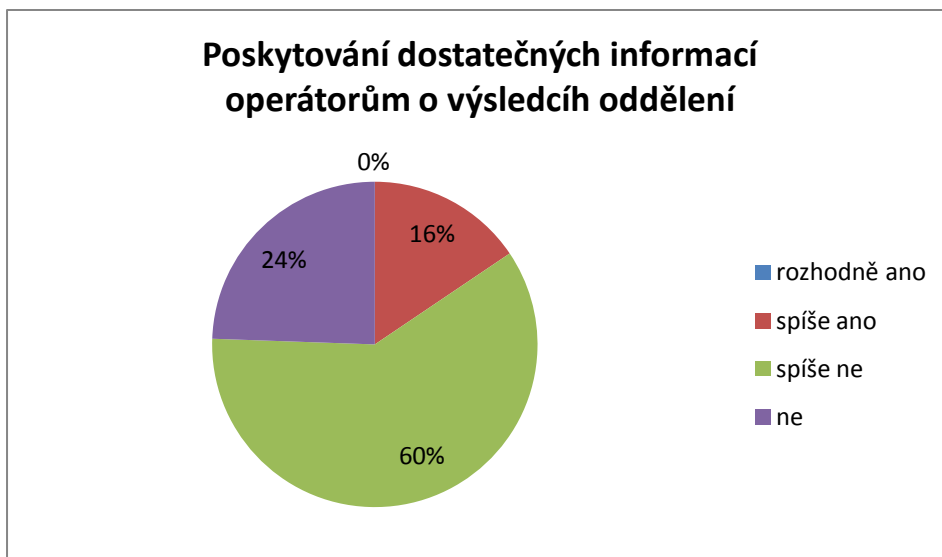
Graf 12: Poskytování dostatku informací admin. prac. o jejich osobním výkonu



Otázka č. 10: Dostáváte dostatek informací o výsledcích oddělení?

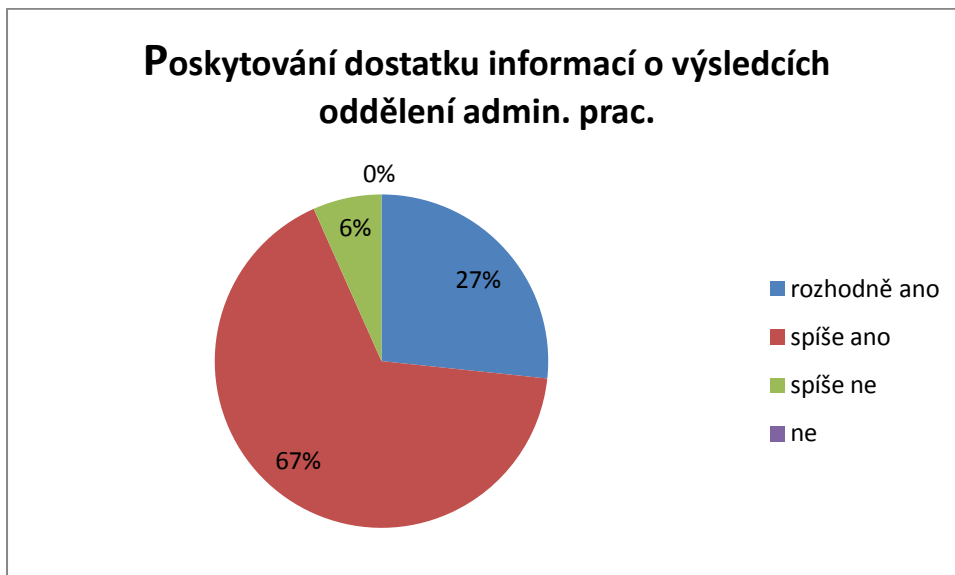
Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Jejím cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci mají dostatek informací o výsledcích oddělení, ve kterém pracují. Stejně jako u předchozí otázky je i zde výrazný prostor pro zlepšování. Celých 74 % zaměstnanců uvedlo, že nemá anebo spíše nemá dostatečné informace o výsledcích svého oddělení. Naopak, že dostává dostatečné informace o svém oddělení, se domnívá pouze 23% ze všech dotazovaných respondentů.

Graf 13: Poskytování dostateku informací operátorům o výsledcích oddělení



Jak je patrné z uvedených grafů na této stránce je velký rozdíl mezi informovaností o výsledcích oddělení z pohledu operátorů a administrativních pracovníků. Zatímco z výše uvedeného grafu č. 13 vyplývá, že operátoři nemají dostatek informací o výsledcích jejich oddělení (v dotazníkovém šetření to uvedlo 84 % dotázaných), na pozici administrativních pracovníků nemá dostatek informací o výsledcích svého oddělení necelá třetina dotázaných. Zejména na pozici operátorů tento faktor dosáhl obrovského výsledku a společnost by měla najít způsob jak pracovníky na pozici operátora výroby lépe informovat o výsledcích jejich oddělení.

Graf 14: Poskytování dostatku informací o výsledcích oddělení admin. prac.

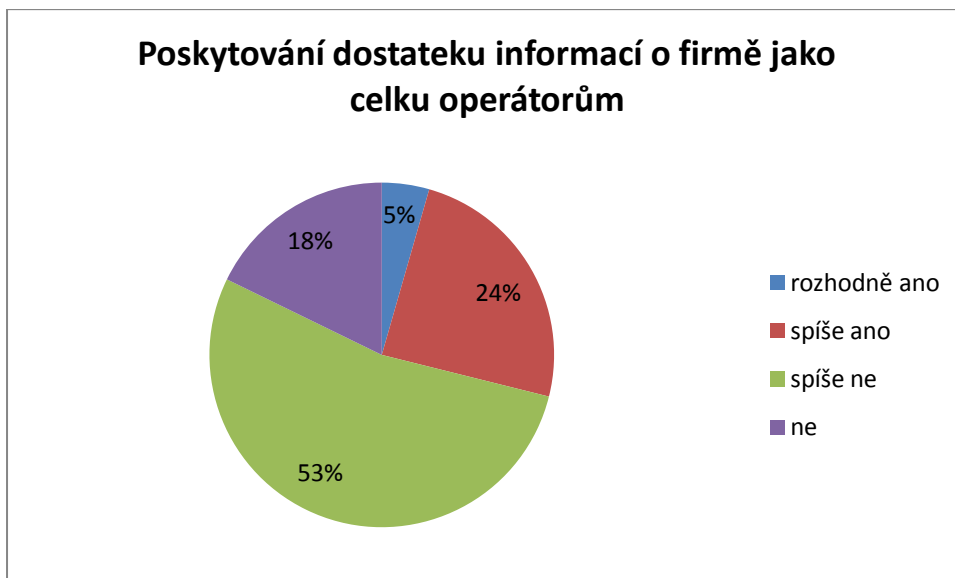


Jak vyplývá z výše uvedeného grafu 72% administrativních pracovníků má informace o výsledcích svého oddělení. Pouze 6% dotázaných v průzkumu uvedlo, že se jim nedostává dostatečných informací, jaké výsledky má jejich oddělení.

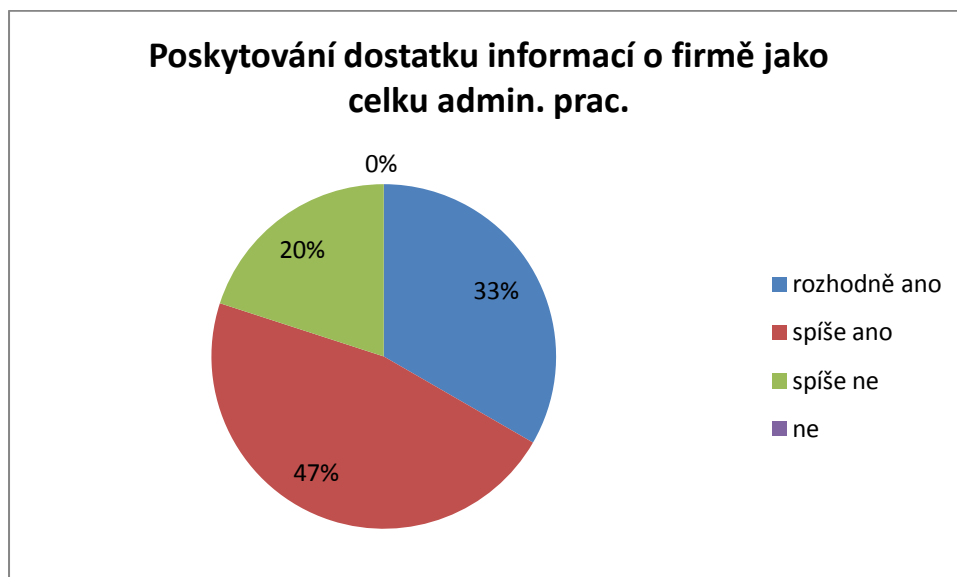
Otázka č. 11: Dostáváte dostatek informací o firmě jako celku?

Účelem otázky č. 11 bylo zjistit, zda zaměstnanci mají dostatečné informace a povědomí o firmě jako takové. I tato otázka stejně jako předchozí dvě výše uvedené nevyplývá tato otázka pozitivně pro společnost. Zhruba 65% respondentů dle svého vyjádření nemá dostatečné informace a společnosti. Dostatečné informace o firmě jako celku má 41% dotázaných mužů a 45 % žen z celkového počtu dotázaných.

Graf 15: Poskytování dostatku informací o firmě jako celku operátorům



Graf 16: Poskytování dostatku informací o firmě jako celku admin. prac.

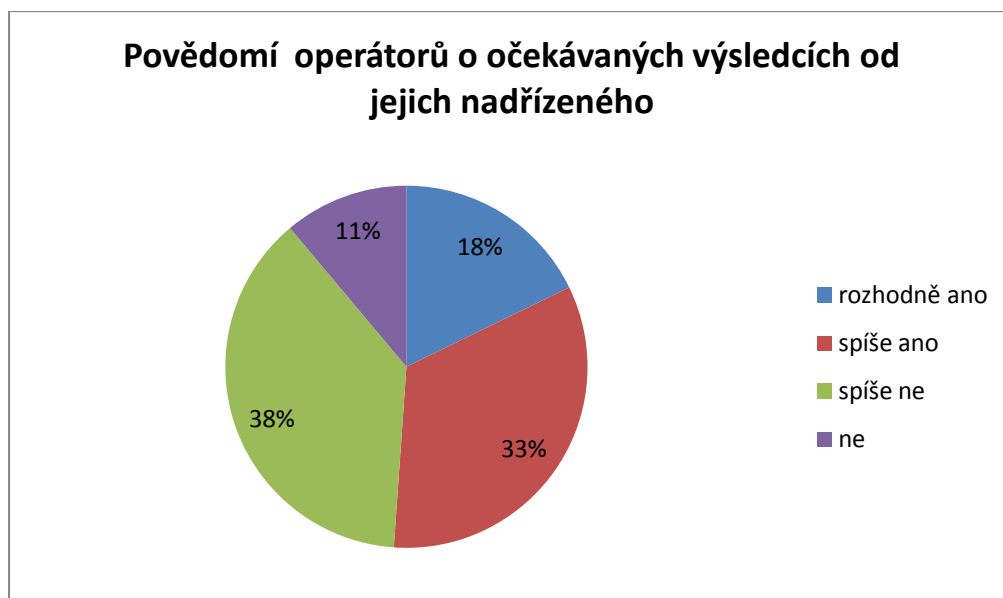


Jak vyplývá z výše uvedených grafů č. 15 a 16 administrativní pracovníci jsou lépe informováni o firmě než pracovníci na pozici operátorů výroby. Zatímco 71 % operátorů nemá nestatečné informace o firmě jako celku, na pozici administrativních pracovníků tyto informace nemá 20 % dotázaných.

Otázka č. 12: Víte jakou práci a jaké výsledky od Vás nadřízený očekává?

Cílem této otázky bylo zmapovat povědomí o očekávaných výsledcích ze strany vedení. Nejvíce dotázaných odpovědělo, že ví, jaké výsledky jsou od nich očekávány ze strany jejich nadřízeného. Naopak, že neví, jaké výsledky jsou od nich očekávány, odpovědělo pouze 8 % dotázaných.

Graf 17: Povědomí operátorů o očekávaných výsledcích od jejich nadřízeného



Jak je patrné z výše uvedeného grafu, v oblasti operátorů povědomí o očekávaných výsledcích nemá polovina dotázaných (49%).

Graf 18: Povědomí o očekávaných výsledcích - administrativa



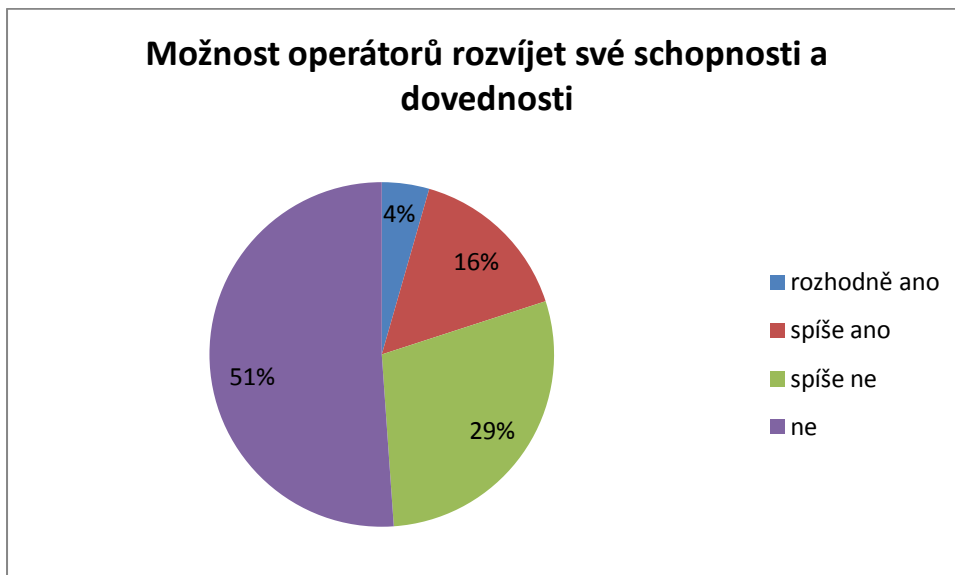
Zcela rozdílné výsledky jsme obdrželi od pracovníků z oblasti administrativy, kde si všichni zaměstnanci vybrali v dotazníkovém šetření možnost, že spíše nebo rozhodně mají povědomí o výsledcích, jaké od nich jejich nadřízený očekává.

- **Trénink a školení**

Otázka č. 13: Máte možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti?

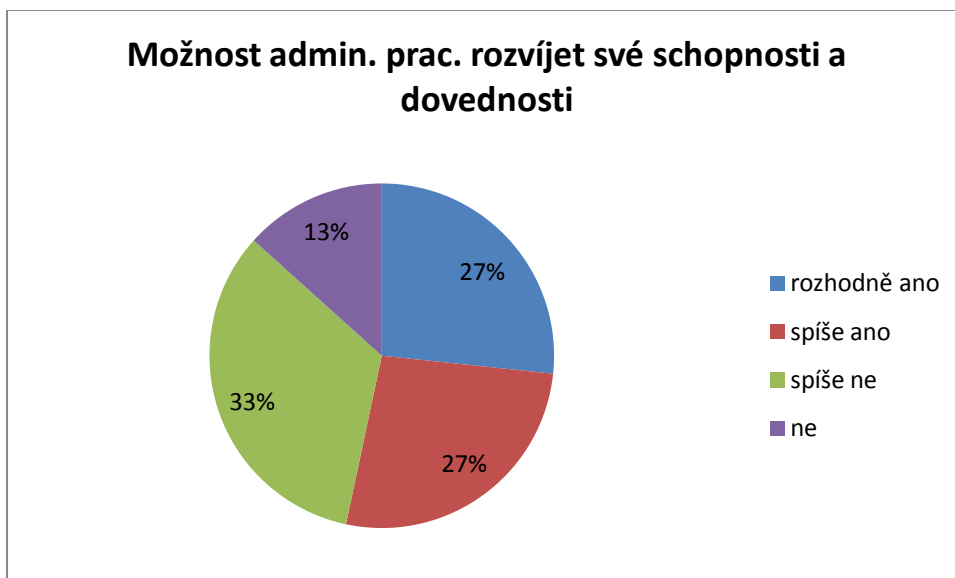
Možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti uvedlo pouze 28 % dotázaných. Z tohoto důvodu i tady se jeví prostor pro možné zlepšení. Drtivá většina, 72% dotázaných v dotazníkovém šetření uvedla, že nemá možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Graf 19: Možnost operátorů rozvíjet své schopnosti a dovednosti



Graf č. 19 nám udává, že 70% dotázaných na pozici operátorů výroby uvedla, že nemá možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Pouhá třetina dotázaných uvedla, že mají možnost své schopnosti a dovednosti rozvíjet.

Graf 20: Možnost admin. prac. rozvíjet své schopnosti a dovednosti

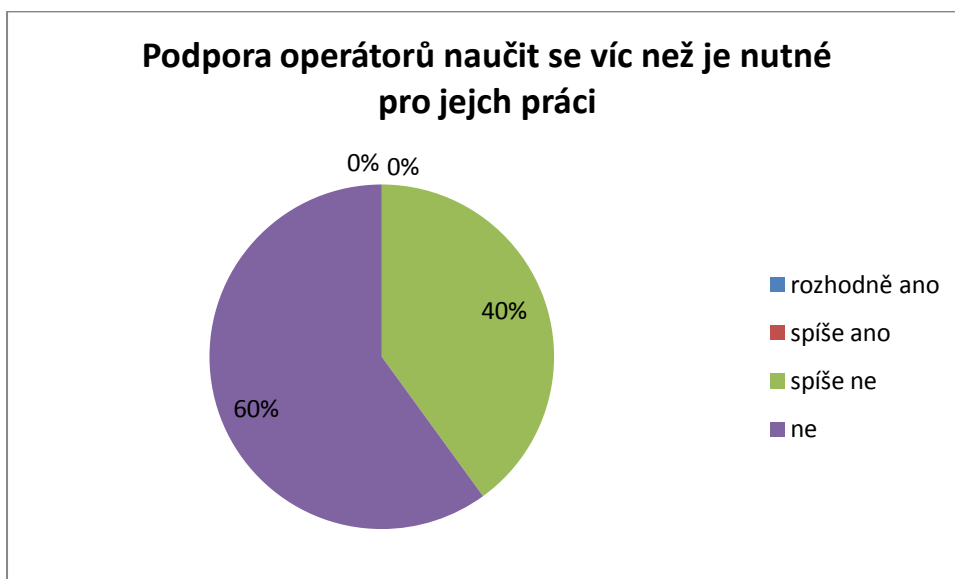


Graf č. 20 nám udává, že necelá polovina dotázaných na pozici administrativních pracovníků nemá možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti. V dotazníkovém šetření to uvedlo 46% dotázaných.

Otázka č. 14: Podporuje společnost Vaši snahu naučit se víc, než je nutné pro Vaši stávající práci?

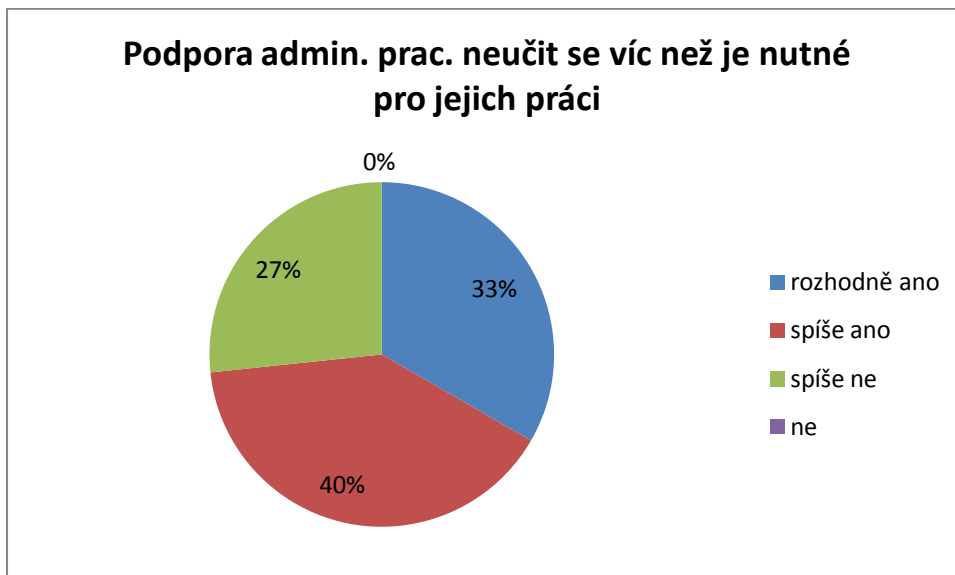
Tato otázka navazuje na předcházející otázku. Cílem této otázky je motivace zaměstnanců naučit se něco víc a tedy rozvíjet své schopnosti a dovednosti, které nejsou nezbytné pro výkon jejich práce. Necelých 82 % respondentů uvedlo, že společnost nepodporuje jejich snahu naučit se víc než je nezbytné pro jejich výkon práce. Rozdílné výsledky byly dosaženy v jednotlivých odpovědích mezi muži a ženami. Ani jeden muž není podporován společností učit se víc než je nezbytné pro jeho práci. Odlišný úhel pohledu na podporu učit se víc než je nezbytné pro jejich práci mají ženy. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že více jak třetina dotázaných žen vnímá, že je společnost podporuje učit se víc, než je nutné pro jejich současnou práci.

Graf 21: Podpora operátorů naučit se víc než je nutné pro jejich práci



Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, ani jeden z operátorů se nedomnívá, že je podporován společností naučit se víc než je nutné pro jejich stávající práci. Všichni dotázaní v dotazníkovém šetření si vybrali mezi možnostmi, že spíše nejsou a nejsou podporováni ze strany společnosti učit se víc než je nezbytné pro výkon jejich práce. Rozdílné výsledky jsme obdrželi u administrativních pracovníků, kde necelá třetina se domnívá, že není podporována ze strany společnosti učit se víc, než je nezbytné pro jejich současnou pozici.

Graf 22: Podpora admin. prac. naučit se víc než je nutné pro jejich práci

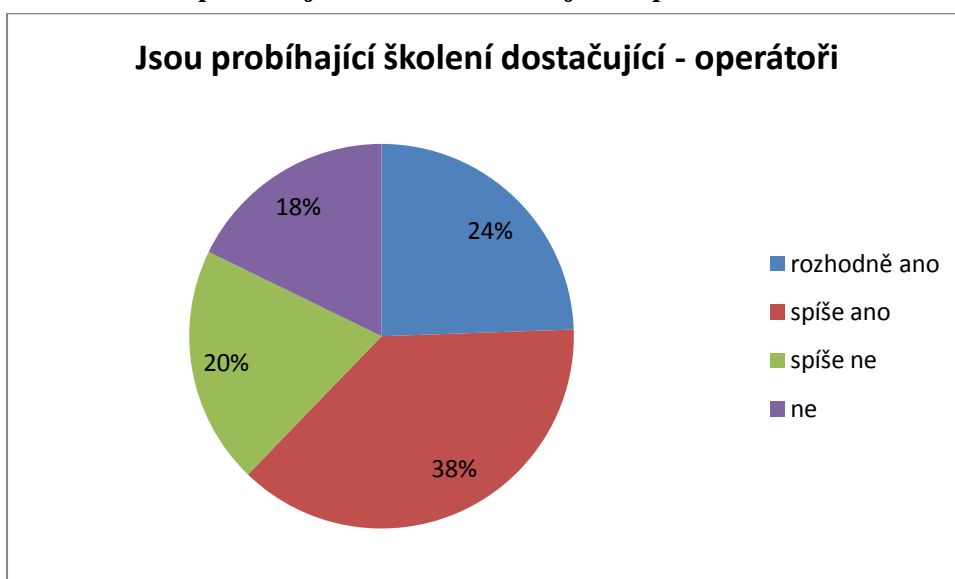


Z výše uvedeného grafu je patrné, že 40% dotázaných si myslí, že je podporována ze strany společnosti učit se víc než je nutné pro jejich stávající práci.

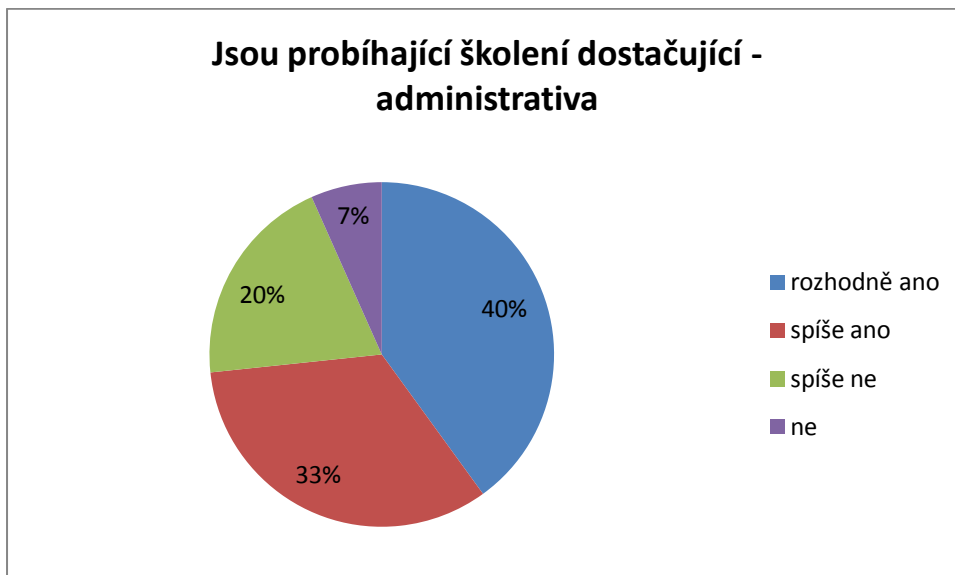
Otázka č. 15: Jsou školení, tak jak probíhají dostačující?

Cílem této otázky bylo poukázat na možné nedostatky v oblasti školení, které zaměstnanci absolvují. Z pohledu respondentů jsou školení, které absolvují dostatečné. Avšak 35 % respondentů je považuje za nedostačující nebo za spíše nedostačující. Jak je tedy z této otázky patrné, i zde by bylo místo pro možné zlepšení.

Graf 23: Jsou probíhající školení dostačující - operátoři



Graf 24: Jsou probíhající školení dostačující - administrativa



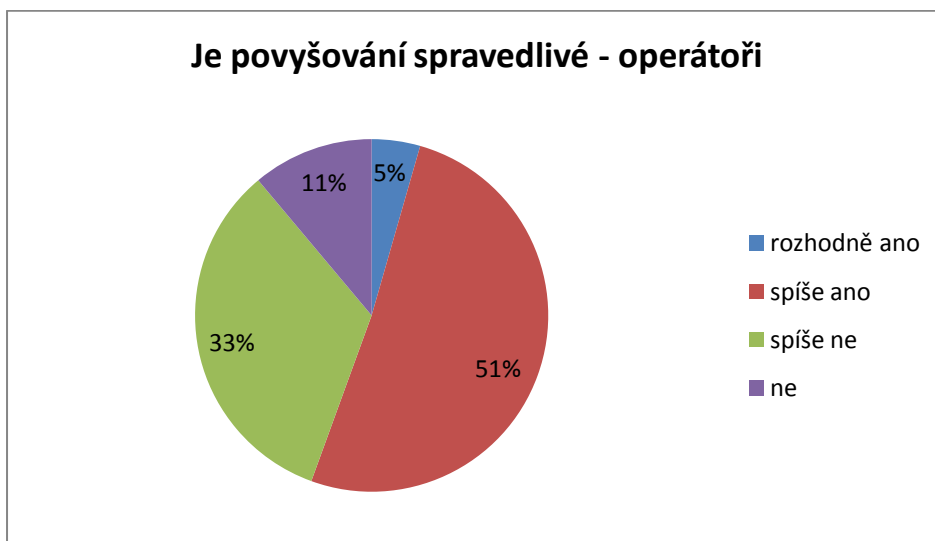
Jak je patrné z výše uvedeného grafu 73% dotázaných pracovníků na pozici administrativy, že považují školení, které probíhají za dostačující.

- **Mzda, povyšování, benefity**

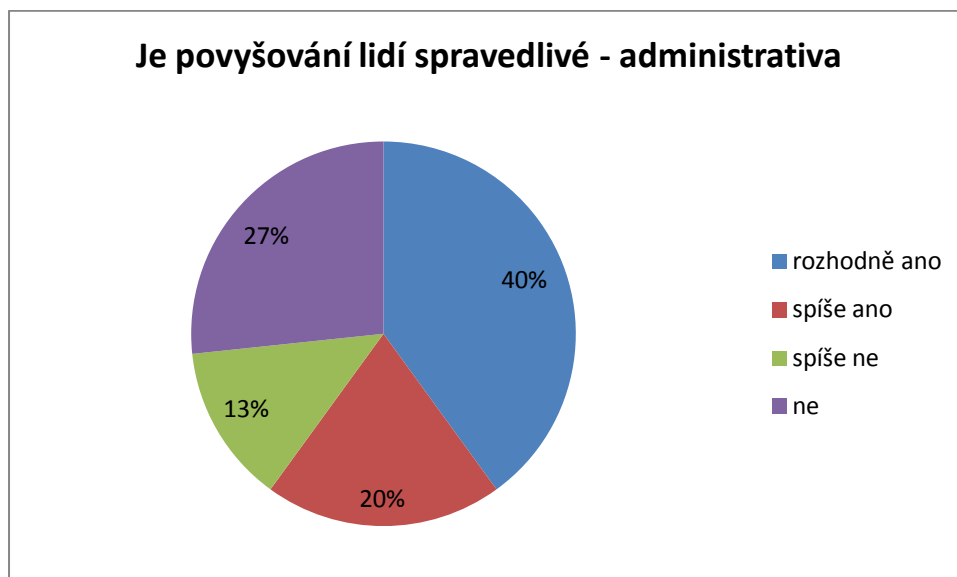
Otázka č. 16: Je povyšování ve Vaší společnosti spravedlivé?

Tato otázka měla poukázat na to, zda zaměstnanci vnímají povyšování na svém pracovišti jako spravedlivé. Nejvíce zaměstnanců považuje povyšování ve společnosti za spravedlivé. Naopak jako za nespravedlivé je označilo pouze 15% dotázaných.

Graf 25: Je povyšování spravedlivé - operátoři



Graf 26: Je povyšování lidí spravedlivé - administrativa

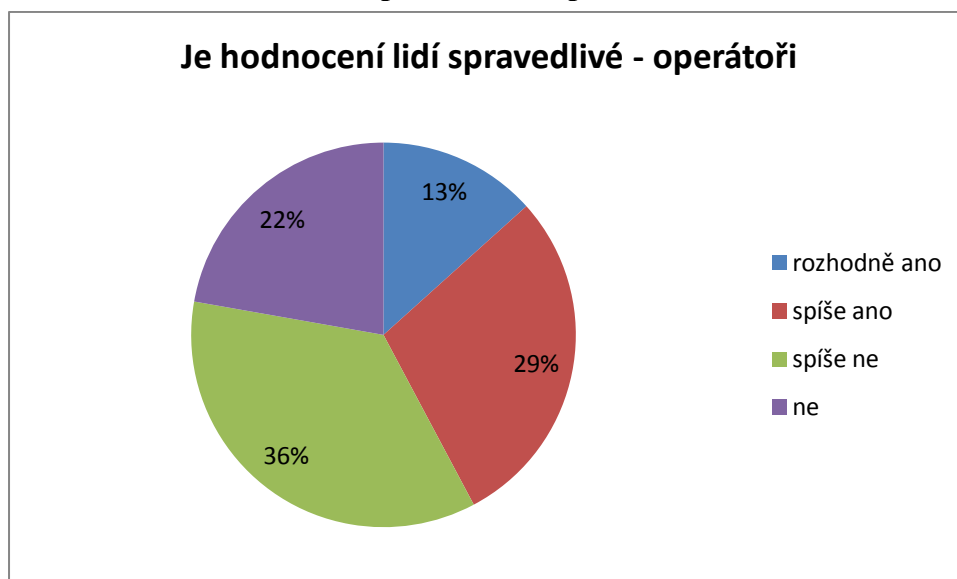


Jak je patrné z výše uvedených grafů, více než polovina pracovníků a to jak na pozici administrativních pracovníků, tak i operátorů považuje povyšování lidí ve společnosti za spravedlivé.

Otázka č. 17: Je hodnocení lidí ve Vaší společnosti spravedlivé?

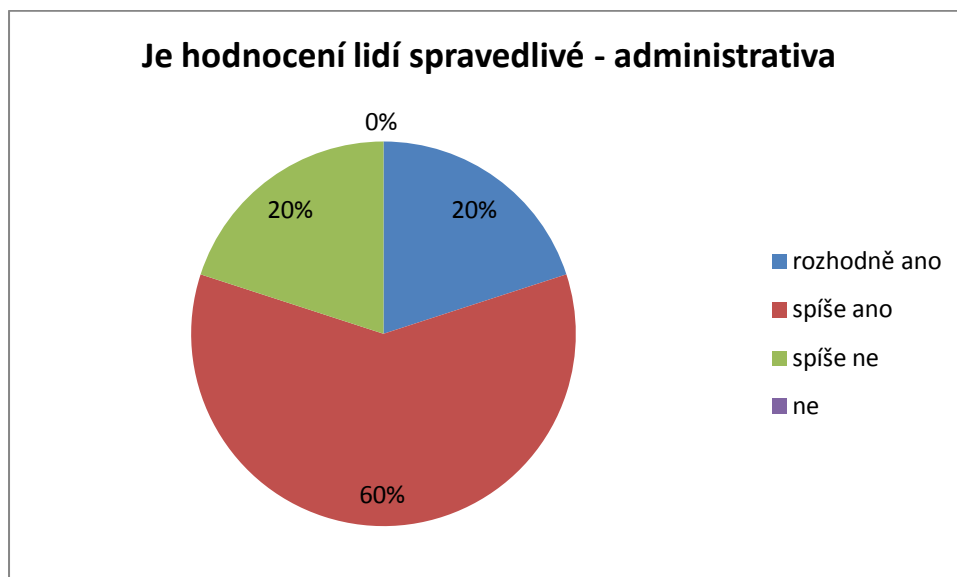
Nejvíce dotázaných respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že považuje hodnocení lidí ve společnosti za spravedlivé. Celkem si tuto možnost zvolilo 37 % dotázaných. Avšak srovnatelné množství a to 32 % dotázaných zvolilo možnost, že hodnocení lidí v jejich společnosti považuje za spíše nespravedlivé.

Graf 27: Je hodnocení lidí spravedlivé - operátoři



Z výše uvedeného grafu vyplývá, že více než polovina operátorů si myslí, že hodnocení lidí ve společnosti není spravedlivé.

Graf 28: Je hodnocení lidí spravedlivé - administrativa



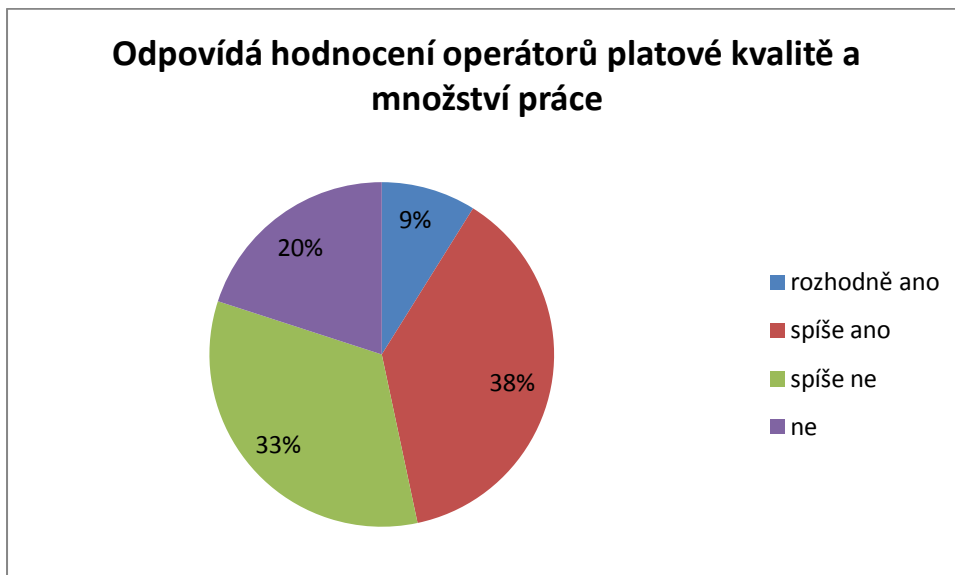
Graf č. 28 nám udává, že 80 % dotázaných administrativních pracovníků považuje hodnocení lidí ve společnosti za spravedlivé. Pouze 20 % administrativních pracovníků ve výzkumu uvedlo, že nepovažuje hodnocení lidí ve společnosti za spravedlivé.

Otázka č. 18: Odpovídá hodnocení Vaší platové kvality a množství práce, kterou vykonáváte?

Cílem této otázky bylo zmapovat, jak zaměstnanci vnímají poměr mezi množstvím odváděnou prací a platem, který získávají za svoji odváděnou práci, což můžeme obecně považovat za důležitý motivační faktor. Zde 32 % dotázaných uvedlo, že platové ohodnocení odpovídá množství práce s jejich platovým ohodnocením. Zároveň ale 30 % dotázaných uvedlo možnost, že množství práce spíše neodpovídá jejich platovému ohodnocení. Odpověď na tuto otázku se lišilo pouze jedním dotázaným. Toto může být zapříčiněno přílišnou subjektivitou, která se projevila v odpovědích na tuto otázku.

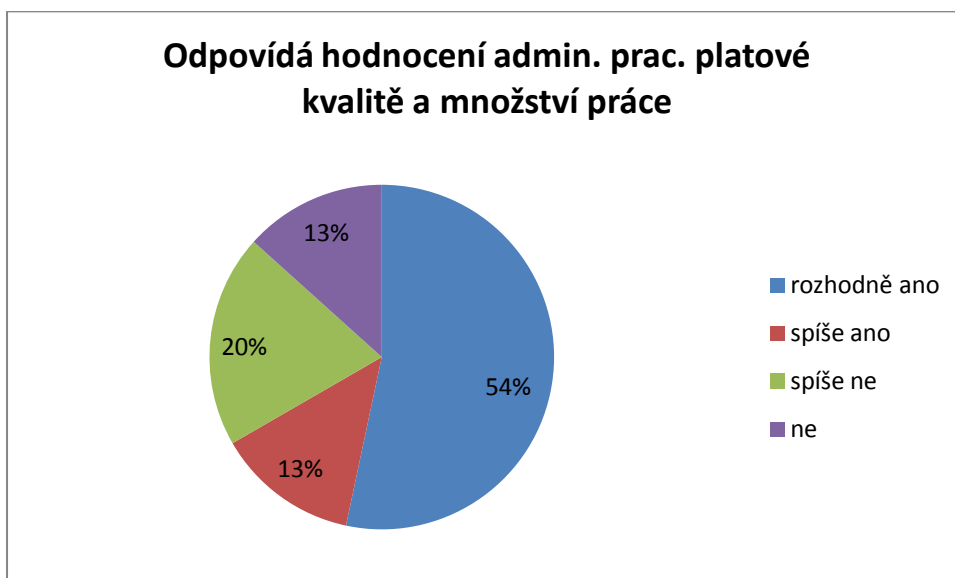
Hodnocení platové kvality množství práce vnímají lépe ženy, kde 40 % dotázaných odpovědělo, že jejich platové ohodnocení odpovídá množství a kvalitě odváděné práce. Pouze třetina námi dotázaných mužů odpověděla, že jejich platové ohodnocení odpovídá množství práce, kterou ve společnosti vykonávají.

Graf 29: Odpovídá hodnocení operátorů platové kvality a množství práce



Z grafu č. 29 vyplývá, že zhruba polovina dotázaných (53 %) se nedomnívá, že jejich platové ohodnocení odpovídá množství práce. Opačného názoru bylo 48 % dotazovaných.

Graf 30: Odpovídá hodnocení admin. prac. platové kvality a množství práce



Z výše uvedeného grafu vyplývá, že spokojenější co se týče platového ohodnocení k množství práce, jsou administrativní pracovníci. Jak je patrné z grafu č. 30 drtivá většina – 67 % se domnívá, že platové ohodnocení odpovídá množství vykonávané práce.

Otázka č. 19a: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli spíše ne nebo ne, napište prosím, jaký plat si představujete, uveďte základ + pohyblivou část.

1) Uvedená odpověď operátora, délka pracovního poměru 3 roky, pohlaví muž

"Platové hodnocení je nízké a firmy v okolí nabízejí mzdu stejnou nebo velice podobnou, ale jedná se o práci v lepším pracovním prostředí a ne tak fyzicky náročnou. Platy by se měly zvednout alespoň o 2000 Kč. Také jiným skupinám lidí se plat zvedá rychleji než jiným, i když děláme zhruba podobnou práci."

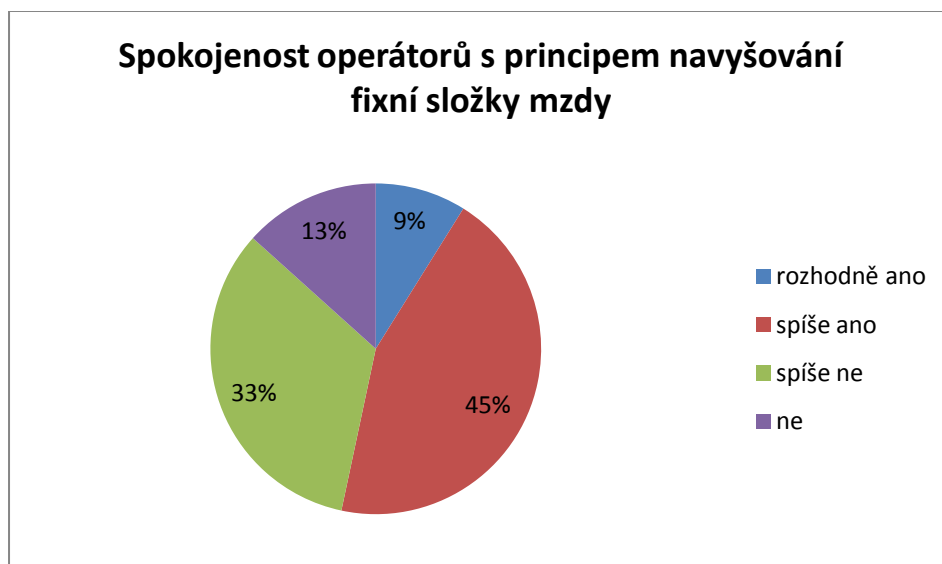
2) Postřeh agenturního zaměstnance, délka pracovního poměru 6 měsíců, pohlaví žena

"Vzhledem k tomu, co vyrábíme, je mzda poměrně nízká, v dnešní době neexistuje firma, která toto nenabízí. Také nejsem spokojená s dovolenými, když chcete dovolenou nejprve to zváží mistr a nakonec v některých případech to i tak stejně zamítne. Školení jsou krátká s malým množstvím řešení."

Otázka č.19: Jste spokojen/a s principem navyšování fixní složky mzdy?

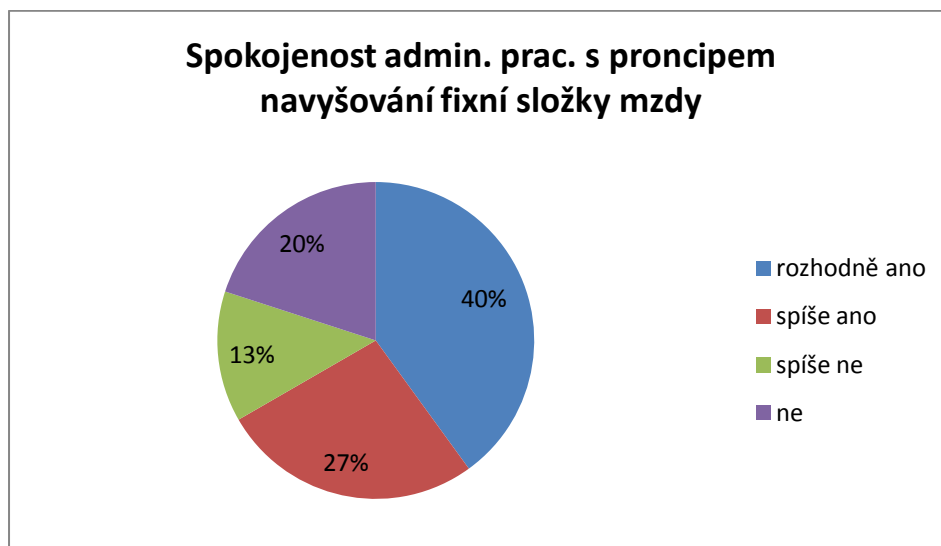
S principem navyšování fixní složky jejich mzdy je spokojeno nebo spíše spokojených téměř 57 % dotázaných. Spíše nespokojených a nespokojených s principem navyšování je 43 %. Z této otázky vyplývá, že i tady se nachází prostor pro možné vylepšení v rámci motivačního programu nabízeného společností.

Graf 31: Spokojenost operátorů s principem navyšování fixní složky mzdy



Z grafu č. 31 vyplývá, že více než polovina potázaných pracovníků na pozici operátora výroby je spokojena s principem navyšování fixní složky mzdy. Opačného názoru bylo 47% dotazovaných.

Graf 32: Spokojenost admin. prac. s principem navyšování fixní složky mzdy

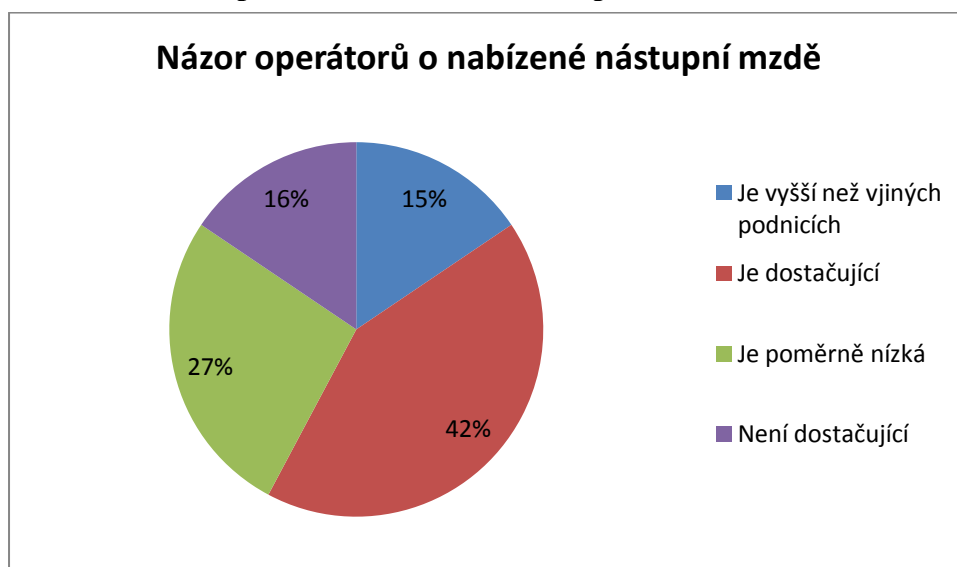


Z výše uvedeného grafu je patrné, že 67% dotázaných na pozici administrativního pracovníka je spokojena s principem navyšování fixní složky jejich mzdy. Nespokojených administrativních pracovníků s tímto principem byla třetina.

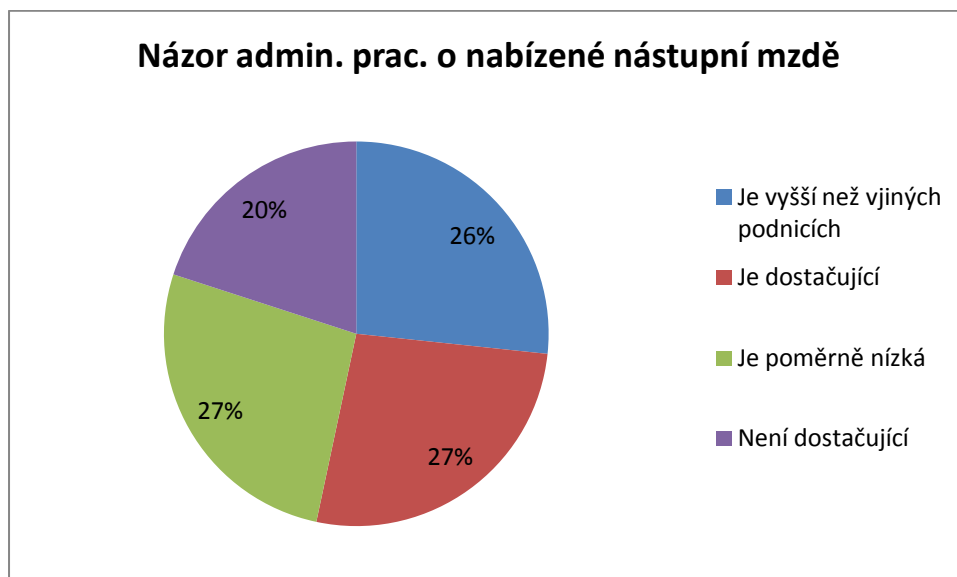
Otázka č. 20: Co si myslíte o nástupní mzdě, kterou Vaše společnost nabízí?

Cílem otázky č. 20, bylo zjistit vnímání zaměstnanců nástupní mzdy, kterou společnost nabízí ve srovnání s konkurenčními podniky. Pouhých 18 % dotázaných se domnívá, že nástupní mzda v jiných podnicích je vyšší než u jejich současného zaměstnavatele. Jako dostačující ohodnotilo svoji nástupní mzdu 38% respondentů. Jako nedostačující označilo nástupní mzdu pouze necelých 17 % dotázaných.

Graf 33: Názor operátorů o nabízené nástupní mzdě



Graf 34: Názor admin. prac. o nabízené nástupní mzdě

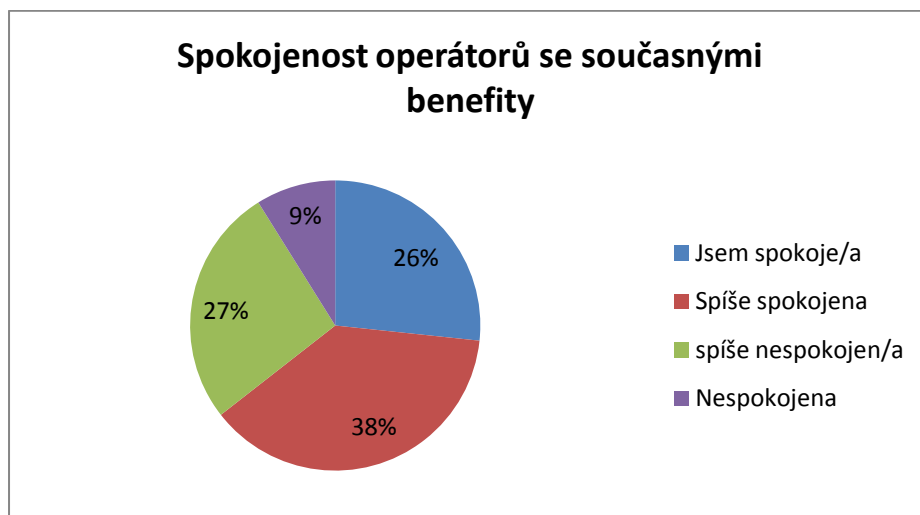


Jak je patrné z výše uvedených grafů 42% dotázaných operátorů považuje nabízenou nástupní mzdu za dostačující a 15% je toho názoru, že je vyšší než v jiných podnicích. Třetina dotazovaných respondentů na pozici operátora výroby se domnívá, že nabízená nástupní mzda není dostačující nebo je nízká. Na pozici administrativních pracovníků se domnívá, že nabízená nástupní mzda je dostačující 27% dotázaných a 26% dotázaných je toho názoru, že nabízená nástupní mzda je vyšší než v jiných podnicích. Téměř polovina dotázaných administrativních pracovníků je toho názoru, že nabízená mzda je nízká nebo je nedostačující.

Otázka č. 21: Jak jste spokojena s benefity, které máte k dispozici (5 dní mimořádného volna, půlroční a věrnostní bonus, penzijní připojištění, kantýna)

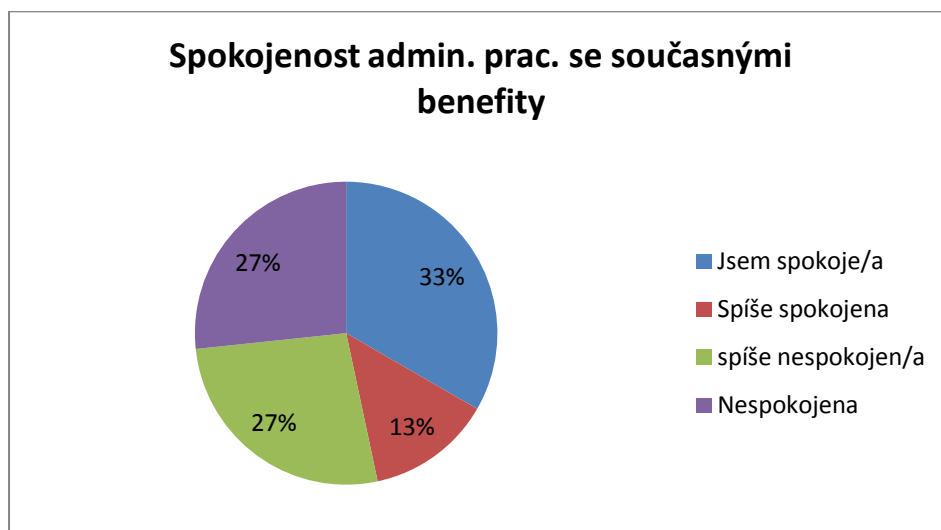
Na vyhodnocení této otázky lze vidět, že zaměstnanci jsou se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeni a spíše spokojeni. Se stávající nabídkou je tedy spokojena více než polovina zaměstnanců. Pouze 8 zaměstnanců z celkového množství dotázaných uvedlo, že je nespokojena se stávající nabídkou práce. Tento výsledek poukazuje buď na dobře propracovanou strukturu zaměstnaneckých benefitů, kterou společnost svým zaměstnancům nabízí nebo na neznalost respondentů nejnovějších trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Graf 35: Spokojenost operátorů se současnými benefity



Z grafu č. 35 vyplývá, že 64% dotázaných operátorů výroby je spokojeno nebo spíše spokojeno se současným stavem benefitů. Naopak nespokojených operátorů se současným stavem benefitů je 36%.

Graf 36: Spokojenost admin. prac. se současnými benefity



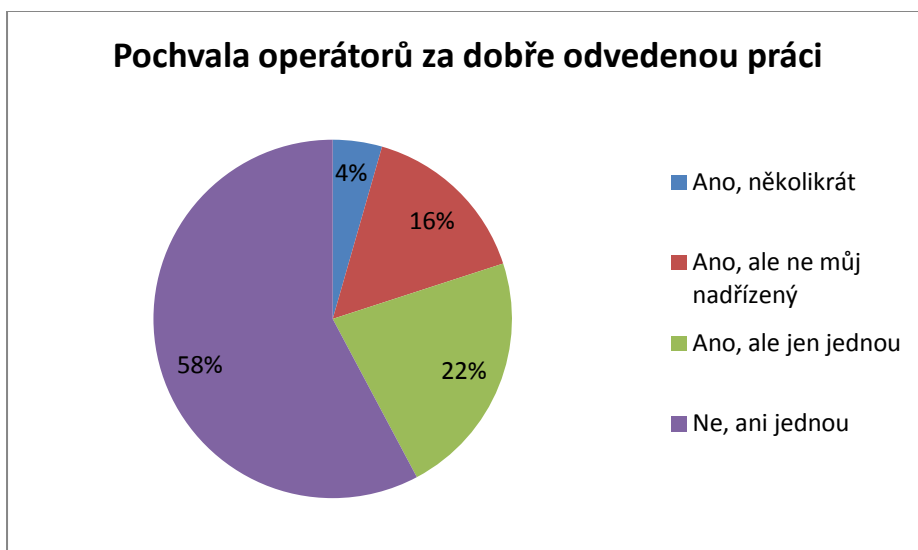
Z grafu č. 36 je patrné, že téměř polovina administrativních pracovníků (46%) je spokojena se současným stavem nabízených benefitů. Naopak více než polovina a to 54% dotázaných administrativních pracovníků je nespokojena s e současným stavem nabízených benefitů.

Otázka č. 22: Pochválil Vás někdo během posledního měsíce za dobře odvedenou práci?

Tato otázka ukazuje na jeden z faktorů vnější motivace pracovníků. Zde se tento faktor projevil jako zcela nedostačující. 52% dotázaných uvedlo, že nebylo ani jednou od nikoho za svoji práci pochváleno. I když společnost zastává názor, že pochvalami by se nemělo plývat, aby v celkovém důsledku tento motivační faktor nezevšedněl, je zde jistě na zvážení, zda by pracovníci neodváděli

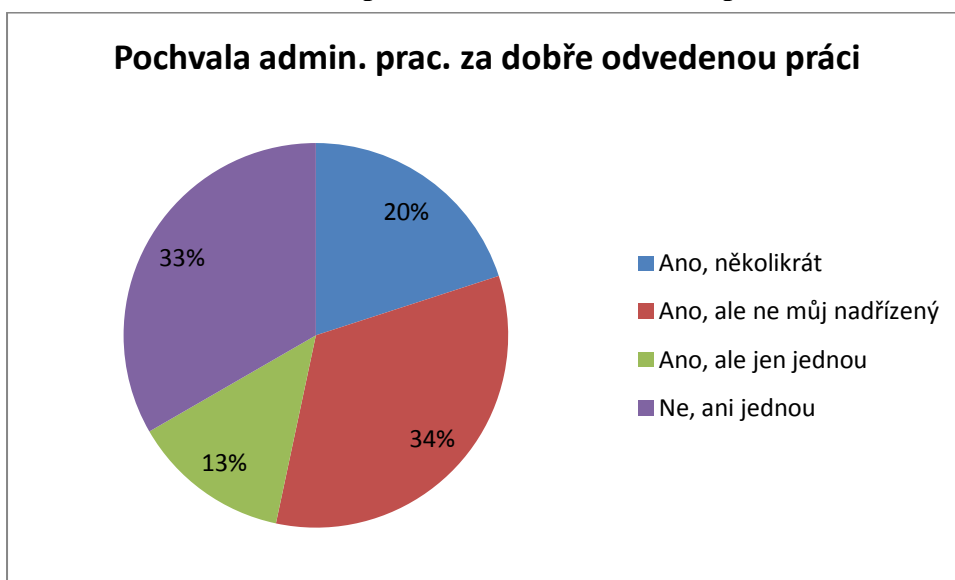
svoji práce lépe a raději, v případě, že by byli za svůj dobře odvedený pracovní výkon náležitě oceněni.

Graf 37: Pochvala operátorů za dobře odvedenou práci



Z grafu vyplývá, že 58% operátorů nebylo ani jednou za poslední měsíc pochváleno za dobře odvedenou práci. Pouhých 4 % dotázaných bylo pochváleno několikrát.

Graf 38: Pochvala admin. prac. za dobře odvedenou práci



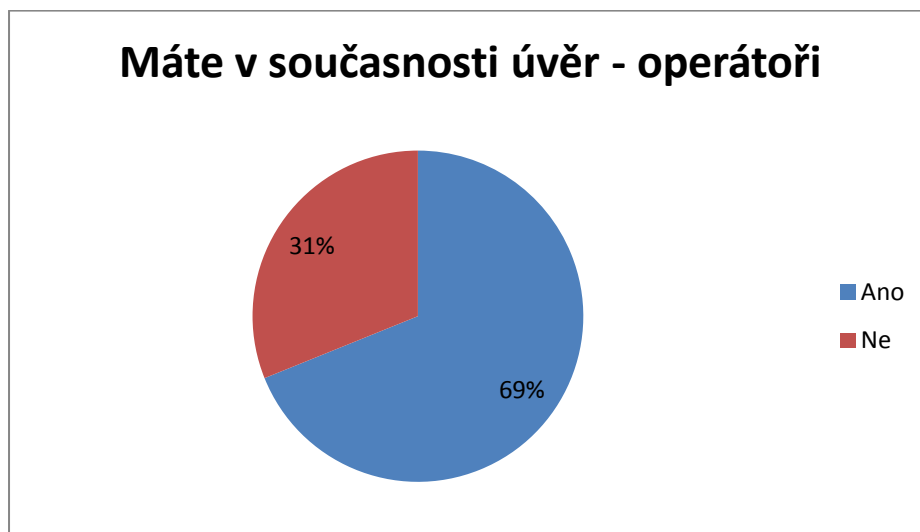
Z grafu č. 28 je patrné, že administrativní pracovníci jsou za jimi odváděnou práci chváleni mnohem více, 20% dotázaných uvedlo, že za svoji práci bylo již několikrát pochváleno.

Otázka č. 23: Máte v současnosti úvěr?

Cílem otázky bylo prozkoumat, zda, jsou zaměstnanci zadluženi. Na tuto otázku se může vztahovat možná fluktuace zaměstnanců, neboť zaměstnanec, který nemá závazky vůči třetí osobně, bude snáze

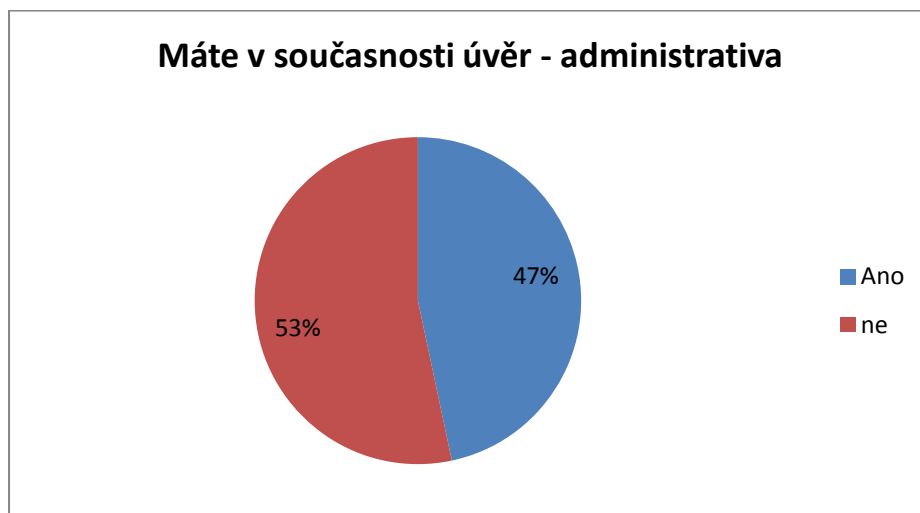
měnit své zaměstnání, než zaměstnanec, který tyto závazky má. Z výše uvedené otázky vyplývá, že 63 % zaměstnanců má v současnosti nějaký druh úvěru.

Graf 39: Máte v současnosti úvěr - operátoři



Z grafu č. 39 vyplývá, že 69% operátorů výroby má nějaký typ úvěru v současné době.

Graf 40: Máte v současnosti úvěr - administrativa



Naopak jak vyplývá z výše uvedeného grafu č. 40 administrativní pracovníci, jsou zadlužení o něco méně. V současnosti jich má úvěr téměř polovina dotázaných a to 47 %.

Otázka č. 24: Máte v současnosti finanční problémy?

Tato otázka navazuje na předešlou otázku. Vyplývá z ní, že 73 % respondentů nemá v současnosti finanční problémy.

- **Komunikace, atmosféra na pracovišti**

Otázka č. 25: Následující otázky se týkají Vašeho přímého nadřízeného (ohodnoťte jako ve škole, 1 nejlepší, 5 nejhorší)

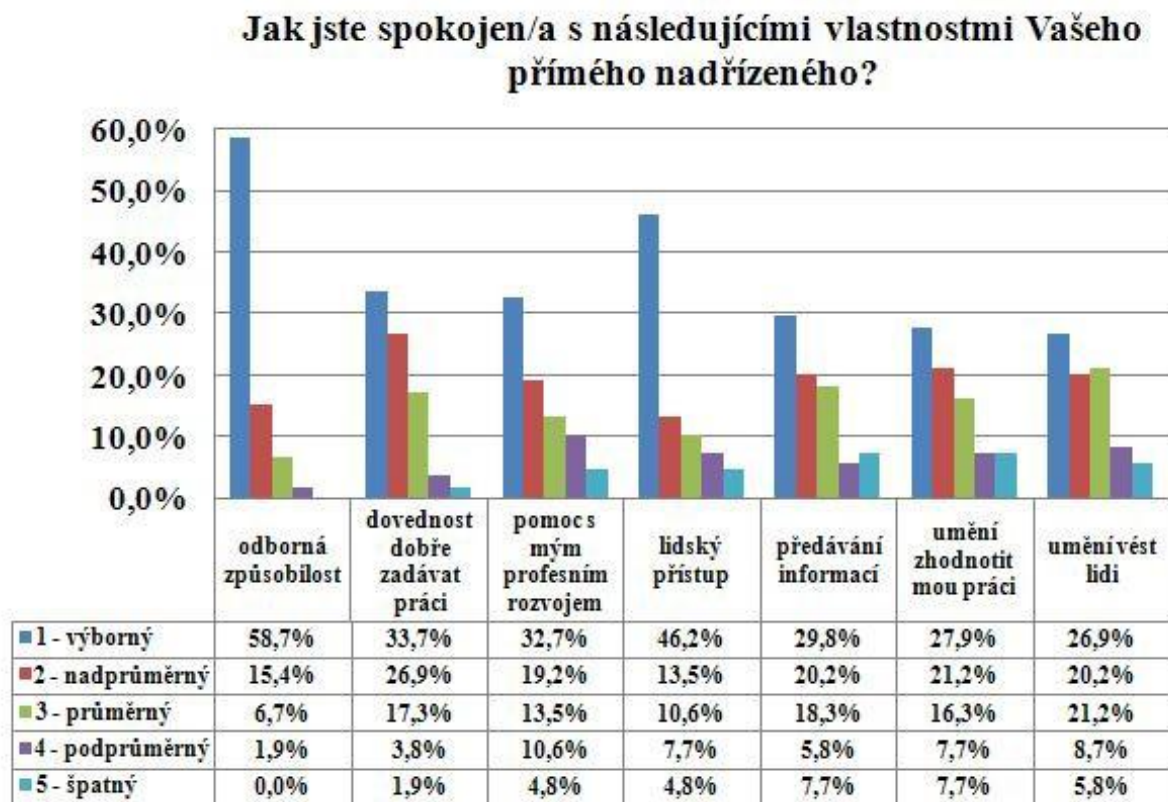
Úkolem respondentů bylo ohodnotit jednotlivé vlastnosti uvedené v tabulce jako ve škole, kdy 1 byla nejlepší hodnota a naopak 5 bylo hodnota nejhorší. Cílem otázky číslo 25 bylo zjistit jaká je odbornost, organizační schopnosti a pracovitost z pohledu podřízeného.

Tabulka 3: Spokojenost s následujícími vlastnostmi nadřízeného

Odpověď	Průměr
Odborná způsobilost	2,63
Dovednost dobře zadávat práci	3
Pomocť s profesním rozvojem	2,97
Lidský přístup, porozumění	2,72
Předávání informací	3,12
Dovednost dobře zhodnotit práci	2,87
Umění vést lidi	2,68

Mezi nejlépe hodnocené vlastnosti vedoucích patří odborná způsobilost a lidský přístup a porozumění. Naopak mezi nejhůře hodnocené kritérium patřilo předávání informací. Tato oblast by tedy měla být tou, na kterou by vedení společnosti mělo co nejvíce vylepšit. Rovněž u průměrně hodnocených oblastí se skýtá možnost pro jejich vylepšení, aby došlo ke vzájemné spokojenosti, jak ze strany vedení, tak ze strany řadových zaměstnanců společnosti.

Graf 41: Spokojenost s následujícími vlastnostmi nadřízeného



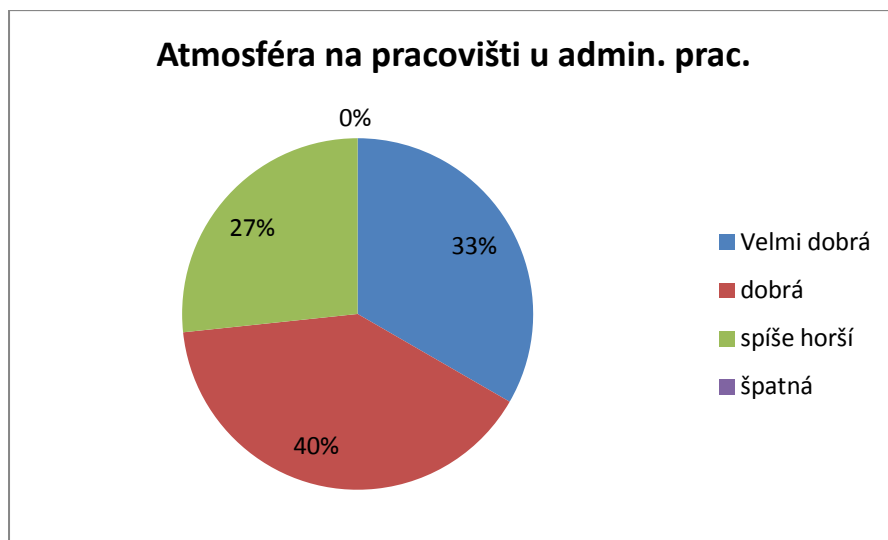
Otázka č. 26: Jaká je atmosféra na pracovišti:

Úkolem otázky č. 26 bylo zjistit, jaká panuje atmosféra na pracovišti. Atmosféru na pracovišti lze hodnotit jako významný motivační faktor také, neboť chodit do práce ve špatné náladě, že si nerozumí s kolegy a do vypjaté atmosféry na pracovišti z dlouhodobého hlediska není udržitelné pro žádného jedince. Nejvíce respondentů (32%) vnímá atmosféru na svém pracovišti jako dobrou. Pouze necelých 7 % respondentů uvedlo, že si myslí, že na pracovišti panuje špatná atmosféra.

Graf 42: Atmosféra na pracovišti u operátorů



Graf 43: Atmosféra na pracovišti u admin. prac.

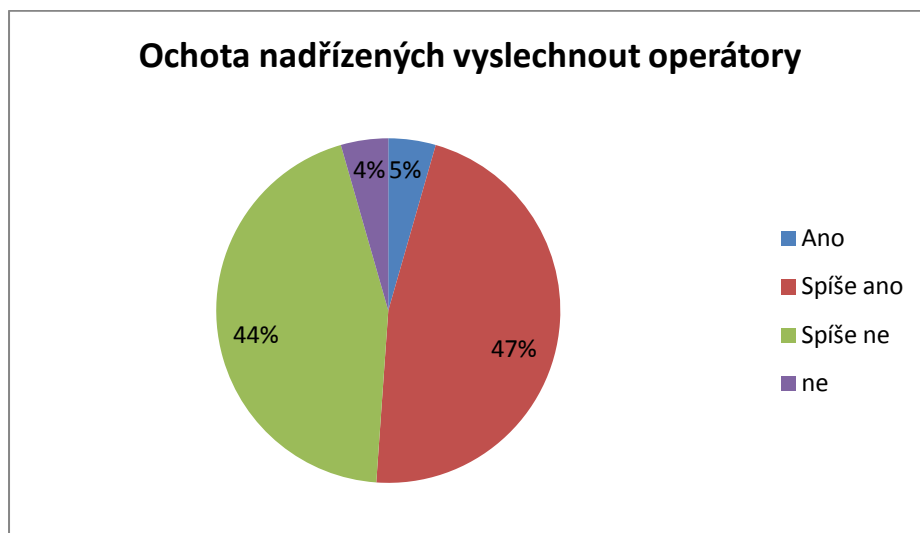


Jak vyplývá z výše uvedených dvou grafů, na obou dvou pracovištích převládá dobrá nálada.

Otázka č. 27: Jsou Vaši nadřízení ochotni Vás vyslechnout, když to potřebujete?

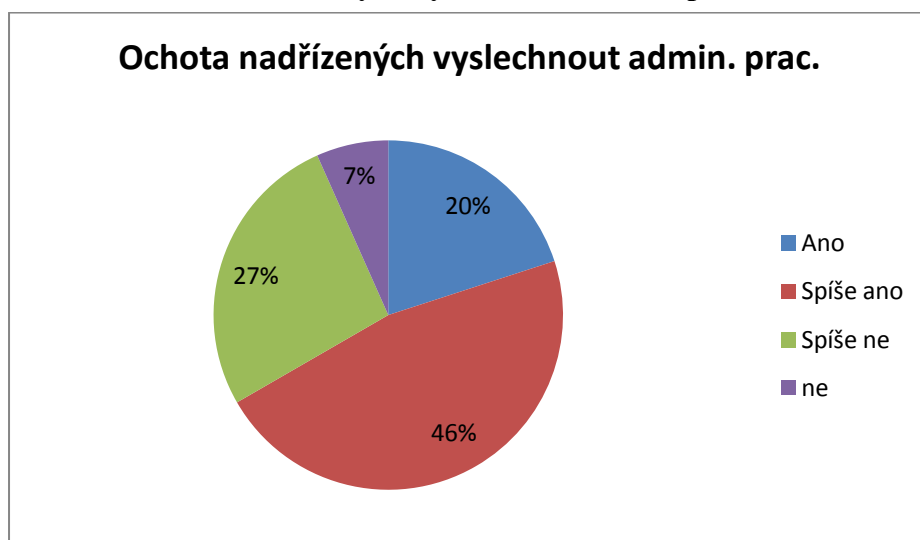
Úkolem této otázky bylo zjistit, jaké je ochota nadřízených pracovníků alespoň vyslechnout případné nesnáze a problémy svých podřízených. Na tuto otázku odpovědělo zhruba 55% zaměstnanců, že jejich nadřízený ochoten je vyslechnout, avšak 45 % zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený je není ochoten vyslechnout.

Graf 44: Ochota nadřízených vyslechnout operátory



Jak nám udává výše uvedený graf. č. 44 vnímání operátorů, zda je jejich nadřízený je ochoten je vyslechnout je rozdělen na dvě poloviny. Zhruba polovina dotázaných uvedla, že je jejich nadřízený je vyslechnout v případě potřeby a druhá polovina dotázaných operátorů uvedla, že si nemyslí, že je jejich nadřízený je ochoten je v případě potřeby vyslechnout.

Graf 45: Ochota nadřízených vyslechnout admin. prac.



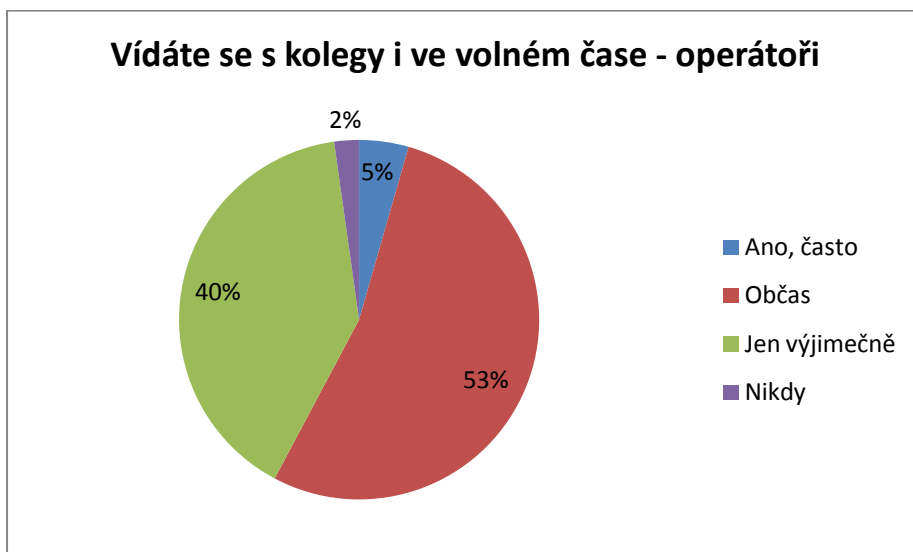
Tento faktor lépe dopadl u administrativních pracovníků. Skoro polovina administrativních pracovníků je toho názoru, že je jejich nadřízený ochoten je vyslechnout v případě potřeby.

Otázka č. 28: Vídáte se s kolegy z práce i ve svém volném čase?

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci se svými kolegy rozumí natolik, že jsou ochotni spolu trávit i svůj volný čas. Tato otázka tak rozvíjela otázku týkající se atmosféry na pracovišti. Stejně jako u otázky atmosféry na pracovišti, kde nejvíce dotázaných uvedlo, že vnímá atmosféru na

pracovišti, jako dobrou také u této otázky nejvíce respondentů uvedlo, že se občas nebo alespoň výjimečně se svými pracovními kolegy vídá ve svém volném čase.

Graf 46: Vídáte se s kolegy i ve volném čase - operátoři



Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, operátoři se občas vídají se svými kolegy i ve svém osobním volnu. V dotazníkovém šetření to uvedla přes polovina dotázaných.

Graf 47: Vídáte se s kolegy i ve volném čase - administrativa

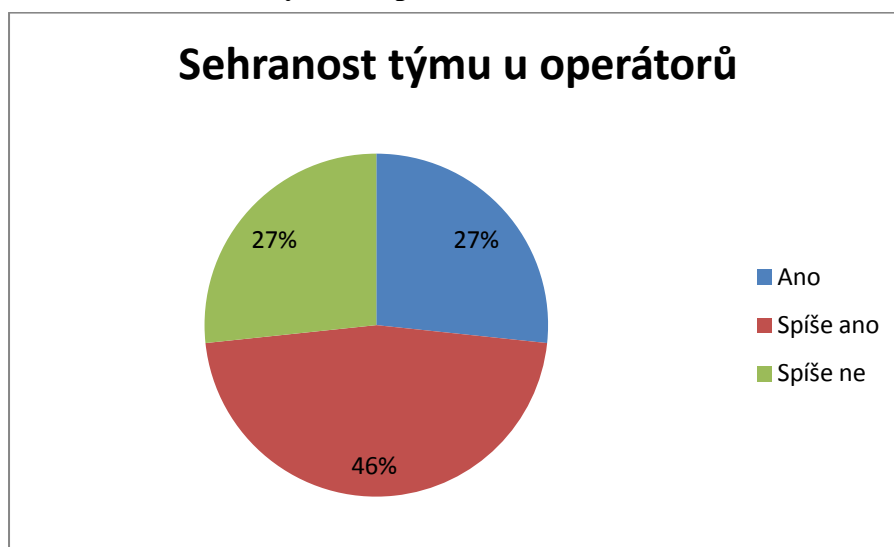


Administrativní pracovníci se se svými kolegy vídají i ve svém osobním volnu. Ukázal to graf č. 47, kde odpověď ano, často nebo občas zvolilo 87 % dotázaných.

Otázka č. 29: Je Váš tým sehraný?

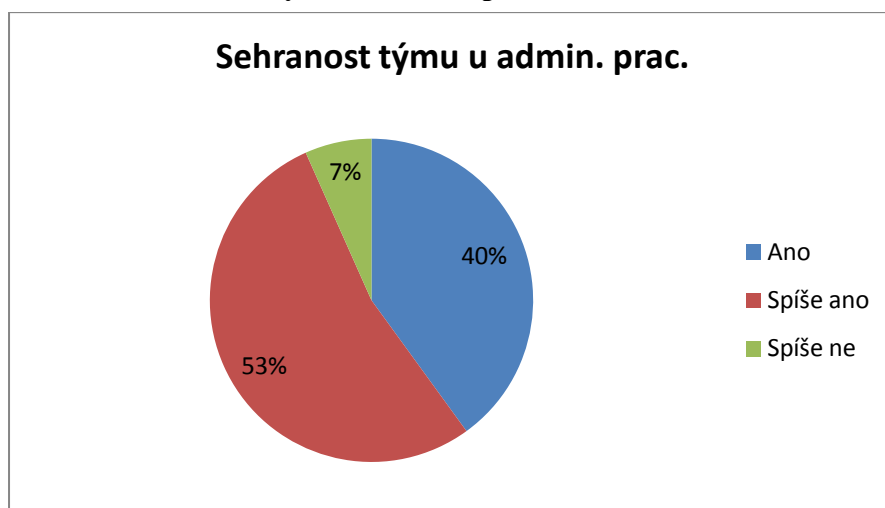
Práce v týmu je nedílnou součástí skoro každého všedního pracovního dne. Odráží tak schopnosti každého zaměstnance, ale i schopnosti kolektivu, který je také součástí motivačních faktorů. Nejvíce respondentů uvedlo, že jejich tým považují za sehraný.

Graf 48: Sehranost týmu u operátorů



Jak ukázal graf č. 48, operátoři hodnotí svůj tým jako sehraný. Necelá třetina dotázaných uvedla, že jejich tým je spíše nesehraný. Jako nesehraný tým neohodnotil svůj tým žádný pracovník.

Graf 49: Sehranost týmu u admin. prac.



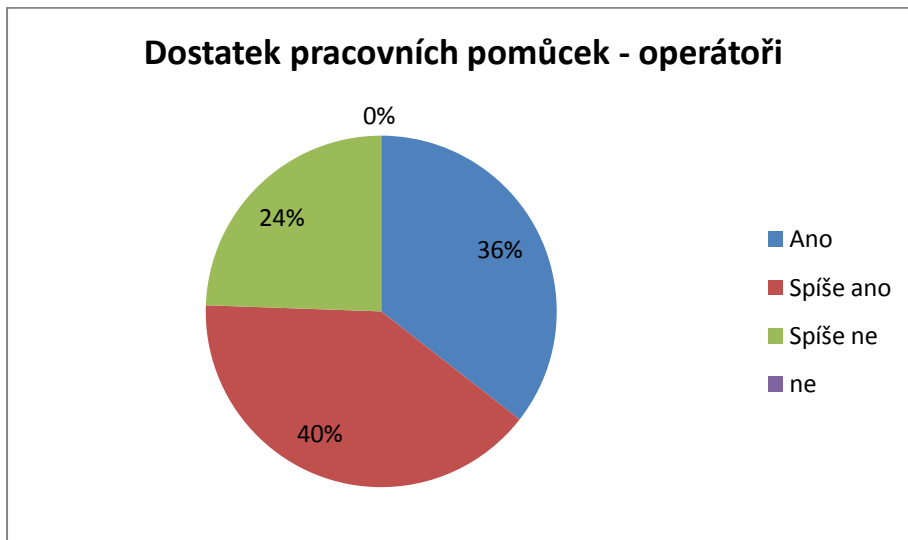
Z grafu č. 49 vyplývá, že tým administrativních pracovníků je sehraný. Pouhých 7% dotázaných se domnívá, že jejich tým je spíše nesehraný.

- **Pracovní prostředí**

Otázka č. 30: Co se týče materiálu, pracovních pomůcek, máte vše, co k práci potřebujete?

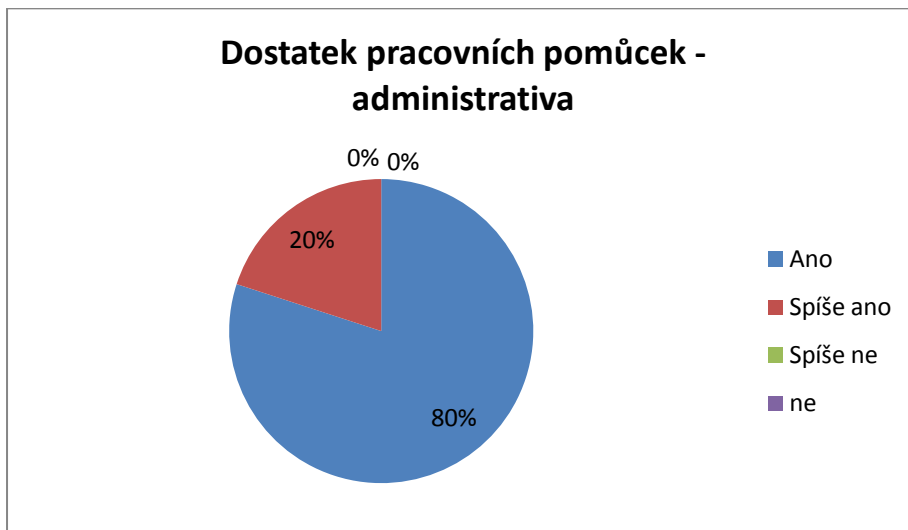
Cílem této otázky bylo zjistit, zda mají pracovníci k výkonu své práce dostatečné množství pracovních pomůcek. Drtivá většina respondentů uvedla, že ke své práci má pracovní pomůcky zajištěné. Ani jeden respondent neuvedl, že ke své práci nemá vše, co k ní potřebuje.

Graf 50: Dostatek pracovních pomůcek - operátoři



Z grafu č. 50 vyplývá, že operátoři mají dostatečné množství pracovních pomůcek pro svoji práci. Nedostatečné množství pracovních pomůcek má 24% dotazovaných.

Graf 51: Dostatek pracovních pomůcek - administrativa



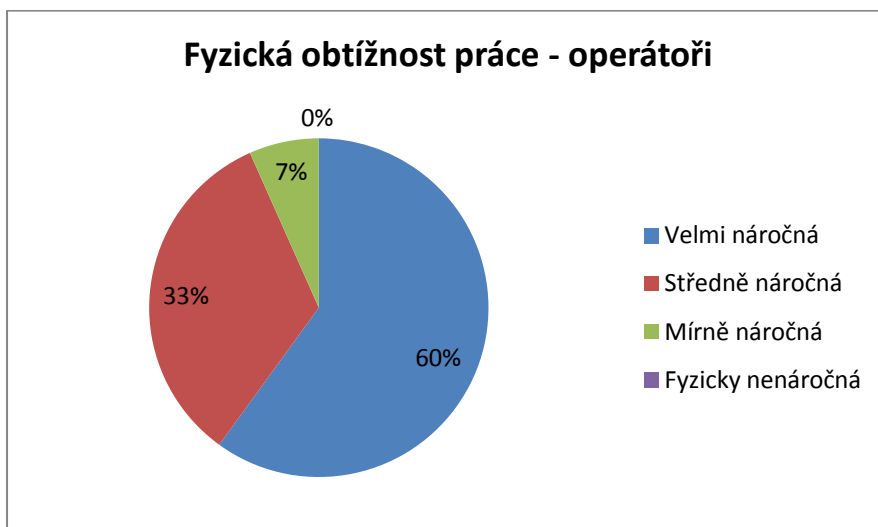
Graf č. 51 nám říká, že administrativní pracovníci mají vše potřebné pro svůj pracovní výkon.

Otázka č. 31: Jak byste hodnotili fyzickou obtížnost Vaší práce?

Vzhledem k výrobní činnosti zkoumané společnosti, se daly výsledky této otázky očekávat. Drtivá většina respondentů a celých 70 % ohodnotilo svoji práci za fyzicky namáhavou. Pouze 30%

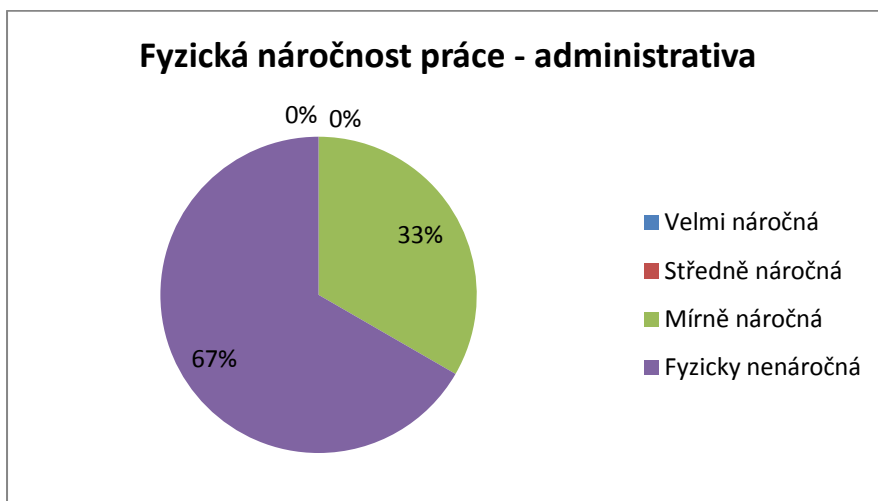
dotázaných uvedlo, že jejich práce není fyzicky náročná. Zde lze odhadovat, že tyto odpovědi zřejmě patřili pracovníkům z oblasti administrativy

Graf 52: Fyzická obtížnost práce - operátoři



Vzhledem k výrobní povaze podniku, se předpokládá fyzická náročnost práce. Tak to potvrdil i výše uvedený graf. 52, kde nejvíce respondentů uvedlo, že jejich práce je velmi fyzicky náročná. Pouhých 7 % dotázaných uvedlo, že je jejich práce mírně náročná. Lze tady předpokládat, že tyto odpovědi patřily ženám.

Graf 53: Fyzická obtížnost práce - administrativa



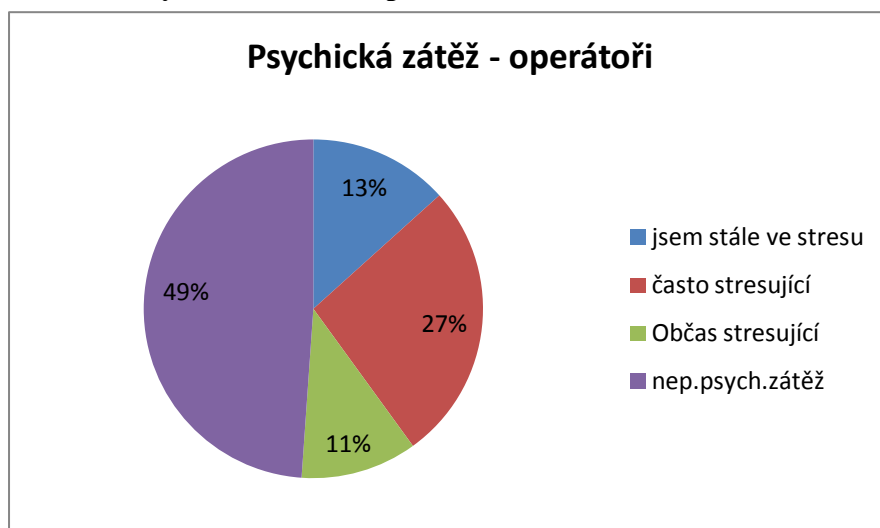
Jak vyplynulo z grafu č. 53, administrativní pracovníci mají fyzicky nenáročnou práci.

Otázka č. 32: Jak byste hodnotil/a psychickou zátěž související s Vaší prací?

V kontrastu k otázce číslo 31 je pak následující otázka číslo 32. Zde jsou výsledky oproti předcházející otázce zcela opačné.

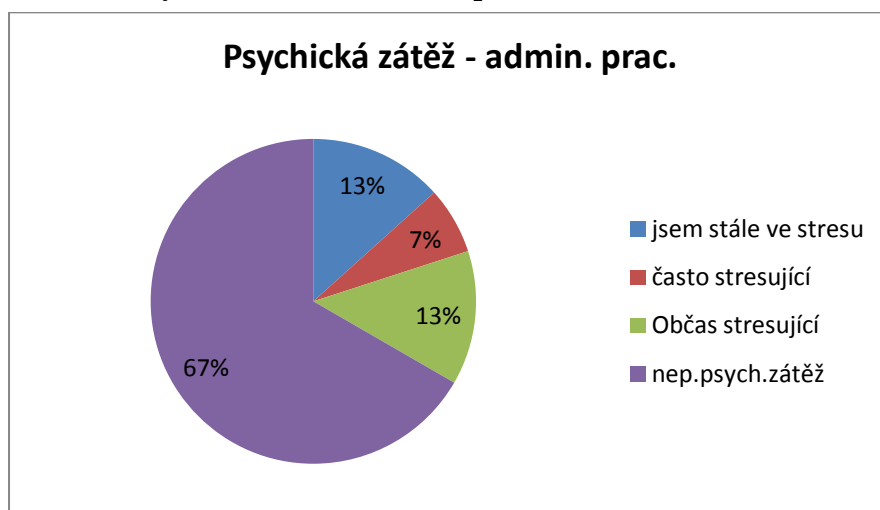
Nejvíce respondentů uvedlo, že jejich práce není psychicky náročná. A odpověď 'jsem v neustálém stresu' zvolilo pouze 13 % ze všech dotázaných. Naopak odpověď "nepocítuji psychickou zátěž" uvedlo celých 25 % dotázaných.

Graf 54: Psychická zátěž - operátoři



Jak vyplynulo z grafu č. 54 necelá třetina dotázaných operátorů myslí, že jejich práce je často stresující. Skoro polovina operátorů nepocítuje psychickou zátěž. Pouhých 11 % dotázaných se domnívá, že jejich práce je občas stresující.

Graf 55: Psychická zátěž - admin. prac.



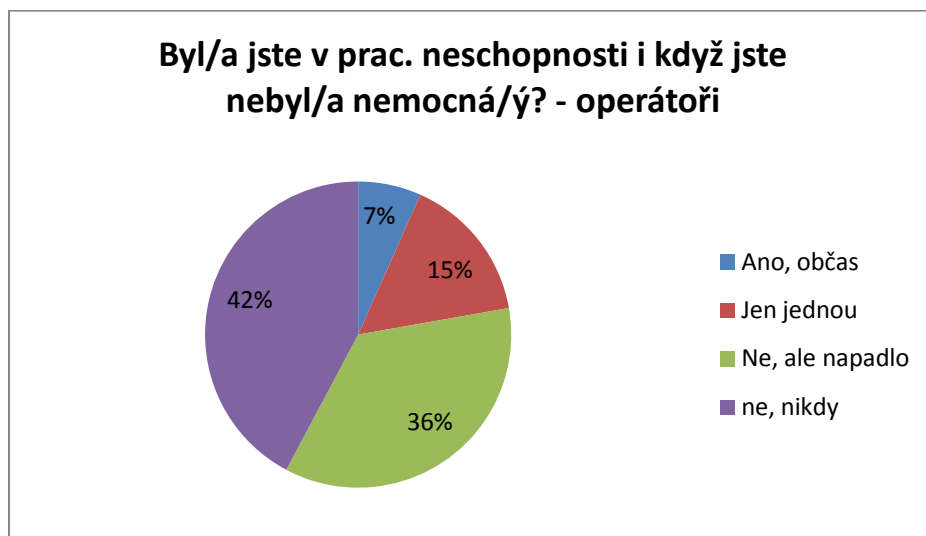
Jak nám ukázal graf č. 55, nejvíce administrativních pracovníků nepocítuje psychickou zátěž ve svém pracovním procesu.

Otázka č. 33: Byl/a jste v pracovní neschopnosti i když jste nebyl/a tak úplně nemocný/á?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda pracovníci nevybírají pracovní neschopnost jako důvod jejich absence na pracovišti, i když nejsou nemocní. Nejvíce respondentů uvedlo, že nikdy nebyli v

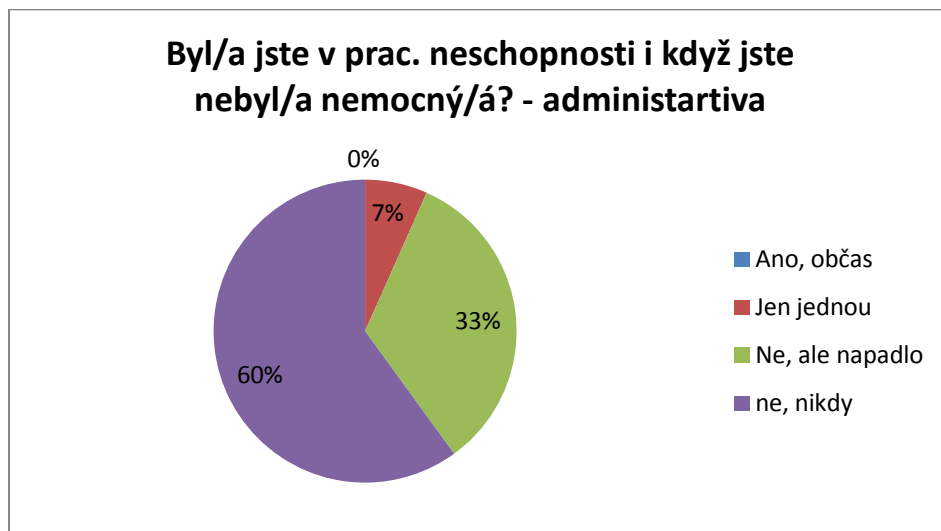
pracovní neschopnosti, aniž by nebyli nemocní., 35 % respondentů také uvedla, že nebyli v pracovní neschopnosti, ale zároveň je to už napadlo. Nejméně zanedbatelných 5 % respondentů uvedlo, že občas byli v pracovní neschopnosti, aniž by byli nemocní.

Graf 56: Byl/a jste v prac. neschopnosti i když jste nebyl/a nemocná? - operátoři



Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, 36% operátorů nebylo v pracovní neschopnosti, když nebyli nemocní, ale uvažovali o tom. Téměř polovina operátorů nebyla nikdy v pracovní neschopnosti, aniž by nebyli nemocní. Pouhých 7 % bylo v pracovní neschopnosti občas, i když nebyli, úplně nemocní a 15 % operátorů bylo v pracovní neschopnosti jen jednou, aniž by nebyli nemocní.

Graf 57: Byl/a jste v prac. neschopnosti i když jste nebyl/a nemocný/á? - administrativa



Jak vyplývá z grafu č. 57, třetina administrativních pracovníků, nikdy nebyla v pracovní neschopnosti, aniž by bylo nemocná. Třetina také nebyla v pracovní neschopnosti, ale už o tom přemýšlela, a pouhých 7 % bylo v pracovní neschopnosti jen jednou, aniž by nebyli nemocní.

Otázka č. 34: Co je nejčastějším důvodem Vaší pracovní neschopnosti?

Zde se nejčastěji vyskytovaly odpovědi, že nejčastějším důvodem pracovní neschopnosti jsou virová onemocnění např. chřipka, angína. Hned v zápětí byly odpovědi s onemocněním pohybového aparátu (klouby, páteř atd.).

Otázka č. 35: Kdybyste mohli něco změnit, co by to bylo, jak byste to změnili?

1) Odpověď operátora, délka pracovního poměru 4 měsíce, pohlaví muž

"Chci mít větší prostor a šanci rozvíjet se. Klidně se budu víc školit a udělám hodně pro to dostat se výš. Co se týká platu, budu spokojený, když budu mít 17000 napořád, nejsem náročný"

2) Odpověď administrativního pracovníka, délka pracovního poměru 2,5 roku, pohlaví žena

"Podle mě je největším problémem této společnosti styl vedení, který je příliš autokratický a velká fluktuace operátorů, kteří odejdou ještě dřív, než je stihneme něco naučit. V otázce peněz, tak si myslím, že bychom měli nabízet víc jak ostatní firmy, abychom si zaměstnance mohli vybírat a nemuseli jsme přijímat každého, kdo se o danou pozici uchází. Co se týče administrativy, měla by firma nabízet více, když má někdo rodinu, tak si určitě nenechá ujít líp zaplacený místo. Jsem v centru Brna a platy by tomu měly odpovídat."

3) Odpověď stálého zaměstnance, délka pracovního poměru 2 roky a 5 měsíců

"S prací jsem spokojený, občas mě mrzí, že firma nedává zaměstnancům nějaké volné vstupenky třeba na bazén, taky bych se rád začal učit nějaký cizí jazyk např. angličtinu, klidně i ve svém volném čase."

4) Odpověď stálého zaměstnance, délka pracovního poměru 2 roky, pohlaví žena

„Povyšování ve firmě není spravedlivé, protože někteří jsou ohodnocováni stejně jako ty, co u vás pracují déle, školení taky nestačí, není jim věnováno tolik času, kolik by bylo zapotřebí. Firma by se taky měla zamyslet nad tím, že ne všichni dovedou pracovat stejně dobře, je to dost náročná práce. Z mého pohledu by to chtělo lidi více inspirovat, většina lidí chodí do práce s nechutí, a proto často marodí, spousta stálých lidí odešlo a je jich škoda, uměli dělat.“

2.4 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 pracovníků. Seznámení s dotazníky a jejich následné vyplnění probíhalo přímo v prostorách společnosti a vše se uskutečnilo v jeden den. Dotazník jsem zaměřila především na situaci uvnitř společnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo ověřit, jak se jednotliví pracovníci cítí ve společnosti. Otázky byly především položeny uzavřenou formou, kde bylo na výběr ze 4 uvedených možností nebo jednotlivá políčka byla k označení školní stupnicí 1 až 5. Dále respondenti mohli využít otevřené formy projevu, kdy byl v dotazníkovém šetření projev k písemnému vyjádření. Celkem bylo o vyplnění dotazníku požádáno 32 žen a 69 mužů. Nakonec se ve výzkumném vzorku objevil počet 1:1, neboť dotazník vyplnilo 30 žen a 30 mužů, z čehož vyplývá, že ženy byly ochotnější zúčastnit se daného dotazníkového šetření. Pro účely dotazníkového šetření jsem měla původně stanoveny 4 skupiny zaměstnanců, ale z důvodu toho, že účast skupiny "ostatních směnných zaměstnanců" byla velmi nízká, tak odpovědi této skupiny jsem zapracovala do skupiny operátorů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že převládá, dobrá motivační atmosféra. 92% respondentů uvedlo, že je spokojena či spíše spokojena se svým zaměstnáním ve společnosti a 42% respondentů by práci ve společnosti doporučilo svým známým a v případě opětovné volby zaměstnání by si jako svého současného zaměstnavatele vybralo 38% dotázaných.

Ke slabým stránkám motivační atmosféry patří informovanost a komunikace ve firmě. Pouze dobře informovaný a správně motivovaný pracovník může vyvinout takové úsilí, které povede k dosažení podnikových cílů. Komunikace je základním prvkem chodu jakékoliv organizace. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 47 % dotázaných odpovědělo, že nemá dostatek informací o svém osobním výkonu. Stejně procento respondentů se vyjádřilo, že nemá dostatek informací o výsledcích svého oddělení. Další oblast šetření, která pro firmu nedopadla dobře, jsou tréninky a školení. 33 % zaměstnanců odpovědělo, že nemá možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a necelých 82 % respondentů uvedlo, že firma nepodporuje snahu naučit se víc, než je nutné pro výkon jejich práce. Naopak jsou zaměstnanci spokojeni s prací v týmu, svůj tým jako sehraný nebo spíše sehraný označilo 78 % ze všech dotázaných respondentů. Naproti tomu nedostačující hodnocení komunikace bezprostředního nadřízeného nebylo ojedinělé. Jednotlivý vedoucí by se proto měli snažit a naučit se naslouchat a respektovat názory svých zaměstnanců. Jejich cílem by mělo být posilování cílů a klimatu v týmu, kooperace a vzájemné komunikace.

Jedním z faktorů vnější nehmotné komunikace je také uznání za dobře odvedenou práci. Zde se tento faktor projevil jako zcela nedostačující. 52 % dotázaných uvedlo, že nebylo ani jednou od nikoho za svoji práci pochváleno. Mezi nejsilnější motiv k pracovnímu výkonu patří finanční ohodnocení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 52 % dotázaných se domnívá, že jejich platové ohodnocení je adekvátní k množství práce, kterou vdané firmě vykonávají, a 57 % dotázaných je spokojeno s principem navyšování fixní složky jejich mzdy. Nástupní mzdu hodnotilo jako dostačující 38%

dotázaných. Se stávajícím stavem benefitů, které firma nabízí je spokojeno 60% zaměstnanců nespokojených zaměstnanců je pouze 13%. Tento výsledek poukazuje buď na dobře propracovanou strukturu zaměstnaneckých výhod, nebo na neznalost respondentů nejnovějších trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod.

3 Návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců

Společnost na trhu existuje již několik století a stále dokáže být perspektivní pro své zaměstnance. Aby dokázala být perspektivní a stále rostoucí podnik, je třeba brát v potaz současné problémy a předjímat budoucí problémy. Zaměstnanci jsou z větší části spokojeni a žádný velký odpor k práci nevedou. Aby si tento status zaměstnanci udrželi, je třeba přicházet s novými nápady a jít s dobou. Z odpovědí v dotazníkovém šetření bylo zcela zřejmé, že zaměstnanci nejsou s některými oblastmi zcela spokojeni.

Při sestavování motivačního programu si společnost musí uvědomit, čeho chce dosáhnout. Jaké jsou její cíle. V motivaci společnosti jsou oblasti, ve kterých má značné mezery. Nyní je podrobněji popisují a pokusím se navrhnout co nejlepší řešení.

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou velmi důležitým aspektem, který se nesmí podceňovat. Když mají zaměstnanci mezi sebou dobré vztahy, jsou ve větší pohodě a lépe pracují. Dobré vztahy se musí udržovat i mezi vedením firmy a zaměstnanci. Je důležité pracovní kolektiv udržovat. Navrhuji tedy pořádání společných akcí. Jednalo by se o projekty aktivního odpočinku či zážitkové akce. V této oblasti existuje řada firem, které sestaví programy na míru. Záleží tedy na vedení společnosti, jakou cestu si zvolí. Navrhla bych například návštěvy polária nebo solné jeskyně. Polárium využívá léčebnou a regenerační metodu, při které jsou aplikovány regenerační účinky při extrémně nízkých teplotách. Léčí se zde převážně osoby, které mají problémy s klouby, ale má i příznivé účinky při odbourávání stresu a únavy, což by zaměstnanci ocenili. Jedná se o velmi intenzivní zážitek a pracovníci budou mít alespoň téma, o kterém mohou hovořit. Jedná se zde o utužování kolektivu. Cena za polárium je 300Kč na osobu. Pro ty zaměstnance, kteří by se neodvážili vyzkoušet kryosaunu je zde možnost návštěvy solné jeskyně, které zlepšuje imunitu, kdy jedna procedura se rovná třem dnům u moře. Cena je 150Kč za zaměstnance.

Penzijní připojištění

Tento příspěvek je vhodný nejen pro zaměstnance na pozici operátorů výroby, ale také pro administrativní pracovníky. Zařazení tohoto připojištění do programu společnosti, vede nejenom ke zvýšení vztahů zaměstnanců ke společnosti, ale také ke zvýšení jejich sociálních jistot.

Zaměstnavatel poskytne měsíčně příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanci, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli a od tohoto pracovního poměru již uplynula doba šesti kalendářních měsíců, tzn. od sedmého měsíce tohoto pracovního poměru. Příspěvek bude ve výši 500 Kč. Zaměstnanec bude mít uzavřenou smlouvu s penzijním fondem a sám si na penzijní připojištění se státním příspěvkem spoří. V případě, že si zaměstnanec v době nástupu nespoří na penzijní připojištění, lze smlouvu o penzijním připojištění uzavřít dodatečně. Formulář žádosti o poskytnutí příspěvku obdrží na mzdové účtárně, kde se zároveň dohodne, aby mu měsíčně příspěvky na jeho penzijní připojištění byly sráženy z jeho příjmů plynoucích z pracovního poměru. Pro co nejefektivnější doporučení jsem prozkoumala podmínky penzijního připojištění 6 renomovaných finančních institucí, které působí na českém trhu. Jednalo se o Českou pojišťovnu, Českou spořitelnu, Komerční banku, AXA, ČSOB a ANG. U jednotlivých institucí jsem porovnávala především výnosy, podíl na trhu a podmínky výplaty. Jako nejlepší jsem zvolila ČSOB, která sice disponuje jedním z nejmenších podílů na českém trhu, ovšem výnosy se dlouhodobě řadí mezi nejvyšší a společnost NICOM, a.s. s ní již dlouhodobě spolupracuje a s jejími službami byla vždy spokojena.

Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Pro zaměstnance je příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele příjmem osvobozeným od daně z příjmu, a to až do výše 5% vyměřovacího základu. Účastník penzijního připojištění má možnost snížit svůj základ daně o jím (nikoliv zaměstnavatelem) zaplacené příspěvky na penzijní připojištění převyšující částku 6 000 Kč ročně (na částku 6 000 Kč pobírá státní příspěvek). Maximálně je možno za jedno zdaňovací období odečíst 12 000 Kč. Daňový odečet se uplatňuje zpětně při ročním zúčtování - nelze proto snížit výši měsíčních záloh. Výše měsíčního příspěvku pro využití všech výhod poskytovaných státem činí 1 500 Kč - na 500 Kč se vztahuje státní příspěvek, max. 1 000 Kč lze uplatnit při daňových výhodách).

Příspěvkem na penzijní připojištění si zaměstnavatel sám sníží své daně. Zákon stanoví maximální limit, který lze zahrnout do nákladů a to 24 000 Kč z příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet zaměstnavatele u penzijního fondu a částky

pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na pojištění pro případ dožití nebo případ smrti nebo na důchodové pojištění (soukromé životní pojištění), který je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu. Zaměstnavatel může přispívat i více, ovšem tento příjem již nebude pro zaměstnance daňově osvobozen. Z částky příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění neplatí zaměstnavatel ani sociální, ani zdravotní pojištění. Zaměstnavatel tak ušetří 35 % z příspěvku.

Příspěvek na soukromé životní pojištění

Zaměstnavatel poskytne příspěvek na soukromé životní pojištění zaměstnanci, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli. Zaměstnanec má nebo uzavře smlouvu na životní pojištění. Formulář žádosti o příspěvku na životní pojištění obdrží zaměstnanec na mzdové účtárně, kde se dohodne, aby mu měsíční příspěvky na jeho životní pojištění byly sráženy z jeho příjmů plynoucích mu z pracovního poměru k zaměstnavateli. Zaměstnavatel poskytne měsíční příspěvek ve výši 400 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 400 až 499 Kč, 500 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance 500 až 599 Kč a 600 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance 600 a více Kč.

Osvobození od daně je však podmíněno tím, že výplata pojistného plnění je podle pojistné smlouvy možná nejdříve po 60 měsících trvání pojištění a současně nejdříve v roce, kdy pojistník dosáhne 60 let věku.

Porady a zpětná vazba od zaměstnanců

Na základě provedeného dotazníkového šetření se jeví jako nejvíce problematická oblast komunikace a informovanosti.

Zaměstnanci nejsou dle jejich názoru dostatečně motivováni ze strany společnosti. Myslí si to téměř 60% dotazovaných. Problém je hlavně v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Nejvýznamnější zdroj, odkud získávají zaměstnanci informace, je jejich nadřízený, popřípadě jejich kolegové. S tímto tématem také úzce souvisí intenzita konaných porad. Na těchto poradách by měli mít možnost projevit svůj názor všichni pracovníci. Porady by měly být přínosné s pozitivním vlivem na zaměstnance. Mým návrhem je tedy rozčlenění porad podle jednotlivých pracovních oddělení v podniku, které by se konaly jednou týdně. Dalším typem jsou organizační porady a zde považuji za dostatečnou frekvenci pořádání jednou za měsíc. K poradám technického úseku by mělo docházet jednou za dva týdny. Na těchto poradách se zhodnotí předcházející období a také se upřesní, jestli došlo k naplnění vytyčených cílů nebo nikoliv. Aby byly tyto porady maximálně užitečné a prospěšné, měl by z nich být dělán zápis, který by umožnil komukoliv v intervalu mezi poradami vrátit se k danému tématu a konkretizovat postupy ke splnění určených cílů. Pro pracovníky, kteří nemají dostatečné sebevědomí, aby svoje názory a postřehy vyjádřili veřejně, by bylo vhodné zavést možnost se k daným tématům vyjádřit v anonymní formě. Z tohoto důvodu si myslím, že by bylo vhodné pro takovéto případy zavést ve společnosti box na tyto příspěvky, který by skýtal právě tuto

možnost jak opravdu anonymně vyjádřit svůj názor. Na základě dotazníkového šetření se jeví jako problematická část oblast komunikace. Myslím si, že cesta k úspěchu vede především prostřednictvím náležité informovanosti. Firma Královopolská, a.s. je úspěšnou společností ve svém oboru a každý zaměstnanec by měl být právem pyšný, že se podílí na úspěchu celé firmy. Společnost si může dovolit pro své zaměstnance vybudovat kvalitní motivační systém, který není postaven pouze na finančních benefitech, ale i na řadě nefinančních benefitů. Vedení společnosti by mělo svým pracovníkům připomenout, že převládá dobrá motivační atmosféra a ta není samozřejmostí. Například díky motivačnímu systému má možnost objasnit zaměstnancům možné zaměstnanecké výhody, které mají k dispozici a které si často neuvědomují. Vedení společnosti by se také mělo chlubit svými dosaženými výsledky. Do této oblasti se může do motivačního programu zařadit i podílení na rozhodování. Vedení firmy si musí uvědomit, kterým pracovníkům může rozhodovací právo poskytnout a jakým ne. Každý zaměstnanec rozhoduje o věcech ve své kompetenci a podle svých možností. Často ale uvádí problém nedostatku informací. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřovat na poskytování kvalitních informací, které pracovníkům pomohou ve výkonu jejich práce, protože když budou mít pracovníci dostatečné informace, mohou se pak lépe rozhodovat. Dále bych doporučila, aby byl jasně definován a optimalizován současný systém veškerých běžných pracovních postupů v jednotlivých odděleních a společnosti samotné.

Možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnanci nedomnívají, že mají dostatečný prostor a možnosti, jak by mohli rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Řešením by mohlo být jazykové kurzy poskytované zaměstnancům, kde by se zaměstnanci mohli rozvíjet své schopnosti, které bezprostředně nesouvisejí s výkonem práce. Dále by také společnost mohla pro své zaměstnance, především v oblasti administrativy, zařídit počítačové kurzy. Vedení společnosti bych doporučovala kurz Kultura řeči a umění jednat s lidmi. Tento kurz bych doporučila i těm zaměstnancům, kteří jednají se zákazníky.

Bylo by vhodné upravit také schůzku s operátory, na které by se všem zaměstnancům vysvětlil motivační program a způsob odměňování, aby si zaměstnanci nemysleli, že je motivace pouze o penězích. Zdůraznila bych benefity, které mohou využívat a za jakých podmínek mají na tyto výhody nárok. Dále bych doporučila alespoň jednou měsíčně poradu vedení se zaměstnanci, kde by se řešily stížnosti a návrhy na změnu. Vyzdvihla bych zde ty zaměstnance, kteří za daný měsíc dosáhli nějakých úspěchů. Pochvala je v oblasti motivace velice důležitá. Vedoucí pracovník musí vědět, kdy se tato pochvala hodí a kdy ne. Určitě bych neupozorňovala na neúspěchy. Pracovníci jsou si dobře vědomi svých nedostatků a do příští porady se budou jistě snažit vyrovnat těm, které vedení firmy pochválí.

Dalším bodem je **pochvala zaměstnanců**. Drtivá většina dotázaných uvedla, že nebyla ani jednou pochválena za svůj pracovní výkon. Přitom pochvala je jedním z nejdůležitějších faktorů motivace zaměstnanců.

Poukázky

Trh nabízí celou řadu poukázek, které pomáhají udržovat stabilitu mezi soukromým a pracovním životem. Za zmínku stojí poukázky vydané firmou Sodexo Pass a to typu FlexiPasssm kde si zaměstnanci mohou vybrat benefity podle jejich přání v oblastech týkajících se zdraví, cestování, sportu, vzdělání nebo kultury. Domnívám se, že by tento zaměstnanecký benefit byl vhodný především pro manuálně pracující pracovníky, protože budou odpočatí, spokojení a to by se mohlo projevit v jejich produktivitě. Ze široké nabídky výhod a možností si vybere každý pracovník. I při svobodné volbě využití, kterou poukázka FlexiPass nabízí, je pokaždé zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze platit v restauraci ani v supermarketu. Výše nároku na poukázky FlexiPass se řídí počtem kalendářních měsíců, které zaměstnanec v daném roce v rámci pracovního poměru odpracoval. Zaměstnanec, který odpracoval celý kalendářní rok, obdrží poukázky v hodnotě 6 000 Kč. Zaměstnanec, který neodpracoval celý kalendářní rok, by tyto poukázky obdržel v hodnotě úměrné počtu odpracovaných kalendářních měsíců. V případě částečného pracovního poměru by se výše nároku úměrně krátila.

Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Poukázky umožňují poskytnout zaměstnancům příspěvek na dovolenou, kulturu nebo sport a současně pro ně představují daňové výhody. V případě těchto poukázek lze čerpat celou hodnotu poukázky. Pokud by stejnou částku obdržel k hrubé mzdě, musí počítat s jejím zdaněním. Ačkoliv se příspěvek poskytuje ze zisku po zdanění, i pro zaměstnavatele znamená objednávka poukázek na tyto služby částečnou úsporu, z příspěvku se neodvádějí dodatečné náklady na sociální a zdravotní pojištění.

3.1 Stanovisko ze strany vedení

Vedení společnosti podporovalo záměr této diplomové práce již od samého začátku, jelikož si je vědomo důležitosti motivace pracovníků a dělá vše pro to, aby spokojenost zaměstnanců společnosti byla co nejvyšší, protože pouze dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec je schopen a ochoten efektivně plnit stanovené cíle společnosti.

Výsledky dotazníkového průzkumu nebyly pro vedení společnosti velkým překvapením. S problémem komunikace, informovanosti a špatného rozdělení kompetencí s pracovníky společnosti potýkají již delší dobu a vedení se ho snaží řešit. Nadřízení pracovníci v oblasti administrativy konzultují pravidelně se svými pracovníky jejich návrhy a pracovní náplň a projevují tímto nejen zájem o každého z nich, ale zvláště se snaží o zlepšení komunikace. V rámci těchto porad jsou také zadávány úkoly a termíny do kdy má být co hotovo a vyřešeno.

Nejvíce ze všech mých navrhovaných řešení na zlepšení motivace zaměstnanců členy vedení zaujaly poukázky. Rádi by se o tomto způsobu odměňování dozvěděli v co nejbližší době co nejvíce a následně prodiskutovali jeho možné zavedení. Jak jsem se domnívala, nejzajímavějším aspektem se jeví daňové zvýhodnění. Díky tomu se jeví jako dobrá varianta řešení i nabídka příspěvků na penzijní připojištění. Od vedení jsem se dozvěděla, že o něm před několika lety uvažovali, ovšem kvůli nedostatku informací a s probráním s pár zaměstnanci tuto variantu zamítli.

V celku hodnotí vedení společnosti Královopolská, a.s. obsah mé diplomové práce jako přínosný pro budoucí tvorbu motivačního programu pro zaměstnance. Do programu blížící se firemní porady již bylo zařazeno projednání výsledků provedeného dotazníkového průzkumu v rámci mé diplomové práce. Tímto se dostane pracovníkům společnosti zpětné vazby a samy budou mít možnost vyhodnotit přínos zmíněných návrhů a vyjádřit se k nim.

4 Závěr

Jak již bylo řečeno v úvodu, cílem diplomové práce bylo provést výzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Královopolská, a.s., díky němuž bylo možné zjistit úroveň jejich motivace a identifikovat faktory jejich spokojenosti. K provedení výzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření, na základě něhož se prováděla analýza stávajícího motivačního programu společnosti. Před samotným provedením této praktické části došlo v teoretické rovině k nastínění problematiky motivace a oblasti pracovní spokojenosti.

Vycházela jsem z obecně platných teorií motivace, které jsou popsány v teoretické části této práce. Zaměřila jsem se zejména na motivaci vztahující se k práci a výkonu jedince. To znamená pracovní motivaci, její aspekty a složky, které mají výrazný vliv na zefektivnění pracovního výkonu jedince a také na spokojenost zaměstnance. Motivace je považována za důležitý faktor při vzbuzení zájmu jedince o určitou činnost, na jejíž utváření se podílí celá řada skutečností, které byly v rámci teoretické části práce vysvětleny. Došlo také k popsání nejznámějších teorií motivace, protože snaha o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným tématům psychologie.

Společnost Královopolská, a.s. je podnikem s dlouholetou tradicí jak na českém, tak i na zahraničním trhu. Vedení společnosti si je vědomo toho, že jeho pracovníci patří mezi nejdůležitější složku podniku. Z tohoto důvodu je třeba si jich vážit a snažit se podporovat a maximalizovat jejich výkony a mít komplexně zaměřený motivační systém a rozvíjet jej dle požadavků zaměstnanců a stimulovat pracovníky. Praktická část byla zpracována formou dotazníkového šetření, který nám umožnil odhalit slabé stránky dosavadního motivačního programu, který je ve společnosti používán a správně vyvodit závěry a použít vhodné návrhy na zlepšení současného stavu. Ze zpracování dotazníků vyplynuly výsledky, které posloužily jako námět pro mé návrhy.

Byl zanalyzován motivační systém společnosti, jeho fungování a složky. Byly popsány oblasti motivačního systému a byl také nastíněn význam jednotlivých složek pro zaměstnance. Z této analýzy motivačního systému byly postupně vybrány jednotlivé oblasti motivování, které byly následně rozděleny do kategorií, a na základě těchto kategorií byl sestaven dotazník, který zkoumal míru spokojenosti pracovníků s jednotlivými oblastmi motivačního systému společnosti.

Tato práce nemá za cíl od základů změnit současný motivační systém společnosti, který společnost uplatňuje. Úkolem této práce je rozvinout již stávající systém, odhalit případné nedostatky a komplexně, ke spokojenosti zaměstnanců i vedení jej zefektivnit.

Domnívám se, že vytyčený cíl mé práce byl splněn a doufám, že tato práce poslouží vedení společnosti k provedení změn a celkovému zefektivnění pracovního procesu ve společnosti.

5 Seznamy použitých zdrojů

[1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 978-0-273-71121-6.

[4] BEDRNOVÁ, E. a kol.: *Management osobního rozvoje*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 352 s. ISBN 978-80-7261-198-0

[5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

[6] DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

[7] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING 2005. 340 s. ISBN 80-24 7-1300-4

[8] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2007 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

[9] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, viii, 121 s. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.

[10] Goodman, P.S., Friedman A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2391900>

- [11] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [12] KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7
- [13] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992 258 s. ISBN 80-8560-301-2
- [16] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd Praha : Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [18] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
- [19] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [20] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. Management a podnikání. ISBN 80-85603-05-5.
- [21] ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003, 461 stran. ISBN 80-246-0448-5.
- [22] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 128 s. ISBN 978-80-247-0882-09

- [23] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita, 2005, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- [24] WAGNEROVÁ I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- [25] WILKINSON, H. E., ORTH, Ch. D., BENFARI, R. C. Motivation Theories: An Integrated Operational Model. *Sam Advanced Management Journal*. 2001, roč. 15, č. 3, s. 24 – 31.
- [26] Internet. Alderferova teorie motivačních potřeb. c2011 [cit. 2015-12-17]. Dostupné na WWW: <<https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>>
- [27] Internet. Adamsova teorie spravedlnosti. c2005 [cit.2015-12-17]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>>
- [28] Maslowova pyramida potřeb. *EKONOMIKON.CZ* [online]. Praha [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <<http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida>>

6 Seznamy tabulek, grafů a obrázků

Obrázek 1: Nasycení potřeby	14
Obrázek 2: Potřeba	15
Obrázek 3: Proces motivace	18
Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu	18
Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu dle Nakonečného	19
Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb	27
Obrázek 7: Yernes-Dodsonův model	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 8: Model 360° zpětné vazby	37
Obrázek 9: Logo společnosti	38
Obrázek 10: Schéma organizační struktury společnosti	40
Graf 1: Skladba zaměstnanců dle pohlaví	44
Graf 2: Skladba zaměstnanců dle věku	45
Graf 3: Skladba zaměstnanců dle délky zaměstnání	45
Graf 4: Skladba zaměstnanců dle pracovního zařazení	46
Graf 5: Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti	47
Graf 6: Doporučení společnosti svým známým	Chyba! Záložka není definována.
Graf 7: Doporučení zaměstnání - muži	Chyba! Záložka není definována.
Graf 8: Doporučení zaměstnání - ženy	Chyba! Záložka není definována.
Graf 9: Opětovné zvolení si společnosti jako svého zaměstnavatele	Chyba! Záložka není definována.
Graf 10: Dostatek informací o osobním výkonu	Chyba! Záložka není definována.
Graf 11: Dostatek informací o výsledcích oddělení	Chyba! Záložka není definována.
Graf 12: Dostatek informací o firmě	Chyba! Záložka není definována.
Graf 13: Povědomí o očekávaných výsledcích od svého nadřízeného	Chyba! Záložka není definována.
Graf 14: Povědomí o očekávaných výsledcích - THP	54

Graf 15: Povědomí o očekávaných výsledcích - administrativa.....	55
Graf 16: Možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti	Chyba! Záložka není definována.
Graf 17: Podpora společnosti naučit se víc než je nutné	Chyba! Záložka není definována.
Graf 18: Podpora naučit se víc než je nutné - muži.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 19: Podpora naučit se víc než je nutné - ženy	Chyba! Záložka není definována.
Graf 20: Dostatečnost probíhajících školení	Chyba! Záložka není definována.
Graf 21: Spravedlnost povyšování ve společnosti	Chyba! Záložka není definována.
Graf 22: Spravedlnost hodnocení lidí ve společnosti	Chyba! Záložka není definována.
Graf 23: Relevantnost platového hodnocení ke kvalitě a množství odváděné práce	Chyba! Záložka není definována.
Graf 24: Spokojenost s navyšováním fixní složky mzdy	Chyba! Záložka není definována.
Graf 25: Názor o nabízené mzdě	Chyba! Záložka není definována.
Graf 26: Spokojenost s aktuálním stavem poskytovaných benefitů	Chyba! Záložka není definována.
Graf 27: Pochvala za dobře odvedenou práci.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 28: Máte v současnosti úvěr?.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 29: Máte v současnosti finanční problémy?.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 30: Spokojenost s následujícími vlastnostmi nadřízeného	70
Graf 31: Atmosféra na pracovišti.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 32: Ochota nadřízených vyslechnout v případě potřeby	Chyba! Záložka není definována.
Graf 33: Vidáte se s kolegy i ve volném čase	Chyba! Záložka není definována.
Graf 34: Sehranost týmu	Chyba! Záložka není definována.
Graf 35: Dostatečné množství pracovních pomůcek.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 36: Fyzická obtížnost práce	Chyba! Záložka není definována.
Graf 37: Psychická zátěž související s prací	Chyba! Záložka není definována.
Graf 38: Pracovní neschopnost	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 1: Herzbergovy hygienické a motivační faktory	30
Tabulka 2: Rozložení dle pracovních pozic	44
Tabulka 3: Spokojenost s následujícími vlastnostmi nadřízeného	69

7 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

- Základní údaje

1) Pohlaví

- a) žena b) muž

2) Typ pracovního poměru

- a) stálý zaměstnanec b) agenturní zaměstnanec

3) Délka zaměstnání u společnosti

- a) méně než 6 měsíců b) 1-2 roky c) 3 až 6 let d) více jak 6 let

4) Věk

- a) 18 – 25 let b) 26 – 35 c) 36 – 45 d) 46 – 55 e) více jak 56 let

5) Pozice

- a) operátor b) administrativa

- Všeobecná spokojenosti se zaměstnáním a firmou

6) Jste celkově spokojen/a s Vaším zaměstnáním ve společnosti?

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

Proč ?

7) Doporučil/a byste zaměstnání v naší společnosti někomu ze svých přátel?

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

Proč ?

8) Kdybyste stál/a opět před výběrem zaměstnání, zvolil/a byste opět naši společnost?

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

Proč ?

- Informace

9) Dostáváte dostatek informací o Vašem osobním výkonu, výsledcích a perspektivě?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

10) Dostáváte dostatek informací o výsledcích oddělení ?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

11) Dostáváte dostatek informací o firmě jako celku ?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

12) Víte jakou práci a jaké výsledky od Vás nadřízený očekává?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

- Trénink a školení

13) Máte možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

14) Podporuje společnost Vaši snahu naučit se víc, než je nutné pro Vaši stávající práci?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

15) Jsou školení tak jak probíhají dostačující ?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Proč ?

- Mzda, povyšování a benefity

16) Je povyšování ve Vaší společnosti spravedlivé?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Proč?

17) Je hodnocení lidí ve Vaší společnosti spravedlivé?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Proč?

18) Odpovídá hodnocení Vaše platové kvalitě a množství práce, kterou vykonáváte?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

19a) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli spíše ne nebo ne, napište prosím jaký plat si představujete, uveďte základ + pohyblivou část ??

Proč ?

19) Jste spokojen/a s principem navyšování fixní složky mzdy ?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

20) Co si myslíte o nástupní mzdě, kterou Vaše společnost nabízí?

a) je vyšší než v jiných podnicích b) je dostačující c) je poměrně nízká d) není dostačující

21) Jak jste spokojen/a s benefity, které máte k dispozici (5 dní mimořádného volna, půlroční a věrnostní bonus, penzijní připojištění, kantýna)?

a) jsem spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a

Proč ?

22) Pochválil Vás někdo během posledního měsíce za dobře odvedenou práci?

a) ano, několikrát b) ano, ale ne můj nadřízený c) ano, ale jen jednou d) ne, ani jednou

23) Máte v současnosti úvěr?

a) ano b) ne

24) Máte v současnosti finanční problémy?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

- Komunikace, atmosféra na pracovišti

25) Následující otázky se týkají Vašeho přímého nadřízeného (hodnoťte jako ve škole, 1 nejlepší, 5 nejhorší)

odborná způsobilost	
dovednost dobře zadávat práci	
dovednost dobře zhodnotit práci	
pomocť s profesním rozvojem	
lidský přístup, porozumění	
předávání informací	
Umění vést lidi	

26) Jaká je atmosféra na pracovišti?

a) velmi dobrá b) dobrá c) spíše horší d) špatná

27) Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

28) Vidáte se s kolegy z práce ve svém volném čase?

a) ano, často b) občas c) jen výjimečně d) nikdy

29) Je Váš tým sehraný?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne

- Pracovní prostředí

30) Co se týče materiálu, pracovních pomůcek, pracovních pomůcek, máte vše, co k práci potřebujete?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

31) Jak byste hodnotili fyzickou obtížnost Vaší práce?

a) velmi náročná b) středně náročná c) mírně náročná d) fyzicky nenáročná

32) Jak byste hodnotil/a psychickou zátěž související s Vaší prací?

a) jsem stále ve stresu b) často stresující c) občas stresující d) nepocítuji psychickou zátěž

33) Byl/a jste v pracovní neschopnosti někdy i když jste nebyl/a tak úplně nemocný/á? (pokud ano, prosím napište důvod)

a) ano, občas b) jen jednou c) ne, ale občas mě to napadlo d) ne, nikdy

34) Co je nejčastějším důvodem Vaší pracovní neschopnosti?

35) Kdybyste mohli něco změnit, co by to bylo, jak byste to změnili?

36) Chyběla Vám zde nějaká otázka? Klidně ji dopište a odpovězte na ni, toto je prostor pro Vaše názory a komentáře, prosím využijte jej, čím více nápadů a postřehů, tím více možností pro zlepšení.

