

Principy a metody motivace pracovníků v organizacích

Tomáš Černý

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav managementu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ČERNÝ**
Osobní číslo: **L09338**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Principy a metody motivace pracovníků
v organizacích**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky týkající se motivace pracovníků
2. Analyzujte současný stav motivace ve společnosti ELEKTROCENTRUM TRADING spol. s r.o.
3. Na základě analýzy navrhněte zlepšení motivace ve společnosti ELEKTROCENTRUM TRADING spol. s r.o.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-2890-2.

[2] KOUBEK Josef. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-9.

[3] EGGERT Max A.. MOTIVACE. Praha: Portál, 2005. 104s. ISBN 80-7367-010-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba

Ústav managementu a marketingu

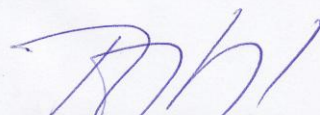
Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

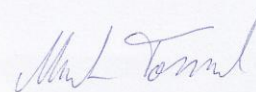
Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
* pověřená děkanka



Mgr. Marek Tomaščík, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.12.2010


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce jsou metody a principy motivace pracovníků v organizacích. Teoretická část se zabývá základními pojmy z oblasti motivace, metodami a principy motivace pracovníků v organizacích za využití hmotné a nehmotné motivace. Dále popisuje nejvýznamnější teorie motivace s ohledem na pracovní motivaci. V druhé části práce jsou uplatňovány teoretické poznatky v praxi. Na jejich základě je popsán vybraný podnik a popsána analýza stavu motivace v podniku. V závěru práce je uvedeno několik doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační teorie, hmotná motivace, nehmotná motivace

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis are methods and principles of workers motivation in organizations. The theoretical part deals with essential terms from the area of motivation, the methods and the principles of workers motivation in organizations by using material and non-material motivation. Furthermore it describes the best known theories of motivation with respect to work motivation. In the second part of the thesis the theoretical information are used in practise. On the basis of the information the chosen company is described as well as the anylisis of the state of motivation in this company. Finally a few recommendations are given to improve employees' motivation.

Keywords: motivation, stimulation, motivational theory, material motivation, non-material motivation

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing.Pavlu Tarabovi, za vstřícný přístup, odborné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytl. Velmi děkuji a přeji mu mnoho úspěchů v další práci a nejen v ní.

Současně bych rád poděkoval rodině, partnerce a přátelům za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE.....	11
1.1 POJEM MOTIVACE	11
1.2 MOTIV	12
1.3 STIMUL A STIMULACE	13
1.4 ZDROJE MOTIVACE	13
1.4.1 Potřeby	14
1.4.2 Návyky	14
1.4.3 Zájmy.....	14
1.4.4 Hodnoty.....	15
1.4.5 Ideály	15
1.5 TEORIE MOTIVACE S OHLEDEM NA MOTIVACI PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	15
1.5.1 Teorie instrumentality	15
1.5.2 Teorie X a Y	16
1.5.3 Teorie hierarchie potřeb	17
1.5.4 Dvoufaktorová teorie.....	18
1.5.5 Teorie očekávání	19
1.5.6 Teorie spravedlnosti	19
1.6 FAKTORY MOTIVACE ANEB CO ZAMĚSTNANCI CHTĚJÍ	20
2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	21
2.1 HMOTNÁ MOTIVACE	21
2.2 NEHMOTNÁ MOTIVACE	25
2.2.1 Obsah práce	26
2.2.2 Neformální hodnocení – pochvala, povzbuzení.....	27
2.2.3 Pracovní prostředí týmu	28
2.2.4 Pracovní podmínky	28
2.2.5 Identifikace s prací a podnikem.....	28
2.2.6 Externí stimulační faktory	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ, SPOL. S R.O.	31
3.1 HISTORIE FIRMY	31
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	31
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	32
4 ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V ORGANIZACI	33

4.1	SBĚR INFORMACÍ POMOCÍ DOTAZNÍKŮ.....	33
4.2	VÝSLEDKY A HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	33
4.3	SHRNUTÍ.....	44
5	DOPORUČENÍ.....	46
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK.....	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

K výběru tématu mě vedlo nejen rozšíření si znalostí o motivaci a poznání, jak působit na lidskou motivaci, ale i vědomí, že motivace pracovníků patří k nejdůležitějším a nejcennějším aspektům v oblasti managementu. Pracovníci jsou základním pilířem většiny společností a pro každou společnost, která se chce úspěšně do budoucna dále rozvíjet a rozšiřovat své postavení na trhu, jsou motivovaní pracovníci nutnou potřebou. Pouze dobře motivovaní pracovníci, mohou dlouhodobě podávat vysoký pracovní výkon a odvádět kvalitní práci a tím poskytnout společnosti významnou konkurenční výhodu.

Motivace pracovníků klade velké požadavky na manažery, kteří musí disponovat dostatečnými znalostmi v oblasti motivace a musí umět zvolit správnou motivační strategii. Manažeři musí dokázat být motivováni nejen sami, ale přenést motivaci na pracovníky, tak aby společně dosáhli stanovených cílů. Bohužel ani v dnešní době, kdy většina podniků pocítila dopad ekonomické krize, si řada manažerů neuvědomuje důležitost správné motivace pracovníků. V některých podnicích používají jisté motivační nástroje, ale často jsou tyto nástroje zastaralé, nefungující či špatně užívané. Jelikož se motivační nástroje neustále vyvíjí a v nemalé míře váže i finanční prostředky je nutná vhodná struktura a optimalizace motivačních nástrojů pro daný podnik.

Bakalářská práce se v první části zaměřuje na pojmy spojené s motivací, motivační zdroje, ale i motivační teorie, které byly zpracovány předními odborníky v oblasti. Dále se zaměřuje na motivaci v pracovním jednání a její praktické použití. Tato část by měla seznámit se základy motivace. V druhé části práce je představena společnost, ve které byla provedena analýza současného stavu motivace a vytvořena doporučení pro zlepšení motivace ve společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat a nalézt nedostatky v motivaci společnosti XYZ spol. s r.o. Na základě této analýzy vytvořit doporučení, která povedou k lepší motivaci pracovníků a tím ke zvýšení výkonnosti celé firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

V této části jsou z dostupné literatury zpracovány základní informace týkající se motivace a teorií zabývajících se motivací.

1.1 Pojem motivace

Samotné slovo motivace má původ v latinském „movere“ – hýbat, pohybovat. Teorie motivace se zabývá tím, co nutí lidi k tomu, aby něco dělali – co vede lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivace je obecný pojem, zahrnující celou řadu různých potřeb, tužeb, přání, snažení a celou řadu dalších podnětů, které dovedou přimět člověka k jejich uspokojení. Motivace pramení z vědomých nebo podvědomých potřeb člověka.

Lidské chování je téměř neustále něčím motivováno. Co je tedy vlastně ta motivace? Je to proces, nebo je to stav, nebo se jedná o síly či pocity, nebo nějaké faktory? Motivace zahrnuje všechno uvedené a záleží pouze na úhlu pohledu, jak se budeme na danou problematiku dívat. Studium motivace se zabývala řada psychologů a podle přístupu si utvářeli nejrozličnější definice. Zde je uvedeno několik definic předních odborníků, kteří se touto problematikou zabývali.

Podle Armstronga [1] je motiv důvod něco dělat, neboli dát se určitým směrem. U lidí dochází k motivování, když očekávají, že jejich činnost, jejich jednání povede k dosažení stanoveného cíle – hodnotové odměny, uspokojující jejich potřebu.

Podle Provazníka a Komárkové [15] vyjadřuje motivace skutečnost, že na lidskou psychiku působí specifické vědomé i nevědomé vnitřní síly, neboli motivy, které člověka zaměřují určitým směrem. V daném směru ho povzbuzují a toto povzbuzení udržují. Výsledkem tohoto působení je motivované jednání.

Koontz a Weihrich [19] uvádí, že lidská motivace pramení z vědomých nebo podvědomých potřeb. Přitom intenzita potřeb se u každého jednotlivce mění rozdílným způsobem v průběhu času.

Většina definic má ovšem společné rysy, kterými je působení ve třech rovinách motivace. Nejlépe danou problematiku vystihli Provazník a Komárková [15] kde tyto roviny definují jako rovina:

- Směru – motivace člověka, jeho jednání či jeho činnost ho vždy směřuje a zaměřuje k cíli motivace. Naopak dle své síly jej od ostatních směrů odvádí, respektive odvrací.
- Intenzity – výsledná činnost člověka, která je zaměřená jistým směrem, je závislá na intenzitě motivace. Člověk tedy na základě intenzity vynakládá pro dosažení cíle rozdílnou energii.
- Vytrvalosti – určuje schopnost daného člověka překonávat vnější či vnitřní překážky, které se vyskytnou během realizace motivované činnosti.

I když je motivace zcela individuální záležitostí každého jedince a každé situace, můžeme použít v jejím základu dělení dle několika faktorů, které původně použil Herzberg a to zda se jedná o motivaci:

- Vnitřní – motivace vycházející z práce samé. Vytvářejí si ji sami lidé. Mezi faktory, které vnitřní motivaci tvoří je odpovědnost, možnost rozvíjet schopnosti a dovednosti, autonomie, s ohledem na zaměstnání je to příležitost k postupu v pracovní hierarchii. Má hlubší a dlouhodobější účinek.
- Vnější – činnost, která působí na lidi zvenku, aby u nich byla motivace vzbuzena. Tvoří ji odměny jako pochvala, uznání apod. a tresty jako např. kritika, odepření odměny. Vnější motivace může mít výrazný a bezprostřední účinek, ale většinou má jen krátkodobý účinek. [2]

Z předešlého dělení se nabízí ještě rozdělení dle charakteru motivace a to na:

- Pozitivní motivace
- Negativní motivace [13]

1.2 Motiv

Oproti motivaci motiv představuje základní popud, pohnutku, která člověka a jeho činnost orientuje určitým směrem, aktivuje jeho činnost a aktivitu povzbuzuje. Vychází z člověka samotného. Můžeme ji charakterizovat příčinu, smysl či dokonce jako motor určitého chování. K pojmu motiv velmi těsně patří pojem cíl, protože cílem každého motivu je dosažení

uspokojení určité potřeby. Motiv má většinou trvání, dokud se nepodaří daného cíle dosáhnout. Existují ovšem i motivy, které nemají určitý cílový stav, jako jsou zájmy lidí např. zájem o sport či literaturu. V určitý okamžik většinou na člověka nepůsobí motiv jeden, ale současně působí několik motivů. Tyto motivy mohou mít shodný, ale i opačný směr. Stejně tak mohou mít rozdílnou či shodnou intenzitu a vytrvalost. Výsledná motivace se bude skládat z jednotlivých působení těchto motivů. Obecně můžeme říci, že motivy orientované stejným směrem se budou posilovat – jejich působením bude sčítat. Naopak motivy působící se rozdílnými směry se budou vzájemně oslabovat a za určitých podmínek až znemožňovat. [15]

1.3 Stimul a stimulace

Pojmy stimul a stimulace jsou velmi blízké k motivaci, ovšem nejsou totožné, jak by se na první pohled mohlo zdát. Stimulaci bereme jako vnější působení na psychiku člověka, čímž dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace. Základním rozdílem tedy oproti motivaci je působení na člověka zvnějšku. Působení může mít nejrůznější podoby, avšak v základu se převážně jedná o ovlivňování činnosti druhého člověka. Toto ovlivňování nemusí být záměrné. Stimulem potom rozumíme jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Stimuly dělíme na impulsy, neboli vnitřní a incentivy, neboli vnější. Vnější podněty se vrozeně, nebo naučeně vztahují k impulzům. Zda se určitý podnět stane stimulem, záleží vždy na konkrétním jedinci, tedy zda podnět koresponduje s motivací jedince. [12]

1.4 Zdroje motivace

Zdrojem motivace označujeme ty skutečnosti, které motivace vytvářejí. Tyto skutečnosti vzbuzují v lidech jednání, které se zaměří určitým směrem a současně určuje jejich sílu a přetrvávání tohoto jednání. Základními zdroji motivace jsou:

- Potřeby
- Návyky

- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

1.4.1 Potřeby

Potřebu bereme jako určitý nedostatek něčeho, pro člověka důležitého (potřebného). Tato potřeba nemusí být vždy uvědomělá. Přesto vede člověka k vynaložení úsilí, pro uspokojení tohoto nedostatku. Potřeba je považována za základní zdroj motivace.

Typů potřeb existuje téměř nekonečné množství, protože pro každého člověka je nedostatek subjektivním pocitem. To co já budu pociťovat jako základní nedostatek, může být pro někoho jiného bezvýznamné, či dokonce nežádoucí. Potřeby můžeme dělit:

- Potřeby primární/biologické – jsou spojeny s funkcemi těla. Jako je potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod. Převážně bývají vyvolávány fungováním lidského organismu.
- Potřeby sekundární/sociální – jsou spojeny s člověkem jako tvorem společenským. Potřeba např. lásky, sdružování, vlastnictví. [14]

1.4.2 Návyky

Návyk představuje do jisté míry zautomatizovanou činnost, která se u každého jedince realizuje častěji nebo dokonce pravidelně. Pokud jsou tyto činnosti většinou realizovány v situacích určitého charakteru, stávají se jistým stereotypem. Při nastalé situaci se spouští automaticky tendence realizovat z dřívějšího zafixovaný stereotyp. Návykem tedy rozumíme opakovanou, zafixovanou a zautomatizovanou činnost člověka v určité situaci. [15]

1.4.3 Zájmy

Zájmy představují jakési trvalejší zaměření člověka na soubor věcí, které jsou spojeny s nastartováním jeho činnosti. Tyto zájmy se během života mění. Mají rozdílnou šíři, hloubku a stálost. Zájmy jsou zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem. Zájmů může být nepřehledné množství, v podstatě ve všech činnostech, které mohou člověka těšit. Zájmy mohou mít zaměření např. sportovní, poznávací, sociální, přírodní, ekonomické, umělecké. [14]

1.4.4 Hodnoty

Hodnoty můžeme chápat jako něco důležitého, čeho si člověk váží a co ovlivňuje jeho chování. Člověk vytváří tyto hodnoty v průběhu svého života, kdy se setkává s novými věcmi, zkušenostmi, které hodnotí a tím si vytváří svůj vlastní žebříček hodnot. Hodnotit je může podle vlastní prospěšnosti, ale i ve vztahu ke svému okolí. Hodnotový žebříček můžeme přebírat i od svého sociálního okolí např. od rodičů. Výsledný žebříček ovlivňuje jednání a prožitky člověka, protože lze předpokládat, že člověk bude motivován k věcem, které jsou na jeho žebříčku výše, než aby se věnoval věcem, které jsou na jeho žebříčku nízké a jsou pro něj tedy v podstatě nezajímavé. [15]

1.4.5 Ideály

Ideál můžeme chápat jako určitý vzor, podle kterého člověk jedná a ke kterému směřuje. Jde o pozitivně hodnocený vzor, ke kterému jedinec směřuje a který si představuje jako ideální cíl svého snažení. Ideál může mít podobu cílů v osobním nebo profesním životě, kterých by chtěl jedinec dosáhnout. Ideály vznikají především působením sociálního okolí každého jedince. Motivace pramenící z ideálu vzniká v momentech, kdy jedinec hodnotí svou aktuální situaci rozdílně od svého ideálu a to ho nutí vyvinout činnost, která ho ke svému ideálu přiblíží. [15]

1.5 Teorie motivace s ohledem na motivaci pracovního jednání

Dále jsou uvedeny nejvýznamnější teorie s ohledem na motivaci pracovního jednání.

1.5.1 Teorie instrumentality

Teorie říká, že pomocí „cukru a biče“ lze zabezpečit chování žádoucím způsobem. Pomocí těchto metafor vztahujícím se k odměnám a trestům, lze nejlépe vysvětlit princip motivace uplatňovaný nejdéle v historii. A i přes nejrozumnější nejnovější teorie motivace, patří odměny a tresty k nejsilnějším stimulům. Pravdou zůstává, že všechny teorie motivace obsahují nějakou formu „cukru“. Nejčastější takovou formou jsou peníze, ať již jako plat či odměna. Kromě peněz, může ale touto formou být jakýkoliv pozitivně vnímané povzbuzující stimulum, který bude dosažen vykonáním požadované činnosti.

Naproti tomu „bič“ představuje postih, který bude uplatněn při nesplnění požadované činnosti. Může mít formu obavy ze ztráty zaměstnání, ztrátu příjmů, či jiných postihů. I když má tento stimul velkou sílu, jeho používání není z dlouhodobého hlediska optimální. [10]

1.5.2 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor. Tato teorie se než samotnou motivací zabývá přístupem či modelem chování při vedení lidí a motivací na nich uplatněnou. Jeho teorie rozděluje přístup k řízení podle předpokladu lidské povahy. Podstata teorie je primárně založena na dvou krajních modelech v přístupu vedení, ke svým spolupracovníkům a následně nalezení rozumné míry mezi těmito extrémy.

Teorie X předpokládá u průměrných podřízených spolupracovníků:

- Nemá rád práci, je líný a proto se jí pokud možno vyhýbá.
- Nemá ambice něco dosáhnout, vyhýbá se zodpovědnosti a vlastnímu rozhodování, vyhovuje mu, že je řízen.
- S pracovištěm nemá žádné významné sociální vazby

Teorie Y naopak vychází z předpokladu, že průměrný podřízený spolupracovník:

- Chce pracovat co nejlépe, to je pro něj přirozenou vlastností.
- Práce je pro něj možnost uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností.
- Za vhodných podmínek přijme zodpovědnost, ale bude ji i vyhledávat.
- Ztotožňuje se s cíli organizace a angažuje se při jejich dosažení.

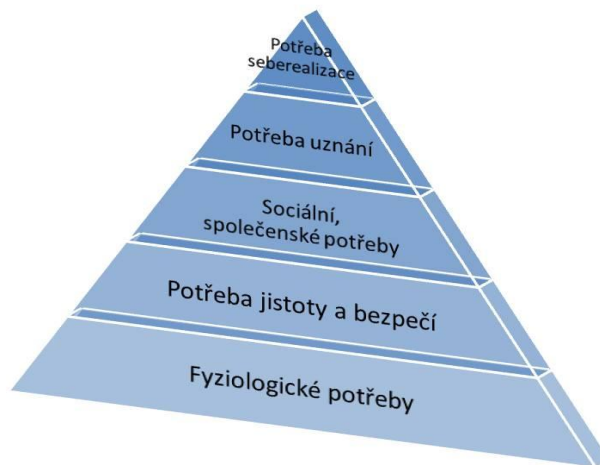
Z uvedených předpokladů vyplývá, že u teorie X jsou pracovníci řízení především svým nadřízeným. Převážně se jedná o autoritativní, neboli direktivní vedení. Vyžaduje adresné a autoritativní ukládání úkolů, důslednou kontrolu, dodržení hierarchie a autority pouze z titulu funkce.

U teorie Y se klade důraz na samostatnost a odpovědnost. Předpokládá se využití samostatného, iniciativního rozhodování podřízených. Kontrolní činnost lze omezit pouze na konečný výsledek práce. Bude snaha povzbudit u zaměstnanců iniciativu, uplatnit své vědomosti a dovednosti, prohloubit zájem o práci.

Všeobecně se lepších a dlouhodobějších výsledků dosahuje při využití teorie Y a v poslední době se k ní přiklání stále více manažerů. Ovšem její využití není vždy snadné např. ve velkých výrobních halách. [3], [18]

1.5.3 Teorie hierarchie potřeb

Teorie se často objevuje také pod názvem Maslowova teorie. Autorem teorie je psycholog Abraham Maslow. Patří mezi nejrozšířenější teorie motivace. Maslow vycházel z tvrzení, že hlavní hnací silou u lidí jsou jejich potřeby. Tyto potřeby sestavil do hierarchie v pěti stupních, od nejnižších k nejvyšším, zobrazované ve tvaru pyramidy (obr. 1).



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb
(vlastní zpracování)

K uspokojování potřeb dochází od nejnižší hranice a po uspokojení nejnižšího stupně se postupuje k naplňování stupně vyššího. Jednotlivé stupně obsahují:

- Fyziologické potřeby – základní potřeby člověka, jako voda, potrava, spánek, přístřeší. Jsou uspokojovány přednostně.
- Potřeba jistoty a bezpečí – ochrana před nebezpečím, jako nemít obavy ze ztráty zaměstnání, přístřeší, či z nedostatku potravy.
- Sociální, společenské potřeby – potřeba přijetí mezi ostatní lidi. Uspokojit potřebu sounáležitosti.
- Potřeba uznání – dělena nejčastěji na sebeúctu, sebedůvěru a respekt, uznání.
- Potřeba seberealizace – představuje touhu dosáhnout něčeho, co nejvíce využije osobní potenciál. Touha být tím, čím jsme schopni být.

První tři stupně bývají označovány též jako potřeby nižší úrovně a jsou důležité pro pracovníky na nižších pozicích. S rostoucí pracovní pozicí se stávají důležitější vyšší stupně pyramidy. [5]

1.5.4 Dvoufaktorová teorie

V literatuře bývá též označována jako Herzbergova teorie nebo jako motivačně - hygienická teorie. Autorem teorie je psycholog Frederick Herzberg a kolektiv. Rozdělil lidské potřeby do dvou kategorií. Jednu nazval faktory hygieny a druhou motivující faktory.

Faktory hygieny:

- Pracovní podmínky
- Pracovní vztahy
- Styl řízení
- Jistota práce
- Plat

Hygienické faktory představují prostředí a podmínky, v nichž zaměstnanci pracují. Jedná se tedy o vnější faktory. Podle Herzberga nepůsobí hygienické faktory motivačně, ale pokud jsou nedostatečné, mohou silně demotivovat a tím negativně ovlivnit pracovní výkon.

Faktory motivační:

- Uznání
- Obsah práce
- Odpovědnost
- Úspěch
- Osobní rozvoj

Tyto faktory zaměstnance povzbuzují, motivují a vedou je k lepším výkonům. Důležitou podmínkou, na kterou je potřeba pamatovat, aby tyto faktory motivovaly, je potřeba naplnit faktory hygienické.

Hranice mezi faktory motivačními a hygienickými není jednoznačně stanovena, ale liší se podle jednotlivých pracovníků. Stejně tak se liší účinek faktorů na jednotlivé pracovníky. [6]

1.5.5 Teorie očekávání

V literatuře ji je možné nalézt také pod označením teorie expektance či Vroomova teorie. Teorie očekávání vychází z práce významného psychologa zabývajícího se pracovní motivací Victora H. Vrooma. Teorie vychází z předpokladu, že lidská motivace něco dělat je úměrná hodnotě, jakou člověk výsledku přisuzuje a současně hodnotě víry, že se mu podaří daného cíle dosáhnout. Teorie očekávání lze vyjádřit vztahem:

$$\text{Síla motivace} = \text{hodnota výsledku} \times \text{hodnota očekávání}$$

Kde hodnota výsledku je rozuměna individuální hodnotou, kterou člověk přisuzuje výsledku. Uvažuje se v intervalu od -1 do 1. Kde záporná hodnota vyjadřuje negativní motivaci a kladná pozitivní. Hodnota očekávání vyjadřuje individuální odhad, že činnost povede ke stanovenému cíli, případně odměně. Uvažuje se v intervalu od 0 do 1.

Pomocí teorie očekávání, lze při správném vedení docílit u jednotlivých zaměstnanců výrazného posunu. Ovšem tato výhoda je současně i největší nevýhodou. Jak je napsáno výše, hodnoty jsou individuální a je pouze na vedoucím pracovníkovi, zda dokáže rozpoznat hodnoty, které jsou pro jednotlivé pracovníky důležité a těmi je motivovat. Současně tyto osobní hodnoty se v průběhu času mění. Tato teorie tedy klade velké požadavky na vedoucí pracovníky, kteří ji budou používat. [18]

1.5.6 Teorie spravedlnosti

Můžeme ji nalézt i jako Adamsova teorie, teorie rovnováhy či teorie ektivy. Teorie spravedlnosti je nejvíce spojována s J.Stacy Adamsem. Teorie spravedlnosti vychází z lidské přirozenosti srovnávání se s ostatními. V pracovním životě jde tedy o to, že pracovník hodnotí, jakou dostal odměnu vzhledem k vynaloženým vstupům a následně tento poměr porovnává s ostatními spolupracovníky. Na straně vstupů se může jednat o vzdělání, zkušenosti či vynaložené úsilí. Na straně odměn se nejedná pouze o finanční odměnu, ale i privilegia, pochvaly a jiné způsoby odměn. V případě nepříznivého výsledku mají pracovníci tendenci tento rozdíl napravit. Krátkodobá nesrovnalost, bývá obvykle snášena. Při dlouhodobé ne-

výhodnosti mohou zaměstnanci snižovat výkonnost, kvalitu práce nebo i firmu opustit. Doporučením je v tomto případě stanovit průhledný systém odměňování pro srovnatelné pozice, aby byla jasná výše odměňování. Cílem není stejná mzda pro celý kolektiv, ale za pomoci odchylek v nerovnováze přimět pracovníky k vyššímu výkonu a tím si zlepšit svou situaci. [19]

1.6 Faktory motivace aneb co zaměstnanci chtějí

Jak již bylo několikrát zmíněno, v motivaci se u jedinců jedná často o individuální potřeby a tužby, které mohou jednotlivce motivovat. Zajímavým faktem je ovšem samotný pohled na motivační faktory, které lidé očekávají od svého zaměstnání z pohledu zaměstnavatele a z pohledu zaměstnance. Byl proveden výzkum, na který v knihách odkazují např. Fairweather (2009) či Eggert (2005), kde bylo vytvořeno deset faktorů, které lidé očekávají od zaměstnání. Tyto faktory byly předloženy zaměstnavatelům, manažerům a současně zaměstnancům. Vedoucí pracovníci měli ohodnotit od 1 do 10, kde 1 je nejdůležitější, jednotlivé faktory, jak si myslí, že jsou důležité pro jejich podřízené. Tedy ne co je důležité pro ně, ale jak to vnímají jejich podřízené. Zaměstnanci měli tuto skupinu faktorů ohodnotit také, podle toho jak ji sami vnímají. Výsledky testu uvádí tabulka (tab. 1). [4], [17]

Tab. 1 Porovnání faktorů spokojenosti (Eggert, M. 2005, str. 95)

Faktory spokojenosti zaměstnanců	Hodnocení manažerů	Hodnocení zaměstnanců
Dobrá plat	1	5
Jistota zaměstnání	2	4
Povýšení	3	8
Dobré pracovní podmínky	4	7
Zajímavá práce	5	1
Loajalita firmy k zaměstnancům	6	9
Disciplína	7	10
Uznání za vykonanou práci	8	2
Pochopení pro osobní problémy	9	6
Pocit účasti na dění ve firmě	10	3

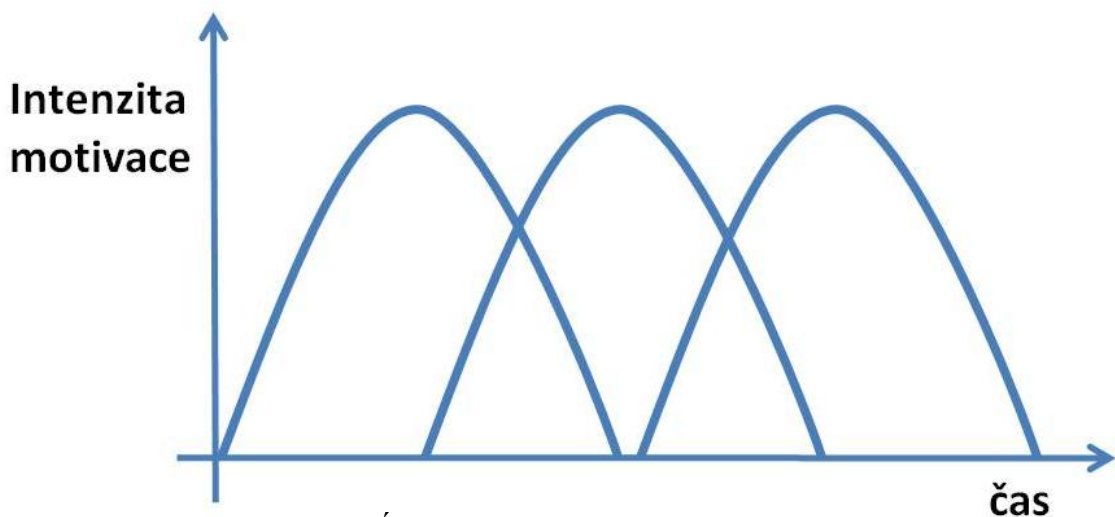
Jednotlivé pohledy mohou být dosti rozdílné a zdůrazňují potřebu, aby vedoucí pracovníci vnímali potřeby zaměstnanců a nevycházeli ze svých představ o tom, co zaměstnanci chtějí a potřebují.

2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Stimulace v pracovním prostředí si klade za cíl, ovlivnit zaměstnance tak, aby motivace jejich činnosti vzrůstala směrem k činnostem, které budou souhlasné s cíli organizace. Pokud se podaří dosáhnout stavu, kdy zaměstnanec svěřenou práci vnímá jako cestu ke svým cílům a jeho práce se pro něj nabude vlastní hodnoty, dochází k vnitřní motivaci, která má silnější a dlouhodobý charakter. Stimulaci můžeme provádět za pomoci stimulů. Stimuly je potřebné volit s ohledem na jednotlivé zaměstnance, tak aby byly v daný okamžik co nejúčinnější. Stimulaci zpracovává jedinec, jenž je ovlivněn získanými a vrozenými hodnotami, zájmy, zkušenostmi, které se v průběhu času mění a ovlivňují výslednou motivaci. [15]

Důležité je ovšem mít na paměti, že stimul, který nám fungoval dobře v minulosti, nemusí fungovat vždy. Účinek stimulace je totiž závislý na rozpoložení člověka, na kterého má působit. Jedinec může nabývat hodnoty, ve které není ochoten stimulaci přijmout.

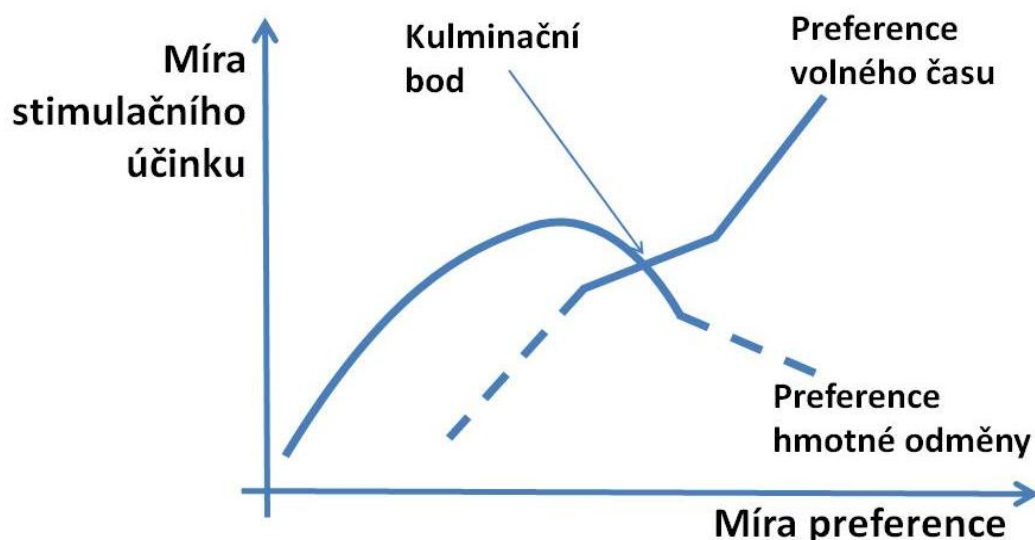
Stimulace pokud má dosahovat dlouhodobých výsledků, nemůže být jednorázová, ale musí být prováděna neustále. Jak nejlépe zobrazuje obrázek (Obr. 2), nejlepších výsledků lze dosáhnout vzájemně se překrývajícími akcemi. [6]



2.1 Hmotná motivace

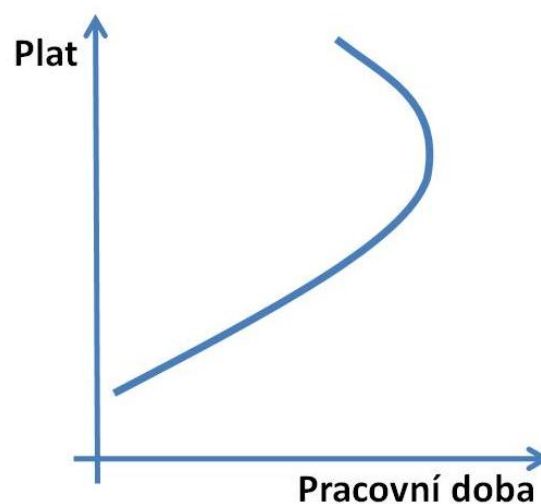
Hmotná motivace a zejména odměna je hlavním stimulačním prostředkem, který lze při pracovní motivaci uplatňovat. Hmotná odměna slouží k naplňování základních potřeb jedince, jako je strava, bydlení, zabezpečení rodiny, a proto je jí přikládána již podvědomě velká důležitost.

Nutné je si uvědomit, jak ve své teorii uvádí Herzberg a kolektiv, nedostatek peněz může působit negativním dojmem a mít tedy opačný efekt, než od hmotné odměny požadujeme. Stejně nelze předpokládat, že zvýšení hmotné odměny bude mít dlouhodobý efekt. Ve většině případů dopad zvýšení mzdy rychle opadá. Je proto dobré provázat navýšení hmotné odměny na výkon pracovníka, tedy do pohyblivé složky. Hmotná odměna má ovšem i svá omezení a tím je dosažení hodnot, kdy ztrácí stimulační efekt, jelikož zaměstnanec dává přednost volnému času, nežli času strávenému tvorbou dalších peněz. Tento bod můžeme podle Porvazníka (2008) nazývat kulminačním bodem. Názorné vyobrazení poskytuje obrázek (Obr. 3).



Obr. 3 Kulminační bod (Porvazník J. a kol. 2008, str. 161)

Jiné vyobrazení vychází z přednášek mikroekonomie, která nabízí přehlednější a jednodušší vyobrazení. Jedná o křivku individuální nabídky práce (Obr. 4).



Obr. 4 Křivka individuální nabídky práce (vlastní zpracování)

Je důležité si uvědomit, že hmotnou odměnu nemusí představovat pouze peněžní podoba ve formě platu, odměn či prémie, ale může mít celou řadu jiných podob, které nemusí mít hodnotu peněžní, ale hodnotu, kterou může zaměstnanec subjektivně ocenit mnohem více. Jedná se o odměny, které bývají cíleny na konkrétní jedince, pro které má taková odměna specifický význam. Příkladem takových odměn může být příspěvek na sport či kulturu, věcný dar k životnímu jubileu, finanční půjčka, příspěvek v nemoci, příspěvek na školní dítě a celou řadu jiných. Taková odměna může mít mnohem větší a hlubší dopad, než odměna ve formě peněz. Zaměstnanec si uvědomuje zájem o svou osobu ze strany podniku, s tím roste pocit sounáležitosti s podnikem a lze následně mnohem lépe motivovat zaměstnance, aby přijal cíle podniku za své. A to jak bylo napsáno výše, je důležitým krokem k úspěchu podniku. [9], [11]

Níže jsou uvedeny nejvyužívanější principy a metody hmotné motivace podle Porvazníka (2008) doplněné o zkušenosti získané z praxe.

- Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení
- Pravidelné zvyšování platu
- Cílové odměny a prémie
- Podíly na zisku
- Zaměstnanecké akcie
- 13. respektive 14. plat
- Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře
- Ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte k lékaři
- Soukromé nebo neplacené volno
- Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- Poskytování bezúročných půjček
- Úhrada nákladů na životní pojištění
- Služební automobil i pro soukromé účely
- Placení všech telefonních hovorů

- Úhrada nákladů na pracovní oděv
- Pozvání na pracovní nebo oslavný oběd či večeři
- Řešení bytové otázky
- Slevy při nákupu bytových produktů
- Možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře
- Možnost využití podnikového rekreačního zařízení, jeslí, mateřské školy
- Věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Příspěvek při náboru do zaměstnání
- Příspěvek při odchodu do důchodu
- Příspěvek na setkání zaměstnanců
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na stravu
- Příspěvek na kulturu a sport
- Příspěvek na lékařskou péči či hrazení pracovní neschopnosti
- Poskytování věrnostních preferencí
- Poskytování produktů firmy v podobě naturálií (Porvazník, J. a kol. 2008, str. 161)
- Cafeteria systém
- Zapůjčení firemního vybavení

Ovšem pro správné stimulování pomocí hmotné odměny je potřeba zachovávat některá pravidla odměňování. Při jejich dodržování dochází k posílení či plnému uplatnění stimulační síly, kterou může poskytnout.

- Je nezbytné, aby byla odměna přímo provázána s výkonem.
- Odměna by měla být udělena co nejdříve po splnění úkolu, za který náleží.
- Měla by být jasná spojitost mezi odměnou a vynaloženou prací pracovníka. Tedy odměna není automatická, ale jde o odměnu za výkon a musí být jasné za jaký.

- Je potřeba stanovit pravidla, jak vysoká odměna náleží za jaký výkon. Pravidla by měla být stanovena předem. [15]
- Distribuční spravedlnost – odměny musejí být rozdělovány spravedlivě, podle příspěvní jednotlivých pracovníků, a musejí dostávat, co jim bylo slíbeno.
- Procedurální spravedlnost – má pět faktorů – názorům pracovníků se věnuje náležitá pozornost, minimalizace osobní předpojatosti, kritéria dodržovat u všech pracovníků, pracovníky včas informovat o výsledcích, poskytovat odpovídající vysvětlení proč bylo které rozhodnutí učiněno.
- Slušnost – peněžní odměna musí odpovídat hodnotě a úrovni práce a schopnostem jedince, odměna by neměla být nižší, než si zaslouží při porovnání s kolegy.
- Průhlednost – zaměstnanci musí chápat, jak funguje jejich odměňování a jaké má pro ně důsledky. Zaměstnanci mají právo říci svůj názor při vytváření systému odměňování. [1]

2.2 Nehmotná motivace

Pro stimulaci zaměstnanců je stejně důležitou složkou jak motivace hmotná i stimulace nehmotná. Nehmotná stimulace nezůstává co do kvality či množství pozadu za stimulací hmotnou. Naopak může mít mnohem větší stimulační efekt a zejména má dlouhodobější charakter působení. Důležitým aspektem nehmotné motivace je poznat potřeby, cíle a hodnoty jedinců, které chceme motivovat, či náležitě oslovit. Jedině tak můžeme použít správnou formu motivace na daného jedince a dosáhnout požadovaných výsledků. [8] Nehmotná motivace je důležitá i pro organizace jak uvádí Porvazník a kol. „*Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace*“ (Porvazník, J. a kol. 2008, str. 162)

Níže jsou uvedeny nejvyužívanější principy a metody nehmotné motivace.

- Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace, přístup k celoživotnímu vzdělávání
- Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace

- Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a zdravého prostředí
- Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura
- Projevování důvěry
- Upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu
- Péče o nově přijímané pracovníky
- Kompletní delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti
- Společenský význam práce, produktů a firmy
- Image a goodwill firmy
- Udělování pochval a uznání
- Možnosti a podmínky pracovního oddychu
- Kulturní stravovací podmínky
- Bezplatná lékařská péče
- Doplnková dovolená
- Možnosti využití firemních rekreačních zařízení
- Pohyblivá pracovní doba
- Kulturní, sociální a sportovní akce (Porvazník, J. a kol. 2008, str. 164)

Další stimulační prvky v oblasti pracovní motivace mohou vycházet jak z jedince, tak z prostředí firmy a vedoucích pracovníků. Dále je uvedeno několik forem dle Provazníka a Komárkové (1996).

2.2.1 Obsah práce

Některé zaměstnance motivuje úspěch, pro jiné je motivující obsah a charakter práce. Práce, která je vykonávána, může obsahovat výzvy, které jsou pro zaměstnance motivující, či samotná náplň práce ho uspokojuje natolik, že se sama stává motivující. Dále je uvedeno několik příkladů:

- Tvořivé myšlení – nutnost hledat nová řešení a způsoby – např. projektanti, návrháři
- Samostatnost – nutnost přijmout zodpovědnost, rozhodovat – např. manažer, podnikatel
- Systematické myšlení – propojení několika faktorů jako času, technologie, práce, dostupných prostředků – např. logistickí, projektový manažer
- Hrdost na práci – všeobecně uznávaná práce – např. lékaři, hasiči
- Hrdost na vlastní schopnosti – možnost uspět jen s výjimečnými schopnostmi – např. profesionální sportovec, programátor
- Seberozvoj – neustálé zdokonalování a vzdělávání – např. genetik, inženýr
- Moc – dává pocit nadřazenosti – např. policie, vedoucí pracovníci
- Společenský – v práci se setkáváme s lidmi – např. obchod, sociální práce
- Nebe nad hlavou – práce se vykonává v přírodě – např. zahradníci, lesníci
- Péče o druhé lidi – pomoc druhým lidem – např. zdravotnictví, pečovatelské služby

Uvedený výčet je pouze částečný. Existuje mnoho dalších aspektů, které jsou pro jednotlivce motivující. V rámci možností by měla být vyvíjena snaha vedoucích pracovníků o odhalení a podporování těchto aspektů u svých podřízených.

2.2.2 Neformální hodnocení – pochvala, povzbuzení

Cílem je naučit se pochválit pracovníky za dobře vykonanou práci. Snaha vidět při hodnocení práce pozitivní výsledky a přínosy. Tyto klady vyzdvihnout a pochválit. Současně upozornit na nedostatky. Ve spojitosti s pochvalou povede k vnitřní iniciativě pracovníka nedostatky odstranit a při dalším hodnocení dostávat pokud možno pouze pochvalu za práci. Při pochvalě se také zvyšuje sebedůvěra, pocit důležitosti pro firmu a přesvědčení o možnosti podat lepší výsledky. Opět tu je kladen požadavek na vedoucí pracovníky a na jejich komunikační dovednosti. Je velmi důležité upozornit na chyby a nedostatky, tak aby nedošlo k odrazení podřízených od pracovní činnosti.

2.2.3 Pracovní prostředí týmu

Pracovní tým vzniká ve většině zaměstnání, kde pracovníci spolupracují při dosahování cílů. Tým dosahuje větší efektivity, než samostatně pracující jedinec. Uvnitř týmu si lidé porovnávají své výkony. Pokud hodnotí jedinec své výkony vůči ostatním negativně, motivuje ho to k zlepšení svých výkonů minimálně na úroveň ostatních členů týmu. V týmu dochází k lepší vzájemné spolupráci, kdy členové jsou více ochotni pomoci druhému, aby byl dosažen cíl skupiny. Současně může být další motivace dosaženo při soutěživosti více týmů. Manažer či vedoucí pracovník má omezené možnosti ovlivňovat vztahy a fungování uvnitř týmu. Může ovšem stimulovat tým k lepšímu fungování za pomoci – podněcování týmového řešení problémů, tvořením prostoru pro výměnu informací a zkušeností, neformální setkávání a tvorba příležitostí pro taková setkání, organizování mimopracovních aktivit (společenské večírky, sportovní utkání atd.). Účast na těchto aktivitách ovšem musí být dobrovolná.

2.2.4 Pracovní podmínky

Pokud budeme vycházet z jakéhokoliv stavu pracovních podmínek, tak zlepšení těchto podmínek bude mít za následek nejen zvýšení výkonu či efektivity práce, ale dochází i ke zkvalitnění vztahu podnik – zaměstnanec. Tento kladný dopad, většinou nemá dlouhodobého trvání. Je nutné si ovšem uvědomit, jak ve své teorii uvádí Herzberg, nedostatečné pracovní podmínky mohou v delším časovém období vyvolat nežádoucí nespokojenost a demotivovat pracovníky. Je proto nutné v pravidelných intervalech zjišťovat, zda mají pracovníci dostatečně dobré pracovní podmínky pro výkon svého zaměstnání.

2.2.5 Identifikace s prací a podnikem

„Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem – identifikace s prací.“ (Provazník, V., Komárková, R. 1996, str. 32)

Identifikace s prací je pak chápána tak, že pracovník práci bere jako nedílnou součást svého života. Úspěchy dosažené v práci, jsou pro něj důležité a využívá je při svém vlastním sebehodnocení.

U identifikace s podnikem dochází k jistému propojení mezi pracovníkem a podnikem. Hlavním charakterem je přijetí cílů podniku za své. Následně nedochází u pracovníka k rozporu, zda upřednostnit cíle osobní nebo cíle podniku, protože cíle podniku jsou brány jako vlastní. Spojení těchto faktorů, vede u pracovníka k dlouhodobě vysokým výkonům, jeho rozvoji, hospodárnosti a odpovědnosti. Tohoto souznění se dosahuje velmi těžko. Bývá ovlivněno vzájemnou interakcí mezi podnikem a pracovníkem. [15]

2.2.6 Externí stimulační faktory

Mezi tyto faktory můžeme zařadit politickou a makroekonomickou situaci či image firmy. Ovšem pouze některé faktory může podnik ovlivnit. Politická situace a její změna ovlivňuje chuť zaměstnanců do práce. Stejně tak makroekonomická situace má dopad na pracovní výkony. V období recese převážně klesá pracovní výkon a naopak při růstu dochází ke stimulaci pracovníků a k růstu pracovního výkonu. Nejdůležitější z uvedených je ovšem image firmy. Za image podniku můžeme brát to, jak je vnímán ve společenském kontextu, jakou má podnik pověst a prestiž. Existuje přímá závislost mezi prestiží podniku a tím jaký má motivující dopad. Jinak řečeno v podniku, který má dobrou image ve společnosti je zaměstnanec hrdý na to, že pro něj může pracovat. Zaměstnanec je motivován pracovat a snáze se bude identifikovat s cíly podniku. [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ, SPOL. S R.O.

Společnost XYZ je velkoobchodní firmou zabývající se nákupem a prodejem elektroinstalačního a elektrotechnického materiálu, svítidel, světelných zdrojů, spotřebičů pro elektrický ohřev a doplňkového zboží pro potřebu zákazníků. Sídlo společnosti je v Olomouci s pobočkou v Ostravě. K těmto velkoobchodním skladům můžeme ještě připočítat maloobchodní prodejnu ležící v centru Olomouce. Firma XYZ je mateřskou firmou společnosti XYZ Znojmo. Dalším prodejním místem je franšíza XYZ Vsetín.

3.1 Historie firmy

Firma byla založena v únoru 1992 v Olomouci a díky příznivému vývoji byla vytvořena již následující rok pobočka v Ostravě. Díky nedostatečným prodejním a skladovým prostorům je vybudováno nové sídlo firmy v Olomouci. V tomto místě firma sídlí dodnes. V roce 1995 byla založena firma XYZ Znojmo. Významnou událostí v historii firmy byla změna majitele společnosti. V roce 2000 vstupuje do firmy společnost ABC, a.s. a získává 100% podíl firmy. Díky tomu se stává firma XYZ součástí skupiny ABC Group. Ta se v současné době skládá z pěti společností zabývajících se prodejem stejného sortimentu zboží. Celkově se jedná o 25 poboček společností. V roce 2006 dochází k převzetí pobočky XYZ Znojmo.

3.2 Předmět podnikání společnosti

Hlavní náplní činnosti společnosti je nákup a prodej elektroinstalačního a elektrotechnického materiálu, svítidel, světelných zdrojů, spotřebičů pro elektrický ohřev a dalšího doplňkového materiálu pro potřeby zákazníků. Skupina nabízí více než 50.000 položek. V nabídce má velké množství tuzemských i zahraničních dodavatelů. Mezi zákazníky společnosti patří převážně elektromontážní, obchodní, stavební a výrobní firmy, ale i koneční maloobchodní spotřebitelé.

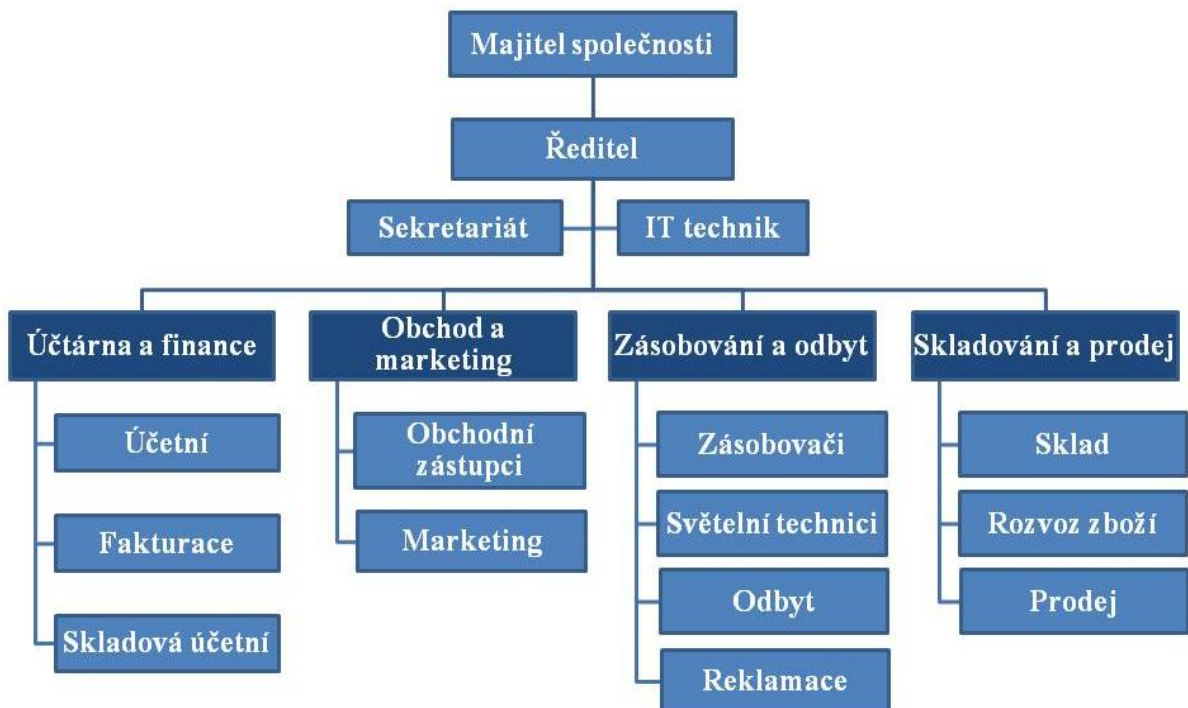
K této činnosti poskytuje a nabízí společnost další služby, které jsou zákazníkům poskytovány bezplatně, či jsou zpoplatněny. Zejména se jedná o:

- Pravidelný rozvoz zboží po celé Moravě
- Dodávku zboží přímo na stavbu po celé republice

- Poradenská a technická pomoc při zpracování projektů a akcí
- Zpracování návrhů a projektů v oblasti osvětlování (např. veřejné osvětlení, průmyslové objekty, kanceláře, školy)
- Zpětný odběr použitých světelných zdrojů a jejich likvidace v rámci Ekolamp
- Výroba a realizace světelných reklam

3.3 Organizační struktura firmy

Zaměstnanci jsou rozděleni do oddělení podle činností zajišťujících chod firmy. Pravomoci a odpovědnost jsou na vedoucích jednotlivých oddělení, kteří podléhají řediteli společnosti. Ředitel řídí firmu centrálně, a jeho hlavním úkolem je koordinace všech oddělení k plnému fungování celku. Pro fungování obchodní činnosti je nutná dobrá spolupráce, která protíná téměř všechna oddělení firmy, od získání zákazníka, přijetí objednávky, její zpracování, vyskladnění, až po expedici a fakturaci zboží. Organizační struktura je znázorněna na obrázku. (obr. 5)



Obr. 5 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

4 ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V ORGANIZACI

Analýza má za cíl zjistit metody motivace používané v centrále firmy v Olomouci, spokojenost s nimi a na základě této analýzy vytvořit doporučení pro zlepšení motivace v organizaci.

4.1 Sběr informací pomocí dotazníků

Sběr informací potřebných pro analýzu byl proveden za pomoci dotazníku (příloha PI). Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoj zaměstnanců a jejich spokojenost s metodami motivace používanými ve firmě. V úvodu dotazníku jsou pracovníci seznámeni se základními informacemi a cílem dotazníku. Dotazník obsahuje 21 otázek, z toho je 18 otázek uzavřených a 3 otázky otevřené. Dvě otevřené otázky jsou doplněny o příklady na konci testu. Dotazník byl koncipován tak, aby jeho vyplnění nezabralo příliš času se snahou omezit neochotu jeho vyplnění. Dotazník byl vytvořen za pomoci aplikace - Dokumenty Google - dostupných na www.google.com.

Dotazník byl distribuován dvěma způsoby. První způsob bylo odeslání přímo pomocí aplikace – Dokumenty Google – na služební email pracovníků, kteří pracují u počítače a mají k dispozici firemní emailovou schránku. Tito pracovníci provedli vyplnění dotazníku přímo pomocí on-line formuláře a jejich odpovědi byly zaznamenány do výsledné tabulky. Druhým způsobem distribuce bylo vytištění formuláře a jeho následné osobní předání pracovníkům bez pracoviště s počítačem. Výsledky z tištěných dotazníků byly následně doplněny k výsledkům z on-line verze dotazníku.

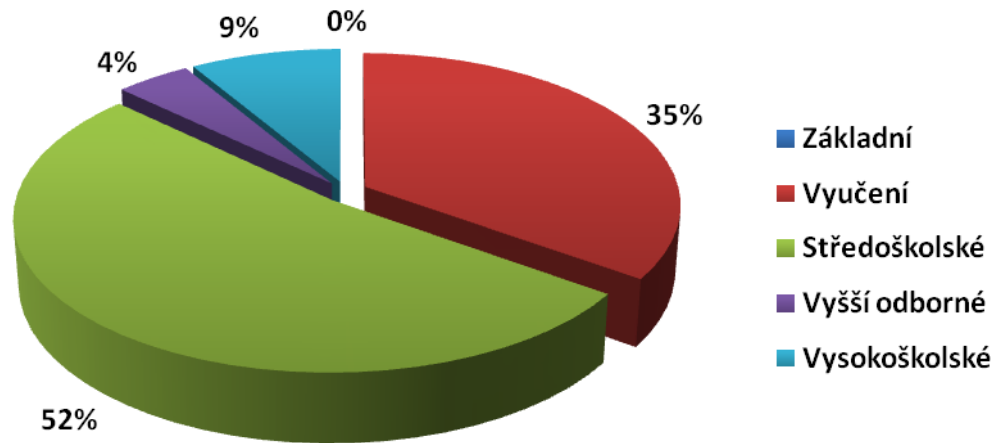
4.2 Výsledky a hodnocení dotazníku

Dotazníkové šetření proběhlo v polovině dubna 2011. Celkem bylo rozdáno 40 dotazníků. Vrátilo se 23 vyplněných dotazníků, což je 57,5 %. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné. Někteří adresáti nebyli v době konání průzkumu přítomni v kanceláři, proto nedošlo k vyplnění několika dotazníků. Výsledky byly zpracovány za pomoci programu MS Excel a pro názornost vyobrazeny za pomoci grafů.

Otázka č. 1

V první otázce byli respondenti dotazováni na nejvyšší dosažené vzdělání. Z dotazníku bylo zjištěno, že pouze základní vzdělání nemá žádný respondent. Vyučeno je 8 responden-

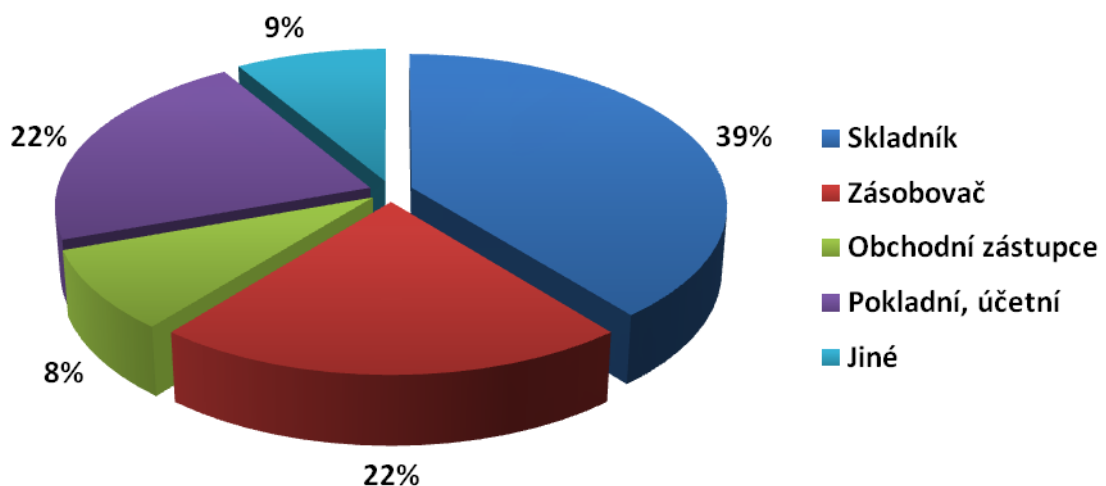
tů, středoškolské vzdělání má 12 respondentů, vyšší odborné 1 respondent a vysokoškolské 2 respondenti. Jak je patrné z obrázku (obr. 6) pro většinu pozic je dostačující vyučení, nebo středoškolské vzdělání.



Obr. 6 Nejvyšší dosažené vzdělání

Otázka č. 2

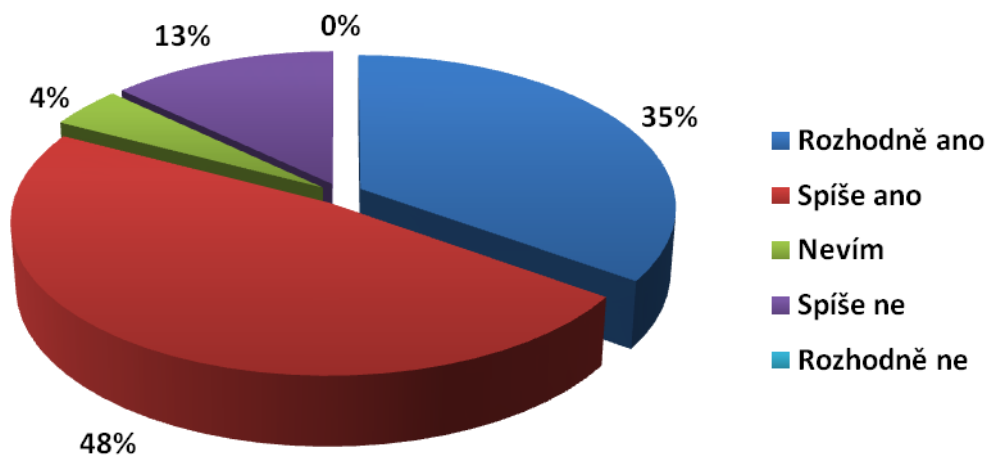
V druhé otázce byli respondenti dotazováni na své pracovní zařazení. Jelikož se názory na motivaci mohou lišit podle pracovního zařazení, bylo potřeba jejich rozdělení. Dotazník tedy vyplnilo 9 skladníků, 5 zásobovačů, 2 obchodní zástupci, 5 pokladních/účetních a 2 pracovníci pracující na jiné pozici. Současně je nutné upřesnit, že tento údaj plně nezobrazuje rozložení firmy, protože dotazník nevyplnili všichni zaměstnanci. I tak je z (obr. 7) patrné, že největší zastoupení ve firmě mají skladníci, zásobovači a účetní/pokladní.



Obr. 7 Rozdělení dle pracovní pozice

Otázka č. 3

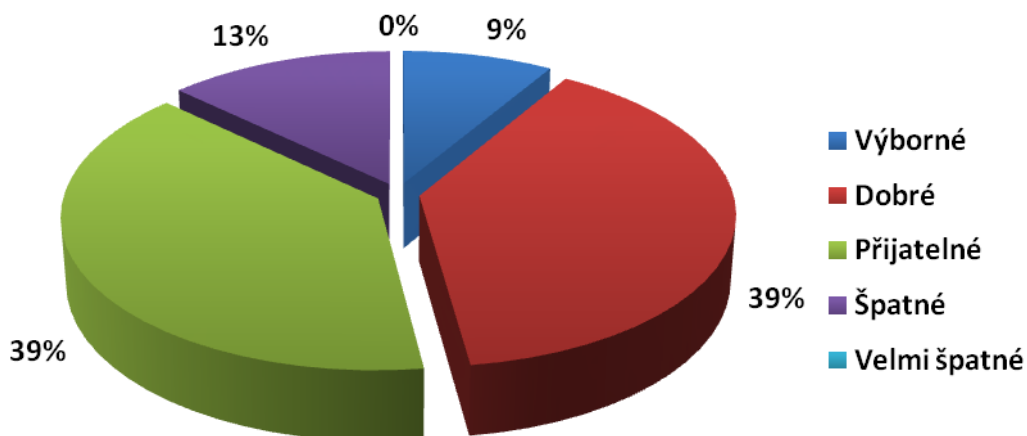
Další otázka měla zjistit, zda pracovníky jejich práce baví a je pro ně zajímavá. Rozhodně ano odpovědělo 8 pracovníků, spíše ano 11 pracovníků, nevím 1, spíše ne 3 a rozhodně ne 0 pracovníků. Z výsledků plyne pozitivní zpráva, že pro většinu pracovníků, číselně vyjádřeno 82,6%, je jejich práce zajímavá a baví je.



Obr. 8 Rozdělení zda práce baví či nikoliv

Otázka č. 4

Výsledky otázky číslo 4 ukazují, jak vnímají respondenti pracovní podmínky a vybavení pracoviště. Za výborné je považují 2, za dobré 9, za přijatelné 9, špatné 3 a velmi špatné 0. Při celkovém pohledu na graf (obr. 9), je výsledek pozitivní. Stále zde ovšem zůstává prostor pro možnost zlepšení.



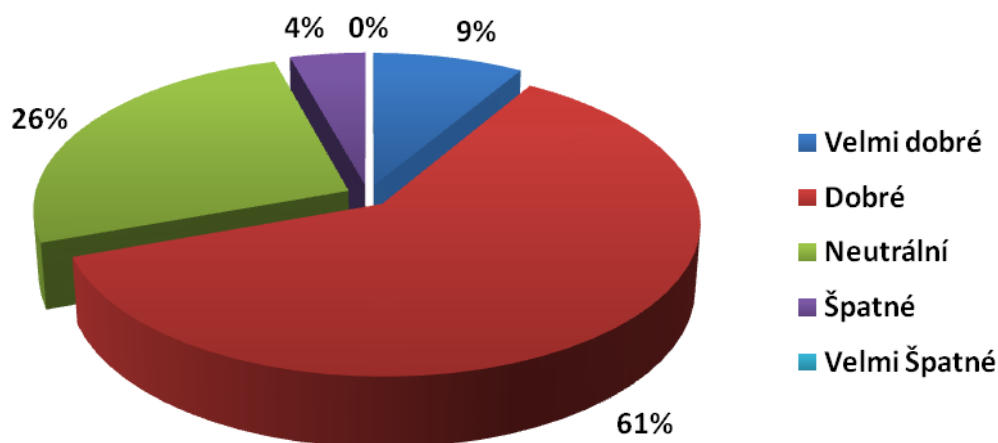
Obr. 9 Pracovní podmínky a vybavení pracoviště

Otázka č. 5

Otázka číslo pět je otázkou otevřenou. Odpověď tedy byla zcela otevřena názoru, co by chtěli pracovníci ve vybavení a pracovních podmínkách vylepšit. Výsledek může posloužit jako podklad, na co by se měla firma zaměřit, co by měla vylepšit a kde případně vnímají zaměstnanci slabiny, které by se měly napravit. Nejčastěji zmíněným vybavením, které by se mělo zlepšit je počítačové vybavení. V této skupině se nejvíce objevuje tiskárna a rychlejší počítače. Celkem se pro typ počítačového vybavení vyslovilo 9 pracovníků. Další byla připomínka v 5 případech a to na programové vybavení. Zde se jedná zejména o informační systém firmy. Ve 4 případech je zmíněna potřeba obnovy vozového parku, který svým složením a stářím neodpovídá firmě, jejímu postavení a velikosti. Dále je ve 4 případech zmíněna potřeba lepšího uspořádání a nižší hlučnosti kanceláří. Tady vzniká problém díky společným prostorům. Např. zásobovači jsou v jedné místnosti a celkem je v místnosti 7 pracovníků. Tím vzniká hluk při jednání se zákazníky a telefonování. Jistě by bylo přínosné zvážit možnosti změny vybavení kanceláře po konzultaci s firmou, zkušenou v oblasti společných kanceláří.

Otázka č. 6

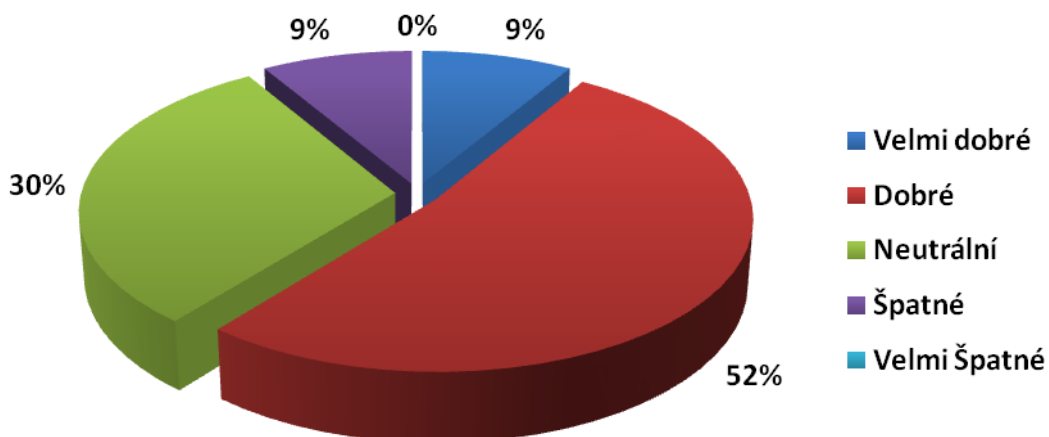
Cílem otázky bylo zjistit, jaké jsou vztahy mezi pracovníky. Za velmi dobré je hodnotí 2, za dobré 14, za neutrální 6, za špatné 1 a velmi špatné 0. Jak je patrné z grafického znázornění (obr. 10), hodnotí většina respondentů vztahy dobře. Tato informace je pro firmu pozitivní.



Obr. 10 Pracovní vztahy v zaměstnání

Otázka č. 7

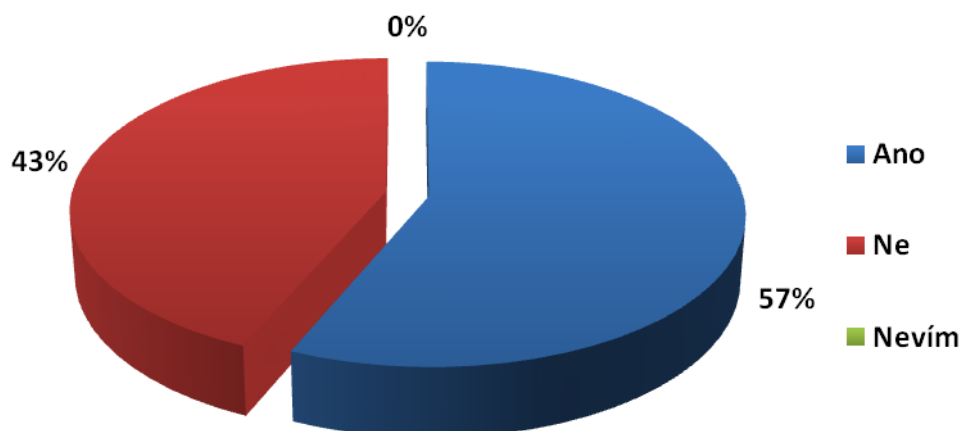
Další otázka se zaměřila na vztahy mezi pracovníky a vedením společnosti. Výsledky se nesly v podobném složení jako všeobecné vztahy ve firmě. Za velmi dobré je hodnotí 2, za dobré 12, neutrální 7, špatné 2 a velmi špatné 0. I když je těsná většina hodnotí do kladné strany stupnice (obr. 11), neustále zde zůstává podstatný prostor pro zlepšení.



Obr. 11 Vztahy s vedením společnosti

Otázka č. 8

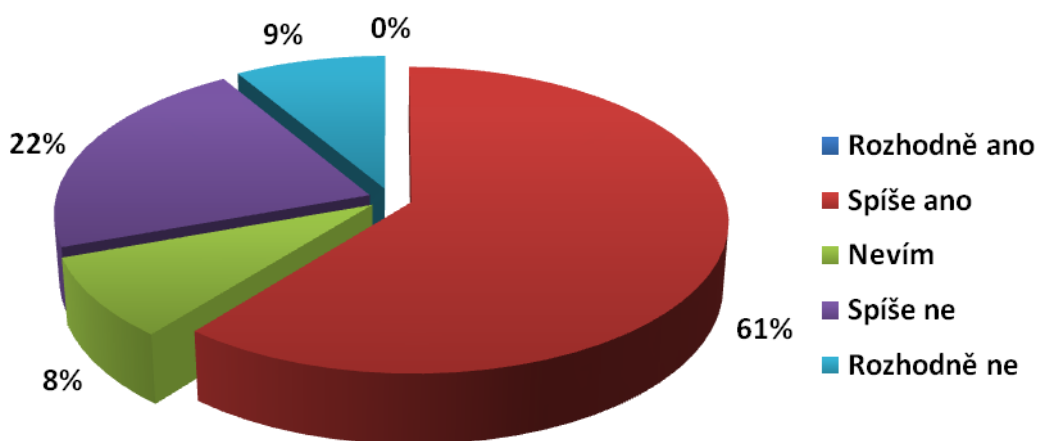
V osmé otázce byl položen dotaz, zda znají pracovníci cíle firmy. Ano odpovědělo 13 respondentů a ne 10 respondentů. Jak je patrné z grafu (obr. 12), v relativním vyjádření se jedná o 57% odpovědi pro ano. I tak je výsledek špatný. Cíle firmy by mělo znát mnohem výraznější procento zaměstnanců firmy.



Obr. 12 Znalost cílů firmy

Otázka č. 9

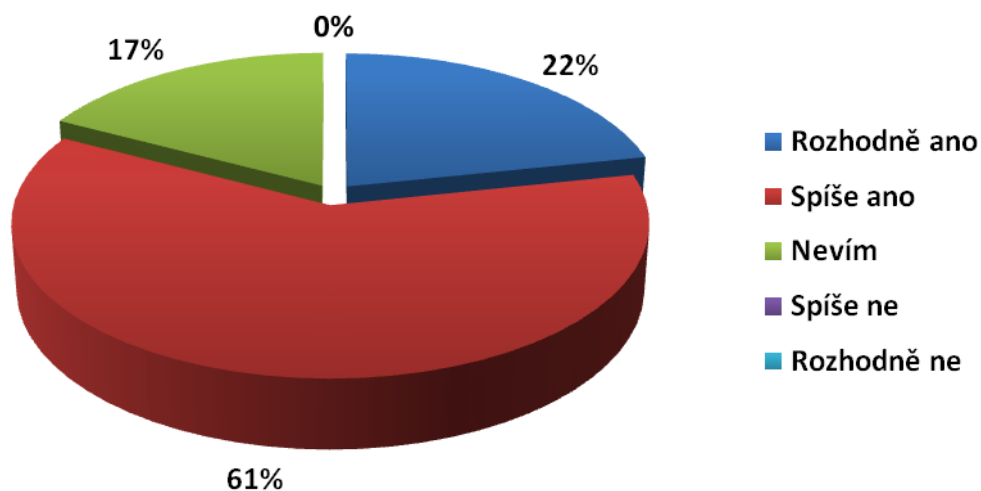
Devátá otázka zjišťovala, jaký pocit mají pracovníci při komunikaci s vedením a zda mají pocit, že vedení naslouchá jejich názorům. Rozhodně ano zvolilo 0 respondentů, spíše ano 14, nevím 2, spíše ne 5 a rozhodně ne 2. Z grafu (obr. 13) je opět patrné, že větší část respondentů, má kladný pocit, ovšem i zde by se výsledek dal hodnotit jako velký prostor pro zlepšení postoje vedení, ke svým podřízením a jejich názorům a námětům.



Obr. 13 Naslouchá vedení názorům a námětům

Otázka č. 10

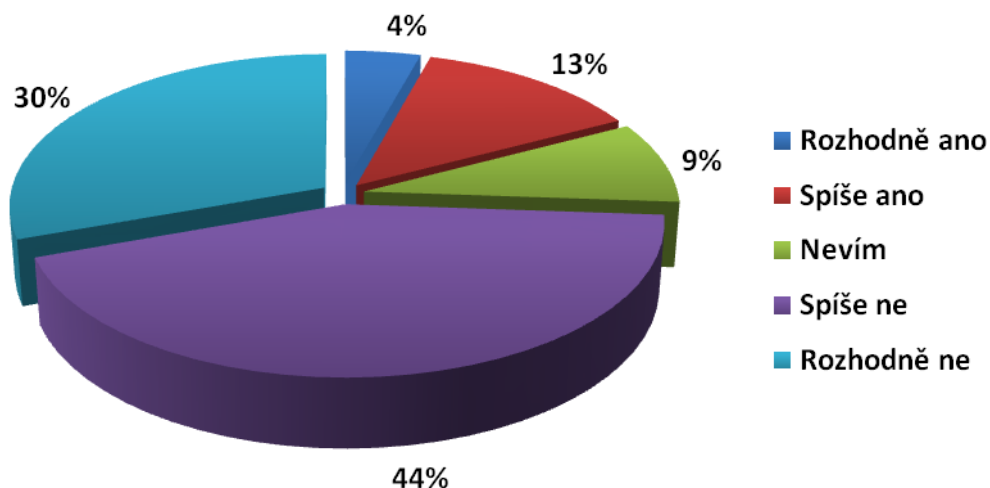
Otázka desátá se dotazovala, zda by pracovníci přivítali pravidelné hodnocení své práce vedoucími. Rozhodně ano odpovědělo 5 respondentů, spíše ano 14, nevím 4, spíše ne a rozhodně ne 0. Z výsledků je patrné, že pracovníci by o takové hodnocení stáli a uvítali ho jako možnost svého vlastního rozvoje.



Obr. 13 Pravidelné hodnocení práce

Otázka č. 11

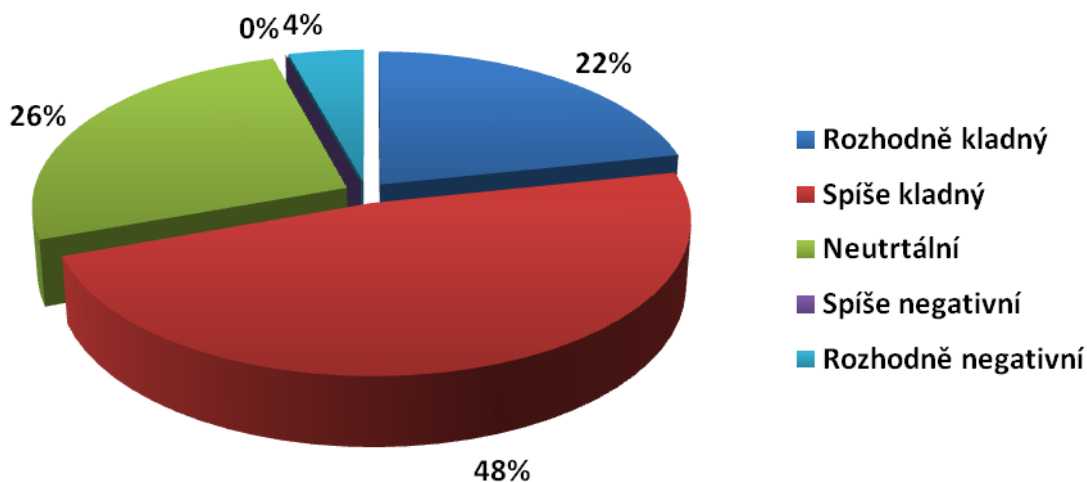
V otázce jedenácté byl dotaz položen na fungování motivace v osobě vedoucího. Na dotaz zda vedoucí dostatečně motivují, odpovědělo rozhodně ano 1, spíše ano 3, nevím 2, spíše ne 10 a rozhodně ne 7. Z grafu (obr. 14) je patrné, že vedení společnosti a vedoucí pracovníci má velké nedostatky v oblasti motivování pracovníků.



Obr. 14 Motivace pracovníků od vedoucího

Otázka č. 12

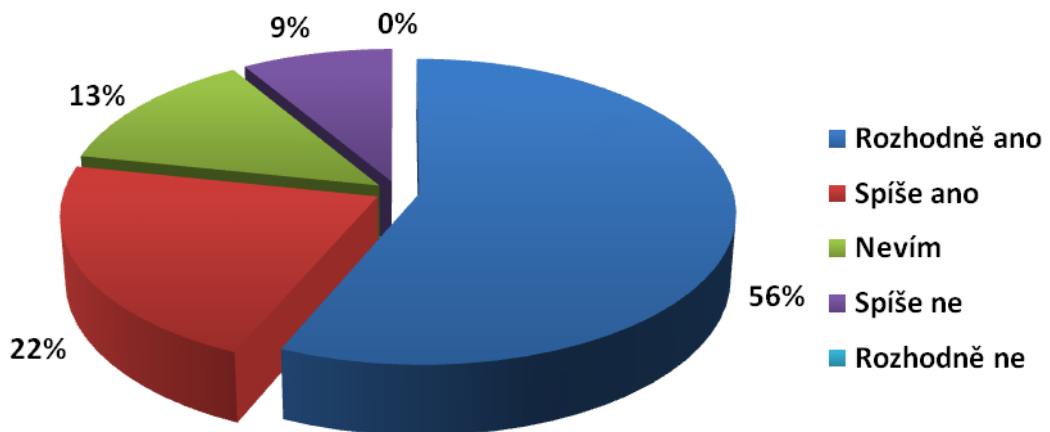
Další otázka hodnotila vztah zaměstnanců k firmě. Rozhodně kladný odpovědělo 5, spíše kladný 11, neutrální 6, spíše negativní 0 a rozhodně negativní 1. Výsledek pro firmu dopadl velmi pozitivně. Negativně se vyjádřil pouze jeden respondent.



Obr. 15 Vztah k firmě

Otázka č. 13

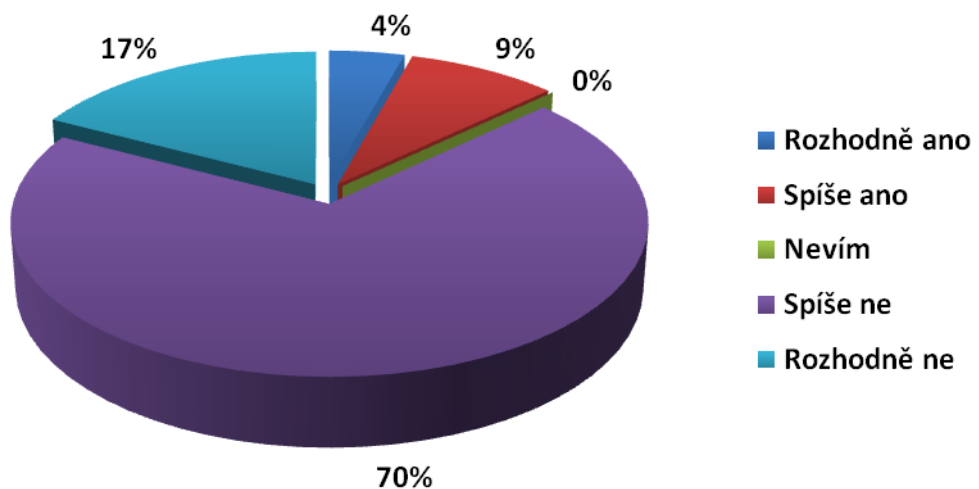
Tato otázka řešila, jak důležitá je pro zaměstnance nehmotná motivace. Za důležitou ji rozhodně ano hodnotilo 13 pracovníků, spíše ano 5, nevím 3, spíše ne 2 a rozhodně ne 0. Z grafu (obr. 16) je opět jasně patrné, že nehmotná motivace je důležitá pro většinu pracovníků.



Obr. 16 Důležitost nehmotné motivace

Otázka č. 14

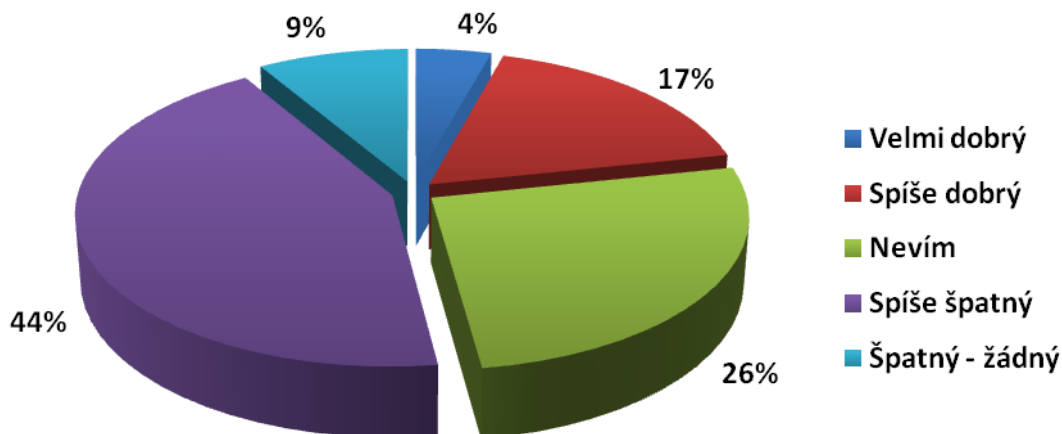
Otázka čtrnáctá pokračovala ve směru nehmotné motivace a zjišťovala jak vedoucí a vedení společnosti využívají základní nehmotné motivace a to pochvaly a uznání. Této motivace se dostává rozhodně ano 1 pracovníkovi, spíše ano 2, nevím 0, spíše ne 16, a rozhodně ne 4. Výsledek je pro firmu velmi špatný a je zážející, že této motivace, která je zcela zdarma, je tak málo využíváno.



Obr. 17 Využití pochvaly a uznání

Otázka č. 15

Nehmotnou motivaci řešila i další otázka a to konkrétně její rozsah ve firmě. Za velmi dobrý rozsah považuje 1, spíše dobrý 4, neví 6, spíše špatný 10 a špatný až žádný 2. Ani tento výsledek není pro firmu dobrý a ukazuje, že firma nevyužívá možností nehmotné motivace.



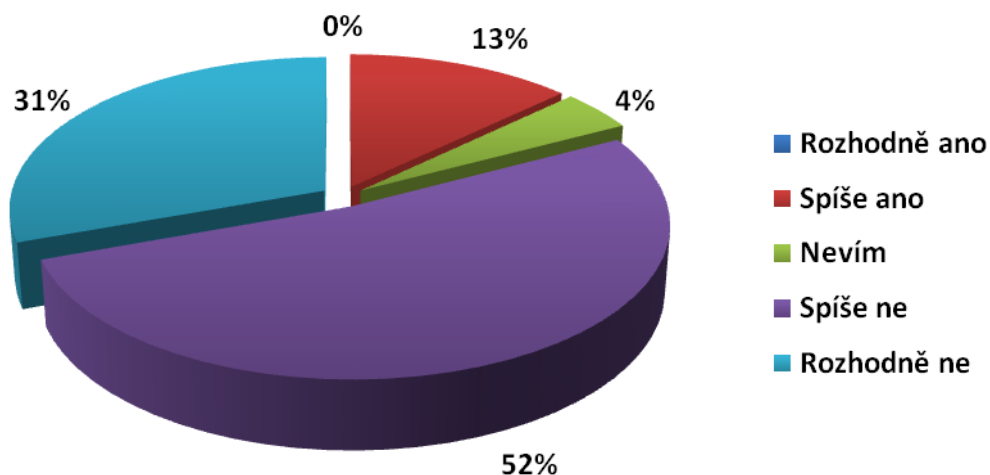
Obr. 18 Využívání nehmotné motivace

Otázka č. 16

Část nehmotné motivace uzavřela otevřená otázka, jakou motivaci by zaměstnanci uvítali. K této otázce byly uvedeny příklady. Z 23 respondentů ji vyplnilo 18. Nejčastěji byla zmíněna dovolená a to v 9 případech. Pracovníci by tedy uvítali rozšíření dovolené. Dále následovala pochvala a to v 7 případech. To poukazuje opět na nevyužívání této jednoduché metody motivace v rámci firmy. Jako další by zaměstnanci uvítali možnost svého vzdělávání. Tuto variantu uvedli v 5 případech. Za vzděláváním by zaměstnanci uvítali pracovní podmínky a možnost rozšíření počtu firemních akcí. To ukazuje na způsob vylepšení pracovní podmínek pro zaměstnance. Firemní akce byly uváděny jako občasný večírek či sportovní akce. Otvírá se tu tedy možnost využití těchto akcí k vylepšení vzájemných vztahů mezi pracovníky, protože dobré pracovní vztahy byly uvedeny ve 3 případech. Ve třech případech bylo také zmíněno upřednostnění vlastních zaměstnanců při postupu, která dokládá, že zaměstnanci by se rádi rozvíjeli a postupovali v hierarchii firmy.

Otázka č. 17

Sedmnáctá otázka se vrhla do části hmotné motivace a to přímo na dotaz týkající se spokojenosti s platem. Na spokojenost odpovědělo rozhodně ano 0, spíše ano 3, nevím 1, spíše ne 12 a rozhodně ne 7. Z grafu (obr. 19) je patrná velká nespokojenost s výší platu. Tato odpověď se dá předpokládat, ale pro firmu by lépe vycházel výsledek blíže středu.



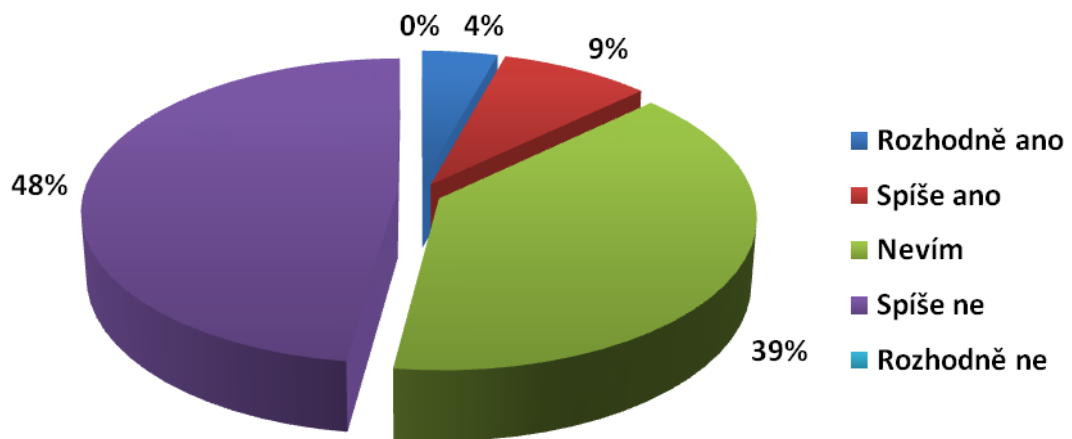
Obr. 19 Spokojenost s výší platu

Otázka č. 18

Tato otázka měla opět otevřený charakter a zajímala se, jakou hmotnou motivaci by zaměstnanci přivítali. Opět byly uvedeny příklady, aby měli pracovníci širší představu, co vše lze do hmotné motivace zařadit. Na otázku odpovědělo 20 respondentů. Velmi výrazně a to ve 14 odpovědích bylo uvedeno pravidelné zvyšování platu. Se 12 odpověďmi jsou těsně za zvyšováním cílové odměny a prémie. Jako třetí v pořadí skončil 13. případně 14. plat se 6 odpověďmi. Tyto odpovědi poukazují na to, že ve firmě má na zaměstnance silný vliv hmotná motivace a za její pomoci lze dosáhnout silných výsledků. Další nejčastější hmotnou motivací je v pěti případech příspěvek na dopravu do zaměstnání a vyšší příspěvek na stravu. Ve třech případech byly ještě uvedeny příspěvky na vzdělávání a na dovolenou.

Otázka č. 19

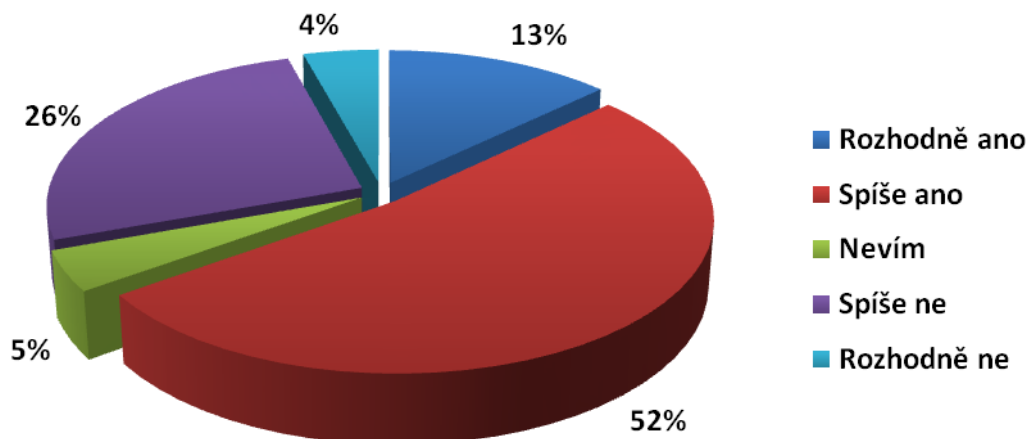
Otázka řešila pocit spravedlivosti ohodnocování pracovníků vzhledem k práci kolegů. Za spravedlivé ji považuje rozhodně ano 1, spíše ano 2, nevím 9, spíše ne 11 a rozhodně ne 0. Z grafu (obr. 20) je patrný sklon k negativním pocitům hodnocení práce pracovníků. Nad tímto by se mělo vedení a vedoucí pracovníci silně zamyslet a pokusit se vylepšit tento pohled.



Obr. 20 Spravedlivost ohodnocení

Otázka č. 20

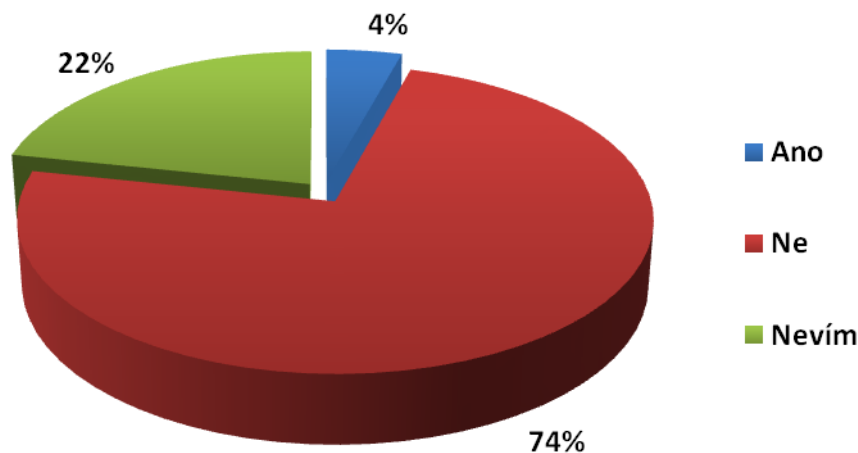
Otázka byla položena, zda znají pracovníci všechna kritéria, která ovlivňují výši platu. Rozhodně ano odpověděli 3 respondenti, spíše ano 12, nevím 1, spíše ne 6 a rozhodně ne 1. Výsledek této otázky je zarážející, když podle grafu (obr. 21) 30% pracovníků nezná všechna kritéria jejich platového hodnocení.



Obr. 21 Znalost kritérií platového hodnocení

Otázka č. 21

Poslední otázka vyjadřuje čistý pocit zaměstnanců, zda jsou spokojeni s metodami motivace používanými ve firmě. Ano odpověděl na otázku 1 respondent, ne 17 a nevím 5. Silně výrazná negativní odpověď, je opět varující pro vedení podniku.



Obr. 22 Spokojenost s metodami motivace ve firmě

4.3 Shrnutí

Za pomoci dotazníku bylo zjištěno, že nejvíce ve firmě pracují lidé se středním vzděláním tedy s vyučením nebo středoškolským vzděláním. Pro chod firmy je toto vzdělání plně dostačující. Rozložení firmy lze nejlépe doložit pomocí organizační struktury firmy a to na sklad, který má na starost přímý prodej a funkce spojené se skladováním zboží, zásobování, které se stará o objednávání zboží a technickou pomoc pro zákazníky, účtárnu a pokladní, kteří se starají o výdej a příjem faktur za nákup, prodej zboží a kompletní chod účetnictví a obchodní oddělení, které se stará o styk se zákazníky. Pozitivní pro rozvoj firmy vychází výsledek z dotazníku, kdy převážně pozitivně odpovídali respondenti na dotazy týkající se toho, zda je práce baví, pracovních podmínek, vztahů v zaměstnání, vztahy k vedení firmy a vztahu k firmě. Z výsledků můžeme hodnotit firmu jako s dobrým základem pro rozvoj dalších motivačních nástrojů. Další hodnocení pro firmu již nevyhází příliš pozitivně. Cíle firmy zná pouze 57% dotázaných a to je na firmu, která by se měla neustále rozvíjet velmi málo. Z otázky týkající se pravidelných hodnocení práce, lze jasně vyhodnotit, že pracovníci mají zájem o svůj rozvoj a přivítají nejen pochvalu, ale i kritiku své práce,

která umožní rozvoj jejich i celé firmy. Firma ovšem této příležitosti nevyužívá, jelikož je z dotazníku jasně patrné, že vedení své podřízené příliš nemotivuje k lepším výsledkům, případně k vlastnímu rozvoji. Velkou chybou je nevyužívání technik, které firmu nestojí žádné prostředky, jako je pochvala či uznání za vykonanou práci. 87% respondentů odpovědělo, že se jim za jejich práci nedostává pochvaly a uznání což je alarmující. Nedostatek nemotivace by šel vyvážit dostatečnou hmotnou motivací, ale podle výsledků, ani tato pracovníky neuspokojuje. U otázky na spokojenost s platem lze předpokládat horší výsledky, protože málo zaměstnanců může odpovědět, že je spokojeno se svým platem, ale 31% je rozhodně nespokojeno. Při otázce, který prvek hmotné motivace by přivítali, bylo odpovídáno výrazně na zvýšení platové složky. K tomu navazující dotaz, zda pracovníci vědí, co ovlivňuje jejich plat. Je velmi zarážející, že 30% nezná plně podmínky jejich odměňování. Závěrečná otázka již pouze podtrhuje hodnocení motivace ve firmě jako špatné a nedostačující, když se 74% dotázaných vyslovilo ne nad spokojeností s motivací ve firmě.

5 DOPORUČENÍ

Na základě dotazníkového šetření a po poznání fungování společnosti navrhuji řešení a doporučení pro zvýšení motivace a výkonnosti společnosti.

Účinnou bezkonfliktní a efektivní komunikaci

Rozšíření vzájemné komunikace a výměna názorů, neboli rozšíření efektivní a bezkonfliktní komunikace. Komunikace ve firmě probíhá standardním způsobem a na první pohled nevykazuje žádné problémy či nedostatky, ovšem jak ukázal průzkum, není zcela bezchybná. Na to poukazuje fakt, že téměř polovina firmy nezná cíle firmy. Současně téměř třetina dotázaných nezná plně důvod svého hodnocení. Pokud by vzájemná komunikace fungovala, jistě by výsledek v těchto otázkách dopadl jinak. Doporučením tedy je, aby vedení firmy a vedoucí pracovníci získávali podněty a připomínky přímo od svých podřízených a povzbuzovat je, aby se s připomínkami k fungování firmy vyjadřovali. Současně je dobré předávat pracovníkům vize a cíle firmy, stejně jako plány a podrobit je před jejich zavedením zpětné vazby od pracovníků, kterých se dotýká. Mohou se takto odhalit slabiny plánů a mohou být rozšířeny a posíleny pro jejich lepší zavedení.

Cílové odměny

Z dotazníku vyšla jako silný stimul pro lepší motivaci pracovníků peněžní odměna. Je tedy nutné soustředit, pokud je to možné, odměny do cílových stránek tak, aby byl provázán výkon pracovníků a jejich odměny. Příkladem lze uvést jeden druh cílové odměny: - při navýšení obrátu firmy o 1 milion za měsíc oproti loňskému roku, vyplatit rovnoměrně mezi všechny pracovníky na odměnách 20 tisíc Kč. Firma při vyšším obrátu o 1 milion vydělá navíc přibližně 50-100 tisíc Kč, která tento výdaj pokryje a současně firma bude produkovat doplňkový zisk. Současně lze předpokládat zájem všech pracovníků na výsledcích a větším obrátu firmy.

Obměna technického vybavení firmy

Dále lze na základě analýzy doporučit rozšíření finančních kapacit na obnovu vybavení společnosti. Většina vybavení firmy se podílí na základní funkci firmy a to na obchodě a tím tvorbě zisku. Průzkum ukázal dosti výraznou nespokojenost s IT vybavením společnosti. Pracovníci na počítačích vyřizují objednávky od zákazníků, tvoří objednávky a nevhodné IT vybavení zpomaluje jejich práci a zbytečně snižuje výkonnost. Jistě je do budoucna

potřeba uvolnit více prostředků do jejich obnovy. Jako hlavní doporučení v této oblasti na základě osobního pozorování lze doporučit výměnu tiskáren na pokladně. Jelikož přes pokladny prochází každý zákazník, je nepřijatelné, aby zákazníci čekali na vytištění dokladů a faktur a doba jejich obsluhy se protahovala z důvodu špatných a pomalých tiskáren. Tato prvotní investice je v rozsahu 5-20 tisíc Kč.

Rozšíření nehmotné motivace

Následující doporučení je kombinace několika dílčích a to zavedení pravidelného hodnocení práce podřízených, užívání pochval, projevování důvěry a průhledné a jasné podmínky odměňování. Pravidelné hodnocení podle dotazníku přivítají všichni zaměstnanci. Každý zaměstnanec, tak bude konfrontován se svým výkonem a bude mu tak moci být předávána pochvala či uznání za vykonávanou práci a současně mu dány podněty v čem může vylepšit svou činnost. Současně lze toto hodnocení spojit s osobním ohodnocením zaměstnanců. Problém s neznalostí svého platového hodnocení vzniká tam, kde je pohyblivá složka o které rozhoduje vedoucí oddělení. Pokud ovšem nepředá přímé hodnocení pracovníkům, zůstává tato pohyblivá složka jakousi velkou neznámou, která ztrácí svůj efekt. Rozšíření pochval, uznání a poděkování lze rozšířit napříč firmou do jakékoliv činnosti. Ovšem díky špatným výsledkům z dotazníku, kdy vedoucí pracovníci nevykazují příliš dobré motivační vědomost a znalosti, je nutné doporučit proškolení těchto pracovníků spojené s nácvikem hodnocení pracovníků. Ceny těchto školení se pohybují v rozmezí 3-6 tisíc Kč. Za proškolení 4 pracovníků, kterých by se školení týkalo, by náklady byly přibližně v rozmezí 12-24 tisíc Kč.

Vzdělávání zaměstnanců

V oblasti vzdělávání je doporučením zavedení i jako jeden z benefitů kurzy cizího jazyka. Jazyková vybavenost zaměstnanců je na velmi špatné úrovni a obchodní společnost může rozšiřovat své kontakty do zahraničí na straně zákazníků i dodavatelů. V současné době je tato možnost velmi omezena, právě díky malé jazykové vybavenosti. Pro eliminaci zbytečných nákladů a poskytování plošných školení, která by vzhledem ke svým nákladům nemusel přinést dostatečný přínos na jejich vyvážení, je dobré provést výběr zaměstnanců, kterým by byl tento benefit nabídnut. Možné je i zavedení spoluúčasti zaměstnance ve výši 10%, která bude mít pro zájemce motivační efekt. Cena ročního kurzu s hodinou výuky

týdně se pohybuje v cenové relaci 3-6 tisíc Kč. Při cca 10 pracovnících zapojených v tomto projektu by se náklady pohyboval kolem 40 tisíc za rok s možnou slevou za skupinu.

Zvýšení hodnoty stravenek

Jako další doporučení vycházející z analýzy je zvýšení hodnoty stravenek poskytovaných zaměstnancům. Současná hodnota je 60 Kč, což již v současné době neodpovídá nákladům na oběd. Ty se pohybují za menu mezi 80-90 Kč. Legislativa umožňuje zaměstnavatelům do svých nákladů započítat 55% hodnoty stravenky. Tato částka byla navýšena na 51,80Kč na jednu stravenku, což umožňuje hodnotu až 94 Kč. Vhodnou variantou by tak bylo zavedení stravenky v hodnotě 90 Kč. To by znamenalo pro firmu zvýšení příspěvku ze současných 27 Kč na 49,50 Kč. Při 20 pracovních dnech by toto zvýšení přišlo na 450 Kč na pracovníka. Tuto částku si stále může firma započítat do nákladů.

Rozšíření dovolené

Rozšíření dovolené bylo v dotazníku uvedeno nečastěji jako zdroj nehmotné motivace, který by pracovníci přivítali. Na základě toho by firma měla zvážit rozšíření dovolené ze 4 na 5 týdnů.

ZÁVĚR

Společnost XYZ spol. s r.o. je firmou s dobrými základy, vytvořenými během již téměř 20-ti leté historie. Tyto základy jistě umožní firmě pokračovat dále ve své činnosti do budoucna. Vedení společnosti si uvědomuje nutnost motivace zaměstnanců a snahy zvýšit výkonnost zaměstnanců a tím docílit vyšší efektivity celého podniku. I proto vyjádřilo podporu tvorbě této bakalářské práce a zajímá se o její výsledky.

Cílem mé práce bylo nalézt a identifikovat problémy v oblasti motivace používané ve společnosti a vytvořit doporučení, jak problémy eliminovat a napomoci k dalšímu rozvoji motivace ve společnosti. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z oblasti motivace, ale také teorie motivace, které mohou posloužit jako vodítka k dalšímu rozvoji motivace na pracovišti. Je kladen také důraz na hmotnou a nehmotnou motivaci, jako přímé nástroje pro vykonávání motivace na pracovišti a je uvedeno i několik doporučení pro správné zavádění těchto nástrojů.

Poznatky načerpané v teoretické části, byly využity při zpracování dotazníku, který posloužil jako podklad pro zpracování analýzy současného stavu motivace ve společnosti. Po sběru dat byly výsledky vyhodnoceny a na základě nich vytvořeno několik doporučení pro zlepšení motivace u pracovníků společnosti.

Z analýzy vyplynuly problémy v motivaci používané ve společnosti a poukázala na mezery v oblasti motivace pracovníků. Současně ale ukázala i dostatečně dobré základy pro zavedení opatření, která by měla vést k nápravě těchto nedostatků. Doporučení vycházející z této práce, ovšem nelze brát jako finální řešení motivace v organizaci, ale jako základ, na němž lze další motivaci rozvíjet. Existuje celá řada možností a nástrojů, jak prohlubovat vztah mezi firmou a jejími pracovníky a pokud bude management věnovat těmto problémům dostatek pozornosti, jistě do budoucna bude schopna rozvinout oblast motivace svých pracovníků a tím pozitivně ovlivnit celkový výkon a výsledek firmy.

Výsledky bakalářské práce budou předány managementu firmy. Management dále zváží možnosti zavedení doporučení, porovná jejich přínos s jejich náklady a vyhodnotí si, zda se doporučení pokusí v organizaci zavést. Současně bude managementu nabídnuta podpora, či rozšíření podkladů nutných pro zavedení doporučení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. 100s. ISBN 80-251-0505-9.
- [4] EGGERT Max A. *MOTIVACE*. Praha: Portál, 2005. 104s. ISBN 80-7367-010-0.
- [5] FAIRWEATHER Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [6] FORSYTH Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 126s. ISBN 80-7226-386-2.
- [7] KOTLER Philip; ARMSTRONG Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856s. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOUBEK Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-9.
- [9] KOUBEK Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. 345s. ISBN 80-85943-01-8.
- [10] LEA Stephen E.G.; TARPY Roger M.; WEBLEY Paul. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. 825s. ISBN 80-85623-93-5.
- [11] NIERMEYER Rainer; SEYFFERT Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. 112s. ISBN 80-247-1223-7.
- [12] PLAMÍNEK Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 128s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [13] PORVAZNÍK Ján; LADOVÁ Janka; RAJOŠOVÁ Veronika. *Management I 1.díl*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 214s. ISBN 978-80-7318-692-0.
- [14] PROVAZNÍK Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 227s. ISBN 80-247-0470-6.

- [15] PROVAZNÍK Vladimír; KOMÁRKOVÁ Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210s. ISBN 80-7079-283-3.
- [16] RYCHTAŘÍKOVÁ Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [17] STÝBLO Jíří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336s. ISBN 80-85424-92-4.
- [18] VODÁČEK Leo; VODÁČKOVÁ Olga. *Management Teorie a praxe 80. a 90.let*. Praha: Management Press, 1994. 263s. ISBN 80-85603-55-1.
- [19] WEIHRICH Heinz; KOONTZ Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 665s. ISBN 80-85605-45-7.
- [20] WERTHER William B., Jr.; DAVIS Keith. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, 1992. 618s. ISBN 80-85605-04-X.

SEZNAM OBRÁZKŮ**Nenalezena položka seznamu obrázků.**

<i>Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)</i>	17
<i>Obr. 2 Úroveň motivace (Forsyth, P. 2000 str. 74)</i>	21
<i>Obr. 3 Kulminační bod (Porvazník J. a kol. 2008, str. 161)</i>	22
<i>Obr. 4 Křivka individuální nabídky práce (vlastní zpracování)</i>	22
<i>Obr. 5 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)</i>	32
<i>Obr. 6 Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	34
<i>Obr. 7 Rozdělení dle pracovní pozice</i>	34
<i>Obr. 8 Rozdělení zda práce baví či nikoliv</i>	35
<i>Obr. 9 Pracovní podmínky a vybavení pracoviště</i>	35
<i>Obr. 10 Pracovní vztahy v zaměstnání</i>	36
<i>Obr. 11 Vztahy s vedením společnosti</i>	37
<i>Obr. 12 Znalost cílů firmy</i>	37
<i>Obr. 13 Naslouchá vedení názorům a námětům</i>	38
<i>Obr. 14 Pravidelné hodnocení práce</i>	38
<i>Obr. 15 Motivace pracovníků od vedoucího</i>	39
<i>Obr. 16 Vztah k firmě</i>	39
<i>Obr. 17 Důležitost nehmotné motivace</i>	40
<i>Obr. 18 Využití pochvaly a uznání</i>	40
<i>Obr. 19 Využívání nehmotné motivace</i>	41
<i>Obr. 20 Spokojenost s výší platu</i>	42
<i>Obr. 21 Spravedlivost ohodnocení</i>	43
<i>Obr. 22 Znalost kritérií platového hodnocení</i>	43
<i>Obr. 23 Spokojenost s metodami motivace ve firmě</i>	44

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Porovnání faktorů spokojenosti (Eggert, M. 2005, str. 95).....</i>	20
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI - Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník



Vážení kolegové,

rád bych vás poprosil o několik minut vašeho času a vyplnění dotazníku níže.

Informace, které budou takto získány jsou zcela anonymní a budou využity v mé bakalářské práci na téma: Principy a metody motivace pracovníků v organizacích.

Děkuji Vám za spolupráci.

Tomáš Černý

1. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučení
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

2. Na jaké pozici pracujete

- Skladník
- Zásobovač
- Obchodní zástupce
- Pokladní, účetní
- Jiné:

3. Je pro Vás vaše práce zajímavá a baví vás?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Jaké jsou pracovní podmínky a vybavení na pracovišti?

- Výborné
- Dobré
- Přijatelné
- Špatné
- Velmi špatné

5. Co by jste ve vybavení a pracovních podmínkách vylepšil

6. Za jaké považujete pracovní vztahy v zaměstnání?

- Velmi dobré
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

7. Jak hodnotíte vztahy s vedením společnosti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

8. Znáte cíle firmy?

- Ano
- Ne
- Nevím

9. Naslouchá vedení vašim názorům, námětům?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Uvítal byste pravidelné hodnocení vaší práce vedoucím?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Máte pocit, že jste ze strany vedoucího dostatečně motivováni?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Jaký máte vztah k firmě?

(z pohledu - jsem rád že pro tuto firmu pracuji, je to pouze práce)

- Rozhodně kladný
- Spíše kladný
- Neutrální
- Spíše negativní
- Rozhodně negativní

13. Považujete formy nepeněžní motivace (např. pracovní podmínky, pochvala, uznání, pracovní doba) za významné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Dostává se vám za vaši práci pochvaly, uznání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jak hodnotíte rozsah nepeněžní motivace va firmě?

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Nevím
- Spíše špatný
- Špatný - žádný

16. Jaký druh nepeněžní motivace by jste uvítal?

(příklady nepeněžní motivace jsou uvedeny na konci dotazníku)

17. Jste spokojen se svým současným platem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Jaký způsob peněžní motivace by jste přivítal?

(příklady peněžní motivace jsou uvedeny na konci dotazníku)

19. Je vaše práce spravedlivě ohodnocena vzhledem k práci kolegů?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Znáte všechna kritéria a podmínky vašeho platového hodnocení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Jste spokojen s metodami motivace používanými ve firmě?

- Ano
- Ne
- Nevím

Příklady nehmotné motivace

možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celoživotnímu vzdělávání,
účinná bezkonfliktní a efektivní komunikace,
dobré pracovní podmínky, pracovní pomůcky, zdravé a kulturní prostředí,
dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
projevování důvěry,
upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
péče o nově přijímané pracovníky,
kompletní delegování úkolů, pravomoci zodpovědnosti,
společenský význam práce,
goodwill firmy a image,
udělování pochval a uznání,
možnosti podmínky pracovního oddychu,
kulturní stravovací podmínky,
bezplatná lékařská péče,
doplňková dovolená,
pohyblivá pracovní doba,
možnost využívat firemní rekreační zařízení,
kulturní, sociální a sportovní firemní akce

Příklady hmotné motivace

stimulující základní mzda a osobní ohodnocení,
pravidelné zvyšování platu,
cílové odměny a prémie,
podíly na zisku,
zaměstnanecké akcie,
13. a 14. plat,
odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře,
ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno,
úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
poskytování bezúročných půjček,
úhrada nákladů na životní pojištění,
služební automobil i na soukromé účely,
placení všech telefonních účtů,
úhrada nákladů na pracovní oděv,
řešení bytových otázek,
slevy při nákupu bytových produktů
věcné dary k životnímu jubileu,
příspěvek při odchodu do důchodu,
příspěvek na stravu,
příspěvek na kulturu a sport,
poskytování věrnostních preferencí,
soukromé nebo neplacené volno,
příspěvek na dopravu do zaměstnání,
příspěvek na setkání zaměstnanců,
příspěvek na dovolenou,
příspěvek na lékařskou péči