

Principy a metody motivace pracovníků v organizaci

Adam Kordas

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adam KORDAS**
Osobní číslo: **M08112**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů zabývajících se principy a metodami motivace pracovníků v organizaci.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav principů a metod motivace pracovníků ve firmě Probaeq s.r.o.
- Navrhněte doporučení na zdokonalení principů a metod motivace ve firmě Probaeq s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1999. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. Bratislava: IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovního vyžádání školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, uděje-li někdo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

10.5.2012

Moravský

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li uvedeno jinak, může autor školního díla své dílo učit či poskytnout jmenou licenci, není-li to v rozporu s oprávněními školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla : v případě, že dosáhl věku související s učením díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlíží k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením : učení školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Výstupem bakalářské práce je zpracování dostupné odborné literatury pro problematiku motivace a její následné použití při empirickém průzkumu ve společnosti Probaeq, s. r. o.

Práce má dvoudílnou strukturu. Část teoretická je zaměřena na nejdůležitější teorie motivace a potřeb. V praktické části je popsána společnost, je analyzován její motivační program a výstupem je navrhnuté zlepšení, které povede ke zvýšení výkonnosti pracovníků.

Klíčová slova: motivace, motiv, potřeby, stimulace, motivační teorie, empirický výzkum, odměňování

ABSTRACT

The aim of bachelor thesis is the processing of available scientific literature for motivation issues and apply it in empirical research in Probaeq, Ltd.

The thesis has two-way structure. The theoretical part is focused on the most important motivation theories and needs. In the practical part is described company, analyze its motivation program and suggest the output, which leads to increase efficiency of workers.

Keywords: motivation, motive, needs, stimulation, motivation theories, empirical research, remuneration

Zde bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Pavlu Tarabovi, za kladný, profesionální přístup a cenné rady, které mi poskytl a podílel se jimi na dokončení mé práce.

Dále bych rád poděkoval vedení společnosti Probaeq, s. r. o. za umožnění realizace praktické části, za bezproblémový přístup ke všem informacím a za zájem na zlepšení dosavadního motivačního programu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 MOTIV	13
1.2 FORMY MOTIVACE.....	13
1.2.1 Vědomá a nevědomá	13
1.2.2 Primární a sekundární.....	14
1.2.3 Vnitřní a vnější	14
1.3 MĚŘENÍ MOTIVACE.....	14
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	16
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	16
2.1.1 Teorie cukru a biče.....	17
2.1.2 Teorie X a Y	17
2.1.3 Teorie lidských typů	18
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH	19
2.2.1 Maslowova teorie potřeb	20
2.2.2 Teorie ERG	22
2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model.....	23
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA PROCES.....	24
2.3.1 Expektační teorie.....	25
2.3.2 Teorie cíle.....	25
2.3.3 Teorie spravedlnosti	26
3 PRINCIPY MOTIVACE	29
3.1 HMOTNÁ MOTIVACE	29
3.2 NEHMOTNÁ MOTIVACE	30
3.3 MODERNÍ METODY MOTIVACE.....	31
3.4 ROLE MANAŽERA PŘI MOTIVOVÁNÍ.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PROFIL SPOLEČNOSTI	35
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
4.2 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PROBÁEQ, S. R. O.....	37
4.3 SWOT ANALÝZA.....	37
5 ANALÝZA MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PROBÁEQ, S. R. O.	41
5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	44
5.2 SHRnutí VÝSLEDKŮ	54
6 NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ	56

6.1	HMOTNÁ MOTIVACE	56
6.2	NEHMOTNÁ MOTIVACE	56
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Motivace jakožto jeden z nejsilnějších prvků moderního managementu by měla být součástí každé společnosti, která se chce úspěšně pohybovat v podnikatelském prostředí. Protože vysoce motivovaný zaměstnanec činí společnost konkurenceschopnou, tvoří zisk, vytváří hodnoty a dělá společnost takovou, jakou ji navenek vnímá okolí. Motivace není jen prvek v řízení, ale je to pojem, který neustále nabývá na síle.

Motivační nástroje v dnešním světě představují výhody každému, kdo je používá. Neustále se vyvíjí a jejich včasné používání přináší plánované zisky. Díky kladnému přístupu motivačních faktorů používaných podnikateli se zvyšuje produktivita, loajálnost, chuť do práce i spokojenost zaměstnanců. Motivace je klíč k úspěchu každého, kdo pracuje s lidským kapitálem.

V první části mé bakalářské práce, která je zaměřena na teorii motivace, jsem zpracoval významné motivační teorie. Představeny jsou od těch nejstarších a nejjednodušších až po teorie nejnovější a nejvíce využívané. Část je také věnována formám motivace tak, jak jsou vysvětlovány jednotlivými autory. Dále je uvedena jejich aplikace na výrobní prostředí. Především propojení motivace hmotné a nehmotné, jejichž vzájemná interakce napomáhá zlepšování výkonu a produktivitě při všech procesech, které může člověk vyvíjet. Teoretickou část zakončím moderními přístupy v řízení motivace.

V praktické části bakalářské práce představím společnost Probaeq, s. r. o., a popíšu její strukturu spolu se záměrem podnikání. Hlavním bodem této části bude motivování zaměstnanců a jejich následná stimulace k podávání vyšších pracovních výkonů. Poté zpracuji SWOT analýzu. Zjistím, v kterých stránkách se podniku daří a kde naopak má ještě rezervy a najdu možnosti zlepšení.

Dále zjistím pomocí dotazníkového průzkumu, zdali motivování zaměstnanců společností je řešeno vhodným způsobem. Vnímání motivačního programu pracovníky bude dalším bodem praktické části bakalářské práce. Stanovím hypotézy, které budu následně po vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníku ověřovat. Výstupem mého zpracování bude návrh optimalizace motivačního programu pro výrobní podnik Probaeq, s. r. o. a doporučení pro management společnosti. Výsledkem bude požadovaný růst motivace zaměstnanců, navýšení produktivity práce, větší zájem zaměstnanců o výrobu a zkvalitnění výrobního prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Slovo motivace má latinský původ a vniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova „*movere*“, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co nás uvede do pohybu.

Nicméně slova motiv nebo motivace naznačují, že něco v nás pracuje a pohání nás kupředu. Může to být potřeba, touha, emoce, ale vede nás to jednat, a to určitým způsobem. (Adair, 2004, s. 14)

Podle (Deiblová, 2005, s. 11) je motivace definována jako všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvolit z vnějších podnětů, které ovlivňují, případně kontrolují chování ohledně intenzity a směru. Celé naše chování a tedy také naše výkonové úsilí, není určováno pouze zvnějšku, vcházejí sem vždy vědomě či nevědomě také pocity, potřeby, zájmy a podněty, tedy vnitřní děje.

(Armstrong, 2007, s. 219) říká, že motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Rozděluje ji na tři složky:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete.

Jiný pohled na motivaci má (Bělohlávek, 2000, s. 39), který vysvětluje různé negativní stránky pracovního života, příčiny absencí, podvodů, odbývání práce. Klíčovým pojmem je motiv. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity, například o motivech odchodu od firmy. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

Další názor na motivaci má (Mikulaščík, 2007, s. 116), kde motivaci bere jako pohnutku, popud, který usměrňuje a zaměřuje aktivitu jednotlivce. Motivační dispozice jsou potřeby, pudy, ideje a podobně. Lidské pudy jsou vysoce kultivovány sociálním učením a dostávají podobu jinou podobu. Pouze v psychickém narušení můžou pudy mít podobu svým projevem světu zvířat, tím ztrácí pud svůj význam a působí sebedestruktivně.

1.1 Motiv

Jedním z nejdůležitějších prvků jakékoli činnosti, jež mají hybný význam, je motiv. Chápeme jej jako první hybný faktor našich pohnutek. Členíme je na tři části a jejich pořadí se libovolně mění v závislosti na současné potřebě jednotlivce.

- Hlavní motivy – nebo také motivy aktivní, ty v nás vyvolávají zvýšení výkonu
- Spolomotivy – motivy podporující, vytvářejí podmínky k zaměření se na motiv hlavní, jako příklad můžeme uvést pozitivní tvorbu pracovního prostředí, která má za následek zvýšení výkonu
- Vedlejší motivy – nepřímo souvisí s motivy zmíněnými, nazýváme je také motivy potlačující, odvádějí jednotlivce od přímé činnosti

Ze strany psychologické naše chování, které se děje neustále, je poháněno motivy. Každý jedinec se chová individuálně v návaznosti na motiv, který ho zrovna pohání kupředu. Samozřejmě existují motivy vnitřní a vnější. Vnitřní motivy odhalíme sebezpozorováním, s tím, že si budeme klást určité otázky zaměřené přímo na motiv. Vnější částí motivu nám obstarává práce, radost z ní způsobená nebo jen radost vyvolaná nějakou činností.

Při současném porovnání řízení a motivace lze pozorovat, že se lidé přiklání spíše k motivování druhých. Přece jen jedinec, který je kvalitně motivovaný, má vysoký výkon, než jedinec, kterému bylo něco nařízeno. Ovšem nelze aplikovat pouze jedno či druhé, v kvalitním motivování a řízení musíme najít shodu, jež bude přinášet spokojenost všem stranám. (Dědica a Odcházal, 2007, s. 65)

1.2 Formy motivace

Forem motivace je celá řada, v našem pojetí motivace se zaměříme na chápání motivace pracovní činnosti v několika různých aspektech tak, jak (Porvazník a Ládová, 2010, s. 199) uvádí.

1.2.1 Vědomá a nevědomá

Toto rozdělení vychází z psychoanalýzy podle Sigmunda Freuda. Motivátorem je pouze Ono, kdežto Nad-já a Já jsou brány jako kontrolní aspekty. Jinými slovy lidé nechtějí znát

své reálné motivy, aplikujeme na jedincích, kteří jsou obecně společností nepřijímáni. Reálné motivy schováváme a do popředí stavíme motivaci ve formě motivů zástupných.

1.2.2 Primární a sekundární

U této formy motivace rozvíjíme teorii učení a to, že formy motivace jsou vrozené, pro nás primární, a získané, jinak také sekundární. Veškeré naše potřeby a motivy spojujeme přímo s pracovní motivací a lidé je berou za naučené stanovisko, kde dáváme přednost před analytickým stanoviskem z pragmatičnosti našeho myšlení a vnímání. S touto koncepcí nepřilíš dobře vychází teorie potřeb podle Maslowa, která bude rozebrána níže. Vždy se musí rozvinout sociální prostředí, jak na to bude reagovat určitá potřeba, už je věc druhá.

1.2.3 Vnitřní a vnější

Podle poslední a zároveň nejmodernější koncepcí je rozdělení forem motivace na vnitřní a vnější. Nejmodernější je proto, že jako jediná se rozvíjí i do pracovního chování. Pochvala od vedoucího manažera, společenské uznání, povýšení, navýšení mzdy to jsou faktory motivování vnějšího charakteru. Jedinec, který podléhá motivaci vnitřní, uspokojuje své potřeby přímo pracovní činností. Dá se říci, že motivace vnitřní je ceněna více jak motivace vnější, má větší vliv na zvýšení výkonu a působí stabilnějším dojmem. Navíc vnitřně motivovaný jedinec nepodléhá záporným vlivům z měnícího se prostředí či za změnu podmínek jako ten, který své úspěchy zakládá na fixním režimu.

Formy motivace primární a sekundární se proplétají s formou vnitřní a vnější. Na začátku pracovního procesu je nový pracovník motivován vnějšími aspekty ale za určitou dobu na základě nabytých zkušeností a získání lepší pozice v organizaci, sekundární formy motivace, přechází motivace z vnější na vnitřní. (Armstrong, 2007, s. 220)

1.3 Měření motivace

Jinými slovy také motivační diagnostika. Nabádá nás z psychologického pohledu pracovní činnosti, jakými způsoby motivaci můžeme změřit.

První a zároveň lehčí způsob pro měření motivace je motivace výkonová, zde nám postačuje jako manažer vytvořit soutěživost mezi pracovníky.

Více složitý je způsob motivace strachem, v tomto bodě musíme mít vytvořené dobré řízení a zaběhnuté přístrojové postupy.

Klasickým způsobem motivaci poměříme formou dotazníků, či projektivní testy. Ty jsou založeny na bázi předložení obrazců testovaným objektům, jež z nich tvoří příběhy. (Hroník, 2006, s. 54)

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Jsou to koncepty vytvořené mnoha autory, převážně psychology, kteří se zabývali o motivaci jedinců jak v normálním životě, tak v jeho pracovní části. Pokud člověka dostatečně motivujete, můžeme očekávat nárůst jeho výkonu v pracovním procesu a zároveň vnitřní uspokojení jedince v seberealizace a následném uspokojením potřeb řídicího úseku společnosti i zaměstnanců. Tyto teorie byly povětšinou zpracovány v 19. a 20. století, právě v těchto obdobích byla největší nárůst potřeb práce a věda se začala zajímat o zlepšení pracovního procesu a později o to, jak se lidé při procesu cítí. Motivační teorie rozděluje do tří hlavních bodů, které mají každá své zastupitele a koncepce, jež je nejvíce vystihují. Toto rozdělení je nejvhodněji uvedené v (Armstrong, 2007, s. 219)

Jsou to:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřená na obsah
- Teorie zaměřená na proces

2.1 Teorie instrumentality

Je to koncept, který tvrdí, že když začneme jednou činností, vede to zároveň k činnosti další. Snaží se nám vysvětlit, že pracovníci vykonávají činnost jen pro finanční a ekonomické ohodnocení. Vznik se datuje na 19. století, kde bylo kladeno na za důraz skloubení pracovní činnost s kladnými ekonomickými výsledky. Podstatou tvrzení je člověk, který má za motivující základ faktory, jakými jsou odměny nebo tresty, provázané pouze s jeho vykonanou činností. Je přímo spojená s publikací F. W. Taylora a to v metodách vědeckého řízení (1911). Jednotkou taylorismu je dělník, kterého nelze na delší čas motivovat natolik, aby pracoval lépe než průměrný člověk v jeho okolí, pokud mu nebude permanentně navýšen finanční plat. Platí zde princip upevňování v přesvědčení člověka ovlivněného podle Skinnerovy koncepce podmiňování. Pracující jsou podmiňeni nebo navedeni k jednání daným způsobem, pokud podle jejich očekávání obdrží za vynaložení vlastních sil odměnu. Motivace pracovníků touto koncepcí se stále používá, je velmi rozšířená a je ve více případech úspěšná, je také nazýváno jako zákon příčiny a účinku. Problémem teorie instrumentality je přímé zaměření na kontrolu systému

a nepodporuje množství lidských potřeb, které jsou podřízeny a nejsou v pracovním procesu žádané.

2.1.1 Teorie cukru a biče

Nejstarší a nejrozšířenější teorie zabývající se motivováním, zamřená na kladné i záporné praktiky na dosažení vytyčeného cíle je shrnuta v (Adair, 2004, s. 19) Spočívá na předpokladech stimulování, tím se rozumí iniciovat vlastním myšlením a jednáním chování druhého člověka a převádíme jej do požadované aktivity.

Teorie cukru a biče vychází z jednoduchého příkladu, kdy se pokoušíte stimulovat druhého k činnosti. Při použití kladného stimulu „cukru“ objekt stimulace nabádáte, aby svou činnost konal pro ocenění a zároveň, že obdrží materiální odměnu. Na druhou stranu použití „biče“ stimulujete objekt ke stejné činnosti avšak za použití záporných praktik. Ovšem když již někdo získal větší množství ocenění, je lepší, aby pro danou činnost byla použita metoda biče, není to ale pravidlem.

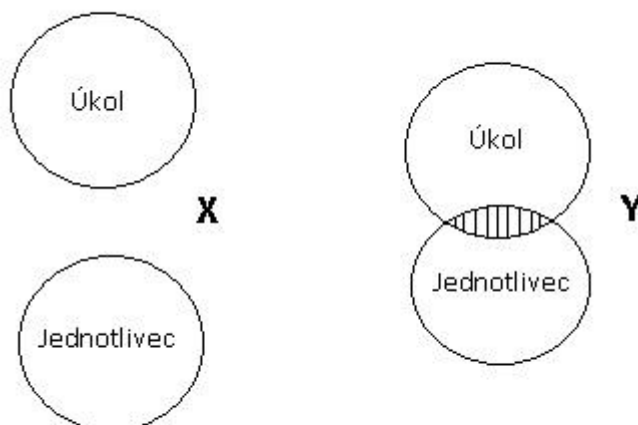
Jak cukr, tak i bič náleží do vnějších stimulů. Tedy cokoli co můžeme obsáhnout na zvyšování výkonnosti, zrychlení procesu a vše co podnítl vzpružení a vynaložení energie k činnosti.

Stimul kromě jiného je něco co vás může podnítit a současně i zvýšit výrazně zájem na danou činnost. Děje se tak vědomě i nevědomě a vzájemnou interakcí mezi lidmi současně na sebe působící různými podněty. Podněty jak kladnými tak i zápornými nebo jejich kombinací.

Tato teorie naznačuje základy motivování pomocí stimulů ale je jen dvoustranná, pouze to dobré nebo to špatné. Jako třetí část, kterou můžeme zařadit pod tento bod, je motivování lidí skrze vlastní vůli, vštípit jim své cíle a myšlenky pomocí slov a příkladů.

2.1.2 Teorie X a Y

Teorie napsána sociálním psychologem Douglosem McGregorem zaměřená na tradiční pohled teorie řízení, kde je i často zařazována, a kontroly z pohledu manažerské pozice je popsána v (Forsyth, 2009, s. 17). Vychází z hlediska průměrného zaměstnance pomocí kladného a záporného pohledu na práci.



Obrázek 1 Teorie X a Y (Adair, 2004, s. 46)

Podle první části, a to teorie X, zaměstnavatel předpokládá, že lidé, ať už vědomě či nevědomě, mají velmi malý až takřka žádný zájem o práci a nezajímají se o hlavní záměr. Tuto skupinu bude manažer pohánět strachem, hrozbami. Průměrný zaměstnanec vykonává činnost pouze za dosažením finančního ohodnocení.

Druhé tvrzení v teorii Y je už značně odlišné. Můžeme sledovat nějaké spojení, větší či menší, mezi průměrným zaměstnancem, cíle práce a výsledným záměrem. Tato koncepce se podobá částečnému partnerství pracovníků a nadřízených, obě strany mohou pracovat společnými silami na dosažení rovnováhy ve střetech zájmů. Neznamená to však, že neexistují překážky mezi těmito dvěma skupinami ale, když je pracovním zainteresovaný, tak na pracovišti nevzniká pole nedůvěřivosti a z toho pramenící konflikty.

V praxi je tato teorie částečným rozhraním mezi teorií potřeb podle Maslowa a teorie Cukru a biče, převedená na manažerskou roli.

2.1.3 Teorie lidských typů

Motivování lidí úzce souvisí s typem jednotlivců. Tato teorie je průsečíkem motivace, psychologie, sociologie a ekonomických věd. Vycházíme z podstaty jedince, zjišťujeme jeho chování, prožívání pocitů a snažíme se jej tímto způsobem řídit.

Podle teorie základní rozdělení se člení na 4 typy lidí.

Ekonomický člověk

Typ člověka pochází ze základního rozdělení podle F. W. Taylora. Dělníka bere jako část stroje a motivování je zde dáno pouze finančním ohodnocením nebo ekonomickými podněty.

Sociální člověk

Opět vychází z rozdělení typů lidí F. W. Taylora, je to modifikace ekonomického člověka s rozšířením podle hnutí Human-relations. Pracovníci jsou motivováni zvláště sociálními potřebami, tvoří kladné vztahy mezi pracovními skupinami a s nadřízenými. V oceňování by se neměla zaměřovat jen na pracovní schopnosti ale na celého člověka.

Člověk zaměřený na seberozvoj

Opět pod záštitou hnutí Human-relations, které přeneslo do popředí pouze jednu část a to motivaci seberozvojem, potřeby uznání a potřeby vztahu. Staví do popředí členění dle Maslowa a bylo shledáno příliš jednostranným.

Komplexní člověk

Patří do konceptu Sebenaplňujících se předpovědí, poukazuje na možnost vyvrácení falešných hypotéz. Je brán za poslední produkt charakteristik lidských typů. Podle závislosti času mění pohled na svou motivaci, je to shluk předchozích typů s rozšířením na více potřeb, je však složité se v jedinci orientovat a nastavit mu motivační proces.

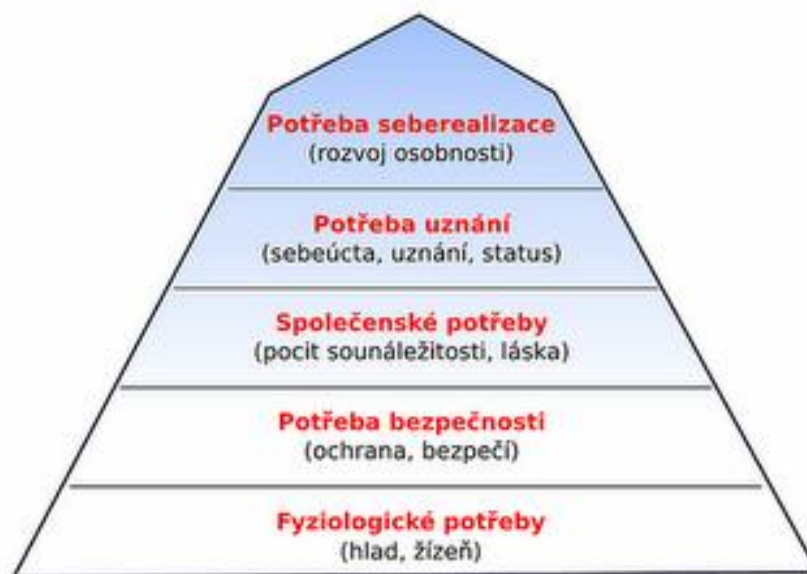
2.2 Teorie zaměřená na obsah

Nebo také teorie potřeb, původně vymyšlena a poté realizována Abrahamem Maslowem, který seřadil potřeby podle základních parametrů osobnosti. Zde lze začlenit i Herzbergův dvoufaktorový model, chápe potřeby jako nutnost, řadu z nich přidal, ale za přímou charakteristiku teorie potřeb nemůže srovnávat s Maslowem. Dále můžeme k teoriím zaměřeným na obsah uvést i teorii tří potřeb vytvořenou Claytonem Alderferem, poukazující na potřeby existenční, příslušností a růstové.

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Jedna z nejvýznamnějších motivačních teorií zaměřená na myšlení manažerů a hierarchii jejich potřeb sepsána Abrahamem Maslowem popsána v (Kociánová, 2010, s. 28). Člověk jako takový má své jisté potřeby, u každého je to dáno individuálně ale základ je stejný pro všechny. Nejedná se pouze o odměnění či potrestání za vynaloženou činnost, jedná se o interní pocit uspokojení jedince či skupiny jedinců. Uspokojíme-li jednu potřebu, přestává pro nás být motivační záležitostí a podvědomě se dostává do popředí potřeba jiná. Tento proces se děje opětovně a nikdy neskončí, vždy existuje další potřeba, která musí být uspokojena.

Maslow sestavil hierarchii potřeb od základních až po ty nejvyšší v závislosti na jednotlivých prvcích většího či menšího významu a poukázal na rozdílné části motivace porozumění.



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb

(<http://zrcadlo.blogspot.com>: Maslowova pyramida lidských potřeb [online].

Caulfield, ©2008 [cit. 2011-04-18]. Dostupné z:

<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>)

Grafické zpracování podle Maslowa má své pro a proti. Osobní rozvoj je potřeba, která je dlouhodobá a neomezená, kdežto naše základní potřeby jsou omezené kapacitně a fyziologicky. Potřeby níže uvedené jsou k nalezení (Laufer, 2008, s. 57)

Fyziologické potřeby

Základní potřeby, ze kterých hierarchie roste a rozvíjí se. Spíše než potřeby jsou označovány za hnací síly, které se snaží udržet jedince v co nejlepší rovině a zpřístupnit mu další, rozšířené potřeby. Jsou relativně nezávislé jedna na druhé a v nedostatku žízně, hladu či sexu pro ně máme daný fyziologický základ a zároveň mechanismus, který začne řešit danou touhu a následné uspokojení. V případě elementárního nedostatku jedné potřeby, která se stane dominantní, bude druhá na její úkor potlačena.

Potřeby jistoty

Po částečném nebo úplném uspokojení primárních fyziologických potřeb se okruh rozšíří o další stupeň a tím jsou potřeby jistoty a bezpečí. U dospělých jsou tyto potřeby potlačovány různými zábrany. Obecně vyplývá jistota ze stálého platu, zajištění či zlepšování podmínek práce. Avšak u dětí je lze pozorovat u sebemenšího narušení jejich světa do limitu stanovené odchylky, který je individuálně zasazen v každém jedinci.

Společenské potřeby

Při ukojení prvních dvou článků Maslowovi hierarchie se dominantní částí stanou potřeby motivovat sebe k dosažení někam patřit, zvolit si určitou skupinu lidí, vytvářet vztahy a city. V tomto bodu je důležitá práce, která vytváří podmínky pro mezilidské vztahy různého charakteru.

Potřeba uznání

Tato potřeba je přáním každého jedince. Kladné sebehodnocení a hodnocení druhých na naše výsledky a činy představuje předposlední stupeň hierarchie. Při sebehodnocení se zaměřujeme na vlastní úspěch, naše schopnosti, kompetentnosti a hlavně nezávislosti. Uznání, důležitost, prestiž a získání dobré reputace můžeme zasadit do potřeb, které chceme získat od našeho okolí.

Seberealizace

Zde se můžeme opřít o tři body seberealizace. Konativní, kognitivní a estetické. Jejich vzájemné prolínání naplňuje jedince nejvyššími potřebami, i když se nedá jednoznačně říci, kde je hranice přechodu z uznání do seberealizace. Každý má své různé dispozice

a předpoklady v čem vyniká a zdali má touhu se těmito faktory řídit, velice také záleží na kultuře, kde se jedinec vyskytuje. To co může jednomu připadat za absolutní úspěch, druhému nemusí stačit ani zdaleka.

2.2.2 Teorie ERG

Za pokračovatele v motivačních teoriích je považován Clayton Alderfer, který se zabýval, podobně jako Maslow, potřebami. Na rozdíl od Maslowa Alderfer rozděluje potřeby do tří základních kategorií a postupně je stupňuje podle dominance.

Jsou to:

- Potřeby existenční – jakékoli potřeby materiální a fyziologické podoby
- Potřeby vztahové – obsahují mezilidské vztahy, se všemi, se kterými jsme v kontaktu, na všech úrovních (láska, nenávisť, přátelství), v případě neúspěchu uspokojení potřeby dochází k citovému odstupu od dotyčné osoby
- Potřeby růstové – člověk pracuje sám na sobě, má tendenci se zlepšovat, seberealizovat a vytvářet pozitivní prostředí okolo své osoby

I zde jak u Maslowa platí, že čím je potřeba méně uspokojována stává se více potřebnou a přejde do popředí, po jejím uspokojení se objeví potřeba další, která zaujme místo dominantní, tímto mechanismem se člověk řídí celý život. Na druhou stranu neúspěch nemusí vždy znamenat pokles uspokojení potřeby, ale můžeme pozorovat i opačný proces a to růst. Rozdíl mezi Maslowem a Alderferem je ten, že Maslow počítal s tím, že jakmile je potřeba jednou ukojena, její potenciál se ztrácí. Kdežto Alderfer poukazoval na snížení významu potřeb existenčních a vztahových, uspokojování potřeb růstových se dále rozvíjí a jejich důležitost pro dosažení cíle se zvětšuje.

(Kolektiv autorů. *Ekonomické znalosti pro tržní praxi* [elektronická skripta]. ©2009, s. 222 [cit. 2012-04-20]. Po bezplatné registraci a přihlášení je plný text dostupný z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/kae/Ekonomicke_znalosti_pro_trzni_praxi_-_Kolektiv_atoru_2009.pdf)

2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Jak již z názvu vyplývá, autorem této teorie je profesor Frederick Herzberg společně s dalšími autory. Po provedení pilotních studií se pustil do analyzování techniků a účetních v několika společnostech a později využil výzkum pro řadu opakování v následujícím desetiletí. Díky těmto studiím a výzkumu můžeme rozdělit dvoufaktorový model na několik závěrů z

(*ManagementMania.com: Herzbergova teorie dvou faktorů* [online]. ManagementMania, ©2012 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <http://managementmania.com/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>)

Specifikace zkušeností

Sledované objekty byly požádány, aby určily období, ve kterém byly pocity z vykonávané činnosti nejméně či nejvíce znatelné oproti klasickému stavu. Kdy nechuť nebo naopak euforie z činnosti začala, střední dobu a kdy naopak skončila. Rozlišovalo se i časová posloupnost, od krátkých až po nejdelší sekvence diferenčního pocitu z práce.

Faktory a postoje

V této fázi se zaměřil na rozdělení všech vztahů mezi minulými událostmi, jako bylo propojení pocitů, které testované subjekty projevovaly, a následných výsledků. Částečně nepříjemné události byly shrnuty a s nimi i vykázané pocity do dvou tříd faktorů. Kde slovo faktor bylo chápáno jako kombinování pocitů a událostí. Slovo postoj naopak se snažil vyjádřit ustálenějším způsobem pohledu na vnímání života. Výsledky obsahovaly výkon činnosti, jak kvalitativně tak kvantitativně, duševní zdraví, mezilidské vztahy na pracovišti a celkové vnímání společnosti.

Rozdělení výsledků nepředstavovalo větší potíže, větší část sledovaných subjektů odpovídala přesně. Nejvíce podobných odpovědí bylo u výkonu, jeho rozdělí na tři podkategorie od obecných komentářů, tak i postřehů kvality práce. Fluktuace znázorňovala výměnu zaměstnání, konkrétně byla myšlena rezignace ze záporných pocitů, kde zbylá atraktivita nedosahovala pocitu uspokojení. Duševní zdraví bylo středem odpovědí z pocitu ze zaměstnání, je zde spojeno mnoho faktorů, při nepříznivém ovlivnění respondenti více podléhali alkoholu, kouření až po srdeční slabosti. Předposledním bodem velká část

respondentů brala za důležité interpersonální vztahy, jak stres či pohoda pracovní činnosti ovlivňuje vztahy rodinné a vztahy pracovní. Poslední část odpovědí nezahrnuje další přímé cíle ale všeobecné pocity, o vnímání společnosti, kde pracuj, charakteristiku své profese nebo jen osobu, která je zaměstnávala.

Faktory první úrovně

Již zmíněné faktory, které se projevují částečně nepříjemnými událostmi. Lze je shrnout do čtrnácti kategorií, podle uspokojivých či neuspokojivých pocitů. Můžeme je nazývat jako faktory hygienické, takzvané disatisfactory rozebírající pracovní podmínky. Zabývají se pocity uznání, přes povýšení, s tím spojeným platem a následnou odpovědností, přes pracovní podmínky, strategii společnosti, postavení v práci až k jistotě místa.

Faktory druhé úrovně

S touto druhou úrovní jsou spojeny pocity sledovaných, co pro ně dané události znamenaly. Jsou to vnitřní pohnutky označené jako satisfactory související s obsahem práce a zaujetím. Nevíme přesně, do jaké míry přesně individuálně určité podněty zapůsobily, každý má jinou hranici a zároveň jiné vnímání podstaty věci. Odvození druhé úrovně musel Herzberg specifikovat na jednotlivé slovní odpovědi zpět pro faktory úrovně první. Faktory obou úrovní se z větší části projevují stejně, konkrétně je to jedenáct ze čtrnácti zmíněných. Například pocit z platu, v první úrovni byl vnímán jako zdroj finančního příjmu, ovšem při povýšení už se nad pocitem z platu smýšlí jiným způsobem a to tím, že respondent začal vydělávat více peněz.

2.3 Teorie zaměřená na proces

V tomto úseku motivačních teorií představují veškerou část psychologické procesy nebo proces síly, který přímo determinuje základní potřeby. Můžeme je označit za teorie poznávací, jinak řečeno kognitivní, kvůli jejich vnímání pracovního prostředí se způsoby interpretace zaměřených na chápání. Zástupce této teorie David Guest popisuje zamření na proces jako lepší cestu přístupu motivace než pojetí Maslowa a Herzberga, jejich výzkum se snaží zpochybnit. Z manažerského pohledu vychází toto pojetí motivační teorie lépe na rozdíl od teorie zaměřené na obsah. Podávají nám realističtější informace k metodám

motivování pracovníků. Lze jsem přiřadit teorie expektační, teorie zaměřené na dosažení cíle a teorie spravedlnosti.

2.3.1 Expektační teorie

Původně byla součástí teorie VIE (valence-instrumentalita-expektace) sepsána Viktorem H. Vroomem. Expektace neboli očekávání znamená, že mohou nastat děje či činnosti, které povedou k nějakému cíli. Člověk si vybírá mezi činnostmi s různými cíli, jeho duševní stav je ovlivněn určitými přednostmi zvolené metody a také jeho momentálním přesvědčením dosáhnout daný výsledek s vynaložením určitého množství síly, jak fyzické tak psychické. Síla jako takovou může člověk čerpat z předchozích zkušeností, ovšem každá situace není stejná jak ta předchozí, vždy se něčím liší od té minulé. Možné změny síly lze popsat jako změna finančního ohodnocení, pracovní podmínky či v extrému změna pracovního poměru, tímto může dojít k výraznému zhoršení motivování a stimulace a zpomalení cesty k vytyčenému cíli.

Vzorec expektační teorie je popsán v (Pauknerová a kolektiv, 2006, s. 178)

$$M = f * (V * E)$$

Kde: M je úroveň motivace

V je valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku

E je expektance, subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede očekávanému výsledku

Motivace v tomto konceptu je vztah mezi vykonanou činností a výsledným cílem za uspokojení vnitřních i vnějších potřeb. Potřeby vnitřní mívají větší míru uspokojení, jedná se zde o sebeuspokojení z vynaložené síly za cílem dosáhnout splnění a vykonání činnosti, finanční či jiné materiální ohodnocení je zde vnímáno jako nějaká část bonusu.

2.3.2 Teorie cíle

Koncepce vytvořená pány Lockem a Lathanem. Jejich tvrzení říká, že motivace spojená s výkonem, je větší pokud se jedincům stanoví přesné cíle. Nevadí, zda li jsou cíle náročnější, zároveň musí být i přijatelné, za předpokladu, že mají zpětnou vazbu na výkon. Jedním z nejdůležitějších faktorů zde je zapojení každého jednotlivce na stanovení cíle, tímto krokem se posunujeme hlouběji ke stanovení vyšších cílů. Cíle, které jsou

náročnějšího charakteru, musí podléhat jednání, kde musí být vedením společnosti odsouhlaseny nebo naopak zamítnuty. Opět se vracíme ke zpětné vazbě, je to nejdůležitější nástroj pro udržení motivace a dosahování čím dál lepších cílů s vyššími ambicemi.

Druhým pohledem se zabývali Miriam Erez a Isaac Zidon, do popředí převádí potřebu akceptování cílů a vytvoření určitého závazku ke splnění vytyčeného cíle. Z jejich výzkumu vyplynulo, že pracovníci, kteří akceptují daný cíl, dosahují při složitých úlohách k nárůstu výkonu než při úlohách jednodušších.

Teorie cíle úzce souvisí s řízením podle cílů, které vzniklo v druhé polovině 20. století. Tato metoda nebyla však úplně účinná kvůli jejímu typu použití byrokratickou cestou, aniž se dá hovořit o reálném podporování pracujících jednotlivců. Cíle zde rozdělujeme na krátkodobé, což je horizont do jednoho roku. Dále na cíle střednědobé v rozpětí jednoho až třech let a nakonec cíle dlouhodobé, ty se řídí časovým horizontem na tři roky. (Dědica a Cejthamr, 2005, s. 34) Dalším bodem kromě problémů s byrokracií, je uvědomění si vedoucích pracovníků významu postupů jakými jsou dosažení souhlasu, podpora zaměstnanců a, jak již bylo vícekrát zmíněno, zpětná vazba.

Hlavní roli teorie cíle zastává v procesu řízení pracovního výkonu, který byl vyňat a přepracován z ne příliš slavného řízení podle cílů.

2.3.3 Teorie spravedlnosti

Zájmem tohoto konceptu je zkoumání a pozorování lidí a jejich vnímání, jakým způsobem se s nimi jedná v porovnání s ostatními. Správné zacházení můžeme vyjádřit jako neměnné chování k určitému jedinci stejně tak, jak k jiné skupině lidí bez rozdílů či s jiným jednotlivcem. Ovšem je těžké zacházet se všemi stejně, protože jsou případy, kdy je naopak potřeba jednat s lidmi jiným způsobem než s ostatními a přístup rovnosti by byl dosti nespravedlivý. Koncept spravedlnosti však říká, že pro lepší motivaci jednotlivců musíme jednat se všemi stejně a v případě, že nebudeme, bude docházet k opačnému jevu a to demotivaci. Je velice jednostranná a nepoukazuje na další problematiku procesu motivování lidí, spokojenosti práci a celkové pracovní morálky.

Podle J. Stacey Adamse rozeznáváme dva aspekty spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost – zaměřená na pocity lidí z odměňování za svůj přinesený přínos do pracovní činnosti vůči srovnání s ostatními
- Procedurální spravedlnost – tato forma se zabývá vnímáním procesu spravedlnosti postupů ze strany pracovníků, které na ně společnost aplikuje v diferenčních oblastech pracovního výkonu

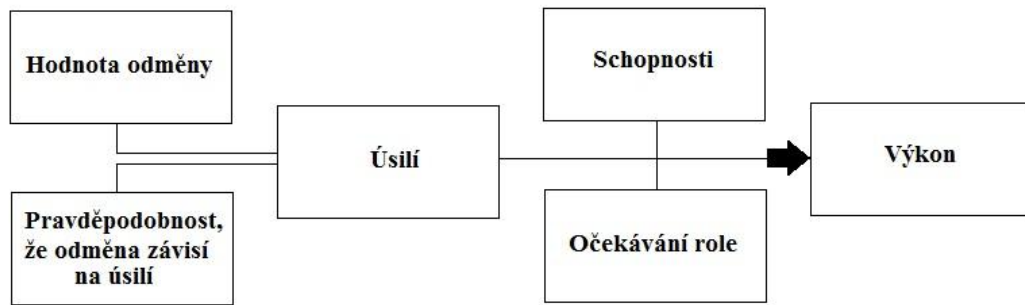
Dále můžeme rozdělovat procedurální spravedlnost podle pěti interpersonálních faktorů:

- Přiměřené zvažování pracovního stanoviska
- Potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
- Důsledné stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
- Poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí
- Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí

(Armstrong, 2007, s. 227)

Expektační teorii V. H. Vrooma rozpracovali podrobněji pánové Porter a Lawler, kde Vroomovi myšlenky byly základem pro konstatování, že objekty pracovního procesu nám přináší dva faktory úsilí vložené do činnosti.

- Velikost odměnění pracovníků do určité hranice ukojení potřeb jistoty, uznání a v neposlední řadě svobody a seberealizace
- Pravděpodobnost výsledků závisících na úsilí individuálně vnímáno člověkem, nebo li co můžou čekat za vynaložení síly vedoucí k výsledku



Obrázek 3 Model motivace (Armstrong, 2007, s. 226)

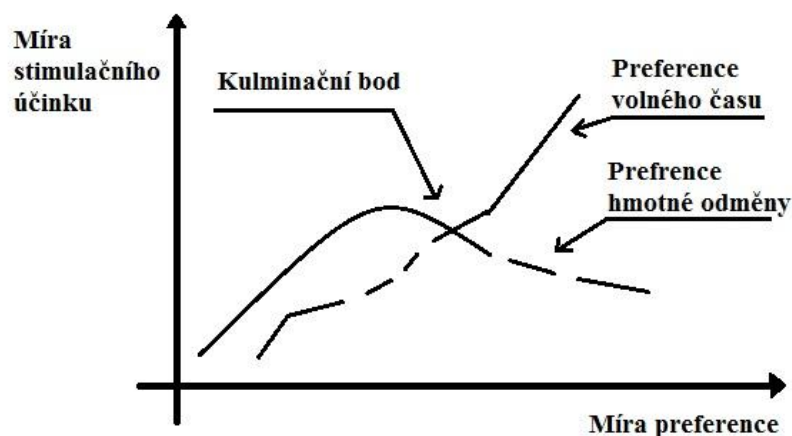
3 PRINCIPY MOTIVACE

Motivace jako taková nám pomáhá ve všem, co děláme. Motivaci nejlépe využije v pracovním procesu kde zvyšování výkonu zaměstnanců i manažerů nejvíce pocítíme na odměnách, benefitech a bonusech z materiální stránky věci a z pohledu vnitřní a citové, splnění úkolu v pracovním prostředí nám dává možnost seberealizace a pracovního vzestupu, s tím ruku v ruce jde i prestiž jednotlivce. Zde využíváme výběrů ze dvou hlavních variant a to motivace hmotné a nehmotné pro určité typy lidí.

Organizace, která motivuje své pracovníky, dosahuje větších úspěchů než společnost, která se tímto tématem nezabývá, následně ztrácí konkurenceschopnost a na trhu práce, nabídky a poptávky se propadá.

3.1 Hmotná motivace

Tato motivační koncepce je především zařazena pro skupiny pracovníků s nižší životní úrovní, ovšem s jejich růstem životní úrovně se může přetransformovat do jiné části motivace. Stimulační praktiky hmotného odměňování oproti praktikám nehmotných motivů se můžou v časovém rámci postupně snižovat. Při překonání kulminačního bodu, kde se překonává hranice účinku peněz a ztrácí se tím stimulující faktor. U každého jednotlivce je hranice překonání na jiné úrovni. (Porvazník a Ladová, 2008, s. 160)



Obrázek 4 Kulminační bod (Porvazník a Ladová, 2008, s. 161)

Nejčastěji pozorované stimulační prostředky podle (Porvazník a Ladová, 2008, s. 161) hmotné motivace pracovníků v různých organizacích jsou podle pořadí:

1. Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení
2. Pravidelné zvyšování platu
3. Cílové odměny a prémie
4. Podíly na zisku
5. Zaměstnanecké akcie
6. 13. a popř. 14. Plat
7. Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu nemoci
8. Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace a nákladů na životní pojištění

3.2 Nehmotná motivace

Nehmotnou motivaci nemůžeme považovat za nějakou nevhodnější či méně významnou motivační formuli než motivaci hmotnou, je tomu právě naopak. Při překročení kumulačního bodu, jak již bylo zmíněno ve hmotné motivaci, nastupují širší přednosti motivace většího záběru. O tuto část motivačního procesu by se měly zajímat organizace, které zajímá udržení neustálého rozvoje, prosperity a růstu. Podle (Porvazník a Ladová, 2008, s. 162), kteří rozepisují slova Tomáše Akvinského, nehmotná motivace inklinuje více k vyznání hodnot v organizaci, jakými jsou dobro, krása a humanita.

Důležitou částí zde je poznat nehmotné potřeby jednotlivců, jaké mají cíle do budoucna, jejich hodnoty a v čem se budou realizovat. Problémem může být, že některé zaměstnance nemusí vůbec zajímat, co s nimi bude do budoucna, protože jejich cíle jsou malé či žádné, a to se odráží i na jejich pracovní výkonnost, loajálnost a odpovědnost za své činy.

Opět nejčastěji pozorované principy nehmotné motivace podle (Porvazník a Ladová, 2008, s. 164) jsou:

1. Vytváření podmínek pro zvyšování kvalifikace a možnosti celoživotního vzdělávání
2. Komunikace bez konfliktu, tudíž efektivní a účinná
3. Pracovní podmínky hodné postavení jednotlivce a s tím spojené kvalitní pomůcky
4. Dobrá firemní kultura, pracovní vztahy a projevy důvěry
5. Péče o nově přijímané pracovníky
6. Celkové delegování úkolů, rozšiřování pravomocí a pocit zodpovědnosti
7. Význam práce pro širší veřejnost a samostatnou společnost, kvalita produktů
8. Udělování pochval, uznání a k tomu goodwill s imagem firmy

3.3 Moderní metody motivace

Pro manažera jako vedoucího pracovníka je výhodné své podřízené ale i své nadřízené stimulovat a stanovit pracovní motivy. Naše pracovní motivy nejsou vždy zcela jasné, proto je dobré pozorovat svou činnost, proč některé úkoly plníme dříve jak druhé. Ne vždy však odhalíme vše, co vědět potřebujeme. Stimulace ostatních pracovníků, nebo jejich přání lze zjistit různým druhem otázek se zaměřením na pracovní postup, oblíbené činnosti pracovního procesu a podobně.

V současném řízení stimulace pracovníků a zároveň jako odměnu podle (Bělohlávek, 2010, s. 20) nebo podle (Porvazník a Ladová, 2010, s. 204) uvádíme některá východiska.

- Job enlargement – rozšíření úkolů, které plní zaměstnanec
- Job enrichment – obohacení práce, tím se zvýší pracovníkova prestiž, dostane větší zodpovědnost a zároveň začne chápat souvislosti v chodu podniku, které mu dříve nebyli jasné
- Job rotation – takzvané točení práce, spočívá v tom, že pracovníka budeme posílat vždy po určité době na jiný druh práce a jiné pracovní stanoviště, sám si následně zvolí, kde se cítil nejlépe, a my vidíme, kde nastal nárůst výkonu

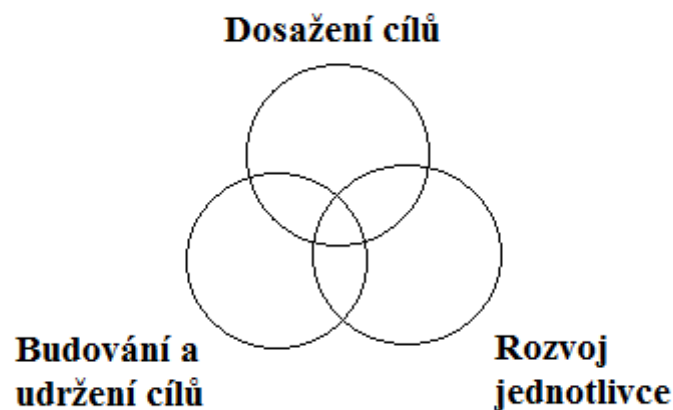
- Částečná autonomie týmů – pro vedení organizace je i výhodné tvořit týmy částečně nezávislé na celkovém vedení, mají zdravý pohled na danou úlohu, motivuje je vlastní realizování cíle a také následné ohodnocení splnění plánu

Tyto pomůcky managementu jsou dobrý prostředkem pro zlepšování výkonu, stimulování a dalšího motivování zaměstnanců. V některých organizacích bývá problémem zmíněné aspekty realizovat, při určitých pracích je potřeba osvědčení, či specializace, a pokud pracovník není řádně zaškolen, nemůžeme na něj tuto práci delegovat.

3.4 Role manažera při motivování

První a zlaté pravidlo motivace je, že nikdy nebudete motivovat druhé, pokud sám nejste motivovaný. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Příklady táhnou. (Adair, 2004, s. 110)

Vedoucí manažer má zodpovědnost za vedení svého týmu lidí a zároveň za uskutečnění několika na sobě závislých oblastí potřeb.



Obrázek 5 Základní odpovědnosti při vedení lidí (Adair, 2004, s. 86)

Pro dosažení všech více zmíněných oblastí potřeb musí skupina vedená manažerem plnit své úkoly a vytvářet pracovní tým, kde každému jednotlivci přiřazujeme určitou funkci. Funkci takovou, do které můžeme zahrnout chování a činnost, která uspokojí potřeby jednotlivce a motivuje svým výkonem ostatní k podobnému či vyššímu výkonu. Funkci můžeme dále rozvinout tím, že záměrnou část celku pro dosažení cíle posoudíme podle níže uvedených (Adair, 2004, s. 87)

- Plánování – vyhledávání informací, vymezení úkolu a zpracování plánu.
- Iniciování – na tuto funkci připadá seznámení členů s plánem, vysvětlit proč je cíl důležitý, rozvrhnutí úkolů mezi jednotlivce.
- Kontrola – stanovit týmové standardy, zvyšovat rychlost pracovníků, směřovat jejich náplň práce za daným cílem a podporovat členy v jejich rozhodnutí.
- Podpora – zde je jedna z nejdůležitějších funkcí, které se v týmu dějí a to povzbuzování celé skupiny, vyjádření akceptace jejich přínosu do týmu, vybudovat týmového ducha, občas odlehčovat lehčím humorem a řešit v klidném prostředí nesouhlasné postoje.
- Informace – zde manažer poskytuje týmu stále nové informace, udržuje tím tým stále ve střehu a následné dopady nemusí být tak drastické pro změnu plánu, zároveň však získává informace sám pro sebe od týmu.
- Hodnocení – hodnotíme proveditelnost myšlenek, testujeme důsledky navrhovaných řešení a celkově hodnotíme výkon týmu a jednotlivců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI

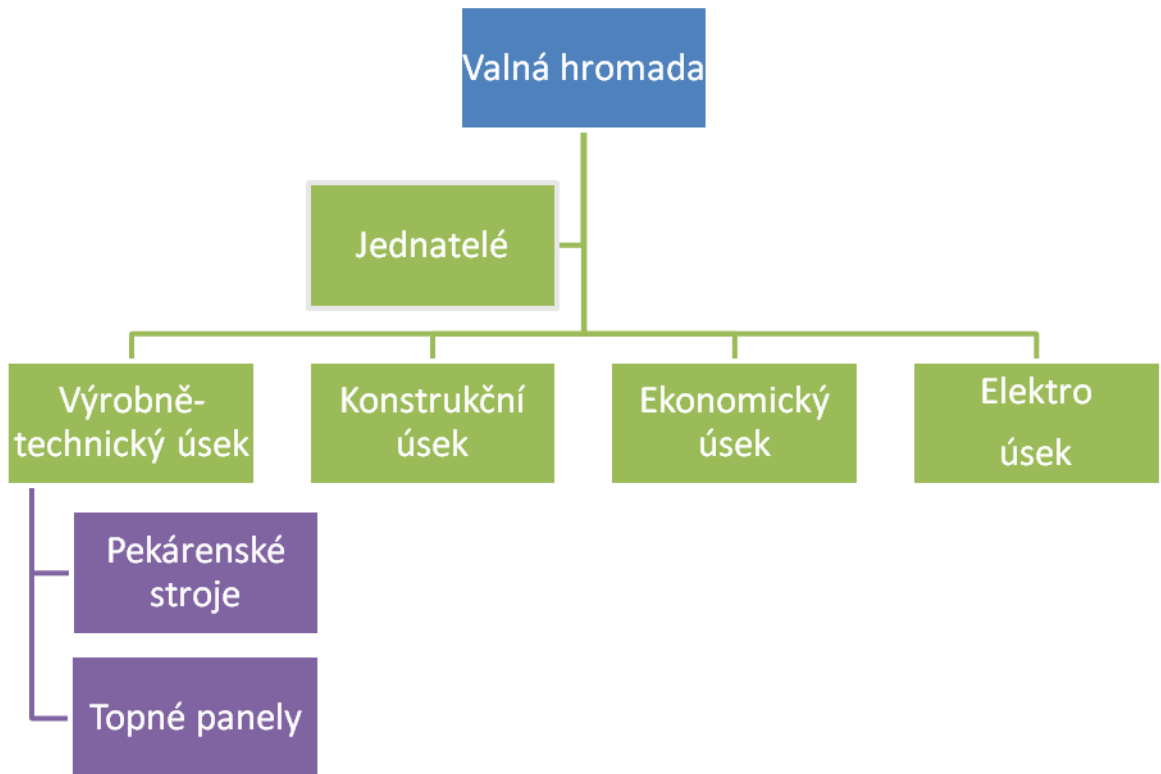
Firma Probaeq, s.r.o., byla založena jako společnost s ručením omezeným dne 15. 12. 1998 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně.

Předmětem podnikání, které firma nabízí, jsou tyto body podle (*Kurzy.cz: Obchodní rejstřík, aktuální výpis* [online]. Kurzy.cz, spol. s.r.o. a Aliaweb, spol. s.r.o., ©2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/25550845/probaeq-sro/>):

- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Obráběčství
- Zámečnictví, nástrojařství
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrotechnických a telekomunikačních zařízení

Společnost sídlící v Prostějově, v areálu bývalé velkofirmy Agrostroj, a. s., se zaměřuje na výrobu pekárenských linek a jejich přístrojů. Jejím největším odběratelem jsou společnost United bakeries a.s., která vznikla složením firem Delta, Odkolek, Toasttip, Cerea a Ben, a společnost Global bake solution a.s. Firma zaměstnává 43 zaměstnanců, zaměstnanci jsou kvalifikováni a pravidelně proškolení pro vykonávání práce za účelem realizace výrobních dodávek podléhající vysoké kvalitě. V roce 2011 společnost zařadila do své výrobní činnosti realizaci topných nástěnných panelů pro společnost First Heating, s. r. o., ve které i nadále úspěšně pokračuje. Prioritou společnosti je zlepšování efektivnosti výroby. Základní kapitál má společnost ve výši 15 400 000 Kč a výrobky dodává po celém území České Republiky, dále na Slovensko a Maďarsko. (*Probaeq.cz* [online]. Probaeq, ©2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.probaeq.cz/>)

4.1 Organizační struktura



Obrázek 6 Organizační struktura Probaeq, s. r. o. (vlastní zpracování)

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, společnost ale jako takovou řídí jednatelé, ti jsou dva, pan Josef Šebesta, který je i spoludávatelem společnosti, a pan Marko Pařík. Společnost je orientována výrobně, proto vidíme jak je rozdělní členěno. Výrobně-technický úsek je rozdělen na dvě samostatná oddělení, na výrobu pekárenských strojů a přístrojů, kde pracovní činnost vykonává 29 zaměstnanců, a na realizaci topných nástěnných panelů, této činnosti se věnuje 6 nově přijatých a zaškolených zaměstnanců. V oddělení konstrukčního úseku jsou 3 zaměstnanci, ti se věnují technické dokumentaci, inovaci a neustálému zlepšování výrobků. V předposlední elektro úseku, pracují 2 zaměstnanci, starající se o bezproblémový chod a zapojení výrobků. Ekonomický úsek, kde jsou zaměstnáni 3 pracovníci, provádí pro techniky, konstruktéry a výrobu finanční plány, predikce budoucích finančních potřeb a další dodatečné finanční služby, jakožto i přijímání objednávek.

4.2 Finanční hospodaření Probaeq, s. r. o.

Hospodaření společnosti Probaeq, s. r. o. od roku 2005 do 2011 je zmapováno v tabulce číslo 2. V roce 2005 společnost měla příjem pohybující se v kladných číslech, který odpovídá menšímu konstantnímu procentnímu růstu od založení společnosti, v roce poté provedla nákup dlouhodobého nehmotného majetku ve vyšší části za udržení konkurenceschopnosti a neustálých inovací na trhu pekárenských zařízení. V následujících dvou letech se firmě nedařilo a dostala se do ztráty, měla velké výdaje a dostala se do záporných čísel, dále proběhly menší nákupy dalšího vybavení pro koupené výrobní stroje a zařízení z let předchozích Navzdory finanční krizi v roce 2008, kde většina firem utrpěla velké finanční ztráty, společnost překvapivě expandovala do zahraničí, nejenže posunula výsledek hospodaření do plusových položek, ale navýšila jej na největší příjem za posledních několik let. Tento příznivý obrat pokračoval po celý rok 2010, ne tak rapidně ale stále velice uspokojivě. V roce 2011 vidíme pokles, ten je způsobený investováním společnosti do rekonstrukce výrobní haly a nakoupení vybavení na zahájení výroby topných panelů, kde byla přesunuta většina zisku. V prvním čtvrtletí 2012 podle dostupných informací při plném provozu na výrobní lince pro topné panely společnost navýšuje zisky oproti minulému roku ve stejném porovnávaném časovém intervalu.

Tabulka 1 Výsledek hospodaření společnosti Probaeq s.r.o. za roky 2005-2011

(Interní materiály společnosti PROBAEQ, s. r. o.)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VH (v tis. Kč)	3626	-3481	-82	-215	4314	3693	817

4.3 SWOT analýza

Pro posouzení společnosti bude použita SWOT analýza, hlavními hledisky analýzy budou silné stránky, slabé stránky, dále příležitosti, které mohou být pro společnost příznivé anebo naopak na hrozby, které mohou mít negativní vliv na jejím dalším pokračování na výrobním trhu.

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Probaeq, s. r. o. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní výroba pekárenských linek	Jazyková vybavenost vedení
Úplný servis	Logistika výrobků
Zázemí v mezinárodní společnosti	Zájem zaměstnanců
Vztahy s dodavateli a odběrateli	
Topné panely	
Příležitosti	Hrozby
Rozvíjející se východní trh	Omezení od většinového vlastníka
Investice do výzkumu a vývoje	Růst konkurence
Vzdělávání zaměstnanců	Omezení ze strany státu
Marketingové akce	Kurzové rozdíly
Organizace výroby	Duplikování topných panelů

Silné stránky

Silnou stránkou, kterou společnost disponuje, je na prvním místě kvalitní výroba pekárenských linek. Tato výroba je hlavním odvětvím společnosti. Pekárenské linky jsou vyráběny od založení po současnou dobu, tudíž společnost disponuje propracovaným know-how a na jejich realizaci vynakládá velké prostředky, které se jí se ziskem vrací. Zároveň servis pro pekárenské linky je řešen optimálně a je poskytován v co nejmenším časovém horizontu, pro co nejvyšší uspokojení odběratele. Silným vodítkem pro potenciální odběratele může být to, že společnost patří do skupiny United Bakeries a.s., která zastupuje jeden z největších podílů pekáren na českém i zahraničním trhu. Za dobu své existence je vybudována silná dodavatelská síť i s odběrateli, kterým výrobky od společnosti Probaeq, s. r. o. vyhovují jak ze strany kvality, tak i z finanční stránky. Jak již bylo zmíněno v úvodu praktické části, společnost vytvořila novou výrobní halu, kde produkuje topné nástěnné panely, které se těší oblibě zahraničních investorů, díky propracovanosti, kvalitním materiálům, bezpečné elektroinstalaci, splňující nejnovější normy ISO, a dlouholeté záruce. Díky všem těmto zmíněným pozitivům je výrobek ve velké míře žádan a kompletace dosahuje plné výrobní kapacity.

Slabé stránky

Jako slabá stránka společnosti může být zmíněna především jazyková vybavenost vedení společnosti, zejména v anglickém jazyce. Společnost v nedávné době začala ve větší míře exportovat výrobky na evropské trhy, jako je Slovensko, Maďarsko či Německo, ale i na jiné světové trhy. Pro potřebu komunikace s odběrateli již společnost zahájila vzdělávací program pro vedení společnosti a ekonomický úsek, který by měl co nejdříve společnost připravit na bezproblémový chod zakázek do zahraničí. Logistika je další část, kterou by společnost mohla zlepšit. Vztahy s dodavateli i odběrateli má sice dobré, ale doprava hotových výrobků na místo předání a hlavně v čas není ideální, neustále se mění podmínky dodání. Pro vyřešení tohoto problému by mohlo být vytvořeno výběrové řízení s cílem zajištění bezproblémových dodávek, standardizování podmínek a cenovou optimalizaci přepravy. V neposlední řadě je zde zájem zaměstnanců ve výrobě o chod společnosti. Většina splní své základní požadavky, jako je denní hodinová směna, ne však zodpovědné splnění plánu. Zde vznikají nesrovnalosti, proto bude vypracován nový motivační program, který by měl těmto věcem učinit přítrž a harmonizovat výrobní činnost s potřebami zaměstnanců a vedení.

Příležitosti

Rozvíjející se trh na východní polokouli může být pro společnost dobrou příležitostí pro zvýšení své výroby a tím i navýšení zisků. Export společnosti je kvalitní, ovšem nalezení nových odběratelů by společnosti jen prospělo. Novými investicemi do výzkumu by společnost mohla vyvíjet další inovace, které by udržely rostoucí potenciál společnosti a snížily ohrožení na poli konkurenceschopnosti. Rozšiřujícím prvkem pro zaměstnance by mohlo být vzdělání ve firemním obchodu, vedoucí ke zvýšení produktivity výroby a odpovědnosti zaměstnanců, které bude také zpracováno v motivačním programu. I když je společnost na dobré cestě dalšího růstu, měla by dále podnikat více marketingových akcí a pronajímání reklamních ploch, které by mohli upozornit na výrobky pro širší škálu odběratelů, jakožto fyzické i právnické osoby. Organizace ve výrobě by mohla také pomoci zpříjemnit pracovní prostředí a zvýšit výkonnost zaměstnanců. Například rozestavení výrobních strojů a přístrojů pro usnadnění plynulosti výroby, odhlučnění některých úseků hal, či dodatečně přidané odsávání hal s největším stupněm koncentrace plynů.

Hrozby

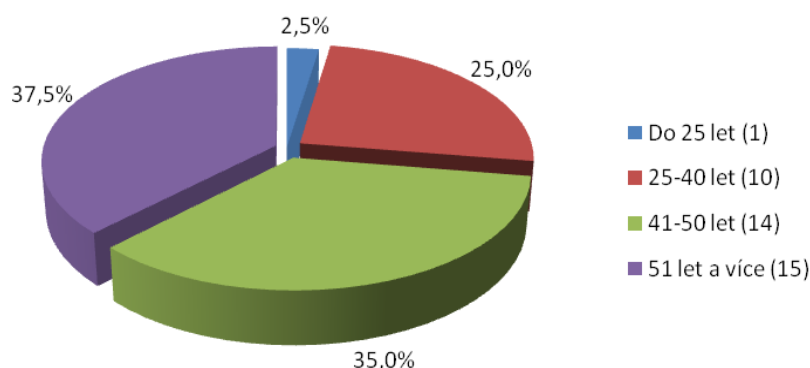
Jako jednu z největších hrozeb, paradoxně vůči silné stránce zázemí mezinárodní společnosti, pro Probaeq, s. r. o. jsou vnímána možná omezení ze strany většinového vlastníka United Bakeries, a. s., jehož podíl činí 92%. Ovšem při zlepšení motivačního programu a tím zvýšení výkonnosti, produktivity a zisku by neměl hrozit žádný extrémní zásah do podnikatelské činnosti. Neúspěchem pekárenských linek na trhu, může být schváleno zastavení výroby a to by mohlo být pro Probaeq částečně likvidační. Konkurenční boj je nedílnou součástí podnikání, proto je zde vždy riziko neúspěchu, které zatím neovlivnilo firemní strategii, ani jejich silnou pozici na trhu. Stejně tak, jako byl konkurenční boj, je i omezení ze strany státu součástí podnikatelského prostředí. Závisí na velikosti zdanění, změnách různých pracovních smluv či vyhláškách pro neprospěch podnikání, jakožto i silné byrokracii znemožňující rychlé jednání s úřady. Na závěr rizik, která jsou pro společnost vnímána negativně, je i pokles kurzu měn. Nejméně by Probaeq-u pomohlo oslabení české koruny, jelikož export do zahraničí se podílí na větší části zisku společnosti. Východní trhy sice poskytují dobrou příležitost pro expandování společnosti na nové trhy, zároveň je tu však riziko o pokusy duplikování výrobků východní konkurencí. Děje se tomu tak u většiny výrobků, které můžou přinášet zisk, jedná se především o topné nástěnné panely.

5 ANALÝZA MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PROBAEQ, S. R. O.

Po domluvě s vedením společnosti byli do dotazníkového šetření zahrnuti všichni zaměstnanci výroby a THP. Šetření bylo provedeno ve všech úsecích společnosti, od výrobně-technického úseku, přes konstrukční a ekonomický úsek, končící elektro oddělením. Rozšíření a následný sběr fyzické formy dotazníkového šetření byl zaštitěn ze strany ekonomického úseku, díky maximální snaze vyjít vstříc, se návratnost vůči původnímu odhadu 60% ještě navýšila.

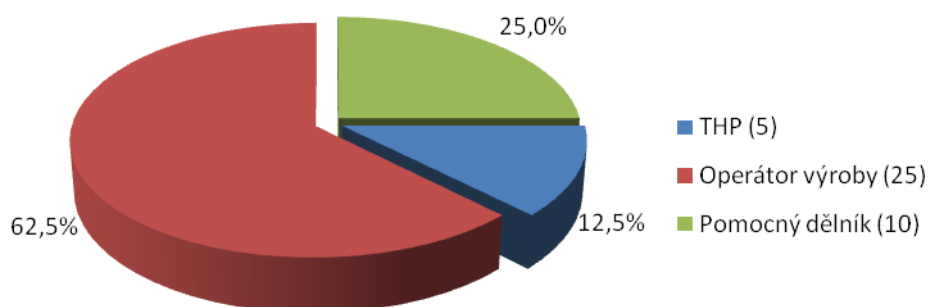
Respondenti dotazníkového šetření

V následujících 4 obrázcích budou ukázány výsledky identifikačních otázek. Zpracovány byly otázky stáří zaměstnanců, dobu pracovního poměru, nejvyšší dosažené vzdělání a pozice ve společnosti.



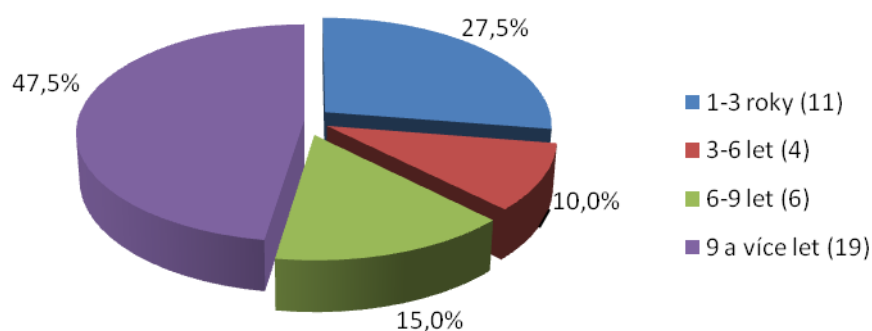
Obrázek 7 Věkové rozhraní ve společnosti (vlastní zpracování)

V grafu na obrázku č. 7 je vidět **věkové rozhraní ve společnosti**. Poměrově nejvíce je respondentů, kteří se věkově řadí 51 let a více. Druhým největší skupinou jsem zaměstnanci v rozmezí 41-50 let. Následují je pracovníci, kteří patří do skupiny mladší a to 25-40 let. Nejmladších zaměstnanců je ve společnosti nejméně.



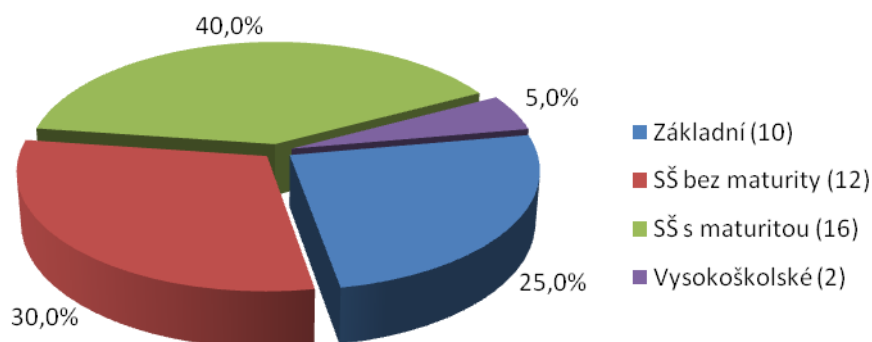
Obrázek 8 Rozdělení pozic ve společnosti (vlastní zpracování)

Další graf z obrázku č. 8 ukazuje **srovnání pozic ve společnosti**. Při aktuálním rozdělení je 12,5% vedoucích pracovníků. Nejvíce, 62,5 %, pracovníků plní pozici operátorů výroby. Nejnižší pozici ve společnosti má 25% respondentů. Ti mají postavení pomocného dělníka při výrobě a montáži.



Obrázek 9 Doba pracovního poměru (vlastní zpracování)

Následující graf v obrázku č. 9 srovnává zaměstnance **podle délky pracovního poměru** ve společnosti. Skoro polovina dotázaných ve společnosti pracuje 9 a více let. Druhá největší část uvádí délku poměru zaměstnání v rozmezí 1-3 let. Skupiny v rozmezí 3-6 let a 6-9 let jsou srovnatelné.



Obrázek 10 Výsledek dosaženého vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

Poslední identifikační otázkou bylo **rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání**. Celých 40 % pracovníků dosáhlo středního vzdělání včetně maturity. Dále o pár procentních bodů méně je zaměstnanců se středním vzděláním bez maturity. Respondentů, kteří dosáhli základního vstupně vzdělání, je ve společnosti 25%. Nejméně zaměstnanců dosáhlo vzdělání nejvyššího a to vysokoškolského, těch je pouhých 5%.

Realizace šetření

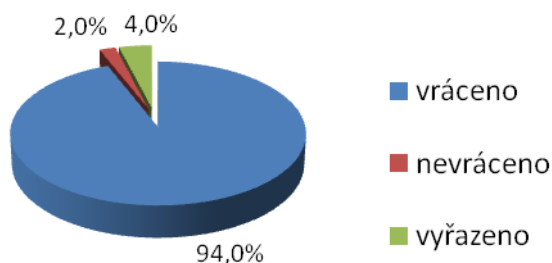
Průběh dotazování probíhal v druhé polovině měsíce dubna, v intervalu dvou týdnů. Celkem se ze 43 možných respondentů se zúčastnilo 42. Jedna otázka z identifikačních údajů musela být odstraněna. Poměr mužů a žen je příliš jednostranný a případný rozbor by způsobil ztrátu anonymity. Kompletně sestavené dotazníky byly osobně, za účasti vedení společnosti, předány technickohospodářským pracovníkům na ekonomickém úseku. Veškeré informace o otázkách zakomponovaných v dotazníku byly vysvětleny a zodpověděny dotazy ze strany společnosti. Následně byly dotazníky ve stanovených počtech rozdány na jednotlivé úseky. Dvoutýdenní stanovená lhůta pro vyplnění byla ze strany samostatných oddělení dodržena. Vždy jeden pověřený pracovník z každého úseku shromažďoval vyplněné dotazníky a poté je doručil na ekonomický úsek, kde byly uchovány pro vyzvednutí. Zpětné získání dotazníků nebylo příliš náročné, jedinou výjimkou bylo zastihnutí zaměstnanců odjíždějících na služební cesty či operátorů

provozující montáže mimo sídlo společnosti. Samotní zaměstnanci měli zájem na zlepšení motivačního programu.

Dotazníkový průzkum byl vyhodnocen pomocí absolutní četnosti, tedy skutečný počet zaměstnanců, kteří odpovídali na určité možnosti. Dále byla použita relativní četnost, která procentuálně určila poměr odpovědí vůči jiným. Všechny vyhodnocené otázky zaznamenané v grafech v obrázcích podléhají vlastnímu zpracování.

Návratnost dotazníků

Návratnost dotazníku byla velmi dobrá, z rozdaných 43 dotazníků se vyhodnocených vrátilo 42, z toho 2 byly vyřazeny z důvodu chybějících údajů. Operátoři výroby ve výrobních úsecích měli k dispozici 37 dotazníku, vrácených bylo 36, z toho se pouze jeden nedal pro úplnost informací použít. Technickohospodářští pracovníci měli k dispozici 6 dotazníků. Návratnost byla úplná, ale stejně, tak jak tomu bylo u operátorů výroby, jeden musel být pro nekompletní údaje vyřazen.



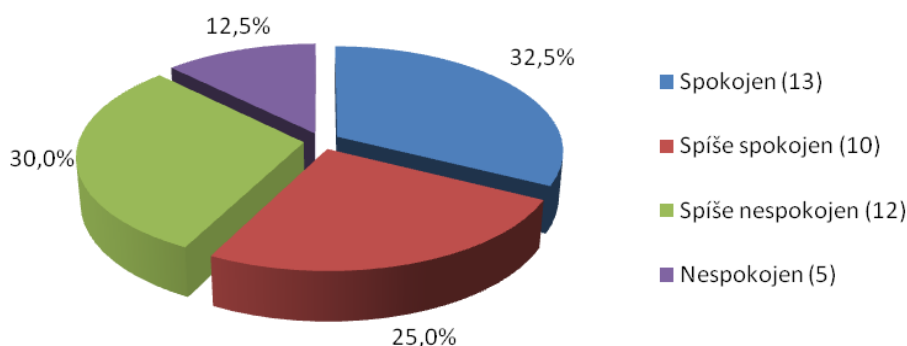
Obrázek 11 Celková návratnost dotazníků (vlastní zpracování)

5.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Otázka č. 1

Náplní první otázky bylo zjištění, zda zaměstnanci jsou spokojeni s **motivačním programem**, který jim společnost nabízí. Díky odpovědím, které byly zaměstnanci poskytnuty, byla zjištěna spokojenost u 57,5 % dotazovaných. Toto číslo bylo

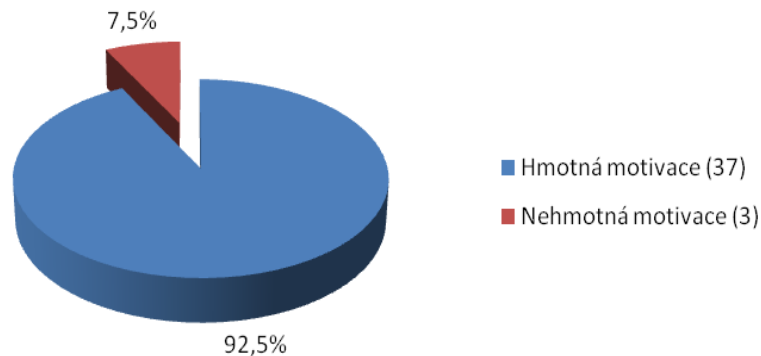
překvapením, původní odhad spokojenosti, který byl reálně nastavený, se pohyboval mezi 30-40%. Většina z těchto spokojených zaměstnanců dosáhla základního vzdělání a s motivačním programem společnosti jsou spokojeni. Z toho 25% je spíše spokojených, dávají tím ještě prostor pro dodatečná vylepšení. Druhá část respondentů, přesně 42,5 % vyjádřila svůj nesouhlas se systémem, který společnost nabízí. Tuto skupinu nejvíce reprezentují technickohospodářští pracovníci. Celkově 12,5% zaměstnanců je nespokojeno s programem, který je jim nabízen. Kompletní výsledek první otázky je zachycen níže na grafu v obrázku č. 12.



Obrázek 12 Spokojenost zaměstnanců s motivačním programem (vlastní zpracování)

Otázka č. 2

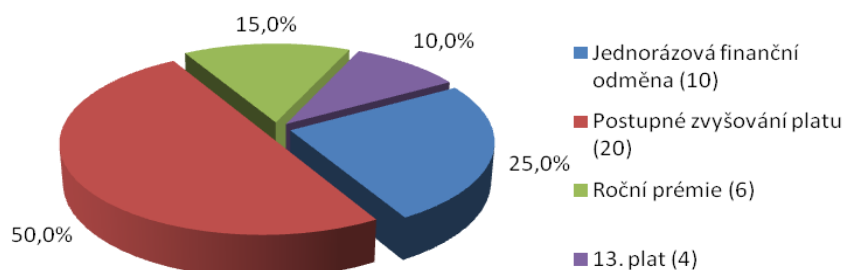
Úlohou druhé otázky bylo zjistit, kterou část motivace zaměstnanci preferují. Z možného výběru dvou odpovědí, **hmotné a nehmotné motivace**, si zaměstnanci zvolili z 92,5% motivaci hmotnou. Je to způsobeno tím, že společnost je orientována výrobně, tudíž zde není takový zájem ze strany zaměstnanců pro svůj další rozvoj. Pro nehmotnou motivaci se rozhodlo pouhých 7,5% respondentů. Opět zde převládá nižší vzdělání na vyšším, dva ze tří zaměstnanců, kteří zvolili nehmotnou motivaci, je vysokoškolsky vzděláno. Potvrdilo se tím tvrzení, že hmotná motivace je atraktivnější pro zaměstnance s nižší životní úrovní. Zaměstnanci prosazující nehmotnou část motivace již dosáhli hranice kulminačního bodu a v jejich zájmu je tvořit hodnoty. Očekávání mírnějšího poměru mezi zmíněným formami motivace se nepotvrdilo. Pro upřesnění odpovědí, jsem data vyhodnotil do grafu na obrázku č. 13.



Obrázek 13 Poměr hmotné a nehmotné motivace ve společnosti Probaeq, s. r. o. (vlastní zpracování)

Otázka č. 3

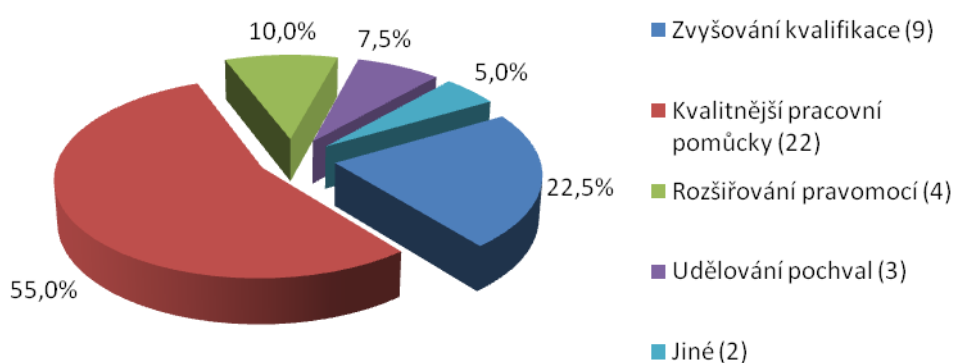
V další otázce bylo zjišťováno, kterou **část hmotné motivace** by zaměstnanci při možnosti výběru volili. Výběrem z pěti různých odpovědí nejvíce dotazovaných zvolilo postupné zvyšování platu, a to v 50 % případů. S tímto tvrzení se počítal, postupné zvyšování platu je vhodná forma hmotné motivace do budoucnosti. Celkově zaměstnanec získá více než jednorázovou výplatu za vykonanou činnost. Jednorázovou finanční odměnu by žádalo 25% zaměstnanců. Další možnou odpovědí byla roční prémie, tato odpověď byla přijatelná pro 15 % pracovníků. Nejméně přitažlivá byla nabídka 13. platu, rozhodnutí, která byla zaměstnanci učiněna, byla ve výši 10%. Poslední možností odpovědi byla otevřená otázka s příležitostí vlastního vyjádření. Tuto odpověď žádný z respondentů nevyužil. Na obrázku č. 14 je zachycen výsledek odpovědi hmotné motivace.



Obrázek 14 Výsledek výběru hmotné motivace (vlastní zpracování)

Otázka č. 4

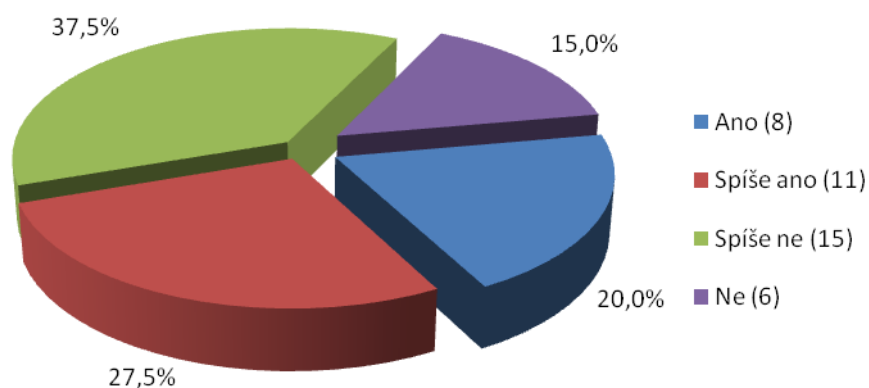
Následující otázka řeší, oproti předchozí otázce, **motivaci nehmotnou**. Tato forma motivace ve společnosti neobsahuje peněžité odměny, spíše pomáhá s rozvojem zaměstnance na poli pracovním, zvyšuje výkonnost a loajálnost. Z bodů nehmotné motivace uvedených na obrázku č. 15 nejvíce zaměstnanci zaujaly kvalitnější pracovní pomůcky, a to celých 55 % dotázaných. Jak jsem zmínil, společnost je orientována výrobně. Kvalitnější pomůcky mají velký význam pro zaměstnance, jelikož s nimi pracují prakticky celou pracovní směnu. Téměř čtvrtina pracovníků by volila zvýšení kvalifikace, tím by jim bylo umožněno profesně růst a více se realizovat. Pro 10% dotázaných by nejvíce znamenal krok rozšíření pravomocí, tento druh motivace by mohl mít za následek snížení časové prodlevy ve vyhotovení požadovaných výrobků. Druhý nejmenší počet respondentů by se spokojil s pochvalou za vykonanou činnost. Vedoucí pracovník by tímto postupem dal najevo jeho zájem o vykonanou činnost, za kterou byl pracovník pochválen. Posledním možným výběrem odpovědi byla volná odpověď, která byla zodpovězena poměrově nejméně a to 5%. Zaměstnanci, kteří nevyplnili základní škálu odpovědí, považují za nejlepší formu nehmotné motivace samostatnost na pracovišti a modernizaci výroby. Tímto postupem by je zaměstnavatel motivoval pro podání vyšších pracovních výkonů.



Obrázek 15 Hodnocení respondentů v oblasti nehmotné motivace (vlastní zpracování)

Otázka č. 5

V páté otázce respondenti hodnotí **vliv nadřizeného na motivaci** při pracovním procesu. Výsledné hodnocení podle grafu v obrázku č. 16 ukázalo, že více jak polovina, přesně 52,5%, je s motivováním z řad vedení nespokojená. Spíše není spokojena 37,5% část zaměstnanců. Vedení absolutně nemotivuje 15% dotázaných. Výsledek nemotivující přístupu je patrný z dotazníků výroby pekárenských linek a ekonomického oddělení. Naopak spíše motivovaných je větší čtvrtina pracovníků. Vysoce motivovaných zaměstnanců je 20%, toto číslo není nijak vysoké a je zde možnost růstu. Ovšem potřebné kroky ke změně musí přijít z řad vedení. Nejprůjemněji působí výsledek hodnocení z výrobního úseku topných panelů a úseku elektro instalací.

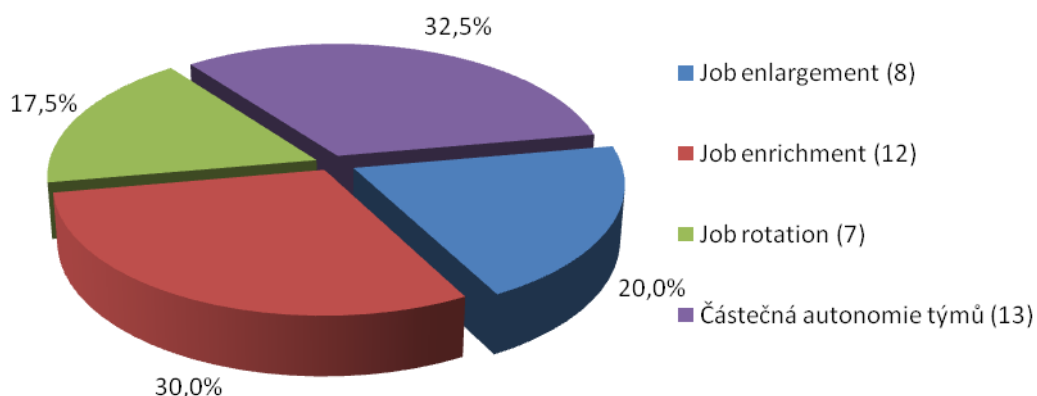


Obrázek 16 Hodnocení motivace nadřizeného zaměstnanci (vlastní zpracování)

Otázka č. 6

Vyhodnocení šesté dotazované otázky **stimulace pracovního výkonu** nepřináší žádný zásadní zvrát na poli stimulování pracovníků. Bylo navrženo 5 různých odpovědí. Pátá volitelná odpověď nebyla vypracována, tudíž výsledek uvedený v grafu na obrázku č. 17 je složen ze 4 položek. Nejprůjemnější možností pro pracovníky je částečná autonomie týmů, kterou zastupuje 32,5 % podíl. Osamostatnění určitých skupin od tíhy vedení by mohlo přinést rychlejší řešení problému na pracovišti a zároveň zvýšit pracovní nasazení. Jednotlivé týmy by mezi sebou soutěžily, což ve výsledku je pozitivní pro společnost. Výsledný tým by si pak mohl zvolit formu odměny. Další odpovědi s vysokým počtem

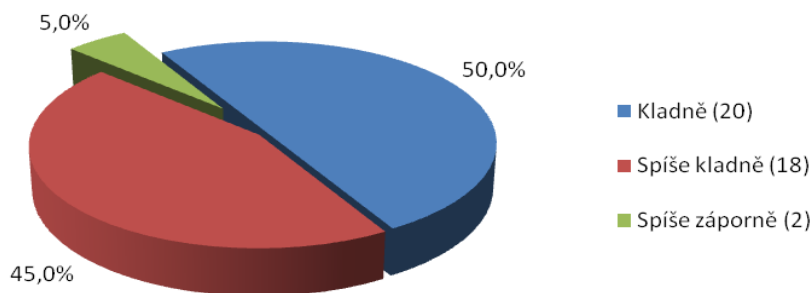
procentních bodů je ve prospěch obohacení práce, neboli Job enrichment. Podílí se na výsledku 30%. Větším rozdílem od předchozích dvou zmíněných je odpověď čítající 20% účast. Jedná se o rozšíření obsahu a kompetencí vykonávané práce. Poslední bodem po vynechání otevřené otázky je točení práce s následným výběrem pracoviště. Zde byl zjištěn nejmenší možný zájem. Pozornost tomuto bodu věnovalo 17,5% respondentů.



Obrázek 17 Výsledek stimulace pracovního výkonu (vlastní zpracování)

Otázka č. 7

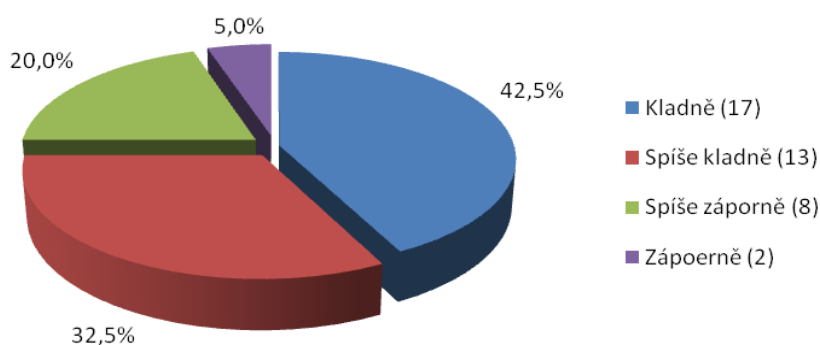
Hodnocení **vztahů zaměstnanců na pracovišti** bylo úkolem otázky sedmé. Drtivá většina respondentů odpověděla ve prospěch vztahů kladných, celých 95%. Z toho 50% hodnotí vztahy kladně, což je pro výrobní činnost dobrá zpráva. Zaměstnanci, kteří se nemusí stresovat kvůli nepříjemnostem s kolegy, podávají vyšší výkon. I výrobní proces probíhá rychleji, když si pracovníci rozumí a neprovádějí nějaké naschvály. Celkem 45%, tedy skoro polovina respondentů, vnímá vztahy na pracovišti spíše kladně. Pouhých 5 % dotázaných vnímá vztah s kolegy na pracovišti spíše záporně. Posledním možným výběrem odpovědi byly záporně hodnocené vztahy, v tomto bodě žádný z dotázaných neodpověděl. Dále byly zjištěny, že výborné vztahy panují mezi technickohospodářskými pracovníky na všech výše zmíněných úsecích. Dobré vztahy vnímají i pracovníci na úseku topných nástěnných panelů. Ti co odpověděli spíše záporně, působí na pracovišti výroby pekárenských linek. Výsledek hodnocení je zachycen v grafu na obrázku č. 18.



Obrázek 18 Výsledek hodnocení vztahů zaměstnanců na pracovišti (vlastní zpracování)

Otázka č. 8

Oproti minulé otázce byly zjišťovány **vztahy na pracovišti s nadřízenými**. Výsledek hodnocení zaměstnanců už není tak jednostranný jak tomu bylo v předchozím vyhodnocení. Přisuzuji tomu přirozenou autoritu nadřízených vůči zaměstnancům na nižší pozici. Přílišně dobré vztahy můžou vyústit až k lehkovážnosti zaměstnanců ve výrobním procesu.



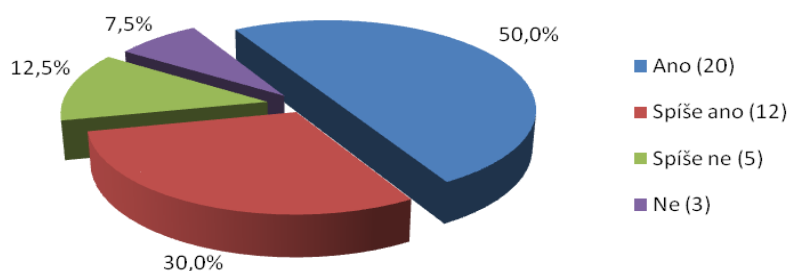
Obrázek 19 Výsledek hodnocení vztahů zaměstnanců s nadřízenými na pracovišti (vlastní zpracování)

V grafu na obrázku č. 19 je vidět hodnocení vztahů s nadřízenými. Přesně 75% dotázaných, odpovědělo, že vztahy, které je spojují s vedením má kladné. Z toho 42,5 % nemá žádnou

výtku. Celkově ve všech ohledech jsou vztahy, jak mezi kolegy, tak mezi nadřízenými, nejlepší na úseku topných nástěnných panelů. Spíše kladně ohodnotilo své vztahy s nadřízeným 32,5% pracovníků. I tyto dvě předchozí procentuální ohodnocení je pozitivní. K nepříliš kladným postojům vůči vedení se postavilo 25% zaměstnanců. Většina z nich je spíše nespokojena. Malé množství odpovědí zasáhlo i nejhorší možnou odpověď, a to, že vztahy s nadřízenými jsou záporné. Bylo to 5% respondentů.

Otázka č. 9

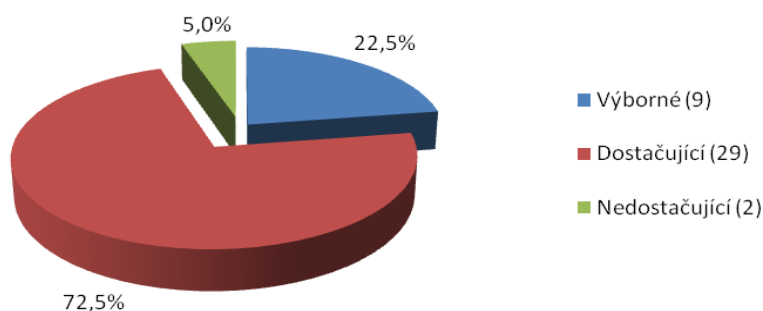
Odpovědi na otázku, zda je **se všemi zaměstnanci zacházeno rovnocenně**, jsou zachyceny v grafu na obrázku č. 20. Většina zaměstnanců hodnotí rovnocennost na pracovišti kladně. V 80 % případů jsou poměry stejného zacházení vyjadřovány spokojeností. Z toho 50 % vnímá rovnost v maximální výši. Dalších 30 % respondentů zhodnotilo spíše vlídný přístup v porovnání vůči zbylým kolegům na pracovišti. Odpovědi pracovníků, kteří si nemyslí, že je s nimi zacházeno, jak s ostatními zaměstnanci, je dohromady 20%. Ti, co si myslí, že je vůči nim zaujímán spíše záporný postoj je 12,5%. Nejméně pracovníků odpovědělo záporně. 7,5% dotázaných vnímá nerovnocennost jejich působení na pracovišti. Může to být způsobeno tím, že jejich působení ve společnosti není dlouhodobé. Dalším setrváním se vztahy budou zlepšovat. Záporně vnímané odpovědi pochází z celého výrobně-technického úseku.



Obrázek 20 Výsledek hodnocení rovnocennosti zaměstnanců na pracovišti (vlastní zpracování)

Otázka č. 10

V otázce zabývající se **pracovními podmínkami** na pracovišti lze shrnout, že pro většinu dotázaných jsou dostačující. Příjemné podmínky hodnotí 95% zaměstnanců. Jako dostatečně vybavené pracovní prostředí vnímá 72,5% respondentů. Pracovníkům, kteří jsou maximálně spokojeni s pracovními podmínkami, můžeme přidělit podle odpovědí 22,5 % bodu. Naopak těm, kterým pracovní prostředí nevyhovuje, je 5%. Jsou to zejména pracovníci výroby pekárenských linek. Čtvrtá možná odpověď a to, že jsou pracovníci nespokojeni s pracovními podmínkami, žádný z nich nevyplnil. Proto odpověď nebyla zaznamenána do grafu. Spokojenost s podmínkami při práci můžeme přisoudit rekonstrukci výrobní haly topných panelů, která byla provedena v minulém roce. A zároveň s tím spojenou celkovou údržbu objektu společnosti.

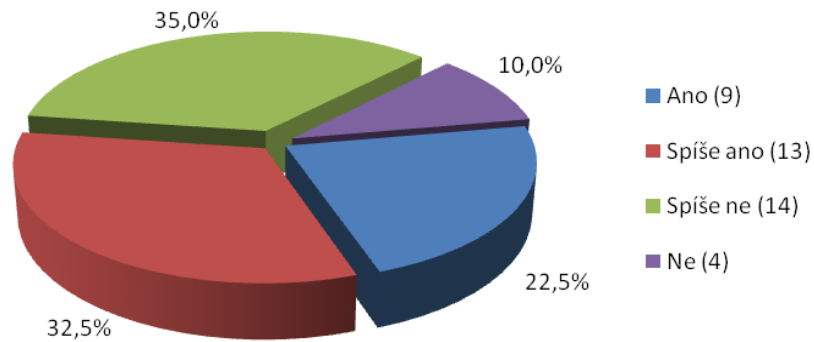


Obrázek 21 Výsledek hodnocení pracovních podmínek (vlastní zpracování)

Otázka č. 11

Myslíte si, že za vykonanou pracovní činnost **jste náležitě odměňováni**? Na tuto otázku zaměstnanci odpovídali částečně různorodě. Větší polovina respondentů odpověděla ve prospěch zaměstnavatele. A to, že jsou náležitě odměňováni. Myslí si to celých 55%. Z toho 32,5 % pracovníků se přiklání k názoru, že jsou odměňováni v celku dobře. Druhá část kladných odpovědí, tedy 22,5%, je o svém odměňování přesvědčena. Na druhou stranu 45% dotázaných zaujímá opačný postoj. Ti, co nejsou příliš s výší svého ohodnocení spokojeni, odpověděli v 35 % případů. U nejméně zaměstnanců převládá stanovisko špatného odměňování. Tento počet dosáhl 10% ze všech vyhodnocených odpovědí.

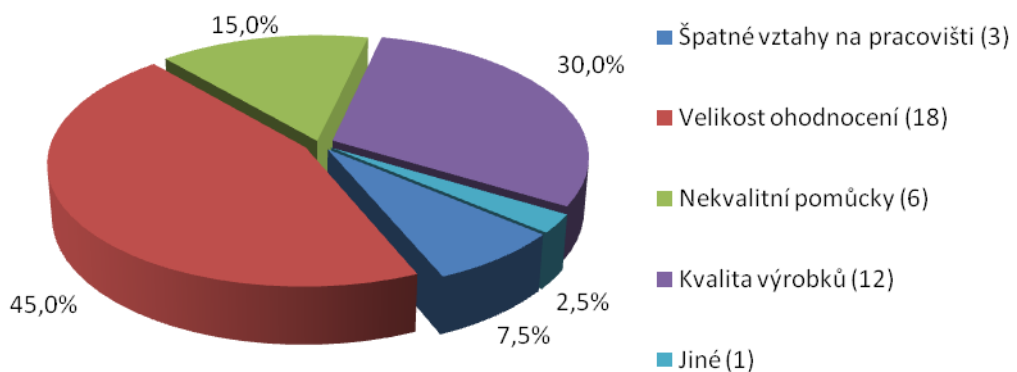
Nespokojenost byla vyjádřena ve všech úsecích společnosti. Nejméně nespokojení s odměňováním byli zaměstnanci ve výrobě topných panelů.



Obrázek 22 Výsledek hodnocení odměňování za vykonanou činnost (vlastní zpracování)

Otázka č. 12

Jako poslední otázka týkající se motivace byla zvolena **demotivace zaměstnanců** v pracovním procesu. Výsledné odpovědi působí mnohotvárně a jsou zachyceny v grafu na obrázku č. 23.



Obrázek 23 Výsledek hodnocení demotivace v pracovním procesu (vlastní zpracování)

Nejvíce demotivujícím prvkem pro dotazované byla odpověď o velikosti ohodnocení. Tuto formu zvolilo 45% pracovníků. Za ztrátu motivace kvůli produkci nepříliš kvalitních výrobků hlasovalo 30% jedinců. Nekvalitní pracovní pomůcky odrazují 15% část dotázaných. Pouze 7,5% zaměstnanců demotivují špatné vztahy na pracovišti s kolegy či nadřízenými. Posledních 2,5% bodů zaujímá takový postoj, že slučuje všechny výše uvedené odpovědi.

5.2 Shrnutí výsledků

První části otázek byla zaměřena čistě na motivaci. Větší polovina zaměstnanců je společností motivována poměrně dobře. Nicméně je zde potenciál ke zlepšení na druhé menší polovině. Z výběru hmotné a nehmotné motivace zřetelně převládá motivace hmotná. Zaměstnanci, u kterých převažuje výrobní charakter, upřednostňují nejvíce postupné zvyšování platu či jednorázové finanční odměny. Při volbě z motivace nehmotné by nejvíce pracovníků volilo kvalitnější pracovní pomůcky nebo zvýšení kvalifikace. Ovšem byly zde ohlasy po větší samostatnosti či modernizaci výroby. V otázce motivování ze strany vedení společnosti lehce převládá názor, že vedení tento krok nezvládá příliš efektivně.

Další částí bylo zjištění, který prvek by zaměstnance stimuloval pro podání vyšších výkonů nejvíce. Odpovědi byly poměrně stejnorodé. Nejvíce respondentů však zaujala metoda částečné autonomie týmů. Jako následující možnost by pracovníci volili obohacení práce. Nejméně bylo vnímáno točení pracovních pozic.

Dále byly řešeny vztahy zaměstnanců na pracovišti. Jak mezi sebou samotnými, tak i s vedením. Příjemným zjištěním bylo vyhodnocení výsledků. Více než tři čtvrtiny dotázaných má vztahy se svými kolegy na pracovišti kladné. Podobně jako vztahy pracovníků se stejným postavením dopadlo i hodnocení vztahů s nadřízenými. Zaměstnanci vztahy s nadřízenými vnímají taktéž kladně, pouze malá část z nich hodnotí spolupráci s vedením záporně. Poslední otázka týkající se vztahů byla zaměřena na rovnocennost zaměstnanců. Výsledek byl ze strany pracovníků hodnocen pozitivně. Téměř většina odpověděla, že je s nimi zacházeno jak s ostatními.

Závěrečná část dotazování byla zaměřena na pracovní podmínky, a co zaměstnance naopak demotivuje v pracovním procesu. Jak již bylo zmíněno, přestavba haly topných panelu

a celková údržba objektů společnosti jsou vnímány příznivě. Proto pracovní podmínky akceptují víceméně všichni pracovníci. V otázce odměňování již panoval nesoulad odpovědí. Největší poměr odpovědí poukázal na to, že všeobecné vnímání odměňování není spravedlivé a zaměstnanci nejsou spokojeni. Demotivačními faktory, které zvolilo nejvíce respondentů, můžeme shrnout prakticky do dvou bodů. Největším demotivujícím faktorem je výše ohodnocení, který je následován druhým bodem a to je kvalita pomůcek na pracovišti.

6 NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ

V první části navrhovaných řešení problémů s motivací ve společnosti Probaeq, s. r. o. je vypracování motivace hmotné. Jelikož ji upřednostňuje nejvíce zaměstnanců.

6.1 Hmotná motivace

V tomto bodě jsou navrhovány tři možné formy motivování. Za prvé by zaměstnancům mohlo být nabídnuto při znatelném zvýšení jejich produktivity na poli výroby jak pekárenských linek, tak topných panelů jednorázové finanční odměny. Realizace jednorázových odměn by probíhala vždy po kompletním vyhotovení zakázky. Po splnění všech podmínek, bez následného uplatnění reklamace, by bylo mezi zaměstnance vyplaceno 1% z cílové částky výrobku. Samozřejmě, když bude společnost evidovat problém či neochotu zaměstnanců, nic vyplaceno nebude.

Druhým bodem hmotné motivace je návrh postupného zvyšování fixní části platu. V ročních intervalech, kdy bude vyhodnoceno hospodaření společnosti. Při černých číslech by bylo zaměstnancům úspěšného úseku přidáno v rozmezí 2,5-4% hrubého měsíčního platu. Těm méně úspěšným, ale zároveň vykazujícím zisk, pouze v rozmezí 1-2% hrubého měsíčního platu.

Třetím bodem návrhu na zlepšení hmotné motivace je příspěvek na penzijní připojištění. Těm zaměstnancům, kteří si zvolí tuto formu místo jednorázové výplaty, bude měsíčně přispíváno 300 Kč. Na jednu stranu je to výhodné pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Položka penzijního připojištění je do určité míry odečitatelná ze základu daně. Navíc na penzijní připojištění přispívá malou částí stát.

6.2 Nehmotná motivace

Návrhy zlepšení pro nehmotnou motivaci budou uvedeny v několika bodech. Tato forma motivace z hlediska rozvoje společnosti je považována za důležitější.

Prvním návrhem, který by měl být zaveden, je Cafeteria systém. Jedná se o sbírání bodů, které budou zaměstnancům přiděleny na základě jejich pracovního výkonu. Body by byly přidělovány v několika kategoriích, jako například kvalita práce, zodpovědnost při řízení zakázek, čistota na pracovišti a snižování prostojů při výrobě. Systém by byl zaveden dvousměrně, první stupeň by platil na samostatné zaměstnance, kde by za určitý počet bodů

získávali například kvalitní pomůcky nebo jiné, jimi zvolené odměny. Druhý stupeň Cafeteria systému by platil na pracoviště jako celky. Za kvalitně provedenou včasnou práci by zaměstnanci kolektivně rozhodli, kterou inovaci by na svém pracovišti uvítali.

Dále, jako druhý bod, je návrh položky zvyšování kvalifikace. Pokud by zaměstnanec kurz zvládl bezproblémově a mělo by to za následek přímé zvýšení výkonu, byl by jmenován nástupcem vedoucího pracovníka a po čase by byl dosazen do vedení úseku. Pokud by kurz nezvládl a choval by se vůči možnosti profesního růstu lhostejně, kurz by zaměstnanci nebyl proplacen. Pro ambiciózní zaměstnance s výhlídkou dalšího pracovního postupu je navrhováno školení. Školení by probíhalo pro každý úsek společnosti v jiné formě. Pro ekonomický úsek by inovací bylo posílání technickohospodářských pracovníků na externí školení. Jiné prostředí by přineslo nové nápady v řízení ekonomických zdrojů společnosti. Operátorům výroby by školení pomohlo získat ucelené pracovní postupy a standardizovat výrobní proceduru. Pomocným dělníkům by za odměnu mohlo být navrženo profesní zaučení v různých stupních výroby. Jelikož je společnost výrobního charakteru, ideálním návrhem by byl například kurz sváření či obrábění.

Tímto by mohl být vyřešen problém odměňování pracovníků. Postupně by tím vedení získalo od pracovníků pozitivní názory na celkové odměňování zaměstnanců. Zvýšila by se tím chuť do práce, vzrostla výkonnost a výrobky byly kvalitnější.

Spokojenost zaměstnanců

Jelikož je zde ještě možnost zvyšovat pracovní spokojenost a pohodu při výrobním procesu, budou navrženy některé možné změny. V této oblasti společnost nemá žádné zažité programy. Vedení společnosti by mělo pořádat firemní akce, kde by bylo zaměstnancům umožněno setkání se svými kolegy a vedením mimo pracovní dobu. Pro technickohospodářské pracovníky by byla zvolena cesta outdoorových programů, které jsou v dnešní době jako forma odměn velice oblíbené. Zároveň jako užitečný návrh nadřazeným je vytvoření schránky na připomínky. Touto formou by zaměstnanci mohli, buď anonymně anebo přímo vlastním jménem, pomoci realizovat své nápady. Což by pro nadřazené byla jednodušší cesta volby, které zaměstnanecké akce uskutečnit.

Z dotazování zaměstnanců vyplynulo, že podporují částečnou autonomii týmů. Podnik by tedy měl mít zájem vytvářet menší pracovní týmy pro některé volitelné zakázky. Svěřit jim

částečnou samostatnost ve výrobním procesu. Omezit je pouze časem. Pracovník, který dostane šanci se prosadit, udělá vše pro to, aby výsledek byl kladný.

Důležitým bodem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců jsou kvalitní pracovní pomůcky. Podle dotazníkového šetření jsou pracovní pomůcky druhým největším demotivujícím faktorem ve výrobě. Tudíž by vedení mělo dbát na jejich realizaci, zaměstnanci na druhé straně na jejich údržbu. Nové pomůcky by byly označovány ochrannými známkami a byla by zřízena jejich evidence. Zde by bylo viditelné co vše má zaměstnanec z pomůcek zrovna k dispozici. Tímto způsobem by se zabránilo nedbalému přístupu k pomůckám.

Firemní prostředí

Ke zlepšení firemního prostředí a zvýšení povědomí zaměstnanců o zájem vedení ve výrobě by měly být realizovány jednou týdně porady s pracovníky. Na začátku týdne, po nástupu na pracoviště, by zaměstnanci byli svoláni a byl by jim vysvětlen plánovaný pracovní proces na následující týden. Které výrobky je potřeba vyrobit, na které opět není potřeba klást důraz a co se od jakého úseku očekává. Samozřejmě je potřeba říci, co vše bylo splněno v týdnu předchozím, kde jsou rezervy a kde naopak bylo vše provedeno podle plánu. Přiřadí se body do Cafeteria systému, pochválí se pracovníci, kteří nejvíce prospěli svou výkonností a další různé záležitosti, které jsou pro vedení společnosti důležité.

Jako další bod, který je důležitý pro zlepšení pracovního prostředí, je organizace výrobních strojů a jim přiřazených částí. Nyní na úseku výroby pekárenských linek není řešen systém strojů optimálně. Při dvoudenním zastavení výroby a přesunutí strojů tak, jak postupuje výroba, se do budoucna zrychlí výrobní proces. Stroje vytvářející hlučnost separovat jednotlivě od ostatních a toto místo odhlučnit. Zaměstnanci, kteří v tomto úseku budou provádět výrobu, těm automaticky bude přidělena protihluková ochrana. V další fázi zlepšení výrobního prostředí společnosti je doporučeno investovat část zisku do odsávacího systému. Tím by došlo ke snížení zplodin ve výrobních prostorách, které vytváří svařovací stroje a nástroje povrchové úpravy různými chemikáliemi. Dále za splnění podmínek ze strany zaměstnanců by měla být provedena rekonstrukce šaten, nevýrobních prostor a sanitární techniky. Výše zmíněné body by mohly zvýšit pracovní pohodu a tím motivovat zaměstnance k vyšším výkonům.

ZÁVĚR

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral principy a metody motivace pracovníků v organizaci. Vypracování praktické části mi umožnila společnost Probaeq, s. r. o., která je součástí nadnárodní společnosti United Bakeries, a. s. a působí na trhu od roku 1998. Vedení společnosti chtělo už dříve optimalizovat firemní motivační program, proto zájem z mé strany velice uvítalo. Výrobní společnost, která má silnou pozici na trhu pekárenských výrobků, by ráda zůstala nadále konkurenčně schopná. Pohled na motivaci zaměstnanců je brán velice vážně a vedení si uvědomuje, že motivovaný zaměstnanec přináší vyšší pracovní výkony, kvalitněji zpracovává výrobky a zůstává loajální.

První část se věnuje popsání dostupných literárních zdrojů týkající se jednotlivých pojmů motivace a motivačních teorií. V části pracovní motivace jsou rozvedeny postupy motivování zaměstnanců moderními metodami a je zmíněna důležitost role manažera při stimulaci pracovníků.

Praktická část mé práce popisuje profil společnosti a představuje segment trhu, na který se zaměřuje. Pomocí SWOT analýzy jsou zjištěny silné a slabé stránky společnosti, stejně tak jako příležitosti a hrozby. Dalším bodem bylo provedení dotazníkové šetření. Výsledky, které byly zachyceny, jsou převedeny do grafů. Na konci je provedeno krátké shrnutí, jež popisuje nejdůležitější aspekty motivace, kterých se šetření týkalo.

Díky dotazníkovému šetření byly zjištěny nedostatky v systému firemní motivace. Navrhnu proto v první části, a to hmotné motivace, několik změn, které přispějí ke zlepšení motivačního profilu zaměstnanců. Možné navržené změny jsou celkově tři. První obsahuje jednorázové finanční odměny za bezchybně a kvalitně provedenou zakázku. Druhý bod hmotné motivace navrhuje postupné zvyšování platu, pokud společnost sama bude dostatečně zisková. Třetí a poslední částí hmotné motivace je příspěvek na penzijní připojištění. Výhody zde jsou na obou stranách, jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatele.

Druhá část doporučení se zabývá motivací nehmotnou. Jelikož je brána jako více efektivní, je navrhnuto širší horizont možností. Esenciálním by pro společnost mohlo být zavedení Cafeteria systému na bázi zaměstnance a jednotlivých úseků. Bodem následujícím je zvyšování kvalifikace zainteresovaných zaměstnanců na bázi školení či rozšiřujících kurzů. Tento vzdělávací systém je uveden pro každý úsek samostatně.

Důležitým faktorem, který je součástí motivace nehmotné, je spokojenost zaměstnanců. Zde je navrženo zavedení firemních akcí a outdoorových programů. Jako projev zájmu z řad vedení, by měl být vytvořen box pro návrhy zaměstnanců. Dále je navrhnut nákup kvalitních pracovních pomůcek. Nekvalitní pomůcky zaměstnance nejvíce demotivují ve výrobním procesu.

Poslední částí nehmotné motivace jsou návrhy na zlepšení pracovního prostředí. V tomto bodě je plánováno přemístění strojů podle postupu výroby, odhlučnění některých částí firemních prostor, pořízení odsávání a rekonstrukce nevýrobních prostor pro zaměstnance.

Výsledky zpracované v bakalářské práci budou předány vedení společnosti. Budou posouzeny ze strany zlepšení motivace zaměstnanců a možnosti realizace. Dalším faktorem bude finanční potřeba navrhnutých změn. Po zvážení všech aspektů bude na společnosti, zda navrhnuté změny budou aplikovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knížní zdroje

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1999. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael.: *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [6] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- [7] DĚDICA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [8] DĚDICA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [9] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [10] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [13] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [14] PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [16] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [17] PORVAZNÍK, Ján a Janka LÁDOVÁ. *Management I 1. díl*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, ISBN 978-80-7318-692-0.

Internetové zdroje

- [18] Kolektiv autorů. *Ekonomické znalosti pro tržní praxi* [elektronická skripta]. ©2009, s. 222. [cit. 2012-04-20]. Po bezplatné registraci a přihlášení je plný text dostupný z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/kae/Ekonomicke_znalosti_pro_trzni_praxi_-_Kolektiv_autoru_2009.pdf
- [19] *Kurzy.cz: Obchodní rejstřík, aktuální výpis* [online]. Kurzy.cz, spol. s.r.o. a Alia-web, spol. s.r.o., ©2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/25550845/probaeq-sro/>
- [20] *ManagementMania.com: Herzbergova teorie dvou faktorů* [online]. ManagementMania, ©2012 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <http://managementmania.com/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [21] *Probaeq.cz* [online]. Probaeq, ©2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.probaeq.cz/>
- [22] *Zrcadlo.blogspot.com: Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. Caulfield, ©2008 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

Ostatní zdroje

- [23] *Interní materiály společnosti PROBAEQ, s. r. o.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a.s. Akciová společnost.
- s.r.o. Společnost s ručeným omezením.
- THP Technickohospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Teorie X a Y</i>	18
<i>Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb</i>	20
<i>Obrázek 3 Model motivace</i>	28
<i>Obrázek 4 Kulminační bod</i>	29
<i>Obrázek 5 Základní odpovědnosti při vedení lidí</i>	32
<i>Obrázek 6 Organizační struktura Probaeq, s. r. o.</i>	36
<i>Obrázek 7 Věkové rozhraní ve společnosti</i>	41
<i>Obrázek 8 Rozdělení pozic ve společnosti</i>	42
<i>Obrázek 9 Doba pracovního poměru</i>	42
<i>Obrázek 10 Výsledek dosaženého vzdělání zaměstnanců</i>	43
<i>Obrázek 11 Celková návratnost dotazníků</i>	44
<i>Obrázek 12 Spokojenost zaměstnanců s motivačním programem</i>	45
<i>Obrázek 13 Poměr hmotné a nehmotné motivace ve společnosti Probaeq, s. r. o.</i>	46
<i>Obrázek 14 Výsledek výběru hmotné motivace</i>	46
<i>Obrázek 15 Hodnocení respondentů v oblasti nehmotné motivace</i>	47
<i>Obrázek 16 Hodnocení motivace nadřízeného zaměstnanci</i>	48
<i>Obrázek 17 Výsledek stimulace pracovního výkonu</i>	49
<i>Obrázek 18 Výsledek hodnocení vztahů zaměstnanců na pracovišti</i>	50
<i>Obrázek 19 Výsledek hodnocení vztahů zaměstnanců s nadřízenými na pracovišti</i>	50
<i>Obrázek 20 Výsledek hodnocení rovnocennosti zaměstnanců na pracovišti</i>	51
<i>Obrázek 21 Výsledek hodnocení pracovních podmínek</i>	52
<i>Obrázek 22 Výsledek hodnocení odměňování za vykonanou činnost</i>	53
<i>Obrázek 23 Výsledek hodnocení demotivace v pracovním procesu</i>	53

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

<i>Tabulka 1 Výsledek hospodaření společnosti Probaeq, s. r. o. za roky 2005-2011</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Probaeq, s. r. o.....</i>	<i>38</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Adam Kordas a jsem studentem 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oborem Ekonomika a management. V rámci své bakalářské práce jsem sestavil tento dotazník, kde, díky Vaší pomoci, budu analyzovat motivační programy společnosti Probaeq, s. r. o., v níž jste zaměstnání. Výsledky dotazníkového průzkumu, které vyhodnotím pomocí statistických metod, budou předloženy vedení společnosti, z těchto důvodů Vás žádám o pravdivé odpovědi. Navrhnuté řešení může pomoci zlepšení dosavadních zažitých motivačních programů.

Dotazníkový průzkum je zcela **anonymní**, po zpracování budou dotazníky **zničeny**.

1. Jste spokojen/a s motivačním programem, který Vám společnost nabízí?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

2. Jaký způsob motivace upřednostňujete?

- Hmotnou motivaci (finanční odměny, zvyšování platu, prémie)
- Nehmotnou motivaci (Zvyšování kvalifikace, kvalitní pomůcky, rozšiřování pravomocí)

3. Která část hmotné motivace je Vám nejbližší?

- Finanční odměna- jednorázová
- Postupné zvyšování platu
- Roční prémie
- 13. Plat
- Jiná:

4. Která část nehmotné motivace je pro Vás nejpřijatelnější?

- Zvyšování kvalifikace
- Kvalitnější pracovní pomůcky
- Rozšiřování pravomocí
- Udělování pochval
- Jiná:

5. Motivuje Vás nadřízený k vyšším výkonům na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jakou variantu pro stimulování Vašeho pracovního výkonu byste zvolil/a?

- Job enlargement – rozšíření úkolů
- Job enrichment – obohacení práce
- Job rotation – točení práce s následným výběrem stanoviště
- Částečná autonomie týmů – vytváření týmů částečně nezávislých na vedení
- Jiná:

7. Jak hodnotíte vztahy se svými kolegy na pracovišti?

- Kladně
- Spíše kladně
- Spíše záporně
- Záporně

8. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti se svými nadřízenými?

- Kladně
- Spíše kladně
- Spíše záporně

Záporné

9. Je s Vámi zacházeno stejně jako s ostatními zaměstnanci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jaké jsou Vaše pracovní podmínky?

- Výborné
- Dostačující
- Nedostačující
- Špatné

11. Myslíte si, že za vykonanou pracovní činnost jste náležitě odměňováni?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Co Vás naopak demotivuje v pracovním procesu?

- Špatné vztahy na pracovišti
- Velikost ohodnocení
- Nekvalitní pomůcky
- Kvalita výrobků
- Jiné:

Identifikační údaje:

13. Věk

- Do 25 let
- 25-40 let
- 41-50 let
- 51- více let

14. Doba pracovního poměru v Probaeq s.r.o.

- 1-3 roky
- 3-6 let
- 6-9 let
- 9 a více let

15. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

16. Pozice ve společnosti

- THP
- Operátor výroby
- Jiná:

Děkuji za vyplnění, analyzované výsledky budou použity pro zlepšení motivačního programu společnosti Probaeq, s. r. o.