

Principy a metody motivace pracovníků v organizacích

Aneta Mlčochová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta MLČOCHOVÁ**
Osobní číslo: **L09844**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

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

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části bakalářské práce zabývající se problematikou zvoleného tématu, výklad použitých metod pro řešení praktické problematiky
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu motivačního systému
3. Návrh na zlepšení s využitím metod, popsaných v teoretické části bakalářské práce
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

[2] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7

[3] AMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Milan Brázda

Ústav systémových studií

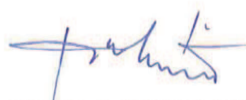
Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011


Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 9.5.2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je objasnění základních pojmů týkající se motivace a návrh na zlepšení motivačního systému firmy Koutný spol. s r.o. První část je zaměřena na obecné pojmy motivace, pracovní motivaci a motivační strategii, jako nástroje personální práce. V druhé části je zpracováno dotazníkové šetření ke zjištění účinnosti motivačních faktorů pro zaměstnance. Na základě teoretických a praktických poznatků jsou následně zformulována doporučení ke zlepšení pracovní motivace v uvedené společnosti.

Klíčová slova: motivace zaměstnanců, motivační systém, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The subject of the thesis is to clarify the basic concepts related to motivation and a proposal to improve the motivation of company Koutný spol. s r.o. The first part focuses on general concepts of motivation, work motivation and incentive strategy as a tool for personnel work in. The second part contains a survey to determine the effectiveness of motivational factors for employees. Based on theoretical and practical knowledge are then formulated recommendations to improve work motivation in that company.

Keywords: employee motivation, incentive system, survey

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, PhDr. Milanu Brázdovi, za jeho metodickou pomoc, cenné rady, konzultace, připomínky a návrhy při zpracování této bakalářské práce.

Motto:

„Schopnost lidí snášet nedostatky je větší než ochota nedostatky odstraňovat.“

[Reinhard K. Sprenger]

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POJEM MOTIVACE	10
1.1 MOTIVOVÁNÍ LIDÍ.....	10
1.2 POJETÍ MOTIVAČNÍHO PROCESU	12
1.3 POJETÍ STIMULAČNÍHO PROCESU.....	14
2 ZDROJE MOTIVACE	16
3 MOTIVACE, SITUACE A CHOVÁNÍ	19
4 PRACOVNÍ MOTIVACE	22
4.1 TYPY MOTIVACE.....	23
4.2 HMOTNÁ MOTIVACE	24
4.3 NEHMOTNÁ MOTIVACE	25
4.4 SPOKOJENOST S PRACÍ.....	26
4.4.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací.....	26
4.5 MOTIVACE A PENÍZE.....	28
4.6 MOTIVAČNÍ STRATEGIE	30
5 METODIKA PRÁCE	32
5.1 CÍL PRÁCE	32
5.2 METODY VYUŽÍVANÉ PRO ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 CHARAKTERISTIKA FIRMY KOUTNÝ SPOL. S R.O.	35
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
6.1.1 Zaměstnanci firmy.....	37
6.1.2 Cíle a hodnoty firmy.....	38
6.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	38
7 VÝZKUM POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
7.1 POSOUZENÍ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
7.2 VLASTNÍ VÝZKUM SMĚŘUJÍCÍ K TVORBĚ HYPOTÉZ.....	49
7.3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	55
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK	62
SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je v dnešní době velice důležitá a proto jsem si vybrala toto téma. Počátkem století byla motivace neznámým pojmem. V dnešní době je to, ale jinak. Každá firma chce být úspěšná, a proto by si měla svých zaměstnanců vážit a správným způsobem je motivovat. Nestačí už pouze vyplácení mzdy. Je mnoho způsobů jak zaměstnance motivovat, ale ne vždy to každého pracovníka potěší. Je potřeba ale vědět, co je běžný bonus a co už je příliš. Zaměstnavatel by měl ke svým pracovníkům mít dobrý vztah, aby věděli, že jsou v dobrém kolektivu lidí.

Správný motivační systém ve firmě vede zaměstnance k lepším výkonům. Každá generace vyžaduje, ale svá specifika a už teď je jasné, že stravenky v budoucnu nepostačí. V řadě firem se dnes rozdávají i nefinanční bonusy. Například výuky cizích jazyků, nabídky pojištění, příspěvků na wellness, vstupenky na kulturní akce atd. Zaměstnanci si této nabídky mohou po určité době přestat vážit a brát ji jako běžnou součást odměny.

Každá motivace ovlivňuje pracovní výkony pracovníků. Je třeba správné komunikace se svými lidmi a vytvořit jim dobré pracovní podmínky a projevit důvěru.

Cílem mé bakalářské práce je na základě teoretických a praktických poznatků popsat a analyzovat současný stav motivace ve společnosti Koutný spol. s r.o. formou dotazníků pro zaměstnance, zaměřené na jejich pracovní spokojenost, postoje k práci atd..

Na základě analýzy bude zpracováno doporučení na zlepšení zjištěných nedostatků ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM MOTIVACE

„Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti: zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické regulace k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.“[6]

V psychologii není v pojmu motivace dáván zcela jednotný obsah, ale je to údělem naprosté většiny psychologických pojmů. *„J. Nuttin chápe motivaci jako hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování, a uvádí: konkrétní zaměření na ten či onen objekt určuje učení, avšak účinek vnějších podnětů (stimulů) nelze vždy zcela jasně odlišit od účinků motivace a je nutno odlišit dvě odlišné úrovně řízení:“*

1. k dosažení určitých objektů může řízení znamenat konkrétní cestu (funkcí učení je to, když se nejedná o instinktivní chování vrozené),
2. nacházející jedinec ve stavu motivace něco hledá, obrací se od daných objektů, u ostatních prodlévá a vykazuje tak, že motivované chování má orientaci, cíl, tzn., že je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení.[6]

„Pojem motivace zahrnuje následující fenomény:

1. energii, vzrušení,
2. zaměření této energie na určitý cíl,
3. selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné,
4. organizaci aktivity v integrované vzorce reakcí, resp. Jejich sekvenci,
5. udržování zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky.“

V tomto smyslu motivace jako pojem vysvětluje důvody psychologického chování, jeho subjektivní význam současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování člověka, proč se orientuje každý člověk na různé cíle.[6]

1.1 Motivování lidí

Všechny organizace by se měly zajímat o to, jak a proč by se vše mělo udělat pro dosažení trvalého výkonu lidí na vysoké úrovni. To znamená, že by měly věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším a nejefektivnějším způsobům motivování lidí pomocí různých

nástrojů, jako jsou například určité stimuly, odměny, vedení lidí a nejdůležitější je práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za kterou tuto práci vykonávají. Důležitým cílem je vytvářet a samozřejmě i rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které nám pomáhají tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali co nejefektivnějšího výsledků odpovídající očekávání managementu.[1]

Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chceme, aby dosahovali co nejlepšího pracovního výkonu. Nejlépe motivovaní lidé jsou ti, kteří mají přesně definované cíle a tím podnikají kroky, od kterých očekávají splnění těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni zevnitř tj. motivace sama v sebe. Pokud to znamená, že chtějí jít tím správným směrem k dosažení toho, čeho chtějí a mají dosáhnout, potom to je ta nejlepší podoba motivace.[2]

Mnoho z nás však potřebuje v menší nebo větší míře být motivován zvnějšku. Organizace jako celek může například poskytovat podmínky, v nichž lze dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti tím, že se nabízejí zaměstnancům jednak stimuly/pobídky a odměny, jednak růst na pracovní pozici, příležitosti pro vzdělávání a zdokonalování. Významnou úlohu při využívání svých motivačních dovedností mají manažeři v úsilí přimět lidi, aby ze sebe vydávali to nejlepší, i při úspěšném využívání motivačních procesů, které se nabízejí v určité organizaci.[2]

„Mezi deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti patří:

- 1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
- 2. Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.*
- 3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*
- 4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.*
- 5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.*
- 6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
- 7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samotnému rozhodování.*

8. *Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.*
9. *Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*
10. *Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru“.[2]*

1.2 Pojetí motivačního procesu

Co je tedy motivace? Důvodem pro to, abychom něco udělali, je motiv. Motivace má řadu faktorů, které ovlivňují lidi, aby se stanoveným způsobem chovali a co nejlépe vykonávali dané úkoly.

„Tri složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

směr - co se nějaká osoba pokouší dělat;

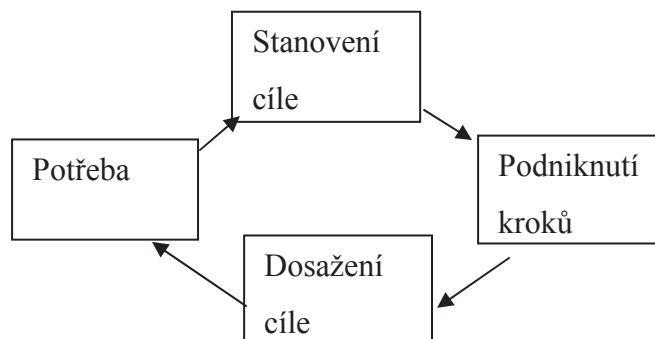
úsilí - s jakou pílí se o to pokouší;

vytrvalost - jak dlouho se o to pokouší“.

Organizace jako celek může nabízet různé prostředí, ve kterých můžeme dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práci a příležitostí k vyššímu vzdělávání a růstu. Manažeři jsou pořád ti nejdůležitější v organizaci, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti jak motivovat pracovníky, aby dosáhli toho, že ze sebe budou vydávat to nejlepší a budou muset dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to manažeři mohli vykonávat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace, jak by měla fungovat a jaké různé typy motivace existují.

Motivační model procesu související s potřebami ukazuje obrázek níže. Tento model nám naznačuje, že motivace je podněcována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby tvoří přání něčeho docílit nebo něco získat. Potom jsou určeny cíle, o kterých se doufá, že tyto potřeby a přání uspokojí, a formují se cesty nebo způsoby chování, od kterých se bude předpokládat, že povedou k docílení určitých cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a předpokládá se, že chování, které vede k určitému cíli, se příště zopakuje v případě, že se objeví obdobná potřeba. Pokud se cíle nedosáhne, je málo pravděpodobné, že se budou stejné kroky v

budoucnosti opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků označujeme jako upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku.[1]



Obr. 1: Proces motivace [1]

Motivací se dá vlastně říct, že vede jednotlivce určitým způsobem, jak se chovat a jednat. Motivace je kombinací psychologických, intelektuálních a fyzických procesů, které v určitých situacích určují, jak energicky jednat a jakým směrem naši energii využít.

Celý život nás motivace provází, ať už si to uvědomujeme nebo ne. „*Slovo motivace je odvozeno z latinského movere, což znamená hýbat, pohybovat.*“[5]

V lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé a nevědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy a to vyjadřuje skutečnost motivace.[3]

Motivování lidí, jak už jsem se zmínila je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chceme, aby šli v zájmu nějakého dosaženého výsledku. Dobře motivovaní lidé jsou hlavně ti, kteří mají jasně definované cíle a tak podnikají kroky, od kterých se očekává splnění těchto cílů.[2]

Motivace je skutečnost, že působí výrazným rysem současně ve třech dimenzích:

1. Dimenze směru – Motivace člověka a také i jeho činnost se zaměřuje a orientuje určitým směrem.
2. Dimenze intenzity – V daném směru činnost člověka je v závislosti na síle a intenzitě jeho motivace vždy více nebo méně prostoupena úsilím o dosažení cíle jedince.
3. Dimenze stálosti – Míra schopnosti jedince se projevuje překonáváním nejrůznějších překážek, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.[3]

1.3 Pojetí stimulačního procesu

Od vyjádření pojmu motivace je vhodné odlišit pojem stimulace. Stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku, v jehož důsledku dochází k určitým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změn psychických procesů, především pak změnou jeho motivace. Hlavní rozdíl mezi stimulací a motivací je, že stimulace představuje působení na lidskou psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji to bývá aktivním jednáním jiného člověka. Jakýkoliv podnět může být stimulem, který určité změny v motivaci člověka vyvolává. Pro účinnou stimulaci pracovníků je jejich základní podmínkou znalost osobnosti a v tomto rámci pak hlavně znalost jejího motivačního profilu.

V zásadě všechno může být stimulem, co je pro pracovníka důležité, vše, co organizace může nabídnout svému zaměstnanci. Výčet následujících stimulačních prostředků je seřazen podle toho, jak jsou u podnikového a psychologického hlediska důležité:

1. Hmotná odměna,

2. obsah práce,

- Značnou část svého života tráví každý člověk v zaměstnání. Práce by se mu měla líbit a hlavně ho i bavit. Je faktem, že ne každý druh práce působí člověku potěšení. Aby provádění pracovní činnosti působilo na člověka stimulačně, měla by vykonávaná práce splňovat určitá kritéria:

- tvořivé prvky v práci a určitá míra samostatnosti
- průběžná informovanost o výsledcích práce
- užitečnost a význam práce
- znalost vykonávané práce
- přiměřená znalost celého výrobního procesu (nejen prováděného úkonu)[3]

3. povzbuzování – neformální hodnocení,

- Neformální hodnocení má v rukou většinou nadřízený pracovník nebo vedoucí. Hodnocení by mělo mít informační formu zpětné vazby. Forma je neúčinnější, když následuje pokud možno ještě v průběhu činnosti, ke které se vztahuje nebo bezprostředně po jejím vykonání. Když nadřízený oslovuje hodnoceného jménem při každém rozhovoru je hodnocení osobnější. Ať už je zpětná vazba pozitivní

či negativní musí být konkrétní. Musí směřovat k činnosti a výkonu, který je hodnocen, nikdy ne k osobě hodnoceného. Z dlouhodobého hlediska je jasné, že pomocí pozitivních motivačních nástrojů je možné dosáhnout lepších úspěchů než díky negativním.[10]

4. atmosféra pracovní skupiny,

5. pracovní podmínky a režim práce,

6. identifikace s prací, profesí a podnikem,

7. externí stimulační faktory (jde o celkovou image organizace, jak je vnímána

v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž).[3]

2 ZDROJE MOTIVACE

Motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se dají shrnout do názvu zdroje motivace. Tyto zdroje motivace jsou velmi rozsáhlé. Mezi základní zdroje motivace patří například:[3]

Potřeby

Pojem potřeby má více různých významových rovin, např. ekonomickou, fyziologickou, kriminalistickou, a hlavně také psychologickou, která je specifická. Největší napětí způsobuje u člověka neuspokojená potřeba, jak psychické tak i fyzické a vede ho ke krokům směřujícím uspokojit svou potřebu a tím snížit své napětí. Potřebami jsou často v nepsychologickém pojetí označovány cílové objekty a stejně je tomu s motivy.[6]

„Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.“[3]

Nicméně všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité, ale některé mohou vyvolávat mnohem větší úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to také hlavně na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Celou záležitost komplikuje a zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Uspokojit lze jednu a tutéž potřebu řadou různých cílů, a čím větší je určitá potřeba a čím je delší, tím se okruh možných cílů více liší. Jeden cíl může uspokojit řadu potřeb zároveň - např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak udělat dojem na sousedy.

Původně vytvořil teorii potřeb Maslow (1954), který také vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti.[1]

Ta potřeba, kterou formuloval Maslow (1954) je nejslavnější klasifikací. Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace.

„Maslowova hierarchie potřeb je následující:

Fyziologické - *potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.*

Jistoty a bezpečí - *potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.*

Sociální - potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.

Uznání - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujiících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

Seberealizace (sebenaplnění) - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. “ [1]

Návyky

Většinou každý člověk dodržuje zpravidla určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. To se může například týkat jak osobní hygieny a stravování, tak studijní a pracovní oblasti, resp. i aktivit které můžeme realizovat ve svém volném čase. Návyky jsou základem. „*Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.*“ [3] Podobná situace člověka jakoby nutí, aby šel již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Když si zvykne člověk důsledně dodržovat pořádek, stávají se činnosti s tím spojené pro něho samozřejmostí a nezbytností. Pořádek již dodržuje samovolně.

Nežádoucí a špatné návyky označujeme jako zlozvyky. Některé mohou vést až k závislosti např. jako třeba závislost na alkoholu či drogách.

Zájmy

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí také zájmy jedince. „*Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.*“ [3] Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Například zájem o sport zpravidla vyvolává u nositele zájmu činnost. Jež směřuje k přiblížení, získání, poznání objektu zájmu.

Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jím být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby.

Význam zájmu spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, dále že obohacují prožívání člověka a podnětují jej k aktivitě.

Zájmy je možno třídit různým způsobem. „Zpravidla se uvádějí následující zájmy:

- *umělecké (hudební, literární, výtvarné, estetické),*
- *lingvistické (jazykové),*
- *vědecké a poznávací (zvědavost)*
- *rukodělné (manuální),*
- *obchodně ekonomické (organizování, účetnictví, evidence),*
- *sociální (zájem o druhé lidi),*
- *zájmy o přírodu, sportovní, sběratelské.“[3]*

Ideály a hodnoty

„Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.“[3]
Dotýká se osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk klade důraz na to, čeho si zvláště cení a čeho se mu nedostává. Pod silným společenským vlivem se tvoří ideály.

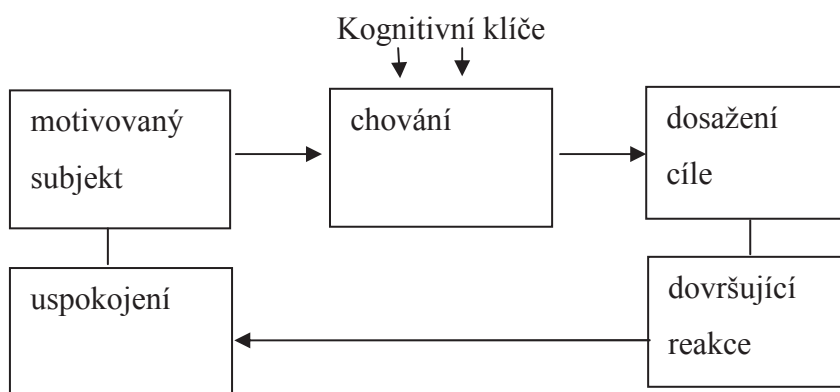
„Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jednání.“[3] Během svého života si člověk vytváří určitý hodnotový systém, který určuje jeho jednání i prožívání. Obsahuje to, čemu člověk dává v životě přednost, co považuje za důležité.

„Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti.“ [3]

3 MOTIVACE, SITUACE A CHOVÁNÍ

Motivace má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua a nazývá se intrapsychický proces. Taková vnitřní „situace“, jako je třeba stav hladovění, vyjadřuje primárně endogenní zdroj motivace, ale motivující vnitřní stavy mohou ovšem vyvolávat i vnější situace člověka, jako je například vnější ohrožení, ať už života nebo prestiže apod. Jindy se určité vnější podněty stávají motivující například peníze nebo pocty, ale jen za podmínky příslušného vnitřního „vyladění“, které je dávno stavem trvalým a aktuálních potřeb individua. Vnější podněty mohou jedince stimulovat, ale nemusí ho ještě motivovat k určitému chování: Najezený člověk chodící se kolem restaurace může být zaujat vystaveným jídelním lístkem, ale nemusí do této restaurace vstoupit, aby si dal něco na jídlo.

Způsob chování bývá kontrolován vnějšími situačními podmínkami nebo tzv. „kognitivními klíči“. Kognitivní analýza situace určuje instrumentální vzorec chování, tj. jeho způsob, taktiku, kterou člověk používá například k tomu, aby mu jeho nadřízený dal souhlas k vyřízení nějaké osobní záležitosti mimo pracoviště v pracovní době. Kognitivní analýza situace také však určuje „subjektivní pravděpodobnost“, tj. odhad vyhlídky na dosažení cíle. Kognitivní procesy ke vztahu k motivaci jsou v tomto smyslu zaměřeny na volbu prostředků a na očekávání úspěchu příslušného instrumentálního chování. Vztah motivace a kognitivních klíčů lze tak vyjádřit následujícím schématem:[6]



Obr. 2: Vztah motivace a kognitivních klíčů [6]

Chováním se dá říci, že je to instrumentální aktivita, která zprostředkovává vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. **Motiv** potom určuje obsah tohoto uspokojení. Potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, které jsou si komplementární. Dá se říct, že ve zjednodušeném pohledu bývají oba tyto termíny ve svém významu ztotožňovány, resp. jako druh motivů např. vedle zájmů jsou chápány potřeby. Jejich rozlišení je však nutné v hlubší analýze motivačního procesu.[6]

V pracovní činnosti jsou motivy velmi důležité pro efektivitu práce. Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků.[8]

„Pojmem chování se pak vyjadřuje vzorec motorických reakcí (pohybů), vytvářející smysluplný celek (strukturu účelných pohybů) a sestávající z řetězu jednotlivých na sebe navazujících úkonů (dílčích aktivit osoby jako celku), jako je např. mluvení, podávání si ruky, mimický výraz, odmítavé gesto, útěk, útok, obrana, pracovní aktivita, atd.[6]

V širším pojetí můžeme chování i jednání pochopit jako zaujetí určitého vztahu v dané situaci, a to nemusí být vždy spojeno s pozorovatelnými pohyby.

Chování rozlišujeme:

1. chování expresivní – vyjadřuje nám, co jedinec právě prožívá
2. chování adaptivní – vyjadřuje projevy toho, co jedinec prožívá v dané situaci

Pojem situace nám vyjadřuje subjektem vnímaný vztažný rámec aktuálních podmínek v životě, ve kterých se právě nachází. Z kognitivního hlediska musíme nutně rozlišovat více a méně strukturované situace, tj. situaci hodnotíme více či méně výrazným, jednoznačným nebo méně určitým významem.

Vztah motivace a situace, resp. motivace a kognitivních klíčů této situace a vztah k hodnotě cílového objektu, tedy vyjadřuje výše uvedené schéma, jehož dosažení vyvolává dovršující reakci. Další dvě proměnné jsou obsaženy ve výše uvedené formuli: subjektivní zhodnocení pravděpodobnosti dosažení cíle a „morální reflexe“ důsledků chování. *„Subjektivní zhodnocení pravděpodobnosti dosažení cíle je založeno na úvaze a je v něm ovšem obsažen zřetel k povaze situace i k volbě způsobu chování je to však současně relativně autonomní psychický akt. Morální reflexe v důsledku chování je vlastně to, co se nazývá svědomí, osobní étos, osobní morálka či superego a je to neméně významný činitel chování, který se však může uplatnit již před tak říkajíc vstupem jedince do situace,*

v níž se ten může octnout nebo ji sám aktivně vytvořit. Svědomí se může uplatnit již ve fázi, kdy si subjekt svůj motivační stav uvědomí ve formě neurčité touhy či určitého záměru. “[6]

4 PRACOVNÍ MOTIVACE

Jak už jsme se dozvěděli, termín motivace vyjadřuje psychologické důvody určitého chování. Proč lidé pracují, nám pak tedy odpoví pojem pracovní motivace. Odpověď se zdá být jednoduchá, protože většina lidí pracuje tedy proto, aby si vydělali peníze, měli tak na živobytí a bere svoji práci jako prostředek obživy. Již také dále víme, že každá činnost je determinována dvěma druhy činitelů: *„motivací a kognitivními procesy; motivace dává činnosti cíl, kognitivní procesy jí propůjčují formu (způsob), závislou na situaci. Důležitým aspektem motivace a tedy i pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti a to v trojím smyslu:“*

1. Bude-li splněn daný pracovní úkol?
2. Jaká tím bude získána odměna?
3. Jaké výdaje s tím budou spojeny? (především vynaložená námaha a čas.)[7]

Tyto činnosti se ovšem uplatňují ve vztažném rámci, který tvoří pracovní kvalifikaci a trh práce, takže problémy s hledáním zaměstnání mohou měnit vztah subjektu k výše uvedeným podmínkám pracovní činnosti. Za určitých životních a společenských podmínek se proto důležitým motivačním činitelem stává také jistota pracovního místa.

V pracovní činnosti jak již bylo naznačeno, se uplatňuje očekávání, že bude dosaženo určitých hodnot, které vykompenzují čas a vynaloženou námahu, přičemž tu jde o hodnoty dvojího druhu:

1. O hodnotu dosažené odměny za práci a
2. o hodnoty, kterých bude dosaženo prostřednictvím získané odměny (co si za vydělané peníze můžeme opatřit z hlediska subjektivní preference hodnot, kromě nutných výdajů na určitou navyklou úroveň živobytí).

Zmíněné očekávání má tedy dvě dimenze:

1. Očekávání odměny za práci a
2. očekávání, že nám odměna za práci umožní získání určitých hodnot – současných nebo budoucích.[7]

Je samozřejmostí, že se v pracovní motivaci uplatňuje i radost z práce samé a to zejména u vysoce kvalifikovaných, tvůrčích a autonomně pracujících pracovníků. Uplatňuje se tedy v pracovní motivaci i postoj k práci, tj. vztah k práci jako subjektivní hodnotě.

Lidé se v podstatě dělí, na osoby, které jsou motivované úspěchem a naopak osoby motivované strachem z neúspěchu:

- *„Osoby motivované úspěchem se vyznačují snahou vyhnout se neúspěchu tím, že dávají přednost úkolům střední obtížnosti, vyhýbají se lehkým úkolům, protože jejich splnění nepřináší plnější uspokojení a snahou vyhnout se rizikům.“*
- *„Osoby motivované strachem z neúspěchu se vyznačují tím, že dávají přednost lehčím úkolům, vykazují však i pohotovost věnovat se úkolům velmi obtížným a jsou ochotni podstoupit i rizikové způsoby chování.“ [7]*

4.1 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě mohou lidé motivovat sami sebe tím, že nalézají, hledají, a vykonávají práci (nebo je jim práce přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo je přinejmenším vede k tomu, že od ní předpokládá splnění svých cílů. Ve druhém případě můžeme lidi motivovat prostřednictvím různých metod, jako je například odměňování, povyšování, pochvala a to managementem firmy.[1]

Herzberg a kol., původně zjistili, že existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – jsou to faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je mohou ovlivňovat, aby se daným způsobem chovali nebo aby se určitým směrem vydali. Tyto faktory tvoří různé odpovědnosti, jako jsou např. pocit, že práce je důležitá a že máme přehled nad svými vlastními možnostmi, autonomie (volnost konat), možnost využívat a rozšiřovat dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupům v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace – je to, co děláme pro lidi, abychom, je nějak motivovali. Můžou ji tvořit různé odměny, jako jsou například zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také nějaké tresty, např. kritika nebo odepření platu.

Některé vnější motivátory nemusejí nutně působit dlouhodobě, ale mohou mít bezprostřední a výrazný účinek. Vnitřní motivátory, které se mohou zabývat „kvality pracovního života," budou nejspíš mít větší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.[1]

4.2 Hmotná motivace

Nejčastěji důležité z hmotných výhod pro zaměstnance je mzda. Ta se většinou skládá z pevné částky tj. z fixního platu a pohyblivé částky z prémie. Většinou se mezi nimi se udává ideální poměr a to 7:3. Zaměstnavatel by měl mít v záloze více motivačních nástrojů, kterými může své zaměstnance motivovat.

Mezi ně například patří:

- příspěvek na stravování, popř. závodní jídelna
- příspěvek na dopravu a ubytování
- používání automobilu, PC nebo mobilu i pro soukromé účely
- firemní školka nebo hlídání dětí
- možnost práce z domova
- pružná pracovní doba
- příspěvky na kulturu a rekreaci
- kurzy a školení
- práce na poloviční úvazek apod.[12]

Hmotná motivace je silným motivem hlavně pro pracovníky s nižší životní úrovní. Když roste jejich životní úrovně může se také měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby.

„Mezi nejpoužívanější metody hmotné motivace patří:

- *Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení,*
- *pravidelné zvyšování platu,*
- *cílové odměny a prémie,*
- *úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,*
- *úhrada nákladů na životní pojištění,*
- *služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely,*

- *úhrada nákladů na pracovní oděv,*
- *věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,*
- *příspěvek na stravu,*
- *pravidelné poskytování produktů firmy v podobě naturálií.*“ [9]

4.3 Nehmotná motivace

Pracovní výkon ovlivňuje mnoho věcí. V první a řadě a v ideálním případě by měla zaměstnanec práce bavit a měl by mít o práci zájem. Při dosahování pracovních výsledků bude pracovník úspěšný, a když bude dobře vycházet s nadřízenými i ostatními zaměstnanci nebude ve velkém stresu a úzkosti. Stres by měl být vyrovnaný, protože chybějící stres vede k rutině, zatímco nadměrný stres zaměstnanec příliš psychicky vyčerpává.[12]

„Nehmotná motivace není kvantitativně nebo kvalitativně méně účinným motivačním nástrojem, než stimulace hmotná.

Mezi známé a využívané principy, formy a metody nehmotné motivace patří:

- *Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání,*
- *účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,*
- *dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek,*
- *dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,*
- *projevování důvěry,*
- *preferenze vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,*
- *péče o nově přijaté zaměstnance,*
- *kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti,*
- *společenský význam práce, produktů a firmy,*
- *image a goodwill firmy,*
- *udělování pochval a uznání,*
- *kulturní stravovací podmínky.*“ [9]

4.4 Spokojenost s prací

Pojem „spokojenost s prací“ se zabývá především postoji a pocity, které mají lidé ve vztahu k náplni svojí práci. Příznivé a pozitivní postoje k práci vyjadřují spokojenost s prací. Záporné a nepříznivé postoje k práci pak vyjadřují nespokojenost s prací.[1]

Řídící pracovníci se setkávají se spolupracovníky, kterým chybí vnitřní motivace. Musí je motivovat, protože jim není jasné, čeho by chtěli dosáhnout a jsou spokojení nebo nespokojení, nerozhodní a nervózní. Stále hledají nové zaměstnání, chtějí vykonávat jinou práci, chtějí mít jiného nadřízeného nebo jiné spolupracovníky.[8]

Morálka bývá často definována jako ekvivalent spokojenosti s danou prací. Tak Guion (1958) definuje morálku jako „míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace“. Skupinové aspekty morálky zdůrazňují další definice: Gilmer (1961) říká, že „*morálka, je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům.*“ Morálku rozlišujeme jako skupinovou proměnnou, která se vztahuje k míře, v jaké se členové skupiny cítí přitahováni svojí skupinou a chtějí zůstat jejími členy, a mezi postojem k práci jako individuální proměnnou, vztahující se k pocitům pracovníka týkajícím se jeho práce.[1]

4.4.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Spokojenost s prací je ovlivňována především vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, vztahy s pracovní skupinou v zaměstnání a mírou, v jaké jsou jedinci úspěšní nebo neúspěšní ve své práci. „*Purcell a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.*“[1]

Spokojenost s prací a výkon

Mínění, že růst spokojenosti s danou prací vede ke zlepšeným výkonům, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Výzkumy však nezjistily žádný silný význam pozitivního vztahu mezi spokojeností a výkonem. „*Zkoumání rozsáhlé literatury o této záležitosti,*

kteří uskutečnili Brayfield a Crockett (1955), vedlo k závěru, že je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem.“

Zlepšení výkonu můžeme dosáhnout, když poskytneme pracovníkům příležitost k danému výkonu a zajistíme-li, že budou mít k tomuto výkonu potřebné znalosti a dovednosti, a budeme-li je za dobře vykonanou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Můžeme také říct, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou vykonanou prací, ale nebudou nijak a ničím inspirováni k tomu, aby pracovali lépe nebo pilněji. Najdou si jiné způsoby, jak uspokojovat své potřeby.

Zkoumání spokojenosti s prací

Úroveň spokojenosti s prací můžeme zkoumat pomocí anket například:

1. **Použití strukturovaných dotazníků.** Rozdány mohou být všem pracovníkům nebo jen jejich určité skupině. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální), nebo mohou být vytvořeny speciálně pro určitou firmu. Standardizované dotazníky mají výhodu v tom, že již byly vyzkoušeny a v hodně případech jsou navíc k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat dané výsledky pracovníků.
2. **Použití rozhovorů.** Může jít například o rozhovory, při kterých se používají otázky s otevřeným koncem nebo dále o rozhovory zacházející do hloubky, při kterých je možné volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, nebo můžeme použít polostrukturované rozhovory, používající nějaký seznam bodů, kterých se má rozhovor týkat. Na druhé straně by cílem osoby, která vede rozhovor, mělo být, dovolit diskusi týkající se těchto bodů, aby od daného pracovníka byly získány upřímné a otevřené názory.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru.** Může kombinovat kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z daných rozhovorů a je to ideální způsob. Nejvíce se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to i tehdy, když např. z časových důvodů zkoumáme názory jen u malého vzorku lidí. Také je alternativní cestou je nechat nějakou skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s těmito lidmi diskutovat o odpovědích na každou z otázek.

Posouzení a vyhodnocení výsledků

Zajímavost je, že když se zeptáte lidí přímo, jestli jsou spokojeni se svou prací, většinou řeknou, že docela ano. Navzdory důrazně vyjadřovaným stížnostem tomu může být tak bez ohledu na to, jak se práce dělá. Příčinou tohoto jevu může být to, že i když většina lidí je ochotna připustit, že má nějaké stížnosti a ve skutečnosti, jsou vyzváni, aby si stěžovali, tak si stěžovat budou a budou si neochotně připouštět, dokonce i sami sobě, že nejsou spokojeni se svojí prací, kterou, ale nechtějí opustit. Mnoho pracovníků se už smířilo se svou prací, i když některé její stránky nemají rádi, ale nechtějí dělat ve skutečnosti něco jiného. A tak jsou v určitém smyslu dostatečně spokojeni na to, aby pokračovali, i když mají stížnosti. Mnozí lidé jsou nakonec v celku spokojeni se svou prací, i když si stěžují na některé její stránky.

Celkové, obecné ukazatele spokojenosti tak ne vždy všechno odhalují. Abychom mohli rozhodnout, jestli je nebo není potřeba něco udělat, je důležité se podívat na konkrétní stránky spokojenosti a nespokojenosti. Dotazník nám za těchto okolností bude ukazovat pouze linii, kterou bychom měli sledovat, ale neposkytne nám úplné odpovědi. Z toho důvodu jsou výhodná i setkání s jednotlivci nebo rozhovor v diskusních skupinách, protože umožňuje hlouběji prozkoumat různý vzniklý problém.[1]

4.5 Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy (platu) nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejčastější vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí potřebuje.

„Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť - jak tvrdili - zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost.“[1]

Něco na tom bude, hlavně u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Tito lidé se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno, hlavně proto, že jde o vyšší příjem, navíc je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u zaměstnanců pocit, že si jich jejich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Velkou noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké chtějí. Mohou to být některé jiné zdroje nespokojenosti z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, například

pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však potřeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena. Někteří lidé budou nejspíš více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého člověka stejným způsobem a ve stejné míře. Naivní je tedy si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu může zázračně změnit přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký pracovní výkon.

Dá se říct, že peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Peníze jsou mohutnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Pokud přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby pro přežití a bezpečí. Také mohou uspokojovat potřebu sebeúcty (jak již bylo zmíněno, jsou viditelným znakem ocenění) a postavení - peníze nás mohou dostat na úroveň odlišující nás od našich spolupracovníků a mohou nám získat i určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale mnoho rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost.

Peníze nemusejí mít samy o sobě žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože určují mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Goldthorpe a kol. (1968) řekl, že „*plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním.*“ [1]

Jsou peněžní stimuly lidi motivující? Odpověď zní „ano“ a to v případě u lidí, kteří jsou hodně motivováni penězi a jejichž očekávání, že můžou dostat peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale u lidí, kteří jsou méně sebejistí, nejspíš nebudou na tyto stimuly reagovat, protože nebudou očekávat, že by dosáhli výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Je také pravděpodobné, že vnější odměny mohou narušovat vnitřní zájem - lidé, kteří vykonávají práci jenom pro peníze, mohou považovat své úkoly za nepříjemné, a proto je možná nebudou plnit dobře. Už opravdu víme to, že při zlepšování výkonu množství faktorů hraje roli a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Za správných okolností mohou peníze tedy přinést pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Lze také říci, že peníze většinou bývají významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují jejich setrvávání v organizaci. Špatně vytvořený a řízený systém odměňování může také demotivovat.

Další badatel v této oblasti byl Jaques (1961), který kladl důraz na potřebu takových systémů, které budou vnímány jako slušné a spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz v porovnání se svými spolupracovníky a než si zaslouží. Jaques to nazval pravidlem „pocitované či hmatatelné spravedlnosti“.[1]

4.6 Motivační strategie

„Faktory, které ovlivňují motivační strategie a příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace, jsou shrnuty v tabulce 1.“[1]

Tab. 1: Motivační strategie [1]

<i>Faktory ovlivňující motivační strategie</i>	<i>Příspěvek personálního útvaru / personální práce</i>
<ul style="list-style-type: none"> „Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné.“ 	<ul style="list-style-type: none"> „Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.“
<ul style="list-style-type: none"> „Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání.“ 	<ul style="list-style-type: none"> „Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů.“ „Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.“

<ul style="list-style-type: none"> • „Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.“
<ul style="list-style-type: none"> • „Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. • Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.“
<ul style="list-style-type: none"> • „Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.“
<ul style="list-style-type: none"> • „Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů.“ • „Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi.“ • „Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.“

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických a praktických poznatků popsat a analyzovat současný stav motivace ve společnosti Koutný spol. s r.o. formou dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance zjistit, jak jsou spokojeni či nespokojeni s danými motivačními pobídkami a zaměřit se také na jejich pracovní spokojenost a postoje k práci.

5.2 Metody využívané pro zpracování bakalářské práce

Jako základní výzkumné metody budou použity v praktické části analýza, syntéza a tvorba hypotéz.

Analýza a syntéza – analýza je myšlenkové rozložení jevu, kterého zkoumáme na jednotlivé části a které jsou hlavním předmětem zkoumání. Cílem analýzy je poznat jednotlivé prvky systému, jejich vzájemné vazby a poznat zákonitosti fungování (chování) systému, kterého zkoumáme. Syntéza je myšlenkové spojení jednotlivých částí do jednoho celku. Při ní sledujeme vzájemné důležité souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu, a tak lépe poznáme jev jako jeden celek. Analýza a syntéza tvoří jednotu a oba postupy se vzájemně prolínají a doplňují.[13]

Metoda analýzy bude použita při posouzení a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, kde budeme analyzovat, které motivační faktory zaměstnancům vyhovují a zaměří se i na oblast pracovní spokojenosti a postoje k práci.

Hypotéza je určitá představa, tvrzení nebo domněnka vztahující se k určitému problému.[13]

Při zpracování praktické části práce budou dále použity výzkumné metody, jako jsou dotazníkové šetření, rozhovor se zaměstnancem a vlastní výzkum směřující k tvorbě hypotéz.

- Dotazníkovým šetřením budeme zjišťovat kolik zaměstnanců je spokojených, kolik nespokojených v různých pracovních situacích, co mají na své práci rádi a co by

naopak chtěli změnit. Rozdány budou všem pracovníkům. Dotazníky budou vytvořeny speciálně pro firmu Koutný spol. s r.o.

- Rozhovor se zaměstnancem, cílem osoby, která vede rozhovor, by mělo být dovolit diskusi, aby od daného pracovníka byly získány upřímné, stručné a otevřené názory, které nám napomohou k analýze motivačního systému v dané firmě.
- Vlastní výzkum směřující k tvorbě hypotéz, cílem je zjistit z položené otázky v dotazníku, na kterou pracovníci odpoví kladně nebo záporně. Pomocí výpočtu a tabulek budeme zkoumat skutečnosti, zda existují statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami na danou otázku. Budou použity následující vzorce, jako jsou např.:

$$\frac{(P-O)^2}{O} \quad (P = \text{Pozorovaná četnost, } O = \text{Očekávaná četnost})$$

Součtem všech těchto hodnot vypočítáme testové kritérium χ^2 .

Vzorec stupně volnosti (f): $f = (r - 1) \cdot (s - 1)$

(r = počet řádků, s = počet sloupců kontingenční tabulky)

Z uvedených metod, které použiji v praktické části, bude zpracováno doporučení na zlepšení motivačního systému ve společnosti a věřím, že tyto doporučení pomohou k rozvoji firmy v oblasti personální práce, ale také ke stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA FIRMY KOUTNÝ SPOL. S R.O.

Společnost Koutný spol. s r.o. je úspěšnou firmou s čistě českým kapitálem. Svou budoucnost staví na tradiční produkci pánské konfekci a také na produkci profesního oblečení pro resorty a instituce státní správy, vyžadující vysokou kvalitu dodávaných produktů.

Vzhledem ke zlepšující se ekonomické situaci ČR se ukázalo jako správné rozhodnutí vedení společnosti soustředit se na kvalitní výrobky pro náročné zákazníky, kteří preferují jakostní materiály, rychlost a individuální přístup. Pro udržení náročné klientely společnost soustavně rozvíjí svou schopnost zajišťovat a rychle reagovat na jejich individuální požadavky a očekávání jak v oblasti pánské konfekce, tak u profesního oblečení.

Společnost považuje své členství v ČR v evropské unii a NATO za významný faktor, usnadňující ji přístup na zahraniční trhy. Vedení společnosti chce i nadále rozvíjet své schopnosti těchto možností využít, komunikovat se zahraničními zákazníky a vycházet vstříc jejich požadavkům a očekávání.

Společnost se snaží udržovat a nadále rozšiřovat své postavení na trhu například využíváním nových technologií, systematickým přístupem k inovacím stříhů a používaných materiálů a rozvojem partnerských vztahů s dodavateli materiálů, doplňků a kooperujícími firmami.

Jejich mottem je: „*Koutný. Inspirující móda pro muže.*“

Společnost především zajišťuje výrobu pánských obleků, sak, kalhot a podle požadavku trhu i pánských vest. Tyto výrobky jsou dodávány téměř do 70-ti specializovaných prodejen firmy Koutný.

Svůj podíl na trhu firma postupně vybudovala od svého založení a hlavně zájmem zákazníků o výrobky Koutný spol. s r.o. Společnost zajišťuje pro výrobu pánské konfekce kvalitní materiály podle módních trendů ze 100% vlny a včetně různých směsí.

Společnost své produkty vyrábí ve velikostním německém sortimentu HAKA, kde je schopna uspokojovat všechny zákazníky.

Firma Koutný spol. s r.o. má velkou přednost a to v tom, že výrobu zajišťuje na svých výrobních kapacitách a může operativně pro své zákazníky zajistit scházející velikostní sortiment v krátkém časovém termínu.

Největší předností této firmy je výroba pánské konfekce na míru podle požadavku zákazníka včetně výběru materiálu a stříhu. K této specializované výrobě má firma vybudovaný komplexní systém, kde může také zajišťovat i měřenkovou výrobu pro vedení firem i pro jednotlivé zákazníky.

Materiály pro módní konfekci jsou dodávány od zahraničních textilních firem (Itálie, Francie, Německo, Španělsko), kde je zaručena kvalita včetně posledních módních trendů. Také ostatní potřebné materiály (podšívky, fixační vložky atd.) jsou zajišťovány od kvalitních dodavatelů z výše uvedených zemí. Právě proto se zákazníci rádi vracejí ke značce Koutný.

Kolekci módní pánské konfekce představuje společnost Koutný dvakrát ročně na brněnském veletrhu Styl a na vlastní promotion akci v Prostějově. Zákazníci si tak mohou prohlédnout a objednat aktuální kolekci.

K hlavním odběratelům této společnosti patří například specializované obchody a butiky na pánskou konfekci včetně obchodních domů Prior Česká republika. Firma Koutný má také 4 vlastní značkové prodejny v Prostějově, Praze, Plzni, Českých Budějovicích a Ostravě.

Módní konfekci rozdělují do tří základních řad:

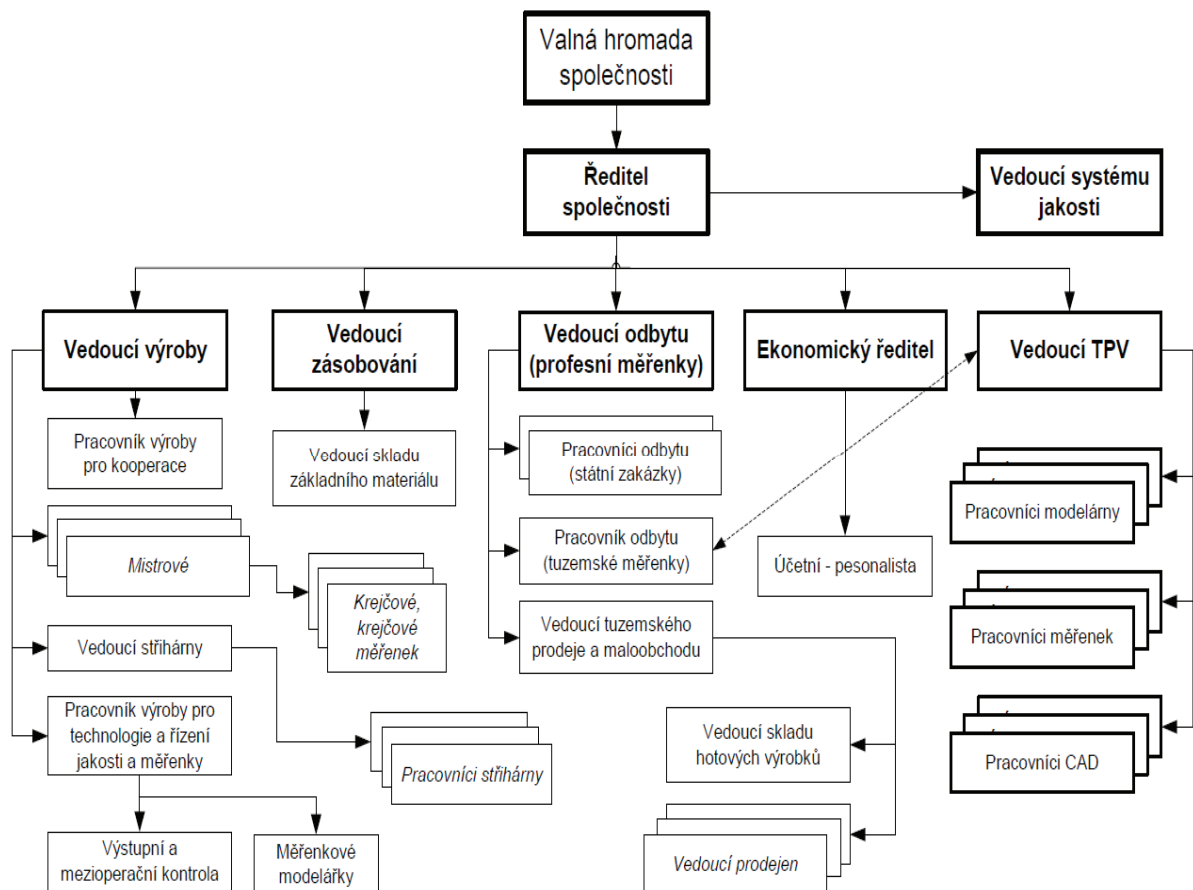
- Klasická – Uspokojuje velkou skupinu zákazníků v pánských oblecích, sak a kalhot. Je vyráběna ze standardních materiálů 100%-ní vlny a dalších směsí s PAD, PES a lycrou.
- Superior – Módní konfekce Superior – jde o luxusní řadu, která se vyznačuje materiály především ze 100% vlny, někdy příměsí hedvábí nebo polyamidu.
- Time – Módní konfekce Time je určena pro manažery firem. Materiál i stříhy, ze kterých je kolekce vytvořena, plně odpovídající současným módním trendům. Složení materiálu je 53% polyester, 43% vlna, 4% lycra.

Dalšími konfekcemi jsou např.:

Svatební, profesní a pro dobrovolné hasiče. [11]

6.1 Organizační struktura

Organizační strukturu vytvořili zaměstnanci společnosti Koutný spol. s r.o.



Obr. 3: Organizační struktura [Interní materiály firmy]

6.1.1 Zaměstnanci firmy

Firma Koutný spol. s r.o. má několik oddělení:

- výrobní úsek,
- nákup a prodej,
- ekonomický úsek,

- sklad hotových výrobků,
- sklad materiálu, modelárna,
- stříhárna, dílna, žehlárna,
- obchodní úsek a vedení firmy.

Firma vlastní 4 prodejny a to v městech: Prostějov, Praha, Otrava a České Budějovice.

Zaměstnává celkem 68 pracovníků na pobočce v Prostějově. Pracovníci jsou na různých pracovních pozicích, dělí se na:

- 1. jednatele společnosti, 4 obchodníky, 1. vedoucího skladu materiálu, 1.vedoucího skladu hotových výrobků, 1. vedoucího výroby, 1. mistrovou, 1. obchodního referenta, 1. vedoucí modelárny, 1. účetní, 2 ekonomů, 3. skladníky (sklad materiálu), 8 modelářů, 2 odvaděče, 3 měřenkářky, 5 stříhačů, 4 žehliče, 25 šiček a 3 prodavačky na prodejně s 1. skladníkem (3 prodavači jsou také na prodejních v Ostravě, Českých Budějovicích a v Praze).

6.1.2 Cíle a hodnoty firmy

Každá firma chce být v dnešní době úspěšná, tak toho chce docílit i firma Koutný spol. s r.o. Firma se snaží rozšiřovat své postavení na trhu a především využívat nové technologie, inovovat stříhy a používat ty nejkvalitnější materiály. Pro firmu je také důležitý rozvoj partnerských vztahů s dodavateli materiálů, doplňků a kooperujícími firmami. Hlavním cílem jako každé firmy je soustředit se na přání zákazníka a snažit se uspokojit všechny skupiny zákazníků. Vedení společnosti se snaží rozvíjet komunikaci se zahraničními zákazníky a vycházet vstříc jejich požadavkům a očekávání.

6.2 Analýza současného stavu motivačního systému

Ve firmě Koutný spol. s r.o. pracuje celkem 68 zaměstnanců na různých pracovních pozicích, které firma motivuje určitou hmotnou a nehmotnou motivací. Jako hmotnou motivaci firma používá například:

- Motivaci penězi – (prodavačky mají určitá procenta z prodeje)

- Příspěvek na stravování – (firma přispívá velkým procentem na obědy a částka, kterou si zaměstnanec za obědy doplatí je shrnuta přímo z platu cca 400 Kč, firma má smlouvu s restaurací U tří bříz)
- Penzijní připojištění – (u společnosti AXA)
- Dary k životním příležitostem
- Výrobky se slevou
- Parkování na firemním parkovišti
- Možnost zapůjčení firemního auta pro soukromé účely

Jako nehmotnou motivaci firma poskytuje:

- Možnost vzdělávání (anglické a německé kurzy, lektorky chodí přímo do firmy a všechny náklady hradí firma)
- Týden dovolené navíc
- Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek

Firma nemá přímo vypracovaný motivační program pro zaměstnance, proto se tato práce zaměřuje na jednotlivé prvky hlavně hmotné a nehmotné motivace, které pro své zaměstnance poskytuje.

Mzdy měla dříve firma zpracovávány v mzdovém systému firmy VISION, ale v současné době je agenda mezd vedena hlavní účetní, která zpracovává mzdy v systému Helios Orange. Ve firmě funguje docházkový systém, ale data jsou předávána mzdové účetní v papírové podobě. Jedná se o zcela standardní mzdy bez jakýchkoliv zvláštností.

7 VÝZKUM POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jak už jsme se dozvěděli z teoretické části, když se lidí v zaměstnání zeptáme přímo, zda jsou či nejsou spokojeni se svojí prací, většinou odpovídají, že jsou vcelku spokojeni. Většina lidí si připouští, že mají nějaké stížnosti, a když jsou vyzváni k tomu, aby si stěžovali, budou si stěžovat. Lidé si budou připouštět i sami sobě, že nejsou spokojeni se svojí prací, kterou, ale nechtějí opustit. Mnoho pracovníků se dokáže se svojí prací smířit, i když některé její stránky nemají rádi, ale nemají žádnou skutečnou touhu, aby dělali něco jiného. Dá se tedy říct, že mnozí lidé, i když si na svou práci stěžují, jsou vcelku spokojeni.

Celkové, obecné ukazatele spokojenosti nedokážou vždy odhalit vše. Abychom mohli rozhodnout, jestli je nebo není potřeba něco udělat, je důležitější se podívat na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Na otázky abychom zjistili, jestli jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni a jaké jsou pro ně prioritní motivační odměny v dané firmě, nám poslouží dotazníkové šetření.[1]

7.1 Posouzení a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Ve firmě Koutný spol. s r.o. pracuje 68 zaměstnanců a ve firmě není přímo vypracovaný motivační systém a proto jsem se zaměřila na výzkum pomocí dotazníků a osobního rozhovoru s některými zaměstnanci, abych zjistila, co zaměstnancům ve firmě vyhovuje a co jim naopak chybí. Cílem dotazníkového výzkumu je zjistit, co nejvíce nedostatků v oblasti motivace, které motivační nástroje jsou pro pracovníky důležité a které zbytečné. Výsledky výzkumu nám poslouží ke zjištění jejich spokojenosti a pro firmu bude zpracováno doporučení na zlepšení nedostatků v oblasti motivace.

Dotazník se skládá z jedenácti otázek týkající se jejich spokojenosti a pracovní motivace a pěti identifikačních otázek, které se týkali jejich věku, pohlaví, vzdělání, počtu odpracovaných let a jejich příjmu.

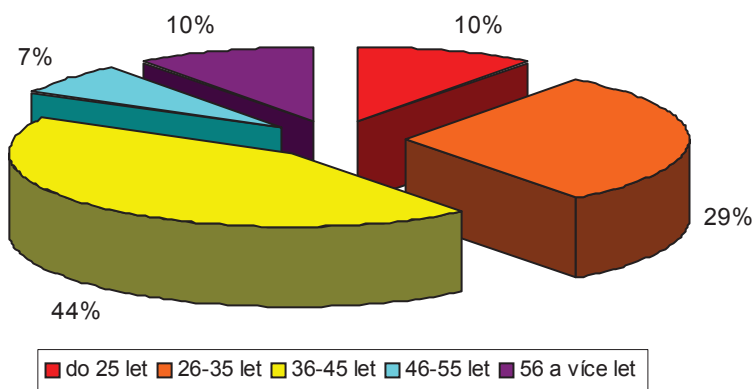
Celkem bylo rozdáno 68 dotazníků a 58 vyplněných se vrátilo.

Dotazníky vyplnilo 35 žen (60%) a 23 mužů (40%). Z dotazníkového šetření vyplývá, že je ve firmě zaměstnáno více žen než mužů, viz tabulka 2.

Tab. 2: Struktura pohlaví

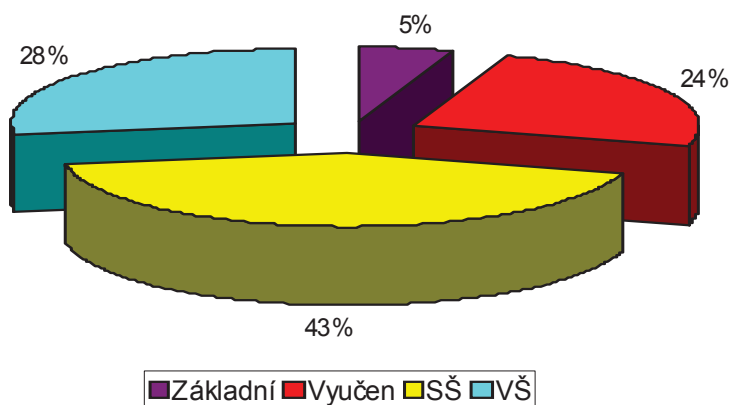
Ženy	35	60%
Muži	23	40%
Celkem	58	100%

Identifikační otázku, která se týká věku zaměstnanců, můžeme vidět v grafu 1. Nejvíce zaměstnanců podle dotazníkového šetření je ve věku 36 až 45 let (44%). Druhou skupinou tvoří pracovníci ve věku 26 až 35 let (29%). Další dvě skupiny ve věku do 25 let a 56 a více let tvoří stejný počet pracovníků v procentuálním hodnocení (10%). Nejméně zaměstnaných má firma ve věku 46 až 55 let (7%).



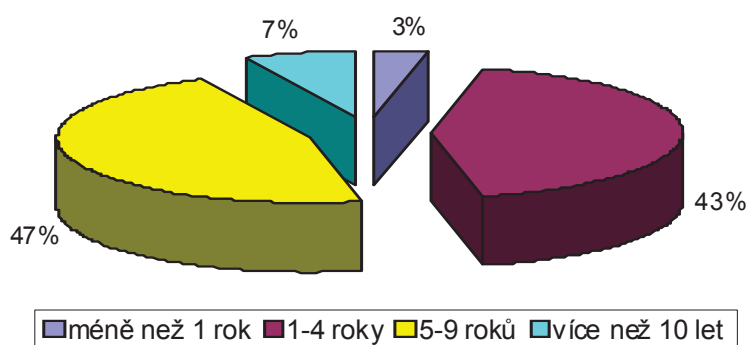
Graf 1: Struktura pracovníků dle věku

Nejvíce pracujících ve firmě Koutný spol. s r.o. podle dotazníkového šetření je 25 lidí se středoškolským vzděláním (43%). Vysokoškolské vzdělání má 16 pracovníků (28%). 14 pracovníků (24%) je vyučeno a 3 pracující (5%) se základním vzděláním. Lze vidět v grafu 2.



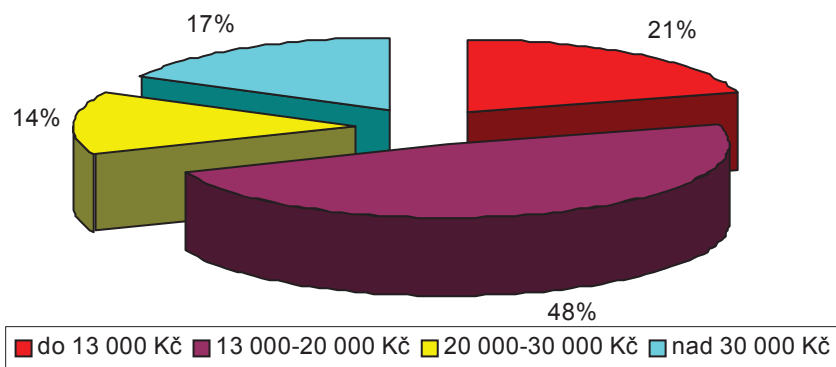
Graf 2: Struktura pracovníků dle dosaženého vzdělání

Firma má hodně stálých zaměstnanců, kde 27 pracovníků (47%) pracuje 5 až 9 let. Dalších 25 pracovníků (43%) jsou ve firmě zaměstnaní 1 až 4 roky a více než 10 let ve firmě pracují 4 pracovníci (7%). Firma zaměstnává jen 2 pracující (3%) do jednoho roku. Lze vidět v grafu 3.



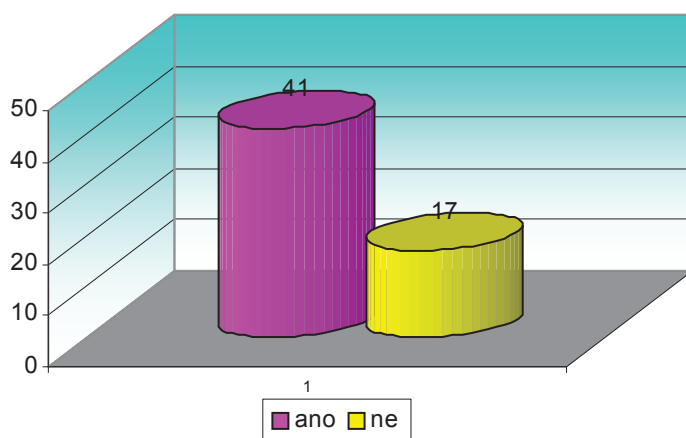
Graf 3: Struktura dle délky zaměstnání v Koutný spol. s r.o.

Nejvíce dotazovaných pracovníků týkající se jejich pracovního příjmu odpovědělo 28, že jejich mzda je v rozmezí 13 000 až 20 000 Kč (48%). V druhé skupině je 12 pracovníků, kteří mají mzdu do 13 000 Kč (21%). Mzdu nad 30 000 Kč označilo 10 pracovníků (14%) jsou to většinou pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání. Nejméně pracujících (14%) má mzdu v rozmezí 20 000 až 30 000 Kč. Lze vidět v grafu 4.



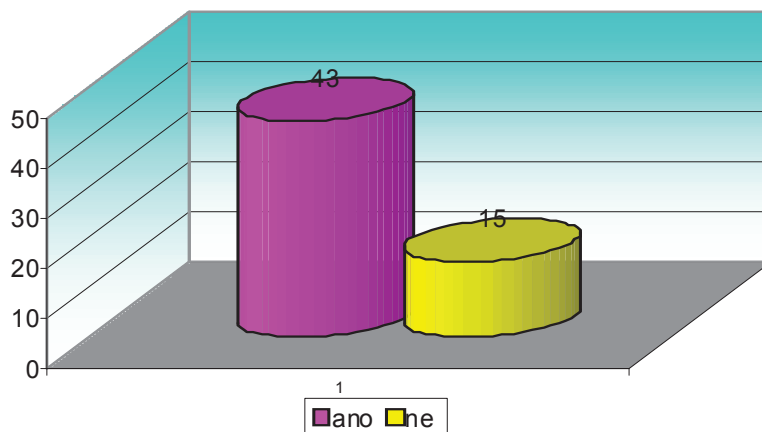
Graf 4: Struktura pracovníků dle příjmů

Prvních pět otázek zkoumá, jestli pracovníkům v podniku připadá jejich práce zajímavá, jestli je práce baví, jaký mají pracovníci vztah k nadřízeným, také jestli se jejich nadřízení zajímají o jejich pracovní výkon a výsledky práce a jak pracovníkům vyhovuje pracovní doba. Na otázku, jak zaměstnancům připadá práce zajímavá, se vyjádřilo 41 lidí (71%) kladně a 17 lidí (29%) záporně. Viz graf 5.



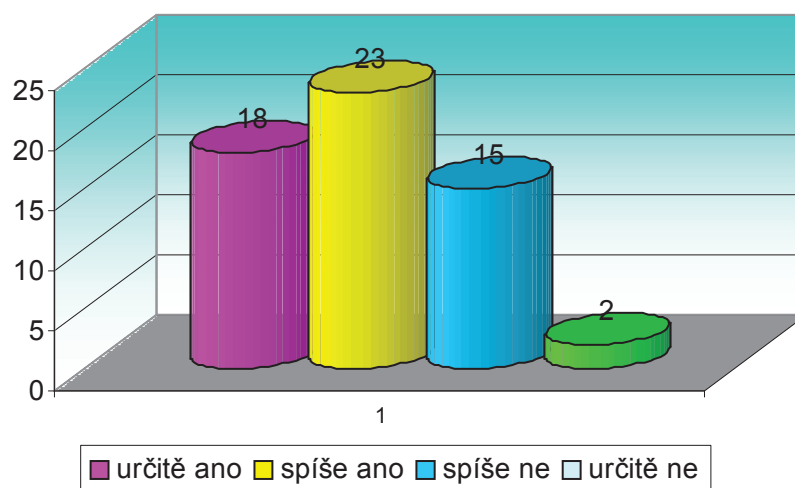
Graf 5: „Považujete Vaši práci v podniku za zajímavou?“

Další otázkou následovala otázka, jestli zaměstnance jejich práce baví. Celkem 43 pracovníků (74%) řeklo, že „ano“ a 15 řeklo, že je jejich práce nebaví (26%). Otázku oblíbenosti práce hodnotíme vcelku kladně, lze vidět v grafu 6.



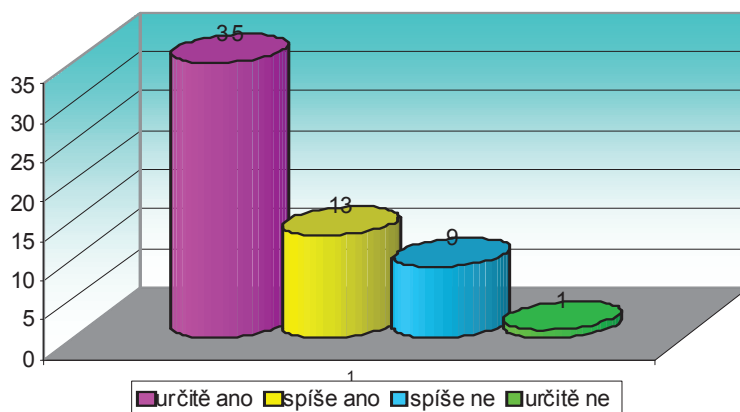
Graf 6: „Práce ve Vaší firmě Vás baví?“

Následující otázka se týká vztahu s nadřízenými. Pracovníci jsou vcelku spokojeni se svými nadřízenými. 18 pracovníků (31%) je velice spokojeno s nadřízenými a 23 spíše spokojeno (40%). Dalších 15 zaměstnanců (26%) není moc spokojeno a 2 nejsou vůbec spokojeni (3%). Spokojenost s nadřízenými lze vidět v grafu 7.



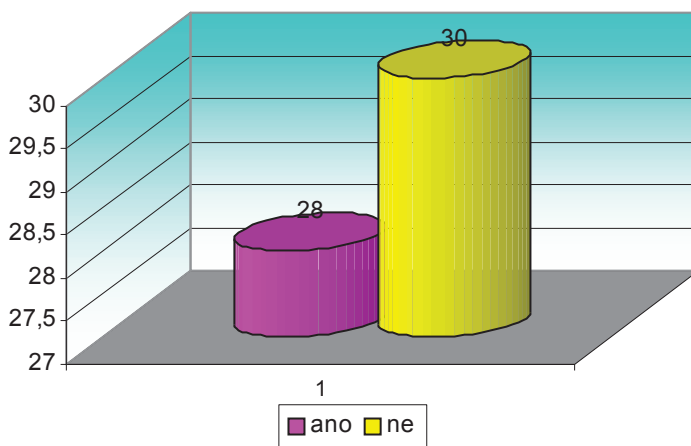
Graf 7: „Máte dobrý vztah s Vašimi nadřízenými?“

Další otázka se týká vedoucích pracovníků a jejich zájem o pracovní výkon a výsledky zaměstnanců, můžeme vidět v grafu 8. 35 pracovníků (60%) z dotazovaných odpovědělo, že určitě zájem mají a 13, že spíše mají (22%). 9 pracovníků (16%) odpovědělo, že se jejich nadřízený o jejich pracovní výkon a výsledky příliš nezajímá a 1 pracovník (2%), že se vůbec nezajímají o jeho výsledky a pracovní výkon.



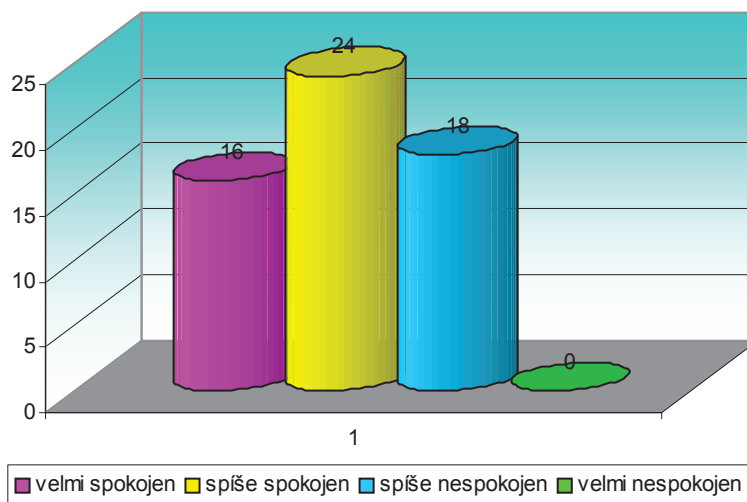
Graf 8: „Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?“

Na otázku, zda pracovníkům vyhovuje jejich pracovní doba, odpovědělo 58 dotazovaných a z toho 28 odpovědělo (48%), že jim pracovní doba vyhovuje a 30, že nevyhovuje (52%).



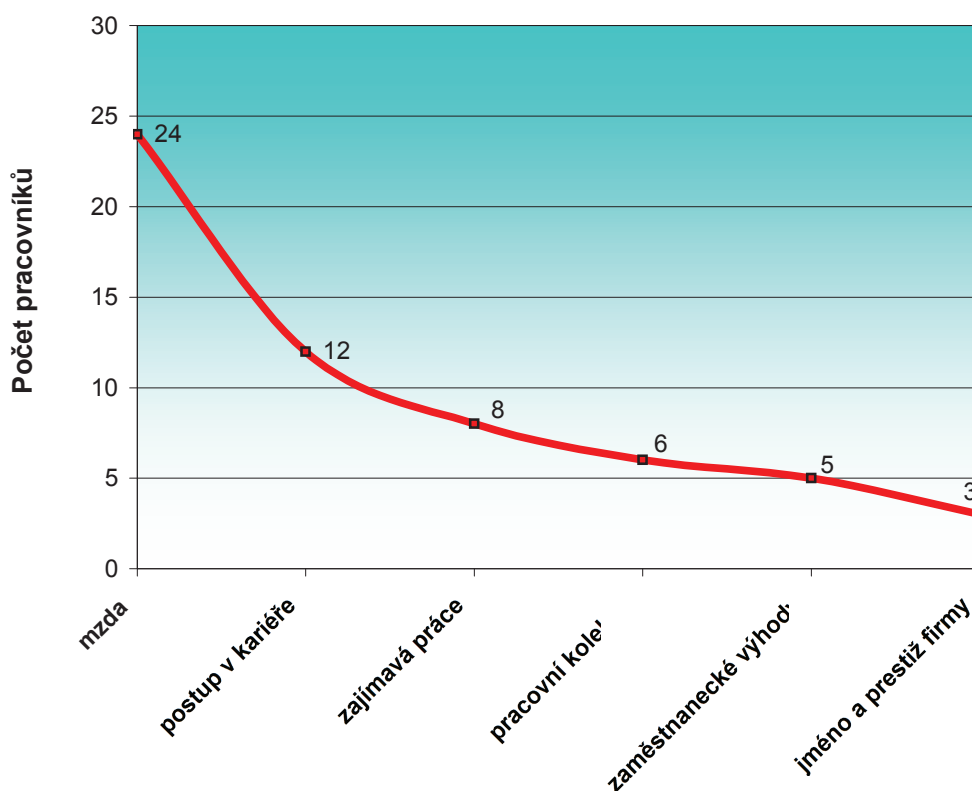
Graf č. 9: „Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?“

Další otázka se týkala spokojenosti pracovníků s finančním ohodnocením. 24 pracovníků (41%) je spíše spokojeno s finančním ohodnocením. 18 je spíše nespokojeno (31%). Dalších 16 pracujících je velmi spokojeno (28%) a velmi nespokojeno je 0% pracujících. Viz graf 10.



Graf 10: „Jste spokojen/a a finančním ohodnocením?“

Následující otázka se ptá, co zaměstnanec nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu. Pracovníci měli na výběr z několika možností a měli je seřadit podle jejich důležitosti. Z grafu 11 je vidět, že pracovníci upřednostňují jako jeden z nejčastějších motivačních faktorů svoji mzdu (41%) např. prodavačky mají určitá procenta z prodeje. Na druhé místo si zvolili postup ve své kariéře (21%). Na dalších místech následovala zajímavá práce (14%), pracovní kolektiv (10%), zaměstnanecké výhody (9%) a na posledním místě v hodnocení je pro pracovníky nejméně zajímavé jméno a prestiž jejich firmy (5%).



Graf 11: „Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?“

Pracovníci Firmy Koutný mají na výběr z několika různých zaměstnaneckých výhod, které mohou využívat. Z dotazníkového šetření jsme zjistili, co zaměstnanci využívají a jak jsou spokojeni či nespokojeni s danými výhodami.

Mnoho pracovníků využívá firemní stravenky, kde firma přispívá zaměstnancům velkým procentem na obědy a částka, kterou si zaměstnanec za obědy doplatí je zaměstnancům strhána přímo z jejich platu, částka je kolem 400Kč za měsíc. Stravenky jsou přímo do vybrané restaurace, se kterou má firma uzavřenou smlouvu. Tuto výhodu využívá 35 zaměstnanců, kteří jsou rozhodně spokojeni (66%) a 15, kteří jsou spíše spokojeni (26%). Spíše nespokojeni jsou pouze 2 zaměstnanci (3%) a 3, kteří tuto výhodu nevyužívají vůbec (5%).

Firma poskytuje pro své zaměstnance také penzijní připojištění u firmy AXA, které využívá všech 58 dotazovaných. 28 pracovníků (48%) je spíše spokojenou s touto výhodou a 19 je rozhodně spokojeno (33%). Spíše nespokojených je ve firmě 11 pracujících (19%).

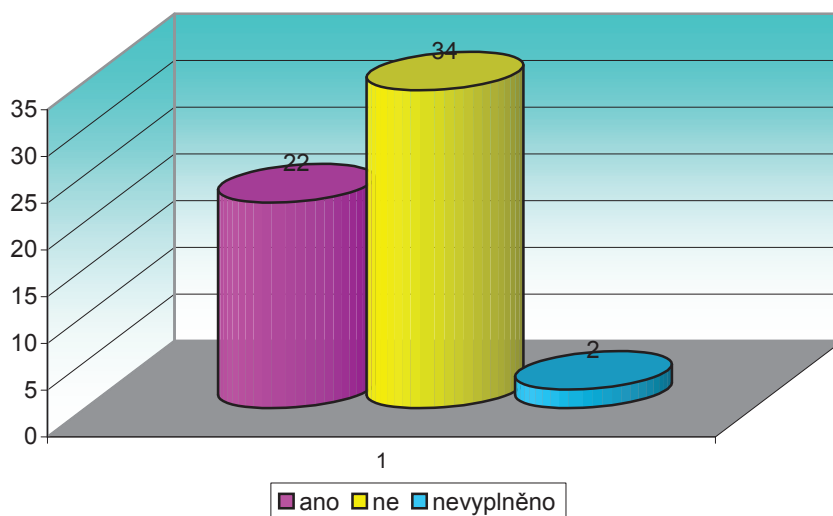
Další výhodou, kterou zaměstnanci rádi využívají, je možnost vzdělávání. Mohou využívat anglické a německé kurzy. Lektorky chodí přímo do firmy a všechny náklady hradí firma. Využívá 23 zaměstnanců (39%), kteří jsou rozhodně spokojeni a 18 (31%), kteří spíše spokojeni. Spíše nespokojených uvedlo 5 zaměstnanců (9%) a 12 tuto výhodu nevyužívá vůbec (21%). Další zaměstnanecké výhody a spokojenost či nespokojenost zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce 3.

Tab. 3: „Jak jste spokojeni s danými zaměstnaneckými výhodami?“

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen	Nevyužívám	Celkem
Stravenky	66%	26%	3%	0%	5%	100%
Penzijní připojištění	33%	48%	19%	0%	0%	100%
Možnost vzdělání	39%	31%	9%	0%	21%	100%
Výrobky se slevou	36%	26%	7%	0%	31%	100%
Parkování na fir. parkovišti	45%	14%	0%	0%	41%	100%
Dary k živ. příležitostem	31%	55%	0%	0%	14%	100%
Možnost zapůjčení fir. Auta	48%	38%	0%	0%	14%	100%
Týden dovolené navíc	72%	28%	0%	0%	0%	100%

Další otázka navazovala na otázku předchozí a to jaké další zaměstnanecké výhody by zaměstnanci uvítali. Na tuto otázku se nikdo z dotazovaných nevyjádřil.

Následující otázka se ptala zaměstnanců, jestli se bolí o ztrátu svého zaměstnání. 34 pracovníků se nebojí o ztrátu svého zaměstnání (59%), jako nejčastější důvody volí potřebnost a dobré postavení ve firmě. 22 pracovníků se bojí o své zaměstnání (38%), nejčastější důvody jsou snižování stavu, věk, mateřství, ekonomická krize a neshody s nadřízenými. 2 pracovníci nevyplnili vůbec (3%). Lze vidět v grafu 12.



Graf 12: „Obáváte se ztráty zaměstnání ve Vaší firmě?“

Cílem poslední otázky bylo zjistit, co by zaměstnanci chtěli ve firmě změnit. Zúčastnilo se pouze 12 dotazovaných a jako nejčastější důvody označili:

- Platy,
- výrobky a
- pracovní dobu.

7.2 Vlastní výzkum směřující k tvorbě hypotéz

Podle získaných materiálů jsem přistoupila k vlastnímu výzkumu. Zaměřuji se na zjištění skutečností, zda existují statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami v otázce jestli je jejich práce ve firmě baví.

Prováděla jsem výzkum pomocí anonymních dotazníků, pomocí kterého jsem zkoumala názory mužů a žen v různých věkových kategoriích, které jsem dále rozdělila na kategorie ve věku do 25 let, 26-35 let, 36-45 let, 46-55 let a více než 56 let.

Pro dosažení výzkumného cíle jsem zvolila statistickou metodu – test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Dotazníkové šetření bylo provedeno u 58 dotazovaných pracovníků. Kladně odpovědělo celkem 43 pracovníků, z toho 17 dotazovaných mužů a 26 žen.

Všem dotazovaným bylo sděleno, že dotazník je zcela anonymní, který bude sloužit pouze k výzkumnému účelu. V tabulce 4 můžeme vidět celkové rozdělení pracovníků ve věkových kategoriích.

Tab. 4: Věkové složení výzkumného souboru

Věkové složení výzkumného souboru	
Celkový počet dotazovaných	58
Celkový počet dotazovaných mužů	23
Celkový počet dotazovaných žen	35
Celkový počet osob do 25 let	6
Celkový počet osob mezi 26-35 lety	17
Celkový počet osob mezi 36-45 lety	25
Celkový počet osob mezi 46-55 lety	4
Celkový počet osob více než 56 let	6

Procentuální přehled z celkového počtu respondentů v závislosti na věku a počtu dotazovaných vidíme výše v grafu 1.

Pro uskutečnění stanoveného úkolu jsem si zadala nulovou hypotézu (H_0), která stanovuje tvrzení, že výsledek je náhodný a neexistuje tedy souvislost mezi proměnnými. Také jsem zformulovala alternativní hypotézu (H_A), která udává tvrzení, že souvislost uvedená v řešeném problému existuje.

H_0 - Mezi muži a ženami, které baví práce ve firmě, není statisticky významná závislost.

H_A - Mezi muži a ženami, které baví práce ve firmě, je statisticky významná závislost.

K dosažení závěru, jestli mezi proměnnými existuje souvislost či nikoli, jsem použila „test nezávislosti chí-kvadrát (χ^2) pro kontingenční tabulku.“ [4] Nejprve jsem sestavila tabulku (tabulka 5) pozorované četnosti (P), kde jsou uvedeny pouze odpovědi, na které pracovníci odpověděli kladně z otázky v dotazníku „Práce ve Vaší firmě Vás baví?“, a to ve všech zkoumaných věkových kategoriích.

Tab. 5: Kladné odpovědi zkoumaných věkových kategorií

Všichni dotazovaní respondenti, kteří odpovídali kladně na otázku „Baví vás práce ve vaší firmě?“, ve všech zkoumaných věkových kategoriích			
Věkové kategorie respondentů	Muži „ANO“	Ženy „ANO“	Σ
Celkový počet osob do 25 let	2	2	4
Celkový počet osob mezi 26-35 lety	4	7	11
Celkový počet osob mezi 36-45 lety	7	13	20
Celkový počet osob mezi 46-55 lety	1	2	3
Celkový počet osob více než 56 let	3	2	5
Σ	17	26	43

Tab. 6: Procentuální vyjádření věkových kategorií

Dotazovaní respondenti, které baví práce ve firmě s ohledem na skutečnosti, zda se jedná o muže nebo ženy, ve všech zkoumaných věkových kategoriích s procentuálním vyjádřením					
(Pozorovaná četnost – P)					
Věk	Muži	%	Ženy	%	Σ
Celkový počet osob do 25 let	2	11,76	2	7,69	4
Celkový počet osob mezi 26-35 lety	4	23,53	7	26,93	11
Celkový počet osob mezi 36-45 lety	7	41,18	13	50,00	20
Celkový počet osob mezi 46-55 lety	1	5,88	2	7,69	3
Celkový počet osob více než 56 let	3	17,65	2	7,69	5
Σ	17	100	26	100	43

Ze získaných hodnot uvedených v tabulce 5 jsem vypočítala hodnoty, které jsem dosadila do vytvořené kontingenční tabulky (tabulka 7) očekávané četnosti (O).

Výpočty pro získání údajů do kontingenční tabulky:

Muži:

$$O = \frac{17 \cdot 4}{43} = 1,58$$

$$O = \frac{17 \cdot 11}{43} = 4,34$$

$$O = \frac{17 \cdot 20}{43} = 7,91$$

$$O = \frac{17 \cdot 3}{43} = 1,18$$

$$O = \frac{17 \cdot 5}{43} = 1,98$$

Ženy:

$$O = \frac{26 \cdot 4}{43} = 2,42$$

$$O = \frac{26 \cdot 11}{43} = 6,65$$

$$O = \frac{26 \cdot 20}{43} = 12,09$$

$$O = \frac{26 \cdot 3}{43} = 1,82$$

$$O = \frac{26 \cdot 5}{43} = 3,02$$

Tab. 7: Rozdělení mužů a žen na zkoumané věkové kategorie

<p style="text-align: center;">Dotazovaní respondenti, které baví práce ve firmě s ohledem na skutečnosti, zda se jedná o muže nebo ženy, ve všech zkoumaných věkových kategoriích</p> <p style="text-align: center;">(Očekávaná četnost – O)</p>			
Věk	Muži	Ženy	Σ
Celkový počet osob do 25 let	1,58	2,42	4
Celkový počet osob mezi 26-35 lety	4,35	6,65	11
Celkový počet osob mezi 36-45 lety	7,91	12,09	20
Celkový počet osob mezi 46-55 lety	1,18	1,82	3
Celkový počet osob více než 56 let	1,98	3,02	5
Σ	17	26	43

Jako další jsem pro každé pole kontingenční tabulky vypočítala hodnotu $\frac{(P-O)^2}{O}$ a součtem všech těchto hodnot bylo vypočteno testové kritérium χ^2 .

$$x^2 = \frac{(P-O)^2}{O} = 0,112 + 0,028 + 0,105 + 0,027 + 0,525 + 0,073 + 0,018 + 0,068 + 0,018 + 0,345 = 1,319$$

Vypočítaná hodnota x^2 je tedy ukazatelem velikosti rozdílu mezi skutečností a vyslovenou nulovou hypotézou. Po vypočítání hodnoty x^2 jsem určila počet stupňů volnosti vypočítaného testového kritéria.

Stupně volnosti (f) jsem vypočítala podle daného vzorce $f = (r - 1) \cdot (s - 1) = (5 - 1) \cdot (2 - 1) = 4$, kdy z rovnice je (r) počet řádků a (s) určuje počet sloupců kontingenční tabulky.

Podle hladiny statické významnosti 0,05, kterou jsem si zvolila a 4 stupně volnosti jsem vyhledala ve statistické tabulce kritickou hodnotu testového kritéria $\chi_{0,05}^2 = 9,488$. [4]

Zjistila jsem, že při srovnání vypočítané hodnoty testového kritéria s kritickou hodnotou je $x^2 = 1,319$ menší než $\chi_{0,05}^2 = 9,488$ a přijala jsem nulovou hypotézu.

H_0 - Mezi muži a ženami, které baví práce ve firmě, není statisticky významná závislost.

7.3 Návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynula některá možná řešení, která by pracovníky více motivovala, k pracovnímu výkonu. V hodnocení dotazníků se sice nikde nevyskytla oblast, kde by pracovníci byli 100% nespokojeni.

Největším problémem, který vyplývá z dotazníkového šetření, je nespokojenost s pracovní dobou, kde je spokojených pouze 48%. Navrhuji tedy, aby vedení firmy pro pracovníky pořádalo porady, na kterých je možno tuto nespokojenost prodiskutovat a popřípadě navrhnout nějaké zlepšení pro spokojenost svých zaměstnanců.

Zaměstnanci mají možnost dostávat stravenky, na oběd do vybrané restaurace, se kterou má firma uzavřenou smlouvu. Tuto výhodu využívá 95% pracovníků. Podle rozhovoru se zaměstnanci si myslím, že by rádi uvítali i stravenky, za které si mohou např. nakoupit v obchodě. Mohou to být stravenky typu např. Gastro pass, kde si mohou zaměstnanci nakoupit i v obchodech nebo si zajít do restaurace. Další zaměstnanecké výhody, které by

zaměstnanci mohli uvítat, mohou být poukázky typu Flexi pass od firmy Sodexo, které mohou využívat na kulturní nebo sportovní akce nebo si za ně nakoupit např. i léky v lékárně.

Protože firma nemá přímo vypracovaný motivační systém, navrhovala bych, aby motivační program podniku byl vytvořen uceleně a sepsaný jako jednotný dokument, který bude zveřejněný takovou formou, aby se s ním mohl každý zaměstnanec seznámit.

Zveřejnění může být například prostřednictvím nástěnek na pracovišti atd. Pracovníci by měli mít motivační program na očích, aby věděli, co mohou nárokovat a motivovalo by je to i k lepším pracovním výkonům.

Ve firmě je nedostatek tzv. nehmotné motivace, proto bych vedení společnosti doporučila, aby více povzbuzovali své pracovníky například formou nepeněžitých odměn jako je uznání, udělování pochval za úspěšné výsledky. Další motivací může být vytváření pracovních rolí, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samotnému rozhodování. Pracovníci, by měli vědět, co musejí udělat, aby mohli rozvíjet svoji kariéru.

Někteří ze zaměstnanců se obávají také o ztrátu svého zaměstnání (38%). Proto by bylo vhodné zaměstnance včas informovat o vzniklých situacích a připravit je na situaci možného propouštění. Není taktické, aby zaměstnanci pracovali v nejistotě svého zaměstnání.

Vysoké úrovně motivovanosti může firma dosáhnout například tím, když najde shodu i na náročně dosažitelných cílech, vyjasní si očekávání, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat. Mohla by také poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu a to nabídkou vhodné peněžní odměny za vzorné plnění pracovních výsledků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce zkoumala principy a metody motivace pracovníků v organizaci Koutný spol. s r.o. V této práci jsem se snažila popsat různé principy a metody v oblasti motivace. Hlavním cílem bylo pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 85% zaměstnanců navrhnout možná zlepšení. Tyto informace poslouží pro interní účely v dané společnosti. Jak už bylo uvedeno, firma nemá přímo zavedený motivační systém, a proto se práce zaměřovala i na hmotnou a nehmotnou motivaci, péči o zaměstnance, zaměstnanecké výhody a pracovní prostředí.

Průzkumem ve společnosti Koutný spol. s r. o. jsem zjistila, že motivuje své pracovníky v uspokojivé míře. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření jsem navrhla několik doporučení pro zvýšení spokojenosti a motivovanosti pracovníků.

Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se svými nadřizenými, proto by se vedení firmy mělo zaměřit na vztahy na pracovišti a hledat možné nedostatky zejména v oblasti komunikaci.

Nejvíce zaměstnanců uvedlo jako nejčastější motivátor svoji mzdu. Jako další motivátor uvádějí postup v kariéře. Obecně je pro zaměstnance neméně motivující zajímavost práce, pracovní kolektiv a zaměstnanecké výhody. U zkoumané společnosti se dá říct, že pro pracovníky není jejich práce moc zajímavá, také proto, že nejsou příliš seznámeni se zaměstnaneckými výhodami, které by mohli užívat. Firma by se měla na tuto problematiku více zaměřit a poskytnout pracovníkům přesné informace o výhodách, které by mohli využívat.

Společnost by se také měla více zaměřit na oblast nehmotné motivace, tedy na formování pracovního kolektivu, pravidelné udělování pochval pro své zaměstnance. Zaměstnanci si pak budou více vážit své práce a snažit se zvyšovat svůj pracovní výkon.

U zaměstnaneckých výhod pracovníky nejvíce motivuje příspěvek na stravování, ale jak už jsem uvedla, uvítali by také například poukázky typu Flexi pass na kulturní a sportovní akce atd. Zaměstnanci, kteří dojíždějí do zaměstnání, by také jistě uvítali příspěvek na dopravu.

Firma by se také mohla více zaměřit na zdravotní péči, která ve firmě chybí, např. by mohla pořádat zdravotní pobyty.

Závěrem bych zmínila, že každý člověk je jiný, jak už v chování či jednání a proto je také pro každého člověka prioritní něco jiného. Je potřeba se snažit své pracovníky pochopit do hloubky a zjistit, jaké motivační faktory by rádi uvítali, zaleží to hodně také na jejich životní situaci a jejich preferencích. Tuto významnou úlohu ve firmě při využívání svých dovedností a zkušeností sehrávají většinou manažeři v úsilí a snaze přimět spolupracovníky, aby ze sebe vydávali to nejlepší, a to zejména při úspěšném využívání motivačních procesů, které se nabízejí v dané organizaci.

O firmě Koutný spol. s r.o. lze celkově říci, že pracovníci jsou z hlediska své práce i pracovních podmínek vcelku spokojeni a firma se o ně snaží pečovat. Při využití navrhovaných opatření v řešené problematice, by však mohlo dojít k posílení zkoumaných ukazatelů v oblasti pracovní motivace a tím i spokojenosti pracovníků se zaměstnáním v této společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*.
Překlad J. Kloubek 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Překlad J. Kloubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] CHRÁSKA, Miroslav. *Základy výzkumu v pedagogice*. Dotisk 2. vyd. z roku 1998. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. ISBN 80-7066-605-6.
- [5] KARLOF, Bengt a Fredrik Helin LOVINGSSON. *Management od A do Z*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.
- [6] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [7] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [9] PORVAZNÍK, Ján. *Celostí management: pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
- [10] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992 ISBN 80-85603-05-5.

Internetové zdroje

[11] *Koutný* [online].[cit. 2012-4-12]. Dostupné z : <http://www.koutny.cz/>

[12] *Motivace zaměstnanců – Jak na to* [online].[cit. 2012-3-9]. Dostupné z :

<http://www.mineralfit.cz/clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to>

[13] *Zpracování bakalářských prací (Metodická příručka)* [online].[cit. 2012-5-4].

Dostupné z: <http://lide.fmk.utb.cz/users/jurikova/files/seminarbp/metodikabp2010.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace

Obrázek 2: Vztah motivace a kognitivních klíčů

Obrázek 3: Organizační struktura

Graf 1: Struktura pohlaví dle věku

Graf 2: Sktruktura pracovníků dle dosaženého vzdělání

Graf 3: Struktura dle délky zaměstnání ve firmě Koutný spol. s r.o.

Graf 4: Struktura pracovníků dle příjmů

Graf 5: „Považujete Vaši práci v podniku za zajímavou?“

Graf 6: „Práce ve Vaší firmě vás baví?“

Graf 7: „Máte dobrý vztah s Vašimi nadřízenými?“

Graf 8: „Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?“

Graf 9: „Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?“

Graf 10: „Jste spokojen/a a finančním ohodnocením?“

Graf 11: „Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?“

Graf 12: „Obáváte se ztráty zaměstnání ve Vaší firmě?“

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Motivační strategie

Tabulka 2: Struktura pohlaví

Tabulka 3: „Jak jste spokojeni s danými zaměstnaneckými výhodami?“

Tabulka 4: Věkové složení výzkumného souboru

Tabulka 5: Kladné odpovědi zkoumaných věkových kategorií

Tabulka 6: Procentuální vyjádření věkových kategorií

Tabulka 7: Rozdělení mužů a žen na zkoumané věkové kategorie

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jmenuji se Aneta Mlčochová a jsem studentkou 3. ročníku vysoké školy Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době píši bakalářskou práci na téma: Principy a metody motivace pracovníků v organizacích.

Dovoluji si Vás požádat jako zaměstnance společnosti Koutný spol. s r.o. o vyplnění dotazníku. Získané informace budou využity pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je **zcela anonymní** a obsahuje 11 otázek. Vyberte vždy variantu, která nejvíce odpovídá Vaší skutečnosti.

1. **Považujete Vaši práci v podniku za zajímavou?**

Ano – Ne

2. **Práce ve Vaší firmě Vás baví?**

Ano – Ne

3. **Máte dobrý vztah s Vašimi nadřízenými?**

Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

4. **Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?**

Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne - Určitě ne

5. **Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?**

Ano – Ne

6. **Jste spokojen s finančním ohodnocením?**

Velmi spokojen – Spíše spokojen – Spíše nespokojen – Velmi nespokojen

7. **Co vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?** (seřad'te podle důležitosti

1 = nejdůležitější, 6 = nejméně důležité)

Mzda – Pracovní kolektiv – Zajímavá práce – Zaměstnanecké výhody –
Postup v kariéře – Jméno a prestiž firmy

8. Jak jste spokojeni s danými zaměstnaneckými výhodami?

	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen	nevyužívám
Stravenky					
Penzijní připojištění					
Možnost vzdělávání					
Výrobky společnosti se slevou					
Parkování na fir. parkovišti					
Dary k živ. příležitostem					
Možnost zapůjčení fir. auta					
Týden dovolené navíc					

9. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?

.....

.....

.....

10. Obáváte se ztráty zaměstnání ve Vaší firmě?

Ano (uveďte důvod).....

Ne (uveďte důvod).....

11. Kdyby jste měli možnost něco změnit ve Vaší firmě, co by to bylo?

.....

.....

.....

Prosím, označte kategorii do které patříte:

Pohlaví:

Muž – Žena

Váš věk:

do 25 let, 26-35, 36-45, 46-55, 56 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní – Vyučen – SŠ – VŠ

Počet odpracovaných let v podniku:

méně než 1 rok, 1-4 roky, 5-9 roků, více než 10 let

Jsem v příjmové skupině (čistý příjem):

do 13 000 Kč, 13 000-20 000 Kč, 20 000-30 000Kč, nad 30 000 Kč

Děkuji Vám za spolupráci a za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

