

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Kateřina Bombalová

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bombalová Kateřina

Provoz a ekonomika

Název práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Anglický název

Work motivation oriented on the performance

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň motivačního programu ve sledované organizaci. Na základě dotazníkového šetření posoudit, zda užívané stimuly mají vliv na výkonnost zaměstnanců, vymežit problémové oblasti a navrhnout zlepšení

Metodika

Zpracování bakalářské práce vychází ze studia odborné literatury, poskytnutých materiálů ze společnosti, pozorování v reálném pracovním dnu a dotazníkové metody. Metodický postup zahrnuje analýzu a syntézu.. Výsledky dotazníkového šetření budou vyhodnoceny a znázorněny v grafické podobě. Zdůvodnění výsledků bude podloženo nestandardizovanými rozhovory.

Harmonogram zpracování

- 1) Studium literatury - do března 2011
- 2) Volba cíle a metod - do června 2011
- 3) Zpracování práce - do konce března 2012

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Motivace, stimul, potřeba, výkon, pracovní motivace, teorie motivace, motivační program, systém odměňování, zaměstnanecké benefity, dotazník

Doporučené zdroje informací

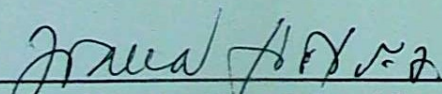
- AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie v řízení. PRAHA: Management Press. 2002. s. ISBN 80-7261-064-3
HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
HRON, Jan. Teorie řízení. PRAHA: PEF ČZU 2006. X s. ISBN 80-213-0695-5
HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 180s. ISBN 80-247-1092-7
RŮŽIČKA, Jiří, Mayerová, Marie. Moderní personální management. 1. vydání. Praha: HaH Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 4. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 97s. ISBN 80-251-0505-9
PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1998. Xs. ISBN 80-85943-79-4

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 6.3.2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon“ vypracovala samostatně, za pomoci odborných konzultací s Ing. Bohumilou Lhotskou, firemních materiálů společnosti Moore Stephens s.r.o. a literatury uvedené v seznamu použitých zdrojů.

V Praze, dne 2012.

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Bohumile Lhotské za cenné rady a připomínky během zpracování. Další poděkování patří jednateři Ing. Miroslavu Janděčkovi a Chief operating officer Ing. Romanu Kalousovi, Ph.D. ze společnosti Moore Stephens s.r.o. za poskytnutí věcných informací a veškerých materiálů. Nelze opomenout ochotu všech zaměstnanců při vyplňování dotazníků.

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Souhrn:

Bakalářská práce „Pracovní motivace orientovaná na výkon“ se týká aktuální tematiky, kterou řeší mnoho firem. Práce se skládá ze dvou základních částí, teoretické a praktické. Část teoretická vychází z prostudované odborné literatury. Jsou zde vymezeny základní pojmy, které je podstatné znát v souvislosti s tímto tématem. V praktické části je charakterizována vybraná společnost a její motivační a stimulační prostředky, zjištěné z interních materiálů. Značná část práce je věnována analýze průzkumu, který probíhal formou dotazníkového šetření. Jeho výsledky jsou zpracovány do přehledných a okomentovaných tabulek a grafů. V rámci souhrnného hodnocení jsou shrnuty stimuly, které mají významný vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Dále jsou vymezeny problémové oblasti a navržena možná řešení. V závěru práce je zhodnocena úroveň stimulace a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova:

Motiv

Stimul

Potřeba

Výkon

Pracovní motivace

Motivační program

Zaměstnanecké benefity

The Performance Oriented Motivation at Work

Summary:

My thesis “The Performance Oriented Motivation at Work” refers to current issues which are being solved by many companies. The thesis consists of two basic parts: theoretical and practical one. The theoretical part is based on specialized literature which I have examined. Here, the fundamental terms connected with this topic are defined. In the practical part, a selected company and its means of motivation and stimulating means which I had found out in its inside sources, are described. A significant part of the thesis deals with the survey analysis which was made as a questionnaire research. Its results are shown in clearly arranged and glossed tables and diagrams. The final evaluation sums up the incentives which influence significantly the work performance of the employees. In addition, the problematic spheres are defined and possible solutions suggested. Finally, the stimulation and motivation quality of the employees in the company is evaluated.

Keywords:

Motive

Incentive

Need

Performance

Work motivation

Motivation Programme

Employee benefits

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl a metodika	11
2.1. Cíl	11
2.2. Metodika	11
3. Literární rešerše	12
3.1. Základní pojmy	12
3.1.1. Motiv	12
3.1.2. Stimul a stimulace	13
3.1.3. Zdroje motivace.....	14
3.1.4. Výkon.....	16
3.2. Pracovní motivace	16
3.2.1. Pracovní motivace a manažeři.....	17
3.3. Teorie motivace	17
3.3.1. Teorie instrumentality.....	17
3.3.2. Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb.....	18
3.3.3. Teorie zaměřené na proces	20
3.4. Proces motivace	21
4. Vlastní práce	22
4.1. Popis podniku	22
4.1.1. Základní údaje o společnosti MOORE STEPHENS s.r.o.	22
4.1.2. Předmět podnikání.....	22
4.1.3. Společnost	23
4.1.4. Organizační diagram podniku.....	23
4.2. Motivační program podniku	24
4.2.1. Systém hodnocení zaměstnanců.....	25
4.3. Analýza zjištěných poznatků	28
4.3.1. Obecné informace	29
4.3.2. Pracovní prostředí a lidské vztahy na pracovišti	30
4.3.3. Komunikace na pracovišti	32

4.3.4. Pracovní pozice, pracovní podmínky	34
4.3.5. Hodnocení, benefity	38
4.3.6. Otevřené otázky	41
4.4. Souhrnné hodnocení	42
4.4.1. Úroveň motivačního programu	42
4.4.2. Stimuly užívané ve společnosti.....	43
4.4.3. Problémové oblasti	44
4.4.4. Návrh řešení	44
5. Závěr.....	47
6. Seznam použitých zdrojů	48
7. Seznam tabulek, grafů, obrázků.....	49
8. Přílohy	51

1. Úvod

Bakalářskou práci na téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon“ si autorka vybrala, protože problematika motivace se v posledních dvaceti letech stala velmi diskutovanou. Má velký význam pro moderní psychologii, ale také zasahuje v nejrůznějších oblastech lidské činnosti. Motivace je jednou z hlavních činností managementu a velmi záleží na tom, jak jsou pracovníci řízeni a vedeni manažerem. Oblast zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů.

Všechny firmy v současnosti usilují o to, aby stoupala výkonnost zaměstnanců, zvyšovala se kvalita a maximalizovaly se zisky. Tento fakt vede ke zlepšení konkurenceschopnosti celé firmy. Nelze vytvořit jednoznačný návod k docílení maximálního výkonu. Cílem je rozpoznat potřeby svých pracovníků, snažit se co nejvíce na ně působit, klást stále větší důraz na jejich motivaci a poskytnout optimální pracovní klima. Na výkon pracovníka má neméně silný vliv spokojenost na pracovišti. Jeho motivovanost se pak projevuje ve výsledku, kvalitě i kvantitě, odváděné práce.

V dnešní době nároky na výkony pracovníků rostou nezadržitelným tempem. Konkurence je mnoho a lidské možnosti neznají mezí. Proto se od pracovníků očekává, že se budou neustále komplexně rozvíjet v mnoha směrech najednou. Každý by měl tak na sobě neustále pracovat, vzdělávat se a posouvat hranice svých schopností a možností kupředu.

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisem práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

2. Cíl a metodika

2.1. Cíl

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň motivačního programu ve firmě Moore Stephens s.r.o. Na základě dotazníkového šetření posoudit, zda užívané stimuly mají vliv na výkonnost zaměstnanců, vymezit problémové oblasti a navrhnout zlepšení.

2.2. Metodika

Zpracování bakalářská práce vychází z prostudované odborné literatury, poskytnutých materiálů ze společnosti Moore Stephens s.r.o., pozorování v reálném pracovním dnu a dotazníkové metody.

Pro vlastní šetření byla zvolena metoda sociálně psychologická. Z této metody byla použita technika zkoumání – dotazník. Dotazník obsahuje otevřené a uzavřené otázky. Je rozdělen do 4 okruhů týkající se dané problematiky.

- Pracovní prostředí a lidské vztahy na pracovišti
- Komunikace na pracovišti
- Pracovní pozice, pracovní podmínky
- Hodnocení, benefity

Dotazník je složen z 38 uzavřených otázek, kde je výběr z 2 – 4 možností odpovědí.

U většiny otázek se vybírá vždy jen jedna z nabízených alternativ, u zbývajících lze vybrat i více odpovědí. V dotazníku je zahrnuta jedna škálovitá otázka, kde respondent seřadí nabízené možnosti podle svých preferencí. Dotazník obsahuje 9 otevřených otázek, které umožňují volné tvorby odpovědi. Ve společnosti bylo rozdáno 34 dotazníků všem zaměstnancům. Respondentům je zaručena anonymita a volný časový prostor při vyplňování dotazníků.

Zpracování výsledků vlastního šetření probíhá metodou analýzy a následně syntézy, souhrnem zjištěných poznatků. Zdůvodnění veškerých výsledků je podloženo nestandardizovanými rozhovory. Výsledky dotazníků jsou zpracovány a vyhodnoceny pomocí kontingenčních tabulek v programu Microsoft Excel a znázorněny v grafické podobě.

3. Literární rešerše

3.1. Základní pojmy

3.1.1. Motiv

Motiv je vnitřní pohnutec, popud či psychická síla. Slovo motiv je odvozené od latinského slova „movere“, které v překladu znamená hýbat, pohybovat.

„Může být chápána jako psychologická příčina nebo důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“¹

Pojem motiv se úzce pojí s pojmem cíl. Cílem každého motivu je dosažení určitého nasycení, vnitřního uspokojení a naplnění z dosažení cíle. Působení motivu přetrvává, dokud není cíle dosaženo. V daný okamžik na psychiku jedince působí mnoho motivů najednou. Mohou mít rozdílnou intenzitu, shodný nebo opačný směr. Motivy, které se orientují totožným, shodným směrem, vzájemně se násobí a sílí. Tím pádem napomáhají průběhu motivované činnosti. V případě, že jsou motivy v rozporu, slábnou a narušují motivovanou činnost. V krajním případě ji znemožní [2].

Motivy

Motivy jsou mezi sebou navzájem, ale i vzhledem k vnějším okolnostem, v různých vztazích. Například nadměrné přejídání se může být motivováno hladem, chutí, ale také osobními problémy atd.

- Mohou se navzájem posilovat nebo oslabovat
- Mohou být v rozporu mezi sebou
- Mohou se zastupovat (vzájemná substituce motivů)

Klasifikace motivů

Primární motivy – vrozené, nenaučené

- primární biologické potřeby (jídlo, potřeba bezpečí, zbavit se bolesti)
- primární psychické potřeby (sociální kontakt, hry, zábava)

Sekundární motivy – psychické, získané, naučené (např. touha po kráse)

¹ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan . *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007. Motivace lidské činnosti, s. 362. ISBN 978-80-7261-169-0

Vnitřní motiv – souvisí s chtěním, vůlí

Vnější motiv – souvisí s popudem z vnějšího prostředí (zvýšení platu, pochvala, trest)

Motivy apetence – motivy, které přitahují (zvědavost, chuť k jídlu)

Motivy averze – motivy, které odpuzují (strach z nákazy)

3.1.2. Stimul a stimulace

Pojem stimul je velice blízký pojmu motiv. Často bývají používány jako synonyma. Přesto je důležité oba z manažerského hlediska rozlišit.

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“²

Stimulace je působení na jedince zvnějšku, nejčastěji to bývá důsledkem aktivního jednání jiného člověka. Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování.

Stimulem může být nějaký podnět, který vzbuzuje změny v motivaci člověka. Poznáme-li poměrně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, snadno potom můžeme vybrat ze zástupců stimulačních podnětů ty, jež budou v danou chvíli nejúčinnější.

„Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.“³

Impulsy – vnitřní, endogenní podněty signalizující určitou změnu v těle nebo mysli člověka. Např. bolest zubů, stres před zkouškou apod.

Incentivy – vnější, exogenní podněty, které se vztahují vrozeně nebo naučně k impulsům, nastartují („oživují“) určité motivy. Incentivem může být pochvala za dobře vykonanou práci.

² BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007. Motivace lidské činnosti, s. 364. ISBN 978-80-7261-169-0.

³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. Motivace a stimulace, s. 76. ISBN 80-247-1092-7.

Jen některé z uváděných podnětů mají schopnost motivaci člověka ovlivnit. Mezi stimulací a motivací neexistuje přímočarý vztah. Volba mezi nimi závisí na konkrétních podmínkách a schopnostech manažera.

„Výslednici působení různých podnětů (motivů a stimulů) na člověka můžeme vnímat jako vektorový součet. V této etapě jde o to, aby stimuly vycházející od manažerů a lídrů nepůsobily proti motivům, ale ve stejném smyslu.“⁴ Později s rostoucím významem motivace klesá potřeba stimulace.

Na základě znalosti motivačního profilu, či samotné osobnosti pracovníků, jim lze „ušít“ účinnou stimulaci na míru. Mezi stimulační prostředky patří hmotné odměny, obsah práce, povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory [2].

3.1.3. Zdroje motivace

Abychom porozuměli celé problematice motivace lidského chování, musíme pochopit, z čeho motivace vůbec vzniká, z čeho pramení. Hrají zde roli skutečnosti, které ovlivňují to, co člověk chce, co odmítá, po čem velmi silně touží apod. Zdroje motivace představují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Skutečností, kterých se podílí na produkci motivace lidské činnosti, je spousta [2].

Mezi základní zdroje motivace patří:

1. Potřeby

Potřeby patří mezi základní zdroje motivace. Především proto, že představují vnitřní stavy, které jsou vlastní člověku a velmi blízké subhumánním živočichům. Člověk tento stav prožívá ne vždy zcela vědomě. Pokud se potřeba vyskytne, jedinec pociťuje nechtěný stav napětí, který vyvolává popud podniknout kroky k odstranění tohoto napětí.

Potřeby primární – vzduch, potrava, tekutiny

Potřeby sekundární – seberealizace, láska atd.

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. Motivace a stimulace, s. 76. ISBN 80-247-1092-7.

2. Návyky

Člověk během života podniká některé činnosti v určitých situacích pravidelně. Tyto činnosti se později automatizují a stávají se z nich stereotypy – návyky. Návyk je jakýsi naučený vzor chování, pohnutka učinit něco konkrétního v dané situaci.

„Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“⁵

3. Zájmy

Lidské zájmy jsou rozmanité a mnohotvárné. Je to specifický druh motivu. Zájem představuje zaměření člověka na určitou oblast jevů.

4. Hodnoty

Každý člověk se během svého života neustále setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj neznámé, nové. Tyto skutečnosti poznává a hodnotí, přikládá jim určitý význam a důležitost. Některé hodnocení, vycházející ze svého sociálního prostředí, přejímá jedinec již hotové. Člověk si vytváří svoji „osobní hodnotovou mapu“, tzv. hierarchii hodnot. Potom přisuzuje některým skutečnostem hodnoty vyšší anebo nižší. Mezi nejznámější obecně platné hodnoty patří zdraví, rodina, děti, vzdělání, přátelství, peníze, upřímnost apod.

5. Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“⁶

Ideály se tvoří sociálním vývojem člověka a utvářením jeho osobnosti. Mohou se týkat osobního života či pracovní oblasti [2].

⁵ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007. Motivace lidské činnosti, s. 367. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁶ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007. Zdroje motivace, s. 370. ISBN 978-80-7261-169-0.

3.1.4. Výkon

Všude, kde jde o výkon, je velice významné téma motivace. Motivace a výkon spolu úzce souvisí. Nejde však o jednoduchý vztah mezi nimi, ačkoliv se může zdát.

Vroom formuloval vztah mezi motivací a výkonem vzorcem:

$$P = M * A$$

P představuje výkon (performance),

M je motivace (rozsah „chtění“ člověka podat výkon)

A znázorňuje schopnosti „ability“ (vědomostní, zdatnostní, znalostní)

Tento vztah je multiplikativní. To znamená, pokud bude hodnota M nebo A nulová, nedojde k žádnému výkonu. Protože výkon závisí jak na motivaci, tak na schopnosti [1].

3.2. Pracovní motivace

V dnešní době je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní motivace vyjadřuje postoj člověka k práci. Pracovní motivace také vystihuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“⁷

„Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší pracovní výkon, než lidé s nepříznivou motivací“⁸

Cílem každé organizace je, co nejvhodnějším způsobem motivovat lidi, aby byla dosažená dlouhodobě vysoká úroveň jejich výkonu práce. Jinými slovy, vytvořit pracovníkům takové optimální podmínky k výkonu práce, aby svými dosaženými výsledky splnili očekávání vedení. Motivy a motivování v pracovním procesu určují úroveň vykonání pracovních činností.

⁷ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2007. Motivace pracovního jednání, s. 383. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁸ MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. Jinočany: H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. Motivace pracovníků a její ovlivňování, s. 110. ISBN 80-86022-65-X.

3.2.1. Pracovní motivace a manažeři

Pracovní motivace hraje pro manažery velmi důležitou roli. Motivace je již v počátku, kdy se zaměstnanec rozhodne vstoupit do organizace a odvádět nejlepší práci pro organizaci. Je-li pracovník dobře motivován, má pro manažery velkou cenu. Předpokládá se, že pracuje pilně, na vysoké úrovni a úroveň práce nemá výkyvy.

Z druhé strany, dobře motivovaný musí být i manažer, aby dokázal správně vést a motivovat svoje zaměstnance.

3.3. Teorie motivace

Teorie motivace zkoumají:

1. Proces motivování
2. Proces utváření motivací
3. Vysvětluje, proč se lidi určitým způsobem chovají a vyvíjejí aktivitu v určitém směru.

Pokud Management zná tyto teorie, je schopen vytvořit takové pracovní prostředí a motivační procesy, díky nimž bude pracovník podávat vysoký pracovní výkon. Budou tak splněny cíle organizace i uspokojeny jeho vlastní potřeby.

Motivace je velice složitý projev lidské psychiky, který připouští mnoho přístupů. V současné době existuje mnoho teorií, které se zabývají pracovní motivací.

3.3.1. Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné.“⁹ V podstatě se dá vysvětlit extrémním tvrzením, že lidé pracují jen pro peníze. Říká, že člověk bude motivován k práci, když odměny a tresty budou přímo spojené s jeho výkonem. Zjednodušeně, odměny závisí na skutečném výkonu.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století. Má své počátky již v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911).

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Teorie instrumentality, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3.

Tato teorie, motivující pracovníky, je ještě dnes velice široce používána. Mezi záporny této teorie lze zařadit to, že neuznává celou řadu jiných lidských potřeb.

Teorie X a Y

Douglas McGregor, americký sociolog, v roce 1960 vydal svou knihu *The Human Side of Enterprise*. Tato teorie představuje 2 modely chování lidí v práci, dva protichůdné směry, teorii X a teorii Y.

Teorie X zastupuje lidi, kteří jsou líní, nechce se jim pracovat, nemají žádnou zodpovědnost. Tito lidé musejí být do práce přemlouváni až nucení pomocí odměny.

Teorie Y má zcela opačný názor. Zobrazuje lidi, kteří chtějí pracovat, jsou rádi úspěšní, jsou spokojeni za zodpovědnost. Lidé si sami hledají cesty, aby jim práce dala pozitivní zkušenosti.

Tyto dvě extrémní teorie lidé zastupují. Existují zaměstnání, která jsou pro člověka maximálně nudná, a zaměstnání, která jsou velmi atraktivní. Důležité však je to, jak jsou lidé motivováni, poté se i z nudného zaměstnání, může stát zaměstnání pro ně atraktivnější. Bylo potvrzeno výzkumem, že lidé slyší na cokoliv, co dělá jejich práci zajímavější [1].

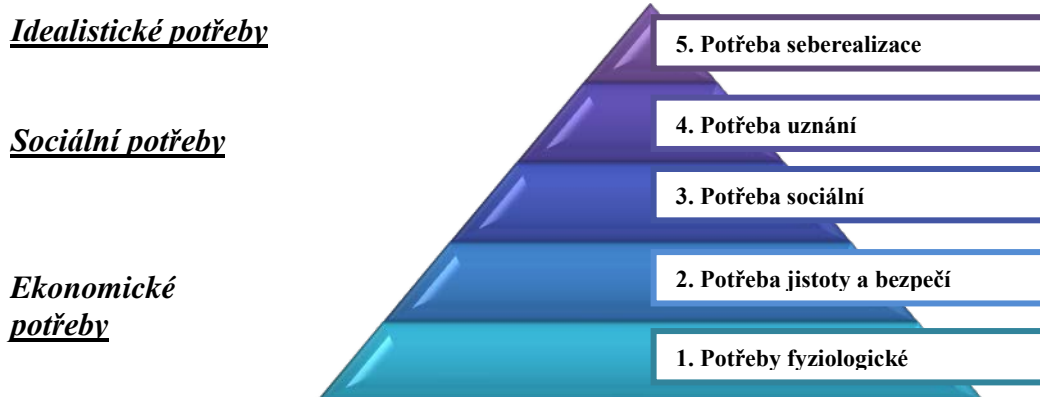
3.3.2. Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb

Neuspokojená potřeba produkuje napětí a stav nerovnováhy. K návratu do rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který rozpozná tuto potřebu a zvolit způsob chování vedoucí k dosažení cíle. Potřeby nejsou pro každého člověka vždy stejně důležité. Jednu potřebu lze uspokojit celou řadou odlišných cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Stejně tak jako jeden cíl může uspokojit více potřeb najednou.

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow formuloval klasifikaci potřeb, která patří mezi nejslavnější. Měl představu, že existuje pět hlavních skupin potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Od fyziologických potřeb, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání až k potřebám seberealizace [1].

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: A. Maslow, 1970, doplněno a upraveno

- 1. Fyziologické potřeby** – základní lidské potřeby (vzduch, voda, spánek, potrava aj...)
- 2. Jistoty a bezpečí** – jistota zaměstnání, rodina, potřeba cítit se bezpečně
- 3. Sociální** – láska přátelství, akceptace jako člena skupiny
- 4. Uznání** – uznání, pozornost od druhých, prestiž, sebeúcta, sebedůvěra
- 5. Seberealizace** (sebenaplnění) – touha rozvinout co nejvíce své schopnosti

„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace nemůže být však uspokojena nikdy.“¹⁰

Herzbergův dvoufaktorový model

Nelze v pravém slova smyslu označit za teorii potřeb. Herzberg však identifikoval řadu základních potřeb.

Model bývá přezdíván jako motivačně-hygienická teorie. Model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů). Teorie byla zpracována na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti účetních a techniků při práci. Předpokladem byla schopnost lidí přesně sdělit a označit podmínky, které je při jejich práci

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Maslowova hierarchie potřeb, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

uspokojují nebo neuspokojují. Bylo rozlišeno období „dobré“, které souvisí s povýšením a úspěchem. Období „špatné“ zobrazuje podnikovou kontrolu a vedení podniku.

Satisfaktory (motivátory), jsou brány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a většímu úsilí.

Dissatisfaktory mají minimální vliv na pozitivní postoj k práci. Jsou určeny k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a mají vliv na kladný postoj k práci. Jsou preventivní a souvisejí s prostředím [1].

3.3.3. Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces mohou být podle Armstronga (2007) pro manažery mnohem užitečnější, protože poskytují praktické vodítko pro metody motivování lidí.

Vroomova expektační teorie (Vroom, 1964)

Vroomova teorie očekávání je založena na přímé úměrnosti cíle a vynaloženého úsilí. Čím je pro nás cíl hodnotnější a atraktivnější, tím větší a silnější úsilí bude vyvinuto k jeho dosažení. Bude-li snaha úspěšná, povede to k budoucímu příznivému ovlivnění jeho výkonu.

Teorie obsahuje 3 důležité faktory:

- valenci (hodnota),
- instrumentalitu,
- expektaci.

Vzorec $M = f(V.E)$ vyjadřuje, součin valence (očekávaného uspokojení) a expektace (očekávání, že jednání povede k očekávanému výsledku). Očekávání je momentální mínění pravděpodobnosti, že po určitém úsilí bude následovat výsledek [1].

Teorie spravedlnosti (J.S. Adams)

Základem této teorie je tzv. „fenomén sociálního srovnání“. Pracovník srovnává svoje vklady do práce např. zkušenosti, úsilí, schopnosti se vklady spolupracovníků. Hodnotí svoje výsledky s výsledky spolupracovníků (platy, odměny, pochvaly, povýšení). Jedince může například očekávat výstup odměny za vstup vysokého výkonu podílejícího se na dosažení cíle [1].

3.4. Proces motivace

Celý proces motivování je velice složitý. Potřeby, požadavky a cíle lidí jsou různé, stejně jako chování a jednání mířící k dosažení těchto cílů.

„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovaly.“¹¹

Motivace je proces, který dodává chování energii a vede jej k určitému cíli. Arnold a kol. (1991) vyložili tři složky motivace:

1. **Směr** – motivaci člověka a jeho činnost určitým směrem orientuje. Můžeme tuto skutečnost říci obraty „chci to a to“, „zajímá mě to a to“.
2. **Úsilí** – jedinec vkládá tolik energie do činnosti, jak moc o dosažení cíle usiluje. Zjednodušeně tuto skutečnost lze přiblížit stupňováním podle míry intenzity např. „rád bych“, „chci“ apod.
3. **Vytrvalost** – míra schopnosti překonat různé – vnitřní a vnější – překážky, při vykonávání motivované činnosti.

Vysoká perzistence znamená, že jedinec nemění intenzitu své motivované činnosti. A to i v případě, že se setká se složitými překážkami, neúspěchy atd.

Obrázek č. 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong Michael, 2007

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Proces motivace, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

4. Vlastní práce

4.1. Popis podniku

4.1.1. Základní údaje o společnosti MOORE STEPHENS s.r.o.

Obchodní firma: Moore Stephens s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Bucharova 1314/8, 158 00 Praha 13

IČO: 264 02 220

DIČ: CZ 26402220

Datum zápisu do OR: 7. 12. 2005

Základní kapitál: 14 944 tis. Kč

Statutární orgán: ve funkci jednatel – Ing. Miroslav Janděčka

Ing. Jitka Fanturová

Ing. Michal Daňša

4.1.2. Předmět podnikání

- Výkon daňového poradenství podle zákona č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- Poskytování auditorských služeb podle zákona č. 254/2000 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů

4.1.3. Společnost

Moore Stephens s.r.o. patří k významným auditorským a daňově poradenským společnostem v České republice. Působí na trhu již od roku 1995 jako daňové poradenství a od roku 1996 poskytuje i auditorské služby. Společnost se rozšířila i o právnické služby, díky kterým vzrostla kvalita a komplexnost poskytovaných služeb. Od počátku vzniku, společnost navazovala úzkou spoluprací se zahraničními partnery. Společnost se v průběhu let rozrůstala a postupně otevřela své pobočky v Plzni a v Praze. Ve společnosti pracuje celkem okolo 60 zaměstnanců, 34 v Domažlicích, 8 v Plzni a 13 v Praze.

Dnes společnost představuje nezávislého člena mezinárodní sítě Moore Stephens International Limited. Její prioritou je zajištění jistoty pro majitele v oblasti daní, účetnictví a práva. Ke klientům přistupují individuálně, kde se jim dostává komplexních služeb vysoké kvality motivovaným týmem odborníků a specialistů.

Vizi společnosti Moore Stephens s.r.o. je stát se uznávanou, stabilní a první volbou na vybraných trzích. Pro společnost je zásadní morálka, kvalita, okamžité jednání, týmová práce a profesní seberealizace.

4.1.4. Organizační diagram podniku

Organizační struktura podniku je členěna podle místa kanceláří, tedy Domažlice, Plzeň či Praha a podle úrovní vedení.

Dále bude pracováno pouze s informacemi získanými z kanceláře v Domažlicích, kde se autorka rozhodla provést dotazníkové šetření.

Obrázek č. 3: Úrovně řízení v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2. Motivační program podniku

Společnost Moore Stephens s.r.o. nemá ucelenou formu motivačního programu. Přesto jsou ve společnosti zavedené soubory pravidel a opatření, které směřují k dosažení vytýčených cílů a žádoucí pracovní motivace. Společnost se zajímá o to, co je pro jeho pracovníka důležité a významné. Zjištěním povahy pracovního jednání svého zaměstnance se může snadno odhadnout jeho výkonnost a tím i spokojenost v zaměstnání.

Nejvýznamnější předpoklady pro zlepšení pracovního výkonu a zároveň spokojenosti svých zaměstnanců jsou:

Smysluplná práce

Pro každého by měla být práce, kterou vykonává, smysluplná. Jedná se o celoživotní proces, měnící se například s věkem. V rámci ročního hodnocení mají zaměstnanci společnosti možnost vyjádřit se ke své práci a stanovit si budoucí cíle.

Zajímavá práce

Pro zaměstnance, z hlediska pracovní motivace, je velice důležitý obsah práce. Konkrétně obohacování práce samotné, například její různorodostí, pestroostí a celistvostí pracovních úkolů či dostatečnou zpětnou vazbou atd.

Možnost profesního růstu

Možnost profesního rozvoje či karierního postupu je jedno z hlavních hledisek výběru zaměstnání (zaměstnavatele). Ve společnosti Moore Stephens s.r.o. je příležitost karierního růstu, a to nejen v rámci ročního hodnocení.

Příjemné pracovní prostředí

Společnost zaměstnancům nabízí příjemné pracovní prostředí v podobě nově zrekonstruovaných a moderně vybavených kanceláří a prostor. Příjemné prostředí ovlivňuje pracovní kolektiv, který je tvořen zejména mladými dynamickými lidmi.

Informovanost o dění v podniku

Zaměstnanci jsou informováni o dění v podniku přes intranetové stránky. Pravidelně dostávají newslettery a e-maily, kde se například dozvídají o zasedání partnerů i

z ostatních kanceláří. Při videokonferencích pracovníci mezi sebou komunikují na různá témata. Celofiremní schůze se konají 1x až 2x do roka.

4.2.1. Systém hodnocení zaměstnanců

Společnost má důkladně propracovanou vnitropodnikovou směrnici zaměřenou na hodnocení zaměstnanců a jejich motivaci.

V zájmu společnosti je seznámit své zaměstnance s jejich cíli a následně, aby tyto cíle přijali za své. Systém hodnocení zaměstnanců je srozumitelný a přehledný pro každého tak, aby mohl tyto cíle přijímat a naplňovat. Systém hodnocení odráží účast každého jedince na naplňování vizí, hodnot a celkových výsledků společnosti. Všichni zaměstnanci, týmy či oddělení jsou hodnoceni (motivováni) stejnou formou a výsledky jsou srovnatelné. Celý systém hodnocení zaměstnanců se skládá ze dvou částí, hodnocení a motivace.

Hodnocení

Samotné hodnocení se skládá ze dvou částí. Toto hodnocení je možno aplikovat na jednotlivé zaměstnance i týmy (2 až 4 zaměstnanci), oddělení, kanceláře či celou společnost.

- Systém hodnocení pracovního výkonu
- Systém osobního hodnocení a rozhovor hodnotitele a hodnocených

Systém hodnocení pracovního výkonu

Pracuje s kvantitativními ukazateli, kde se hodnotí pracovní výkon podle vzorců. Zabývá se vyhodnocováním efektivity práce zaměstnanců a manažerů. K nejdůležitějším patří vzorec na výpočet časové efektivity práce. Tento vzorec by vytvořen pouze pro interní potřeby související s hodnocením.

Hodnocení musí být škálovatelné. Probíhá jednou ročně a je při něm možno dosáhnout výsledku, jenž je stanoven na pět úrovní.

Tabulka č. 1: Stupně hodnocení

Stupeň		Výsledek v %
VL	Výrazně lepší než očekávání	Více než 15
L	Lepší než očekávání	5 až 15
O	Odpovídá očekávání	0 až 5
N	Nedosaňuje očekávání	-10 až 0
VN	Výrazně nedosaňuje očekávání	méně než 10

Zdroj: Vnitropodniková směrnice

Rozdělení stupňů spočívá ve výsledku plánování, které je stanoveno na základě průměru.

V zájmu společnosti je nepřeceňovat ani nepodceňovat své zaměstnance nebo týmy. Proto je důležité se držet stanovených hodnot, které určují, kolik zaměstnanců by se mělo zhruba podílet na jednotlivých stupních.

Pracovní pozice ve společnosti jsou rozděleny na manažerské a nemanadžerské. V případě nemanadžerských, se jedná o pracovníky Junior asistent – účetní, junior asistent auditor, junior asistent daňového poradce a sekretářka, Senior asistent – bilanční účetní, mzdová účetní, senior asistent auditor, senior asistent daňového poradce, odborný poradce, sekretářka. Nemanadžerští pracovníci pracují přímo pro klienty, jsou jim tak počítány fakturovatelné hodiny klientům. Hodnocení pracovního výkonu je tvořeno ukazateli, které jsou modifikovány konkrétními případy. Hodnocení těchto pracovníků odpovídá jejich pozici.

Manažerského pracovníka představuje pozice manažera auditu, manažer účetnictví, daňového poradce, auditora a vedoucí sekretariátu. Náplň práce manažerských pracovníků je komplexní péče o klienty. Mezi jejich základní úkoly patří získávání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků, zvyšování obrátů týmů, ohled na efektivitu týmu, personální rozvoj a příprava odborníků pro přesun na vyšší pozice či mimo tým. Hodnocení pracovního výkonu manažera závisí na odvedené vlastní práci (delegování, produktivě práce) a výsledcích celého jeho týmu.

Systém osobního hodnocení a rozhovoru

Významem osobního hodnocení je zhodnotit kvalitativní efektivitu práce a osobní kvality zaměstnanců. Cílem je prodiskutovat a ohodnotit pracovní výkony uplynulého roku s nadřízeným.

Hodnocení je určeno pouze pro jednotlivé zaměstnance a manažery. Samotné hodnocení realizuje, pro nezávislost, vedoucí zaměstnanec, přímý nadřízený partner a ostatní partneři. Tento systém slouží jako zpětná vazba pro nadřízeného. Pomocí kterého zjistí jak motivovat podřízené, jak pomoci osobnímu rozvoji či řídit budoucí výkon. Vizi Hodnotitele je zesílit zájem Hodnoceného o jeho výkonové či karierní cíle. Hodnocení je rozděleno na hlavní kategorie a podkategorie, ve kterých jsou sledována jednotlivé hodnotící kritéria. Hlavní kategorie se týkají komunikace, znalostí, jednání s klientem, týmové práce a osobnosti.

Sebehodnocení a rozhovor se uskutečňuje v rámci ročního hodnocení, které probíhá v srpnu a září.

- Sebehodnocení – každý zaměstnanec dle svého mínění přiřadí stupně (VL,L,O,N,VN) ke každé kategorii a podkategorii, promyslí a předvyplní formulář rozhovoru. Hodnocený má možnost se zamyslet nad svou prací a jejími výsledky.
- Rozhovor – otevřená rozmluva Hodnotitele a Hodnoceného. Hodnotitel vyzve podřízeného k zhodnocení pracovního výkonu za uplynulé období. Ten má mít hodnocení předem připravené pro jednodušší a aktivní účast následujícího rozhovoru. Výstupem rozhovoru jsou alespoň 3 cíle z kategorie osobního hodnocení (pracovní výkon, úspěchy, osobní rozvoj)

Výstupem systému osobního hodnocení a rozhovoru jsou přímo stupně VL, L, O, N, VN.

Motivace

Systém hodnocení zaměstnanců úzce souvisí s motivací. Nejdříve probíhá systém hodnocení a následují motivační opatření. Z výsledků hodnocení lze podniknout určité motivační kroky. Motivace se, jako v předchozím systému, rozlišuje pro manažerské a nemanadžerské pozice.

Nemanažerské pozice

Pracovníci nemanažerské pozice mají fixní plat plus bonusové složky. Plat odpovídá náročnosti pozice, schopnostem zaměstnance, finanční produktivity atd. Na základě dosažených výsledků z celkového hodnocení lze dosáhnout motivačních kroků např. zvýšení platu, individuální odměny, povýšení, rozšíření zodpovědnosti nebo naopak snížení platu, nápravných kroků atd.

Manažerské pozice

Plat manažerské pozice má podobu fixního a bonusových složek. Bonusová část je vyplácena 1x ročně. Výše nebo nárok na ni je dán stupněm hodnocení pracovního výkonu jeho týmu. Pokud dosáhne jeho tým dobrých výsledků, má nárok na vyplacení bonusové složky mzdy. Podle celkového hodnocení tak lze získat nárok na výplatu bonusu, zvýšení výše bonusu nebo v případě špatných výsledků, ztratit nárok na bonus, podniknutí nápravných kroků či sesazení na odpovídající pozici.

4.3. Analýza zjištěných poznatků

Pro dotazníkové šetření bylo vybráno všech 34 zaměstnanců, kteří v kancelářích v Domažlicích pracují. Dotazník je zaměřen na názory a postoje zaměstnanců a jejich nadřazených. Z celkového počtu 34 oslovených bylo vráceno 23 vyplněných dotazníků.

Tabulka č. 2: Počet dotazníků

Počet rozdaných dotazníků	34
Počet odevzdaných dotazníků	23
Zastoupení v %	68

Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Dotazníkové šetření s účastí 68 % lze považovat za úspěšné. 32% neúčast zaměstnanců na dotazníkovém průzkumu lze vysvětlit těmito fakty:

- dovolené,
- služební cesty,
- nemoci,
- nezájem o vyplnění.

4.3.1. Obecné informace

Tabulka č. 3: Genderové a věkové rozdělení respondentů

Pohlaví	Počet	Zastoupení
muž	5	26%
18 – 25	1	4%
26 – 35	3	16%
36 – 45	1	7%
žena	18	74%
18 – 25	2	8%
26 – 35	7	31%
36 – 45	6	22%
46 – 60	3	13%
Celkový součet	23	100%

Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Tabulka č. 4: Vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet osob
Střední s maturitou	11
Vysokoškolské/VOŠ	12
Celkový součet	23

Tabulka č. 5: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet osob
Manažerský pracovník	5
Nemanažerský pracovník	18
Celkový součet	23

Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Tabulka č. 6: Délka pracovního poměru

Pracovní poměr	Počet
méně než 1 rok	4
1 rok - 3 roky	5
4 roky - 10 let	10
10 let a více	4
Celkový součet	23

Zdroj: Vlastní šetření, 2012

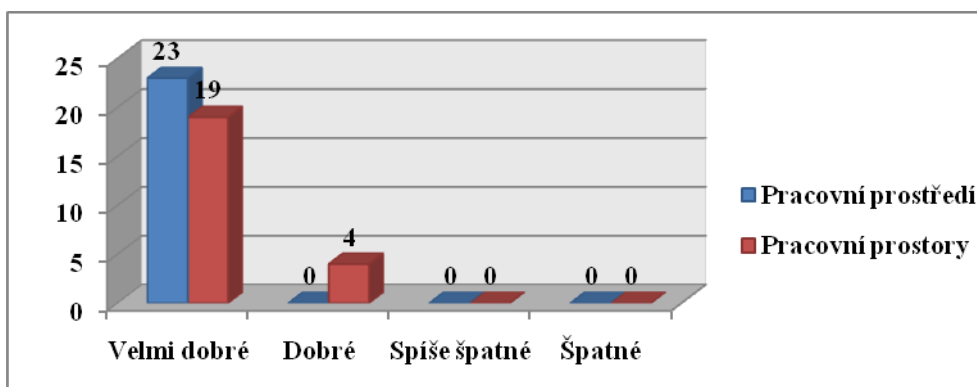
4.3.2. Pracovní prostředí a lidské vztahy na pracovišti

Otázky okruhu Pracovní prostředí a lidské vztahy na pracovišti se vztahují k hodnocení prostředí, ve kterém pracují, atmosféře na pracovišti, pracovnímu kolektivu, vztahů s nadřízenými.

Hodnocení pracovních prostorů a celkově pracovního prostředí

Respondenti zde hodnotí celkově pracovní prostředí, tj. teplo, světlo, čistota, klimatizace, sociální zařízení, ve kterém pracují. Jednoznačně všichni respondenti hodnotí pracovní prostředí jako „Velmi dobré“. V budově, ve které působí společnost Moore Stephens s.r.o., sídlí ještě několik dalších firem. Nachází se na okraji města, v klidném prostředí. U budovy je dostatek parkovacích míst pro všechny zaměstnance. Společnost v této budově obývá 2 patra, 20 kancelářemi. Respondenti též vyjádřili spokojenost se samotnými pracovními prostory. Kanceláře jsou oddělené pro 2 – 3 pracovníky, nachází se zde kvalitní sociální zázemí s dostatečně vybavenou kuchyňkou. Interiér kanceláří je moderně a funkčně zařízený a poskytuje zaměstnancům dobré podmínky pro výkon jejich práce.

Graf č. 1: Pracovní prostředí a prostory



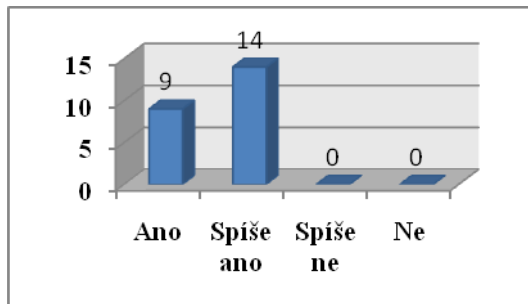
Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Vliv pracovního prostředí na výkon

Všichni respondenti se shodli, že má pracovní prostředí určitý vliv na pracovní výkon. Někteří z dotázaných (9) uvedli jednoznačné působení prostředí na jejich pracovní výkon. 14 respondentů nepovažuje pracovní prostředí za primární ovlivnění výkonu, i když

mu přisuzují značnou váhu. Pokud má být dosaženo požadovaných pracovních výkonů, měly by mít zaměstnanci zajištěny odpovídající pracovní podmínky.

Graf č. 2: Vliv pracovního prostředí na výkon

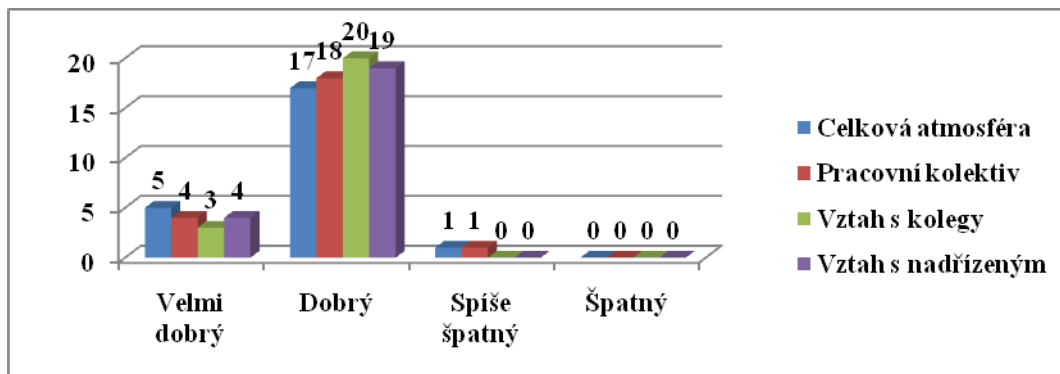


Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti velmi silně ovlivňují celkovou atmosféru a tím i pracovní výsledky. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jsou vztahy na pracovišti na přátelské a profesionální úrovni. Většina respondentů, označila pracovní kolektiv za „Dobry“. Ve společnosti stmelují, prohlubují a utužují vztahy na oficiálních stmelovacích celofiremních akcích, které se konají 3x až 4x do roka. Jednotlivé kanceláře pořádají tyto akce častěji. Vztahy s ostatními kolegy respondenti nepovažují jen za čistě formální, ale spíše přátelské, kdy mezi sebou běžně komunikují. Našel se 1 respondent, z dotázaných, který nevnímá celkovou atmosféru na pracovišti za příznivou, přesněji zněla odpověď „zvláštní“. Vztahy s nadřízenými hodnotí respondenti za rovněž dobré. Je dokázáno, že přátelské vztahy na pracovišti, zvyšují efektivitu práce.

Graf č. 3: Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

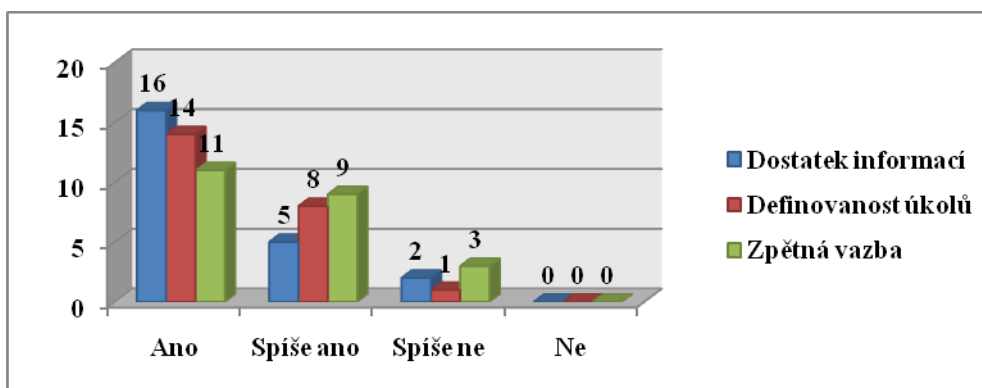
4.3.3. Komunikace na pracovišti

Komunikace patří mezi základní pilíře spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Otázky se týkají vnitropodnikové komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným.

Dostatečná informovanost, jasná definovanost úkolů a následná zpětná vazba

V grafu č. 4 se prolíná otázka, zda pracovníci dostávají dostatek informací potřebných ke své práci, jak jsou pracovníkům definované úkoly, které mají splnit a zda se jim dostává včasná a kvalitní zpětná vazba od nadřízených/podřízených. Tyto 3 stimuly mají společný fakt, že by měly být na vysoké úrovni, aby pracovníkům nic nebránilo v plnění svých úkolů. Postupy řešení jednotlivých úkolů a situací jsou přesně stanoveny a mění se při změně názorů zákazníka či vývoji situace ve firmě. Pravidelné podávání zpětné vazby, především komunikace mezi kolegy, prohlubuje důvěru a pomáhá tvořit otevřenou pracovní atmosféru.

Graf č. 4: Hodnocení informovanosti, definovanosti úkolů a zpětné vazby

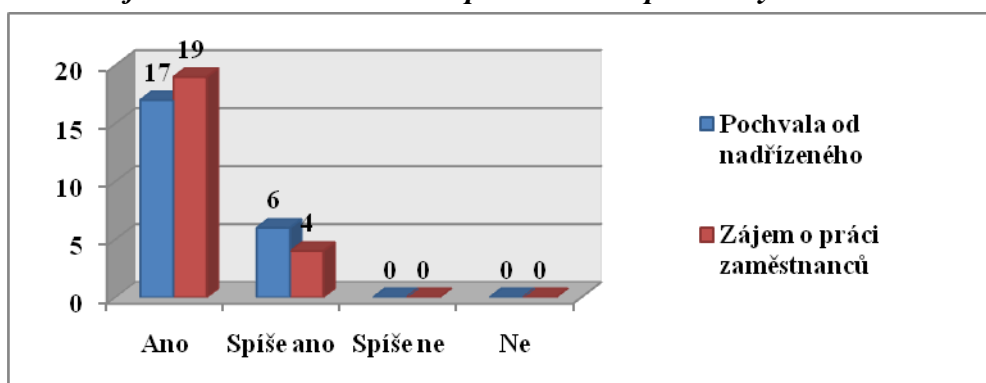


Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Vztah nadřízeného pracovníka k podřízeným

Dle dotazníkového šetření zaměstnanci kladou značný význam náklonnosti ze strany nadřízeného. Pro většinu respondentů je velmi povzbuzující, pokud nadřízený projeví zájem o jejich práci. Stejně tak je pro ně velmi důležitá pochvala. Nadřízený se snaží zaměstnancům vycházet vstříc, ochotně naslouchat a nešetřit chválou v případě, kdy si to opravdu zaslouží. Zájemem o práci svých zaměstnanců a pochvala ze strany nadřízeného, je velmi silný stimulační prostředek ke zvýšení výkonů. Pracovníci tak mají pocit své důležitosti, zodpovědnosti a zároveň motivace.

Graf č. 5: Vztah nadřízeného pracovníka k podřízeným

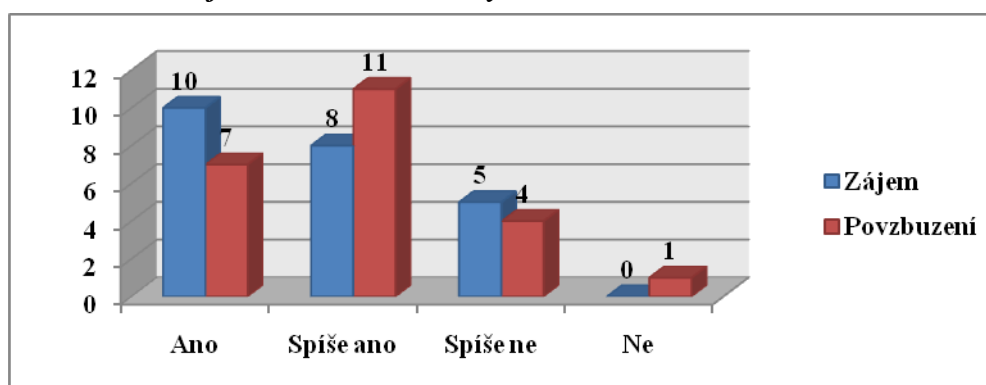


Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Kritika ze strany nadřízeného

Žádná kritika není příjemná, přesto převážná většina respondentů vnímá kritiku od nadřízeného pozitivně. Zaměstnanci vnímají kritiku, jako zájem o jejich osobu či práci, kterou odvádějí. Dle výsledků dotazníkového šetření, přiměřená kritika povzbuzuje respondenty v jejich práci. 1 dotázaný nevnímá kritiku jako vhodný nástroj k povzbuzení k lepším výsledkům. V případě problému se zaměstnancům dostává kritiky takovým způsobem, v určitém místě a čase, aby měla co největší smysl a dosáhlo se tak změny. Zaměstnanci mají též prostor k vyjádření. Je zřejmě individuálně na každém, jak kritiku ze strany nadřízeného přijme. Ovšem je vždy na místě “zdravá“ kritika, která naopak povzbudí a „vyburcuje“ k lepším výsledkům

Graf č. 6: Vnímání kritiky od nadřízeného



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

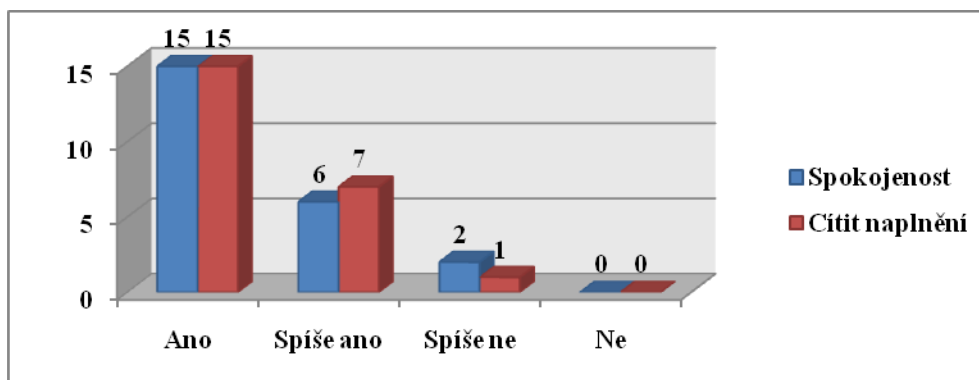
4.3.4. Pracovní pozice, pracovní podmínky

Okruh otázek je zaměřený na spokojenost respondentů s pracovní pozicí, kterou zastávají či preferování jednotlivých stimulů.

Hodnocení spokojenosti se zastávanou pozicí a cítit naplnění z práce

Spokojenost se zastávanou pozicí a cítit naplnění z vykonávané práce spolu úzce souvisí. Dokazuje to naprostá shoda v obou případech. Zaměstnanci mají možnost, v rámci ročního hodnocení, vyjádřit spokojenost nebo nespokojenost se zastávanou pozicí, pracovním kolektivem, pracovními podmínkami atd. Z výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s pozicí, kterou zastávají a cítí naplnění z vykonávané práce.

Graf č. 7: Spokojenost se zastávanou pozicí a naplnění z práce

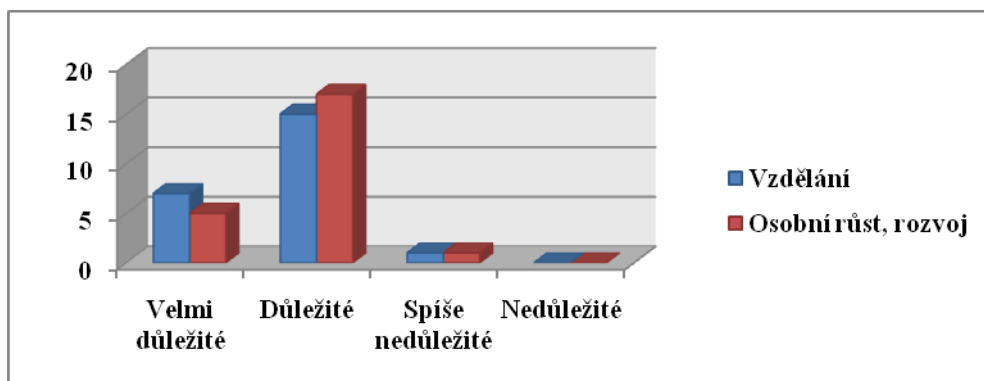


Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Důležitost vzdělání, osobního růstu, rozvoje z hlediska větší výkonnosti

Pro většinu respondentů je důležité mít možnost dalšího vzdělání, osobního růstu a rozvoje ve společnosti. Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělání v rámci interních, externích školení a samostudia. Povinně musí každý zaměstnanec absolvovat určitý počet hodin interního školení podle sekcí oboru, celofiremních školení a výuky jazyků (němčiny, angličtiny). Zaměstnanci píší závěrečný test na zhodnocení jazykových znalostí. Dle výsledků je posuzován pokrok ve znalostech a účast na dalším jazykovém vzdělávání. Možnost rekvalifikací či kurzů, vždy posouvá pracovníka vpřed, jsou mu tak otevřeny nové možnosti. Osobní růst a rozvoj i možnost dalšího vzdělání tak představuje velmi silný stimul pro pracovníky z hlediska pracovního výkonu.

Graf č. 8: Důležitost vzdělání, osobního růstu rozvoje

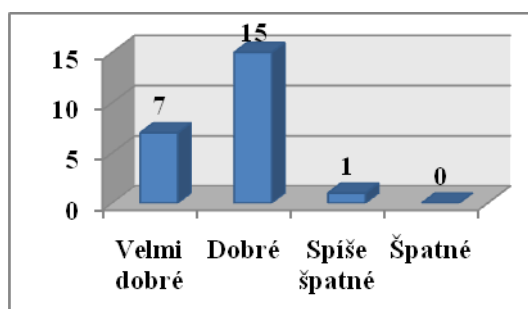


Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Hodnocení sociálních jistot a příležitost k seberealizaci

Graf č. 9 zobrazuje hodnocení sociálních jistot v zaměstnání, tj. jistota pozice, jistota zaměstnáním vůbec. Většina respondentů tyto jistoty hodnotí jako „Dobré“. Společnost působí na trhu 17 let, neustále se rozvíjí, prosperuje, a proto představuje dobré pracovní zázemí. V dnešní době, kdy se jistota pracovního místa mění spíše v nejistotu, lze považovat tento výsledek za výborný.

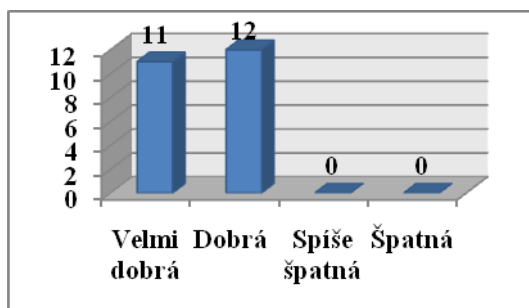
Graf č. 9: Sociální jistoty v zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Graf č. 10 hodnotí příležitost zaměstnanců k seberealizaci na pracovišti. Dle dotazníkového šetření, zaměstnanci shledávají tuto možnost za „Velmi dobrou“ a „Dobrou“. Pracovníkům je dána určitá míra volnosti při rozhodování a při plnění úkolů je plně využíváno jejich vědomostí a schopností. Zaměstnanci tak cítí svoji důležitost, protože je využíváno jejich kvalifikace, znalostí a zkušeností. Spokojenost se významně odráží na jejich výkonu.

Graf č. 10: Příležitost k seberealizaci

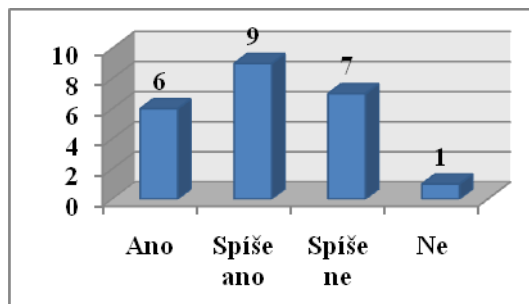


Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Vnímání práce pouze jako zdroj peněz

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda vnímají respondenti práci pouze jako zdroj peněz. Z výsledků v grafu č. 11 vyplývá, že pouze 6 respondentů považuje práci jako zdroj peněz. Pro ostatní respondenty představují peníze také velmi důležitý faktor, ale nikoliv primární. V zásadě práce představuje způsob obživy. V dnešní době mnozí lidé upřednostňují i jiné stimuly, díky kterým cítí sebenaplnění, spokojenost a mohou se realizovat.

Graf č. 11: Vnímání práce jako zdroj peněz



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Seřazení stimulů dle preferencí zaměstnanců

Tabulka č. 7: Pořadí stimulů dle preferencí

Priority	Pořadí									
	1.	%	2.	%	3.	%	4.	%	5.	%
Cítit naplnění	11	48%	3	13%	6	26%	3	13%	0	0%
Možnost karierního růstu	0	0%	3	13%	3	13%	1	4%	16	70%
Uplatnění znalostí	4	17%	7	30%	4	17%	7	30%	1	4%
Uznání a pochvala	2	9%	2	9%	5	22%	11	48%	3	13%
Vydělat co nejvíce peněz	6	26%	8	35%	5	22%	1	4%	3	13%

Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Cílem této otázky bylo zjistit, v jakém pořadí zaměstnanci preferují dané stimuly při práci. Z tabulky č. 7 vyplývá, že nejdůležitější je pro zaměstnance „Cítit naplnění“ z vykonané práce. Na druhém místě převažuje možnost „Vydělat co nejvíce peněz“, třetí a čtvrtou příčku obsadily stimuly „Uznání a pochvala“ a „Uplatnění znalostí“. Za méně důležitý stimul při práci, v rámci dané nabídky, zaměstnanci označili „Možnost karierního růstu“.

Obrázek č. 4: Pořadí stimulů dle preferencí



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

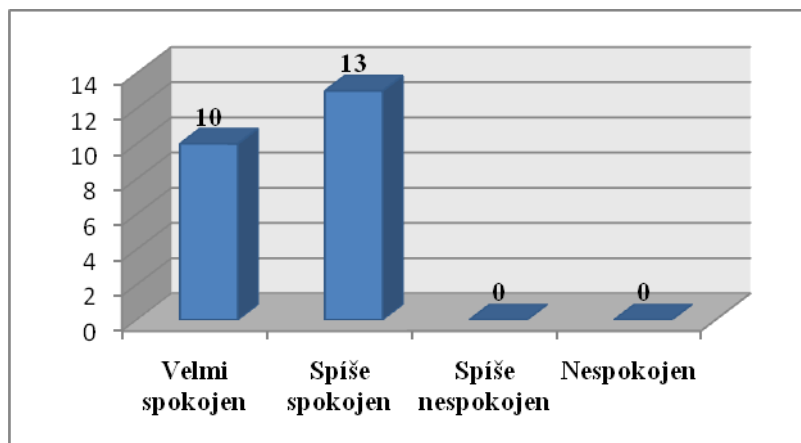
4.3.5. Hodnocení, benefity

Hodnocení, odměňování zaměstnanců patří mezi nejvýznamnější stimuly, které silně ovlivňují pracovní výkony. Otázky v této oblasti jsou směřovány na systém hodnocení, spokojenost s odměnou za vykonanou práci a zaměstnanecké výhody.

Spokojenost s výší odměny za vykonávanou práci

Z grafu vyplývá, že všichni respondenti jsou spokojeni s výší mzdy, kterou dostávají. 10 zaměstnanců je velmi spokojeno a 13 zaměstnanců je spíše spokojeno. Společnost váže povýšení a odměňování zaměstnanců na proces sebehodnocení a ohodnocení pracovního výkonu společně s výsledky a dosaženou kvalitou práce. Systém hodnocení zaměstnanců je podrobně popsán v kapitole č. 4.2.

Graf č. 12: Spokojenost s výší mzdy



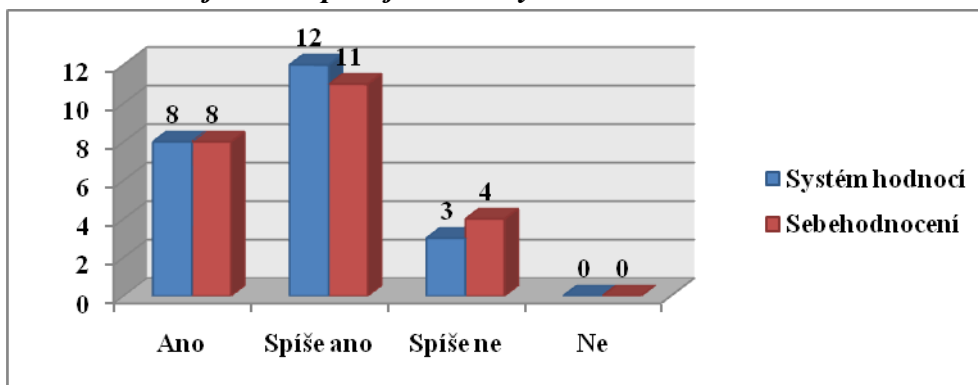
Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Systém hodnocení zaměstnanců

Záměrem této otázky bylo zjistit spokojenost/nespokojenost respondentů se systémem hodnocení, které je ve společnosti zavedeno, zda zaměstnancům vyhovuje a jak ovlivňuje jejich pracovní výkon. Téměř všichni respondenti, podle výsledků z dotazníkového šetření v grafu č. 13, vyjádřili spokojenost s tímto systémem. Sebehodnocení vnímají jako možnost zamyslet se nad svými výsledky a uvažovat o jejich zlepšení. Zaměstnanci považují tento způsob odměňování a povyšování za velmi provázaný a spravedlivý. 3 dotázaní nejsou zcela spokojeni se systémem hodnocení a 4 dotázaní s možností sebehodnocení. Jeden z důvodů můžou být striktní požadavky

v oblasti dosažených stupňů pracovních výkonů a s tím související odměňování a povyšování.

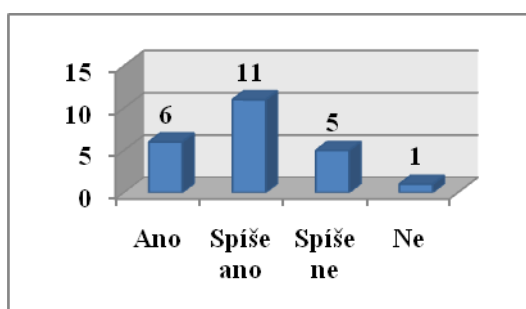
Graf č. 13: Spokojenost se systémem hodnocení



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Graf č. 14 vyjadřuje vnímání respondentů hodnotících rozhovorů s nadřízeným jako vhodnou formu motivace, ke zvyšování výkonů. 6 respondentů odpovědělo „ano“, 11 „spíše ano“. Většina respondentů (17) tedy považuje hodnotící rozhovory jako podnět ke zvýšení pracovního výkonu. 5 respondentů odpovědělo „Spíše ne“ a 1 respondent nevnímá hodnotící rozhovory jako povzbuzení k lepším výsledkům. Možnost zhodnotit své pracovní výkony v rozhovoru se zaměstnavatelem a diskutovat o dosažených výsledcích, je samo o sobě přímo podněcující ke zlepšování sebe samotných a pracovních výkonů.

Graf č. 14: Hodnotící rozhovory jako motivace ke zvýšení výkonu



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

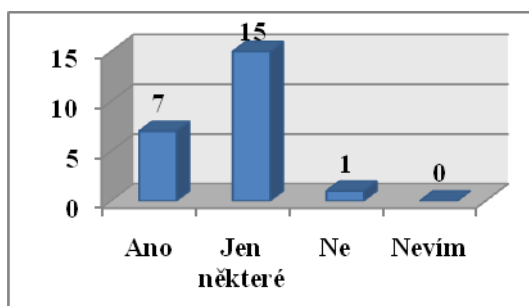
Zaměstnanecké výhody

Následující otázky mají zhodnotit spokojenost respondentů se zaměstnaneckými výhodami. Benefity tvoří důležitou součást motivace zaměstnanců a mají nemalý vliv na pracovní výkon. Graf č. 15 zobrazuje využívání zaměstnaneckých výhod, které společnost zaměstnancům nabízí. 7 respondentů využívá všechny, které jim náleží, 15 jen některé.

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou zaměstnanci zcela spokojeni s nabídkou výhod, která se jim zdá být dostatečná.

Tabulka č. 8 obsahuje benefity, které zaměstnanci nejčastěji využívají.

Graf č. 15: Využívání zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní šetření, 2012

Tabulka č. 8: Zaměstnanecké výhody

Odpověď	Počet	Procenta
Bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely	2	9%
Hrazení dopravy do/ze zaměstnání	9	39%
Odměna při významném pracovním a životním výročí	1	4%
Podpora přátelských vztahů na pracovišti, stmelovací akce	9	39%
Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení	19	83%
Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců	4	17%
Příspěvek na penzijní připojištění	16	70%
Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	15	65%
Příspěvek na tuzemskou a zahraniční rekreaci	10	44%
Stravenky	20	87%
Užívání notebook a mobilní telefon pro soukromé účely	6	26%

Zdroj: Vlastní šetření, 2012

4.3.6. Otevřené otázky

Na otevřené otázky, v několika případech jen na některé, odpovědělo pouze 13 dotazovaných. Tento malý počet lze vysvětlit nízkou popularitou otevřených otázek při vyplňování dotazníků. Respondenti se nechtěli zabývat vypisováním odpovědí nebo se báli vyjádřit svůj názor.

1. Co Vás na práci demotivuje?

Tato otázka je významná zejména pro vedení společnosti. Demotivace ovlivňuje efektivitu a produktivitu práce, ale především výkonnost. Respondenti odpovídali docela odlišně. Pro 2 respondenty představuje stres a stresové situace hlavní pracovní demotivátory. Stres je odezva na velkou psychickou či fyzickou zátěž, je celému organismu nepříznivý a ne každý se s ním dokáže snadno vyrovnat. Jedna z odpovědí úzce navazuje na předchozí, a to zavalení obrovským množstvím práce bez vyhlídky na odlehčení. Jednoho dotázaného demotivují vlastní hloupé chyby a jejich následky. Odmítavý postoj a nechuť ke spolupráci ze strany některých klientů demotivuje jednoho zaměstnance. Neschopnost otevřeného jednání, či slabá komunikace působí na jednoho respondenta jako demotivující faktor.

2. Co je pro Vás na práci motivující?

Motivace je velice důležitá z hlediska výkonnosti a kvality odváděné práce. Pro dva respondenty je motivující spokojený klient. Významný stimul představuje možnost kariérního, odborného růstu a profesní podpora ve společnosti. Za další podstatné motivátory považují respondenti úspěšné zvládnutí úkolů, uznání za dobře odvedenou práci ze strany klientů, pochvalu od nadřízeného a obdržené prémie. Pro respondenty je motivující schopně vedená firma, kde mají možnost uplatnit své znalosti a mít určitou míru zodpovědnosti. V neposlední řadě pro dotázané působí motivačně i pružná pracovní doba.

3. Co Vám k práci chybí?

K této otázce přistupovali respondenti zdrženlivě, přestože je pro vedení firmy velmi důležitá. Nejčastější odpověď byla, větší pracovní plocha a více klidu na práci. Respondenti uvedli, že je někdy obtížné se soustředit v kanceláři, kde jsou další dva spolupracovníci. S tím souvisí potřeba větší pracovní plochy. Pracovníkům dále chybí na

vypracování úkonů více času. Několik dotázaných uvedlo, že jim nechybí k práci nic, jiní, že neví.

4. Doporučil/a byste zaměstnání ve Vaší společnosti?

Všichni respondenti se shodli jednoznačně na odpovědi ano, doporučili. Přesto se objevila poznámka, že se jedná o velmi náročnou práci, která se nehodí pro každého.

5. Pokud ano, proč?

Dotazovaní měli odůvodnit, proč by doporučili zaměstnání ve společnosti, kde pracují. Mezi nejčastější odpovědi zahrnuli respondenti odpovídající platové ohodnocení a velmi dobrou možnost pro karierní i osobní růst. Další důvod doporučení, je práce v perspektivním oboru a její celková zajímavost, kde je každý zaměstnanec odpovědný za svoji odvedenou práci. Respondenti pocítují u společnosti určitou jistotu zaměstnání. Mezi významné plus společnosti patří podpora zaměstnanců v dalším vzdělávání, práce v dobrém kolektivu, příjemné pracovní prostředí či možnost využití zaměstnaneckých výhod. Společnost byla označena svými zaměstnanci za nejlepší firmu v oboru v dané oblasti.

4.4. Souhrnné hodnocení

4.4.1. Úroveň motivačního programu

Motivační systém společnosti je na velmi vysoké úrovni. Systém hodnocení zaměstnanců, i samotné motivace, je velice důkladně propracovaný. Podnik se snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí a klima tak, aby jeho zaměstnanci podávali odpovídající výkony. Zaměstnanci mají pocit smysluplné a zajímavé práce, díky odpovídajícímu hodnocení a možnosti profesního růstu.

Stojí však za úvahu společnosti vytvořit ucelený motivační program, který bude reálně aplikovatelný, přehledný a srozumitelný, jak pro vedení, tak pro samotné zaměstnance. Cílem motivačního programu by mělo být uskupení významných motivačních činitelů do strukturovaného přehledu, který by měl směřovat k lepší výkonnosti celé organizace.

4.4.2. Stimuly užívané ve společnosti

Společnost užívá, vůči svým zaměstnancům hmotné a nehmotné stimuly, které podle výsledků dotazníkového šetření mají významný vliv na výkonnost zaměstnanců.

Hmotné stimuly

Mezi nejvýznamnější přímé finanční stimuly patří mzda, která je stanovena tak, aby nedocházelo k přeceňování ani nedoceňování. Součástí mzdy jsou příplatky prémie a odměny, které se stanovují podle dosažených výsledků systému hodnocení.

Nepřímé finanční stimuly, které zaměstnanci využívají, jsou příspěvky na penzijní připojištění, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování, sportovní a kulturní vyžití. Někteří zaměstnanci využívají bezplatného poskytnutí služebního auta i pro soukromé účely. Dále mají možnost užívat notebook a mobilní telefon též pro vlastní potřebu. Na pracovišti je všem zaměstnancům poskytnuto občerstvení a nealkoholické nápoje.

Nehmotné stimuly (morální)

Na výkon zaměstnanců společnosti mají také velký vliv, dle výsledků dotazníkového šetření, nehmotné (nefinanční) stimuly. Mezi nejvýznamnější stimuly, podle zaměstnanců, patří pochvala, kritika či pokárání od nadřízených. Výkony zaměstnanců, s nimiž vedení jedná na rovinu, s úctou a slušností, jsou vyrovnanější a dlouhodobě se zvyšují.

K podstatným stimulům, ovlivňující pracovní výkony, patří možnost kariérního růstu, osobního rozvoje, uplatnění svých znalostí a cítit naplnění z vykonávané práce. Za velmi důležité stimuly zaměstnanci považují uznání, vyslovení důvěry a určitou míru zodpovědnosti. Dále dostatečnou informovanost, dobrou vnitropodnikovou komunikaci a kvalitní zpětnou vazbu. Na celkovou spokojenost má vliv dobrý pracovní kolektiv, přátelské vztahy a příjemné pracovní prostředí. Mezi další podstatné stimuly se řadí systém hodnocení zaměstnanců, kde mají možnost zhodnotit své výkony a vyjádřit případnou nespokojenost.

Téměř všichni zaměstnanci, dle dotazníkového šetření, vyjádřili spokojenost a účinnost užívaných stimulů ve společnosti. Některé působí více, některé méně. Přesto

dohromady tvoří motivační celek, který má přímý nebo nepřímý vliv, na pracovní výkon zaměstnanců.

4.4.3. Problémové oblasti

Na základě výsledků z dotazníkového šetření je možno vymezit několik málo oblastí, které působí na zaměstnance negativně a ohrožují jejich pracovní výkon. Zaměstnanci vyjádřili, v otevřených otázkách v dotazníku, co je pro ně demotivující.

- Stres
- Velké pracovní vytížení
- Čas
- Pracovní plocha

4.4.4. Návrh řešení

Společnosti je možno, dle vymezených problémových oblastí, doporučit návrh na opatření, který by mohli v případě zájmu a potřeby přijmout za svůj.

Stres

Určitá míra stresu obvykle zvyšuje koncentraci a motivuje k podávání lepších výkonů. Větší psychické vypětí výkonnost zaměstnanců ovlivňuje negativně a energii naopak bere.

V tomto případě by si společnost mohla najmout pro své pracovníky psychologa. V poslední době se tato služba, firemních psychologů (tzv. Employee Assistance) orientující se na sociální i pracovní psychologii, v Česku hojně rozmohla. Často jsou zaměstnanci vystaveny stresu a stresovým situacím. Mnohdy se i stává, že se osobní problémy promítají do pracovního výkonu. Pokud to bude v rámci finančních možností pro společnost únosné, stojí za úvahu najmout firemního psychologa, který naučí pracovníky ovládat stres, vyrovnávat se se stresujícími situacemi a nepromítat osobní problémy do práce a naopak.

Pracovní vytížení a čas

Zaměstnanci mají pocit velkého pracovního vytížení a nedostatku času při plnění pracovních úkolů. Tato situace je pro pracovníky stresová a má za následek snížení pracovního výkonu. V tomto případě lze vedení doporučit, aby provedli analýzu pracovní zátěže svých zaměstnanců a po vyhodnocení provést kroky dle uvážení, například zvýšení počtu zaměstnanců.

Pracovní plocha

Přestože z výsledků dotazníkového šetření vyplývá celková spokojenost s pracovními prostory, někteří pracovníci vyjádřili nespokojenost s velikostí pracovní plochy v kanceláři, kde pracuje více lidí najednou. Tento fakt vyvolává sníženou soustředěnost a pracovní výkonnost, způsobenou nedostatečným klidem, na vykonávané úkoly. Lze navrhnout, aby vedení přehodnotilo počet zaměstnanců na jednotlivé kanceláře a dle svého uvážení a finančních možností se přizpůsobilo požadavkům a pohodlí zaměstnancům.

Společnost užívá stimuly, které dle dotazníkového šetření, působí pozitivně na výkony zaměstnanců. Přesto je doporučeno zařadit do motivačního systému některé další zaměstnanecké výhody, které by mohly působit motivačně.

Péče o zdraví zaměstnanců

Civilizační choroby dnešní doby, způsobené převážně nadměrným množstvím stresu, postihují stále více lidí mladšího věku. Zaměstnavatel by tak mohl podpořit, v rámci prevence, zdraví svých zaměstnanců pomocí nabídnutých benefitů. Zaměstnanci by tyto benefity využili dle svého uvážení.

Příspěvek na specializované vyšetření

V oblasti péče o zdraví, by se společnost mohla orientovat na preventivní vyšetření svých zaměstnankyň. Jedná se o příspěvek na ultrazvukové a mamografické vyšetření v Mamografických centrech. Toto vyšetření, jako preventivní, není do věku 45 let hrazeno zdravotní pojišťovnou. Protože ve společnosti pracují převážně ženy ve věku 26 – 45 let,

lze považovat návrh za vhodný benefit, který jistě ocení a ráda využije každá zaměstnankyně.

Příspěvek na preventivní očkování proti chřipce

Společnosti je doporučeno poskytovat příspěvek všem zaměstnancům na dobrovolné očkování proti chřipce. Tento příspěvek ocení nejen zaměstnanci, ale i vedení, zvláště v období chřipkových epidemií, kdy je často omezena pracovní neschopnost.

Investice do zdraví zaměstnanců je též investicí do budoucnosti podniku. Pokud se cítí zaměstnanci v dobré zdravotní kondici, mohou se naplno věnovat svým pracovním povinnostem a dosahovat tak vysokých pracovních výkonů.

5. Závěr

Tým dobře motivovaných zaměstnanců, představuje základní kámen pro fungující a prosperující společnost. Zaměstnavatel má v rukou prostředky, díky kterým si může podmínky pro výkon zaměstnanců nastavit takřka podle svých představ. Měl by se však také zajímat o své zaměstnance, o jejich potřeby a vhodným způsobem je motivovat.

V rámci praktické části byla provedena analýza stimulů, které se ve společnosti vůči zaměstnancům uplatňují. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze říci, že veškeré užívané stimuly mají pozitivní vliv na jejich výkon a spokojenost. Zaměstnanci mají pocit smysluplné práce, která je naplňuje. Jsou spokojeni se stávajícím pracovním místem a jejich ohodnocením. Zakládají si na přátelských a profesionálních vztazích s kolegy a nadřízenými a jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Na zaměstnance také pozitivně působí pochvala a přiměřená kritika od nadřízených. Dle výsledků průzkumu, byly ve společnosti zjištěny demotivátory v podobě stresových situacích, malého pracovního prostoru a pracovním zatížení, které nepříznivě působí na výkony pracovníků. Na základě zjištěné skutečnosti byl vytvořen návrh možného řešení a společně s ním návrh na zavedení některých dalších zajímavých a motivujících benefitů.

Při nezávislém pozorování chodu společnosti v běžném pracovním dnu, lze konstatovat, že na pracovišti převládá přátelská a harmonická atmosféra a zaměstnanci působí spokojeně. Celý motivační systém tak lze hodnotit na velmi dobré úrovni. Je značně propracovaný a z pohledu zaměstnanců uspokojivý, což dokazují převážně kladné výsledky z dotazníkového šetření.

6. Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. PRAHA: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. BEDRNOVÁ, E.: *Psychologie a sociologie a sociologie v řízení*. PRAHA: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-064-3
3. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*, 4. Vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
4. HAGEMANNOVÁ, G.: *Motivace*. Praha: Victoria Publishing a.s. 1995. ISBN 80-85856-13-0
5. HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2003. ISBN 80-213-0646-7
6. HRON, J., *Teorie řízení*, Praha: PEF ČZU, 2006. ISBN 80-213-0695-5.
7. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
8. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: *Moderní personální management*, 1.vydání. H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. ISBN 80-86022-65-X.
9. NEKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7
10. PAUKNEROVÁ, D.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
11. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
12. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*, Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-85943-79-4.
13. Justice.cz: Obchodní rejstřík. [online]. [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=moore+stephens>

7. Seznam tabulek, grafů, obrázků

Tabulka:

Tabulka č. 1: Stupně hodnocení

Tabulka č. 2: Počet dotazníků

Tabulka č. 3: Genderové a věkové rozdělení respondentů

Tabulka č. 4: Vzdělání respondentů

Tabulka č. 5: Pracovní pozice

Tabulka č. 6: Délka pracovního poměru

Tabulka č. 7: Pořadí stimulů dle preferencí

Tabulka č. 8: Zaměstnanecké výhody

Graf:

Graf č. 1: Pracovní prostředí a prostory

Graf č. 2: Vliv pracovního prostředí na výkon

Graf č. 3: Vztahy na pracovišti

Graf č. 4: Hodnocení informovanosti, definovanosti úkolů a zpětné vazby

Graf č. 5: Vztah nadřízeného pracovníka k podřízeným

Graf č. 6: Vnímání kritiky od nadřízeného

Graf č. 7: Spokojenost se zastávanou pozicí a naplnění z práce

Graf č. 8: Důležitost vzdělání, osobního růstu rozvoje

Graf č. 9: Sociální jistoty v zaměstnání

Graf č. 10: Příležitost k seberealizaci

Graf č. 11: Vnímání práce jako zdroj peněz

Graf č. 12: Spokojenost s výší mzdy

Graf č. 13: Spokojenost se systémem hodnocení

Graf č. 14: Hodnotící rozhovory jako motivace ke zvýšení výkonu

Graf č. 15: Využívání zaměstnaneckých výhod

Obrázek:

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek č. 2: Proces motivace

Obrázek č. 3: Úrovně řízení v podniku

Obrázek č. 4: Pořadí stimulů dle preferencí

8. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Organizační struktura

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance firmy

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Bombalová, jsem studentka 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty na ČZU v Praze. V současné době vypracovávám bakalářskou práci na téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o malou spolupráci při vyplňování tohoto dotazníku. Výsledky dotazníku poslouží pouze jako podklad ke zpracování mé bakalářské práce.

Dotazníky jsou zcela anonymní.

Předem děkuji za spolupráci a za Váš čas.

I. Obecné informace

1. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

2. Věk

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 60
- e) 61 a více

3. Vzdělání

- a) Základní
- b) Střední bez maturity / vyučen
- c) Střední s maturitou
- d) Vysokoškolské / VOŠ

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 rok – 3 roky
- c) 4 roky – 10 let
- d) 10 let a více

5. Jakou pracovní pozici ve firmě zastáváte?

- a) Manažerský pracovník
- b) Nemanadžerský pracovník

II. Pracovní prostředí a lidské vztahy na pracovišti

1. Jak hodnotíte celkově pracovní prostředí (teplo, světlo, čistota, klimatizace, sociální zařízení), ve kterém pracujete?

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

2. Jak hodnotíte pracovní prostory, ve kterých pracujete?

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

3. Jaká je podle Vás atmosféra na pracovišti?

- a) Velmi dobrá b) Dobrá c) Spíše špatná d) Špatná

4. Jak se cítíte v pracovním kolektivu?

- a) Velmi dobře b) Dobře c) Spíše špatně d) Špatně

5. Jak hodnotíte sociální jistoty v zaměstnání (jistota pozice, jistota zaměstnání)?

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

**6. Jak hodnotíte příležitost k seberealizaci na pracovišti?
(volnost při rozhodování, využití vlastních vědomostí a schopností)**

- a) Velmi dobrá b) Dobrá c) Spíše špatná d) Špatná

7. Jak hodnotíte vztah mezi Vámi a kolegy?

- a) Velmi dobrý b) Dobrý c) Spíše špatný d) Špatný

8. Jak hodnotíte vztah s nadřízeným?

- a) Velmi dobrý b) Dobrý c) Spíše špatný d) Špatný

9. Domníváte se, že pracovní prostředí ovlivňuje Váš pracovní výkon?

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

10. Jsou pro Vás přátelské vztahy na pracovišti důležité?

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

**11. Je pro Vás důležitá, z pohledu pracovní motivace, možnost dalšího vzdělávání?
(kurzy, školení)**

- a) Velmi důležitá b) Důležitá c) Spíše nedůležitá d) Nedůležitá

12. Je pro Vás důležitá, z pohledu pracovní motivace, možnost osobního růstu a rozvoje?

- a) Velmi důležitá b) Důležitá c) Spíše nedůležitá d) Nedůležitá

III. Komunikace na pracovišti

1. Máte pocit, že dostáváte dostatek informací potřebných ke své práci?

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

2. Jsou Vám jasně definované úkoly, které máte splnit?

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

3. Je pro Vás povzbuzující, když nadřízený projeví zájem o Vaši práci?

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

4. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného?

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

5. Dostává se Vám, v případě potřeby, včasná a kvalitní zpětná vazba od nadřízených/podřízených?

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

6. Vnímáte kritiku od nadřízeného jako zájem o Vaši osobu a práci, kterou odvádíte?

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

7. Vnímáte kritiku od nadřízeného jako povzbuzení k lepším výsledkům?

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

8. Myslíte si, že je vnitropodniková komunikace na dobré úrovni?

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

IV. Pracovní pozice, pracovní podmínky

1. Jste spokojen/a s pozicí, kterou na pracovišti zastáváte?

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

2. Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?

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

3. Vnímáte práci pouze jako zdroj peněz?

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

3. Co je pro Vás při práci nejdůležitější? Seřad'te.

* (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)

- a) Vydělat co nejvíce peněz
- b) Cítit naplnění
- c) Uznání a pochvala od nadřízeného
- d) Uplatnit znalosti
- e) Možnost kariérního růstu

4. Jaká je Vaše pracovní doba?

.....

5. Jste nuceni pracovat přesčas?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud odpovíte ano, odpovězte na otázku č. 6. Jinak přeskočte.

6. Kolik hodin průměrně měsíčně pracujete přesčas?

.....

V. Hodnocení, benefity

1. Je odměna za práci, kterou vykonáváte, podle Vás odpovídající?

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

2. Jste spokojen/a se systémem hodnocení pracovních výkonů? (zaměstnanců, týmů)

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

3. Vnímáte systém hodnotícího rozhovoru jako vhodnou motivaci ke zvýšení výkonů?

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

4. Jste spokojen/a s možností sebehodnocení při rozhovoru s nadřízeným?

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

5. Myslíte si, že Vám pomáhá hodnotící rozhovor k efektivnímu osobnímu rozvoji?

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

6. Vnímáte sebehodnocení jako možnost zamyslet se nad svými výsledky a uvažovat o jejich zlepšení?

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

7. Vnímáte sebehodnocení jako kvalitní zpětnou vazbu pro nadřízeného?

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

8. Vnímáte hodnocení od nadřízeného jako impuls ke zvýšení výkonových cílů?

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

9. Vnímáte sebehodnocení/hodnocení výkonu jako vhodnou formu pro proces povýšení a odměňování?

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

10. Využíváte všechny zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí?

- a) Ano b) Jen některé c) Ne d) Nevím

11. Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?

- a) Stravenky
- b) Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití
- c) Příspěvek na penzijní připojištění
- d) Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců (zvyšování kvalifikace)
- e) Podpora přátelských vztahů na pracovišti, stmelovací akce
- f) Užívání notebook a mobilní telefon pro soukromé účely
- g) Bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely
- h) Příspěvek na tuzemskou a zahraniční rekreaci
- i) Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení
- j) Hrazení dopravy do/ze zaměstnání
- k) Odměna při významném pracovním a životním výročí

12. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel nabízí?

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

13. O které položky byste rozšířila nabídku benefitů?

- a) Zajištění mateřské školky pro děti
- b) Den volna (vyhraněný na úřední záležitosti)
- c) Pružná pracovní doba
- d) Práce z domova
- e) Jiné,

14. Co Vás na práci demotivuje?

.....

15. Co je pro Vás na práci motivující?

.....

16. Co byste doporučil/a vedení pro zlepšení motivace ve společnosti?

.....

17. Co Vám k práci chybí?

.....

18. Doporučil/a byste zaměstnání ve Vaší společnosti?

.....

19. Pokud ano, proč?

.....

20. Pokud ne, proč?

.....

Příloha č. 2

Organizační struktura – firemní hierarchie



