

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hana Vlčková

Návrh modelu zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Hana Vlčková

The draft model, increasing employee satisfaction

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krellová Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19. 2. 2017

Hana Vlčková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D., za cenné připomínky a rady, které mi poskytla v průběhu psaní této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem – spokojeností a motivací zaměstnanců ve firmě Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o.. Teoretická část podrobněji vysvětluje pojem řízení lidských zdrojů, dále základní pojmy z oblasti motivace i demotivace zaměstnanců. Uvedeny jsou zde teorie motivace, kterými se zabývá velké množství autorů. Praktická část je zaměřena na zjištění dat pomocí dotazníkového šetření. Dále jsou navržena doporučení pro společnost na zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců organizace.

Klíčová slova

Demotivace, lidské zdroje, motiv, motivace, motivační faktory, stimul, stimulace

Annotation

The Bachelor thesis deals with work satisfaction and motivation of employees in company Povrchové úpravy Třemošnice, s.r.o.. The theoretical part covers management of human resources, and basic concepts in motivation and demotivation of employees. Theories of motivation by a large number of authors are also included. The practical part focuses on survey through questionnaires. The next part suggests recommendations to increase work satisfaction and motivation of employees.

Keywords

Demotivation, human resources, motive, motivation, motivational factors, stimulus, stimulation

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
1.1 Řízení lidských zdrojů	10
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	11
1.1.2 Úloha manažera.....	13
1.3 Motivace	15
1.3.1 Motiv	17
1.3.2 Stimul a stimulace	18
1.4 Zdroje motivace	19
1.4.1 Potřeby	19
1.4.2 Návyky	20
1.4.3 Zájmy	20
1.4.4 Ideály a hodnoty.....	21
1.5 Pracovní motivace.....	21
2 TEORIE MOTIVACE	25
2.1 Rozdělení teorií.....	25
2.2 Teorie instrumentality	26
2.3 Teorie zaměřené na obsah.....	26
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	27
2.3.2 Herzbergova dvou faktorová teorie.....	29
2.3.3 Teorie X a Y.....	30
2.3.4 Motivace potřeb podle Alderfera	31
2.4 Typy motivace	32
2.5 Proces motivace	33
2.6 Demotivace	34
3 VÝZKUMY REALIZOVANÉ V OBLASTI MOTIVACE	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI POVRCHOVÉ ÚPRAVY TŘEMOŠNICE, S.R.O	37

4.1	Cíl výzkumu, výzkumné otázky a výzkumné předpoklady	39
4.2	Metody výzkumu	40
4.3	Respondenti výzkumu.....	41
4.4	Vyhodnocení výzkumu	42
4.5	Interpretace výsledků výzkumu	68
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	74
5.1	Zlepšení interní komunikace a kontroly	74
5.2	Hodnocení pracovníků.....	75
5.3	Cafeteria systém.....	75
5.4	Zdravotní dny volna.....	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	79
	SEZNAM ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Práce je zaměřena na spokojenost a motivaci zaměstnanců ve firmě Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o.. Téma práce bylo autorem zvoleno nejen z důvodů rozšíření informací a znalostí o motivaci, ale i myšlenka, že motivace pracovníků patří k nejcennějším a nejdůležitějším hlediskům v oblasti řízení lidských zdrojů. Vždyť právě zaměstnanci jsou hlavním článkem a přínosem podniku. Pokud se chce podnik v budoucnu efektivně rozvíjet, jsou motivovaní pracovníci nezbytnou nutností. Jen správně motivovaní zaměstnanci mohou odvádět kvalitní práci a dlouhodobě podávat vysoké pracovní výkony. Těmito hodnotami pomáhají podniku k jeho odlišení a poskytují mu konkurenční výhodu. Aby tohoto podnik dosáhl, musí management správně rozvíjet a řídit lidské zdroje.

Dobří manažeři by měli mít takové znalosti v oblasti motivace, umět s nimi nakládat a stanovit správnou motivační strategii. Musí umět nejen motivovat sami sebe, ale správně motivovat své pracovníky. Jedině tak mohou dosáhnout společných cílů organizace. Většina podniků využívá nástroje motivace. Avšak mohou být již zastaralé, nefunkční, nebo špatně interpretované. Výkonnost firmy závisí na schopnostech a dovednostech zaměstnanců, ale naopak výkon zaměstnanců se odvíjí od motivace.

Bakalářská práce se v teoretické části zaměřuje na literární rešerši, kde se vysvětlují pojmy motivace, motivační teorie, motivační faktory, demotivace, kterými se zabývala velká řada významných autorů. V části praktické je představena firma Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o., kde byl proveden marketingový výzkum současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců této firmy. Déle byla navrhnutá a vytvořena doporučení pro zlepšení jejich motivace a spokojenosti.

Cílem práce je najít a analyzovat nedostatky v motivaci a spokojenosti firmy Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. a navržení nového motivačního systému, který by odpovídal představám zaměstnanců. Na základě analýzy, která proběhla dotazníkovým šetřením, navrhnout doporučení, která zlepší motivaci a spokojenost zaměstnanců, a tím i zvýší výkon celé společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů a pojem personální management je uváděn jako synonymum. Řízení lidských zdrojů se týká člověka nejen v pracovním procesu, ale i jeho získávání, formování, propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a dovedností, a v neposlední řadě také jeho uspokojení z vykonané práce. Dalšími prvky je motivace a rozvoj. Všech těchto aspektů se dá dosáhnout efektivním řízením lidských zdrojů a tvorbou dobrých mezilidských vztahů.¹

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů, jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů*“². Obecným cílem je zajistit, aby byla organizace úspěšná, a to prostřednictvím dobře zvolených lidí. Právě pracovníci jsou zdrojem schopností, dovedností a znalostí, které umožňují organizaci efektivní rozvoj.

Koubek dále podotkl, že úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná a její výkon se nadále zvyšoval. Je třeba správně hospodařit s materiálními, finančními, informačními a lidskými zdroji. Právě tyto zdroje v souladu vedou k efektivnímu řízení a rozvoji společnosti.³

¹ DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. s. 224. ISBN 80-247-1300-4.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 30. ISBN 80-247-0469-2.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavní úkol v řízení lidských zdrojů spočívá v tom, aby co nejefektivněji byly využity všechny dostupné nástroje k výkonnosti organizace a její výkon se neustále zlepšoval. Základem úspěšnosti je najít co nejvíce kvalitních a dlouhodobě loajálních pracovníků, zařadit je do správných profesí podle jejich kvalifikace. Vypracovat podrobnou strukturu organizace, podrobně specifikovat (analyzovat) pracovní místa, ujasnit si požadavky s nimi související, a dle těchto informací získávat nové pracovníky. Dalším neméně důležitým úkolem je formování týmů, volba efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Neméně důležitý je také rozvoj zaměstnanců, který může dále sloužit jako motivační prostředek. Rozvojem se rozumí zlepšení kvalifikace zaměstnanců, rozvoj osobnosti, pracovní kariéry. Celkový rozvoj působí na vnitřní uspokojení a uspokojení potřeb. Vždyť právě dovednosti, schopnosti, znalosti a loajalita zaměstnanců jsou nejcennějším kapitálem pro organizaci.

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Organizační rozvoj
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst, organizačních struktur
- Formování personální organizace
- Plánování lidských zdrojů
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Pracovní vztahy
- Pomoc pracovníkům⁴

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 19. ISBN 978-80-7261-168-3.

Armstrong dále rozvíjí myšlenku důležitosti zaměřit se i na vnější prostředí, které na organizaci působí. Souhlasí s myšlenou Koubka, kde je důležitým aspektem zájem o vnitřní prostředí organizace. Ovšem podotýká, že je třeba věnovat se i problémům, které mohou ohrozit organizaci „z venku“. Těmito hrozbami může být působení globalizace na organizaci, ziskovost prostřednictvím růstu, nové techniky a technologie, intelektuální kapitál, nebo i jakákoliv změna. Velkou váhu přikládá využívání efektivní strategie. Pokud tato strategie nebude náležitě využívána, nelze hovořit o efektivním řízení lidských zdrojů. Jednotlivé části strategie na sebe logicky navazují. Nejprve je třeba získat kvalifikované pracovníky a zároveň se starat o jejich rozvoj, dále je zařadit do pracovních procesů, kde budou řádně vedeni a kontrolováni. Pomocí informací, včasného a správného rozhodování budou řádně rozumět zadaným úkolům. V neposlední řadě budou pracovníci za vykonaný výkon odměněni a motivováni k dalším činnostem.

- Lidé v organizaci – rozumí se jejich schopnosti, dovednosti, které získali před nástupem do zaměstnání, nebo si osvojili praxí v oboru, doškolováním.
- Pracovní procesy – mezi ně patří role, techniky a technologie
- Struktura a podoba řízení – autonomie pracovníků, usměrňování, kontrola, pracovní procesy
- Informace a znalosti – probíhají pomocí formálních a neformálních vztahů, tokem informací nejen mezi zaměstnanci, ale i dodavateli a zákazníky
- Rozhodování – důležitá rozhodnutí, decentralizace, participace a včasnost
- Odměňování – formou peněžních i nepeněžních odměň⁵

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 44. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.1.2 ÚLOHA MANAŽERA

Každý dobrý manažer by měl umět sestavit, řídit a vést kolektiv lidí. Zaměstnance znát nejen po pracovní stránce, ale také po stránce osobní. Tyto informace vedou k tomu, že ví, kdy je třeba pracovníkovi povolit, dát mu více prostoru pro samostatnost a samokontrolu. Nebo naopak třeba přitvrdit, více pracovníka kontrolovat, požadovat průběžné výsledky jeho práce.

Dobrý manažer by se neměl obávat spolupráce s kvalifikovanými pracovníky, nebo lepšími pracovníky, než je on sám. Pokud je dobře zná, ví, jaké jsou jejich slabé a silné stránky, tudíž ví, jak z těchto pracovníků získat maximální výkon. Z těchto kvalifikovaných pracovníků může sestavit tým, na který se nebude bát delegovat pravomoc. Manažer by měl umět nejen dobře vést lidi, ale zároveň je motivovat k pracovním výkonům, měl by rozumět dané problematice, vyhodnocovat jejich výsledky, řádně interpretovat údaje, komunikovat s lidmi. Aby jeho vedení bylo úspěšné, je třeba mít přirozenou autoritu a zvládnout převzít na sebe odpovědnost. A to nejen odpovědnost sám za sebe a své výkony, ale hlavně za své podřízené.⁶

⁶ HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. s. 19. ISBN 978-80-247-2475-1.

Podle Bělohlávka je každý manažer specifikován určitými charakterovými rysy osobnosti. Manažer by měl mít jasnou vizi, nejen z pohledu prosperity firmy, ale také vizi o komunikaci. Jak bude probíhat, jak si zaměstnance získat na svou stranu. Vize se dá realizovat rysem integrity. Vůdce má být zásadový, stát si za svým rozhodnutím, předvídat, čestně jednat, kontrolovat své emoce. Měl by jít příkladem lidem, veškerý svůj čas a energii věnovat svým úkolům. Otevřenost napomáhá manažerovi k naslouchání novým myšlenkám, nezavrhouvat je, akceptovat nové směry, sám navrhnout nové směry, být kreativní. Důležitou vlastností pro vedení lidí je spravedlnost. Pokud nebude manažer spravedlivý, nevzbudí v lidech respekt. Ale zároveň musí jasně definovat své myšlenky, vize, plány a tím být asertivní.⁷

⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 15. ISBN 80-7226-840-6.

1.3 MOTIVACE

Motivaci lze charakterizovat jako hnací motor člověka. Tímto motorem může být pohnutka, která směřuje jednání člověka.

Motivací se rozumí vnitřní psychický proces, jehož zdrojem jsou vnitřní a vnější situace jednotlivce. Pro člověka je specifickou vnitřní situací pocit hladovění, pocit žízně, který vyjadřuje primární zdroj motivace. Dále však mohou vnitřní stavy člověka vyvolávat i vnější situace. Vnější situací rozumíme vnější ohrožení, ať už života nebo prestiže. Tyto vnější podněty mohou jednotlivce stimulovat, ale nemusí ho zároveň motivovat. Motivujícími se stanou až v době trvalých a aktuálních potřeb jednotlivce. Každá motivace je spojena s očekáváním toho, že každé jednání vede k dosažení konkrétního cíle nebo cílů. Cílem je tedy uspokojit lidské potřeby odstraněním pocíťovaného nedostatku. Každý jednatel uspokojuje potřeby různým způsobem. Uspokojování potřeb se dá charakterizovat jako nikdy nekončící proces. Pokud je potřeba jednotlivce uspokojena, vzniká nová potřeba, nové cíle, nová motivace. Stejného cíle se v různých situacích dosahuje různými způsoby.⁸

Velmi mnoho vědců se zabývalo studií teorie motivace. Podle Vebera je motivace nejen psychologickou, ale také fyzickou aktivitou směřující k danému cíli. Potřeby, zájmy, přání a tužby vyvolávají v jedinci psychické napětí, podle kterého se dále jedinec chová. Motivace by měla být natolik efektivní, aby byl člověk ochoten něčeho se vzdát, či něco udělat tak, aby svého cíle dosáhl. Zásadní otázkou je, zda mu takový vytýčený cíl stojí za vynaložené úsilí a strávený čas. V tomto případě může být cílem peněžní, či nepeněžní odměna.⁹

⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. s. 17. ISBN 80-200-0592-7.

⁹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 112. ISBN 978-80-7261-200-0.

Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, mají různá očekávání. Aby své potřeby uspokojili, podnikají různé kroky, které směřují ke splnění těchto cílů. Avšak jeden motivační program nemůže vyhovovat všem jedincům. Aby motivování fungovalo efektivně, musí být založeno na poznání a pochopení jednotlivce. Termín motivace lidského jednání má odpovídat na otázky, čím se jednání člověka změnilo, co je jeho příčinou, čeho chtěl dotyčný dosáhnout, proč ho ovlivňují právě tyto podněty, jakým způsobem jeho potřeby uspokojit? Toto jsou velmi složité otázky a odpovědi na ně ještě složitější. Motivace je tedy pojem velmi rozsáhlý. Výsledek motivace může být uspokojivý a neuspokojivý. Manažeři usilují o uspokojivý výsledek, který je ovlivněn jejich snahou. Avšak pokud je motivace nedostatečná nebo nadměrná, je výsledkem neuspokojení. Je třeba nalézt optimální úroveň motivování.

Provazník a Komárková rozebírají motivační působení psychických sil ve třech dimenzích. Dimenzí směru je myšleno uplatnění motivace tím, že se činnost člověka orientuje vždy určitým směrem, zaměřuje se, nebo se naopak od určitých směrů odvrací. Tuto dimenzi lze vyjádřit obraty „chci to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“. Druhou dimenzí je dimenze iniciativy, kdy je činnost člověka v závislosti na síle, intenzitě motivace. Čím je intenzita více usilovná, tím více vynakládá jedinec energie a naopak, čím je iniciativa nižší, tím méně energie vynakládá. Lze ji vyjádřit slovními obraty „docela bych chtěl“, „velmi toužím“. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence. Motivace se zde projevuje mírou překonávání překážek, vnitřních i vnějších bariér. Bariérou mohou být rodiče, rodina, v pracovní činnosti nadřizený, podřízený.

Dalším typem mohou být pracovní pomůcky, pracovní prostředí. Nejpravděpodobněji největší bariérou bývá vlastní pohodlnost a lenost člověka.¹⁰

¹⁰ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. s. 23. ISBN 80-245-0703-X.

Bělohlávek upozorňuje na pomůcky, které souvisejí s motivací lidí. Je třeba vykonávat pravidelný průzkum spokojenosti, vytvořit motivační program, který obsahuje i zaměstnanecké výhody, Cafeteria systém, mzdové nástroje, osobní rozvoj, pochvalu, ale zároveň i kritiku. Cafeteria systém je založený na přidělu bodů, které získávají zaměstnanci rovnoměrně nebo podle osobních zásluh. Tyto body pak mohou čerpat na kulturní akce, rekreace. Za každou akci se body odpočítávají.¹¹

1.3.1 MOTIV

Provozník s Komárkovou si pod termínem motiv představují určitou vnitřní psychickou sílu, vyjádřenou pohnutkou, popudem, která zaměřuje činnost člověka určitým směrem. V tomto směru intenzivně rozvíjí svou činnost a udržuje impulz. Charakterizuje tedy psychologickou pohnutku, důvod či příčinu každého lidského chování a prožívání, a dává tomu celkově psychologický smysl.¹²

Motivy velmi úzce souvisí s cíli. Obecným cílem každého motivu je dosažení uspokojení psychického stavu, které mívá podobu vnitřního uspokojení. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle a tím i uspokojení. Poté motiv vyhasíná. Problematikou motivace, která je dosti komplikovaná a složitá je fakt, že na jedince nemusí působit pouze jeden motiv, ale současně několik motivů, které tvoří celek. Velmi důležitá je znalost motivů, která napomáhá pochopení jednání člověka.

¹¹BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. s. 25. ISBN 80-7226-873-2.

¹² PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. s. 24. ISBN 80-245-0703-X.

Tomšík doplnil Provozníka s Komárkovou o teorii rozdělení motivů. Motivy se skládají ze dvou složek:

- energizující – dodávají sílu a energii jednání jedinců, lidí
- řídicí – dodávají lidem směr jednání. Lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou. Vybírají si způsob a postup, jak věci dosáhnout¹³

Motivy jsou považovány za základ motivace. Jedná se o vnitřní činitele, kteří ovlivňují chování člověka a řídí ho vždy k určitým cílům. Chování člověka je zřídka kdy ovlivněno pouze jedním motivem, ale ovlivňuje ho celý soubor motivů. Velmi často jsou motivy spojeny s potřebami, zájmy, vlohami a postoji.

1.3.2 STIMUL A STIMULACE

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, kdy dochází k určitým změnám jeho činnosti. Ke změnám dochází prostřednictvím psychických procesů, změnou jeho motivace. Mezi motivací a stimulací je razantní rozdíl, i když většina jedinců ho nevnímá a myslí si, že jde o synonyma. Zásadní rozdíl mezi těmito pojmy je, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku. Nejčastěji je ovlivněna činností druhého člověka.

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává v motivaci člověka určité změny. Stimuly mohou mít dvě podoby. První podobou jsou impulzy. Impulzy jsou vnitřní (endogenní) psychické podněty, které signalizují nějakou změnu nejen v těle, ale i v mysli jedince. Vnější stimuly (exogenní) se nazývají incentivy. Tímto stimulem může být odměna, pracovní postup.

¹³ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 148. ISBN 978-80-7375-556-0.

Zatím co motivace odráží potřeby a přání, tak stimuly lze definovat jako pobídky, odměny. Pomocí stimulů je pro jedince směrodatné, co budou dělat. Rozhodují se podle nich. Podle Tomšíka a Dudy se stimuly rozdělují buď na jednotlivé pracovníky, nebo na pracovní místa či na vybrané profese. Je zřejmé, že je třeba stimuly dobře specifikovat a věnovat se jim. Je možno stimulovat jen jednotlivé pracovníky za odvedený výkon, nebo plošně, všechny zaměstnance.

1.4 ZDROJE MOTIVACE

Motivaci jedince vytvářejí fakta, která se souhrnně nazývají zdroji motivace. Mezi základní jsou zahrnuty potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Všechny tyto vyjmenované zdroje se projevují v motivaci lidské činnosti. Poznávání slouží k hlubšímu pochopení jejich projevů a činů.

1.4.1 POTŘEBY

Základní podmínkou existence každého jedince je uspokojování potřeby. Každý jedince musí jíst, pít, stýkat se s druhými lidmi. Potřeba je charakterizována jako prožívaný nedostatek „něčeho“, co je velmi důležité pro jeho život. Tento nedostatek nutí jedince k jednání. Potřeby jsou velmi rozmanité.

Rozdělení potřeb:

- Primární potřeby
- Sekundární potřeby
- Vnitřní potřeby
- Vnější potřeby¹⁴

¹⁴ DUNDELOVÁ, J. *Aplikovaná sociální psychologie*. 2., přeprac. vyd. V Brně: Mendelova univerzita, 2012. s. 5. ISBN 978-80-7375-665-9.

Jednání člověka je ovlivněno čtyřmi potřebami, neboli přáními, která jsou společná všem lidem.

- Touha po nových zkušenostech
- Touha po jistotě a bezpečí
- Touha po uznání
- Touha po citové odezvě

1.4.2 NÁVYKY

Návyk je opakovaný, ustálený až zautomatizovaný způsob, kterým člověk jedná v dané situaci. Pokud se naskytne obdobná situace, jedná již osvojeným způsobem. Pokud si člověk navykne důsledně dodržovat určitý režim, stávají se činnosti s tímto návykem spojené, pro něho nezbytností. Avšak návyky mohou mít také negativní podobu, nazvanou zlozvyky

1.4.3 ZÁJMY

Na motivaci se také významně podílejí zájmy jedince. Zájmem je myšleno trvalejší zaměření na určitou oblast skutečností. Zájmy mohou určovat kvalitu přístupu člověka. Stejně jako potřeba jsou zájmy velmi rozmanité. Mohu jím být jiné osoby, jevy, či činnosti.

1.4.4 IDEÁLY A HODNOTY

Ideál je jakýmsi vzorem, který má být člověku vodítkem k jeho jednání. Vzorem může být osobnost, přítel, profesor. Jedinec by se rád identifikoval chováním a jednáním se svým vzorem. Hodnotami je myšleno něco žádoucího, něco čeho si člověk váží, co ho ovlivňuje. Každý jedinec si během svého života utváří specifický hodnotový systém. Obsahem tohoto systému je to, čemu dává jedinec přednost, které hodnoty jsou pro něho nejdůležitější. Pro někoho může být na prvním místě zdraví, ale pro jiného kariéra. Soulad tohoto systému přináší jedinci spokojenost, oproti tomu nesoulad způsobuje strádání.¹⁵

1.5 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pojem pracovní motivace specifikuje motivaci zaměřenou přímo na pracoviště. Podle Armstronga by se všechny organizace měly trvale zajímat o to, co by mohly udělat pro dosažení trvalé úrovně výkonu lidí. Proto by měli věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějšímu způsobu motivování, a to pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimulanty, odměny, vedení lidí. Velmi důležitá je nejen práce, kterou vykonávají, ale také podmínky na pracovišti.¹⁶

¹⁵ BEDRNOVÁ, E a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. s. 186. ISBN 80-7175-010-7.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 10. vyd. s. 220. ISBN 80-247-1407-3

Podle Armstronga lze dojít k pracovní motivaci dvěma cestami:

- Lidé mohou motivovat sami sebe. Hledají, vynalézají, vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo je alespoň vede k tomu, že se očekává splnění svých cílů.
- Lidé jsou motivováni managementem organizace a to formou metod jako je odměňování, pracovní postup, pochvala.

Pracovní motivace znamená vytvářet motivující procesy a takové pracovní prostředí, které napomáhá tomu, aby jednotlivci, či skupiny dosahovali takových výsledků, odpovídajících očekávání managementu. Cílem jejího uplatňování je vytvořit prostřednictvím zaměstnanců přidanou hodnotu organizace. Kdy hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Dobrovolné úsilí, které vychází a závisí na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace. Pokud je člověk řádně motivován, je ochoten vynaložit veškerou sílu a vydat ze sebe maximum. Vyjadřuje, jaký má pracovník celkový přístup k vykonávané práci, k pracovní pozici, k pracovním úkonům, k zaměstnanecké roli.

Nakonečný ve své publikaci zmiňuje, že pracovní motivaci lze vnímat jako aspekt člověka, který je spojen s plněním formálně předepsaných povinností. Pracovní motivace je individuální a společenský jev. Není tím míněn jen samotný pracovní výkon. V praxi je třeba brát na zřetel nejen výsledek práce, ale také celkové pracovní chování. Aby byla kontrola výsledků žádoucí pro organizaci, musí se studovat podmínky procesu. Pracovní motivace je složena z podmínek, ve kterých se jedinec nachází. Podmínkou může být dělba práce, mzda, hospodářské principy, ideologie úspěchu. Celkově shrnuto se jedná o podmínky, které působí na všechny pracovníky stejně. Jako každá motivace, je i pracovní motivace spojena s očekáváním, které může být formou dosažených hodnot, či odměn.

Pracovník vnímá určité pracovní podmínky, které na něho mohou působit jako pobídky. Ale aby na něho působili tímto způsobem, je třeba přítomnost určitých motivů. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaložením úsilí při pracovní činnosti.¹⁷

Rymeš uvádí, že se pracovní motivace objevuje primárně, ve vztahu člověka a práce. Pracovní činnost není jen zdrojem obživy, ale je také prostředkem, který přináší uspokojení se samotného průběhu práce, z dobře odvedené práce, z dosažených výsledků, prestiže, mezilidských vtaů, sociálních interakcí spojených s výkonem na pracovišti. Každý jednatel je vybaven určitými vnitřními motivy, které na něho působí jako zdroj energie, ovlivňující pracovní jednání. Vnějšími pobídkami v podobě stimulů lze podněcovat, korigovat nebo dokonce měnit pracovní jednání. Dále autor zastává názor, že je třeba, aby motivy a stimuly na sebe navzájem působily.¹⁸

Je třeba si uvědomit, jak organizace zajistí vysokou výkonnost. Vysokou výkonnost dosahují právě ty organizace, kde mají zaměstnanci svou práci rádi, do které nechodí s nelibostí, obavami a jsou motivováni. Díky těmto aspektům se příznivě vypořádávají s plněním svých úkolů, rádi a lépe spolupracují se svými spolupracovníky a kvalitněji řeší zadané úkoly. Je třeba, aby si společnost tuto skutečnost uvědomovala, a nejen usilovala o schopné zaměstnance, ale také jim poskytla podmínky pro jejich rozvoj, vyšší úroveň odpovědnosti a uspokojení z práce. Motivací nemusí být vždy jen peněžní odměna.

Bělohlávek ovšem podotýká, že je třeba nejen dosahování kladných pracovních výsledků, ale je třeba také posílení týmové práce, vzbudit v pracovnících „týmového ducha“, zajistit stabilitu zaměstnanců, jejich ochotu práci změnit nebo se více kvalifikovat v oboru. Dále poukazuje na problémy, které mohou nastat při špatném motivování.

¹⁷ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 54. ISBN- 80-85603-01-2

¹⁸ ŠTIKAR, J., M. RYMEŠ, K. RIEGEL a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. s. 102. ISBN 80-246-0448-5.

Dochází ke snížení výkonnosti, kdy pracovníci vykonávají pouze nezbytně nutné úkoly, nerespektují zadanou práci, nerespektují nadřízeného. Výsledkem mohou být zpožděné termíny zakázek. Využívají nestandardních technologických postupů, usnadňují si práci, toto vše vede ke snížení kvality, prostojů a zmetkovitosti. Objevuje se falešné vykazování neodvedené práce. Může docházet k čerpání prostředků společnosti k soukromým účelům, krádežím. Vyprchává veškerá iniciativa zaměstnanců, nikdo se nesnaží vyniknout, vymyslet návrhy ke zlepšení, neprojevuje se žádná aktivita. Dochází ke zhoršení mezilidských vztahů. Pracovníci jedinci špatně snášejí laxní přístup neochotných kolegů, často dochází ke konfliktům. Dlouhodobým působením se vyhrcoje negativní vztah k nadřízeným a vůči vedení celé firmy. Zvyšuje se nemocnost, absence i fluktuace zaměstnanců. Lidé raději tráví čas na nemocenské nebo hledají atraktivnější pracovní nabídky. U méně ukázněných zaměstnanců se objevuje absence.

Dále autor navrhuje, jak efektivně docílit úspěšného motivování. Zastává názor, že dobrý manažer motivuje podle situace a podle kvality lidí, které řídí. Nelze jen motivovat, ale je třeba také trestat. Ovšem podotýká, že je třeba pracovníky nejprve odlišit, znát jejich dovednosti, schopnosti, priority, určit si určité pilíře, od kterých se může motivace odvíjet.

- Systém odměn a trestů je vhodný pro pracovníky střední úrovně morálky
- Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevem úcty, důvěry
- Čím větší jsou schopnosti pracovníka, tím více by měl mít volnosti a pravomocí¹⁹

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. s. 23-24. ISBN 80-7226-873-2.

2 TEORIE MOTIVACE

Motivace pracovníků je založena na mnoha teoriích motivace. Každý z těchto teoretických přístupů má jeden společný cíl a tou je dopodrobna vysvětlit a popsat, co to vůbec je motivace.

Teorie se liší svým zaměřením. Teorie, která se zabývá potřebami, vychází z faktu, že je lidské chování třeba motivovat potřebami, které nebyly uspokojeny. Velmi významnými teoriemi jsou Maslowa teorie potřeb a Herzbergerova teorie motivačních a hygienických potřeb. Tato skupina teorií, zaměřených na pracovní chování vysvětluje, co člověka vede k práci. Maslow i Herzberger identifikují ve svých teoriích lidské potřeby.

2.1 ROZDĚLENÍ TEORIÍ

Teorie instrumentality

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

- Maslowa hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb - teorie ERG

Teorie zaměřené na proces (teorie kognitivní)

- Expektační teorie
- Teorie spravedlnosti
- Teorie cíle²⁰

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2 TEORIE INSTRUMENTALITY

Dominantním pojmem v této teorii je vliv finanční situace. Tato teorie se zabývá využíváním odměn a trestů, jako nástrojů motivace. Je velmi úzce spojena s pracovním výkonem. Princip spočívá v tom, že každý jednatel je metodou „cukru a biče“ motivován buď odměnou, nebo trestem, za svůj pracovní výkon. Tato forma byla, je a bude stále velmi využívána. Její zrod nastal o období Taylorismu ve druhé polovině 19. století. Vysoké nároky jsou kladeny na kontrolní činnost, která je v tomto případě nezbytně nutná. Pokud nebude spravedlivě provedena, může vést k výkyvům. Často může být ovlivněna neformálními vztahy, které negativně ovlivňují kontrolní činnost i celkové rozhodování. Díky tomu, že je primárně založena na důsledné kontrole, nerespektuje řadu ostatních lidských potřeb. Co znamená pojem „cukr a bič“? Tato metoda je spojena s pracovním výkonem. Pokud bude vyrobeno dle výrobního plánu a splněna výkonová norma, pracovník získá odměnu, opakem je potrestání.

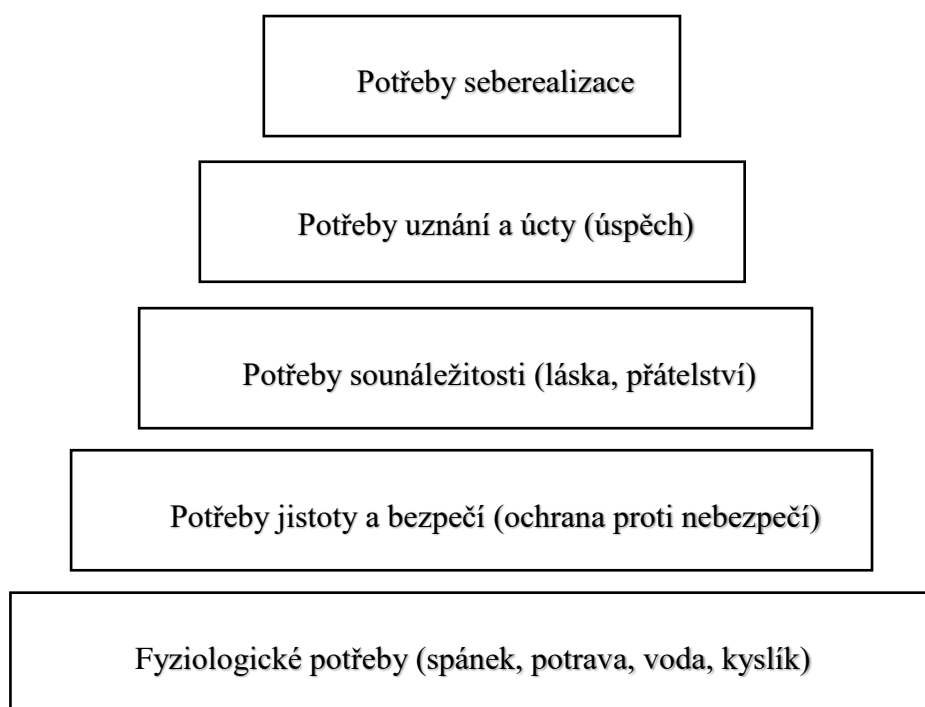
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří v jedinci stav nerovnováhy a napětí. K tomu, aby byla opět rovnováha v rovině, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu. První teorii potřeb vytvořil Maslow (1954), na jeho teorii navazuje Alderfer (1972). Trochu odlišnou teorii potřeb zpracoval Herzberg (1957).

2.3.1 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

Armstrong považuje tuto teorii jako nejslavnější klasifikaci potřeb. Podle Maslowa existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Základ pyramidy tvoří základní fyziologické potřeby, které jsou primárními potřebami. Od primárních potřeb se odvíjí potřeby sekundární. Na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, která je nejvyšší ze všech. Čím méně jsou uspokojeny potřeby druhého a třetího stupně pyramidy, tím větší jsou potřeby stupně čtvrtého.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: autor práce, 2017

Dundelová navazuje na Armstronga v pojetí pěti stupňového modelu Maslowovy pyramidy a dále tuto pyramidu rozšiřuje ještě o tři stupně. Výslednou je tedy osmistupňová pyramida potřeb. Základní pyramidu obohacuje o potřeby sebetranscendence, čímž je rozuměna jistá potřeba, která přesahuje samotného jedince. Rozšířena je také o potřeby poznávací, ke kterým patří znalosti, smysl, sebeuvědomění. Velmi zajímavou potřebou je potřeba estetická, kterou se rozumí harmonie, krása, rovnováha.

Pokud jsou potřeby Maslowovy pyramidy převedeny na pracovní motivaci, je zcela zřejmé, že postačí model pětistupňový. Opět platí zásada, že je třeba nejprve uspokojovat potřeby fyziologické a teprve poté potřeby vyšších úrovní. Stupně pyramidy však neznamenaají krok po kroku mířit k vrcholu. Každý jedinec má své vlastní potřeby, které ovlivňují jeho osobnost. Dle Dundelové je pyramida rozdělena na dvě části. Jsou jimi potřeby odstranění nedostatku a potřeby dosažení něčeho. Jedinec nejprve uspokojuje potřeby nejnižší úrovně, toto je dáno evolucí. Teprve když nastane jejich uspokojení, snaží se o naplňování potřeb vyšších. Avšak mnohdy dojde k okamžiku, kdy se jedinec vrací z vyšší úrovně na úroveň nižší, pokud zjistí nedostatek.

Maslowova pyramida potřeb zaměřená na pracovní motivaci:

- 1) Potřeba seberealizace (možnost volby zaměstnání, které člověka baví, naplňuje)
- 2) Potřeba uznání, úcty (pracovní úspěchy, prestiž, kariérní růst)
- 3) Potřeba sounáležitosti, lásky (dobré mezilidské vztahy na pracovišti)
- 4) Potřeba bezpečí a jistoty (jistota zaměstnání, konkurenceschopný podnik, image firmy, pracovní poměr na dobu neurčitou, zaměstnanecké výhody)
- 5) Fyziologické potřeby (mzda, plat)²¹

V první etapě uspokojování potřeb, je třeba uspokojit potřeby nejnižší úrovně, tedy finanční podmínky zaměstnance. Pokud není tato potřeba uspokojena, není zaměstnanec spokojený a prahne právě po této potřebě. Při uspokojení potřeby nejnižší úrovně je třeba uspokojit potřeby vyšší. Mohou jimi být potřeby jistoty zaměstnání, pravidelnosti výdělků. Třetím stupněm jsou potřeby sounáležitosti. Pro jedince nejsou již tolik důležité příjmy, jako vztahy na pracovišti, které ho mohou pozitivně, či negativně ovlivňovat. Další potřebou pro jedince může být kariérní růst, či potřeba sebeuspokojení. Všeobecně platí, že nejvyšší potřeba bývá nejhůře uspokojena.

²¹ DUNDELOVÁ, J. *Aplikovaná sociální psychologie*. 2., přeprac. vyd. V Brně: Mendelova univerzita, 2012. s. 17. ISBN 978-80-7375-665-9.

2.3.2 HERZBERGOVA DVOU FAKTOROVÁ TEORIE

Základem celé teorie je rozdělení na dva faktory. Prání či potřeby pracovníků se dělí do dvou skupin. Tato metoda je velmi srozumitelná i pro laiky, je doporučující metodou při začáteční fázi zkoumání motivace. Myšlenkami velmi ladí s Maslowovou pyramidou potřeb i teorií McGregora. Podle Armstronga se dělí faktory na satisfaktory a dissatisfaktory.

- Satisfaktory – faktory motivační, motivátory, které jsou považovány za činitele motivace. Stimulují jedince k vyššímu výkonu a úsilí.
- Dissatisfaktory – faktory hygienické, udržovací, které charakterizují prostředí, ve kterém se pracovníci nacházejí, slouží k prevenci nespokojenosti, mají vliv na celkový postoj k práci.²²

Dudelová oproti Armstrongovi tyto faktory specifikuje a rozděluje na vnitřní a vnější. Vnitřními faktory jsou rozuměny faktory hygienické, kde je zařazena práce, pracovní podmínky, pracovní zařízení. Tyto faktory ovlivňují pracovní pohodu a spokojenost zaměstnanců. Důvodem je vliv, který se rychle opotřebuje. Druhou formou jsou faktory vnější, čili motivátory, do kterých je zařazen vztah pracovníka k jeho činnosti, zajímavost a uspokojení z práce, kterou vykonává. Tyto faktory se projevují ve výkonnosti, jejich motivační síla se dá pokládat za nevyčerpatelnou. Úkolem manažerů je sledovat vyváženost obou faktorů. Smyslem této teorie je vytvořit co nejlepší pracovní prostředí, získat co nejvíce lidí s největší motivací a dále jejich motivaci podporovat.²³

Tato teorie poukazuje na fakt, že pracovní motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností. Pokud budou hygienické faktory v nepříznivé kvalitě, vyvolají u pracovníků nespokojenost, která bude negativně působit na motivaci pracovního jednání. Avšak tento faktor nemá vliv na motivaci k práci. V případě kladných motivátorů nastane spokojenost pracovníků a motivace k pracovnímu výkonu.

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ DUNDELOVÁ, J. *Aplikovaná sociální psychologie. 2., přeprac. vyd.* V Brně: Mendelova univerzita, 2012. s. 18. ISBN 978-80-7375-665-9.

2.3.3 TEORIE X A Y

Nakonečný ve své publikaci tuto teorii nazval jako manažerskou teorii. Autor teorie Douglas McGregor se zabýval studiem názoru manažera na samotného jedince, jeho pracovní motivaci a řízení lidí. Rozdělil pracovníky do dvou kategorií, podle jejich vlastností.

Kategorie X je kategorie pracovníků, u nichž převládá dohled, kontrola, autoritativní styl vedení manažerů.

Mezi základní předpoklady teorie X patří:

- Lidé, kteří pracují neradi, jsou líní a vyhýbají se práci
- K práci jsou nuceni systémem odměn nebo trestů
- Musí být kontrolováni, nechtějí odpovědnost
- Jsou i jedinci, pro které toto neplatí, ale jedná se jen o malou skupinku lidí, kteří chtějí odpovědnost i samokontrolu
- Motivačními jsou odměny a tresty

Mezi základní předpoklady teorie Y patří:

- Pro tyto jedince je práce přirozenou činností a odpočinkem
- Jedinci rádi přebírají odpovědnost i kontrolu
- Schopnost samostatného rozhodování
- V současnosti mnoho společností tento potenciál nevyužívá, snaží se je stále řídit a kontrolovat
- Motivační prvkem jsou potřeby rozvoje osobnosti²⁴

²⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. s. 99. ISBN 80-200-0592-7.

2.3.4 MOTIVACE POTŘEB PODLE ALDERFERA

Clayton Alderfer, autor této teorie, při výzkumu lidského chování navazuje na Masowovy názory a přidává nové poznatky. Ve své teorii začal pracovat s pěti faktory Maslowovy pyramidy, a díky jeho výzkumu je snížil na 3 úrovně.

V první úrovni potřeb, úrovni existenční, vyzdvihuje všechny materiální a fyziologické potřeby jedince. Druhá úroveň je úroveň vztahovou. Do této úrovně jsou zařazeny veškeré mezilidské vztahy, nejen pracovní, ale i láska, přátelství, nenávisť, rodina. Neuspokojení této úrovně nezpůsobuje ani tak nepřátelství, ale spíše citový odstup. Poslední úrovní jsou potřeby růstové, které spočívají v tvořivé práci jedince.²⁵

Tabulka 1: Rozdělení potřeb podle Alderfera

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

Zdroj: autor práce, 2017

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. s. 42. ISBN 80-7226-840-6

2.4 TYPY MOTIVACE

Frederick Herzberg, americký psycholog, rozdělil motivaci na dva typy:

- Vnitřní motivace – tvoří faktory, které si lidé vytvářejí sami. Ovlivňují je tak, aby se chovali nějakým způsobem, nebo aby se ubírali nějakým směrem. Pro tyto faktory je specifická odpovědnost, volnost konání, využití, rozvoj dovedností a schopností, zajímavost práce, možnost kariérního postupu.
- Vnější motivace – soubor nástrojů, které působí na jedince, aby byli motivováni. Nástroji mohou být peněžní odměny, pochvala, povýšení, ale také tresty a kritiky.²⁶

Největším motivátorem pro člověka je úspěch. Každý jedinec má rád pocit ze svého úspěchu, uznání. Velmi důležité pro motivaci zaměstnance je uznání, které může být vyjádřeno nejen ohodnocením peněžním, povýšením, ale také jen slovním ohodnocením.

Každý jedinec je individuální, proto je třeba si pro každou práci vybrat vhodného jedince. Pro některého může být práce zajímavá, pro druhého nudná. Při volbě nevhodného zaměstnance dochází k tomu, že ho nelze motivovat. Tento zaměstnanec nebude spokojený. Motivace má vést k vyšším výkonům, pracovníky lze motivovat odpovědností. Zaměstnanci jsou obvykle poctěni důvěrou a jsou i pečlivější. Nejvyšším motivačním nástrojem je kariérní postup. Motivuje zaměstnance k vyšším výkonům, samokontrolě, pečlivosti.

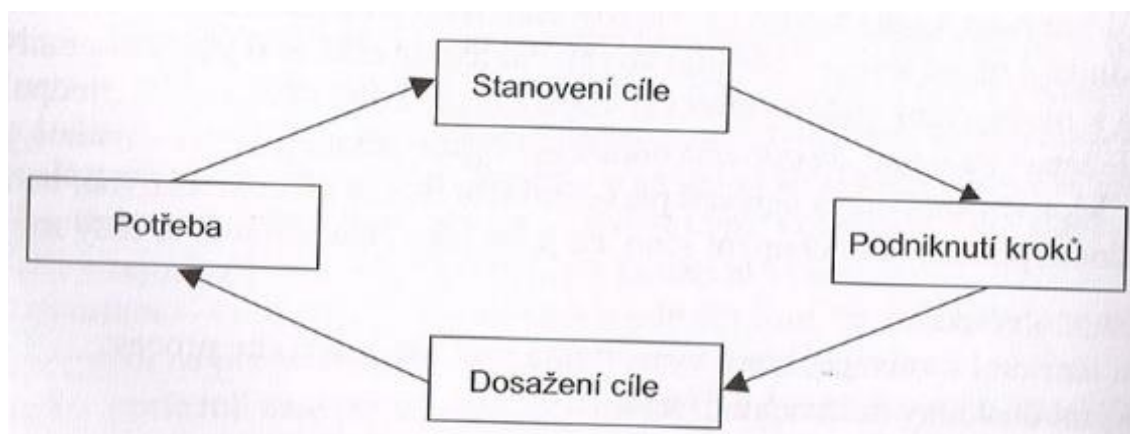
²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.5 PROCES MOTIVACE

Základním prvkem procesu motivace je motiv. Motiv je důvodem toho, abychom začali něco dělat. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují jednotlivce tak, aby se chovali určitým a žádoucím způsobem. Motivace ovlivňuje psychiku lidí. Důležité je znát směr (co se osoba pokouší dělat), úsilí (jak a s jakou pílí se o to pokouší) a vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší).²⁷

Proces motivace lze znázornit schématem od Armstronga. Toto schéma se vztahuje k potřebám člověka. Ukazuje, že motivace je zahájena zjištěním neuspokojené potřeby. Potřeba je tedy určitým přáním, očekáváním, tužbou. Jakmile je známa neuspokojená potřeba, dochází ke stanovení cílů. Voleny jsou takové cíle, o kterých i jednotlivec myslí, že jeho potřebu uspokojí. Těchto cílů lze dosáhnout jedině tak, že musí být podniknuty kroky, což znamená cesty k jejich dosažení. Ve fázi dosažení cíle dojde k uspokojení, nebo neuspokojení potřeb. V případě uspokojení potřeb je tento proces ukončen. V případě neuspokojení je velmi pravděpodobné, že jedinec kroky v procesu nebude chtít opakovat.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha 2007, s. 220

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.6 DEMOTIVACE

Pojem demotivace znamená nespokojenost. Dobří manažeři by se neměli zaměřit jen jak pracovníka motivovat, ale také jak demotivaci zabránit. Účinné motivování má smysl jen tehdy, jde-li o stimulování určitým směrem. Nejčastěji demotivují přímí nadřízení, kteří nesprávným způsobem řídí zaměstnance.

Nejčastějším zdrojem demotivace je pocit nespravedlnosti. Kdy má zaměstnanec pocit, že odvádí svou práci lépe, než jeho kolega, a není za ni náležitě ohodnocen. Na tento pocit většinou zaměstnanci reagují citlivě. Je třeba brát v úvahu, že se může jednat jen o jejich vnitřní pocit, nebo je příčina v řízení manažerů. Dalšími důležitými demotivačními prvky jsou pocit nedůvěry, zpětná vazba, která vede k přesvědčení, že jejich práce je bezvýznamná, dále nízká výkonnost pracovníků, která je vedením společnosti přehlížena, nedostatečné využívání schopností zaměstnanců, zbytečná administrativa.²⁸

Vizí každého manažera je zaměstnávat jen spokojené zaměstnance, kteří projevují lásku ke své práci. Tuto pracovní činnost pak vykonávají precizně, využívají všech schopností a dovedností, které si jejich pracovní místo vyžaduje, jsou dostatečně motivováni, avšak neděje se tomu tak. Demotivovat zaměstnance může hlavně jejich nadřízený, či vedení celé společnosti.

Chyby manažerů mohou být v uzavřenosti, nečitelnosti. Manažeři si nestojí za svým slovem, podceňují motivaci pracovníků, nehledají cesty, jak využít potenciál zaměstnanců, nesnaží se o jejich rozvoj z obavy o svůj post, nevytváří pocit důvěry a respektu.²⁹

²⁸ URBAN, J. *Jak bránit demotivaci* [online]. © 05. 08. 2013 [cit. 2017 -02 -04]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

²⁹ PODNIKÁTOR. *Faktory ničící motivaci* [online]. © 19. 12. 2017 [cit. 2017 -02 -04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16364/Faktory-nicici-motivaci-zamestnancu>

3 VÝZKUMY REALIZOVANÉ V OBLASTI MOTIVACE

Firma Linet, s. r. o. vynalezla pro své zaměstnance velmi důmyslný motivační program. Zaměstnanci kromě standardních benefitů mají možnost i soutěžit, či sbírat body, a následně dle vlastního výběru proměnit na hodnotu, která je blízká jejich potřebě. Novinkou pro tuto společnost je získávání bodů. Zaměstnanci jsou body ohodnoceny v případě odhalení vadného výrobku, a to jak schválně pokaženého, či skutečně vadného. Dále také za třídění odpadu, či hodnocení svých kolegů. Dle výsledků jsou vyhodnoceny desítky návrhů na zlepšení měsíčně. Návrhy jsou převážně zaměřeny na bezpečnost práce, kvalitu výrobků a pracovní podmínky. Zaměstnanecké výhody byly tedy rozšířeny o soutěž zájezdu do Japonska, získání vstupenek na kulturní a sportovní akce, u vstupenek dle výběru zaměstnance. Pro zaměstnance je tento bodový systém velmi motivační.³⁰

Zaměstnavatel roku pro rok 2016 je firma Foxconn. Jedná se o firmu, která velmi dbá na motivaci spokojenosti zaměstnanců. Plnohodnotně si uvědomuje, jaký potenciál pro ni znamenají zaměstnanci. Poskytuje systém benefitů, který zahrnuje nejen odborná vzdělávání, volnočasové aktivity či dotované stravování. Zaměstnancům poskytuje příspěvek na dopravu, slevy na jízdném, jazykové kurzy, zvýhodněné mobilní tarify. Nemyslí jen na zaměstnance, ale také na jejich rodiny, pro které několikrát ročně jsou pořádány akce, dále dětem poskytuje příspěvky na tábory. Nástroj pro zavedení nových benefitů, hledá ve fantazii zaměstnanců. Právě oni jsou prvním článkem, kdo benefity navrhne. Velmi motivačním bonusem pro zaměstnance je finanční odměna za získání nového zaměstnance. Zajímavostí je zavedení nového benefitu, kterým je využívání nového firemního fitness centra a zubařské ordinace.³¹

³⁰ KALINA, M. *Motivační systém ve firmě Linet* [online]. © 23. 4. 2014 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: http://praha.idnes.cz/motivacni-system-ve-firme-linet-dnw-/praha-pravy.aspx?c=A140423_2058653_praha-zpravy_mav

³¹ FOXCONN. *Zaměstnavatel roku číslo jedna* [online]. © 02. 06. 2016 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://foxconn.cz/news/190/66/Foxconn-je-opet-zamestnavatelem-roku-cislo-jedna-v-Pardubickem-kraji/>

Zajímavý program nabízí firma TPCA, která pro kmenové zaměstnance založila virtuální osobní účet. Jedná se o Z-konto, které zaručuje flexibilní systém benefitů. Zaměstnancům jsou na tento účet připisovány body, podle pozice, podle odpracované doby, podle vlastních výsledků, podle práce navíc. Zaměstnanci z konta mohou čerpat body, jako by platili penězi. Body využívají nejen na vzdělávání, aktivity, kurzy, lékárenské zboží, vstupenky, ale také na financování dovolené, pohonné hmoty, splácení úvěru, splácení leasingu na koncernový automobil.³²

Sodexo, neznámější firma disponující různými typy benefitů a balíčků provedla výzkum zaměřený na motivaci pracovníků. Cílem průzkumu bylo zhodnotit zaměstnaneckou politiku. Nejde jen o motivaci pracovníků, ale zaměřit se i na širší oblast. Nejde jen o motivaci stávajících pracovníků formou odměn, ale také zaměření na vztahy, pracovní podmínky potencionálních pracovníků. Nejčastějšími problémy jsou vztahy na pracovišti, nábor nových zaměstnanců, vedení zaměstnanců, zdraví, postoje vůči nadřízeným, motivace a benefity. Nejčastějšími benefity v minulých letech byly peněžní odměny. Novějším trendem, který je velmi rozšířený a žádaný jsou příspěvky na životní pojištění a penzijní pojištění. Zaměstnanci chtějí více uspokojovat potřeby jistoty. Stále se potřeby odvíjí od věkové hranice a od pracovní pozice. Velmi častým benefitem je Cafeteria systém, který tato společnost nabízí a volnočasové aktivity nabízené formou Flexi pasu. Sodexo nabízí velmi rozmanitou nabídku benefitů, zaměřuje se na každou oblast.³³

³²TPCA, *Zázemí, benefity* [online]. [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://foxconn.cz/news/190/66/Foxconn-je-opet-zamestnavatelem-roku-cislo-jedna-v-Pardubickem-kraji/>

³³SODEXO, *Jaké potřeby firmy nejčastěji řeší průzkum Sodexo* [online]. © 14. 07. 201 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/jake-pot-eby-firmy-nejcast-ji-esi-pr-zkum-sodexo>

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI POVRCHOVÉ ÚPRAVY TŘEMOŠNICE, S.R.O

Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. byla založena v roce 1992. Předmětem jejího podnikání je galvanické pokovování výrobků, především ze strojírenské výroby.

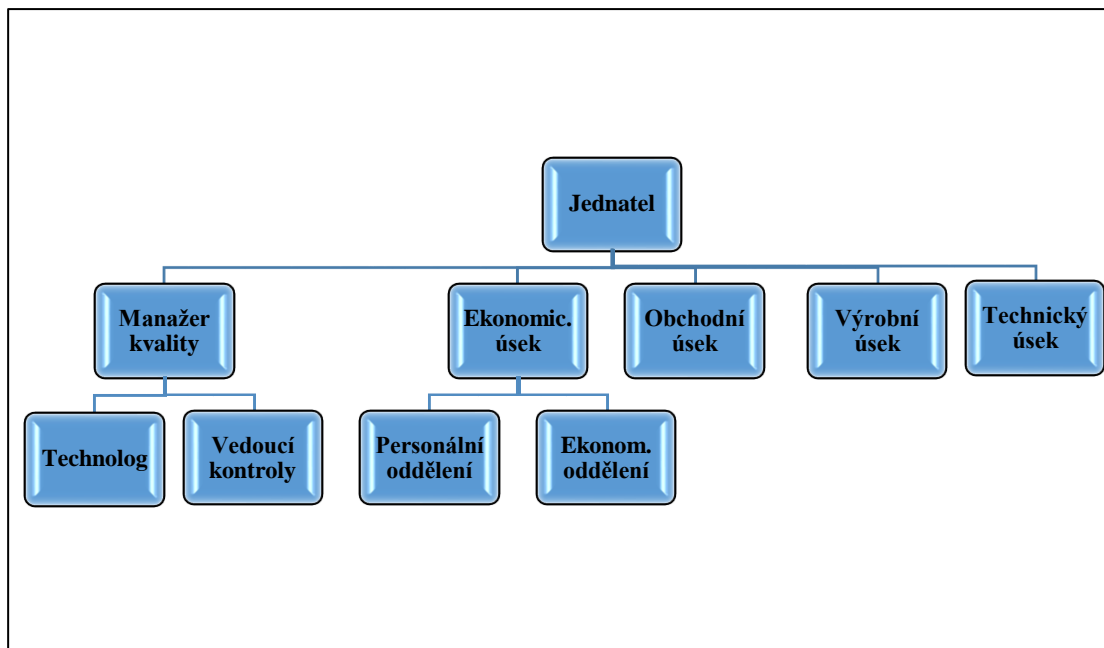
Jedním ze zakládajících společníků byla firma Oberflächentechnik Holding GmbH. Jednalo se o Rakouskou společnost. Mateřskou společností této firmy byla firma Herbert Bauer GmbH + Co KG se sídlem v Německé republice. Od 1. 1. 2014 se stala novým společníkem firma Impreglon SE (SRN), která již dlouhou dobu působí v oblasti povrchových úprav.

Ve svých počátcích firma Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. zaměstnávala pouze 32 zaměstnanců, pracujících ve dvousměnném pracovním provozu. V této době nebyla ještě plně automatizovaná. Nyní je zde zaměstnáno 58 zaměstnanců, pracujících v třisměnném pracovním provozu. Většinou jsou pracoviště automatizovaná a splňují i náročná kritéria pro dodavatele.³⁴

³⁴ PÚT, s. r. o. [online]. [cit. 2017 -02 -12]Dostupné z: <http://www.put.cz/>

PÚT s.r.o. provozuje svou činnost ve vlastních objektech, nacházejících se v těsné blízkosti firmy DAKO-CZ, a.s. a firmy Electropoli - Galvia, s. r.o., v oblasti průmyslové zóny. Firma Dako-CZ, a. s. patří mezi největší dodavatele. Cílem společnosti je uspokojit specifické požadavky zákazníků, plnit jejich potřeby a zvyšovat jejich spokojenost.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: autor práce (2017)

4.1 CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

Cílem bakalářské práce je zjištění spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o.. Na základě zjištění budou navrženy inovativní opatření vedoucí k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. V této práci byly formulovány výzkumné předpoklady, které jsou vodítkem k dosažení cílů výzkumu.

Výzkumné předpoklady

- 1) Předpokládáme, že k demotivaci pracovníků nejvíce přispívá pracovní prostředí, ale i vztahy na pracovišti.
- 2) Předpokládáme, že jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni svým nadřízeným.
- 3) Předpokládáme, že pracovníci jsou především motivováni benefity než mzdou.

Každá firma by měla motivovat své zaměstnance, zajišťovat jim spokojenost, nastavit takové podmínky, aby svou práci mohli vykonávat v optimálních podmínkách. Cílem firmy je ekonomická výkonnost, spokojenost a pracovní seberealizace zaměstnanců. Jen takoví zaměstnanci mohou být přínosem pro firmu. Výkonnost firmy závisí na schopnostech a dovednostech pracovníků, naopak výkonnost zaměstnanců je závislá na motivaci a spokojenosti.

Každý marketingový výzkum je jedinečný. Skládá se ze dvou etap, které na sebe logicky navazují. První fází je příprava výzkumu, druhou částí je realizace výkonu. Obě tyto etapy v sobě zahrnují určité, na sobě navazující kroky, které spolu úzce souvisí. Nejprve je třeba definovat problém a cíle, orientační analýzu situace a plán výzkumného projektu. V druhém kroku, který se týká realizace, sběru dat, jejich zpracování, analýzy údajů, interpretaci výsledků, závěrečné zprávy a její prezentace³⁵

³⁵ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada Publishing). s. 70. ISBN 80-247-0966-X.

4.2 METODY VÝZKUMU

Metoda dotazování

V této práci je použita metoda dotazování, která je nejběžnější a nejčastěji využívanou metodou založenou na výpovědi jedinců. Jedinci jsou nazýváni respondenty. Dotazování bylo uskutečněno písemnou formou, pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda skýtá výhody i nevýhody. Výhodou je jejich levné provedení, nedochází k ovlivnění tazatele, respondent si určí sám dobu, která mu vyhovuje k jeho vyplnění. Nevýhodou je nižší návratnost, než u osobního dotazování. Rozmýšlení nad odpovědí může často potlačit spontánní názor, není možnost kontroly, že dotazník vyplnil osobně respondent.³⁶

Dotazník spokojenosti a motivace vytvořený pro firmu Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. je sestaven z 29 otázek uzavřených, 2 otázek otevřených a 1 otázky polouzavřené. Převládala většina otázek uzavřených, pro zjednodušení dotazníkového šetření a hlavně pro větší jistotu jeho návratnosti. Dotazník je v písemné, tištěné formě, byl osobně předán respondentům. Respondentovi se ponechává určité časové rozmezí na návratnost vyplněného dotazníku. V tomto případě byl použit anonymní dotazník, což znamená, že nebyl adresován přímo určité osobě. Šetření probíhalo během měsíce prosince 2016.

³⁶ SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. str. 115. ISBN 80-7261-038-4.

4.3 RESPONDENTI VÝZKUMU

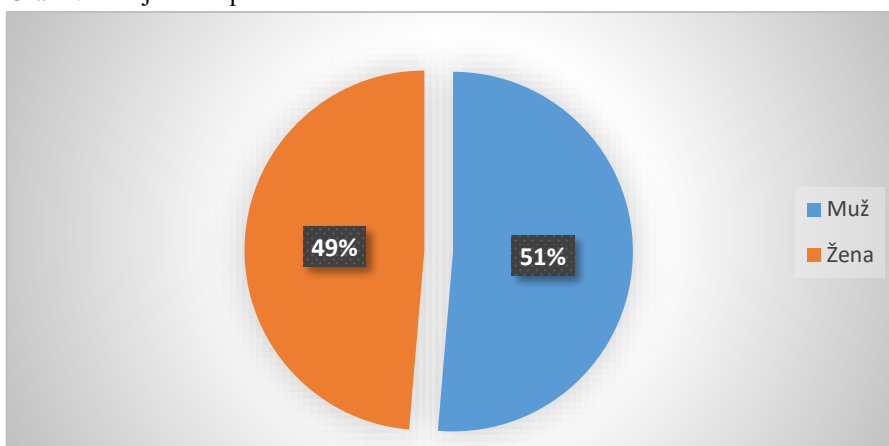
Respondent je osloven jako u rozhovoru. Osloveno bylo 48 respondentů, z toho 26 mužů a 22 žen, věkem převážně nad 40 let., s dobou působení ve společnostech více jak 5 let. Písemnou formu dotazníku obdrželo 5 manažerů střední úrovně, 6 liniových manažerů, 12 nevýrobních pracovníků a 25 výrobních pracovníků. Na dotazníkové šetření odpovědělo 37 respondentů. Návratnost tedy činila 77%. Data byla vyhodnocena, a pro názornost vyobrazena v programu MS Excel.

4.4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Otázka č. 1

Celkem odpovědělo na dotazníkové šetření 37 zaměstnanců z oslovených 48, což činí úspěšnost 77%. Z dotazovaných odpovědělo 19 mužů a 18 žen. Celkem bylo osloveno 22 mužů a 27 žen. Vyplývá tedy, že dotazník vyplnilo více mužů než žen.

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?

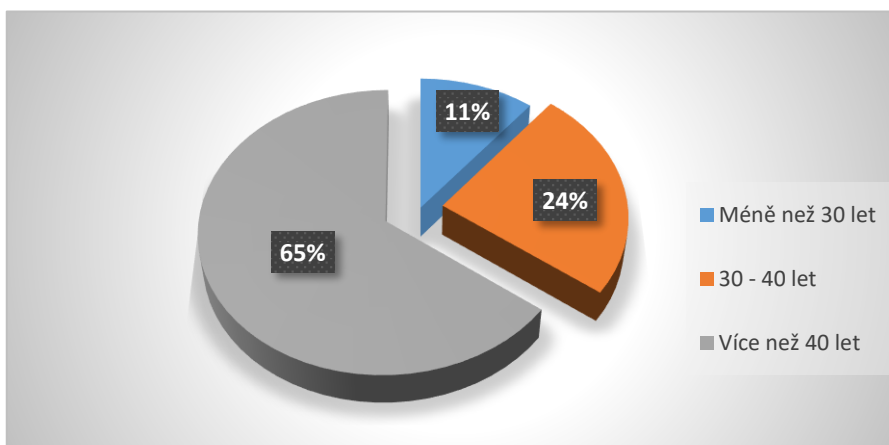


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 2

Věková hranice zaměstnanců do 30 let je 16% zaměstnanců, do 40 let 19% zaměstnanců a nad 40 let je většina, která činí 65% zaměstnanců. V této organizaci je zaměstnáno více zaměstnanců střední až zralé dospělosti.

Graf 2: V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 3

Na otázku nejvyššího dosaženého vzdělání jsou 3% zaměstnanců se základním vzděláním, 51% zaměstnanců je vyučena, 2% vyučeni s maturitou, 35% zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, 3% zaměstnanců si středoškolské vzdělání doplňuje vysokoškolským a 3% zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Dle zaměstnavatele dosažené vzdělání zcela postačuje k vykonávané pracovní pozici.

Tabulka 2: Vzdělání respondentů

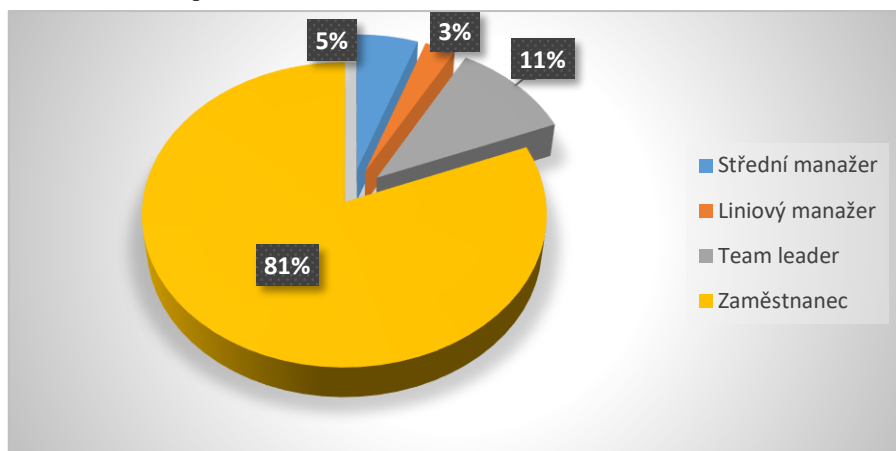
Základní	1	3%
Vyučen	19	51%
Vyučen s maturitou	2	5%
Středoškolské s maturitou v oboru	6	16%
Středoškolské s maturitou mimo obor	7	19%
Středoškolské, doplňují se vysokoškolské	1	3%
Vysokoškolské v oboru kvalifikován	1	3%
Vysokoškolské mimo obor	0	0%
Celkem	37	100%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 4

Pozici středního managementu, což je vedoucí úseku zaujímají 2 zaměstnanci (5%), na pozici liniového manažera stojí 1 zaměstnanec (3%), 4 zaměstnanci (11%) pracují jako Team Leader (vedoucí pracovní skupiny) a ostatních 30 zaměstnanců je na pozici dělníků (81%). Očekáváním bylo, že odpoví nejvíce zaměstnanců z nejnižší úrovně, což také odpovídá. Tito zaměstnanci mají jiné potřeby, než zaměstnanci z managementu. Dá se očekávat, že této skupině bude bližší finanční motivace.

Graf 3: Pracovní pozice

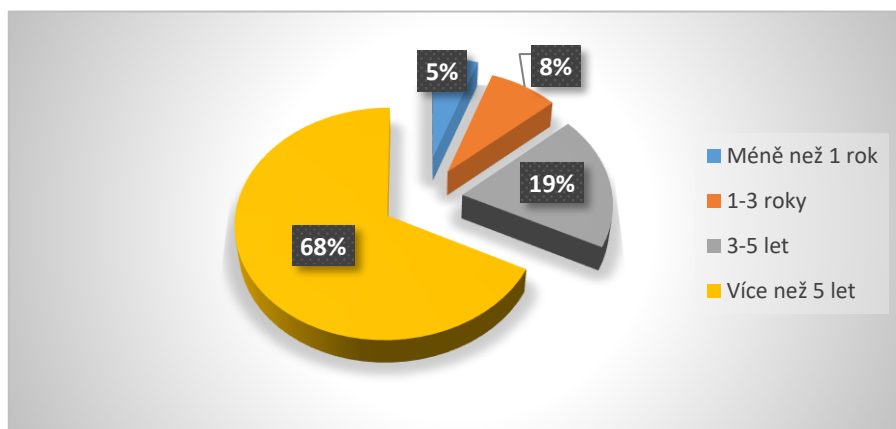


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 5

Ve firmě pracuje většina zaměstnanců (68%) dobu delší než 5 let, 19% zaměstnanců od 3-5 let, 13% zaměstnanců do 3 let.

Graf 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?

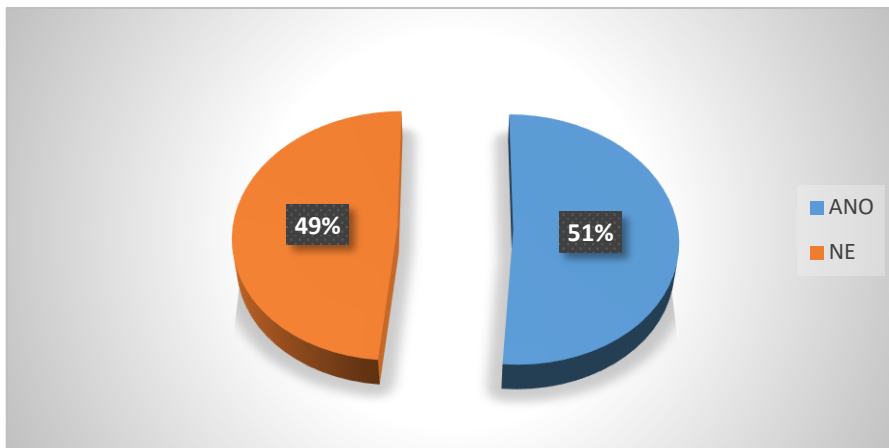


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 6

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci pracují všichni na stejné pozici, na kterou byli přijati, nebo zda si své dovednosti a schopnosti rozšířili o jiné pracovní pozice. Z celkového počtu odpovědělo 51% pracovníků, kteří pracují od počátku na stejné pracovní pozici, 49% pracovníků odpovědělo, že umí více pozic.

Graf 5: Pracujete od počátku na stejné pracovní pozici?

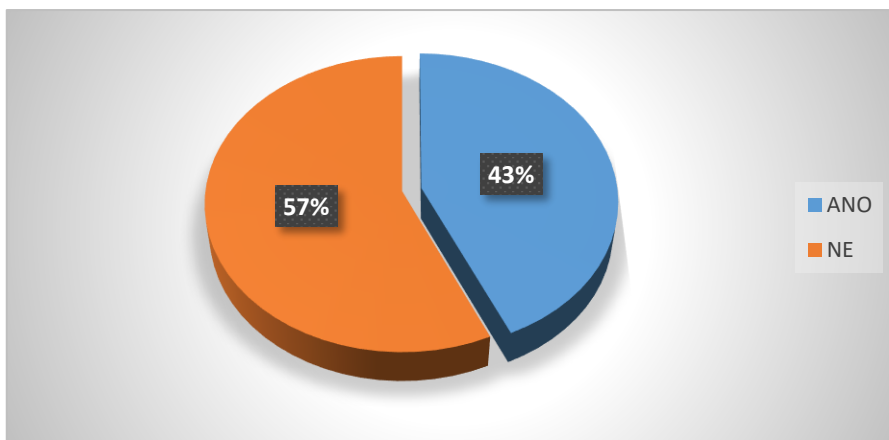


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 7

Výsledky této otázky ukazují, že 43% zaměstnanců ovládá více pracovních činností. Aniž by prošli kurzy či studiem, jsou vnitřními zdroji zaškoleni na více pozic, tímto způsobem si zdokonalují své znalosti a dovednosti. Tito zaměstnanci by také měli být ohodnoceni, za svou flexibilitu. 57% ovládá pouze jednu pracovní pozici.

Graf 6: Jste zaškolen/a na více pracovních pozic?

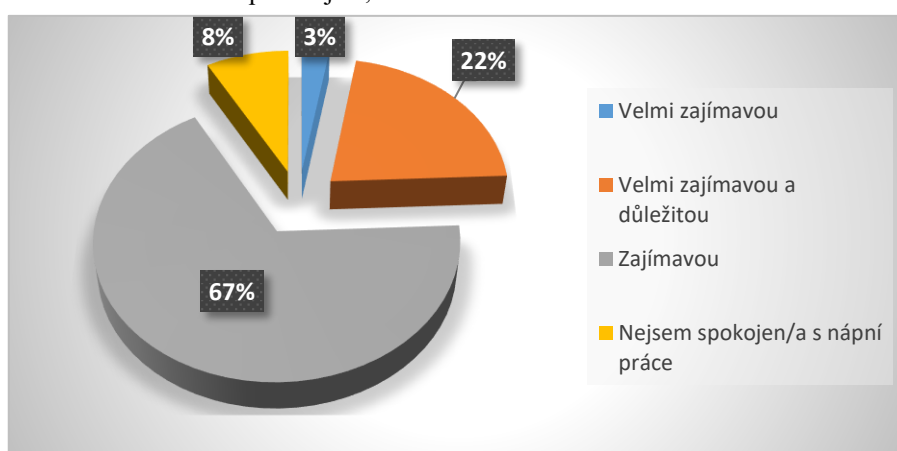


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 8

Za velmi zajímavou práci, kde mohou realizovat své schopnosti, znalosti a dovednosti považuje pouze 1 pracovník (3%), za velmi důležitou a zajímavou považuje 8 pracovníků (22%), za zajímavou 25 zaměstnanců (67%) a 3 zaměstnanci (8%), kteří nejsou spokojeni s náplní práce. Otázkou je, zda jsou pouze nespokojeni s pracovní pozicí, či s prací celkově. Zda je možné tyto jednotlivce individuálně motivovat, nebo i k motivaci zastávají negativní postoj. Důležité je, aby svou negativitou nepůsobili i na spokojené, či částečně spokojené zaměstnance a svým postojem je demotivovali.

Graf 7: Práci ve firmě považujete, za:

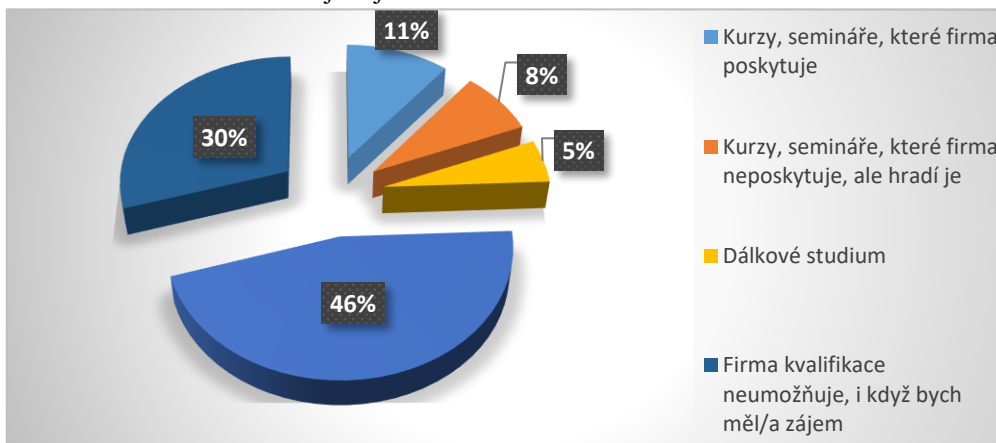


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 9

Z výsledků je zřejmé, že 4 zaměstnanci (11%) se rozvíjí kurzy a semináři, které firma poskytuje. 3 zaměstnanci (8%) aktivně navštěvují semináře a kurzy, které firma neposkytuje, ale hradí je. Dálkovým studium využívají 2 zaměstnanci (6%), které firma nehradí a zaměstnanci si sami rozšiřují vzdělání a hradí si je z vlastních zdrojů. 10 zaměstnanců (30%) by mělo zájem o kurzy, ale firma je neumožňuje. 17 zaměstnanců (46%) není nuceno se rozvíjet a ani tuto potřebu nepotřebují uspokojovat. V tomto případě by byl ideální benefit pro zaměstnance, kteří by měli zájem rozvoj kvalifikace formou zaměstnanecké výhody, spočívající v kurzech vzdělávání. Dalším nástrojem, který organizaci nestojí tolik nákladů je zaučení v jiné profesi a tím i možnost kariérního postupu. Bohužel tato firma neumožňuje kariérový růst.

Graf 8: Růst Vaši kvalifikace je zajištěn?

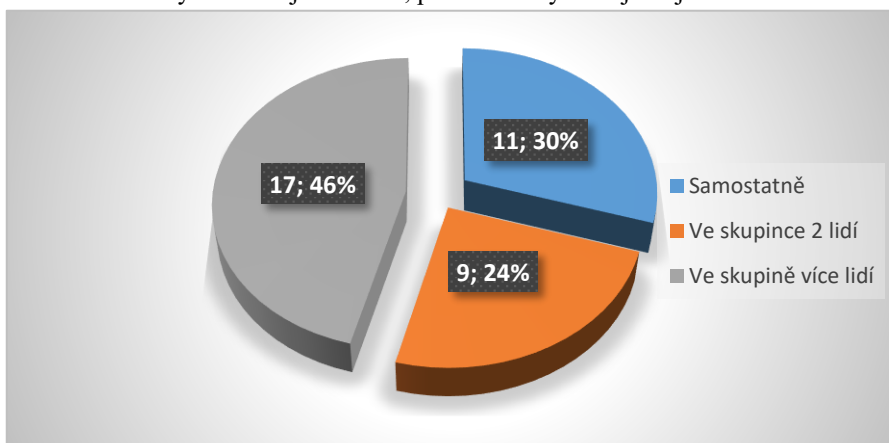


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 10

Nejvíce zaměstnanců (46%), což činí 17 zaměstnanců, by nejraději pracovalo v týmu, dalších 9 zaměstnanců (24%) pouze ve skupince složené pouze ze dvou lidí a 11 pracovníků (30%) by nejraději pracovalo samostatně. V organizaci jsou úseky, kde se pracuje ve skupině více pracovníků nebo jen ve dvojici, a dále také samostatně. Pracovník si sám osobně nemůže vybrat, v jakém počtu chce pracovat. Proto nastává situace, kdy se v této firmě tolik řeší mezilidské vztahy.

Graf 9: Pokud by záleželo jen na Vás, pracoval/a byste nejraději:



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 11

Tato otázka by nám měla přinést informace o tom, jak jsou pracovníci spokojeni ve firmě. Práce neuspokojuje pouze 1 (3%) zaměstnance, 15 zaměstnancům (40%) vadí drobnosti v organizaci, ale jsou v podstatě spokojeni, 17 zaměstnancům (46%) vadí více věcí, ale nehodlají z firmy kvůli nim odejít a 4 zaměstnancům (11%) vadí závažné pracovní okolnosti, které ohrožují setrvání v této firmě. Zaměstnancům vadí špatné mezilidské vztahy a finanční ohodnocení, které je oproti konkurenční firmě a dalším firmám v Třemošnici na nižší úrovni.

Tabulka 3: V současné době Vás Vaše práce:

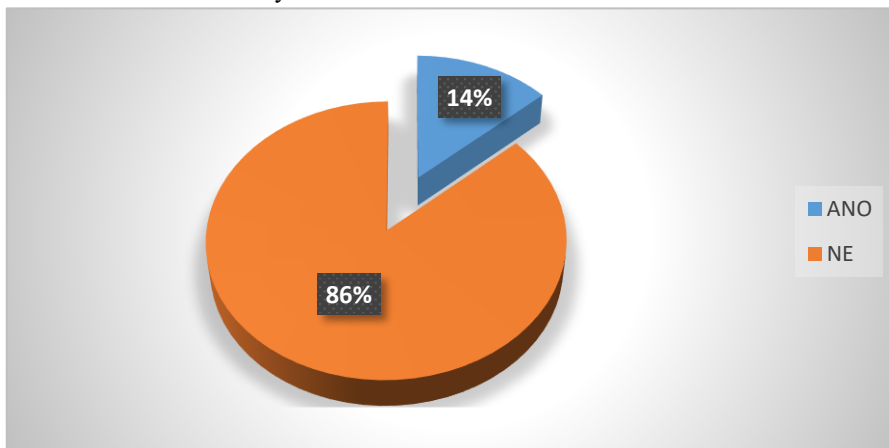
Uspokojuje ve všech ohledech	0	0%
Existují drobnosti, které mi vadí, ale v podstatě jsem spokojen	15	40%
Existuje více věcí, které mi vadí, ale nehodlám odejít	17	46%
Existují závažné pracovní okolnosti, které by mě donutili hledat zaměstnání v jiné organizaci	4	11%
Neuspokojuje	1	3%
Celkem	37	100%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 12

Pouhých 5 zaměstnanců (14%) se obává ztráty zaměstnání, ostatních 32 zaměstnanců (86%) tuto obavu nemá. Potřeba jistoty a bezpečí z pohledu pracovní motivace je většinou uspokojena.

Graf 10: Obáváte se ztráty zaměstnání?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 13

Více jak polovina zaměstnanců (přesněji 51%), v počtu 19 pracovníků, hodnotí pracoviště jako velmi zanedbané, dalších 11 pracovníků (30%) jako nevhodné, 7 pracovníků (19%) jako celkem reprezentativní. Musí se brát v úvahu, že zde odpovídali zaměstnanci různých úrovní. Kancelářské prostory a prostory sociálních místností, šaten a vstupních prostor byly renovovány a působí reprezentativně. Ovšem skladovací prostory, samotné dílny jsou ve velmi zanedbaném stavu.

Graf 11: Vaše pracoviště hodnotíte jako:



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 14

Co se hygienických podmínek týká (čistoty, klimatizace, topení, světla, pracovní pomůcky, oblečení, technické vybavení) by zlepšilo 47% zaměstnanců, mezilidské vztahy 15%, kariérní postup a vzdělání pouhé 2%, finanční ocenění formou odměn a benefitů 36%. Z těchto výsledků vyplývá, že nejen finanční ohodnocení je pro zaměstnance důležité, ale spíše jim jde o pracovní podmínky, ve kterých vykonávají pracovní činnost. Zaměstnanci si stěžují na nevyhovující podmínky, kterými jsou teplo, čistota, vzduch (odsávání). Zvýšení teploty na pracovišti na skladě firma vyřešila (v době dotazníkového šetření) formou nového topného systému ve skladovacích prostorech. Dále je ještě třeba řešit teplotní podmínky na jednotlivých dílnách. Podmínky ovzduší odpovídají normám, v organizaci je pravidelná kontrola emisí, které jsou v normě. Čistota by se také dala řešit častějším úklidem, který zde provádí externí úklidová firma. Tato služba by se měla rozšířit nejen na čištění skladního prostoru, ale také na úklid hal. I nová výmalba (barevná) by pozitivně ovlivnila pracovníky.

Tabulka 4: Čím můžeme zlepšit pracovní prostředí?

Klimatizace	13	7%
Topení	16	9%
Světla (výměna, častější čištění)	11	6%
Vybavení kuchyňky	0	0%
Čistota	24	13%
Flexibilní pracovní doba	3	1%
Ocenění práce přesčasů	16	9%
Nižší rizikovost práce	5	3%
Kvalitnější vybavení	14	8%
Pracovní pomůcky, pracovní oděvy	6	3%
Technické vybavení	15	8%
Lepší mezilidské vztahy	16	9%
Prostorové uspořádání	11	6%
Vzdělání	2	1%
Kariérní postup	4	2%
Zaměstnanecké výhody (benefity)	27	15%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 15

Tato otázka byla otevřená, kde měli zaměstnanci možnost vyjádření svého vlastního názoru. Podstatou otázky mělo být, kdyby byla možnost změny ze strany zaměstnance, co by bylo pro ně prioritní a co by rádi změnili. V tabulce jsou odpovědi, které byly vyhodnoceny z dotazníku. Většina pracovníků by byla ráda za lepší systém plánování výroby. I zde dochází k neplnění termínů zákazníkům, i když ve velmi malém množství. Většinou pracovníci sami vědí, v kterých termínech (dnech) pravidelné svozy odjíždějí. Víceméně si výrobu koordinují sami, což není dobré. Neméně důležitou informací jsou platové podmínky, odměny, benefity. Firma benefity poskytuje, ale z průzkumu tohoto dotazníku je zřejmé, že zaměstnanci ani nevědí, že se ze strany zaměstnavatele jedná o benefity, nýbrž jsou tyto odměny pro ně standardem. Z velké části převládalo finanční ohodnocení, technické vybavení a čistota na pracovišti.

Tabulka 5: Pokud byste měli možnost něco změnit, co by to bylo?

Lepší systém práce
Organizace práce
Vzdělávání zaměstnanců
Mezilidské vztahy
Zvýšení mzdy
Rozšíření skladových prostor
Lepší plánování výroby
Ocenění za odvedenou práci
Odměny, benefity
Čistota a technické vybavení na pracovišti
Koordinace výroby
Finanční ohodnocení

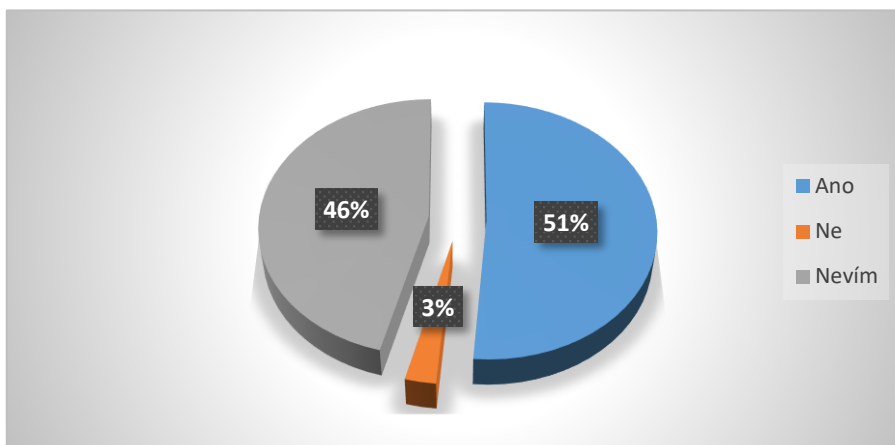
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 16

Výsledkem této otázky je, že 51% zaměstnanců si umí představit, že zde dokáže ještě za 3 roky pracovat, pouhé 3% ví, že zde pracovat nebudou. Bohužel 46% neví.

K zamyšlení stojí, že zaměstnanců, kteří si nejsou jisti, je dost velké procento, blíží se k polovině zaměstnanců firmy. Stojí tedy k zamyšlení, jak si zaměstnance udržet, jak je motivovat, jak jim vyjádřit ocenění. I v této průmyslové oblasti je velmi častá fluktuace, která i tuto firmu postihla. Střídání nových pracovníků na pozicích je pro firmu také velmi nákladné zapracování. Většina nových pracovníků ukončuje pracovní poměr dohodou v době zkušební doby. Zároveň i díky zvyšování minimální mzdy, mají noví pracovníci výhodnější platové podmínky, než zaměstnanci stávající.

Graf 12: Dokážete si představit, že zde budete pracovat i za 3 roky?

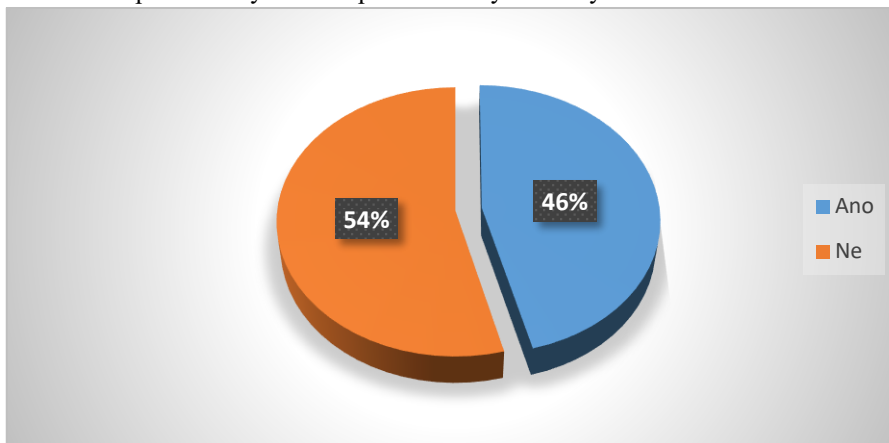


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 17

Doporučil/a byste tuto společnost svým známým? 54% by tuto společnost nedoporučilo, 46% doporučilo. Hodnotově se stále pohybujeme kolem středu. Více než polovina bohužel společnost nedoporučuje. Z předchozích šetření je organizace velmi zanedbaná. Nejsou kladeny nároky ze strany zaměstnavatele na vnitřní prostředí.

Graf 13: Doporučil/a byste tuto společnost svým známým?

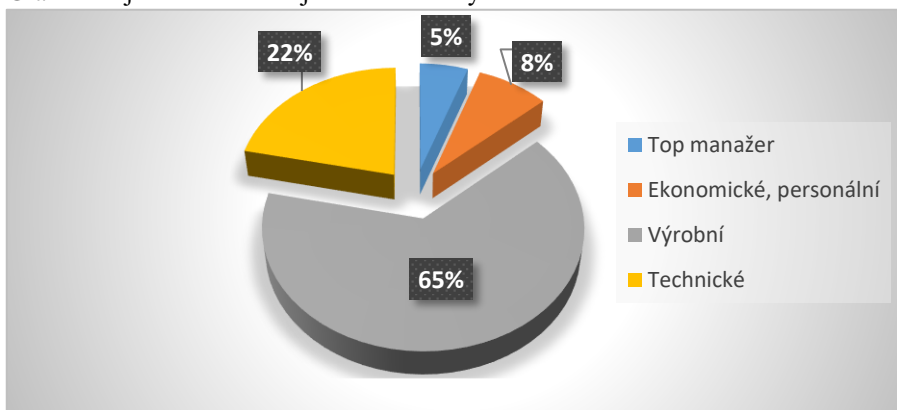


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 18

V této otázce se již dostáváme k jádru řízení lidských zdrojů. Cílem otázky bylo rozdělit respondenty podle oddělení, do kterých dle organizační struktury patří. Nejčetnější skupinu tvoří výrobní sektor, kde pracuje 24 pracovníků (65%), pod vedení top manažera je 5% (2pracovníci), technickému sektoru patří 22% respondentů, čili 8 zaměstnanců a do ekonomického sektoru patří 8%, což jsou 3 pracovníci.

Graf 14: Z jakého oddělení je Váš nadřízený?

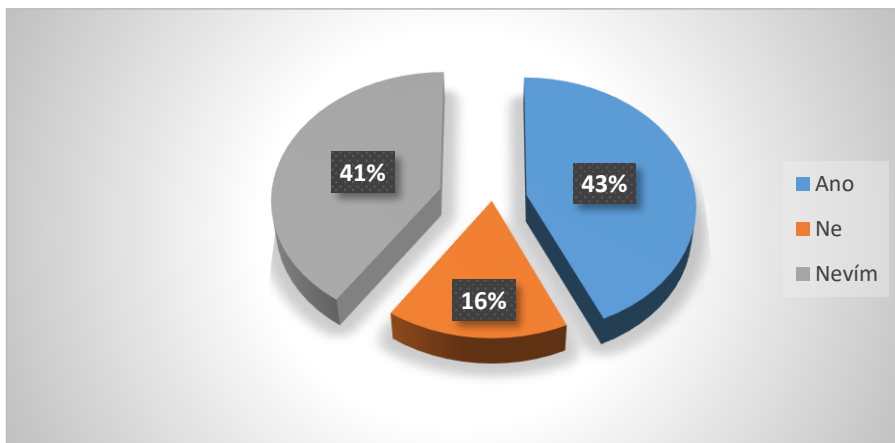


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 19

Dokáží zaměstnanci ohodnotit spravedlnost nadřízeného pracovníka? 16 zaměstnanců (43%) dospělo k názoru, že je nadřízený spravedlivý. Oproti tomu 15 zaměstnanců (41%) neví, zda je spravedlivý. 6 zaměstnanců (16%) si myslí, že nadřízený spravedlivý není. Proč si myslí, že není, nebo neví, že je spravedlivý? Jak dosáhnout odpovědi na tuto otázku? V řízení lidských zdrojů je podstatou k dosažení odpovědi je metoda hodnocení zaměstnanců. Lze ji provést formou pohovorů s nadřízenými, zkoumáním plnění výkonové normy a její ocenění či sankcí. Firma Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. hodnocení zaměstnanců nevyužívá. Tato forma by byla prvním krůčkem ke komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Každý zaměstnanec by měl mít právo vědět, jak jeho nadřízený na něho nahlíží. A z druhé strany by i nadřízený mohl získat informace, zda je zaměstnanec spokojen s pracovní náplní. Zda neexistují faktory, které jeho výkon negativně ovlivňují.

Graf 15: Je Váš nadřízený spravedlivý?

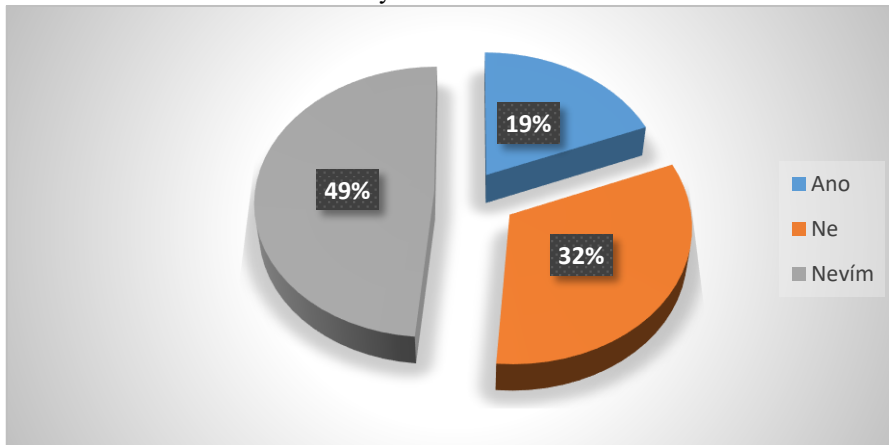


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 20

Dokáže Vás nadřízený motivovat? 7 respondentů (19%) ví, že je nadřízený motivovat dokáže, 4% ví, že je nedokáže motivovat, což je 12 zaměstnanců. 17 zaměstnanců neví (49%). Co se rozumí termínem motivovat? Dokáže zaměstnance finančně ohodnotit, pochválit, odměnit?

Graf 16: Dokáže Vás Váš nadřízený motivovat?

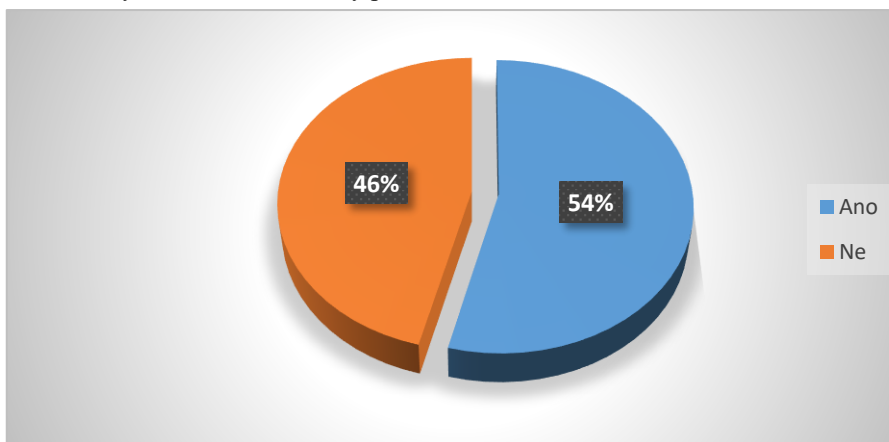


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 21

Jednou z velmi důležitých hodnocení je pochvala. Každý jedinec je rád pochválen, za dobře odvedenou práci, či za nový nápad. Tato forma hodnocení mu poskytuje potřebu uznání. V této firmě je 20 pracovníků (54%) chváleno a 17 pracovníků (46%) nechváleno svým nadřízeným.

Graf 17: Vyslovil Vám nadřízený pochvalu?

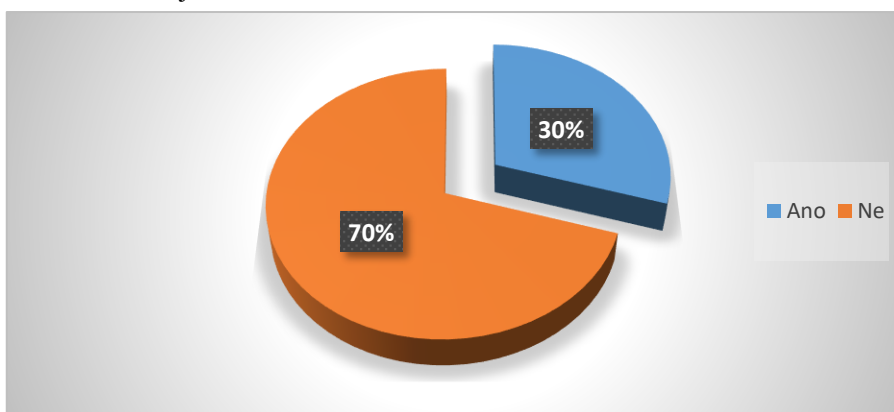


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 22

Tato otázka směřuje k tomu, aby bylo zřetelné, zda jsou zaměstnanci motivováni finančně. Nespokojenost může vyplývat z nízkého ohodnocení. Ze všech respondentů odpovědělo 26 zaměstnanců (70%), že nejsou motivováni finančně. U všech zaměstnanců by se mohla brát v potaz práce vykonávaná přesčas, která by mohla být ohodnocena vyšší odměnou.

Graf 18: Motivuje Vás finančně?

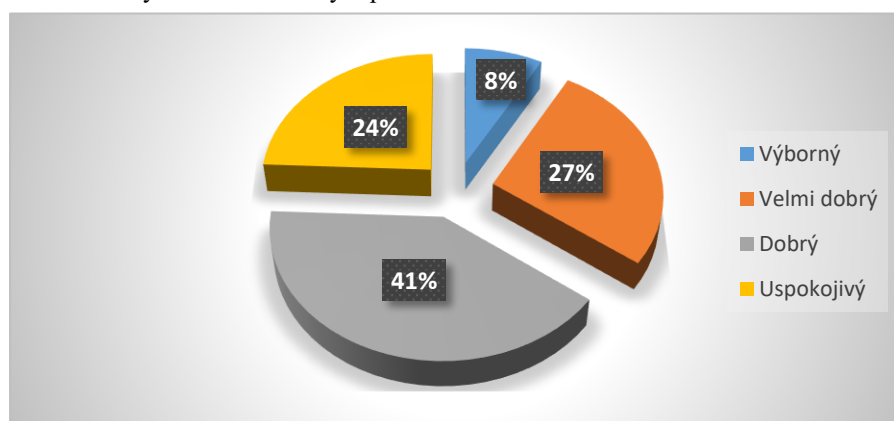


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 23

Neméně důležitý je vztah se svým nadřízeným. Velmi záleží na stylu vedení manažera, od tohoto vedení se odvíjí přístup k zaměstnancům. Z celkového počtu oslovených má 15 (41%) vztah dobrý, výborný pouze 3 (8%) zaměstnanců, velmi dobrý 10 (27%) a uspokojivý 9 (24%) zaměstnanců.

Graf 19: Jaký máte s nadřízeným pracovní vztah?

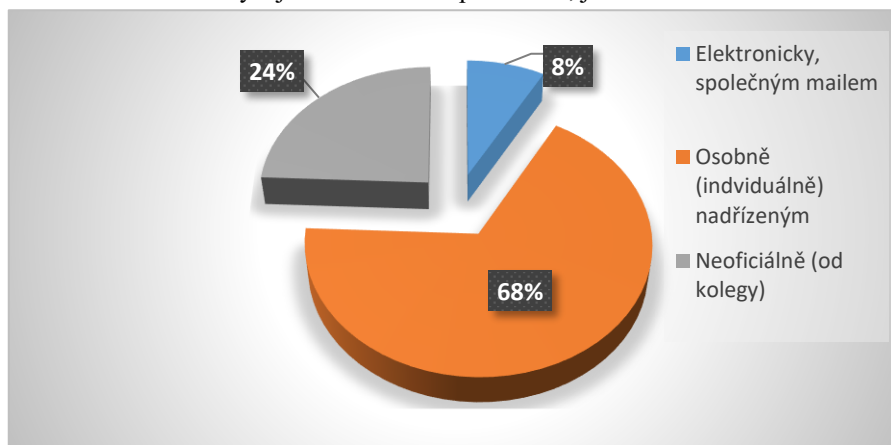


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 24

Informovanost a komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými je nedílnou součástí řízení organizace. Pracovní porady se v této organizaci nevykonávají vůbec, i když je zřejmé, že jsou velmi důležité. Zde se předávají kompletní informace, může docházet k výměnám názorů a postojů a konfrontacím. 3 (8%) zaměstnanci jsou informováni elektronickou podobou. Tato informovanost se odvíjí od místa pracoviště. V administrativním sektoru jsou počítače běžnou informační podobou. Ve výrobním sektoru není počítač žádný. I když alespoň v oddělení liniových manažerů by měla tato technika být, k doplnění informací týkajících se výroby, omezení, norem, pracovních povinností, kvality a samokontroly. 25 respondentů (68%) je informováno osobně, a to individuálně nadřízeným. Při tomto komunikačním toku může dojít k úniku informací díky komunikačnímu šumu. Zaměstnanec si nemusí pamatovat přebytečné množství informací, případně si je nemá kde ověřit a zkontrolovat. Elektronická podoba by tímto velmi ulehčila pracovní činnost a koordinaci celé výroby. 9 zaměstnanců (24%) je s informacemi obeznámeno od kolegy. I tyto informace nemusí být již 100%, ale mohou být zkreslené či neúplné.

Graf 20: O změnách týkajících se Vašeho pracoviště, jste informován?

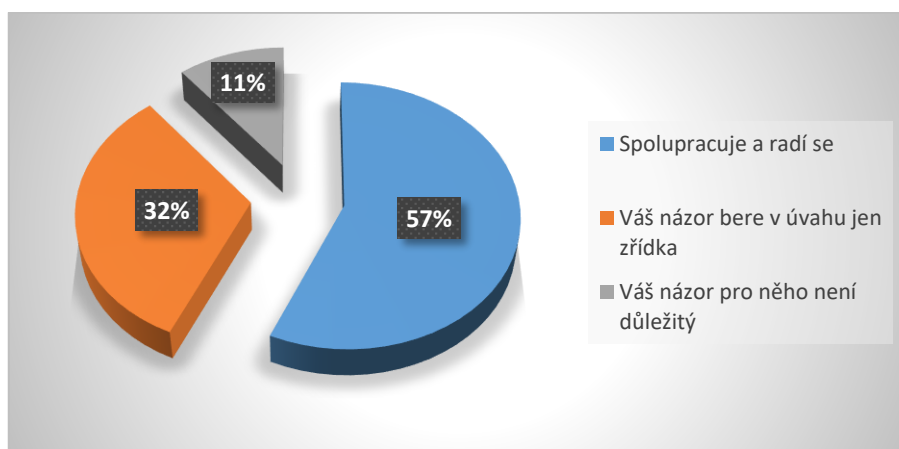


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 25

Podstatou této otázky bylo, zda nadřízený se svými podřízenými řeší situace týkající se jejich pracovní činnosti. Zda je pro něho názor zaměstnance důležitý, má pro něho jistý přínos. Většinu zaměstnanců v počtu 24 (57%) nadřízený vyslechne, radí se s nimi a akceptuje jejich názor. U 12 (32%) zaměstnanců nebere jejich názor nadřízený v potaz, nebo jen někdy. Nejmenší část činí 4 zaměstnanci (11%), kde jejich názor není pro nadřízeného důležitý.

Graf 21: Váš nadřízený s vámi:



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 26

Zásadní otázka týkající se motivace a demotivace zaměstnanců. Nejen zamyšlení nad tím, jak zaměstnance motivovat je důležité. Je třeba se zaměřit i na to, čím jsou zaměstnanci demotivováni, co na ně působí negativně a ovlivňuje jejich postoj k výkonu a nechuť k práci. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je motivováno z dobře odvedené práce (21%). Dalším motivačním prvkem je ohodnocení (10%) a na stejné úrovni pak pracovní doba (10%). Pracovní doba v této firmě je 7,5 hodiny denně a 5 dní v týdnu. Víkendy jsou pro zaměstnance volné. Konkurenční firma zaměstnává zaměstnance v nepřetržitém pracovním provozu. Dále jsou zaměstnanci motivováni dovolenou navíc (9%), která činí 20 dní ze zákona + 5 dní dovolené navíc. Stejným procentem (9%) motivuje jistota práce.

Tabulka 6: Čím jsem motivován/a?

Dobrym pocitem z vykonané práce	23	21%
Ohodnocením (mzda, prémie, osobní ohodnocení)	11	10%
Pracovní dobou	11	10%
Jistotou zaměstnání	10	9%
Dovolenou navíc	10	9%
Zajímavou prací, kterou vykonáváte	8	7%
Prací v týmu	6	6%
Spokojenost klientů (zákazníků)	5	5%
Osobní odpovědností	4	4%
Seberealizací	4	4%
Pochvalou od kolegů	3	4%
Podílem na rozhodování	3	3%
Uznáním	3	3%
Pochvalou od nadřízených	3	3%
Benefity	2	2%
Kariérním růstem	0	0%
Kvalitním řízením firmy	0	0%
Atmosférou ve firmě	0	0%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Demotivačními prvky je z 17% ohodnocení pracovníků. Dále si zaměstnanci myslí, že organizace nevhodně disponuje s finančními a technickými prostředky, nevyhovuje jim pracovní prostředí a negativní mezilidské vztahy, které se více a více stupňují (12%). Také informační tok je velmi omezený (11%), v poslední době i fluktuace zaměstnanců, která není vysoká, ale je nákladná. Nejen z hlediska finanční stránky, ale také z hlediska časového (8%). Se stejným počtem (8%) zaměstnance demotivuje neschopnost nadřízených řídit organizaci. Se všemi těmito faktory úzce souvisí stres, který na zaměstnance dopadá (7%). S nevhodným řízením pracují v hektickém prostředí, které je ovlivňuje. S narůstajícím stresem může dojít k frustraci zaměstnanců. Dále jsou respondenti demotivováni kontrolou, která patří k důležitým manažerským činnostem (4%). Nedůsledná kontrola vede opět k mrhání prostředků firmy, k porušení kázně zaměstnanců a stresu.

Tabulka 7: Co Vás demotivuje?

Ohodnocení pracovníků	21	17%
Mrhání prostředky (technické, finanční)	14	12%
Mezilidské vztahy na pracovišti	15	12%
Nevyhovující pracovní prostředí	15	12%
Špatný přenos informací	13	11%
Fluktuace zaměstnanců	10	8%
Neschopnost nadřízených řídit organizaci	9	8%
Stres na pracovišti	8	7%
Nezájem nadřízených o kontrolu	5	4%
Časté změny v organizaci	4	3%
Neschopnost podřízených plnit úkoly nadřízených	3	3%
Administrativa	4	3%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 27

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti seznámeni s benefity (zaměstnaneckými výhodami), které zaměstnavatel poskytuje. Z výsledků, které jsou znázorněny tabulkou je zřejmé, že respondenti nevědí, jaké benefity jsou zaměstnavatelem poskytovány. Některé označené benefity byly poskytovány již v minulých letech a nyní nejsou aktuální. Některé benefity poskytované nyní zaměstnavatelem již nevnímají, jako zaměstnaneckou výhodu, nýbrž jako standard.

Zaměstnavatel v době dotazníkového výzkumu poskytoval tyto výhody:

- 5 dní dovolené navíc (tj. 25 dní)
- Příspěvek na stravování (v závodní jídelně v areálu firmy Dako-CZ, a. s.)
- Příspěvek na dovolenou (který byl vyplácen jako 13. plat)
- Vánoční příspěvek (vyplácen jako 14. plat)
- Příspěvek k jubileu
- Služební automobil (pro konkrétní zastávanou funkci)
- Služební telefon (pro konkrétní zastávanou funkci)
- Firemní akce (každoročně akce před vánoci, jedenkrát za dva roky letní akce)
- Kurzy (jazykové) pro vybranou skupinu administrativních pracovníků

Benefity poskytované v dřívějších letech, nyní neposkytované:

- Příspěvek za odpracovanou pracovní dobu (jedná se o příspěvek, který byl vyplácen zaměstnancům za dny bez nemoci, či návštěvy lékaře. Vyplácen byl ve výši 5000 Kč jednorázově, krácen za dny absence z důvodů návštěvy lékaře, či pracovní neschopnosti nebo zcela krácen)
- Příspěvek na Penzijní pojištění
- Věrnostní příspěvek za loajalitu zaměstnanců (vyplácen jednorázově, společně s příspěvkem za odpracovanou pracovní dobu, výše se odvíjela od počtu let působení v organizaci)

Tabulka 8: Jaké výhody poskytuje zaměstnavatel

Firemní akce	22	15%
Vánoční příspěvek	18	13%
Příspěvek na dovolenou	15	10%
Příspěvek k jubileu	10	7%
Stravenky	5	3%
Příspěvek za odpracovanou pracovní dobu	4	3%
Služební telefon	4	3%
Příspěvek na Penzijní pojištění	3	2%
Příspěvek na rehabilitace, masáže	1	1%
Příspěvek na Životní pojištění	1	1%
Vzdělávání a odborná školení	1	1%
Kurzy (PC, jazykové)	2	1%
Pružnou pracovní dobu	1	1%
Nákupní poukázky	0	0%
Poukázky do lékárny	0	0%
Příspěvek na dopravu	0	0%
Příspěvek na kulturní akce	0	0%
Příspěvek na očkování	0	0%
Zdravotní dny volna ("sick time")	0	0%
Možnost práce z domu ("home office")	0	0%
Věrnostní příspěvek za loajalitu zaměstnanců	0	0%
Služební automobil	0	0%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Níže uvedená tabulka vyhodnocuje zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci firmy Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. chtěli zachovat. Jedná se o benefity, které zaměstnavatel v nynější době poskytuje, a dále o benefity, které poskytoval v dřívější době (příspěvek na Penzijní pojištění) a nyní ho poskytuje pouze zaměstnancům, kteří v dřívější době sepsali tuto smlouvu.

Tabulka 9: Stávající benefity.

5 dní dovolené navíc	28	21%
Příspěvek na stravování	6	4%
Příspěvek na dovolenou	28	21%
Příspěvek na Penzijní pojištění	14	10%
Vánoční příspěvek	28	21%
Příspěvek k jubileu	16	12%
Kurzy (PC, jazykové)	7	5%
Služební automobil	2	1%
Služební telefon	3	2%
Firemní akce	4	3%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V následující tabulce jsou vyhodnoceny zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali jako motivační. Nejvyšším počtem (20%) by zaměstnanci volili příspěvek za loajalitu. V době, kdy byl tento dotazník rozdán respondentům, se tento příspěvek od zaměstnavatele nevyplácel. Pro 17% zaměstnanců by byl benefitem příspěvek za zdravotní volna, který je 3 dny volna. 12% respondentů by zvolilo příspěvek za odpracovanou pracovní dobu, který také v době dotazníkového šetření zaměstnavatel nevyplácel. Dle průzkumu by zaměstnanci více uvítali příspěvek výplaty jinou formou. Nikoliv jako jednorázový příspěvek, ale příspěvek v pravidelném měsíčním intervalu. Formou peněžních odměn by 4% zaměstnanců rádo dostávalo příspěvek na dopravu.

Z nepeněžních odměn by 11% zaměstnanců rádo využívalo příspěvek na rehabilitaci a masáže. Dalších 6% by rádo rozvíjelo své schopnosti formou placených kurzů zaměstnavatelem. Dalším benefitem je příspěvek na Životní pojištění, který by uvítali 3% respondentů, a po 2% činí příspěvky na očkování, kulturní akce, nákupní poukázky, možnost práce z domu a pružnou pracovní dobu.

Tabulka 10: Nové benefity

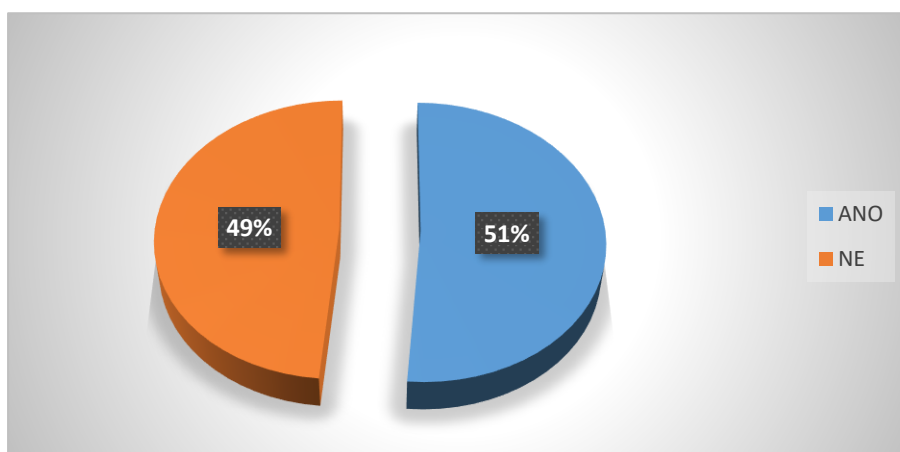
Věrnostní příspěvek za loajalitu zaměstnanců	34	20%
Zdravotní dny volna ("sick time")	28	17%
Stravenky	21	12%
Příspěvek za odpracovanou pracovní dobu	20	12%
Příspěvek na rehabilitace, masáže	18	11%
Vzdělávání a odborná školení	10	6%
Poukázky do lékárny	8	5%
Příspěvek na dopravu	7	4%
Příspěvek na Životní pojištění	6	3%
Příspěvek na kulturní akce	3	2%
Příspěvek na očkování	3	2%
Nákupní poukázky	4	2%
Možnost práce z domu ("home office")	3	2%
Pružnou pracovní dobu	4	2%

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 28

Významnou otázkou je tato otázka, která se týká opět zaměstnaneckých výhod. Je třeba zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni kvůli zaměstnaneckým výhodám pracovat nad rámec svých povinností. Zda jsou ochotni naučit se novým metodám, zastupitelnosti, rotaci práce. Velmi pozoruhodné je zjištění, že jen 19 (51%) pracovníků je ochotno vyjít zaměstnavateli vstříc a vykonávat něco navíc, 18 (49%) pracovníků ochotno není.

Graf 22: Jste ochotni pracovat nad rámec svých povinností?

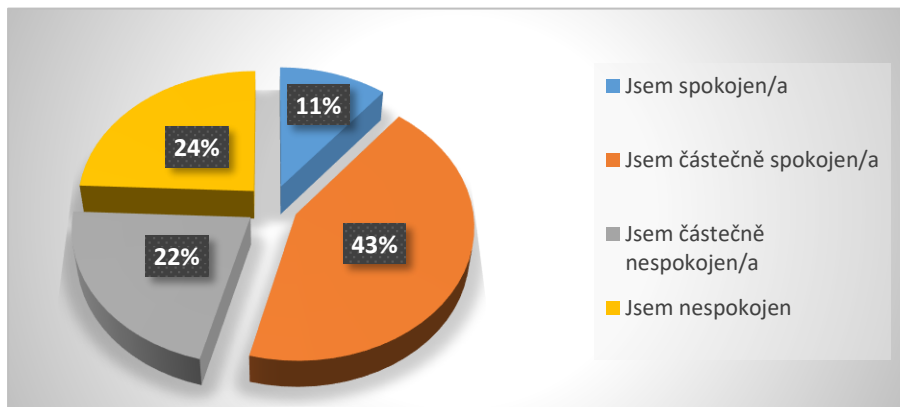


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 29

Odměňovací systém je důležitou motivační složkou. Tato otázka směřuje k tomu, jak zaměstnanci vidí svým pohledem hodnocení. Nejvíce zaměstnanců je částečně spokojeno 16 (43%), spokojeni jsou 4 zaměstnanci (11%), částečně nespokojeno 8 zaměstnanců (22%) a zcela nespokojeno je 9 zaměstnanců (24%).

Graf 23: Jak hodnotíte odměňovací systém?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 30

Otevřenou otázkou je otázka, co kromě mzdy přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Je pro ně mzda důležitým faktorem, nebo jejich spokojenost ovlivňují i jiné faktory, jiné potřeby? Zaměstnanci odpovídali takto:

Tabulka 11: Co kromě mzdy přispívá k Vaší spokojenosti?

Volnost a samostatnost práce
Pololetní odměny
Dobrá parta lidí
Uznání a upřímnost
Práce mě baví
Doba docházky
Sehraný kolektiv
Sodo bar
Teplo na šatně
Výborná spolupráce v týmu
Práce v místě bydliště
Málo času stráveného dopravou
Dobrá spolupráce s kolegy i v logistice
Zajímavá práce
Nic

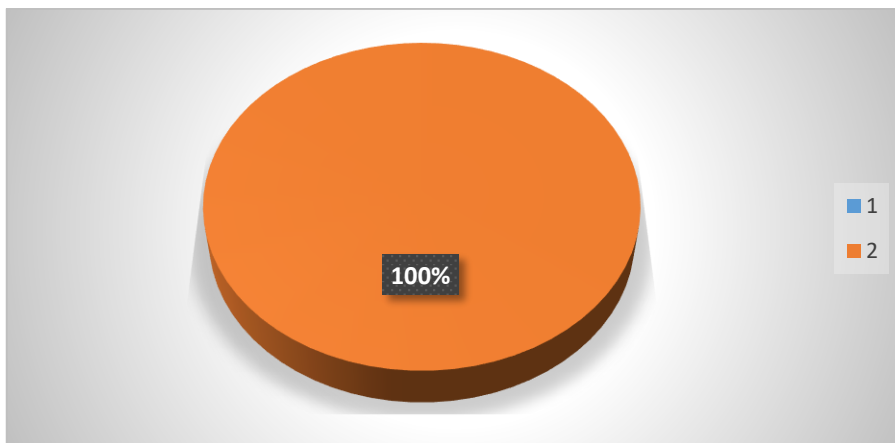
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Velmi často se objevuje odpověď týkající se vztahů v sehraných pracovních týmech. Lidé rádi chodí do zaměstnání nejen kvůli mzdě, kterou potřebují k uspokojování lidských potřeb, ale také z důvodů sdružování, spokojenosti s kolegy, spokojenosti s některými podmínkami, které zaměstnavatel nabízí. Někteří zaměstnanci do firmy dojíždí, dopravu si hradí ze svých zdrojů (tato část by určitě uvítala příspěvek na dopravu), někteří do zaměstnání dochází, protože jsou obyvatelé Třemošnice. Těmto zaměstnancům dělá radost, že neztrácí čas dojížděním. Kladným zjištěním je, že zaměstnancům dělá radost zajímavá práce, která je baví, která je z části rutinní, ale je to práce jak fyzicky, tak i psychicky zaměřená pro výrobní zaměstnance. Pro administrativní pracovníky je většinou zaměřena na psychiku a velmi často vykonávána ve stresu.

Otázka č. 31

Poslední otázka tohoto dotazníku je zaměřena na otázku, zda je pro zaměstnance důležitá výše mzdy. Výsledek nebyl překvapující (100%).

Graf 24: Je pro Vás výše mzdy důležitá?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

4.5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

V první části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se tohoto průzkumu zúčastnilo více mužů než žen. Tato část je zaměřena na pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozici, délku působení ve firmě. Společnost většinou zaměstnává pracovníky nad 40 let. Nejvíce respondentů bylo z oblasti výrobní pracovní činnosti. Zaměstnavatel pracovníky přijímá na základě dosaženého vzdělání, schopností a dovedností. Z většiny respondentů jde o kmenové zaměstnance, kteří jsou zde zaměstnaní po dobu delší než 5 let, někteří zde působí od samotného založení společnosti. Právě tyto zaměstnanci zajišťují společnosti lidský kapitál. Jsou to zaměstnanci, kteří svou pracovní pozici řádně ovládají, mají letité zkušenosti v této firmě. Největší oblast respondentů je zaměstnána, od počátku svého působení, na jedné pracovní pozici, přičemž ovšem klesá možnost zastupitelnosti.

Druhá část průzkumu byla zaměřena na zjištění informací, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni s pracovní činností, se vztahy s kolegy, s nadřízenými, s pracovními podmínkami. Zda vedení organizace efektivně řídí nejen společnost, ale také pracovníky. I tento nástroj je velmi důležitým aspektem. Pro zaměstnance je jejich pracovní činnost zajímavá, ba dokonce velmi zajímavá a důležitá. Velmi malé procento není spokojeno s náplní práce, otázkou je, zda by byli spokojeni, kdyby byli motivováni více, nebo přeřazeni na jinou pracovní činnost. Nadřízený pracovník by se měl zaměřit na tyto pracovníky, neboť dochází k demotivaci jejich spolupracovníků. Zaměstnanci rádi pracují ve skupinkách, které jsou pro tuto firmu specifické. Stále existují drobnosti, či více připomínek, s kterými zaměstnanci nesouhlasí, ovšem tiše je akceptují a nehodlají kvůli nim pracovní poměr ukončit. Ačkoliv z výsledků vyplývá, že většina věří v jistotu práce, nechtějí tak více zhoršit situaci v mezilidských vztazích ve společnosti, a o problémech nemluví. Stále věří, že se vedení společnosti tímto problémem začne plnohodnotněji zabývat a situaci vyřeší. Podle Herzbergera patří mezilidské vztahy a pracovní podmínky do hygienických faktorů, které velmi ovlivňují vztah zaměstnance k pracovišti a pracovním povinnostem. Více než polovina hodnotí pracoviště jako nevhodné a zanedbané. Firma investovala finanční prostředky do rekonstrukce sociálních zařízení, rekonstrukce kancelářských prostor. Ovšem výrobní sektor je také velmi důležitý a podstatný pro chod celé společnosti.

Nejen pracovními pomůckami, technickým vybavením, ale také vizuální podobou. Jak poukazují samotní zaměstnanci, je třeba, aby vedení společnosti zvažilo zvýšení čistoty, výmalbu, opravy podlah, topení, klimatizaci a další vybavení. Příjemné prostředí ovlivňuje samotného zaměstnance. Pracovník se bude těšit do příjemného prostředí, vybaveného všemi potřebnými technickými pomůckami, do čistoty. Potom tedy s chutí vykoná efektivní pracovní činnost a nebude demotivován. Mezi motivátory, které zaměstnanci považují za nezbytné, jsou benefity a ocenění jejich práce. Dundelová k tomuto tématu podotýká, že vyváženost hygienických faktorů a motivátorů musí být pro efektivní vedení společnosti podstatnou. Nelze se zaměřit jen na jeden faktor. Je třeba zajistit zaměstnancům takové prostředí, aby v něm byli spokojeni a jejich motivaci i nadále podporovat. Vedení společnosti by mělo zajímat, jaký mají pracovníci pohled do budoucna a jaká je jejich loajalita k této firmě. Zajímavým zjištěním byl vysoký počet odpovědí pracovníků, kteří o společnosti pochybují. Ačkoliv si umí představit, že zde budou pracovat i za 3 roky, tuto společnost by svým známým nedoporučili. **Těmito výsledky získal autor práce odpověď na výzkumný předpoklad, že nejvíce pracovníků je demotivováno více pracovním prostředím, než mezilidskými vztahy. Přesto oba tyto faktory ne něho působí demotivačně. Výzkumný předpoklad se potvrdil.**

Třetí část výzkumu byla zaměřena na vedení organizace, přesněji na nadřízené pracovníky. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo z výrobního sektoru. Pracovníci vnímají svého nadřízeného jako spravedlivého, ale stejně měrou neví, zda je spravedlivý. Motivování zaměstnanci nejsou, nebo neví, zda přístup nadřízeného je motivační. Motivace spočívá nejen ve finančním ohodnocení, pochvale nadřízeného, ale také v řádné komunikaci, ve vztahu se svým nadřízeným. Většina odpověděla, že nejsou motivováni finančně, s nadřízeným mají dobrý vztah, jsou jím chváleni, informace jim předává osobně, individuálním přístupem, a mají pocit, že se nimi nadřízený radí a spolupracuje s nimi. Ovšem v podrobnějším rozboru motivace je zřejmé, že zaměstnance motivuje něco jiného než jejich nadřízený. Největším motivačním prvkem je dobrý pocit z vykonané práce, finanční ohodnocení, jistota práce a pracovní doba. Podle Maslowovy pyramidy potřeb převedené do pracovní motivace, zaměstnanci nejprve uspokojují první a druhý stupeň. Zajímavým poznatkem je odpověď, co zaměstnance demotivuje. Nejčastěji je uváděna odpověď ohodnocení pracovníků, i když

v motivační otázce odpověděli, že jsou motivováni finančně. Tento přístup a pocit je individuální. V této společnosti finanční ohodnocení za práci navíc berou zaměstnanci jako diskriminaci. Najdou se jedinci, kteří jsou za stejný pracovní výkon ohodnoceni nadstandardně a pracovníci, kteří nejsou ohodnoceni vůbec, nebo jen částečně. Od nadřízeného toto jednání není spravedlivé, od zaměstnanců není loajální, že si výši odměny mezi sebou prozradí. Dále zaměstnanci za demotivující považují mezilidské vztahy. Toto téma je velmi náročné na řešení, nelze zaměstnancům nařídít, jak se mají mezi sebou chovat. V této společnosti jsou sehrané pracovní skupinky, které si rozumí. Ovšem problém je mezi směny, mezi samotným vedením společnosti i mezi jednotlivci. Armstrong i Koubek ve svých publikacích podotýkají, jak využívat nástroje řízení lidských zdrojů. Mezi manažerské funkce patří kontrolování. V této společnosti kontrola podřízených nefunguje. V této společnosti nefunguje ani komunikace mezi technickým oddělením a ekonomickým oddělením. Zaměstnanci toho velmi často zneužívají, cítí, že nad nimi nikdo není, kdo by jim vytknul nesplnění pracovního úkolu, chování pracovníka k pracovníkovi, pořádek na pracovišti, ale hlavně, kdo by je potrestal. Najdou se zaměstnanci, kteří tohoto nedostatku velmi zneužívají a demotivují své spolupracovníky. Mzda pracovníka je složena z pevné a pohyblivé složky. Společnost všem zaměstnancům obě složky pravidelně vyplácí, bez ohledu na to, zda svou práci vykonávají poctivě, či nikoliv. Zaměstnanci nejsou spokojeni s tím, že i když kvalitně vykonávají svou práci s plným nasazením, ať už se týká práce na výrobních linkách, v logistice, kontrole, jsou ohodnoceni stejným způsobem, jako zaměstnanci, kteří své povinnosti neplní. Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým nadřízeným. Co se týká výrobního sektoru, z jejich pohledu chybí koordinace výroby, výroba není řádně řízena. Vedoucí pracovník zaměstnance nekontroluje, chybí i řádná komunikace. Zaměstnanci pracují ve stresu, nejsou motivováni, spíše demotivováni. Přesto do zaměstnání chodí, nehodlají odejít za jinou pracovní nabídkou, mlčky akceptují vše. V očích zaměstnanců není výrobní ani technický vedoucí správným nadřízeným. **Výzkumný předpoklad v této části byl vyvrácen, zaměstnanci nejsou zcela spokojeni ani motivováni svým nadřízeným.**

Podle Bělohlávka, který uvádí, že správný manažer má mít přirozenou autoritu, umět komunikovat s podřízenými, být spravedlivý, mít sociální přístup k zaměstnancům. Jen takového manažera si zaměstnanci mohou vážit a je jím příkladem.³⁷

Třetí část dotazníkového výzkumu byla zaměřena na zaměstnanecké výhody. Cílem otázek bylo nejprve zjistit, zda zaměstnanci znají benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Nebylo tedy překvapením, že z odevzdaných odpovědí více jak polovina respondentů nevěděla, jaké výhody poskytuje zaměstnavatel. Zaměstnanci chtějí být motivováni, chtějí zaměstnanecké výhody, ovšem z výsledků je zřejmé, že stávající motivační výhody jsou pro ně již standardem, který od zaměstnavatele očekávají vyplacený v plné výši. Pokud tomu tak není učiněno, jsou nespokojení, slovně si ubližují, napadají jeden druhého, pomlouvají vedení společnosti. Je třeba zaměstnance motivovat. Jen spokojený a motivovaný zaměstnanec je ochoten pro společnost udělat maximum. Zaměstnanec si musí uvědomit, že veškeré zaměstnanecké výhody, odměny, akce se odvíjí od ekonomické situace společnosti. Nelze zisky společnosti dělit jen mezi zaměstnance, je třeba investovat do nehmotného majetku společnosti, oprav, renovací. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům 5 dní dovolené navíc, přispívá na stravování, formou 13. platu a 14. platu příspěvek na dovolenou a vánoce. Dále zajišťuje k určitým pozicím školení, jazykový kurz, mobilní telefon, služební automobil. Pro zaměstnance podniká společenské akce a přispívá peněžním darem k životnímu jubileu. Druhou částí této otázky bylo zjistit, o jaké benefity by měli zaměstnanci zájem. Zajímavostí z výsledků bylo, že již z většiny nezaškrtili benefity, které zaměstnavatel nyní poskytuje. Oni je berou jako standard. Nejsou nikterak upozorněni vedením společnosti, že se jedná o výhody, které nemusí být v celém rozsahu vyplaceny. Mezi novinky, které by zaměstnanci ocenili, patří nákupní poukázky, poukázky do lékárny, stravenky, příspěvek na dopravu, kulturní akce, relaxační poukázky. Velmi preferovaný je příspěvek za loajalitu zaměstnanců, příspěvek za odpracovanou pracovní dobu, který v této společnosti byl v dřívějších

³⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. s. 32. Rozvoj osobnosti (Computer Press). SBN 80-7226-873-2.

dobách zaměstnancům jednorázově vyplácen. Určitá lokalita zaměstnanců má zájem i o vzdělání, které zaměstnavatel zatím poskytuje pouze vybraným profesím. Mezi noviny patří dny zdravotního volna, které by zaměstnanci uvítali. Otázkou pro vedení společnosti je, zda by tyto zaměstnanecké výhody zajistily zaměstnancům spokojenost. Barták podotýká, že tyto výhody nemají dlouhodobý charakter. Během chvíle se stanou opět standardem. **Výzkumný předpoklad, zda jsou zaměstnanci více motivováni benefity než mzdou nebyl potvrzen. Mzda je pro zaměstnance stejně důležitá jako benefity.**

Zajímavé a překvapující jsou odpovědi na otázku, zda by zaměstnanci byli ochotni, díky zaměstnaneckým výhodám, vykonávat něco navíc, a to nad rámec svých povinností. Skoro polovina respondentů odpověděla NE. Více jak polovina je ochotna vykonat pro společnost něco navíc, ať jsou to navíc směny, kvalitnější práce, zvýšení pracovního výkonu. Autorka článku paní Byczkowská reaguje na problematiku slovy „*Pohromou pro firmy bývají Ti zaměstnanci, které práce nebaví. Takoví zaměstnanci nezůstanou v práci ani o pět minut déle, neudělají nic navíc, jejich výkon je pomalejší a ještě zhoršují vztahy mezi kolegy*“³⁸. Pro zaměstnance je velmi důležitá výše mzdy. Právě mzda velmi ovlivňuje uspokojení základních potřeb jedince. S hodnotícím systémem organizace jsou zaměstnanci částečně spokojeni. Mají k němu výhrady, nejsou spokojeni s výší mzdy, chybí valorizace platu, spravedlnost v rozdělování odměn. Pozitivní pro zaměstnance je pravidelnost vyplácení mzdy. Společnost Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. nemá časové prodlevy ve výplatách svým zaměstnancům.

Zaměstnavatel by se měl více zaměřit na kontrolu práce svých zaměstnanců. Kompetentní vedoucí pracovník by měl k zaměstnancům přistoupit individuálně formou hodnocení pracovníků. Jen díky hodnocení, může najít optimální řešení vhodné k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Každý jedinec preferuje jiný druh motivace.

³⁸LANDOVÁ, D. *K zaměstnání pomůže motivace, leckdy bývá cennější než zkušenosti* [online]. © 17. 11. 2009 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupně z: http://finance.idnes.cz/k-zamestnani-pomuze-motivace-leckdy-byva-cennejsi-nez-zkusenosti-1ce-/podnikani.aspx?c=A091112_1288362_zamestnani_fib

Velmi důležitá je zpětná vazba od nadřízeného pracovníka, nejen jeho ocenění a úctu k pracovní činnosti, kterou vykonává, ale také připomínky a odstranění nedostatků. Vhodné by bylo zavedení odměn formou Taylorovy motivační teorie „cukr a bič“. Tato teorie by neměla být vedením společnosti realizována důsledně, aby nedocházelo k demotivaci zaměstnancům. Měla by sloužit jen jako vodítko k udržení morálky, přístupu zaměstnanců, ale také k uvědomení si autority nadřízeného. Nelze jen zaměstnance odměňovat, zaměstnanci musí být také za své záměrné chyby trestáni. Podstatou spokojenosti a motivace není jen poskytovat zvýhodnění za loajalitu k firmě, ale také zohlednit, zda výkon zaměstnance přispívá efektivně k rozvoji celé společnosti.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Hlavním cílem pro vytvoření návrhu společnosti Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o., je dosažení motivace a spokojenosti zaměstnanců pomocí vhodně zvolených motivačních nástrojů. Na základě dotazníkového šetření a následného zpracování analýzy, byly vyhodnoceny nedostatky, které by měly být odstraněny. Vždyť právě spokojený zaměstnanec přinese firmě užitek, pracuje vytrvaleji, odhodlaněji, nebrání se novým činnostem, nabízí firmě nejen své schopnosti, dovednosti, ale také dlouhodobou spolupráci, přičemž se eliminuje fluktuace. **Autor navrhuje následná doporučení.**

5.1 ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A KONTROLY

Základem dobře fungující organizace je komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale také mezi zaměstnanci navzájem. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že vedoucí pracovník nemá dostatek času k informovanosti všech zaměstnanců. Zaměstnanci jsou informováni osobním přístupem, často dochází k nepřesné interpretaci ostatním směnám. Vhodným řešením by byla komunikace elektronická. Rozšíření elektronické podoby, formou zakoupení nových počítačů, pro mistry ve výrobě a pro kontrolu kvality. Přeposíláním interní komunikace, plně důležitých informací a pokynů, předejdou nepřesné interpretaci. Mistři směn by díky písemným informacím lépe korigovali výrobu a výrobní plán.

K základním manažerským funkcím patří nepochybně funkce kontrolování. V této společnosti není kontrolní činnost natolik rozsáhlá. Vedoucí pracovníci ji ve své pracovní náplni nestíhají nebo nechtějí stíhat. Velmi úzce souvisí s motivací a spokojeností. Zaměstnanci ve společnosti za vykonaný, či nevykonaný výkon nejsou potrestáni ani odměňováni. Zaměstnavatel vyplácí pohyblivou složku všem zaměstnancům, aniž by byl kladen nárok na výkonnost, kvalitně a důsledně odvedenou práci. Návrhem pro společnost je zavést Taylorovu metodu „cukr a bič“. Tato teorie by měla sloužit jen jako vodítko k udržení morálky, přístupu zaměstnanců, ale také k uvědomení si autority nadřízeného. Každý, kdo neodvede řádně pracovní výkon a nevykáže důvod nevykonání plánu výroby, či úkolu zadaného svým nadřízeným, by měl být postihován. V této metodě nejde jen o to zaměstnance trestat, ale zjistit, zda je zaměstnanec ochotný pracovní činnost

řádně vykonávat, zda je k firmě loajální, vstřícný, ochotný. Nebo zda si zaměstnanec jde jen neefektivně odpracovat 7,5 hod a čeká na mzdu. Vedení společnosti může využít McGregorovu teorii XY. Pracovníci budou rozděleni na dvě kategorie. Ti, kteří chtějí pracovat, chtějí se rozvíjet, vyvíjí aktivitu nebo ji dokonce sami vyhledávají. Takovéto pracovníky je třeba ocenit, dát jim najevo úctu a uznání od nadřízeného. Protikladem těchto pracovníků, kteří nechtějí odvádět plnohodnotné úkoly, nechtějí převzít zodpovědnost, narušují mezilidské vztahy, je třeba více kontrolovat, je zcela na místě zvážit, zda takové pracovníky společnost potřebuje.

5.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Firma Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o v této době stále ještě nevyužívá hodnotících pohovorů, které jsou u jiných společností v současnosti zcela běžné. Každý jednotlivec, ať se jedná o nadřízeného pracovníka nebo podřízeného, by měl mít zpětnou vazbu. Nadřízený pracovník si díky hodnotícím pohovorům a hodnocení vytvoří celkový obraz na zaměstnance, na jeho pracovní výkony, aktivitu, obětavost. Lze využít motivačních nástrojů, pochvala pracovníka, finanční ohodnocení, individuální benefit, povýšení. Vždy nejde jen o pozitivní výsledky, je třeba znát i negativní postoj. Nástrojem nemusí být vždy sankce, stačí jen domluva, vysvětlení. V dnešní době plné bojů o schopné pracovníky je hodnocení zaměstnanců nezbytnou nutností.

5.3 CAFETERIA SYSTÉM

Velmi zajímavou a rozšířenou nabídkou zaměstnaneckých výhod je Cafeteria systém. V dnešní době hojně využívaný zaměstnavateli a vede ke spokojenosti zaměstnanců. Zavedením tohoto systému zaměstnavatel docílí spokojenosti. Zaměstnanec si sám volí z balíčku, vytvořeného zaměstnavatelem, který z benefitů mu bude blízký. Podobně jako firma TPCA zvolila pro své zaměstnance Z- konto, či firma Linet bodový systém, vše je na bázi Cafeteria systému. Podstatou je volba podle svých přání a tužeb. Pravomoc a výběr je přímo na pracovníkovi. Zaměstnanci společnosti již měsíční příjem berou jako standard. Bonusy, které firma nabízí rovněž. Novým návrhem je tady zavedení tohoto systému. Pracovníkům budou přiděleny plošně body, které si bude moci ještě zvyšovat aktivitou, novým návrhem, plněním úkonů zadaných nadřízeným pracovníkem. Balíček benefitů volně zvolí zaměstnavatel dle ekonomické situace společnosti. Potřeby

jednotlivců jsou individuální, někteří by upřednostnili stravenky, jiní relaxační poukázky, či penzijní připojištění. Z balíčku benefitů by dle nasbíraných bodů mohl zaměstnanec čerpat 2x ročně. Na zaměstnavateli by bylo, zda nevyčerpané body bude převádět do následujícího kalendářního roku, či je třeba veškeré body vyčerpat.

Bodový systém:

- 1) Plošné body (body, které zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům)
- 2) Individuální body (v závislosti na odvedené práci, výkonu, aktivitě)

Obsah balíčku:

- 1) Finanční benefity – příspěvek na penzijní, životní pojištění
- 2) Zdravotní benefity – poukázky do lékárny, relaxační poukázky
- 3) Kulturní a sportovní benefity
- 4) Benefity na rozvoj – mimopracovní kurzy (počítačové, jazykové)³⁹

5.4 ZDRAVOTNÍ DNY VOLNA

Velmi rozšířenou zaměstnaneckou výhodou je zdravotní volno „sick days“. Zaměstnavatel zaměstnanci poskytne 3 dny placeného volna navíc, které může využít v případě krátkodobé nemoci. Volno může být hrazeno zaměstnavatelem 100%, ale nejčastější variantou je 60%. Návrhem je tedy plošné zavedení dnů zdravotního volna. Výše hrazení je plně v kompetenci zaměstnavatele. Jde o plošný benefit, který uvítají všichni zaměstnanci. Čerpání probíhá během kalendářního roku, nevyčerpané dny se do dalšího kalendářního roku nepřevádí.⁴⁰

³⁹ CAFETERIA SYSTÉM. *Cafeteria systém, odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* © 22. 2. 2010 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

⁴⁰ EKONOMIKA/ Sick days, zdravotní volno © 14. 04. 2016 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/sick-days-zdravotni-volno>

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit stávající stav spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. a tvorba nového motivačního programu, který bude výhodný pro zaměstnance i zaměstnavatele. Vedení podniku si uvědomuje nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pro výsledky této práce vyjádřilo vedení organizace podporu při zpracování údajů.

Firma Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o. působí na trhu již od roku 1992 s velmi dobrou pověstí. I v době finanční krize na přelomu let 2008 – 2009 se snažila své zaměstnance motivovat, dbát na jejich spokojenost, i když pro firmu tato situace nebyla lehká. Z důvodů ekonomického poklesu zeštíhlila zaměstnanecké výhody pro zaměstnance a upravila pracovní provoz na dvousměnný. V nynější době je opět provoz směřován do třísměnného pracovního provozu, jen motivace pracovníků není na stejné úrovni.

Znalosti z teoretické části byly plně využity při hodnocení dotazníkového šetření. Písemný dotazník sloužil jako podklad ke sběru dat stávající situace společnosti. Na základě podkladů byly výsledky vyhodnoceny a bylo vytvořeno několik nových doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů, motivace a spokojenosti zaměstnanců. Volbou v oblasti řízení lidských zdrojů byly navrhnuty alternativy formou zvýšené kontrolní činnosti manažerů a hodnotící pohovory pro zaměstnance. V části motivace a spokojenosti zaměstnanců byly navrhnuty benefity formou zdravotního volna a čerpání zaměstnaneckých výhod pomocí Cafeteria systému.

Teoretické poznatky spolu s dotazníkovým šetřením byly propojeny tak, aby výsledkem mohl být efektivní návrh na zlepšení pro obě strany, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Z dotazníkového šetření vyplynuly na povrch mezery a problémy společnosti, nejen z oblasti řízení lidských zdrojů, ale také motivace a spokojenosti. Všechny tyto aspekty spolu úzce souvisí. Pokud společnost nebude zajišťovat kvalitní řízení lidských zdrojů, nepomohou jí ani peněžní benefity či odměny. Doporučení, které vyplývají z této práce, nelze brát jako finální řešení pro rozvoj motivace, ale pouze jako jeho základ. Výsledky této práce budou předány manažerce ekonomického oddělení, která má velký zájem na celkovém hodnocení a výsledcích. Následně učiní rozhodnutí, zda doporučení z této práce budou realizována.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer].* Praha: Computer Press, 2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi.* Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-840-6.

DĚDINA, J a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DUNDELOVÁ, J. *Aplikovaná sociální psychologie. 2., přeprac. vyd.* V Brně: Mendelova univerzita, 2012. ISBN 978-80-7375-665-9.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada, 2006. Expert (Grada Publishing) ISBN 80-247-0966-X.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠTIKAR, J, M.. RYMEŠ, K. RIEGEL aj. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TOMŠÍK, P. aj. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

CAFETERIA SYSTÉM. *Cafeteria systém, odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* ©22. 2.2010 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné

z:<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

EKONOMIKA/ Sick days, zdravotní volno © 14. 04. 2016 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/sick-days-zdravotni-volno>

FOXCONN. *Zaměstnavatel roku číslo jedna* [online]. © 02. 06. 2016 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z:<http://foxconn.cz/news/190/66/Foxconn-je-opet-zamestnavatelem-roku-cislo-jedna-v-Pardubickem-kraji/>

KALINA, M. *Motivační systém ve firmě Linet* [online]. © 23. 4. 2014 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: http://praha.idnes.cz/motivacni-system-ve-firme-linet-dnw-/praha-zpravy.aspx?c=A140423_2058653_praha-zpravy_mav

LANDOVÁ, D. *K zaměstnání pomůže motivace, leckdy bývá cennější než zkušenosti* [online]. © 17. 11. 2009 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/k-zamestnani-pomuze-motivace-leckdy-byva-cennejsi-nez-zkusenosti-1ce-/podnikani.aspx?c=A091112_1288362_zamestnani_fib

PODNIKÁTOR. *Faktory ničící motivaci* [online]. © 19. 12. 2017 [cit. 2017 -02 -04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16364/Faktory-nicici-motivaci-zamestnancu>

PÚT, s. r. o. [online]. [cit. 2017 -02 -12] Dostupné z: <http://www.put.cz/>

SODEXO, *Jaké potřeby firmy nejčastěji řeší průzkum Sodexo* [online]. © 14. 07. 2015 [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/jake-pot-eby-firmy-nejcast-ji-esi-pr-zkum-sodexo>

TPCA, *Zázemí, benefity* [online]. [cit. 2017 -02 -12]. Dostupné z: <http://foxconn.cz/news/190/66/Foxconn-je-opet-zamestnavatelem-roku-cislo-jedna-v-Pardubickem-kraji/>

URBAN, J. *Jak bránit demotivaci* [online]. © 05. 08. 2013 [cit. 2017 -02 -04]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

SEZNAM ZKRATEK

PÚT - Povrchové úpravy Třemošnice, s. r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	27
Obrázek 2: Proces motivace.....	33
Obrázek 3: Organizační struktura	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení potřeb podle Alderfera.....	31
Tabulka 2: Vzdělání respondentů	43
Tabulka 3: V současné době Vás Vaše práce:.....	48
Tabulka 4: Čím můžeme zlepšit pracovní prostředí?	50
Tabulka 5: Pokud byste měli možnost něco změnit, co by to bylo?.....	51
Tabulka 6: Čím jsem motivován/a?	59
Tabulka 7: Co Vás demotivuje?.....	60
Tabulka 8: Jaké výhody poskytuje zaměstnavatel	62
Tabulka 9: Stávající benefity.	63
Tabulka 10: Nové benefity	64
Tabulka 11: Co kromě mzdy přispívá k Vaší spokojenosti?	66

Seznam grafů

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?	42
Graf 2: V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?.....	42
Graf 3: Pracovní pozice	44
Graf 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?.....	44
Graf 5: Pracujete od počátku na stejné pracovní pozici?	45
Graf 6: Jste zaškolen/a na více pracovních pozic?.....	45
Graf 7: Práci ve firmě považujete, za:	46
Graf 8: Růst Vaši kvalifikace je zajištěn?.....	47
Graf 9: Pokud by záleželo jen na Vás, pracoval/a byste nejraději:.....	47
Graf 10: Obáváte se ztráty zaměstnání?.....	49
Graf 11: Vaše pracoviště hodnotíte jako:	49
Graf 12: Dokážete si představit, že zde budete pracovat i za 3 roky?	52
Graf 13: Doporučil/a byste tuto společnost svým známým?	53
Graf 14: Z jakého oddělení je Váš nadřízený?.....	53
Graf 15: Je Váš nadřízený spravedlivý?	54
Graf 16: Dokáže Vás Váš nadřízený motivovat?.....	55
Graf 17: Vyslovil Vám nadřízený pochvalu?	55
Graf 18: Motivuje Vás finančně?.....	56
Graf 19: Jaký máte s nadřízeným pracovní vztah?	56
Graf 20: O změnách týkajících se Vašeho pracoviště, jste informován?	57

Graf 21: Váš nadřízený s vámi:	58
Graf 22: Jste ochotni pracovat nad rámec svých povinností?.....	65
Graf 23: Jak hodnotíte odměňovací systém?	65
Graf 24: Je pro Vás výše mzdy důležitá?.....	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A – Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Ráda bych Vás tímto všechny požádala o spolupráci na projektu mé bakalářské práce. Pro potřeby této práce je třeba použít metodiku dotazníkového šetření. Nejprve bych ráda přistoupila k verzi anonymního vyplnění dotazníku. Tuto metodu jsem si vybrala, protože je nenásilná, neosobní. Doufám, že šetření proběhne úspěšně.

Mohu všem slíbit, že výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány mnou, nebude porušena anonymita a budou použity pouze pro účel mé bakalářské práce, jako jeden celek.

Prosím o vyplnění do 23. 12. 2016.

Předem bych Vám ráda poděkovala za čas věnovaný vyplnění.

Hana Vlčková

Pracovnice logistiky

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Zakřížkujte prosím Vaši odpověď

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- MUŽ
- ŽENA

2. V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?

- Méně než 30 let
- 30 – 40 let
- Více než 40 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Vyučen s maturitou
- Středoškolské s maturitou (v oboru kvalifikován)
- Středoškolské s maturitou (mimo obor)
- Středoškolské, doplňující si vysokoškolské
- Vysokoškolské (v oboru kvalifikován)
- Vysokoškolské (mimo obor)

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Střední manažer (vedoucí pracovník úseku)
- Liniový manažer (vedoucí směn)
- Zaměstnanec

5. Jak dlouho pracujete ve firmě ?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- Více než 5 let

6. Pracujete od počátku na stejné pozici?

- ANO
- NE

7. Jste zaškolen/a na více pracovních pozic?

- ANO
- NE

8. Práci ve firmě považujete, za:

- Velmi zajímavou (mohu realizovat své schopnosti, znalosti, dovednosti)
- Velmi zajímavou a důležitou
- Zajímavou
- Nejsem spokojen/a s náplní práce

9. Růst Vaší kvalifikace je zajištěn:

- Kurzy, semináře, které poskytuje firma
- Kurzy, semináře, které neposkytuje firma, ale hradí je
- Dálkové studium
- Nejste nucen a nepotřebujete se dále rozvíjet
- Firma kvalifikace neumožňuje, i když bych měl/a zájem

10. Pokud by záleželo jen na Vás, pracoval/a byste nejraději:

- Samostatně
- Ve skupince dvou lidí
- Ve skupině více lidí

11. V současné době Vás Vaše práce:

- Uspokojuje ve všech ohledech
- Existují drobnosti, které mi vadí, ale v podstatě jsem spokojen/a
- Existuje více věcí, které mi vadí, ale nehodlám odejít
- Existují závažné pracovní okolnosti, které by mne mohli donutit hledat zaměstnání v jiné organizaci
- Neuspokojuje

12. Obáváte se ztráty zaměstnání?

- Ano
- Ne

13. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

- Velmi reprezentativní
- Celkem reprezentativní
- Nevhodné
- Velmi zanedbané

14. Čím můžeme zlepšit pracovní prostředí?

- Klimatizace
- Topení
- Světla (výměna, častější čištění)
- Vybavení kuchyňky
- Čistota
- Flexibilní pracovní doba
- Ocenění práce přesčasů

- Nižší rizikovost práce
- Kvalitnější vybavení
- Pracovní pomůcky, pracovní oděvy
- Technické vybavení
- Lepší mezilidské vztahy
- Prostorové uspořádání
- Vzdělání
- Kariérní postup
- Zaměstnanecké výhody (benefity)
- Jiné

.....
.....

15. Pokud byste měli možnost něco změnit, co by to bylo?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

16. Dokážete si představit, že zde budete pracovat i za 3 roky?

- Ano
- Ne
- Nevím

17. Doporučil/a byste tuto společnost svým známým?

- Ano
- Ne

18. Z jakého oddělení je Váš nadřízený?

- Top manažer
- Ekonomické, personální
- Výrobní
- Technické

19. Je Váš nadřízený spravedlivý?

- Ano
- Ne
- Nevím

20. Dokáže Váš nadřízený motivovat?

- Ano
- Ne
- Nevím

21. Vyslovil Vám nadřízený pochvalu?

- Ano
- Ne

22. Motivuje Vás finančně?

- Ano
- Ne

23. Jaký máte s nadřízeným pracovní vztah?

- Výborný
- Velmi dobrý
- Dobrý
- Uspokojující
- Neuspokojující

24. Změnách týkajících se Vašeho pracoviště, jste informován svým nadřízeným:

- Pracovní poradou
- Elektronicky, společným mailem
- Osobě (individuálně) nadřízeným
- Neoficiálně (od kolegy)
- Vůbec

25. Váš nadřízený s Vámi:

- Spolupracuje a radí se
- Váš názor bere v úvahu jen zřídka
- Váš názor pro něho není důležitý

26. Čím jsem motivován/a?

- Atmosférou ve firmě
- Ohodnocením (mzda, prémie, osobní ohodnocení)
- Zaměstnaneckými výhodami (benefity)
- Zajímavou prací, kterou vykonáváte
- Jistotou zaměstnání
- Kariérním růstem
- Kvalitním řízením firmy
- Osobní odpovědností
- Podílem na rozhodování
- Prací v týmu
- Pracovní dobou
- Dovolenu navíc
- Uznáním
- Seberealizací
- Pochvalou od kolegů
- Pochvalou od nadřízených
- Spokojeností klientů (zákazníků)
- Dobrým pocitem z vykonané práce

27.Co Vás demotivuje?

- Časté změny v organizaci
- Fluktuace zaměstnanců (častá změna zaměstnanců)
- Mrhání prostředky (finanční, technické)
- Ohodnocení pracovníků
- Neschopnost nadřízených řídit organizaci
- Neschopnost podřízených plnit úkoly nadřízených
- Nezájem nadřízených o kontrolu
- Administrativa
- Únava, vyčerpání, přepracování
- Stres na pracovišti
- Mezilidské vztahy na pracovišti
- Špatný přenos informací
- Nevyhovující pracovní prostředí

28. Jaké výhody poskytuje zaměstnavatel?

- Nákupní poukázky
- Poukázky do lékárny
- Stravenky
- 5 dní dovolené navíc (tj. 25 dní)
- Příspěvek za odpracovanou pracovní dobu
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na kulturní akce
- Příspěvek na sportovní aktivity
- Příspěvek na rehabilitaci, masáže
- Příspěvek na Penzijní pojištění
- Příspěvek na Životní pojištění
- Příspěvek na očkování
- Vánoční příspěvek
- Příspěvek k jubileu
- Zdravotní dny volna („sick time“)
- Možnost práce z domu („home office“)
- Vzdělávací a odborná školení
- Věrnostní příspěvek za loajalitu zaměstnanců
- Kurzy (PC, zájmové, jazykové)
- Pružnou pracovní dobu
- Služební automobil
- Služební telefon
- Firemní akce

Jaké výhody byste chtěl/a, aby zaměstnavatel poskytoval?

- Nákupní poukázky
- Poukázky do lékárny
- Stravenky
- 5 dní dovolené navíc (tj. 25 dní)
- Příspěvek za odpracovanou pracovní dobu
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na kulturní akce
- Příspěvek na sportovní aktivity
- Příspěvek na rehabilitaci, masáže
- Příspěvek na Penzijní pojištění
- Příspěvek na Životní pojištění
- Příspěvek na očkování
- Vánoční příspěvek
- Příspěvek k jubileu
- Zdravotní dny volna („sick time“)
- Možnost práce z domu („home office“)
- Vzdělávací a odborná školení
- Věrnostní příspěvek za loajalitu zaměstnanců
- Kurzy (PC, zájmové, jazykové)
- Pružnou pracovní dobu
- Služební automobil
- Služební telefon
- Firemní akce

29. Díky zaměstnaneckým výhodám, jste ochotni pracovat nad rámec svých povinností?

- Ano
- Ne

30. Jak hodnotíte odměňovací systém?

- Jsem spokojen/a
- Jsem částečně spokojen/a
- Jsem částečně nespokojen/a
- Jsem nespokojen/a

31. Uveďte, co kromě mzdy, přispívá k Vaší spokojenosti?

.....

32. Je pro Vás výše mzdy důležitá?

- Ano
- Ne

Ráda bych Vám tímto velmi poděkovala, že jste si našli pár minut drahocenného času a vyplnili mi tento dotazník.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Vlčková

Obor: 6208R180 - Manažerská studia – řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ Voš)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Návrh modelu zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 12

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.