

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



Vnitřní a vnější pracovní motivace.

Funkce, využívání a dopady ve vybraném podniku.

**Internal and external motivation: application of the principle
of sanctions vs. work with internal motivation of workers.**

Functions, uses and impacts.

Bakalářská práce

Eva Karešová

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2020/2021.

Jméno a příjmení studenta:	Eva Karešová
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Vnitřní a vnější pracovní motivace. Funkce, využívání a dopady ve vybraném podniku.
Klíčová slova v českém jazyce:	Motivace, motiv, stimulace, stimul, motivační teorie, sankce, odměny, hodnocení pracovníků, motivační systém, pracovní spokojenost
Název tématu v anglickém jazyce:	Internal and external motivation: application of the principle of sanctions vs. Work with internal motivation of workers. Functions, uses and impacts.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Motivation, motive, stimulation, stimulus, motivational theory, sanctions, rewards, evaluation of employees, motivational system, job satisfaction

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): <p>Tématu motivace zaměstnanců jsem se věnovala v ročníkové práci. Tato problematika je velice rozsáhlá a zajímavá, proto na svoji práci chci navázat v rámci své bakalářské práce. S problémem správné pracovní motivace se setkávám v zaměstnání velmi často, proto bych ráda propojila teoretické poznatky se svou praxí. Jelikož se ve vybraném podniku pracuje především s vnější motivací a motivační systém je postaven na používání tvrdých motivačních nástrojů, chtěla bych se zaměřit více na práci s vnitřní motivací. Motivační systém založený pouze na vnějším systému odměn a benefitů neřeší dlouhodobou spokojenost zaměstnanců. Míra nespokojenosti pracovníků a s tím spojená vysoká fluktuace má přímý vliv na kvalitu výrobků či služeb. Nastavení efektivního motivačního systému ušetří zaměstnavateli náklady spojené s vysokou fluktuací. Jedná se především o náklady na hledání, zapracování a školení nových zaměstnanců.</p>
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): <p>Práce se bude zabývat problematikou motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, konkrétně ve středně velké strojírenské firmě. Motivační systém této společnosti klade větší důraz na</p>

	<p>používání odměn a sankcí. Práce popíše klady a zápory vnější motivace a účinek negativní motivace. Zaměří se především na prozkoumání možností, jak pracovat s vnitřní motivací. Popíše způsoby hodnocení zaměstnanců, kterými jsou hodnotící rozhovory a 360° zpětná vazba. Praktickou část bude tvořit průzkum spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku. Do práce budou zařazeny výsledky z dotazníkového šetření spokojenosti všech zaměstnanců vybraného podniku. Pracovníci společnosti budou anonymní formou dotazováni na spokojenost s pracovními podmínkami, pracovním prostředím, jak vycházejí s nadřízenými, které benefity upřednostňují a co by chtěli zlepšit. Na základě výsledků z tohoto anonymního průzkumu bude možno navrhnout možnosti, jak zaměstnance ve firmě lépe motivovat.</p>
3.	<p>Cíl práce max. 5 řádků:</p> <p>Hlavním cílem práce je prozkoumat možnosti, jak zlepšovat pracovní spokojenost zaměstnanců a následně navrhnout, jak efektivněji pracovat s vnitřní a vnější motivací ve společnosti.</p>
4.	<p>Charakteristika použitých metod:</p> <p>Kvalitativní výzkum s použitím dotazníků spokojenosti. Soubor budou tvořit všichni zaměstnanci vybrané firmy.</p>
5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>Teoretická část</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pracovní motivace: vnější a vnitřní 2. Role managementu (manažerský styl) 3. Zaměstnanci – charakteristiky podmiňující motivaci <p>Praktická část</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Představení vybraného podniku 2. Motivační systém vybraného podniku 3. Dotazníkové šetření <ul style="list-style-type: none"> - Charakteristika výzkumného souboru - Metodologie - Výsledky dotazníkového šetření - Vyhodnocení výzkumných otázek 4. Závěr a doporučení
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>ARMSTRONG, Michael. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</p>

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4, Grada Publishing, a.s., 2010.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0433-8

BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

COVEY, Stephen. *7the habits of highly effective people*. New York: Library of Congress Cataloging in Publication, 2013. ISBN 978-1-4767-4005-8.

GRUBER, Jan, KYRIANOVÁ, Hana, FONVILLE, Alexandra. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

CHÝLOVÁ, Hana, Pavla RYMEŠOVÁ a Luděk KOLMAN. *Motivace lidského chování - vývoj a přehled základních pojetí. Psychologie pro praxi*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2012, 2012(3-4), 71-82. ISSN 1803-8670.

JELÍNEK, Marian, KUCHAR, Jiří. *Motivace. Mýtus dnešní doby*. Praha: Eminent, 2013. ISBN 978-807281-458-9.

KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

MCCONNON, Shay, MCCONNON, Margaret. *Resolving Conflict: Establish Trusting and Productive Relationships in the Workplace*. Communicators, 2002. ISBN 9781857037746.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

SHAWN, Achor. *Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 9788072638826.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN 978-80-87974-15-5

VÁCHA, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje:

FISHER, Elizabeth A. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work* [online]. 2009, 33(4), 347-367 [cit. 2019-11-17]. DOI: 10.1080/03643100902769160. ISSN 0364-3107. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03643100902769160>

KOHOUTEK, Rudolf. ÚVOD DO HUMANISTICKÉ PSYCHOLOGIE. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2008, 2008(80) [cit. 2020-06-26].

Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0811/humanisticka-psychologie>

Recenzované časopisy:

Psychologie pro praxi. Praha: Karolinum. ISSN 1803-8670.

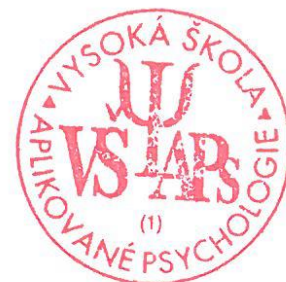
Aplikovaná psychologie. 2020. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie Praha, 2020. ISSN 2336-8276.

E-psychologie [online]. 2019. Českomoravská psychologická společnost, 2019. ISSN 1802-8853.

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: *Magr. Alena JACHIMOVA*

Podpis: *Jachimová* dne: *20/7/2020*



Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis: *Patrika Maturkanič* dne: *21/7-2020*

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma „Vnitřní a vnější pracovní motivace. Funkce, využívání a dopady ve vybraném podniku“ jsem vypracoval/a samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdal/a na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne

Poděkování

Děkuji Mgr. Aleně Jáchimové za cenné rady, připomínky a za její podporu při tvorbě
mojí bakalářské práce. Dále děkuji předsedovi představenstva ASTOS a.s. Ing. Michaelu
Ondraschekovi za umožnění realizace dotazníkového šetření mezi zaměstnanci
společnosti.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na působení a dopady vnitřní a vnější motivace ve společnosti ASTOS Machinery a. s.. Hlavním cílem práce je prozkoumat možnosti, jak zlepšovat pracovní spokojenost zaměstnanců a následně navrhnout, jak efektivněji pracovat s vnitřní a vnější motivací ve vybrané společnosti. V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy této problematiky, existující teorie motivace a je vysvětlen rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací. Praktická část práce se zaměřila na charakteristiku vybrané firmy, především na její motivační systém a na analýzu individuálních preferencí zaměstnanců v oblasti hmotných a nehmotných motivačních faktorů a zjištění aktuální spokojenosti.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the influence and impact of internal and external motivation aspects in ASTOS Machinery a.s.. The main goal of this study is to explore the possibilities of how to improve employee job satisfaction and then propose a way to work more efficiently with internal and external motivation in selected company. The theoretical part of the thesis describes the basic concepts of this issue, existing theories of motivation and it explains the difference between internal and external motivation. The practical part is focused on the characteristics of the selected company, especially its motivational system and to analyze the individual preferences of employees in internal and external motivational factors and to determine the actual satisfaction.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, motiv, stimulace, stimul, motivační teorie, sankce, odměny, hodnocení pracovníků, motivační systém, pracovní spokojenost.

KEYWORDS

Motivation, motive, stimulation, stimulus, motivational theory, sanctions, rewards, evaluation of employees, motivational system, job satisfaction.

OBSAH

ÚVOD.....	1
1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	3
1.1 MOTIVACE, MOTIV, POTŘEBY	4
1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	5
1.2.1 Maslowův hierarchický systém potřeb	6
1.2.3 Dvoufázová Herzbergova teorie motivace	7
1.2.4 McGregorova teorie X a Y	9
2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE.....	10
2.1 Výhody a nevýhody vnější motivace	12
2.2 Výhody a nevýhody vnitřní motivace	13
2.3 Negativní motivace	15
3 ROLE MANAGEMENTU	16
3.1 Styly vedení.....	17
3.1.1 Managementship a leadership.....	17
3.1.2 Koučování (koučing)	18
4 ZAMĚSTNANCI – CHARAKTERISTIKY PODMIŇUJÍCÍ MOTIVACI.....	19
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	22
5.1 Organizační struktura společnosti	24
5.2 Motivační nástroje a zaměstnanecké benefity.....	25
5.2.1 Systém odměňování	25
5.2.2 Hodnotící pohovory se zaměstnanci	27
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	28
6.1 Charakteristika výzkumného souboru.....	29
6.2 Cíl a metodologie výzkumu	29
6.3 Struktura dotazníku	29
6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	30
7 DISKUSE.....	47
8 ZÁVĚR	51
BIBLIOGRAFIE.....	54
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	57
SEZNAM GRAFŮ	58

SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Tématem této práce je problematika pracovní motivace zaměstnanců. Motivovat zaměstnance je úkolem především manažerů a vedoucích pracovníků ve firmách, a jak tento těžký úkol zvládají, ovlivňuje úspěšnost celého podniku. Manažeři mají v současné době velké možnosti se v tomto směru vzdělávat. Zkoumáním toho, co námi hýbe a má vliv na naše rozhodování není samo o sobě jednou vědní disciplínou, ale je součástí zkoumání mnoha věd. Je patrný zřetelný přesah tohoto tématu do dalších vědních disciplín, jako je psychologie, sociologie či teorie řízení a ekonomické vědy. Neustále zlepšujeme a měníme své pracovní podmínky a díky tomu stále zkoumáme to, jak působí na naši motivaci a co vše ji tvoří.

S problémem, jak efektivně motivovat své podřízené se zaměstnavatelé setkávají v praxi velmi často. Nechtějí neustále ztrácet zkušené zaměstnance, hledat a zapracovávat nové, jelikož je to velmi drahé a časově náročné. Zaměstnavatelé si již uvědomují, jak je důležité umět pracovat s vnitřní motivací zaměstnanců. Jejich cílem je zvýšení pracovních výkonů a udržení si odborníků ve firmě, což je nezbytné pro udržení nebo zvýšení prosperity a stability společnosti. Nastavením efektivního motivačního systému ušetří zaměstnavatelé náklady spojené s vysokou fluktuací a také s tím, zda lidé budou hledat důvody, proč něco nejde, nebo se proaktivně budou zapojovat do řešení problémů. Motivační systém založený pouze na vnějším systému odměn a benefitů nevyřeší dlouhodobou spokojenost zaměstnanců. Ta je a bude důležitým ukazatelem, jak funguje společnost, její řízení a také v jaké firemní kultuře lidé žijí, na což má velký vliv management, ale i lidé sami. Míra nespokojenosti pracovníků a s tím spojená vysoká fluktuace má přímý vliv na kvalitu výrobků či služeb.

Cílem práce je prozkoumat možnosti, jak zlepšovat pracovní spokojenost zaměstnanců a následně navrhnout, jak efektivněji pracovat s vnitřní a vnější motivací ve vybrané společnosti.

První teoretická část práce popisuje dosavadní poznatky o tématu motivace. Zaměří se na vysvětlení základních pojmů, které jsou nezbytné k pochopení této problematiky. Bude

se zabývat vybranými teoriemi, zdroji motivace a nástroji stimulace. Vysvětlí, k čemu je důležitý a jakou by měl mít strukturu motivační program ve společnostech obecně.

Komparativní metodou budou srovnávány názory autorů odborných publikací na vybrané téma. Problematikou pracovní motivace se v současné době zabývá celá řada autorů, jak zahraničních, tak českých.

V současnosti se tématu motivace věnuje celá řada autorů a vychází mnoho populárně naučných publikací. Autor Marian Jelínek již vydal celou řadu knih, které se motivace týkají. V knize *Motivace: Mýtus dnešní doby*, kterou napsal společně s Jiřím Kuchařem, hledají autoři odpovědi na celou řadu otázek ohledně motivace. Lze se naučit motivovat, když to nemáme v sobě? Co je cílem motivace a jak vlastně vypadá správně motivovaný člověk? (Marian Jelínek, ISBN 978-80-7281-458-9, nakladatelství EMINENT, 2013, 75 stran).

Dalším z autorů, které se tématu motivace a řízení zaměstnanců věnují je Jan Urban, který se v publikaci *Psychologie řízení a vedení*, (Jan Urban, ISBN 978-80-87974-15-5, nakladatel Ústav práva, 2017) z velké části opírá o poznatky z psychologie. Tyto poznatky jsou důležité k pochopení, jak osobní předpoklady jednotlivých pracovníků a vnější okolnosti ovlivňují jejich výkon a jednání na pracovišti.

Jedním ze základních českých zdrojů, je kniha Jiřího Plamínka (2015) *Tajemství motivace*. V tomto díle se autor věnuje vztahu motivace a manipulace a tomu, jak funguje vztah mezi různými typy lidí a jejich motivací v různých situacích (například při zvládnutí emocí, vyjednávání, zadávání úkolů, řešení konfliktů nebo hodnocení lidí). Vše je popsáno v návaznosti na konkrétní situace a povahu prostředí.

Z českých autorů bude čerpáno také z díla Jana Urbana (2017) *Motivace a odměňování pracovníků*. Autor v knize radí, jak kombinovat finanční a nefinanční motivace a zabývá se silou pozitivní a negativní motivace. V publikaci jsou spojeny manažerské, ekonomické a psychologické postoje k motivaci zaměstnanců.

Ze zahraničních autorů bude základním zdrojem dílo Michaela Armstronga a Stephena Taylora (2015), Řízení lidských zdrojů, 13. vydání. Autoři se věnují moderním trendům v oblasti řízení lidských zdrojů. Vycházejí přitom z výsledků celé řady výzkumů, zaměřených na dopady různých strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů na jednotlivce, týmy i organizace. Tyto dopady následně demonstrují s využitím řady případových studií z prostředí mnoha významných a úspěšných organizací.

Praktická část práce bude věnována charakteristice vybrané firmy. Především bude popsán její motivační systém a využívané benefity. Následně bude vyhodnoceno dotazníkové šetření. Výzkum probíhal kvalitativní metodou za použití dotazníků, kde měli zaměstnanci u odpovědí možnost se volně vyjadřovat k otázkám, ale i vybrat z vypsaných možností. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jaký význam mají pro zaměstnance jednotlivé finanční a nefinanční benefity, jaký mají žebříček hodnot a jejich celková spokojenost v zaměstnání.

Při psaní bakalářské práce bylo navázáno na získané poznatky z ročníkové práce, která se tématu motivace zaměstnanců věnovala.

1 PRACOVNÍ MOTIVACE

V běžném pracovním i osobním životě se každý člověk dostává do situace, kdy se snaží jiného člověka ovlivnit v jeho myšlení nebo jednání. Může se jednat o snahu zalíbit se svému nadřízenému, tak aby přistoupil ke zvýšení platu, nebo naopak přesvědčit svého podřízeného, aby plnil zadané úkoly lépe.

Otázkám pracovní motivace se věnuje Bedrnová (2012, s. 244) a uvádí, že pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

K porozumění problematiky pracovní motivace je třeba si vyjasnit nejdůležitější pojmy, které se vztahují k motivaci obecně. Nejdříve je důležité pochopit, jaký je rozdíl mezi pojmy motivace a motiv.

1.1 MOTIVACE, MOTIV, POTŘEBY

Příčinou chování člověka je jeho motiv. Motivem jsou pohnutky, tzn. psychologické příčiny akcí a reakcí, činností a jednání člověka, které cílí na uspokojování lidských potřeb. Pocit nedostatku či nadbytku něčeho je potřeba, kvůli které vyvíjíme činnosti, jimiž je uspokojujeme. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíl. Motivy se projevují tím, že chceme něco získat, nebo se něčemu vyhnout.

Většina autorů, například Bedrnová (2012, s.227) a Nakonečný (2003, s.113), se shoduje, že motiv a motivace patří mezi vnitřní psychické fenomény. Motiv může být chápán jako psychologická příčina či důvod specifického chování či jednání člověka. Pojem motiv vyjadřuje v čase relativně stálou předpokládanou motivační dispozici, jde o typické konstrukty. Naproti tomu pojem motivace vyjadřuje více či méně krátkodobou tendenci, tedy proces.

Motivem pro zaměstnance může být například potřeba seberealizace a uznání. Nejúčinnější motivací k práci pro takového zaměstnance je pochvala od nadřízeného, naslouchání, poděkování, povýšení nebo uznání od kolegů.

Slovo motivace je odvozeno od latinského moveo, movere, což znamená pohybuji se či hýbám. Motivace obsahuje komplex vnitřních pohnutek – duševních stavů, vyústujících v aktivitu člověka ve vztahu k jeho potřebám, návykům, zájmům a ideálům. Motivovat tedy znamená vytvořit vnitřní pohnutky k činu. Motivace je plánovaný proces, při kterém je třeba vědět, jaký motivační faktor použít. Motivovat nelze jen ostatní, ale i sebe. Vlastní motivace je nezbytná k tomu, abychom se posunuli dál, například abychom šli do rizika, dali výpověď a začali podnikat.

Z pohledu dlouholetého vrcholového sportovce se na motivaci dívá Marian Jelínek. (2013, str.49) Vedle vnitřní motivace, jako jsou biologické potřeby (například hlad, žízeň,

nebo potřeba sexu) a vnějších motivace, čímž jsou odměny a tresty, existuje třetí druh hnací síly. Je jí vnitřní odměna, blíže nespecifikovatelný blahodárny pocit z činnosti jako takové. Radost ze hry a ze života, stav absolutní přítomnosti. Čím je větší touha po blahodárném pocitu z činnosti, ze hry, tím lepších výkonů po delší dobu jsou hráči schopni dosáhnout. Když odhalíme, co žene sportovce k lepším dlouhodobým výkonům, může nám to pomoci pochopit, jak motivovat sebe a své zaměstnance.

Brian Tracy (2011, str. 105-106) tvrdí, že k udržení zaměstnanců je třeba uspokojovat jejich citové, stejně jako finanční a fyzické potřeby. V zaměstnání jde o 3 základní citové potřeby. Těmi jsou závislost, nezávislost a vzájemná závislost.

- Závislost souvisí s potřebou někam patřit a být součástí něčeho většího, než „já“. Lidé chtějí mít pocit bezpečí, a to jim dává například zastřešení velkou organizací, nebo osobou, ke které vzhlíží. Uspokojováním potřeby závislosti se zvyšuje oddanost a loajalita zaměstnanců.
- Nezávislost se projevuje potřebou vydělit se z davu, být uznán jako důležitý a významný jedinec. Motivací je posilování pocitu osobní důležitosti.
- Vzájemná závislost je touha být součástí týmu. Zaměstnanci chtějí pracovat v dobré atmosféře a je pro ně důležitá dobrá spolupráce v týmu.

1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Pracovní motivace byla v historii nejdříve vnímána na základě přesvědčení, že práce je člověku cizí a musí být k jejímu vykonávání přinucen odměnami a tresty. Skutečnost, že lidé pracují i z uspokojování vyšších potřeb, jako například seberealizace nebyla brána v úvahu. Postupně se přístup k motivaci k práci měnil a vznikly základní motivační teorie a teorie potřeb, ze kterých vychází autoři i v současnosti.

Orientace v různých přístupech autorů k otázkám motivace a teoriím potřeb pomáhá vedoucím pracovníkům, manažerům a koučům efektivněji ovlivňovat motivaci lidského a pracovního chování.

Motivační teorie se postupně vytvářely v rámci myšlenkového proudu psychologicko-sociálních přístupů. Dle Blažka (2014, s. 162-163) lze rozdělit do dvou skupin a to na:

- Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (do této kategorie lze zahrnout například teorie hierarchie potřeb, teorie tří kategorií potřeb, teorie potřeby dosáhnout úspěchu, teorie dvou faktorů).
- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (obvykle do této kategorie lze zahrnout teorie očekávání, rozšířený model teorie očekávání, teorie spravedlivé odměny, teorie zesílených vjemů).

1.2.1 Maslowův hierarchický systém potřeb

Jedním z nejvíce používaných modelů třídění potřeb je hierarchické třídění potřeb dle Abrahama Maslowa. Tento americký klinický psycholog a představitel humanistické psychologie publikoval poprvé své poznatky o hierarchickém třídění potřeb v roce 1943 v díle Teorie individuální motivace. Podle Maslowa jsou lidské potřeby základem motivace. Rozděluje je do pěti skupin, které jsou uspořádány v hierarchickém pořadí. Dle tohoto autora nastupují potřeby vyšší až po uspokojení potřeb nižších.

Maslowovo uspořádání potřeb od „nižších“ (základních) k „vyšším“ je následující:

- Fyziologické potřeby: potraviny, nápojů, spánku, odpočinku, útulku a sexu.
- Potřeby jistoty: bezpečí, ochrany, péče a pomoci.
- Potřeby náležitosti a lásky: přijetí druhými, přátelství a lásky.
- Potřeby sebeoceny a úcty, uznání a prestiže.
- Potřeby sebeaktualizace (seberealizace): potřeba realizovat plně svůj potenciál produkce a tvořivosti, jakož i „potřeby růstu“ (rozumí se rozvoje osobnosti), k nimž patří i potřeby poznávání a estetických zážitků. (Nakonečný, 2003 str. 209)

Maslowova teorie o uspokojení nižších a vyšších potřeb se setkala také s kritikou. Mezi nejznámější kritiky patří Frankl. Autor přežil 3 roky ve čtyřech koncentračních táborech (Terezín, Osvětim, Kaufering III a Turkheim). Na základě těchto zkušeností dospěl k názoru, že neuspokojené existenciální potřeby, nemusí zamezit výskytu potřeb vyšších.

Také člověk, který žije v bídě může toužit po vyšším ideálu a smyslu života. (Kohoutek, 2008)

S Maslowovou teorií potřeb nesouhlasí také například Urban (2017, s. 14), který i přesto, že uznává, že Maslowův model podává velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí, tvrdí, že hierarchická povaha těchto faktorů v některých případech neplatí. Uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším a k uspokojování některých vyšších potřeb může docházet i tehdy, nejsou-li potřeby nižší zcela uspokojeny.

Podle Chýlové, Rymešové a Kolmana (2012, str.71-72) se společně s Maslowovou hierarchií potřeb rozšířil pojem seberealizace, který bychom mohli též označit jako sebeuskutečnění. Maslow ve svých dílech popisoval, jací jsou lidé, kteří sami sebe uskutečňují a příkladem mu byli osobnosti, které osobně znal i historické osobnosti, např. Abrahám Lincoln a Thomas Jefferson. Hledal odpovědi na otázku, proč někteří lidé nalézají smysl a účel v tom, co dělají, zatímco jiní jej nenalézají buď vůbec, nebo jen v zahálce a požitkářství? Je ovšem zřejmé, že oněm usilovným, kteří nepřestávají uskutečňovat cosi, co pramení z hlubin jejich vlastní duše, vděčí lidská společnost a vlastně celá civilizace za mnohé. Na druhé straně bývá Maslowova koncepce kritizována s tím, že odráží individualistické ideály Západu a sotva ji lze aplikovat na lidi a národy mimo Severní Ameriku a Evropu.

Je zřejmé, že každý člověk má jiný žebříček hodnot. Pro někoho je nejdůležitější úspěch a pro jiného je to například poznání. Podle tohoto individuálního uspořádání priorit je třeba i volit vhodné přístupy k lidem. Nerespektování důležitých hodnot vede ke konfliktům, sabotážím a fluktuaci.

1.2.3 Dvoufázová Herzbergova teorie motivace

Další nejčastěji citovanou teorií v literatuře je dvoufázová Herzbergova teorie motivace. Tuto teorii vytvořil Frederick Herzberger v roce 1957. Často je nazývána jako teorie

motivátorů a hygienických faktorů. Dle Herzbergera ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost dva faktory, které nazývá satisfaktory a dissatisfaktory.

Obrázek č. 1: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj

Zdroj: Tureckiová (2001, str. 61)

Rozdělení na vnější a vnitřní motivátory dle Herzbergera se věnuje například Bedrnová (2002, s. 385-386). Mezi vnější hygienické faktory - dissatisfaktory řadí mezilidské vztahy, personální politiku, personální řízení, odbornou kompetenci nadřízeného, mzdu, jistotu a podmínky práce. Výše uvedené faktory působí jako předcházení pracovní nespokojenosti. Pokud jsou v pořádku, tak nemají na motivaci zaměstnanců vliv. Pokud faktory nejsou funkční, tak mají za následek nespokojenost a negativně působí i na motivaci pracovníků. Například pokud bude na pracovišti příjemná teplota, nemá to vliv na spokojenost pracovníka, ale pokud zaměstnanec bude na přetopeném nebo chladném pracovišti, bude nespokojený.

Do vnitřních motivátorů – satisfaktorů řadíme uznání, úspěch, osobní rozvoj, možnost postupu, samotnou práci či její obsah. Přítomnost uvedených satisfaktorů má stálý účinek na motivaci. U zaměstnanců podněcuje pracovní spokojenost a motivuje je k práci. Jejich nedostatek nebo absence způsobuje pracovní nespokojenost a demotivaci zaměstnanců.

1.2.4 McGregorova teorie X a Y

Autorova teorie byla zveřejněna v roce 1960 v knize *The Human Side of Enterprise* (Lidská stránka podniku). Autor rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho jak manažeri vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.

Vlastnosti člověka dle teorie X :

- Nechuť pracovat je u člověka vrozená. Pracuje pouze z důvodu zajištění obživy.
- Výše mzdy neovlivní nechuť k práci. Tento typ člověka neustále požaduje zvýšení mzdy.
- Účinná je negativní motivace – tresty a sankce.
- Nemá kladné vztahy k firmě a ani ke svému pracovišti.
- Člověk požaduje vedení, vyhýbá se odpovědnosti, není příliš ctižádostivý a neriskuje, má nízké nebo žádné ambice.

Vlastnosti člověka dle teorie Y:

- Chuť k práci je u člověka vrozená. Má potěšení z práce.
- Může v práci uplatnit znalosti a schopnosti. Naplňuje zde potřebu seberealizace.
- Má kladný vztah k firmě, kde pracuje a má rád své pracoviště. Vidí smysl s posláním a cíli firmy. Ke svému zaměstnavateli je loajální.
- Podřizuje se firemní kultuře, je ukázněn a kontroluje své chování.
- Člověk má vrozenou ctižádostivost a je ambiciozní.

Na těchto dvou rozdílných přístupech založil McGregor styly vedení, které jsou přizpůsobeny motivačním potřebám zaměstnanců.

1. Styl vedení vycházející z předpokladů teorie X – autoritativní styl, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků.
2. Vedení ve smyslu teorie Y – liberální styl, hlavním motivátorem je tvůrčí práce, široká rozhodovací autonomie pracovníků. Blažek (2014, s.175-176)

S tímto radikálním rozdělením osobností lidí nesouhlasí řada autorů. Například Plamínek (2015, s. 22) je názoru, že tímto způsobem rozdělovat lidi nelze a píše, že přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci jednoduše závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje.

Elizabeth A. Fisher (2019) [online] z Katedry sociální práce, Shippensburg University, USA, se přiklání ve své práci k názorům autorů (například Weinbacha, 1998), kteří nejsou zastánci manažerského přístupu vedení a motivace podle McGregorovy teorie. Dle jejich názoru, manažer, který věří, že lidé jednají dle kategorie X, s větší pravděpodobností využije odměny a tresty jako motivátory a vytvoří mnoho pravidel a postupů pro jejich dodržování. Tyto typy manažerů vždy hledají chyby, protože nevěří podřízeným. Je to prostředí „my versus oni“. Manažer pracující z předpokladu, že lidé spadají do kategorie Y, tak svým podřízeným věří a snaží se vytvořit prostředí „my a oni“, kde je možný růst a kreativita. Přiklonit se k jedné kategorii, však není úplně správné, protože ve skutečnosti většina lidí někde mezi oběma teoriemi kolísá.

2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE

Rozlišení vnitřní a vnější motivace se odvíjí od využívání stimulů a motivů. Záleží, jestli zaměstnanec plní své úkoly na základě vnitřních pohnutek (motivů), tím může být například to, že ho práce zajímá, nebo na základě vnějších podnětů (stimulů), čímž je například mzda. Od toho se odvíjí i pojem stimulace a motivace. Pokud záměrně ovlivňujeme jednání zaměstnance pomocí vnějších podnětů, tedy stimulů, jedná se o stimulaci (vnější motivaci). Působíme-li na pracovníky pomocí jejich vnitřních motivů, jde o motivaci (vnitřní motivaci).

Motiv tedy představuje vnitřní pohnutku v jednání člověka, zatímco stimul je vnější pobídka, která u člověka má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek nebo okolností, kdežto znakem motivu je odpověď na tuto změnu.

K nejdůležitějším vnitřním motivátorům v zaměstnání řadíme obsah a náplň práce. Když má práce pro zaměstnance a pro firmu smysl, tak ji vykonávají raději. Je zásadní, aby pracovníci věděli, proč dané úkoly vykonávají a znali význam jejich práce. Avšak nemělo

by být hlavním důvodem navýšení zisku firmy, pokud to samotným zaměstnancům nic podstatného nepřinese. Efektivnějším postupem motivace je upozornit na důležitost úkolu pro společnost a její zákazníky a zdůvodnit, proč zrovna ten vybraný zaměstnanec má přidělený úkol splnit. Vyvolává to u zaměstnanců pocit důležitosti a opodstatněnosti. (Urban, 2013, str. 67)

Manažeři nejčastěji používají vnější stimuly, jako jsou mzda nebo plat, pracovní prostředí a zaměstnanecké benefity. Použití pouze vnějších stimulů nevede k motivaci, vede k pouze k dosažení konkrétní požadované činnosti. Peníze motivují k jejich dosažení, ale ne k chuti do práce. Pouze pokud lidé mají chuť pracovat bez ohledu na vnější stimul (odměnu), pak se jedná o motivaci k práci.

Hlavní podmínkou účinné vnější motivace je jasné zadání úkolů a příslušných odměn a sankcí, dle výsledků. Úsilí a výsledky by měli mít přímý vliv na výši odměn a sankcí.

Dle Urbana (2013, s. 66) jsou odměny i sankce neúčinnější, když přijdou co nejdříve. U sankcí si je třeba dát pozor na to, aby na zaměstnance nebyly kladeny příliš náročné úkoly, které není schopen splnit. Na základě takto udělené sankce by došlo k jeho demotivaci.

Každý člověk reaguje na různé podněty jinak, proto je třeba k zaměstnancům přistupovat co nejvíce individuálně. Bedrnová (2012, s. 259) upozorňuje, že účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka, tj. na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulaci a motivaci tak vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. Naše individuální charakteristiky jak vrozené, tak dané naší specifickou zkušeností vytvářejí naši připravenost reagovat určitým způsobem. Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v tomto rámci pak zvláště znalost jejich motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.

2.1 Výhody a nevýhody vnější motivace

Stimulace na základě vnějších podnětů a pobídek, je silový prostředek, kterým podnik disponuje. Pro zaměstnance často bývá jako nejsilnější stimulace hmotná odměna, čímž je mzda a různé další firemní benefity, například stravenky a dárkové šeky, nebo také firemní automobil i pro soukromé účely, notebook a telefon. Hmotná materiální stimulace je v našem prostředí silně zažitá, jelikož se tzv. „dá na ni sáhnout“, ovšem o vnitřních potřebách neboli hladech toho většina z nás málo ví. Tyto „hlady“ tak často kompenzujeme materiálními náhražkami. Potřebu uznání nebo ocenění například krátkodobě uspokojíme například koupí nového mobilu nebo auta.

Kromě finančních odměn a benefitů lze stimulovat pracovníky i obsahem práce, neformálním hodnocením, atmosférou pracovní skupiny, pracovními podmínkami, režimem práce a externími stimulačními faktory (např. image firmy).

Pro každého zaměstnavatele je důležité, aby měl jasně stanovený systém odměňování. Systém odměňování je součástí práce managementu organizace. Dle Váchy a Vochozky (2013, str. 307-310), by odměny měly být rychlé, signifikantní, odpovídající výkonu, kompatibilní s popisem pracovní pozice a neodvolatelné. Neadekvátní odměňování, například na základě protekcionářství, vyvolá negativní dopad na motivaci ostatních zaměstnanců. Manažeři by měli vytvořit takový systém odměňování, který by odrážel měnící se charakter práce a pracovišť a působil tak motivačně.

Výhody stimulace vidí Plamínek (2015, s. 22) v její jednoduchosti. Dokud je vyplácena odměna a kompenzováno nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. Práce bude probíhat jen pouze v době, po kterou působí stimuly. To je nevýhoda stimulace.

Stimulovat zaměstnance tak, aby pracoval i v době, kdy nepůsobí některé stimuly, dle Bedrnové lze (2012, s. 260-261), ale k tomu, aby byla stimulace efektivní, je třeba dodržovat určitá pravidla pro všechny odměny, která zvyšují jejich stimulační účinnost. Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu, odměny by měly přicházet co

nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem a pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký. Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

2.2 Výhody a nevýhody vnitřní motivace

Nevýhodou vnitřní motivace je, že není tak jednoduchá jako motivace vnější. Pokud chceme nějakého člověka motivovat, musíme ho poznat, což může být složité a časově náročné. Jestli bude motivace efektivní, záleží na schopnostech manažera, který s ní pracuje. Pokud manažer zná motivy jednotlivých zaměstnanců, může práce pokračovat i bez dalších vnějších podnětů neboli stimulů, jelikož zaměstnanec jejich práci baví a vykonávají ji rádi, což je velkou výhodou motivace. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací a naopak negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací.

Otázkou je, co se přesně rozumí spokojeností. Obecně vyjadřuje pojem spokojenost soubor velkého množství subjektivních pocitů z osobního a pracovního života. Každý jsme jiný a tudíž vnímáme význam práce rozdílným způsobem. Nálada z pracovního prostředí se prolíná i do soukromého života a naopak, pokud jsme v soukromí nespokojení, tak to ovlivní i pracovní výkon.

Zaměstnavatel nemůže ovlivnit zcela, jestli bude zaměstnanec spokojený, ale měl by se snažit vyvarovat negativně ovlivňujícím faktorům. Dle Kocianové (2010) jde například o časový stres, nereálně uskutečnitelné pracovní nároky, nedostatek prostoru na osobní a rodinný život, špatné vztahy mezi kolegy a velké množství nepředvídatelných skutečností na pracovišti. Na druhé straně by se také měl zaměstnavatel snažit poskytnout svým pracovníkům kvalitní podmínky pro plnění úkolů, dostatečně dobrou organizaci práce, jasně definované cíle s různorodostí práce, vyhovující pracovní dobu, uznání a dostatečné finanční ohodnocení za kvalitně odvedenou práci, sociální a zaměstnanecké výhody, stabilitu v zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání, odborného osobnostního rozvoje, případně kariérního růstu. Měl by mimo jiné zajistit i bezpečnost na pracovišti a snažit se dostatečně motivovat své podřízené.

Jedním z autorů, kteří zkoumali, jak ovlivňuje pracovní spokojenost výkon je Armstrong (2015, s. 229), který dospěl k zajímavému závěru. Poukazuje ve svém díle na analýzu mnoha studií této problematiky, autorů Brayfielda a Crocketta z roku 1955, kteří dospěli k závěru, že existuje jen málo důkazů o nějakém jednoduchém nebo znatelném vztahu mezi spokojeností a výkonem. Dále uvádí, že k obdobnému závěru došel i Vroom (1964), který dospěl na základě obdobné analýzy k poznání, že průměrný ukazatel korelace mezi spokojeností a výkonem určený ze všech zkoumaných studií byl jen 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem. Na základě této skutečnosti je možné konstatovat, že to není vyšší spokojenost, co zlepšuje výkon, ale že to je lepší výkon, co zvyšuje spokojenost.

Snaha o neustálé zlepšování výkonu má své hranice. Je důležité uvědomit si vztah mezi výkonností a efektivitou. Výkonnost bez hlubšího smyslu vede k vyhoření. Z praxe mohu uvést příklad, kdy zaměstnavatel neustále vyvíjel tlak na výkonnost konstruktéra, který měl velký potenciál. Cílem bylo, aby zpracoval co nejvíce konstrukční dokumentace. Konstruktér plnil zadané úkoly rychle a ihned dostal nové a obtížnější úkoly a takto se na něj kladl neustále tlak. Práce ho bavila a chtěl vždy ukázat tzv. že na to má. Aby vše zvládl, tak si nosil práci i domů, nebo pracoval v kanceláři dlouhé hodiny navíc. Zanedbával osobní život, nevěnoval se rodině, sportu, špatně se stravoval. Po nějakém čase, už zaměstnanec práce tolik nebavila, udělal několik chyb a o to víc na něj jeho nadřízený kladl tlak. Dostavil se syndrom vyhoření, osobní i pracovní problémy řešil alkoholem. Ve výsledku zaměstnavateli způsobil chybami v dokumentacích, které v tomto stavu vytvořil, velké finanční ztráty. O nadaného konstruktéra přišel.

Jiný názor mají na souvislost výkonu, motivace a spokojenosti zaměstnanců autoři Vácha, Vochozka a kolektiv (2013. str. 307), kteří uvádí, že v praxi bylo ověřeno, že komplexní působení na motivaci pracovníků je mnohonásobně účinnější než vedení lidí represivními prostředky. Pouhé příkazování, příp. zastrasování může sice vést k podrobení se, nemůže však vést k vnitřní identifikaci s prací a cílem, o něž podnik usiluje. Je nutné měnit strategii stimulováním pracovníků tak, aby se vnitřní orientace struktura motivů rozvíjela v souladu s potřebami podniku.

Motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisejí. Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonu, pak spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace. Zaměstnanci, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, se jen velmi obtížně snaží motivovat k vyššímu výkonu. Pokud se management vyhýbá informacím o nespokojenosti svých podřízených nebo je popírá, či o ně nejeví vůbec zájem, má to pro firmu řadu důsledků. Odráží se to v kvalitě výroby, dopadá na spokojenost zákazníků, ovlivňuje fluktuaci, pracovní absenci i loajalitu zaměstnanců. Vzhledem k významu pracovní spokojenosti je třeba monitorovat a vyhodnocovat i příčiny pracovní nespokojenosti.

Mezi hlavní faktory pracovní nespokojenosti dle Urbana (2017, str. 101) patří:

- Manažerský styl, například neodůvodněné upřednostňování určitých pracovníků, projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, poskytování neúplných informací, nedostatečné vysvětlování úkolů, nevyužívání návrhů ze strany zaměstnanců atd.
- Špatný výběr zaměstnanců - konfliktní, nespolupracující osoby, neprůhledné obsazování významných pozic a prosazování známých.
- Neobjektivnost hodnocení - nedostatečná objektivita hodnocení, nedostatečná vazba odměňování na výkonnost a skutečné nároky pozic nebo nedostatečná diferenciací odměňování výkonných a nevýkonných.

2.3 Negativní motivace

Stejně a někdy i silněji může působit na výkon lidí motivace negativní. Může se jednat o strach například z toho, že ztratím uznání od kolegů a nadřízeného, nebo že ztratím zaměstnání. Často více působí na výkon pracovníků strach, že o finance přijdou, nebo že se jim například kolegové budou smát, než slíbená odměna za splnění úkolu nebo vidina povýšení.

Podle Nakonečného (2005, str. 124) se lidé dělí na osoby motivované úspěchem a osoby motivované strachem z neúspěchu. Osoby motivované úspěchem se snaží vyhnout neúspěchu tím, že upřednostňují úkoly střední obtížnosti, vyhýbají se lehkým úkolům, protože jejich splnění nepřináší plnější uspokojení a snaží se vyhnout rizikům. Osoby

motivované strachem z neúspěchu dávají přednost lehčím úkolům, vykazují však i pohotovost věnovat se úkolům velmi obtížným a jsou ochotni podstoupit i rizikové způsoby chování.

Negativní motivace je založena na silových faktorech. Jedná se o faktory existenční a faktor strachu, například obava o život nebo o pracovní místo nebo strach ze ztráty zaměstnání. V praxi většinou působí na zaměstnance pozitivní i negativní motivace zároveň. Například se může zaměstnanec snažit splnit úkol co nejlépe, protože bude povýšen, ale zároveň má strach z možné výpovědi, v případě neúspěchu.

Tato touha po úspěchu a zároveň potřeba vyvarovat se neúspěchu se dle Tureckiové, (2004, str. 69) stala měřítkem pro určení výkonové motivace, kterou „lze“ vypočítat podle vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} : \text{potřeba vyvarování se neúspěchu}$$

Používání negativních motivačních faktorů je často velmi účinné, ale v případě nedodržení správné míry a způsobu, může být ve výsledku velmi kontraproduktivní. V případě, že zaměstnance budeme trestat, měl by být jasně dopředu srozuměn s důvody, kvůli kterým k tomu může dojít. Časté trestání neboli negativní motivace zaměstnanců vede k nespokojenosti zaměstnanců a tím k rezignaci a pasivitě při plnění úkolů. Z toho plyne, že v dlouhodobě přináší horší výsledky než pozitivní pracovní motivace.

3 ROLE MANAGEMENTU

Úkolem firemního managementu je vytvořit spolupracovníkům takové podmínky, aby spolu spolupracovali a dosahovali společných cílů. Manažer by neměl s lidmi manipulovat, ale poznat, co je motivuje. Se správnou motivací a vedením, mohou lidé být spokojenější a zároveň více využívat svůj talent a dosahovat lepších výsledků. Když manažer zná své zaměstnance a jejich individuální potřeby, je pro něj lehčí je správně motivovat.

3.1 Styly vedení

Styl vedení lze poznat podle jednání nadřízeného s podřízenými. Vedoucí může uplatňovat různé styly vedení, a to podle situací a podle toho, s kým jedná.

Dle Hála (2017) můžeme pro styly vedení dělit na:

- Autokratický okruh, který se vyznačuje se uplatňováním vůle vedoucího pracovníka, jeho myšlenek a názorů bez ohledu na názory a stanovisek podřízených, až po používání mocenských praktik. Tento okruh zahrnuje autoritativní, autokratický a diktátorský styl.
- Demokratický okruh, ten zahrnuje demokratický styl a participační styl vedení.
- Liberální okruh, který zahrnuje liberalistický, pasivní a laissez faire styl.

3.1.1 Managementship a leadership

V současné manažerské literatuře se rozlišuje mezi řízením „managementship“ a vedením „leadership“.

Podle Armstronga (2008, str. 17) se řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz zařízení budov a vybavení, informací a znalostí. Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Jde o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Styl vedení Leadership se v českém manažerském jazyce překládá jako vůdcovství, tvůrčí vedení či charismatické vedení. Osoba, která vede ostatní je lídr. Zjednodušeně by se dalo říci, že řídí manažer a vede lídr. I manažer by měl být v některých situacích lídr. Lídr nemusí být manažerem nikdy.

Vodáček (str. 248, 2013) ve své práci cituje H. Koontze a H. Weihricha, kteří leadership definují jako vliv umění nebo proces ovlivnění lidí, který se uplatňuje tak, aby se lidé ochotně a s nadšením snažili o dosažení cílů skupiny.

Řízení („managementship“) představuje především autoritativní styl. Vedení („leadership“) je méně formální a především tvůrčí vedení spolupracovníků. Dle Dvořákové (2007, str. 185) vidí manažeři sami sebe jako regulátory existujícího pořádku věcí, se kterými se ztotožňují a za které získávají odměny. Nezajímají se proto tolik o komunikaci, motivaci, podporu a angažování. Autorita u manažera je základní předpoklad pro vedení spolupracovníků.

Pokud bychom se zaměřili na rozdíly v používaných nástrojích motivace, tak manažer používá především vnější motivaci (peníze) a lídr se zaměřuje na vnitřní motivaci (potřeba seberealizace, úspěchu, uznání).

Obrázek č. 2: Klíčová slova: Rozdíly mezi manažerem a lídrem

Manažer	Lídr
Organizování	Inspirace
Plánování	Změna
Alokace peněžních prostředků	Komunikace
Racionalita	Vize
Kontrola	Sešikování a motivace lidí
Reagování na situace	Proaktivita
Nechuť riskovat	Vysoké riziko

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Koučování (koučing)

Slovo koučovat lze přeložit jako vyučovat, dávat hodiny, trénovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poučit, zásobit fakty, ukazovat skutečnost. Aby se při těchto vyjmenovaných činnostech jednalo o koučování, jsou k tomu zapotřebí další uplatňované metody a dovednosti.

Původ koučování se zrodil ve sportu. Whitmor (2009, str. 20) uvádí, že základy koučování položil učitel a tenisový odborník z Harvardu Timothy Gallwey před více než dvaceti lety. Jeho kniha *The Inner Game of Tennis*, a další dvě knihy *Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf*, byly hozenou rukavicí dosavadním praktikám. Jeho metoda se zaměřuje na vnitřní stav člověka, na to, co se odehrává v jeho těle a mysli. Tvrdí, že pokud

kouč pomůže hráči odstranit vnitřní bariéry, které mu brání podat dobrý výkon, hráč se výrazně zlepší, aniž by kouč příliš rozvíjel technickou stránku jeho hry. Koučování je tedy postaveno především na vnitřní motivaci. Cílem kouče je přimět někoho k tomu, aby motivoval sám sebe.

Koučování tedy můžeme chápat jako formu individuálního rozvoje, kdy kouč pomáhá nějaké osobě probudit její individuální potenciál. Koučovaný si sám, s pomocí kouče, uvědomuje různé způsoby, jak požadovaného cíle dosáhnout.

4 ZAMĚSTNANCI – CHARAKTERISTIKY PODMIŇUJÍCÍ MOTIVACI

Poskytneme-li zaměstnancům stejné pracovní podmínky i obdobnou motivaci, neznamená to, že budou totožnou práci vykonávat ve stejné kvalitě a rychlosti. Některým lidem například nebudou dělat problémy změny, budou chodit včas do zaměstnání a odvádět vysoký výkon a někteří budou nespolehliví a méně výkonní. Hlavním důvodem těchto rozdílů je, že každý člověk je jiná osobnost. Rozdílné vlastnosti u lidí podmiňují, kde se budou cítit dobře, které pracovní úkoly jim budou vyhovovat, se kterými lidmi budou vycházet a co je nejvíce bude motivovat.

Psychologický pojem osobnost se snažilo definovat už celá řada autorů, jednou z často používaných definic je definice Guilforda z roku 1959: „*Osobnost je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých*“ (Guilford, 1959, cit. Dle Bedrnová, 2012, str. 78)

Bedrnová (2012, str. 78) vymezila některé obecné znaky osobnosti, k nimž se různé pojmu vztahují.

Obrázek č. 3: Znamky osobnosti

Jedinečnost:	Osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních.
Souhrnnost a jednota:	Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
Relativní stálost:	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
Přizpůsobení a vývoj:	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnáváme se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Zdroj: Bedrnová (2012, str. 78), vlastní zpracování

Manažeři se často domnívají, že jedinou a neúčinnější motivací jsou pro zaměstnance peníze. Přesto, že peníze jsou důležité, jsou lidé, pro které jsou důležitější jiné hodnoty. Motivuje je například kratší pracovní doba, protože upřednostňují své záliby, rodinu, nebo chtějí pracovat ve známé firmě, která má dobré jméno. Znalost motivů svých podřízených pomáhá vedoucím zajistit zvládnutí úkolů.

Podle Bělohávkova (2005, str. 42-43) lze na základě toho, co je pro člověka nejvíce důležité, tedy podle jeho žebříčku hodnot, určit i to, jestli bude pro firmu přínosem nebo může být nebezpečný a jak ho lze účinně motivovat. To, jak se budou lidé v zaměstnání chovat určuje na základě dominantních motivů:

- Peníze - velmi významné pro většinu lidí. Ti, kteří mají tento motiv velmi silný, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř vše. Má-li vedoucí dostatek financí na jejich motivaci, jsou pro něj značným přínosem.
- Osobní postavení - dosahují úspěchu kvůli svému postavení. Nebezpečí hrozí, pokud chce vyššího postavení dosáhnout například intrikami a ne svými pracovními úspěchy.
- Pracovní výsledky, výkon – jsou “motorem“ a energií firmy. Baví je jejich práce, jsou soutěživí a pokud se jim nedaří, tak dělají všechno pro to, aby se zlepšili a byli lepší než ostatní.

- Přátelství – pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti a více jim záleží na přátelských vztazích mezi kolegy než na pracovních výsledcích a penězích. Pokud dojde ke sporu, tak raději ustoupí.
- Jistota – neradi riskují a řídí se předpisy. Spokojí se s málem, nejdůležitější je pro ně jistota.
- Odbornost – preferují svůj profesionální rozvoj, snaží se vyniknout ve své profesi.
- Samostatnost – špatně snášejí nad sebou nějakého nadřízeného. Úkoly chtějí řešit po svém.
- Tvořivost – potřebují vytvářet něco nového. Vynikají v zaměstnání, kde svoji kreativnost mohou uplatnit.

Na to, co všechno ovlivňuje osobnost a v jaké míře, existuje celá řada názorů. Dle Urbana (2017, str. 46-48) ovlivňují osobnost člověka zděděné vlastnosti a i dlouhodobější vlivy sociálního a kulturního prostředí, výchova a raná sociální zkušenost, vzdělání, profesní příslušnost apod.. Vrozené dispozice jsou pro utváření osobnostních vlastností většinou rozhodující. Ve své práci vychází z pěti hlavních osobnostních charakteristik, ovlivňujících pracovní jednání, kterými jsou:

- emocionální stabilita nebo naopak labilita.
- sklon ke spolupráci a sociální vstřícnost či naopak sklon k soupeřivosti s ostatními.
- odpovědnost, svědomitost nebo naopak lehkomyšlnost.
- otevřenost vůči nové zkušenosti, nebo naopak obava ze změn.

Kombinací výše uvedených charakteristik s antickou typologií čtyř temperamentů (sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik), je tzv. Eysenkova typologie. Podle této typologie je sangvinikem osoba extrovertní a emocionálně stabilní, cholericem člověk extrovertní a emocionálně nestabilní, melancholikem osoba introvertní a emocionálně nestabilní a flegmatikem osoba introvertní a emocionálně stabilní. Z Eysenkovy typologie vychází osobnostní dotazník s názvem Eysenk Personality Inventory (EPI), sloužící k zařazení osob k jednomu ze základních typů temperamentu.

Porozumět osobnostním rysům je důležité pro správný výběr zaměstnanců. Umožňuje personalistům a vedoucím zaměstnancům již u výběrového řízení lépe odhadnout, který z uchazečů lépe tzv. „zapadne“ do kolektivu, nebo například odhalí, kdo bude naopak úkoly plnit svědomitě. Cílem správného výběru zaměstnanců je vybrat takové osobnosti, u kterých bude možné využít jejich předností a slabé stránky co nejvíce utlumit. Se zaměstnanci je třeba najít vhodný způsob komunikace a motivační nástroje podle jejich osobnostních typů a rozdělovat jim úkoly dle jejich schopností a mentality.

Jak jednat a motivovat různé osobnosti v pracovních kolektivech, podrobně popisuje Bělohávek (2016, str. 28-174), který se zabývá jednáním s tzv. problémovými zaměstnanci a dělí je na 25 typů. Ke každému typu pracovníka doporučuje vhodné nástroje pracovní motivace. Velmi často se například objevuje v týmu expertů tzv. nepostradatelný. Tento člověk je specialista na určitou činnost, má znalosti, které nemají ostatní a pokud by onemocněl nebo odešel, tak není nikdo z kolegů, který by ho mohl ihned zastoupit. Většinou nechce své znalosti předávat druhým a je si dobře vědom své nepostradatelnosti. Řešením je například určení náhradníka a delegování činností.

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

ASTOS Machinery a.s., patří mezi středně velké strojírenské společnosti. Její sídlo a výrobní závod je v Aši. Jedná se o společnost, která za svoji dobu existence cca 50 let změnila několikrát vlastníky i jméno. Od roku 2006 ji vlastní společnost Machinery Equipment Technology Group a.s.. Majoritní akcionář je předsedou představenstva a společnost řídí.

Firma se zabývá primárně výrobou dopravníků třísek a filtračních zařízeních k CNC strojům. Velké procento z výroby nyní zaujímá i výroba krytování – „opláštění kabin“ CNC strojů.

Jedná se o zakázkovou výrobu. V praxi to znamená, že si například zákazník v poptávce definuje pouze jaký má stroj a konstruktéři mu navrhnou konstrukční řešení a typ dopravníku a filtračního zařízení ke stroji.

Ve společnosti pracuje v současné době kolem 70 zaměstnanců, z toho je výrobních dělníků zhruba polovina. Rozdělení THP oddělení a výrobních úseků se historicky moc nemění. Ve výrobě se jedná o úseky přípravy materiálu s názvy - dělírna, obrobna, montáž pasů, dále svařovna, kde se z připraveného materiálu svařují základní svařence. Tyto svařence putují na oddělení montáže, kde jsou do nich montážními dělníky instalovány pasy a pohony a po dokončení jsou v lakovně nalakovány. Lakovna je důležitou součástí výroby. Je nutné dodržet vysokou kvalitu laku. Vzhledem k tomu, že jsou výrobky stříkány ručně, je nezbytná značná zručnost a pečlivost lakýrníků.

Zakázková výroba klade velký důraz na potřebu kvalifikovaných a zručných dělníků ve výrobě. Zapracování, například ve svařovně, trvá minimálně tři měsíce, a to i v případě, že je nový zaměstnanec již zkušený a zručný. Zapracovat absolventa na samostatného svářeče je dlouhodobý proces na několik let. Kvůli nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců z okolí, je firma nucena zaměstnávat i zaměstnance na základě dohod o dočasném přidělení zaměstnanců od pracovních agentur. Vybrat vhodného agenturního pracovníka je většinou složité. Například na pozici svářeče je z těch, co agentury dodají, možné zaměstnat maximálně jednoho z pěti, jelikož buď nesplňují profesní požadavky, nebo mají často problém s alkoholem. Agenturní dělníci nemají k firmě a ani k Aši žádné vazby, pokud se jim naskytne lepší příležitost, tak okamžitě odchází.

Vyšší fluktuace na některých pozicích je finančně nákladná. Například agenturní svářeč stojí firmu za první tři měsíce, kdy se pouze zapracovává cca 150 000,- Kč. V této době nemá ani 50% výkonnost. Po zkušební době už má povinnost odvádět alespoň 90-100% výkon. Pokud pracuje pomaleji, je krácen na mzdě. Po této době většinou odchází do jiného podniku ti, kteří to nezvládají. Pro jejich mentory je tento systém někdy frustrující. Pokud novému zaměstnanci věnují čas a energii a on brzy odejde, tak se jim už nechce znovu věnovat takové úsilí dalším nováčkům. Raději chtějí pracovat na zakázkách a vydělat si na odměnách za plnění norem.

Město Aš, kde firma sídlí a má i výrobní závod, těsně sousedí s Německem. Nejbližší je město Selb, které je pouhých 6 km od závodu. Taková poloha je z pohledu nábory zaměstnanců značně nevýhodná. Firmy v Německu nabízejí kvalifikovaným

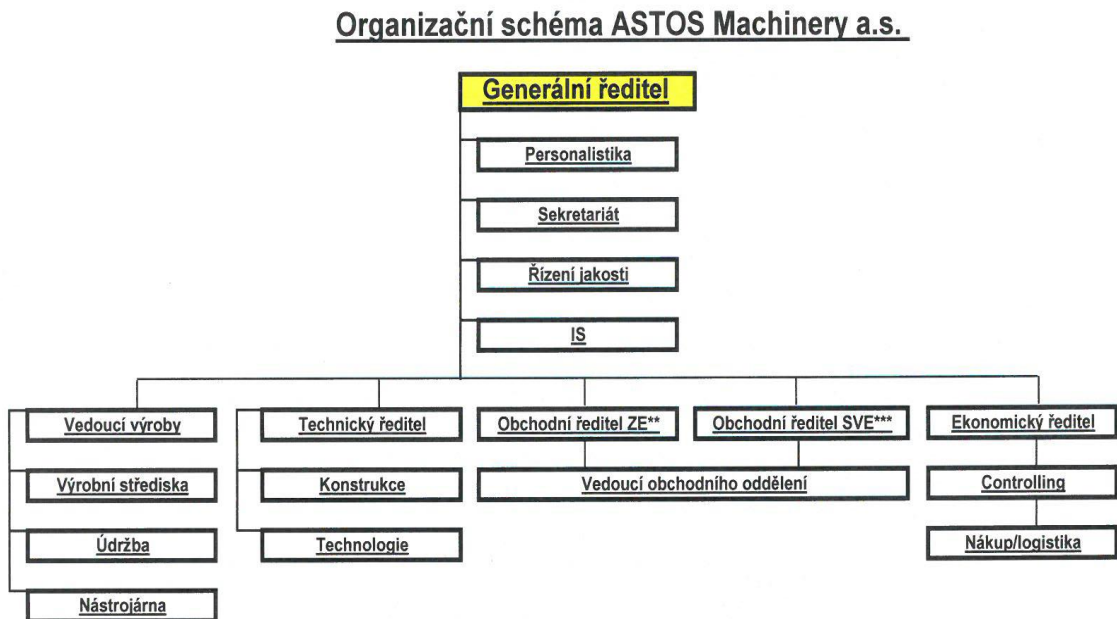
zámečnickům a svářečům o mnoho vyšší výdělků (například u svářečů jde o min. dvojnásobek hrubé mzdy v Čechách), proto se z okolí sídla závodu na tyto pozice nehlásí už několik let prakticky žádní uchazeči. V minulých letech odešla za prací do zahraničí celá řada zapracovaných, zkušených zaměstnanců. Avšak nastavit rovné mzdové podmínky, jako jsou v německých firmách, si nemůže takto malá česká společnost dovolit. Aby získala zakázky, tak konkuruje nejen vysokou kvalitou, ale i nízkou cenou. Tak radikální zvýšení mezd by znamenalo velké zvýšení cen výrobků a firma by v tak velké konkurenci neobstála ve výběrových řízeních. Firemní strategií tedy není srovnání mezd s Německem, ale klade důraz na dobré jméno společnosti, rodinná atmosféra, více volného času (vzhledem k pravidelnosti směn a možnosti úpravy pracovní doby) a dobrý kolektiv.

Další konkurencí na pracovním trhu je pro společnost ASTOS rychle se rozrůstající průmyslová zóna v sousedním Chebu. Firmy z této průmyslové zóny „přetahují“ zkušené zaměstnance tím, že je tzv. přelácejí. Proto je důležité mít dobrou firemní strategii, jak získat a především si udržet kvalifikované odborníky.

5.1 Organizační struktura společnosti

Všechna důležitá strategická rozhodnutí ve firmě vydává majitel společnosti, který je zároveň předsedou představenstva. Projednává je s členy představenstva. To jsou ředitelé strategických úseků. Jde o ekonomického ředitele, obchodní ředitelku a výrobně technického ředitele. K vedení společnosti dále patří vedoucí personálního oddělení, která zastupuje předsedu představenstva v personálních záležitostech.

Obrázek č. 4 : Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Motivační nástroje a zaměstnanecké benefity

Současný majitel společnosti vlastní firmu od roku 2006. Ihned vybral informační systém, který by umožnil přesné zaznamenávání práce zaměstnanců. Jeho cílem bylo mít přesný přehled o využití pracovní doby zaměstnanci. Zavedl práci v normě ve výrobních úsecích a dokonce postupně stanovil i některým THP zaměstnancům normy na jejich pracovní činnosti. Například i konstruktéři a technologové vykazují na jakých zakázkách pracovali a jak dlouho jim trvala příprava technické dokumentace.

5.2.1 Systém odměňování

Motivační systém ve firmě je velice úzce spojen se systémem odměňování. Přehled základních mzdových nároků, odměn a benefitů je sepsán ve mzdovém předpisu společnosti a v kolektivní smlouvě s odborovou organizací.

Mzdu výrobních dělníků tvoří základní hodinová mzda, osobní ohodnocení a výkonnostní mzda. K této mzdě mají dělníci ještě další odměny v závislosti na plnění norem. Za každou ušetřenou hodinu proti normám, mají odměnu ve výši 90,- Kč. Normy jsou nastaveny tak, aby je dělníci byli schopni plnit v průměru na 120 %. Účelem této odměny, je motivovat je k vyššímu výkonu.

Někteří dělníci vyjíždějí často na služební výjezdy na montáž výrobků k zákazníkovi nebo na různé opravy v rámci servisu a reklamací. K zákonem stanovenému stravnému a jízdnému dostávají navíc odměnu za řízení služebního vozidla ve výši 100% příplatku na hodinu. Všichni zaměstnanci mají nárok dle kolektivní smlouvy na odměny v rámci životního jubilea nebo odchodu do důchodu. Každý měsíc přispívá společnost zaměstnancům na stravné, který dostávají formou stravenek a na penzijní pojištění. Mistři jednotlivých úseků výroby navrhuji každý měsíc další odměny pro zaměstnance za jejich práci. Například v případě důležitých zakázek, kdy je potřeba, aby zaměstnanci pracovali přesčas, nebo přišli do práce o víkend, aby se stihl termín expedice.

Na konci kalendářního roku vyhláší majitel společnosti tzv. „ASTOSÁKA“. Tento zaměstnanec je pochválen za práci, kterou odvedl před celou firmou a dostává finanční odměnu ve výši 15 000,- Kč. Toto ocenění dostává zaměstnanec, který v daném roce vykonal pro firmu něco nadstandartního. Například montážní dělník, který byl dlouho odloučen od rodiny, protože vyjížděl často na dlouhodobé montáže k zákazníkům, nebo konstruktér za důmyslné konstrukční řešení.

U THP zaměstnanců tvoří mzdu základní mzda a osobní ohodnocení. Nejvyšší management společnosti dostává další čtvrtletní odměny v závislosti na splnění úkolů, které jim majitel společnosti uložil. Ostatní THP pracovníci dostávají další odměny měsíčně, dle splněných úkolů. Mají jasně stanovená kritéria, za co a kolik by měli dostat. Například obchodní referenti dostávají další odměny podle počtu zrealizovaných poptávek. Konstruktérům navrhuje odměny technický ředitel podle počtu a náročnosti zpracovaných konstrukčních dokumentací. Všichni zaměstnanci mají dále nárok na příspěvek na dopravu, který je nastaven dle vzdálenosti bydliště od firmy. U řady THP

zaměstnanců je běžným benefitem mobilní telefon, notebook a u vedení společnosti firemní automobil.

5.2.2 Hodnotící pohovory se zaměstnanci

Ve společnosti je propracovaný hlavně finanční systém motivace, ale pracuje se i s motivací vnitřní. Na základě hodnotících pohovorů se zaměstnanci, zjišťují jak jejich vedoucí, tak personalista spokojenost a potřeby. U nových pracovníků se první hodnotící pohovor dělá před koncem zkušební doby, následně po půl roce trvání pracovního poměru. Pravidelné hodnotící pohovory s THP zaměstnanci probíhají jedenkrát za rok. U dělníků pravidelné pohovory neprobíhají.

Na pohovoru zjišťují vedoucí zaměstnanci od svých podřízených, co jim dělá problémy, co jim naopak jde, jak vycházejí s kolegy a nadřízenými a kam by se chtěli posunout. Z těchto pohovorů vyplývá často potřeba pracovníků po dalším zapracování nebo vzdělávání. Pro některé zaměstnance je další vzdělávání motivací, jelikož mají potřebu se vzdělávat, ale pro některé je to naopak nástroj demotivace, když o vzdělávání nemají zájem, nechtějí tomu věnovat čas, nebo mají pocit, že se vzdělávat nepotřebují. Zaměstnanci mají různé individuální požadavky a je třeba dialogu, aby zaměstnavatel o potřebách lidí věděl a zároveň jim mohl i vysvětlit, co lze splnit a za jakých předpokladů a co naopak nelze.

Jelikož je firma do počtu zaměstnanců spíše menší, je individuálnější přístup možný. Například u některých pozic je možné upravit pracovní dobu na pružnou nebo je možné zaměstnancům povolit více přestávek, pokud si dobu napracují. Nyní v souvislosti s pandemií je umožněno zaměstnancům, u kterých je to možné, pracovat z domova. Měnit pracovní podmínky dle potřeb může být zajímavým posunem v tom, udržet si důležité lidi na důležitých pozicích.

Dalším benefitem jsou pro zaměstnance firemní akce. Jedná se především o vánoční večírek a nepravidelně i akci „Den s rodinou“, kde jsou pozváni jak zaměstnanci, tak jejich rodiny. Na této akci se pořádají soutěže pro děti o ceny, všem je nabídnuto

pohoštění a lidé se mohou se zapojit do nachystaných sportovních aktivit. Cílem těchto akcí je posílit loajalitu zaměstnanců k firmě a stmelit kolektiv.

Obrázek č. 5 : Přehled nejvíce používaných motivačních nástrojů v organizaci

Hmotné motivační nástroje	Nehmotné motivační nástroje
Prémie spojené s výkonem	Pružná pracovní doba u THP pozic
Benefity:	Možnost částečného home office (u pozic, kde je to možné)
- stravenky	Firemní akce
- šeky	Úprava nastavení pevné pracovní doby
- příspěvek na penzijní pojištění	Možnost čerpání více přestávek
- příspěvek na dopravu	Vyhlášení nejlepších zaměstnanců roku
- firemní automobil (u TOP managementu)	Hodnotící rozhovory
- notebook	Měření spokojenosti
- mobil i pro soukromé účely	
Čtvrtletní a roční odměny pro vybrané zaměstnance	
Naturálie, zvýhodněné nákupy	
Zapůjčení firemního nářadí pro soukromé účely	
Příspěvek při významných událostech	
Zaměstnanecké půjčky	

Zdroj: Vlastní zpracování

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Výzkum, který se zaměřoval na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku, byl proveden formou dotazníkového šetření, které probíhalo od 21. 12. 2020 do 31. 12. 2020.

Zaměstnancům ve výrobě bylo umožněno, aby dotazník mohli vyplnit v pracovní době na počítači, který k tomu měli vyhrazený, v oddělené kanceláři. THP zaměstnancům a vedoucím zaměstnancům byl na jejich e-mail rozeslán odkaz, kde mohou dotazník vyplnit.

Všem zaměstnancům bylo vysvětleno, že je anonymní a výsledky šetření budou použity pro účely výzkumu do bakalářské práce a budou předány generálnímu řediteli a představenstvu společnosti, aby měli informace o spokojenosti zaměstnanců. Budou jim dále předloženy návrhy na zlepšení motivačního systému, plynoucí z výsledků výzkumu.

6.1 Charakteristika výzkumného souboru

Dotazníkové šetření proběhlo již ve zmíněné společnosti ASTOS Machinery a.s., která má nyní 66 kmenových zaměstnanců, z toho je 29 THP zaměstnanců, včetně vedení společnosti a 37 pracovníků na dělnických pozicích. Dotazník byl vyplňován elektronicky, dobrovolnou formou a anonymně. Vyplnilo ho 42 zaměstnanců, celková návratnost tedy činila 65 %. O vyplnění byli požádáni všichni zaměstnanci firmy. Odkaz na dotazník byl rozeslán dne 21. 12. 2020.

6.2 Cíl a metodologie výzkumu

Hlavním cílem dotazníkového šetření je analýza individuálních preferencí zaměstnanců v oblasti hmotných a nehmotných motivačních faktorů a zjištění aktuální spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, jednáním s nadřízenými a organizací práce.

Dílním cílem je navrhnout možnosti jak efektivněji zaměstnance motivovat na základě analýzy jejich žebříčku hodnot a navrhnout změny, které by přispěly k větší spokojenosti zaměstnanců firmy.

Problematika byla zkoumána kvalitativní metodou. V dotazníku byly použity tři typy otázek – uzavřené, polouzavřené a otevřené. Byl vytvořen tak, aby otázky byly jednoduché a vyplnění dotazníku trvalo maximálně 10 minut, s ohledem na pracovní vytíženost zaměstnanců.

6.3 Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen elektronickou formou, prostřednictvím programu Google Formuláře na stránkách www.google.cz. Obsahoval 12 otázek. První otázka se zaměřila

na rozřazení účastníků výzkumu podle pracovních pozic, na vedení společnosti, THP zaměstnance a dělníky ve výrobě. Tři otázky byly cílily na zjištění preferencí finančních a nefinančních benefitů. U těchto otázek měli zaměstnanci vždy možnost výběru z určených benefitů a dále se měli možnost vyjádřit, jestli mají zájem o další benefit, který nebyl v otázce uveden. Dalších pět otázek se specializovalo na zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, s vedením a organizací práce. Zaměstnanci spokojenost vyjadřovali pomocí bodové škály 1 – 6 v uzavřených otázkách, kdy 1 je nejméně souhlasím a 6 je nejvíce souhlasím. Jedna otázka byla zaměřena na sestavení žebříčku hodnot. V poslední otevřené otázce se měli zaměstnanci možnost volně vyjádřit k tomu, co by chtěli ve firmě zlepšit.

6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Otázka: „Vaše pracovní pozice je:“ (Vedení firmy, THP zaměstnanec, Dělník ve výrobě.)

První otázka sloužila k analýze vzorků zaměstnanců, které se do výzkumu zapojili. Šetření se zúčastnilo celkem 42 účastníků, z toho 25 dělníků ve výrobě, 6 vedoucích a 11 THP pracovníků. Ve firmě pracuje celkem 33 dělníků, 26 THP zaměstnanců a 6 vedoucích. Průzkumu se zúčastnilo 100 % vedoucích, 42 % THP zaměstnanců a 76 % dělníků.

Nižší účast THP zaměstnanců může být zapříčiněná tím, že velký počet z nich v této době pracoval formou home office a zaměstnanci v oddělení nákupu byli v pracovní neschopnosti. Zaměstnanci, kteří byli doma, se dotazníku nechtěli věnovat, nebo neměli čas. Nízká účast THP zaměstnanců může být znakem toho, že THP zaměstnanci mají menší zájem o firmu, že nechtějí být slyšeni. Důvodů může být více a určitě by bylo vhodné je zjistit při dalším šetření a pohovorech se zaměstnanci.

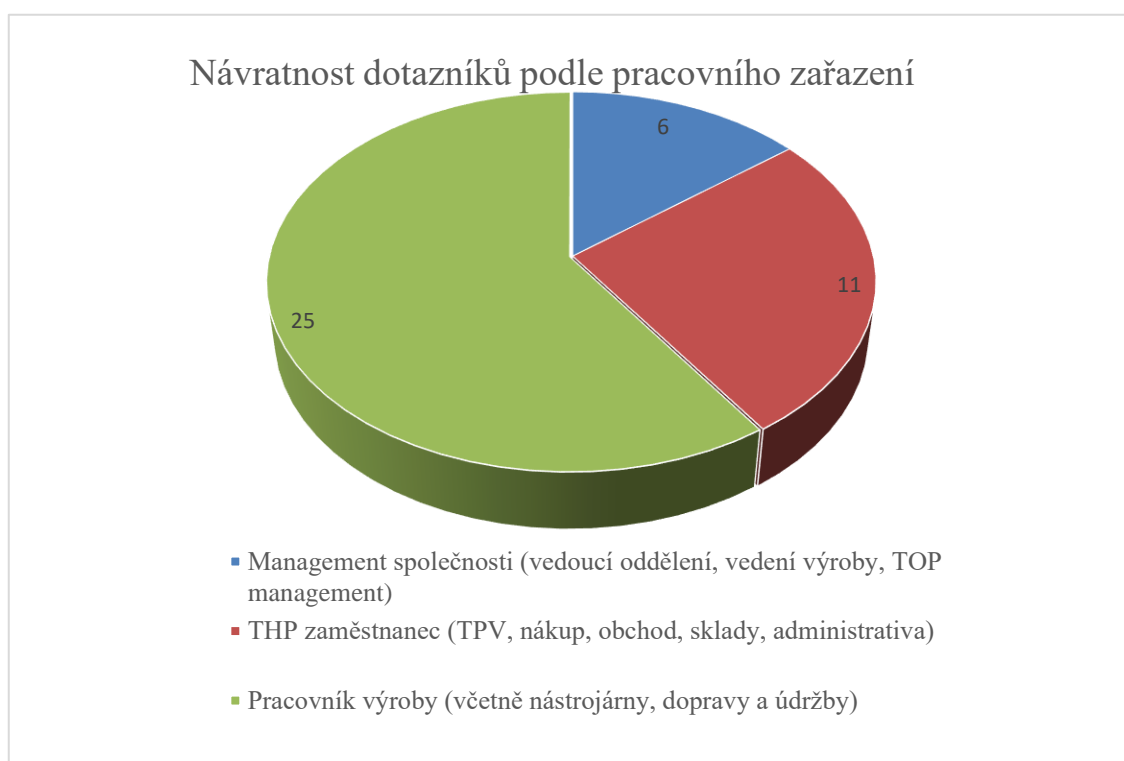
U většiny otázek se preference THP zaměstnanců a dělníků ve výrobě nelišili. Tam, kde došlo k výraznějším rozdílům, byla otázka vyhodnocena i s rozdělením na odpovědi THP zaměstnanců, společně s managementem výroby a na dělníky ve výrobě.

Tabulka č. 1: Návratnost dotazníků podle pracovního zařazení

Pracovní pozice	V pracovním poměru	Účast ve výzkumu	Účast v %
Vedení firmy	6	6	100%
THP zaměstnanci	26	11	42%
Dělníci	33	25	76%
Celkem	65	42	65%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.1: Návratnost dotazníků podle pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Otázka: „Jaké tři výhody z nefinanční oblasti jsou pro Vás nejdůležitější?“

Cílem druhé otázky bylo definovat, jaké nefinanční benefity, které firma poskytuje, jsou pro zaměstnance nejdůležitější a o které nemají až tak veliký zájem. Zaměstnanci měli v otázce vypsané druhy benefitů a měli vybrat tři nejdůležitější. Mezi vybrané benefity mohli uvést další nefinanční benefit, který je pro ně důležitý, ale v možnostech výběru není uveden. Tuto možnost využil pouze jeden z respondentů, který uvedl kávovar.

Nejvíce respondentů (48 %) uvedlo, jako nejdůležitější nefinanční benefit, možnost půjčení firemního automobilu nebo náradí pro soukromé účely. Tento benefit zaměstnanci hojně využívají. Půjčují si například dodávku, když potřebují převážet větší náklad, nebo náradí, které běžně doma nemají. Jedná se většinou o přenosné svářečky, vrtací kladiva a průmyslový vysavač.

Dalšími nejdůležitějšími benefity pro zaměstnance jsou pružnost pracovní doby (45 % respondentů) a placená zdravotní dovolená, popřípadě delší dovolená (45 % respondentů). Firma zaměstnancům poskytuje zákonný nárok na dovolenou ve výši 20 dnů. Většina firem v současné době poskytuje 5 dní navíc. Z odpovědí je zřejmé, že by zaměstnanci tento benefit uvítali, protože je pro ně důležité, aby měli více volného času.

Důležitým benefitem pro zaměstnance je i vzdělávání odborné a profesní. Tento benefit vybralo 16 respondentů (38 % respondentů).

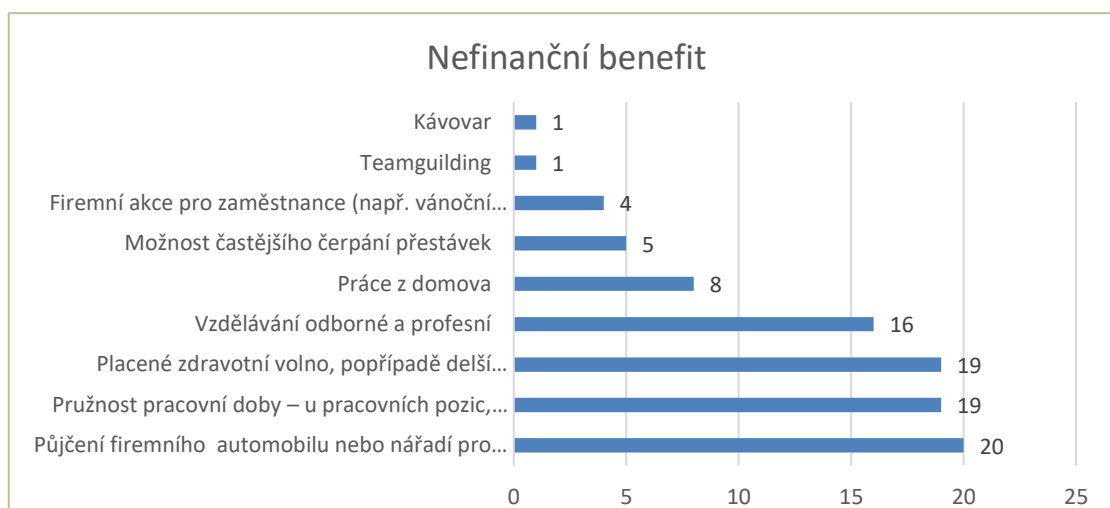
U THP zaměstnanců a managementu je nejoblíbenějším nefinančním benefitem pružnost pracovní doby (59 %). Je to dáno tím, že mají více, než ostatní pracovníci, možnost tento benefit čerpat. Na druhém místě uvedli profesní vzdělávání (47 %) a stejně preferují i možnost půjčení firemního automobilu pro soukromé účely (47 %).

Tabulka č. 2: Nefinanční benefity

Nefinanční benefit	četnost	četnost v %
Půjčení firemního automobilu nebo nářadí pro soukromé účely	20	48%
Pružnost pracovní doby – u pracovních pozic, které to umožňují	19	45%
Placené zdravotní volno, popřípadě delší dovolená	19	45%
Vzdělávání odborné a profesní	16	38%
Práce z domova	8	19%
Možnost častějšího čerpání přestávek	5	12%
Firemní akce pro zaměstnance (např. vánoční večírek)	4	10%
Teambuilding	1	2%
Kávovar	1	2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.2: Nefinanční benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Otázka: „Jaké tři výhody z finanční oblasti jsou pro Vás nejdůležitější?“

Třetí otázka měla určit, jaké finanční benefity, kromě mzdy, jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Zaměstnanci měli v otázce vypsané druhy benefitů a vybírali tři nejdůležitější. Opět mohli volně uvést další finanční benefit, který není v možnostech daný. Toho využil jeden z respondentů (z vedení společnosti), který uvedl, že by uvítal možnost získání akcií společnosti.

Více než polovina respondentů 23 (55 %) uvedlo, že preferují mimořádné odměny a prémie spojené s výkonem. Příspěvek na stravování je dalším důležitým benefitem, ten označilo 18 respondentů (43 %). Výše mzdy a finanční odměny jsou pro zaměstnance velmi důležité, ale z výsledků šetření je patrné, že zaměstnance lze motivovat i benefity, jako jsou příspěvek na penzijní pojištění, ten označilo 14 respondentů (33 %) a odkup materiálu za zvýhodněné ceny, který uvedlo 13 respondentů (31 %). Zaměstnancům je umožněn odkup například plechů, železných sloupků, šroubů a dalšího materiálu.

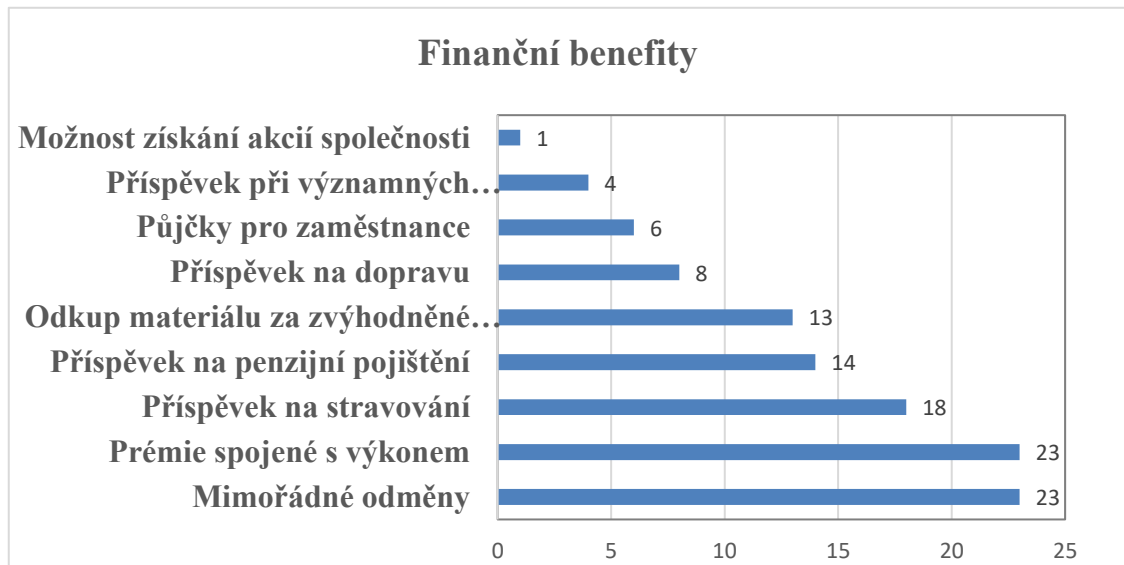
Příspěvek na dopravu označilo pouze 8 respondentů (19 %), je to dáno tím, že většina zaměstnanců příspěvek nepobírá, protože mají místo bydliště v místě sídla firmy a nemusí dojíždět, tudíž pro ně takový benefit není důležitý.

Tabulka č. 3: Finanční benefity

Finanční benefit	Četnost	Četnost v %
Mimořádné odměny	23	55%
Prémie spojené s výkonem	23	55%
Příspěvek na stravování	18	43%
Příspěvek na penzijní pojištění	14	33%
Odkup materiálu za zvýhodněné ceny	13	31%
Příspěvek na dopravu	8	19%
Půjčky pro zaměstnance	6	14%
Příspěvek při významných událostech (například živ. jubileum, přivedení nového zaměstnance, odchod do důchodu)	4	10%
Možnost získání akcií společnosti	1	2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.3: Finanční benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Otázka: „Co má největší podíl na tom, že přes některé těžkosti zůstáváte zaměstnancem naší společnosti? (zaškrtněte 3 nejdůležitější)“

Ve čtvrté otázce měli respondenti označit tři největší důvody, kvůli kterým ve firmě pracují. Vybírali z finančních a nefinančních možností a opět mohli i volně vyjádřit do možnosti „jiné“ další důvody, proč ve firmě pracují. Cílem této otázky bylo zanalyzovat, co je hlavním důvodem (mimo základní mzdy), proč ve firmě pracují. Z odpovědí se dá i usuzovat, s čím jsou spokojeni a naopak.

Více než polovina respondentů 25 (60 %) uvedlo jako hlavní důvod setrvání ve firmě blízkost bydliště a 22 respondentů (52 %) dobrou partu na pracovišti. Třetím největším důvodem byla spolehlivost, jistota, že budou mít každý měsíc včas výplatu.

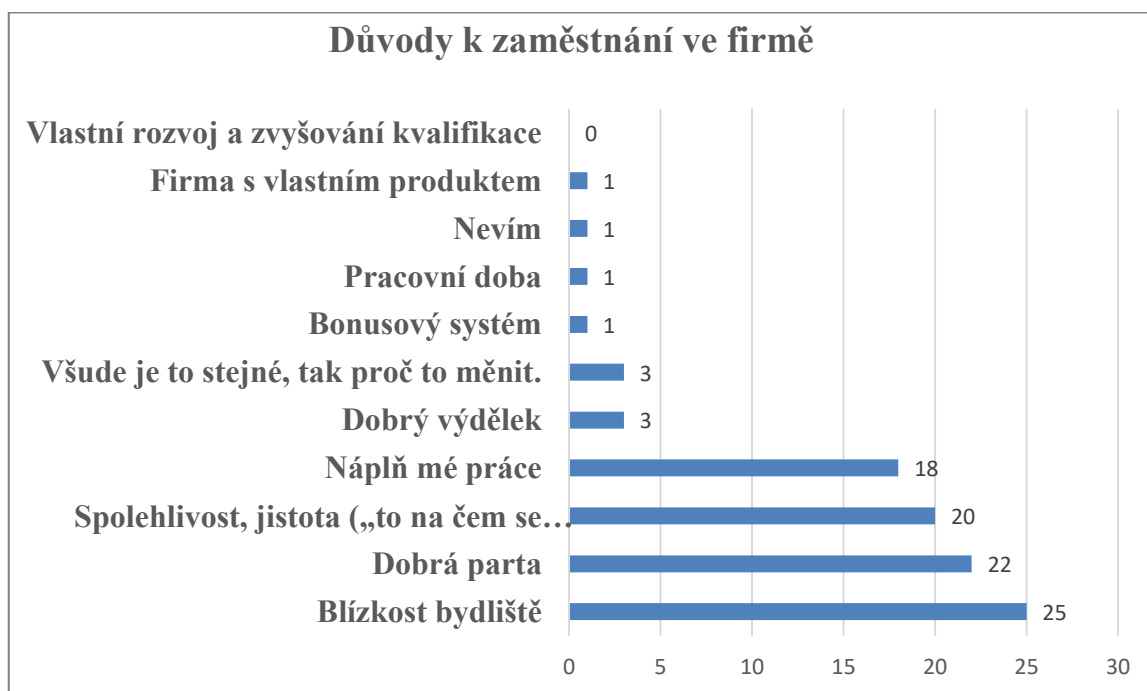
Naopak se mzdou byli spokojeni pouze 3 respondenti (7%). Z výsledků šetření je zřejmé, že většina zaměstnanců pracuje ve firmě z důvodu jistoty a nechtějí dojíždět do zaměstnání.

Tabulka č. 4: Důvody k zaměstnání ve firmě

Důvod zaměstnání	Četnost	Četnost v %
Blízkost bydliště	25	60%
Dobrá parta	22	52%
Spolehlivost, jistota („to na čem se domluvíme platí; plat mám vždy včas na svém účtu)	20	48%
Náplň mé práce	18	43%
Dobry výdělek	3	7%
Všude je to stejné, tak proč to měnit.	3	7%
Bonusový systém	1	2%
Pracovní doba	1	2%
Nevím	1	2%
Firma s vlastním produktem	1	2%
Vlastní rozvoj a zvyšování kvalifikace	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.4: Důvody k zaměstnání ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Otázka: Do práce chodím rád/a. (Ohodnoťte, jak s tvrzením souhlasíte na škále 1-6, kdy nejméně souhlasím je 1 a zcela souhlasím je 6.)

Pátá otázka byla zaměřena na určení celkové spokojenosti zaměstnanců v práci. Respondenti měli označit na škále 1-6, kdy 1 znamená, že nejsou spokojeni a 6 znamená, že se cítí spokojeně v práci.

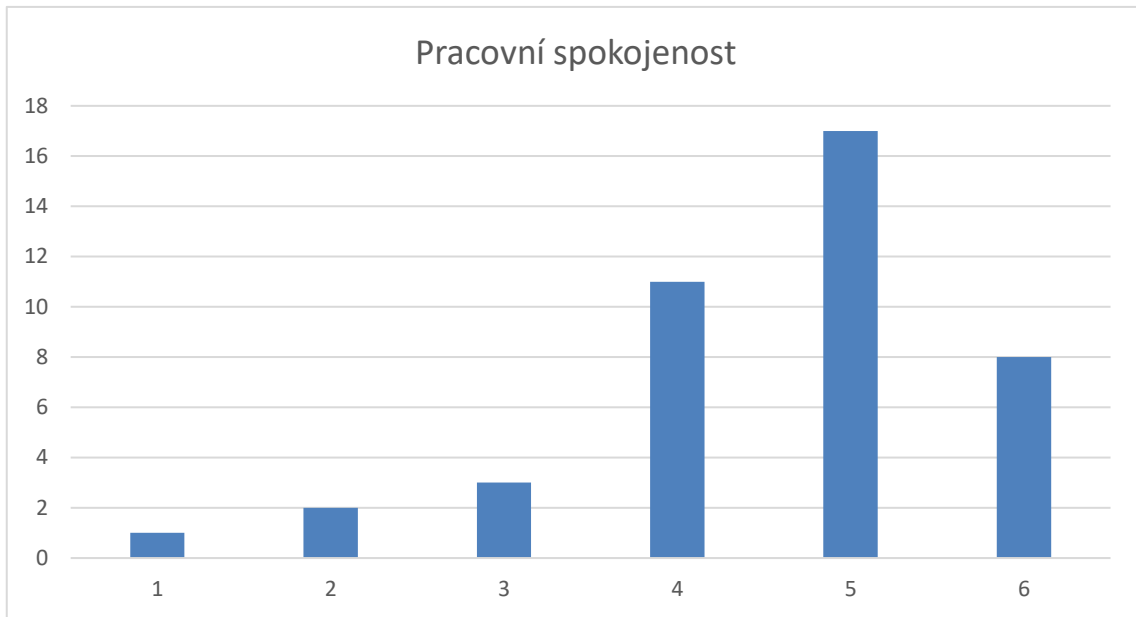
To, že jsou v práci zcela spokojeni, označilo 8 respondentů (19 %). Tito zaměstnanci, by tedy v současnosti nic neměnili a zaměstnání jim zcela vyhovuje. 17 respondentů (40 %) označilo na škále č. 5, což se také spíše kloní k tomu, že jsou spíše v zaměstnání spokojeni a 11 respondentů (26 %) označilo č. 4, které je také spíše nakloněno do té skupiny spokojených respondentů. Pokud bychom sečetli respondenty, kteří označili na škále č. 4,5 a 6, tak bychom z výsledků dotazníkového šetření mohli usoudit, že 35 respondentů je spíše spokojeno v zaměstnání a 6 zaměstnanců nespokojeno.

Tabulka č. 5: Pracovní spokojenost

Škála hodnocení	Četnost	Četnost v %
1	1	2%
2	2	5%
3	3	7%
4	11	26%
5	17	40%
6	8	19%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.5: Pracovní spokojenost



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Otázka: „Vím, co mám v práci dělat a pokud narazím na problém, dostane si mi podpory a pomoci. (Ohodnoťte, jak s tvrzením souhlasíte na škále 1-6, kdy nejméně souhlasím je 1 a zcela souhlasím je 6.)“

Cílem šesté otázky bylo určit, jaká je atmosféra na pracovištích, konkrétně, jestli nadřízení svým podřízeným správně předávají úkoly a ti vědí, jak je plnit a rozumí své práci.

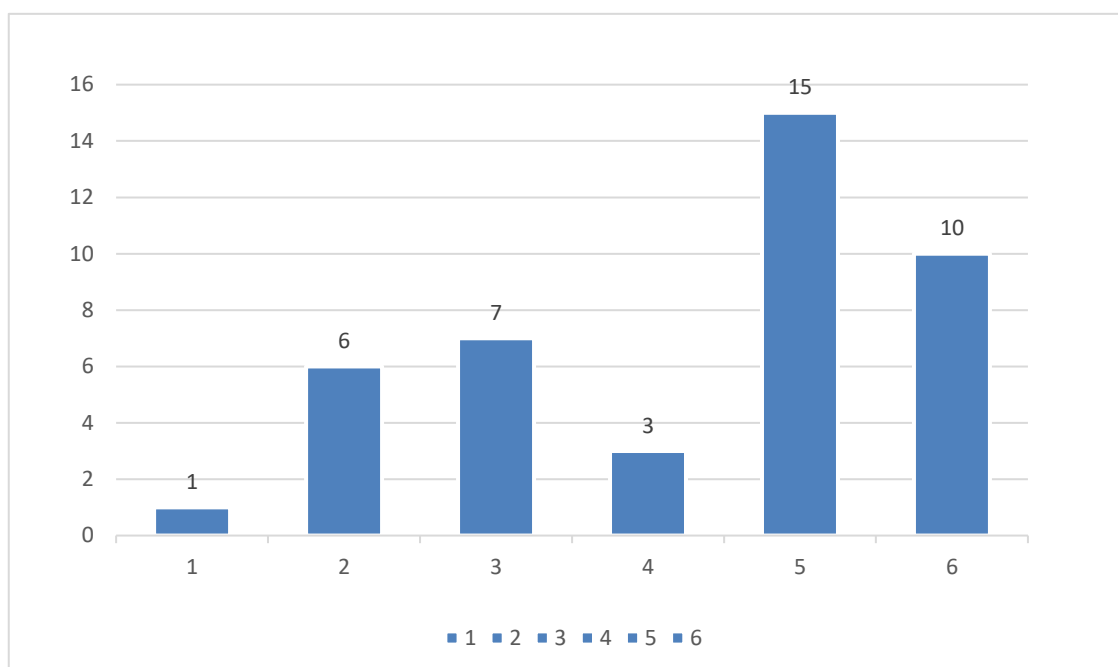
Na škále od 1 do 6, se 67 % respondentů označilo číslo 4, 5, 6, což značí, že v zaměstnání vědí, co mají dělat. Pokud s něčím potřebují pomoci, tak se nebojí zeptat nadřízeného nebo kolegy. Tato odpověď vede k závěru, že atmosféra na pracovišti je spíše dobrá. Pouze jeden respondent označil číslo 1 (2 %) a 6 respondentů (14 %) číslo dvě. Tito zaměstnanci spíše neví, co je jejich náplní práce a nedostala se jim pomoc od nadřízených a kolegů. Střed škály, tzn. č. 3 označilo 7 respondentů (17 %). Tito zaměstnanci, nejspíše někdy zažili situaci, kdy si nevěděli rady a nedostalo se jim pomoci od nadřízených. Z odpovědí by se dalo vyvodit, že celkem 33 % respondentů není spokojeno s organizací práce a jednáním nadřízeného.

Tabulka č. 6: Podpora a pomoc od nadřízených

Škála hodnocení	četnost	četnost v %
1	1	2%
2	6	14%
3	7	17%
4	3	7%
5	15	36%
6	10	24%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6: Podpora a pomoc od nadřízených



Zdroj: Vlastní zpracování

7. Otázka: „Daří se nám dobře spolupracovat a umíme řešit problémy bez zbytečného napětí a bez zbytečného stresu.“

Sedmá otázka cílila a analýzu atmosféry na pracovišti, konkrétně na to, jestli se zaměstnanci necítí pod velkým tlakem. Podle odpovědí respondentů se dá podobně, jako

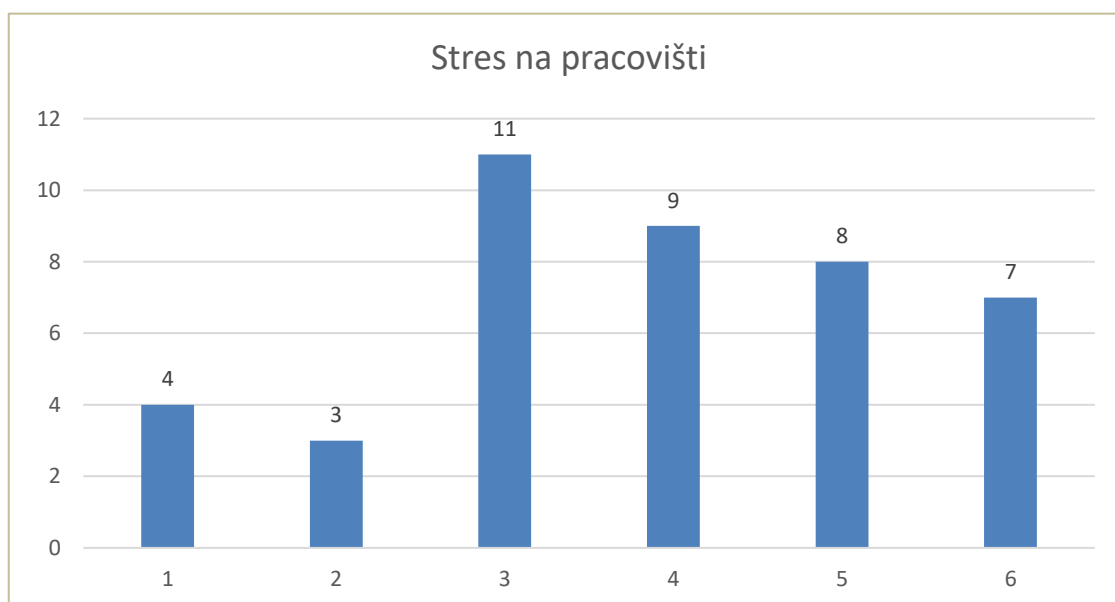
v předchozí otázce usoudit, jestli nadřízení dobře komunikují s podřízenými a jak je organizována práce.

Na škále od 1 do 6 označilo 24 respondentů (67 %) číslo 4, 5, 6, což značí, že více než polovina respondentů se necítí v zaměstnání často, nebo nikdy ve stresu a jsou spíše spokojeni s organizací práce. Čtyři respondenti (10 %) označili číslo jedna, což znamená, že se pracují neustále ve stresu a nejsou spokojeni s tím, jak je práce organizována. Tři respondenti (7 %) označilo číslo 2, čímž vyjadřují spíše nespokojenost s organizací práce a pracují neustále ve stresu. 11 respondentů (26 %) označilo „střední cestu“ – číslo 3, což znamená, že někdy pracují pod tlakem a ve stresu, ale není to neustále.

Tabulka č. 7: Spolupráce a stres na pracovišti

Škála hodnocení	četnost	četnost v %
1	4	10%
2	3	7%
3	11	26%
4	9	21%
5	8	19%
6	7	17%

Graf č. 7: Spolupráce a stres na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Otázka: „Mám dostatek informací od vedení o tom, co se děje na našem oddělení.“

Otázka se zaměřuje na kvalitu předávání informací od vedoucích zaměstnanců podřízeným.

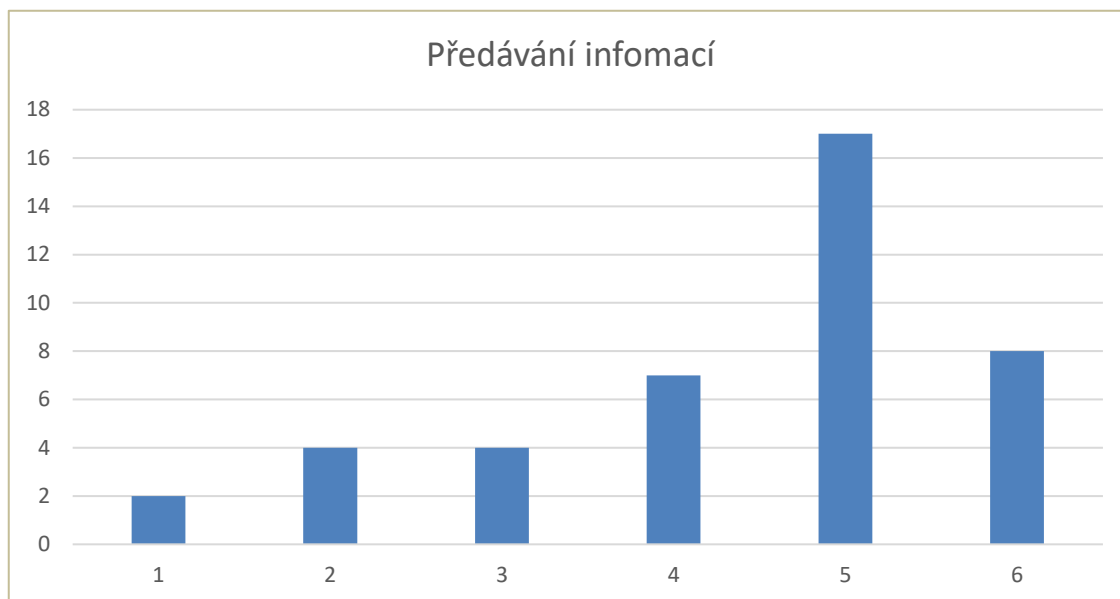
Nejvíce respondentů 17 (40 %) označilo číslo 5, což znamená, že většinou dostávají od vedení dostatek informací a 8 respondentů (19 %) označilo číslo 6. Tito respondenti jsou zcela spokojeni s předáváním informací od vedení. Číslo 4 označilo 7 respondentů (17 %). Pokud bychom sečetli respondenty, kteří patří do té poloviny spíše spokojených s předáváním informací, dostaneme se na 32 respondentů (76 %), což znamená že většina zaměstnanců jsou spíše spokojeni s předáváním informací od vedení.

Nejméně spokojeni jsou dva respondenti (5 %), kteří označili číslo 1 a čtyři respondenti, kteří označili č. 2. Střední cestu, tedy že někdy mají pocit, že jsou jim předávány informace o dění ve společnosti dostatečně, ale někdy naopak označili respondenti (10 %). Součet respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni, nebo často nespokojeni s předáváním informací je 10 (24 %).

Tabulka č. 8: Předávání informací

Škála hodnocení	četnost	četnost v %
1	2	5%
2	4	10%
3	4	10%
4	7	17%
5	17	40%
6	8	19%

Graf č. 8: Předávání informací



Zdroj: Vlastní zpracování

9. Otázka: „Co Vám chybí a potřebujete, abyste dosahoval/a svých profesních cílů?“

Otázka zkoumala, co by zaměstnanci chtěli zlepšit, aby byli více spokojeni ve svém profesním životě. Otázka je zaměřena na vnitřní motivaci pracovníků. Zaměstnanci měli na výběr z pěti možností: Další vzdělávání, lepší organizace práce, lepší pracovní podmínky, jsem spokojený a nic nepotřebuji, jiné. V možnosti jiné se mohli rozepsat, co by chtěli zlepšit mimo uvedené možnosti.

Jedenáct respondentů by chtělo zlepšit organizaci práce, stejný počet respondentů označil i lepší pracovní podmínky. O další profesní vzdělávání by mělo zájem pět respondentů. Jedenáct respondentů nic nepotřebuje.

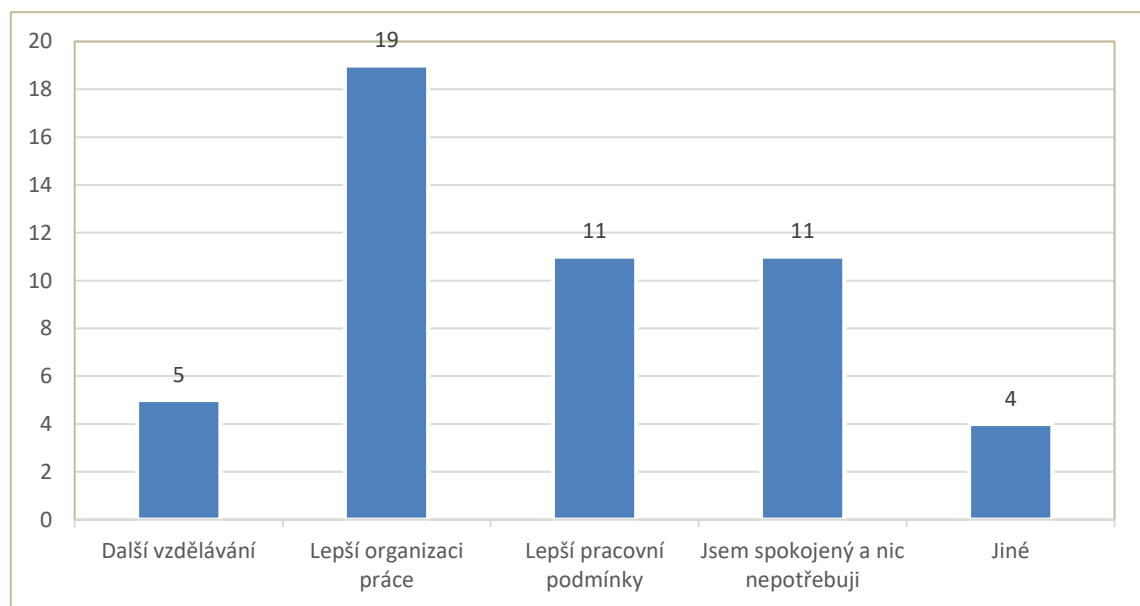
Čtyři respondenti uvedli jinou možnost, než je uvedeno: Zlikvidovat čipování práce (práce v normě), finanční motivace, výhra ve sportce, klid na práci. Výrobní dělníci pracují v normě a svou práci odvádějí pomocí čipů na terminálech, kde se zaznamenává doba, strávená na výrobních operacích. Dostávají finanční odměny za rychlejší plnění norem, ale je třeba, aby evidovali práci po celou pracovní směnu. Čas strávený

v zaměstnání by měl odpovídat času stráveném na zakázkách a na evidovaných prostojích. Některým dělníkům nevyhovuje, že musí chodit k terminálům a dodržovat normy, proto se tato odpověď v dotazníku vyskytla.

Finanční motivace je pro zaměstnance důležitá, protože je nezbytné, aby byli adekvátně finančně ohodnoceni. Tato otázka se na spokojenost s finančními odměnami nezaměřovala. Byla zaměřena na vnitřní motivaci.

Respondent, který uvedl, že potřebuje klid na práci nejspíše má pocit, že ho neustále někdo ruší od práce. Bohužel z odpovědi není zřejmé, jestli ho vyrušilo, to že vyplňoval dotazník, nebo se jedná o nějaké jiné rozptylování.

Graf č. 9: Co nejvíce chybí zaměstnancům k dosažení cílů.



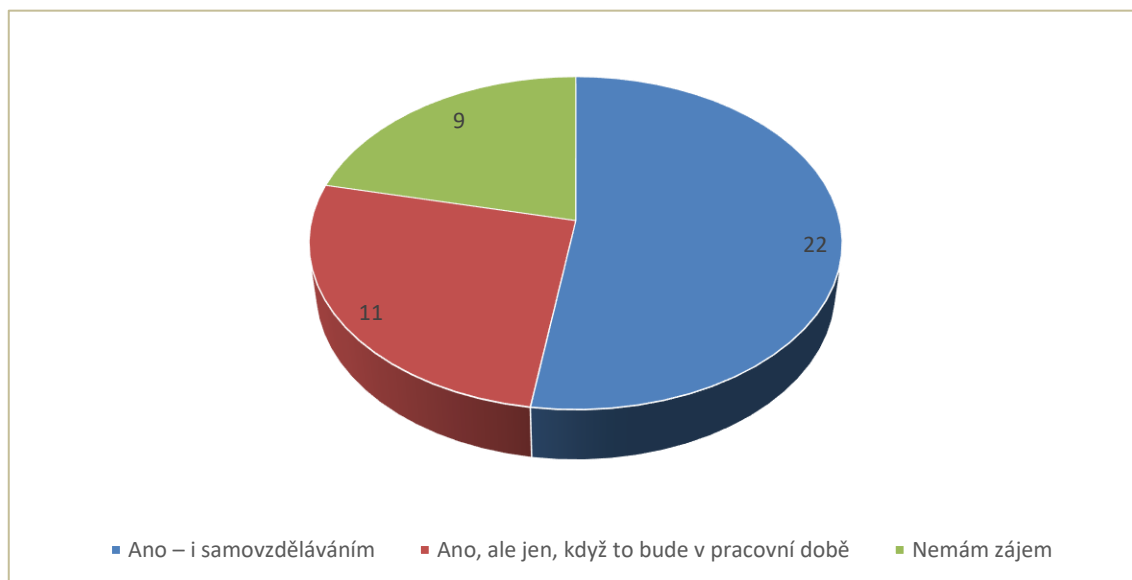
Zdroj: Vlastní zpracování

10. Otázka: „Máte zájem se zdokonalovat (vzdělávat) ve své profesi?“

Cílem otázky bylo zjistit jaký mají zaměstnanci postoj k profesnímu vzdělávání. Měli se vyjádřit, jestli mají zájem se vzdělávat i ve svém volném čase, pouze v pracovní době nebo jestli o vzdělávání zájem nemají.

Více než polovina respondentů – 22 (52 %) se chce vzdělávat i ve svém volném čase. Pouze v pracovní době by se vzdělávalo 11 respondentů (26 %). O profesní vzdělávání nejvíce 9 respondentů (21 %).

Graf č. 10: Zájem o profesní vzdělávání



11. Otázka: „Zakřížkujte tři hodnoty, o kterých se domníváte, že je potřebujete ke spokojenému životu.“

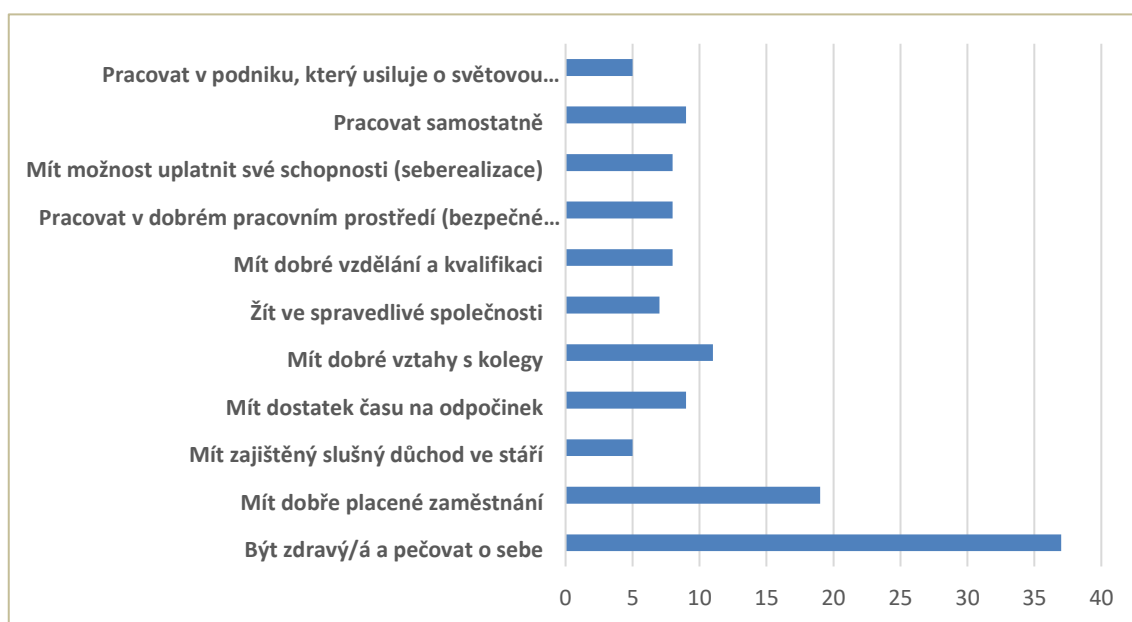
Cílem otázky bylo sestavení žebříčku hodnot zaměstnanců. V dotazníku bylo uvedeno 11 možností a v zadání bylo vybrat tři nejdůležitější. Mezi tři nejdůležitější hodnoty respondentů patří: Být zdravý (označilo 32 resp. 88 %), mít dobře placené zaměstnání (19 resp. 45 %) a mít dobré vztahy s kolegy (11 resp. 26 %). Poměrně vysoký počet respondentů (9, 21 %) uvedlo mezi tři nejdůležitější hodnoty dostatek času na odpočinek a stejný počet respondentů uvedl i potřebu pracovat samostatně.

Žebříček hodnot THP zaměstnanců, managementu a výrobních dělníků se významně neliší. Preferují stejné hodnoty. Pouze u potřeby pracovat v podniku, který usiluje o světovou úroveň, tam došlo k významnému rozdílu. Tuto odpověď označili pouze THP a management podniku. Pracovníci ve výrobě toto nepreferují.

Tabulka č. 9: Žebříček hodnot

Hodnoty	četnost	četnost v %
Být zdravý/á a pečovat o sebe	37	88%
Mít dobře placené zaměstnání	19	45%
Mít zajištěný slušný důchod ve stáří	5	12%
Mít dostatek času na odpočinek	9	21%
Mít dobré vztahy s kolegy	11	26%
Žít ve spravedlivé společnosti	7	17%
Mít dobré vzdělání a kvalifikaci	8	19%
Pracovat v dobrém pracovním prostředí (bezpečné pracoviště, zázemí pro zaměstnance – šatny, svačínárna)	8	19%
Mít možnost uplatnit své schopnosti (seberealizace)	8	19%
Pracovat samostatně	9	21%
Pracovat v podniku, který usiluje o světovou úroveň (silná značka)	5	12%

Graf č.11: Žebříček hodnot



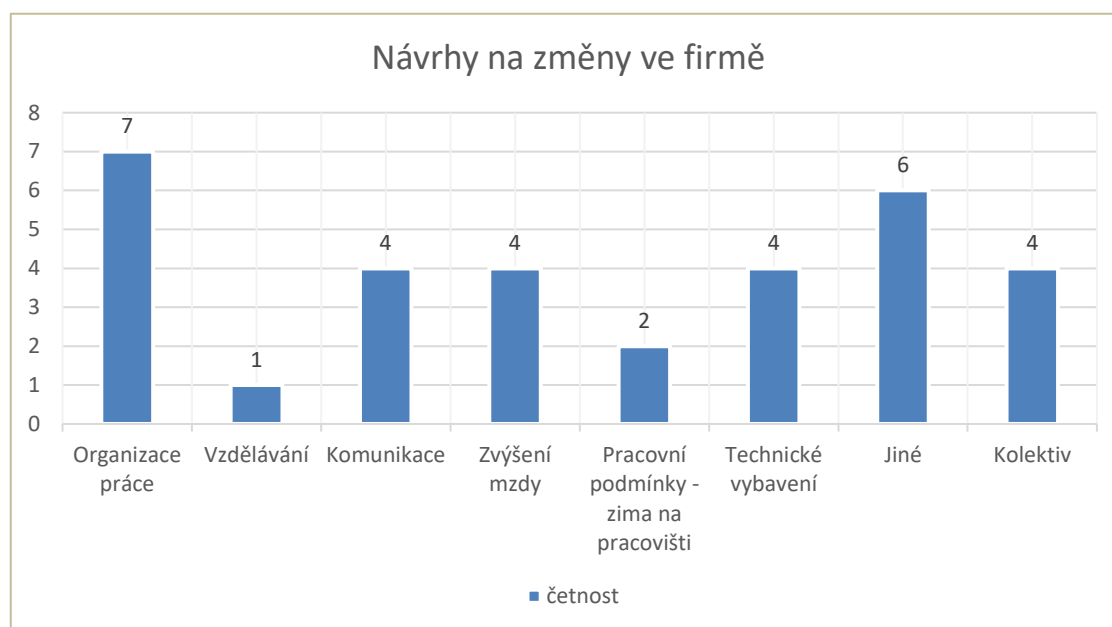
Zdroj: Vlastní zpracování

12. Otázka: „Představte si, že jste jmenován/na jako poradce generálního ředitele, na co byste ho rozhodně upozornil/la, aby tomu věnoval pozornost?“

Cílem této otázky bylo zaměstnance vyzvat k tomu, aby se vyjádřili, co by chtěli ve firmě změnit. Měli se volně vyjádřit. Této možnosti využilo 32 respondentů.

Ve svých odpovědích uvedlo sedm respondentů problémy spojené se špatnou organizací práce, čtyři respondenti zvedli problémy v kolektivu. Čtyři respondenty trápí nedostatečná komunikace a předávání informací mezi odděleními a dva poukázali na nutnost zlepšení pracovních podmínek v souvislosti se zimou na pracovišti v zimním období. Čtyři respondenti uvedli, že by doporučili investovat do pořízení strojů a technického vybavení. Čtyři respondenti upozornili na potřebu zvýšení mzdy.

Graf č. 12: Návrhy na změny ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

7 DISKUSE

Z dotazníkového šetření vyplývá, že velmi důležitým nefinančním benefitem je pro zaměstnance možnost půjčení firemního automobilu nebo náradí pro soukromé účely. Tento benefit je určen zaměstnancům, kteří jsou již ve firmě zaměstnáni více let a vedení společnosti je tím pádem považuje za spolehlivé. Na základě tohoto zjištění, se dá usuzovat, že z důvodu zvýšení motivace i pro ostatní zaměstnance, by bylo dobré tento benefit nabídnout i dalším zaměstnancům, například po ukončení zkušební doby.

Dalším důležitým nefinančním benefitem je pružnost pracovní doby. Tento benefit lze uplatnit pouze u pozic, kde je to možné vzhledem k pracovní době dělníků ve výrobě. Dělníci mají pracovní dobu pevně stanovenou, a proto u THP pozic, kde je potřeba komunikace s výrobou je nutné, aby byli v zaměstnání v době práce výroby. Všem zaměstnancům se snaží vedení společnosti vyjít vstříc, pokud potřebují volno jindy, než je plánovaná dovolená. Pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, tak je jim volno umožněno a mají možnost si buď vybrat neplánovaně dovolenou, neplacené volno nebo si volno napracovat.

Zaměstnanci mají nárok na 20 dnů dovolené za rok. Uvítali by zvýšení o pět dnů nad zákonem stanovené minimum. Vzhledem k velikosti firmy, je dodatková dovolená velkou zátěží. Hrozí nedostatek pracovních sil, jelikož kvalifikovaných zaměstnanců je na trhu práce stále nedostatek a dále je to poměrně velkou finanční zátěží. Vedení firmy se snaží zaměstnancům vyjít vstříc v ohledu vybírání dovolené a možnosti náhradního volna s tím, že si požadované volno napracují. Při získávání nových zaměstnanců je však problém, že většina okolních firem má jako benefit právě navýšení dovolené na pět týdnů. Bylo by dobré, aby vedení společnosti znovu zvážilo, jestli by zavedení výše uvedeného benefitu nebylo pro firmu přínosné kvůli udržení stávajících a získávání nových pracovníků.

Vzdělávání zaměstnanců je dalším důležitým benefitem pro některé zaměstnance. Ale z výzkumu je zřejmé, že někteří o něj naopak zájem nemají. Je tedy důležité s pracovníky vést další pohovory a zjistit jejich konkrétní názory na tuto problematiku. O vzdělávání

projevili zájem především pracovníci THP a manažeři. Jednou z možností, jak zjistit rozvojové potřeby zaměstnanců, je využít služeb Development centra.

Development centrum není vhodné pro všechny osobnosti. Dle Grubera (2020), který za svou kariéru posuzoval cca 5000 účastníků, se extrémní negativní reakce na DP týká méně než jednoho procenta účastníků a dalších 15% vnímá DC jako nepříjemnou zkušenost. Jsou to lidé, kteří se vnímají jako dostatečně zkušení a znalí a mají pocit, že účast na takových akcích je pro ně zbytečná. Tyto lidi je lepší do takových aktivit nezapojovat, neboť to pro ně není v konečném důsledku přínosné a mohou takovou akci znepříjemnit i ostatním účastníkům. *Aplikovaná psychologie*. 2020. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie Praha, 2020. ISSN 2336-8276.

Finanční motivace je pro zaměstnance velmi důležitá. Podle výsledků šetření zaměstnanci nejvíce preferují odměny do mzdy a další finanční bonusy, jako jsou stravné a příspěvek na penzijní spoření. Pro některé pracovníky je zajímavým benefitem možnost odkupu materiálu za zvýhodněné ceny. Tohoto benefitu využívají jen ti zaměstnanci, kteří zrovna něco potřebují, protože něco doma například rekonstruují. Není to benefit, který by je trvale držel pracovníky v zaměstnání, ale je to určitě nějaký bonus, který je potěší a navozuje dobré vztah zaměstnanců k firmě.

Podnik přispívá zaměstnancům na dopravu do zaměstnání, podle vzdálenosti bydliště od výkonu práce částkou do 1 100,- Kč. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců nedojíždí, označilo tento benefit pouze 19 % respondentů. Otázkou tedy je, jestli je tento benefit v této formě motivující. Jako motivace k udržení již stávajících zaměstnanců se nejvíce jeví jako dost důležitý. Při náboru zaměstnanců takto nízký příspěvek také nemá velký vliv, jelikož náklady na dojíždění ze vzdáleného Chebu nebo Sokolova vysoce převyšují tuto částku a na získání nových zaměstnanců nemá velký vliv.

Podle výsledků z dotazníkového šetření zaměstnanci ve firmě zůstávají kvůli tomu, že nemusí dojíždět, pracují v dobrém kolektivu a mají jistotu, že budou mít každý měsíc smlouvanou mzdu včas na účtu a práce je baví. Jen 7 % respondentů uvedlo, že je v zaměstnání drží mzda. Z toho lze usuzovat, že většina pracovníků není se mzdou zcela

spokojena, ale vysoký výdělek není pro ně nejdůležitější. Kdyby ho preferovali, tak by nejspíše odešli pracovat do Německa, jelikož firma sídlí kousek od hranic.

Na otázky zaměřené na atmosféru na pracovišti, spokojenost s organizací práce a s předáváním informací odpověděla více než polovina zaměstnanců spíše kladně. Zaměstnanci se tedy ve firmě cítí spíše dobře a jsou spokojeni, ale je zde prostor na zlepšení. Především v otázce organizace práce a zlepšení pracovních podmínek. Respondenti si stěžovali například na zastaralé technické vybavení a zimu na pracovišti.

V otázce sestavení žebříčku hodnot je jasně respondenty kladen důraz na zdraví, finance a dobré vztahy na pracovišti, následuje dostatek volného času a samostatnost. Toto zjištění je velmi důležité z pohledu personalisty. Protože podle tohoto výsledku je velmi důležité vybírat zaměstnance tak, aby tzv. „zapadli“ do kolektivu. K dobrým vztahům mohou přispět také firemní akce. To, že firma nabízí možnost pružné pracovní doby u pozic, kde je to možné je pro zaměstnance důležitý motivační faktor. Znovu se dostáváme k otázce dovolené. Pokud by bylo možné navýšit zaměstnancům dovolenou, mělo by to podle zjištění velký vliv na udržení zaměstnanců ve firmě.

V poslední otázce měli respondenti možnost napsat, co by nejvíce chtěli změnit, co je nejvíce trápí. Nejvíce uváděli problémy s komunikací a předáváním informací mezi odděleními. Toto zjištění otevírá příležitost ke zlepšení procesů ve výrobě, především řešení problémů spojených s předáváním informací mezi jednotlivými pracovními úseky. Ke zlepšení vztahů by mohli přispět i různé teambuildingové aktivity.

Obrázek č. 6: SWOT analýza výsledků dotazníkového šetření

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Firma poskytuje benefity, jako jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Půjčení firemního automobilu k soukromým účelům. - Pružnost pracovní doby u pozic, kde je to možné. - Možnost častějšího čerpání přestávek. - Odkup materiálu za zvýhodněné ceny. - Půjčky pro zaměstnance. 	<p>Zhoršení ekonomické situace firmy – pokles zakázek v souvislosti s pandemií Covid -19. Nepříznivá situace k zavádění nových benefitů a zvyšování mezd.</p>
Přehledný a jasný systém odměn.	Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy.
Stabilní kolektiv zaměstnanců s minimem antipatií.	Mezilidské vazby ztěžují přijímání nepopulárních opatření
Dobré jméno společnosti, záruka stability a jistoty.	Zvýšený pracovní stres - činnost pod neustálým časovým tlakem - zvládnutí zakázek včas, silná orientace na zákazníka.
Pružnost při schvalování změn a návrhů - pouze jeden majitel, který je i předseda představenstva.	Dovolená pouze dle zákona – 20 dnů/rok.
Zajímavá náplň práce – zaměstnanci jejich práci baví, mohou uplatnit své dovednosti a znalosti.	Horší spolupráce mezi úseky.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Poskytnout benefity, o které zaměstnanci projeví zájem: Placené zdravotní volno, nebo delší dovolená.	Nedostatek pracovníků po schválení dodatkové dovolené.
Poskytnout profesní vzdělávání zaměstnancům, kteří o to mají zájem.	Strach vedení z toho, jaké informace se z průzkumu spokojenosti dozví.
Provádět pravidelné pohovory se zaměstnanci.	Nedostatek času vedoucích na pohovory se zaměstnanci.
Zjistit, jaký styl vedení manažeri uplatňují, jak pracují s tlakem, konfliktem, s problémy.	Neochota vedoucích zaměstnanců pracovat na zlepšení jejich komunikačních dovedností a na změnách stylu vedení.
Jednou ročně udělat dotazníkový průzkum spokojenosti a pohovory s personalistou.	Neochota nebo strach zaměstnanců upřímně odpovídat na otázky v průzkumu a při pohovoru.
Umožnit více home office, kde je to možné, nastavit jasné podmínky.	U některých pracovníků na home office je nižší výkon, pro některé není home office benefitem.
Zlepšení pracovních podmínek, především dbát na dostatečné vytápění výrobních hal a na údržbu a renovaci strojního vybavení.	
Zvážit efektivitu současného příspěvku na dopravu.	

Zdroj: vlastní zpracování

8 ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo prozkoumat možnosti, jak zlepšovat pracovní spokojenost zaměstnanců a následně navrhnout, jak efektivněji pracovat s vnitřní a vnější motivací ve vybrané společnosti.

Přesto, že vnější motivace je bezesporu velmi důležitá a pro řadu zaměstnanců zásadní, tak pro spokojenost zaměstnanců nestačí. Dosavadní motivační systém ve vybrané společnosti je spíše souborem odměn a finančních benefitů, proto znamená práce s vnitřní motivací zaměstnanců příležitost, jak zvýšit jejich spokojenost a motivovat je k práci.

V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy této problematiky. Je vysvětlen pojem motivace a rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací. Autoři se ve svých dílech shodují, například Bedrnová (2012), Nakonečný (2003), nebo Tracy (2015), že ke zvýšení spokojenosti a udržení zaměstnanců je třeba nejen adekvátní finanční odměna, ale i uspokojovat jejich citové potřeby. Nejdříve je třeba zjistit, co je pro zaměstnance motivem a následně podle toho pro zaměstnance určit vhodnou motivaci. Tou může být, například, spíše než vysoká mzda i potřeba seberealizace a uznání.

K pochopení problematiky pracovní motivace je třeba poznat základní motivační teorie a manažerské přístupy. V práci je popsána McGregorova teorie X a Y a názory autorů na její pravdivost. Pokud bychom věřili názoru, že lidé se dělí na ty, kteří mají vrozenou nechuť k práci a není, jak je jinak motivovat, než penězi, které je stejně motivují jen chvíli, a na ty, kteří mají přirozený sklon k práci, tak by práce s vnitřní motivací byla druhořadá a v řadě případů i zbytečná. Tento názor mají i autoři, kteří zmíněnou teorii kritizují, např. Plamínek (2015) nebo Fisher (2019). Přiklánějí se spíše k názoru, že většina lidí spíše kolísá mezi výše uvedenými kategoriemi.

K používání vnitřní motivace je třeba zaměstnance poznat, proto se v teoretické části práce věnuje pozornost pojmu osobnost a jsou popsány jeho znaky. Reakce lidí na podněty se liší na základě různorodosti jejich osobností. Různé typy osobností mají odlišné žebříčky hodnot a podle toho je třeba zvolit vhodné nástroje motivace. Již při výběru zaměstnanců do týmu je potřeba vybrat takové pracovníky, kde bude možné stavět na jejich silných stránkách a jejich slabé stránky bude možné tlumit.

Motivací k lepším pracovním výkonům je i způsob vedení a jednání nadřízeného s podřízeným. Stále více se ve firmách vedoucí odklánějí od managementshipu a uplatňují leadership. Tvůrčí vedení motivuje zaměstnance k tomu, aby byli více kreativní, práci vykonávali ochotně a s nadšením. Ztotožňovali se s cíli firmy nebo týmu.

Praktická část práce se zaměřila na charakteristiku vybrané firmy, především na její motivační systém. Firma má vypracovaný odměňovací systém. Zaměstnanci jsou s ním seznámeni a mají jasně stanovené odměny a benefity. Avšak sídlo firmy je v Aši, která leží přímo na hranicích s Německem, kde je o kvalifikované zaměstnance z oboru strojírenství velký zájem a nabízí jim vysoké výdělky. Není možné stavět motivační systém především na finančních odměnách, jelikož nelze zcela ve mzdách konkurovat německým podnikům, které jsou vzdáleny pouze několik km od firmy. Aby si firma udržela stávající zaměstnance a dařilo se najít i nové kvalitní pracovní síly, je nezbytné, aby stavěla motivační systém na jiných než pouze na finančních principech.

Analýza individuálních preferencí zaměstnanců v oblasti hmotných a nehmotných motivačních faktorů a zjištění aktuální spokojenosti, byla předmětem dotazníkového šetření ve firmě.

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že žebříček hodnot souvisí s tím, o které benefity mají zaměstnanci nejvíce zájem a co je ve firmě drží.

Jako nejdůležitější označili zdraví. Vzhledem k právě probíhající pandemii Covidu - 19 je téma zdraví pro všechny ještě více důležité než dřív a souvisí s tím dodržování bezpečnosti práce, hygienicky nezávadné pracovní podmínky a bezpečnost strojního vybavení a náradí, které používají. Hned po zdraví následuje mít dobře placené zaměstnání. Finance jsou pro většinu zaměstnanců to nejdůležitější, je to důvod, proč do zaměstnání chodí. Ale k tomu, aby byli v zaměstnání spokojeni je třeba uspokojovat i další potřeby. Po financích nejvíce zaměstnanci kladli důraz na potřebu dobrých vztahů na pracovišti a na dostatek volného času. Uvíтали by navýšení dovolené o jeden týden, tak jak to mají státní zaměstnanci i většina ostatních firem. Vzhledem k nedostatku

pracovních sil, tento požadavek zatím předseda představenstva neschválil, ale dle mého názoru je to jen otázka času, kdy to bude nezbytné k získání nových zaměstnanců i udržení stávajících.

Dobrý kolektiv by se dal utužovat různými firemními teambuildingovými aktivitami. Kvůli opatřením v souvislosti s pandemií se rok žádné aktivity nekonaly, ale hned jak to bude možné, tak bude uspořádána akce „Den s rodinou“, která je mezi zaměstnanci velmi oblíbená. Je to akce pro rodiny zaměstnanců, kde děti i dospělí soutěží v různých aktivitách a je pro ně připraveno pohoštění. Výhodou této akce je, že se sblíží zaměstnanci napříč firmou, bez ohledu na pracovní úseky a postavení.

Podle výsledků ze šetření, se u ostatních potřeb projevila individualita osobností. Pro někoho je důležité vzdělávání a pro jiného potřeba seberealizace nebo samostatné práce. Z výsledků šetření je zřejmé, že je třeba se zaměstnanci dělat pravidelně osobní pohovory a zjišťovat jejich potřeby a jak jsou v zaměstnání spokojeni.

Zaměstnanci jsou v práci ve firmě spíše spokojeni, ale je zde řada příležitostí, jak jejich spokojenost zvýšit. Nedostatky viděli především v organizaci práce, v zastaralém technickém vybavení, nebo v nedostatečném vytápění haly. Chtěli by, aby se zlepšila komunikace mezi odděleními. Většina jejich výtek, se dá snadno řešit, ale je třeba zlepšit komunikaci mezi vedoucími a podřízenými, aby o jejich potřebách a problémech na pracovišti vědělo vedení firmy a došlo k nápravě.

Doporučila bych, aby pravidelně, minimálně dvakrát ročně, prováděli vedoucí se svými zaměstnanci pohovory. Na tyto pohovory si udělali čas a své podřízené vyslechli a ty podstatné poznatky sdíleli s vedením společnosti. Jedenkrát ročně doporučuji provést dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a spojit ho i s krátkými pohovory s vedoucím personálního oddělení. Zaměstnanci budou rádi, že se o ně vedení firmy zajímá, že mohou říct, co je trápí, ale i to, co je těší. I pohovory jsou motivací.

BIBLIOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HÁLEK, Vítěslav. *Management a marketing*. Opatovice nad Labem: Tiskárna PRINT 09, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

CHÝLOVÁ, Hana, Pavla RYMEŠOVÁ a Luděk KOLMAN. *Motivace lidského chování - vývoj a přehled základních pojetí. Psychologie pro praxi*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2012, **2012**(3-4), 71-82. ISSN 1803-8670.

JELÍNEK, Marian, KUCHAR, Jiří. *Motivace. Mýtus dnešní doby*. Praha: Eminent, 2013. ISBN 978-807281-458-9.

KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

TRACY, Brian. *Hire and Keep the Best People*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc. 2011. ISBN 978-1-57675-169-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN 978-80-87974-15-5

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN: 978-80-905247-4-3.

VÁCHA, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013, ISBN 978-80-7261-232-1.

WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-209-3.

Elektronické zdroje:

FISHER, Elizabeth A. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work* [online]. 2009, **33**(4), 347-367 [cit. 2019-11-17]. DOI: 10.1080/03643100902769160. ISSN 0364-3107. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03643100902769160>

GRUBER, Jan. *Aplikovaná psychologie: Development centrum jako krizová situace v profesním životě manažera* [online]. 2020. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie Praha, 2020 [cit. 2021-03-18]. ISSN 2336-8276.

KOHOUTEK, Rudolf. ÚVOD DO HUMANISTICKÉ PSYCHOLOGIE. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2008, **2008**(80) [cit. 2020-06-26]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0811/humanisticka-psychologie>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu.....	8
Obrázek 2: Klíčová slova: Rozdíly mezi manažerem a lídrem	18
Obrázek 3: Znaký osobnosti	20
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti.....	25
Obrázek 5: Přehled nejvíce používaných motivačních nástrojů v organizaci.....	28
Obrázek 6: SWOT analýza výsledků dotazníkového šetření	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: návratnost dotazníků podle pracovního zařazení	31
Graf 2: Nefinanční benefity	33
Graf 3: Finanční benefity	35
Graf 4: Důvody k zaměstnání ve firmě	36
Graf 5: Pracovní spokojenost.....	38
Graf 6: Podpora a pomoc od nadřízených	39
Graf 7: Spolupráce a stres na pracovišti	40
Graf 8: Předávání informací.....	42
Graf 9: Co nejvíce chybí zaměstnancům k dosažení cílů.....	43
Graf 10: Zájem o profesní vzdělávání	44
Graf 11: Žebříček hodnot	45
Graf 12: Návrhy na změny ve firmě	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: návratnost dotazníků podle pracovního zařazení	31
Tabulka 2: Nefinanční benefity	33
Tabulka 3: Finanční benefity	35
Tabulka 4: Důvody k zaměstnání ve firmě	36
Tabulka 5: Pracovní spokojenost	37
Tabulka 6: Podpora a pomoc od nadřízených	39
Tabulka 7: Spolupráce a stres na pracovišti	40
Tabulka 8: Předávání informací	41
Tabulka 9: Žebříček hodnot	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník motivace zaměstnanců

DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

1. Vaše pracovní pozice je:

- Management společnosti (vedoucí oddělení, vedení výroby, TOP management)
- THP zaměstnanec (TPV, nákup, obchod, sklady, administrativa)
- Pracovník výroby (včetně nástrojárny, dopravy a údržby)

2. Jaké tři výhody z nefinanční oblasti jsou pro Vás nejdůležitější?

- Pružnost pracovní doby – u pracovních pozic, které to umožňují
- Možnost častějšího čerpání přestávek
- Placené zdravotní volno, popřípadě delší dovolená
- Práce z domova
- Firemní akce pro zaměstnance (např. vánoční večírek)
- Vzdělávání odborné a profesní
- Půjčení firemního automobilu nebo náradí pro soukromé účely
- Jiné.....

3. Jaké tři výhody z finanční oblasti jsou pro Vás nejdůležitější?

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Příspěvek na dopravu
- Půjčky pro zaměstnance
- Odkup materiálu za zvýhodněné ceny
- Mimořádné odměny
- Prémie spojené s výkonem
- Příspěvek při významných událostech (například živ. jubileum, přivedení nového zaměstnance, odchod do důchodu)
- Jiné.....

4. Co má největší podíl na tom, že přes některé těžkosti zůstáváte zaměstnancem naší společnosti? (zaškrtněte 3 nejdůležitější)

Dobrá parta

Spolehlivost, jistota („to na čem se domluvíme platí; plat mám vždy včas na svém účtu)

- Náplň mé práce
- Dobrý výdělek
- Bonusový systém
- Blízkost bydliště
- Všude je to stejné, tak proč to měnit.
- Pracovní doba
- Vlastní rozvoj a zvyšování kvalifikace
- Jiné.....

Jak vnímáte atmosféru na pracovišti? (Ohodnoťte, jak s tvrzením souhlasíte na škále 1-6, kdy nejméně souhlasím je 1 a zcela souhlasím 6)

5. Do práce chodím rád/a

1 2 3 4 5 6

6. Víím, co mám v práci dělat a pokud narazím na problém, dostane si mi podpory a pomoci.

1 2 3 4 5 6

7. Daří se nám dobře spolupracovat a umíme řešit problémy bez zbytečného napětí a bez zbytečného stresu.

1 2 3 4 5 6

8. Mám dostatek informací od vedení o tom, co se děje na našem oddělení.

1 2 3 4 5 6

9. Co Vám chybí a potřebujete, abyste dosahoval/a svých profesních cílů?

- Další vzdělávání
- Lepší organizaci práce

- Lepší pracovní podmínky
- Jsem spokojený a nic nepotřebuji
- Jiné.....

13. Máte zájem se zdokonalovat (vzdělávat) ve své profesi?

- Ano – i samovzděláváním
- Ano, ale jen, když to bude v pracovní době
- Nemám zájem

14. Zakřížkujte 3 hodnoty, u kterých se domníváte, že je nejvíce potřebujete ke spokojenému životu.

- Být zdravý/á a pečovat o sebe
- Mít dobře placené zaměstnání
- Mít zajištěný slušný důchod ve stáří
- Mít dostatek času na odpočinek
- Mít dobré vztahy s kolegy
- Žít ve spravedlivé společnosti
- Mít dobré vzdělání a kvalifikaci
- Pracovat v dobrém pracovním prostředí (bezpečné pracoviště, zázemí pro zaměstnance šatny, svačinka)
- Mít možnost uplatnit své schopnosti (seberealizace)
- Pracovat samostatně
- Pracovat v podniku, který usiluje o světovou úroveň (silná značka)

15. Představte si, že jste jmenován/a jako poradce generálního ředitele, na co byste ho rozhodně upozornil/a, aby tomu věnoval pozornost?

.....

.....

.....

.....

.....