Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Renata Pilíšková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Renata Pilíšková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Incentive mechanism in enterprise management

Cíle práce

Cílem této práce je na základě provedené analýzy motivačního systému vybraného podniku odhalit možné nedostatky ve stávajícím motivačním systému a poskytnout vedení firmy podklady, návrh postupu a strategie ke zlepšení motivovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců. Při úspěšném vypracování tohoto návrhu bude aplikován a realizován ve společnosti za účelem zvýšení efektivity společnosti, lepší a kvalitnější práce zaměstnanců a efektivnějšího využití času.

Metodika

Celá práce bude rozdělena na dva segmenty, které na sebe budou úzce navazovat, prolínat se a doplňovat. V teoretické části bude nejprve provedena analýza sekundárních dat získaných z odborné literatury, zejména publikací týkajících se oblasti managementu, řízení lidských zdrojů, motivace pracovního jednání, psychologie a sociologie řízení či stimulace pracovníků.

Stěžejní část celé práce tvoří část praktická, která se bude skládat ze dvou částí. První část, jež bude vytvořena na základě sekundárních dat z interních dokumentů podniku, zpráv a databází, se zaměří na charakteristiku podniku z pohledu jeho historie, předmětu podnikání a organizační struktury.

Druhá část bude vytvořena zejména na základě primárních dat, která budou čerpána z nestandardizovaného rozhovoru s personální ředitelkou PhDr. Boženou Jagelskou. Úkolem této kvalitativní metody dotazování bude zjistit potřebné informace z oblasti firemní kultury, vzdělávání zaměstnanců, nabízených výhod a benefitů, stylu řízení a hodnocení pracovního výkonu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Motivace, řízení, manažer, potřeby, motivační teorie, stimulační prostředky, odměny, motivační program

---

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. (2004). Efektivní motivace (1. vyd.). Praha: Alfa Publishing, s.r.o.

ARMSTRONG, M. (1999). Personální management (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy (10. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. (1998). Psychologie a sociologie řízení (1. vyd.). Praha: Managemrnt Press.

BĚLOHLÁVEK, F. (1996). Organizační chování (1. vyd.). Olomouc: Rubico.

NAKONEČNÝ, M. (1997). Motivace lidského chování (1. vyd.). Praha: Academia.

PLAMÍNEK, J. (2010). Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali (2.,doplněné. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivační mechanismus v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2016 _____

Renata Pilíšková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za čas věnovaný při konzultacích a za odborné vedení mé bakalářské práce.

Mé poděkování patří také společnosti Pramet Tools, s.r.o. za umožnění provedení výzkumu a personální manažerce společnosti PhDr. Boženě Jagelské za její ochotu, cenné rady a připomínky.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá motivačním mechanismem ve vztahu k řízení podniku. Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit motivační systém ve společnosti Pramet tools s.r.o. a odhalit jeho možné nedostatky. Teoretická část spočívá v prostudování odborné literatury a vysvětluje základní pojmy, jako jsou management, motivace, stimulace. Dále jsou popsány nejznámější teorie pracovní motivace poskytující různorodé pohledy na motivační mechanismus.

Tyto teoretické poznatky jsou využity v praktické části, která nejprve představuje společnost Pramet Tools, s.r.o. a následně analyzuje výsledky získané vlastním šetřením formou dotazníku. V návaznosti na získané informace byly shrnuty a sumarizovány výsledky, na jejichž základě byla vyslovena doporučení, která byla předložena vedení společnosti.

Klíčová slova: Motivace, řízení, manažer, potřeby, motivační teorie, stimulační prostředky, odměny, motivační program

Incentive mechanism in enterprise management

Summary

The thesis describes the system of motivation in relation with the company management. The goal of the thesis was to evaluate the motivation system in Pramet tools ltd. company and to discover any potential shortcomings. The theoretical part involves the study of research papers and explains the basic concepts, such as management, motivation and simulation. It is followed by the further description of the most popular theories of work motivation, giving various aspects of the motivation mechanism.

The theory was subsequently put into practice, introducing the Pramet company along with the analysis of questionnnaire responses. As a result these results were summarized and presented to the company management in form of recommendation.

Keywords: Motivation, management, manager, needs, motivation theory, stimulus funding, rewards, incentive program

OBSAH:

1 ÚVOD 10

2 CÍL PRÁCE A METODIKA 11

2.1 CÍL 11

2.2 METODIKA 11

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA 13

3.1 ŘÍZENÍ PODNIKU 13

3.1.1 Management 13

3.1.2 Manažer 13

3.1.2.1 Osobnost manažera 14

3.1.2.2 Funkce manažera 14

3.1.2.3 Role manažera 15

3.1.3 Styl řízení 16

3.1.4 Komunikace v řízení 17

3.2 MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES 18

3.2.1 Motivace 18

3.2.2 Motivy, stimuly 19

3.2.3 Zdroje motivace 20

3.2.4 Motivace jako součást osobnosti 21

3.3 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ 23

3.3.1 Pracovní motivace 23

3.3.2 Výkonová motivace 23

3.3.3 Pracovní spokojenost 24

3.4 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE 25

3.4.1 Teorie instrumentality 25

3.4.2 Teorie zaměřené na obsah 26

3.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb 26

3.4.2.2 ERG teorie 27

3.4.2.3 Teorie X a Y 28

3.4.2.4 Teorie tří potřeb 29

3.4.2.5 Dvoufaktorový model 29

3.4.3 Teorie zaměřené na proces 31

3.4.3.1 Expektační teorie 31

3.4.3.2 Teorie cíle 32

3.4.3.3 Teorie spravedlnosti 32

3.5 PRACOVNÍ STIMULACE 33

3.5.1 Stimulace ... 33
3.5.2 Stimulační prostředky ... 33
3.5.2.1 Transakční odměny ... 34
3.5.2.2 Relační odměny ... 36
3.5.3 Podniková kultura ... 37
3.5.4 Motivační program ... 38
4 VLASTNÍ PRÁCE ... 39
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ... 39
4.1.1 Historie podniku ... 40
4.1.2 Organizační struktura ... 41
4.1.3 Integrovaný systém řízení ... 41
4.1.4 Podniková kultura ... 42
4.1.5 Komunikace ... 44
4.1.6 Hodnocení pracovního výkonu ... 44
4.1.7 Motivační mechanismus ... 44
4.1.7.1 Mzda ... 45
4.1.7.2 Sociální program ... 45
4.1.7.3 Výdaje na sociální oblast ... 50
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ... 51
4.2.1 Charakteristika respondentů ... 51
4.2.2 Analýza výsledků šetření ... 52
4.2.2.1 Moje práce ... 52
4.2.2.2 Komunikace, cíle, hodnoty ... 53
4.2.2.3 Rozvoj a profesní růst ... 53
4.2.2.4 Styl vedení ... 54
4.2.2.5 Systém odměňování ... 54
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ ... 56
6 ZÁVĚR ... 59
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ: ... 60
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK ... 63
SEZNAM PŘÍLOH ... 64
8 PŘÍLOHY: ... 65

1 Úvod

Jednou z nejdůležitějších funkcí manažera v jeho vedoucí roli je vzbudit v lidech nadšení, zaujetí, zápal a dodat lidem vnitřní energii k žádoucí činnosti. Jinak řečeno motivovat. Správné a vyvážené využívání motivačních nástrojů okamžitých i dlouhodobých, pozitivních i negativních je však jedním z nejsložitějších manažerských úkolů.

Výkon většiny zaměstnanců lze jejich motivací zvýšit. Podcenění významu a potřeby motivace či nepochopení jejich nástrojů vede proto k přímé ztrátě produktivity. Motivace je však termín, který je využíván často natolik široce, že občas nemusí být jasné, jak vlastně funguje.

Motivace pracovníků je vždy alespoň do určité míry individuální: Co motivuje jednoho, nemusí motivovat ostatní. Jednoduchý návod na motivaci však proto neexistuje. Předpoklad, že faktory, které pracovníky motivují, jsou u všech stejné, může naopak jejich plné motivaci bránit nebo ji znesnadňovat. Co jednotlivé zaměstnance skutečně motivuje, je třeba zjistit, ať již v hovoru s nimi nebo jejich pozorováním při práci.

Pro manažery je absolutně nezbytné vědět o motivaci co možná nejvíce. Manažer musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve potom může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět. Teprve pak může vést. Motivace lidí není technika, je to spíše umění.

Nedokáže-li například podnik uspokojit potřebu zaměstnanců být na svou práci hrdý, nemůže je nikdy zcela účinně motivovat. Snaha nahradit tuto potřebu vyšším platem nebo dalšími okolnostmi může být totiž účinná jen částečně. Navíc je dražší. Manažeři, kteří těchto motivačních nástrojů využít nedokážou nebo jim nevěnují dostatečnou pozornost, patří proto k těm nejdražším vůbec.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Cílem této práce je na základě provedené analýzy motivačního systému společnosti Pramet Tools, s.r.o. odhalit možné nedostatky v jejím stávajícím motivačním systému a poskytnout vedení firmy podklady, návrh postupu a strategie ke zlepšení motivovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců. Při úspěšném vypracování tohoto návrhu bude aplikován a realizován ve společnosti za účelem zvýšení efektivity společnosti, lepší a kvalitnější práce zaměstnanců a efektivnějšího využití času.

2.2 Metodika

Celá práce je rozdělena na dva segmenty, které na sebe úzce navazují, prolínají se a doplňují. V teoretické části byla nejprve provedena analýza sekundárních dat získaných z odborné literatury, zejména publikací týkajících se oblasti managementu, řízení lidských zdrojů, motivace pracovního jednání, psychologie a sociologie řízení či stimulace pracovníků. Pozornost byla věnována zvláště teoriím motivace týkajících se pracovního jednání a odlišení pojmu motivace od vnějšího působení ze strany zaměstnavatele, tedy stimulace, s níž bývá často zaměňována.

Stěžejní část celé práce tvoří část praktická, která je složena ze dvou kapitol. První kapitola, jež byla vytvořena na základě sekundárních dat z interních dokumentů podniku, zpráv a databází, je zaměřena na charakteristiku podniku z pohledu jeho historie, předmětu podnikání a organizační struktury. Potřebné informace z oblasti firemní kultury, vzdělávání zaměstnanců, nabízených výhod a benefitů, stylu řízení a hodnocení pracovního výkonu byly dále čerpány kvalitativní metodou z nestandardizovaného rozhovoru s personální manažerkou společnosti PhDr. Boženou Jagelskou.

Účinnost těchto nástrojů a jejich dopad na vnitřní motivaci a spokojenost zaměstnanců či jejich pracovní výkon byla zjištěna pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Dotazníky patří mezi nejvyužívanější metody, neboť poskytují několik výhod, především časovou nenáročnost a možnost získání velkého množství údajů. V úvodu byly použity otázky identifikační týkající se především věku, pohlaví, délky

zaměstnání, které poskytly charakteristiku zkoumaného souboru respondentů, na jejímž základě bylo možno popsat a analyzovat jeho strukturu. Dále následovaly otázky uzavřené, jež pomohly identifikovat současnou situaci a názory zaměstnanců.

V návaznosti na získané informace byly shrnuty a sumarizovány výsledky, k nimž bylo během tohoto empirického šetření dospěno, a na základě těchto výsledků byla vyslovena doporučení, která povedou ke značnému zefektivnění motivačního systému tohoto konkrétního podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení podniku

Problematika řízení představuje v současné době specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pociťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v církvích, v umění, ve sportovních organizacích i jinde (VEBER, 2011 str. 19).

3.1.1 Management

„*Management definujeme jako systém teoretických a praktických řídících znalostí a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídící pracovníci, manažeři. Management v úzkých úrovních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje* (HRON, 2000 str. 21).“

VEBER (2011 str. 19) nejvšeobecněji charakterizuje management jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.

URBAN (2003 str. 11) dodává, že cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Schopnost manažerů, jak dosahovat těchto cílů, závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídící dimenze, které s sebou každá manažerská funkce nese:

- *Odborná dimenze* manažerské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace, o využívání jejích zdrojů i o dílčích cílech a pracovních postupech jejích jednotlivých útvarů.
- *Personální dimenze* managementu zahrnuje řízení lidí. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace.

3.1.2 Manažer

Manažer je dle VEBERA (2011 str. 20) „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídící*

činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ K úspěšnosti organizace přispívá tím, že dosahuje toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí k dosažení cílů organizace.

3.1.2.1 Osobnost manažera

TRUNEČEK (1995 str. 18) rozděluje předpoklady k manažerské práci na vrozené a na ty, které se mohou výcvikem, výchovou a vzděláním měnit. Mezi vrozené předpoklady patří temperament a inteligence. Mezi intelektuální dovednosti, které jsou vrozené, ale dají se částečně měnit výchovou, patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy, síla představivosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace. Podle J.S. Livingstona můžeme kvality rozhodné pro úspěch manažerů vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách:

- *Potřeba řídit*
- *Potřeba moci*
- *Schopnost vcítit se*

3.1.2.2 Funkce manažera

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Názory na klasifikace manažerských funkcí nejsou jednotné. KOONTZ a WEIHRICH (1998 str. 31) třídí manažerské funkce na plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu:

- *Plánování* předchází všem následným manažerským funkcím. Znamená výběr úkolů, stanovení cílů a činností potřebných pro jejich dosažení a určování jejich priorit. Před vlastním rozhodnutím je třeba provést plánovací analýzy, studie či návrhy.
- *Organizování* přichází v zápětí za plánováním a znamená účelné přidělování úkolů členům či útvarům organizace dle daného plánu, zajištěné potřebných zdrojů a vhodných pracovních podmínek.
- *Personalistika* představuje zaplňování a udržování pozic v organizaci pomocí požadavků na pracovní síly, jejich náborem, výběrem, umísťováním, oceňováním, ale také jejich následným rozvojem.

- *Vedení lidí* je proces motivování a ovlivňování aktivit tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí a napomáhali dosahování skupinových cílů.
- *Kontrolování* zahrnuje sběr, vyhodnocování a korekci individuálních činností, ale i celkových aktivit organizace, aby byly v souladu s plány a vytýčenými cíli.

3.1.2.3 Role manažera

Při činnostech, kterými se manažeři během dne zabývají, vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, kolegům, zákazníkům. V různých vztazích se jejich jednání řídí odlišnými principy a pravidly Bělohlávek (2001 str. 27).

Výkon role BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 133) charakterizují jako důležitý projev začlenění jedince v dané pozici a výraz jeho snahy dostát očekáváním, která jsou s danou pozicí spojena.

BĚLOHLÁVEK (2001 str. 27) klasifikuje dle teorie Henryho Mintzberga deset různých rolí, které manažeři zastávají:

a) **Interpersonální role** vyplývají z formálních pravomocí manažera a jeho autority:
   - *Role představitele* představuje jak budování a rozvoj vnějších sociálních vazeb, tak zajištění legislativních povinností při reprezentaci organizace (účast na společenských akcích, podpisy dokumentů …).
   - *V roli vedoucího* je manažer odpovědný za chod podniku, za realizaci cílů, organizace, za vedení a motivaci svých podřízených.
   - *Role spojovatele* zapojuje manažera do vztahů na horizontální úrovni. Jeho úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary i mezi okolím.

b) **Informační role** spočívají v jeho účasti při vytváření sběru, třídění a využívání informací:
   - Manažer jako *pozorovatel* provádí sběr externích i interních informací, potřebných pro pochopení organizačního života. Buduje a provozuje informační systémy.

- *Role šiřitel informací* má klíčový význam s ohledem na vztah k podřízeným, poskytuje lidem informace, které jsou důležité pro jejich práci a které by jim byly jinak jen těžko přístupné.
- *Mluvčí* reprezentuje organizaci navenek. Hájí její zájmy a svým vystupováním vytváří image na veřejnosti.

c) **Rozhodovací role** manažera jsou hlavním projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení cílů organizace:
   - *Role podnikatele* iniciuje změny. V této roli manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje nové technologie, zavádí nové produkty na trh, podniká činnosti, které přispívají k rozvoji organizace.
   - *Role řešitel rušivých událostí* nutí manažera reagovat na neočekávané skutečnosti, překonávat nové bariéry a čelit kritickým situacím.
   - *Distributor zdrojů* hospodaří se zdroji jako jsou peníze, zařízení, lidé, moc, čas tak, aby přinesly co největší užitek.
   - *Do role vyjednavače* se manažer dostává, když musí uvést přijatelným kompromisem do souladu protichůdné názory lidí, útvarů či jiných organizací.

3.1.3 Styl řízení

VEBER (2011 str. 36) definuje styl řízení jako celkový přístup manažera k naplňování jeho úloh, jenž se projevuje zvláště v rozhodování, předávání příkazů, způsobem užití moci, komunikování s podřízenými a podobně. Nejúspěšnějšími manažery jsou ti, kteří dokáží svůj styl vedení modifikovat v závislosti na různých situacích.

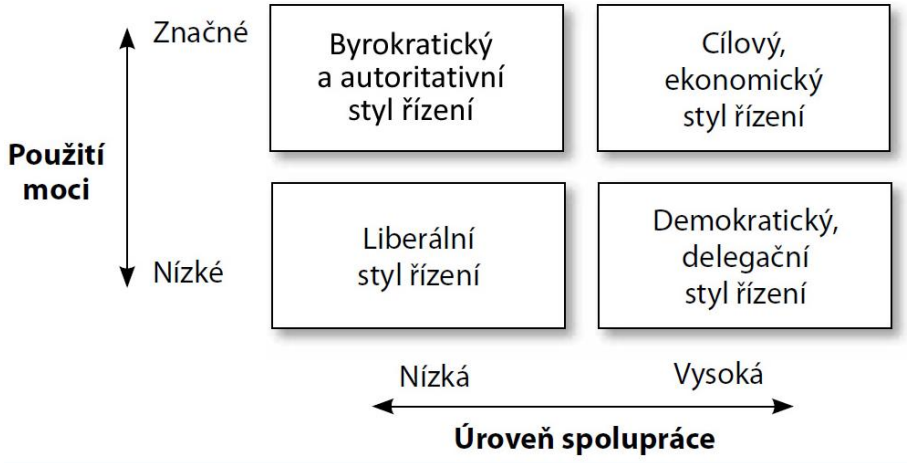
BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 135) podotýkají, že se jedná o celkový způsob jednání řídícího pracovníka, ve kterém se často více než závazky z jeho role projevuje jeho individualita.

Mezi základní styly řízení dle VEBERA (2011 str. 44) patří:

- *Byrokratický styl řízení* – manažer se při své řídící činnosti řídí směrnicemi a nařízeními „shora“, které ukládá svým podřízeným a následně kontroluje jejich plnění.

- *Autoritativní styl řízení* – je založen na příkazech a jejich důsledném dodržování, charakteristický je strohý a formální způsob jednání s podřízenými.
- *Cílové řízení* – manažer zaměřuje činnost podřízených prostřednictvím vytýčených úkolů, k dosažení cílů zpravidla motivuje ekonomickými pobídkami.
- *Demokratický styl řízení* – manažer spolupracuje s podřízenými, oplývá přirozenou autoritou, ale konečná rozhodnutí záleží na něm. Může mít podobu delegačního stylu řízení, kdy si manažer ve své pravomoci nechává jen klíčové úkoly a méně významné deleguje podřízeným, či liberálního stylu řízení, kdy se manažer snaží ovlivňovat činnost svých podřízených co nejméně, vyhýbá se kritice, sankcím i závažným rozhodnutím.

Obrázek 1: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: VEBER (2011 str. 45)

3.1.4 Komunikace v řízení

Řízení si není možno představit bez komunikace, jež musí v každé organizaci představovat páteř – systém pravidel, informační rámec komunikačních kanálů jakožto nástrojů a forem vlastní interpersonální informovanosti (VEBER, 2011 str. 186).

ARMSTRONG (2008 str. 59) uvádí, že manažerskou roli tvoří z 20% nějaká konkrétní práce a z 80% její prosazování, tj. komunikování. Veškerá činnost manažera je komunikacemi prostoupena.

TURECKIOVÁ (2004 str. 116) vidí cíl komunikace v jejím informačním a vztahovém propojení organizace, ať už se jedná o vnitřní komunikaci, která se využívá k získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba, nebo vnější komunikaci, což je komunikace firmy s okolím. Efektivita systému firemní komunikace závisí na schopnosti efektivní komunikace – komunikativnosti

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech:

- Sestupná komunikace proudí od jedinců z vyšších pozic v podobě prohlášení, vyhlášek, pracovních instrukcí, popisů práce, ale také zpětných vazeb.
- Vzestupná komunikace odráží přání, návrhy, připomínky a stížnosti zaměstnanců, jenž jsou umísťovány například do schránek.
- Horizontální komunikace probíhá mezi představiteli podnikových útvarů na rovnocenné organizační úrovni.
- Diagonální komunikace zahrnuje komunikaci s lidmi v jiných útvarech, kteří mohou být v hierarchii výše nebo níže a je používána pro urychlení informačního toku (DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH, 1997 stránky 513-516).

3.2 Motivace jako psychologický proces

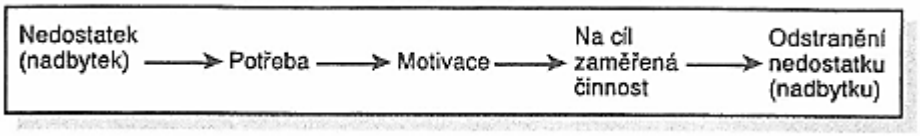
3.2.1 Motivace

Pojem motivace, jenž má původ v latinském „movere"- hýbati, pohybovati BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 221) charakterizují jako „ *skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či neuvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy"*. Významným rysem motivace je fakt, že působí ve třech rovinách:

- *Dimenze směru* motivaci člověka orientuje určitým směrem a naopak od jiných možných směrů jej může odvracet.
- *Dimenze intenzity* ukazuje, kolik energie člověk vynakládá na dosažení cíle.
- *Dimenze stálosti* se projevuje mírou schopnosti člověka překonávat překážky a pokračovat v původním směru a s nezměněnou intenzitou motivované činnosti.

KOONTZ a WEIHRICH (1998 stránky 441-443) chápou motivaci jako určitý řetězec návazných reakcí (viz Obrázek 2). Pocit potřeby vyvolává přání a cíle, které jsou příčinou určitého napětí, které vede ke vzniku aktivit směřujících ke splnění cíle. Konečným výsledkem se stává uspokojení. Zatímco motivace je svázána se snahou a úsilím o dosažení cíle či naplnění přání, uspokojení znamená potěšení respektive radost z dosažení tohoto cíle nebo naplnění přání. Z toho plyne, že z pohledu managementu je důležité, že pracovník může dosahovat vysokého uspokojení i při nízké úrovni motivace.

Obrázek 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 225)

„*Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřující nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu zajišťuje motivace účelné chování, udržující vitální a sociální funkce individua, tj. poněkud zjednodušeně řečeno jeho fyzické a psychické zdraví*“ shrnuje NAKONEČNÝ (1997 str. 16).

3.2.2 Motivy, stimuly

Motivy dle NAKONEČNÉHO (1997 str. 124) vyjadřují „ *psychologické příčiny či důvody lidského chování a jednání a dávají mu psychologický smysl.*“ V užším smyslu mohou znamenat vědomé cíle jednání a záměry, v širším pojetí vyjadřují cíle chování vůbec tj. i nevědomé účely chování.

Motivy mohou v člověku existovat bez vnějších vlivů, často je ovšem třeba jejich vzniku napomoci podněty, které přicházejí zvenčí - stimuly. Stimulace tedy představuje vědomé a záměrné působení a ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998 atr.223).

Protože motivy jsou člověku vlastní, není třeba je vytvářet, jen poznat a využít. Působí dlouhodobě a srůstají s osobností člověka. Naopak stimuly jsou faktory, které jsou člověku cizí. Z tohoto poznání PLAMÍNEK (2000 str. 37) dospěl k závěru, že „*motivy na člověka působí přirozeně a jsou účinnější než stimuly, které mají vliv jen po dobu, po kterou je vynakládáno úsilí, aby působily*."

3.2.3 Zdroje motivace

Zdroji motivace BEDRNOVÁ s NOVÝM (1998 str. 224) označují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a jež významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří:

Potřeby mezi zdroji zaujímají zvláštní postavení, neboť jsou vlastní nejen člověku, ale všem živočichům a jsou základním zdrojem motivace. Projevují se nelibě pociťovaným stavem napětí, který vyvolává tendenci k jeho odstranění. Potřeby lze dělit na:

a) potřeby biologické (primární) - potřeba kyslíku, potravy, tekutin apod.;
b) potřeby sociální (sekundární) - např. potřeba lásky, dominance, seberealizace.

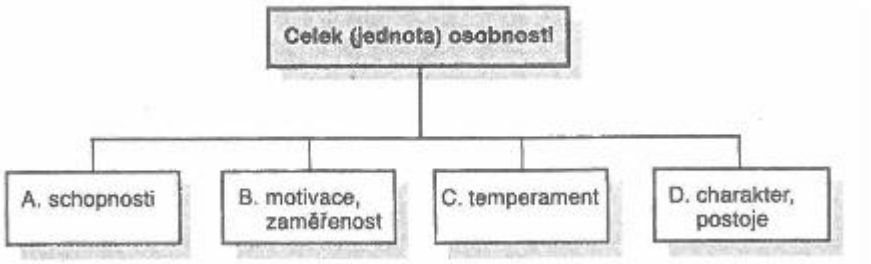
- *Návyky* jsou zautomatizované činnosti, které člověk vykonávání opakovaně, nebo dokonce pravidelně v určité situaci. Můžeme jej definovat jako naučený vzorec chování, který se projevuje jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv, učinit něco konkrétního v dané podnětné situaci.
- *Zájmy* představují vcelku trvalé zaměření lidí na určitou oblast činností, které člověka těší. Podle oblastí, na něž se vztahují, je můžeme klasifikovat na zájmy poznávací, estetické, sportovní, přírodní, rukodělné atd.

- *Hodnoty* vyjadřují subjektivní individuální smysl věcí získaný v sepětí s poznáváním a prožíváním. U každého jedince potom vytvářejí „osobní hodnotovou mapu“ - hodnotový systém, hierarchii hodnot. Obecněji platnými hodnotami mohou být zdraví, rodina, děti, přátelství, vzdělání, práce, láska, upřímnost, svoboda, úspěch.
- *Ideály* znamenají určitou představu něčeho žádoucího a pozitivně hodnoceného, o co se jedinec snaží, o co usiluje. Ideály vznikají především působením sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka.

3.2.4 Motivace jako součást osobnosti

Motivace je vnitřním procesem a spolu se schopnostmi, temperamentem a charakterem tvoří osobnost člověka (viz Obrázek 3). Z toho plyne, že každého může motivovat něco jiného a na stejný podnět mohou lidé reagovat zcela odlišně. V této souvislosti hovoří BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 239) o „motivačním profilu“.

Obrázek 3: Struktura osobnosti



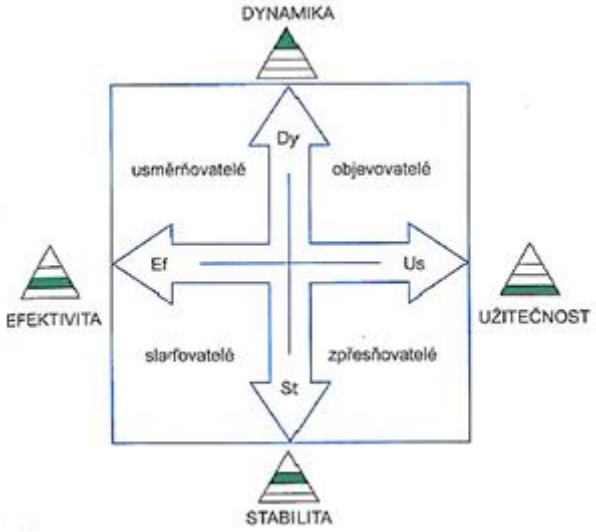
Zdroj: BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 52)

PLAMÍNEK (2010) na základě tendence k efektivitě či užitečnosti, a současně k dynamice či stabilitě, rozlišuje čtyři motivační typy (viz Obrázek 4). Každý z nich je jiným způsobem motivovatelný:

- *Objevovatelé* neustále usilují o objevování něčeho nového, neznámého. Jejich nejvýraznějším rysem je potřeba nezávislosti a samostatnosti. Milují změny, přitahuje je zdolávání překážek a přijímání výzev, překonávání vlastních limitů. Jsou netrpěliví, dychtiví po informacích. Prvek výzvy je pro ně také největší motivací.

- *Usměrňovatelé* naopak rádi pracují s lidmi a jsou zdatní v jejich ovlivňování a přesvědčování. Jsou otevření a zábavní, jsou rádi středem pozornosti. Nesnášejí kritiku a kontrolu, jsou přirozenými vůdci velkých skupin. Jejich úspěšná motivace spočívá ve zdůraznění jejich role a možnosti společensky vyniknout.
- *Slaďovatelé* v sobě nesou potřebu jistoty, usilují o stálost a bezpečnost prostředí, kde žijí a pracují. Jsou příjemní, vstřícní, empatičtí, jde jim o spolupráci a harmonické vztahy, rádi pracují v týmu, což je pro ně i největší motivací.
- *Zpřesňovatelé* zabezpečují jistotu a výsledky upřednostňují před vztahy. Usilují o vlastní dokonalost, jsou pečliví a spolehliví. Jsou loajální k nadřízeným, vidí v nich formální autoritu. Nejlepší motivací pro ně jsou dobré instrukce, dobrá organizace práce, pořádek na pracovišti.

Obrázek 4: Motivační typy



Zdroj: PLAMÍNEK (2010 str. 31)

3.3 Motivace v pracovním prostředí

3.3.1 Pracovní motivace

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, podobu jeho pracovní ochoty. Člověk usiluje o zvládnutí vytýčeného úkolu, pokud je k tomu přiměřeně motivován. Tato motivace však může být jak pozitivní, tak i negativní, z čehož plyne, že může směřovat jak k úspěšnému zvládnutí úkolu, tak i k jeho nesplnění. Stejný motiv může mít u dvou různých pracovníků a v různých situacích rozdílný účinek BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998).

ARMSTROG (2007 str. 220) se domnívá, že pracovní motivace lze dosáhnout dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která vede k uspokojení jejich potřeb a dosažení vytýčených cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod jako jsou pochvala, odměňování, povyšování.

Podle Herzberga ARMSTRONG (2007 str. 220) rozlišuje dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* – jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí. Patří sem odpovědnost, autonomie, příležitost rozvíjet a uplatňovat své zkušenosti, zajímavá a naplňující práce, příležitost k postupu.
- *Vnější motivace* – je tvořena odměnami, jako např. pochvala nebo povýšení, zvýšení platu, ale také tresty jako např. odepření platu, disciplinární řízení.

3.3.2 Výkonová motivace

BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 235) považují motivaci spolu se schopnostmi za základní subjektivní osobnostní determinant výkonu. Tuto skutečnost vyjadřuje vzorcem:

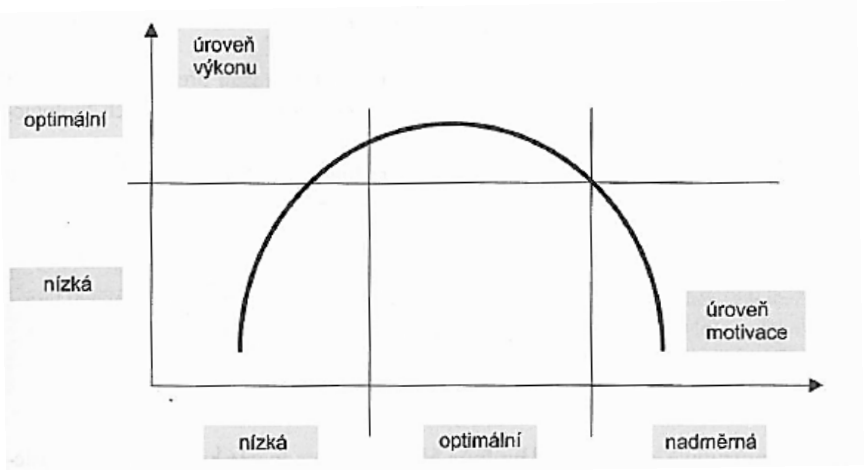
$$V = M \cdot S$$

kde V = úroveň výkonu
M = úroveň motivace
S = úroveň schopností

Vztah motivace a výkonu vysvětluje ve své publikaci PAUKNEROVÁ (2012 str. 92). Při nízké motivaci je úroveň výkonu nedostatečná. Stejný efekt ovšem způsobuje i nadměrná motivace, kdy je člověk „přemotivován“, intenzivně se snaží, touha zvítězit zvyšuje psychické napětí, a tím se oslabují vnitřní subjektivní předpoklady k výkonu. V obou případech výkon klesá.

Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu lze zakreslit pomocí Yerkes-Dodsonova zákona, který bývá také nazýván jako obrácená U-křivka (viz Obrázek 5).

Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: PAUKNEROVÁ (2012 str. 93)

Výkonová motivace úzce souvisí s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. U někoho může být dominantní potřeba dosáhnout úspěchu, u jiného může převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998 str. 236). Síla výkonové motivace je potom dána poměrem obou tendencí podle vzorce:

Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

3.3.3 Pracovní spokojenost

S pracovní motivací úzce souvisí také pracovní spokojenost. Jestliže je motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, potom spokojenost zaměstnanců je častým předpokladem jejich účinné motivace (URBAN, 2003 str. 99). Podle BEDRNOVÉ

a NOVÉHO (1998 stránky 261-262) v tomto vztahu platí, že „*dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci*.“ Zároveň ale dodává, že s ohledem na psychologické přístupy a teorie z této oblasti „*neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem*.“ Chce-li tedy zaměstnavatel mít spokojené zaměstnance, měl by se oprostit od své vlastní představy o spokojenosti a provést rozbor pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

3.4 Teorie pracovní motivace

Bylo vyvinuto více platných vysvětlení motivace a všechny jsou velice důležité, protože představují základ pro současné motivační teorie, které mnoho manažerů v praxi stále používá. Všechny níže popsané teorie se jeví jako samostatné celky. Podle ROBBINSE a COULTEROVÉ (2009 str. 443) je však nutné si uvědomit, že mnohé myšlenky, které jsou základem současné teorie motivace, se vzájemně doplňují a měly by se brát jako celek. Pouze když si uvědomíme, jak do sebe zapadají, můžeme lépe pochopit motivování lidí.

3.4.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality známá jako *teorie cukru a biče* vycházející ze studií F. W. Taylora se domnívá, že člověk je motivován k práci, jestliže jeho pracovní výkon je přímo provázán s používáním odměn a trestů. ARMSTROG (2007 str. 223) podotýká, že je tato teorie založena výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje mnoho lidských potřeb.

„*Navzdory všem nejnovějším výzkumům a teoriím motivace představují odměny a tresty nejsilnější stimuly (*KOONTZ a WEIHRICH, 1998 str. 443) Nejčastější podobou „cukru“ jsou peníze či odměny, „bič“ představuje obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty příjmů, snížení prémií či degradování. Přestože motivování pomocí peněz může přinášet problémy s tím, že někdo často dostává „cukr“, aniž by odvedl požadovaný výkon, a podobně používání „biče“ může u jedince vytvářet obranné chování projevující se sníženou kvalitou práce, neochotou či nepoctivostí, může být tato teorie na motivování pracovníků úspěšná.

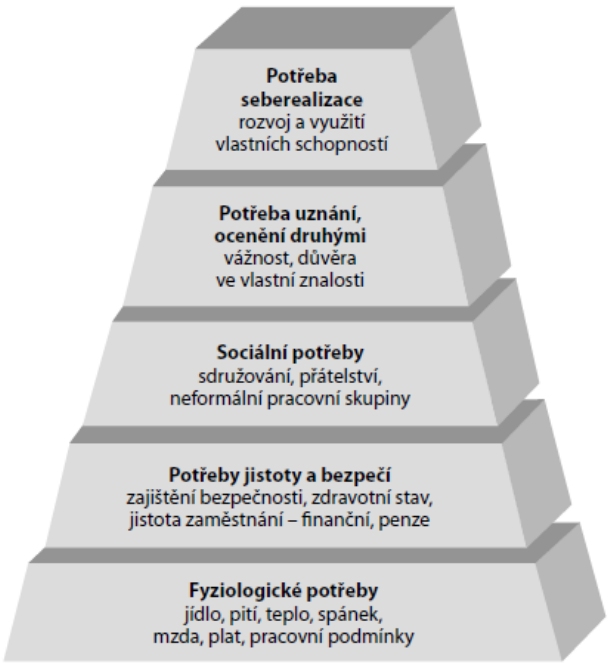
3.4.2 Teorie zaměřené na obsah

ARMSTRONG (1999) vysvětluje, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami a za základ těchto teorií považuje skutečnost, že neuspokojená potřeba vytváří stav vnitřního napětí a nerovnováhy. Proto je třeba vytýčit cíl, který tuto potřebu uspokojí a zvolit způsob chování, kterým tohoto cíle dosáhnout, aby došlo k opětovnému nabytí rovnováhy. Teorii potřeb vytvořili Maslow, Alderfer, McClellland a Herzberg.

3.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Základní myšlenka této teorie vychází z předpokladu, že člověk je motivován neuspokojenými potřebami: „*Člověk je živočich s potřebami a jen zřídka dosáhne stavu úplného uspokojení delšího než na krátkou dobu. Jakmile je jedna touha uspokojena, přichází jiná, aby zaujala její místo* (MASLOW, 1954 stránky 24, volně přeloženo).“ Tyto potřeby jsou hierarchicky seřazeny od nejnižší po nejvyšší, a tvoří tak pětipatrovou pyramidu (viz Obrázek 6). Jedinec se v ní pohybuje směrem nahoru, ale do vyšších pater dospívá jen tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.

Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: VEBER (2011 str. 114)

MASLOW (1954 stránky 40-54) dělí potřeby do dvou kategorií. D-potřeby (z anglického slova deficiency, deficitní potřeby) a B-potřeby (z anglického being-valuer, potřeby růstu).

Mezi D-potřeby patří spodní čtyři patra pyramidy:

- *Fyziologické potřeby* lze chápat jako základní instinktivní potřeby. Patří sem potřeba spánku, rozmnožování, dýchání, přijímání potravy apod.
- *Potřeba jistoty a bezpečí* pro člověka představuje osvobození od strachu. V souvislosti s pracovní motivací lze tento stupeň chápat jako potřebu jistoty zaměstnání. Jejich neuspokojení může vést jedince ke změně současného pohledu na svět, ale také ovlivnit jeho náhled na budoucnost a hodnotový systém.
- *Potřeby sociální* zahrnují potřebu lásky, přátelství, potřebu někam patřit a být něčeho součástí. Z hlediska motivaci práce sem můžeme zařadit potřebu být součástí kolektivu, patřit do týmu.
- *Potřeba uznání* v nás podněcuje respekt nás samotných, naši sebeúctu, je ovšem také touhou po reputaci nebo prestiži jako něco, co požadujeme vůči naší osobě od ostatních.

Mezi B-potřeby spadá pouze nejvyšší patro:

- *Potřeba seberealizace* znamená pro člověka potřebu vnitřního naplnění, něčeho, co ho uspokojuje a dává smysl jeho bytí. Na rozdíl od nižších potřeb, které jsou shodné pro celou lidskou populaci, potřeba seberealizace je nadmíru individuální a u každého jedince se liší. Zároveň je to jediná potřeba, která ve své podstatě nemůže být nikdy naplněna a uspokojena.

3.4.2.2 ERG teorie

ERG teorie byla formulována Alderferem a zabývá se potřebami existenčními (E-existency), vztahovými (R-relatedness) a růstovými (G-growth). Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání v závislosti na událostech mezi lidmi a jejich prostředím

(ARMSTRONG, 1999). Na rozdíl od Maslowa v ERG teorii nejsou potřeby řazeny hierarchicky a jejich uspokojení tedy může nastat ve stejném okamžiku.

- *Potřeby existenční* odráží potřeby lidí spojené s výměnou materiálu a energie a potřebu udržovat homeostatickou rovnováhu opatřováním si materiálních předmětů. Patří sem potřeby jako jsou hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody.
- *Potřeby vztahové* dokazují, že lidé nejsou soběstačné jednotky a musejí navazovat kontakty a spolupracovat s lidmi kolem sebe. Toto uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti;
- *Potřeby růstové* se objevují v průběhu času v důsledku tendence vnitřně růst a diferencovat se. Tyto potřeby vytvářejí v lidech tvůrčí a produktivní úsilí a jejich uspokojení je závislé na tom, jak jedinec nachází příležitosti k jejich uspokojení.

3.4.2.3 Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor a je založena na dvou protichůdných pohledech na přístup lidí k práci.

a) **Teorie X** – pesimistický pohled
   - Průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá.
   - Odpor k práci je přirozenou lidskou vlastností, a proto musí být lidé do práce nuceni, kontrolováni a musí jim hrozit postihy za nevynaložené požadované úsilí k dosažení cílů organizace.
   - Průměrný člověk má malou ctižádost a upřednostňuje kontrolování své činnosti, aby se zbavil odpovědnosti.

b) **Teorie Y** – optimistický pohled
   - Vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek.
   - Vnější hrozba není jediným prostředkem pro dosažení cílů organizace, lidé jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k vytýčeným cílům.

- Stupeň ztotožnění s cíli je úměrný s velikostí odměn plynoucích z jejich dosažení.
- Při vhodných podmínkách se člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat.
- Lidé mají schopnost pro řešení problémů organizace užívat vlastní tvořivost, představivost a důvtip.
- Intelektuální potenciál je v moderní době nedostatečně využíván.

Teorie X a Terie Y nejsou předpisy či návrhy na vytváření manažerských strategií. Jedná se pouze o předpoklady o povaze lidí. Pesimistická Teorie X je strnulá a statická, podřízení pracovníci jsou řízeni svými nadřízenými. Teorie Y je naopak dynamická a pružná, důraz je zde kladen především na sebeřízení a sebekontrolu (KOONTZ a WEIHRICH, a další, 1998 stránky 444-445).

3.4.2.4 Teorie tří potřeb

Mc Clelland založil svoji klasifikaci potřeb na studiu manažerů.

- *Potřeba výkonu* představuje potřebu dosáhnout úspěchu v soutěži, předstihnout ostatní a dosáhnout uznání.
- *Potřeba spojenectví* je definována jako potřeba vřelých, láskyplných a soucitných vztahů s ostatními.
- *Potřeba moci* vyjadřuje potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc.

Každý člověk má všechny tři potřeby, záleží jen na jeho prioritách, která potřeba převládá. Pro úspěch v nižších a středních manažerských funkcích je typická potřeba vysokého výkonu, vyšší manažerské funkce se projevují vyšší potřebou institucionalizované moci jako protikladu moci osobní (ARMSTRONG, 1999 str. 303).

3.4.2.5 Dvoufaktorový model

Dvoufaktorovou teorii Fredericka Hergerga sice nelze jednoznačně považovat za teorii zaměřenou na obsah, DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997 stránky 375-379) ji tam však na základě příbuznosti s potřebami zařazuje. KOONTZ a WEIHRICH

(1998 str. 446) v ní dokonce spatřuje modifikaci Maslowovy teorie potřeb, kde obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci.

Herzberg se zaměřil na okamžiky, kdy se pracovníci v souvislosti se svou prací cítí obzvláště dobře nebo obzvláště špatně. Na základě svého výzkumu rozdělil faktory na dvě skupiny.

- *Hygienické faktory* (dissatisfaktory)[1] jsou faktory, které primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Herzberg sem řadí například plat, jistotu práce, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, politiku a řízení firmy, postavení.
- *Motivační faktory* (motivátory)[2] vyvolávají vysokou motivaci a spokojenost s prací. Jsou jimi uspokojení, dosažení cíle, povýšení, práce sama, uznání, vzestup, obohacování práce, odpovědnost (DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH, a další, 1997 stránky 375-376).

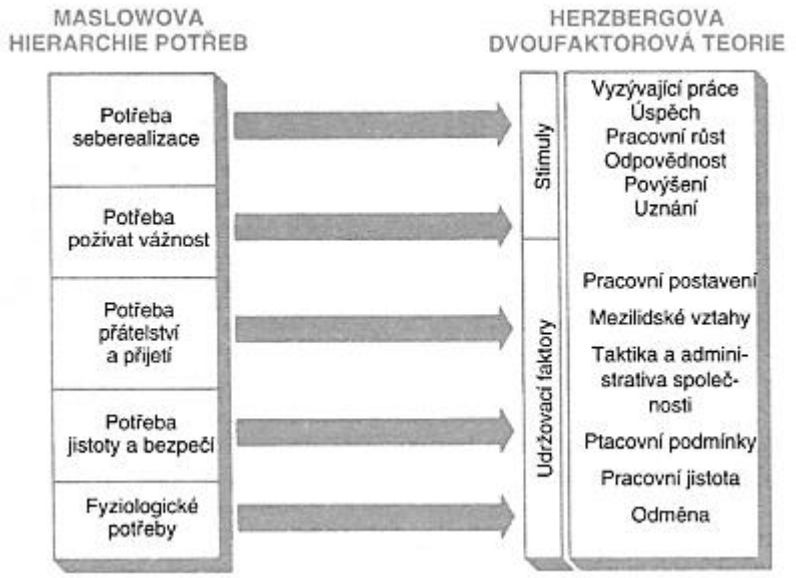
Jsou-li hygienické faktory v nepříznivém stavu či nedostačující kvalitě, vyvolávají značnou nespokojenost a mají negativní dopad na motivaci. V opačném případě se dostavují pracovní spokojenost, na motivaci však vliv nemají.

Absence motivačních faktorů způsobuje, že pracovník není ani spokojen ani motivován. Jejich přítomnost vyvolává pracovní spokojenost a kladnou pracovní motivaci (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998 str. 249). Zaměří-li se manažeři tedy pouze na hygienické faktory, k motivaci nedojde. Aby byla motivace účinná, je třeba přímo do práce zabudovat motivační faktory.

KOONTZ a WEIHRICH (1998 str. 447) Herzbergovu teorii zpochybňuje. Domnívá se, že jeho závěry byly značně ovlivněny velmi známou vlastností lidí přisuzovat kladné výsledky svému vlastnímu úsilí a špatné výsledky dávat za vinu jiným.

[1] Na obrázku č. 7 jsou nazvány jako Udržovací faktory
[2] Na obrázku č. 7 jsou nazvány jako Stimuly

Obrázek 7: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie potřeb



Zdroj: KOONTZ a WEIHRICH (1998 str. 448)

3.4.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou vedle potřeb důraz na psychologické procesy a síly, které motivaci ovlivňují. Soustřeďují se na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují, co jejich chování iniciuje, řídí a pozastavuje. V praxi mohou být pro manažery tyto teorie užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější návody pro metody motivování (ARMSTRONG, 1999 str. 304).

3.4.3.1 Expektační teorie

V expektační teorii, někdy též teorii očekávání, vychází Victor Vroom z názoru, že motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání, a to ve třech segmentech:

- *Valence* – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- *Instrumentality* – přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- *Expentancy* – přesvědčení o reálnosti dosaženého cíle

Očekávání je tedy definováno jako momentální přesvědčení, že po určitém činu a vynaloženém úsilí bude následovat určitý výsledek. Lidé jsou motivovaní vynakládat úsilí

pro dosažení cíle, pokud věří v jeho hodnotu a v jeho úspěšné dosažení. Pokud si výsledkem nejsou jisti, motivace je nulová.

ARMSTRONG (1999 str. 305) uvádí, že mezi výkonem a výsledkem existuje pevná a jasně vnímatelná vazba. To vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než motivace vnější, která funguje pouze při propojení mezi úsilím a odměnou. Výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který je nucen se sám na sebe více spolehnout.

3.4.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že „*motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon* (ARMSTRONG, 1999 str. 306).“

Velice důležitým prvkem je ovšem účast jedinců při stanovování cíle, což zprostředkuje získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Bylo zjištěno, že pokud jsou lidé s cíli ztotožněni, náročné cíle vedou k vyššímu výkonu než cíle snadné.

Zpětná vazba jedinci zprostředkuje sledovat úspěšnost a kvalitu své práce, je-li třeba, může díky ní zkorigovat své úsilí a dá mu správný směr. Zpětná vazba má kromě informační funkce také funkci motivační.

3.4.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti J. Stacey Adamse ukazuje, jak je důležitá pro motivování lidí spravedlnost. Spravedlivé odměňování motivuje jedince k pracovnímu úsilí a nespravedlnost má naopak účinek demotivační. Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů a výstupů se vstupy a výstupy ostatních pracovníků (BĚLOHLÁVEK, 1996).

Adams rozlišuje dva druhy nerovnováhy:

- *Negativní nespravedlnost* vzniká, když poměr mezi vstupem a výstupem pracovníka je vyšší než poměr ostatních.
- *Pozitivní nespravedlnost* ponechává pracovníka oproti druhým ve výhodě.

DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997 str. 381) kladou důraz na dobře propracovaný systém odměňování. Manažeři si musí být vědomi, že zaměstnanci porovnávají a měli by pečlivě zvažovat, jak svým zaměstnancům sdělit, co bylo udělením odměny sledováno a jaké k tomu byly důvody. Jen tak lze předejít problémům souvisejícím s pocitem nespravedlnosti.

3.5 Pracovní stimulace

3.5.1 Stimulace

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Pokud jsou potřeby a zájmy pracovníků shodné s potřebami a zájmy podniku, pak je tato stimulace úspěšná a pracovní motivace je optimální (PAUKNEROVÁ, 2012 str. 221).

ADAIR (2004 str. 124) uvádí výčet atributů, podle nichž lze poznat motivovaného člověka. Patří mezi ně energie, oddanost, vytrvalost, dovednosti, cílevědomost, potěšení z práce a vůle přijmout odpovědnost. Pokud tyto projevy u zaměstnance nepozorujeme, není dostatečně vnitřně motivován a je třeba jej stimulovat, tedy ovlivnit jeho chování, aby vedlo k vysokému pracovnímu výkonu a bylo v souladu s cíli podniku. Stimulace nemá na každého jedince stejný dopad, proto BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 269) považují za základní podmínku pro účinnou stimulaci znalost motivačního profilu. Jen tak je možné tvořit stimulaci zaměstnance na míru.

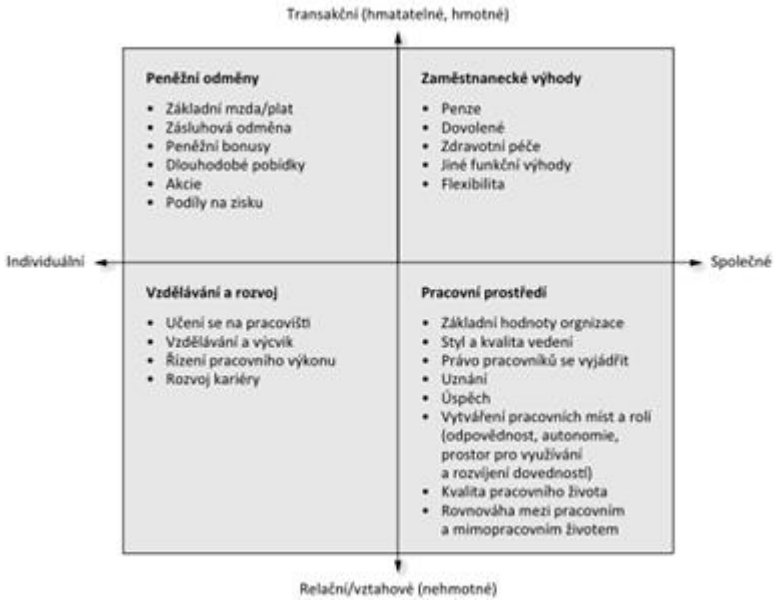
3.5.2 Stimulační prostředky

V návaznosti na vysokou variabilitu potřeb lidí a jejich motivačních struktur může být způsobů jak zaměstnance stimulovat celá řada. Stimulem může být v podstatě vše, co může být pro pracovníka významné a co mu může podnik nabídnout. BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998 str. 270) sem zahrnují hmotnou odměnu, obsah práce, neformální hodnocení ve formě povzbuzení, atmosféru pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, ztotožnění se s prací a další externí faktory.

ARMSTRONG definuje součet všech hotovostních a bezhotovostních odměn včetně nadhodnot jako celkovou odměnu (viz Obrázek 8). Armstrong dále uvádí, že se

skládá ze dvou částí, z transakční odměny, která plyne z transakcí mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a relační odměny, což jsou bezhmotné, nehmatatelné odměny týkající se rozvoje a vzdělávání a zkušeností a zážitků z práce.

Obrázek 8: Model celkové odměny podle Armstronga



Zdroj: JANIŠOVÁ (2013)

3.5.2.1 Transakční odměny

Hmotná odměna je považována za hlavní stimulační prostředek, jelikož umožňuje zaměstnancům zajistit sobě a své rodině existenční prostředky důležité pro život.

Základní mzda

Základní mzda je velmi důležitý faktor, jenž je klíčem pro přilákání člověka k určité organizaci a při volbě zaměstnavatele má velký význam. Jedná se o nejjednodušší formu odměňování, která je zároveň v praxi nejvíce používaná. Uspokojuje nejnižší patra Maslowovy pyramidy tj. potřeby fyziologické, ale i potřeby jistoty. Vyšší mzda může uspokojovat i potřebu uznání, zajišťuje zaměstnanci určitý status a odlišení se od ostatních.

Mzda může mít podobu časovou, což je nejrozšířenější mzdová forma a je využívána především tam, kde nemohou odměňovat práci na základě jiných hledisek než trvání doby pracovního výkonu. U dělnických profesí se obvykle jedná o hodinovou mzdu,

u nedělnických profesí o měsíční plat (ARMSTRONG, 2007). V případě úkolové mzdy je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Úkolovou mzdu lze aplikovat pouze v případech, kdy je zajištěno, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné.

Zásluhová odměna

Zásluhová odměna je systém poskytování peněžních odměn vztahujících se k pracovnímu výkonu, schopnostem nebo zkušenostem, můžeme za ni považovat i odměnu dle délky zaměstnání. Zásluhová odměna nám dává odpověď na dvě základní otázky řízení odměňování: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit (ARMSTRONG, 2007 str. 579).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity obsahují různorodý soubor požitků, služeb, zboží a sociální péči, které nabízí zaměstnavatel svým zaměstnancům na rozšíření jejich blahobytu. Zaměstnavatel je poskytuje nad rámec svých povinností a každá společnost si jejich nabídku stanovuje sama. Na rozdíl od základní a výkonové mzdy závislé na schopnostech a výkonu pracovníka, nejsou tyto výhody v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance. Mohou však výrazně zlepšit postoj a spokojenost pracovníka vůči firmě. Zároveň navenek zlepšují image firmy.

Nejčastějšími benefity jsou například příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na ubytování, sociální výpomoc v podobě půjček, zdravotní péče, nealko nápoje na pracovišti, dovolená nad zákonný nárok, vstupenky na kulturní a sportovní akce poskytování firemního majetku (notebook, telefon, automobil).

URBAN (2015) ovšem poukazuje také na jejich úskalí. Podniky je často poskytují na základě daňových výhod a benefity se stávají nástrojem odměňování a péče o zaměstnance vycházejícím ze specifických potřeb organizace. S tím souvisí i nižší efektivita benefitů v tom smyslu, že většinou nevyhovují všem stejně, a jejich čerpání ze strany různých zaměstnanců je proto často nevyvážené, což může vést k pocitům nespravedlnosti.

JANIŠOVÁ (2013) považuje za efektivní tzv. systém kafetéria, který zaměstnancům umožňuje z předem daného celkového rozpočtu na benefity výběr jen takových benefitů, které nejvíce odpovídají jejich individuálním potřebám.

3.5.2.2 Relační odměny

Vzdělávání a rozvoj

FOOT a HOOK (2005 str. 205) se odvolávají na studii Rosemary Harrison v tom smyslu, že rozvoj zaměstnance jako součást celé strategie organizace je velice užitečným přínosem. Prostřednictvím zvýšení znalostí, dovedností a nadšení lidí na každé úrovni může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce i organizace tak, že oba mohou naplňovat svůj potenciál. Rozvoj zaměstnance proto musí být sladěn s misí podniku a podnikovými cíli.

ARMSTRONG (2007 str. 462) dospěl k závěru, že pokud má mít vzdělávání stimulační účinky, musí v něm lidé nacházet uspokojení. To znamená, že zaměstnanci bývají ke vzdělávání nejochotnější, pokud uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. Vedení podniku by proto mělo vybrat takový takový způsob rozvoje, který by byl pro zaměstnance využitelný nejen v práci, ale měl také dopad na jeho osobní život.

Zkušenosti /zážitky z práce

Zdrojem spokojenosti a motivace může být vše, co lze zažít při pracovní činnosti:

- *Práce samotná* obsahuje prvky, které mohou vyvolávat stimulaci tím, že vyžadují odpovědnost, samostatnost, tvořivost, rozvoj myšlení, seberozvoj, moc.
- *Identifikace s prací, profesí a podnikem* znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást života, profesi přijal za součást své osobní charakteristiky a ztotožňuje se s cíli organizace. To vede k tomu, že výkon je dlouhodobě vysoký a pracovník pracuje hospodárně, je aktivní, tvořivý, odpovědný.
- *Atmosféra pracovní skupiny* je tvořena pracovními i osobními vazbami, otevřeností vztahů a komunikací. Sociální faktory mají silný účinek, mohou zvýšit sebevědomí, ale také snahu vyrovnat se těm lepším.
- *Pracovní podmínky* jako je dobré světlení, kvalita nástrojů, míra hluku kromě zvyšování produktivity také snižují riziko nehod a onemocnění. Navíc snaha o zlepšení pracovních podmínek může být vnímána jako signál, že si podnik svých podřízených váží a pečuje o ně.

- *Styl vedení* (viz kap. 3.1.3.), jenž zahrnuje formy komunikace, předávání informací, přístup k řešení konfliktů a především odbornou i lidskou autoritu manažera, ovlivňuje úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků (PAUKNEROVÁ, 2012 stránky 222-223).
- *Rovnováha mezi prací a osobním životem* souvisí s přetěžováním zaměstnanců nebo s poskytnutím flexibilní pracovní doby. Zaměstnanec je odměňován za odvedenou práci, a ne za dobu strávenou na pracovišti.
- *Řízení talentů* se zaměřuje na motivaci, stabilizaci a rozvoj potřebných talentovaných pracovníků a je spojeno s řadou dalších procesů, například vytváření pracovních míst a rolí, které poskytnou větší příležitost uplatnění a rozvoj dovedností.

Zpětná vazba

Poskytování pravidelné zpětné vazby je významnou součástí nepřetržitého procesu řízení pracovního výkonu.

Cílem hodnocení by mělo být kromě ocenění za dobré výsledky také upozornění na nedostatky způsobem, který ho podnítí k tomu, aby nedostatky odstranil. Jedná se o věcné informace o výkonu i o zaměstnancův požitek důležitosti a zvýšení jeho sebedůvěry (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998 str. 403).

Zpětná vazba může být pozitivní, pokud se lidem říká, že si vedli dobře, konstruktivní v případech, když se jim poskytuje rada, jak mají pracovat lépe, a negativní, pokud se lidem sděluje, že jejich práce byla odvedena nekvalitně. Aby byla zpětná vazba efektivní, neměla by obsahovat hodnocení dobře/špatně, ale jen informaci o konkrétním chování, neměla by hodnotit osobnost zaměstnance, ale jeho chování a měla by být konkrétní (ARMSTRONG, 2011).

3.5.3 Podniková kultura

Firemní kulturou rozumíme, jak TURECKIOVÁ (2004 str. 134) volně cituje Scheina, „soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za všeobecně platné. Od zaměstnanců se očekává, že budou tyto hodnoty nejen respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dál rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.“

Základní rysy firemní kultury formují zakladatelé firmy tím, že do ní vnášejí své postoje a realizují své hodnoty. Členové organizace se na formování kultury podílejí svými zkušenostmi a svými ideály (BĚLOHLÁVEK, 1996 str. 109).

Podniková kultura je klíčovou složkou úspěchu a strategie podniku, může značně ovlivnit chování, organizaci práce v podniku, řízení lidí, jejich motivaci, kvalifikaci i komunikaci s nimi. Projevuje se v následujících pěti oblastech:

- *Normy* – nepsaná pravidla chování
- *Stupnice hodnot* – přesvědčení, co je pro organizaci dobré nebo špatné
- *Podnikové klima* – pracovní atmosféra v podniku
- *Styl řízení* – způsob chování a uplatnění autority manažerů (viz kap. 3.1.3)
- *Struktura a systémy* – stupeň flexibility struktury či míra byrokratického způsobu řízení

3.5.4 Motivační program

Podniky, které si uvědomují důležitost motivace zaměstnanců, nepoužívají stimulační prostředky nahodile, ale vytvářejí ucelený motivační program, jenž formuluje strategii ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním výkonu a stabilizaci. Motivační programy jsou velmi účinnými prostředky zvyšování účinnosti řízení, ovšem kromě nezbytných souvislostí se strategií celého podniku musí zohledňovat i psychologické a sociální požadavky na efektivní ovlivňování lidského jednání a chování v pracovním procesu. Proto by v motivačním programu měly vedle transakčních odměn zaujímat důležité místo rovněž odměny relaxačního typu, jež mají větší potenciál ovlivnit spokojenost zaměstnanců.

„K cílovému zaměření motivačních programů je třeba provést průzkum potřeb, postojů a zájmů pracovníků“, jenž zajistí východiska pro další řešení a vytýčí směry, jimiž se bude tvorba motivačního programu ubírat (STÝBLO, 1993 stránky 194-201).

4 Vlastní práce

Praktická část této bakalářské práce byla zpracována ve společnosti Pramet Tools, s.r.o. Jejím cílem je zjistit úroveň motivačních faktorů a jejich využívání vedoucími pracovníky a dále poukázat na vztah pracovníků k jednotlivým motivačním prostředkům z hlediska vnímání jejich důležitosti.

4.1 Charakteristika podniku

Společnost Pramet tools, s.r.o. je zapsána pod Krajským soudem v Ostravě (obchodní rejstřík, 2015).

Datum zápisu: 23. července 1999

Spisová značka: C 21406 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Obchodní firma: Pramet Tools, s.r.o.

Sídlo: Šumperk, Uničovská 2, PSČ 78753

Identifikační číslo: 25782983

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 335 000 000 Kč

Předmět podnikání: vývoj, výroba a prodej nástrojů pro třískové obrábění ze slinutých karbidů :

- nástroje pro soustružení, frézování, vrtání a vyvrtávání a pro speciální operace;
- vyměnitelné břitové destičky ze slinutých karbidů pro soustružení, frézování, vrtání, vyvrtávání a speciální operace;
- polotovary ze slinutých karbidů.

Obrázek 9: Sídlo společnosti Pramet Tools, s.r.o.

Zdroj: Interní materiály Pramet Tools

Společnost Pramet tools, s.r.o. dlouhodobě patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům na Šumpersku. V současné době společnost poskytuje práci 600 zaměstnancům. Výrobní závod a zároveň centrála společnosti sídlí v Šumperku, kde se nacházejí i veškerá další oddělení včetně výzkumu a vývoje, logistiky či marketingu. Pramet Tools se zabývá vývojem, výrobou a prodejem obráběcích nástrojů ze slinutého karbidu. Všechny produkty jsou vyráběny v České republice. Prodávány jsou prostřednictvím sítě vlastních poboček a rovněž v síti smluvních partnerů. Pramet nástroje si pravidelně nacházejí zákazníky ve více než 50 zemích světa.

4.1.1 Historie podniku

Výroba slinutých karbidů ve společnosti Pramet Tools vychází z tradice výroby slinutého karbidu v Československu od 30. let minulého století. V roce 1951 započala v Šumperku výroba součástí ze slinutého karbidu a také výroba řezných nástrojů osazených slinutým karbidem.

V 90. letech došlo k zásadní změně hospodářského prostředí, která společnost donutila k zásadní restrukturalizaci, kterou společnost úspěšně zvládla a mohla začít stavět na nových tradicích, znalostech i zkušenostech svých zaměstnanců.

Od roku 1999 započala nová etapa společnosti Pramet Tools, kdy se společnost stala součástí finančně silné skupiny Sandvik, která má sídlo ve Švédsku, vlastní podniky

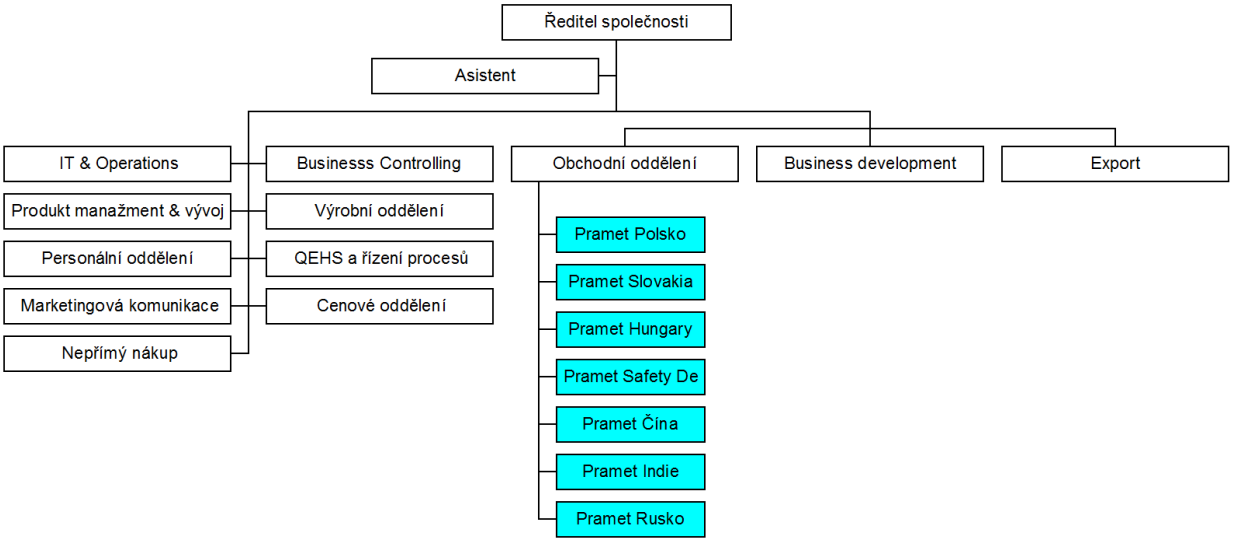
po celém světě a zaujímá přední světovou pozici mezi výrobci obráběcích nástrojů ze slinutého karbidu.

V roce 2014 došlo ke spojení s výrobcem monolitních nástrojů ze skupiny Sandvik. Spojení obou značek pod názvem Dormer Pramet přináší významnou výhodu v doplnění sortimentu a trhů (PRAMET, 2015).

4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Pramet Tools je liniová. V čele společnosti stojí ředitel, jemuž jsou pořízeni odborní ředitelé nebo manažeři funkčně specializovaných organizačních jednotek tvořených vlastní organizační strukturou a pokrývajících veškeré podnikové činnosti. (viz. Obr.10).

Obrázek 10: Organizační struktura Pramet Tools



Zdroj: Interní materiály Pramet Tools

4.1.3 Integrovaný systém řízení

Integrovaný systém řízení zahrnuje všechny hlavní podpůrné procesy, včetně jejich podprocesů a jednotlivých činností. Systém je v současné době certifikován podle norem ISO 9001:2000 (požadavky na zajišťování jakosti, ISO 14 001:2004 (požadavky na ochranu životního prostředí) a OHSAS 18001 (požadavky na bezpečnost a ochanu zdraví).

V roce 2005 získal Pramet tools certifikát podle IMS (integrovaný systém řízení). Certifikace je prováděna společností Det Norske Veritas.

Pramet Tools se aktivně účastní procesu pro trvale udržitelný rozvoj. Při využívání zdrojů nezbytných pro vývoj, výrobu a distribuci řezných nástrojů usiluje o minimalizaci dopadu na životní prostředí. Činnosti jsou prováděny takovým způsobem, který chrání životní prostředí a zdraví zaměstnanců.

V roce 2015 Pramet Tools již potřetí obhájil nejvyšší stupeň v celostátní soutěži „Podnik podporující zdraví“ organizované Státním zdravotním ústavem v Praze pod záštitou Ministerstva zdravotnictví ČR. Společně s firmami jako Škoda Auto, RWE, Nestlé Česko, T-mobile Czech Republic se tak řadí mezi nejvýše oceněné podniky (PRAMET, 2015).

V březnu 2016 společnost také dosáhla významného milníku 850dnů bez úrazu s pracovní neschopností, což je historicky nejlepší výsledek.[3]

V roce 2012 se společnost již podruhé stala vítězem Ceny města Šumperka v kategorii Podnikání. Jedná se o ocenění výsledků především na poli rozvoje prodeje a zaměstnanosti, která je v regionu výrazným problémem.

Největším dosavadním úspěchem je umístění v CZECH TOP 100 v roce 2010. Pramet Tools se tak v daném roce zařadil mezi 100 nejvíce obdivovaných společností v České republice.

Významným oceněním pro společnost také byla v roce 2004 Zlatá medaile Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně za vyměnitelnou destičku s utvařečem OR určeným pro hrubování.

4.1.4 Podniková kultura

Společnost Pramet tools jako součást skupiny Sandvik přebírá také podnikovou kulturu skupiny Sandvik, která je pěstována v zemích celého světa, kde skupina působí.

[3] Za tuto dobu je v ČR evidováno cca 100 000 pracovních úrazů. Tento údaj je čerpán ze statistik Státního úřadu inspekce práce.

Motto společnosti „Simply reliable“ (prostě spolehliví) – jasně vyjadřuje nejdůležitější cíl společnosti být spolehlivým partnerem ve všech aspektech, být značkou, které zákazník může věřit.

Vize společnosti „*Určujeme standardy v průmyslu*“ znamená, že společnost stanovuje laťku pro ostatní nejen pomocí nových technologií a odborných znalostí, ale především zaměstnanců a vztahů budovaných mezi zákazníky. Zásadní je péče o zaměstnance, obchodní partnery, prostředí a komunity, v nichž společnost působí.

Mise neboli poslání společnosti je „*Zajišťujeme budoucnost našich zákazníků*“. Díky naslouchání zákazníkům je třeba porozumět jejich potřebám a pomoci učinit jejich podnikání ziskové a konkurenceschopné.

Základní *normou* společnosti je Etický kodex stanovující zásady, jak realizovat cíle společnosti přeměnou vize a hodnot v každodenní chování. Poskytuje zaměstnancům jasné vedení a popisuje zásady chování, které musí být všem zaměstnancům vzorem a každý zaměstnanec bez ohledu na postavení nese za své jednání osobní odpovědnost. Základy etického kodexu tvoří společně s mezinárodně uznávanými zásadami hodnoty.

Hodnoty tvoří společně s mezinárodně uznávanými zásadami základy Etického kodexu. Hodnoty, které vedou všechny kroky a každodenní obchodní rozhodnutí, jsou tyto:

- *Orientace na zákazníka* - snahou je stále překračovat očekávání zákazníků. Zaměstnanci dbají na to, aby jejich každodenní práce vytvářela přidanou hodnotu pro zákazníky, snaží se zjišťovat jejich potřeby a reagovat na ně.
- *Inovace* - budoucnost se společnost snaží formovat tvorbou revolučních řešení. Důležitá je odvaha přemýšlet netradičním způsobem, vstřícnost novým pohledům a neustálé zlepšování práce.
- *Čestné jednání* – společnost uplatňuje ve svém podnikání trvale udržitelný a odpovědný přístup. Zaměstnanci vždy jednají v souladu s etickými normami, berou ohledy na životní prostředí a budují vztahy založené na poctivosti, úctě a důvěře.
- *Touha zvítězit* – všichni zaměstnanci se snaží formou odvahy, stanovování si ambiciózních cílů a plnění svých slibů přivést společnost až na vrchol.

Sociální cítění ve firmě tvoří velmi důležitou složku firemní kultury. V celé společnosti převládá spíše rodinný duch. V rámci týmové spolupráce převládají neformální vztahy mezi vedoucími a podřízenými zaměstnanci, což se promítá i do způsobu komunikace.

4.1.5 Komunikace

Vnitřní systém komunikace ve společnosti je zajišťován pravidelnými poradami vedení a následným předáním projednaných informací mezi nadřízenými a podřízenými. K tomuto účelu je využívána ústní i písemná forma komunikace prostřednictvím e-mailů informačním systémem Lotus Notes, interního softwaru SAP, směrnic, nástěnek a plazmových obrazovek umístěných na pracovištích. 4x ročně vycházející podnikové noviny jsou pak rovněž významným informačním kanálem, neboť jsou zaměřené na chystané změny v podniku a problematiku zaměstnanců vůbec. V neposlední řadě je pak možno jmenovat podnikové internetové stránky a intranet.

4.1.6 Hodnocení pracovního výkonu

Každý pracovník prochází ročním hodnotícím pohovorem, který probíhá mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Pohovor se skládá ze tří částí, z nichž v první jsou stanoveny individuální pracovní a rozvojové cíle zaměstnance pro následující roční období, jejichž plnění se 2x ročně ověřuje. Stěžejní část se orientuje jak na pracovní, tak na osobní slabé i silné stránky pracovníka, jejichž znalost a uvědomění si pomůže přispět k jeho dalšímu sebezlepšování a rozvoji. V ověřovací diskuzi má hodnocený pracovník možnost vlastního vyjádření. Vyplněný formulář vycházející z těchto pohovorů je uložen u hodnotícího manažera, zaměstnance a kopie je uložena na personálním oddělení. Závěry hodnocení jsou využívány i pro mzdový růst pracovníka.

4.1.7 Motivační mechanismus

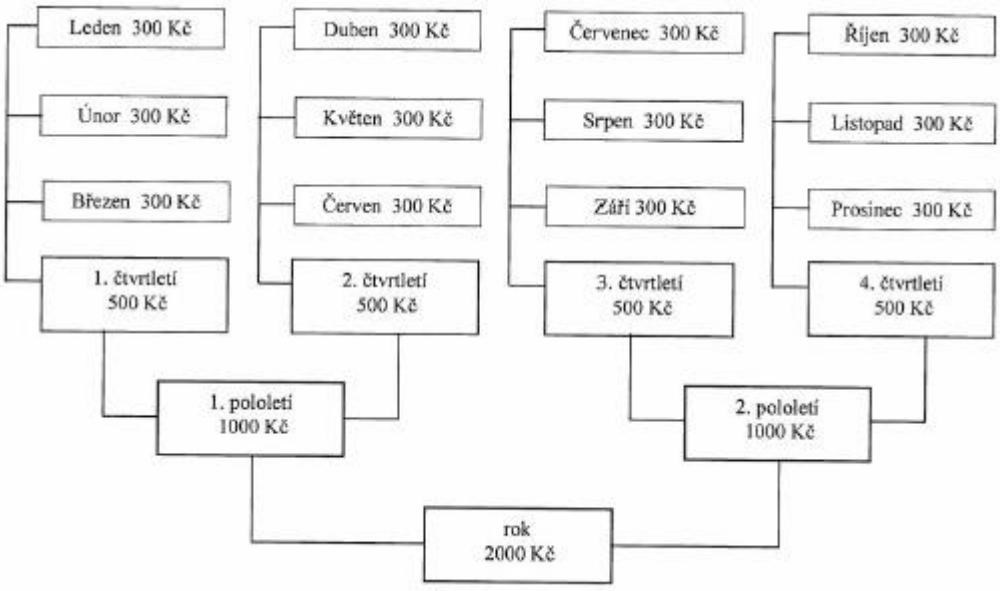
Mezi nejdůležitější motivační faktory, které společnost nabízí, patří mzda a poskytované sociální výhody.

4.1.7.1 Mzda

Odměňování zaměstnanců se řídí vnitropodnikovým mzdovým předpisem, který je přílohou kolektivní smlouvy. Mzda je sjednaná v pracovní smlouvě. Společnost používá formu měsíčních mezd, prémií a odměn. Prémie i odměny jsou propláceny na základě platných prémiových řádů a odměn (Pramet, 2015).

Jednou ze součástí mzdového předpisu jsou zásady pro poskytování odměn za přínos k dosaženým výsledkům. Tato odměna je poskytována pro maximální zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na dosažení cílů společnosti. Maximální výše odměny je 9 600 Kč/rok a nárok na měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční odměnu zaniká v případě neodpracování všech směn v daném období. Za odpracovanou směnu se považuje pouze celá odpracovaná směna.

Obrázek 11: Schéma výpočtu odměn za přínos k dosaženým výsledků,



Zdroj: Kolektivní smlouva Pramet Tools

4.1.7.2 Sociální program

V zájmu formování tvořivého sociálního klimatu a větší seberealizace zaměstnanců a jednatelů vychází společnost Pramet Tools z vlastního Sociálního programu poskytování

výhod a služeb. Tento program obsahuje nadstandardní sociální výhody přesahující tradiční oblasti firemní sociální politiky.

Poskytování sociálních výhod je individuální záležitost. O jejich poskytování rozhoduje vedení společnosti. Jsou určeny výhradně těm zaměstnancům a jednatelům společnosti, kteří jsou k datu čerpání výhod v pracovním poměru nebo jsou jmenováni jednateli a řádně plní své povinnosti, nestanoví-li Sociální program jinak. Pokud tyto sociální výhody nejsou uvedeny v kolektivní smlouvě, nejsou právně vymahatelné.

Tento Sociální program směřuje k vytvoření vhodných podmínek pro stabilitu zaměstnanců a jednatelů společnosti, k vytváření žádoucí podnikové kultury a identifikace s cíli zaměstnavatele (Pramet, 2015).

Závodní stravování

Závodní stravování je jednou z nejvíce využívaných služeb Sociálního programu. Tato výhoda je umožněna všem zaměstnancům a jednatelům a společnost se snaží tuto činnost neustále zkvalitňovat. Pro zaměstnance je zajištěno šest teplých menu v průběhu ranní směny, jedno teplé menu v průběhu odpolední směny a souběžně je zabezpečen sortiment chlazených jídel pro stravování pracovníků v nočních směnách a ve dnech pracovního volna.

Zaměstnancům pracujícím v osmihodinovém režimu je poskytnuta plná dotace na jedno hlavní jídlo v průběhu odpracované směny, pracovníkům v dvanáctihodinovém režimu je poskytnuto jedno jídlo plně dotované a druhé jídlo s padesátiprocentní dotací. Výše plné dotace činí 31 Kč bez DPH.

Zdravotní péče

Zaměstnavatel pro zaměstnance zajišťuje pracovně-lékařské služby, dbá, aby na pracovištích byla minimálně teplota předepsaná příslušnou hygienickou normou a zajišťuje 1x ročně v prostorách společnosti bezplatné očkování proti chřipce.

Podpora zdraví

V rámci podpory zaměstnancům v péči o zdraví a regeneraci společnost zabezpečuje tyto služby:

- Masáže – zaměstnanci společnosti mají možnost ve zrekonstruovaných prostorách rehabilitačního centra přímo v areálu firmy využívat masérských služeb, kdy zaměstnavatel každou masáž dotuje částkou ve výši 100 Kč.
- Rehabilitační cvičení – ve spolupráci s rehabilitačními pracovnicemi mají zaměstnanci možnost v rehabilitačním centru navštěvovat rehabilitační cvičení, které je plně hrazeno zaměstnavatelem.
- Odvykání kouření – ve spolupráci s Poradnou zdraví zaměstnavatel organizuje pro zaměstnance, kteří mají zájem přestat kouřit, kurz odvykání kouření. Kurz je plně hradí zaměstnavatel, a to částkou 2.000 Kč na osobu.
- Snižování nadváhy[4] – pro zaměstnance, kteří mají zájem naučit se správné rovnováze nebo potřebují doporučit vhodnou fyzickou aktivitu při hubnutí, je připraven kurz snižování nadváhy, jenž je také plně hrazen zaměstnavatelem ve výši 1.500 Kč na osobu.
- Permanentky na plavání – 1x týdně si mohou zaměstnanci půjčit permanentky na plavání, které zaměstnavatel za tímto účelem zakoupil.
- Podpora fitness aktivit – společnost zajistila svým zaměstnancům 1x týdně bezplatně využít nabídky služeb pohybových aktivit Fitness Korzo (fitness, lezecká stěna, kruhový tréning, jumping a další).

Penzijní připojištění

K podpoře stabilizace zaměstnanců a jednatelů společnosti zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření. Výše příspěvku zaměstnavatele činí 4 % vyměřovacího základu zaměstnance.

Dovolená, rekreace

Nárok zaměstnanců na dovolenou dle Zákoníku práce je zvýšen o 1 týden[5].

K překlenutí krátkodobé nemoci bez nutnosti předložit neschopenku slouží „Sick days“ (placené volno při krátkodobé nemoci). Pro tento účel jsou stanoveny maximálně 3 dny za kalendářní rok na každého zaměstnance a za neodpracované hodiny zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši 60% průměrného výdělku. Čerpání „Sick days“ schvaluje přímý nadřízený zaměstnance.

[4] Pro rok 2016 bude tento kurz nahrazen Kurzem zvládání stresu
[5] Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce (Zákoník práce § 213).

Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mají možnost využívat vlastní rekreační zařízení v Buchlovicích. Dále zaměstnavatel finančně přispívá na rekreaci jubilantům (50 let věku a odchod do důchodu).

Bytová problematika

Ke stabilizaci pracovního kolektivu společnost vnímá jako nezbytnou pomoc zaměstnancům řešit otázku bydlení. Dle délky pracovního poměru může zaměstnanec požádat o návratnou bezúročnou půjčku na pořízení rodinného domku do výše 200.000 Kč, na koupi bytu do výše 100.000 Kč a na stavební úpravy bytu nebo domu v osobním vlastnictví do výše 60.000 Kč.

Vzdělávání a výcvik

Společnost si klade za cíl zvyšovat a prohlubovat kvalifikační kompetence svých zaměstnanců. Za tímto účelem může umožnit zaměstnanci studium nebo školení. Jedná se především o školení plynoucí z potřeb zaměstnanců zachycených v závěrech z hodnocení pracovníka (viz kapitola 4.1.6). Jedná se například o jazykové kurzy, školení komunikačních dovedností nebo Talent management – programy pro rozvoj talentu a následné udržení klíčových a perspektivních zaměstnanců.

Životní a pracovní výročí

Věrnost společnosti je oceňována podle počtu odpracovaných let ve společnosti (viz Tabulka 1).

50. výročí věku je oceněno finanční částkou dle odpracovaných let.

Tabulka 1: Oceňování za odpracovaná léta

10. výročí práce ve společnosti	4.000 Kč
15. výročí práce ve společnosti	6.000 Kč
20. výročí práce ve společnosti	8.000 Kč
25. výročí práce ve společnosti	10.000 Kč
30. výročí práce ve společnosti	12.000 Kč
35. výročí práce ve společnosti	14.000 Kč

40. výročí práce ve společnosti	16.000 Kč
45. výročí práce ve společnosti	18.000 Kč
50. výročí práce ve společnosti	20.000 Kč

Zdroj: Sociální program Pramet Tools

Dárcovství krve

Společnost si velice váží humánních činů svých zaměstnanců – dárců krve. Dárcovství krve je oceňováno současně se získáním Janského plakety (viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Oceňování dárců krve

Bronzová Janského plaketa	1.000 Kč
Stříbrná Janského plaketa	1.500 Kč
Zlatá Janského plaketa	2.500 Kč
Zlatý kříž 3. Stupně	3.000 Kč
Zlatý kříž 2. Stupně	3.500 Kč
Zlatý kříž 1. Stupně	4.000 Kč

Zdroj: Sociální program Pramet Tools

Sociální výpomoc

Na překlenutí tíživé finanční situace při mimořádných událostech a tíživých životních situacích je možno zaměstnancům pracujícím ve společnosti déle než jeden rok poskytnout bezúročnou půjčku až do výše 10.000 Kč.

Pokud zaměstnanec zemře na následky pracovního úrazu, náleží všem pozůstalým odškodnění ve výši tříměsíční průměrné mzdy zemřelého zaměstnance.

Kulturní, společenské a sportovní akce

Společnost podporuje kulturní, společenské a sportovní vyžití všech svých zaměstnanců a jednatelů.

- Zaměstnavatel zajišťuje a organizuje reprezentační ples.
- Pro organizování sportovních akcí zaměstnavatel zabezpečuje pronájem vybraných sportovišť.

- K podpoře soudržnosti a vytváření neformálních vztahů v pracovních kolektivech je každému zaměstnanci poskytováno 150 Kč na rok.

Systém benefitů

Ke stabilizaci zaměstnanců ve firmě poskytuje společnost každému zaměstnanci poukázky „TICKET MULTI“ v celkové hodnotě 2.000 Kč na kalendářní rok. Poukázky jsou využitelné pro sport, zdraví, vzdělávání i zábavu ve smluvních zařízeních v rámci celé ČR.

Zabezpečení v nezaměstnanosti

Cílem je pomoc propuštěným zaměstnancům ve složité osobní situaci, ať už se jedná o odklad splácení finančních závazků zaměstnance vůči zaměstnavateli nebo se jedná o poskytnutí poradenství v oblasti vyhledání nového zaměstnání.

Ostatní sociální služby

S cílem vycházet svým zaměstnancům vstříc a šetřit jejich čas zaměstnavatel poskytuje základní informace v oblasti pracovněprávní a sociální.

4.1.7.3 Výdaje na sociální oblast

V roce 2015 činily výdaje na sociální oblast 26 milionů Kč. Nejvyšší částky z nich tvořily příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování a 1 týden dovolené navíc pro všechny zaměstnance.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro zjištění současného stavu pracovní motivace ve společnosti, jejích předností a nedostatků byla využita metoda sociologického průzkumu, a to metoda dotazníkového šetření (viz Příloha č. 1). Tento dotazník byl plně anonymní a dobrovolný.

První část dotazníku obsahovala otázky identifikační, které posloužily ke kategorizaci výběrového souboru. Dotazník se dále skládal z 34 uzavřených otázek a jedné otázky otevřené. U otázek uzavřených měli respondenti možnost vybrat odpověď mezi „vůbec ne“, „spíše ne“, „spíše ano“ nebo „rozhodně ano“, pouze u jedné z těchto otázek byla možnost výběru více variant. Všechny otázky byly rozděleny do pěti oblastí. První oblast se týkala charakteru práce, druhá oblast zkoumala komunikaci a informovanost zaměstnanců. Velice důležitým faktorem pro motivaci zaměstnanců je možnost rozvoje a růstu, jemuž byla věnována třetí oblast, na kterou navazovala oblast stylu a kvality vedení. Poslední oblast se zabývala stimulací a odměňováním zaměstnanců.

Údaje získané z tohoto dotazníku byly zpracovány převážně ručně a pomocí programu Microsoft Excel.

4.2.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 90 respondentů. Z tohoto počtu bylo 61 % mužů a 39 % žen (viz Příloha č. 2), což odpovídá rozdělení mužů a žen ve společnosti Pramet Tools. Vzorek respondentů je reprezentativní s celým souborem zaměstnanců rovněž ve znaku vzdělání, rozložení věkové struktury a členění na dělnické a technickohospodářské pozice.

Zaměstnanci nad 31 let představují v průzkumu 83 % respondentů (viz Příloha č. 3), lze tedy předpokládat, že tato věková skupina má již určité pracovní zkušenosti.

Celých 84 % respondentů pracuje ve společnosti Pramet Tools déle než 5 let (viz Příloha č. 4), což vypovídá o nízké fluktuaci a vysoké stabilitě v zaměstnání.

Dále byl výběrový soubor charakterizován z hlediska vzdělání. Vzhledem k převaze dělnických pozicí (62 %) (viz Příloha č. 6) bylo největší zastoupení v kategorii vzdělání vyučen a to 37 % nebo v kategorii středoškolské vzdělání s maturitou a to 39 % respondentů. (viz Příloha č. 5).

4.2.2 Analýza výsledků šetření

4.2.2.1 Moje práce

Na oblast náplně práce, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti byly v dotazníku zaměřeny otázky 1 – 8, které jsou graficky zpracovány v Příloze č. 7 a 8.

Celkem 87 % respondentů je spokojeno s pracovním prostředím na svém pracovišti, 84 % respondentů pokládá pracovní prostředí za zdravé a bezpečné a dokonce 95 % respondentů uvádí, že má vše potřebné k tomu, aby mohli dobře pracovat. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům vhodné prostředí pro práci. Pracovní prostředí působí jako hygienický faktor, který sice nemotivuje, ale jeho absence může vyvolat nespokojenost pracovníků.

Mezi udržovací faktory, které mají významný vliv na psychiku pracovníků, řadí Herzberg mezilidské vztahy na pracovišti, s nimiž ovšem není spokojeno 17 % respondentů.

Náplň práce nenaplňuje potřeby 21 % respondentů.

Polovina dotazovaných konstatuje, že nemůže pracovat v klidu, bez stresu. Mezi stresem a motivací je důležitý mezičlánek, kterým je psychická odolnost. Psychická odolnost je schopnost úspěšně čelit nepříznivým vnějším i vnitřním vlivům, které se snaží člověka vyvést z rovnováhy. Kurzy zvládání stresu, které společnost od roku 2016 svým zaměstnancům nabízí, však považuje 73 % za spíše nedůležité nebo za zcela nedůležité.

Velice uspokojujícím faktorem je, že na otázku, zda jsou se zaměstnáním v Pramet Tools spokojeni, odpovědělo kladně 92 % dotazovaných.

Celkem 18 % respondentů však není přesvědčeno, že jejich zaměstnavatel je stabilní a dává jim jistotu do budoucnosti. Toto ovšem může být ovlivněno skutečností, že během roku 2016 dojde k přesunu skladu výrobků a zboží ze Šumperka do Holandska. Přestože se vedení společnosti zavázalo zajistit zaměstnancům adekvátní pozice, je zřejmé, že zde panuje mírná nejistota. Jistota zaměstnání se dle Herzbergovy teorie řadí k udržovacím faktorům a je úzce spjata s potřebami bezpečí a jistoty.

4.2.2.2 Komunikace, cíle, hodnoty

Otázky 9 - 15, jenž jsou graficky zpracované v Příloze č. 9 a 10, se zabývaly, zda mají zaměstnanci přístup k dostatečnému množství informací a zda znají cíle a hodnoty společnosti.

Cíle a hodnoty Pramet Tools zná 86 % respondentů a 75 % respondentů udává, že s nimi naplno souhlasí a ztotožňuje se.

Z dotazníkových odpovědí je patrno, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s kvalitou předávání informací, celých 32 % trpí nedostatkem informací o dění ve společnosti a 23 % má pocit, že obdržené informace nejsou jasné a srozumitelné.

Na otázku, jakým způsobem zaměstnanci získávají potřebné informace, mohli dotazovaní zvolit více odpovědí, z nichž nejčastěji uváděli, že dostávají informace od nadřízeného, na výrobních nebo jiných poradách, čerpají je z novin společnosti Pramet Tools a z doslechu (viz Příloha č. 10). Z doslechu čerpá informace 52 % respondentů, zde hrozí riziko dezinformovanosti. Většina pracovníků uvádí, že mívají pravidelné porady s nadřízenými, z nichž 38 % tvrdí, že spíše ano a 47 % rozhodně ano.

Šetření ukázalo, že 27 % respondentů není přesvědčeno, že ve společnosti lze otevřeně vyjadřovat své názory, 8 % respondentů o tom pochybuje zcela. Toto není příznivé zjištění, neboť svobodné vyjadřování svých názorů a připomínek je základem pro dobrou komunikaci uvnitř společnosti.

4.2.2.3 Rozvoj a profesní růst

Otázky 16 – 21 v dotazníku zkoumaly možnosti a příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu zaměstnanců (viz Příloha č. 11)

Celých 82 % respondentů je přesvědčeno, že se neustále učí novým věcem, 34 % respondentů ovšem pociťuje ze strany zaměstnavatele nedostatek možností dalšího rozvoje a vzdělávání. Společnost považuje vzdělávání svých zaměstnanců za jednu z priorit, ovšem 30 % respondentů nepovažuje nabízený program výcviku a vzdělávání pro sebe za zásadní. Z tohoto se jedná z 89 % o dělnické pozice, lze tedy usuzovat, že TH pracovníci o vzdělávání zájem projevují.

Varujicí je skutečnost, že 49 % respondentů postrádá příležitost k profesnímu růstu a 57 % dotazovaných se domnívá, že kariérní růst se neodvíjí podle kvality odvedené práce. Možnost kariérního růstu je podle Herzberga motivačním faktorem, nicméně příležitost k postupu lze dávat do souvislosti s uznáním, prestiží a úctou ostatních, kteří tímto způsobem projevují schopnosti a dovednosti pracovníka a jeho přínos pro organizaci.

Průzkum ukazuje, že 68 % dotazovaných je názoru, že v práci mohou naplno využívat všech svých znalostí a zkušeností a 85% pociťuje dostatek příležitostí k samostatnému rozhodování v průběhu práce. Samostatná práce vzbuzuje u pracovníka pocit odpovědnosti, jejíž potřeba je rovněž zahrnuta v Herzbergově teorii mezi faktory motivačními.

4.2.2.4 Styl vedení

Stylu a kvalitě vedení se věnují otázky 22 – 27 graficky znázorněné v Příloze č. 12.

Pouze 66 % dotazovaných odpovědělo, že jejich vedoucí ví, co je dokáže motivovat a stejný počet dotazovaných se domnívá, že se vedoucí zajímá o názory svých podřízených.

Pochvalu za dobře vykonanou práci postrádá značné procento zaměstnanců, a to 51 %, dostatečné zpětné vazby se nedostává 38 % zaměstnanců.

Se stylem a kvalitou vedení projevilo spokojenost 60 %, ovšem překvapivě negativně se více než polovina (56 %) pracovníků domnívá, že se všemi není nakládáno rovně, tento nebezpečný prvek může v budoucnosti způsobit vznikání problémů uvnitř kolektivů.

4.2.2.5 Systém odměňování

Kvalitu systému odměňování ve společnosti a spokojenost s ním dokumentují odpovědi na otázky č. 28 – 35 (viz Přílohy č. 13, 14 a 15).

Finanční motivace a plat jsou jedním z nejsilnějších motivačních faktorů dnešní doby. Drtivá většina respondentů (82 %) upřednostňuje finanční ohodnocení před uznáním ostatních. Celkem 45 % pracovníků se cítí nedostatečně motivováno, k čemuž může negativně přispívat i skutečnost, že téměř polovina pracovníků se necítí za svoji práci

dostatečně finančně ohodnocena a dokonce dvě třetiny pracovníků se domnívají, že zaměstnanci nejsou spravedlivě odměňováni dle výkonu. Spravedlivé odměňování souvisí s Adamsovou teorií rovnosti. Nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením je častěji spojena se mzdovými rozdíly mezi zaměstnanci než s výší samotné mzdy. S celkovým systémem odměňování projevila spokojenost pouze polovina respondentů.

Systém péče o zaměstnance (sociální program) kladně hodnotí celých 95 % respondentů. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že byl vytvořen účinný systém benefitů.

Jako nejdůležitější výhody byly označeny týden dovolené navíc (98 % respondentů), příspěvek na stravování (97 % respondentů), příspěvek na penzijní pojištění (97 % respondentů), „věrnostní“ odměny (92 % respondentů) a poukázky „TICKET MULTI“ (88 % respondentů). Vysoce ohodnocena byla také možnost finančních půjček (78 % respondentů), z tohoto počtu činí 80 % zaměstnanců z dělnických pozic (viz Příloha č. 14).

Otázka č. 34 byla otevřená, v ní měl každý dotazovaný možnost návrhu výhody, kterou od zaměstnavatele nejvíce postrádá. Tuto možnost využilo 40 respondentů, jejichž návrhy byly velice různorodé. Nejčastějším požadavkem byl 13. Plat (9 respondentů), další týden dovolené navíc (5 respondentů), 3 respondenti preferují „Home office“ a 3 respondenti by uvítali příspěvek na dopravu. Dále se vyskytly návrhy jako příspěvek na brýle, příspěvek na lázeňské pobyty, zvýhodněný tarif na telefon a podobně. Celkem 7 respondentů v tomto bodě uvedlo nespokojenost s podmínkami pro čerpání „Sick days“(viz kapitola 4.1.7.2), kdy přichází o odměnu za přínos k dosaženým výsledkům. O této skutečnosti svědčí také fakt, že více než polovina dotazovaných tuto výhodu označila jako nedůležitou.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Široké spektrum informací poskytnuté provedením dotazníku může být bezpochyby základem pro návrh změn. K výzkumu je nutno přistupovat jako k celku, jinak by provedené změny nebyly účinné a smysluplné. Jakákoliv ztráta kontinuity a provázanosti jednotlivých oblastí je v tomto případě nežádoucí, jelikož má přímý vliv na prováděná opatření.

Z výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s prací ve společnosti Pramet Tools, neboť ta jim umožňuje pracovat samostatně, nabízí zajímavou náplň pracovní činnosti, vhodné pracovní podmínky a příjemnou atmosféru v pracovním kolektivu.

Práce ve stresu

Ke slabší stránce nicméně patří skutečnost, že zhruba polovina zaměstnanců si stěžovala na stresové situace vyplývající z pracovních povinností. Určitá míra stresu v malém měřítku je v organizaci žádoucí, neboť pomáhá zvyšovat pracovní tempo, mobilizovat energii a využít plného potenciálu pracovníků. Dlouhodobě přetrvávající pracovní stres však vede k únavě, vyčerpání, poklesu soustředění, zhoršování osobních vztahů a trvalému poklesu výkonu. Potlačení nežádoucího dlouhodobého stresu mohou řešit tréninkové kurzy manažerů i dalších zaměstnanců. Jedná se o nácvik překonávání „objektivních“ zdrojů stresu. Tyto tréninky jsou zaměřené na podporu komunikace, hodnocení pracovního výkonu, řešení konfliktů, řízení času, využívání pracovní doby. Začlenění kurzu zvládání stresu do Sociálního programu pro rok 2016 lze považovat za první krok. Přestože téměř tři čtvrtiny respondentů nepovažují tuto zaměstnaneckou výhodu za důležitou, byla kapacita 25 účastníků plně obsazena. Lze tedy předpokládat, že o podobné kurzy bude ze strany zaměstnanců zájem nadále pokračovat. Navazujícím krokem pak bude posilování oboustranné komunikace, diskuze se zaměstnanci, dotazy na nejlepší nebo nejhorší aspekty jejich práce, naslouchání jejich problémům, hledání souvislostí s působením stresových faktorů a jejich eliminace nebo úplné odstranění na základě takto získávaných informací.

Neformální komunikace

Zde je nuto uvést, že stejně jako formální komunikace je v podniku neméně důležitá komunikace neformální. Kvalitní vedoucí dokáže kromě diskuzí nebo písemných zpráv komunikovat i neformálně, což přispívá k lepším mezilidským vztahům. Pro zlepšení vztahů nejen nadřízených s podřízenými, ale i vztahů mezi spolupracovníky možno využít některou z forem *teambuildingových akcích* nebo *outdoorových programů*, jejichž cílem je vylepšit komunikaci probíhající právě mezi těmito úrovněmi. Na celou pracovní skupinu je tak možno působit pomocí společných aktivit mimo pracovní protředí - většinou ve volné přírodě – a mnohem účinnějším způsobem ji tak ovlivňovat.

Zpětná vazba

Jedním z nejdůležitějších aspektů v oblasti motivace je právě zpětná vazba od vedoucích pracovníků. Šeření prokázalo, že více než třetině zaměstnanců se zpětné vazby nedostává a polovina jich není chválena. Roční hodnotící pohovory poskytují jen minimum možností pro přizpůsobení stimulů aktuálním potřebám jedinců a zhodnocení kvality jejich výkonů. Je nezbytné, aby každý vedoucí pracovník podávat zpětnou vazbu svým podřízeným po každém zpracování jednotlivého projektu, a to s využitím jak formálního, tak i neformálního typu této vazby – pochvaly, uznání, ale i kritiky.

Vyjadřování názorů

Z výsledků šetření je dále patrno, že pracovníci mají mnohdy pocit, že nedokáží obhájit a prosadit svůj názor nebo že ve společnosti vyjadřování vlastních názorů není vítáno. Je tedy možno doporučit, aby manažeři pravidelně vedli se svými podřízenými motivační rozhovory. Zaměstnanci tak dostanou možnost projevit svůj názor a přání. Této situace manažer bude moci využít k pochvale, která působí jako silný motivační stimul, a k získání přehledu o názorech zaměstnanců použitelného k lepšímu řízení. Oběma stranám, nadřízeným i zaměstnancům, tak motivační rozhovor přinese nesporné výhody.

Postup a pracovní růst

Velmi důležitá je pro motivaci zaměstnanců rovněž možnost postupu a pracovního růstu. Absence této možnosti reálné naděje na postup narušuje pracovní motivaci každého pracovníka. Vyhledávání nevyužitých schopností pracovníků, které by mohly být přínosné v jiných částech firmy, je velmi důležité, a lidé tak získávají pocit pokroku v práci.

Vysvětlování zaměstnancům důležitosti jejich práce manažerem je nezbytné, aby lépe chápali její smysl a přínos.

Sociální program

Společnost Pramet Tools má velmi dobře propracovaný Sociální program, který poskytuje výhody jako příspěvek na stravování, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění a podobně. Většina těchto výhod není vázána na výkon zaměstnance a je poskytována všem pracovníkům. Nicméně možná právě proto vnímají zaměstnanci tyto výhody jako samozřejmost. Více než polovina zaměstnanců nepovažuje za důležité „Sick days“, přesněji řečeno nejsou spokojeni s podmínkami poskytování těchto výhod. V případě čerpání „Sick days“ je toto volno ze strany zaměstnavatele považováno za neodpracovanou směnu a zaměstnanec přichází o odměnu za přínos k dosaženým výsledkům (viz kapitola 4.8.1). Dochází k efektu, kdy využíváním jedné výhody zaměstnanec přichází o výhodu jinou. Autorka práce doporučuje čerpání „Sick days“ považovat za odpracovanou směnu.

Jestliže chce mít společnost motivované pracovníky, musí být nejprve vysoce motivováni sami jejich vedoucí. Své pozitivní myšlení a motivaci tak přenesou i na své pracovníky. Slabé i silné stránky svých podřízených musí vedoucí nejen znát, ale také s nimi nakládat – využívat jich nebo je potlačovat. Aby tedy vedoucí mohl zaměstnance vhodně motivovat k práci, musí je důkladně poznat, jejich přednosti a nedostatky, jejich slabé i silné stránky.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracování návrhu na zlepšení stávajícího motivačního mechanismu ve společnosti Pramet Tools, s. r. o., a to na základě získání teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu. Motivační systém musí být realizován tak, aby přinášel výhody jak zaměstnancům, tak i zaměstnavateli, neboť je důležitým faktorem, který má vliv jak na spokojenost, tak i na samotný výkon zaměstnance.

V teoretické části jsou shrnuty poznatky, které byly čerpány z odborné literatury, jenž se týká zkoumaného tématu. Byla přiblížena problematika vedení a řízení lidí, management a jeho funkce. Vysvětlen byl pojem motivace a pojmy s motivací související, zdůrazněna byla osobnost člověka. Následovala pracovní motivace, na kterou navazoval motivační program a další motivační nástroje ovlivňující pracovní nasazení manažerů. Představeny byly také základní motivační teorie, ve kterých mnoho manažerů nachází inspiraci i v současné době.

Těžiště práce spočívá v analýze a ve vyhodnocení dat získaných empirickým průzkumem provedeným ve společnosti Pramet Tools, s.r.o. Hlavním a nejdůležitějším nástrojem při získávání těchto důležitých informací byl dotazník. Ten byl koncipován tak, aby poskytl jasný přehled o tom, jakým způsobem společnost pečuje o své zaměstnance, jakými prostředky je motivuje a v neposlední řadě také do jaké míry jsou zaměstnanci se stávajícím motivačním systémem společnosti spokojeni.

Na základě získaných informací byla vyslovena doporučení, která byla předložena vedení společnosti, personální ředitelce a vedoucímu výroby. Doporučení se týkala především zkvalitnění komunikace, která se ukázala jako klíčová pro všechny oblasti, jež zaměstnanci vnímají jako problémové.

Autorka považuje cíl této bakalářské práce za splněný. Věří, že tato bakalářská práce nezůstane pouze v teoretické rovině, ale bude užitečná pro vedení společnosti a přispěje ke zkvalitnění motivačního systému, neboť spokojení zaměstnanci vytvářejí spokojenou společnost.

7 Seznam použitých zdrojů:

Literatura

ADAIR, John. *Efektivní motivace.* 1. vydání. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2004. str. 184. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 272. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. str. 968. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy.* 10.vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.* 1.vydání. Praha : FRAGMENT, s.r.o., 2011. str. 400. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení.* 1.vydání. Praha : Managemrnt Press, 1998. str. 559. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování.* 1.vydání. Olomouc : Rubico, 1996. str. 343. ISBN-80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 3.vydání. Praha : Computer Press, 2001. str. 643. ISBN 802510396X.

DONNELLY, James H, jr., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management.* 1.vydání. Praha : GRADA Publishing, s.r.o., 1997. str. 824. ISBN 80-7169-422-3.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika.* 1.vydání. BRNO : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HRON, Jan. *Teorie řízení.* Praha : Česká zemědělská univerzita, 2000. str. 138. ISBN 80-213-0695-5.

KOONTZ, Herold a WEIHRICH, Heinz. *Management.* Praha : East Publishing, 1998. str. 659. ISBN 80-7219-014-8.

MASLOW, Abraham. *Motivation and personality.* 1. USA : Harper & Row publishers, 1954. str. 369.vydání. ISBN neuvedeno.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování.* 1.vydání. Praha : Academia, 1997. str. 270. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti.* 2.vydání. Praha : Akademie věd České republiky, 1997. str. 332. ISBN 80-200-0628-1.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 264. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management.* 1.vydání. Praha : ARGO, 2000. str. 328.

PLAMÍNEK, Jiří *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali.* 2.doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 127. ISBN 978-80-247-3447-7.

ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary. *Management.* 11.vydání. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2009. str. 658. ISBN 978-0-13-216384-2.

STÝBLO, Jiří. *Personální management.* Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

TRUNEČEK, Jan. *Management I.* 1.vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. str. 217. ISBN 80-7079-929-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. str. 172. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízemní lidí v organizaci, personální rozměr managementu.* 1.vydání. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. str. 300. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, Jaromír. *Management.* 2.vydání. Praha : Management Press, 2011. str. 734. ISBN 978-80-8261-200-0.

Internetové zdroje

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. Velká kniha o řízení firmy. *Books.Google.* [Online] Grada Publishing a.s., , 2013. [Citace: 25. 08 2015.] https://books.google.cz/books?id=Z5ytAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=velk%C3%A1+kniha+o+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+firmy&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=velk%C3%A1%20kniha%20o%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20firmy&f=false. 802474337X, 9788024743370.

Obchodní rejstřík 2015. Justice.cz. *Oficiální server českého soudnictví.* [Online] 2015. [Citace: 12. Listopad 2015.] https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=224815&typ=PLATNY.

PRAMET. 2015. Dormer Pramet.com. *Dormer Pramet.* [Online] 2015. [Citace: 15. Září 2015.] http://www.dormerpramet.com/cs-cz/company/who-we-are.

URBAN,Jan. Zapomeňte na stravenky, pečujte o své zaměstnance netradičně. *ProBysnys.info.* [Online] 14. 01 2015. [Citace: 07. 09 2015.]

ZÁKONÍK PRÁCE. Zákoník-práce.cz. [Online] 2015. [Citace: 15. Prosinec 2015.] http://zakonik-prace.cz/

Ostatní zdroje

Pramet Tools. 2015**.** Kolektivní smlouva. Šumperk : Pramet Tools, s.r.o., 2015.

Pramet Tools. 2015. Sociální program. Šumperk : Pramet Tools, s.r.o., 2015. 2015.

PRAMET. 2015. Zhodnocení roku 2015. *NOVINY společnosti Pramet Tools.* 2015.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Matice stylů řízení 17
Obrázek 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti 19
Obrázek 3: Struktura osobnosti 21
Obrázek 4: Motivační typy 22
Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon 24
Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb 26
Obrázek 7: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie potřeb 31
Obrázek 8: Model celkové odměny podle Armstronga 34
Obrázek 9: Sídlo společnosti Pramet Tools, s.r.o. 40
Obrázek 10: Organizační struktura Pramet Tools 41
Obrázek 11: Schéma výpočtu odměn za přínos k dosaženým výsledků, ... 45

Tabulka 1: Oceňování za odpracovaná léta 48
Tabulka 2: Oceňování dárců krve 49

Seznam Příloh

Příloha č. 1: Dotazník
Příloha č. 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví
Příloha č. 3: Rozdělení respondentů dle věku
Příloha č. 4: Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání
Příloha č. 5: Rozdělení respondentů dle vzdělání
Příloha č. 6: Rozdělení respondentů pracovní pozice
Příloha č. 7: Moje práce, otázky 1 – 6
Příloha č. 8: Moje práce, otázky 7 a 8
Příloha č. 9: Komunikace, cíle, hodnoty
Příloha č. 10: Způsob získávání potřebných informací
Příloha č. 11: Rozvoj a růst
Příloha č. 12: Styl vedení
Příloha č. 13: Systém odměňování
Příloha č. 14: Nejdůležitější výhody pro zaměstnance
Příloha č. 15: Méně využívané výhody pro zaměstnance

8 Přílohy:

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník - Motivační mechanismus v Pramet Tools, s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,
obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku. Výsledky tohoto dotazníku mi poslouží pro účely bakalářské práce na téma Motivační mechanismus v řízení podniku. Dotazník je anonymní, proto prosím vždy o vyplnění odpovědi, která vystihuje skutečnost. Vaše názory a postoje v něm vyjádřené mi pomohou bakalářskou práci obhájit.

Předem Vám velmi děkuji.
Renata Pilíšková

Vybere, prosím, jednu z nabízených možností:

1. Část informativní - DEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena
Věk: ☐ 21- 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 a více
Délka působení ve firmě: ☐ méně než 1 rok ☐ 1-4 ☐ 5-10 ☐ 11-20 ☐ 21 let a více
Vzdělání: ☐ ZŠ ☐ vyučen ☐ SŠ s maturitou ☐ VŠ
Kategorie zaměstnanců: ☐ TH - technicko-hospodářský ☐ D – dělnický

2. Část zjišťovací

MOJE PRÁCE		Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhod ně ano
1.	Jsem spokojen s pracovním prostředím na mém pracovišti				
2.	Pracovní prostředí je zdravé a bezpečné.				
3.	Jsem spokojen se vztahy na mém pracovišti.				
4.	Mám vše potřebné k tomu, abych mohl dobře pracovat.				
5.	Mohu pracovat v klidu, bez stresu.				
6.	Náplň práce splňuje má očekávání.				
7.	Se zaměstnáním v Pramet Tools jsem spokojen.				
8.	Můj zaměstnavatel je stabilní a dává mi jistotu do budoucnosti.				

KOMUNIKACE, CÍLE, HODNOTY		Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhod ně ano
9.	Znám cíle a hodnoty Pramet Tools.				
10.	Naplno souhlasím a ztotožňuji se s cíli a hodnotami společnosti.				
11.	Mám dostatek informací o dění v naší společnosti.				
12.	Informace, které dostávám, jsou jasné a srozumitelné.				
13.	Míváme pravidelné porady se svými nadřízenými.				
14.	Ve společnosti lze otevřeně vyjadřovat své názory.				
15.	Jakým způsobem získáváte potřebné informace? (zde můžete vybrat více odpovědí)	☐ od nadřízeného ☐ výrobní nebo jiné porady ☐ noviny společnosti Pramet Tools ☐ internet/intranet ☐ neformální akce (ples, sportovní soutěže) ☐ z doslechu ☐ jiné (vypište, které): …….. ……			

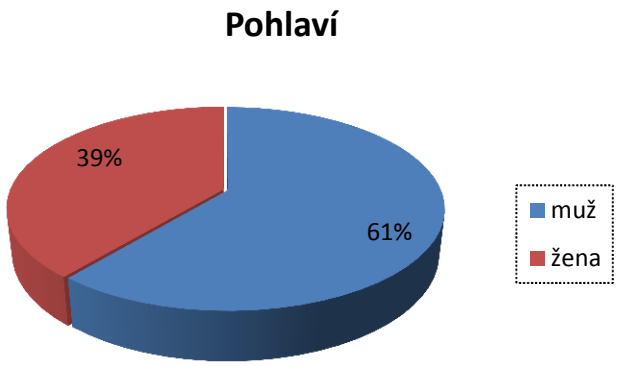
ROZVOJ A RŮST		Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
16.	Neustále se učím novým věcem.				
17.	Společnost mi poskytuje možnost dalšího vzdělávání a rozvoje.				
18.	Mám příležitost k profesnímu růstu.				
19.	Kariérní růst se odvíjí podle kvality odvedené práce.				
20.	V práci mám možnost naplno využít všech svých znalostí.				
21.	Mám příležitost k samostatnému rozhodování v průběhu práce.				

STYL VEDENÍ		Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
22.	Můj vedoucí ví, co mě dokáže motivovat.				
23.	Zpětnou vazbu od vedoucího dostávám často.				
24.	Dostávám od svého nařízeného pochvaly za dobře odvedenou práci.				
25.	Můj nadřízený se zajímá o mé názory.				
26.	Styl a kvalita vedení ve společnosti mi vyhovuje.				
27.	Spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci je samozřejmostí.				

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ		Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
28.	Současná motivace je pro mě dostačující.				
29.	Se systémem odměňování jsem spokojen.				
30.	Zaměstnanci jsou oceňováni spravedlivě dle výkonu.				
31.	Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen.				
32.	Dávám přednost finančnímu ohodnocení před uznáním ostatních.				
33.	Jsem spokojen se systémem péče o zaměstnance (sociální program).				
34.	Jak důležité jsou pro Vás následující výhody?				
	Týden dovolené navíc				
	Příspěvek na stravování				
	Příspěvek na penzijní pojištění				
	Poukázky „TICKET MULTI“				
	Sick days				
	Vzdělávání a výcvik				
	Dotované masáže a rehabilitační cvičení				
	Permanentky na plavání a fitness				
	Kurzy zvládání stresu a odvykání kouření				
	Očkování proti chřipce				
	„Věrnostní“ odměny (za odpracovaná léta)				
	Finanční půjčky				
35.	Jakou výhodu mimo výše uvedených byste uvítal, aby zaměstnavatel poskytoval? (vypište)				

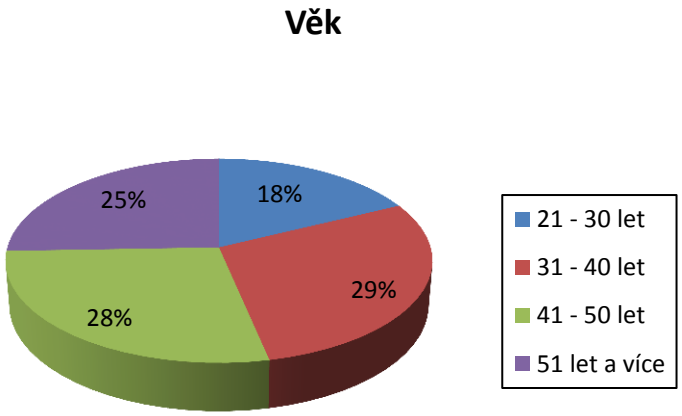
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví



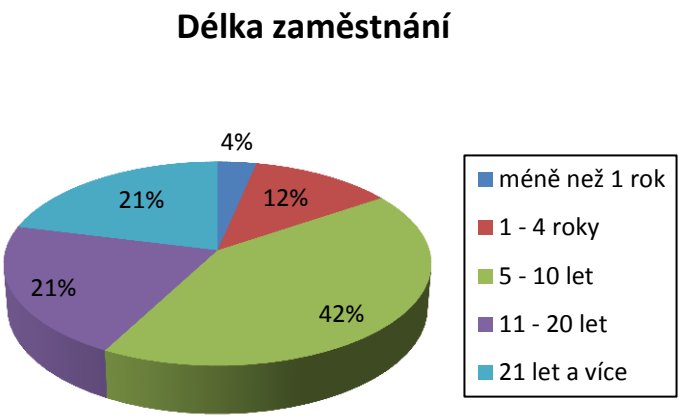
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 3: Rozdělení respondentů dle věku



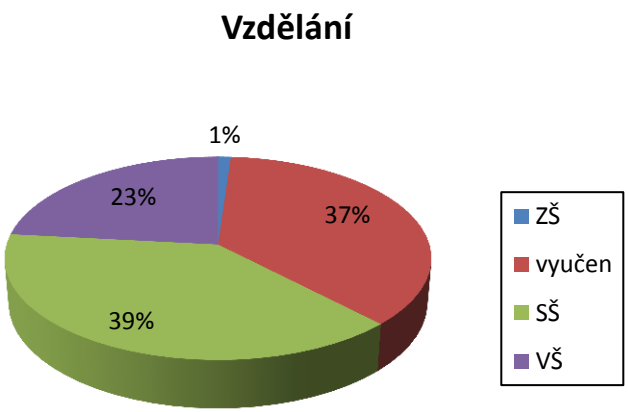
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 4: Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání



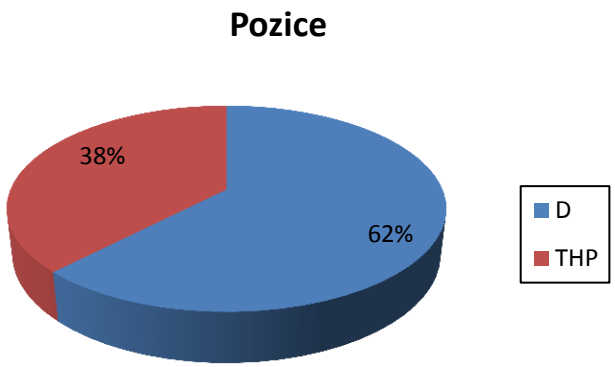
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 5: Rozdělení respondentů dle vzdělání



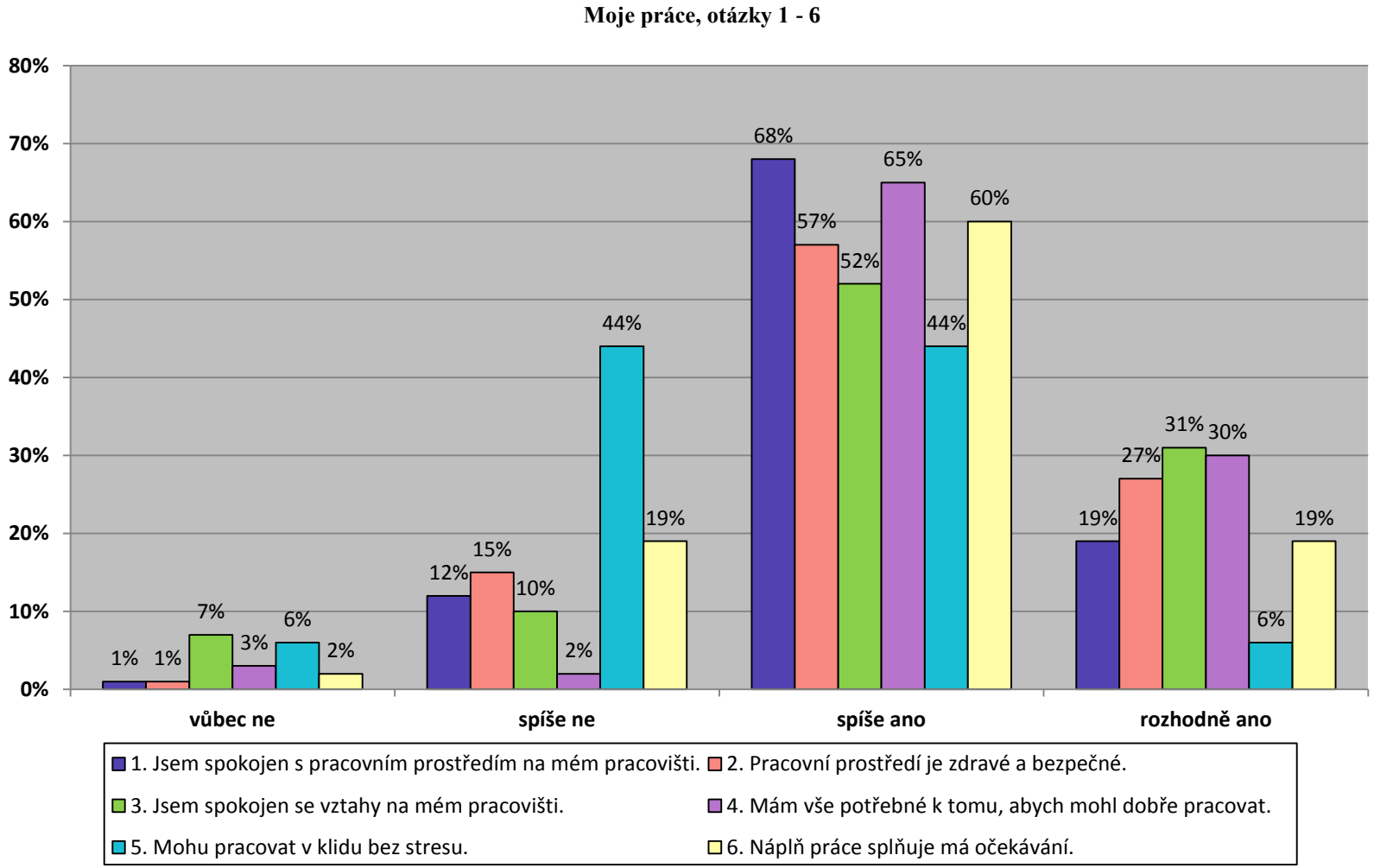
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 6: Rozdělení respondentů pracovní pozice



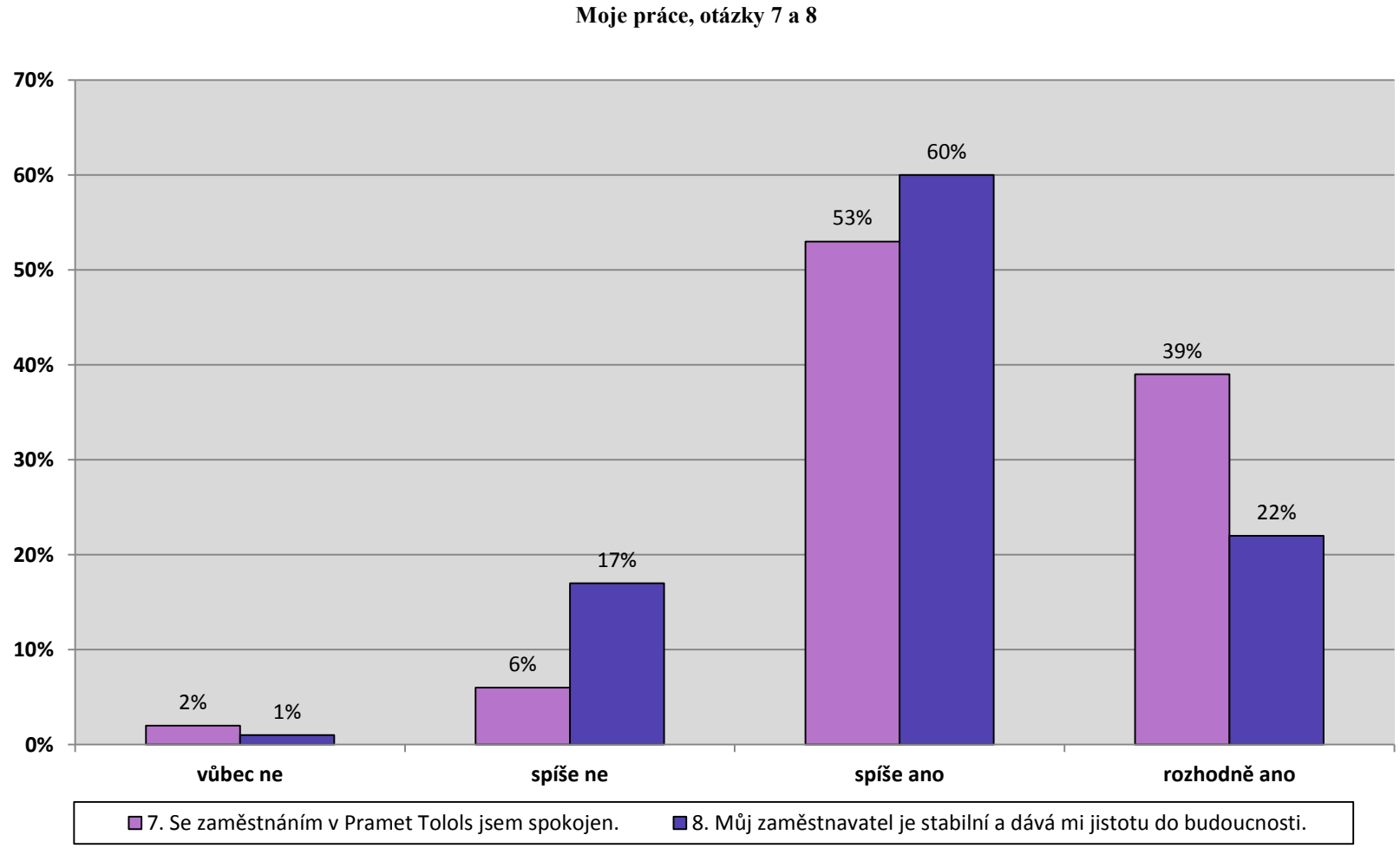
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 7: Moje práce, otázky 1 - 6



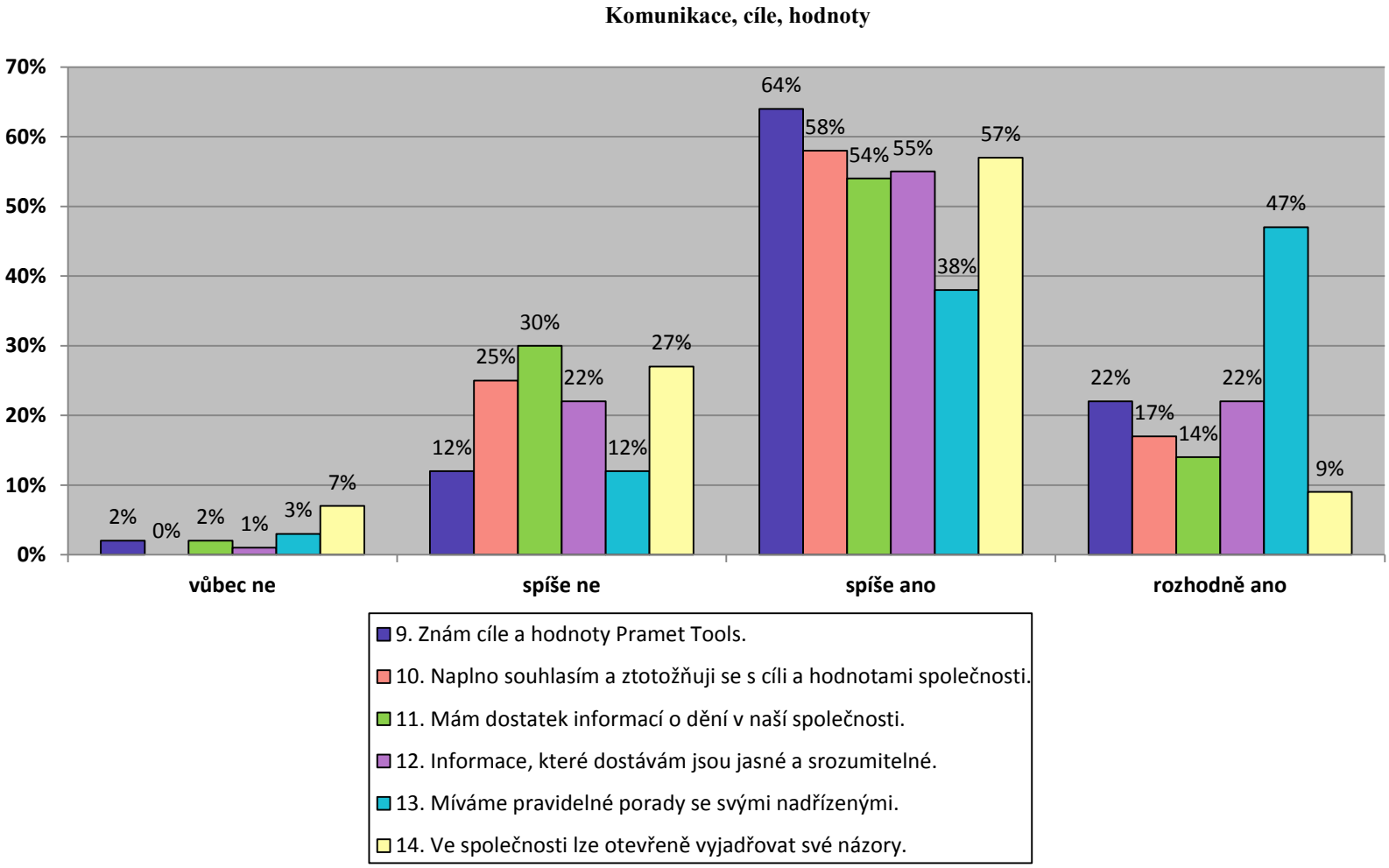
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 8: Moje práce, otázky 7 a 8



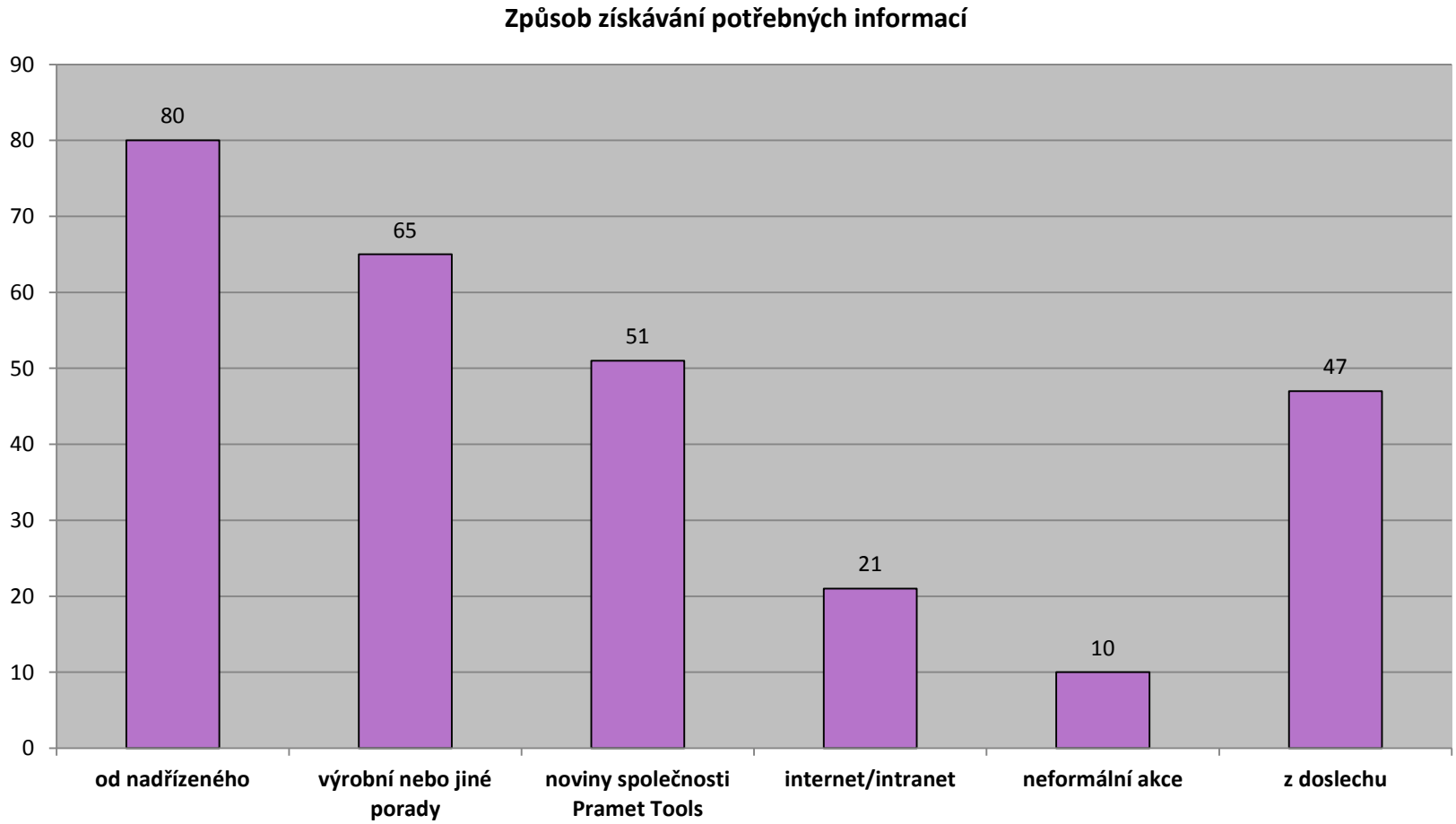
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 9: Komunikace, cíle, hodnoty



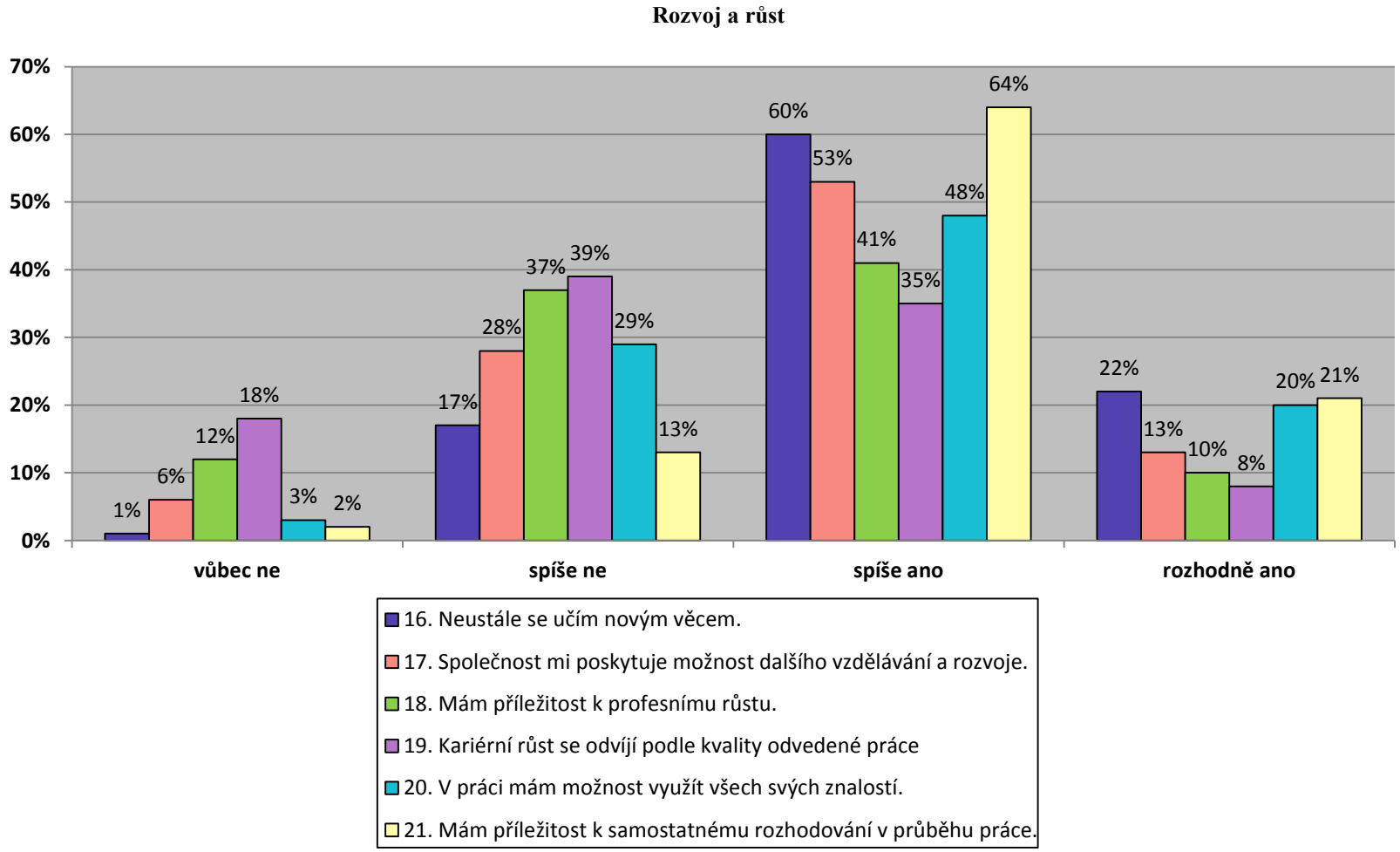
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 10: Způsob získávání potřebných informací



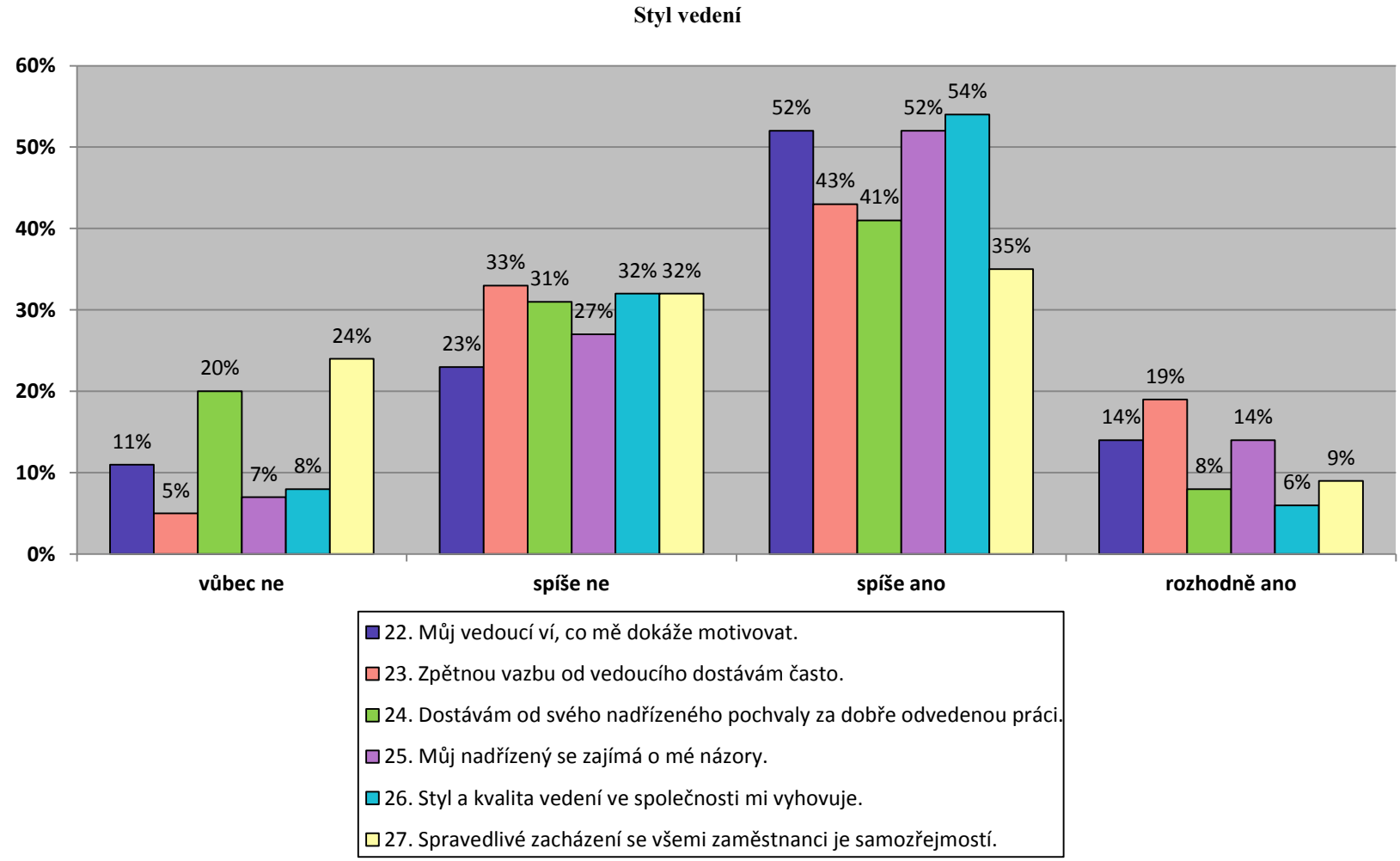
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 11: Rozvoj a růst



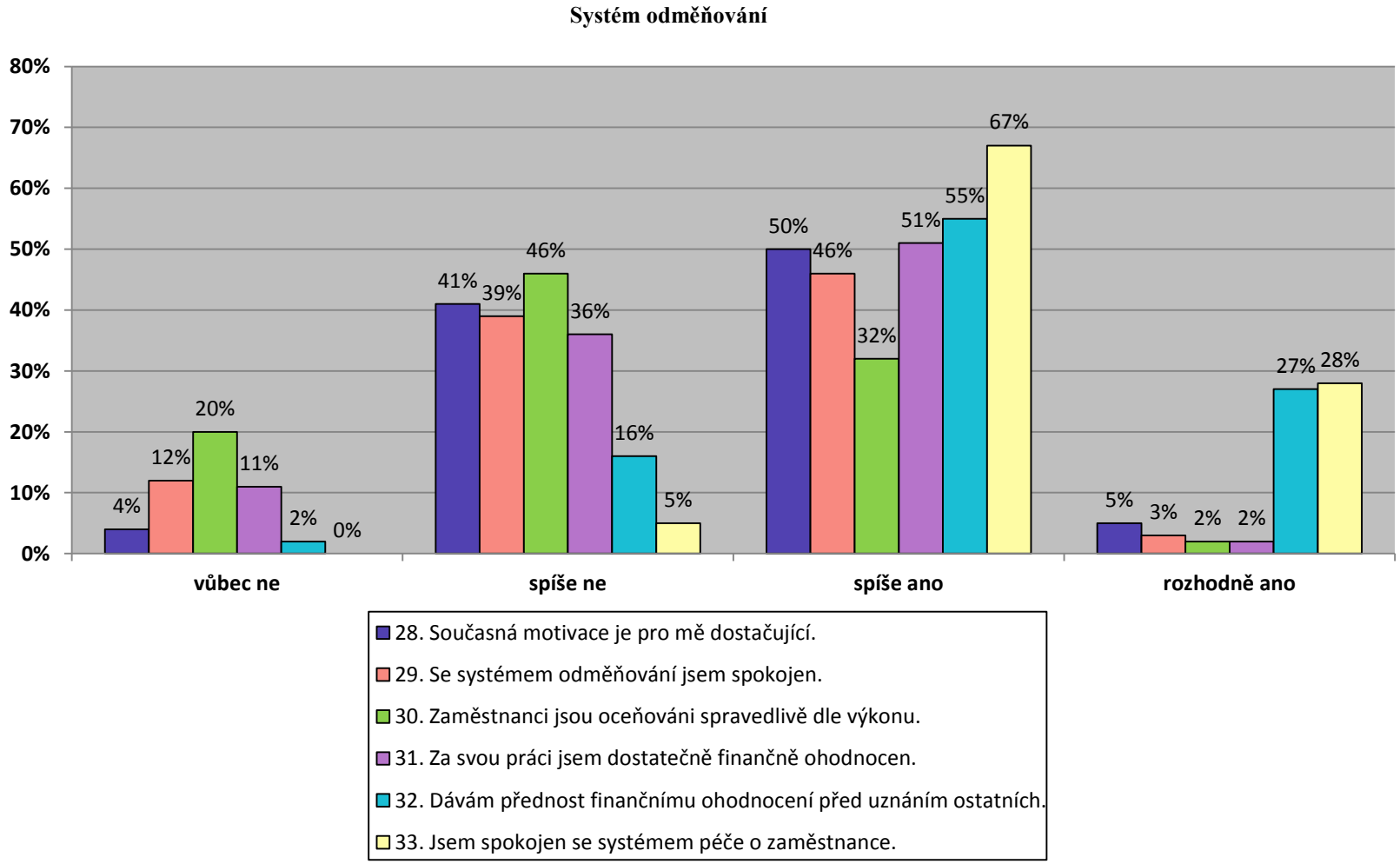
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 12: Styl vedení



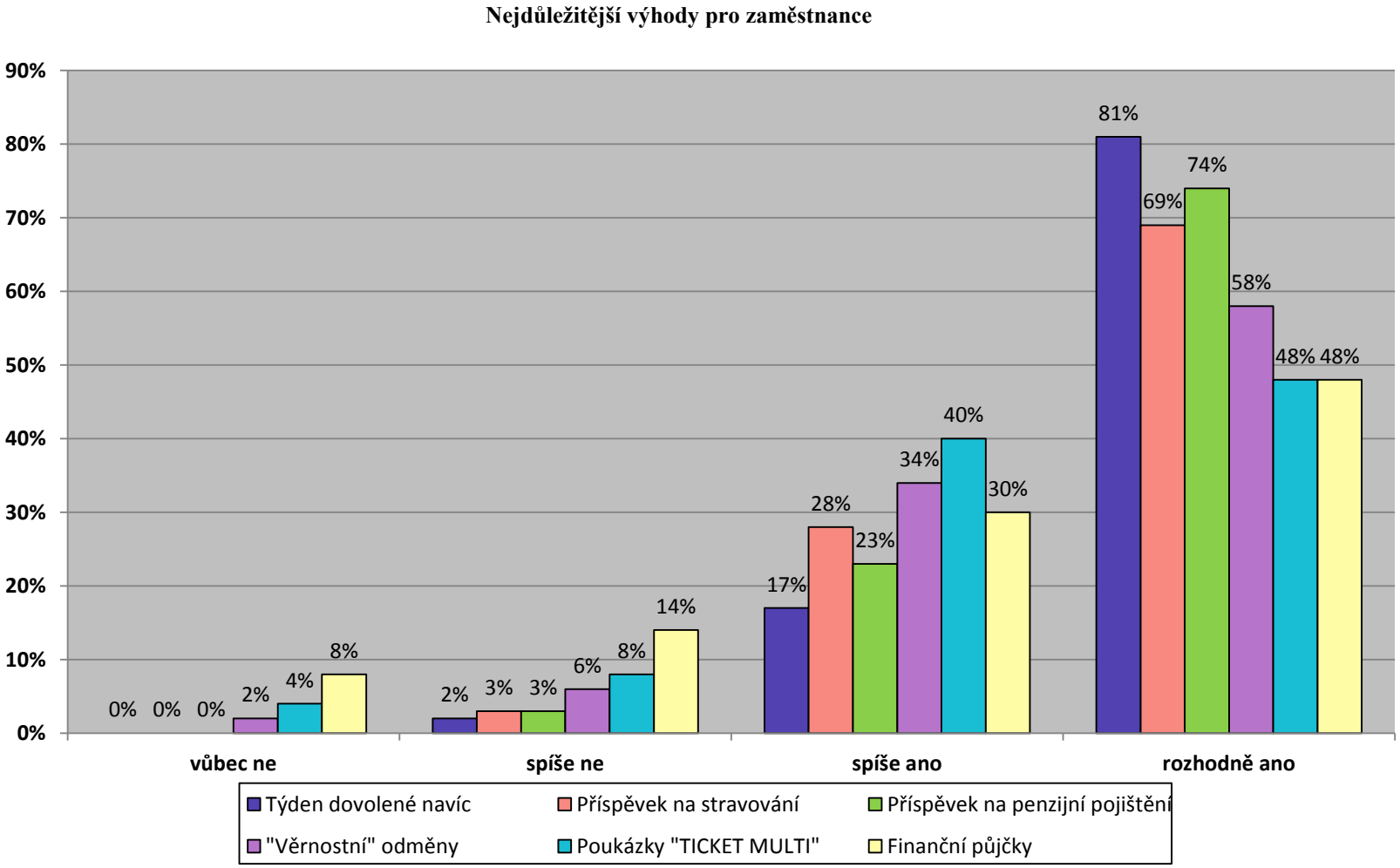
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 13: Systém odměňování



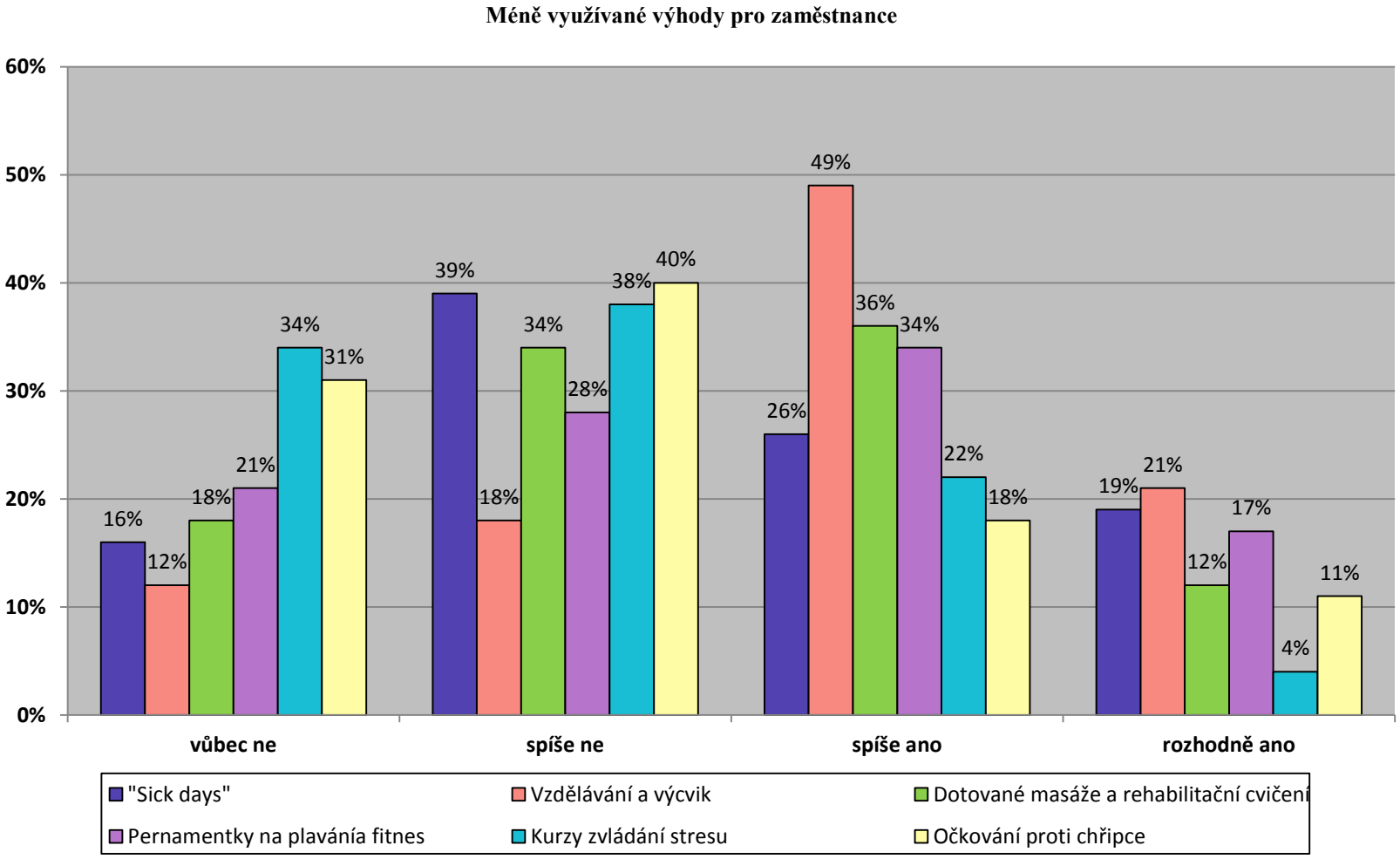
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 14: Nejdůležitější výhody pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 15: Méně využívané výhody pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření