

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Tereza Kovářová

**Motivační systém a jeho aplikace ve firmě SEKNE spol. s r. o.**

**Incentive System and Its Application in the Company SEKNE**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc .....

.....

Tereza Kovářová

Děkuji RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA, za odborné vedení bakalářské práce a vedení firmy SEKNE spol. s r.o. za poskytnutí potřebných informací.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>1 PROBLEMATIKA MOTIVACE.....</b>	<b>9</b>
1.1 Motivace .....	9
1.1.1 Typy motivace .....	10
1.2 Motiv.....	11
1.3 Stimulace a stimul.....	12
1.4 Zdroje motivace .....	13
1.4.1 Potřeby jako zdroj motivace .....	13
1.4.2 Návyky jako zdroj motivace .....	14
1.4.3 Zájmy jako zdroj motivace .....	14
1.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace.....	15
1.4.5 Ideály jako zdroj motivace.....	16
<b>2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ .....</b>	<b>17</b>
2.1 Teorie motivace pracovního jednání.....	17
2.1.1 Teorie instrumentality.....	17
2.1.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	18
Abraham Maslow – hierarchie potřeb .....	18
Frederick Herzberg - dvoufaktorová teorie motivace (personální spokojenosti) .....	21
Clayton Alderfer – ERG teorie .....	22
2.1.3 Teorie zaměřené na proces .....	23
Expektační teorie .....	24
Teorie cíle .....	24
Teorie spravedlnosti.....	24
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK .....</b>	<b>26</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA FIRMY SEKNE SPOL. S R.O.....</b>	<b>28</b>

3.1 Profil firmy SEKNE spol. s r. o. ....	28
3.2 Organizační struktura firmy .....	29
3.3 Pracovní prostředí a vybavení firmy .....	30
3.4 Pracovníci a jejich školení .....	30
3.5 Odměňování a benefity .....	30
3.6 Současný stav firmy .....	31
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>32</b>
4.1 Dotazníkové šetření ve firmě SEKNE spol. s r.o. ....	32
4.2 Dotazníkové šetření – charakteristické rysy .....	33
<b>5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PÍSEMNÉHO DOTAZOVÁNÍ .....</b>	<b>36</b>
<b>6 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>46</b>
6.1 Osobní rozvoj zaměstnanců .....	46
6.2 Vztahy na pracovišti .....	47
6.3 Udělování pochval a uznání.....	47
6.4 Peněžní a nepeněžní formy odměn .....	48
6.5 Jistota práce.....	49
 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	 50
 <b>ZÁVĚR .....</b>	 <b>51</b>
<b>ANOTACE .....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA A PRAMENY .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>57</b>
<b>PŘÍLOHA.....</b>	<b>58</b>

# ÚVOD

Problematika motivace je fenomén, který vstupuje do popředí a jeho význam neustále roste. Motivování zaměstnanců si získalo své pevné místo v systému moderního managementu a každý dobrý manažer by měl být obeznámen s tímto pojmem a věnovat mu náležitou pozornost.

Snad každá společnost usiluje o pevné postavení ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí. Získat a udržet si hodnotného zaměstnance může být prvním krokem k úspěchu. Dosáhnout tohoto cíle lze za pomoci kvalitní péče o tento cenný lidský zdroj a propracované personální politiky. Je zřejmé, že pouze motivovaný a spokojený pracovník může odvádět požadované výkony.

Téma pro svou bakalářskou práci, která se vztahuje k oblasti motivování, jsem si zvolila z toho důvodu, že se dotýká každého z nás a prolíná se v našem soukromém i pracovním životě. Proto se domnívám, že znalost základních souvislostí je dnes už nezbytná.

Struktura práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretický úsek si klade za cíl seznámit s problematikou motivace, vymezit základní pojmy a popsat případné souvislosti. Velká pozornost je orientována na nejvýznamnější teorie motivace pracovního jednání a jejich užití v praxi. Empirická část je zaměřena na motivační systém firmy SEKNE spol. s r.o., kde pro účel šetření byla nezbytná spolupráce s vedením společnosti a zaměstnanci této firmy. Přiblížená je zde i metoda výzkumu, jejímž prostřednictvím mohu dosáhnout stanoveného cíle.

Cílem bakalářské práce je posoudit, zda motivační program, který firma SEKNE spol. s r.o. zvolila při vedení svých zaměstnanců, koresponduje se zájmy pracovníků. Prostřednictvím provedené analýzy motivačního systému firmy a dotazníkového šetření získám relevantní informace, na jejichž základě vyhodnotím stávající situaci motivačního systému. V případě shledání nedostatků v této oblasti, navrhu doporučení na zlepšení.

Jako cílovou skupinu šetření jsem stanovila pracovníky dělnické třídy ve zmiňované

společnosti. Dělnickou profesí jsem si vybrala z toho důvodu, že tvoří základ této firmy a domnívám se, že v motivačním systému je opomíjena. Myslím, že tito manuální pracovníci představují pro podnik cenný kapitál a je třeba jim věnovat vyšší pozornost.

Motivací a její aplikací v praxi se v současné době zabývá poměrně mnoho autorů. Proto je při tvorbě využito jak českých, tak i zahraničních odborných publikací. Za české představitele jsou uvedeni Bedrnová a Nový, Dvořáková, Plamínek, Bělohávek a další. Ze zahraničních autorů jsou to především Armstrong, Robbins a Coulter nebo Donnelly.

Pevně věřím, že bakalářská práce bude přínosem nejen případným zájemcům o problematiku motivování, ale především firmě SEKNE spol. s r.o., ve které byl výzkum realizován.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**



# 1 PROBLEMATIKA MOTIVACE

Obsahem první kapitoly jsou základní pojmy týkající se problematiky motivování, které jsou podstatnými východisky i pro praktickou část bakalářské práce. Mezi nejdůležitější a stěžejní termíny patří samotné vysvětlení motivace, dále motivu, stimulace a stimulu. Pozornost je věnována také zdrojům motivace, tedy z čeho pramení.

## 1.1 Motivace

S pojmem motivace se v dnešní době setkáváme na každém kroku, užívá se jak mezi odborníky, tak mezi laickou veřejností. Motivaci tedy můžeme definovat mnoha způsoby a v různých oborech. Přesto každé vyjádření bude znamenat v podstatě to samé.

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).“<sup>1</sup> Motivace je tedy to, co člověka nutí, vede či je jeho hybnou silou, aby něco vykonal. Je to „motor“, který má jedince dovést k určitému cíli, kterého chce dosáhnout.

Dvořáková uvádí: „Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují.“<sup>2</sup>

Východiskem celého procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho žádoucího je prvním článkem v řetězu událostí, které člověka vedou k určitému chování. Tento nedostatek u jedince vyvolává napětí. Pro jeho snížení je nutné podstoupit určité kroky, které směřují k uspokojení potřeby.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 173.

<sup>2</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 151.

<sup>3</sup> Srov. DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J., *Management*, s. 368.

Ne všechny lidské činnosti jsou motivované. Např. automaticky vybavované reflexy působení motivačních sil nevyžadují. Dalším příkladem činnosti, která nebývá motivovaná, je ta, kterou od člověka vyžaduje někdo zvenčí.<sup>4</sup>

Pro motivaci je dále charakteristické, že působí současně ve třech rovinách (dimenzích):<sup>5</sup>

- dimenze směru – motivace člověka resp. jeho činnost vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje, na druhou stranu jej od jiných směrů odvrací,
- dimenze intenzity – lidská činnost je v daném směru závislá na síle; člověk na dosažení vynakládá více či méně energie,
- dimenze stálosti, vytrvalosti – projevuje se schopností jedince překonávat různé překážky, které se mohou vyskytovat při vykonávání motivované činnosti.

### 1.1.1 Typy motivace

Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí jsou v podstatě ovlivněny dvěma složkami. V prvním případě lidé motivují sami sebe. Konají různé činnosti, které uspokojí jejich potřeby, nebo od nich očekávají, že povedou ke splnění jejich cílů. V druhém případě se jedná o motivování managementem. Pracovníci jsou vedeni k lepším pracovním výsledkům prostřednictvím metod, jako je například uznání, povýšení, peněžní odměna atd.<sup>6</sup>

Existují dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace*: faktory, které jsou vytvářeny lidmi a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem.<sup>7</sup> To znamená, že určitou činnost vykonává člověk jen kvůli ní samé, aniž by očekával nějaký vnější podnět, pochvalu, ocenění či jinou odměnu. Je zde vytvořena určitá odpovědnost, lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá. Mají příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.

---

<sup>4</sup> Srov. PROVAZNÍK, V., a KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*, s. 23.

<sup>5</sup> Srov. tamtéž, s. 23 – 24.

<sup>6</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221.

<sup>7</sup> Srov. tamtéž.

- *Vnější motivace*: to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Při vnější motivaci jsou využívány různé stimuly, které mohou mít značný vliv na pracovní výsledky. Patří sem odměny (např. pochvala, povýšení, zvýšení platu), ale i tresty (např. kritika, disciplinární řízení, sankce).<sup>8</sup>

„Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.“<sup>9</sup> Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. V takovém případě lidé vykonávají činnost pod určitým tlakem. To může zapříčinit pocity úzkosti, vést k nejistotě a napětí.<sup>10</sup>

Je zřejmé, že člověk, který vykonává činnost z vnitřní motivace, ji bude konat lépe a s výsledkem své práce bude spokojený. Takového člověka práce baví nebo ji považuje za významnou. Tato volba motivace ale není pro manažery jednoduchá. Je nutné, aby manažer dostatečně poznal člověka, kterého hodlá motivovat, ale také aby se seznámil s procesem motivace samotné.

Pracovník, který je motivován pouze vnějšími motivátory, ji bude konat jen kvůli stimulům. Pokud však tyto hodnoty (vnější stimuly) nebudou nadále poskytovány, tak se práce zřejmě zastaví. To tedy naznačuje obrovskou nevýhodu.

## 1.2 Motiv

Slovo *motiv* pochází z latinského *motus*, které plnilo více významů. Pokud si ale uvedeme některé z nuancí, které nám zanechal Cícero: *animi motus* – znamená to hnutí mysli, pohnutka nebo duševní pohyb.<sup>11</sup>

Motivy představují vnitřní hnací síly subjektu – popud, pohnutku. „Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka,

<sup>8</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221.

<sup>9</sup> Tamtéž.

<sup>10</sup> Srov. tamtéž.

<sup>11</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 151.

individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.<sup>12</sup> Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo vnitřního uspokojení. V daný okamžik zpravidla současně působí více motivů. Ty mohou mít různou váhu, mohou být shodné nebo odlišné. Motivy, které jsou orientované stejným směrem, se navzájem posilují, odlišné motivy se oslabují.<sup>13</sup>

Podle Bělohávka mají motivy dvě složky:<sup>14</sup>

- energizující – dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí – dávají směr jednání; lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou; vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

### **1.3 Stimulace a stimul**

V praxi se často stává, že se pojem motivace zaměňuje se stimulací. Přestože jsou to pojmy velice blízké, je nutné je odlišovat. Motivace, jak už bylo zmíněno, je vnitřní působení na člověka. Naopak stimulace na činnosti člověka působí zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím jednání jiného subjektu.

Provazník a Komárková stimulaci definují takto: „Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“<sup>15</sup> Tedy stimulace představuje takové působení, které je směřované vůči subjektu zvenčí, a které má vliv na jeho jednání.

Stimulace je nedílnou součástí práce manažerů. Ti se snaží prostřednictvím stimulů záměrně a cílevědomě ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců a tím zvyšovat pracovní výkony. Za stimul můžeme tedy označit jakýkoliv podnět, který zapříčiní změnu v motivaci jedince.

---

<sup>12</sup> BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 363.

<sup>13</sup> Srov. tamtéž.

<sup>14</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, s. 40.

<sup>15</sup> PROVAZNÍK, V., a KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*, s. 25.

## 1.4 Zdroje motivace

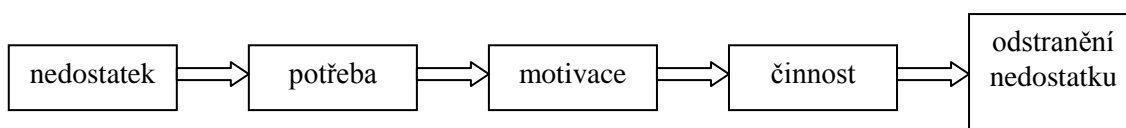
Abychom dokázali porozumět problematice motivace lidského chování, je nutné pochopit, jak vzniká, z čeho pramení. Za zdroje motivace můžeme označit ty skutečnosti, které ji vytváří. Tedy skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti, a které významně ovlivňují stálost těchto tendencí.<sup>16</sup>

Za základní zdroje motivace můžeme označit:<sup>17</sup>

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

### 1.4.1 Potřeby jako zdroj motivace

Potřeba je pocit nedostatku, který vyvolává u člověka napětí (fyzické či psychické), které ho vede k vynakládání úsilí za účelem odstranění tohoto nedostatku, k uspokojení potřeby. Jakmile člověk dosáhne cíle, uspokojení potřeby, je proces motivace kompletní.



Obr. 1 - Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti<sup>18</sup>

Kromě potřeb, které si člověk uvědomuje, existují i potřeby ne vždy zcela uvědomované. Člověk může pociťovat, že mu něco chybí, ale neví přesně, co to je. Tento pocit může zapříčít, že se chová rozržitě, mrzutě a to jen proto, že neví, jaká je

<sup>16</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 365.

<sup>17</sup> Srov. tamtéž.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 366.

jeho potřeba. V jiném případě ví, o jakou potřebu se jedná, ale nezná důvod jejího vzniku. Což může rovněž zapříčinit u člověka neblahé pocity.<sup>19</sup>

Potřeby se obvykle člení na:

1. potřeby primární – patří sem potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní. Jsou to potřeby, které jsou spjaty s činností a funkcemi lidského těla (např. potrava, kyslík, tekutiny apod.).<sup>20</sup>
2. potřeby sekundární – jsou to potřeby sociální, společenské, psychogenní. Jejich existence je spojena s člověkem jako s tvorem kulturním, společenským, sociálním. Jsou zde zahrnuty potřeby lásky, seberealizace, potřeby patřit do nějaké skupiny apod.<sup>21</sup>

#### **1.4.2 Návyky jako zdroj motivace**

Za návyk považujeme ty činnosti, které se pro člověka staly opakovanými, fixovanými a zautomatizovanými v určité situaci. Pokud bychom se dívali na návyk z pohledu vnějšího pozorovatele, mohli bychom ho označit za naučený vzorec chování. Návyky se objevují v podstatě ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou vznikat nezáměrně díky fixované tendenci, avšak člověk může být také jejich vědomým tvůrcem a to v souvislosti s jeho výchovou a sebeutvářecích aktivit.<sup>22</sup>

#### **1.4.3 Zájmy jako zdroj motivace**

Zájem lze definovat jako zaměření osob na určitou část předmětů nebo jevů, které je trvalejšího charakteru.<sup>23</sup> Je to jakýsi specifický soubor motivů, který se objevuje v životě určitého člověka opakovaně, častěji. Zájem můžeme chápat jako odvozenou potřebu, která se uspokojí prováděním určité činnosti. Ve struktuře osobnosti

---

<sup>19</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 367.

<sup>20</sup> Srov. tamtéž, s. 366 - 367.

<sup>21</sup> Srov. tamtéž, s. 367.

<sup>22</sup> Srov. tamtéž, s. 367 – 368.

<sup>23</sup> Srov. RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, s. 16.

představuje tu část, kterou lze nejsnadněji ovlivňovat. Lze ji zesilovat, zeslabovat i vytvářet záměrným působením.<sup>24</sup>

Stavělův výčet druhů zájmového zaměření je považován za již klasický a tvoří jej následující zájmy:<sup>25</sup>

- |                     |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| 1. zájmy poznávací, | 6. zájmy technické,             |
| 2. zájmy estetické, | 7. zájmy rukodělně materiálové, |
| 3. zájmy sociální,  | 8. zájmy výtvarné,              |
| 4. zájmy přírodní,  | 9. zájmy sportovní.             |
| 5. zájmy obchodní,  |                                 |

Nutné je podotknout, že zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit.<sup>26</sup>

#### **1.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace**

Člověk se ve svém životě neustále střetává s novými skutečnostmi. Těmto skutečnostem pak přiřazuje nějakou hodnotu, důležitost. Tou pro konkrétní osobu může být v podstatě cokoli. Záleží to na specifických podmínkách a osobnosti daného jedince. Avšak existují hodnoty, které jsou obecně platné - láska, rodina, zdraví, přátelství apod.<sup>27</sup>

V průběhu života si člověk vytváří jakousi hierarchii hodnot, kde na nejvyšší úrovni budou zařazeny ty skutečnosti, kterým připisuje největší význam. Naopak na nejnižších úrovních ty, které jsou méně důležité. Je zřejmé, že lidé jsou motivováni k činnostem, které mají vysokou pozitivní hodnotu. Skutečnostem, které mají hodnoty negativní nebo jsou považovány za lhostejné, se budou vyhýbat.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Srov. ŘÍČAN, P., *Psychologie osobnosti*, s. 104.

<sup>25</sup> Srov. BALCAR, K., *Úvod do studia psychologie osobnosti*, s. 135.

<sup>26</sup> Srov. ŘÍČAN, P., *Psychologie osobnosti*, s. 105.

<sup>27</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 368 – 369.

<sup>28</sup> Srov. tamtéž, s. 369.

#### **1.4.5 Ideály jako zdroj motivace**

Za ideál považujeme určitou či názornou představu něčeho žádoucího. Je to skutečnost, která je danou osobou hodnocena pozitivně a o kterou usiluje. Na tyto ideály působí sociální prostředí, se kterým se jedinec více či méně identifikuje. Jedná se např. o rodinu, autoritu obecně a hlavně o lidi, které konkrétní osoba považuje za svůj vzor. Člověk si tvoří jakousi svou ideální představu o tom, jaký by jeho život měl být a k tomuto svému ideálu směřuje.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 370.



## 2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

V organizacích má motivace velký význam a to zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu. Hlavní úlohu zde hrají vedoucí pracovníci, manažeři. Aby v této problematice mohli dobře fungovat, musí pochopit proces motivace a jaké různé typy motivací existují. Je důležité, aby si uvědomili, že jen dobře motivovaný pracovník, může docílit dobrých výsledků.

### 2.1 Teorie motivace pracovního jednání

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Existuje celá řada teorií motivace k práci, která hledá odpovědi na otázky, jak a proč se lidé chovají v různých podmínkách pracovního procesu. Dosud však nebyla vyvinuta žádná, o které by se dalo říci, že je univerzální. Tedy neexistuje taková teorie, podle které by se manažeři měli řídit. Ale můžeme říci, že nám bylo zanecháno spoustu poznatků, které mohou vedoucí pracovníci při motivování zaměstnanců využívat.<sup>30</sup>

Mezi nejvlivnější teorie patří:<sup>31</sup>

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

#### 2.1.1 Teorie instrumentality

Původ této teorie budeme hledat již v druhé polovině 19. století, kde se objevila potřeba zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Podstatou je provázanost pracovních výkonů s odměnami a tresty, tedy hodnotit skutečný výkon pracovníka. Kořeny jsou úzce spjaty s Taylorovými metodami vědeckého řízení (1911). Taylor tvrdil, že lidé pracují pouze pro peníze. Pokud bychom chtěli zvýšit jejich výkonnost, je nutná finanční odměna, která bude přímo úměrná jejich výkonu. Tento přístup k motivaci byl a stále ještě je často používaným. Přestože je v rozporu s některými

---

<sup>30</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221.

<sup>31</sup> Srov. tamtéž.

jinými teoriemi motivace, dá se považovat v mnoha případech za úspěšný. Pro fungování tohoto systému je potřeba důkladná kontrola a respektování lidských potřeb.<sup>32</sup>

### **2.1.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

Z teorie vyplývá, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby byla rovnováha opět nastolena, je nutné rozpoznat cíl, který povede k uspokojení této potřeby. Rovněž je třeba zvolit způsob chování, který nám pomůže cíle dosáhnout.<sup>33</sup>

Teorii potřeb původně vytvořil Abraham Maslow (1954). Své poznatky zformuloval do hierarchie potřeb, o níž byl přesvědčen, že je základem osobnosti. Nutné je také neopomenout Herzbergův (1957) dvoufaktorový model, přestože jej nelze v pravém slova smyslu označit za teorii potřeb. Herzberg Maslowovy myšlenky rozvinul a zvýšil jejich použitelnost do praxe. Za zmínění stojí také ERG teorie vytvořena Claytonem Alderferem (1972), jež se týká potřeby existence, příbuzenství a růstu.<sup>34</sup>

### **Abraham Maslow – hierarchie potřeb**

Tato teorie je považovaná za jednu z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Je nutné ale podotknout, že v některých odborných literaturách jsou vznášeny pochybnosti o možném uplatnění v motivační praxi. Nicméně zkušenosti ukázaly, že Maslowova teorie přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování či nerespektování může ovlivnit účinnost motivačních procesů.<sup>35</sup>

Abraham Maslow v 50. letech 20. století jako první kategorizoval potřeby, a to do pěti hlavních skupin, které jsou společné pro všechny lidi.

---

<sup>32</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 223.

<sup>33</sup> Srov. tamtéž.

<sup>34</sup> Srov. tamtéž.

<sup>35</sup> Srov. tamtéž, s. 223 – 224.

Jedná se o tyto potřeby:<sup>36</sup>

- Fyziologické potřeby – zde jsou zařazeny nejzákladnější potřeby, které jsou nutné k existenci. Jedná se např. o potřebu kyslíku, vody, jídla, aj.
- Potřeby jistoty a bezpečí – do této kategorie patří potřeba ochrany proti nebezpečí, nedostatku fyziologických potřeb, jistota a další.
- Potřeby sociální – jedná se o vztahy a kontakty s okolím. Lidé mají potřeby lásky, přátelství, skupiny, atd. Požadavky v oblasti mezilidských vztahů se u většiny zaměstnanců liší a to díky kulturní a odborné vyspělosti.
- Psychologické potřeby – obsahují seberešpektování, samostatnost, úctu, uznání a pozornost.
- Potřeby seberealizace – zde je zařazena potřeba rozvíjet osobní vloh, schopnosti a realizovat svůj potenciál.

Výše uvedené potřeby na sebe hierarchicky navazují ve směru od potřeb fyziologických k seberealizaci (viz. Obr. 2). Maslowova teorie tvrdí, že nejdříve musíme uspokojit ty na nižší úrovni, poté vzniká potřeba uspokojovat vyšší úrovně. V hierarchii se pohybujeme směrem vzhůru, ale k potřebám nižšího řádu se neustále vracíme, neboť je není možné zcela uspokojit.<sup>37</sup>



Obr. 2 – Maslowova hierarchie potřeb<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Srov. ROBBINS, S., a COULTER, M., *Management*, s. 391.

<sup>37</sup> Srov. tamtéž.

<sup>38</sup> Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 76.

Podle autora knihy *Tajemství motivace* (2007) Jiřího Plamínka do Maslowovy hierarchie potřeb patří pomyslné nulté patro, které označuje pod názvem „potřeby prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným“. Plamínek tvrdí, že o našem chování rozhodují především pocity, které vznikají v souvislosti s jeho důsledky. Pokud se jedná o pocity příjemné, chování fixujeme. V případě, že se jedná o nepříjemné pocity, chování se vyhýbáme.<sup>39</sup>

Jako příklad můžeme uvést hlad. Je to pocit nepříjemný, který přehlušíme pocitem příjemným – nasycením. Tyto pocity nás motivují k příjmu potravy. „Jsou motorem našeho aktivního chování a základem individuálního učení, založeného na pocitové zpětné vazbě.“<sup>40</sup>

### **Použití Maslowovy teorie v praxi**

Manažeři v pracovním prostředí mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb. Kdybychom se chtěli zaměřit přímo na aplikaci této teorie v praxi, vypadalo by to následovně:<sup>41</sup>

1. Fyziologické potřeby – spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, apod.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody.
3. Potřeby sociální – příležitost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce.
4. Psychologické potřeby – veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování významnými pracovními aktivitami, pověřování odpovědností, respekt budící název práce.
5. Seberealizace – podnětnost práce, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům.

---

<sup>39</sup> Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 76.

<sup>40</sup> Tamtéž.

<sup>41</sup> Srov. DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J., *Management*, s. 374.

Pokud chceme zaměstnance motivovat a využít přitom Maslowovy teorie, musíme nejdříve zjistit, na které úrovni hierarchie potřeb se nachází a zaměřit se na úroveň vyšší. Manažeři však musí své postupy měnit, neboť i potřeby pracovníků se s postupem času mění.

### **Frederick Herzberg - dvoufaktorová teorie motivace (personální spokojenosti)**

Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace patří k nejznámějším teoriím motivace k práci. Herzberg dělí faktory na dvě skupiny s rozdílným postavením a rozdílnou funkcí v procesu motivace. Tento dvoufaktorový model byl vypracován na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Každý zaměstnanec měl popsat okolnosti v souvislosti s jejich činností, kdy se cítili dobře a kdy naopak špatně. Na základě tohoto výzkumu došel Herzberg k závěru, že na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů, a to faktory hygieny a motivátory vnitřních pracovních potřeb.<sup>42</sup>

1. *Faktory hygieny (dissatisfactory)*. Jsou zde zahrnuty peníze, personální řízení, politika a řízení organizace, fyzikální pracovní podmínky, interpersonální vztahy, jistota pracovního místa apod. Herzbergova teorie tvrdí, že negativní stav nebo absence výše zmiňovaných faktorů vede v pracovním procesu k nespokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní spokojenost. Jejich přítomnost nemá vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance.<sup>43</sup>
2. *Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)*. Tvoří je uznání, výkon, možnost osobního růstu, odpovědnost, obsah práce, dosažení cíle. Motivátory představují vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jejich absence nezpůsobuje velkou nespokojenost. Kromě pracovní spokojenosti, kterou ovlivňují, vedou také přímo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, jsou tedy v systému podnětů „odpovědné“ za výkon.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Srov. DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J., *Management*, s. 377.

<sup>43</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 227.

<sup>44</sup> Srov. tamtéž.

Z Herzbergových poznatků vyplývá, že pokud chtějí manažeři zvýšit u zaměstnanců jejich snahu pracovat pilněji, nestačí se zaměřit pouze na udržovací faktory, tedy zvýšit mzdu, nabídnout širší škálu benefitů, lepší pracovní podmínky apod. Podle výzkumu z roku 1990 bylo zjištěno, že k motivaci pracovníků dochází, pokud jsou jim nabídnuty motivátory, jako jsou odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, možnost uplatňovat své nápady apod.<sup>45</sup>

Pokud se manažer bude při svém vedení řídit Herzbergovou teorií, neměl by zapomínat, že i zde našli kritici nedostatky. Je napadána metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. Nedá se mluvit ani o obecné platnosti teorie, neboť Herzbergova původní studie byla založena pouze na zkoumání spokojenosti u techniků a účetních. I navzdory kritiky, má tato teorie úspěch, neboť je pro laiky srozumitelná a dá se říci, že je založena na „skutečném životě“.<sup>46</sup>

### **Clayton Alderfer – ERG teorie**

Tvůrcem ERG teorie je Clayton Alderfer (1972), který přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumu lidského chování.<sup>47</sup> Teorie rozlišuje tři kategorie potřeb:

#### 1. Existenční potřeby (E – Existency)

Jsou zde zahrnuty obvyklé fyziologické potřeby a potřeba bezpečí. V praxi jsou tyto potřeby uspokojovány prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami.<sup>48</sup>

#### 2. Vztahové potřeby (R – Relatedness)

Představují veškeré vztahy k lidem, se kterými přijdeme do styku a uspokojení, které vyplývá z emociální podpory, respektu a úcty.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Srov. DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J., *Management*, s. 377.

<sup>46</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 228.

<sup>47</sup> Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti*, s. 28.

<sup>48</sup> Srov. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., aj., *Psychologie ve světě práce*, s. 103.

<sup>49</sup> Srov. tamtéž.

### 3. Růstové potřeby (G – Growth)

Růstové potřeby stimulují člověka k vyvíjení produktivního a tvůrčího úsilí. Jejich uspokojení je závislé na příležitostech k růstu.<sup>50</sup>



Obr. 3 – Uspořádání potřeb podle Alderfera<sup>51</sup>

Tyto úrovně potřeb nejsou podle Alderfera rigidně hierarchické. Lidé mohou být v daný okamžik ovlivňováni více potřebami různé úrovně. Pokud uspokojíme jednu potřebu, nemusí to znamenat automatické působení potřeby, která je výše postavena.<sup>52</sup>

#### 2.1.3 Teorie zaměřené na proces

Je zde kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Teorie jsou známy rovněž jako kognitivní – poznávací. Snaží se zjistit, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.<sup>53</sup> „Pro manažery mohou být nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání – expektační teorie,
- dosahování cílů – teorie cíle,
- pocity spravedlnosti – teorie spravedlnosti.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti*, s. 29.

<sup>51</sup> BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, s. 42.

<sup>52</sup> Srov. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., aj., *Psychologie ve světě práce*, s. 103 - 104.

<sup>53</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 224.

<sup>54</sup> Tamtéž.

## **Expektační teorie**

Tvůrcem expektační teorie je významný psycholog pracovního jednání a pracovní motivace Victor Vroom. Teorie popisuje možnost pracovníků zvolit si způsob chování při práci. Pokud určitý zaměstnanec věří, že jeho pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivován ke zvýšenému úsilí. Má volbu si určit své vypětí tak, aby získal požadovanou odměnu.<sup>55</sup> Z toho vyplývá, že se expektační teorie zaměřuje na vztah mezi vynaloženým úsilím pracovníka a očekáváním skutečné odměny, kterou za něj dostane.

## **Teorie cíle**

Teorie cíle, která byla zformulovaná Lanthamem a Lockem tvrdí, že pokud pracovníkům stanovíme přesně vymezené a náročné cíle (musí být ale přijatelně náročné), jsou motivace a výkon vyšší. Důležité ale je, aby fungovala i zpětná vazba na výkon. Tato odezva má zaměstnance informovat o tom, jak plnili své pracovní úkoly vzhledem ke stanovenému cíli.<sup>56</sup>

## **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti, kterou zkoncipoval Stacy Adams, je založena na sociálním srovnávání. Pracovník srovnává úsilí, které do své práce vložil a výsledky, které z ní vyšly, s vkladem a výsledky svých spolupracovníků. Na základě tohoto srovnávání, vzniká dojem spravedlnosti či nespravedlnosti. Pokud se pracovník domnívá, že je s ním nespravedlivě zacházeno, snaží se nespravedlnost odstranit.<sup>57</sup>

K odstranění nespravedlnosti zaměstnanci přistupují následovně:<sup>58</sup>

- odchod ze zaměstnání,

---

<sup>55</sup> Srov. DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J., *Management*, s. 383.

<sup>56</sup> Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti*, s. 32.

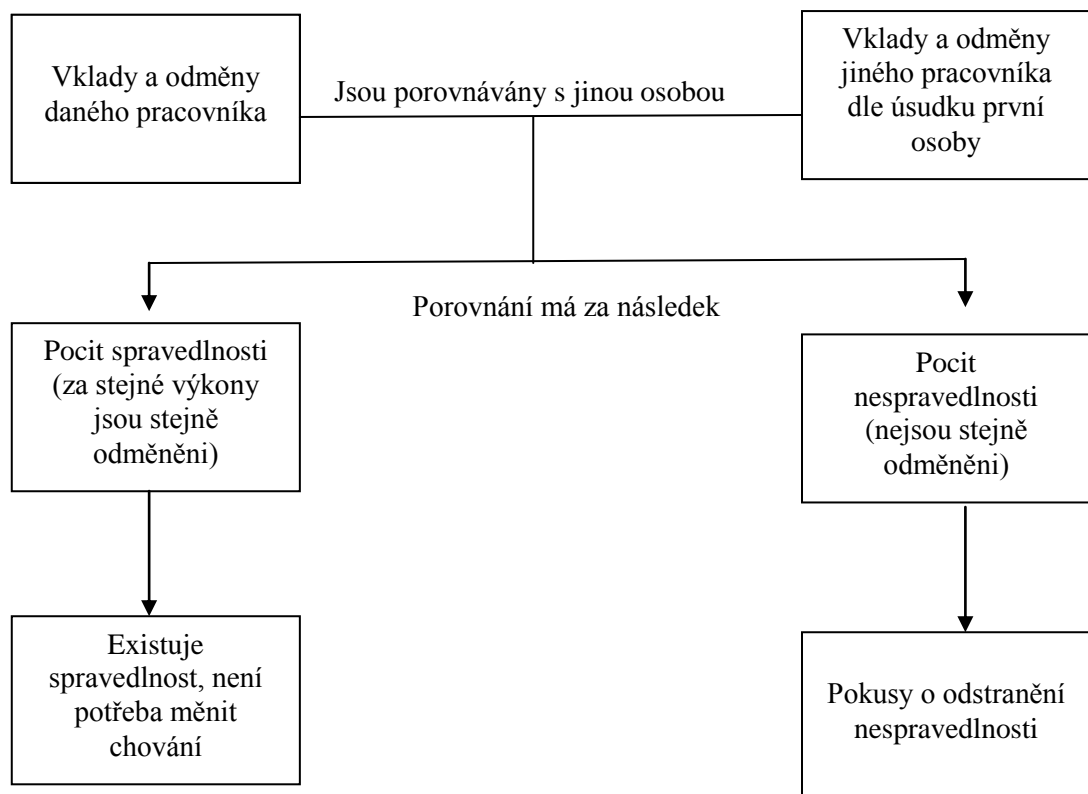
<sup>57</sup> Srov. DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J., *Management*, s. 381.

<sup>58</sup> Srov. tamtéž.



- změna vkladu vloženého do zaměstnání (např. méně odvedené práce, vyšší absence),
- změna výnosu (např. žádost o vyšší plat),
- změna vnímání obdržенých výnosů ze zaměstnání.

Pokud má být manažer spravedlivý, je nutné, aby průběžně sledoval výsledky výkonnosti svých zaměstnanců a na základě nich stanovil spravedlivou odměnu. Musí si uvědomit, že pracovníci porovnávají, ať už se jedná o plat, povýšení nebo nějaké zaměstnanecké výhody. Abychom předešli problémům souvisejícím s pocitem nedostatku, měl by být dobře propracován a prováděn systém odměňování, a pokud udělíme někomu odměnu, měli bychom uvést i důvody pro udělení. Tak by se alespoň částečně dalo předejít pocitu nespravedlnosti.



Obr. 4 - Porovnávání při posuzování spravedlnosti<sup>59</sup>

<sup>59</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J., *Management*, s. 382.

## **SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK**

Motivaci můžeme označit za příčinu lidského jednání. Je to jakýsi popud, díky kterému se člověk snaží dosáhnout určitého stanoveného cíle. Motivace pramení ze zdrojů, které představují takové skutečnosti, jež zakládají dynamické tendence a zaměření lidské činnosti. Za základní zdroje se považují potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Motivace v systému managementu hraje významnou roli. Hlavní úlohu zde mají vedoucí pracovníci, kteří se snaží podněcovat výkony zaměstnanců. Pravděpodobně na pracovníky nebudou působit stejné podněty. Každý vnímá motivační nástroje individuálně, proto důležitou činností manažerů je poznat, co konkrétní osobu motivuje.

Existuje celá řada motivačních teorií, které vznikly na základě zkoumání tohoto fenoménu, z nichž mohou vedoucí pracovníci využívat cenných poznatků. Tyto teorie pomáhají manažerům lépe pochopit, proč se jedinci chovají tak, jak se chovají. Ovšem žádná z nich neposkytuje univerzální vysvětlení lidského konání. Slouží spíše jako odrazový můstek při dlouhé a velice komplikované cestě motivací pracovního jednání.

Pozitivně motivovaní zaměstnanci jsou pro každou společnost nepostradatelní. Představují cenný kapitál, kterého je nutné si vážit a snažit se o jejich spokojenost. Jen spokojení a motivovaní pracovníci mohou odvádět požadované pracovní výkony.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA FIRMY SEKNE SPOL. S R.O.

V kapitole č. 3 je představena firma SEKNE spol. s r.o., kde byl proveden výzkum týkající se motivačního systému zaměstnanců. Informace jsem získala z informační schůzky s majitelem firmy a asistentkou ředitele a na základě prostudování firemní dokumentace.

#### 3.1 Profil firmy SEKNE spol. s r.o.

Firma SEKNE spol. s r.o. byla založena v roce 1995 se sídlem v Olomouci. Již od počátku firma zaznamenala velký počet zakázek, který se stále zvyšoval. Díky tomuto růstu bylo firmě umožněno v následujícím roce 1996 realizovat svůj další záměr, kterým bylo založení provozovny v Ostravě. Taktéž mohla rozšířit svoji činnost z původního pronájmu a prodeje dopravního značení na montáž trvalého a přechodného značení. V současnosti firma nabízí komplexní služby v oblasti dopravního značení včetně zpracování projektové dokumentace, jejího projednání s dotčenými organizacemi a schválení. I nadále se snaží přizpůsobit se nejmodernějším technikám a klade důraz na kvalitu odvedené práce. Firma se zaměřuje nejen na Olomoucký kraj, ale svoji působnost rozšiřuje po celé Moravě.<sup>60</sup>



Obr. 5 – Certifikáty udělené firmě SEKNE spol. s r. o.<sup>61</sup>

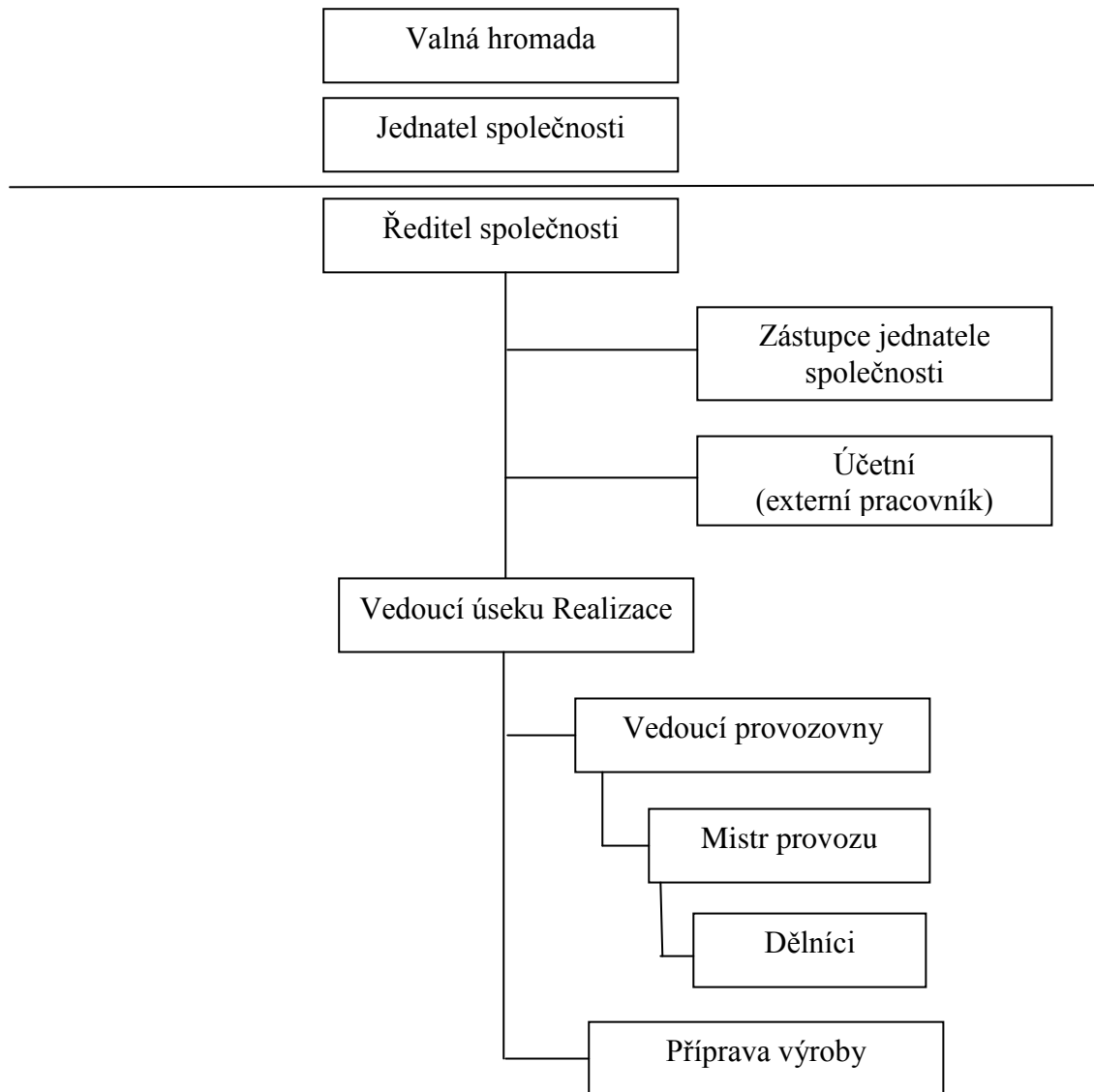
<sup>60</sup> Srov. SEKNE, *O firmě* [online], [cit. 2011-01-03], Dostupné na WWW:

<<http://www.sekne.cz/ofirme.php>>.

<sup>61</sup> Tamtéž.

### 3.2 Organizační struktura firmy

Právní forma organizace je společnost s ručením omezeným vedená u rejstříkového soudu v Ostravě.<sup>62</sup> Jelikož se jedná o malou firmu, je vedení v rukou majitele. Část zodpovědnosti je svěřena vedoucímu úseku Realizace a zástupci jednatele společnosti. Ve firmě je jeden mistr, který má na starost plnění zakázek a rozdělování jednotlivých úkolů pracovníkům.



Obr. 6 – Organizační struktura firmy SEKNE spol. s r.o.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Srov. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online], [cit. 2011-02-04], Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz>>.

<sup>63</sup> Srov. interní dokument OŘ/05 společnosti SEKNE.

### **3.3 Pracovní prostředí a vybavení firmy**

Prostředí, kde se firma nachází, prošlo rekonstrukcí a rovněž došlo k modernizaci vybavení firmy. Je kladen důraz na novou techniku (např. aku vrtačky, aku šroubováky), která je důležitá nejen pro atraktivnost firmy u zákazníků, ale převážně pro bezpečnost pracovníků.<sup>64</sup>

### **3.4 Pracovníci a jejich školení**

Firma zaměstnává 19 pracovníků, z toho 15 pracovníků spadá do dělnické třídy. Tito zaměstnanci jsou řádně proškoleni v dané problematice a v průběhu roku dochází k aktuálnímu školení, kde si své znalosti neustále doplňují. Je to nutné z hlediska zmodernizování techniky, náročnosti práce a bezpečnosti.<sup>65</sup>

### **3.5 Odměňování a benefity**

Zaměstnanci jsou odměňováni pravidelnou měsíční mzdou, která se skládá z pevné a pohyblivé části. Pohyblivou část určuje jednatel na základě odvedené práce. Jelikož se jedná o sezónní práci, mohou pracovníci prémie očekávat převážně v letním období.<sup>66</sup>

Benefity, které firma poskytuje pro všechny své zaměstnance, jsou penzijní připojištění a měsíční forma stravného (nejedná se o stravenky). Pracovníci managementu mají možnost využívat firemní automobily i pro osobní potřebu a mobilní telefony. Dále jsou pro zaměstnance pořádány firemní akce, jako je vánoční večírek, sportovní akce a rauty. Každý pracovník dostane nepeněžní dar, který firma poskytuje na Vánoce. V rámci zavedeného šetření, jsou některé nepeněžní odměny částečně omezeny.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Srov. interní zdroj společnosti SEKNE.

<sup>65</sup> Srov. tamtéž.

<sup>66</sup> Srov. tamtéž.

<sup>67</sup> Srov. tamtéž.

### **3.6 Současný stav firmy**

Počet zakázek společnosti se v posledních několika letech pohybuje setrvačně. Přesto zisky nepatrně poklesly z důvodu hospodářské krize a firma zavedla šetření. Zvláště zimní měsíce jsou pro společnost nepříznivé. Pozitivní je, že konkurence v nejbližším okolí je i nadále malá, neboť nemá srovnatelnou techniku.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Srov. interní zdroj společnosti SEKNE.

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V předchozí, teoretické části jsou uvedeny relevantní vybrané informace z odborné literatury týkající se zvoleného tématu bakalářské práce. Následující část se zaměřuje na výzkumnou techniku.

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda motivační program, který firma SEKNE spol. s r.o. zvolila při motivování svých zaměstnanců, koresponduje se zájmy pracovníků. Pro výzkum jsem použila dotazníkové šetření. V případě zjištění nedostatků, navrhuji doporučení na zlepšení motivačního systému.

### 4.1 Dotazníkové šetření ve firmě SEKNE spol. s r.o.

Jako cílovou skupinu výzkumu jsem stanovila pracovníky dělnické třídy ve firmě SEKNE spol. s r.o., kterou tvoří 15 zaměstnanců. Dělnická profese byla vybrána z toho důvodu, že tvoří základ této firmy a domnívám se, že v motivačním systému je opomíjena. Myslím, že tito manuální pracovníci představují pro podnik cenný kapitál a je třeba jim věnovat vyšší pozornost.

K provedení výzkumu, který se týká systému motivování firmy SEKNE spol. s r.o. bude použito dotazníkové šetření (viz. Příloha). Dotazník, jenž je zcela anonymní, se skládá ze 14 otázek, které budou předloženy zaměstnancům firmy.

Otázky jsou převážně uzavřené. Pro ně jsem zvolila pětistupňovou škálu od velmi dobré (příp. rozhodně ano) po velmi špatné (příp. rozhodně ne). Pokud dotazovaný nechce nebo nemůže z nějakého důvodu určit konkrétní odpověď, má možnost označit neutrální variantu. Dalším typem uzavřených otázek, které dotazník obsahuje, jsou dichotomické otázky, kdy respondent má na výběr pouze ze dvou variant (ano x ne).<sup>69</sup> Jedna z otázek je polootevřená, kde jsem alternativy odpovědí navrhla na základě pozorování ve firmě, a zároveň je tu možnost k vlastnímu vyjádření.

---

<sup>69</sup> Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 102.



Při sestavování dotazníku jsem kladla důraz na srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Také jsem zvažovala jejich počet. Obávala jsem se, že příliš dlouhý dotazník by mohl respondenty obtěžovat, což by mohlo zapříčinit neochotu zaměstnanců spolupracovat. Domnívám se, že dotazník je stručný a zachycuje pouze otázky potřebné ke zjištění údajů sloužících k dalšímu zkoumání.

Dotazník s sebou nese řadu výhod ale i nevýhod. Jeden z důvodů, proč byl zvolen, je úspora času, neboť osloví velký počet respondentů najednou. Ti mají zároveň dostatek prostoru na rozmyšlení odpovědi. Myslím, že mi spolupráci zaručila i anonymita, kterou jsem pracovníkům poskytla. Velkou nevýhodou dotazníku je relativně nízká návratnost. Abych ji zvýšila, předložila jsem jej zaměstnancům na jejich povinném školení, kde jsem předpokládala vysokou návratnost. Tato volba se mi osvědčila a návratnost byla 100%.

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou jsou osoby dělnické profese v rámci jedné firmy, zjištěné poznatky neposkytují všeobecné závěry.

## **4.2 Dotazníkové šetření – charakteristické rysy**

Dotazník patří mezi tzv. explorační metody, kdy sbíráme relevantní údaje prostřednictvím otázek, které předkládáme zkoumaným osobám.<sup>70</sup> Je to jedna z nejrozšířenějších technik, která slouží k získávání informací. Tento metodický postup v sobě zahrnuje řadu výhod ale i nevýhod.<sup>71</sup>

### **Výhody dotazníku:<sup>72</sup>**

- relativně nízké náklady,
- časová úspora,
- poskytuje dotazovaným osobám delší čas na rozmyšlení odpovědi,
- oslovení velkého počtu respondentů.

---

<sup>70</sup> Srov. PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 60.

<sup>71</sup> Srov. SCHNEIDER, M., a KOUDELKA, F., *Úvod do základů sociologických výzkumů*, s. 33.

<sup>72</sup> Srov. tamtéž, s. 33 – 34.

### **Nevýhody dotazníku:**<sup>73</sup>

- nízká návratnost,
- není možná kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil,
- při eventuálním neporozumění otázce nelze nic doplnit nebo upřesnit.

Otázky můžeme třídit podle toho, zda obsahují alternativy odpovědí či nikoliv. Dělíme je na:<sup>74</sup>

- otázky otevřené,
- otázky uzavřené,
- otázky polootevřené.

### **Otázky otevřené**

Není zde respondentovi předložena žádná varianta odpovědí, proto má ve svém vyjádření značnou svobodu. Při otázkách tohoto typu se počítá s tím, že se dotazovaná osoba nad otázkou zamyslí a uvede to, co považuje za důležité. Pro dotazovaného ale mohou být otevřené otázky velmi obtížné. Kvůli volnosti při odpovídání se vyskytují problémy i při zpracování.<sup>75</sup>

### **Otázky uzavřené**

Uzavřené otázky dávají respondentům k dispozici určitý výčet odpovědí. To zjednodušuje vyplnění dotazníku, kdy stačí odpověď pouze označit. Na druhou stranu je možné, že respondent mezi uvedeným výčtem možností, svoji odpověď nenalezne a bude se muset přiklonit k odpovědi, která mu zcela nevyhovuje. Tomu můžeme však předejít, pokud provedeme důkladný předvýzkum. I přesto je prakticky jen těžko možné zajistit úplný návrh alternativ odpovědí, proto je vhodné jako jednu z možností uvádět odpověď typu „nevím“, „nepřemýšlel jsem o tom“ apod. Hlavní důvody, proč se uzavřené otázky používají, je jejich jednoduchost, kvalitativní stejnorodost odpovědí a snadné zpracování.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Srov. DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, s. 141.

<sup>74</sup> Srov. SCHNEIDER, M., a KOUDELKA, F., *Úvod do základů sociologických výzkumů*, s. 38.

<sup>75</sup> Srov. tamtéž.

<sup>76</sup> Srov. tamtéž.

### **Otázky polootevřené**

Představují spojení otázek otevřených s uzavřenými. Je zde nabídka předem daných alternativ odpovědí, a pokud si z nich dotazovaný nevybere, má možnost doplnit svou individuální odpověď.<sup>77</sup>

Při tvorbě otázek musíme dodržovat následující zásady:<sup>78</sup>

- Otázky musíme formulovat jednoduše, jasně a srozumitelně. Neměli bychom používat odborné termíny a cizí slova.
- Otázky mají být jednoznačné. Je nutné se vyhnout formulacím, kterým je možno rozumět dvojmýslivým či několikerým způsobem.
- Důležité je vyhnout se otázkám sugestivním. Jedná se o takové otázky, které svou formulací vnucují respondentovi odpověď.
- Opatrní musíme být při pokládání otázek typu „proč“, přestože cílem výzkumu je zjistit příčiny určitého chování. Respondent však sám často příčiny svého jednání nezná nebo si je neuvědomuje. Ve snaze odpověď se tak uchyluje k nesprávným odpovědím.

Dotazníkové šetření se jeví jako nejvhodnější výzkumný prostředek na dané téma. Prostřednictvím dotazníku mohou získat všechny potřebné informace k dalšímu zpracování a k dosažení stanoveného cíle bakalářské práce.

---

<sup>77</sup> Srov. SCHNEIDER, M., a KOUDELKA, F., *Úvod do základů sociologických výzkumů*, s. 39.

<sup>78</sup> Srov. tamtéž, s. 42 - 43.

## 5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PÍSEMNÉHO DOTAZOVÁNÍ

V této kapitole budou představeny zjištěné skutečnosti, které byly získány prostřednictvím písemného dotazování. Jak už je uvedeno v předchozí kapitole, návratnost byla 100%, proto by výsledky neměly být ovlivněny tím, že odpověděla jen určitá část respondentů, která by měla zcela odlišné názory.

Pro přehledné znázornění výsledků jsem data přenesla do tabulek, kde jsem u každé odpovědi uvedla absolutní četnost a procentuální vyjádření. U polootevřené otázky jsem údaje přenesla do sloupcového grafu. K vytvoření tabulek a grafu jsem použila program Microsoft Excel.

### Otázka č. 1 – Je pro Vás příležitost k osobnímu rozvoji v zaměstnání důležitá?

Záměrem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vůbec stojí o svůj osobní rozvoj. V kapitole č. 3 se zmiňuji, že pracovníkům firma nabízí různá školení. Ty jsou však povinná z důvodu bezpečnosti a vzniku nových technologií. Zaměstnanci kromě těchto školení nemají možnost osobního rozvoje. Přitom většina pracovníků o zvyšování své profesní úrovně zájem má.

Tab. 1 - Rozdělení respondentů na otázku č. 1

Je pro Vás příležitost k osobnímu rozvoji důležitá?		
Odpověď	Absolutní četnost	%
Rozhodně ano	4	26,7
Spíše ano	9	60,0
Nevím	0	0,0
Spíše ne	1	6,7
Rozhodně ne	1	6,7

### **Otázka č. 2 – Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?**

Pracovní vztahy značně ovlivňují dosahování firemních cílů. Pokud jsou poměry mezi zaměstnanci v harmonii, má to pozitivní vliv na výkony. Z dotazování vyšlo najevo, že pracovníci firmy mají převážně dobré vztahy. Přesto 26,7% respondentům vztahy mezi svými kolegy nevyhovují. Myslím, že to není zanedbatelné procento, aby se tento zjištěný fakt pouze přešel bez případného řešení.

*Tab. 2 - Rozdělení respondentů na otázku č. 2*

<b>Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Velmi dobré</b>	<b>3</b>	<b>20,0</b>
<b>Dobré</b>	<b>8</b>	<b>53,3</b>
<b>Neutrální</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>Špatné</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>
<b>Velmi špatné</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>

### **Otázka č. 3 – Za jaké považujete vztahy s nadřízenými?**

Odpovědi na otázku posuzující vztahy s nadřízenými byly téměř totožné jako u předcházející otázky. Rovněž platí, že by zde měla být nastolena určitá harmonie a soulad. Z informační schůzky jsem zjistila, že ve většině případů se jedná spíše o vztah přátelský, neformální. Nicméně vše má nějakou hranici a částečná autorita při řízení pracovníků by prospěla.

Tab. 3 - Rozdělení respondentů na otázku č. 3

<b>Za jaké považujete vztahy s nadřízenými?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Velmi dobré</b>	<b>3</b>	<b>20,0</b>
<b>Dobré</b>	<b>7</b>	<b>46,7</b>
<b>Neutrální</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Špatné</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>
<b>Velmi špatné</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>

**Otázka č. 4 – Za jaké považujete pracovní prostředí?**

Výsledky poukazují, že ve firmě je vytvořeno vhodné pracovní prostředí, které má také velký vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků. Pouhých 13,3% označuje prostředí za nevyhovující.

Tab. 4 – Rozdělení respondentů na otázku č. 4

<b>Za jaké považujete pracovní prostředí?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Velmi dobré</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Dobré</b>	<b>10</b>	<b>66,7</b>
<b>Neutrální</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>
<b>Špatné</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>
<b>Velmi špatné</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>

### **Otázka č. 5 – Jste spokojen s vybavením na pracovišti?**

Odpovědi na tuto otázku nejsou jednoznačné. Nicméně většina pracovníků označuje vybavení na pracovišti jako dostačující. Je nutné, aby zaměstnanci mohli používat kvalitní pracovní pomůcky a techniku, a tím tak chránit i svou bezpečnost. Jak jsem se dověděla z informační schůzky s vedením, firma nahradila některé pomůcky novými a i nadále plánuje další zakoupení pracovního vybavení.

*Tab. 5 – Rozdělení respondentů na otázku č. 5*

<b>Jste spokojen s vybavením na pracovišti?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Rozhodně ano</b>	<b>4</b>	<b>26,7</b>
<b>Spíše ano</b>	<b>6</b>	<b>40,0</b>
<b>Nevím</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Spíše ne</b>	<b>3</b>	<b>20,0</b>
<b>Rozhodně ne</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>

### **Otázka č. 6 – Býváte za své dobře odvedené výkony v práci pochválen?**

Odpovědi jsou převážně záporné, což naznačuje velký nedostatek v motivaci pracovníků. Pochvalou má být zaměstnanci dáno najevo, že je nadřizený s odvedenými výkony spokojen a jeho práce si váží. Představuje tedy jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. Z mého dalšího zkoumání vyšlo najevo, že zaměstnanci si pochvaly za dobře vykonanou práci cení, proto by zde měla nastat změna ze strany vedoucího pracovníka.

Tab. 6 - Rozdělení respondentů na otázku č. 6

<b>Býváte za své dobře odvedené výkony v práci pochválen?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Ano</b>	<b>4</b>	<b>26,7</b>
<b>Ne</b>	<b>11</b>	<b>73,3</b>

**Otázka č. 7 – Jste spokojen s nabízenými nepeněžními formami odměn?**

Odpovědi jsou velice vyrovnané. Téměř 47% nám říká, že nepeněžní odměny jsou nedostačující. Domnívám se, že je to způsobeno úsporným řešením, ke kterému musela firma v době krize přistoupit. Jak jsem se dověděla od několika pracovníků, byly jim odebrány některé dárkové předměty. Rovněž se zmenšil počet akcí, které podnik pro zaměstnance každoročně pořádal. I přesto je více jak polovina pracovníků s nepeněžními odměnami spokojena.

Tab. 7 - Rozdělení respondentů na otázku č. 7

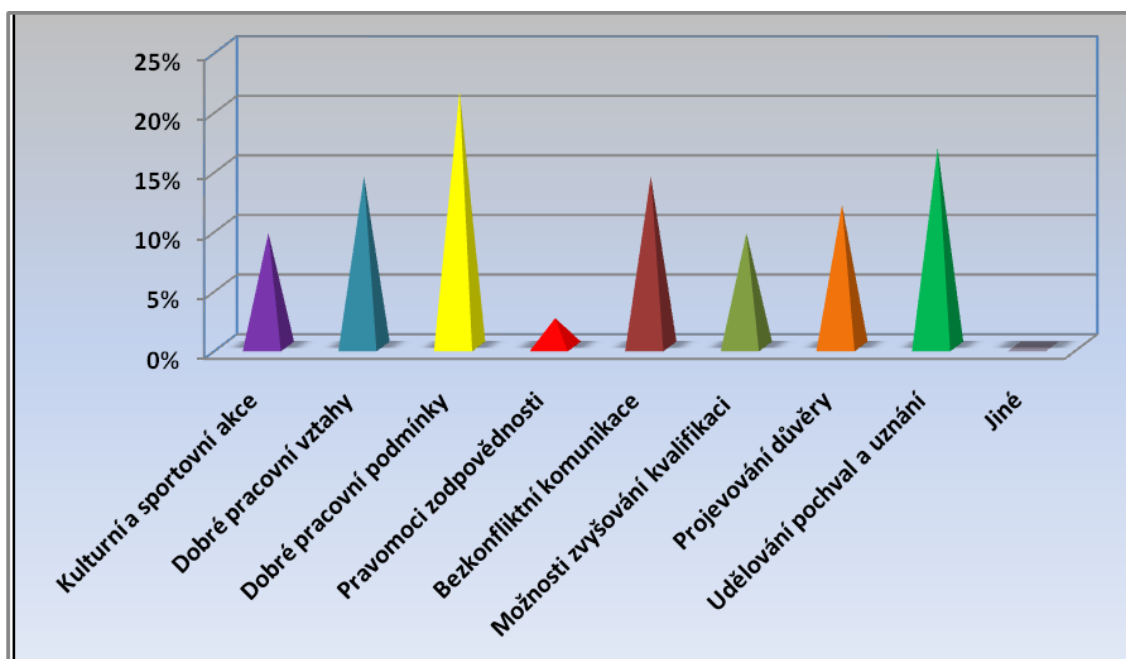
<b>Jste spokojen s nabízenými nepeněžními formami odměn?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Ano</b>	<b>8</b>	<b>53,3</b>
<b>Ne</b>	<b>7</b>	<b>46,7</b>

**Otázka č. 8 – Jaký druh nepeněžní motivace preferujete?**

U tohoto dotazu jsem zvolila strukturu polootevřené otázky. Respondenti zde mají možnost vybrat si z předem definovaných odpovědí, ale mají i možnost se sami vyjádřit k dané otázce. Přesto nikdo nezvolil možnost vlastní odpovědi. Nehodnotím to jako neochotu nebo ostych pracovníků, ale domnívám se, že výčet daných variant byl dostačující.



Zaměstnanci si nejvíce potrpí na dobré pracovní podmínky a pomůcky, což je při výkonu tohoto druhu práce důležité. Dále si potrpí na přátelské pracovní vztahy, bezkonfliktní komunikaci a udělování pochval. Naopak mě překvapil velice nízký zájem o delegování pracovních úkolů a projevování důvěry.



Obr. 7 – Grafické znázornění rozdělení respondentů na otázku č. 8

#### Otázka č. 9 – Dáváte přednost peněžní odměně před nepeněžní formou odměn?

Většina zaměstnanců dává přednost peněžní odměně před nepeněžní. Čili se tady potvrdila Taylorova teorie, která říká, že lidé pracují „pouze“ pro peníze a chceme-li zvýšit jejich výkonnost, je nutná finanční odměna. Myslím, že tato teorie platí hlavně u dělnické profese a méně vzdělaných a kvalifikovaných osob, kde platy nejsou příliš vysoké a ve firmách, kde se podepsala ekonomická krize. Jednou z těchto firem je částečně i firma SEKNE spol. s r.o. Téměř 27% dotazovaných však nevidí peněžní odměny jako hlavní prioritu a preferovali by spíše nepeněžní formy odměn, které se však také ukázaly jako nedostačující.

Tab. 8 - Rozdělení respondentů na otázku č. 9

<b>Dáváte přednost peněžní odměně před nepeněžní formou odměň?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Ano</b>	<b>9</b>	<b>60,0</b>
<b>Ne</b>	<b>4</b>	<b>26,7</b>
<b>Nevím</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>

**Otázka č. 10 – Považujete vyšší odměnu jako motivaci k lépe odvedené práci?**

Odpovědi respondentů zcela jasně poukazují, že je pro pracovníky firmy SEKNE nejúčinnější stimulační prostředek zvýšení platu. K vyšší odměně jako motivačnímu nástroji se přiklání přes 93% všech zaměstnanců, což potvrzuje mé předpoklady.

Tab. 9 – Rozdělení respondentů na otázku č. 10

<b>Považujete vyšší odměnu jako motivaci k lépe odvedené práci?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Rozhodně ano</b>	<b>9</b>	<b>60,0</b>
<b>Spíše ano</b>	<b>5</b>	<b>33,3</b>
<b>Nevím</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>Spíše ne</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>Rozhodně ne</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>

**Otázka č. 11 – Máte pocit spravedlivého ohodnocení?**

Odpovědi na tuto otázku jsou velmi různorodé, přesto podle dotazníku ve firmě převládá spravedlivost při hodnocení. Nicméně přes 33% respondentů má pocit

nespravedlivého ohodnocení. Mohlo by to být způsobeno zvýhodňováním některých pracovníků ze strany zaměstnavatele. Jak tvrdí Adamsova teorie spravedlnosti - lidé neustále srovnávají. Zaměstnavatel by tedy ve svém zájmu měl zdůvodnit, proč uděluje někomu odměnu, aby předešel pocitu nespravedlnosti a následně i demotivaci.

*Tab. 10 – Rozdělení respondentů na otázku č. 11*

<b>Máte pocit spravedlivého ohodnocení?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Rozhodně ano</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Spíše ano</b>	<b>6</b>	<b>40,0</b>
<b>Nevím</b>	<b>3</b>	<b>20,0</b>
<b>Spíše ne</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>
<b>Rozhodně ne</b>	<b>3</b>	<b>20,0</b>

**Otázka č. 12 – Je pro Vás jistota práce (smlouva na dobu neurčitou) důležitější než případné zvýšení platu?**

Jelikož se jedná o sezonní práci a zimní období není příznivé na nové zakázky, hrozilo propouštění některých pracovníků, a pokud by byli opět přijati na sezonní období, byla by s nimi podepsána smlouva na dobu určitou. Zaměstnanci o těchto skutečnostech byli seznámeni dříve, než jim byl předložen dotazník. Domnívám se, že většina pracovníků si v dnešní krizové době práce váží, proto z odpovědí vyplynulo, že jistota práce je pro ně důležitější než případné zvýšení platu.

Tab. 11 – Rozdělení respondentů na otázku č. 12

<b>Je pro Vás jistota práce důležitější než případné zvýšení platu?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Rozhodně ano</b>	<b>5</b>	<b>33,3</b>
<b>Spíše ano</b>	<b>6</b>	<b>40,0</b>
<b>Nevím</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Spíše ne</b>	<b>2</b>	<b>13,3</b>
<b>Rozhodně ne</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>

**Otázka č. 13 – Máte pocit, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?**

Jelikož převládá záporná odpověď, tak se domnívám, že vedoucí pracovník má mezery v oblasti procesu motivování. To potvrzují i některé předchozí otázky, kde jsem objevila nedostatky v motivačním programu. Každý manažer by měl vědět, že jen dobře motivovaný pracovník, může odvádět požadované výkony a zároveň k tomu tak přistupovat.

Tab. 12 – Rozdělení respondentů na otázku č. 13

<b>Máte pocit, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Rozhodně ano</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>Spíše ano</b>	<b>6</b>	<b>40,0</b>
<b>Nevím</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Spíše ne</b>	<b>5</b>	<b>33,3</b>
<b>Rozhodně ne</b>	<b>3</b>	<b>20,0</b>

#### **Otázka č. 14 – Máte pocit, že vykonáváte důležitou práci?**

Téměř 67% dotazovaných má pocit, že vykonává důležitou práci. Zjevně tu působí vnitřní motivace, kdy pracovník si práce váží a je spokojen s výsledky své činnosti. Zjištěná skutečnost mě poněkud překvapila. Předpokládala jsem, že bude převažovat spíše záporná odpověď.

*Tab. 13 – Rozdělení respondentů na otázku č. 14*

<b>Máte pocit, že vykonáváte důležitou práci?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>%</b>
<b>Ano</b>	<b>10</b>	<b>66,7</b>
<b>Ne</b>	<b>4</b>	<b>26,7</b>
<b>Nevím</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>

## **6 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU**

Jak jsem předpokládala, dotazníkové šetření poukázalo na nedostatky v motivačním systému. Jedná se především o oblast osobního rozvoje, odměňování a hodnocení pracovníků. Pro zlepšení těchto slabých míst firmy jsem navrhla následující doporučení.

Při navrhování změn jsem musela brát v ohledu finanční situaci firmy a také to, že se jedná o sezónní práci. Tedy lepší podmínky pro tvorbu zisku můžeme očekávat v období jaro – podzim, zima je pro společnost nepříznivá.

### **6.1 Osobní rozvoj zaměstnanců**

Na základě získaných údajů z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že o zvyšování kvalifikace má zájem téměř 87% zaměstnanců. Firma by proto měla zvážit možné kurzy poskytované pracovníkům. Ty by měly být zaměřené tak, aby rozšiřovaly znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon práce u cílové skupiny tedy dělníků. Podle mého názoru by tyto kurzy vedly nejen k zvýšení odbornosti zaměstnanců a jejich využití v pracovním procesu, ale mohly by přispět i k lepšímu jménu firmy, která by tak vstoupila v očích současných i potenciálních zákazníků.

Protože se jedná o malou společnost, tak se domnívám, že by nebylo pro firmu přínosem poskytnout všem zaměstnancům tentýž kurz. Bylo by to příliš nákladné a ve firmě nevyužitelné. Jde o profesi, kde jsou činnosti různorodé, proto jako nejlepší řešení bych zvolila vzdělávání pracovníků v odlišných oblastech. Pokud by společnost poskytovala kurzy jen těm, kteří si to výkonnostně (podle předem stanovených výkonových parametrů) zaslouží, mohly by tyto kurzy působit jako dobrý motivační prostředek. Přimělo by to tak pracovníky odvádět lepší výkony a dosahovat stanovených plánů.

Přestože rozšiřování dovedností a znalostí představuje pro firmu náklad, mnohdy jde i o poměrně vysoký obnos, jedná se o dobrou investici a do budoucna se tato

vynaložená částka může vrátit i několikanásobně a zároveň se tak zajistí spokojenost pracovníků, kteří tento motivační nástroj vyhledávají.

## **6.2 Vztahy na pracovišti**

Harmonické vztahy a dobrá atmosféra na pracovišti představují pro většinu jedinců významný stimulátor. Dochází tak k uspokojování mnoha sociálních potřeb člověka.

Přestože jsou zatím vztahy na pracovišti z větší části pozitivní, obávám se, že do budoucna se mohou začít výrazněji projevovat konflikty jak s vedením firmy, tak mezi spolupracovníky. Jak už jsem se zmínila, ve firmě se schylovalo k propouštění pracovníků, příp. k sepsání nových smluv a to na dobu určitou. Přestože vedení od plánu zatím ustoupilo, nikdo neví, jak se situace bude dále vyvíjet. Napětí a stres, které ve firmě panují, by mohly přerůst v obrovské nepokoje, což by se samozřejmě projevilo i na výkonnosti zaměstnanců.

Důležitou součástí dobrých pracovních vztahů je i efektivní komunikace, která zde nepanuje. Zaměstnanci nemají přehled o současné situaci a o dění ve firmě. Informace často získávají nahodile a bez celkových souvislostí, proto se tu vyskytuje nevědomost v oblasti prosperity firmy a dalších skutečností. V rámci zlepšení vzájemné komunikace a předávání informací by bylo vhodné zvolit nějaký prostředek předávání podstatných údajů. Navrhuji, aby firma zavedla např. nástěnku v místě, kde se pracovníci schází nebo vybuodovala internetové stránky. Pokud by se jednalo o sdělení závažnějších záležitostí, mělo by dojít k ústní komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem, kde je možná průběžná výměna názorů. Naopak bych v tomto případě nezaváděla nějaké každodenní schůze, což není z důvodu časově rozdílných činností možné a myslím, že u této profese ani potřebné.

## **6.3 Udělování pochval a uznání**

Udělením pochvaly za dobře provedenou práci, dává firma najevo, že si váží svého pracovníka a dojde tak ke zvýšení jeho sebevědomí. Tento stimul potěší každého zaměstnance a manažerovi nezabere téměř žádný čas a hlavně nic nestojí, což je

pro firmu, která se ocitla v ekonomické krizi podstatné. Je prokázáno, že když člověk pracuje v prostředí, kde je od nadřízeného pracovníka povzbuzován, dokáže odvádět kvalitnější výkony s méně chybami a do práce se těší.

Aby se dosáhlo cílového efektu, tedy aby došlo k motivaci daného jedince, musí být pochvala vyjádřena vhodným způsobem. V první řadě by měla být vázána na konkrétní výkon konkrétního člověka. Veřejným uznáním nadřízený dosáhne i motivování dalších pracovníků. Kromě pochvaly by manažer neměl zapomenout, že i kritika udává hranice žádoucího chování, proto i jí by měla být věnována dostatečná pozornost.

#### **6.4 Peněžní a nepeněžní formy odměn**

Jak ukázalo dotazníkové šetření, zaměstnanci nejsou spokojeni s nabízenými peněžními i nepeněžními odměnami. Z mého osobního kontaktu s pracovníky jsem se dověděla, že nespokojenost se objevuje převážně v zimních měsících. V tomto případě se nenaskytuje mnoho alternativ řešení, jak tento fakt zvrátit. Zvažovala jsem následující doporučení.

V první řadě jsem přemýšlela o spolupráci firmy s jinou společností dělnického zaměření, kde by pracovníci v nesezónním období mohli pracovat, a tím pádem by došlo k navýšení jejich mzdy. Měl by zde zafungovat management a pokusit se nalézt nějaké vhodné alternativy. Důležité je si uvědomit, že každá změna vyvolává určité reakce a v tomto případě jsou spíše záporné. Na základě rozhovoru s několika pracovníky si dovoluji tvrdit, že většina by tento návrh zamítla. Objevili se tu ale i tací, kterým se nápad zalíbil a mohli by tak působit jako hnací síla ostatních zaměstnanců.

Další návrh představuje změnu v organizační struktuře. Pro zimní období by některým zaměstnancům byla dána výpověď a na letní měsíce by je firma znovu přijala ale pouze na dobu určitou. Pro lepší pocit pracovníků, že budou mít jistotu práce přes sezónu, by firma se zaměstnanci mohla podepsat smlouvu o smlouvě budoucí. Toto řešení považuji za velice nákladné. Jsem přesvědčena, že by zaměstnancům nevyhovovalo a mohlo by dojít k demotivaci. Mimo to zaměstnanci v zimním období provádějí údržbu motorových vozidel a dalších instrumentů, což zvyšuje nejen bezpečnost při práci



a jejich dobu životnosti, ale v určitých mezích zamezuje jejich nečekanému poškození v sezónním období a možných prostojů, které by díky této skutečnosti vznikly. To by mělo dále za následek penále za nedodržení časového limitu, který by vyplýval se smlouvy se zákazníkem. Tudíž by vznikly další náklady. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou i přes zimní období ve firmě nepostradatelní.

Jako nejvhodnější řešení z mého pohledu je úsporněji nakládat s prostředky přes sezónní období a lépe zvažovat, kam tyto finance budou přiděleny. Po mém rozhovoru s některými pracovníky jsem dospěla k názoru, že ne vždy jsou peníze zcela efektivně vynaložené. Proto by firma měla mít předem sepsaný plán, kam tyto finance poputují a zda jejich vynaložení není zbytečné. Lépe musí zafungovat i management, který by se měl snažit více propagovat své služby.

## **6.5 Jistota práce**

Jistota práce je v dnešní době pro většinu zaměstnanců velice důležitý faktor. Přestože se jedná o pracovníky, kteří při odpovědích v dotazníku dávali přednost zvýšení platu před jinými stimuly, smlouva na dobu neurčitou je pro ně přece jen nejdůležitější. Pracovníci představují pro firmu hlavní zdroj příjmu peněz, a pokud budou neustále pod nátlakem možného propuštění nebo sepsání pracovních smluv na dobu určitou, nastala by demotivace a výkony by neodpovídaly stanoveným plánům. Zakázky by nebyly včas splněny a firma by tak mohla být penalizovaná za nedodržení lhůty.

Vedení společnosti by před propouštěním nebo před uzavřením nových pracovních smluv na dobu určitou, mělo nejprve zvážit jejich důsledky. Jednak je to samozřejmě nákladné, a jednak by firma přišla o velice cenný kapitál, který představuje základní kámen této společnosti. Po rozhovoru s některými zaměstnanci jsem zjistila, že pokud by jim měl být změněn pracovní poměr na dobu určitou, zvažovali by odchod ze zaměstnání. U těch, kteří by v práci zůstali, by mohlo dojít ke ztrátě důvěry managementu a ke strachu z budoucnosti, což by se projevilo na pracovních výsledcích.

## **SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI**

Motivování zaměstnanců není jednoduchá záležitost. Je potřeba neustálá pozornost ze strany manažera a také důkladně promyšlená firemní strategie. Přesto se může stát, že motivační program zklame díky nově vzniklým skutečnostem. Pokud se vyskytne problémová situace, neměla by se přejít bez případného řešení. Manažer by se měl snažit hledat alternativy, jak problém zvrátit. Je zřejmé, že se pokaždé nepodaří najít východisko, které by vyhovovalo všem. Ale hledání a nalézání možných variant řešení může dodat zaměstnancům pocit, že se o ně vedení zajímá a chce, aby byli v práci spokojeni.

Motivační program a jeho aplikace je individuální záležitostí každé firmy. Musí vycházet z potřeb konkrétní společnosti, konkrétních pracovníků a dané situace. Mým cílem bylo zjistit jaké motivační a stimulační nástroje uplatňuje firma SEKNE spol. s r. o. Na základě analýzy dat, které jsem získala z dotazníkového šetření, jsem dospěla k závěru, že motivační systém zcela nekoresponduje se zájmy pracovníků. Navrhla jsem několik doporučení, jak tuto skutečnost napravit.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo posoudit, zda současný motivační systém firmy SEKNE spol. s r.o. koresponduje se zájmy zaměstnanců. V případě identifikace nedostatků navrhnout změny pro jeho zlepšení.

V první, teoretické části, jsou vymezeny základní pojmy týkající se daného tématu, při jejíž tvorbě jsem vycházela z odborných publikací. Je zde objasněn význam motivace, její typy a z čeho pramení. Druhá kapitola je zaměřena na motivaci pracovního jednání a nejvýznamnější motivační teorie.

Součástí praktické části je představení firmy, v níž byl výzkum realizován. Následuje metodologická část, kde je popsána metoda sběru dat a podrobný postup prováděného výzkumu. Na základě výsledků písemného dotazování a důkladného prostudování firemních materiálů, jsem dospěla k závěru, že motivační systém této společnosti v sobě zahrnuje několik nedostatků. Ty se objevily především v oblastech hodnocení a odměňování zaměstnanců, jistoty pracovního místa a osobního rozvoje. Nedostatečná je také informovanost o současné hospodářské situaci, kvůli které vzniká ve firmě napětí a stres. Kromě zmíněných problémových oblastí byly zjištěny také pozitiva. Většina pracovníků se shodla, že je spokojená s pracovním prostředím a vybavením. Významným kladem pro společnost je, že zaměstnanci si své práce váží a s odvedenou prací jsou spokojeni.

Výstupem je několik doporučení, které by měly problémové oblasti odstranit a zlepšit tak stávající úroveň motivovanosti zaměstnanců. Neboť pouze motivovaný a spokojený pracovník může odvádět kvalitnější výkony, což může zajistit i lepší prosperitu společnosti.

Závěrem lze konstatovat, že cíl bakalářské práce týkající se posouzení motivačního systému a jeho aplikace, byl splněn. Pevně věřím, že výsledky provedeného výzkumu budou využity ke zlepšení oblasti motivování firmy SEKNE spol. s r.o. a dojde tak k vyšší motivovanosti a spokojenosti pracovníků. Otázkou je, zda management společnosti je natolik schopný, aby došlo i k realizaci předložených návrhů.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Kovářová Tereza
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Motivační systém a jeho aplikace ve firmě SEKNE spol. s r. o.
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Incentive System and Its Application in the Company SEKNE
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
<b>Počet stran:</b>	57
<b>Počet příloh:</b>	1
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	motivace, motiv, stimulace, motivační teorie, motivační systém
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	motivation, motive, stimulation, theories of motivation, incentive system

Bakalářská práce pojednává o problematice motivování. Teoretická část popisuje dosavadní poznatky o motivaci, motivačních teoriích a jejich uplatnění v praxi. V druhé, praktické části, je představena konkrétní firma, v níž je výzkum motivačního systému realizován. Pozornost je kladena na stimulační nástroje, které firma uplatňuje při vedení svých zaměstnanců. Cílem práce je prostřednictvím analýzy výsledků dotazníkového šetření zjistit, zda je motivační program korespondující se zájmy pracovníků. Výstupem je návrh na zlepšení stávající situace v dané oblasti, který povede k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

The thesis deals with the issue of motivation. The theoretical part describes the existing knowledge of motivation, motivational theories and their application to practice. In the second, practical part a particular company is presented, in which the research on incentive system has been implemented. The attention is paid to stimulation tools which the company applies in managing its employees. The aim of this thesis is, through the analysis of survey results, to determine whether the incentive program corresponds with the interests of workers. The outcome is a proposal for improving the current situation in this area, which will lead to higher employee satisfaction.

## LITERATURA A PRAMENY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. 232 s. ISBN 14-343-83.

BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DONNELLY, J., GIBSON, J., a IVANCEVICH, J. *Management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 94. vyd. Brno: MIKADAPRESS, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

Interní dokumenty společnosti SEKNE.

Interní zdroj společnosti SEKNE.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online]. 4.2.2011 [cit. 2011-02-04]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz>>.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V., a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

ROBBINS, S., a COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4.

SEKNE. *O firmě* [online]. 2007 [cit. 2011-01-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.sekne.cz/ofirme.php>>.

SCHNEIDER, M., a KOUDELKA, F. *Úvod do základů sociologických výzkumů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1993. 118 s. ISBN 80-7067-302-8.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., aj. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	12
Obr. 2 – Maslowova hierarchie potřeb .....	17
Obr. 3 – Uspořádání potřeb podle Alderfera .....	21
Obr. 4 - Porovnávání při posuzování spravedlnosti.....	23
Obr. 5 – Certifikáty udělené firmě SEKNE spol. s r. o. ....	26
Obr. 6 – Organizační struktura firmy SEKNE spol. s r.o. ....	27
Obr. 7 – Grafické znázornění rozdělení respondentů na otázku č. 8 .....	40



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Rozdělení respondentů na otázku č. 1 .....	35
Tab. 2 - Rozdělení respondentů na otázku č. 2 .....	36
Tab. 3 - Rozdělení respondentů na otázku č. 3 .....	37
Tab. 4 - Rozdělení respondentů na otázku č. 4 .....	37
Tab. 5 - Rozdělení respondentů na otázku č. 5 .....	38
Tab. 6 - Rozdělení respondentů na otázku č. 6 .....	39
Tab. 7 - Rozdělení respondentů na otázku č. 7 .....	39
Tab. 8 - Rozdělení respondentů na otázku č. 9 .....	41
Tab. 9 - Rozdělení respondentů na otázku č. 10 .....	41
Tab. 10 - Rozdělení respondentů na otázku č. 11 .....	42
Tab. 11 - Rozdělení respondentů na otázku č. 12 .....	43
Tab. 12 - Rozdělení respondentů na otázku č. 13 .....	43
Tab. 13 - Rozdělení respondentů na otázku č. 14 .....	44

# PŘÍLOHA

## DOTAZNÍK – MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

Vážení zaměstnanci,

žádám Vás o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity v bakalářské práci na téma Motivační systém a jeho aplikace ve firmě SEKNE spol. s r. o. Na základě tohoto průzkumu chci zjistit, zda je motivační program společnosti vyhovující a koresponduje se zájmy zaměstnanců. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní a slouží pouze pro studijní účely. Předem Vám děkuji za Vaši spolupráci a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Tereza Kovářová,  
studentka MVŠO

---

1. Je pro Vás příležitost k osobnímu rozvoji v zaměstnání důležitá?

- |                                       |                                      |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ano   | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne     | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |                                |

2. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- |                                      |                                       |                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi dobré | <input type="checkbox"/> Dobré        | <input type="checkbox"/> Neutrální |
| <input type="checkbox"/> Špatné      | <input type="checkbox"/> Velmi špatné |                                    |

3. Za jaké považujete vztahy s nadřízenými?

- |                                      |                                       |                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi dobré | <input type="checkbox"/> Dobré        | <input type="checkbox"/> Neutrální |
| <input type="checkbox"/> Špatné      | <input type="checkbox"/> Velmi špatné |                                    |

4. Za jaké považujete pracovní prostředí?

- |                                      |                                       |                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi dobré | <input type="checkbox"/> Dobré        | <input type="checkbox"/> Neutrální |
| <input type="checkbox"/> Špatné      | <input type="checkbox"/> Velmi špatné |                                    |

5. Jste spokojen s vybavením na pracovišti?

- |                                       |                                      |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ano   | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne     | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |                                |

6. Býváte za své dobře odvedené výkony v práci pochváleni?

- Ano  Ne

7. Jste spokojen s nabízenými nepeněžními formami odměn (uznání, měsíční forma stravného, firemní akce, apod.)?

- Ano  Ne

8. Jaký druh nepeněžní motivace preferujete? (lze označit i více možností)

- kulturní, sociální a sportovní firemní akce  
 dobré pracovní vztahy  
 dobré pracovní podmínky, pracovní pomůcky  
 kompletní delegování úkolů, pravomoci zodpovědnosti  
 bezkonfliktní a efektivní komunikace  
 možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace  
 projevování důvěry  
 udělování pochval a uznání  
 jiné.....uved'te

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

9. Dáváte přednost peněžní odměně před nepeněžní formou odměn (pochvala, firemní akce, apod.).

- Ano  Ne  Nevím

10. Považujete vyšší odměnu jako motivaci k lépe odvedené práci?

- Rozhodně ano  Spíše ano  Nevím  
 Spíše ne  Rozhodně ne

11. Máte pocit spravedlivého ohodnocení?

- Rozhodně ano  Spíše ano  Nevím  
 Spíše ne  Rozhodně ne

13. Je pro Vás jistota práce (smlouva na dobu neurčitou) důležitější než případné zvýšení platu?

- Rozhodně ano                       Spíše ano                       Nevím  
 Spíše ne                               Rozhodně ne

14. Máte pocit, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?

- Rozhodně ano                       Spíše ano                       Nevím  
 Spíše ne                               Rozhodně ne

15. Máte pocit, že vykonáváte důležitou práci?

- Ano                                       Ne                                       Nevím

**Ještě jednou Vám děkuji za trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku.**