

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2014–2015**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Kozáková

**Analýza pracovní motivace zaměstnanců a motivačního
programu podnikatelského subjektu**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marin Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014–2015

BACHELOR THESIS

Lucie Kozáková

**Analysis of employee's motivation and motivational program
of a business subjekt**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Marin Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3. 2. 2015

Lucie Kozáková

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu, Mgr. Martinu Beňovi, za odborné vedení bakalářské práce, za vstřícnost při konzultacích, za pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Zároveň vedení a zaměstnancům podnikatelského subjektu za poskytnuté informace a dokumenty.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje v současnosti aktuálnímu tématu motivace pracovníků a motivačního programu v konkrétním podnikatelském subjektu. V teoretické práci jsou charakterizovány stěžejní pojmy bezprostředně se týkající tématu. Jsou zde vymezeny faktory ovlivňující motivaci pracovníků. Dále se teoretická část zabývá charakteristikou motivačních programů a benefitů, jejich druhy a cíli. V praktické části práce je prezentována analýza motivace pracovníků a motivačního programu, kterou provedla autorka na základě výzkumného šetření.

Klíčová slova

Benefity, faktory pracovní spokojenosti, motiv, motivace, motivační programy, pracovní spokojenost, stimul, stimulace, stimulační faktory, teorie motivace, zaměstnanecké výhody, zkoumání spokojenosti a motivace.

Annotation

The Bachelor thesis is dedicated to an actual topic of employee motivation and motivational program in a particular organization. Fundamental concepts directly related to the topic are characterized in the theoretical part as well as factors influencing motivation of employees. The following chapter deals with the characteristics of motivational programs and benefits, their types and goals. The practical part presents an analysis of employee motivation and motivational program based on research conducted by the author.

Keywords

Benefits, factors of job satisfaction, job employee benefits, motivation, motivational programs, motive, researching satisfaction and motivation, satisfaction, stimulation, stimulation factors, stimulus, theory of motivation.

Obsah

Úvod.....	9
1 Motivace a stimulace	11
1.1 Motivace a motiv.....	11
1.2 Teorie motivace.....	12
1.3 Stimulace a stimul	15
2 Motivační a benefitní programy	19
2.1 Motivační program organizace	19
2.2 Benefity a jejich klasifikace	21
2.3 Cíle motivačních programů.....	22
3 Pracovní spokojenost	24
3.1 Faktory pracovní spokojenosti	25
3.2 Možnosti zkoumání spokojenosti a motivace pracovníků	27
4 Motivační program podnikatelského subjektu.....	29
4.1 Charakteristika podnikatelského subjektu.....	29
4.2 Motivační program podnikatelského subjektu	30
4.3 Benefitní partneři programu	31
5 Výzkumné šetření	33
5.1 Harmonogram výzkumného šetření	33
5.2 Metodologie výzkumného šetření	34
5.3 Stanovené hypotézy	35
5.4 Výzkumný vzorek	35
5.5 Výsledky výzkumného šetření	38
5.6 Sumarizace ověření hypotéz	48
5.7 Sumarizace dat a doporučení	49

5.7.1	Sumarizace získaných dat.....	49
5.7.2	Doporučení ke zlepšení motivace zaměstnanců	50
	Závěr	53
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	57
	PŘÍLOHY	I

Úvod

Pracovní motivace či případná demotivace zaměstnanců je problematikou, která je dle mého mínění již mnoho let aktuálním tématem. Nejen v pracovním životě, kde ovlivňuje pozitivně popřípadě negativně chod veškerých organizací, ale i v celé společnosti. Nepochybně tomu tak bude i nadále, například vzhledem k narůstající konkurenceschopnosti firem a protežování personalistických útvarů v organizacích. V zájmu zaměstnavatelů je si své pracovníky udržet a pojem pracovní motivace zaměstnanců tomu dopomáhá. Stejně tak úzce souvisí s prestiží firem. Výše zmíněná problematika je též aktuálním tématem pro podnikatelský subjekt, který v bakalářské práci hraje významnou roli. Což patří mezi důvody, proč jsem si toto téma pro závěrečnou práci zvolila.

Následující důvod výběru tématu navazuje na předchozí. Možnost působit v konkrétní organizaci a stát se její součástí dopomohlo ji nejen poznat a udělat si představu o jejím chodu, ale také se setkat s rozdílnými názory zaměstnanců a vedení. Dát pracovníkům prostor pro to, aby se vyjádřili nejen k vedení a pracovní motivaci jich samých, ale i k chodu podnikatelského subjektu byla velká osobní motivace pro zpracování tématu. Samotné výzkumné šetření byla následně činnost s jasným cílem, tedy veškeré domněnky přeměnit na fakta.

Skutečnost, že by organizace výsledky výzkumného šetření mohla v budoucnu využít ke svému rozvoji a inspirovat se jimi, je zajisté pádným důvodem, proč se problematikou zabývat. Bakalářská práce by v těchto příkladech byla využitelná a přínosná v praxi, což je pro každého autora pozitivum.

Hlavním cílem práce bylo zjistit celkovou pracovní motivaci zaměstnanců podnikatelského subjektu a jejich přístup k motivačnímu programu, který v organizaci funguje již řadu let. S pracovní motivací úzce souvisí téma pracovní spokojenosti zaměstnanců. Záměrem též bylo upřesnění představ o tom, jaká situace panuje nejen mezi zaměstnavatelem a pracovníky, ale i mezi pracovníky samotnými. Díky několikaletému působení v organizaci k tomu mohu využít osobní zkušenosti a posoudit

výslednou situaci z pohledu třetí zúčastněné strany. Z toho vychází i doporučení a návrhy ke zlepšení pracovní motivace, přístupu pracovníků k motivačnímu programu a mezilidských vztahů v organizaci. Stanovené cíle práce zahrnují verifikaci či falzifikaci hypotéz, které byly stanoveny před psaním bakalářské práce. Teoretická část práce upřesňuje fakta v praktické části. K dosažení stanovených cílů slouží výsledky z výzkumného šetření.

Bakalářská práce je rozčleněna do pěti kapitol. Teoretická část práce obsahuje vymezení základních pojmů. Stěžejními pojmy jsou motivace, motiv a stimulace, stimul. Neopomněla jsem uvést nejznámější teorie motivace. Druhá kapitola se zabývá motivačními a benefitními programy a jejich cíli, nechybí zde rozbor pojmu benefity. Poslední kapitola první části upřesňuje problematiku pracovní spokojenosti. V empiricky zaměřené části práce charakterizují podnikatelský subjekt společně s jeho rozsáhlým motivačním programem. Dále navazuje výzkumné šetření (dotazníkové šetření), tedy jeho harmonogram, výzkumný vzorek a metodologie. Nechybí zde stanovené hypotézy týkající se pracovního prostředí, podmínek a motivace k práci, mezilidských vztahů a vztahů mezi podřízenými a vedením podnikatelského subjektu. Jednou z nejdůležitějších částí jsou výsledky výzkumného šetření, jejich sumarizace a ověření hypotéz. Podstatnou součástí jsou doporučení a návrhy ke zlepšení pracovní motivace a přístupu pracovníků k motivačnímu programu.

1 Motivace a stimulace

Motivace je v psychologii velmi frekventovaný pojem. Jak je známo, vždy mu není přisuzován jednotný obsah a často je tento proces zaměňován a používán jako synonymum k pojmu stimulace.

1.1 Motivace a motiv

V lidské psychice působí ne vždy člověkem uvědomované vnitřní hybné síly neboli pohnutky popřípadě **motivy**. Tuto skutečnost vyjadřuje pojem motivace. Pohnutky orientují člověka nejen v jeho činnosti, ale i v jeho chování a prožívání (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 2004, s. 241). Každé lidské činnosti udává psychologický smysl.

Jak udává Daniela Pauknerová et al. (2012, s. 171), motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka. Tyto hnací síly každého z nás aktivizují a udržují již vzniklou aktivitu. Hnací síly se navenek projevují v podobě motivovaného jednání. Motivace má v organizaci význam v souvislosti s podáváním pracovního výkonu každého pracovníka. Stejně tak s celkovou výkonností zaměstnance. Zde hovoříme o motivaci jako o motivaci pracovního jednání.

Pojem pracovní motivace je odpověď na otázku, proč člověk pracuje. Tato motivace určuje přístup člověka nejen k jeho uplatnění či pracovním úkolům. Stejně tak k práci jako takové (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 2004, s. 262). Rozlišujeme dva typy pracovní motivace. Prvním typem je **intrinsická motivace** neboli motivy, které jsou spojeny s prací samou o sobě. Mluvíme tedy o potřebě činnosti vůbec (zbavit se přebytečné energie), potřebě kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu (radost či uspokojení, které přináší požitky) a další. **Extrinsická motivace**, tedy motivy, které se týkají mimo vlastní práce. K extrinsickým motivům patří potřeba peněz, sociálních kontaktů a jistoty (spojena s budoucností člověka) a další.

1.2 Teorie motivace

Abychom správně porozuměli motivaci pracovního jednání člověka, je třeba rozebrat teorie pracovního jednání. Autorka zvolila motivační teorie, které pokládá za stěžejní a uvádí je v abecedním pořadí:

- Adamsova teorie spravedlnosti (J. S. Adams)
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace (F. Herzberg)
- Maslowova teorie potřeb (A. Maslow)
- McGregorova teorie X a Y (D. McGregor)
- Vroomova teorie expektance (V. H. Vroom).

Adamsova teorie spravedlnosti

Z dalších specifických teorií je Adamsova teorie spravedlnosti. Tvůrce teorie J. S. Adams upozorňuje na tzv. fenomén sociálního srovnávání. Pracovníkovi je vlastní srovnávat různé skutečnosti. Mluvíme zde o jeho vkladu do práce (o jeho schopnostech či pracovním vypětí v práci) s pracovníky, kteří vykonávají srovnatelnou činnost, s efekty, které práce přináší jemu samotnému. Popřípadě s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Jmenovaným efektem můžou být peníze, uznání či pochvala, ale i povýšení. Jak píše Eva Bedrnová – Ivan Nový et al. (1998, s. 253), v případě, že člověk nabude negativního dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se zpravidla tendence tuto nerovnovážnost odstranit. Nadřízený by měl předejít pocitům svých zaměstnanců týkajících se nespravedlnosti z jeho strany.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova teorie předpokládá, že člověku jsou vlastní dvě skupiny potřeb. Jedná se o potřebu vyhnout se bolesti a protikladná potřeba psychického růstu. Tato teorie udává, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě rozdílné skupiny podmínek.

Faktory vnější (hygienické), tedy dissatisfactory, které se týkají celkových okolností práce a pracovního zařazení pracovníka. Jedná se o bezpečnost práce, jistotu trvalého zaměstnání, peněžitou odměnu za práci apod.

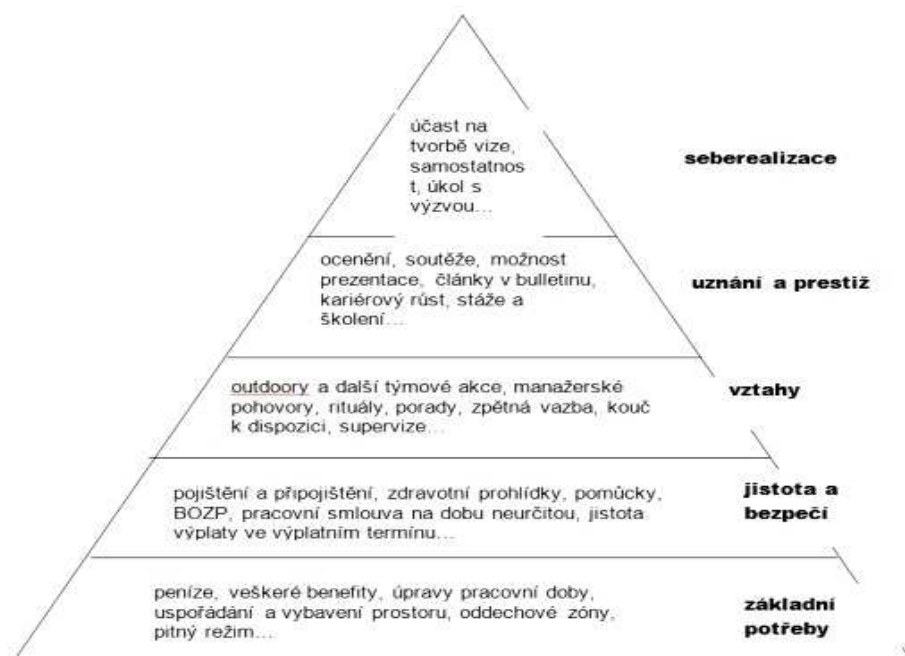
Faktory vnitřní (motivátory), tedy satisfactory, do nichž podle Herzberga zahrnujeme uznání od vedení, odpovědnost za práci, možnost postupu v pracovních funkcích apod.

Jak tvrdí Daniela Pauknerová et al. (2012, s. 174), „*Takto jednoznačně formulovaná teorie nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mohou být skutečnosti podněcující nespokojenost i okolnosti vyvolávající naopak spokojenost a současně motivaci u každého jedince zřetelně odlišné.*“

Maslowova teorie potřeb

Podle autora teorie potřeb má každá lidská bytost v sobě dva druhy sil. První skupina sil vychází ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět. Vyvolávají strach z toho, že by člověk mohl ztratit nebo přijít o to, co již vlastní. Druhá skupina tzv. táhne jedince dopředu. Jedinci je vlastní důvěra k vnějšímu světu a jedinečnost (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 1998, s. 246). Abraham Maslow považuje teorii potřeb a jejich uspokojování za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Autor určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému. Systém nazýváme Maslowova pyramida popřípadě Maslowova hierarchie potřeb (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Maslowova pyramida



Zdroj: Motivace a stimulace jako nástroje managementu, online, cit. 2014-11-29

Tato pyramida je uspořádána dle Maslowa od nejnižších po nejvyšší potřeby. Jakmile je uspokojena jedna z úrovní potřeb, její význam je pro člověka automaticky nižší a nastupuje vyšší úroveň pyramidy (tzv. epigenetický růst). Člověk je díky tomu neustále motivován.

- Za základní potřeby autor považuje **fyziologické potřeby**. Naplnění těchto potřeb je nezbytné pro přežití. Pod fyziologickými potřebami si představujeme potřebu vody, potravy, vzduchu a všeho, čeho je třeba k udržení života.
- Dalším stupněm jsou **potřeby jistoty a bezpečí**, které představují zajištění a uchování existence. Díky těmto potřebám se vyhýbáme nebezpečí a všemu, co nás nějakým způsobem ohrožuje.
- **Sociální potřeby**, tedy přátelství, láska a sounáležitost znamenají potřebu člověka začlenit se do nějaké sociální skupiny. Člověk vyhledává dobré vztahy k lidem.
- To, že jedinec vyžaduje respekt a uznání od ostatních lidí zahrnují **potřeby uznání a ocenění**.
- Realizací potenciálu jedince je **potřeba sebeaktualizace**. Člověk realizuje všechny své schopnosti a talent (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 173).

McGregorova teorie X a Y

Autor teorie X a Y zakládá na principu tzv. sebenaplňujícího proroctví, kde nadřízený očekává určitý typ chování od svých podřízených a následně toto chování skutečně u pracovníků vyvolá. První z typů představ je typ X. Typ X propaguje názor, že člověk je tvor nespolehlivý, jedná iracionálně, nedá se mu důvěřovat a je líný. Proto považujeme za nezbytné jej k práci nutit, vést a dohlížet na něj třeba i pod pohrůžkou postihu. Druhý z typů představ je typ Y. Tento typ vyjadřuje názor, že lidé dávají přednost nezávislosti, seberozvoji a tvořivé práci. Smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku velmi přirozeným. Z toho vyplývá, že budou zaměstnanci usilovat o dobro pro organizaci.

Vroomova teorie expektance

Vroomova expektanční teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Kognitivní teorie spojuje hodnocení zvažovaných skutečností spolu s vytvářením představ o budoucím možném vývoji. Lidé uvažují, hodnotí, učí se z různých skutečností a vytváření si představy o budoucnu. Klíčovou roli má expektance, tedy subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku, tak k valenci. Stejný význam má valence, což je subjektivní hodnota očekávaného výsledku.

1.3 Stimulace a stimul

„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (PAUKNEROVÁ, et al. 2012, s. 220, cit. podle PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004).

Stimulace je tedy záměrné a cílevědomé ovlivňování činnosti člověka a následně vede ke změně motivace. Zda stimulace bude, nebo nebude účinná, závisí nejen na motivační struktuře, vnitřním prostředí, ale také na připravenosti přijmout, nebo nepřijmout podnět. V motivační struktuře se promítají jak vrozené, tak získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti a další skutečnosti. Člověk si nemusí vždy plně uvědomovat přicházející podněty. Většinou si neuvědomujeme, který z podnětů na sebe necháme působit a naopak. Pokud chceme jako vedoucí pracovníci účinně stimulovat své zaměstnance, je třeba znát dobře jejich osobnost. Optimální situace nastává tehdy, kdy osobní zaměření člověka jako pracovníka je v souladu s potřebami a zájmy podniku.

Za **stimuly** označujeme jakékoli podněty, které vyvolávají výše zmíněné změny v motivaci člověka. Jak ve své publikaci uvádějí Eva Bedrnová – Ivan Nový et al. (1998, s. 268), stimul se používá v následujících významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incetiva (pokárání či pochvala od druhého člověka).

Stimulační prostředky jsou velmi různorodé. Efektivním stimulem může být pro pracovníka to, co umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Naopak neefektivním stimulem bude to, co uspokojování jeho potřeb bude bránit. Stimulační význam mohou mít na příklad tyto skutečnosti:

- **Hmotná odměna** je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, proto bývá považována za hlavní stimulační prostředek. Člověk si díky hmotné odměně udržuje životní úroveň a společenské postavení. Nejedná se jen o podobu peněžní (mzda, plat, odměny), ale i o nefinanční benefity (služební auto, firemní produkty, příspěvky na kulturu). Důležitost přikládáme problematice spravedlnosti v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách. Spravedlnost ovlivňuje nejen vlastní stimulaci pracovníka, ale také mezilidské vztahy v organizaci.
- **Obsah práce** je dalším významným stimulem. Roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost a moc pracovníka. Uvedené stimulační aspekty nejsou u všech pracovníků stejně účinné, každého oslovují více či méně.
- **Manažer** a jeho styl vedení, který uplatňuje je velmi důležitým stimulem. Podobně i přístup řešení konfliktů, formy komunikace a prováděné hodnocení.
- **Atmosféra pracovní skupiny** má silný stimulační účinek. Jedná se zde o úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny. Dále o průhlednost a otevřenost vztahů či komunikaci.
- **Pracovní podmínky a režim práce** uvádějí Eva Bedrnová – Ivan Nový et al. (2007, s. 405). Míjí tím, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových či světelných podmínkách. Též platí, že zájem organizace vytvářet pracovníkům lepší podmínky má dvojitý efekt. Nejprve se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu a následně selepší vztah mezi organizací a zaměstnanci. Musíme si však uvědomit, že ne všichni zaměstnanci mají stejný práh citlivosti na vnímání výše zmíněných signálů. Někteří vnímají pozitivně i malé změny, jiní si všimnou až velkých podstatných změn.

- **Identifikace s prací** znamená, že pracovník svou práci přijal jako nedílnou část života. Člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. To vyjadřuje tak zvaná **identifikace s profesí**. Ztotožnění člověka s organizací vyjadřuje **identifikace s organizací**. Pracovník přijímá cíle organizace, které nejsou v rozporu s osobními cíly, protože cíle organizace vnímá pracovník za vlastní.
- **Externí stimulační faktory** mají širší než jen organizační rámec. Jedná se zde o celkovou image organizace. Tedy to, jak je organizace vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst nebo prestiž. Mezi externí faktory patří makroekonomická situace. Pokud se očekává ekonomický růst, je to období stimuluje. Naopak při očekávání stagnace a recese je období demotivující. Dalším faktorem je politická situace či mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů. Jedná se o očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci sociálního okolí.

Stimulační prostředky vybíráme s ohledem na konkrétního člověka, ale i s ohledem na určitou oblast pracovního jednání, kterou chceme ovlivnit. Nejčastěji je třeba stimulovat následující oblasti (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 2007, s. 407–410):

- a) pracovní výkon a jeho kvalitu,
- b) vnášení nových nápadů a myšlenek či tvořivost,
- c) seberozvoj, rozšiřování kvalifikace aj.,
- d) spolupráci ve skupině či týmu,
- e) odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině aj.

a) Stimulace k pracovnímu výkonu

V tomto případě se jedná především o kvalitu. Významnou roli zde hraje sebekontrola pracovníků. Před jakoukoli stimulací by manažer měl zjistit poměr mezi kvalitou práce a kvalitou osobností pracovníka. Hodnota člověka se promítá do kvality práce a zároveň práce, která je kvalitně odvedená zpětně, působí na člověka. Zvyšuje tím subjektivní sebehodnocení a objektivní hodnotu pracovníka. Pokud se jedná o nekvalitu, výše zmíněný proces probíhá v opačném směru. Pokud je práce

provedená nekvalitně, ubírá člověku sebehodnocení. Také snižuje ochotu zvyšovat nároky na sebe sama.

b) Stimulace k tvořivosti

Ke stimulaci k tvořivosti slouží především tzv. formulování provokativních cílů. Cíle lze stanovit oficiálně, tedy konkrétními úkoly, které je třeba splnit, nebo neoficiálně při řešení různorodých problémů na poradách. Nejedná se přímo o vyřešení problému, ale v první řadě o nápady a náměty, které k vyřešení vedou. Vedení organizace by si mělo uvědomit, že *„Tvořivost pracovníků je největším bohatstvím organizace. Je to síla, která posunuje vývoj kupředu.“* (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 2007, s. 409) K podněcování tvořivosti by měli manažeři využívat určité stimuly. Těmi jsou hmotné odměny (cílové prémie), neformální pozitivní hodnocení (povzbuzování ze strany vedení organizace) či společenské uznání.

c) Stimulace k seberozvoji

Podněcování ke kvalitně odvedené práci a tvořivosti podřízených souvisí i s rozvojem jejich osobnosti. Jedná se o neustálý proces získávání nových vědomostí. V dnešní době je učení celoživotním procesem. Pracovníci by si měli být vědomi toho, že to, co se naučili v období mládí, je nedostatečné pro výkon jejich práce. Organizace by měla nejen vyžadovat, ale i podporovat své zaměstnance v dalším vzdělávání.

d) Stimulace ke spolupráci

Předpoklad k lepší pracovnímu výkonu je kooperace lidí v jednom pracovním týmu. Spolupráce upevňuje nejen vztahy mezi lidmi, ale i podněcuje soudržnost skupiny. Z toho vyplývá, že by vedení organizace nemělo zanedbávat ty pracovníky, kteří pracují v týmu. Je třeba jim vymezit společné cíle, což kooperaci stimuluje.

e) Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost podřízených vyplývá ze sebevědomého přístupu k vlastním schopnostem a k práci. Odpovědnost přijímáme tehdy, kdy jsme si vědomi svých možností ovlivňovat dění kolem nás. Pokud chceme, aby podřízení dokázali převzít odpovědnost, musíme jim podávat dostatečnou zpětnou vazbu. Hodnotit je a poukázat na chyby, z kterých je třeba se v budoucnu poučit.

2 Motivační a benefitní programy

„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.“ (KOUBEK, 2007, s. 283)

Odměňování zaměstnanců neznamená pouze mzdu či plat. Patří sem i jiné formy peněžní odměny, které organizace poskytuje pracovníkům jako kompenzaci za vykonávanou práci v podniku. Odměňování zahrnuje i povýšení pracovníků, formální uznání či zaměstnanecké výhody, které jsou nezávislé na dobrém či nedobrem výkonu pracovníků. Zmíněné odměny mohou zahrnovat jak věci, tak okolnosti, které nejsou vždy zcela samozřejmé.

2.1 Motivační program organizace

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 1998, s. 246)

Motivačnímu programu obecně předchází rozbor potřeb a cílů organizace. Poté jsou stanoveny pravidla, opatření a postupy, jejichž posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace pracovníků. Z pracovní motivace plyne optimální přístup pracovníků k podniku a k práci. Na lidské chování, ale i pracovní jednání může působit cokoli. To co je důležité nebo významné pro pracovníky, musí zajímat také organizaci. Management organizace by měl postupovat takovým způsobem, aby vytvářel předpoklady pro dosažení co nejvyšší úrovně pracovní motivace svých podřízených. Obecné předpoklady k výkonnosti pracovníků, jejich ochoty a spokojenosti jsou např.:

- smysluplnost a zajímavost práce,
- spravedlivé ohodnocení pracovníků,
- perspektivnost,
- příznivé sociální klima,
- informovanost pracovníků.

Vlastní postup přípravy, tvorby a následné realizace motivačního programu je dle Eva Bedrnová – Ivan Nový et al. (2007, s. 414) možné rozčlenit do několika fází:

Analýza motivační struktury pracovníků a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti. Tato primární fáze vede ke stanovení kritických míst v motivaci pracovního jednání zaměstnanců.

Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu určuje oblasti, na které je třeba zaměřit budoucí působení motivačního programu.

Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků, kde zjištěné rozdíly umožní přesněji stanovit problémy, které je třeba řešit v motivačním programu.

Vymezení potenciálních stimulačních prostředků, na které se zaměří motivační program. Tato fáze vyžaduje vytvoření optimálního výběru forem motivace.

Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Stimulující podnět je přiznán až po splnění určité podmínky.

Vlastní sestavení motivačního programu obsahuje jeden z nejvýznamnějších dokumentů organizace.

Seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem se může zdát nevýznamným krokem, ale opak je pravdou. Ve skutečnosti je jeden z nejdůležitějších. V této fázi si ověřujeme skutečnost, že ve vědomí pracovníků organizace něco dělá pro pracovní spokojenost a motivaci svých podřízených. Zároveň má tato činnost pozitivní vliv na pracovní jednání zaměstnanců. Za účelné můžeme považovat publikování motivačního programu ve formě brožurky, která by měla být přístupná všem pracovníkům organizace. Pozitivním faktorem pro organizaci je zpřístupnění programu i uchazečům o pracovní místa.

Motivační program je třeba vyhodnocovat v určitých časových intervalech a případně podle potřeby přepracovat. Důvodem jsou měnící se potřeby organizace i podmínky pracovní činnosti pracovníků.

2.2 Benefity a jejich klasifikace

Benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují. Jsou tedy poskytované nad rámec k různým formám peněžní odměny za odpracovanou dobu, výkon či schopnosti. Nevází se tedy na výkon pracovníka, ale mohou být spojovány s funkcí, postavení nebo s dobou zaměstnání pracovníka. Zaměstnaneckých výhod je značné množství, například produkty, služby a různé formy péče o zaměstnance. Je možné je členit různým způsobem (KOUBEK, 2007, s. 319).

Hlavní kategorie zaměstnaneckých výhod (ARMSTRONG, 2007, s. 595):

- **penzijní systémy** jsou všeobecně považovány za nejdůležitější výhody,
- **osobní jistoty**, které posilují osobní jistoty zaměstnanců a jejich rodin. Jedná se o nemocenské, zdravotní či úrazové pojištění,
- **finanční pomoc**, tedy různé půjčky nebo slevy na vyráběné zboží a služby poskytované podnikem,
- **osobní potřeby** neboli oprávnění, která jsou uznáním vztahu mezi prací a domácími potřebami. Patří sem dovolená na zotavenou, další formy dovolené či poradenství při odchodu do důchodu,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty**,
- **jiné výhody**, které zvyšují životní úroveň pracovníků. Zařadíme sem dotované stravování, úhrada telefonních výloh či kreditní karty,
- **nehmotné výhody** neboli charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života zaměstnanců. Nehmotné výhody činí organizaci atraktivním místem, kde stojí lidem za to, být zaměstnán.

Za další rozdělení zaměstnaneckých výhod můžeme považovat povinné a nepovinné benefity. Povinné zaměstnanecké výhody, kam může spadat mateřská dovolená či odstupné, jsou dané ze zákona. Některé benefity si zaměstnanci mohou připlatit, jiné jsou zcela bezplatné. Na některé zaměstnanecké výhody mohou pracovníci připlácet, aniž by o ně měli zájem (srážkou ze mzdy). V uvedeném případě mohou zasáhnout odbory, které se při kolektivním vyjednávání zaměřují na zaměstnanecké výhody.

Josef Koubek (2007, s. 320) upozorňuje na to, že mnohdy pracovníci nemají dostatečný přehled o zaměstnaneckých výhodách poskytnutých od jejich zaměstnavatele. Organizace buď dostatečně neinformuje o benefitech, nebo je jejich sdělení nepřehledné a nesrozumitelné. Pokud chce tedy zaměstnavatel pozitivně působit na své pracovníky, měl by se o téma dostatečně zajímat a spolupracovat s nimi.

2.3 Cíle motivačních programů

Podnik chce dle Michaela Armstronga (2007, s. 595) skrz zaměstnanecké výhody dosáhnout cílů jako je:

- poskytnutí zaměstnancům atraktivní a konkurenceschopný soubor odměn, umožňující jak získávat, tak udržet si kvalitní pracovníky,
- uspokojování osobní potřeby pracovníků,
- posilování oddanosti pracovníků vůči organizaci,
- poskytnutí daňově zvýhodněného způsobu odměny.

Také upozorňuje na to, že výše zmíněné vymezené cíle v sobě nemají tzv. motivování pracovníků. Málokdy mají výhody poskytované podnikem přímý vliv na výkon. Zaměřují se spíše na postoje pracovníků vůči podniku, které souvisí s oddaností či angažovaností.

Za všeobecně známé cíle motivačních programů můžeme považovat především snížení nákladů organizace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Pokud podnik chce pozitivně působit na motivaci a spokojenost svým zaměstnanců, měl by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Proto je třeba konzultovat výhody i s řadovými pracovníky, kteří mohou mít odlišné představy a potřeby než vedení organizace. Jak podotýká Josef Koubek (2007, s. 321), je třeba si uvědomit, že preference zaměstnanců jsou ovlivňovány jejich věkem, rodinným stavem, počtem dětí, ale i dobou zaměstnání či povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory. Právě pro rozdílné požadavky ze strany zaměstnanců vznikly volitelné systémy zaměstnaneckých výhod. Jedná se o takzvaný **kafetéria systém** neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod. Umožňuje pracovníkovi možnost volby výběru takových

výhod, které jsou pro něj v danou chvíli nejvýhodnější a nejzajímavější. Pro stranu zaměstnavatele je tento systém též výhodný. Ušetří peníze za výhody, které nikdo nevyžaduje.

3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je důležitým pojmem v oblasti psychologie práce a organizace a personalistiky.

„Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život (ale také opaky těchto prožitků a stavů) vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání – jinak řečeno, vyjadřují úroveň subjektivního vyrovnávání se s různými stránkami a podmínkami života. Pocit uspokojení nebo neuspokojení vystupuje také v pracovní sféře, která zaujímá značnou část života dospělého člověka.“ (ŠTIKAR et al., 2003, str. 111)

Jak je výše citováno, každý člověk zde tráví podstatnou část svého života. Aniž bychom chtěli, ovlivňuje náš život sám o sobě. Do obecné kvality života se promítne jak spokojenost, tak nespokojenost v práci. Budeme se cítit rozdílně, pokud nás práce uspokojuje a budeme úspěšní, než když bychom v ní byli nešťastní a nedělala nám radost. Musíme si uvědomit tu skutečnost, že spokojenost se odráží jak na fyzickém, tak psychickém a sociálním zdraví člověka. Dle Štikara et al. (2003, str. 111) má pracovní činnost z psychologického pohledu dvě vzájemně spjaté stránky. První stránkou je objektivní stránka. Objektivní stránka je vyjádřena takovými projevy pracovního chování, jako je výkonnost, efektivita či kvalita výsledků pracovní činnosti. Subjektivní stránku představuje spokojenost jako odraz práce a jejích podmínek. Toto vnímá každý individuálně dle svých norem, hodnotové orientace popřípadě očekávání vztahujících se k pracovní činnosti.

Štikar et al. (2003, s. 111, cit podle KOLLÁRIK, 1986) rozlišuje pracovní spokojenost ve smyslu spokojenost v práci a spokojenost s prací.

- **spokojenost v práci** je obsahově širší význam, který zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka k bezprostředním, například fyzikálním a k obecnějším podmínkám. Obecnější podmínky vyplývají například z fungování organizace,
- **spokojenost s prací** označuje obsahově užší význam. Spokojenost s prací je spojeno s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky apod.

Dle Daniely Pauknerové et al. (2012, s. 178) není pracovní spokojenost chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, nebo jako nevyhnutelnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Pracovní spokojenost je ze strany pracovníka spojena s radostí z práce či seberealizací, ale i se sebeuspokojením a následnou pasivitou. Každý pracovník má subjektivní vztah k práci, který pak vyjadřuje hodnocením obsahu práce a podmínek, za nichž práci vykonává. Spokojenost, popřípadě nespokojenost, se poté projevuje navenek v konkrétních postojích, které jsou buď pozitivní, nebo negativní.

3.1 Faktory pracovní spokojenosti

Jak píše Michael Armstrong (2007, s. 228) „*Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.*“

Jsou-li pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší uspokojení, pak dochází ke správnému chování, které přispívá úspěšnosti firmy. Proto je dobré zaměřit se na vnější (podmínky k práci, způsob vedení, ohodnocení podřízených) a vnitřní (pohlaví, věk, rodinný stav) faktory, které mohou jednoduše a pozitivně uspokojovat pracovníka.

Vztah, postoj k práci, celkové vyrovnání se s pracovními podmínkami (vnějšími faktory pracovní spokojenosti) ovlivňují osobnostní faktory, tedy vnitřní faktory spokojenosti, jakými např. jsou:

- věk pracovníka,
- rodinný stav pracovníka,
- pohlaví pracovníka,
- délka zaměstnání pracovníka v podniku.

Věk pracovníka je velmi významným faktorem. Mladší pracovníci mohou mnohdy vnímat své zaměstnání za netrvalé a tím pádem mohou být více kritičtí ke stávajícím podmínkám než starší pracovníci. Stejně tak jsou spíše nespokojeni než naopak starší

zaměstnanci, kteří jsou obohaceni více zkušenostmi. Důvod je jednoduchý. Mnohými zaměstnáními si prošli a nyní jsou na místě, kde jsou pro ně podmínky nejvhodnější.

Rodinný stav pracovníka dle Teodora Kollárika (1979, s. 237–238) přispívá k pracovní spokojenosti. Z hlediska pracovní spokojenosti přináší rodinný stav mnoho pozitivních prvků. Tyto prvky přispívají k celkové osobní vyrovnanosti pracovníka. Stresujícím faktorem může být pocit zodpovědnosti za zabezpečení rodiny.

Pohlaví pracovníka je faktor rozlišující požadavky mužů a žen. Ženy častěji vidí motivaci v sociálních aspektech práce (pracovní doba či případná oblíbenost a uznání od spolupracovníků). Naopak muži vyžadují podmínky, které souvisí s tím se uplatnit a prosadit se.

Délka zaměstnání pracovníka v podniku rozlišuje počet roků strávených v organizaci. S počtem roků zaměstnání člověka v podniku stoupá spokojenost a klesá nespokojenost. V podniku zůstávají ti pracovníci, kteří jsou spokojeni s naplňováním svých cílů a potřeb. Čím delší dobu stráví pracovníci v organizaci, tím jsou logicky více ztotožnění s podnikem.

Vnější podmínky k práci lidé obvykle vnímají jako samozřejmost. Z toho vyplývá, že je to k práci příliš nemotivuje (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 1998, s. 261). Demotivace se může dostavit v tom případě, kdy je pracovník nespokojený. Nespokojenost s vnějšími pracovními faktory mohou v očích pracovníka znamenat nedostatek zájmu od vedení podniku. Patří sem např.:

- finanční ohodnocení pracovníka,
- možnost pracovního postupu,
- způsob vedení pracovních skupin,
- fyzikální podmínky práce,
- druh práce.

Finančním ohodnocením pracovníka míníme mzdu či plat. Zvyšování platu má zajisté stimulační účinek. Pracovník bohužel velmi rychle akceptuje zvýšení platu jako standard a do popředí vystoupí jiné faktory (ŠTIKAR et al. 2003, s. 115). Plat vystupuje do popředí tehdy, kdy pracovník srovnává výdělek svůj s výdělkem spolupracovníků

z hlediska pracovních výsledků a vynaloženého úsilí. Finanční ohodnocení pracovníka vnímáme z pohledu prestiže a společenského ocenění dané profese.

Možnost pracovního postupu znamená to, zda se pracovníkovi daří v pracovní kariéře či k ní má předpoklady. Vzhledem k tomu, že povýšení pracovníka s sebou nese odlišné výhody, má různé dopady na pracovníka.

Způsob vedení pracovních skupin je spjat se stylem řízení a osobností manažera.

Fyzikální podmínky práce se staví do popředí v tu chvíli, kdy jsou pro pracovníka nepříznivé a vyvolávají nespokojenost. Dle Teodora Kollárika (1979, s. 158–159) to jsou např. hluk, barevné řešení interiéru, osvětlení a další. Zmiňuje také fakt, že práce v příjemném prostředí přitahuje více lidí a podílí se na oblíbenosti profesí.

Druhem práce je myšleno práce samotná, případně charakter práce. Pokud je práce pro pracovníka zajímavá a poskytuje mu určitý sociální status, pak člověka ovlivňuje pozitivně.

3.2 Možnosti zkoumání spokojenosti a motivace pracovníků

Pokud chceme získávat informace o pracovní spokojenosti či motivaci pracovníků, je třeba vycházet ze znalostí současného (výchozího) stavu. Po provedených změnách je potřeba získat zpětnou vazbu o veškerých důsledcích, která opatření přinesla. Dle Eva Bedrnová – Ivan Nový et al. (2007, s. 395) se zaměřujeme na:

- rozbor pracovní spokojenosti a metodiku standardizovaného dotazování,
- analýzu pracovní motivace.

Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování

Při rozboru pracovní spokojenosti si musíme uvědomit fakt, že pracovní spokojenost je vztah člověka k práci a k podmínkám, který je subjektivně prožívaný. K této skutečnosti přizpůsobujeme metodické přístupy, jimiž lze subjektivní veličiny měřit, a na základě tohoto měření uskutečňujeme následně praktická opatření. U pracovní spokojenosti zkoumáme kvalitu prožitku. Nejčastěji se používá osobní nebo písemné dotazování. Můžeme se setkat s tím, že respondenti budou odpovídat tak, jak očekávají, že mají odpovědět. Tedy ve smyslu obecně přijatých zvyklostí. Důležitým faktorem je tedy ochota respondentů odpovídat podle skutečnosti. Před šetřením by měl zadavatel

respondenty ubezpečit o tom, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené a pravdivé odpovědi.

Plně standardizovaný – řízený rozhovor se vyznačuje pevně danými formulacemi otázek a jejich pořadím. Tazatel získává možnost osobité reakce na naprosto stejné, standardní podněty v rozhovoru. Podnět je stejný pro všechny respondenty, tudíž lze zřetelně rozpoznat rozdílné reakce jednotlivců.

Písemné dotazování se dá považovat za levnější variantu a lépe se udržuje pod kontrolou. Zadavatel musí počítat s nižší návratností. Respondenti se mohou nechat lehce ovlivnit názorem jiných lidí a svým okolím, tudíž je to varianta méně spolehlivá. V písenném dotazování lze využít otevřené či uzavřené otázky. U otevřených otázek tazatel dává možnost respondentům se volně vyjádřit. V uzavřených otázkách najdeme předepsané slovní odpovědi nebo číselnou škálu.

Osobní standardizované dotazování má opět výhody a nevýhody. Aby bylo šetření kvalitní, měl by ho vést kvalifikovaný tazatel. Výhodou je, že tazatel rozpozná, zda respondent pochopil smysl otázky tak, jak byla myšlena. Snižuje se tím pravděpodobnost omylů (např. při záznamu odpovědí). Problémem může být osoba tazatele. Ten může na dotazované působit takovým dojmem, že při odpovědích budou méně otevření a upřímní.

Analýza pracovní motivace

Zkoumání spokojenosti pracovníků je metodicky mnohem lehčí než zkoumání motivace. „*Je to proto, že si člověk si sám motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře, a proto není často schopen o ní vypovídat.*“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ et al., 2007, s. 397) Využíváme nepřímé metody a postupy.

Pozorování člověka při práci je nejběžnější metodou. Pozorujeme pracovníka a jeho chování při práci, v činnostech, které s prací souvisejí.

Zúčastněné pozorování znamená, že je pozorovatel členem pracovní skupiny a má možnost dlouhodobě pozorovat přirozené projevy chování spolupracovníků.

Analýza účinnosti stimulačních prostředků. Snažíme se přiblížit ke struktuře motivace a k síle jejích dílčích elementů prostřednictvím ověřování toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování.

4 Motivační program podnikatelského subjektu

4.1 Charakteristika podnikatelského subjektu

Organizace byla založena v roce 2005 na základě notářského zápisu a do obchodního rejstříku byla zapsána téhož roku. Má pouze jednoho akcionáře. Základní kapitál činil tehdy 2.000.000 Kč. Organizace prošla od roku 2005 do konce roku 2012 několika změnami. Do společnosti byly vloženy některé podniky a díky těmto změnám se zvýšil i základní kapitál. Ke konci roku 2006 čítal 876.800.000 Kč. V průběhu roku 2007 byly některé části podniku prodány. Organizace se ke konci roku 2014 skládá ze tří provozoven, které se nachází ve Středočeském kraji.¹

Organizace působí v oblasti lékařské péče v různých specializovaných oborech ve středočeském kraji. Ve Výroční zprávě organizace z roku 2013 se uvádí, že v roce 2013 zajišťovalo chod hlavní provozovny přibližně 1391 zaměstnanců. Další dvě provozovny čítají 279 zaměstnanců a zhruba 81 zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda v organizaci je celkem za rok 2013 činí 27 092 Kč.¹

Orgány a struktura akciové společnosti k 31. 12. 2014 se skládá z představenstva, dozorčí rady a vedení společnosti. Představenstvo podniku se skládá z předsedy představenstva a z 2 členů představenstva. Dozorčí rada má svého předsedu a její součástí je 5 dalších členů. Vedením hlavní provozovny je dle Výroční zprávy z roku 2013 pověřen ředitel a jeho dva zástupci. V dalších dvou menších provozovnách je pověřena vždy jedna osoba pro řízení provozovny.

Podnikatelský subjekt obdržel v roce 2014 již potřetí ratingové hodnocení ČEKIA Stability Award AA (vynikající) od České kapitálové informační agentury². Tímto ohodnocením byl subjekt zařazen mezi nejstabilnější firmy v České republice.

Organizace se angažuje v oblasti ochrany životního prostředí. Dodržuje veškeré předpisy. Jedna z provozoven provozuje vlastní čističku odpadních vod, která je

¹ Údaje čerpány z Výroční zprávy organizace za rok 2013 (Výroční zpráva za rok 2014 nebyla ke dni odevzdání této bakalářské práce dokončena).

² ČEKIA stability Rating poskytuje nezávislý pohled na finanční a nefinanční bonitu firmy. Vyjadřuje její současný stav a finanční situaci, včetně predikce budoucího rizika nedostání závazkům.

pravidelně kontrolována a vyhovuje stanoveným limitům. Podnik produkuje především specifický odpad, který je klasifikován jako nebezpečný. Odpady jsou nejen proto tříděny dle jednotlivých druhů a následně jsou ukládány na určené místo.

4.2 Motivační program podnikatelského subjektu

Motivace zaměstnanců nebyla organizaci nikdy lhostejná. Řadu let zde existují interní mzdové tarify spolu s motivačními složkami, které však nejsou nárokovatelné. Znamená to, že každý zaměstnanec má základní plat a k tomu určenou motivační složku. S motivační složkou pracuje dle potřeby nadřazený pracovník zaměstnance. Až do roku 2011 zde fungovaly různé zaměstnanecké výhody, mnoho zaměstnanců si to bohužel neuvědomovalo. Jasným příkladem toho je dotované stravování v prostorách podnikatelského subjektu. Na popud personalisty začalo vedení jednat o motivačním programu, který by byl nejen pojmenovaný, jasně daný a přehledný pro všechny zaměstnance.

Organizace následně vytvořila v roce 2011 motivační program za účelem poděkovat všem svým zaměstnancům za jejich loajalitu a dobře odváděnou práci. Zároveň by tento program měl dle personalisty organizace zlepšovat firemní kulturu. Jde o program výhod a různých slev, které poskytuje jak zaměstnavatel, tak i další firmy svým zaměstnancům. Program je rozdělen do základních 5 kategorií: Rozvoj a vzdělávání, Finanční služby, Kultura a volný čas, Zdravotní a preventivní péče a Sociální mix. Poslední z kategorií se dělí do 3 skupin: Stravování a občerstvení, ICT – informační a komunikační technologie a Byt, dům, zahrada, auto-moto. Ke smluvním partnerům se zaměstnanci mají možnost vyjádřit. Stejně tak mohou doporučit firmy, u kterých by měl zájem nakupovat nebo využívat služby se slevou a výhodněji. Každý z pracovníků má možnost sdělit svá přání týkající se programu prostřednictvím intranetu organizace, kde je diskusní fórum určené pouze pro tento program.

Zaměstnanec se o motivačním programu dozví již při účasti na vstupním školení. Pokud má pracovník zájem využívat výhody motivačního programu, požádá si po zkušební době o benefiční kartu na personálním oddělení. Karta má omezenou platnost a každý

rok se obnovuje její validita. Benefitní karta se poté předkládá smluvním partnerům při využívání jejich služeb. Na kartě jsou uvedeny údaje jako jméno zaměstnance, datum narození, osobní číslo zaměstnance s čárovým kódem a doba platnosti karty, tudíž je karta nepřenosná.

4.3 Benefitní partneři programu

Podnikatelský subjekt má celkem 34 smluvních partnerů. V kategorii **Rozvoj a vzdělávání** je možnost využívat slevu na jazykové kurzy do jazykové školy, dále zde nalezneme projekt organizace financovaný z Evropského sociálního fondu. Projekt je zaměřený na rozvoj lidských zdrojů podnikatelského subjektu. Konkrétněji má podporovat odborné vzdělávání pracovníků, tedy prohlubovat, zvyšovat, popřípadě obnovovat kvalifikace pracovníků. S tím souvisí i příspěvky na vzdělávací akce. Zájemci mohou žádat o příspěvek na vzdělávací akci, které se chtějí zúčastnit. Musejí podat žádost, ve které sepisují obsah školení a důvody toho, proč se chtějí zúčastnit. Vzdělávací akce musí souviset s jejich pracovním zařazením. Po schválení se mohou akce zúčastnit v rámci pracovní doby popřípadě využít náhradního volna. Co se týče vzdělávání, organizace uvažuje do budoucna o určení normy týkající se studijního volna určeného pro všechny zaměstnance. Jednalo by se nejspíše o dva dny volna pro získávání nových poznatků, týkajících se pracovních povinností.

Další zajímavou sekcí je **Kultura a volný čas**. Zaměstnanci mohou využívat slevy do knihkupectví, na sportovní aktivity jako jsou squash či tenis, popřípadě na kurzy potápění a další. Velmi výhodnou nabídkou je 55% sleva na ubytovací služby v rekreačním zařízení u řeky Sázavy, které provozuje sama organizace.

Velkou skupinou je **Zdravotní a preventivní péče**, kde se setkáme se slevami na masáže, solární studia a kosmetické služby.

Sociální mix zahrnuje slevy na ubytovací služby, konzumaci v restauracích a jiné. Za významné můžeme považovat dotované stravování ve stravovacím provozu

podnikatelského subjektu. Pracovník využívající tento benefit platí pouze průměrnou hodnotu podávaných potravin. Veškeré ostatní náklady hradí zaměstnavatel.

Díky kategorii **ICT – informační a komunikační technologie** zaměstnanci ušetří na pronájmu výpočetní a kancelářské techniky, na připojení k internetu a na různém sortimentu.

Byt, dům, zahrada, auto-moto. V této kategorii nalezneme speciální slevy pro držitele vysokoškolských titulů na vybrané modely automobilů. Stejně tak další výhody pro všechny zaměstnance na nákup automobilů, náhradních dílů či elektrotechniky u vybraných partnerů.

Poslední skupinou jsou **Finanční služby**. Zde mají zaměstnanci výhodnější služby u Komerční banky, a.s., České spořitelny, a.s. či Allianz pojišťovny. Kromě těchto smluvních partnerů mají ti pracovníci, kteří pracují ve společnosti na dobu neurčitou s úvazkem vyšším než 0,75, možnost zažádat o příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Příspěvek společnosti je ve výši 400 Kč měsíčně.

5 Výzkumné šetření

Záměrem výzkumného šetření bylo zjistit celkovou motivaci zaměstnanců a přístup zaměstnanců k motivačnímu programu podnikatelského subjektu. Dále související téma spokojenosti zaměstnanců. Následně si udělat představu o tom, jaká situace panuje mezi pracovníky. Autorka vychází ze svých vlastních představ a zkušeností, které měla možnost získat během několika let působení v organizaci. Tyto představy by se díky výzkumnému šetření měly ověřit, nebo vyvrátit. Výsledky výzkumu budou po obhajobě práce dostupné vedení organizace. Management bude mít představu o tom, zda by se měl zaměřit na zlepšení pracovních podmínek, popřípadě pracovního prostředí, které může mít pozitivní či negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Podobně získá zpětnou vazbu týkající se mezilidských vztahů v organizaci či vzájemných vztahů mezi podřízenými a nadřízenými. Co se dále týče zpětné vazby, výsledky výzkumu ukážou skutečnost, zda jsou zaměstnanci podnikatelského subjektu spokojeni s motivačním programem a zda pro ně motivující či naopak. Veškeré zmíněné aspekty jsou jak pro management organizace, tak pro její chod důležité. Vedení podnikatelského subjektu výzkumné šetření schválilo. Úkolem autorky byla následně realizace, analýza a vyhodnocení šetření.

5.1 Harmonogram výzkumného šetření

Výzkumné šetření probíhalo v časovém úseku od 26. 10. 2014 do 9. 11. 2014. Dne 26. 11. 2014 byl dotazník formálně hotov a připraven k tisku. Pro výzkum bylo potřeba vytisknout 150 kusů, aby autorka získala alespoň 100 validních dotazníků s odpověďmi, se kterými by se dalo pracovat. Následující den 27. 10. 2014 byli s výzkumným šetřením obeznámeni vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení organizace, kteří skutečnost sdělili svým podřízeným. Tentýž den byly rozneseny dotazníky vedoucím pracovníkům v příslušném množství pro každé oddělení. Informování pracovníků a roznos dotazníků trvalo přibližně 4 hodiny. Tato fáze zahrnovala zodpovězení dotazů, které mi byly kladeny ohledně výzkumu a upřesnění informací. Stejně tak autorka osobně žádala o vyplnění dotazníků a vysvětlovala postup vyplňování dotazníků. Se

všemi vedoucími zaměstnanci se autorka domluvila na konkrétním čase, kdy dotazníky budou vybrány zpět. Zaměstnanci podnikatelského subjektu měli tedy na vyplnění dotazníku čas od 27. 10. 2014 do 3. 11. 2014. Dne 3. 11. 2014 probíhal sběr dotazníku v jednotlivých odděleních. Sběr dotazníků trval přibližně 3 hodiny, v závislosti na aktuálním pracovním vytížení zaměstnanců. Díky poměrně krátkému časovému období, kdy šetření probíhalo, neměli někteří zaměstnanci možnost vyplnit dotazníky (výběr řádné dovolené). Ne vždy se autorka setkala s pozitivními reakcemi na výzkumné šetření. I přes to byla návratnost dotazníků 73 %, což autorka považuje za úspěch. Veškeré vyhodnocování výzkumného šetření trvalo přibližně 3 dny.

5.2 Metodologie výzkumného šetření

Pro výzkumné šetření byla vybrána explorační metoda, konkrétněji technika dotazníku (viz Příloha 1). Explorační metoda se vyznačuje informacemi získanými písemnými dotazy a následnými odpověďmi. V tomto výzkumném šetření jsem vybrala možnost uzavřených otázek (celkem 19 otázek). Uzavřené otázky jsou časově výhodnější než otevřené otázky nejen pro dotazované, ale i pro zadavatele. Dotazovaní vybírali z předepsaného seznamu odpovědí. Ti co vybrali odpovídající odpověď svému názoru, ji následně zaškrtili křížkem. Vzhledem k tomu, že účastníci dotazníkového šetření nemuseli nic vpisovat a vyjadřovat svůj názor na věc, je tato metoda časově nenáročná. Otázky jsou stručné, jednoduché a srozumitelné, tudíž by neměly v respondentech vzbuzovat pocit náročnosti úkonu. Nevýhodou písemného dotazování je fakt, že se respondent může nechat ovlivnit názorem lidí v jeho okolí. Proto jsem respondentům dala možnost dotazník vyplnit i ve dnech pracovního klidu. Dotazník je anonymní a skládá se ze dvou částí. První část se zaměřuje na získání statistických dat o respondentech (otázky 1 až 4). Druhá část se věnuje otázkám týkajících se samotné motivace zaměstnanců, s tím související spokojenosti zaměstnanců, benefitnímu programu a podobně (otázky 5 až 19).

5.3 Stanovené hypotézy

H1 – Se svým pracovním prostředím a s podmínkami k práci je spokojeno méně jak 40 % dotazovaných.

H2 – Minimálně 50 % respondentů je motivováno k práci v organizaci.

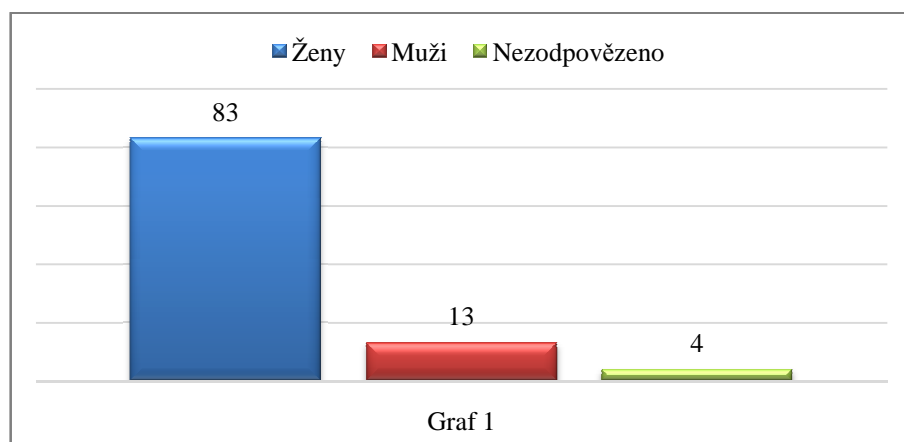
H3 – Více než 90 % respondentů vnímá své nadřízené jako spravedlivé, stejně tak vnímá mezilidské vztahy na pracovišti jako pozitivní.

H4 – Nadpoloviční většina dotazovaných nepovažuje organizaci za dobrého zaměstnavatele a má výhrady k vedení organizace.

5.4 Výzkumný vzorek

Jak již bylo řečeno, mezi zaměstnance podnikatelského subjektu bylo rozdáno 150 kusů dotazníků. Validních dotazníků se k vyhodnocení vrátilo 110 kusů. Pro šetření stačil daný výzkumný vzorek. Ze 110 respondentů bylo 91 osob (83 %) ženského pohlaví a mužského pohlaví 14 osob (13 %). Na tuto osobní otázku (viz Graf 1) se rozhodlo neodpovědět 5 zúčastněných zaměstnanců (4 %).

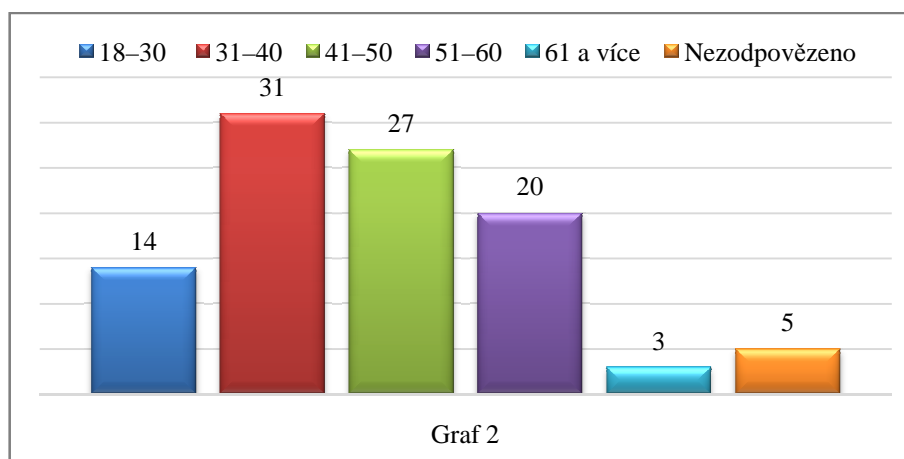
Graf 1: Počet respondentů podle pohlaví (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Pro výzkumný vzorek byla důležitá následující otázka č. 2 z dotazníku týkající se věkové struktury respondentů (viz Graf 2). Věkové rozpětí 18–30 let označilo 15 dotazovaných (14 %). Nejvíce respondentům (34 osob, tj. 31 %) je mezi 31–40 lety. Následující věkové rozpětí 41–50 let si vybralo o něco méně respondentů – 30 osob (27 %). Pouze 22 respondentům (20 %) je mezi 51–60 lety a 3 osobám (3 %) je více jak 61 let. O svém věku se nezmínilo 6 osob (5 %).

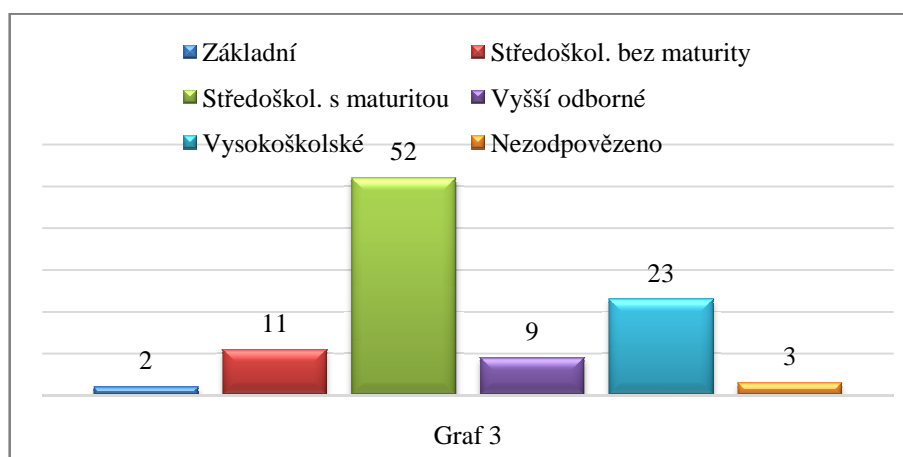
Graf 2: Věkové skupiny respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání (viz Graf 3) nejvíce osob zodpovědělo, že má středoškolské vzdělání s maturitou (57 osob, tj. 52 %) a středoškolské vzdělání bez maturity uvedlo 12 osob (11 %). Vysokoškolsky vzdělaných zúčastněných dotazovaných je 25 osob (23 %). Vyšší odborné vzdělání zvolilo 10 osob (9 %) a pouze 2 respondenti (2 %) mají základní vzdělání. Možnost neodpovědět využili 4 respondenti (3 %).

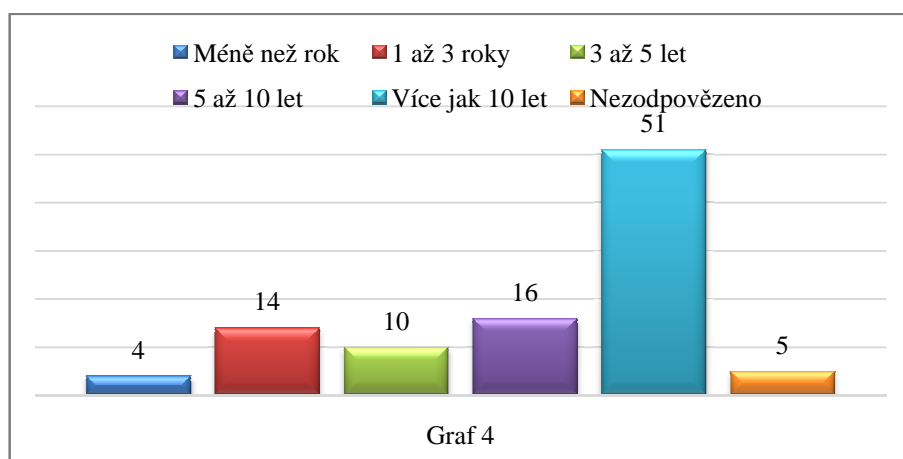
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Na jednu z nejdůležitějších otázek z dotazníku (viz Graf 4) týkající se délky působnosti v organizaci odpovědělo 56 dotazovaných (51 %), že zde pracují více jak 10 let. Markantně méně respondentů (18 osob, tj. 16 %) zvolilo možnost 5–10 let. Těch, kteří působí v organizaci 3–5 let, je 11 osob (10 %) a rozpětí 1–3 roky označilo 15 dotazovaných (14 %). Méně než rok je v organizaci ze 110 dotazovaných pouze 5 osob (4 %). Bez vyznačené odpovědi bylo 5 dotazníků (5 %).

Graf 4: Délka působnosti respondentů v organizaci (v %)



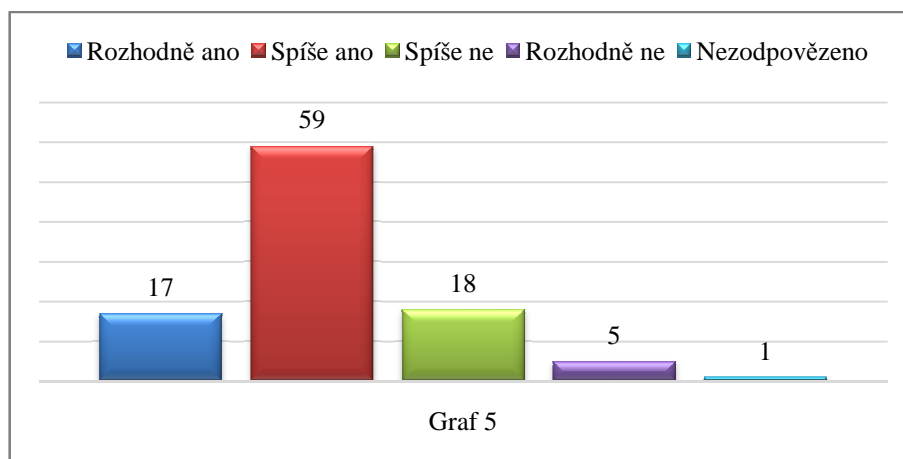
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

5.5 Výsledky výzkumného šetření

H1 – Se svým pracovním prostředím a s podmínkami k práci je spokojeno méně jak 40 % dotazovaných.

K ověření popřípadě vyvrácení výše zmíněné hypotézy využiji odpovědi na otázku z dotazníku č. 5. Otázka se týká pracovních podmínek, jako jsou pracovní pomůcky nebo vybavení, které zaměstnanci využívají ke své práci (viz Graf 5).

Graf 5: Spokojenost respondentů s pracovními podmínkami (v %)

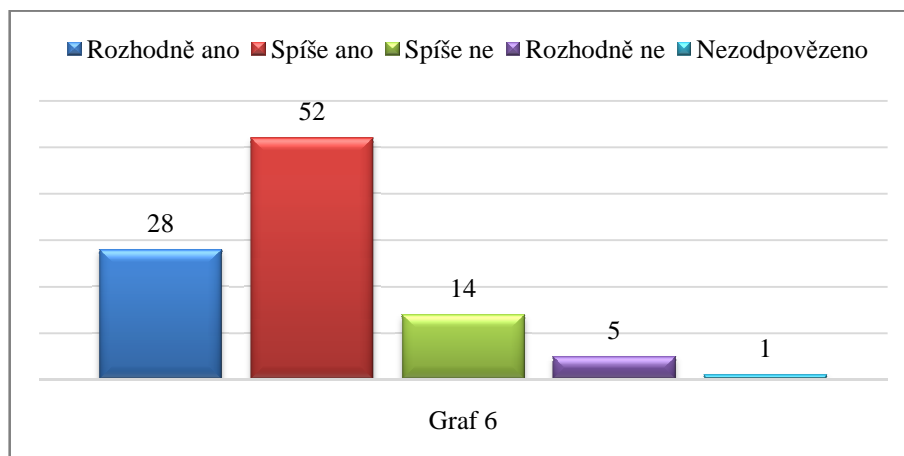


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

S pracovními podmínkami je tedy rozhodně spokojeno 19 osob (17 %) a protikladnou odpověď rozhodně ne uvedlo 5 respondentů (5 %). Největší počet odpovědí měla varianta spíše ano, tedy 65 dotazovaných (59 %). Spíše nespokojených respondentů bylo 20 (18 %). Pouze 1 z dotazovaných (1 %) odpověď neuvedl.

Vyvrátit nebo potvrdit hypotézu pomůže také otázka z dotazníku č. 6. Respondenti zde odpovídají na otázku, zda jsou spokojeni s pracovním prostředím (viz Graf 6). Těch respondentů, kteří zvolili odpověď spíše ano, bylo 57 osob (52 %) a podobně pozitivní odpověď rozhodně ano volilo 31 dotazovaných (28 %). Rozhodně nespokojených respondentů se svým pracovním prostředím bylo 5 osob (5 %). Podobně zápornou možnost spíše ne označilo za vyhovující odpověď 16 dotazovaných (14 %). Opět 1 člověk (1 %) na otázku neodpověděl.

Graf 6: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím (v %)



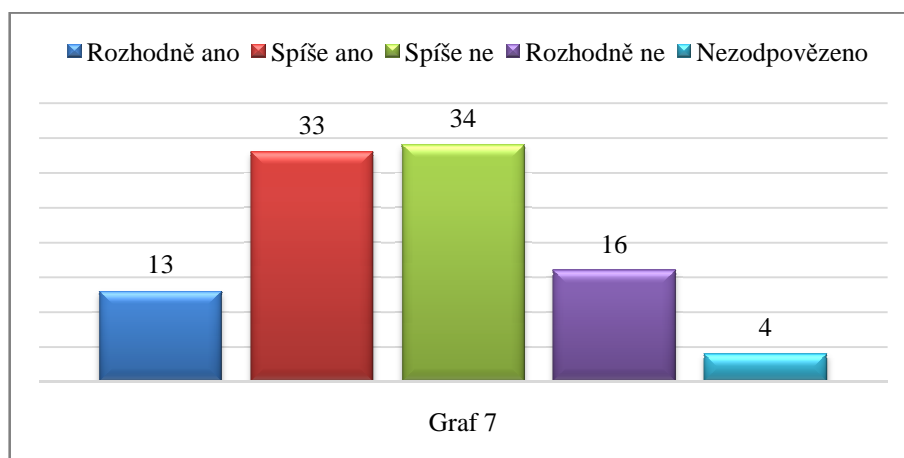
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Vyhodnocení výše zmíněných otázek a odpovědí stanovenou hypotézu vyvrací. Se svým pracovním prostředím a podmínkami k práci je spokojeno více jak 40 % dotazovaných. Pozitivní odpovědi na první otázku zvolilo 76 % dotazovaných a na druhou otázku 80 % dotazovaných.

H2 – Minimálně 50 % respondentů je motivováno k práci v organizaci.

K vyhodnocení hypotézy H2 využijí otázky č. 7, č. 8, č. 9 a č. 10. První z otázek se přímo zabývá pozitivní motivací k práci zaměstnance (viz Graf 7).

Graf 7: Pozitivní motivace respondentů k práci (v %)

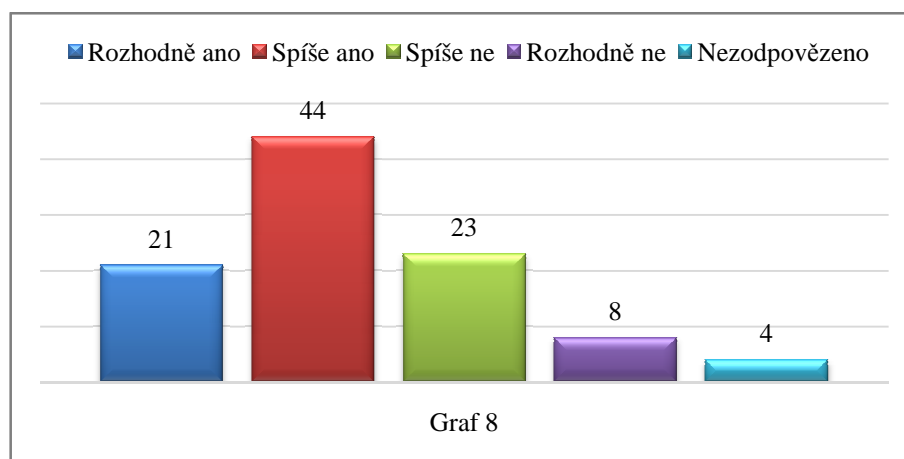


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Ostatní z otázek toto téma podporují. Pouze 14 respondentů (13 %) je pozitivně motivováno ke své práci. Respondenti, kteří si byli méně jistí, zvolili odpověď spíše ano – 36 osob (33 %). Nejvíce dotazovaných si myslí, že jsou spíše nemotivovaní ke své práci v organizaci (38 osob, tj. 34 %). Následující zápornou odpověď rozhodně ne uvedlo 18 respondentů (16 %). Ani jedna z odpovědí nevyhovovala 4 respondentům (4 %). Téměř 50 % respondentů odpovědělo na otázku kladně.

V následující otázce č. 8 se zaměstnanci podnikatelského subjektu setkali s tématem vzdělávacích akcí, které pořádá organizace (viz Graf 8). Nabídka vzdělávacích akcí vyhovuje 23 dotazovaným (21 %) a s odpovědí spíše ano se ztotožnilo 49 osob (44 %). S počtem odpovědí rozhodně ano je téměř totožný počet odpovědí spíše ne, tedy 25 osob (23 %). Razantní odpověď rozhodně ne volilo 9 respondentů (8 %). Respondentů, kteří neuvedli svou odpověď, bylo 4 (4 %).

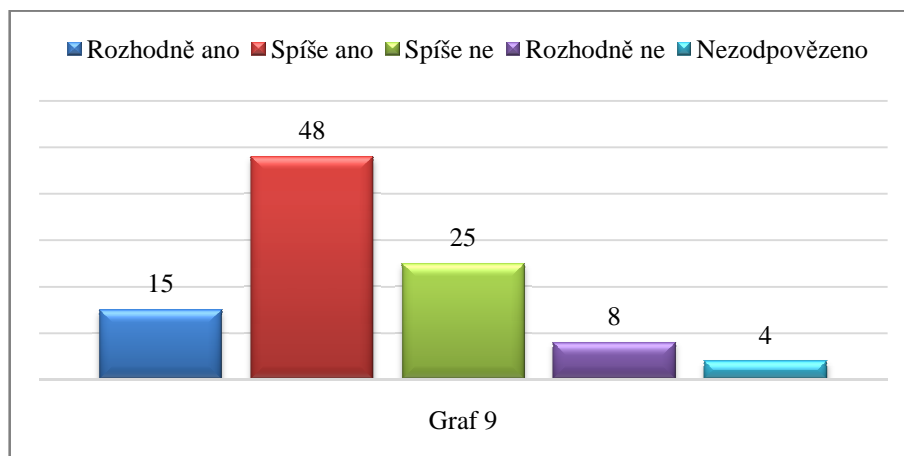
Graf 8: Spokojenost respondentů s nabídkou vzdělávacích akcí (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Na předchozí otázku z dotazníku navazuje související otázka týkající se možností osobního rozvoje a kariérního růstu, který zajisté podporuje ať už pozitivně, nebo negativně motivaci zaměstnanců (viz Graf 9). Největší množství respondentů odpovědělo na tuto otázku tak, že jsou spíše spokojeni s výše uvedenými možnostmi (53 osob, tj. 48 %). Kladnou odpověď rozhodně ano označilo za správnou 16 dotazovaných (15 %). Naopak zápornou odpověď rozhodně ne uvedlo 9 respondentů (8 %) a spíše ne 28 osob (25 %). Bez odpovědi byly 4 dotazníky (4 %).

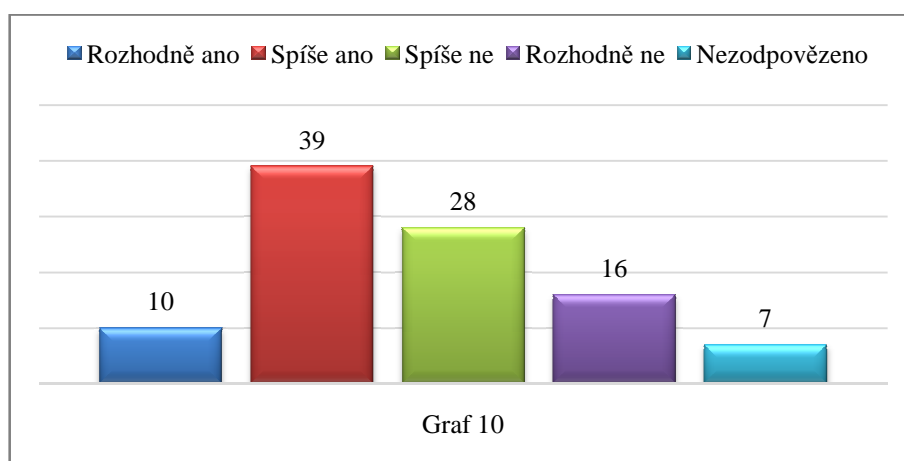
Graf 9: Spokojenost respondentů s možnostmi osobního rozvoje (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

K falzifikaci či verifikaci hypotézy H2 dopomůže otázka zabývající se benefiálním programem podnikatelského subjektu (viz Graf 10), který by měl ve své podstatě zaměstnance motivovat. I v této otázce správnou odpověď nenašlo 8 respondentů (7 %). Rozhodně spokojených dotazovaných s benefiálním programem bylo jen 11 (10 %) a spíše spokojených bylo 43 zúčastněných (39 %). Méně spokojených, tedy těch, kteří označili variantu spíše ne, bylo 31 osob (28 %). S benefiálním programem se neztotožňuje 17 respondentů (16 %).

Graf 10: Spokojenost respondentů s benefiálním programem (v %)



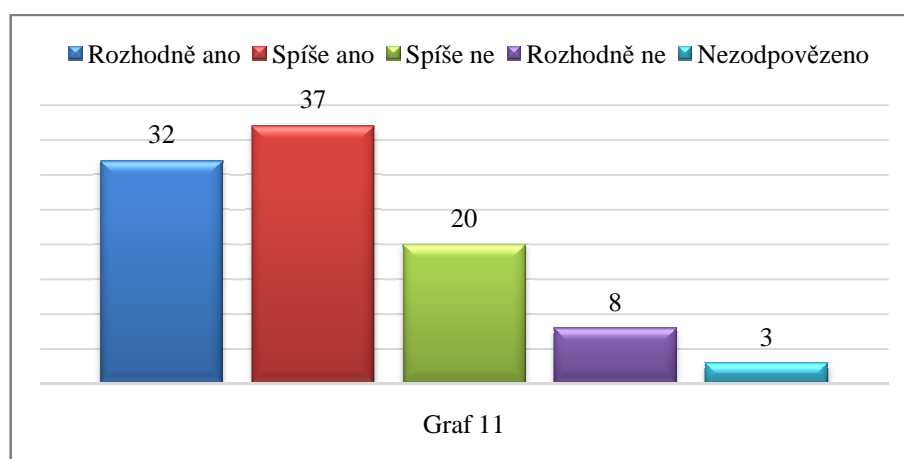
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Všechny otázky se sešly s pozitivními odpověďmi. Nejvíce pozitivních odpovědí se sešlo u otázky č. 8, která se zabývala vzdělávacími akcemi pořádaných organizací – 65 %. Podobně vysoký počet procent se týká i otázky zabývající se osobním rozvojem zaměstnanců – 63 %. Jak již bylo uvedeno výše, na konkrétní otázku, zda jsou respondenti ke své práci pozitivně motivováni, odpovědělo přesně 46 % osob rozhodně ano nebo spíše ano. I přes to, že jen 49 % dotazovaných je spokojeno s benefitním programem, je hypotéza potvrzena.

H3 – Více než 90 % respondentů vnímá své nadřízené jako spravedlivé, stejně tak vnímá mezilidské vztahy na pracovišti jako pozitivní.

K potvrzení nebo vyvrácení hypotézy je třeba uvést odpovědi na otázku z dotazníku č. 11 (viz Graf 11).

Graf 11: Spravedlivost nadřízeného dle respondentů (v %)

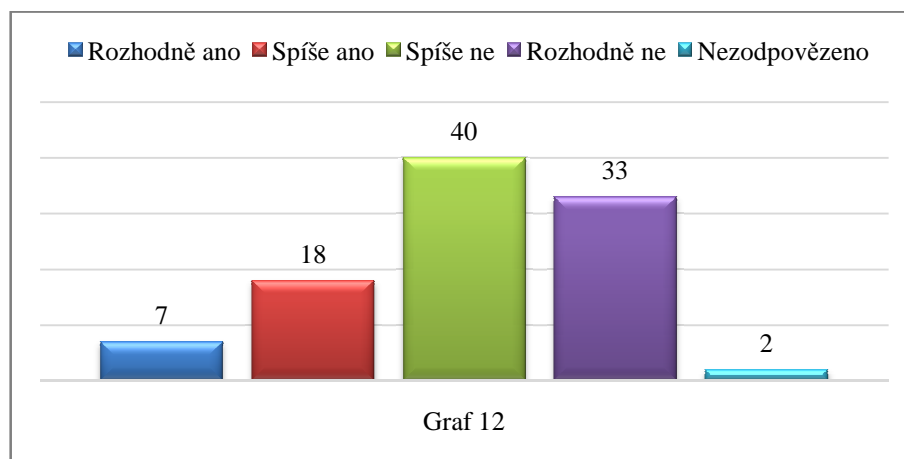


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Respondentů, kteří si myslí, že jejich nadřízený je spravedlivý ke všem pracovníkům, je 35 osob (32 %). Spíše ano zvolilo 41 dotazovaných (37 %) a spíše ne 22 osob (20 %). Rozhodně nespokojených zúčastněných zaměstnanců bylo 9 osob (8 %). Na otázku neodpověděly 3 osoby (3 %). I přes několik negativních odpovědí jsou dle respondentů nadřízení spravedliví ke svým podřízeným.

Zda mají zaměstnanci výhrady ke svým nadřízeným, jsem zjišťovala v následující otázce (viz Graf 12). Výhrady k nadřízeným má 8 osob (7 %) a spíše ano má 20 osob (18 %). Mnohem více osob – 44 (40 %) výhrady ke svým nadřízeným spíše nemá. Variantu rozhodně ne uvedlo 36 dotazovaných (33 %). Možnost nevyjádřit se zvolili 2 respondenti (2 %).

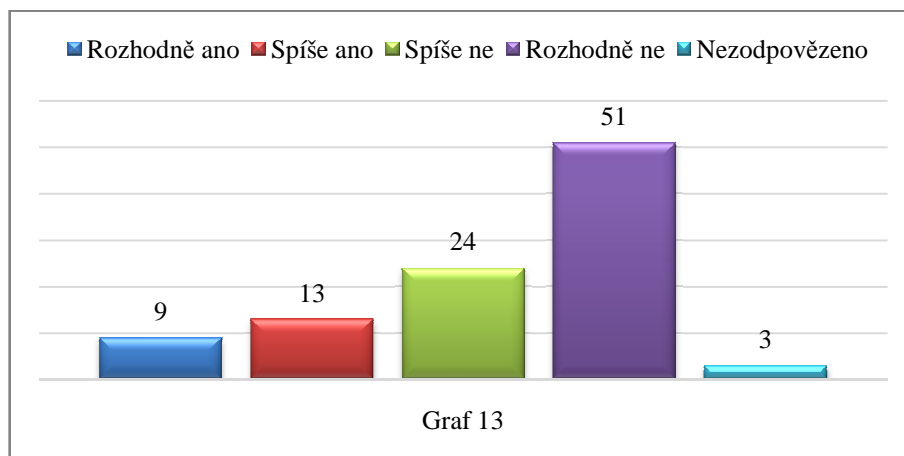
Graf 12: Výhrady k nadřízeným dle respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Velmi zarážející odpovědi sledujeme v otázce týkající se zaměstnanců, zda se setkali na pracovišti s šikanou či zastrašováním (viz Graf 13). Se šikanou popřípadě se zastrašováním se rozhodně setkalo 10 osob (9 %) a spíše ano 14 dotazovaných (13 %). Méně jistých si bylo 27 dotazovaných (24 %), kteří volili odpověď spíše ne. Se zastrašováním ani se šikanou se rozhodně nesetkalo 56 zúčastněných zaměstnanců (51 %). Na tuto osobní otázku neodpověděly 3 osoby (3 %).

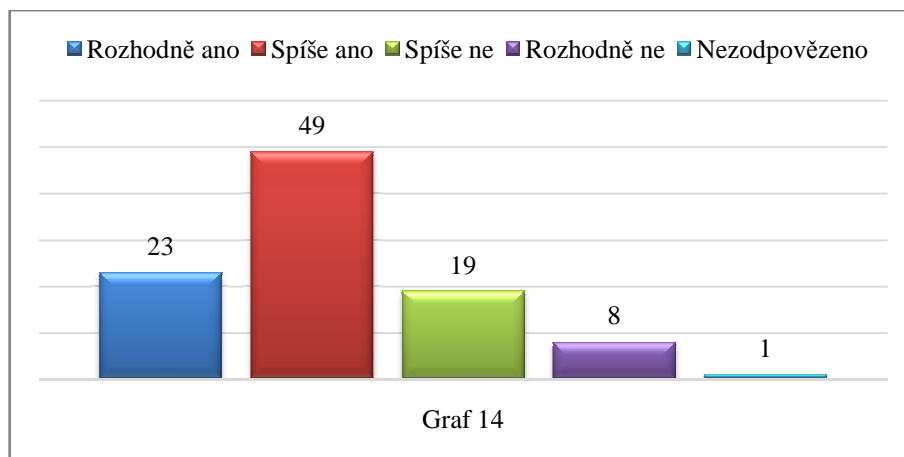
Graf 13: Šikana či zastrašování na pracovišti dle respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Stanovené hypotézy se přímo týká otázka č. 14 (viz Graf 14). S mezilidskými vztahy na pracovišti je rozhodně spokojeno 25 respondentů (23 %) a naopak s odpovědí rozhodně ne se ztotožnilo 9 osob (8 %). Nejvíce respondentů (54 osob, tj. 49 %) je spíše spokojeno se vztahy na pracovišti. Negativní odpověď spíše ne zvolilo 21 dotazovaných (19 %). Pouze 1 respondent (1 %) na otázku neodpověděl vůbec.

Graf 14: Spokojenost dle respondentů s mezilidskými vztahy (v %)

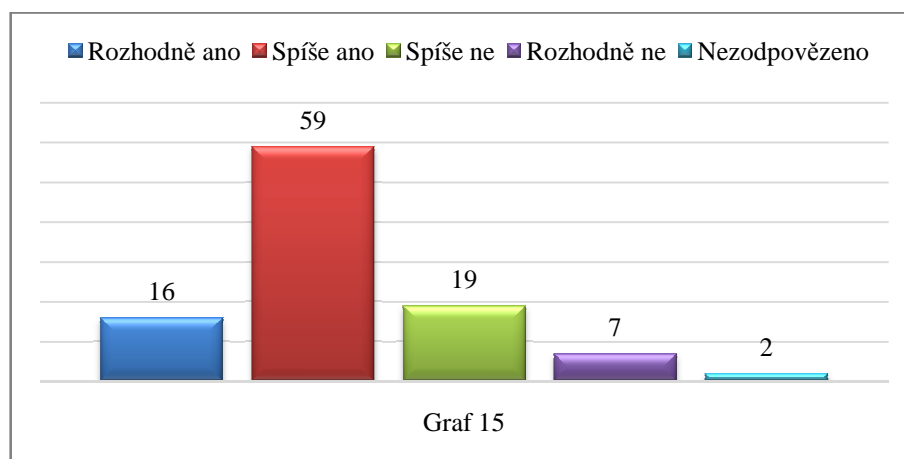


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Následující odpovědi na otázku pomohou verifikovat popřípadě falzifikovat výše uvedenou hypotézu. Respondenti v ní odpovídají na to, zda se s nimi jedná v organizaci s úctou a respektem (viz Graf 15). Bez zvolené odpovědi byly 2 validní dotazníky

(2 %). Z celkového počtu validních dotazníků bylo nejvíce zvolených odpovědí u varianty spíše ano (62 osob, tj. 59 %). Navazující odpověď spíše ne zvolilo 21 zúčastněných (19 %) a rozhodně ne 8 respondentů (7 %). S úctou a respektem se na pracovišti rozhodně setkává 17 dotazovaných (16 %).

Graf 15: Úcta a respekt na pracovišti dle respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

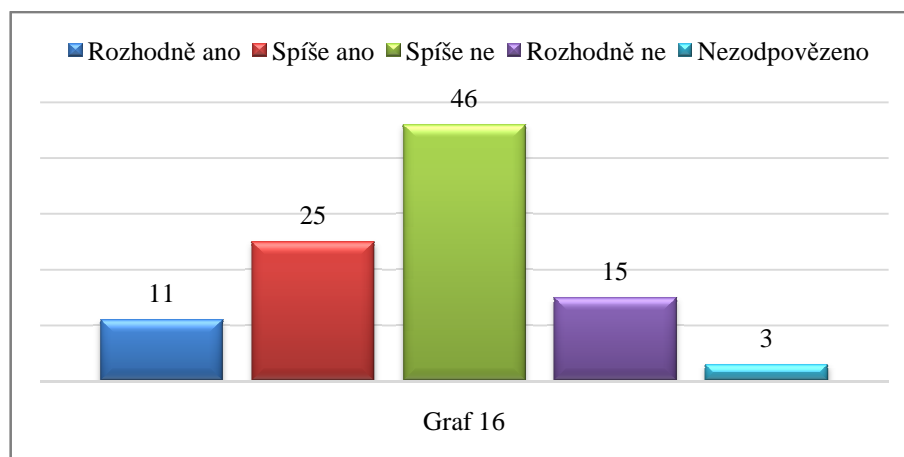
Bohužel méně než 90 % respondentů si myslí, že je jejich nadřízený spravedlivý ke všem pracovníkům (celkem 69 % pozitivních odpovědí). Související otázka zabývající se výhradami k přímému nadřízenému též nepotvrzuje stanovenou hypotézu. Výhrady spíše nemá nebo rozhodně nemá 73 % dotazovaných. I přes kladné odpovědi spíše ne a rozhodně jsem se nesetkal/a se šikanou či zastrašováním (celkem 75 %) se hypotéza opět nepotvrzuje. S počtem pozitivních odpovědí (celkem 72 %) se setkáváme u otázky týkající se na mezilidské vztahy na pracovišti a podobně u otázky týkající se úcty a respektu na pracovišti (celkem 75%).

H4 – Nadpoloviční většina dotazovaných nepovažuje organizaci za dobrého zaměstnavatele a má výhrady k vedení organizace

Souvislost s hypotézou H4 můžeme vidět v otázce č. 16, která se přímo táže, zda mají respondenti nějaké výhrady k vedení podnikatelského subjektu (viz Graf 16). Výhrady k vedení rozhodně má 12 dotazovaných (11 %) a rozhodně nemá 17 osob (15 %).

Odpověď spíše ano zvolilo 27 respondentů (25 %) a s protikladnou variantou se ztotožnilo 51 dotazovaných (46 %). Na otázku neodpověděly 3 osoby (3 %).

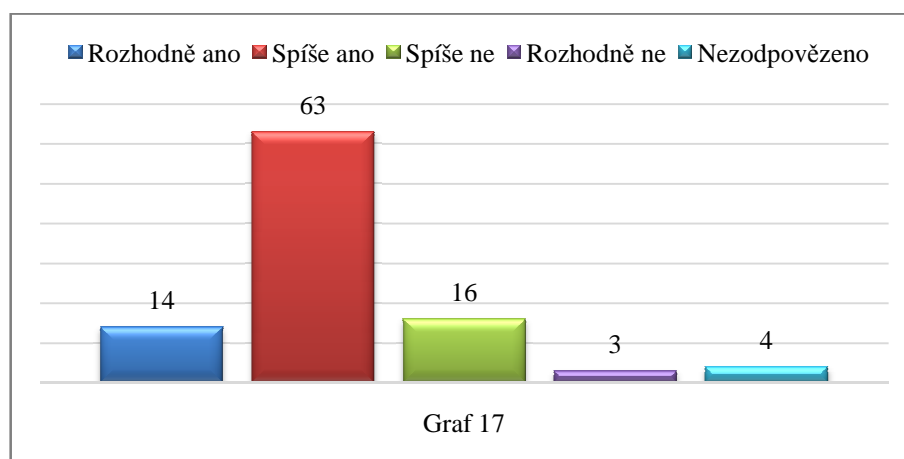
Graf 16: Výhrady k vedení dle respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Hypotéza se též zabývá tím, zda zaměstnanci považují organizaci za dobrého zaměstnavatele (viz Graf 17). Za dobrého zaměstnavatele rozhodně považuje organizaci 15 osob (14 %) a spíše ano 69 respondentů (63 %). S negativní variantou rozhodně ne souhlasí 4 dotazovaní (3 %). Stejný počet osob na otázku neodpovědělo. Organizace spíše není dobrý zaměstnavatel pro 18 dotazovaných (16 %).

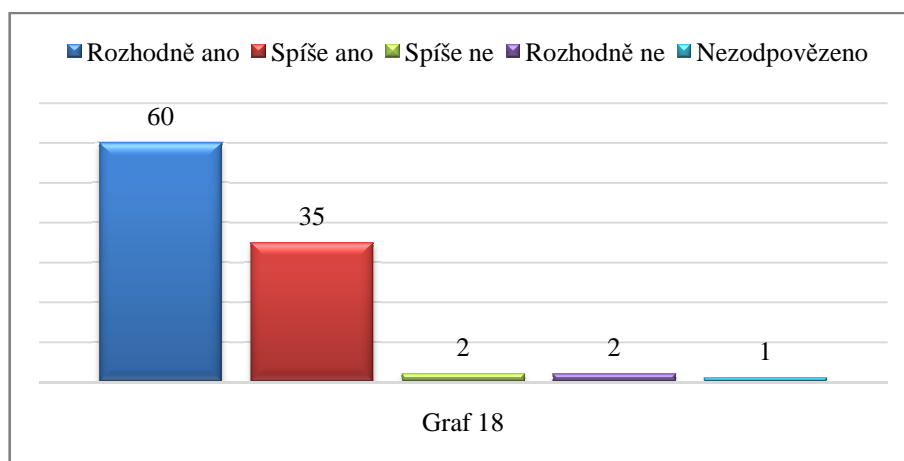
Graf 17: Organizace jako dobrý zaměstnavatel dle respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

K verifikaci či falzifikaci dopomůže vyhodnocení předposlední otázky z dotazníku č. 18 (viz Graf 18). Na dobrém jménu organizace záleží 66 osobám (60 %). Méně jistých si bylo 39 dotazovaných (35 %), a proto zvolili odpověď spíše ano. Radikální byli pouze 2 respondenti (2 %), kterým rozhodně nezáleží na dobrém jménu zaměstnavatele a stejný počet odpověděl spíše ne. Možnost neodpovědět využila 1 osoba (1 %).

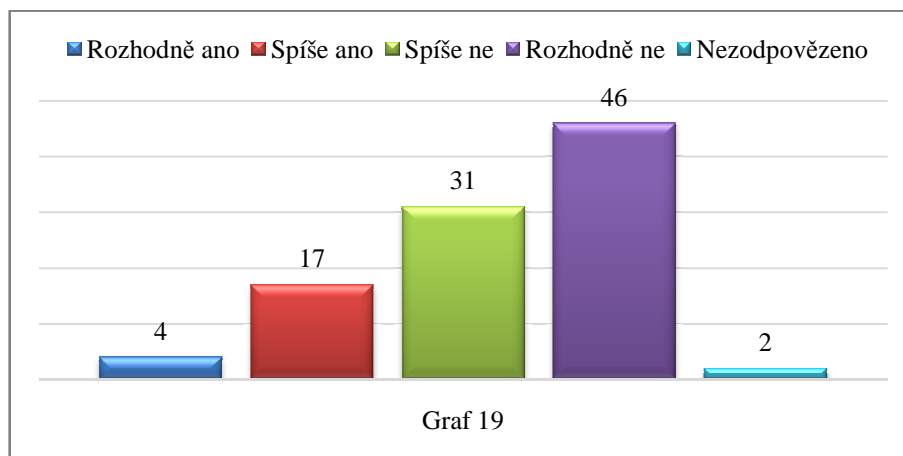
Graf 18: Dobré jméno organizace dle respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Na poslední otázku týkající se mzdového ohodnocení (viz Graf 19) odpovědělo nejvíce osob (51 respondentů, tj. 46 %) tak, že rozhodně nepovažují své ohodnocení za adekvátní. Následující odpověď spíše ne označilo za vyhovující 34 respondentů (31 %) a spíše ano označilo 19 osob (17 %). Ohodnocení považují za adekvátní 4 lidé (4 %). Na tuto otázku neodpověděli 2 lidé (2 %).

Graf 19: Adekvátnost mzdového ohodnocení dle respondentů (v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi na otázku která se táže, zda mají respondenti výhrady k vedení organizace, hypotézu nepotvrzují. Méně než polovina respondentů má výhrady k vedení (celkem 36 %). Stejně tak neplatí, že nadpoloviční většina respondentů nepovažuje organizaci za dobrého zaměstnavatele. Negativních odpovědí zde bylo celkem pouze 19 %. Odpovědi na otázku zabývající se dobrým jménem organizace jako jediné potvrzují hypotézu (celkem 95 % kladných odpovědí, tedy nadpoloviční většina). Souvislost v negativním přístupu zaměstnanců k organizaci potvrzuje poslední z otázek (77 % dotazovaných nepovažuje své mzdové ohodnocení za adekvátní).

5.6 Sumarizace ověření hypotéz

Již před psaním bakalářské práce byly stanoveny čtyři hypotézy. Hypotézy se zabírají nejen motivací pracovníků k jejich práci v organizaci, ale také pracovním prostředím a podmínkami k práci, které úzce souvisí právě s motivací zaměstnanců. Dále se hypotézy týkají neméně důležitých mezilidských vztahů jak mezi řadovými zaměstnanci, tak vztahu k nadřízeným a vedení organizace. Jedna ze čtyř hypotéz byla potvrzena díky vyhodnocení výzkumného šetření (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Sumarizace ověření hypotéz

Hypotéza	Znění hypotézy	Verifikace vs. Falzifikace
H1	Se svým pracovním prostředím a s podmínkami k práci je spokojeno méně jak 40 % dotazovaných.	F
H2	Minimálně 50 % respondentů je motivováno k práci v organizaci.	V
H3	Více než 90 % respondentů vnímá své nadřazené jako spravedlivé, stejně tak vnímá mezilidské vztahy na pracovišti jako pozitivní.	F
H4	Nadpoloviční většina dotazovaných nepovažuje organizaci za dobrého zaměstnavatele a má výhrady k vedení organizace.	F

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

5.7 Sumarizace dat a doporučení

Pro přehlednost výsledků dotazníkového šetření je třeba uvést, že šetření vyšlo vstříc přes 70 % oslovených zaměstnanců podnikatelského subjektu. Co se týče pohlaví respondentů, převládaly ženy (83 %). Vzhledem k věkovému rozpětí, nejvíce respondentům bylo mezi 31–40 lety (31 %), následovalo rozpětí 41–50 (27 %). Více jak polovina respondentů (52 %) má středoškolské vzdělání s maturitou. Velmi zajímavým číslem je 51 %. Číslo označuje osoby, které působí v organizaci více jak 10 let.

5.7.1 Sumarizace získaných dat

S ohledem na konkrétní otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a pracovním prostředím, které bezpodmínečně působí na motivaci zaměstnanců, můžeme říci, že s těmito faktory zaměstnanci spokojeni jsou (76 % a 80 % pozitivních odpovědí). Takto vysoká čísla příliš nepotvrzuje konkrétní otázka a následné odpovědi týkající se motivace respondentů. Pro zaměstnavatele není zajisté dobrou zprávou, že necelých 50 % dotazovaných je ke své práci pozitivně motivováno.

K motivačním faktorům přiřazujeme možnosti osobního rozvoje popřípadě kariérního růstu. Zde se objevilo kladné číslo 63 % osob, které jsou s těmito faktory spokojeny. Podobně motivují zaměstnance i vzdělávací akce pořádaných organizací (65 % pozitivních odpovědí). Benefitní program, vytvořený vedením organizace též za účelem motivovat zaměstnance se sešel s podporou od 49 % respondentů.

Otázky zabývající se mezilidskými vztahy na pracovišti rozhodně ovlivňují přístup zaměstnanců nejen k práci samotné, ale také k zaměstnání jako takovému. Se vztahy na pracovišti je spokojeno 72 % dotazovaných a 75 % respondentů odpovědělo, že je s nimi jednáno s úctou a respektem. Kladné odpovědi shledáváme i u výhrad ke svému nadřízenému – 73 % dotazovaných výhrady nemá. Méně respondentů si myslí, že je jejich nadřízený spravedlivý ke všem podřízeným (69 %). Zarážející výsledky shledáváme u tématu šikany. Někteří respondenti přiznali (22 %), že se přímo setkali na pracovišti se šikanou nebo zastrašováním. Tento fakt by měl být primárním tématem vedení organizace.

Jaký mají zaměstnanci vztah k organizaci jako k celku, zjišťovala jedna z hypotéz. Pouze 36 % respondentů má výhrady k vedení podnikatelského subjektu a naopak 77 % respondentů považuje organizaci za dobrého zaměstnavatele. Velkému počtu dotazovaných jde o dobré jméno organizace – 95 %. Jedna z nejcitlivějších otázek z dotazníku byla vyhodnocena tak negativně, jak se předpokládalo. Jedná se o mzdové ohodnocení zaměstnanců, které je jedno z nejvíce protěžovaných motivačních faktorů. Za adekvátní ho nepovažuje 77 % dotazovaných.

5.7.2 Doporučení ke zlepšení motivace zaměstnanců

Následná doporučení vychází ze získaných dat a osobních zkušeností autora. Jedno z prvních doporučení směřuje k dotazníkovému šetření. Vzhledem k získaným datům, které vypovídají mnohé o mínění zaměstnanců, a k velké účasti šetření doporučuji provést podobné výzkumné šetření v celé organizaci. Výzkumné šetření tohoto typu není časově ani finančně náročné a v očích zaměstnanců bude zaměstnavatel vnímán jako ten, kdo se zajímá o jejich celkové blaho a názory. Zaměstnavatel získá citlivá

data, která bude moci využít pro zlepšení motivace svých zaměstnanců. V průběhu určitého časového rozmezí se bude moci šetření zopakovat a díky porovnání dat vedení organizace zjistí zlepšení či zhoršení přístupu pracovníků. Přinejmenším v zaměstnancích vzbudí pocit, že mu nejsou lhostejní. Zaměstnanci by měli dostat zpětnou vazbu. Není třeba zveřejňovat podrobné výsledky, ale přinejmenším zveřejnit výsledky za celou organizaci. Konzultace s vedoucími pracovníky přispěje k důvěryhodnosti organizace. Pokud by zaměstnavatel opakoval šetření, mohl by časem získat více respondentů. Čím více respondentů, tím více validních dotazníků, ze kterých se dá leccos usuzovat.

Navazující doporučení se zabývá motivačním programem podnikatelského subjektu. Program detailně popsany v kapitole 4.2 se dá považovat za velmi propracovaný a prospěšný. Bez debat se dá říci, že motivace zaměstnanců není organizaci lhostejná. Program je přehledný a zaměstnanci mají možnost projevit své názory prostřednictvím intranetu, ke kterému má každý přístup. Obsahuje mnoho odvětví, takže se dá říci, že by si zde každý měl něco vybrat. Vzhledem k možnosti rozhovorů s několika zaměstnanci si dovoluji zmínit skutečnost, že některé výhody mohou připadat zaměstnancům diskriminující a nespravedlivé. Pro představu se jedná např. o markantní slevy pro držitele vysokoškolských titulů v kategorii **Byt, dům, zahrada, auto-moto**. Znamená to tedy, že na výhodu zdaleka všichni zaměstnanci nedosáhnou. Z celkového počtu validních dotazníků může tuto slevu uplatnit 25 osob (23 %).

Velmi znepokojivé byly výsledky zmiňující nespokojenost s finančním ohodnocením pracovníků. Pokud si vedení organizace nemůže dovolit zlepšit ohodnocení, mohlo by zvýšit povědomí právě o motivačním programu, který zajisté může zaměstnancům ušetřit mnoho financí v oblasti služeb.

Podobně, jako se mohou pracovníci vyjádřit k benefitnímu programu, by se management měl zajímat o názory ohledně chodu organizace. I přes to, že pouze 39 dotazovaných (36 %) má výhrady k vedení, mohli by jejich názory přispět k lepšímu a efektivnějšímu chodu organizace. Řešením by mohlo být diskusní fórum prostřednictvím intranetu organizace popřípadě již zmíněné dotazníkové šetření.

Jak je uvedeno v kapitole 5.7, velmi zajímavým číslem by mělo být pro vedení podnikatelského subjektu 56 osob (51 %), kteří pracují v organizaci více jak 10 let. Mním, že organizace by si těchto věrných zaměstnanců měla vážit a projevit jim úctu. Zajisté mají tito lidé velké pracovní zkušenosti a znalosti, které jsou k nezaplacení. V dnešní době je třeba si věrné zaměstnance udržet, vážit si jich a dle možností je co nejlépe ohodnotit. Vedení by mělo dát najevo, že o ně rozhodně stojí a nerado by o ně do budoucna přišlo.

Alarmujícím číslem je 24 osob (22 %), které tvrdí, že se na pracovišti setkaly se šikanou popřípadě zastrašováním. I přes to, že se ve výzkumu vyskytuje pouze zlomek všech zaměstnanců, mělo by se vedení na výše uvedenou skutečnost zaměřit, protože to má zásadní vliv na jejich motivaci. Pokud by se ověřilo, že mají pracovníci zkušenost např. s mobbingem, řešením by mohl být nezávislý poradce či odborník na tuto problematiku.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá, jak je naznačeno v úvodu, motivací a demotivací zaměstnanců, která patří mezi základní stavební kameny v pracovním životě každého člověka. Nejprve se s motivací zaměstnanců setkáváme v obecném pojetí v teoretické části bakalářské práce. V této části práce jsou rozvedeny pojmy, jako je motivace a motiv, spolu s nejznámějšími teoriemi motivace a pojmy stimulace a stimul. Nechybí upřesnění motivačních a benefitních programů a benefitů. Závěrečnou kapitolou teoretické části je kapitola zabývající se pracovní spokojeností zaměstnanců, která bezpochyby nesmí být oddělována od tématu motivace zaměstnanců. Dále navazuje charakteristika podnikatelského subjektu, který stojí v této bakalářské práci v popředí. Zde je čerpáno z Výroční zprávy podnikatelského subjektu. Neméně důležité je představení motivačního programu zmíněné organizace. Praktická část práce je věnována výzkumu, verifikaci či falzifikaci stanovených hypotéz a analýze získaných dat. Poznatky z praxe jsou využity pro doporučení ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců podnikatelského subjektu.

Stanovené cíle práce, tedy především zjistit celkovou pracovní motivaci zaměstnanců podnikatelského subjektu a přístup zaměstnanců k motivačnímu programu, byly splněny. Zároveň bylo zjištěno, jaká situace panuje mezi zaměstnavatelem a pracovníky, i mezi pracovníky samotnými. Výsledná situace byla zhodnocena z pohledu třetí strany. Tento pohled je podpořen zkušenostmi získanými v podnikatelském subjektu. Z toho vyplývají návrhy ke zlepšení pracovní motivace všech zaměstnanců, mezilidských vztahů v organizaci a spolu s tím související přístup pracovníků k motivačnímu programu. Za splnění stanovených cílů bakalářské práce je považováno i potvrzení či vyvrácení hypotéz, které byly stanoveny v praktické části práce. Výsledky z výzkumného šetření jsou oporou pro veškeré stanovené cíle. Teoretická část práce se věnuje faktům potřebným pro praktickou část.

Co se týče samotného výzkumu, bylo zde využito písemné dotazování, které je mimo jiné popsáno v kapitole 3.2. Zvolená metoda se ukázala jako správná i přes to, že

návratnost nebyla 100% a spolehlivost výsledků nemusí být vysoká, avšak lze s nimi pracovat. Metoda není náročná časově ani finančně.

Během psaní bakalářské práce se nevyskytly problémy, které by mohly ohrozit výsledky či průběh zpracování. Veškeré cíle byly splněny, zároveň objasněny a popsány. Výsledky výzkumu motivace zaměstnanců jsou pro přehlednost uvedeny v kapitole 5.7.1. Ze 4 stanovených hypotéz, se podařila 1 potvrdit.

Za reálné můžeme považovat využití výsledků v praxi, nebo alespoň by to mohla být inspirace pro vedení podniku. Tím je myšleno provést podobný výzkum napříč organizací a nejlépe opakovaně. Zaměstnanci by měli možnost se k tématu vyjádřit a došlo by zajisté k zlepšení ve všech ohledech. I přes to, že se výzkumu nezúčastnili všichni zaměstnanci podnikatelského subjektu, mohly by výsledky být využitelné pro vytvoření strategie podniku. Přístup managementu by se mohl změnit spolu s hodnocením zaměstnanců, mezilidskými vztahy a celkovou pracovní motivací. V očích zaměstnanců bude zaměstnavatel minimálně vnímán jako někdo, kdo se chce podílet na jejich pracovním životě. Mezi doporučení ke zlepšení patří mimo jiné fakt, že nestačí pouze provést výzkum, ale následně s výsledky pracovat a dát zaměstnancům zpětnou vazbu. Některé změny je třeba provést ihned (pokud se objeví šikana na pracovišti), jiné změny jsou dlouhodobější. Avšak pokud zaměstnanci pocítí změny k lepšímu, veškeré vztahy budou vstřícnější.

Výsledky výzkumu jsou též využitelné pro podrobnější rozbor. Výsledky je možno více rozebrat, na příklad dle věku, délky praxe, vzdělání a podobně. Z podrobnějších výsledků by mohl management organizace vyčíst mnoho zajímavých informací, a tudíž by mohl provádět efektivnější změny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85943-57-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš.vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o. ISBN 80-85839-09-1.
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. *Psychologie práce a řízení*. 1. vydání. Brno: Cerm. ISBN 80-214-1552-5.
- KOLLÁRIK, Teodor, 1979. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. 1979.
- KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Havlíčkův Brod: Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MADSEN, K., B., 1979. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, nakladatelství Československé akademie věd, 1979.

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

PALA, Karel a Jan VŠIANSKÝ, 2001. *Slovník českých synonym*. 3. doplněné vydání. Praha: NLN, s.r.o. ISBN 80-7106-450-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

PELIKÁN, Jiří, 2011. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2., nezměň. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 9788024619163.

PODNIKATELSKÝ SUBJEKT, 2013. *Výroční zpráva 2013*.

PODNIKATELSKÝ SUBJEKT, 2013. *Interní zdroje podnikatelského subjektu*.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

FRANĚK, P. *Jak motivovat zaměstnance*. [online]. © 2011-2015 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

MEDLÍKOVÁ, O. *Motivace a stimulace jako nástroje managementu*. [online]. © 2000-2015 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/369992-olga-medlikova-motivace-a-stimulace-jako-nastroje-managementu/>

PODNIKATELSKÝ SUBJEKT. *Webové stránky*. [online]. © 2009 [cit. 201-11-27].

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida	13
-------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Počet respondentů podle pohlaví (v %).....	35
Graf 2: Věkové skupiny respondentů (v %)	36
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (v %)	37
Graf 4: Délka působnosti respondentů v organizaci (v %).....	37
Graf 5: Spokojenost respondentů s pracovními podmínkami (v %).....	38
Graf 6: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím (v %).....	39
Graf 7: Pozitivní motivace respondentů k práci (v %)	39
Graf 8: Spokojenost respondentů s nabídkou vzdělávacích akcí (v %).....	40
Graf 9: Spokojenost respondentů s možnostmi osobního rozvoje (v %).....	41
Graf 10: Spokojenost respondentů s benefitním programem (v %)	41
Graf 11: Spravedlivost nadřízeného dle respondentů (v %).....	42
Graf 12: Výhrady k nadřízeným dle respondentů (v %).....	43
Graf 13: Šikana či zastrašování na pracovišti dle respondentů (v %)	44
Graf 14: Spokojenost dle respondentů s mezilidskými vztahy (v %).....	44
Graf 15: Úcta a respekt na pracovišti dle respondentů (v %).....	45
Graf 16: Výhrady k vedení dle respondentů (v %).....	46
Graf 17: Organizace jako dobrý zaměstnavatel dle respondentů (v %)	46
Graf 18: Dobré jméno organizace dle respondentů (v %)	47
Graf 19: Adekvátnost mzdového ohodnocení dle respondentů (v %).....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Sumarizace ověření hypotéz	49
---	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Kozáková

Obor studia: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů (VOŠ)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza pracovní motivace zaměstnanců a motivačního programu podnikatelského subjektu

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Martin Beňo