

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**PROJEKT ZVÝŠENÍ MIMOMZDOVÉ MOTIVACE
ZAMĚSTNANCŮ FIRMY MEDIA s. r. o.**

The project of increasing motivation of benefits for employees of Media company

Magisterská diplomová práce

Bc. Marcela Palacká

Vedoucí magisterské diplomové práce PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Projekt zvýšení mimomzdové motivace zaměstnanců firmy Media s. r. o.“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Název firmy je fiktivní.

V Olomouci dne 30. 3. 2011

Bc. Marcela Palacká

Podpis

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucí své diplomové práce PhDr. Veronice Gigolové za odborné vedení, ochotu a užitečné rady. Dále bych chtěla poděkovat firmě Media s. r. o., především řediteli firmy a zaměstnancům, kteří mi umožnili přístup k interním informacím a poskytli příležitost pro zpracování výzkumu k této diplomové práci.

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 VYMEZENÍ MOTIVACE	8
1.1 Definice.....	8
1.2 Základní pojmy	10
2 MOTIVACE JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ..	13
2.1 Koncepce řízení lidských zdrojů.....	13
2.2 Motivační strategie	14
2.3 Role manažera.....	15
2.4 Nové trendy v řízení lidských zdrojů a motivování zaměstnanců	17
3 MOTIVAČNÍ TEORIE	18
3.1 Obecné teorie motivace	18
3.1.1 Homeostatický model motivace lidského chování	19
3.1.2 Hédonistický výklad motivace lidského chování	19
3.1.3 Aktivační (pobídkový) model motivace	20
3.1.4 Kognitivní modely motivace	20
3.1.5. Humanistické modely motivace lidského jednání	20
3.2 Teorie motivace pracovního jednání.....	21
3.2.1 Teorie zaměřené na obsah.....	21
3.2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	22
3.2.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie	23
3.2.1.3 Alderferova teorie ERG	26
3.2.2 Teorie zaměřené na proces	27
3.2.2.1 Vroomova expektační teorie.....	27
3.2.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti (rovnováhy)	28
3.2.2.3 Teorie cíle	29
3.2.4 Teorie instrumentality.....	30
3.2.5 Další teorie	30
3.2.5.1 McGregorova teorie X a Y	30
3.2.6 Shrnutí motivačních teorií	33
4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	35
4.1 Definice pracovní motivace	35
4.2 Formy pracovní motivace	36
5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	39
5.1 Tvorba motivačního programu	39
5.2 Prostředky motivace	42
5.3 Principy motivace	45
6 PŘÍČINY A DŮSLEDKY DEMOTIVACE.....	46
7 PRŮZKUMY MOTIVACE V ČESKÝCH FIRMÁCH.....	48
8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	52
II. PRAKTICKÁ ČÁST	54
9 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEDIA S. R. O.....	54
9.1 Firma MEDIA S. R. O.	54
9.2 Struktura agentury.....	55

9.2.1	Projektové centrum	55
9.2.2	Office centrum	56
9.2.3	Grafické centrum/fotoateliér	56
9.2.4	Produkční centrum	56
9.2.5	Mediální centrum	56
9.3	Klientská struktura	57
9.4	Zaměstnanci a personální oddělení	57
10	ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	58
10.1	Cíl a postup analýzy	58
10.2	Současný systém mimomzdové motivace zaměstnanců	59
10.3	Obecné výzkumné otázky a operacionalizace	60
10.4	Stanovení hypotéz	62
10.5	Empirický výzkum	62
10.6	Výsledky dotazníkového šetření	63
10.7	Potvrzení či vyvrácení platnosti hypotéz	77
10.8	SWOT analýza personálního řízení ve firmě	78
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A INTERPRETACE VÝLEDKŮ	79
	ZÁVĚR	83
	ANOTACE	85
	ANNOTATION	86
	POUŽITÁ LITERATURA A PRAMENY	87
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

V současné době hraje řízení lidských zdrojů nezastupitelnou roli. Roli, která se od dob vzniku managementu výrazně posunula ve směru chápání lidských zdrojů jako rozhodujícího faktoru k dosažení cílů podniku. Práce se zaměstnanci, propracovaná personální politika a motivační programy se stávají konkurenční výhodou. Jsou to totiž především lidé, kteří v organizaci vytvářejí jednoznačně identifikovatelné know-how a stávají se tak nejdůležitějším výrobním faktorem. Pokud podnik pracovníkům nabídne uspokojující pracovní prostředí a dostatečně je motivuje, pracovníci se odmění loajálností a vyšší efektivitou pracovního výkonu. Platí totiž, jestli mají zaměstnanci vykonávat práci dostatečně kvalitně, pak je musí management firmy k práci přimět použitím vhodných nástrojů motivace. Manažeři a majitelé firem si musí uvědomit, že to jsou zaměstnanci, kdo tvoří základ úspěchu firmy, oni produkují výrobky a poskytují kvalitní služby, prezentují jméno firmy na obchodních jednáních a komunikují se zákazníky. Přístup, ve kterém by manažeři firem neinvestovali do lidského kapitálu, je přístupem zcela jistě mylným.

Motivace platem není v dnešní společnosti rozhodující. Celý systém benefitů a zaměstnaneckých výhod musí být propracovanější, musí se snažit nabídnout vždy něco navíc, než nabízí konkurence. Nejen pro pracovníky na vyšších pozicích plat nebude tím rozhodujícím faktorem pro úspěšnou pracovní motivaci. Ovšem také platí, a ve výzkumech se to i několikrát potvrdilo, že jedny z nejúspěšnějších motivačních prostředků jsou zcela zdarma. Bez kvalitní komunikace, hodnocení a, pro někoho možná prosté, pochvaly nebo poděkování zdroje motivace budeme u zaměstnanců hledat těžce. V současné době narůstá počet lidí, kteří ve své práci nacházejí uspokojení, smysl života. Významným faktorem motivace se stává důvěra firmy v samostatnou práci a odpovědnost. Neméně důležitá je ale také motivace hmotná či materiální. Některé druhy benefitů jsou i daňově zvýhodněny a v době, kdy firmy šetří každou korunu, je i pro ně výhodnější poskytnout zaměstnancům např. stravenky, než přímo zvýšit plat. Velmi dobrého motivačního efektu lze dále dosáhnout například pořádáním firemních společenských a sportovních akcí a benefity v podobě poukázek na nejrůznější volnočasové aktivity.

Cílem diplomové práce je zpracování problematiky motivování pracovníků. Důraz je přitom kladen na mimomzdové položky motivace ve firmě Media s. r. o., sídlící ve Zlínském kraji. Firma působí na trhu reklamních a komunikačních agentur. Jejím cílem je, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkony, minimalizovali chyby a byli loajální. Tuto firmu jsem si pro svůj výzkum vybrala proto, že jsem měla několikrát příležitost brigádně se podílet na některých projektech a reklamních akcích. V této organizaci jsem také vykonávala svou odbornou školní praxi a měla jsem proto již dříve možnost nahlédnout do podnikové kultury a seznámit se s prostředím, ve kterém jsem výzkum prováděla.

Diplomová práce se zabývá problémem zvýšení mimomzdové motivace u firemních zaměstnanců. Teoretická část předkládá přehled dostupných poznatků ze zmíněné oblasti řízení lidských zdrojů a dává návod k formulování motivačního programu ve vybrané firmě. V této části definuji základní pojmy, přístupy a teorie, ze kterých budu vycházet při formulování obecných výzkumných otázek. Praktická část je souhrnem vnějších a vnitřních informací o zkoumané agentuře z pohledu možného zvýšení motivace pracovníků, zkoumá jaké motivátory, mimo finanční, by zaměstnanci uvítali. Dále zjišťuje spokojenost zaměstnanců a jejich vztah k firmě. Cílem motivačního průzkumu je formulovat doporučení v jednotlivých oblastech pracovního prostředí ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a identifikovat potenciální zdroje nespokojenosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část diplomové práce se zabývá definováním hlavní pojmů, zasazuje motivaci zaměstnanců do kontextu celé strategie řízení lidských zdrojů a s tím spojenou roli manažera. V kapitole o teoriích motivace je uveden přehled hlavních výkladů zaměřených na zvyšování motivace pracovních jednání. Zmíním důležitý význam motivace a neopomenu zdůraznit příčiny a důsledky nemotivace (demotivace) zaměstnanců. Nakonec se budu zabývat praktickými kroky, které vedou k vypracování efektivního motivačního programu a uvedu příklady z praxe již proběhlých průzkumů spokojenosti a motivace zaměstnanců v českém prostředí.

1 VYMEZENÍ MOTIVACE

Často se stává, že zaměňujeme pojmy spokojenost zaměstnanců s pojmem motivace, pojem stimul a motiv. Jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací, co jsou to motivy a potřeby, motivování lidí? V této části si vymezím základní pojmy, se kterými budu pracovat.

1.1 Definice

Lidské chování se vědomě nebo nevědomě zaměřuje na dosažení určitého cíle, vyznačuje se jistou intenzitou a trváním. V psychologii se procesy, které určují zaměření, sílu a trvání chování, označují pojmem **motivace**.¹ „Slovo motivace je od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat.“² Nejčastěji je motivace vymezována jako „soubor vnitřních hnacích sil člověka,“ které člověka vedou, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Vnější projev těchto sil je motivované jednání nebo činnost.³ Motivace vyjadřuje nejen proces, ale také jeho výsledek – skutečnost, že se něco děje, někdo na někoho jiného nějak působí. Stejně tak fakt, že něco existuje, konkrétně onen pozitivní přístup. Smyslem motivace je tedy nenásilné působení k nějakému výkonu nebo způsobu chování.⁴

¹ Sociální psychologie – Milan Nekonečný, s. 98.

² Kreativní management v praxi – Ivana Hospodářová, Praha 2008, s. 100.

³ Psychologie pro ekonomy a manažery – Daniela Pauknerová a kol., Praha 2006, s.173.

⁴ Tajemství motivace- Jiří Plamínek, Praha 2007, s. 14.

Motivace není jen bezprostřední působení vnějšího prostředí na člověka, ale vyjadřuje především určitý rys psychiky člověka ve vztahu k nějaké činnosti, např. momentální stav mysli, prožívání, pocity, potřeby, zájmy apod. Kladný vztah k úkolu vzniká obvykle ze dvou příčin: za prvé je splnění úkolu spojeno se získáním vnějších hodnot, např. finanční odměna, nebo je její splnění v souladu s vnitřním přesvědčením vykonavatele úkolu.¹ „V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu.“ Vlastnosti, které dosahují motivovaní jedinci v pracovním prostředí můžeme popsat např. takto: dosahují neustále dobrých výkonů, jsou nadšení a vyzařuje z nich energie, často vyžadují nebo přijímají povinnosti navíc, také jsou více ochotni přijmout organizační změnu.²

Podle autorů Bedrnová a Nový „motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur.“ Tito autoři pojem motivace definují jako skutečnost, že v lidské psychice působí ne vždy uvědomované vnitřní pohnutky, motivy.³

Armstrong motivaci chápe jako chování, které je orientováno na cíl, tedy na uspokojení potřeb. Proces motivace, jak je naznačen na obrázku, začíná vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby poté formují přání něco získat. Dále jsou odvozeny cíle, které uspokojují tyto přání (potřeby) a zvolí se způsob chování, který by měl vést k dosažení stanoveného cíle. V kladném případě je cíle dosaženo, potřeba uspokojena a pro příště je jasné, že chování se bude opakovat v případě, že se objeví podobná potřeba.⁴

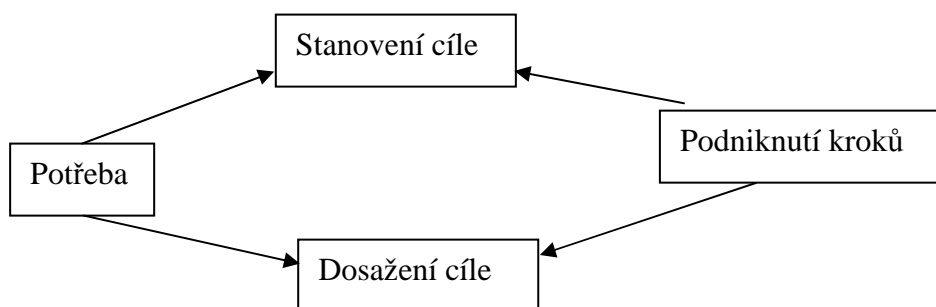
¹ Tajemství motivace- Jiří Plamínek, Praha 2007, s. 14.

² Firemní kultura- Ian Brooks, Brno 2003, s. 42.

³ Psychologie a sociologie řízení – Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol., Management Press, Praha 2002, s. 240 – 241.

⁴ Řízení lidských zdrojů – Michael Armstrong, Praha 2002, s. 160.

Obr. 1. Proces motivace



(M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 160)

1.2 Základní pojmy

Zmínila jsem vliv vnějších i vnitřních podnětů, které na motivaci působí. Vnější podněty se nazývají stimuly a vnitřní motivy. Obojí se může vzájemně posilovat nebo působit společně. Z toho můžeme vyvodit rozdíl mezi stimulací a motivací. Tedy, pokud vyvoláme ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Naopak, pokud k vyvolání ochoty použijeme již existující vnitřní motivy, mluvíme o motivaci.¹

Stimulace funguje na tom principu, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly, např. dokud vyplácíme odměnu a tedy dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s úkolem vhodnými atraktivními hodnotami, práce bude pravděpodobně probíhat podle očekávání. Ovšem v momentě, kdy takové hodnoty (stimuly) přestaneme poskytovat, očekávaný výkon zřejmě neproběhne.² „Slovo stimulus pochází také z latiny a znamená původně pobídnutí (...).“ **Stimul** je tedy jakýkoli podnět, který vyvolá změny v motivaci jedince. A stimulace je potom „proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka.“³ Stimuly mohou být pozitivní, tak negativní. Je to cokoli, co vyvolává, zvyšuje a zrychluje aktivitu, vybízí k činu, zvyšuje zájem. Dále mohou být pozitivní nebo negativní, hmotné a hmatatelné nebo nehmotné.⁴ V psychologii se také označují jako incentivy, tj. vnější prostředky směřované k subjektu v podobě požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd.⁵

¹ Tajemství motivace- Jiří Plamínek, Praha 2007, s. 14.

² Tajemství motivace- Jiří Plamínek, Praha 2007, s. 14-15.

³ Psychologie a sociologie řízení – Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol., Management Press, Praha 2002, s. 240 – 243.

⁴ Kreativní management v praxi – Ivana Hospodářová, Praha 2008, s. 100

⁵ Zuzana Dovřáková – Management lidských zdrojů, Praha 2007, s. 151.

Motivy jsou zaměřené, cílesměrné vnitřní hnací síly, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy.¹ „(...) vyjadřuje obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního stavu, potřeby. Vlastní psychologickou příčinou chování jsou tedy motivy.“ Jsou to hypotetické konstrukty, vysvětlující, proč se chováme právě určitým způsobem.² Motiv je to, co nás uvede do pohybu, pohání nás kupředu a vede k určitému jednání. Může to být touha, potřeba nebo emoce. Jsou to vnitřní podněty, které existují u jednotlivců bez cizího přičinění, např. potřeba být respektován.³ Pokud se trefíme do motivů člověka, za ideálních podmínek může práce probíhat i bez příkonu vnějších podnětů, protože člověk práci vykonává proto, že jej baví, považuje ji za významnou, důležitou apod. To je však ideální situace.⁴

Jak už z definice motivu vyplývá, motiv se těsně pojí s cílem, tedy obecně s dosažením určitého žádoucího psychického stavu (vnitřní uspokojení, pocit nasycení z dosažení cíle motivu apod.). Motiv působí do té doby, než je dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Kromě toho existují i motivy, kterým dost dobře nelze cíl připsat, např. zájem o určitou oblast, např. literaturu. Tyto motivy označujeme jako motivy instrumentální. Další skutečností je to, že motivace je v podstatě složitější, než by se mohlo zdát, protože zpravidla v psychice člověka nepůsobí jeden, ale současně několik motivů či souborů motivů.⁵

Mezi základní zdroje motivace řadíme **potřeby**. „V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ Za základní zdroj motivace jsou potřeby považovány i z důvodu, že tímto konstruktem označujeme specifický vnitřní stav, který je vlastní ale i nižším živočichům. V rovině prožívání je to stav napětí a ten vyvolává tendenci k odstranění tohoto napětí. Nezbytným předpokladem ale je, že subjekt najde

¹ Zuzana Dovřáková – Management lidských zdrojů, Praha 2007, s. 151.

² Sociální psychologie – Milan Nekonečný, s. 98.

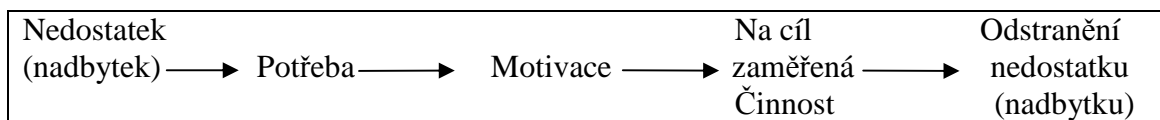
³ Kreativní management v praxi – Ivana Hospodářová, Praha 2008, s. 100 – 102.

⁴ Tajemství motivace- Jiří Plamínek, Praha 2007, s. 14-15.

⁵ Psychologie a sociologie řízení – Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol., Management Press, Praha 2002, s. 242.

cíl, tj. způsob, skutečnost, která danou potřebu uspokojí. Následující obrázek naznačuje vztah mezi potřebou, motivací a činností, která má vést k cíli.¹

Obr. 2. Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)



(E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 245).

Potřeby fungují na cyklické bázi, tzn. že v momentě, kdy se stanou aktuálně potřebné, přechází do aktualizace (z původního latentního stavu) a ovlivňují činnost subjektu s cílem dosáhnout uspokojení proto, aby se následně opět dostaly do latence. Aby byly potřeby aktualizovány jako motivační spouštěče, jsou k tomu nutné řady vnitřních a vnějších okolností, např. posílení jinými aktuálními potřebami, reálnou dostupností cíle, naše schopnosti a dovednostní předpoklady, vliv interakce s jinými lidmi atd.

Pracovní **spokojenost** lze chápat jako jakýsi „stav nasycenosti“, jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, spokojený je ten, jehož potřeby a přání se splnily. Spokojenost má určitě spojitost s pracovní motivací. Výzkumy ukazují, že pracovní spokojenost závisí na obsahu práce, pocitu uznání, možnostech vzestupu, dobrých mezilidských vztazích.² Pracovní spokojenost můžeme chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součástí personální politiky organizace), nebo jako důležitou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Navenek se pracovní spokojenost pracovníků projevuje v jejich konkrétních postojích (pozitivní nebo negativní). Pokud se díváme na pracovní spokojenost z hlediska Herzbergovy dvoufaktorové teorie, můžeme ji rozdělit na vnější spokojenost (ne-spokojenost), tj. spokojenost s vnějšími podmínkami práce a vnitřní spokojenost (ne-spokojenost), tj. vnitřní uspokojení z práce.³

¹ Psychologie a sociologie řízení – Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol., Management Press, Praha 2002, s. 244-245.

² M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 77 – 78.

³ D. Pauknerová a kol., Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha 2006, str. 180 – 181.

V této kapitole jsem uvedla několik definic pojmu motivace. Co pro všechny definice nalézám společné je to, že motivace v sobě zahrnuje chování zaměřené na cíl, je to jakási hnací síla člověka a to nejen vnější působení prostředí, ale je to i výraz psychiky jedince ve vztahu k nějaké činnosti. Motivace je jednoduše vůle k výkonu. Důležité jsou potřeby a vidina dosažení stanoveného cíle. Jak jsem zmínila, rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací je, jednoduše řečeno, rozdíl mezi motivací a stimulací. S motivací také souvisí příjemný emocionální stav spokojenosti.

2 MOTIVACE JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Je známo, že lidské zdroje obecně jsou klíčem k úspěchu, mohou být využity jako významná konkurenční výhoda a hlavně jako prostředek pro dosažení strategických cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je složená koncepce týkající se zaměstnanců a právě jejich motivace je jednou z nejdůležitějších částí, na které je třeba neustále pracovat a vylepšovat ji. Podniky si uvědomují, že své zaměstnance nepřijímají už jako „hotové a ideální“ pracovníky, ale je třeba si je „přizpůsobit“, a to adaptací na motivační program či celkovým manažerským řízením.

V této kapitole nejprve definuji onen specifický proces řízení lidských zdrojů v organizaci, ze kterého následně vyplývá tzv. motivační strategie, jaké místo zaujímá motivace v tomto procesu a zmíním i pojetí motivace jako řídicí funkce obecně. Poté se budu zabývat důležitou rolí manažera. Nakonec nastíním nové trendy v řízení lidských zdrojů a motivování zaměstnanců.

2.1 Koncepce řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj.“¹ Lidské zdroje jsou specifickým komplexem činností, které se zabývají řízením lidského kapitálu

¹ Z. Peloušek, Strategické řízení lidských zdrojů, 2009 [online]. [cit. 2011-03-08]. Dostupná na WWW: < <http://www.zdenekpelousek.cz/rizeni-lidskych-zdroju.html> >

v organizaci, tedy řízením zaměstnanců.¹ Základní kámen všech společenských procesů je člověk. Z pohledu tržního hospodářství jsou lidé neodmyslitelní jedinci.² Podle Koubka představuje řízení lidských zdrojů novou koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu let padesátých a šedesátých. Řízení lidských zdrojů se od té doby stává jádrem řízení organizace. Tímto novým pojetím personální práce se zdůrazňuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu pro organizaci. Samotná personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků a nejen záležitostí odborných personálních pracovníků. Řízení lidských zdrojů se dále orientuje na kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků, na jejich personální a sociální rozvoj. Obecně je řízení lidských zdrojů především celkový strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou perspektivu). Dále v okruhu zájmu jsou vnější faktory formování pracovní síly (především zájem o populační vývoj, trh práce a ekonomické podmínky, hodnotové orientace lidí, jejich způsob života, legislativa apod.).³

2.2 Motivační strategie

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vícero personálních činností, jednou z nich je právě motivace zaměstnanců. Má-li organizace optimálně fungovat, musí si zvolit jakých cílů chce prostřednictvím svým zaměstnanců dosáhnout. Motivační strategie by měla protknout všechny části personální činnosti, od plánování počtu zaměstnanců, popisu pracovního místa, přijímání pracovníků, přes jejich řízení a hodnocení, až po celkovou péči o pracovníky.

„Při konstrukci motivů k práci (...) je třeba specifikovat tyto hlavní problémy:“ jaké jsou cíle organizace, které mají být dosaženy podporou managementu lidských zdrojů, jaký je počáteční stav organizace v oblastech, které mají splnit cíl, jaké budou použity prostředky působení a jak budou konstruovány a jaké budou souvislosti s ostatními nástroji managementu, aby všechny působily souběžně. Stanovení celkových strategických cílů organizace je důležité pro určení dalšího postupu, a to pro

¹ Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Lidské zdroje, 2011[online]. [citováno 2011-03-08]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Lidsk%C3%A9_zdroje&oldid=6667407>.

² R. B. Chase, F. R. Jacobs, N. J. Aquilano, New York 2006, str. 503.

³ J. Koubek, Řízení lidských zdrojů, Praha 2007, str. 15 – 16.

vypracování strategie lidských zdrojů a pro tvorbu nástrojů stimulace k práci, ze kterých vzniká tzv. motivační strategie.¹

Předpokladem plnění pracovních výkonů v takové kvalitě, která by odpovídala podnikovým cílům, je odpovídající motivace. Chování pracovníků musí být právě v tomto smyslu řízeno. Motivace je tedy důležitá funkce řízení. „Na řízení lze vůbec nahlížet jako na motivování spolupracovníků, jak to odpovídá stále sílícímu trendu v řízení.“ V tomto pojetí řízení chápeme jako formu přesvědčování, přemlouvání.²

Motivace, jako úkol řízení, se týká zejména těchto otázek:

- jak má vypadat podniková organizace, aby co nejlépe odpovídala potřebám zaměstnanců
- jaké pracovní vztahy působí motivačně
- jak přimět spolupracovníky k tomu, aby říkali svůj názor
- jaké informace mohou pozitivně motivovat spolupracovníky³

2.3 Role manažera

Manažeři vedou kolektiv, ale dobrý vedoucí ještě nemusí být dobrý manažer a proto vedení je jen jedna stránka činnosti manažera.

„Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.“ Každý vedoucí pracovní vykonává řadu praktických personálních činností.⁴ Role vedoucích pracovníků přímo v souvislosti motivování zaměstnanců se pojí s těmito činnostmi: Vedoucí pracovníci by měli být spoluvůrci personální strategie a uplatňování personální politiky. Bezprostřední nadřízení hrají nezastupitelnou roli v hodnocení pracovníků a na nich záleží, zda bude hodnocení efektivní, formují závěry hodnocení a usměrňují pracovní výkon zaměstnanců po hodnocení. Dále pak identifikuje vzdělávací potřeby a sám se často stává vzdělavatelem, podílí se na vypracování individuálních kariérových

¹ Z. Dvořáková a kol, Management lidských zdrojů, Praha 2002, str. 164 – 165.

² M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 58-59.

³ M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 59.

⁴ J. Koubek, Řízení lidských zdrojů, Praha 2007, str. 26.

plánů. Hrají také důležitou roli v prevenci a řešení konfliktů, v komunikaci s pracovníky.¹

Základem motivace je kladné pracovní prostředí, které vytváří manažer. Zaměstnanci od něj oprávněně očekávají čestné jednání a porozumění, profesionální zdatnost, ke které patří svěřování samostatných úkolů, jež vede k zodpovědné spolupráci. Manažeri musí zjistit v čem je zájem a přednost zaměstnanců a využít toho pro jejich vlastní odpovědnost, při které se jejich souhrnné vlastnosti využijí k prospěchu celé organizace.² Pravděpodobně nejobtížnější z úkolů vůdce je, aby při tom došlo k uspokojení potřeb na individuální bázi.³ Manažer proto musí hlavně pracovníky stimulovat v oblastech komunikace, tj. například informovat spolupracovníky v maximální možné míře (o tom co mají dělat, jak je to důležité, jak jsou na nich závislí ostatní apod.), zaručit zpětnou vazbu o dosažených výsledcích, ocenit pracovní výkon, inspirovat příkladem, vyvolávat pocit věrnosti, ptát se, naslouchat, vyžadovat vzájemnou komunikaci, využít znalostí celého týmu, rozvíjet seberealizace, věřit skupině a spoléhat na ni, přenášet odpovědnost a pravomoci tam, kde to jde.⁴

Motivační funkce těsně souvisí s přesvědčováním – ten, kdo je přesvědčen, zároveň je i motivován. Pracovníci se častokrát neumí motivovat sami, proto očekávají podnět motivace od nadřízených, takže manažer musí motivovat jak sebe, tak i svěřený tým. Motivační podněty mohou být krátkodobé, podpůrné, odehrávat se každodenně ve formě pobízení a podpory, dále dlouhodobé, kdy motivace má podobu daných očekáváníí ať už zisku, úspěchu či pozitivních nebo negativních sankcí. Jestliže manažerská motivace nefunguje, lidé dělají jen to, co by podle nich mohlo být kontrolováno a ne to, co je pro firmu prospěšné.⁵

V r. 1987 identifikovali J. Kouzes a B. Posner pět vlastností těch, které nazvali vzorovými vůdci:

1. Vůdci vyzývají k postupu (vyhledávají příležitosti, experimentují, podněcují ostatní, snaží se překonat vlastní hranice)

¹ J. Koubek, Řízení lidských zdrojů, Praha 2007, str. 27 – 28.

² R. Heller, Jak motivovat druhé, Praha 2001, str.18.

³ J. Adair, Jak řídit druhé i sám sebe, Brno 2008, str. 105.

⁴ M. Mikulaščík, Komunikační dovednosti v praxi, Praha 2003, str. 231.

⁵ M. Mikulaščík, Komunikační dovednosti v praxi, Praha 2003, str. 231.

2. Vůdci vnuknou společnou vizi (předvídají eventuální budoucnost a získávají pro to lidi, aby se také vydali tímto směrem)
3. Vůdci dávají možnost ostatním, aby jednali (podporují druhé a spolupráci)
4. Vůdci ukazují cestu (dávají příklad ostatním, plánují menší úspěchy, aby docházelo k pokroku)
5. Vůdci povzbuzují ducha (uznávají jednotlivé přínosy a slaví týmové úspěchy)¹

2.4 Nové trendy v řízení lidských zdrojů a motivování zaměstnanců

„Dnes se hodně mluví o ‘postmaterialistickém smýšlení’ mladé generace.“ Tradiční pobídkové systémy již neodpovídají „novým“ hodnotám a motivům. Změna smýšlení o práci se výrazným způsobem odráží také ve změně upřednostňovaného poměru pracovního a volného času.²

„České společnosti začínají více využívat mzdové studie k tomu, aby cíleněji pracovaly s politikou odměňování a odlišily se od konkurence.“ U manažerských a dalších odborných pozic se orientují zejména podle úrovně v daném sektoru, u administrativních a dělnických pozic rozhoduje spíše úroveň mezd v daném regionu.³ V souvislosti s velkou konkurencí a snahou udržet si klíčové zaměstnance, nutí zaměstnavatele nabízet něco navíc. Personální politika se stává předmětem větší investice, ale aby se tato investice vyplatila, je třeba poskytovat jen to, co může zaměstnance skutečně motivovat. Proto se v poslední době častěji využíváno principu *cafeterie*, nebo *poukázkového systému*, aby měli zaměstnanci širokou možnost vlastního výběru toho, čím se pro svou práci budou motivovat. Více firem se také snaží najít nějaký originální benefit, aby se odlišily na pracovním trhu od konkurence (například zážitek v podobě skoku padákem, luxusní lázeňský pobyt).⁴

¹ J. Adair, Jak řídit druhé i sám sebe, Brno 2008, str. 105.

² M. Deiblová Maria, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2007, str.98.

³ Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, ročník XIV, číslo 12, vyšlo v prosinci 2008. str. 9.

⁴ Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, ročník XV, číslo 2, vyšlo v únoru 2009, str. 18, autor Monika Veselá

V této kapitole jsem se zabývala definováním řízení lidských zdrojů a ukázala na důležitost pojmenování personální strategie. V novodobých manažerských přístupech se zdůrazňuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního faktoru. Řízení lidských zdrojů zahrnuje různé personální činnosti a je součástí každodenní práce vedoucích pracovníků a manažerů. Z plánované strategie řízení lidských zdrojů vyplývá konkrétnější motivační strategie. Zdůraznila jsem také důležitou roli manažera, jakož osoby, která má pro motivaci pracovníků vytvářet potřebné příznivé prostředí, poskytovat prostředky a příležitosti. Jako nový trend v oblasti motivace zaměstnanců se osvědčil princip cafeteria, dále pak jakékoli konkurenční výhody oproti jiným firmám a zvláštní rozdílné orientace na jednotlivé skupiny pracovníků (věkové, profesní apod.).

3 MOTIVAČNÍ TEORIE

Pro lepší pochopení motivačních teorií nejprve uvedu obecné teorie motivace pocházející z psychologie. Jsou to především potřeby, které jsou tím hnacím motorem motivace, ze kterým musíme vycházet. Každý dobrý manažer by měl mít znalosti z psychologie a naučit se předvídat lidské jednání, k tomu mu jako návod mohou sloužit i tyto obecné motivační teorie. V další podkapitole už popíšu jednotlivé teorie pracovní motivace, které jsem rozdělila do čtyř okruhů: teorie zaměřené na proces, teorie zaměřené na obsah, teorie instrumentality a ostatní. I když jsou to „pouze“ teoretické perspektivy, každá z těchto teorií nachází uplatnění i v současné personální činnosti. Nezapomenu ovšem poukázat na některé omezenosti a nedostatky některých teorií motivace.

3.1 Obecné teorie motivace

S pochopením obecných teorií motivace lidského chování z oboru psychologie se snadněji přiblížíme výkladu problematiky motivace pracovního jednání. Je známo, že dobrý manažer musí mít osvojeny znalosti z psychologie a vytvořit tak žádoucí vnitřní, osobnostní předpoklady k motivaci lidského chování.¹Za základní výkladové modely motivace lidského chování lze považovat tyto:

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 264.

3.1.1 Homeostatický model motivace lidského chování

Tento model formuloval americký fyziolog Cannon a založil jej na biologickém výkladu motivace lidského chování. „Narušením optimálních (...) vnitřních, fyziologických podmínek fungování organismu vznikají biologické pochody (...), které směřují k obnovení porušené rovnováhy a které končí jejím znovudosažením nebo zánikem.“ Z psychologického hlediska se tento model interpretuje následovně: Pokud je narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba a ta vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk pak zaměřuje svou činnost určitým směrem k odstranění tohoto tlaku, tj. s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Homeostatický model se ale z větší části vztahuje k motivům, které mají základ v organických potřebách, není vhodný k vysvětlování motivace veškerého lidského chování, protože člověk není pasivní, jak tento model implicitně předpokládá, ani pouhým biologickým organismem, ale bytostí společenskou.¹

Homeostatické modely svádějí k tomu, bychom se na činnost jako na prostředek k dosažení klidu, odstranění nepříjemného napětí spojeného s přebytkem nebo nedostatkem. Existují ale i činnosti, které jsou samy o sobě odměnou. Zvláště výrazné je to u nových činností, ke se mluví o tzv. funkcí rozkoši (např. pracovní zaujetí, které je odměnou samo o sobě).²

3.1.2 Hédonistický výklad motivace lidského chování

Tento směr byl formulován již v antice a základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a to, že veškerá činnost člověka směřuje k dosažení slasti a vyhnutí se strasti. City mají oba základní znaky motivace – dynamizující a orientující. Protože člověku je opravdu vlastní vyhledávat situace příjemní a naopak se vyhýbat nepříjemnému. Ani tento model neumí vysvětlit veškeré lidské motivace, protože člověk je často motivován i k činnostem, které jsou spojeny spíše s námahou a komplikacemi.³ Tento model tedy zdůrazňuje, že člověk se snaží dělat to, co je mu příjemné a vyhýbat se tomu, co je pro něj nepříjemné, nepříjemným emocím.⁴

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 264.

² P. Říčan, Psychologie osobnosti, Praha 2007, str. 93 – 94.

³ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 265.

⁴ J. Vesekalová a kol., Psychologie reklamy, Praha 2007, str. 118.

3.1.3 Aktivační (pobídkový) model motivace

Za základního motivačního činitele je zde považován podnět – pobídka přicházející z vnějšího prostředí. V tomto modelu jsou rozlišovány dva typy pobídek: prvotní (mají vrozeně silový účinek) a druhotné (svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení jedince). Aktivační – pobídkový model obecně vyhovuje motivům emocionálním a motivům sociálním, které jsou s nimi spjaty. Je možné jej uplatnit např. při výkladu jednání vedeného očekáváním úspěchu, uspokojení, anebo snahou vyhnout se nezdaru.¹

3.1.4 Kognitivní modely motivace

K základním východiskům kognitivních, neboli poznávacích modelů motivace lidského chování patří to, že procesy poznávání mají motivační účinky. K nejznámější teorii, která vychází z určující role poznání v motivaci lidského jednání je tzv. teorie kognitivní disonance amerického psychologa L. Festingera. Podstatou této teorie je, že člověk během svého života vnímá, poznává, hodnotí různé stránky svého okolí i sebe sama. Může se stát, že se jednotlivé poznatky dostávají do rozporu – dochází ke kognitivní disonanci. Důsledkem je aktualizace potřeby tento rozpor redukovat, tj. uvést jednotlivé elementy do souladu. Z této teorie si můžeme vzít zdůraznění kognitivních funkcí jako významného motivačního faktoru.²

3.1.5. Humanistické modely motivace lidského jednání

Z humanisticky orientovaných psychologů nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování Abraham Maslow. Podle něj má každý v sobě dva druhy síly: jedny vychází ze strachu o bezpečí, vyvolávají strach podstoupit riziko, druhá skupina sil táhne člověka dopředu. V Maslowově teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležitá skutečnost, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k potřebám seberealizačním. Tato nejvyšší úroveň motivace je reprezentována skupinou potřeb, které jsou v psychice vyjádřeny nejsilněji a ty pak ovlivňují jednání. Maslow formuloval hypotézu funkční autonomie, která se stala jedním z nejvýznamnějších aspektů jeho teorie. „Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 265.

² E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 265 – 266.

dosaženo těchto úrovní vyšších potřeb i hodnot a, „chutí“, které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších.“ (Masloš, 1954, s. 72, cit. dle Madse, 1979, s. 300)

Tento princip (i když je formulovaný jako hypotetický) je významný v životě obecně, ale také v manažerské praxi při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků a při ovlivňování motivace žádoucím směrem.¹

3.2 Teorie motivace pracovního jednání

Existuje velké množství teorií motivace pracovního jednání. Armstrong dělí nejvýznamnější teorie motivace do tří skupin: teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a teorie instrumentality, dále jsem přidala další teorii, která nebyla zařazena do předem zmíněných teorií.

3.2.1 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a nerovnováhu. K znovunastolení rovnováhy je třeba najít cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit chování, které povede k dosažení cíle. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Ne všechny potřeby jsou pro jedince vždy stejně důležité. Záleží na prostředí, v jakém jedinec vyrůstal, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na současné situaci. Mezi potřebami a cíli navíc neexistuje jednoduchý vztah. Tutéž potřebu lze uspokojit různými cíly a čím silnější je daná potřeba a čím déle trvá, tím se okruh cílů rozšiřuje.² Teorie zaměřené na obsah se tedy snaží najít odpověď na otázku „proč“ motivovat, zabývá se lidskými potřebami a snaží se určit faktory spokojenosti.

Teorii hierarchie potřeb původně vytvořil Maslow. Herzbergův dvoufaktorový model není v přesném slova smyslu teorií potřeb, ale i přes to identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil ještě Alderfer svou ERG teorii, která se týká potřeby existence, příslušnosti a růstu.³

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 265 – 267.

² M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 162.

³ M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 162.

3.2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

„Abraham Maslow v roce 1943 přichází s myšlenkou, že motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, instinktivních fyziologických potřeb a potřeby bezpečí k potřebám vyššího řádu, jako jsou potřeby uznání (úcty) a seberealizace.“ Jednotlivé úrovně jsou seřazeny v pořadí, v němž se je jedinec snaží uspokojit. Důležitým faktorem je, že až když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, začnou působit potřeby vyšší úrovně jako motivátory – nejprve potřeba uznání (úcty), pak potřeba seberealizace. Potřeby jsou v hierarchii proto, že potřeba, která není uspokojena, vyvolává úsilí a snahu, jak tuto potřebu uspokojit. Podstatným rysem potřeb, které jsou již uspokojeny je, že už dále nemotivují.¹ Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy, „pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování.“²

Obr. 3. Maslowova teorie hierarchie potřeb



(M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str.59.)

Uplatnění Maslowovy teorie potřeb

„Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání.“ Potřeby jsou uspořádány ve stupních podle významu a váhy v celé struktuře potřeb. V manažerské praxi je ale nutné chápat strukturu potřeb v jejich dynamice (změna struktury, váhy jednotlivých potřeb), ne jako statický jev.³

¹ I. Hospodářová Ivana, Kreativní management v praxi, Praha 2008, str. 103.

² M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 163.

³ Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 169.

1. stupeň – **existenční potřeby** základního charakteru (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení). Jsou relativně stabilní, jejich uspokojování nebývá ve vyspělých zemích problematické.
2. stupeň – **potřeby bezpečnosti** ve smyslu ne jen fyzické bezpečnosti, ale především ekonomické. Tyto potřeby v současné době nabývají na významu. „Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možnostem náhlé změny a jejích důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádně významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců.“
3. stupeň – **sociální potřeby** uskutečňované hlavně vztahem a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost). Realizuje se v oblasti mezilidských vztahů. Vykazují nápadnou dynamiku a požadavky na jejich kvalitu se zvyšují především u jedinců kulturně a odborně vzdělaných. V motivační praxi stoupá pozornost věnovat se těmto potřebám.
4. stupeň – **psychologické potřeby** (uznání, status, prestiž, sebeúcta) představují důležitý cíl u zaměstnanců s vysokými pracovními ambicemi a schopností sebeprosazování.
5. stupeň – **potřeby seberealizace** (rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí) stojí na vrcholu potřeb jednotlivce.¹

3.2.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg viděl klíč ke zlepšení motivace pracovníků v navození pocitu uspokojení z práce. Identifikováním těchto faktorů práce, které vedou k vyšší spokojenosti s prací (resp. nespokojenosti), je možné vytvářet pracovní úkoly a pracovní podmínky přinášející uspokojení, tím i vyšší pracovní výkon.² Výzkumem v 50. letech u 200 účetních a inženýrů v Pittsburghu Herzberg a kol. zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů. První kategorie faktorů – **faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers** – působí v rozsahu **pracovní spokojenost – pracovní nespokojenost**. Pokud jsou tyto faktory v nevhodném stavu a kvalitě, způsobují nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání.

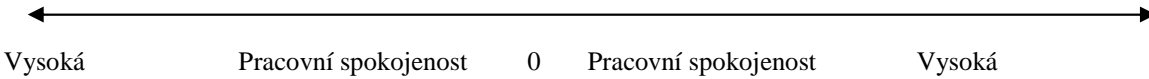
¹ Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 169.

² I. Hospodářová Ivana, Kreativní management v praxi, Praha 2008, str. 104.

Jsou-li ale tytéž skutečnosti příznivé, nutí pouze k pracovní spokojenosti, na motivaci k práci nemají výraznější vliv.¹ To, že pracovník sedí v dobře vybavené kanceláři a má k dispozici dobrou techniku, dostává stravenky, týden dovolené navíc apod. je hygienický faktor, který se ale po určité době stane samozřejmostí a nemotivuje už dále k vyššímu výkonu.²

Druhá skupina faktorů – **faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers** – mají účinek v rozměru **pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace**. „Jsou-li tedy tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.“³ Herzberg věřil, že velkého uspokojení z práce lze docílit změnami obsahu práce, jež umožní osobní růst a rozvoj, zároveň zabezpečí přiměřenou mzdu, pracovní podmínky apod. Tato myšlenka vychází z toho, že pracovníci nacházejí nejvíce uspokojení v práci samotné. Autor vytvořil soubor pracovních úkolů, které dělají práci pro zaměstnance podnětější a zajímavější, jsou jimi např. snižování míry kontroly, zvyšování odpovědnosti, vytváření přirozených pracovních skupin, poskytování dodatečných pravomocí atd.⁴

Tab. 1. Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu

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

(M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str. 61)

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 269.

² I. Hospodářová Ivana, Kreativní management v praxi, Praha 2008, str. 104.

³ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 269.

⁴ I. Hospodářová Ivana, Kreativní management v praxi, Praha 2008, str. 104.

Aplikace Herzbergovy teorie dvou dimenzí motivace k práci

Hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není zcela striktní. Za určité situace mohou některé faktory první skupiny působit jako faktory druhé. V této souvislosti se často uvádí příklad mzdy. Ačkoli ji Herzberg řadí do satisfaktorů, v empirických výzkumech se mnohokrát prokázalo, že mzda působí často i jako motivátor. V racionálním mzdovém systému musí být totiž vazba mezi mzdou a oceněním pracovního výkonu. Mzda má v tomto případě funkci motivátoru, protože ocenění pracovního výkonu je spojeno s odpovídající mzdou, která působí jako podnět k výkonu. „To platí zejména tehdy, když dodatečná mzdová ocenění jsou vedením interpretována jako formy pochvaly, ocenění a uznání pracovního výkonu a kvality zaměstnance.“ Z výzkumů je také patrné, že ani motivační vliv ostatních faktorů nelze vymezit absolutně, vždy závisí na konkrétní motivační situaci, individuální struktuře motivů a jejich momentální intenzitě. Důležité je držet se zásady, která říká, že pozitivně utvářené faktory hygieny sice samy o sobě nestačí podněcovat zaměstnance k vyššímu výkonu, ale tvoří nevyhnutelnou základnu pro účinné motivátory.¹

Tato teorie má i dnes úspěch, zčásti proto, že je snadno srozumitelná i pro laika a zdá se být založena na skutečném životě, než na teoretických abstrakcích, dále také proto, že se dobře doplňuje s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, kteří zdůrazňovali pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Výsledkem je, že Herzberg měl vliv na tu oblast obohacování práce, která hledala takovou podobu pracovních míst, které budou maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a zároveň ke zlepšení kvality pracovního života. Další význam je rozdělování na vnitřní a vnější motivaci.²

Herzbergova dvoufaktorová teorie nemá jen kladný význam, ale byla také kritizována pro metodu výzkumu, na které byla založena, hlavně proto, že nikdo nezměřil vztah mezi spokojeností a výkonem. „Bylo řečeno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli.“ Dále bylo řečeno, že bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a zvláště specifických vzorcích respondentů a neexistuje tedy důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.³

¹ Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 173.

² M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 167.

³ M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 167.

3.2.1.3 Alderferova teorie ERG

Alderfer vyšel z Maslovovy teorie potřeb a přizpůsobil ji novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět původních Maslovových úrovní potřeb zredukoval na tři. Dalším rozdílem mezi těmito dvěma autory je, že Alderfer popíral hierarchii potřeb. Připustil pouze určitý stupeň konkrétnosti od zcela konkrétních existenčních potřeb, přes uspokojení abstraktních vztahových potřeb až ke zcela abstraktnímu uspokojení potřeb růstových.¹ Alderfer souhlasil, že uspokojením růstových a vztahových potřeb jejich význam klesá, ale naproti tomu uspokojením poslední kategorie, růstových potřeb, jejich význam ještě narůstá.² Odtud jsou odvozeny písmena z názvu jeho teorie ERG, tj. existency/ existence, relatedness/ vztahy, growth/ růst).³

Potřeby existenční jsou všechny materiální a fyziologické potřeby. **Potřeby vztahové** zahrnují vztahy k lidem (hněv, nenávisť, lásku, přátelství). Neuspokojení těchto způsobuje spíše emocionální odstup a opomíjení jedince než čistě nepřátelství. **Potřeby růstové** se zakládají v tvořivé práci jedince na sobě a okolí.⁴

Tab. 2. Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb

Maslovova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG
<i>Vyšší potřeby</i> Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	Relatedness (vztahy, spřízněnost)
<i>Nižší potřeby</i> Potřeba jistoty a bezpečí	
Potřeby fyziologické	Existency (existence)

(M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str. 61)

¹ F. Bělohávek, Organizační chování, Praha 1996, str. 174.

² A. Murdock, C. Scutt, Personál Effectiveness. Oxford 2003.

³ M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str. 60.

⁴ F. Bělohávek, Organizační chování, Praha 1996, str. 174.

3.2.2 Teorie zaměřené na proces

V tomto typu teorií se klade důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, i základní potřeby a souvisí s očekáváním. Říká se jim také kognitivní, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují. Teorie zaměřené na proces mohou ubýt pro manažery užitečnější než teorie potřeb. Poskytují realističtější návody pro metody motivování.¹ Tyto teorie se tedy zaměřují na průběh motivačního procesu a ptají se „jak“ motivovat.

3.2.2.1 Vroomova expektační teorie

Teorie očekávání („expektace“) je založena na vztahu mezi úsilím, které pracovník projevuje při plnění pracovních úkolů a očekáváním odměny, kterou za toto úsilí dostane. Aby byl tento model motivace úspěšný, lidé musí cítit, že mají schopnost úkoly splnit, že jejich výkon bude mít vliv na odměnu a odměna pro ně musí mít určitou hodnotu. „Je tedy důležité, aby lidé viděli souvislost mezi úsilím a odměnou a aby odměna nabídnutá podnikem uspokojovala jejich potřeby.“ Pracovní činnost je zde chápána jako činnost instrumentální, tj. jako nástroj, cesta, prostředek k dosažení významné hodnoty. Expektační teorie má i své formální vyjádření, kde klíčovou roli hrají tyto základní pojmy: exspektance a valence.²

$$MS = E \times V$$

neboli: motivační síla je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku, kde **E** (= expektace, očekávání) vyjadřuje subjektivní, za zkušenostech založenou pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k preferovanému výsledku, **V** (= valence) vyjadřuje osobně přisuzovanou hodnotu očekávanému výsledku. Očekávanými žádoucími výsledky mohou být např. vyšší plat, funkční postup, profesní rozvoj, seberealizace prostřednictvím úspěšného plnění náročnějších úkolů apod.³ Síla předpokladu výsledku je sice založena především na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se dostávají i do nových situací, např. při změně zaměstnání, způsobu odměňování, měnících pracovních podmínek, ve kterých dosavadní zkušenosti nejsou užitečným návodem a za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. „Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a

¹ M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 163.

² E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 272.

³ M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str. 62 – 63.

použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“ To vysvětluje, proč vnější motivace, např. nějaká mzdová prémie, funguje jen tehdy, pokud její hodnota stojí za úsilí. Naopak vnitřní motivace může být silnější, protože je více pod kontrolou samotného jedince, který se může spolehnout na své zkušenosti při odhadování toho, jak získat chtěné výsledky.¹

Tato teorie by mohla být využita při vzdělávání a rozvoji pracovníků, dále by mohla být například podkladem pro vytvoření systému odměňování, od kterého zaměstnanci očekávají spravedlivé hodnocení a jasná pravidla.

3.2.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Podstatou této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Každý pracovník má tendenci srovnávat co do práce sám vkládá (pracovní vypětí, své schopnosti v závislosti na náročnosti práce, odpovědnost) s vkladem spolupracovníků, dále efekty, které mu práce přináší s efekty srovnatelné práce pro jeho kolegy. Efektem se myslí peníze, které člověk dostává za práci, uznání a přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace apod. Pokud pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty z práce nejsou rovnovážné, nastává motivace tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit.²

Spravedlivé porovnání není synonymem pro rovnost, protože stejné zacházení v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencované zacházení, by bylo nespravedlivé. Tato teorie tedy tvrdí, „že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.“ Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní (týká se pocitu svého přínosu v porovnání s ostatními při odměňování) a procedurální (se týká toho, jak pracovníci posuzují spravedlnost postupů v hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostech).³

M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 164..

² E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 273.

³ M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 165.

Při nesprávném výkladu této teorie se jí někdy přezdívá teorie „nespravedlivé odměny“ nebo teorie „žárlivosti“, ale její princip leží ve sociálním srovnávání pracovníků ve skupinách a její podstatu lze vyjádřit pomocí tohoto vzorce:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

Kde: O_v = vlastní výstup, I_v = vlastní vstup, O_d = výstup druhé osoby, I_d = vstup druhé osoby¹

Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti/ nespravedlnosti a mohou vzniknout tři situace, které se nějak projeví v dalším pracovním nasazení nebo vztazích ve skupině:

- a) z pocitu spravedlnosti vyplývající možný rozvoj pracovního úsilí a výkonnosti – za dobře odvedenou práci přichází spravedlivá odměna
- b) z pocitu nespravedlnosti plynoucí dojem podhodnocení – například tehdy, kdy nespravedlnost spočítá v tom, že za stejné nebo vyšší úsilí je pracovník hodnocen hůře než ostatní
- c) jako hodnocení nespravedlivé je vnímáno také vlastní posouzení, kdy vlastní nižší pracovní výsledky jsou hodnoceny stejně jako u těch, kdo podle jeho hodnocení vynaložili větší úsilí, dosáhli lepšího výkonu²

Teorie se může uplatnit v oblasti odměňování, stanovování odměň a premií.

3.2.2.3 Teorie cíle

Tato teorie zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou lepší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny konkrétní, i náročné, ale přijatelné cíle a existuje zpětná vazba na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, jež se stane nástrojem pro získání souhlasu pro stanovení cílů vyšších. Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu akceptace cíle. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.³

¹ M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str. 64.

² M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str. 64 – 65.

³ M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 165.

Teorie cíle je uplatnitelná při stanovování cílů organizace, seznamování s nimi jednotlivé pracovníky a snaha přesvědčit je, že organizační cíle jsou souhrnem dílčích osobních cílů jednotlivců.

3.2.4 Teorie instrumentality

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.“ Teorie vznikla v druhé polovině 19. století v souvislosti racionalizace práce a s důrazem na ekonomické výsledky. Podle této teorie bude člověk motivován k práci, jestliže odměny i tresty budou provázány přímo s výkonem. Kořeny této teorie jsou v taylorismu a je založena na zákonu příčiny a účinku. Motivování je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a tím pádem nerespektuje celou řadu dalších lidských potřeb. Také nebere v úvahu, že formální systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.¹

3.2.5 Další teorie

3.2.5.1 McGregorova teorie X a Y

Autorem této teorie je představitel humanistické psychologie D. McGregor. „Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.“² V 60. letech zkoumal představy manažerů o pracovnících a z toho vyplývající důsledky na jejich přístupy k řízení, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a systémů odměňování. Z toho identifikoval dvě rozdílné skupiny představ o chování a motivaci pracovníků. Nazval je teorie X a teorie Y.³ Teorie X a Y jsou teoriemi pracovní motivace, které se užívaly (a ještě i užívají) v řízení lidských zdrojů a ve výzkumu organizačního chování. Popisují dva odlišné názory na motivaci zaměstnanců a z toho vyplývající metody řízení. I když McGregor předpokládal, že se v organizacích vyskytuje jeden nebo druhý přístup, můžeme oponovat, že v praktickém životě nenajdeme čistou formu lidského jednání odpovídající

¹ M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, str. 160 – 161.

² E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str.273.

³ I. Hospodářová Ivana, Kreativní management v praxi, Praha 2008, str. 103.

jednomu či druhému typu, ale přesto lze vypozařovat v chování manažerů tendenci k určitému typu jednání.¹

První z teorií – X – vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a právě proto je nutné jej k práci nutit pod pohrůžkou trestu. Naopak dobrou práci je třeba finančně odměnit.² Dalším základním východiskem této teorie je, že lidé ve skutečnosti na sebe nechtějí brát odpovědnost, většina pracovníků preferuje příkazy a v souvislosti s tím potřebuje být usměřňována, kontrolována a řízena, aby podala požadovaný výkon.³

Protikladný typ představ – teorie Y – předpokládá, že fyzická i duchovní energie, kterou člověk pro práci vydává je stejně přirozeným procesem jako hra nebo odpočinek, stejně tak i smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku zcela přirozený a důležitější než finanční odměny jsou pro člověka pocity důležitosti a užitečnosti z vlastní práce, možnosti pracovat inovativně.⁴ Lidé podle této teorie pracují rádi a chtějí dostávat podnětné úkoly. Jestliže práce sama a prostředí firmy jsou příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat bez přinucení nebo kontroly.⁵

Význam McGregorovy teorie X a teorie Y pro motivaci k práci

Teorie X představuje uplatnění principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení. Teorie Y zase představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů celé organizace aby všichni směřovali svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v souladu s danými podmínkami, aby bylo dosaženo žádoucího cíle. Vytváří se tím prostor pro kreativitu zaměstnanců.⁶

V případě uplatňování předpokladu teorie X, tedy že potenciál pracovníků je omezený, není na ně spolehnoutí, mají tendenci se práci vyhýbat pracovníci ztrácí motivaci a iniciativu a začnou se projevovat přesně podle představ vedoucího. Podle tohoto předpokladu se po podřízených nechce nic, co by přesahovalo hranice stanovené

¹ V. Horská, Koučování ve školní praxi, Praha 2009, str. 25.

² E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 273.

³ I. Hospodářová Ivana, Kreativní management v praxi, Praha 2008, str. 103.

⁴ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 273.

⁵ I. Hospodářová Ivana, Kreativní management v praxi, Praha 2008, str. 104.

⁶ Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 175.

vedoucím. Tím se u zaměstnanců předpokládá jen vymezená úroveň výkonu a uzavírá se cesta pro uplatnění jejich potenciálu. Zaměstnancům se nesvěřují samostatné odpovědné úkoly, protože se předpokládá, že by je nemohli zvládnout. Zatímco manažeři uplatňující principy teorie X předpokládají, že při vhodně nastavených podmínkách mohou být zaměstnanci tvořiví a iniciativní a budou se snažit pro své podřízené odstraňovat překážky znemožňující pracovníkům plně uplatnit jejich vlastní potenciál. „Pokud má zaměstnanec příležitost k naplnění této nejvyšší potřeby, pak nemá důvod svou práci sabotovat, protože je cílem sama o sobě. Naopak bude projevovat velkou ochotu při plnění úkolů organizace/ firmy a stane se tak pro ni přínosem.“¹

Aplikací McGregorovy teorie a rozpracováním zásad jejího použití v procesu pracovní motivace se zabýval Scanlan (1973). Principy této teorie považuje za základ procesů motivace a vymezuje hlavní rozdílnosti v působení.²

Tab. 3. McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

(Scanlan, B. K. Erfolgreiche Mitarbeitermotivierung. München: Vahlen, 1973, cit podle Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 176)

V praxi jen zřídka najdeme manažera uplatňující principy jedné z teorií. Praxe ale také ukazuje, že pro určité pracovníky za určitých okolností je přístup X vhodnější. Někteří

¹ V. Horská, Koučování ve školní praxi, Praha 2009, str. 27 – 28.

² Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 175.

lidé pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní musí být do práce poháněni. Záleží také na vztahu pracovníka k práci. Při činnosti, která pracovníka baví, ho nemusí nikdo pohánět a bude i tak pracovat ze všech sil – podle teorie Y. Ale při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat vnější tlak – podle teorie X. Někdy je obtížné tyto dva požadavky sladit. Někdy je nutné, aby se manažer soustředil více na produkci, jindy je nutné aby se orientoval na lidi. Manažeri musí ve svém důsledku sladit cíle organizace s cíli a požadavky podřízených.¹

3.2.6 Shrnutí motivačních teorií

Z argumentace jednotlivých teorií jsem odvodila jejich uplatnění a vztah k cíli práce – rozpoznat a identifikovat vhodné motivační pobídky zaměstnanců. Z teorií vyplývá, že nejprve je tedy nutné zjistit okruhy pracovní motivace a jejich konkrétní prostředky a dále si stanovit principy motivování.

Uvedené teorie sice mohou posloužit jako inspirace pro manažery při tvorbě motivačního programu, je však třeba zdůraznit jen určité aspekty a ty pak využít souhrnně s dalšími poznatky. Žádná z teorií není pravděpodobně platná jednoznačně a aplikovatelná vždy a všude.

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu dávají návod, **jaké potřeby (prostředky)** působí na motivaci pracovníků, a otázka proč motivovat je základním východiskem u těchto teorií. Maslowova hierarchie potřeb říká, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Na spodu jeho hierarchie stojí fyziologické potřeby, které práce uspokojuje zdrojem příjmu nutného pro jejich uspokojení. Potřeby jistoty a bezpečí nabízejí své uspokojení v jistotě pracovního místa, důvěry ve vedení podniku a jeho strategické cíle a jeho celkovou perspektivou. Motivační programy mohou nabídnout v tomto stupni zabezpečení loajality zaměstnance vůči firmě v tom, že mu dá firma najevo, že s ním počítají i do budoucna, nabídnout mu odměny za jeho práci při odchodu do důchodu, zabezpečení v případě pracovní neschopnosti apod. Sociální potřeby jsou důležité pro celkovou atmosféru důvěry a spokojenosti na pracovišti a prostředkem uspokojení mohou být porady či firemní akce. Potřeby uznání a respektu a seberealizace a osobního růstu stojí na

¹ V. Horská, Koučování ve školní praxi, Praha 2009, str. 29.

vrcholu. Tyto potřeby může zaměstnavatel uspokojovat skrze nabídky profesního vzdělávání, kariérního růstu apod. Alderfer vyšel z Maslowovy teorie, ale potřeby neseřadil do hierarchie. Herzberg motivátory sice také neseřadil přesně do stupnice, ale z jeho dvoufaktorové teorie vyplývá, že pracovní motivaci neuspokojují jen hmotné pobídky a vhodné pracovní prostředí, ale je zejména nutné nabídnout pracovníkovu uspokojení z práce samotné.

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na potřeby spojené s očekáváním, interpretací pracovních podmínek. Ptají se po tom, jak motivovat, zaměřují se na průběh, pravidly a **principy motivace**. Vroomova expektační teorie a teorie spravedlnosti Adamse jsou založeny na očekávání dané odměny za vynaložené pracovní úsilí a mohou být návodem pro vytvoření spravedlivého a transparentního systému odměňování, stanovení pravidel pro vyplácení a přidělování mimořádných odměn apod. Také teorie cíle může být návodem pro vytvoření principů hodnocení. Tato teorie vysvětluje, že motivace bude lepší, jestliže existuje zpětná vazba o vykonané pracovní činnosti a pracovní úkoly a cíle jsou jasně definovány. Dává důraz na seznamování pracovníků s jednotlivými úkoly ve spojitosti s cíli organizace, na komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným. Z teorie instrumentality vyplývá předpoklad, že jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem, pak bude jedinec motivován k práci, tudíž odměny musí být závislé na skutečném výkonu. Teorie X a Y nevypovídá přímo a příčinách ani mechanismech lidské motivace, ale o přesvědčení manažerů vyúsťující v určitý způsob chování k lidem.

Základem pracovní spokojenosti a motivace k práci je tedy přiměřená odměna, zabezpečení dobrých pracovních technických a sociálních podmínek, důvěra ve vedení firmy a jistota. V závislosti na typu organizace, konkrétním pracovním místě a osobnosti jedince a manažera je okruh motivačních prostředků nutné rozšířit o stanovení jasných pravidel odměňování, zpětné vazby a identifikaci pracovníků s cíli organizace.

4 PRACOVNÍ MOTIVACE

V této kapitole se budu zabývat definováním pracovní motivace a jejími formami.

Práce je v moderní společnosti více i méně obvyklou činností. „Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“ Motivace k práci je ta část motivace lidského chování, která je spojena s výkonem pracovní činnosti, s prováděním nějaké pracovní pozice a s tím spojenou pracovní rolí, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje svým způsobem určitou podobu pracovní ochoty jedince, je vyjádřením jeho přístupu k práci, ke konkrétním okolnostem z jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.¹

4.1 Definice pracovní motivace

Pracovní motivací, neboli motivací k pracovní činnosti rozumíme postoj, přístup jedince k práci, jeho ochotu pracovat, která vychází z vnitřních motivů. V této souvislosti uvažujeme také o obecných postojích (vztahu) člověka k práci samotné (práce jako hodnota), práci v určité konkrétní firmě nebo typu organizace (v tomto případě mluvíme o vyjádření pracovní spokojenosti).² Jako pracovní motivaci můžeme chápat pojetí motivace člověka, která je spojena s vykonáváním formálně daných pracovních povinností. Pro praxi není důležitá motivace práce, ale pracovní chování, resp. jen výsledek práce. Pracovní motivace není nic individuálního, ale je to výsledek podmínek, ve kterých se jedinec nachází. K těmto podmínkám patří například dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek.³

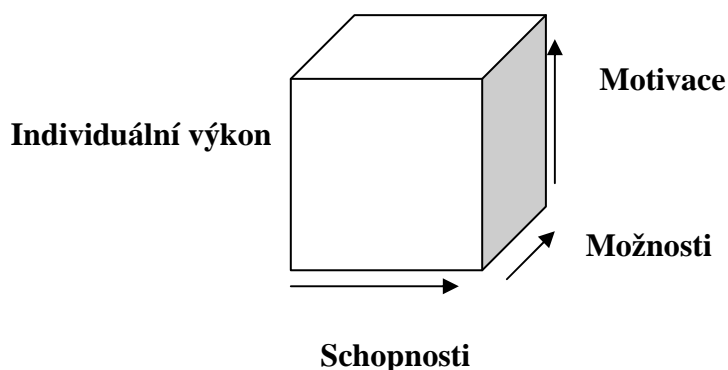
Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami můžeme vyjádřit následujícím modelem:

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str.262.

² M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str.57.

³ P. Tomšík, Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. Brno: MZLU 2005, str. 34

Obr. 4. Vztah: motivace, výkon, pracovní podmínky



(P. Tomšík, Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. Brno: MZLU 2005, str. 35)

V manažerské analýze pracovního výkonu se tedy uplatňují tři základní hlediska: úroveň pracovních schopností, úroveň pracovní motivace a kvalita pracovních podmínek. Z modelu vyplývají tyto závěry:

- „případě vysoké motivace a nízké úrovni schopností může být zvýšení výkonu spíše dosaženo zdokonalováním pracovních schopností (např. odborným školením)“
- pokud jsou motivace i schopnosti na dobré úrovni, ale výkon je i přesto nízký, zlepšení pracovních podmínek se může stát rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu
- a naopak, v případě dobré úrovni schopností a nízké úrovni motivace, může být pomocí motivování dosaženo zlepšení výkonu¹

Pro praktickou aplikaci poznatků teorií motivace k práci je nezbytné stanovit mechanismy, které uvádí pracovní aktivitu lidí do pohybu. Faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost jsou zaměřeny jak na hmotnou stimulaci, tak na celý soubor činitelů ovlivňujících výkonnost a uspokojení z práce.

4.2 Formy pracovní motivace

Existují různé formy pracovní motivace. V zásadě je lze dělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci
- vnitřní a vnější motivaci

¹ P. Tomšík, Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. Brno: MZLU 2005, str. 35

- primární a sekundární motivace

Dělení na **vědomou a nevědomou motivaci** pochází z psychoanalýzy. Podstatou těchto motivů je, že lidé často neznají nebo i nechtějí znát své skutečné motivy a to v případě, když jsou tyto motivy tzv. sociálně nežádoucí, obecně nepřijímané. Tehdy se snažíme skutečné motivy zastírat nebo racionalizovat. V pracovní sféře dochází k racionalizaci nevěcných motivů, protože člověk obvykle nechce být považován ani za toho prestižního, ani za posedlého mocí. Avšak se vždy nejedná o vědomé zastírání, ale lidé skutečně sami věří těmto vzorovým motivům.¹

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti (...), a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.“ Podle toho se rozlišují: **přímé (vnitřní, intrinsické) motivy** a **nepřímé (vnější, extrinsické) motivy**. V prvním případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení, v druhém případě je práce prostředkem k uspokojování jiných potřeb.² Motivы, které souvisí přímo s prací samotnou, označujeme motivací intrinsickou. Naopak motivы, které leží mimo vlastní práci, označujeme motivací extrinsickou.³ Tyto vnitřní motivátory pracovních potřeb a vnější pobídky neboli stimuly k činnosti mohou působit buď v souladu, nebo rozporně. Pracovní jednání jednotlivě závisí na vztahu mezi individuálními potřebami a postoji k práci, normami pracovní role a pracovní skupiny, pokud tu teda není ovlivnění širším okolím.⁴

K typickým intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec („zbavit se“ nadbytečné energie)
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (zvláště u povolání, kde je základním pracovním obsahem kontakt s lidmi, např. obchodní profese a profese řídicích pracovníků)
- potřeba výkonu (radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek z úspěšného výkonu)
- touha po moci (uspokojení tohoto motivu v určité míře nabízí pracovní pozice na vrcholu pracovní hierarchie)

¹ M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 55.

² M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str.57.

³ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str.262.

⁴ Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 162.

- potřeba smyslu života a seberealizace (tuto potřebu práce uspokojuje nabízením příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a ve kterých člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale může své osobní předpoklady také dále rozvíjet)¹

K významným extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty (spojena s budoucností jedince)
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (jedná se o motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní nebo jiné společenské pozice)
- potřeba sociálních kontaktů
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (pro některé jedince je zaměstnání životní oblastí, kde mají možnost navázat kontakty s příslušníky druhého pohlaví)²

Převážná část činností v průběhu našeho života vykonáváme kombinací obou typů motivace a práce je toho typickým příkladem. „Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojujeme naše přímé motivy) a ještě (jako ‘bonus’) z ni dostáváme zaplacení!“ Pokud ale naše práce neuspokojuje naše vnitřní potřeby (nesplňuje naše představy) nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem k uspokojování jiných potřeb, je nutné přidat dodatečné podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) anebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). V souvislosti se stimulací se hovoří především o finančním odměňování, ale peníze jsou jen omezeným a krátkodobým motivačním faktorem, ve firemní praxi však velmi užívaným prostředkem. Proto jak říká Adamsova teorie – není rozhodující množství vynaložených prostředků na stimulování pracovní aktivity, ale především jejich spravedlivé rozdělení, resp. stanovení kritérií pro finanční odměňování, jež jsou stanovena podle měřitelných výsledků práce a ve vztahu k ocenění přínosu pracovníka.³

Členění motivů na **primární (vrozené) a sekundární (získané)** vychází z teorie učení. Motivy a potřeby, stejně jako možnosti jejich uspokojení, v souvislosti s pracovní

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str.262.

² E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str.263.

³ M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str.57.

motivací jsou považovány za naučený aspekt, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých a pragmatických důvodů. S tímto pojetím je také spojena skepse k tzv. přirozeně dané hierarchii potřeb, neboť vždy záleží prvně na daném sociálním prostředí, zda a nakolik určitá aktivace dospěje až k jednání či nikoli.¹

Neméně důležitá je i vlastní **sebemotivace**. Musíme mít neustále před očima to, co nás motivuje, abychom měli vnitřní sílu bojovat s náročnými úkoly a jen tak něco nevzdávat. Protože skutečně motivovat nás může jen to, co nás pohání zevnitř, ne něco, co nás někam tlačí. Ne nadarmo se říká: „Motivace je mírnou formou posedlosti.“

V této kapitole jsem definovala formu motivace, která se váže přímo k vykonávané pracovní činnosti, která je spjata s konkrétní pracovní pozicí. Pracovní motivaci lze jednoduše definovat jako přístup jedince k práci a ten nevyhází jen z osobních pohnutek, ale je souhrnem celkových společensko-pracovních podmínek, ve kterých se jedinec nachází. Dále jsem vyjmenovala a uvedla příklady jednotlivých forem motivace. V reálném životě se setkáváme s kombinací jednotlivých typů zároveň.

5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

V této kapitole se budu zabývat charakteristikou motivačního programu, dále východisky, postupem a principy při přípravě a realizaci motivačního programu. Uvedu, jaké funkce by motivační program měl zastávat. Především zdůrazním jednotlivé kroky, které by měly předcházet přípravě samotného motivačního programu. Dále představím konkrétní prostředky využívané k motivování zaměstnanců rozdělené do několika skupin.

5.1 Tvorba motivačního programu

Průzkumy motivační struktury zaměstnanců akceptují obecné teorie pracovní motivace a jsou jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu. S pomocí psychologických a sociologických průzkumů umožňují zhodnotit výchozí stav v oblasti lidských zdrojů, silné a slabé stránky nastaveného systému řízení a jeho motivační účinky. Zároveň je i tak možná realizace programů k odstranění nežádoucích postojů a

¹ M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 55.

odchylek v jednání pracovníků. Bez těchto uvedených základních kroků a znalostí jsou všechny následné návrhy opatření jen nahodilým procesem, jehož účinky mohou minout cíl, když neodpovídají prioritám zaměstnanců.¹

„**Motivační program** představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“ V konkrétní podobě je motivační program vytvářen předchozím rozbořením podnikových potřeb a cílů, opatření a postupů. Jeho výchozím posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní vyplývajícího nejvhodnějšího přístupu pracovníků k práci, a to ve všech oblastech, které jsou z hlediska organizace aktuálně nebo trvale významné.²

Před sestavením motivačního programu organizace je třeba specifikovat tyto obecné body:

1. Jaké jsou cíle organizace, které souvisí s managementem lidských zdrojů.
2. Jaký je výchozí stav v oblastech, na který je program zacílen (zjištění slabých a silných stránek).
3. Jaké nástroje budou použity a jak budou konstruovány.
4. Jaké bude propojení s ostatními částmi managementu, tak aby nepůsobily protichůdně.³

Z motivačního programu by dále mělo vyplývat srovnání žádoucího a současného stavu, pokus o změnu současného stavu ve stav žádoucí a zpětná vazba a kontrola výsledku. Analýza současného stavu zahrnuje otázky typu: Jaké účinky má zavedený motivační proces na pracovníky? Jaké metody zpětné vazby jsou možné? Jak lze kontrolovat účinky? Do jaké míry se současný stav liší od stavu žádoucího?⁴

Přitom nejde o motivaci jako takovou, ale cílem je zabezpečení efektivnosti činnosti celého podniku. Funkcí motivačního programu je pak vytvářet v podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci pracovníků. Má-li být tohoto cíle dosaženo, musí tvorbě motivačního programu dále předcházet také analýza

¹ Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 166.

² E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 302.

³ Z. Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, str. 165.

⁴ M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 59 – 60.

možných kritických míst v podnikové činnosti a dalších skutečností, které mají podstatný vliv na fungování podniku, na pracovní ochotu a výkonnost pracovníků. Toto shromáždění sociálně ekonomických informací zahrnuje především:

- informace o technických a technologických podmínkách práce
- informace o specifických charakteristikách pracovníků (sociálně demografické, profesně kvalifikační)
- informace zavedeném systému hodnocení a odměňování pracovníků
- informace o uplatňovaném způsobu řízení a vedení pracovníků
- informace o personální práci v podniku
- shromáždění a analýza informací o spokojenosti pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, vztahu k práci, spolupracovníkům, názory na různé oblasti pracovního prostředí¹

Toto byly jednotlivé kroky, které by měly předcházet přípravě samotného motivačního programu. Vlastní postup tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do těchto základních fází:

1. **Analýza motivačního profilu pracovníků** a vyhodnocení jejich úrovně spokojenosti se skutečností v podniku. Tato základní fáze vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání.
2. **Stanovení krátkodobých i dlouhodobějších cílů motivačního programu**, tj. určit oblasti, na které je třeba motivační program zaměřit (může jít například o zacílení na posílení motivace k výkonu, nebo zaměření na ovlivnění motivace k iniciativě, kvalitní práci).
3. **Vymezení potenciálních stimulačních prostředků.**
4. **Výběr konkrétních postupů stimulace pracovního jednání a stanovení podmínek jejich uplatňování.**
5. **Vlastní sestavení motivačního programu** ve formě podnikového dokumentu. Slouží také jako směrnice upravující činnost řídicích pracovníků.
6. **Seznámení pracovníků s motivačním programem.** Následuje kontrola výsledků zavedeného motivačního programu a jeho případné úpravy, protože je nutné počítat s tím, že potřeby podniku i pracovní podmínky pracovníků, resp. jejich subjektivní hodnocení, se mohou měnit. Proto je nezbytné motivační

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 304 – 305.

program v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat.¹

S výše uvedenými programy na motivaci pracovníků souvisí také programy a systémy vzdělávání, podpora a rozvoj profesní kompetence, systémy odměňování atd.²

5.2 Prostředky motivace

- vnitřní, vnější
- materiální, nemateriální
- kritika jako nástroj motivace
- motivující hodnocení

Na motivaci lidského chování i pracovního jednání může víceméně působit cokoliv. V organizačním prostředí je ale důležité, aby zájmy konkrétního pracovníka zajímaly také podnik samotný.³ Ale samy peníze již dnes nejsou pobídkou pro zvýšení výkonu, ani pro dělnické profese ne, ač se zdá, že mnozí personalisté jsou stále uvězněni v tradičním stylu myšlení taylorismu, kdy mají tu představu, že dělníky lze motivovat pouze peněžními pobídkami, tedy mzdou, prémiei atd. Peníze mají tedy jen omezenou platnost a proto musí být rozšířeny nebo nahrazeny jinými pobídkami. Moderní personalisté vědí, že peníze nejsou vše, co lidé potřebují, ale zaměstnanci mohou být motivováni i pomocí dalších vnějších pobídek, obecně to jsou sociální motivační faktory, faktory uplatnění a aspekty výkonové a seberozvojové motivace. Těmto aspektům motivace říkáme **vnější pracovní pobídky**.⁴

Mezi konkrétní nástroje motivování pracovníků můžeme řadit především:

- samotnou náplň práce (obohacování jejího obsahu podle schopností pracovníka)
- participaci pracovníků na cílech firmy nebo týmu (od přípravy a definování cílů až po konkrétní dosahování, hodnocení a odměnění splnění cíle)
- delegování pravomocí a odpovědnost za vlastní výkon
- efektivní komunikace manažera s pracovníky, účinný systém zpětné vazby

¹ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 305 – 306.

² M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 71.

³ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 302.

⁴ M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 68.

- informovanost o dění ve firmě nejen potřebných pro aktuální pracovní výkon pracovníků, ale zejména pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá
- navození vztahů, které podporují firemní kulturu a interpersonální vztahy v pracovní skupině (týmu)
- možnost osobního i profesního rozvoje, kariérního postupu ve firmě
- spravedlivý a jasný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu
- sociální politika a programy pro zaměstnance
- způsob chování a styl řízení manažera a celého vedení lidí ve firmě¹

Pro **vnitřní motivaci** zaměstnanců (kterou většinou najdeme u „vyšších“ pracovních postů) platí pro zvýšení výkonu práce pobídka práce samotné, dát jim příležitost k provedení nějakého mimořádného úkolu, zadávat jim zajímavé úkoly anebo je tzv. více potřebovat. Zvýšení vnitřních příčin ke zlepšení produkce lze docílit i u dělnických profesí, kdy je důležité v nich zanechat dojem, že se skutečně něco vykonalo. Jen mzdové systémy nestačí stimulovat vůli k pracovní činnosti, je-li ona činnost vnímána jako bezcílná a zbytečná. „Konkrétní pobídky lze vytvořit především diferencováním úkolů. Po zjištění motivů by měly být spolupracovníkům přiděleny dvě velké skupiny úkolů: standardní rutinní úkoly a nestandardní, novátorské úlohy, přičemž u první skupiny se uplatňuje motivace vnější a u druhé vnitřní.“ Zároveň ale nemůžeme na všechny lidi nahlížet jako na „motivation seekers“ (vyhledávače motivace), kteří usilují o nový výzvy a úlohy. Někteří zaměstnanci se vyhýbají stresu, upřednostňují monotónní práce, mají rádi pohodlný život, nechtějí být zcela pohlceni zaměstnáním.²

K **materiálním pobídkám** patří především uspokojivá mzdová politika, ale také jistě ostatní materiální výhody jako: bezplatné nástrojové vybavení, pracovní oděv, podniková dětská školka, podniková lékařská péče, dodatečné úrazové a nemocenské pojištění, apod.³

Z rozdělení **nemateriálních výkonových pobídek** vyplývají tři skupiny: sociální pobídky, pobídky plynoucí z práce samé a možnosti vzdělání a vzestupu.

¹ M. Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha 2004, str. 71.

² M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 69 – 70.

³ M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 70 – 71.

- a) Sociální pobídky – jako bezpodmínečné se považují dobré sociální vztahy ke kolegům a především ve vztahu nadřízený a podřízený pracovník. Dobré mezilidské vztahy na pracovišti představují základní motivační prvek a velmi přispívají k pracovní spokojenosti. Dobré sociální vztahy na pracovišti přispívají i k dobrému podnikovému klimatu celkově.
- b) Pobídky z činnosti samé – tyto pobídky slouží k uspokojení vnitřních motivů. Podstatou těchto motivátorů je umožnit více samostatnosti, odpovědnosti a seberozvoj.
- c) Možnost vzdělání a vzestupu – možnosti vzdělávat pracovníky přímo na pracovišti zůstává výsadou větších podniků, které jsou schopny organizovat vnitropodnikové studium. Další vzdělávání mimo pracoviště už není svázáno s velikostí podniku a měly by být daným způsobem využívány. Možnostem vzdělávání a dalšího postupu přikládají velkou hodnotu zvláště mladí ctižádostiví pracovníci.¹

Motivující hodnocení pracovníků je dalším prostředkem motivace. Spousta vedoucích si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pravidelné hodnocení představuje. Kromě stanovení mzdy má i další funkce, a to: dává podřízenému zpětnou vazbu o své práci, přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka, v případě pozitivního hodnocení ke zvýšenému úsilí a může dát prostor pro aktivní účast pracovníka. Pokud má být hodnocení pracovníka motivující, mělo by se držet několika zásad:

- ze začátku dát důraz na pozitivní výsledky, teprve pak přejít k případným negativním stránkám
- ocenit i zdánlivě samozřejmé úspěchy, opomenutí úspěchů snižuje pracovní sílu
- nehodnotit pracovníkovu osobnost, ale konkrétní pracovní výsledky (ne: jsi nezodpovědný, ale: v únoru jsi nesplnil termín dvou dodávek)
- výsledky práce jednoho pracovníka nesrovnáváme s ostatními a stejně tak to nedovolíme ani jemu²

Kritika jako nástroj motivace je nutnou součástí hodnocení a zpětné vazby odváděné práce z několika důvodů: je potřeba vědět, co děláme špatně a jak to napravit, jak se můžeme zlepšit. Dobrou konstruktivní kritikou zmenšíme počet chybných pracovních

¹ M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 72 – 73.

² F. Bělohávek, Organizační chování, Praha 1996, str.197 – 198.

úkonů, času, peněžních prostředků, také lepší náladu a vztahy na pracovišti a tím pádem také motivaci.¹

5.3 Principy motivace

Celkový řídicí proces a motivační strategie jsou nejúspěšnější tehdy, pokud berou v potaz potřeby a přání zaměstnanců. Tím se dosáhne posílení loajality vůči podniku, ale také se zvýší jejich ochota k lepšímu pracovnímu výkonu. Toto stanovisko vycházející z psychologie chování je sice teoreticky odůvodněné, ale skutečnost v praxi je podstatně komplikovanější, protože máme co dočinění s mnohem komplexnějšími potřebami a motivy. Proto abychom mohli lidi správně motivovat, musíme znát jejich potřeby a zjistit jejich motivy. Teprve potom můžeme vytvořit podnětné podmínky na pracovišti.²

Poznatky o povaze pracovního jednání lidí nám pomáhají formulovat některé obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti. K těm významným patří zejména:

- pracovníci vykonávají práci, která je pro ně smysluplná, jsou s ní identifikováni, není v rozporu s jejich osobními hodnotami a má pro podnik význam
- pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, naskýtá možnosti osobního rozvoje a je přiměřeně náročná
- pracovníci mají perspektivu odborného růstu a funkčního postupu
- pracovníci jsou za svou práci hodnoceni podle obsahového hlediska práce, které odpovídá danému množství a kvalitě odvedené práce i významu pro podnik a zároveň respektuje jejich očekávání z hlediska formálních praktik
- pracovníci jsou přiměřeně informováni o podnikových skutečnostech, které jsou pro ně důležité z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti i hledisek obecně lidských
- pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu, vedení se k nim chová stylem vzájemné tolerance a respektování³

¹ Y. Rychtaříková, Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců, Praha 2008, str. 31 – 33.

² M. Deiblová, Motivace jako nástroj řízení, Praha 2005, str. 60.

³ E. Bedrnová, I. Nový a kol., Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, str. 302 – 303.

V této části práce jsem definovala kroky, které předcházejí tvorbě motivačního programu, při kterých by se vždy mělo vycházet ze sociologických a psychologických průzkumů a zároveň akceptovat obecné teoretické principy pracovní motivace. Samotný motivační program představuje konkrétní systematickou práci s lidmi se zaměřením na jejich motivaci k pracovní činnosti. Při sestavování motivačního programu je nezbytné určit jak celkové cíle organizace, tak i sesbírat praktické informace z oblastí, kterých se motivační program bude týkat. Konkrétní prostředky motivace můžeme rozdělit rovněž do několika skupin, příkladem jsou materiální a nemateriální prostředky. Poznatky o povaze lidského pracovního jednání nám umožňují také držet se principů a předpokladů pracovní výkonnosti jedince.

6 PŘÍČINY A DŮSLEDKY DEMOTIVACE

Pracovník nemusí být pouze motivován, ale může se u něj projevit i pocit demotivace, která může mít pro zaměstnance i zaměstnavatele špatné důsledky. Demotivace je v jakémkoliv procesu lidského chování nežádoucí a nebezpečná.

Základem každého jednání pracovníka je potřeba uspokojit svoje potřeby. Pokud se ovšem takovému pracovníkovi do cesty za uspokojením potřeb postaví nepřekonatelná překážka, nastává u tohoto pracovníka pocit frustrace. Motivační energie, kterou získal, zůstává nahromaděna a nevybita. Takový pracovník může reagovat na frustraci různými způsoby:

- zesílení úsilí pro dosažení cíle a překonání překážky (energizace)
- vzdání se záměru (únik)
- vybíjení potlačené energie násilím (agrese)
- hledání náhradního cíle (sublimace)
- přesvědčování o tom, že cíl, o který usilovali nestojí za to a je vlastně dobře, že jej nedosáhli (racionalizace)¹

Výše uvedené jednání je kromě energizace ve firmě nežádoucí. Frustraci a demotivaci pracovníků může způsobit velké množství faktorů, za které v mnoha případech dotyčný pracovník nemůže, nebo je nemůže ovlivnit. Patří zde nevšímavost vedoucích pracovníků k dobrým pracovním výsledkům, ale i chybám a nedostatkům, špatná

¹ F. Bělohávek, Jak řídit a vést lidi, Praha 2000, str. 43.

organizace práce, nespravedlivé odměňování, nezasloužená pochvala jiného pracovníka, zesměšňování, nezáměr o nápady a podněty pracovníků, neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených, nedostatek práce a spousta dalších méně či více závažných provinění na obou stranách.¹ Zdrojem demotivace může být i propouštění zaměstnanců. Chybou v tomto případě je nedostatečné motivování zaměstnanců, kteří v podniku zůstávají. Zaměstnanci mohou očekávat, že i v budoucnu propouštění nastane a pozorně si všímají i toho, jak firma s propouštěnými pracovníky jedná. A není-li podnik schopen na tyto obavy reagovat, může se stát, že namísto zvýšení produktivity práce a hledání cesty jak zvládnout větší objem práce namísto propouštěných pracovníků, začnou zaměstnanci trávit svůj čas hledáním nového místa pro případ, že by byli sami propuštěni.²

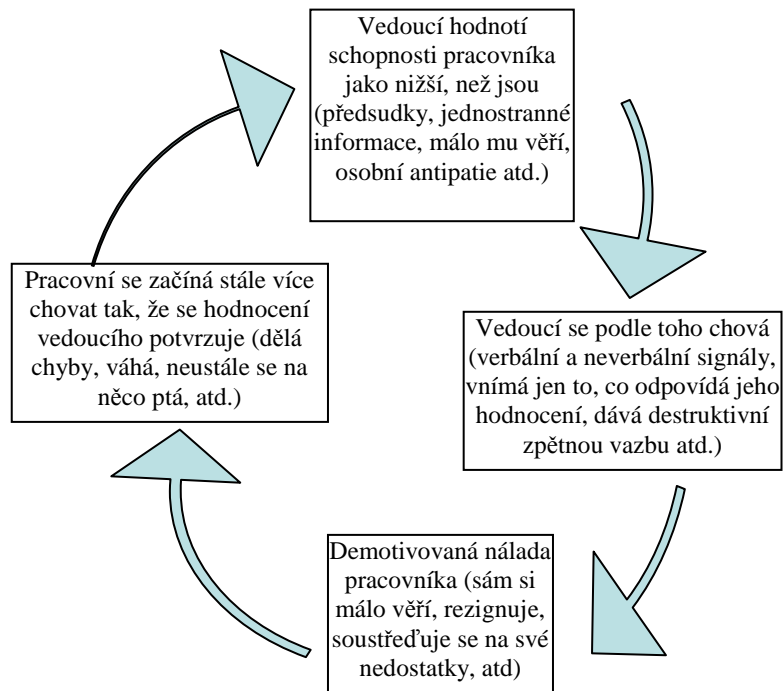
Náš postoj k ostatním ovlivňuje jejich chování. Pokud někomu věříme, očekáváme, že bude úspěšný, odrazí se to v jeho šanci na úspěch. Pokud někomu věříme málo, přispíváme tak k jeho neúspěchu. Ve vztahu nadřízeného a pracovníka na vrcholu demotivace stojí nedůvěra, která je spouštěčem demotivace a začíná tedy u samotného vedoucího (viz. Obr. 5).³

¹ F. Bělohávek, Jak řídit a vést lidi, Praha 2000, str. 44.

² J. Urban, 10 nejdražších manažerských chyb, Praha 2010, str. 119.

³ E. Habertietner, E. Deistler, R. Ungvari, Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Praha 2009, str. 56 – 57.

Obr. 5. Cyklus demotivace



(E. Habertietner, E. Deistler, R. Ungvari, Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Praha 2009, str. 56)

Jedním z důležitých úkolů manažera, kromě motivace, tedy je odstranění možných zdrojů demotivace.

7 PRŮZKUMY MOTIVACE V ČESKÝCH FIRMÁCH

Odměňováním zaměstnanců už dávno nerozumíme jen částku, která se na konci měsíce objeví na výplatní pásce. Stále více podniků se na odměňování snaží dívat komplexně a zahrnuje do něj fixní část mzdy, variabilní složku, ale i hodnotu zaměstnaneckých výhod, benefitů i dlouhodobějších stimulů, jako například různé plány opcí či firemní akcie.¹

Sílící konkurence a nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce nutí zaměstnavatele nabízet stále něco navíc, aby si udrželi své klíčové zaměstnance. Často se nyní

¹J. Urban, Trendy v odměňování: váha bonusů a benefitů roste. Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, 2009, roč. V, číslo 1, str. 34.

setkáváme s relativně novými druhy nabízených benefitů, jako například placené dny volna v případě krátkodobé nemoci nebo na vyřízení osobních záležitosti. Větší společnosti nabízejí svým zaměstnancům využívání firemní mateřské školky. Novinkou může být i tzv. „job sparing“, tedy zastávání jedné pozice například dvěma ženami na mateřské dovolené. České firmy tak začínají zvolna zavádět benefity, které jsou v západní Evropě běžné. Zaměstnavatelé si totiž začali uvědomovat, že pokud zvyšují nároky na své zaměstnance, musí jim také něco navíc dopřát. Objevili tak konečně fakt, že odpočinek, dobrá nálada a zdravý životní styl se projeví na produktivitě práce pracovníků.¹ I přes vzrůstající podíl zaměstnaneckých výhod na celkovém příjmu zaměstnance v České republice nedosahuje podílu, kterého dosahují průměrně státy v Evropské unii a to až 40 % mzdových nákladů, zatímco v České republice je to přibližně jen 8 %.²

Společnost PricewaterhouseCoopers v rámci průzkumu spojeného se soutěží Zaměstnavatel roku 2008, zkoumala, čím se liší přístup k benefitům mezi nejoblíbenějšími zaměstnavateli a ostatními společnostmi na české trhu. Průzkumu se zúčastnilo 129 společností z různých odvětví. Vítězové se od ostatních společností neodlišují ani tak výší investice, jako portfoliem nabízených benefitů, zejména jejich zacílením. Mezi výrazné rysy nabízených benefitů patří zapojení zaměstnanců do volby při výběru benefitů (cafeteria systém), společnosti nabízí zaměstnancům firemní produkty výhodněji a/nebo slevy u partnerských společností, dlouhodobé benefity a investice do budoucnosti (úrazové pojištění, pojištění odpovědnosti, přístup ke vzdělávání a rozvoji), komunitní myšlení (příspěvek nebo dar při odchodu do důchodu, částečný pracovní úvazek v průběhu i po návratu z rodičovské dovolené).³

¹ M. Veselá, Čechy nejvíce zajímá: harmonie v životě a budoucnost! Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2008, ročník XIV, č. 6, str. 36 – 37.

² P. Kajzar, Jak motivovat zaměstnance ve společnostech. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, ročník XV, č. 1, str. 24.

³ Jak nejoblíbenější zaměstnavatelé pracují se zaměstnaneckými výhodami? Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2008, ročník XIV, č. 9, str. 14.

Tab. 4. Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod u nejoblíbenějších zaměstnavatelů

BENEFITY	% společností	Počet odpovědí
Příspěvky na odborná školení	100%	129
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98 %	129
Příspěvek na jazykový kurz	98 %	129
Dovolená 5 týdnů všem zaměstnancům	93%	112
Příspěvek na soft-skills školení	92 %	128
Penzijní připojištění	88 %	129
Příspěvek na hromadné společenské akce	84 %	128
Možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené	80 %	123
Občerstvení na pracovišti	75 %	129
Možnost práce na částečný úvazek po dobu rodičovské dovolené	74 %	122

Zdroj: PWC, cit podle Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, roční XIV. Číslo 9, vyšlo v září 2008.

Velké firmy umožňují zaměstnancům vybrat si z nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod neboli kafeteria systému. Tento systém má původ v USA a umožňuje zaměstnancům možnost volby ze nabídky výhod podle počtu bodů přidělených zaměstnanci na základě daných kritérií. Zaměstnanec si pak může podle svého přání a přidělených bodů vybrat, které požitky jsou pro něho zajímavé a využije je.¹ Personalisté v praxi tuto tendenci potvrzují jako osvědčenou. Podle nich (81 %) ² jsou pro zvýšení motivace zaměstnance nejúčinnější volnočasové benefity, např. příspěvek na dovolenou, vzdělávání, sport a kulturu. Tyto benefity poskytuje svým zaměstnancům 50,5 % českých firem a jsou atraktivní pro 91 % zaměstnanců, proto tvoří základ kafeterie.³ Velkou oblibou si v poslední době získaly také finanční benefity (79 % zaměstnanců považuje penzijní připojištění za pro ně velmi přijatelný benefit, u životního pojištění je to 83 % zaměstnanců). Z průzkumu mezi českými firmami dále vyplynulo, že na spokojenost zaměstnanců velmi pozitivně působí stravenky (78 % personalistů tvrdí, že stravenky jsou nejlepším nástrojem pro udržení spokojenosti zaměstnanců). Zároveň ale platí, že se stravenky stávají zcela běžně poskytovaným

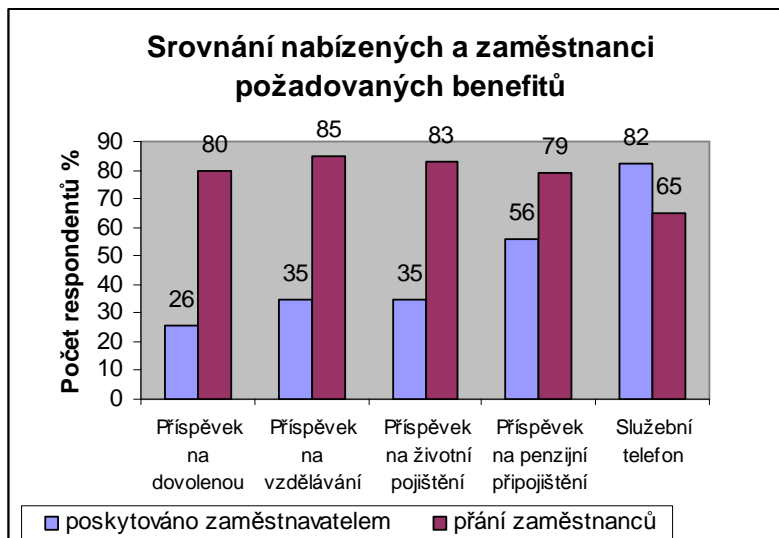
¹ P. Kajzar, Jak motivovat zaměstnance ve společnostech. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů. 2009, ročník XV, č. 1, str. 24.

² Průzkum benefitů, který provedlo Sodexo. Cílem průzkumu, kterého se zúčastnilo 1255 respondentů, z toho 842 zástupců personalistů a majitelů firem, 413 dotazovaných zaměstnanců

³ T. Kopřiva. Motivace, udržení, vzdělávání a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, ročník XV, číslo 1, str. 28 – 29.

zaměstnaneckým benefitem, který se stává ne zcela postačující podmínkou pro zajištění spokojenosti pracovníků.¹

Graf 1. Nabízené a požadované benefity



Zdroj: Výzkum TNS – AISA pro SOdexo Pass ČR, a.s., listopad 2007²

Zájem o konkrétní benefity souvisí i s věkem a životní fází zaměstnance. Mladším zaměstnancům přijde zajímavá nabídka hlídání dětí, možnost práce z domova, příspěvky na hypotéku, sport, vzdělání nebo studijní volno. Pro starší generaci jsou zajímavé například příspěvky na zdravotní péči. Nepatrné rozdíly můžeme pozorovat v postojích a chování zaměstnanců podle oboru či regionu, ve kterém působí. Pro zaměstnance pracujících v kanceláři jsou důležitými benefity práce z domova, firemní notebook, příspěvky na vzdělání či studijní volno.³

¹ M. Veselá, Jak vytvořit optimální balíček benefitů, aby byl spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel? *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2009, ročník XV, č. 2, str. 17 – 18.

² Průzkumu se zúčastnilo 1255 respondentů, z toho 842 zástupců z řad personalistů a zástupců firem a 413 dotazovaných z řad zaměstnanců.

³ M. Veselá, Benefity – co je ovlivňuje a jak ovlivňují nás? *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2009, ročník XV, č. 2, str. 21.

8 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce nabídla exkurz do teoretických konceptů a definic základních pojmů, které ve své práci používám. Definovala jsem jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací, motivem a stimulem, jakou roli hraje pracovní spokojenost. Aby zaměstnanci dosahovali efektivních pracovních výkonů, je nutná jejich motivace. Na toto téma existuje velké množství motivačních teorií, které se snaží ukázat zaměstnavatelům, jakým směrem se v této oblasti ubírat. Jednotlivé motivační teorie však nejsou tím ideálním přístupem, neboť v reálním prostředí dochází k neustálým změnám, každý jednotlivý pracovník má své vlastní potřeby. Ideální je využívat všech teorií, z každé využít to, co právě za daných podmínek potřebujeme a vytvořit ucelenou motivační strategii pro celou firmu. A právě u každé motivační teorie jsem poznamenala její možnosti využití v konkrétním okruhu motivačních prostředků a/nebo jsem upozornila na důvody pro kritiku a ne zcela možnou využitelnost teorie.

V dalších kapitolách jsem se zabývala zasazením pracovní motivace do konceptu řízení lidských zdrojů, zdůraznila jsem význam celé strategie, která by měla být předstupněm pro motivační strategii. Upozornila jsem zvláště na významnou roli manažera v jeho funkci motivace podřízených a zmínila jsem i nové trendy v motivaci a řízení lidských zdrojů. V dalších kapitolách jsem se věnovala konkrétní oblasti pracovní motivace. Pracovní motivace je vnitřní motiv člověka proto, aby pracoval. V této souvislosti uvažujeme od obecných postojů člověka k práci až po podmínky mzdové politiky. Posláním motivačního programu je dosažení žádoucí pracovní motivace. Jedná se o soubor jednotlivých kroků a opatření vycházejících z přání pracovníka, technických podmínek a možností organizace. Podrobně jsem popsala postup tvorby tohoto programu. Při rozdělení konkrétních prostředků motivace jsem zdůraznila, že se v praxi nejen musí jednat o kombinaci jednotlivých forem a typů, ale je zároveň důležité, aby se zájmy pracovníků shodovaly se zájmy, potřeby a možnostmi organizace. Samozřejmě hrozí také riziko demotivace, ze kterého vyplývají pro obě strany negativní důsledky.

V současných průzkumech motivačních prostředků na českém trhu se objevují snahy, které jsme donedávna viděli ve státech západní Evropy. Firmy se snaží odlišit od konkurence, nabídnout vždy něco navíc anebo zaujmout „netradičními“ benefity.

Současným trendem je zapojení pracovníka do volby benefitů nebo úpravy pracovní doby při rodičovské dovolené, práce na částečný úvazek apod.

Z obsahu motivačních teorií a dále pak konkrétních prostředků a forem pracovní motivace jsem vyvodila oblasti, kterými se tato oblast motivace činnosti pracovníků zabývá. Těmito oblastmi jsou: oblast sociálního klimatu, oblast technických podmínek, oblast postavení zaměstnance k práci, oblast motivace a spokojenosti a oblast firemního vzdělávání a seberozvoje. Právě tyto okruhy poslouží k návodu a osnově výzkumu motivace a spokojenosti pracovníků ve zvolené organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se nejprve zabývá představením prostředí firmy, ve kterém jsem prováděla výzkum. Výzkum byl zaměřen na oblast motivace a spokojenosti, okruhy otázek vyplynuly z teorie. Cílem výzkumu je zjistit v jakých oblastech jsou zaměstnanci (ne)spokojeni, jak efektivně je firma motivuje v jednotlivých benefitech a jaké jsou potenciální nevyužité benefity, které by zaměstnanci uvítali. Formují potenciální zdroje nespokojenosti a další doporučení ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců pomocí různých prostředků motivace. Ke zdrojům informací mi posloužily rozhovory s ředitelem, pracovníkem office centra a některými zaměstnanci. Jako další metodu sběru dat jsem využila dotazník.

9 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEDIA S. R. O.

9.1 Firma MEDIA S. R. O.

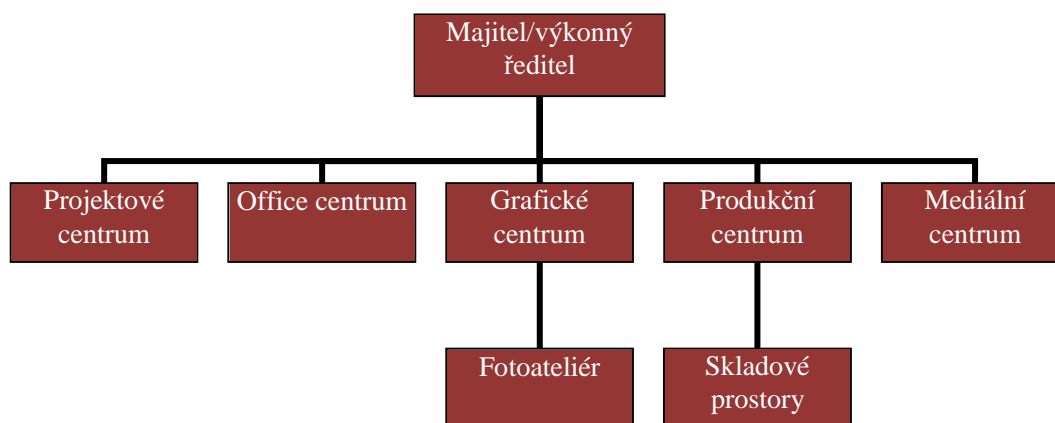
Firma Media s. r. o. je významnou marketingovou komunikační agenturou (dále jen agenturou) s celorepublikovou působností. Sídlí ve Zlínském kraji Právní formou se jedná o společnost s ručením omezeným. Z hlediska majetkové struktury je vlastněna jedním majitelem, kterým je fyzická osoba a který je zároveň zakladatelem. Agentura vznikla v roce 1997 a její vývoj neustále pokračuje dynamickým tempem s rostoucí tendencí. S počtem 19 zaměstnanců se řadí mezi malé firmy. V roce 2008 se stala členem AKA (Asociace komunikačních agentur). V současné době firma sídlí celkem ve třech budovách, přičemž třetí z nich tvoří profesionální fotoateliér s objemným skladem sloužící k uložení a expedici větších zakázek. Hrubý obrat agentury činí..... Agentura si od začátku svého založení definovala jasné zásady a hodnoty, které dodržuje a které jí pomáhají v konkurenčním boji. Mezi nejvýznamnější patří flexibilita, odpovědnost a kvalita odvedené práce. Nejdůležitějšími pilíři je spolehlivost a schopnost hospodařit s rozpočtem, což jsou kritéria klienty velmi oceňované, neboť efektivita vynaložených prostředků je v reklamně jedno z nejsledovanějších témat.

9.2 Struktura agentury

Z hlediska motivace předpokládám, že každé středisko má svoje potřeby a je třeba zkoumat nejen souhrnné ukazatele, ale také motivační program přesně zacílit na jednotlivé skupiny pracovníků, aby byl co nejefektivnější. I ve svém výzkumu jsem jednotlivé třídění otázek provedla podle jednotlivých center, do kterých jsou pracovníci zařazeni, ale také podle toho, zda pracují na manažerské pozici nebo na pozici výkonného pracovníka. Proto nejprve představím jednotlivé centra agentury a uvedu čím se zabývají, jaké jsou jejich pracovní úkoly a jaké je jejich pracovní složení.

Agentura se člení na střediska, jak ukazuje schéma č. 6, která jsou do značné míry na sobě nezávislá a podléhají pouze majiteli/výkonnému řediteli. Každé středisko má svého manažera zodpovědného za chod střediska, jeho rentabilitu a rozvoj. V agentuře funguje systém vnitropodnikového účetnictví, tudíž je možné vysledovat efektivitu jednotlivých středisek, toky zakázek a jejich ziskovost či ztrátu a podíly jednotlivých středisek na těchto zakázkách.

Obr. 6. Organizační schéma firmy



Zdroj: Vlastní zpracování.

9.2.1 Projektové centrum

Projektové centrum zastupují dva account manažeři. Jejich primárním úkolem je akvizice nových klientů. Tvorba klientských strategií, návrhy kampaní a dohled na zakázkami. Ve většině případů tvoří komunikační most mezi agenturou a klientem.

9.2.2 Office centrum

Centrum se skládá pouze z jedné osoby, jejím úkolem je zabezpečovat chod firmy z hlediska účetnictví, spravuje pokladnu, v její kompetenci je evidence a správa majetku a překládá analýzy a výsledky hodnocení jednotlivých středisek řediteli. Jelikož agentura nedisponuje samostatným personalistou, vykonává tuto činnost částečně manažerka office centra.

9.2.3 Grafické centrum/fotoateliér

V současné době středisko, u kterého se plánuje rozdělení na dvě samostatně fungující střediska – grafické centrum a fotoateliér, manažer střediska a současně fotograf má za sebou tým dalších sedmi pracovníků (grafici, fotograf). Centrum zabezpečuje většinu grafických prací – návrhy logotypů, sestavení vizuálních a komunikačních stylů, modelace vizualizací ve 2D a 3D prostoru, příprava veškerých tiskovin jako jsou letáky, mapy, průvodce, plakáty, kalendáře, noviny, časopisy, billboardy, polepy vozů a další. Fotostudio v současné době působí pod společnou „hlavičkou“ s grafickým centrem. Základem jsou dva špičkoví fotografové, kteří disponují externími pracovníky pro aranže, styling, architekturu. Případně dalšími spolupracujícími fotografy nejen z České republiky. Externě spolupracuje s fotoateliéry v Praze, Brně, Bratislavě a Zlíně.

9.2.4 Produkční centrum

Produkční centrum zaměstnává čtyři pracovníky. Jejich náplní práce je zajištění výrob a příprava (tiskoviny, polepy atd.), realizace podpory prodeje (principy a mechaniky soutěží, direkt marketing, vyhodnocení, analýzy, akce pro veřejnost atd.) a kreativní produkce (televizní a rozhlasové spoty, dárkové předměty, zážitkové akce, výzdoby, mediální nosiče, práce se speciálními materiály atd.). Produkční pracovníci často pracují v terénu a řeší nestandardní problémy

9.2.5 Mediální centrum

Veškerou práci s médii obstarává v agentuře mediální centrum, které se skládá z manažera mediálního centra a jednoho pracovníka. Zpracovává mediální plány a veškeré další práce s tím související, provádí rozbory cílových skupin, analýzy konkurence, určuje strategie v oblasti médií, načasování a samotný výběr médií, plánuje

rozpočty a další. Výsledkem je mediaplán. Středisko zajišťuje klasická tisková média (inzerce, vkládání, vsívání, PR články), elektronická média (televize, rádio, internet, kina, SMS atd.), outdoorová a indoorová média (billboardy, štítové stěny, velkoplošné obrazovky, reklamu na dopravních prostředcích atd.).

9.3 Klientská struktura

Klientela agentury Media je velmi pestrá, nicméně jsou zde jasně vysledovatelné směry, kterými se agentura dlouhodobě ubírá. Agentura má klienty po celé České republice, často nadnárodní společnosti. Zaměření na střední a větší podniky je preferováno z hlediska velikosti rozpočtu, kterými tyto firmy disponují s možností realizovat ucelené komunikační, reklamní kampaně u nichž lze vysledovat a změřit účinek kampaně.

Jedním z nevýznamnějších směrů je zaměření agentury na reklamu v oblasti pivovarnictví. Zde je již několik let navázána spolupráce s celosvětově známou firmou Plzeňský Prazdroj patřící nadnárodnímu koncernu SABMiller, kde agentura pracuje nebo v minulosti pracovala pro značky Pilsner Urquell, Velkopopovický Kozel, Radegast, Master.

Další významnou oblast kam míří aktivity agentury je cestovní ruch. Zde se firma podílí na vytváření podpory turistické oblasti Východní Morava (Zlínský kraj), jednotlivých turistických destinací (Valašsko, Zlínsko a Luhačovicko).

Mezi další významné klienty patří firma Euronics, pro kterou agentura připravuje televizní spoty, tištěný časopis Inspirace, letáky atd.

Další klienti agentury jsou nebo byly firmy Baťa, Barum, BestDrive, Olympia Olomouc, Retigo, Tondach, Dakon, Robe, Window holding, Simpy You a další.

9.4 Zaměstnanci a personální oddělení

V současné době agentura zaměstnává celkem 19 zaměstnanců. Navíc s agenturou spolupracuje několik externích pracovníků se zaměřením na grafiku a techniku. Podle struktury lze rozdělit zaměstnance na majitele a současně výkonného ředitele (1), vedoucí pracovníky-manažery (6) a technicko-hospodářské-výkonné pracovníky (12).

Agentura nedisponuje samostatným personálním oddělením. Funkci personalisty do značné míry vykonává manažerka Office centra. V případě zásadních rozhodnutí (výběr nového zaměstnance apod.) se na rozhodnutí podílí ředitel agentury a manažer jednotlivého střediska ve spolupráci s Office manažerem. Agentura v posledních 2 letech zaznamenala strmý nárůst zaměstnanců, z 10 zaměstnanců v roce 2008 se jejich počet zvýšil na 19 (leden 2011).

10 ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Kvalitní analýza je při zjišťování jakéhokoliv stavu nepostradatelná. Na základě dobře provedené analýzy lze dospět ke zjištění reálného stavu, zjistit určité názory a zmapovat situaci. Téma motivace zaměstnanců s úzkou návazností na spokojenost jsem si vybrala proto, že mě tato oblast velmi zajímá a reagovala jsem tím přímo na potřebu agentury zjistit vztah mezi ní a jejími zaměstnanci. Agenturu zajímají jejich názory, spokojenost, ale především možnost zvýšení pracovní efektivity na základě propracovaného systému motivace. U motivace jsem se zaměřila na její mimomzdovou složku, přesto, že ve většině případů jsou právě peníze tím nejčastějším motivátorem. Nicméně nelze vždy říci, že zvýšení mzdové položky se zvýší motivace a spokojenost zaměstnance. Existuje i spousta dalších motivátorů, které mohou mít v některých případech i větší váhu než je váha peněz. Mít efektivně motivovaného a spokojeného zaměstnance je pro firmu téměř vždy to nejdůležitější.

10.1 Cíl a postup analýzy

Cílem analýzy je získat potřebné informace pro zjištění celkové aktuální situace v agentuře ve vztahu k mimomzdové motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Úkolem je také nalézt odpovědi na stanovené hypotézy a na základě zjištěného stavu navrhnout reálná možná řešení.

K získání primárních dat o stávající situaci na poli motivace a spokojenosti zaměstnanců jsem využila rozhovory s ředitelem agentury, některými zaměstnanci a manažerem Office centra. S pracovním prostředím jsem měla možnost se seznámit již dříve v rámci svých brigád a odborné praxe. Za tu dobu jsem byla v kontaktu s pracovníky, mohla

jsem poznat pracovní prostředí a i celkové atmosféry usuzovat na spokojenost pracovníků.

Dalším zdrojem informací byl kvantitativní výzkum, za jehož nástroj jsem zvolila dotazník. Data získaná kvantitativním výzkumem jsem doplnila informacemi získanými z rozhovorů s pracovníky agentury, ředitelem a pracovníkem zabývajícím ve firmě personalistikou.

10.2 Současný systém mimomzdové motivace zaměstnanců

Agentura v oblasti motivace svých zaměstnanců prozatím nedisponuje zpracovanou strategií, nezpracovávala ani strategii rozvoje a systematické práce se zaměstnanci. Do nedávné doby nebylo ucelené strategie v agentuře zapotřebí, neboť zaměstnávala relativně malé množství zaměstnanců, ale s jejich rostoucím počtem potřeba systematické práce se zaměstnanci nabývá na váze.

Aby bylo možné zjistit reálný stav mimomzdových motivačních faktorů, uvedu nejprve reálnou situaci na poli motivace v agentuře v obou oblastech, mzdových i mimomzdových. A dále rozdělím motivační faktory podle pozic v agentuře – manažer, zaměstnanec.

Mzdovou položkou motivace manažerů v agentuře je procentní podíl na ročním zisku. Zaměstnanci jsou motivováni variabilní výší pravidelného třináctého platu, který je vyplácen v listopadové výplatě zaměstnance a jejího výše je odstupňována podle výkonnosti zaměstnance a spokojenosti s jeho výkonem jeho přímým nadřízeným a výkonným ředitelem. Dále může přímý nadřízený přidělovat měsíční odměny zaměstnancům podle spokojenosti s odvedenou prací či podle momentální náročnosti práce.

V malé firmě je však mnohem těžší vybrat položky patřící do motivace mimomzdové. Pracovní post manažera zahrnuje firemní vozidlo a jeho možnost k soukromému užívání, mobilní telefon a notebook k soukromému užívání. Pracovníci, kteří k výkonu své činnosti potřebují mobilní telefon jej mají také možnost využívat soukromě. Dále lze po domluvě využít služebního vozu k jednorázovým soukromým účelům. Mezi další

položky patří možnost zapůjčení odborných časopisů, které agentura odebírá. Pro zlepšení týmové práce pořádá jednou ročně agentura pro své zaměstnance teambuildingový den mající za úkol stmelení kolektivu a bližší poznání spolupracovníků. Dále je pravidelně organizován vánoční večírek spojený se sportovní aktivitou. Za důležitý motivační prvek také považuji rozvinuté neformální vztahy mezi pracovníky. Je to dáno úzkou spoluprací nejen v rámci střediska, ale také mezi jednotlivými centry. Celkové vedení lze charakterizovat jako demokratické. Za další významný motivační prvek lze považovat příjemné moderní pracovní prostředí s dobrým technickým vybavením. Slovní hodnocení pracovníků probíhá nepravidelně, nejsou určena pravidla, která by určovala předem např. mimořádnou odměnu za vynikající splnění pracovního úkolu. Pracovníci odměnu za výborné, bezchybné, efektivně vyřešené úkoly často mimořádnou odměnu obdrží, ale chybí právě předem slíbená motivace a prostředky poskytnuté zpětně se mívají účelem motivace zaměstnanců. Ve firmě také nejsou zavedeny pravidelné porady, na kterých by byli všichni pracovníci informováni o aktuálních zakázkách, cílech firmy, rozdělení pracovní činnosti, o úspěších firmy, zpětné vazbě apod. Často kvůli tomu dochází k nesouhře jednotlivých středisek a někteří pracovníci svým dílčím úkolem ani neví k jakému konečnému úkolu přispívají svou prací. Firma také nemá zavedený způsob školení a vzdělávání. Vedení firmy se také domnívá, že samotná tvůrčí práce v reklamní agentuře nabízí spoustu možností seberealizace a stává se tak sama o sobě motivačním prostředkem.

Reálnou situaci v agentuře jsem konzultovala s ředitelem a pracovníkem zabývajícím se v agentuře personalistikou. Na základě těchto rozhovorů jsem získala potřebné dodatečné informace, které jsem využila pro sestavení dotazníku, zpracování SWOT analýzy a pro následné návrh řešení. Konzultovali jsme možné složení a správnost dotazníkových otázek, jejichž stanovení je velmi důležité pro mou analýzu, neboť dotazník je zde stěžejním prvkem. Dále jsme se zabývali možnostmi řešení a vizí v oblasti motivování a spokojenosti. Z rozhovorů také vyplynuly některé z hypotéz, které jsem stanovila.

10.3 Obecné výzkumné otázky a operacionalizace

Jak jsem již uvedla dříve, z teoretické části vyplynuly jednotlivé oblasti, kterými bych se měla vést při svém výzkumu. Zároveň s analýzou současné mimomzdové motivace

vyplýnuly obecné výzkumné otázky z jednotlivých definovaných oblastí. Tyto výzkumné otázky jsem operacionalizovala do podoby měřitelných indikátorů, tedy otázek v dotazníku.

Oblast sociálního klimatu

- obecná výzkumná otázka: Jsou pracovníci spokojeni se sociálním klimatem na pracovišti?
- otázky pro zaměstnance: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti (na vašem úseku)? Jak jste spokojeni se vztahy na pracovišti?

Oblast technických podmínek

- obecná výzkumná otázka: Jsou pracovníci spokojeni s technickým zázemím pracoviště?
- otázky pro zaměstnance: Jste spokojen(a) se současným stavem technického zázemí svého pracovního úseku? Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

Oblast motivace a spokojenosti

- obecné výzkumné otázky: Jsou pracovníci spokojeni s poskytovanými benefity? Motivuje firma dostatečně své pracovníky?
- otázky pro zaměstnance: Jak jste spokojeni s: výše mzdy, systém odměňování, komunikace s vedením podniku, pracovní prostředí (vybavení, kanceláře, čistota), vztahy na pracovišti, firemní vzdělávání? Roste s Vaším pracovním nasazením i Vaše odměna? Jaký způsob sdělování informací Vám nejvíce vyhovuje? Jste spokojeni s těmito benefity, které firma poskytuje: firemní benefity, pracovní postup, kariéra, udržování příjemného pracovního prostředí, firemní akce, firemní vzdělávání, hodnocení a zpětná vazba o vaší práci, pochvala a uznání za vykonanou práci? Která z konkrétních položek by pro vás byla vhodná jako motivace ke zvýšení pracovního nasazení? Myslíte si, že jste odměňování spravedlivě podle Vašich dosahovaných výsledků?

Oblast firemního vzdělávání a sebezvoje

- obecná výzkumná otázka: Mají pracovníci potřebu dalšího vzdělávání?

- otázky pro zaměstnance: Máte na vaší pozici potřebu dalšího profesního rozvoje? Uvítal(a) byste více možností dalšího vzdělávání? Byl(a) byste ochoten (ochotná) věnovat firemnímu vzdělávání svůj čas mimo pracovní dobu? Který konkrétní vzdělávací kurz považujete za potřebný pro Vaši pracovní pozici?

Oblast postavení zaměstnance k práci

- obecná výzkumná otázka: Jsou pracovníci hodnotí svou vlastní pracovní činnost?
- otázky pro zaměstnance: Jak hodnotíte svůj odváděný výkon? Myslíte si, že na vaší pozici máte jistotu trvalého zaměstnání? Myslíte si, že máte jasně nastavený obsah práce a jste dobře seznámen s jeho náplní? Zajímá Vás Vaše práce? Myslíte si, že můžete svým jednáním a pracovním výkonem ovlivnit úspěch firmy?

10.4 Stanovení hypotéz

Hypotézy jsem stanovila na základě teorie, z níž vycházím, na základě rozhovoru s majitelem agentury a řadovým zaměstnancem.

1. Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na svém pracovním úseku.
2. Pracovníci vyjadřují spokojenost s pracovním prostředím.
3. Pracovníci nejsou spokojeni s poskytovanými benefity v oblasti odměňování.
4. Nejžádanějšími benefity pro zvýšení motivace jsou firemní vzdělávání a stravenky.
5. Souhlas se spravedlivým odměňováním podle dosažených výsledků je závislá na pozici pracovníka.
6. Většina zaměstnanců by uvítala možnost dalšího vzdělávání.
7. Pracovníci hodnotí svoji pracovní činnost pozitivně.

10.5 Empirický výzkum

Empirický výzkum je nedílnou součástí zjištění reálné situace v agentuře. Na základě jeho zjištění potvrdím nebo vyvrátím hypotézy, které vzešly z teorie a rozhovorů

v agentuře. **Cílem** průzkumu je zjistit názory a postoje zaměstnanců k problematice mimomzdové motivace a spokojenosti s jednotlivými oblastmi pracovního prostředí, pracovních podmínek a sociálního klimatu ve firmě. Budu zjišťovat jak pracovníci nejen hodnotí stávající situaci, ale také jejich potenciální přání pro zlepšení podmínek.

Předmětem dotazníkového průzkumu jsou subjektivně vnímané charakteristiky pracovního prostředí a vztahů ve firmě. Dále zhodnocení vlastního pracovního výkonu a svých vzdělávacích a dalších motivačních potřeb. V neposlední řadě je to zmapování spokojenosti/ nespokojenosti s různými firemními benefity.

Jako **metodu** empirického výzkumu jsem zvolila dotazník. Pomocí něj mohu poměrně snadno získat strukturované, ale i osobní informace od většího počtu jedinců v krátkém časovém intervalu. Otázky v dotazníku jsem shrnula do těchto skupin:

- Oblast sociálního klimatu
- Oblast technických podmínek
- Oblast motivace a spokojenosti
- Oblast firemního vzdělávání a seberozvoje
- Oblast postavení zaměstnance k práci

Otázky v dotazníku jsou poskládány podle těchto skupin otázek. Dotazník se skládal z 21 otázek, jednalo se o uzavřené otázky, u některých byla ponechána možnost vlastní formulace odpovědi, u dalších otázek byla uvedena číselná matice, pomocí které měli respondenti vyjádřit míru spokojenosti/ souhlasu/ hodnocení. Na konci dotazníku byly uvedeny základní identifikační otázky (pohlaví, pracovní pozice a pracovní zařazení). Výzkumu se zúčastnili všichni zaměstnanci agentury.

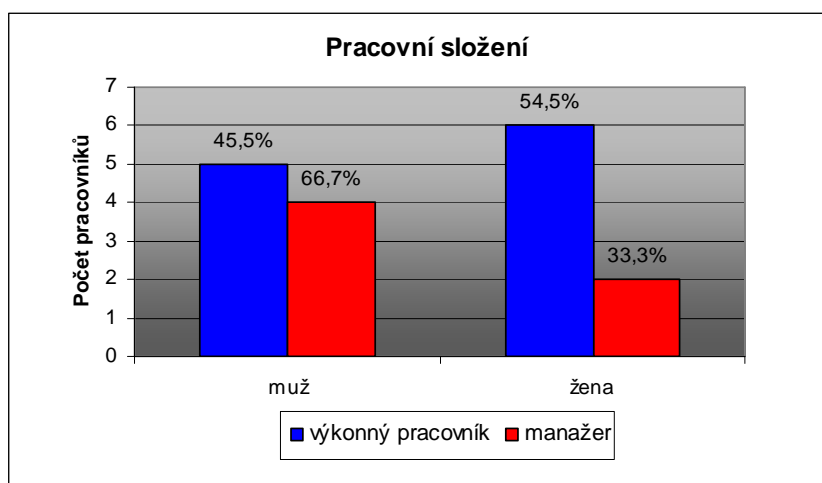
10.6 Výsledky dotazníkového šetření

Osloveno bylo všech 18 zaměstnanců agentury. Návratnost dotazníků byla 100%ní, avšak u jednoho dotazníku nebyly vyplněny identifikační údaje (pracovní pozice) a další otázky, proto nebylo možné jej využít pro zařazení do dané kategorie. Ve firmě kromě rozdělení pracovníků do jednotlivých středisek, jsou pozice rozděleny na výkonné pracovníky a manažery. Otázky v dotazníku jsem třídila podle odpovědí žen a mužů, výkonných pracovníků a manažerů nebo podle zařazení pracovníka do střediska, ve kterém pracuje. U dalších otázek jsem počítala statistické závislosti odpovědí ve

vztahu k pracovní pozici. Procentní body ve sloupcích grafů tvoří vždy celek (100 %) vždy za danou pozici (např. 45 % z celkého počtu výkonových pracovníků se vyjádřilo k dané otázce spíše pozitivně) zvlášť. Stejně tak jsou poměrové části brány k celku žen/mužů a jednotlivých pracovních center, ne celkových souhrnných odpovědí.

Rozložení celkových pracovních sil z hlediska pozice (výkonný pracovník či manažer) a podle pohlaví vykresluje následující graf.

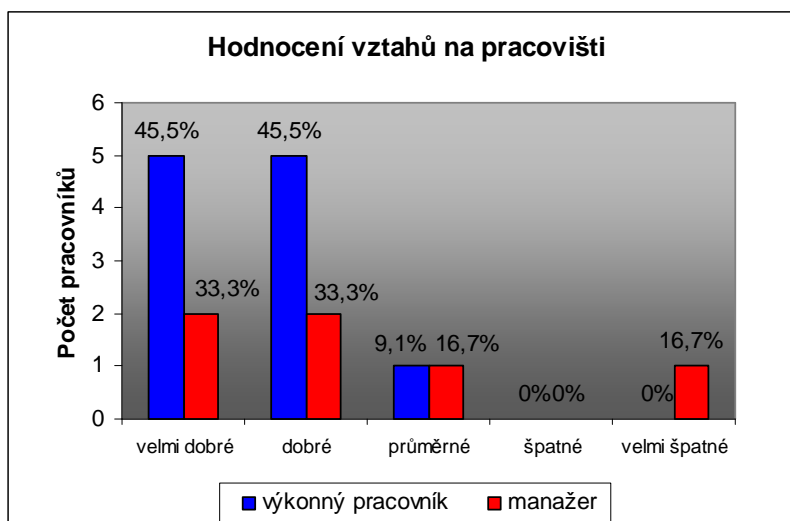
Graf 2. Počty pracovníků z hlediska pracovní pozice a pohlaví.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Na otázku číslo 1, jak hodnotí vztahy na svém pracovním úseku, zaměstnanci odpovídali převážně dobře. Mírná větší spokojenost se vztahy na pracovišti je patrná mezi výkonnými zaměstnanci, což je možné zdůvodnit častějšími kontakty, užší spoluprací a vytvářením i mimopracovních přátelských vztahů.

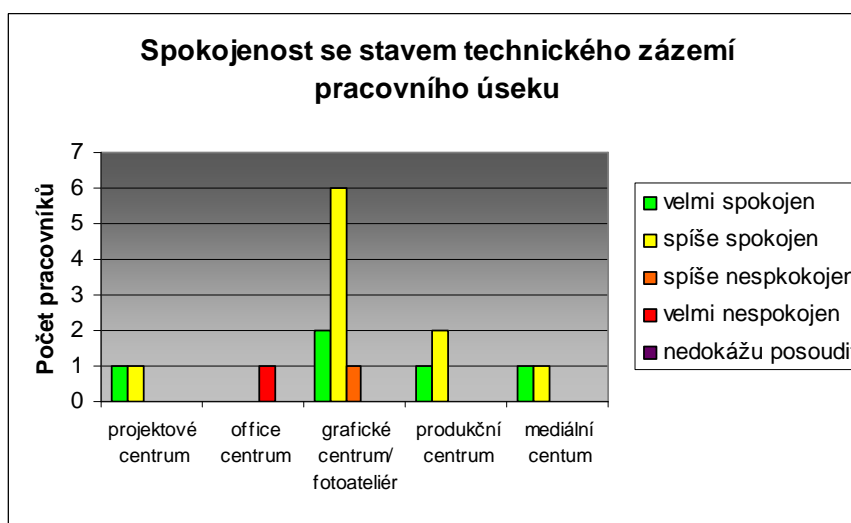
Graf 3. Jak zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy na svém úseku.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Na otázku číslo 2, jaká je spokojenost se současným stavem technického zázemí pracovního úseku, opět zaměstnanci odpovídali převážně kladně. Tuto otázku rozeberu z hlediska rozdělení pracovníků do jednotlivých úseků. Zaměstnanci z jednotlivých center vyjádřili spokojenost, kromě office centra, kde byla vyjádřena velká nespokojenost s technickým zařízením, ale z tohoto úseku odpovídal pouze jeden pracovník, z čehož nelze usuzovat na celkovou špatnou technickou vybavenost pracovního prostředí.

Graf 4. Jak jsou pracovníci spokojeni se současným stavem technického zázemí svého pracovního úseku.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

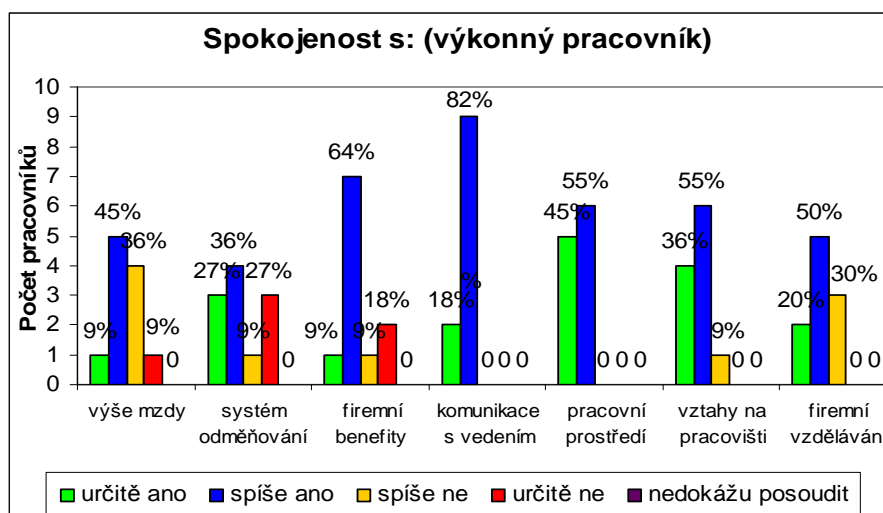
U další otázky: jak vám vyhovuje pracovní prostředí, pracovníci nejčastěji odpověděli možnostmi zcela vyhovuje a spíše vyhovuje, jak je vidět v následující tabulce. To znamená že celkově je pracovní prostředí vyhovující.

Tab. 5. Jak zaměstnancům vyhovuje pracovní prostředí.

	zcela vyhovuje	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje	zcela nevyhovuje	nedokážu posoudit	celkem
Výkonný pracovník	5	6	0	0	0	11
Manažer	1	5	0	0	0	6
celkem	6	11	0	0	0	17

Další okruh otázek se týkal oblasti motivace a spokojenosti. Spokojenost s jednotlivými dotazovanými oblastmi jsem posuzovala z hlediska odpovědí manažerů a výkonných pracovníků. Zaměstnanci na pozici výkonného pracovníka největší spokojenost vyjadřují s komunikací s vedením podniku, pracovním prostředím a vztahy na pracovišti, čehož by si vedení firmy mělo být také vědomo a nejen udržovat, ale samozřejmě neustále pracovat na tom, aby se spokojenost s těmito oblastmi jen zvyšovala. Zvláště pro malou firmu, jako je tato, je komunikace informací, sociální prostředí a celkově vztahy na pracovišti velikou devízou. Naopak potenciální ohrožení bych viděla v oblasti odměňování. Pracovníci se u položky systému odměňování, výše mzdy a méně pak u firemních benefitů a firemního vzdělávání vyjadřovali malou spokojenost, resp. malou nespokojenost.

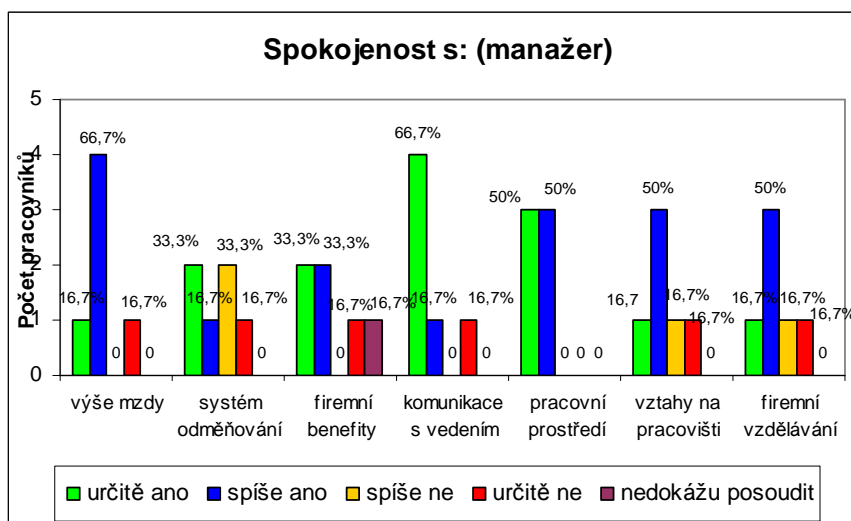
Graf 5. Jak jsou výkonní pracovníci spokojeni s uvedenými oblastmi.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Malé odlišnosti lze najít u vlastního hodnocení manažerů. Stejně jako výkonní pracovníci jsou manažeři velmi spokojeni s pracovním prostředím. Vysoká spokojenost byla projevena u výše mzdy a se spokojeností s komunikací s nadřízeným. Nejmenší spokojenost byla označena u položky systém odměňování, firemní vzdělávání a vztahy na pracovišti.

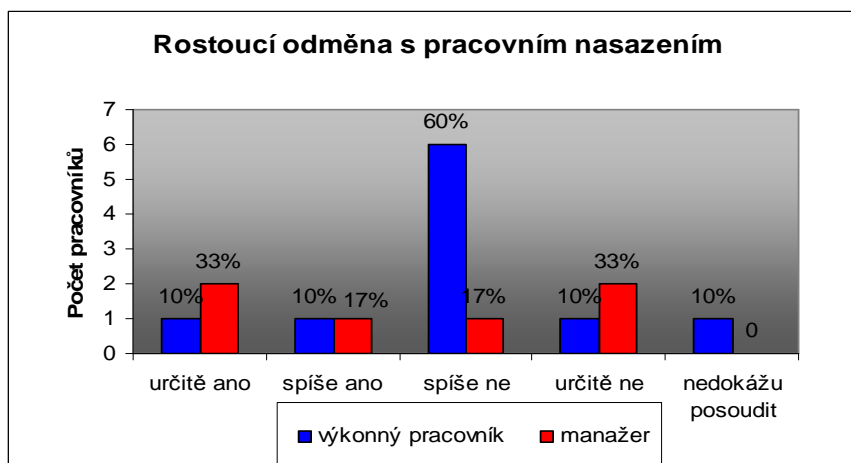
Graf 6. Jak jsou manažeři spokojeni s uvedenými oblastmi.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

S nespokojeností se systémem odměňování souvisí i následující otázka, zda s pracovním nasazením roste i odměna za vykonanou práci, ke které se hlavně výkonní pracovníci výkonní pracovníci vyjadřovali možnost „spíše ne“ a to v 60 % z jejich počtu. Možnost „určitě ne“ označilo 33 % manažerů.

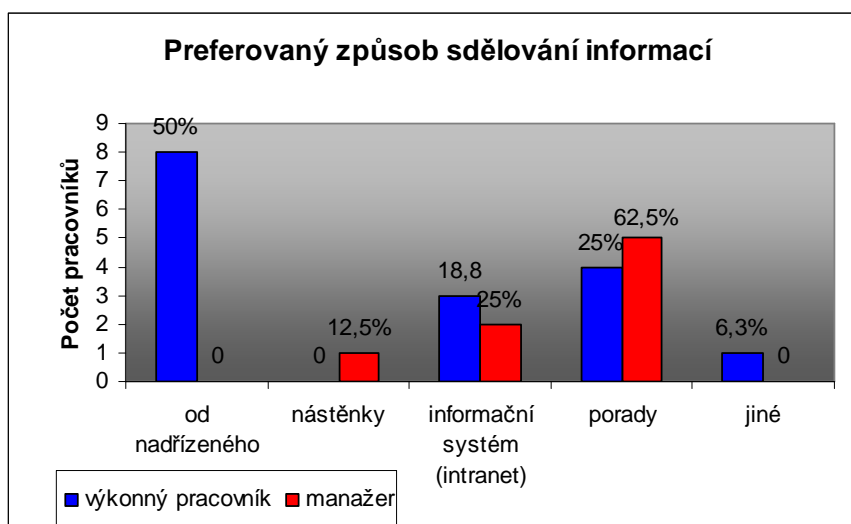
Graf 7. Souhlas, zda s pracovním nasazením roste i odměna



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Co se týká preferovaného způsobu sdělování informací, zaměstnanci nejraději komunikují přímo s nadřízeným, dále by upřednostnili porady a informační systém. Manažeři podniku jsou zastánci porad. Respondenti se také vyjádřili ke kombinaci více způsobů sdělování informací.

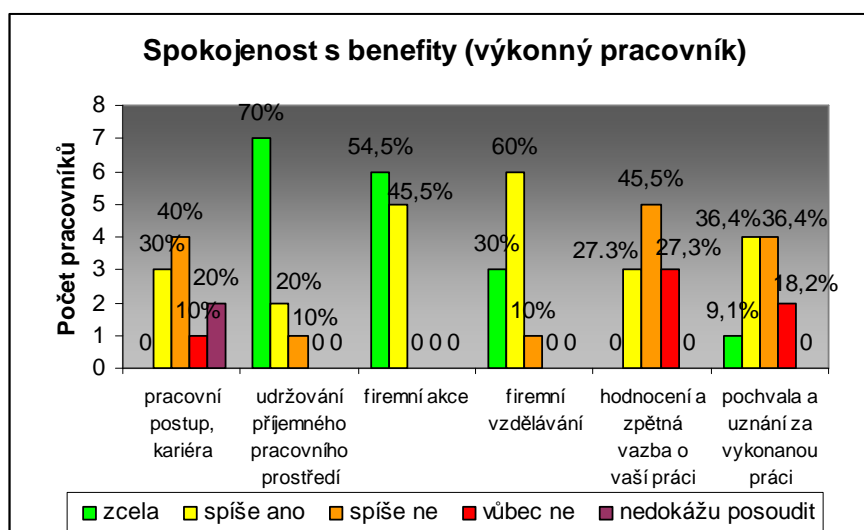
Graf 8. Jaký způsob sdělování informací pracovníkům nejvíce vyhovuje.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Následující otázka se týkala toho, jak firma pracovníky motivuje v uvedených oblastech. Z pohledu výkonových pracovníků je úspěšnou motivací ze strany firmy udržování příjemného pracovního prostředí a firemní akce, s těmito motivátory jsou velmi spokojeni. Ovšem co se týká hodnocení pracovního výkonu a zpětné vazby o vykonané práci, v tomto bodě jsou pracovníci velmi nespokojeni. Stejný názor mají zaměstnanci i na pochvalu a uznání za vykonanou práci a 40 % z nich je spíše nespokojeno s možností pracovního postupu a zlepšení kariéry.

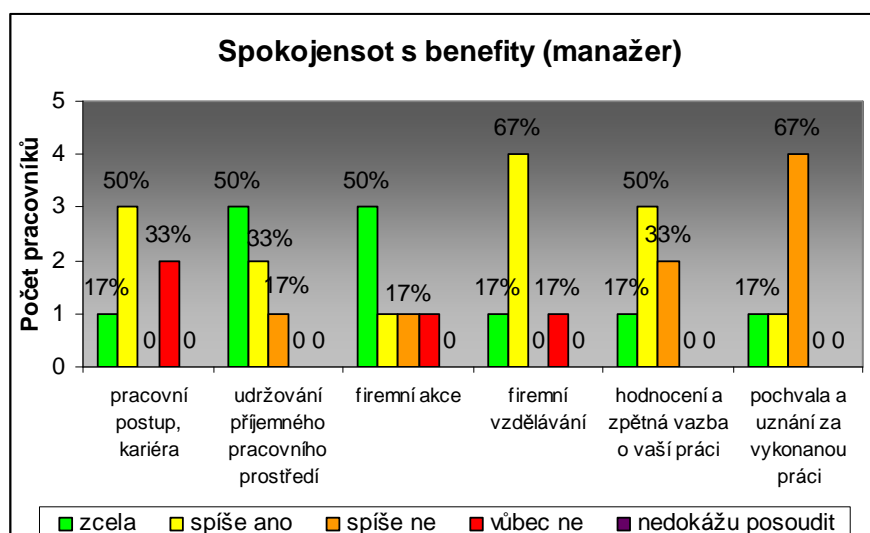
Graf 9. Jak firma motivuje výkonné pracovníky v uvedených benefitech.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

V případě stejné otázky zodpovězené manažery se dají najít podobné ohodnocení jednotlivých benefitů. Největší spokojenost manažerů vyjadřují u firemních akcí a udržování příjemného pracovního prostředí. Dá se říci, že nejvíce nespokojeni jsou s uznáním a pochvalou za vykonanou práci a hodnocením a zpětnou vazbou o provedené pracovní činnosti.

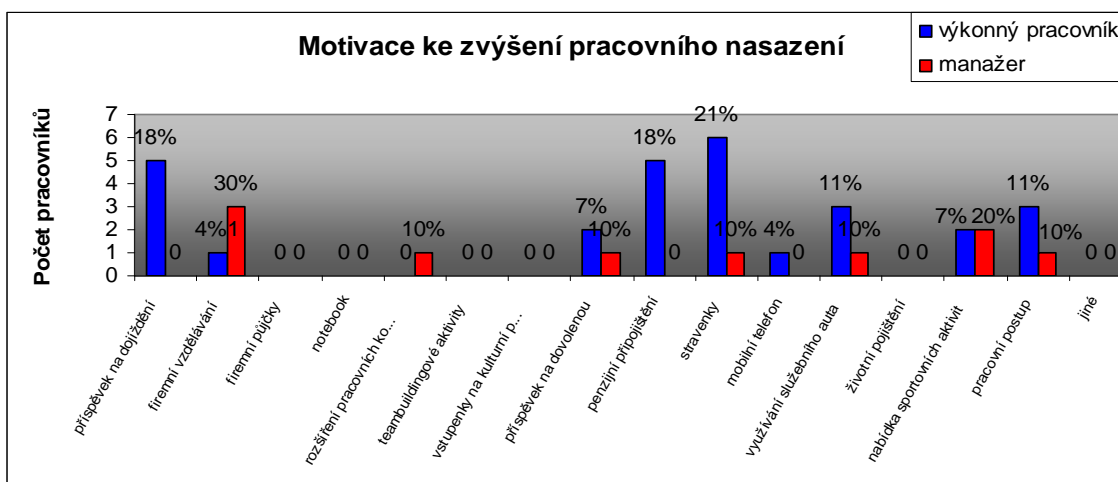
Graf 10. Jak firma motivuje své manažery v uvedených benefitech.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Z výzkumu vyplynulo, že výkonní pracovníci dávají přednost hmotným benefitům. Nejvíce by podle nich pomohlo ke zvýšení jejich pracovní motivace příspěvek prostředků na dojíždění, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, využívání služebního auta a pracovní postup. Manažeři jako největší potenciál své pracovní motivace vidí v nehmotných benefitech: firemní vzdělávání, rozšíření pracovních kompetencí, pracovní postup. Za významné považují ale také tyto hmotné benefity: příspěvek na dovolenou, stravenky, využívání služebního auta a nabídku sportovních aktivit.

Graf 11. Která z uvedených položek by byla pro pracovníky vhodná jako motivace ke zvýšení pracovního nasazení.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Na otázku “Myslíte si, že jste odměňováni spravedlivě podle vašich dosahovaných výsledků?” pracovníci odpověděli v 50% „určitě ano“ a „spíše ano“, 43,8 % z dotázaných označilo možnost „spíše ne“. Znovu se potvrdila předchozí nespokojenost se systémem odměňování.

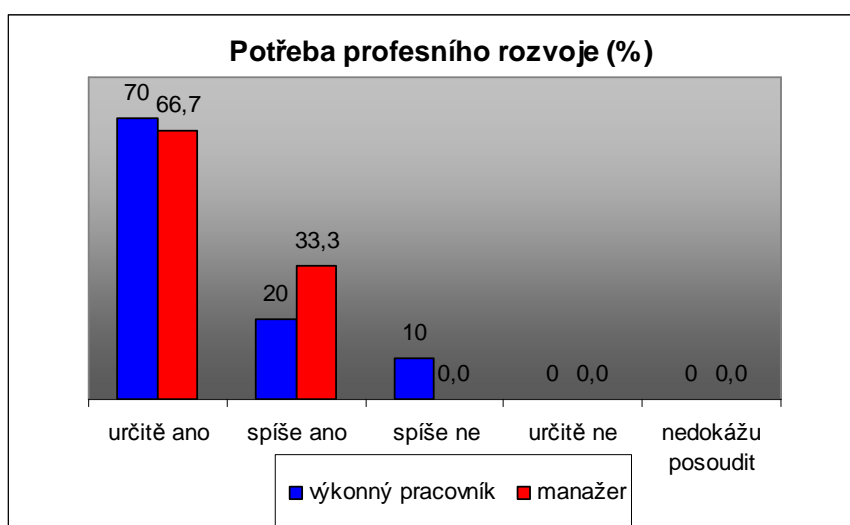
Tab. 6. Souhlas s odměňováním podle dosažených výsledků.

Pracovníci	Odpovědi	<i>určitě ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>určitě ne</i>	<i>nedokážu posoudit</i>
<i>Projektové centrum</i>		1	0	1	0	0
<i>Office centrum</i>		0	0	1	0	0
<i>Grafické centrum/ fotoateliér</i>		0	2	5	0	1
<i>Produkční centrum</i>		1	2	0	0	0
<i>Mediální centrum</i>		0	2	0	0	0
CELKEM		2	6	7	0	1

Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Další vyhodnocení otázek se týká oblasti firemního vzdělávání a seberozvoje. Tato otázka vyzněla pozitivně ve jménu dalšího profesního rozvoje. Všichni pracovníci (kromě jednoho výkonného pracovníka, který označil možnost „spíše ne“) mají na své současné pracovní pozici potřebu dalšího profesního rozvoje. Tuto potřebu by proto měla agentura nejen dále rozvíjet a podporovat, ale v hlavně ji uspokojit.

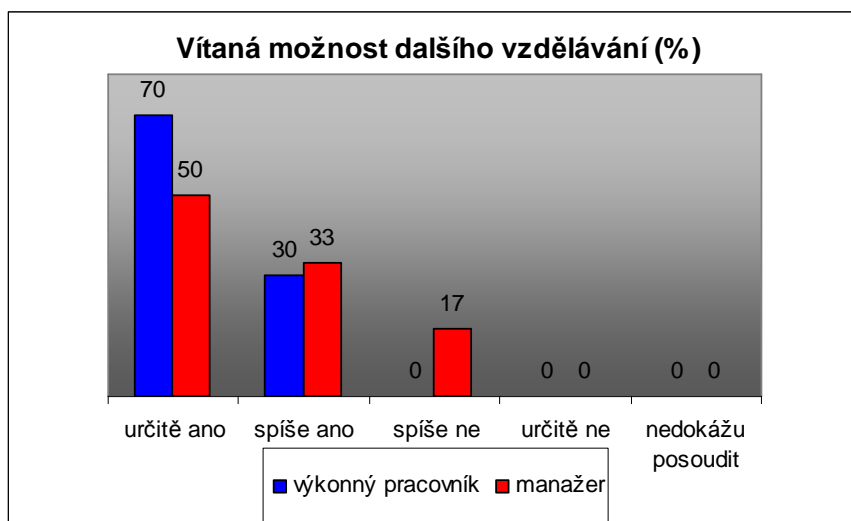
Graf 12. Mají pracovníci na své pozici potřebu dalšího profesního rozvoje?



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Na otázku, zda by zaměstnanci uvítali více možností dalšího vzdělávání, dotazování odpověděli převážně pozitivně.

Graf 13. Jak by pracovníci uvítali více možností dalšího vzdělávání?



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Pozitivní odpovědi z oblasti firemního vzdělávání se potvrdily i v další otázce, a to, zda by byli zaměstnanci ochotni věnovat svůj volný čas mimo pracovní dobu firemnímu vzdělávání. 81 % všech pracovníků se vyjádřilo k této otázce kladně.

Tab. 7. Ochota pracovníků věnovat firemnímu vzdělávání svůj volný čas mimo pracovní dobu.

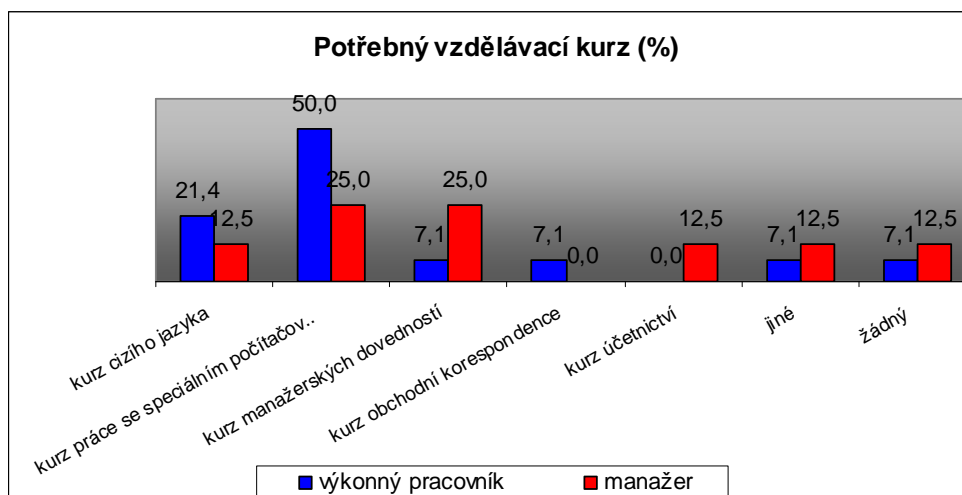
Pracovníci	Odpovědi	<i>určitě ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>určitě ne</i>	<i>nedokážu posoudit</i>
<i>Projektové centrum</i>		2	0	0	0	0
<i>Office centrum</i>		0	1	0	0	0
<i>Grafické centrum/ fotoateliér</i>		5	2	0	0	1
<i>Produkční centrum</i>		2		1	0	0
<i>Mediální centrum</i>		0	1	1	0	0
CELKEM		9	4	2	0	1

Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Na otázku, ve které se měli dotazovaní konkrétně vyjádřit k potřebnému vzdělávacímu kurzu vzhledem ke svým potřebám, 50 % výkonných pracovníků odpovědělo, že tím kurzem má být práce se speciálním počítačovým softwarem, dále ve 21,4 % z nich by to měl být kurz cizího jazyka. 25 % manažerů firmy by za potřebný kurz na své pracovní pozici zvolilo kurz manažerských dovedností a kurz práce se speciálním počítačovým softwarem. O kurz práce se specializovaným softwarem měli zájem

převážně pracovníci z oddělení grafického. Je vidět, že zaměstnanci jsou si vědomi rychlého vývoje v této oblasti a s tím související potřebu neustálého vzdělávání.

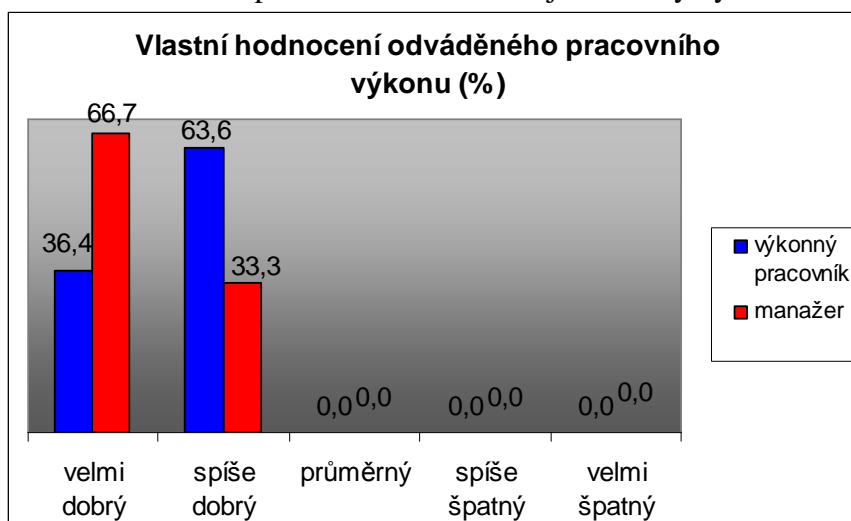
Graf 14. Který konkrétní vzdělávací kurz pracovníci považují za potřebný pro svou pracovní pozici.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Následují otázky z oblasti postavení zaměstnance k práci. Na otázku „Jak hodnotíte svůj odváděný výkon?“ manažeři i výkonní pracovníci vybrali pouze možnosti jako „velmi dobrý“ a „spíše dobrý“. Určitá míra sebevědomí je určitě důležitá pro sebemotivaci a zlepšení celkového pracovního výkonu.

Graf 15. Jak pracovníci hodnotí svůj odváděný výkon.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Otázku „Myslíte si, že na vaší pozici máte jistotu trvalého zaměstnání?“ z celkového počtu zaměstnanců odpovědělo možností „spíše ano“ 58, 8 % z nich (tj. 10 zaměstnanců). Z toho také můžeme usuzovat na důvěru v trvání agentury a jejího úspěšného působení. Zaměstnanci se nebojí o své pracovní místo a tak se opět snižuje demotivace a nedůvěra ke své současné i budoucí pracovní činnosti.

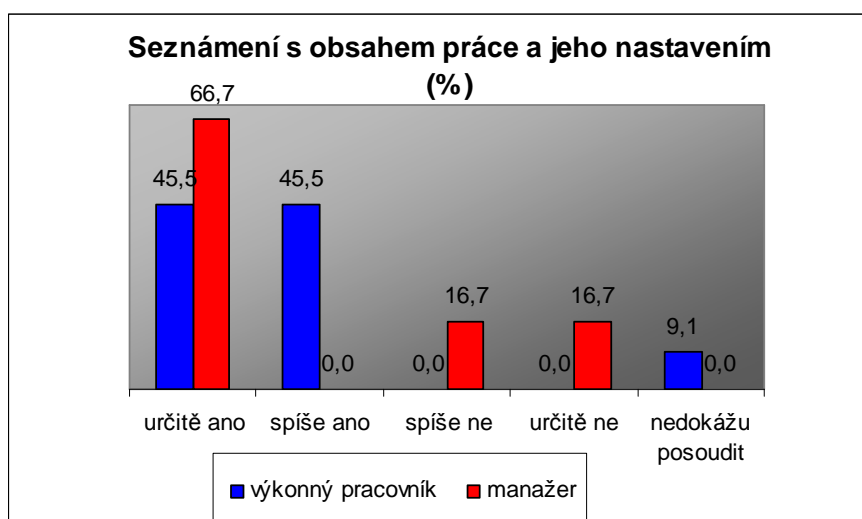
Tab. 8. Zda si pracovníci myslí, že na své pozici mají jistotu trvalého zaměstnání.

Pracovníci	Odpovědi	<i>určitě ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>určitě ne</i>	<i>nedokážu posoudit</i>
<i>Výkonný pracovník</i>		2	6	0	1	2
<i>Manažer</i>		1	4	0	0	1
CELKEM		3	10	0	1	3

Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Ani u další otázky neměli pracovníci problém odpovědět převážně kladně. Převážná většina z výkonných pracovníků (91 %) i manažerů (66, 7 %) si myslí, že má jasně nastavený obsah práce a jsou s ním dobře seznámeni. K odpovědím „spíše ne“ a „určitě ne“ se vyjádřili 2 ze 6 manažerů, čehož by si firma měla povšimnout a zapracovat na zlepšení.

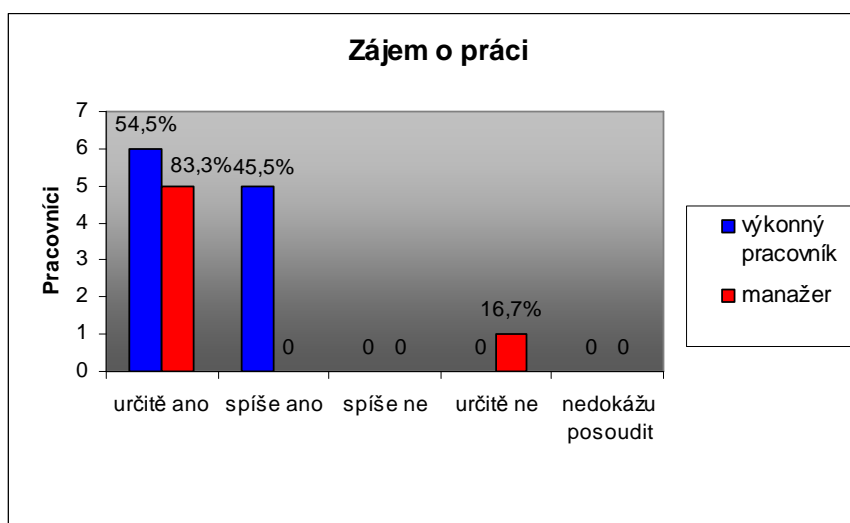
Graf 16. Myslíte si pracovníci, že mají jasně nastavený obsah práce a jsou dobře seznámeni s jeho náplní?



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Celých 83,3 % manažerů vyjádřilo velký zájem o práci, kterou vykonávají. Výkonní pracovníci se ke své práci vyjádřili také s velkým zájmem. Ani jeden z nich neoznačil zápornou odpověď. Pro firmu je jistě dobře, pokud si je vědoma, že její pracovníci mají o svou práci zájem, protože se pak samotná pracovní činnost stává motivem. Je potřeba udržovat tuto náklonnost k pracovní činnosti každého pracovníka, protože jen ti pracovníci, které práce baví a mají o ni zájem mohou pracovat efektivně a stávají cenným lidským kapitálem pro firmu.

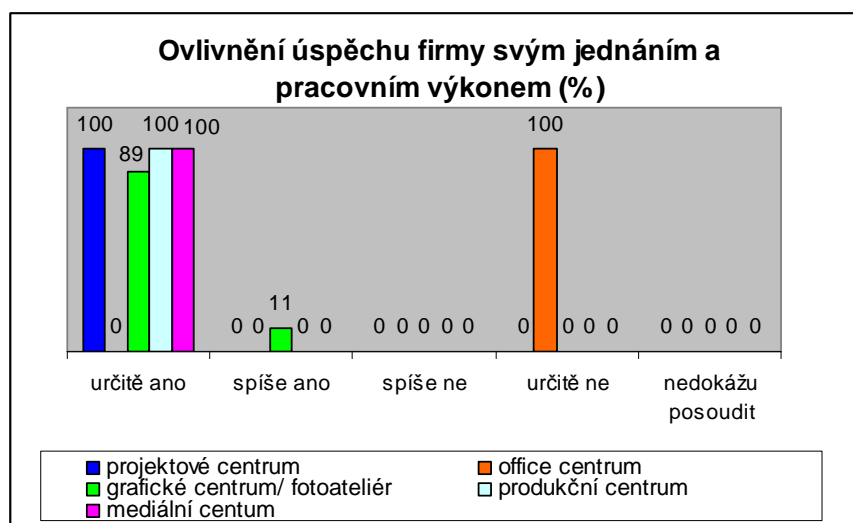
Graf 17. Zajímá pracovníky jejich práce?



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Zájem o práci, který se ukázal ve výsledcích předchozí otázky, je zcela jistě podpořen i vírou v ovlivnění úspěchu firmy vlastním jednáním a pracovním výkonem. 100 %ní souhlas s tímto výrokem vyjádřili pracovníci projektového, produkčního a mediálního centra. Zaměstnanec (pouze 1) z office centra si myslí, že zcela určitě nemůže svým výkonem ovlivnit úspěchy firmy, což je dáno i popisem pracovní činnosti tohoto pracovníka, která se skládá především z administrativní činnosti, která nemá přímou souvislost na vypracovávání jednotlivých zakázek, projektů apod.

Graf 18. Jak pracovníci hodnotí ovlivnění úspěchu firmy s pomocí svého jednání a pracovního výkonu.



Zdroj: Vlastní výzkum (2011).

Statistická závislost obsazení pracovní pozice na souhlasu se spravedlivým odměňováním podle dosažených výsledků se potvrdila na hladině významnosti 0,05.

Tab.9. Souvisí souhlas se spravedlivým odměňováním podle dosažených výsledků na zastávané pracovní pozici?

Pozorované četnosti absolutní

hodnocení/ pracovní pozice	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nedokážu posoudit	CELKEM
výkonný pracovník	1	3	5	0	1	10
manažer	1	3	1	1	0	6
CELKEM	2	6	6	1	1	16

Relativní pozorované četnosti

hodnocení/ pracovní pozice	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nedokážu posoudit	CELKEM
výkonný pracovník	6,3%	18,8%	31,3%	0,0%	6,3%	62,5%
manažer	6,3%	18,8%	6,3%	6,3%	0,0%	37,5%
CELKEM	12,5%	37,5%	37,5%	6,3%	6,3%	100,0%

Očekávané četnosti

hodnocení/ pracovní pozice	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nedokážu posoudit	CELKEM
výkonný pracovník	1,25	3,75	3,75	0,625	0,625	10
manažer	0,75	2,25	2,25	0,375	0,375	6
CELKEM	2	6	6	1	1	16

Chí-kvadrát (TK)

hodnocení/ pracovní pozice	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nedokážu posoudit
výkonný pracovník	0,05	0,15	0,42	0,63	0,23
manažer	0,08	0,25	0,69	1,04	0,38

Suma (TK) 3,91

H0 - není závislost

H1 - závislost existuje

stupně volnosti = 4

hladina významnosti = 0,05

KH=0,7107

TK>KH=>přijímáme HA (závislost existuje)

Z výzkumu dále vyplynulo, že není statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi mužů a žen, ani podle pracovní pozice v jednotlivých centrech. Rozdíly v odpovědích na pracovních pozicích v jednotlivých centrech jsou pouze u otázky na konkrétní vzdělávací kurzy.

10.7 Potvrzení či vyvrácení platnosti hypotéz

1. Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na svém pracovním úseku – **data hypotézu podporují.**
2. Pracovníci vyjadřují spokojenost s pracovním prostředím – **data hypotézu podporují.**
3. Pracovníci nejsou spokojeni s poskytovanými benefity v oblasti odměňování - **data hypotézu nepodporují.**
4. Nejžádanějšími benefity pro zvýšení motivace jsou firemní vzdělávání a stravenky – **data hypotézu podporují.**
5. Souhlas se spravedlivým odměňováním podle dosažených výsledků je závislá na pozici pracovníka – **data hypotézu podporují.**
6. Většina zaměstnanců by uvítala možnost dalšího vzdělávání – **data hypotézu podporují.**
7. Pracovníci hodnotí svoji pracovní činnost pozitivně – **data hypotézu podporují.**

10.8 SWOT analýza personálního řízení ve firmě

Zjištěné poznatky z dotazníku jsem doplnila zpracováním SWOT analýzy, která je zobrazena v následující tabulce.

Tab. 10. SWOT analýza personální oblasti.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- kvalitní zaměstnanci- vztahy mezi spolupracovníky- technické vybavení pracoviště- kvalita pracovního prostředí	<ul style="list-style-type: none">- kariérový postup- možnost dalšího rozvoje a vzdělávání- nízká informovanost zaměstnanců- systém odměňování
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">- kreativní zaměstnanci- větší motivovanost	<ul style="list-style-type: none">- sílící postavení jiných firem v regionu- nově vznikající firmy v regionu- změna úrovně odměňování v regionu (nové silné firmy mohou nabídnout více)- demotivace zaměstnanců (nekvalitní výkony)

Zdroj: Vlastní zpracování.

SWOT analýza zobrazuje, na co by se měla agentura zaměřit a jaké oblasti využívat při svém dalším rozvoji a růstu v oblasti personálního řízení, tj. pracovat se svými silnými stránkami (kvalitní zaměstnanci, nadstandardní vztahy na pracovišti, kvalita pracovního prostředí...). Úkolem pro agenturu je eliminovat slabé stránky, které by se měly po zásahu a systematické práci přesunout do pozice silných stránek, případně alespoň zmenšit jejich dopady do personální oblasti. Důležité je se zaměřit na příležitosti, které mohou agentuře pomoci posunout se v personální oblasti o další krok dále a samozřejmě nebát se oblasti ohrožení, neboť tato skupina může naopak probudit chuť změny a vyvarovat se nenadálým nepříjemným „překvapením“ v budoucnu.

11 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Oblast sociálního klimatu

Pracovníci se v dotazníku vyjádřili velmi kladně k hodnocení vztahů na pracovišti. Neformální pracovní vztahy je možno lépe rozvinout v malém pracovním kolektivu, k čemuž je právě zkoumaná agentura ideální. Na jednotlivých střediscích pracuje malý počet pracovníků (od 1 po 8), proto mají větší šanci poznat se i více osobně, ale hlavně navázat pracovní důvěru a spolupráci. I jednotlivá střediska mezi sebou komunikují dobře. Celkově lze pracovní kolektiv považovat za mladý. Ani z provedených rozhovorů manažeri, ani výkonní pracovníci nepozorují žádné výrazné konflikty či neshody. Jako motivační prostředek v této oblasti mohou dobře působit společenské akce (firemní večírky, sportovní aktivity, teambuildingové aktivity) pro stmelení kolektivu.

Oblast technických podmínek

Pracovníci jsou se stavem technického vybavení svého pracoviště spokojeni. Poznatky z motivačních teorií nám říkají, že dobré pracovní podmínky, čistota pracoviště a vyhovující technické zázemí jsou důležitou základnou motivace zaměstnanců. Agentura sídlí v pěkných prostorách, kanceláře jsou moderně vybaveny a již na první pohled lze usoudit na dobré pracovní podmínky. Celkově pracovní prostředí pracovníci tedy hodnotí jako vyhovující. Za motivační prostředek v této oblasti považují přiměřenou obnovu technického zázemí pracoviště a respektování vlastních návrhů ze strany pracovníků ke zlepšení.

Oblast motivace a spokojenosti

Výkonoví pracovníci se v této oblasti vyjadřovali největší spokojenost s komunikací s vedením podniku, pracovním prostředím a vztahy na pracovišti, což jen potvrzuje vynikající sociální prostředí, rozvinuté neformální vztahy a atmosféru důvěry. Možné nedostatky se projeví v oblasti odměňování. Větší míra nespokojenosti se projevila u systému odměňování jako celku. Oblast odměňování je velmi citlivý faktor, ve velké míře ovlivňující spokojenost a motivaci zaměstnanců. Pokud si pracovníci nebudou mít jistotu v průhlednost, jasnost pravidel odměňování a hlavně ve spravedlivost hodnocení a odměňování, může se to projevit nejen na celkové nespokojenosti a pracovní

demotivaci, ale také by to mohlo ohrozit dobré pracovní vztahy a nedůvěru k vedoucím. Menší nespokojenost projeví u firemních benefitů a firemního vzdělávání. Stejný problém v nespokojenosti se systémem odměňování se projevil i u vyjádřených názorů manažerů firmy. S nespokojeností se systémem odměňování souvisí i nesouhlas s rostoucí odměnou za větší pracovní nasazení. Zcela jasně chybí motivace k podávání lepších výkonů. Pracovníci mohou zastávat ten názor, že pokud k lepšímu pracovnímu nasazení nebudou dostatečně motivováni, nemá pro ně význam se o něj pokoušet. Velká míra nespokojenosti se projevila ve způsobu odměňování podle dosažených výsledků. Cílená motivace by i u tohoto faktoru měla být zaměřena na konkrétní střediska jako celky, podporovat týmovou spolupráci a vidinu výsledku celého týmu. V této oblasti je třeba více zapracovat na těchto motivačních prostředcích: hodnocení a zpětná vazba, pochvaly a uznání. Co se týká konkrétní formy sdělování informací, výkonní pracovníci preferují přímou komunikaci s vedoucím, manažeři pak pravidelné porady, další variantou byla kombinace zmíněných forem komunikace. Na této oblasti je nutné ve firmě také zapracovat. V agentuře nejsou zavedeny pravidelné porady, kde by se pracovníci mohli dozvědět o aktuálním dění, zakázkách, na kterých se pracuje, popřípadě o které zakázky firma usiluje, o zpětné vazbě jak pracovního výkonu konkrétních pracovníků, tak celkových výsledků jednotlivých projektů. Jako dostatečnou motivací je pro pracovníky zavedený program firemních akcí a udržování příjemného pracovního prostředí. Z výzkumu dále vyplynulo že výkonní pracovníci by dali přednost hmotné motivaci, která by podle nich pomohla zlepšit jejich pracovní výkon, naopak manažeři svůj potenciál motivace vidí v nehmotných položkách. Jmenovitě, v případě výkonných pracovníků, to jsou: příspěvek na dojíždění, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, využívání služebního auta nebo dovolená navíc. Manažeři by si přáli rozšíření svých pracovních kompetencí a mít větší možnosti firemního vzdělávání.

Oblast firemního vzdělávání a seberozvoje

Většina pracovníků se k potřebě dalšího profesního rozvoje vyjádřila pozitivně. Reklamní agentura je oblast zabývající se nejrůznějšími oblastmi. Práce zaměstnanců není stereotypní, pracovníci musí být flexibilní, nápadití, vzdělaní v nových moderních technologiích, sledovat nové trendy z profesního hlediska apod. Firma by je v tomto měla co nejvíce podporovat, přece jen je v jejím zájmu mít kvalitní zaměstnance, kteří budou tvořit nejlepší konkurenční výhodu. Pracovníci se vyjádřili nejen k potřebě

dalšího vzdělávání, ale především by profesní rozvoj rádi uvítali a dokonce by byli ochotni firemnímu vzdělávání věnovat svůj volný čas mimo pracovní dobu, což jen dále podporuje domněnku o velkém přání a nutnosti dalšího vzdělávání se. Co se týká konkrétních vzdělávacích kurzů, které by zaměstnanci uvítali, podle výzkumu je největší poptávka po kurzu se speciálním softwarovým programem, zejména u pracovníků z grafického oddělení a fotoateliéru. Firemní zaměstnanci by dále upřednostnili vzdělávací kurz cizího jazyka a pracovníci na manažerských pozicích kurz manažerských dovedností. Dalším motivačním prvkem, kromě zmíněných vzdělávacích kurzů, v této oblasti bych navrhovala větší podporu pracovníků o svou profesní oblast, jako např. umožnit návštěvu odborných výstav, veletrhů, odběr odborných časopisů, příspěvky na další vzdělávání, odměny za zvýšení kvalifikace a vyjít vstříc s úpravou pracovní doby při vzdělávání. V neposlední řadě je nutné zaměstnance motivovat ke samovzdělávání, přesvědčit je, že jejich snaha bude oceněna a firma si je vědoma přínosu, který zaměstnanci svým rozšířením profesních kompetencí pro zaměstnavatele přinášejí.

Oblast postavení zaměstnance k práci

Tato oblast byla ve výzkumu hodnocena celkově velmi pozitivně. Většina pracovníků hodnotí svůj odváděný pracovní výkon jako velmi dobrý. Určitá míra sebevědomí v pracovní oblasti, umění si vážit a ocenit vlastní práci a také si stát za svými pracovními výsledky je určitě žádoucím artiklem. Pracovníci vyjádřili také velký zájem o svou práci, čímž podpořili přesvědčení, že jsou to lidé na svém místě. Motivátorem v této oblasti se práce jako taková, obsah pracovní činnosti a uspokojení z ní vyplývající. Pracovníci dávají najevo, že je jejich práce baví, jsou s ní spokojeni. Celkové pracovní prostředí a zavedené mechanismy ve firmě na to mají jistě velký vliv. Ale vedení firmy by si mělo nejen vážit takových zaměstnanců, ale dále jim poskytovat další příležitosti a možnosti k udržování spokojenosti s jejich náplní práce. Zaměstnanci také věří, že svým jednáním a pracovním výkonem mohou ovlivnit úspěch firmy, což by jim mělo být neustále zdůrazňováno. Aby nakonec práce samotná mohla působit jako motivační prostředek, je třeba toho dosáhnout pomocí dalších podpůrných motivačních prostředků, jako např. rozšiřování pracovních kompetencí, přenášení odpovědnosti, podílet se na různých úkolech podle svých kompetencí a profesních schopností, aby se pracovníci vyhnuli stereotypu, pomocí hodnocení a zpětné vazby je

informovat o výsledcích jejich práce a celkově udržovat dobré pracovní prostředí, včetně technického zázemí a sociálního klimatu.

ZÁVĚR

Oblast motivace zaměstnanců je velmi obsáhnou kapitolou nejen v teoretické, ale i reálné rovině. Problémem motivace se zabývá velké množství autorů a v současné době se jedná o velmi populární téma, neboť zaměstnanec je největší konkurenční výhoda podniku a spokojený, motivovaný, loajální zaměstnanec je pro podnik to nejdůležitější v každodenním boji o zákazníka. Stálým nebezpečím pro firmu je nemotivovaný zaměstnanec a proto je nutné tomuto stavu v nejlepším případě předejít. Pokud chce mít firma pracovníky spadající do první kategorie, motivovaných, loajálních apod. zaměstnanců, musí ke zvýšení jejich motivace použít stimulačních prostředků, kterých je celá řada. Mezi tyto prostředky nepatří jen peníze a další peněžité odměny, ale v posledních letech se stávají velmi užívaným a populárním motivačním prostředkem různé firemní benefity, což dokazují i průzkumy společností z dané oblasti. Možností, jak poskytovat benefity svým zaměstnancům, je opět velké množství. Mezi populární motivační prostředky patří ty, které jsou zaměřeny na individualitu každého jedince.

Cílem diplomové práce bylo zpracování problematiky motivace zaměstnanců, s důrazem na mimomzdovou část. Účelem výzkumu v reklamní agentuře bylo zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců a formulovat doporučení vedoucí ke zvýšení pracovní motivace. Nejprve bylo ale nutné prostudovat základní teoretická východiska. Ústředním pojmem byla motivační strategie, motivační program a prostředky a formy motivace. Tato oblast personální práce se zabývá spleťtým systémem práce s lidmi obsahující takové postupy, které vedou k pozitivnímu ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Pracovní motivace byla popsána v mnoha teoriích, ale jednostranný návod pro použití není vhodný. Naopak jejich odlišnosti mohou být inspirací pro vedoucí pracovníky při tvorbě motivačních programů.

Aby bylo možné analyzovat motivační systém a úroveň spokojenosti zaměstnanců ve zvolené organizaci, stanovila jsem si z teoretických východisek a dostupných empirických průzkumů z této oblasti jednotlivé okruhy výzkumu. Z hlediska povahy výzkumu a velikosti zkoumaného vzorku jsem zvolila kvantitativní metodu, konkrétně dotazník, doplněnou o metodu rozhovorů, pomocí které jsem popsala stávající situaci v organizaci. Celkovou situaci v agentuře je možné hodnotit jako dobrou. Pracovníci jsou spokojeni a dostatečně motivováni sociálními a technickými podmínkami a mají

kladný postoj i ke své pracovní činnosti. V oblastech firemního vzdělávání pocíťují zaměstnanci velkou potřebu vzdělávacích kurzů vzhledem ke své pracovní pozici. Na co lze upozornit, jakož oblast demotivace, je systém odměňování, který je achillovou patou motivovanosti v dané firmě. A co lze doporučit na závěr? Snad jen, aby si vedoucí pracovníci více vážili svých zaměstnanců, dávali jim větší příležitosti projevit se a uplatnit jejich schopnosti, důvěřovat jim. Dále nesmí zároveň zapomínat, že zaměstnanci mají určitá očekávání, tedy, že jim vedoucí pracovníci půjdou příkladem, budou spravedliví v hodnocení a že z jejich řídicí činnosti bude patrný zájem o práci každého jednotlivého pracovníka a onu práci náležitě odmění.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Marcela Palacká

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název diplomové práce:

Projekt zvýšení mimomzdové motivace ve firmě Média, s. r. o.

Počet znaků: 151 544

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 34

Klíčová slova: motivace, spokojenost, benefity, demotivace, motivační program

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců. Teoretická část práce shrnuje poznatky týkající se motivačních teorií a ostatních teoretických konceptů zabývajících se pracovní motivací. Zároveň slouží jako východisko pro vymezení oblastí výzkumu a definování výzkumných otázek. Praktická část se zabývá výzkumem mimomzdové motivace a zjišťováním spokojenosti zaměstnanců firmy Media, s. r. o. Na základě této analýzy jsou formulována doporučení, které mají motivovat pracovníky k větší produktivitě práce a pracovní spokojenosti. Autor dospěl k závěru, že motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších funkcí vedoucích pracovníků a motivační program by měl být vždy sestavován v souladu s konkrétními organizačními podmínkami a zároveň se co nejlépe přiblížit potřebám a přáním zaměstnanců.

ANNOTATION

Author's first name and surname: Marcela Palacká

School and Department: Department of Sociology and Andragogics, Faculty of Arts,
Palacky University

Name of Masters Thesis: The project of increasing motivation of benefits for employees
of Media company

Number of Characters: 151 544

Number of Enclosures: 1

Number of References: 34

Key words: motivation, satisfaction, benefits, demotivation, motivation program

Diploma thesis concerns problems of motivation of benefits for employees. In the theoretical part I concentrate on the concept concerning motivation theories and other theoretical concepts concerning work motivation. At the same time it is a subserve for a determination of research areas and for define research questions. The practical part concerns research the non-financial motivation and finding satisfaction of employees Media company. On the basis of this analysis I made recommendation which should motivate the employees for greater productivity and work satisfaction. The author comes to the conclusion that motivation of employees is one of the most important functions of managers and motivation program should be compiles according to concrete organizational conditions and simultaneously furthest approach to needs and requests of employees.

POUŽITÁ LITERATURA A PRAMENY

Monografické publikace

ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Praha: Computer Press, 2006. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Praha: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. 490 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HABERTIETNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R., *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 987-80-247-2654-0.

HAJER, M., HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L. *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci*. Univerzita J. E. Turkyň v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta, 2007. 138 s. ISBN 978-80-7044-859-5.

- HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. Praha: Slováry, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.
- HORSKÁ, V., *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- CHASE, R. B., Jacobs, F. R, Aquilano, N. J. *Operations Management for Competitive Advantage*. 11th edition New York: McGraw – Hill/Irwin, 2006. 806 s. ISBN 0-07-298393-0.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- MURDOCK, A., SCUTT, C. N. *Personál Effectiveness*. 3rd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. 374 s. ISBN 0 7506 5622 0.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Akademie věd České republiky, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada publishing, a. s., 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

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

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

URBAN, J., *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VESEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

Seriálové publikace

Jak nejoblíbenější zaměstnavatelé pracují se zaměstnaneckými výhodami? *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2008, ročník XIV, č. 9.

KAJZAR, P. Jak motivovat zaměstnance ve společnostech. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2009, ročník XV, č. 1.

KOPŘIVA, T. Motivace, udržení, vzdělávání a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2009, ročník XV, číslo 1.

URBAN, J. Trendy v odměňování: váha bonusů a benefitů roste. *Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. 2009, roč. V, číslo 1.

VESELÁ, M. Jak vytvořit optimální balíček benefitů, aby byl spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel? *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2009, ročník XV, č. 2.

VESELÁ, M. Benefity – co je ovlivňuje a jak ovlivňují nás? *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2009, ročník XV, č. 2.

VESELÁ, M. Čechy nejvíce zajímá: harmonie v životě a budoucnost! *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2008, ročník XIV, č. 6.

Internetové zdroje

PELOUŠEK, Z., Strategické řízení lidských zdrojů, 2009 [online]. [cit. 2011-03-08].

Dostupný z WWW: < <http://www.zdenekpelousek.cz/rizeni-lidskych-zdroju.html> >

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Lidské zdroje, 2011 [online]. [cit. 2011-03-08].

Dostupný z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Lidsk%C3%A9_zdroje&oldid=6667407>.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu.....	24
Tab. 2. Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb.....	26
Tab. 3. McGregorova teorie X a teorie Y.....	32
Tab. 4. Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod a nejoblíbenějších zaměstnavatelů.....	50
Tab. 5. Jak zaměstnancům vyhovuje pracovní prostředí.....	66
Tab. 6. Souhlas s odměňováním podle dosažených výsledků.....	71
Tab. 7. Ochota pracovníků věnovat firemnímu vzdělávání svůj volný čas mimo pracovní dobu.....	72
Tab. 8. Zda si pracovníci myslí, že na své pozici mají jistotu trvalého zaměstnání.....	74
Tab. 9. Souvisí souhlas se spravedlivým odměňováním podle dosažených výsledků na zastávané pracovní pozici?.....	76
Tab. 10. SWOT analýza personální oblasti.....	78

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Nabízené a požadované benefity.....	51
Graf 2. Počty pracovníků z hlediska pracovní pozice a pohlaví.....	64
Graf 3. Jak zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy na svém úseku.....	65
Graf 4. Jak jsou pracovníci spokojeni se současným stavem technického zázemí svého pracovního úseku.....	65
Graf 5. Jak jsou výkonní pracovníci spokojeni s uvedenými oblastmi.....	66
Graf 6. Jak jsou manažeři spokojeni s uvedenými oblastmi.....	67
Graf 7. Souhlas, zda s pracovním nasazením roste i odměna.....	67
Graf 8. Jaký způsob sdělování informací pracovníkům nejvíce vyhovuje.....	68
Graf 9. Jak firma motivuje výkonné pracovníky v uvedených benefitech.....	69
Graf 10. Jak firma motivuje manažery v uvedených benefitech.....	69
Graf 11. Která z uvedených položek by byla pro pracovníky vhodná jako motivace ke zvýšení pracovního nasazení.....	70
Graf 12. Mají pracovníci na své pozici potřebu dalšího profesního rozvoje?.....	71
Graf 13. Jak by pracovníci uvítali více možností dalšího vzdělávání?.....	72
Graf 14. Který konkrétní vzdělávací kurz pracovníci považují za potřebný pro svou pracovní pozici.....	73
Graf 15. Jak pracovníci hodnotí svůj odváděný výkon.....	73
Graf 16. Myslí si pracovníci, že mají jasně nastavený obsah práce a jsou dobře seznámeni s jeho náplní?.....	74
Graf 17. Zajímá pracovníky jejich práce?.....	75
Graf 18. Jak pracovníci hodnotí ovlivnění úspěchu firmy s pomocí svého jednání a pracovního výkonu.....	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces motivace.....	10
Obr. 2. Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	12
Obr. 3. Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	22
Obr. 4. Vztah: motivace, výkon, pracovní podmínky.....	36
Obr. 5. Cyklus demotivace.....	48
Obr. 6. Organizační schéma firmy.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Dotazník spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy Media, s. r. o.

Dobrý den,

prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Získaná data slouží ke zpracování mé diplomové práce. Výsledky průzkumu mohou pomoci ke zlepšení motivačního programu ve Vaší firmě.

Dotazník je anonymní.

Marcela Palacká

1) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti (na vašem úseku) ?

1 - velmi dobré	2 – dobré	3 – průměrné	4 – špatné	5 – velmi špatné
-----------------	-----------	--------------	------------	------------------

2) Jste spokojen(a) se současným stavem technického zázemí svého pracovního úseku?

1 - velmi spokojen	2 – spíše spokojen	3 – spíše nespokojen	4 – velmi nespokojen	5 – nedokážu posoudit
--------------------	--------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

3) Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

1 - zcela vyhovuje	2 – spíše vyhovuje	3 – spíše nevyhovuje	4 – zcela nevyhovuje	5 – nedokážu posoudit
--------------------	--------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

4) Jak jste spokojeni s:

Výše mzdy

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

Systém odměňování

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

Firemní benefity

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

Komunikace s vedením podniku

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

Pracovní prostředí (vybavení, kanceláře, čistota)

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

Vztahy na pracovišti

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

Firemní vzdělávání

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

5) Roste s Vaším pracovním nasazením i Vaše odměna?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

6) Jaký způsob sdělování informací Vám nejvíce vyhovuje?

<input type="checkbox"/> od nadřízeného <input type="checkbox"/> nástěnky <input type="checkbox"/> informační systém (intranet) <input type="checkbox"/> mítink <input type="checkbox"/> porady <input type="checkbox"/> jiné (<i>prosím vypište</i>).....
--

7) Jste spokojeni s těmito benefity, které firma poskytuje?**Pracovní postup, kariéra**

1 - dostatečně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – vůbec ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	--------------	-----------------------

Udržování příjemného pracovního prostředí

1 - dostatečně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – vůbec ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	--------------	-----------------------

Firemní akce

1 - dostatečně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – vůbec ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	--------------	-----------------------

Firemní vzdělávání

1 - dostatečně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – vůbec ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	--------------	-----------------------

Hodnocení a zpětná vazba o vaší práci

1 - dostatečně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – vůbec ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	--------------	-----------------------

Pochvala a uznání za vykonanou práci

1 - dostatečně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – vůbec ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	--------------	-----------------------

8) Která z níže uvedených položek, mimo zvýšení mzdy, by byla pro Vás vhodná jako motivace ke zvýšení Vašeho pracovního nasazení? (označte prosím max. 3 nejdůležitější)

<input type="checkbox"/> příspěvek na dojíždění auta	<input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/> využívání služebního auta
<input type="checkbox"/> firemní vzdělávání	<input type="checkbox"/> penzijní připojištění	<input type="checkbox"/> životní pojištění
<input type="checkbox"/> firemní půjčky	<input type="checkbox"/> stravenky	<input type="checkbox"/> nabídka sportovních aktivit
<input type="checkbox"/> notebook	<input type="checkbox"/> mobilní telefon	<input type="checkbox"/> pracovní postup
<input type="checkbox"/> rozšíření pracovních kompetencí		
<input type="checkbox"/> teambuildingové aktivity		
<input type="checkbox"/> vstupenky na kulturní představení		
<input type="checkbox"/> jiné.....		

9) Myslíte si, že jste odměňováni spravedlivě podle Vašich dosahovaných výsledků?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

10) Máte na vaší pozici potřebu dalšího profesního rozvoje?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

11) Uvítal(a) byste více možností dalšího vzdělávání?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

12) Byl(a) byste ochoten (ochotná) věnovat firemnímu vzdělávání svůj čas mimo pracovní dobu?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

13) Který konkrétní vzdělávací kurz považujete za potřebný pro Vaši pracovní pozici? (označte max. 2 nejdůležitější)

- kurz cizího jazyka
- kurz práce se speciálním počítačovým softwarem
- kurz manažerských dovedností
- kurz obchodní korespondence
- kurz účetnictví
-

jiné.....
žádný

14) Jak hodnotíte svůj odváděný výkon?

1 - velmi dobrý	2 – spíše dobrý	3 – průměrný	4 – spíše špatný	5 – velmi špatný
-----------------	-----------------	--------------	------------------	------------------

15) Myslíte si, že na vaší pozici máte jistotu trvalého zaměstnání?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

16) Myslíte si, že máte jasně nastavený obsah práce a jste dobře seznámen s jeho náplní?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

17) Zajímá Vás Vaše práce?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

18) Myslíte si, že můžete svým jednáním a pracovním výkonem ovlivnit úspěch firmy?

1 - určitě ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – určitě ne	5 – nedokážu posoudit
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------

19) Jste:

muž
žena

20) Na kterém úseku pracujete?

projektové centrum
office centrum
grafické centrum/ fotoateliér

produkční centrum
mediální centrum

21) Na jaké pozici pracujete?

manažerská pozice
výkonný pracovník

Děkuji Vám za čas strávený vyplněním dotazníku.