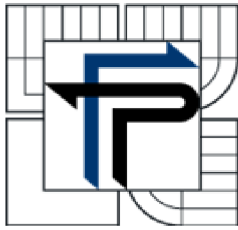


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

MOTIVAČNÍ SYSTÉM ZAMĚSTNACŮ VE SPOLEČNOSTI LETIŠTĚ BRNO, A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

DAVID ŠŤASTNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2014

Abstrakt

Tato Bakalářská práce pojednává o problematice motivace zaměstnanců ve společnosti LETIŠTĚ BRNO, a.s. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část se zabývá vysvětlením hlavních pojmů, teoriemi pracovní motivace, a popisem problematiky tématu motivace. V analytické části je představena společnost LETIŠTĚ BRNO, a.s., ve které bylo provedeno šetření pracovní motivace, a to formou vyplnění dotazníku. Cílem šetření bylo nejdříve zjistit, které faktory motivace jsou pro zaměstnance stěžejní a následně je porovnat s interním motivačním programem společnosti. Ve třetí části jsem se pokusil na základě výsledků šetření navrhnout doporučení k zefektivnění motivace zaměstnanců.

Abstract

This bachelor's thesis aims to deal with the issue of employee motivation in the company AIRPORT BRNO a.s. The work is divided into three parts. The theoretical part will discuss theories of work motivation, explanations of key concepts and describe the issues of the topic. The analytical part will involve the company AIRPORT BRNO a.s., and research that has been contracted through the method of a questionnaire survey. The aim of the survey was to determine which factors of motivation are crucial for employees, and whether these factors are included in the Company's internal motivation strategies. The third part of the work will look at the result of the investigation and summarise findings to suggest recommendations for the streamlining of employee motivation within AIRPORT BRNO a.s.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, odměňování

Key words

Motivation, stimulation, human resources management, remuneration

Bibliografická citace

ŠTASTNÝ, David. *Motivační systém zaměstnanců ve společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 73 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně s využitím literatury uvedené v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2014

David Šťastný

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Petru Novákovi Ph.D. za cenné rady a odborný dohled k mé bakalářské práci. Mé poděkování též patří společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s. za poskytnuté informace a konzultace při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce, metody a postupy zpracování	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Vymezení základních pojmů.....	12
1.2 Praktické důvody k rozdílnému přístupu motivace a stimulace.....	17
1.3 Vybrané teorie motivace	18
1.4 Motivace jako významný nástroj řízení lidských zdrojů	24
1.5 Nové trendy v řízení lidských zdrojů a motivování zaměstnanců	25
1.6 Motivace a odměna	26
1.6.1 Cíle odměňování (Armstrong, 2009):	28
1.6.2 Systém odměňování zahrnuje	28
1.6.3 Nežádoucí motivace.....	29
1.6.4 Funkce pochvaly	30
1.7 Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů	31
1.8 Shrnutí teoretických východisek	32
2 Analýza současného problému	34
2.1 Základní informace	34
2.2 Představení společnosti	35
2.2.1 Identifikační údaje	35
2.2.2 Vlastnická struktura podniku	36
2.2.3 Organizační struktura podniku.....	36
2.2.4 Motivační program v podniku	37
2.2.5 Vztahy na pracovišti	38
2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	38
2.2.7 Pracovní podmínky	38
2.2.8 Základní mzda.....	39
2.2.9 Prémie	39
2.3 Současná situace ve společnosti.....	40
2.3.1 Sezónnost	40
2.3.2 Konkurence.....	41
2.4 Dotazníkové šetření.....	42
2.4.1 Technický úsek	42

2.4.2	Použitá metoda.....	43
2.4.3	Charakteristika výběrového souboru	43
2.5	Výsledky dotazníkového šetření	44
2.5.1	Odpovědi na zkoumané otázky.....	62
2.6	Shrnutí zjištěných problémů	63
3	Vlastní návrhy řešení	66
4	Závěr	68
	Seznam použité literatury	69

Úvod

Jednou z nejdůležitějších úloh každého vedoucího pracovníka je schopnost motivovat a stimulovat své podřízené. Jeho úkolem je ztotožnit zájmy společnosti se zájmy pracovníků a tím zvýšit jejich produktivitu. V případě neefektivního motivačního programu se může společnost potýkat např. od vysoké fluktuace zaměstnanců, neefektivního výkonu práce, vysoké chybovosti ve výkonu samotného zaměstnance, až po nezáměr o práci a zaměstnavatele jako takového (nikdo nebude chtít v takové společnosti pracovat). To všechno má za následek nejenom navýšení dalších finančních výdajů (např. na zaškolování nových pracovníků), ale také vysoké časové nároky na stávající management. V dnešní době vysoké konkurence se stává kvalitní a propracovaná personální politika nástrojem, který hraje podstatnou roli z hlediska konkurenceschopnosti podniku, přičemž může rozhodovat každý detail o případném úspěchu, či naopak neúspěchu. Důležitým faktorem v personální politice podniku je právě motivační program neboli motivační systém. Z těchto důvodů je nezbytné poznání zdrojů motivace zaměstnanců, citlivé rozlišování rozdílů stimulace a motivace, poznání hodnot a postojů k práci a použití takových opatření, které zajistí maximálně efektivní pracovní motivaci, jež bude mít za následek vysokou pracovní produktivitu, zájem o svou práci a v neposlední řadě i loajalitu zaměstnanců, jež povede úspěšně ke splnění stanovených cílů společnosti.

Současný trend klade důraz nejenom vysoké požadavky na zaměstnance a jejich schopnosti, ale rovněž na motivační programy podniků, které musí být navrženy tak, aby měly za následek efektivní vliv na motivaci zaměstnanců.

Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cílem této bakalářské práce je návrh motivačního systému a stimulace zaměstnanců ve společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s. a navrhnout případná další doporučení pro zvýšení účinnosti motivačního programu společnosti. Jednotlivé návrhy motivačního systému jsem se pokusil vyhodnotit z pohledu zaměstnanců i z pohledu zaměstnavatele.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců jsem zvolil metodu formou dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení. Dotazníkové šetření jsem doplnil metodou pohovoru se zaměstnanci a s vedoucím pracovníkem. Šetření bylo provedeno zejména v rámci technického úseku. Tento úsek jsem si zvolil proto, že je nejpočetnější a současně jsem na tomto úseku pracoval v rámci brigády a znal jsem ho z celé společnosti nejlépe.

Výběrový soubor zahrnuje zaměstnance pracujících na technickém úseku. Dotazníkové šetření probíhalo anonymní formou.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první, teoretické části, se zabývá vysvětlením hlavních pojmů, teoriemi pracovní motivace a problematikou motivace. V následující analytické části je představena společnost LETIŠTĚ BRNO a.s., ve které bylo provedeno samotné šetření pracovní motivace a analýza výsledků dotazníkového šetření. Ve třetí závěrečné části jsem se pokusil na základě výsledků šetření představit názory a doporučení k zefektivnění motivace zaměstnanců ve společnosti. Cílem bylo nejdříve zjistit, které faktory motivace jsou pro zaměstnance daného úseku stěžejní, porovnat je s interním motivačním programem společnosti a zda navrhované změny jsou v daných podmínkách aplikovatelné.

1 Teoretická východiska práce

Stěžejní strukturou této kapitoly je definování několika základních pojmů. Jedná se především o vymezení pojmů motivace, stimulace a uspokojování potřeb neboli spokojenost a definování rozdílů mezi nimi. Na základě těchto pojmů budou popsána a vysvětlena universálně platná pravidla motivace, stejně jako vliv povahy lidských osobností, konkrétních situací a prostředí.

Motivace je stále jen teorie a stejně jako i jiné teorie má nespočetné množství různých interpretací. Je to dáno i tím, že každá z těchto teorií vznikala v jiných časových úsecích, za jiných podmínek a subjektivního pohledu autora na danou problematiku. Neexistence jedné, všeobecně platné definice, mnohdy velmi významně komplikuje jejich správnou aplikaci.

Vedení lidí je v dnešní době mnohem náročnější, než bývalo před několika desítkami let. Peníze již dnes nejsou jediným motivujícím faktorem. Je to dáno, mimo jiné, narůstajícím sebevědomím pracovníků nebo i stále složitějšími pracovními procesy. Tyto podněty dohromady kladou trvale náročnější nároky na schopnosti vedoucích pracovníků. Pouhá autorita nebo odborné znalosti již nestačí k tomu, aby pracovníci akceptovali vedoucí a vedoucí naopak vedli pracovníky k efektivnějším výkonům. Místo praktikování detailně předem daného stylu vedení je dnes aktuální reagovat na konkrétní situaci. Předpokladem jsou nejen relevantní věcné znalosti, ale i vysoká schopnost vcítit se do konkrétní situace pracovníků a schopnost chovat se tak, aby byl výsledkem konstruktivní přístup k práci (Laufer, 2008).

1.1 Vymezení základních pojmů

Slovo motivace je odvozeno z latinského *movere*, tj. hýbatí, pohybovatí. Toto slovo tedy přeneseně vyjadřuje fakt, že v našem chování a jednání existují určité hybné síly – motivy.

Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé

vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní dobrovolné chování (Armstrong, 2009).

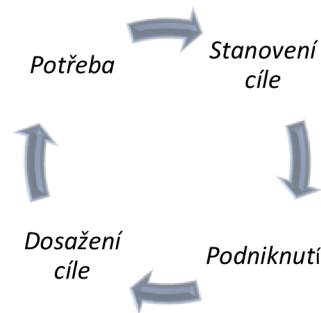
Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stávají impulsem k určitému chování jedince (Veber a kol., 2009).

Za více než století, kdy hovoříme o moderním managementu, byla uplatněna řada přístupů k motivování pracovníků. Je zde několik teorií, kterým se obecně dostalo nejširšího uznání: Maslowova teorie základních potřeb, Herzbergova dvou-faktorová teorie, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie rovnováhy a Skinnerova teorie pozitivního posílení.

Vše co člověk dělá, dělá pod vlivem vnitřních pohnutek, motivů. Vnitřní motivy jsou právě to, čím se motivace liší od stimulace. Za každým lidským činem hledáme příčinu, důvod, který způsobil takovou reakci (Armstrong, 2009). Z toho tedy vyplývá, že hlavní pointa všech teorií motivační psychologie je tato teze: *„Motivace spočívá vždy v touze po uspokojování potřeb. Z toho tedy vyplývá, že žádný (psychicky zdravý člověk) neudělá nic, pokud by mu z toho neplynul nějaký užitek“* (Laufner, 2008).

Asi největší výhodou motivace při vhodném zvolení motivů, které člověk má, může práce za příznivých okolností pokračovat i bez příkonu vedlejších podnětů, motivů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví anebo to považuje za významné a důležité. To je provázané s nejvyšším stupněm Maslowovy teorie základních potřeb – seberealizace. Je to však poněkud znevažováno ne právě jednoduchou cestou. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné (Armstrong, 2009).

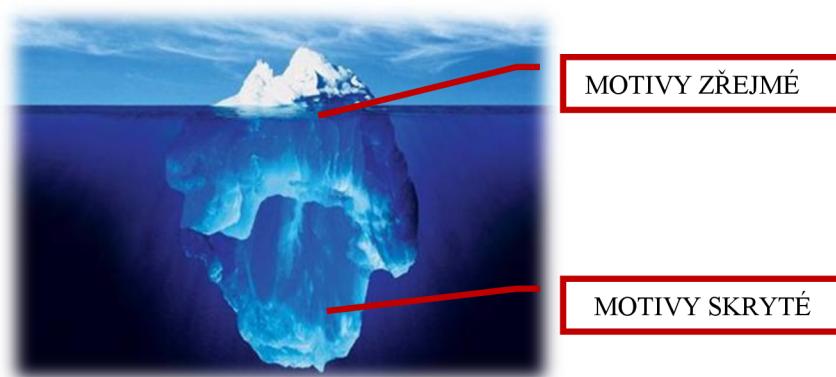
Tento model naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojují tyto potřeby a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jak popisuje Maslow: „*jsou to neuspokojené potřeby, co motivuje chování*“ (Armstrong, 2009, s. 109).



Obr. č. 1: Model motivace
(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109)

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnosti pravděpodobně povedou k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů (Armstrong, 2009).

Motivy můžeme rozdělit na motivy zřejmé a motivy skryté. Máme-li tyto dva druhy motivů rozlišit, je nezbytné si uvědomit, že zřejmý motiv vyjadřuje to, co člověk chce, ví proč tak jedná, to znamená, že zná svůj motiv. Skrytý motiv si člověk neuvědomuje nebo si jej uvědomuje pouze částečně. Člověk si některé žádosti a potřeby neuvědomuje, ale jeho chování je jimi silně ovlivněno a tudíž pracují stejně jako motivy zřejmé. Člověka chrání před ztrátou psychické vnitřní rovnováhy. U člověka také vzniká určité návykové chování, které jej ovlivňuje i bez jeho vědomí (Nakonečný, 2011).



Obr. č. 2: Ledovec motivů
(Upraveno dle: Montag, 2010, s. 20)

Je to právě motiv, který policejní vyšetřovatelé hledají jako první při vyšetřování vraždy. Důvod, pohnutky, proč někdo něco udělal. Co ho k tomu motivovalo. Vždy má člověk nějaký motiv, který způsobuje jeho chování. Avšak každého motivuje něco jiného.

Stimulace je soubor všech podnětů, které působí na člověka z vnějšku. Avšak jen některé stimuly jsou schopné ovlivnit motivaci člověka. Podmínkou pro efektivní stimulaci je vědění motivačního charakteru zaměstnance.

Stimulace má jednu zásadní výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud je kompenzováno nepohodlí spojené s výkonem nějakými hodnotami, dá se očekávat, že výkon bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy vnější stimuly budou eliminovány, výkon se s největší pravděpodobností zastaví – práce probíhá jen po dobu, po kterou působí **stimuly**.

Smyslem používání vnějších podnětů (stimulů) je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo naopak omezit. Stimul působí na psychiku jedince. Má ho nějakým určitým způsobem ovlivnit. Základem stimulace je mzdový či jiný stimul (podnět, pobídka), kterou zaměstnanec – subjekt motivace dekóduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky (podněťová síla) v určitém směru a intenzitě chování (Bedrnová, 1994).

Obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak, čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení. Stimulační význam mohou mít následující skutečnosti (Pauknerová, 2012):

- **Hmotná odměna**

Význam tohoto činitele je dán faktem, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. Je žádoucí, aby manažer měl možnost hmotné odměňování řízených pracovníků přímo významně ovlivňovat. Silnější stimulační účinek je přitom přisuzován pohyblivým složkám odměny (prémie) než fixní částce platu. Další formy odměny jsou nefinanční benefity (služební auto, firemní telefon, pojištění, příspěvky na kulturu).

- **Obsah práce**

Stimulující účinek je připisován i vlastnímu obsahu a celkovému charakteru práce. Významnou roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberealizace a moc.

- **Manažer**

Velký stimulační význam má styl vedení uplatňovaný bezprostředním nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace i celkové vyznění jeho osobnosti. Úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na úrovni odborné i lidské autority manažera a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají.

- **Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, který může mít za následek větší loajalitu.

Stále aktuálnější jsou různé moderní flexibilní režimy práce, jako například flexibilní pracovní doba, teleworking¹ a dočasné agenturní zaměstnávání, které vychází vstříc nejenom potřebám organizace, ale rovněž i pracovníkům (návyky, rodinný život, ženy po mateřské dovolené). Tím samozřejmě ovlivňují jejich motivaci a vztah k firmě.

V podnikové praxi se vyskytují oba výše zmíněné termíny (motivace, stimulace), které jsou chápány managementem jako synonyma. Je však nutné si uvědomit, i přestože oba pojmy spolu úzce souvisí, že jejich uplatňování vyžaduje rozdílné přístupy.

1.2 Praktické důvody k rozdílnému přístupu motivace a stimulace

Motivace je nejlevnější způsob jak zvýšit produktivitu podniku. Motivovaný zaměstnanec se nezajímá tolik o peníze, sám má snahu podávat potřebný výkon. Motivovat je však velmi obtížné. Vytváření motivačních podmínek úzce souvisí s budováním kultury firmy, a to bývá nesnadná a dlouhodobá záležitost. Přesto se však určitě vyplatí. Pokud motivační faktory začnou působit, působí dlouhodobě.

Stimulace je podstatně dražší. Stimulace je přímo závislá na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, aby mohl stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity maximálně efektivně. Stimulovat zaměstnance je mnohem snazší než je

¹ Teleworking neboli práce a komunikace online, práce přes Internet či práce na dálku jsou pojmy vyjadřující způsob práce, který umožňuje vzájemnou spolupráci a komunikaci bez nutnosti fyzického kontaktu.

motivovat. Stimulační faktory působí krátkodobě a jsou pod silným vlivem vnějšího prostředí (trh práce, hospodářské klima státu) (Tomková, 2009).

1.3 Vybrané teorie motivace

V této kapitole budou vysvětleny vybrané základní motivační teorie a přístupy k motivaci.

- **Maslowova teorie potřeb**

Abraham Harold Maslow vytvořil a popsal model zachycující hierarchii lidských potřeb. Tato teorie patří vůbec k nejpoblárnější a nejrozšířenější v oblasti motivace. V jeho modelu pyramidu jsou rozdělena lidská přání a touhy do pěti základních potřeb. Nejprimárnější lidské potřeby jsou vespod této pyramidu. Jsou to základní tělesné, fyziologické potřeby, jako je voda, vzduch, jídlo, spánek. Vyším stupínkem je potřeba jistoty a bezpečí. Poté následují sociální potřeby jako láska a pochopení. Předposlední stupeň jsou potřeby uznání a respektu. Na vrcholu Maslowovy pyramidu je potřeba seberealizace (obr. č.:4).



Obr. č. 3: Maslowova pyramida potřeb
(Upraveno dle: Lafner, 2008, s. 57)

Kategorie „základní fyziologické potřeby“

Potřeby této kategorie (jídlo, bydlení, oblečení...) se označují jako „existenční“, protože jejich uspokojování se nelze ve většině případů vzdát. I zde funguje určité existenční minimum, bez kterého bychom nemohli existovat (přísun jídla, teplo, ochrana zdraví). Proto mají tyto potřeby enormní vliv na naše chování a získávají převahu nad potřebami z vyšších hierarchických stupňů.

Kategorie „bezpečí a jistota“

Pokud jsou v zásadě uspokojeny fyziologické potřeby, snaží se člověk dívat více do budoucna. Uvažuje, zdali má životně důležité věci zajištěny i v budoucnu. Jedná se například o spoření, uzavírání pojistek nebo nákup nemovitostí.

Kategorie „sociální potřeby“

Jsou-li uspokojeny nejzákladnější potřeby a dlouhodobější přežití, zvyšuje se význam mezilidských potřeb. Člověk si nechce užívat života sám, ale chce je sdílet s ostatními. Člověk je tvor společenský.

Kategorie „uznání a respekt“

Cítí-li se člověk dostatečně integrovaný ve společnosti, tak usiluje o uznání ostatních. Chce být považován za plnohodnotného člena skupiny. Do této kategorie potřeb patří symboly statusu, jako je titul nebo například významná pozice ve firmě. Rovněž je důležité udržování společenského statusu (luxusní automobil, drahé hodinky nebo značkové oblečení).

Kategorie „seberealizace“

Pokud je člověk dostatečně uznávaným a respektovaným členem společnosti, hledá uspokojení ve vlastních konáních. Snaží se zanechat svůj odkaz společnosti, tj. důkaz o tom, že zde byl a něco dokázal. Chce být hrdý na své vlastní výkony, aniž to záviselo na posuzování a názoru ostatních. Zde patří především umělecké, sociální, politické a pracovní aktivity (Laufer, 2008).

Tyto kategorie potřeb jsou hierarchicky uspořádány a přednostně se uspokojují nižší potřeby, pokud je nižší potřeba uspokojena, snaží se člověk uspokojit vyšší potřebu. Pravidlo uspokojování potřeb postupně od nejnižších po nejvyšší nemusí platit absolutně,

např. příznivci adrenalinových sportů upřednostňují potřebu seberealizace před potřebou bezpečí (Zemánková, 2006). Nemožnost aplikace se dá popsat i v modelingovém odvětví. Spousta modelek touží po uznání natolik (sociální potřeby), že kvůli tomu nejedí (základní tělesné potřeby). Tím popírají základní potřebu přežít.

▪ Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Požádal na 200 účetních a techniků, aby popsali ty okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy se cítili zcela špatně. Na základě těchto průzkumů zjistil, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval *faktory hygienickými*, druhou *faktory motivačními*. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě vést k nespokojenosti. Uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost. Motivující faktory přispívají k uspokojení.

Faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které vedou k neuspokojení.

Tab. č. 1 Motivační a hygienické faktory

FAKTORY HYGIENICKÉ	FAKTORY MOTIVAČNÍ
<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní řády • Technické vedení • Pracovní podmínky • Vztahy s nadřízenými • Vztahy ke spolupracovníkům • Osobní život • Výdělek 	<ul style="list-style-type: none"> • Výkon • Úspěch • Uznání • Práce samotná • Odpovědnost • Služební postup

(Zdroj: Bělohávek aj., 2001, s. 140)

▪ Vroomova teorie očekávání

1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem.

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek. Také práce, u níž lze dobrý výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Podnikatel se nepustí do záměru, o jehož úspěchu pochybuje. Obchodník nezahájí akci, která přinese minimální efekt. Pracovník nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek (výkon), se nazývá *expektanci* – očekáváním.

2) Výkon musí být odměněn

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Pokud se podnikateli projekt nevyplatí finančně, sotva se do něho pustí. Obchodník, nebude-li odměňován na základě svého výkonu, ztratí zájem o to, aby získával další zákazníky. Pracovník může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně demotivovat. Výsledek práce musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá *instrumentalita*. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

3) Člověk musí o odměnu stát

Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Podnikatel se může pustit do nevýdělečného podniku; je pro něho důležitá jiná odměna než peníze, a tou je veřejné uznání za charitativní akci. Obchodník se snaží dosáhnout uzavření smlouvy nikoliv kvůli finanční odměně, ale třeba proto, že zatím u tohoto zákazníka ještě nikdo neuspěl. Pracovník vydává značné úsilí, přestože není náležitě honorováno, ale je to práce, která ho velice baví a on se těší na výsledek. To jsou vedle peněz další tři různé druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme *valence*. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát; říká si, že raději vydrží s nižším platem, než by si

přidělal tolik nových starostí. Je důležité odhadnout, co přesně který pracovník považuje za motivaci. U každého může být jiný žebříček důležitosti (Nakonečný, 1993).

Z praktického hlediska je nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- cíl je a je žádoucí,
- je vůbec možné cíle dosáhnout,
- právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- daný člověk si cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany lídra (Vroom, 1964).

- **Adamsova teorie spravedlnosti**

Tato teorie je známa také pod názvem „*Teorie spravedlnosti*“. Autorem této teorie byl americký behaviorální psycholog John Stacey Adams. Jedná se o teorii, kde pracovník porovnává odměnu za jeho výkon a snahu, s odměnou a výkonem ostatních pracovníků ve stejném oboru, ale i v jiných firmách a podnicích. Při tom pracovník sleduje výkony ostatních pracovníků, jejich úsilí jakým pracovali a kontroluje, zda nebyl nespravedlivě odměněn. Teorie je založena na předpokladu, že když je pracovník odměňován spravedlivě, je pak více motivován (Provazník, Komárková, 1996).

Podle Bělohávka (1996) lze za vstupy považovat:

- vzdělání,
- zkušenost,
- délku praxe,
- osobní image
- vztah k firmě.

Na straně výstupů pak tentýž autor uvádí:

- mzdu nebo plat, či jiné finanční odměny,
- statusové symboly (vlastní kancelář, firemní automobil a jeho značku),
- kvalitu pracovního prostředí,
- možnost dalšího pracovního rozvoje.

Podstata této teorie spočívá v tom, že se jednotlivý pracovník srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje vlastní vynaložený čas, sílu a námahu, využití schopnosti a dovednosti potřebné k dosažení cíle se ziskem plynoucím z tohoto vynaloženého úsilí a srovnává je s úsilím a zisky ostatních.

Problémem této teorie může být, pokud lidé přeceňují svůj přínos pro podnik nebo mají špatný úsudek při porovnávání odměn pracovníků. Jestliže pracovníci to subjektivně vnímají jako nespravedlivý přístup, lze to v krátkém časovém horizontu ještě tolerovat. Avšak přetrvává-li tento problém dlouhodobě, může tento pocit vyústit v problém při sebemenší zámince v budoucnu (Weihrich, Koontz, 1993).

▪ **Skinnerova teorie pozitivního posílení**

Burrhus F. Skinner byl význačný americký psycholog. Idea jeho *teorie pozitivního posilování* je založena na prosté myšlence: důsledky ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují,
- v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná (Doležal aj., 2009).

Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická², ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod, jak by to fungovat mělo, tzn., neříká, co přesně posiluje nebo oslabuje dané chování.

1.4 Motivace jako významný nástroj řízení lidských zdrojů

Lidé jsou jedním ze čtyř zdrojů určující ekonomický rozvoj. Ostatní jsou půda, technologie a kapitál (Samuelson, 2006).

Řízení lidských zdrojů se stává v současné době stále více skloňovaným pojmem. Personální management je klíčový pro konkurenceschopnost podniku a také pro jeho úspěšné plnění závazků. Podle Armstronga: *„je to strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího a zároveň nejdražšího, co organizace mají. Lidské zdroje, podle druhu podniku, tvoří 20 – 50% celkových nákladů podniku. Relativně vysoké jsou náklady na mzdy a pojištění, vzdělání a v neposlední řadě sociální zabezpečení. Jsou vlastně jakousi investicí, které se podniku vrací.“*

Práce je jednou ze sociálních rolí, kterou plní většina lidí v naší kultuře. Motivace k práci je aspektem lidského chování, který souvisí s výkonem pracovní činnosti, s plněním pracovních úkolů. Zaměstnanci, kteří jsou dobře motivováni, odvádějí lepší výkon. Dobře motivovat zaměstnance je v dnešní době náročné, protože pouze peněžní forma odměny nemusí být uspokojující. Velkou roli zde mají i nepeněžní formy, kterými mohou být např. vztahy na pracovišti, možnost osobního rozvoje nebo míra odpovědnosti. Pro personální management je to velmi obtížný cíl, aby vytvořilo kvalitní a na „míru ušitý“ motivační systém pro každého pracovníka nebo pozici. Pokud nejsou zaměstnanci správně motivováni, v extrémním případě vůbec, může se tento aspekt odrazit v několika oblastech. Může se zvyšovat absence pracovníků na pracovišti, tendence k fluktuaci,

² Strukturální funkcionalismus (také sociologický funkcionalismus) je jeden z nevlivnějších směrů v teoretické sociologii 20. století. Ten vnímá společnost jako komplexní sociální systém složený ze struktur, které plní jednotlivé funkce. Zároveň teorie klade důraz na sociální stabilitu a solidaritu.

neefektivní práce s časem, snížený zájem o práci nebo třeba sníženou kreativitou apod. (Forsyth, 2003).

Příčiny fluktuace zaměstnanců:

- Odchod ve zkušební době – špatně provedený výběr
- Odchod do jednoho roku – špatně nastavená adaptace
- Odchod po více než jednom roce zaměstnání – špatná práce s motivací

1.5 Nové trendy v řízení lidských zdrojů a motivování zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů v posledním desetiletí dospělo k podstatné evoluci, a to nejenom v oblasti nových metod motivace zaměstnanců, ale vůbec ve způsobu, s jakým se se zaměstnanci pracuje. Dnešní organizace jsou z hlediska svých produktů, služeb a globální působnosti natolik rozmanité a rozsáhlé, že ke svému fungování potřebují více než jen běžnou sadu lokálně uskutečňovaných personálních programů, které jim stačily v minulosti. S rozmanitostí podnikání přišla i nutnost vypořádat se s ohromujícím množstvím nových forem odměňování, plánování, vzdělávacích programů, či typů kolektivních dohod (Walker, 2003).

Práce se zaměstnanci dostala nový rozměr převážně díky současné dostupnosti komunikačních technologií. Struktura moderních vysoce zhodnocujících podniků se podobá sítím, na které je kladen velký technologický nárok a totéž se tudíž odráží v personálních politikách jednotlivých firem. Informační systémy dokážou propojovat jednotlivé úseky podniku efektně a velmi rychle. (Walker, 2003).

V dnešní době není pracovník pouze vykonavatel příkazů a úkolů. Zde byl zaznamenán velký posun v kladení nároků na jeho samostatnost a hlavně na schopnost problémy nejenom řešit, ale i hledat. S tím jsou spojené i nové techniky motivování a odměňování zaměstnanců, mezi které můžeme řadit teambuildingové aktivity, možnosti podílet se přímo na tvorbě cílů v podniku, mimopracovní aktivity (večírky, společné večere s partnery zaměstnanců) apod.

Jak dokazují zahraniční průzkumy, vliv finanční odměny na pracovní motivaci se většinou silně přeceňuje. Peněžní formy odměňování již nejsou jediným a hlavním způsobem motivování zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastějšími odpověďmi manažerů jsou názory typu: „*Bez tak nemohu své podřízené motivovat, vždyť práce nemá vliv na to, jak jsou placeni.*“ Nebo: „*Moji podřízení pracují stejně jen kvůli penězům.*“

Ovšem v jiné části dotazníku, ve kterém manažeři mají uvést, co je nejvíce motivuje v jejich vlastní práci, a to téměř každé skupiny účastníků, je „mzda“ uvedena někde uprostřed. V nejvyšších příčkách se umisťují faktory „možnost něco vytvářet a svobodně jednat“ nebo i „zajímavá práce“. Z čehož vyplývá fakt: „Svoboda jednat“ a „zajímavá práce“ jsou pro mnoho lidí důležitější než peníze. Peníze jsou prostředkem sekundární motivace, a proto mají jen omezenou účinnost. Peněžní forma uspokojuje zejména materiální potřeby spodních úrovní Maslowovy hierarchie. Pokud například nadřazený prosadí, že mimořádně výkonný pracovník dostane nadtarifní příplatek, vyvolá to obvykle radost a dotyčného povzbudí v práci. Jak dlouho mu to ovšem vydrží? Obecně se nejpozději po dvou až třech měsících vnímá vyšší výdělek jako morální stav a už jej nijak nemotivuje. Pokud bychom tedy chtěli motivovat pouze penězi, museli bychom čtvrtletně zvyšovat platy (Laufer, 2008).

1.6 Motivace a odměna

Podle čl. 28 Listiny základních práv a svobod patří odměňování za práci mezi základní pracovní podmínky, jejich úpravu stanoví zákon (Jakubka, 2009).

Je nezbytné porozumět faktorům, které motivují lidi a jak je nastavit k vytvoření procesů a postupů v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a dobrovolné pozitivní chování.

Peníze motivují, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Je-li příjem pravidelný, uspokojují základní potřeby přežití, jistoty a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení – peníze nás mohou dostat na jinou společenskou úroveň, která nás bude odlišovat od ostatních. Můžeme si koupit věci, které si jiní dovolit nemohou. Peníze dokážou uspokojit i méně žádané potřeby, nicméně se

vyskytují pohnutky nenasytnosti a chamtivosti po statcích. Peněžní odměna je často dominantním faktorem při volbě zaměstnavatele a významně se k ní přihlíží, když se lidé rozhodují, zda zůstanou v organizaci či nikoliv (Armstrong, 2009).

Kohn popisuje odměňování takto: *„Motivují peněžní pobídky lidi? Nikoliv. Žádná prověřená vědecká studie nikdy nezjistila dlouhodobé zvýšení kvality práce jako výsledek nějakého systému odměňování. Stává se zneklidňujícím způsobem jasné, že čím více používáme odměny k motivování lidí, tím větší tito lidé mají sklon ztrácet zájem na čemkoliv, co musejí dělat, aby tyto odměny dostali.“*

Lze použít různé prostředky, jak přimět lidi, aby něco dělali nebo udělali, ale má to daleko k tomu, přimět lidi aby něco chtěli udělat (Armstrong, 2009).

Účinnost funkce peněz jako motivátoru se dá zpochybnit. Zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich existence nemá za následek trvalou spokojenost. Pracovníci s pevným platem nebo mzdovou sazbou v případě zvýšení jejich platu/mzdy se mohou cítit dobře, a to nejenom kvůli tomu, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich jejich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Někteří lidé budou více motivováni penězi než jiní. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře (Herzberg, 1957).

V případě optimálního nastavení systému pobídek a bude se s nimi správně zacházet, mohou podněcovat lidi k efektivnější práci v případech, kdy budou moci spojovat své úsilí s odměnou. Někdy mohou být efektivnějšími odměnami peněžní částky (bonusy), protože budou moci být bezprostředně směněny za věci, které lidé chtějí. Ale jiní lidé mohou mít na penězích menší zájem a budou lépe reagovat na vnitřní nebo nepeněžní odměny. Zdá se pravděpodobné, že většina lidí bude reagovat pozitivně na rozumnou, promyšlenou kombinaci peněžních a nepeněžních odměn. Zatímco zvýšení mzdy/platu vycházející ze zásahového systému odměňování lidí může motivovat lidi, kteří toto zvýšení dostanou, po určitou dobu (přepokládá se, že touto dobou jsou tři měsíce) asi téměř jistě demotivovat ty, kteří je nedostanou nebo budou mít pocit, že v porovnání s jinými nedostali dost. Je též pravděpodobné, že počet takto demotivovaných pracovníků bude větší než těch, kterým bylo „přidáno“. Systém zásluhového odměňování paradoxně

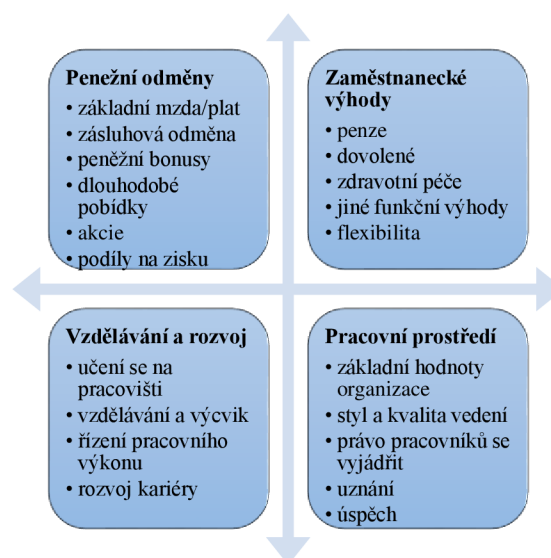
vytváří spíše nebezpečí narůstající míry demotivace v organizaci, než aby zlepšoval motivaci (Armstrong, 2009).

1.6.1 Cíle odměňování (Armstrong, 2009):

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

1.6.2 Systém odměňování zahrnuje

Odměňování je řízený proces, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli jak finančně, tak i nefinančně oceněni za to, čím přispívají organizaci. Každá firma, která si chce udržet své kvalitní zaměstnance, pravidelně přehodnocuje, zda její systém odměňování, ale i její kultura a způsob, jak se projevuje zaměstnancům uznání a ocenění, vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Systém odměňování vychází ze strategie firmy, ale má i obecné cíle (Janišová, Křivánek, 2013).



Obr. č. 4: Model celkové odměny
(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 522)

Do nehmotných odměn lze také zahrnout pracovní prostředí, kam patří kvalita vedení lidí, odpovědnost, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností.

Dalším možným dělením odměn je na fixní a variabilní. Fixní odměna je stanovována pevným způsobem a vzniká na ni nárok pravidelně. Nevýhodou této formy je, že je dáována za vykonanou práci bez ohledu na kvantitu a kvalitu vykonané práce.

Opakem je variabilní forma odměňování, kdy závisí na kvalitě a kvantitě odvedené práce. A může zde být větší motivační potenciál, než je tomu u fixní. Vše ale musí být optimálně nastaveno (Dostál, 2009).

Oba tyto způsoby musí být ustanoveny v pracovněprávním vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a musí podléhat zákonné úpravě. Tato právní úprava je v České republice definována v zákonech o mzdě, platu a odměně³. Obecné zásady pro vytváření podnikového systému odměn stanovuje stát ve formě pracovních zákonů, které obsahují:

- minimální věk pro zaměstnání,
- minimální mzdu,
- zákonnou pracovní dobu,
- nárok na dovolenou.

Neexistují relevantní důkazy vycházejících z výzkumu o tom, že vždy existuje nějaký pozitivní a silný vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem a naopak spokojený pracovník není nutně vysoce výkonný pracovník (Armstrong, 2009).

1.6.3 Nežádoucí motivace

Motiv, jak bylo uvedeno, je vnitřní pohnutka k jednání. Je zcela zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak i nežádoucí jednání (z pohledu zájmu organizace). Motivační nástroje užívané manažery jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podněcování výkonnosti pracovníků, popř. i k podněcování jejich iniciativy nebo angažovanosti. Je zřejmé, že

³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit *o nežádoucí motivaci nebo též demotivaci*.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ (Veber a kol., 2009):

- chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků,
- absence některých řídicích aktů,
- chybné řídicí praktiky,
- netečnost manažerů vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům,
- upřednostňování některých pracovníků před druhými,
- uzavřenosti, subjektivismu.

1.6.4 Funkce pochvaly

Pochvala může zvýšit i účinnost finanční odměny. Z praxe je dobře známo, že peněžní odměny, které jsou poskytovány všem zaměstnancům (např. roční prémie), nemají často velký motivační efekt. Důvodem je, že jsou chápány jako nárok, a nikoli jako osobní ocenění.

Jejich motivační působení může proto podstatně vzrůst, doplníme-li je písemným osobním poděkováním zahrnujícím konkrétní úspěchy, či výkon zaměstnance, kterého chceme pochválit, případně osobním setkáním se zaměstnancem, během něhož mu vyjádříme osobní poděkování. Drahou chybou, kterou se v tomto směru podniky občas dopouštějí, je poskytnout zaměstnanci finanční odměnu, aniž by věděl, za co ji získal. Efekt odměny je v tomto případě podstatně nižší.

Pochvalu by zaměstnanec měl dostat především tehdy, pokud se zachoval způsobem, který chceme podpořit. Např. pokud projevil iniciativu nebo převzal vyšší odpovědnost, provedl správné rozhodnutí, přišel s novou myšlenkou nebo zajímavým příspěvkem apod. K vyslovení pochvaly („Dobrá práce“, „Skutečně to oceňuji“, „Děkuji“ apod.) není proto třeba čekat na výrazné či mimořádné úspěchy. U běžných či rutinních pracovních míst by měla následovat i při dosažení drobných úspěchů nebo dílčích cílů.

Pochvala by měla být vždy osobní (je účinnější, než pochvala skupinová), měla by přicházet bezprostředně poté, co ji zaměstnanec vykonal a měly by být pokud možno konkrétní. Jinak hrozí nebezpečí, že vyzní neupřímně nebo dokonce jako nástroj manipulace. Lepší než pochválit slovy „Jiří, odvedl jste kus práce“ je proto vyslovit uznání konkrétněji, např. v podobě „Jiří, vaše analýza naší konkurenční pozice nám dala přesně tu informaci, kterou k získání této zakázky potřebujeme“ nebo „Jsem rád, že jsem zaslechl od našich zákazníků na vás chválu“. S rostoucím časovým odstupem od tohoto okamžiku totiž její účinnost klesá. Pochvala vyslovená namísto je proto vždy lepší než uznání, které podniky svým zaměstnancům poskytují pravidelně v určitých obdobích roku, např. v souvislosti s pravidelným hodnocením. Ponechá-li vedoucí tyto situace bez pochvaly, připravuje se nejen o možnost jednoduché, účinné (a laciné) motivace, ale i o příležitost podpořit jednání svých spolupracovníků přispívající ke splnění jeho úkolů. Účinnou formou pochvaly je i možnost pochválit zaměstnance před zákazníky podniku (Urban, © 2014).

1.7 Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů

Poskytováním zaměstnaneckých benefitů zaměstnancům, tedy různých peněžních nebo nepeněžních plnění, nad rámec sjednané mzdy přispívá zaměstnavatel k motivaci zaměstnanců, jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Zaměstnanecké benefity jsou velmi často zaměstnanci lépe hodnoceny než motivace výhradně formou mzdy.

Mnohdy jsou tato mimomzdová plnění zaměstnavatele zaměřena i na posílení rovnováhy pracovního a soukromého (rodinného) života zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní. Zaměstnanci odměňovaní formou zaměstnaneckých benefitů dělají své firmě vhodnou reklamu mezi přáteli, čímž se rovněž posiluje budování dobré image směrem navenek.

Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů (Macháček, 2013).

1.8 Shrnutí teoretických východisek

Motivace je příčinou veškerého lidského jednání. Způsobuje zaměření člověka na určitou činnost a pomáhá mu překonávat překážky spojené s dosažením vysněného cíle.

Ostatně jako další teorie, má nespočetné množství různých interpretací. Zásluhou změnami ve společnosti prošla několika vývojovými etapami. Její formulace se liší. Záleží, ve které vědní disciplíně je zrovna interpretována. Z těchto důvodů je velmi obtížné ji zformulovat do tak krátkého rozsahu. Výše uvedené poznatky jsou pouze úzkým průřezem všech teorií a návodů spojených s motivací. Motivace není jako matematický vzorec, který platí všude po světě. To, co se projeví jako vhodné řešení v jedné firmě, nemusí být v další vůbec realizovatelné. Teorie a přístupy motivace jsou podstatné, avšak nedávají managementu všeobecné návody, jak motivovat. Jsou však zdrojem informací a inspirací, z nichž mohou manažeři vycházet a různě modifikovat na základě svých zkušeností a dané situace v daném podniku.

Řízení pracovní motivace je jednou z nejdůležitějších manažerských činností. Motivace je příčinou veškerého lidského jednání. Způsobuje zaměření člověka na určitou činnost a pomáhá nám překonávat překážky spojené s dosažením námi vytyčeného cíle. Klíčem k řízení lidského jednání je poznání zdrojů motivace. S její pomocí lze efektivně člověka ovlivňovat směrem k žádoucí aktivitě. Aktivitu je nejčastěji dosaženo pomocí řady stimulů, které podniky využívají, a kterými chtějí vyvolat motivaci u svých zaměstnanců. Dokumenty obsahující veškerou personální činnost podniku a vymezující techniky a principy používané vedoucími pracovníky k řízení pracovní motivace směrem k zaměstnancům, by měly být uvedeny a zakotveny v motivační politice podniku. Motivační program je tedy důležitým nástrojem sloužící k dosahování podnikových cílů a strategií.

Z výše uvedených poznatků a myšlenkových obsahů všech zmíněných teorií vyplývá, že lidé potřebují znát své cíle, své úkoly. Chtějí být informováni o tom, jak je plní a co za ně mohou očekávat, chtějí také vědět, jaký to má význam. Je důležité, aby věřili tomu, že jejich práce není zbytečná a má pro daný podnik smysl.

2 Analýza současného problému

2.1 Základní informace

Letiště bylo otevřeno v roce 1954 a patří mezi pět mezinárodních letišť na území České republiky, z nichž je druhé největší. Roku 1954, kdy bylo letiště uvedeno do provozu, fungovalo jako státní letiště s vojenským provozem. O čtyři roky později byl oficiálně zahájen civilní provoz. V letech 1982 – 1992 bylo letiště ve správě Ministerstva obrany a v roce 1991 byl ukončen vojenský provoz. Od půli roku 1992 Česká správa letišť přebírá letiště pod svou jurisdikci. 1. 7. 2002 zahájila provozování letiště společnost LETIŠTĚ BRNO a.s., která byla založena za účelem správy, provozování a rozvoje letiště v Brně. Majetek letiště zůstává v majetku státu. Od 1. 7. 2004 přechází letiště do vlastnictví Jihomoravského kraje, společnost LETIŠTĚ BRNO a.s. je nadále provozovatelem. V roce 2011 odbavilo nejvíce cestujících v historii brněnského letiště – 557 952 (Letiště Brno a.s., 2013).

Při hodnocení stavu motivačního systému ve společnosti jsem získal mimo jiné informace z rozhovorů s bývalý vedoucím technického úseku Jaroslavem Poláškem a současným vedoucím Ing. Petrem Chaloupkou. Jednalo se o konzultace, které mi byly poskytovány během zpracovávání mé bakalářské práce. Byl mi umožněn přístup do vybraných interních dokumentů, ze kterých jsem měl možnost čerpat informace. Byl umožněn anonymní výzkum pomocí dotazníkového šetření a možnost rozhovorů se zaměstnanci zkoumaného úseku. Vycházel jsem rovněž i ze svých poznatků a zkušeností, jakožto bývalého zaměstnance technického úseku.

Podnik nemá ucelený motivační program, který by měl formu interního dokumentu. Jsou zde pouze jednotlivé směrnice a ustanovení v platné kolektivní smlouvě uzavřené mezi odbory a vedením letiště.

2.2 Představení společnosti

Vedení podniku LETIŠTĚ BRNO a.s. souhlasilo s návrhem analýzy jejich motivačního programu pro mou bakalářskou práci a poskytlo mi příslušné dokumenty nezbytné pro sepsání této bakalářské práce. Cílem bylo získat informace o motivačním systému na úseku Technický provoz a jeho působení na zaměstnance.

2.2.1 Identifikační údaje

Obchodní jméno společnosti:

LETIŠTĚ BRNO a.s.

Sídlo společnosti:

Brno, letiště Brno – Tuřany, PSČ 627 00

Datum založení a vzniku:

Založena dne 22. 12. 2000, vznik 10. 1. 2001

Právní forma:

Akciová společnost

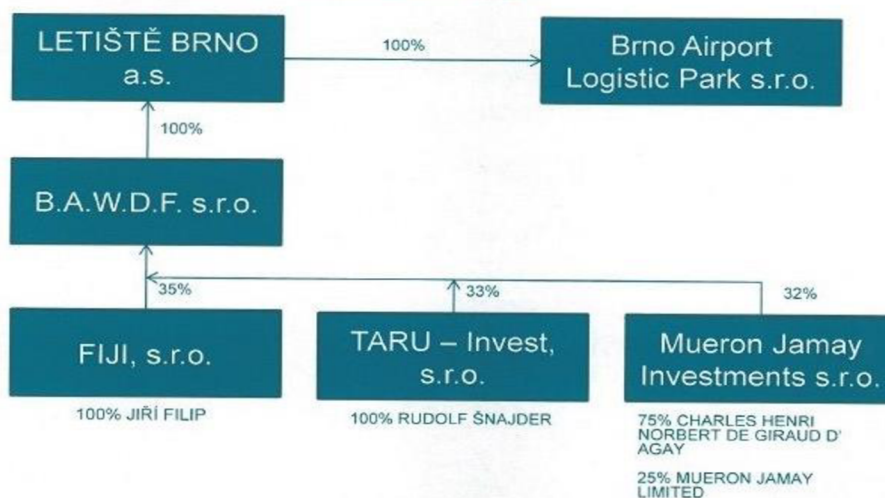
Předmět podnikání:

- provozování veřejného mezinárodního letiště,
- poskytování služeb při odbavovacím procesu na veřejném mezinárodním letišti Brno – Tuřany,
- správa vlastního majetku,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,



LETIŠTĚ BRNO a.s.

VLASTNICKÁ STRUKTURA



Obr. č. 5: Vlastnická struktura

Zdroj: (Výroční zpráva LETIŠTĚ BRNO a.s.)

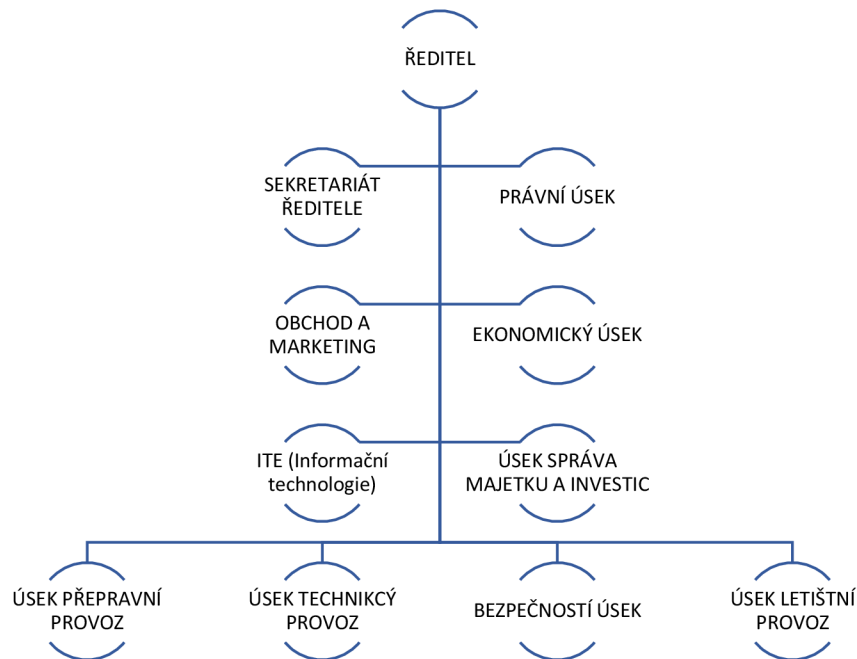
2.2.2 Vlastnická struktura podniku

Jediným akcionářem LETIŠTĚ BRNO a.s. je firma B.A.W.D.F. s.r.o., jejímiž vlastníky jsou tři jiné společnosti s ručením omezeným. Společnost FIJI, s.r.o., TARU – Invest, s.r.o. a Mueron Jamay Investments, s.r.o.

2.2.3 Organizační struktura podniku

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo (jmenované rozhodnutím jediného akcionáře v působnosti valné hromady), nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada. Působnost představenstva není ve stanovách společnosti žádným způsobem omezena.

V souladu se stanovami byl představenstvem společnosti s účinností od 1. 7. 2002 jmenován ředitel společnosti. V přímé působnosti ředitele jsou vedoucí jednotlivých úseků.



Obr. č. 6: Organizační struktura podniku
Zdroj: (Výroční zpráva společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s.)

2.2.4 Motivační program v podniku

Podnik nemá motivační program v uceleném písemném materiálu, který by byl přístupný všem zaměstnancům např. ve formě oběžníku. Jsou vydány pouze jednotlivé vnitřní směrnice, které stanovují výši stimulačních prostředků (např. měsíční odměny a prémie) nebo v podobě zaměstnaneckých výhod (stravenky, různé příspěvky zaměstnavatele). Motivační systémy jsou zde vytvářeny pouze individuálně vedoucími pracovníky úseků. Není zde celková koncepce motivace zaměstnanců. Může se tedy stát a stává se to, že pracovníci zaměstnaní ve stejném podniku mají odlišnou motivaci a s tím spojenou i odlišnou produktivitu práce. S každou vedoucí pozicí je spojena vysoká dávka odpovědnosti za produktivitu pracovníků toho daného úseku. Je tedy na kvalitách manažera, jak dokáže motivovat své podřízené.

2.2.5 Vztahy na pracovišti

Vedení podniku se snaží o to, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy jak mezi zaměstnanci, tak i ve vztahu vedoucí pracovník - podřízený. Základem dobrých vztahů na pracovišti je komunikace, která zde, dle mého názoru, není optimálně nastavena. Zaměstnanci by měli znát cíle, které si podnik vytýčil, což se nutně musí projevit v pocitu, že jsou jeho součástí. Podnik pro zlepšování vztahů pořádá k různým příležitostem firemní večírky pro zaměstnance a jejich rodiny. Měl jsem možnost si povšimnout, že na těchto neformálních setkáních se pracovníci shlukují jen do skupinek, jak jsou rozdělení v práci. Důvodem může být právě ne optimálně nastavená komunikace v podniku. Ale i zde fungují neformální vztahy mezi vedoucími pracovníky a podřízenými.

2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost LETIŠTĚ BRNO a.s. v oblasti udržování odborné úrovně zaměstnanců využívá školící kurzy a semináře, zejména výuku anglického a ruského jazyka pro zajištění zvyšování obecné úrovně jazykových znalostí zaměstnanců, které jsou nutné v prostředí mezinárodního letiště. Potřeba seberealizace zaujímá v Maslowově pyramidě potřeb nejvyšší místo.

2.2.7 Pracovní podmínky

Zaměstnanci úseku Technický provoz pracují ve dvousměnném provozu, s nepravidelným rozvržením směn. Je navrženo několik variant směn, které se liší časovou délkou a časem začátku směny. Varianta směny a počet pracovníků na směně koresponduje s letovým řádem letiště. Největší letecký provoz je z pochopitelných důvodů v létě, kdy je letiště nuceno najímat sezónní brigádníky, k zajištění plynulého provozu. Naopak v zimě nastává útlum, ale vybraní pracovníci Technického úseku jsou proškoleni k využívání těžké techniky k zajištění provozuschopnosti pracovních ploch.

Díky nepravidelnému rozvržení směn ve vazbě na sezónnost letového provozu dochází i k situacím, kdy zaměstnanec v letních měsících má podstatně vyšší mzdu, než mimo ni, což může také negativně ovlivňovat motivaci a spokojenost.

Zaměstnanci mohou využívat řadu výhod jako například:

- Standardní dovolenou zvýšenou o jeden týden, tj. 5 týdnů dovolené za kalendářní rok
- Příspěvek na penzijní/životní připojištění (4% z tarifní mzdy)
- Příspěvek na závodní stravování ve vlastním stravovacím zařízení i mimo něj
- Komplexní zdravotní péči ve smluvním zdravotnickém zařízení
- Celoroční využití vlastního rekreačního zařízení

2.2.8 Základní mzda

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr vybraného úseků mají sjednanou hodinovou mzdu. Z toho vyplývá, že jejich měsíční hrubá mzda odpovídá součinu odpracovaných hodin a hodinové sazby. Na základě popisu pracovní funkce, uvedené v pracovní smlouvě, je každá pozice zařazena do mzdové třídy.

2.2.9 Prémie

Prémiovým řádem je premie definována jako: *peněžitá odměna, která se poskytne individuálně jednotlivým zaměstnancům za splněných premiových ukazatelů*. Prémie je pohyblivá složka k základní mzdě odvislá od splnění ukazatelů a další její část může přímo subjektivně ovlivnit vedoucí pracovník. Zaměstnanci jsou motivováni touto pohyblivou složkou odměny. Za neúplně, či nekvalitně odvedenou práci, příp. za porušení vnitřních předpisů mohou o prémii přijít. Efektivita premií závisí na jejich schopnosti motivovat zaměstnance v prostředí společnosti. Skladba a obsahová stránka premií proto nemůže být neměnná, ale musí být nutně proměnlivá a pružně reagující na individuální/týmové pracovní výkony.

2.3 Současná situace ve společnosti

U menších letišť (bráno podle celosvětového měřítka), jakým právě letiště v Brně je, nastává nevyrovnanost leteckého provozu mezi létem (hlavní sezónou) a zimou. V hlavní sezóně létají, kromě pravidelných linek, zejména lety pro cestovní kanceláře. Převážně v letním období je počet odbavených letadel 12-14 za den. V zimních měsících je letecký provoz o poznání menší; 1-3 letadla za den.

Na technickém úseku pracuje 30 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. V období zvýšení leteckého provozu v létě LETIŠTĚ BRNO a.s. přijímá dalších až 10 brigádníků na vedlejší pracovní poměr. Tito sezónní pracovníci nemají nárok na benefity jako pracovníci na hlavní pracovní poměr, avšak je jim nabídnut částečný benefit v podobě stravenek v hodnotě 70 Kč (45% hodnoty hradí zaměstnanec, 55% hodnoty hradí zaměstnavatel).

2.3.1 Sezónnost

Datum	Čas	Linka	Dopravce	Destinace / přes
18.07.2014	05:00	QS1494	Travel Service	ANTALYA
18.07.2014	05:30	QS1420	Travel Service	ZAKINTHOS
18.07.2014	10:35	W62826	Wizz Air	EINDHOVEN
18.07.2014	10:50	QS1421	Travel Service	ZAKINTHOS
18.07.2014	11:05	W62825	Wizz Air	EINDHOVEN
18.07.2014	11:10	QS1495	Travel Service	ANTALYA
18.07.2014	12:10	QS1412	Travel Service	RHODOS
18.07.2014	14:40	FR8403	Ryanair	LONDON STANSTED
18.07.2014	14:45	BJ7306	Nouvelair Tunisie	ENFIDHA
18.07.2014	15:05	FR8404	Ryanair	LONDON STANSTED
18.07.2014	15:45	BJ7307	Nouvelair Tunisie	ENFIDHA
18.07.2014	16:35	QS2873	Travel Service	MONASTIR
18.07.2014	16:50	QS2847	Travel Service	DJERBA

Datum	Čas	Linka	Dopravce	Destinace / přes
16.01.2014	11:05	UT831	UTair Aviation	MOSCOW VNUKOVO
16.01.2014	12:05	UT832	UTair Aviation	MOSCOW VNUKOVO
16.01.2014	15:45	FR8403	Ryanair	LONDON STANSTED
16.01.2014	16:10	FR8404	Ryanair	LONDON STANSTED

Obr. č. 7: Porovnání zimní/letní letecký provoz na letišti v Brně
(Zdroj: Letový řád, 2014)

Pravidelné lety

- Brno/Londýn (Stansted) – odlet 7x týdně
- Brno/Londýn (Luton) – odlet 3x týdně
- Brno/Eindhoven – odlet 2x týdně
- Brno/Moskva (Vnukovo) – odlet 3x týdně

Sezónní pravidelné lety

Sezónní pravidelné lety začínají létat v půlce června až do konce sezóny, která zpravidla končí v první půlce října.

- Antalya
- Burgas
- Heraklion
- Kos
- Lamezia Terme
- Palma Mallorca
- Rhodos
- Zakynthos

Charterové lety

Převážně v letních měsících provozuje pro různé cestovní kanceláře asi 10 dopravců pravidelné i nepravidelné charterové lety do více než 30 destinací, zejména Řecka, Bulharska, Egypta, Španělska, Turecka a Tuniska. Nejvýznamnějšími operátory jsou Travel Service a Holidays Czech Airlines a.s.

2.3.2 Konkurence

V okruhu 200 km fungují hned 4 letiště – Praha, Ostrava, Vídeň a Bratislava. To znamená stálý konkurenční boj a neustálý zájem o každého cestujícího. Hlavním cílem je spojit Brno s větším letovým uzlem. Mezi největší zájmy patří v této době zavést nízkonákladovou linku do Paříže. Je tu zájem spojit Brno s německým Frankfurtem nebo Mnichovem, převážně z řad podnikatelů, ale tyto prosby nejsou v nejbližší době

proveditelné. Brání tomu ekonomická situace dopravců. Aby spojení mezi Brnem a Německem mělo vůbec ekonomický význam, musela by tato linka fungovat alespoň dvakrát denně.

Když porovnáme současnou situaci, brněnské letiště se může měřit, co se týče počtu odbavených cestujících, pouze s letištěm v Ostravě.

Tab. č. 2: Nejbližší letiště v číslech

Nejbližší letiště v číslech		Letiště Brno-Tuřany	Letiště Leoše Janáčka Ostrava	Letiště Václava Havla Praha	Letiště Bratislava	Letiště Vídeň
<i>Počet přepravených cestujících:</i>	2013	463 023	259 167	10 974 196	údaj není k dispozici	21 999 926
	2012	534 968	288 393	10 807 756	1 416 010	22 165 794

(Zdroj: Kolínková, 2008)

2.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření motivace zaměstnanců bylo zpracováno na úseku Technický provoz. Výzkum se soustředil jen na zaměstnance tohoto úseku.

2.4.1 Technický úsek

Technický úsek obstarává provoz a údržbu technických prostředků pro obsluhu letadel zajišťuje nakládku letadel, údržbu ploch a budov.

Cílem tohoto šetření, ve shodě s cílem této bakalářské práce, je zjistit a vyhodnotit současnou situaci motivačního programu ve společnosti. Na základě zjištěných výsledků navrhnout možná opatření a případně zlepšení vedoucí k efektivnější motivaci a spokojenosti zaměstnanců, jež by mohla mít za následek jejich vyšší produktivitu.

Na základě teoretické části jsem vyřídil výzkumné otázky, které jsem následně uvedl v dotazníku a s jejichž pomocí budu zkoumat, zdali motivační program je nastaven vhodně, a zdali jsou pracovníci kvalitně motivováni.

2.4.2 Použitá metoda

Dotazník obsahoval 18 uzavřených otázek, z toho tři otázky byly otázky identifikační (pohlaví, věk, vzdělání). Kromě tištěného dotazníku byla použita i metoda rozhovorů s pracovníky, které probíhaly kombinovanou formou, tzn., individuální rozhovory byly doplňovány i skupinovými rozhovory. Rozhovory se zaměstnanci jsem prováděl bez přítomnosti jejich přímého nadřízeného. Účelem bylo zjištění skutečných podmínek bez působení faktoru nějakých obav z případně vyřčené kritiky. Vzhledem k tomu, že jsem byl zaměstnán na tomto úseku po 3 roky, dovolil jsem si do šetření zahrnout i mou osobní zkušenost. Osobní pozorování je také zahrnuto v návrhové části.

2.4.3 Charakteristika výběrového souboru

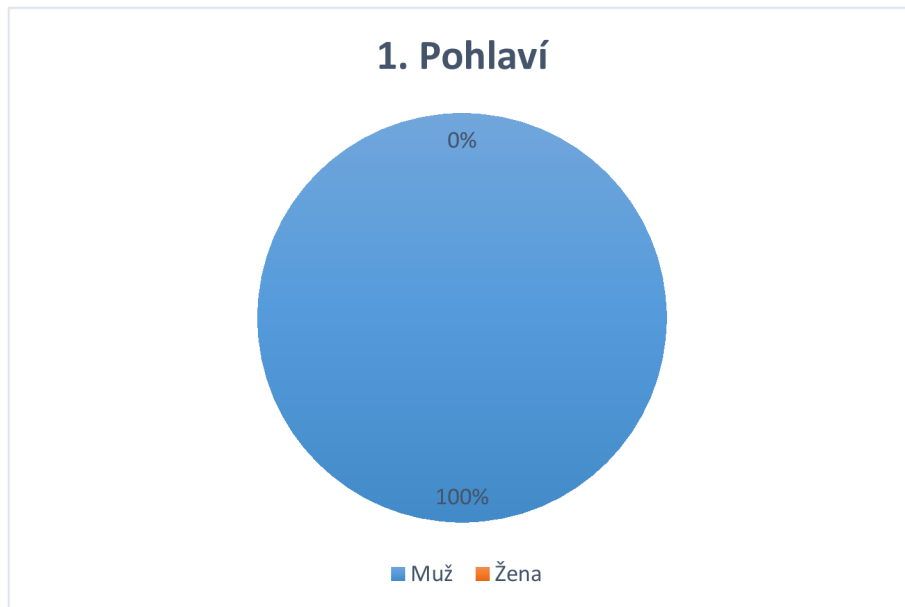
Výběrový soubor obsahuje všech 30 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, kteří vykonávají ve společnosti dělnické profese – manipulační dělník (nakládka a vykládka letadel, montážní práce, správa areálu letiště). Do výběrového souboru jsem úmyslně nezahrnul brigádníky, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Z důvodů osobního přístupu a znalosti prostředí činila návratnost dotazníků 100 %. Cílem dotazníkového šetření bylo pokusit se zjistit problémy spojené s motivací pracovníků.

Cílem šetření bylo získat odpovědi na tyto *výzkumné otázky*:

1. *Jsou pracovníci spokojeni s komunikací s nadřízenými uvnitř společnosti?*
2. *Jak jsou pracovníci spokojeni se systémem odměn.*
3. *Jsou zaměstnanci spokojeni s motivační politikou společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s.?*

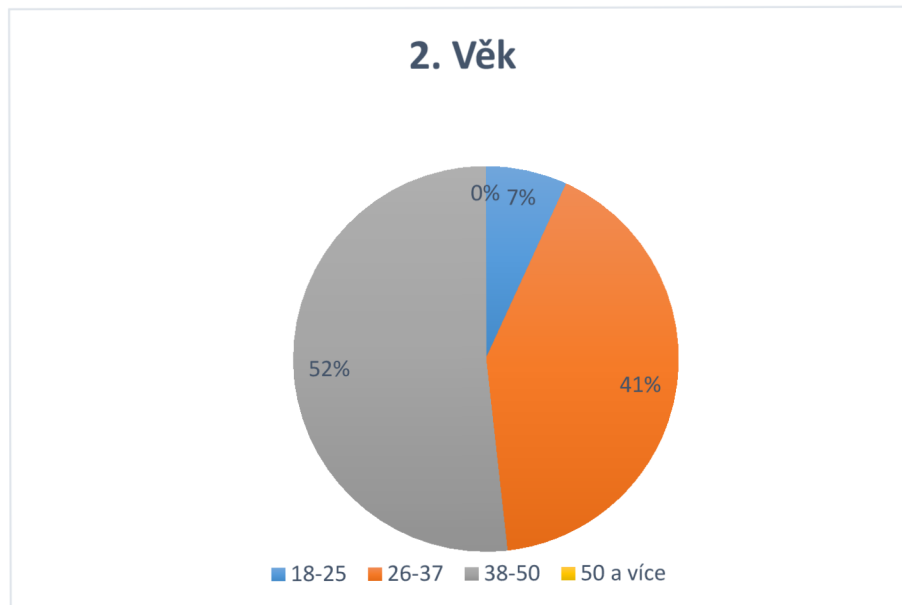
2.5 Výsledky dotazníkového šetření

Na úseku technický provoz pracují pouze muži, což je pochopitelné vzhledem k fyzické náročnosti činnosti při nakládce letadel nebo udržování provozní plochy. Zkoumaní respondenti byli pouze muži.



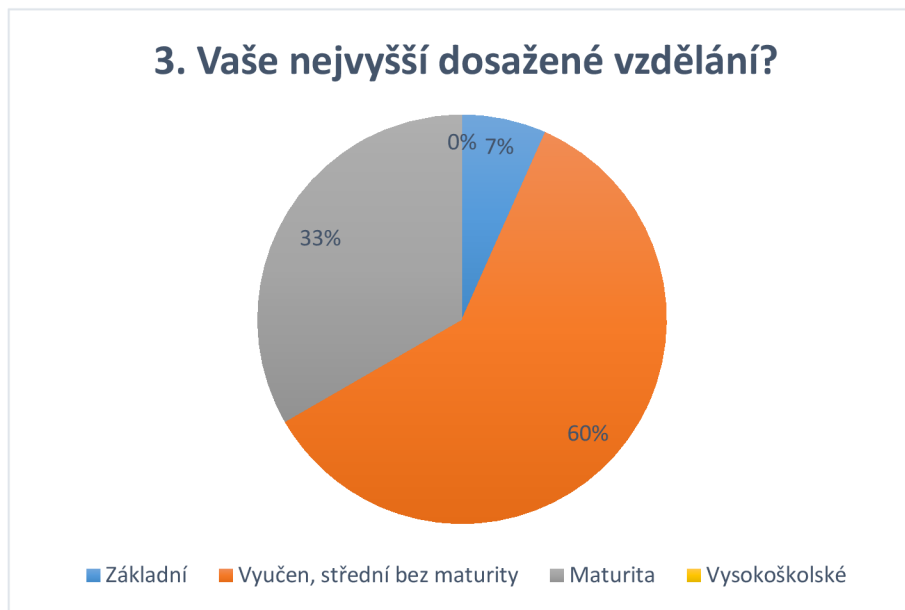
Graf č. 1: Pohlaví
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Nejčetnější kategorie respondentů 52 % je ve věku 38-50 let, tj. 16 zaměstnanců. Více než polovina této kategorie pracuje ve společnosti 6-10 let. Je vidět, že tato věková skupina přikládá velkou důležitost jistotě stabilního zaměstnání.



Graf č. 2: Věk
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Jak ukazuje graf č. 3, na tomto úseku pracují převážně zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti s maturitou. Mezi dotazovanými respondenty není nikdo s vysokoškolským vzděláním. Na pozici manipulačního dělníka LETIŠTĚ BRNO a.s. nevyžaduje nějaké speciální zaměření. Společnost si zaměstnance samo zaškoluje. Poskytuje rovněž i možnost získání řidičského průkazu na prostředky s vyšším oprávněním.



Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání
Zdroj: (Vlastní zpracování)

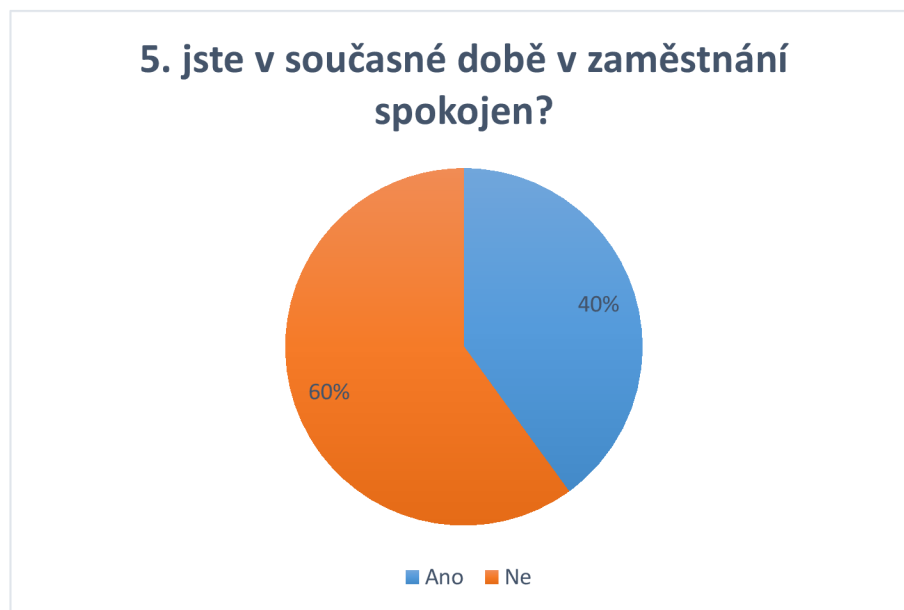
Naprostá většina dotazovaných pracovníků, 70 %, považuje vztahy na pracovišti za velmi dobré nebo za spíše dobré. Tři respondenti, tj. 10 % odpověděli, že vztahy na pracovišti jsou velmi špatné. Toto zjištění považuji za velmi pozitivní, protože dle mého názoru je to jeden z velmi důležitých motivačních faktorů. Vztahy jsou jako jeden z nejdůležitějších motivů působící na zaměstnance. Dá se konstatovat, že v této společnosti vládnu dobré vztahy bez větších konfliktů plné spolupráce.

Respondenti jako důvod dobrých vztahů uváděli nejčastěji fakt, že se spolu znají dlouho s podobnými zájmy. Většina dotazovaných se s kolegy schází i mimo pracoviště.



Graf č. 4: Vztahy na pracovišti
Zdroj: (Vlastní zpracování)

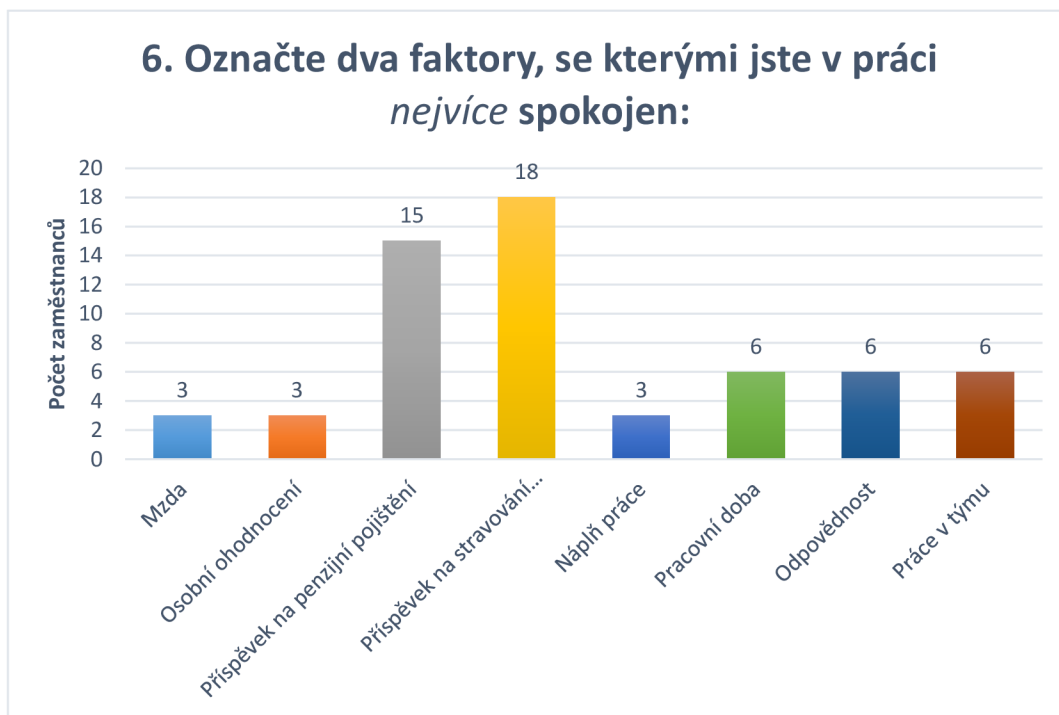
Na otázku spokojenosti v zaměstnání odpovědělo 18 zaměstnanců (60 %), že není v současnosti v zaměstnání spokojeno. Jak bude uvedeno dále, může to být tento postoj ovlivněn výší mzdy nebo nedostatečným oceněním vykonané práce. Zde bych považoval výsledek otázky za varovný. Nespokojenost v zaměstnání může v konečném důsledku vést ke změně zaměstnání, což pro firmu může znamenat další výdaje na zaškolování nových pracovníků, které mohou být vyšší než investování do spokojenosti současných zaměstnanců. Vztahy na pracovišti jsou hodnoceny kladně, z tohoto poznatku je zřejmé, že negativní vlivy jsou způsobovány špatně zvoleným motivačním programem.



Graf č. 5: Spokojenost v zaměstnání
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Nejvíce ovlivňujícím faktorem spokojenosti u společnosti jsou příspěvky na stravování v podobě stravenek, které si vybralo 18 zaměstnanců, 15 označilo příspěvky na penzijní připojištění. Spokojenost se stravováním může být podmíněna i tím, že součástí odletové haly je i restaurace, která nabízí denní menu v nominální hodnotě 70 Kč, což se rovná hodnotě jedné stravenky. Naopak spokojenost se mzdou, osobním ohodnocením a náplní práce označili po 3 respondentech. Pracovní doba je určena měsíčním rozvrhem. Dva týdny před vytvořením rozdělovníku na následující měsíc je možnost zažádat o volné dny. Touto formou určování pracovní doby si zaměstnanec může ovlivnit dny volna, aniž by musel čerpat dovolenou, kterou potom může využít v delším časovém intervalu.

Pozn.: respondenti měli označit dva faktory

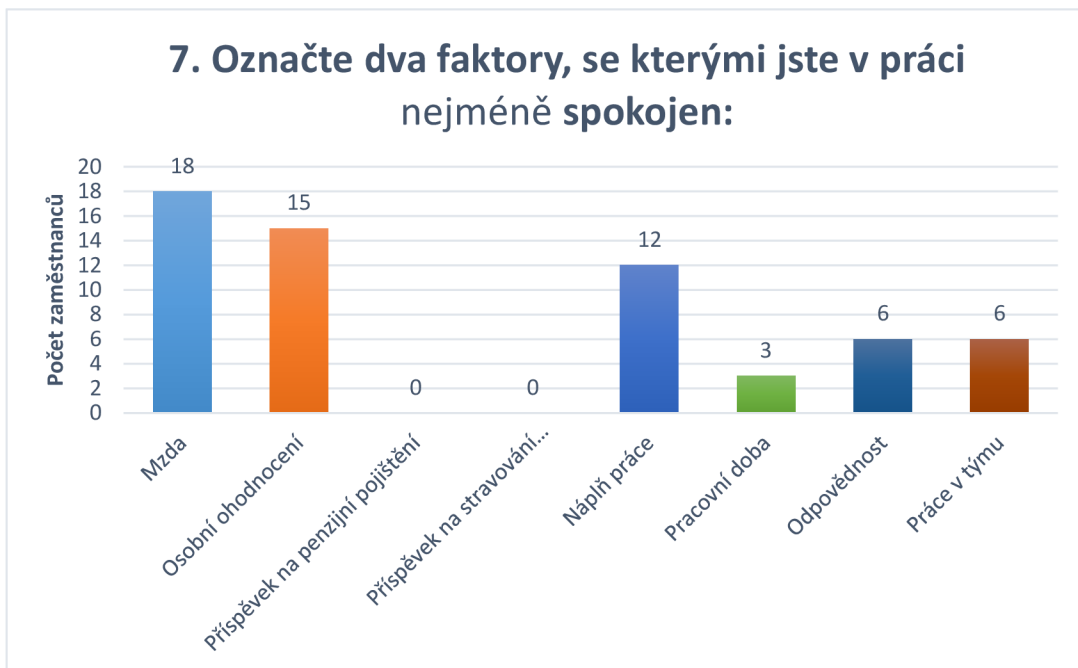


Graf č. 6: Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Nejvíce nespokojených dotazovaných pracovníků je se mzdou, která byla vybrána 18x, osobní ohodnocení 15x. Ve srovnání s ostatními společnostmi podobného zaměření je to jev celkem běžný a čísla jsou si dosti podobná.

Rychlým a účinným nástrojem ke zlepšení situace by mohla být změna v osobním ohodnocení, např. ve formě osobní pochvaly a uznání. Domnívám se, že změna přístupu vedoucího pracovníka může společnosti zajistit okamžité výsledky, a to bez nutnosti vynaložení dalších mzdových nákladů.

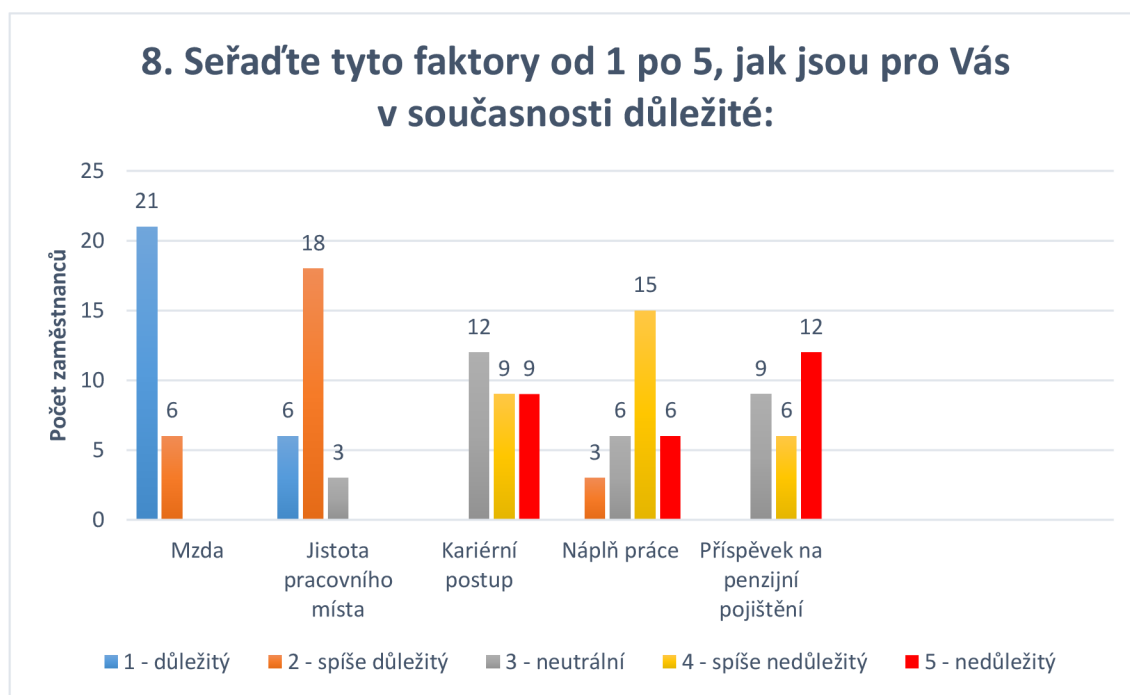
Pozn.: respondenti měli označit dva faktory



Graf č. 7: Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z odpovědí na otázku č. 8, viz graf, je zřejmé, že u vybrané skupiny zaměstnanců je nejvíce důležitým faktorem motivace mzda. Z předchozí otázky víme, že mzda je zároveň položkou, se kterou je větší část respondentů nespokojena. Pouze 3 dotazovaní uvedli, že mzdu nepovažují v zaměstnání za důležitou. Příspěvek na penzijní připojištění je složkou, se kterou je 50 % dotazovaných pracovníků spokojeno avšak 40 % z celkového počtu dotazovaných považuje tento příspěvek za nedůležitý a 20 % za spíše nedůležitý. Dle mého názoru to souvisí s věkovou strukturou, kdy 48 % respondentů je v rozmezí 18-37 let, kdy nemusí tolik přemýšlet o zabezpečení sebe sama v důchodovém věku.

Velmi důležitá je i jistota pracovního místa. K 31. 12. 2013 dle Českého statistického úřadu připadala v Jihomoravském kraji na jedno volné pracovní místo 31,8 žadatelů. Ve spojení se skutečností, že na pozici manipulačního dělníka není vyžadována téměř žádná zkušenost a praxe v oboru, je faktor jistoty pro zaměstnance důležitý.



Graf č. 8: Faktory důležitosti
Zdroj: (Vlastní zpracování)

60 % dotazovaných si myslí, že výše jejich hodinové mzdy neodpovídá jimi vykonané práci. Jsou přesvědčeni, že by jim mělo být přidáno. Pracovníci nemusí mít informace o výši mezd na trhu, a proto se můžou přeceňovat.

Dle rozhovorů se zaměstnanci se ukázalo, že by byli ochotni odpracovat více hodin v pracovním fondu. Denní směna obvykle trvá 12 hodin. Týdenní fond činí 37,5 hodin.

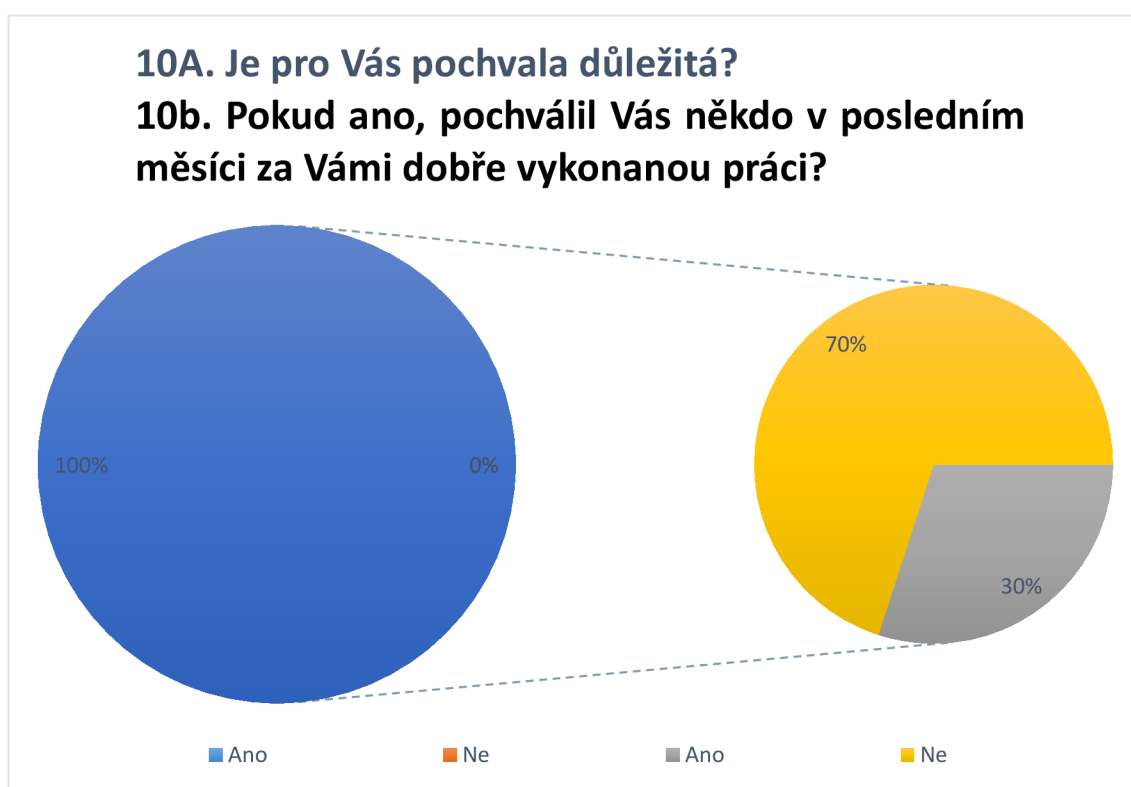


Graf č. 9: Výše mzdy v poměru vykonané práce
Zdroj: (Vlastní zpracování)

100 % respondentů uvedlo, že pochvala je pro ně v zaměstnání důležitá, ale pouze 30 % z nich bylo v posledním měsíci pochváleno za jimi dobře vykonanou práci.

Tento motivační faktor má nulové náklady, ale má přímý vztah k pracovnímu výkonu. Její význam spočívá v tom, že podporuje výkon či chování. Faktor pochvaly souvisí s chybami motivování, kterých se dopouští vedoucí pracovníci. Je rozdíl mezi pochvalou mezi zaměstnanci (kolegy) a pochvalou od přímého nadřízeného.

Nejdůležitějším nástrojem okamžité motivace zaměstnanců je pochvala za práci, kterou odvedli. Její význam spočívá v tom, že podporuje výkon či chování, kterého se týká nebo na které upozorňuje. Pochvala totiž zvyšuje pravděpodobnost, že se daná osoba v budoucnu zachová podobně. Pochvala je mimo jiné spojena i s pocitem uznání.

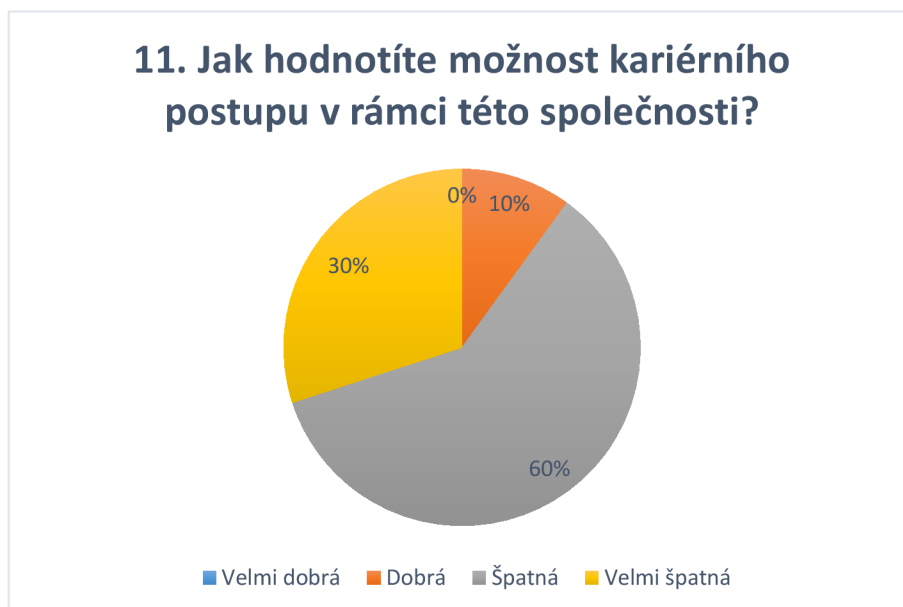


Graf č. 10: Pochvala za odvedenou práci
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Větší část dotazovaných (60 %) shledává možnost kariérního postupu v rámci společnosti za špatnou. Tento výsledek koresponduje s faktem, že v této společnosti je velmi úzká organizační struktura a prostě není možnost kariérního postupu.

Manipulační dělník → vedoucí směny → směnař → vedoucí technického úseku. Vedoucí směny je vybrán ze zaměstnanců na pozici manipulační dělník, ale jeho kariérní pozice se v podstatě nezměnila. A také vzhledem k tomu, že na těchto vedoucích pozicích není velká fluktuace, je velmi obtížné posunout se na kariérním žebříčku.

Toto číslo však není překvapivé z reálného hlediska a je zcela v normě. Může to být dáno i nejvyšším dosaženým vzděláním, nikdo z respondentů nemá vysokoškolské vzdělání, což považují za stěžejní na pozici vedoucí pracovník.



Graf č. 11: Možnost kariérního postupu
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Za poslední rok nebylo povýšeno 80 % respondentů. Tento údaj není nikterak překvapující v souvislosti s velmi špatným kariérním růstem ve společnosti. Může to být dáno i ve spojitosti s nejvyšším dosaženým vzděláním. Nikdo z respondentů nemá vysokoškolské vzdělání, což považují za důležité na pozici manažera, jenž má za úkol řízení pracovníků.

Z reálného hlediska je však toto číslo v normě. Vedoucího pracovníka nemohou dělat všichni.

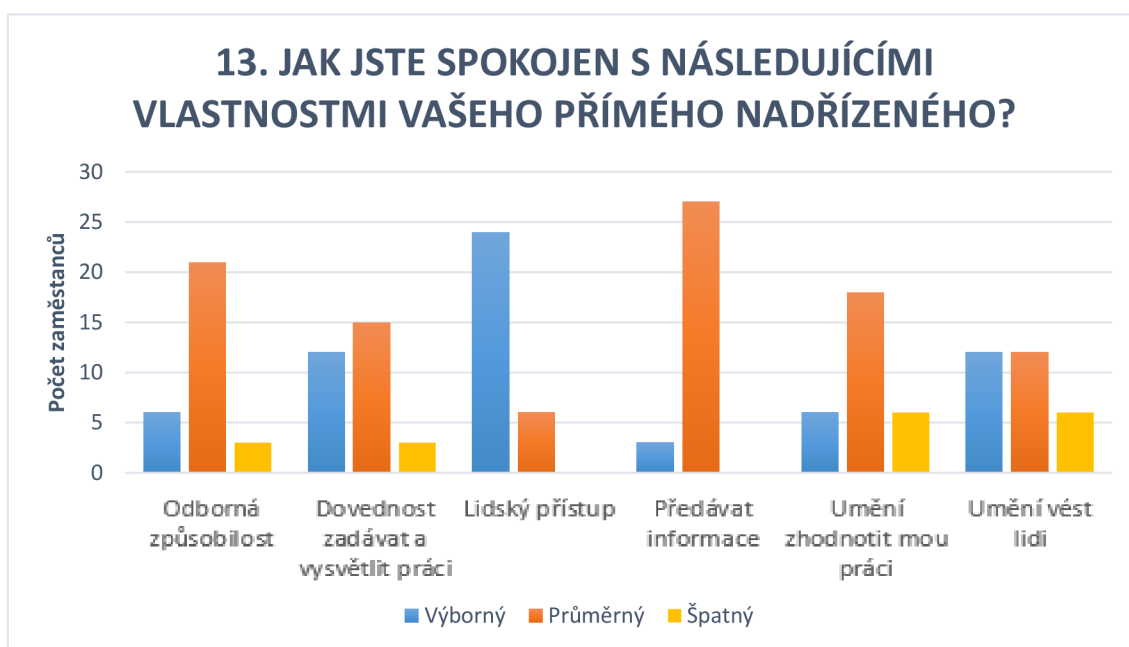


Graf č. 12 Povýšení
Zdroj (Vlastní zpracování)

Při hodnocení vlastností svého nadřízeného byl nejlépe oceněna vlastnost „lidský přístup“, který 80 % dotazovaných považuje za výborný. Naopak nejmenší četnost v poli Výborný je vlastnost „předávat informace“ a to pouze 10 %. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s vlastností „umění zhodnotit práci“ a „umění vést lidi“. Zhodnotit práci je spojeno i s nedostatečnou pochvalou, která je pro respondenty důležitá.

Je vhodné a nutné podotknout, že v průběhu mé práce došlo na pozici vedoucí technického úseku ke změně vedoucího pracovníka a nový pracovník je stále ještě v procesu seznamování se s vedoucí pozicí. Z mého osobního pozorování a z rozhovorů se zaměstnanci je již nyní jasné, že v porovnání s jeho předchůdcem se lidský přístup k podřízeným několikanásobně zlepšil a pracovníci tuto změnu sami pozitivně vnímají.

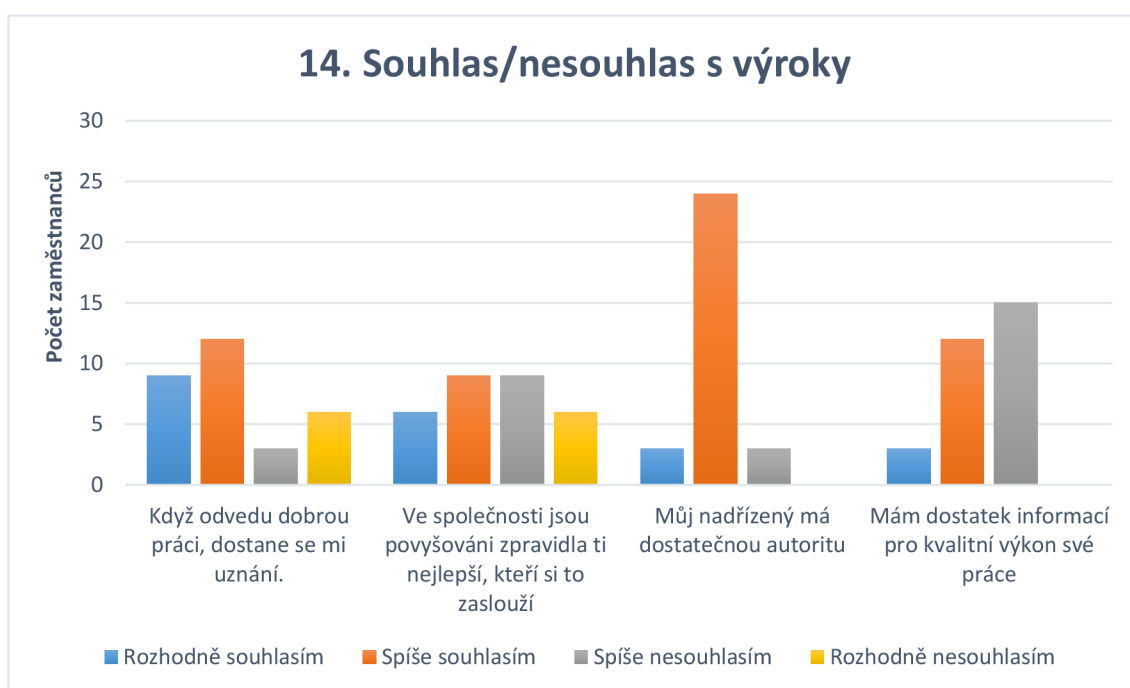
Je zde však několik aspektů, které je stále nutno zlepšit, a které by mohly mít za následek zvýšení pracovního výkonu. Tím nejdůležitějším faktorem se mi jeví dovednost zadávat a vysvětlit práci. Nepochopení zadané práce je určitým způsobem demotivující. Zaměstnanec potom není schopen vykonat práci ke spokojenosti nadřízených. Spokojenost nadřízených by se měla promítnout ve spokojenosti zaměstnance, který práci provedl formou nepeněžní odměny (pochvaly, uznání).



Graf č. 13 Spokojenost s vlastnostmi přímého nadřízeného
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z odpovědí na jednotlivé výroky, jež jsou znázorněny v grafu č. 14 je zřejmé toto:

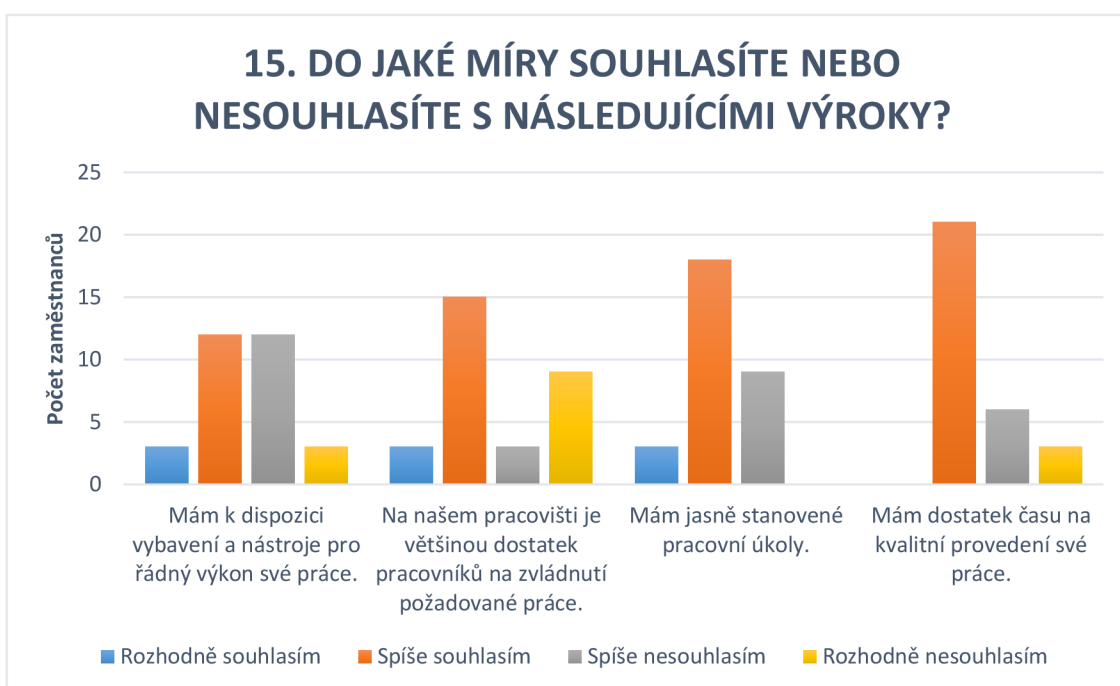
- výrok 1) pozitivní ohlas na uznání od nadřízeného při odvedené práci
- výrok 2) rozporuplné názory. Odpovědi typu „*Nadstandardní práci tady nikdo nehodnotí, asi nikoho nezajímá*“, „*Přebíhám z jedné činnosti na druhou, pak není čas jedmu udělat pořádně*“ o něčem vypovídají
- výrok 3) velice pozitivní závěr, že nadřízený má dostatečnou autoritu
- výrok 4) ukazuje na chybný tok informací, které jsou zapotřebí, aby zaměstnanci dokázali správně odvést zadanou práci. Hodnotí svého nadřízeného špatně ve schopnosti vysvětlit a zadat práci



Graf č. 14: Souhlas/nesouhlas s výroky
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Největší rozporuplnost nastala u výroku, zda je na pracovišti dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce. 40 % dotazovaných si myslí, že spíše ne a rozhodně ne, 50 % spíše souhlasí a 10 % rozhodně souhlasí. Dostatek času na vykonání své práce považuje 70 % zaměstnanců.

Shoda nastala u otázky na vybavenost pracoviště. Polovina si myslí, že mají dostatečné vybavení na pracovišti ke zvládnutí zadaných úkolů. Druhá polovina má opačný názor. Tento výsledek je způsoben mimo jiné i tím, že část respondentů má své vlastní nářadí umístěné v soukromých, uzamykatelných skříňkách.



Graf č. 15: Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zdroj: (Vlastní zpracování)

80 % respondentů uvedlo, že práce manipulačního dělníka může mít vliv na jejich zdraví. Působí zde převážně faktor spojený s nakládkou a vykládkou letadel a pohybem v zavazadlovém prostoru letadla. V případě dlouhodobějšího výkonu této práce, může z části ovlivnit zdravotní stav zaměstnanců.



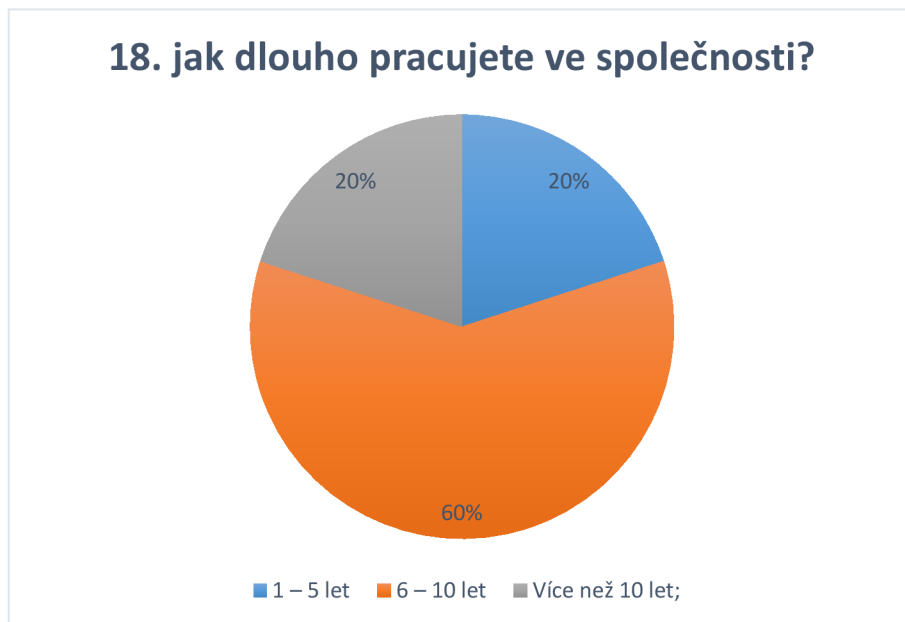
Graf č. 16: Zdravotní rizika
Zdroj: (Vlastní zpracování)

V otázce bezpečnosti práce na pracovišti se 90 % respondentů vyjádřilo kladně k přístupu zaměstnavatele, což je velice pozitivní zjištění. Společnost poskytuje speciální oděv a obuv nutnou pro pohyb na provozní ploše, pravidelně pořádá školení, kde zaměstnance seznamuje s rizikovými činnostmi a připravuje je na ně, smluvně prostřednictvím směrnic zajišťuje povinnost tyto ochranné pomůcky a oděvy nosit. Vedoucími a managementem jsou náhodně prováděny kontroly, které mají za cíl zjistit dodržování podmínek bezpečnosti práce.



Graf č. 17: Bezpečnost práce
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Vybraný soubor tvoří zaměstnanci s déle trvajícím pracovním poměrem. 80 % tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let, z toho 25 % zde pracují více než 10 let.



Graf č. 18: Jak dlouho pracujete ve společnosti?
Zdroj: (Vlastní zpracování)

2.5.1 Odpovědi na zkoumané otázky

Jsou pracovníci spokojeni s komunikací s nadřízenými uvnitř společnosti?

Z dotazníkového šetření vyplývá nedostatečná zpětná vazba za dobře vykonanou práci. 100 % respondentů uvedlo, že považují pochvalu za důležitou, motivující, avšak pouze 30 % bylo za poslední měsíc pochváleno za dobře vykonanou práci. Nezbytná autorita vedoucího pracovníka je respektována, což má za následek bezproblémové přijetí zadaných úkolů. Další problém může představovat nedostatek poskytnutých informací k vykonání požadované práce, což může mít za následek nesprávné nebo nekompletní provedení zadaného úkolu.

Jak jsou pracovníci spokojeni se systémem odměn?

Primárním problémem byla v dotazníku uvedena mzda, se kterou je nespokojeno 60 % dotazovaných pracovníků. Hned následovala nespokojenost s osobním ohodnocením, do kterého se započítávají finanční i nefinanční odměny, se kterým není spokojeno 50 % respondentů. Nejvíce jsou spokojeni s příspěvkem na penzijní připojištění, které jim společnost poskytuje, ale nikdo z dotazovaných je nepovažuje za důležité. Jako efektivní forma odměňování se ukázal příspěvek na stravování vyplácený formou stravenek, zde však odpovědi mohou být ovlivněny i se snadnou možností navštěvovat polední menu v restauraci, která je součástí letiště.

Jsou zaměstnanci spokojeni s motivační politikou společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s.?

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo zapotřebí interpretovat výsledky z několika oblastí jako celek, jelikož na spokojenost motivačního systému jsem se přímo nedotazoval. Měřil jsem však různé aspekty práce, které jsou s motivací přímo spojené. 80% respondentů pracuje ve společnosti déle než 6 let, z toho 25% déle než 10 let. I přestože 60% dotazovaných je v současné situaci v zaměstnání nespokojeno, tak je pro více než 65% důležitá jistota pracovního místa. Vztahy na pracovišti jsou hodnoceny

jako dobré až velmi dobré. Já osobně zastávám názor, že to je jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

Podle zjištěných výsledků dotazníkového šetření a možnosti osobních konzultací lze konstatovat, že respondenti jsou s motivačním systémem převážně spokojeni a motivační systém hodnotí jako dostatečný. Osobně se domnívám, že to může být dáno spíše tou negativní formou motivace a to hrozbou ztráty pracovního místa - zaměstnání. Průměrný věk respondentů je kolem 35 let, nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, což za současných podmínek klade nároky na zaměstnance a momentální míry nezaměstnanosti je uchování si pracovního místa dostatečně efektivním motivátorem k podávání adekvátních výsledků ke spokojenosti zaměstnavatele.

2.6 Shrnutí zjištěných problémů

Mezi krizové motivační faktory a stimulanty patří výše mzdy, finanční výhody a nepeněžní plnění.

Největším nedostatkem společnosti s motivováním svých pracovníků vidím převážně v absenci nepeněžní formy odměny a špatné komunikaci o nastalých situacích uvnitř podniku. Je zřejmé, že v dnešní době zdražování a zvyšování nákladů, je velmi obtížné zvedat všem svým zaměstnancům mzdy. Avšak na motivaci a s tím spojený pracovní výkon, nemá vliv pouze peněžní forma odměny. Je dokázáno, že tato forma má mimo jiné pouze krátkodobý účinek.

Komunikace je spojena s informovaností. Zmiňovaný problém s komunikací bude hlubšího charakteru. Bylo by přínosem pro celý podnik objasnění některých situací. Nepovažoval bych však za nutné diskutovat o všech cílech a záměrech vrcholového managementu, ale mlčenlivost může mít demotivující charakter a ztrátu důvěry a chuti vytvářet přidanou hodnotu (nadstandardně prováděnou práci) v podniku. Ať už je záměr vrcholových představitelů jakýkoliv, je zapotřebí si uvědomit, kdo je stavebním kamenem všech podniků.

Dalším problémem se jeví otázka zpětné vazby. Pracovníci dělnických profesí většinou uvádějí, že je pro ně zpětná vazba nedostačující. Na druhou stranu bylo zajímavé zjistit, že vedoucí pracovníci označují zpětnou vazbu za plně dostačující. Ve společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s. je tedy potřeba zintenzivnit a promyslet zpětnou vazbu středním managementem a dělnickými profesemi.

Zpětná vazba je neúčinnější, pokud je podávaná konkrétně. Vedoucí pracovníci by měli zpětnou vazbu poskytovat v takové míře, aby tito podřízení pocíťovali zhodnocení své individuální práce, ať už v kladném či záporném smyslu. Vedoucí pracovník by také měl svoje připomínky formulovat jednoduše a srozumitelně, aby jeho podřízení informace pochopili správně. V podniku by se mohly uplatnit motivačně hodnotící pohovory mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Tyto pohovory by mohly být realizovány v určitém intervalu, např. po čtyřech měsících, při kterých by došlo ke zhodnocení práce zaměstnance za určité období. Pracovník by také měl při zpětné vazbě pocíťit, že je pro podnik důležitý. Tento druh zpětné vazby totiž zvyšuje sebedůvěru pracovníka.

Už jenom to, že toto dotazníkové šetření bylo prvním šetřením za dobu dvanácti let ve společnosti ke zjištění spokojenosti zaměstnanců, považoval bych za varující. Vrcholový management tudíž vůbec nemusí mít přehled o spokojenosti svých podřízených.

Motivace zaměstnanců ve společnosti jakou je LETIŠTĚ BRNO a.s. může být poněkud problematické, a to z jednoho prostého důvodu, monopolu. Je rozdíl budování dobré image podniku, jako je třeba pojišťovna nebo banka, která je vyloženě závislá na klientech a kde zákazník má možnost volby, ve srovnání s letišťem a budování dobrého jména na trhu, kde klient takovou možnost volby nemá. Letiště je pouze jakýmsi prostředníkem mezi cestovními kancelářemi (dopravními společnostmi) a jejich zákazníky.

Při výběru zvoleného letiště hraje v první roli cena letenky, dále dostupnost, destinace kam se létá... Už z těchto důvodů nemusí být vedení podniku nijak nuceno zabývat se motivací svých zaměstnanců, která může mít za následek zvýšení pracovního výkonu a tím i maximální spokojenost cestujícího. Cestující nemá až tak na výběr a nemůže se

libovolně rozhodnout v případě nespokojenosti s odbavením, že příště poletí z Budapešti, protože tam se k němu chovali vždy vstřícně. Samozřejmě, ta možnost tu je, ale pro většinu cestujících cena letenky vždy sehraje klíčovou roli.

Dalším faktorem může být i pozice manipulačního dělníka. Na tuto pozici uchazeč nepotřebuje téměř žádné znalosti. Limitujícím faktorem jsou pouze určité fyzické dispozice z důvodu náročnosti práce. Z těchto důvodů může podnik, i v případě menší nespokojenosti, pracovníka snadno nahradit. Samozřejmě bych rád zdůraznil, že to společnost stojí nemalé náklady spojené se zaškolováním nového rekruta a s časem tím spojeným.

Mezi náklady spojené s přijetím a zaučením nového pracovníka bych považoval:

- náklady na zaškolení,
- pracovní oděv,
- bezpečnostní prověrka,
- lékařská prohlídka,
- náklady spojené s pozicí (řidičský průkaz, pojištění),
- časové náklady při zaučování nového pracovníka
- bezúčelně vynaložené náklady na předchozího zaměstnance.

3 Vlastní návrhy řešení

Podnik by mohl organizovat různé tradiční sportovní aktivity pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, připravit teambuildingové akce, které by byly určeny čistě pro zaměstnance podniku. Tyto aktivity a akce by měly mít za cíl upevnění vztahů mezi pracovníky, ale mohly by se probírat i odborné otázky a zaměstnancům by byly přibližovány cíle podniku. Na těchto akcích by se nemělo zapomenout ani na relaxaci a volnočasové aktivity.

Za možný návrh řešení bych také považoval sblížení zaměstnanců s cíli společnosti. Vysvětlení jak na tom společnost v daném okamžiku je, jaké jsou optimistické a pesimistické prognózy v budoucnosti. Pracovníci pociťují, že mají velmi malou možnost vyjádřit se k cílům společnosti, a že jejich názory na cíle nikoho nezajímají. Proto bych navrhoval anonymní vyjádření formou dotazníků jako způsob, jak začít s komunikací. Tyto názory by mohly fungovat rovněž jako zpětná vazba pro střední management.

Vzhledem k tomu, že moje zkoumaná množina byla tvořena pracovníky na pozici manipulační dělník na technickém úseku, jsem si vědom, že to nemusí platit pro celou společnost. Obzvláště pro vedoucí pracovníky a management.

Respondenti uvedli, že pociťují mírný nedostatek v oblasti benefitů. Pracovníci by uvítali i benefity ve formě vstupenek na různé kulturní a sportovní akce. Tento problém by společnost mohla vyřešit nastavením **cafeteria systému**⁴ benefitů. Zaměstnanci by mohli využívat benefity dle svých potřeb a preferencí.

Další přínosnou formou odměňování zaměstnanců a možná by dokázalo omezit fluktuaci zaměstnanců, je poměrně organizačně a finančně nenáročné zavedení **odměny za pracovní výročí**. Finanční odměna by se vyplácela pouze zaměstnancům, kteří v podniku pracují v hlavním pracovním poměru v návaznosti na odpracované době ve společnosti; např. v pětiletém intervalu. Není podstatně, zda by odměna byla vyplacena formou peněžní částky, či nepeněžní formou – poukázka, šek, vstupenky. Výhodou

⁴ Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Je to vlastně takový „věmostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu.

nepeněžního plnění je, že tato jsou osvobozena od daně z příjmů u zaměstnanců, pokud jsou uhrazena zaměstnavatelem. Navrhoval bych poukázky ve formě vstupenek na koncert, brýle, léky, masáže, rekreační zájezdy na zámek, sportovní aktivity apod. Navíc se zde neodvádí zdravotní a sociální pojištění. Podnik by dal najevo, že si dokáže vážit svých zaměstnanců. Je také nutné vzít do úvahy psychologický aspekt odměňování zaměstnance v rámci vztahu „odměna zaměstnance za práci“, kdy možná v daňově neuznatelných nákladech bude masáž pro zaměstnance, ale psychologická rovina a spokojenost zaměstnance vůči zaměstnavateli bude k nezaplacení.

4 Závěr

Jsem toho názoru, že tato práce byla pro společnost LETIŠTĚ BRNO a.s. prospěšná. Navrhnutá opatření se opírají o reálná data, která jsem v podniku získal na základě dotazníkového šetření. Nicméně množina zkoumaného souboru nebyla taková, abych mohl výsledky považovat platné pro celý podnik. I tak jsem se pokusil navrhnout vhodná doporučení.

Dále si myslím, že pokud by byly mé návrhy přijaty a uvedeny do praxe, přispěly by k lepší motivaci zaměstnanců. Mé výsledky a návrhy, které jsem uvedl ve své práci, byly společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s. poskytnuty. Zda se však některý z návrhů bude skutečně realizovat je pouze záležitostí kompetentních osob ve společnosti. Rozhodně však mé interpretace mohou posloužit jako možné návrhy a inspirace, které by bylo možné v budoucnu vhodně začlenit do směrnice a ztotožnit s politikou společnosti.

Realizovaný motivační systém společnosti je prakticky funkční, ale rozhodně nedosahuje svého plného potenciálu. Je zde několik dílčích problémů, které vplynuly z dotazníkového šetření, a právě na ně by se společnost měla zaměřit. Některé z nich může společnost realizovat pouhou změnou přístupu vedoucích pracovníků k osobnímu ohodnocení zaměstnanců. Více chválit a projevit uznání za dobře odvedenou práci je účinným motivačním nástrojem bez vynaložení jediné koruny, určitě účinnějším a dlouhodobějším motivačním faktorem, než zvyšování mezd. Jiné dílčí problémy jsou časově i finančně náročnější, ale hlavně vyžadují zpracování určité strategie.

Výše navrhnutá doporučení společnosti by měla mít za následek vylepšení motivačního programu a efektivnější stimulaci zaměstnanců. Po případném přijetí navržených změn ve společnosti by bylo vhodné formou dalšího průzkumu mezi zaměstnanci technického úseku ověřit, zdali spokojenost zaměstnanců s motivačním programem byla zvýšena a samozřejmě průzkum rozšířit i na ostatní úseky společnosti nebo na celý podnik.

Seznam použité literatury

- Abeceda personalisty*. Edited by Hana d'Ambrosová. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 318 s. ISBN 978-80-7263-441-5
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 8071750107
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol PAVOL KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- BUCHTOVÁ, Božena. *Člověk - psychosomatická bytost: k problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 233 s. ISBN 80-210-2730-4
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA* [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. [cit. 2014-04-21]. ISBN 978-80-247-4275-5.
- EBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Forbes: Employees fluctuation – how and under which circumstances should we prevent employees from quitting? [online]. Kanada: Business Consulting, 2014 [cit. 2014-02-21]. ISSN 0015-6914. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2014/04/18/10-steps-for-giving-a-convincing-sales-pitch/>

GOTTVALD, Aleš. *Analýza motivačního systému ve vybraném podniku*. Praha, 2013. Bakalářská práce. České vyučení technické v Praze.

HELUS, Zdeněk. *Psychologie: pro střední školy*. Vyd. 3. Praha: Fortuna, 2003. 119 s. ISBN 80-7168-876-2

HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPIKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6

Integrovaný portál MPSV: Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska [online]. 2008-2009 cit. 2009-03-10]. Dostupný z www: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>>.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, 162 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

LETIŠTĚ BRNO a.s. *Výroční zpráva za hospodářský rok 2010/2011*. 2010. vyd. Brno, 2011, 62 s.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008. 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 8085623293

Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty. Praha: Economia, a.s. ISBN 0026-8720.

Motivační systém a stimulační zaměstnanců ve společnosti Vodní zdroje Ekomonitor, s. r. o. Pardubice, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

ORBANOVÁ, Lucie. *Determinanty pracovní spokojenosti*. Pardubice, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepr. a aktualit. vyd. Praha: Garda, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: Sondy, 2005. 175 s. ISBN 80-86846-04-0

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 8070792833

SEQUENSOVÁ, Veronika. Cizinci v České republice: Foreigners in the Czech Republic / Český statistický úřad; [Eva Bartová]. *Český statistický úřad* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/01/chudi-maji-nadprumerne-naklady-na-bydleni/>

ZEMÁNKOVÁ, Denisa. Účinné formy motivování pracovníků [online]. 2006 [cit. 2014-05-07]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Božena Šmajsová Buchtová. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/62766/esf_m/

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví	44
Graf č. 2: Věk.....	45
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	46
Graf č. 4: Vztahy na pracovišti	47
Graf č. 5: Spokojenost v zaměstnání	48
Graf č. 6: Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni	49
Graf č. 7: Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni	50
Graf č. 8: Faktory důležitosti	51
Graf č. 9: Výše mzdy v poměru vykonané práce.....	52
Graf č. 10: Pochvala za odvedenou práci	53
Graf č. 11: Možnost kariérního postupu	54
Graf č. 12: Povýšení.....	55
Graf č. 13: Spokojenost s vlastnostmi přímého nadřízeného.....	56
Graf č. 14: Souhlas/nesouhlas s výroky	57
Graf č. 15: Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky?	58
Graf č. 16: Zdravotní rizika	59
Graf č. 17: Bezpečnost práce	60
Graf č. 18: Jak dlouho pracujete ve společnosti?.....	61

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Model motivace	14
Obr. č. 2: Ledovec motivů	15
Obr. č. 3: Maslowova pyramida potřeb	18
Obr. č. 4: Model celkové odměny.....	28
Obr. č. 5: Vlastnická struktura	36
Obr. č. 6: Organizační struktura podniku	37
Obr. č. 7: Porovnání zimní/letní letecký provoz.....	40

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Motivační a hygienické faktory	20
Tab. č. 2: Nejbližší letiště v číslech	42

Seznam příloh

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 1: Vzor dotazníku

Dobrý den,

Jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia na Fakultě podnikatelské VUT, kde píši bakalářskou práci na téma Motivace zaměstnanců ve společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který mi poskytne informace k mé bakalářské práci. Dotazník je absolutně anonymní. Zaručuji Vám, že nedojde k jejich zneužití. Výsledky budou statisticky zpracovány a budou sloužit pouze jako podklad pro mou práci. Budou zveřejněny pouze celkové údaje, nikoliv dílčí dotazníky. Dotazníky budou po zpracování skartovány.

Děkuji za Váš čas, který mi vyplněním dotazníku věnujete.

David Šťastný

1. Pohlaví:

Muž

Žena

2. Věk:

18-25

26-37

38-50

51 a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní

Vyučen, střední bez maturity

Maturita

Vysokoškolské

4. Vztahy na pracovišti hodnotím jako:

Velmi dobré

Spíše dobré

Spíše špatné

Velmi špatné

5. Jste v současné době v zaměstnání spokojen?

Ano
Ne

6. Označte dva faktory, se kterými jste v práci nejvíce spokojen:

Mzda
Osobní ohodnocení
Příspěvek na penzijní pojištění
Příspěvek na stravování (stravenky)
Náplň práce
Pracovní doba
Odpovědnost
Práce v týmu

7. Označte dva faktory, se kterými jste v práci nejméně spokojen:

Mzda
Osobní ohodnocení
Příspěvek na penzijní pojištění
Příspěvek na stravování (stravenky)
Náplň práce
Pracovní doba
Odpovědnost
Práce v týmu

8. Seřad'te tyto faktory od 1 po 5 s tím, že (1- důležitý, 2- spíše důležitý, 3- neutrální, 4- spíše nedůležitý, 5- nedůležitý), jak jsou pro Vás důležité v současnosti:

mzda	jistota pracovníh o místa	kariérní postup	náplň práce	příspěvek na penzijní pojištění

9. Myslíte si, že výše odměn odpovídá Vámi vykonané práci?

Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

10.

a) Je pro Vás pochvala důležitá?

Ano
Ne

b) Pokud ano, pochválil Vás někdo v posledním měsíci za Vámi dobře vykonanou práci?

Ano
Ne

11. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

Velmi dobrá
Dobrá
Špatná
Velmi špatná

12. Byl jste za poslední rok povýšen?

Ano
Ne

13. Jak jste spokojen s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného?

	odborná způsobilost	dovednost zadávat a vysvětlit práci	lidský přístup	předávání informací	umění zhodnotit mou práci	umění vést lidi
Výborný						
Průměrný						
Špatný						

14. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.				
Ve společnosti jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží				

Můj nadřízený má dostatečnou autoritu				
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce				

15. Rád bych zjistil více o podmínkách Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám k dispozici vybavení a nástroje pro řádný výkon své práce.				
Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.				
Mám jasně stanovené pracovní úkoly.				
Mám dostatek času na kvalitní provedení své práce.				

16. Domníváte se, že práce ve společnosti přináší rizika pro Vaše zdraví?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Domníváte se, že vedení společnosti klade důraz na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let;