

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Motivační program v podniku JARO C.S. Bakalářská práce

Daniel HUAMAN

Vedoucí práce: **Ing. Jana Pechová, Ph.D.**



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Daniel Huaman**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Motivační program v podniku JARO C.S.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je charakterizovat motivační systém konkrétního podniku či organizace, motivační systém vyhodnotit a poskytnout vedení podniku konkrétní opatření vedoucí k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Definice a teorie motivace
2. Charakteristika stávajícího motivačního systému ve vybraném podniku či organizaci
3. Výzkumná šetření s cílem vyhodnotit existující motivační systém
4. Výsledky výzkumných šetření
5. Závěrečná zpráva pro vedení podniku či organizace
6. Zpětná vazba vedení na závěrečnou zprávu

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. COVEY, S R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.
2. HANSEN, M V. – BATTEN, J. *Mistr motivace.: Tajemství inspirujícího vedení*. Praha: PRAGMA, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
3. FRENZEL, R. *Poprvé šéfem.: Jak uspět na vedoucí pozici*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2841-4.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. FREEMANTLE, D. *Biz.: 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.
Garantka studijního oboru

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Daniel Huaman
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 13.7.2020

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1. Základní přehled teoretických pojmů	8
1.1 Motivace jako psychologický proces	8
1.2 Proces motivace	9
1.3 Teorie motivace	10
1.4 Zdroje motivace	17
2 Motivace k práci	19
2.1 Pracovní motivace	19
2.2 Pracovní spokojenost	19
2.3 Motivace a finanční odměna	19
2.4 Stimulace pracovníků	22
3 Metodologická část	24
3.1 Důvod a cíl výzkumu	24
3.2 Výzkumná strategie	24
3.3 Fáze předvýzkumu	24
3.4 Techniky sběru dat	25
3.5 Možná úskalí výzkumu	25
3.6 Realizace rozhovorů	25
3.7 Charakteristika výzkumného souboru	26
3.8 Charakteristika podniku	26
4 Empirická část	27
4.1 analýza a interpretace dat	27
Závěr	38
Seznam literatury	40
Seznam obrázků a tabulek	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

MUV – motorový technický vozík

THP – technicko-hospodářský pracovník

GDPR – general data protection regulation

COVID-19 – coronavirus disease 2019

Úvod

V současné době společnosti používají pestrou škálu nástrojů, které jim pomáhají zvýšit konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu. Jedním z hlavních nástrojů je spokojený zaměstnanec. V dnešní době je kariéra mnohdy nejdůležitější součástí života. Vzhledem k těmto faktům se téma motivace zaměstnanců stalo velmi probíraným tématem v dnešní společnosti. Otázkou tedy zůstává, jakým způsobem by měla firma pracovníky motivovat.

Charakteristickým znakem každého člověka je unikátnost, díky které není možné nastavit jednotné obecné měřítko v rámci tvorby motivačního programu. Aby byl motivační program úspěšný, firmy musejí ke každému přistupovat s určitou mírou individuality.

Tato bakalářská práce řeší otázku motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pro bakalářskou práci byla zvolena společnost Jaro C.S, jejímž hlavním oborem je hubení nežádoucí vegetace. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců byla zvolena metoda řízeného dotazníkového šetření, které bylo založeno na dvanácti dílčích otázkách, které jsou zodpovězeny v empirické části této práce.

Teoretická část bakalářské práce objasňuje základní pojmy, které jsou úzce spjaty s daným tématem. Dále je nutné pro komplexitu tématu motivace práce zmínit základní motivační teorie. Tyto teorie jsou popsány v první a druhé kapitole a na jejich základě je postupně vyhodnocované šetření metodou řízeného dotazování.

Praktická část bakalářské práce nejprve seznamuje čtenáře se společností Jaro C.S. Po krátkém seznámení následuje popis získávání odpovědí k dotazníkovému šetření a zdůvodnění zvolení těchto metod. Po krátkém uvedení do metodologické části následuje již klasické vyhodnocení jednotlivých otázek. Data získaná z řízených rozhovorů jsou analyzována a interpretována jednotlivě ve vztahu ke každé z dílčích výzkumných otázek. Vždy byly vybrány odpovědi s nejvyšší četností výskytu a dále odpovědi, které by měly danou problematiku nejlépe vystihovat. Závěrem byla každá otázka krátce shrnuta a vyhodnocena na základě motivačních teorií popsaných v první kapitole.

1. Základní přehled teoretických pojmů

Úvodní kapitola se věnuje přehledu pojmů, které úzce souvisejí s pojmem motivace. Motivace lidského jednání vyjadřuje zvláštnosti psychických procesů člověka. Snaží se odpovědět na otázky, proč se jedinec zachoval určitým způsobem.

1.1 Motivace jako psychologický proces

Pojem motivace může být vysvětlen z několika pohledů. Existuje spousta definic, které se od sebe částečně odlišují. Dle Nakonečného (1996) může být daný pojem vysvětlen jako hypotetický proces, který je založen na zaměřování a povzbuzování chování.

Dále říká, že je nutností rozlišovat dvě úrovně řízení. První úroveň řízení je možné popsat jako konkrétní cestu k dosažení určitých podnětů. Druhá úroveň popisuje jedince, který se nachází ve stavu motivace a snaží se něco najít, něčeho dosáhnout. Jednoduše řečeno, je plně soustředěn na svůj vlastní cíl.

Bedrnová (1998, str. 559) doplňuje výše zmíněnou definici. Říká: „Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované, vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“

Ke slovu motivace je nutné vysvětlit i pojem motiv. Jedná se o vnitřní potřebu (touhu), která může být jak vědomá, polovědomá, tak podvědomá. Působí na naši vůli a myslí a snaží se nás donutit jednat způsobem, který naši touhu uspokojí.

Je možné konstatovat, že s daným pojmem se lidé setkávají již od počátku existence světa. Mezi hlavní motivy lidské existence odjakživa patřilo zajištění bezpečí, pokračování rodu či obstarání si potravy. Postupem času se lidská rasa stávala vynalézavější a schopnější. K základním atributům postupně přibývaly další jako např. usnadnění způsobu práce aj.

Z čeho bylo slovo motivace odvozeno? Původ slova se ukrývá v latinském slově movere, což v překladu znamená hýbat se, pohybovat se apod. Jak bychom tedy mohli ve zkratce popsat motivaci? Je to něco, co člověka popohání k dobrému výkonu. Žene ho to kupředu. (Adair, 2004)

1.2 Proces motivace

Jak již bylo popsáno výše, základem motivace je motiv, který nám dává podnět chovat se určitým způsobem. Motivaci je pak dále možné dělit mezi tyto tři základní složky:

- směr,
- úsilí,
- vytrvalost.

Směr specifikuje činnost, kterou člověk vykonává k dosažení cíle. Jako příklad je možné uvést absolventa vysoké školy, který si vysnil práci v auditorské firmě. Firma přijímá na základě pohovorů, kde uchazeči musejí vypracovat kvalitní auditorské podklady. Student s touto prací nemá žádnou zkušenost, avšak o tuto pozici velmi stojí. Činnost, kterou bude pro tento cíl vykonávat, bude studium odborné literatury a případné auditorské přípravné kurzy.

Úsilí vyjadřuje intenzitu výkonu. Pokud student opravdu o dané místo stojí, bude na svém vzdělání tvrdě pracovat každý den, aby byl připraven na jakoukoliv situaci.

Posledním bodem je vytrvalost. Vyjadřuje čas, během kterého se student pokouší dosáhnout cíle. Na pohovor se může připravovat buď velmi intenzivně nebo méně. Pokud však jeho motivace bude vysoká, bude na sobě tvrdě pracovat a přípravám věnuje dostatek času.

Armstrong (2007) poté rozděluje proces motivace do 4 základní kroků. Prvním krokem je potřeba. Ve druhém je nutné stanovit si cíl. Následuje plnění postupných kroků k dosažení cíle a na konci by mělo být cíle dosaženo.

1.3 Teorie motivace

Mezi obecné teorie motivace řadí Bendová a kolektiv (1998) tyto teorie:

- homeostatický model motivace,
- hédonistické model motivace,
- aktivační, pobídkový model motivace,
- kognitivní, poznávací model motivace,
- humanistické koncepty motivace (Maslowova teorie potřeb),
- dvoufaktorová teorie potřeb (F. Herzberg)
- a další.

1.3.1 Homeostatický model motivace

Homeostatický model datuje své počátky již do roku 1915. Základy tohoto modelu položil americký filozof Cannon, který popsal motivaci lidského chování ve svém biologickém výkladu. Říkal, že v případě narušení psychické rovnováhy jedince, vzniká napětí, jinými slovy potřeba, která má za příčinu tlak na danou osobu. Cílem jedince je toho tlaku se zbavit a snaha uspokojit danou potřebu, a to takovým způsobem, že člověk zaměřuje všechny činnosti určitým směrem s cílem uspokojení dané potřeby.

Důsledkem uspokojení potřeby je zpětné nastolení vnitřní rovnováhy. Dle Madsena (1972) může mít obnovení rovnováhy dvě různé podoby. Jedná se o model nedostatku (potřeba napít se, najíst se atd.) a model přebytku (potřeba vybit svoji energii).

V rámci biologického výkladu motivace lidského chování byla zformulována tzv. teorie homeostatické hypotézy, která vysvětluje vznik určité potřeby jako důsledek narušení rovnováhy organismu. Pokud je narušeno optimální prostředí vnitřních biologických podmínek fungování organismu, vznikají tzv. biologické pochody, které zahrnují mimo jiné i činy určené k nastolení rovnováhy.

Provazník a Komárková (1996) dodávají, že homeostatický model je kompatibilní především s motivy lidského chování, které mají svůj základ v organických potřebách. Dále vyvracejí myšlenku pasivity člověka, kterou daný model

předpokládá. Člověk není pouze biologickým organismem, ale především společenskou bytostí v nejširším slova smyslu.

1.3.2 Hédonistický model

Mezi další významné modely patří tzv. Hédonistický model, který má svůj původ již v antice. Jedná se o filozofický směr, jež klade důraz na lidské emoce, které považuje za velmi významné v lidském životě. Emoce jsou považovány za základní předpoklad k dosažení slasti a vyhnutí se strasti. V citech jsou obsaženy základní znaky motivace, což je aspekt dynamizující a orientující. Emoce a city podporují neboli dynamizují lidskou činnost. Zároveň plní i funkci orientační, jelikož člověk cíleně vyhledává situace, které jsou pro něho příjemné. (Müllerová, 2011)

Mezi hlavní představitele patří známý filozof S. Freud. Ten rozlišil tři základní dimenze lidské motivace:

- ONO (Id): obsahem jsou pudové motivy a je řízeno principem slasti. Motivační obsah je však vždy nevědomý.
- JÁ (Ego): je řízeno principem reality, obsahuje mechanismy, které přizpůsobují prožívání a chování nároků Id a Superego.
- NADJÁ (Superego): základem je soubor zvnitřněných společenských požadavků, které působí jako motivy svědomí. Jejich motivační obsah je zčásti vědomí, nevědomí i předvědomí. (Vymětal, 2004)

1.3.3 Aktivační (pobídkový) model motivace

Balcar tvrdí, že základním činitelem motivace je podnět neboli pobídka, která přichází z vnějšího prostředí. Jedná se o podnět, který silově působí na chování jedince skrze tzv. pobídkovou motivace. Daný podnět má za následek nejen aktivaci jedince, ale i orientaci jeho chování a jednání. V modelu existují celkem dva typy pobídek. Prvotní pobídky mají silový účinek vrozený. Druhotné pobídky ho získávají až v důsledku procesů učení jedince. Model dále předpokládá, že jedinec se snaží uspokojit své potřeby a dosáhnout úspěchu, a naopak má snahu vyhnout se nezdaru a neúspěchu. Je vyhovující pro emocionální a sociální motivy, jako jsou např. agrese, sounáležitost, moc, strach aj. (Balcar, 1983)

1.3.4 Kognitivní modely motivace

Připravenost člověka k určitému lidskému jednání související s poznáváním popisují kognitivní modely lidské motivace. Nejznámějším modelem je teorie kognitivní disonance. Základem je skutečnost, že lidský subjekt během svého života vnímá, poznává a hodnotí své okolí a svoji osobu, včetně svého jednání. Jednotlivé poznatky a vjemy se mohou dostávat do vzájemného rozporu, který může pro osobu být vnitřně nepříjemný či nepřijatelný. Tento fakt nazýváme kognitivní disonancí. Následkem prožívané kognitivní disonance je rozvoj potřeby eliminace dané disonance.

1.3.5 Humanistické koncepty motivace

Dle této teorie má člověk dva druhy vnitřní síly. První typem jsou síly, které jsou podníceny strachem o bezpečí. Člověka neženou dopředu, spíše ho táhnou zpět a dostávají ho do regrese. Na druhou stranu má však osoba sílu, která ho popohání dopředu. Cílem jedince je jeho jedinečnost, nezávislost, úspěch. (Müllerová, 2011) Mezi významné humanistické teorie patří Maslowova teorie potřeb. A.H. Maslow je představitel hypotézy autonomie potřeb. Pracoval jako vedoucí katedry psychologie na Brandsově univerzitě. Tvrdil, že naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších úrovní je obecně platné. Pokud je však dosaženo vyšších úrovní potřeb, hodnot a chutí, stávají se autonomní a jsou nezávislé na uspokojení potřeb nižší úrovně. Předpokladem tohoto humanisticky psychologického směru je schopnost člověka svobodně se rozhodovat. Dále je předpokládáno cílevědomé, účelné tvořivé jednání. Důraz je kladen především na pozitivní aspekty lidské přirozenosti, tedy altruismus, lásku a potenciál k osobnímu rozvoji.

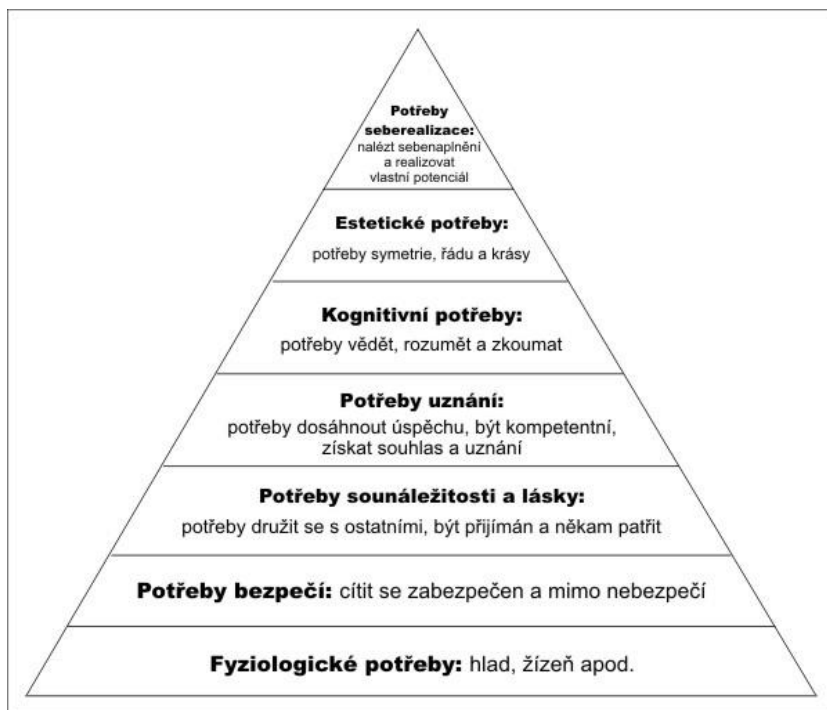
Ve své studii se zaměřil na jedince s mimořádným potenciálem (A. Einstein, E. Rooseveltová, A. Lincoln a další). Mezi známé osobnosti zařadil i několik svých studentů, kteří byli pro tuto studii vhodní.

Potřeby klasifikoval jako nižší potřeby, tj. fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti a potřeba uznání. Mezi vyšší řadil především potřebu seberealizace a potřebu růstu. Nižší potřeby jsou lokalizovanější, hmatatelnější a omezenější než vyšší potřeby. Při potřebách vyšší úrovně je využívána svobodnější a účinnější psychoterapie. Při nižší úrovni nelze

psychoterapii využít, což se dá celkem snadno vysvětlit. Není možné uspokojit hlad či žízeň slovy. Dále konstatoval, že vyšší úroveň je subjektivního charakteru. To znamená, že každý jedinec má tyto potřeby jiné a jsou také méně důležité. Tudíž nejsou na prvním místě při uspokojování. Základem jsou nižší potřeby. Pokud člověk trpí hladem či žízní, těžko se bude orientovat na svoji seberealizaci. Aby jedinec mohl v hierarchii potřeb stoupat výše, musí neustále uspokojovat potřeby nižšího stupně. Pokud je dosažení nižších potřeb pro člověka jednoduché, může se celkem rychle začít orientovat na potřeby vyššího charakteru.

Teorie podrobně definuje základní lidské pohnutky, které vysvětlují lidské chování a prožívání, a to především v západní civilizaci. (A.H. Maslow)

Tato teorie je všeobecně známá díky svému atypickému pyramidovému vzhledu a byla podrobně popsána Vysekalovou (2011).



Obrázek č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb

Zdroj: (VYSEKALOVÁ, 2011)

Tato teorie je často využívána i v praxi, a to především v oblasti otázek motivace zaměstnanců. Byly tendence tuto teorii využívat, avšak časté průzkumy pak ukázaly, že motivovat zaměstnance je zcela individuální, někdy i zcela nemožné.

Při pohledu na obrázek č. 1 můžeme vidět, že základem pyramidy jsou fyziologické potřeby. Jedná se zde o fakt, že lidé mají určité potřeby, které musí být uspokojeny. Bez jejich uspokojení by člověk ani nepřežil. Jedná se o potřeby typu: hlad, žízeň, spánek aj.

V další úrovni se nachází potřeba pocitu bezpečí. Lidé jsou vystavováni různým rizikovým situacím, které jim nejsou příjemné a snaží se jim vyhýbat. Toto může být opodstatněno i teoriemi výše, které říkají, že lidé se snaží vyhýbat nepříjemným situacím a snaží se cítit bezpečně či jiným slovem komfortně.

Potřeba sounáležitosti a lásky se nachází ve třetí úrovni. Každá osoba má potřebu někde patřit, být v určitém kolektivu lidí. Může se jednat o přátele, rodinu či pracovní kolektiv.

V další úrovni je potřeba uznání. Většina lidí má určité ambice, které ho žene dopředu. Někdo chce být úspěšný v práci, jiný ve sportu apod.

Posledních třech úrovní je již velmi těžké dosáhnout. Kognitivní potřeba neboli potřeba vědět, rozumět či něco zkoumat není určena pro každého. Ne každý se může zabývat vědeckou činností či studovat na vysoké škole. Estetické potřeby mohou být důležité pro každého z nás, ale málokdo je spokojený s tím, jak vypadá a málokdo tuto potřebu zcela naplní. Poslední úroveň je potřeba seberealizace. Každý chce objevit svůj skrytý talent či potenciál, ale jedná se o velmi složitý proces, který ne vždy může být úspěšně dokončen. Z praxe můžeme zmínit např. A. Einsteina nebo S. Jobse. Tito dva našli a plně realizovali svůj potenciál. Dalo by se říci, že poslední úroveň potřeby se u těchto dvou stala autonomní a nebyla závislá na ostatních.

1.3.6 Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace, jiným názvem motivačně hygienická teorie, je založena na předpokladu, že na motivaci pracovníků se podílejí dvě odlišné skupiny faktorů:

- faktory vnější neboli hygienické,
- faktory vnitřní neboli motivátory.

První skupina působí především na pracovní spokojenost. Pokud jsou faktory v nepříznivém stavu, člověk se necítí dobře na pracovišti a výsledkem je pracovní nespokojenost zaměstnance.

Vnitřní faktory, jinak také motivátory, ukazují podněty k pracovnímu výkonu.

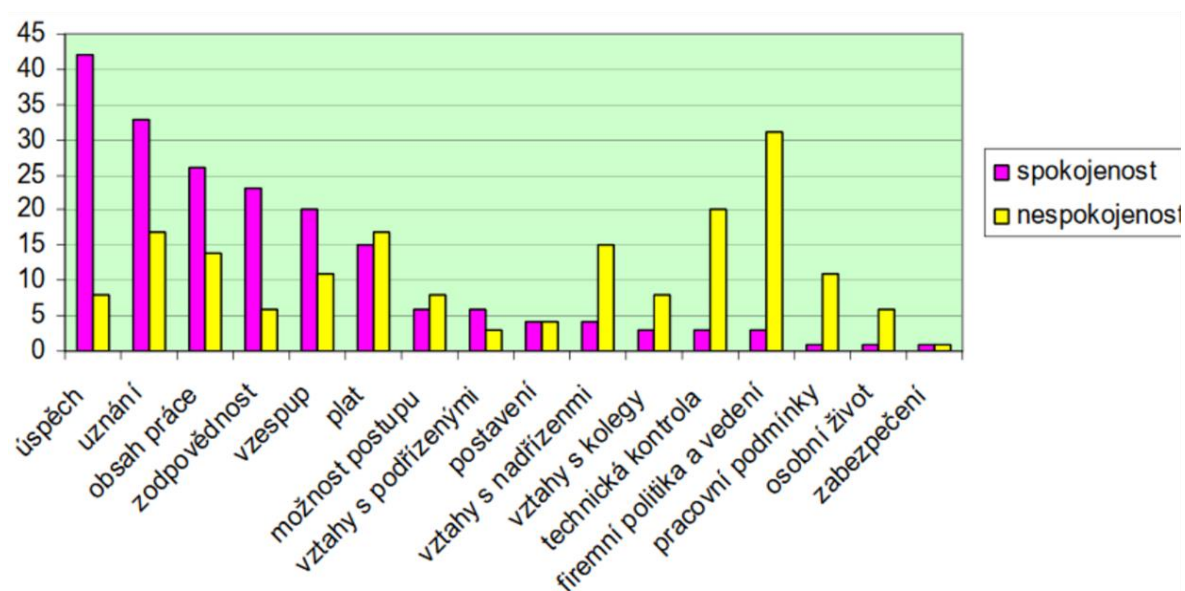
Ve výsledku je možné konstatovat, že pracovní motivace má úzkou vazbu na pracovní spokojenost. Zdůrazňuje však, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat vysokou motivovanost pracovníků. (Nakonečný, 1992) Výzkum je založen na otevřeném tázání. Herzbergova dotazovací metoda byla především formou otevřených otázek a počet respondentů činil 210. Během šetření sbíral a analyzoval detaily událostí kritického charakteru. Na výzkumu se mimo jiné podílel i John Flanagan, který se během druhé světové války pokusil rozvinout metodu kritických událostí ve výběru vzdušného armádního sboru. Vzhledem k tomu, že výzkum probíhal na Universitě v Pittsburghu, byla tato metoda nazvaná jako „pittsburská studie“. (Chapman, 2003)

Pro své výsledky se Herzbergův výzkum stal jedním z nejdiskutovanějších témat v oblasti motivace. Velmi důležitým aspektem zde hraje očekávání. Co to v praxi znamená? Pokud je člověk schopen dosáhnout toho, co očekává, pak se sebou bude spokojený. Pocit spokojenosti se v tomto případě stává pobídkou, která má velký vliv na motivaci. (Nakonečný, 1992)

Úkolem zaměstnanců bylo přijít na to, v jaké chvíli se cítili v práci nejlépe a která chvíle pro ně byla nejhorší. Výsledkem byl fakt, že pracovníci se necítili komfortně především v důsledku špatných vnějších podmínek jako jsou vztahy, finanční ohodnocení aj. V případě příjemných zážitků se jednalo zejména o náplň práce, své postavení aj. Herzberg zjistil, že absence daných faktorů nemusí nutně zapříčinit nespokojenost, avšak jejich přítomnost uspokojení znamená. (Bělohávek, 1996)

Jak již bylo popsáno v úvodu této části, Herzberg klasifikoval dva typy faktorů, které mají vyvolávat spokojenost (motivátory) nebo naopak nespokojenost (hygienické faktory). Svůj výzkum poté ilustroval v obrazu „zvířete-Adama“ a „člověka - Abraháma“. „Adam“ se měl snažit vyhýbat nespokojenosti, na druhou stranu Abrahám byl zaměřen na plnění úkolů a cílů. (Nakonečný, 1992) Dále byly Herzbergovy motivátory a hygienické faktory porovnány graficky - viz. obrázek č.2.

Tento obrázek se snaží zachytit, které z faktorů mají vliv na spokojenost spíše než na nespokojenost. Jak můžeme vidět, tak úspěch, uznání, obsah práce a vzestup mají vliv převážně na spokojenost zaměstnance v práci. Pokud jsou tyto podmínky postačující, pracovník by měl být spokojený a měl by mít dle teorie motivaci odvádět dobrý pracovní výkon. Uprostřed obrázku můžeme vidět faktory, které je možné zařadit mezi neutrální. Nevyvolávají ani extrémní spokojenost ani nespokojenost. Mezi ně Herzberg zařadil plat, možnost postupu, vztahy s podřízenými a postavení. V pravé části obrázku přichází zlom a můžeme vidět okolnosti, které vyvolávají především nespokojenost, tudíž i demotivaci pracovníků. Zde se jedná o vztahy s nadřízenými, technickou kontrolu, firemní politiku a vedení, pracovní podmínky, osobní život a zabezpečení.



Obrázek č. 2: Herzbergovy motivátory a hygienické faktory

Zdroj: (CHAPMAN, 2003)

1.3.7 Ostatní

Mezi další významné teorie, které nemohou být opomenuty, patří tzv. McGregorova teorie X-Y. Hlavní odlišností je rozdělení pracovníků na dva druhy lidí, a to pracující a nepracující.

Zaměstnanec X je typický pro svůj odpor k práci. Nerad pracuje, práci se spíše vyhýbá. Nerad přijímá odpovědnost. Tento typ je nutné stále motivovat, nutit,

přesvědčovat a kontrolovat. V případě, že je k práci donucen, nemůžeme od něho očekávat něco víc, než bylo zadáno či bylo nutné udělat pro splnění úkolu. Nikdy nevyvíjí dobrovolně žádnou aktivitu. Je třeba ho jak odměňovat, tak trestat.

Druhým typem je zaměstnanec Y, který je pravým opakem zaměstnance X. Je aktivní, rád vymýšlí nové věci, dělá činnosti navíc. Má velkou motivaci k práci sám o sobě. Není třeba ho neustále kontrolovat a nutit. Dále na rozdíl od prvního typu není nutné neustálé odměňování či trestání. Je ochoten přijímat odpovědnost za sebe i za své činy. (Kvasničková & Berka, 2010)

V současné době je velmi známou používanou metodou metoda „cukr a bič“. Je význačná především kvůli nepřetržitému odměňování zaměstnanců za odvedený výkon. Tato metoda má však svá úskalí, která popisuje D. Pink (2017, str. 150): „Pokud jde o motivaci, existuje propast mezi vědeckými zjištěními a praxí. Náš současný operační systém byznysu – který je postaven na vnějších motivátorech typu cukr a bič – nefunguje a často i škodí. Potřebujeme upgrade. A věda nám ukazuje jak na to. Tento nový přístup má tři nezbytné prvky: (1) autonomii – touhu řídit si sami své životy; (2) mistrovství – nutkání být lepším a lepším v něčem, na čem opravdu záleží; a (3) smysl – touhu dělat to, co děláme ve službách něčeho většího než jsme my sami.“

Metoda „cukr a bič“ je založena na zaměstnanci typu X, kterého je nutné neustále chválit, a na druhou stranu i trestat. S touto metodou se v praxi dnes již setkal každý a jako každá teorie má i své kritiky. D. Pink (2017) se tímto tématem podrobně zajímal a pro hlubší studii je dobré odkázat na jeho publikaci Drive – Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! V této publikaci se snaží vyvrátit předešlé teorie a dále se pokouší nastínit pravdu o motivaci.

1.4 Zdroje motivace

V rámci motivace je možné rozlišit celkem 5 základních zdrojů, které společně utvářejí profil každé lidské bytosti. Jedná se o zdroje vnitřních hybných sil:

- potřeby,
- zájmy,
- návyky,
- ideály,

- hodnoty a hodnotová orientace.

1.4.1 Potřeby

Prvním zdrojem motivace jsou potřeby. Na ty je kladen důraz většinou psychologů. Jedná se o základní aspekt, na jehož základě se formuje lidská psychika a chování. Jsou popsány jako nedostatek určité věci, která je pro jedince velmi důležitá. Člověk má dle Deibla tři typy potřeb. Pokud mluvíme o biologickém slova smyslu, myslí se nedostatky organismu, které mohou při delší absenci vyvolat i smrt jedince. Z pohledu psychologie se jedná zejména o přání a žádosti, které vyvolávají určité chování. Třetím hlediskem jsou ekonomické aspekty neboli potřeba vlastnit či užívat. (Deibl, 2005)

1.4.2 Zájmy

Zájmy je možné popsat jako extrapolaci potřeb. Jedná se o motivy, které jsou neustále přítomné a jejich celkové uspokojení je nemožné. S každým malým uspokojením jejich síla narůstá. Je možné je popsat jako trvalejší zaměření člověka na určitou činnost, oblast či předmět. (Nakonečný, 1997)

1.4.3 Návyky

Složku návyky je možné definovat jako sjednocení znalostí, schopností a tužeb. Znalost podle Coveyho znamená vědět, co a proč dělat. Mít schopnost znamená umět něco udělat a touha je motivace chtít to. Aby bylo možné vytvořit daný návyk, je potřeba všech tří popsaných složek. (Covey, 2008)

1.4.4 Ideály

Jedním z dalších zdrojů motivace jsou ideály. Ideál je charakterizován jako vznešený a vysoký cíl, kterého je velmi obtížné dosáhnout.

1.4.5 Hodnot a hodnotové orientace

Poslední zdrojem motivace jsou hodnoty a hodnotový systém, který si jedinec utváří během svého života. Hodnotový systém ovlivňuje postavení jedince ke společnosti, i k sobě samému. Co znamenají hodnoty v našem životě? Vysvětlují, co je pro jedince důležité a čeho si váží. Mohou být také považovány za motivy našeho chování. (Mayerová, 1997)

Lidé mohou mít tři typy hodnot:

- ekonomické (příjmy, peníze)
- afiliativní (sociální potřeby)
- seberealizace. (Nakonečný, 1997)

System hodnot významně ovlivňuje pracovní motivaci, přístup člověka k práci a k životu. (Mayerová, 1997)

2 Motivace k práci

2.1 Pracovní motivace

Pracovní motivace je z tradičního hlediska chápána především ve formě finančních kompenzací, benefitů, požitků, odměn a kariérního postupu. Dříve byly využívány především konvenční přístupy motivace. Dnešní výzkumy však kladou velký důraz na inovativní a kreativní přístupy, které podporují nové myšlenky a větší produktivitu. Zaměstnanci jsou motivováni spíše netradičními způsoby. (Soulder, 2020)

2.2 Pracovní spokojenost

Velmi důležitým faktorem při motivaci pracovníka je pracovní spokojenost. Termín pracovní spokojenost je možné popsat jako emoční stav člověka, který vyplývá z hodnocení své vlastní pracovní zkušenosti. Může být jak pozitivního, tak negativního charakteru. (Krásná, 2016)

Kmošek (2018) tvrdí, že jsou tři zdroje pracovní spokojenosti. Jako první uvádí tendenci prožít pozitivní či negativní zkušenosti či pocitu. Dalším zdrojem je možnost získání informací od ostatních lidí (pracovníků). A posledním zdrojem je charakteristika práce.

2.3 Motivace a finanční odměna

V dnešní společnosti můžeme velmi často zaslechnout téma, které je zaměřeno na systém odměňování. Ne vždy se toto téma probírá v pozitivním slova smyslu. Je velmi důležité správné nastavení tohoto systému, ať už kvůli spokojenosti zaměstnanců či nákladům zaměstnavatele. Pro každou společnost bude systém

jedinečný. Některá společnost si může dovolit vyšší mzdy, jiná na to nemusí mít dostatečné finanční prostředky.

Systém odměňování zahrnuje několik komponent:

- základní mzda,
- krátkodobé motivátory (variabilní složka)
- dlouhodobé motivátory,
- benefity
- (naturální) požitky,
- nehmotné (potřeby zaměstnance).

Nejdříve by bylo dobré vysvětlit mzdu v obecném slova smyslu. Mzdu je možné dělit na časovou, úkolovou a podílovou mzdu. Pokud je mzda závislá na množství odpracovaného času, mluvíme o časové mzdě. Úkolová mzda závisí na počtu jednotek vykonané práce. Posledním typem je mzda podílová, která je uplatňována v obchodních činnostech a některých službách. Může být zcela nebo zčásti závislá na obratu nebo na dosaženém zisku zaměstnavatele. (Pelcl, 2020)

Abychom byli schopni správně vypočítat mzdu, potřebujeme k tomu několik podstatných informací. Konkrétně se jedná o docházku pracovníka, neschopenky, potvrzení o ošetření člena rodiny, dovolenky atd. Pokud má mzdová účetní všechny podklady, může začít s výpočtem mzdy. Zpracování mezd musí být nejpozději k poslednímu dni v měsíci. (iÚČTO, 2019)

Systém odměňování dále obsahuje výše zmíněné krátkodobé motivátory. Zde se jedná o určité typy bonusů, které jsou periodicky vypláceny. Perioda vyplácení závisí opět na rozhodnutí zaměstnavatele. (BD ADVISORY, 2018)

Další složkou jsou dlouhodobé motivátory. Zde se jedná především o akciové plány či odložené bonusy. Pokud jsou zaměstnanci přisouzeny velké zásluhy, může mu být tento typ odměny nabídnut.

Mezi silné motivační složky pro zaměstnance patří benefity. Škála benefitů je velmi široká a rozmanitá. Hovoříme o příspěvcích na penzijní připojištění, zdravotní péči, 5 týdnů dovolené, příspěvek na životní pojištění či podpora v nemoci. Velmi častou chybou v mínění zaměstnanců je pocit, že zaměstnavatel

je povinen nabízet tyto benefity. To je však velký omyl. Zaměstnavatel tyto benefity poskytuje zcela dobrovolně vedle jejich pevné mzdy, jako bonus. Benefity by měly být jako obrovská výhoda a nikdo by je neměl brát jako samozřejmost.

Benefity jsou svojí povahou velmi oblíbenou záležitostí jak u zaměstnanců, tak i u zaměstnavatelů. Proč jsou preferovány zaměstnavateli? Především díky své právní nevymahatelnosti. Jedná se o tzv. nenárokovou složku. Další výhodou je, že společnost má možnost nastavit systém dle svých vlastních potřeb.

Dalším komponentem jsou tzv. požitky. Mezi naturální požitky řadíme služební automobil, služební telefon, poukazy na jídlo či sportovní aktivity. Tento komponent je velmi oblíbený. Firemní automobil sloužící i pro soukromé účely může jedné rodině či jednomu člověku ušetřit velkou částku peněz. Poukazy na jídlo neboli stravenky jsou nejvíce poskytovaným benefitem v ČR. V současné době jedná vláda o jejich zrušení a výměně za likvidní peníze.

Výše zmíněné odměny jsou řazeny mezi tzv. hmotné. Vedle odměn hmotných, máme tedy i odměny nehmotné, mezi které patří:

- pracovní kultura a klima,
- pružná pracovní doba,
- možnost kariérního růstu,
- rovnováha práce/soukromí,
- možnosti home-office.

Pracovní kultura a klima je velmi důležitým aspektem pro pracovníky. Pro každého je důležité cítit se komfortně na daném místě. Pocit spokojenosti zvyšuje pracovní efektivitu a motivovanost zaměstnanců.

Velmi populárním trendem je dnes pružná pracovní doba. Firmy mají většinou stanovenou šesti hodinové pásmo (9-15 hod.), kdy by tam zaměstnanec měl být přítomen. Potom už záleží na něm, zda přijde brzy ráno nebo odejde později večer. (Macháček, 2019)

Důležitá pro každého je možnost kariérního růstu. Nikoho by nebavilo pracovat 20 let na stejné pozici. Začne to být pro pracovníka příliš monotónní.

Sladit práci se soukromým životem může být často složité. Pokud je zaměstnavatel rozumný a nepřetěžuje zbytečně své lidi, je garantováno, že u něj vydrží déle a budou spokojenější.

Jak můžeme vidět, systém odměňování je poměrně komplikovaný, a proto by na něj měl být kladen velký důraz. Při špatném nastavení je velmi pravděpodobné, že lidé nebudou spokojeni a v důsledku toho bude firma přicházet o své peníze. I proto je důležitá každoroční revize mezd a celkového ohodnocení, aby zaměstnavatel věděl, že neprodělává a aby všichni byli férově hodnoceni. (BD ADVISORY, 2018)

2.4 Stimulace pracovníků

Předchozí kapitoly byly podrobně zaměřeny na pojem motivace. Následující část je věnována pojmu stimulace pracovníků a prostředkům, které k ní vedou. Častým problémem při definování pojmů stimulace a motivace je zaměňování jejich významu. Plamínek (2007) tvrdí, že hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku.

2.4.1 Stimulace

Pojem stimulace byl dobře vysvětlen Provazníkem a Komárkovou v publikaci „Motivace pracovního jednání“. Říkají: „Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník & Komárková, 2004)

Podněty, které mají za následek změnu motivace člověka můžeme členit na:

- impulzy
- incentivy.

Impulzy jsou určité endogenní, vnitřní podněty. Může se jednat o psychické rozpoložení člověka např. únava, stres, nervozita nebo také o fyzické problémy jako je bolest zubů, zad apod. Incentivy jsou exogenní, vnější podněty. Jedná se např. o pochvalu, povýšení v práci, kritiku aj. (Pauknerová, 2006)

2.4.2 Stimulační prostředky

Existuje široké spektrum stimulačních prostředků. Bedrnová (1998) je ve své publikaci řadí dle hlediska psychologické závažnosti.

Prvním typem je tzv. hmotná odměna, která je všeobecně považována za hlavní stimulační prostředek vzhledem k tomu, že slouží k uspokojování lidských potřeb. Hmotná odměna nemusí znamenat nutně peníze. Kromě peněz (plat, mzda, odměny, prémie) můžeme mluvit i o zaměstnaneckých akciích, služebním autě atd.

Druhým, velmi významným faktorem je obsah práce. Každá osoba je jiná. Někdo bude chtít dělat monotónní práci, jiný raději kreativní. Pokud člověka jeho práce baví, je stimulován k dobrému výkonu.

Dalším aspektem je povzbuzování pracovníků. V tomto případě se jedná o neformální hodnocení, které má pozitivní charakter a povzbuzuje pracovníka lepšímu výkonu. Jinými slovy pracovník dostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu, která mu dává informace o tom, jak jeho pracovní výkon odpovídá stanoveným cílům.

Ani atmosféru pracovní skupiny a pracovní podmínky není dobré vynechat. Sociální faktory na pracovníky značně působí. Pokud je člověk spokojen v práci a v kolektivu, je daleko vyšší pravděpodobnost, že bude motivován k lepším výkonům. (Bedrnová, 1998)

2.4.3 Motivační program

Vzhledem k tomu, že dobře motivovaný pracovník představuje konkurenční výhodu firmy, je dobré mít ucelený, promyšlený motivační program. Motivační program je možné vysvětlit jako soubor nástrojů organizace pro stimulace pracovníků v souladu s personální a sociální politikou. (Kociánová, 2010)

V praxi se můžeme setkat s různými motivačními programy, respektive každá společnost má svůj vlastní, originální motivační program. Firmy by si na něm měly dát obzvlášť záležet, protože by měl vést ke zvyšování efektivnosti zaměstnanců. Cílem je hodnocení dosažených výsledků a podpora iniciativy a tvořivosti zaměstnanců. Aby byla zaručena kvalita motivačního programu, je důležité, aby obsahoval následující skutečnosti:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací. (Míka, 2005)

3 Metodologická část

3.1 Důvod a cíl výzkumu

Důvodem výzkumu je zjištění a následné zhodnocení motivačního systému v podniku Jaro C.S. Cílem výzkumu je poskytnout vedení podniku zpětnou vazbu od zaměstnanců a navrhnout možné změny v motivačním programu organizace.

3.2 Výzkumná strategie

Firma Jaro C.S. je malý podnik čítající 12 zaměstnanců. Vzhledem k malému počtu respondentů byla zvolena kvalitativní technika sběru dat, konkrétně metodou řízeného dotazování. Dalším důvodem pro volbu kvalitativní metody je povaha zkoumaného problému, kdy motivace každého zaměstnance může být velice subjektivní. Vybraná kvalitativní metoda se jeví jako vhodná i proto, že lze pokládat rozvádějící či doplňkové otázky, díky kterým lze více porozumět důvodům motivace jednotlivých zaměstnanců.

3.3 Fáze předvýzkumu

Aby byly dotazované otázky aktuální a měly vypovídající hodnotu vzhledem k povaze a zaměření společnosti Jaro C.S., proběhl předvýzkumný rozhovor s jednatelem podniku, který nastínil situaci, ve které se podnik v současné době nachází. V průběhu rozhovoru byla společně vytvořena jakási swot analýza. Jednatel společnosti Jaro C.S. jmenoval silné a slabé stránky, také příležitosti a možné hrozby pro podnik. Na základě tohoto předvýzkumu byly definovány otázky do řízeného dotazování.

3.4 Techniky sběru dat

Technika sběru dat byla zvolena metodou řízeného dotazování. Do strukturovaného rozhovoru bylo vstupováno doplňkovými otázkami. Ty doplňovaly odpovědi, které byly buď volbou z několika možností nebo formou otevřené otázky typu „proč právě tato odpověď“ či jinou otázkou pro lepší pochopení důvodů zvolených odpovědí.

Hendl (2005, s. 173) tvrdí: „Základním účelem tohoto typu interview je, co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Data z takového interview se snadněji analyzují, protože jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují. Struktura informací je dána sekvencí otázek. Tím je také umožněna replikace celého průzkumu v jiném časovém okamžiku a jinou skupinou vědců. Již předem bylo přichystáno.“

Jednotlivé rozhovory probíhaly individuálně v přímém kontaktu s respondentem. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba, zamezení možného nepochopení se či zkreslení odpovědí z těchto důvodů.

3.5 Možná úskalí výzkumu

Jako možné úskalí tohoto výzkumu se nabízí fakt, že tazatel je vzdáleně příbuzný s jednatelem a majitelem firmy Jaro C.S. a samozřejmě i některé ze zaměstnanců osobně zná. Tento fakt by mohl mít za následek zkreslení věrohodnosti průzkumu a také úsudku tazatele. Proto se tazatel snažil ve svém rozhovoru být nestranným a všechny získané odpovědi byly ihned zapisovány do připravených záznamových archů. Dále by mohla vzniknout obava z možných negativních vyústění rozhovorů v případě negativních odpovědí. Z tohoto důvodu rozhovory nebyly nahrávány a před každým vykonaným rozhovorem byl respondent ujištěn, že se za žádných okolností získané informace nedostanou k vedení podniku. Informace budou sumarizovány a zpracovány jako celek, nikoli jako individuální názor na zkoumanou problematiku.

3.6 Realizace rozhovorů

Rozhovory probíhaly v areálu firmy Jaro C.S. v České Skalici. Dotazování respondentů se uskutečnilo v dubnu 2020 a zúčastnilo se všech 12 zaměstnanců. Kvůli poskytnutí rozhovorů přijeli i dva zaměstnanci, kteří

vykonávají práci v Ostroměři, kde má firma Jaro C.S. detašované pracoviště. Rozhovory trvaly cca půl hodiny, v závislosti na angažovanosti jednotlivých respondentů. Z důvodu obav ze zneužití nahrávek a také v souvislosti s GDPR bylo doporučeno rozhovory nenahrávat, proto byly během rozhovoru prováděny drobné poznámky do předem vytvořených záznamových archů. Z důvodu diskrétnosti byly rozhovory prováděny individuálně, v jedné z konferenčních místností podniku. Rozhovory probíhaly v době nouzového stavu souvisejícího s onemocněním COVID-19. Bylo nezbytné užívat ochranné pomůcky včetně roušek, což nakonec nebyl vůbec žádný problém, respondenti rozuměli všem kladeným otázkám. Ani z pohledu tazatele nebyla srozumitelnost nijak narušena. Samozřejmě nebylo možné posoudit emoční stav přes nasazenou roušku. Bylo velice překvapivé, s jakým zájmem a otevřeností zaměstnanci na kladené otázky odpovídali.

3.7 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor se skládá ze 12 zaměstnanců dané organizace. Jedná se o devět zaměstnanců vykonávajících dělnickou pozici a dále o tři zaměstnance vykonávající administrativní činnosti, s konkrétním zaměřením zohledňujícím jejich pozici.

3.8 Charakteristika podniku

Firma JARO Česká Skalice, s.r.o. se specializuje na hubení nežádoucí vegetace na železničních tratích selektivní postřikovou technologií. Tuto činnost provádí již od roku 1993, a to zpravidla chemickým postřikem na bylinnou vegetaci a mechanickým i chemickým hubením dřevité vegetace. Za tuto dobu získala značné zkušenosti a znalosti v jednotlivých regionech o vývoji vegetace, znalost klimatických podmínek a dalších faktorů, které ovlivňují úspěšnost této činnosti. Firma vlastní MUV vybavená postřikovací technikou podle nejnovějších evropských směrnic, kterými provádí postřik herbicidy k tomuto účelu schválenými ČD. Patent na adaptaci selektivní postřikové technologie na speciální drážní vozidlo MUV, znamená pro společnost jistotu s provozováním této činnosti i v budoucnu. Jaro C.S. je dále držitelem licence pro provozování drážní dopravy. Samozřejmostí je naplnění směrnice Evropské rady a Parlamentu 128/2009 a vyhovění zásadám integrované ochrany rostlin.

Vedlejším oborem je školení odborné způsobilosti pro zacházení s přípravky na ochranu rostlin na základě pověření Ministerstva zemědělství.

4 Empirická část

4.1 analýza a interpretace dat

Data získaná z řízených rozhovorů budou analyzována a interpretována jednotlivě ve vztahu ke každé z dílčích výzkumných otázek. Vždy budou vybrány odpovědi s nejčastějším výskytem. Měly by to být ty, které nejlépe vystihují zkoumanou problematiku této práce. Na závěr každé výzkumné otázky bude následovat krátké shrnutí a diskuze k řešeným problémům. Dotazování proběhlo ve třech oblastech. První z oblastí čítající 6 otázek bylo zkoumáno, jak jsou zaměstnanci spokojeni v současném zaměstnání a jak vnímají společnost Jaro C.S. z pohledu perspektivy. V této kapitole bylo sledováno, jak se staví k hypotetickému ohrožení jejich pracovní pozice, zda chodí do práce rádi nebo je to pro ně spíše nutná povinnost a také, jaké úkony je v práci baví vykonávat.

S čím jste v současném zaměstnání spokojený?

Tato otázka se skládá ze 6 různých možností či faktorů, které mají vliv na zaměstnancovu spokojenost a pracovní motivaci. Na otázku „s čím jste v současném zaměstnání spokojený?“ měl respondent na výběr z následujících možností: že je spokojený s výší svého platu, s náplní práce, kterou vykonává, jako další z možností byl pracovní kolektiv, úroveň řízení a organizace práce, další možnou odpovědí byla spolupráce s vedoucími či délka pracovní doby. Vzhledem k širokému spektru sledovaných oblastí bylo možné zvolit několik nabízených variant odpovědí. Tato otázka navíc posloužila jako odrazový můstek k hledání odpovědí na následující otázku, ve které jsem zjišťoval, co by bylo možné v podniku z pohledu respondenta zlepšit.

Nejčastější odpovědí na dotaz „s čím jsou respondenti spokojení?“ byla zvolena možnost pracovní kolektiv. Pracovní kolektiv ocenili respondenti celkem sedmkrát. Zazněla objasnění typu: „je tu dobrá parta“, „kolektiv je to nejlepší, co tu máme.“. Spokojenost s pracovní dobou projevila hned polovina respondentů. Nejčastější odpovědí na dotaz, z jakého důvodu jste spokojen s délkou pracovní dobou bylo, „jsem brzo doma“ a „mám čas na rodinu a koníčky.“

Dílčí shrnutí

Otázky byly koncipovány v tom smyslu, aby vyšlo na povrch nejen to, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, ale i faktory, které je činí nespokojenými. Více než šedesát procent respondentů uvedlo, že jsou spokojeni se vztahy, které mají mezi sebou na pracovišti. Tato odpověď je více než uspokojujivá vzhledem k faktu, že jsou v podniku čítajícím 12 zaměstnanců hned 4 zaměstnanci ve zkušební době. O mnoho cennějším zjištěním byl faktor, se kterým jsou zaměstnanci nespokojeni, a to jednomyslně ukázalo na odpověď „úroveň řízení a organizace práce“. Tato otázka bude rozvedena v následující části práce.

Co by bylo z Vašeho pohledu možné zlepšit?

Jak bylo již zmíněno výše, od této otázky bylo očekáváno jasné vymezení respondenta vůči jednomu z faktorů vyjmenovaných v otázce č.1. Tento předpoklad se potvrdil, když 11 ze 12 dotázaných zaměstnanců zmínilo určitou míru nespokojenosti s organizováním práce a jejím plánováním. Respondent, který vykonává pozici administrativního pracovníka uvedl, že nevědomí o plánech práce na další dny či časté změny pracovních úkonů mohou vyvolávat v zaměstnancích nervozitu. Jeden z dělnicky výkonných zaměstnanců situaci na pracovišti komentoval slovy „Občas se tu dělají úplně zbytečné změny, které nás ve výsledku brzdí, protože se vracíme k dříve rozdělané práci, kterou jsme museli nechat ladem, protože bylo nutné udělat něco s vyšší prioritou hned.“ Další pracovník doplnil tento výzkum o svou zkušenost, kterou uvedl na příkladu: „Člověk se zařídí, že bude týden mimo domov, rozloučí se s rodinou, sbalí si věci a po příchodu do firmy mu je oznámeno, že se akce ruší.“ Dle administrativně výkonného zaměstnance je problém zakotven v komunikaci s podřízenými a špatně nastavenými kompetencemi. Dle jeho názoru by měl být v podniku člověk, který práci nejen rozdělí, ale také bude dohlížet na správné pochopení zadání úkolu. Třetina respondentů dále uvedla, že necítí od vedení důvěru a také by ocenili jinou metodu hodnocení vykonané práce.

Dílčí shrnutí

Z výpovědi respondentů byl potvrzen předpoklad o špatném plánování a organizování práce pramenící z nesprávné či neefektivní komunikace a špatně nastavených kompetencích. Dále je zde velký problém se zadáváním pracovních

úkolů. Zmíněné skutečnosti způsobují částečnou nespokojenost zaměstnanců podniku.

Když přemýšlíte o společnosti Jaro C.S., vnímáte ji především jako:

Tato oblast čítá celkem 7 charakteristik zkoumané společnosti. Respondent se mohl opět ztotožnit s vícero možnostmi. Od této otázky jsem očekával další pozitivní či negativní vymezení vůči jednotlivým tvrzením a následný rozbor příčin. Respondent měl za úkol zvolit jednu nebo více odpovědí z předkládaných možností a následně tyto odpovědi rozvinout pomocí doplňujících otázek. Základní otázka zněla: „Když přemýšlíte o společnosti Jaro C.S., vnímáte ji především jako:“

- společnost s perspektivou oboru do budoucna,
- společnost s dobrým zázemím,
- společnost s dobrým zázemím,
- po většinu roku zde není přísné pracovní normy a tempo,
- společnost, ve které mám k dispozici potřebné pracovní pomůcky a nářadí,
- společnost s pevnými pravidly,
- společnost, ve které se cítím být stále pod kontrolou.

Nejvíce se respondenti shodli, že pracují v podniku s perspektivním oborem do budoucna. S tímto tvrzením se ztotožňuje 9 ze 12 dotázaných. Tuto skutečnost přikládají na vrub technologické vyspělosti firmy oproti konkurenci, která navíc v tomto oboru není skoro žádná. Na druhou stranu zde existují rizika spojená s budoucím výkonem této profese. Tato hrozba tkví v možných ekologických opatřeních, tj. zákazu používání některých chemických prostředků. Další hrozbou mohou být nová přísnější pravidla spojená s provozem po železnici, zejména pak po železničních koridorech. V souvislosti s nově vznikajícími legislativními změnami se objevují stále vyšší požadavky na technickou i IT vybavenost používaných strojů. To by představovalo nemalou investici, která by pro takto malý podnik mohla znamenat zadlužení.

Druhou nejčastěji vyskytující se volbou odpovědi byla možnost c) společnost, která poskytuje jistotu zaměstnání. Z této odpovědi je zřejmé, že má úzkou spojitost s nejčastěji se vyskytující odpovědí týkající se perspektivy oboru. Zaměstnanci jsou si vědomi, že pracují v podniku, který je díky jedinečnosti oboru a technologické vyspělosti zařízení na hubení nežádoucí plevelu prakticky jediným podnikem v České Republice schopným plnit požadavky výběrových řízení Českých drah. Tento fakt v nich vzbuzuje pocit jistoty zaměstnání.

Dílčí shrnutí

Z této výzkumné otázky je zřejmé, že jsou si zaměstnanci vědomi potenciálu firmy, ve které jsou v současné době zaměstnání. Ten spočívá ve vyspělosti podniku vůči konkurenci. Dalším pozitivním jevem, který respondenti vnímají, je snaha firmy udržet krok se stále se zvyšujícími technickými požadavky a nároky, které vycházejí z politiky státu, zahrnující tendenci chránit životní prostředí. Výše uvedená rizika se odrážejí ve výpovědích respondentů v následující otázce.

Máte pocit, že by mohlo Vaši práci/pozici něco ohrozit?

Výše uvedená rizika jsou rozvinuta v následujícím okruhu otázek, jejichž cílem bylo zjistit následující. Do jaké míry vnímají následující rizika:

- nahraditelnost jinou pracovní silou,
- hrozbu možných legislativních změn,
- ztráta zaměstnání z důvodu způsobení škody při výkonu práce či jiné závažné provinění způsobené při výkonu práce.

Respondenti mohli volit mezi jednou nebo více možnostmi. V případě, že se neztotožnili s žádnou z nabízených možností, byly dotazování podrobněji. Bylo potřeba zjistit, z jakého důvodu nevnímají výše uvedené parametry jako ohrožující. Tato výzkumná otázka odhalila skutečnost, že více než polovina respondentů nemá strach o ztrátu současné pracovní pozice, protože jsou si natolik jistí svou pracovní zkušeností a odborností, že by v případě odchodu nebo zániku firmy byli schopni se bez větších problémů uplatnit na trhu práce. Třetina respondentů vidí

ohrožení chodu společnosti v důsledku možných legislativních změn. V odpovědích zbytku dotazovaných se mísí zbylé dvě nabízené možnosti.

Dílčí shrnutí

Nadpoloviční většina všech dotázaných si je vědoma svojí hodnoty na trhu práce. I přes skutečnost, že je v dnešní době každý nahraditelný, se o svou práci nijak zvlášť nebojí. Toto sebevědomí opírají o své pracovní zkušenosti a dovednosti.

Chodíte do práce rádi?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda respondenti docházejí do zaměstnání rádi a zejména, co je k docházce do práce motivuje. Respondent měl za úkol vybrat ze dvou možností ano či ne a svou odpověď odůvodnit. Smyslem dotazování, proč chodí či nechodí do práce rádi, bylo hlubší pochopení motivů a stimulů k docházce do zaměstnání. Vzhledem k faktu, že motivace je velmi individuální faktor, bylo očekáváno širší spektrum odpovědí. V této otázce bylo třeba aby své důvody pojmenovali. Z odpovědí je zřejmé, že pro většinu respondentů zaměstnaných v Jaro C.S., je důležitý především kontakt s ostatními zaměstnanci, což podporuje i výsledek první zkoumané otázky, s čím jsou respondenti v současném zaměstnání spokojeni. Ze 12 dotazovaných hned 11 uvedlo, že do práce chodí kvůli kontaktu s kolegy, nechtějí pracovat o samotě a samozřejmě kvůli finančním závazkům. Jeden z dotázaných uvedl: „kolektiv je to nejlepší, co tu máme, navíc si dokážeme vzájemně pomoci a vyhovět.“ Další respondent uvedl zkušenost z předchozího zaměstnání, kdy mu pracovní doba uplyne rychleji, když je v pracovním kolektivu. To vše je možné podložit i Maslowovou teorií potřeb, která ukazuje, že pro lidskou motivaci a spokojenost je důležité mít sociální interakci, finanční zázemí a pocit, že někam patří. Výše citované odpovědi bychom zařadili do nižších pater Maslowovy pyramidy, která zahrnují mj. i fyziologické potřeby. Zde se lidé snaží uspokojit své základní potřeby jako je jídlo, pití a k jejich dosažení jsou zapotřebí peníze. O patro výš se uvádí pocit bezpečí, tj. zaměstnanci pracují proto, aby měli určité jistoty (např. stálou práci). Nad ním se nachází pocit sounáležitosti. Toto koresponduje s výroky respondentů, že je v práci dobrý kolektiv a díky tomuto faktu jsou v práci spokojeni.

Dílčí shrnutí

Jako pozitivní výstup z tohoto dílčího šetření se ukázal kladný vztah k docházce do zaměstnání, který může být podepřen Maslowovou pyramidou. Vyvrátilo to očekávání vedení podniku, že respondenti chodí do práce především kvůli platu a spíše z povinností vyplývajících ze závazků dnešní doby. Dále tento výsledek ukázal na spojitost mezi otázkou č.1 a touto, kde se respondenti víceméně shodují, že kolektiv je velmi podstatným motivujícím faktorem docházky do zaměstnání.

Která fáze pracovní sezóny Vás baví nejvíce?

Posledním tématem z kapitoly spokojenosti a perspektivní společnosti pro pracovníky byla otázka zabývající se oblíbeností jednotlivých fází pracovní sezóny. Společnost Jaro C.S. má jako hlavní činnost chemické hubení nežádoucího plevelu na železnicích, ovšem tato činnost je pouze sezónní záležitostí. Proto se dále specializuje na kácení dřevin, což je pouze doplňkem k hlavní náplni práce. Třetí oblastí činnosti firmy je oprava a příprava strojů na následující sezónu. Respondenti měli možnost zvolit variantu „jiné“, protože například výkon činnosti účetnictví podniku nespadá ani do jedné z výše jmenovaných pracovních kategorií. Výsledek zjištěný touto výzkumnou otázkou bohužel nepřinesl převratná zjištění, protože hned polovina respondentů uvedla odpověď „jiné“. Výstup z této otázky byl zkreslený z důvodu, že všichni tři administrativní pracovníci uvedli „jiný“ druh práce. Stejně tak i nově nastoupivší pracovníci. Ti zvolili variantu „jiné“ z důvodu neznalosti konkrétní náplně práce všech výše jmenovaných činností. Zajímavou výpovědí jednoho z respondentů, který zvolil variantu jiné je: „Nejvíce mě v současnosti baví podílet se na vývoji nového postřikovače, protože jsme změnili dodavatelskou firmu, se kterou spolupracujeme a tato technická zadání jsou pro mě nová a zajímavá.“ Účetní podniku uvedla, že je pro ni aktuálně nejzábavnější činností daňová optimalizace v podniku.

Dílčí shrnutí

Výstupy z této oblasti neodpovídají očekáváním, především z důvodu nevhodně koncipované otázky, která nezahrnovala všechny druhy vykonávaných činností pracovníků ve firmě. Byla navržena především pro dělnické pozice a nezahrnovala

administrativní pracovníky a pracovníky bez předchozích pracovních zkušeností v podniku. Na druhou stranu lze ocenit variabilitu zjištěných odpovědí značící rovnoměrnou atraktivitu všech vykonávaných činností podniku.

Z následujících zaměstnaneckých benefitů vyberte jeden, který je pro Vás osobně nejdůležitější.

V oblasti benefitního odměňování je cílem této práce zjistit, které z benefitů poskytovaných společností Jaro C.S. jsou pro zaměstnance podstatné. Respondenti měli na výběr z několika možností:

- příspěvek na penzijní pojištění,
- týden dovolené navíc,
- prémie,
- zdravotní volno.
- Z odpovědí zjištěných touto dílčí otázkou vyplývá, že převládají kategorie:
- týden dovolené navíc,
- prémie.

Jeden z respondentů uvádí: „Peníze už pro mě nejsou hlavním zdrojem motivace, preferuji volný čas, který mohu trávit s lidmi na kterých mi záleží.“ Tento fakt je možné podložit dnešním trendem, kdy se lidé snaží o vyváženost mezi osobním a pracovním životem (Graham & Moorhouse, 2010, s. 36), často nazývané jako „work-life balance“. Do úplného rozporu s touto ideologií se staví jiný respondent, který uvádí. „Jde mi o to, kolik domů přinesu peněz, je to hlavní zdroj mé motivace k práci.“

Dílčí shrnutí

Otázka měla za cíl nejen ukázat na nejhodnotnější zaměstnanecké benefity z pohledu respondentů, ale sloužila také jako návodná otázka k následujícímu zkoumání. Propojením teoretické a praktické části této práce byla shledána shoda v tom, že motivace je individuální disciplínou. Každého člověka motivují jiné faktory, a proto nelze s přesností určit jeden benefit, který by současně dostatečným způsobem uspokojoval všechny zaměstnance zároveň.

Jaké další benefity byste ocenil?

První otevřená otázka tohoto šetření byla koncipována tak, aby se respondent vyjádřil k současnému motivačnímu programu podniku. Protože každý ze zaměstnanců má jiné preference, které jsou zakotveny v potřebách každého z nás trochu jiným způsobem, tato další otázka měla tedy zjistit, co konkrétně z oblastí benefitů zaměstnancům chybí a o co by měli do budoucna zájem. Nejčastěji zazněl zájem o 13. plat, o který by stálo 42 % dotázaných. Z výpovědi jednoho respondenta zaznělo: „V současnosti je velmi diskutovaným zaměstnaneckým benefitem pojištění odpovědnosti při výkonu povolání.“ Jak bylo zmíněno v metodologické části práce, součástí tvorby otázek do řízeného dotazování byla fáze předvýzkumu, ve které šlo o hlubší pochopení situace v podniku. Na základě zjištěných informací byly tvořeny otázky do řízeného dotazování. Právě zmíněné pojištění při výkonu zaměstnání bylo předmětem diskuze s vedením podniku. Otázka zájmu respondenta o toto konkrétní pojištění bude rozvedena v následující části práce.

Dílčí shrnutí

Výsledkem této dílčí otázky z oblasti benefitního odměňování je fakt, že téměř polovina zaměstnanců má zájem o 13. plat. Možným důvodem této zjištěné skutečnosti je různorodý poměr výdělku respondentů v průběhu roku. Ve fázi sezóny je plat zaměstnanců podniku Jaro C.S. významně vyšší než peníze, na které si respondenti přijdou v období mimo sezónu. Tato skutečnost se však týká pouze dělnických profesí. Ty totiž jsou ve fázi sezóny odměňování sazbou úkolovou. Administrativní pracovníci jsou odměňováni fixní a pohyblivou složkou platu po celý rok nezávisle na období.

Ocenil/a byste pojištění při výkonu zaměstnání hrazené zaměstnavatelem?

Ze zjištěných odpovědí jasně vyplývá, že by respondenti uvítali podporu ve formě příspěvků na tento jednaný benefit. Vzhledem k povaze a rizikovosti zaměstnání si všichni dotázaní platí pojištění vůči škodám vzniklým při výkonu zaměstnání sami. Pouze jeden respondent se vymezil vůči tomuto benefitu a nemá zájem o podporu ze strany zaměstnavatele. Zbylých 11 dotázaných odpovědělo, že by měli zájem o placení této pojistky zaměstnavatelem.

Dílčí shrnutí

Na základě rozhovoru s vedením podniku uvedeném v metodologické části práce, je benefit týkající se pojišťky vůči škodám způsobeným při výkonu práce nutnou součástí při výkonu tohoto typu zaměstnání. Všichni dotázaní si hradí zmíněné pojištění sami, protože je v jejich vlastním zájmu se chránit před případnými škodami, které vyplývají z povahy zaměstnání, které vykonávají. Valná většina dotázaných by ocenila, pokud by jim v rámci jednoho ze zaměstnaneckých benefitů zaměstnavatel přispíval na pojištění.

Máte zájem o rozšiřování kvalifikace či osobní rozvoj v oboru, který vykonáváte?

V oblasti nazvané vzdělání a rozvoj bylo dílčím cílem zjistit, zda mají respondenti potřebu nebo vlastní zájem se vzdělávat v oboru, ve kterém aktuálně pracují. Na výběr byly pouze možnosti „ano“ či „ne“. Na základě zvolené odpovědi, byla pokládána doplňující otázka. V případě zvolení možnosti „ano“, byl respondent dotázan, o co konkrétně by měl zájem rozšířit svou kvalifikaci. V případě, že dotazovaný zvolil odpověď „ne“, mu byla položena doplňující otázka zjišťující důvody „proč“ nemá zájem o další rozšíření kvalifikace ve svém oboru. O svůj profesní rozvoj projevilo zájem necelých 60 % ze všech dotázaných. Tři respondenti uvedli, že mají zájem o svářečský kurz, který je nutný v souvislosti s výkonem jedné z výše zmíněných pracovních oblastí. Pokud by byl výběr respondentů zúžen na odpovědi získané pouze od administrativních pracovníků, zjistíme skutečnost, že mají všichni zájem o zvyšování kvalifikace v oboru. Jeden z respondentů uvedl: „Čeká mne rozvíjení znalostí v oblasti drážní dopravy s výslednou certifikací“. Účetní podniku zmínila, že je pro ni běžnou věcí se pravidelně účastnit školení, která jsou nutnou součástí výkonu této profese. Dotázaní například dále uvedli, že mají zájem o prohlubování znalostí s MS Office, které je nutné nejen pro přípravu podkladů k fakturaci, ale také k zadávání úkolů podřízeným a běžné operativě v podniku. Nutnost prohlubování svých znalostí a dovedností nepociťují především služebně zkušenější zaměstnanci, kteří dobře znají podmínky v podniku a neshledávají proto potřebu svého dalšího vývoje.

Dílčí shrnutí

Více než polovina dotázaných má zájem o rozvoj svých dovedností, které by jim zcela určitě pomohli při výkonu zaměstnání. Z výsledků lze vyznívat, že administrativní pracovníci mají větší zájem o sebevzdělávání, které považují jako nutnou součást jejich profesního života. Zatímco pracovníci vykonávající dělnickou profesi jsou rozděleni do dvou početně srovnatelných skupin. Jedna skupina spoléhá na své současné pracovní zkušenosti a necítí potřebu se nadále rozvíjet. Druhá skupina dělnicky výkonných pracovníků má zájem o zvyšování své odbornosti. Někteří z dotázaných uvádějí konkrétní příklad ve spojitosti s vedlejší doplňkovou činností, která tkví v opravách železničních vozidel MUV. Ty jsou potřeba svářet a dále opravovat. Právě k výkonu této činnosti je pro ně nezbytné mít svářečskou licenci.

Je zaměstnavatel ochotný Vás podpořit v případě Vašeho zájmu o osobní rozvoj?

V této otázce byl zkoumán nejen fakt, zdali si dotazovaní myslí, že je zaměstnavatel ochoten je podpořit v případě jejich zájmu o osobní rozvoj, ale také zda cítí z vedení podniku důvěru právě v souvislosti s podporou jejich osobního rozvoje. Z dotazování vyšla jednomyslná shoda v tom, že zaměstnavatel je ochoten respondenty podpořit v případě jejich zájmu o rozšiřování kvalifikace formou školení, odborného vzdělávání či manažerských dovedností v závislosti na pozici, kterou dotazovaní vykonávají. Všichni dotázaní si myslí, že je osobním zájmem zaměstnavatele chtít v podniku odborně vzdělané pracovníky s kvalifikací. V případě, že by respondent odpověděl, že s tímto tvrzením nesouhlasí, byla by mu položena otázka „proč“ si myslí, že tomu tak je, aby došlo k co největšímu pochopení dotazovaného.

Dílčí shrnutí

Výsledkem dotazu, zdali je zaměstnavatel ochoten podpořit respondenty v případě zájmu o osobní rozvoj je jednomyslné potvrzení očekávání. Všichni zaměstnanci se shodují, že je ve vlastním zájmu podniku mít, co možná nejkvalifikovanější zaměstnance. Čím kvalifikovanější zaměstnance podnik má, tím je schopnější konkurovat na trhu.

Odpovídá obsah práce, kterou vykonáváte tomu, s čím jste do firmy nastupoval?

Poslední otázka byla navržena tak, aby zmapovala náplň pracovní činnosti dotazovaných. Zdali je výkon jejich práce shodný s tím, s čím do podniku nastupovali, necelých 70 % respondentů uvedlo odpověď ano, kterou podkládají výpovědí: „Obsah práce je více méně shodný s mými představami. Šéf mi na přijímacím pohovoru řekl, že je zde práce různorodá v závislosti na ročním období.“ Další dotazovaný uvedl podobnou myšlenku doplněnou o následující: „Z předchozího zaměstnání jsem odešel z důvodu výkonu identické práce každý den, tady je super, že se podíváme do světa, a navíc je zde práce různorodá.“ Respondenti, kteří odpověděli, že výkon práce neodpovídá, byli dotázáni, zda konzultovali s vedením nesoulad očekávání a skutečnou práci. Bohužel se tak zatím nestalo, bylo jim tedy doporučeno, aby tuto skutečnost jednali s vedením podniku. Dva respondenti nebyli schopni odpovědět na dotazovanou otázku, protože jsou v práci krátce a neměli dostatečně dlouhou dobu k objektivnímu posouzení.

Dílčí shrnutí

Z výpovědí zjištěných touto otázkou vyplývá, že většina zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že obsah práce, kterou vykonávají odpovídá předpokladům, se kterými do podniku nastupovali. Dvěma zaměstnancům, kteří shodu mezi očekáváním a realitou neshledávají bylo doporučeno, aby tuto skutečnost jednali s vedením podniku. Dále jim byla nabídnuta možnost sdělit skrze řízené dotazování vedení podniku svou nespokojenost s touto skutečností. Dva respondenti nebyli schopni náplň práce posoudit, protože jsou v podniku nový, proto po nich nebyla vyžadováno vymezení k pokládané otázce, aby nedošlo k jejímu negativnímu zkreslení.

Závěr

Nezbytnou součástí rozvoje společnosti je péče o její zaměstnance. Kvalifikované pracovníky je nejprve těžké získat, a ještě těžší je ve firmě udržet. Největší hybnou silou podniku jsou právě zaměstnanci, proto je důležité, aby byly v práci spokojení. Aby byla společnost konkurence schopná a mohla naplno využít potenciál svých zaměstnanců, je nutné se o ně dostatečně starat, motivovat je k práci prostřednictvím různých stimulů. Motivace je velmi individuální, proto je třeba odhalit, co každého ze zaměstnanců motivuje a stimuluje k práci. Základními stimuly jsou především peníze, kterými jsou lidé schopni uspokojit své potřeby. Avšak toto nestačí. Dalšími prostředky motivace jsou zaměstnanecké benefity, které jsou výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. V případě, že je pracovník dostatečně motivovaný, roste i jeho pracovní výkon. Jedním z hlavních výstupů této práce je možnost potvrzení motivačních teorií v praktické rovině.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný motivační systém vybrané společnosti Jaro C.S. Na základě zjištěných výsledků vyhodnotit spokojenost pracovníků v podniku, případně se pokusit navrhnout změny, které by vedly k větší spokojenosti pracovníka ve firmě.

Rozbor stávajícího motivačního programu byl z důvodu malého počtu respondentů prováděn kvalitativní metodou, konkrétně metodou řízeného dotazování. Aby dotazování přineslo podniku nová zjištění, samotnému sestavení dotazníku předcházela rozhovor s jednatelem společnosti Jaro C.S. Na základě tohoto rozhovoru byl poté sestaven dotazník.

Řízené dotazování přineslo nová zjištění, ze kterých plyne zejména nespokojenost respondentů s plánováním a organizováním práce. Tato zjištěná skutečnost pramení z nesprávné či neefektivní komunikace a špatně nastavených kompetencích. Dále byl objeven problém se zadáváním pracovních úkolů. Na výše zmíněných oblastech by měl podnik zapracovat, aby se zvýšila spokojenost pracovníků. Doporučeno bylo zefektivnění komunikačních toků v podniku a ujasnění kompetencí při zadávání a kontrolování pracovních úkolů. Respondenti vnímají společnost Jaro C.S. jako podnik s velkým potenciálem a konkurenční výhodou na trhu. Z výsledku šetření vyplývá, že je zde dobrý pracovní kolektiv,

který naplňuje předpoklad třetího stupně z Maslowovy pyramidy potřeb, která říká, že každý potřebuje někam patřit a také chce být přijímán kolektivem. Tato skutečnost má za důsledek pozitivní vztah k docházce do zaměstnání. Z výpovědí respondentů bylo potvrzeno, že mají zájem o pojištění při výkonu zaměstnání hrazené zaměstnavatelem. Doposud si vzhledem k povaze a rizikovosti práce platili zmíněné pojištění sami. Podniku bylo toto zjištění předáno a utvrdilo vedení společnosti Jaro C.S. v zavedení příspěvků pracovníkům na výše zmíněné pojištění. Cíl této práce byl naplněn a výsledky předány jednateli firmy společně s návrhy na řešení.

Seznam literatury

Knižní zdroje:

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*.
- BALCAR, K. (1983). *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: SPN. s. 118.
- BD ADVISORY. (2018). *Řízení odměňování a benefitů*.
- BEDRNOVÁ, E. a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. s. 559. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubic. s. 176. ISBN 80-85839-09-1.
- DEIBL, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KRÁSNA, S. (2016). *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-96-5.
- KVASNIČKOVÁ, I. a BERKA, M. (2010). *Pracovní motivace v kostce*. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma. ISBN 978-80-87313-73-2.
- MADSEN, K. B. (1972). *Teorie motivace*. Praha: Academia.
- MAYEROVÁ, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, spol s r.o. s. 137. ISBN: 80-7169-425-8.
- MOORE, A., GRAHAM J. (2010). *Jak získat psychickou odolnost*. s. 36. ISBN 978-80-247-3022-6
- MÜLLEROVÁ, L. (2011). *Podniková kultura*. s. 132. ISBN 80-867-3065-4.
- MACHÁČEK, I. (2019). *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. *Daně (Wolters Kluwer ČR)*. ISBN 978-80-7598-361-9.
- NAKONEČNÝ, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha. Management Press.
- NAKONEČNÝ, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. Vyd. Praha: Academia, 1997. 438 s. ISBN: 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, M., (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. s. 272. ISBN 80-200-0592-7.
- PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- PINK, D. H. (2017) *Pohon: Drive : překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. 2. vydání. Přeložil Veronika POLÁKOVÁ. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-104-8.
- PELCL, L.2020. *Příručka mzdové účetní: mzda, plat, pojištění*. Český Těšín: Poradce. ISBN 978-80-7365-437-5.

- PAUKNEROVÁ, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- PLAMÍNEK, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (2004). *Vysoká škola ekonomická v Praze., & Podnikohospodářská fakulta.. Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
- VYMĚTAL, J. (2004). *Obecná psychoterapie. 2., rozš. a přeprac. vyd.* Praha: Grada. *Psyché (Grada)*. ISBN 80-247-0723-3.
- VYSEKALOVÁ, J. (2011). *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-3528-3.

Elektronické zdroje:

- CHAPMAN, A. (2003). *Frederic Herzberg Motivational Theory*. [online]. [cit. 2009-01-05]. Dostupné z: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/frederick-herzberg-motivation-theory/>
- iÚčto.cz. [cit. 26.6.2020]. <https://www.iucto.cz/navod-na-vypocet-mzdy/>.
- KMOŠEK, P. (2018). *(Pracovní spokojenost*. [online]. cit. 26.6.2020. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/pracovni-spokojenost/>
- MÍKA, J. (2005). *Motivační program – Co by v něm nemělo chybět*. [online] 2005, [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>
- IÚČTO, 2019. *Návod na výpočet mzdy. - Chytré on-line účetnictví v cloudu*. [online].
- SOULDER, B. (2020) *The Science of Improving Motivation at Work*. [online]. cit. 26.6.2020. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb.....	13
Obrázek č. 2: Herzbergovy motivátory a hygienické faktory.....	16

Příloha 1 - Dotazníkové šetření vzor:

Dobrý den,

Jmenuji se Daniel Huaman. Jsem studentem Škoda Auto Vysoké Školy. Tento seznam otázek, které budou osnovou našeho rozhovoru, slouží jako zdroj dat do mé bakalářské práce. Píši ji na téma „Motivace zaměstnanců“. Cílem mojí práce je posoudit současný motivační systém podniku a poskytnout vedení možné návrhy na zlepšení. Cílem není hodnotit Vaše odpovědi jako špatné či dobré. Chci zdůraznit, že dotazník je anonymní, nemusíte se bát odpovídat podle skutečnosti. Naopak Vaší konstruktivní kritikou můžete dosáhnout zlepšení současného systému odměňování.

Dotazník je rozdělen do 3. Oblastí:

A. Spokojenost a perspektivní společnost pro pracovníky

B. Oblast benefitního odměňování

C. Vzdělání a rozvoj

A. Spokojenost a perspektivní společnost pro pracovníky

1. S čím jste v současném zaměstnání spokojený?

-Plat

-Pracovní náplň

-Pracovní kolektiv

-Úroveň řízení a organizace práce

-Spolupráce s vedoucími

-Pracovní doba

Proč?

2. Co by bylo z Vašeho pohledu možné zlepšit?

Konkrétně? Proč? Čemu by to pomohlo?

3. Když přemýšlíte o společnosti Jaro C.S., vnímáte ji především jako:

Zaškrtněte, s čím souhlasíte:

a) společnost s perspektivou oboru do budoucna

b) společnost s dobrým zázemím

c) společnost, která poskytuje jistotu zaměstnání

d) po většinu roku zde není přísné pracovní tempo a normy

e) společnost, ve které mám k dispozici potřebné pracovní pomůcky a nářadí

f) společnost s pevnými pravidly

g) společnost, ve které se cítím být stále pod kontrolou

4. Máte pocit, že by mohlo Vaši práci/pozici něco ohrozit?

-Příchod nových zaměstnanců (Vyšší odbornost nových zaměstnanců, nižší finanční nároky, vyšší dosažené vzdělání)

-Legislativní změny (vysvětlit: zákaz herbicidu, (vysílačky ETCS) technologie)

-Riziko porušení zákona (způsobení škody při výkonu práce)

Proč – je to reálný důvod, jak lze tento pocit změnit?

5. Chodíte do práce rád?

ANO

NE

Proč?

6. Která fáze pracovní sezóny Vás baví nejvíce?

a) postřiky (hlavní činnost podniku – hubení plevelu na železnicích)

b) kácení křoví (doplňková činnost)

c) opravy MUV (Drezína, kterou se provádějí postřiky kolejí)

d) jiné

.

proč?

B. Oblast benefitního odměňování

1. Z následujících zaměstnaneckých benefitů vyberte jeden, který jsou pro Vás osobně nejdůležitější. Proč zrovna tento?

a) příspěvek na penzijní pojištění

b) týden dovolené navíc

c) prémie (např. peníze na konci roku)

e) zdravotní volno

2. Jaké další benefity byste ocenil?

3. Ocenil byste pojistku na odpovědnost způsobenou při výkonu povolání placenou zaměstnavatelem?

- Myslíte si, že by to přispělo ke zvýšení objasňenosti různých poškození a ztrát při výkonu povolání?

C. Oblast vzdělání a rozvoje

1. Máte zájem o rozšiřování kvalifikace či osobní rozvoj v oboru, který vykonáváte?

Ano/NE – proč? (v případě ANO, o co konkrétně)

2. Je zaměstnavatel ochotný Vás podpořit v případě Vašeho zájmu o osobní rozvoj? (školení, odborné vzdělávání, manažerské dovednosti)

ANO/NE pokud NE – proč si myslíte že tomu tak je?

3. Odpovídá obsah práce, kterou vykonáváte tomu, s čím jste do firmy nastupoval?

ANO/NE – pokud ne, konzultoval jste s vedením?

Otázka na závěr: Chcete skrze tuto konverzaci něco sdělit vedení podniku?

Děkuji za Váš čas.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Daniel Huaman		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Charakteristika motivačního programu společnosti Jaro C.S.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce řeší otázku motivace a spokojenosti zaměstnanců. Na základě teoretických východisek byl vytvořen dotazník sloužící k řízenému dotazování. Cílem byla charakteristika motivačního programu společnosti Jaro C.S. Na základě zjištěných výsledků vyhodnotit spokojenost pracovníků podniku, případně se pokusit navrhnout změny, které by vedly k větší spokojenosti pracovníka ve firmě.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, spokojenost zaměstnance		

ANNOTATION

AUTHOR	Daniel Huaman		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Characteristics of the motivational program of the company Jaro C.S.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	44		
NUMBER OF PICTURES			
	2		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>This thesis deals with the issue of employee motivation and satisfaction. Based on the theoretical basis, a questionnaire was created for controlled questioning. The aim was to characterize the motivational program of the company Jaro C.S. Evaluate the satisfaction of the company's employees, based on the results or try to propose changes that would lead to better employee satisfaction in the company.</p>		
KEY WORDS	Motivation, employee satisfaction		