

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské prezenční studium
2012 - 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radka Hradcová

Motivační program ve firmě Marten s.r.o.

Praha 2013

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Štefan Toth**

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2012 - 2013

BACHELOR THESIS

Radka Hradcová

Incentive program in the company Marten s.r.o.

Prague 2013

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Štefan Toth**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Tišicích dne 14.3.2013

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Štefanovi Tothovi za vedení této bakalářské práce a také za poskytnuté cenné rady, doporučení a odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá motivací a stimulací zaměstnanců ve vybrané společnosti. V úvodní části jsou definována teoretická východiska motivace obecně a pracovní motivace. Jsou zde také rozebrány motivační teorie. Druhá praktická část je věnována výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření ve vybrané společnosti. Na závěr je dotazník vyhodnocen a je stanoven návrh motivačního programu v dané firmě. Dále jsou také navržena různá doporučení.

Klíčové pojmy

motivace, motiv, stimul, motivační profil, teorie motivace, odměňování zaměstnanců, dotazník

Annotation

This bachelor thesis analyses motivation and stimulation of employees in concrete company. The introductory part defines theoretical approaches to motivation in general and work motivation. It also describes theories of motivation. The second practical part is devoted to research through a questionnaires in concrete company. And the end, the questionnaire is evaluated and a draft of motivation program is established for the company. Furthermore various recommendations are proposed.

Key words

motivation, motive, stimulus, motivational profile, theories of motivation, remuneration of employees, questionnaire

OBSAH

ÚVOD	8
CÍL PRÁCE A METODIKA	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Základní pojmy	11
1.1 Motivace	11
1.2 Motiv a stimul	14
1.3 Řízení a vedení lidí	15
2 Teorie motivace	20
2.1 Homeostatický model motivace	20
2.1.1 Model nedostatku	21
2.1.2 Model vybití	21
2.2 Hédonistický model motivace	22
2.3 Aktivační, pobídkový model motivace	22
2.4 Kognitivní, poznávací model motivace	23
2.5 Humanistické koncepty motivace A. Maslowa	23
3 Teorie pracovní motivace	26
3.1 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb	27
3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	27
3.3 Teorie kompetence	29
3.4 Vroomova teorie expektance	30
3.5 McClellandova motivační teorie úspěchu	31
3.6 Teorie X a Y	32
4 Odměňování zaměstnanců	34
4.1 Mzdové formy	34
PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 Charakteristika firmy Marten s. r. o.	38
6 Dotazníkový výzkum	41
6.1 Analýza otázek z dotazníku	41
6.2 Shrnutí dotazníku	50
NÁVRHY ŘEŠENÍ	51
ZÁVĚR	55

SEZNAM LITERATURY.....	57
SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ.....	60
SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Produktivita zaměstnanců a jejich práce je rozhodujícím a velmi zásadním faktorem výkonnosti podniku. Zvláště v období krize, byl vyvoláván větší tlak na výkonnost zaměstnanců. Dá se říci, že nejdůležitějším faktorem produktivity práce je motivace a motivační prostředky. Je velmi důležité, aby byl zvolen vhodný motivační program nebo systém, který bude zaměstnance motivovat. V důsledku toho by společnost měla dosahovat dobrých hospodářských výsledků. Zvolený vhodný motivační prostředek by měl dokázat vytvářet takové podmínky pro zaměstnance, které je dokážou dostatečně motivovat a tím zvýšit i produktivitu jejich práce. Smyslem motivace je tedy nejen zaopatřit okamžité výkony zaměstnanců, ale také je dlouhodobě a efektivně rozvíjet.

Důležitou úlohou manažerů je uskutečnění řídicích úkolů. Cílem je dosáhnout těchto záměrů s co nejmenším negativním vlivem na životní prostředí, při maximálních bezpečnostních opatřeních, jako je bezpečnost práce apod. Pochopitelně to záleží především na lidech, jejich zájmu, iniciativě, flexibilitě atd.

Mezi nejvýznamnější motivační prostředky, které zaměstnance stimulují k práci, patřilo v poslední době hlavně finanční ohodnocení. Avšak v rámci mnohých výzkumů jsou uváděny i jiné, další podstatné stimuly. Mezi ně se řadí jak práce samotná, tak i její rozmanitost. Velmi důležité je i uznání za odvedenou práci, profesní růst a úspěch. Dále jsou velmi podstatné pracovní podmínky a prostředí, ve kterém zaměstnanci tráví většinu času. Ke spokojenosti zaměstnanců jsou mimo jiné využívány i různé stimulační prostředky jako například benefity v podobě služebních telefonů nebo automobilů či stravenek, dále odměny v podobě dovolené navíc nebo různé výhody.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy a jsou popsány nejznámějšími motivační teorie a techniky. V praktické části je uveden dotazník aplikovaný na zaměstnance firmy Marten, s.r.o., který bude následně vyhodnocen a bude zpracován návrh motivačního modelu.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce bude návrh motivačního modelu ve firmě Marten s.r.o., který by měl pomoci ke zlepšení pracovních výkonů. Budou navrženy různá doporučení tak, aby byli zaměstnanci firmy motivováni účelně a aby návrh odpovídal představám zaměstnanců i vedení firmy. Každá firma by měla mít zájem na tom, aby se její ekonomická výkonnost rozvíjela. Vývoj firmy závisí na rozvoji lidských zdrojů, na jejich schopnostech a dovednostech, přičemž rozvoj lidských zdrojů je závislý na motivaci. Je tedy důležité, aby zaměstnanci byli motivováni v rámci dosahování cílů firmy i v rámci osobního rozvoje.

V první části práce jsou pomocí odborné literatury nastíněna teoretická východiska motivace a teorie motivace. Teoretická východiska je nutné znát pro sestavení praktické části. Tato východiska byla objasněna pomocí metody deskripce. Metoda deskripce je metoda, při níž jsou tato východiska popisována.

Každé šetření neboli výzkum má dvě fáze, které na sebe navazují. První fáze je příprava výzkumu a druhá je jeho realizace. Obě tyto fáze obsahují určité kroky, jež na sebe navazují a závisí na sobě. Fáze přípravy zahrnuje definici problému a cíle, orientační rozbor stavu a plán projektu. Realizační fáze je sestavena z následujícího: sběr údajů, shromáždění a zpracování informací, rozbor informací, interpretace výsledků a závěrečná zpráva s prezentací.¹

Výzkum lze také zpracovat pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum používá náhodné výběry a strukturovaný sběr dat pomocí různých dotazníků či pozorování. Data zjišťujeme pomocí měření, jež v dalším kroku analyzujeme s cílem je popsat popřípadě ověřovat. Kvalitativní výzkum je takový výzkum, kde je na začátku určeno téma a výzkumné otázky, jež jsou následně také analyzovány a vyhodnocovány.²

Dotazníkový výzkum je jedna z nejrozšířenějších metod sběru informací. Existuje několik forem dotazování, např. osobní, elektronické či písemné. V této práci

¹ KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 70

² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008, s. 46, 50

byl použit písemný dotazník, který byl zaměstnancům osobně předán. Otázky směřované na respondenty by měly být jasné a srozumitelné tak, aby byl respondent schopen otázce porozumět a přímo odpovědět.

V praktické části jsou na základě analýzy zformulovány prostředky pro motivaci a odměňování zaměstnanců firmy Marten s.r.o. Metodikou praktické části je kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření, jehož cílem je rozřadit získaná data tak, aby mohla být dále prozkoumána, a mohl být stanoven návrh motivačního modelu ve firmě. Výzkum byl zahájen sestavením dotazníku a poté sběrem dat na pracovišti. Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěno, čím jsou zaměstnanci motivováni a co jim naopak v pracovním procesu schází. Získaná data z dotazníku budou zpracována a vyhodnocena. Na základě těchto výsledků bude stanoven návrh motivačního modelu, který bude vhodný jak pro zaměstnance, tak i pro vedení firmy. Pomocí metody deskripce byly popsány okolnosti dotazníkového výzkumu. Praktická část byla doplněna o deskripci grafickou, kde jsou použity grafy pro přehlednější znázornění.

Dotazníkový výzkum probíhal v soukromé firmě Marten s.r.o. Dotazníky byly poskytnuty dvaceti pracovníkům firmy a zpět bylo vráceno všech dvacet dotazníků. Cílová skupina nebyla přesně určena, dotazník byl aplikován na zaměstnance ze všech oddělení. Na základě zjištěných dat bude stanoven nejvhodnější motivační program firmy a následně budou zformulovány doporučení pro efektivnější motivaci zaměstnanců v této firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

V této části práce budou představeny základní pojmy, jako jsou motivace, motiv, stimul, stimulace, vedení lidí apod. Tyto pojmy je důležité znát v souladu s motivací zaměstnanců.

1.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského „*movere*“, což v překladu znamená pohyb. Vychází se tedy z toho, že všechny podněty vedou k určitému chování.³ Provazník a kol. uvádí, že v lidské psychice mají na člověka vliv vnitřní síly, které se orientují určitým směrem a jejich působení se projevuje ve formě motivačního jednání.⁴

Motivace je definována jako psychologický proces, který dává chování smysl a směr. Cílevědomě vede k dosažení konkrétních, neuspokojených potřeb. Motivace je tedy vnitřní síla, která pohání jednotlivce dosáhnout osobních a organizačních cílů (Linder, 1998). Jde o proces, který poskytuje člověku uspokojování jeho zájmů. Tyto zájmy je nutné pochopit a porozumět jim a je třeba se jimi zabývat. Z tohoto vyplývá, že motivace vybízí k zájmu o druhé lidi.⁵

Schopnost motivovat spolupracovníky není vrozená vlastnost, jak uvádí ve své knize Rainer Niermayer, *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Tvrdí, že motivace nepředstavuje původní lidskou vlastnost, ale je výsledkem konkrétního procesu. Pokud by byla motivace pracovníků jednou z vrozených lidských vlastností, bylo by zřejmé, že takovýto motivační stav zůstane po celý život jedince takřka neměnný. Motivace podléhá silným odchylkám v závislosti na působení faktorů, které ovlivňují naši

³ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977, s. 11

⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 2004, s. 23

⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 15

motivaci. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují zmiňovaný motivační proces, patří:

- síla podnětů- jedná se o vnitřní jednání a naše instinkty v závislosti na vnitřních pocitech
- vlastní účinnost- jde o vnitřní přesvědčení žít podle svých představ
- časová perspektiva- určuje, které cíle mají větší či menší význam z hlediska životní fáze
- emoční inteligence.⁶

Motivace se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace jsou především faktory, které si lidé sami formují a usměrňují jejich směr. Mezi tyto faktory se řadí nejen odpovědnost, způsobilost, využití a rozvíjení dovedností a schopností, ale také příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnitřní motivace má zpravidla silnější a dlouhodobější účinek, jelikož je součástí jedince. Vnější motivace je něco, co se dělá výhradně pro pracovníky a pro jejich motivaci, která by vedla ke zlepšení pracovního výkonu. Tvoří ji především odměny, pochvala či povýšení. Zahrnuty jsou ale také tresty jako například kritika nebo odepření odměn. Tento typ motivace nemusí často působit dlouhodobě.⁷

Cílem motivace je formovat takové pracovní prostředí a motivační procesy, které přímo povedou k tomu, aby pracovníci vykazovali takové výsledky, které od nich očekává řídicí management.⁸ Motivování pracovníků by mělo vzbudit vnitřní zájem a ochotu podílet se na činnostech, které jsou v souladu s posláním firmy.⁹ Správně motivovaní pracovníci jsou lidé, kteří mají pevně dané cíle a pomocí určitých postupů, dosahují těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sebou samým, avšak většina

⁶ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005, s.21

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, 2007, s. 221

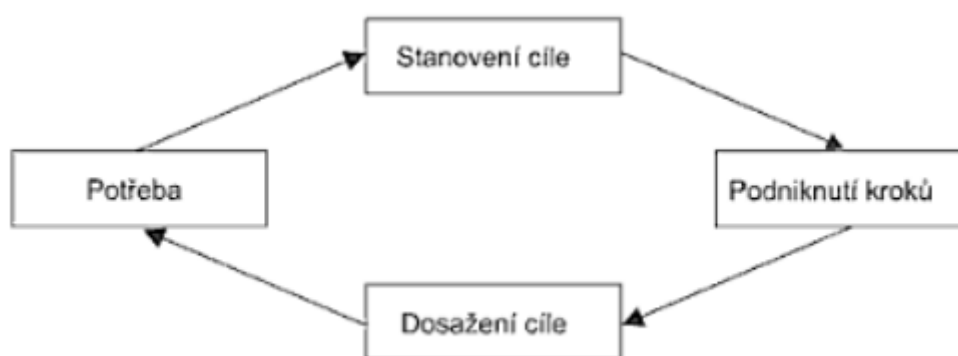
⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, 2007, s. 219

⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, s. 157

potřebuje být motivována vnějšími podněty. Mezi takové podněty patří především odměny a stimuly, dále různé formy vzdělávání a růstu. Nicméně jsou to manažeři, kteří takto motivují zaměstnance pomocí motivačních procesů. Aby mohli manažeři správně motivovat, musí vědět, jak proces motivace funguje.¹⁰

Proces motivace úzce souvisí s uspokojováním potřeb. Model procesu ukazuje, že motivace je úzce spjata s vědomým i nevědomým uspokojováním potřeb. Dále jsou v procesu stanoveny cíle, které by měly uspokojit zmiňované potřeby a podnikají se kroky, které povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže cíle bylo dosaženo, je pravděpodobné, že se podobné kroky budou opakovat v případě, že se vyskytne podobná potřeba. Na druhou stranu, pokud cíle dosaženo nebylo, je méně pravděpodobné, že tytéž kroky budou podniknuty znovu.¹¹ Proces motivace je vyobrazen na obrázku níže (viz Obr. 1).

Obrázek 1 Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220.

Motivaci lidského chování nelze přímo pozorovat a měřit, je pouze hypotetickou konstrukcí, která vyplývá ze změn v chování člověka. Chování lidí může být za různých

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, 2007, s. 220

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, 2007, s. 220

okolností jiné, ale zároveň i stejné. Z toho vyvozujeme, že motivy jsou u každého odlišné, záleží na dané situaci, která se může měnit.¹²

1.2 Motiv a stimulum

Motiv je činitel, který uvádí věci do pohybu. Jednak může jít o pohyb psychický, jako například pohyb myšlenek či přání, jednak může jít o pohyb ve fyzikálním prostoru. Z tohoto vyplývá, že motiv je vše co vede k nějaké aktivitě.¹³

Motiv je vnitřní pohnutka, jež podněcuje chování člověka. Zaměstnanci nejsou motivováni pouze jedním motivem, ale souborem motivů, které se navzájem prolínají a ovlivňují. Někdy dojde i ke křížení motivů, tzv. konflikt motivů, kde různé motivy směřují k různému cíli. Pokud mají motivy stejný směr, posilují se navzájem. Jestliže jsou orientovány opačně, vzájemně se oslabují a dochází k potlačení jednoho nebo druhého motivu.¹⁴

Motiv má určitý cíl, intenzitu, směr a další parametry, které vedou k jeho dosažení. Motiv přetrvává většinou po takovou dobu, dokud není uspokojen cíl. Působí tedy tak dlouho, dokud není dosaženo uspokojení z určitého motivu.¹⁵ Cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu, jehož působení trvá tak dlouho, dokud není dostižen vytyčený cíl. Motiv představuje psychologickou pohnutku určitého lidského chování a tak mu dává psychologický smysl.¹⁶

Stimul je vnější pohnutka, která podněcuje a vybízí lidi k jednání, chování či aktivitě a dosažení určitého cíle. Důsledkem stimulu může dojít ke změně motivace. Synonymum pro toto slovo může být popud či pobídka. Oproti tomu stimulace je

¹² HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972, s. 14

¹³ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 96

¹⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 2004, s. 70

¹⁵ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 133

¹⁶ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 133

činnost, kterou zmíněný stimul vyvolává. Stimulace je tvořena souborem stimulů, které působí na motivaci a psychiku člověka. Účinku stimulace můžeme dosáhnout pouze ve spojitosti s motivací. Procesem stimulace dochází k ovlivňování zaměstnance tak, aby byl pozitivně motivován k pracovnímu výkonu.¹⁷

Dle Pauknerové (2006) lze členit stimuly na impulzy (vnitřní podněty) a incentivy (vnější podněty). Stimulaci je možno chápat jako vnější působení na jednání člověka a účelné ovlivňování jeho motivace. Účinné stimulování znamená správné uplatňování stimulačních podnětů v souladu s potřebami a motivačním profilem pracovníků.¹⁸

1.3 Řízení a vedení lidí

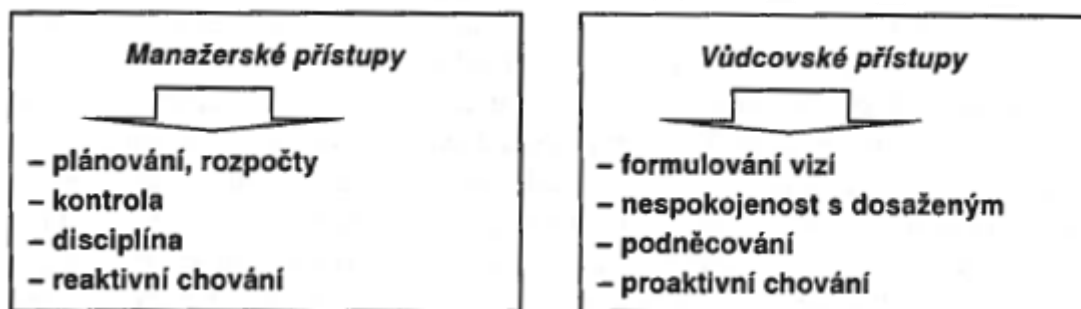
Teorie i praxe rozděluje pojem řízení a vedení. Zatímco při řízení lidských zdrojů je nositel manažer, u vedení lidí je nositelem vůdce, jinak také lídr. Vůdce čerpá poznatky především ze svých získaných zkušeností a pouze malou část vědomostí využívá ze školení a různých studií. Kdežto efektivní manažer odvozuje své postavení ve společnosti od osobního vlivu, jež je především určován osobnostní a odbornou úrovní manažera. Mezi tyto atributy se řadí nejen znalosti a dovednosti, ale také osobní charisma. Na obrázku níže (viz Obr. 2) je uveden rozdíl mezi manažerskými a vůdcovskými přístupy.¹⁹

¹⁷ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 243

¹⁸ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha Grada Publishing, 2006, s. 224

¹⁹ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 80

Obrázek 2 Rozdíl mezi manažerskými a vůdcovskými přístupy



Zdroj: VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 83

Hlavním záměrem řízení lidí je zvyšování výkonnosti všech pracovníků, které přímo vede k dosahování vysoké pracovní úrovně. A to jak z hlediska kvantitativního měřítka (např. profesní a věková struktura, počet), tak i kvalitativního. Tím se rozumí nejen kvalitně odvedená práce, ale také efektivita a smysluplnost při pracovním výkonu. Řízení lidí je tedy především řízení pracovního výkonu jednotlivců i skupin, které směřuje k rozvíjení celé firmy a zlepšení její konkurenceschopnosti.²⁰

Řízení lidí se také dá charakterizovat jako proces změn ve struktuře lidí v souladu s potřebami. Tyto potřeby jsou dány nejen požadavky pracovníků, ale také ekonomickým a sociálním okolím podniku. Důležité je, aby řízení lidí bylo takové, aby zajistilo soulad se strategií organizace. Je tedy nutné posilovat strategické přístupy lidí, přičemž tímto se dají získat výkonné a kvalitní lidské zdroje.²¹

Dle Armstronga (2007) lze definovat řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky zaměřené postupy pracovníků, kteří se podílejí na dosahování cílů organizace. Všeobecně tedy lze říci, že cílem řízení, je schopnost organizace zajistit skrze své pracovníky plnění vytyčených cílů dané organizace v následujících oblastech:

- Efektivnost organizace- hlavní náplní této oblasti je podpora programů, které povedou ke zlepšování strategie organizace, jako např. řízení znalostí nebo talentů.

²⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 39

²¹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, s. 157

- Řízení lidského kapitálu- je složeno z lidí, na nichž závisí úspěšnost podnikání. Hlavním cílem je získání a udržení této kvalifikované pracovní síly.
- Řízení znalostí- jehož hlavním cílem je podpora rozvoje firmy v oblasti specifických znalostí a dovedností.
- Řízení odměňování- zajišťuje, aby byli pracovníci odměňováni za své schopnosti a dovednosti.
- Zaměstnanecké vztahy- jsou důležité pro každé pracovní prostředí. Cílem je produkovat harmonické vztahy na pracovišti.
- Uspokojování rozdílných potřeb- bere v úvahu skupinové rozdíly zaměstnanců a nabízí stejné okolnosti všem pracovníkům.
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou- ke které dochází například díky nedostatku podpory liniových manažerů. Cílem tedy je odstranění této propasti pomocí soustavného působení liniových manažerů na pracovníky.²²

Umění vést své zaměstnance je často považována za jednu z hlavních náplní práce manažerů. Role každého manažera spočívá v usměrňování lidí a podněcování jejich iniciativy a tvárnosti. Vedení lidí je založené na plánování, organizování a ovlivňování pracovníků. Smyslem vedení bývá převážně dosažení vytyčených cílů a požadovaných výsledků, které jsou stanoveny manažerem. Naproti tomu přístupy k vedení lidí jsou především založeny na komunikaci mezi lidmi, na jejich motivaci a inspiraci cílem. Vedení lidí je tedy úzce spojeno s činností pracovníků v kolektivním pojetí.²³

Vedení lidí je zaměřeno na zajištění provedení splněných úkolů. Jde o vztah manažerů k výkonným pracovníkům. Manažer musí být schopen využít všechny své dovednosti a schopnosti, vést zaměstnance cílevědomě k motivaci a stimulaci, a také ke splnění plánovaných cílů. Vedení záleží nejen na vedené osobě, ale i na vnějším a vnitřním prostředí. Musí brát v potaz sociální a ekonomické prostředí, role a vztahy

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27

²³ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 78-80

s ostatními pracovníky i různé překážky, které maří jeho osobní rozvoj. Vedená osoba by měla být nápomocna při zmíněném osobním rozvoji. Také by měla podporovat přátelskou atmosféru a odhalovat příležitosti, které může využít.²⁴

Armstrong a Stephens (2008) ve své knize uvádějí ekvivalent pro pojem vedení lidí, a to leadership. Leadership je popisován jako schopnost vedení a inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své síly k dosažení určitých výsledků. K tomu je potřeba, aby lídři plnily tři základní role. A to: definice úkolu, plnění úkolu a udržování efektivních vztahů. Definice úkolu musí zajistit, aby skupině, která úkol vykonává, bylo jasné, co se od nich očekává. Plnění úkolu je vlastně důvod, proč skupina existuje. Lídři mají za úkol zajistit naplnění účelu skupiny. V opačném případě dochází ke kritice až rozpadu skupiny. Udržování efektivních vztahů se děje mezi členy skupiny. Vztahy by měly být efektivní, jelikož takové vztahy vedou ke snadnému splnění daného úkolu. Dělí se na vztahy, které se týkají výhradně týmu a jeho morálky a na ty, které se vztahují na jedince a na jejich motivaci.

Manažeři a lídři mohou uplatňovat různé styly řízení při jednání s personálem. Níže jsou uvedeny některé styly:

- Charismatický/necharismatický- charismatičtí lídři jsou komunikativní a spoléhají na svou osobnost, oproti tomu ty necharismatičtí spoléhají na své znalosti neboli know-how,
- Autokratický/demokratický- autokratičtí lídři využívají svého postavení jako donucovacího prostředku, demokratičtí lídři kladou důraz na spolupráci a snaží se zapojit pracovníky do pracovního procesu a rozhodování,
- Umožňovatel/kontrolor- umožňovatelé podporují pracovníky při plnění týmových cílů, kdežto kontroloři manipulují s lidmi,
- Transakční/transformační- transakční lídři nabízejí za provedenou práci peníze či jistotu; Transformační lídři vedou pracovníky k tomu, aby se snažili o náročnější cíle.²⁵

²⁴ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2009, s. 96

²⁵ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 28

Další možné styly řízení např. dle Renise Likerta, jež jsou dodnes poměrně používané, jsou uvedeny níže:

- Exploativně („vykořisťovatelsko“)- autoritativní- tento systém je synonymem pro tvrdý styl řízení, v němž vedoucí pracovník oznamuje svá rozhodnutí příkazem a očekává, že příkazy budou plněny bez diskuzí, v tomto systému řízení je uplatňována podmíněná odměna nebo sankce za nesplnění úkolu
- Benevolentně („laskavě“)- autoritativní- vedoucí pracovník opět rozhoduje sám, avšak na základě svých schopností a zkušeností, rozhoduje v zájmu všech pracovníků
- Konzultativní- téměř demokratický styl, kde vedoucí pracovník rozhoduje také sám, ale na základě porad a poznatků se skupinou pracovníků, které však ve finále nemusí v rozhodování zohlednit
- Participativně-skupinový- styl řízení, ve kterém je uplatňována a také částečně vyžadována účast pracovníků na rozhodnutí, následně je přijat nejlepší návrh.²⁶

²⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 78

2 Teorie motivace

Teorie motivace slouží především k lepšímu pochopení lidského chování, proč se lidé chovají určitým způsobem. Výkon zaměstnanců záleží na jejich schopnostech či dovednostech, ale převážně také na motivech a stimulech, které jsou důsledkem lepšího výkonu v práci. Pokud chce vedoucí pracovník zlepšit výkon svých zaměstnanců, je třeba zvýšit úroveň motivace a zlepšit nástroje odměňování tak, aby docházelo k úplnému plnění zadaných úkolů a cílů podniku. Dá se tedy říci, že teorie motivace slouží k identifikování podnětů, které by měly vést k maximalizaci pracovního výkonu.

Je žádoucí, aby každý vedoucí pracovník tyto motivační teorie znal, jelikož znalost motivačních teorií vede k lepšímu chápání zaměstnancova chování, čímž může být ovlivněn další postup při motivování daného jedince.²⁷

Následně bude popsáno pět základních výkladových modelů motivace lidského chování. Jsou jimi:

1. homeostatický model motivace
2. hédonistický model motivace
3. aktivační, pobídkový model motivace
4. kognitivní, poznávací model motivace
5. humanistický koncept motivace – teorie potřeb A. Maslowa.

2.1 Homeostatický model motivace

Tento model motivace byl zformulován v roce 1945 americkým fyziologem Cannonem Walterem Bradfordem. Ten definoval pojem homeostáze, což znamená schopnost navodit vnitřní rovnováhu organismu a udržet ji, jelikož je podstatná pro fungování i přesto, že se vnější podmínky mění.²⁸ Bedrnová a kol. (2002) ve své knize

²⁷ LEA, S. E. G., TARPY, R. M., WEBLEY, P. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing, 1994, s. 669-670

²⁸ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1995, s. 143

uvádí, že pokud je oslabena psychická rovnováha, vzniká napětí, které vyvíjí tlak na člověka. Tento člověk pomocí poznávacích funkcí a zkušeností směřuje svou činnost určitým směrem, aby odstranil toto napětí, což znamená uspokojení kompetentní potřeby. Člověk je tedy nucen svou potřebou usilovat o dosažení psychické rovnováhy.²⁹

Homeostatický model motivace můžeme dále rozdělit na dva modely. První se nazývá model nedostatku a druhý model přebytku.

2.1.1 Model nedostatku

Model nedostatku, jinak také model vakua, představuje touhu po něčem, co se nám nedostává, naše chování je tím ovlivněno a to vede k uspokojování této potřeby. Vychází především z pocitu prázdnoty, ale také z pozorování pocitu druhých lidí, kde markantní je především potřeba potravy. Nezbytnost potravy patří k nejdůležitějším potřebám, avšak nesmí se zapomínat na další, neméně důležité potřeby, jako je žízeň či potřeba vzduchu. Jako další příklady nedostatků se uvádí např. potřeba peněz, potřeba svobody či touha po vzdělání. Vše vyjadřuje fyzikální pojem vakua, pro něž je zásadní pohyb vedoucí k naplnění. Prázdnota, která si žádá zaplnění, je prostředkem k porozumění psychologické skutečnosti.³⁰

2.1.2 Model vybití

Model vybití je zcela opačný model, než předchozí. K uspokojení a uklidnění nedochází pomocí nějakého zaplnění, nýbrž naopak v tu dobu, kdy organismus ze sebe něco vynaloží. Je-li tedy náš organismus něčím přeplněn, jako například agrese, vztek, je třeba to ze sebe dostat, vydat se. Pak dochází k uspokojení.³¹

Po dosažení uspokojení u obou modelů dochází tedy k rovnováze, k homeostatickému vyrovnání. Avšak u všech jmenovaných případů nemusí dojít vždy

²⁹ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 264

³⁰ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 97

³¹ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 97

k úplnému uspokojení, např. v případě touhy po penězích či touhy po moci. Je všeobecně známo, že peněz není nikdy dost.³²

2.2 Hédonistický model motivace

Hédonismus se objevuje již ve starém Řecku jako filozofický směr. Jeho podstatou je zdůraznění významu emocí v životě člověka. Slovo hédoné, ze kterého tento směr pochází, znamená slast, což se považuje za jediný smysl života. Cíl života je tedy spatřován v duševních a tělesných slastech, jež člověk užívá rozumně.³³

Tento směr poukazuje na to, že lidská činnost vede k dosažení slasti (libost, libé emoce) a vyhnutí se strasti (nelibost, nelibé emoce). Velmi důležitou roli v životě jedince hrají především emoce. Na základě emocí může jedinec k určitým podnětům tíhnout či naopak mohou být jedincem odmítány. Podněty, ke kterým tíhne, jsou převážně pozitivní, očekává se dosažení slasti, tedy libosti. Podněty, které odmítá, jsou spojeny především s bolestí a strádáním. I přesto, že emoce jsou v životě člověka velmi důležité, nejsou jediným aspektem při dosahování cíle.³⁴

2.3 Aktivační, pobídkový model motivace

Tento model motivace poukazuje na vnější a vnitřní činitele, což jsou podněty či pobídky, které ovlivňují motivaci. Tyto podněty vyvolávají a určují směr chování jedince. Chování je ovlivňováno očekáváním, že výkon bude mít úspěch a cíl bude uspokojen. Pobídky je možno rozlišit na prvotní a druhotné.

- **Prvotní pobídky** jsou dané lidskou přirozeností už od samého narození. Mají vrozený silový účinek a regulují jednání člověka, např. bolest.

³² ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 97

³³ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1995, s. 44

³⁴ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, s. 245

- **Druhotné pobídky** nemají vrozený silový účinek, ale mohou ho získat jako výsledek učení nebo v důsledku životních zkušeností, např. strach, výkonnost.³⁵

Aktivační model se uplatňuje pro ty formy jednání, kde je zapotřebí touha uplatnit se, anebo u forem, které provází touhu po moci.³⁶

2.4 Kognitivní, poznávací model motivace

Člověk má vrozenou schopnost poznávat a vnímat své okolí a na základě toho pak vyvíjí činnost, která vede k poznání. S tím souvisí připravenost člověka na určitý typ reakce a jeho následné jednání.

Kognitivní model zahrnuje odlišné přístupy. V jednom přístupu se mohou jednotlivé vjemy či poznatky dostat do vzájemného rozporu, na základě hodnocení a různých poznatků ze svého okolí i ze sebe sama. Pokud se tedy dostanou tyto aspekty do rozporu, nazýváme tento jev kognitivní disonance. Přesněji to znamená tlak při střetu rozporných obsahů vědomí. Pro jedince je tento rozpor nežádoucí a snaží se ho určitým způsobem překonat. To je pohnutka pro uvedení aspektů do souladu, tedy do konsonance.³⁷

2.5 Humanistické koncepty motivace A. Maslowa

Nejvýznamnější představitel humanistických konceptů motivace je Abraham Harold Maslow. Maslow byl americký psycholog, který je považován za zakladatele humanistického proudu v psychologii.

Dle Maslowa má každý jedinec v sobě dva druhy sil. První druh se týká strachu o bezpečí, jelikož člověk nechce ohrozit to, co již zná. Tyto síly vyvolávají strach podstoupit riziko ztráty něčeho, co již získal jako např. svobodu, nezávislost, atd. Tyto síly táhnou člověka zpět a nazývají se regresivní. Naopak druhá skupina posouvá člověka kupředu k poznávání okolního světa. Jedinec má tendenci dosahovat znalostí

³⁵ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1995, s. 46

³⁶ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994, s. 195

³⁷ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994, s. 196

a naplňovat své já. Těmto silám říkáme progresivní. Člověk se stále pohybuje mezi těmito dvěma silami, rozhoduje se mezi závislostí a nezávislostí, svobodou a nesvobodou.³⁸

Maslow vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje řada potřeb, které uspořádal hierarchicky. Člověk se snaží uspokojit nejprve základní životní (fyziologické) potřeby, a pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, tak následně vzniká zájem uspokojit potřeby vyšší.³⁹ Tyto potřeby seřadil Maslow do pěti úrovní, viz schéma.

Obrázek 3 Masloova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: HANDLÍŘ, J. *Management: učebnice pro SŠ a VOŠ*, Praha: Computer Press, 1998, s. 212

Tureckiová (2004) popisuje následující potřeby:

- Fyziologické potřeby

Primární potřeby jsou fyziologické potřeby někdy také existenční potřeby, bez kterých se nedá existovat. Při uspokojování potřeb jsou vždy na prvním místě. Jsou hlavním důvodem pracovního procesu, jelikož za mzdu nebo plat, může člověk tyto potřeby uspokojit. Maslow uvádí, že pokud nejsou tyto potřeby uspokojovány alespoň v minimální míře, ostatní potřeby nemotivují lidi.

³⁸ PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*, Praha: Grada Publishing, 2006, s. 218-219

³⁹ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 17

Mezi tyto fyziologické potřeby patří pitný režim, uspokojení hladu, teplo, přístřeší, spánek, hygienické podmínky a jiné.

- Potřeba jistoty a bezpečí

Neuspokojení této potřeby se projevuje ztrátou bezpečí či jistoty. Řešení lze nalézt snahou o vyrovnanost, klid. Mezi tyto potřeby řadíme jistotu práce, bezpečnost práce, dostatek potravin atd.

- Společenské potřeby (přátelství a přijetí)

Jinak se také dají nazvat sociální potřeby, které každý jedinec také potřebuje k životu. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojovány, může mít člověk pocit méněcennosti, odráží se to na jeho sebevědomí. Tomuto se dá předejít např. týmovou prací, kde pracovník by měl mít pocit, že je potřebný k úspěchu. Mezi tyto potřeby se řadí např. mezilidské vztahy na pracovišti, ale také rodina, přátelé a pocit, že člověk někam patří.

- Potřeba uznání (prožívat vážnost)

V pracovním procesu je velmi důležitý pocit sebeúcty a uznání. Bez tohoto pocitu se lidé cítí nepotřební a každý vedoucí pracovník by si toho měl být vědom a patřičně využívat prostředků potřebných pro uspokojení pocitu uznání, jako je pochvala jedincových kvalit a schopností.

- Potřeba seberealizace

Tato potřeba stojí na samotném vrcholu Masloovy pyramidy. Souvisí s uspokojováním vlastního potenciálu, s lidským poznáváním a učením se. Člověk tohoto může dosáhnout vzděláváním, rozšiřováním svých obzorů. Řešením je nalezení takové práce, která dovolí dále rozvíjet naše schopnosti a dovednosti.⁴⁰

⁴⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60

3 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace je zkoumána již mnoho let, v důsledku snahy o pochopení lidského chování. Lidské chování je ovlivněno různými motivy a stimuly. Stimuly mají krátkodobý charakter a měly by povzbuzovat výkonnost. Patří sem převážně odměny, jako je odměna za mimořádnou práci, za přesčasy. Tyto stimuly nazýváme jako pozitivní. Na druhou stranu může být použita i negativní stimulace jako jsou různé tresty.

Pokud chce manažer zlepšit výkon pracovníků, je třeba se zaměřit na zlepšení úrovně motivace, které dobrovolně povede k úspěšnému plnění zadaných úkolů. To uvádí ve své knize i Patrick Forsyth (2000). Úkolem manažera je dosáhnout stanovených cílů, avšak mělo by jich být dosaženo dobrovolně. V tomto odvětví jsou chyby nepřijatelné, jelikož faktor odporu má velký vliv. Lidé se staví proti všemu, co pokládají za neoprávněný požadavek, a vydají takové úsilí, při kterém klesne výkon pracovníků na minimum.⁴¹

Existuje velké množství teorií pracovní motivace, avšak v této práci budou stručně popsány pouze tyto teorie:

- Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace
- Teorie kompetence
- Vroomova teorie expektance
- McClellandova motivační teorie úspěchu
- Teorie X a Y

⁴¹ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 13

3.1 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

Tento model je reakce na Maslowovu hierarchii potřeb. Clayton Alderfer tento model upravil do tří úrovní:

- Potřeba existence
 - Tato skupina představuje sloučení prvních dvou úrovní Maslowa, a to fyziologické potřeby a potřeby bezpečnosti.
 - Zahrnuje všechny existenční potřeby, jako jsou fyzické potřeby, zajištění existence a materiální jistota.
- Potřeba sociálních vztahů k pracovnímu okolí
 - Tato potřeba je úměrná Maslowově společenské potřebě a jedná se o potřebu mezilidských vztahů, lásky či jistoty, že člověk někam patří.
- Potřeba dalšího osobního resp. profesního růstu
 - Tato úroveň je sloučení posledních dvou stupňů pyramidy A. Maslowa, a to potřeby uznání a potřeby seberealizace.
 - Pod tímto pojmem se rozumí potřeba kariérního růstu, rozvoj osobnosti atd.

Oba dva se shodují v tom, že je třeba nejprve uspokojit potřeby nižší úrovně a dále pak postupovat k potřebám vyšší úrovně. Alderferova teorie se však liší v tom, že předpokládá, že se nejedná o hierarchii avšak o přímku, jelikož je možné uspokojovat více potřeb najednou.⁴²

3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tuto teorii zveřejnil Frederick Herzberg se svými spolupracovníky jako modifikaci na Maslowovu hierarchii potřeb.

Herzberg požádal 200 pracovníků, aby zaznamenali chvíle, kdy se v práci cítí dobře a naopak i situace, kdy se cítí špatně. Na základě tohoto došel k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela jiné, než faktory, které směřují

⁴² DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 146-147

k pracovní nespokojenosti. Stanovil motivující faktory, které pobízejí k uspokojení, a také stanovil tzv. udržovací (hygienické) faktory, jež nemají kladný vliv na motivaci a naopak vyvolávají nespokojenost.⁴³ Veber (2007) je stanovil takto:

Hygienické faktory podle Herzberga jsou:

- podniková politika a správa
- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- plat
- jistota práce
- životní styl
- pracovní podmínky
- postavení.⁴⁴

Jsou to vnější faktory a mají velký vliv na každého jedince. Jsou-li tyto potřeby správně uspokojovány, u zaměstnanců nastává pocit spokojenosti. Pokud však vzniknou problémy v těchto oblastech, nastává pocit nespokojenosti, který však nepodněcuje přímo ke zlepšení pracovního výkonu.⁴⁵

Motivující faktory jsou tyto:

- dosažení cíle (úspěch)
- uznání
- povýšení
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)
- možnost osobního růstu

⁴³ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 66

⁴⁴ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 66

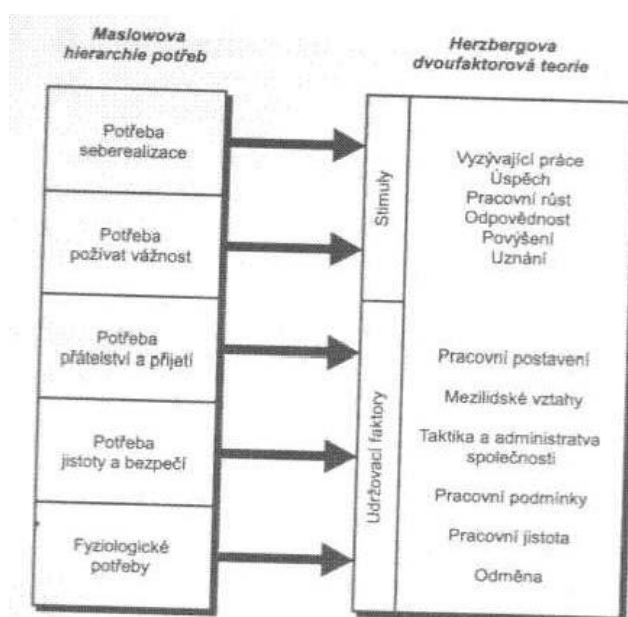
⁴⁵ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, s. 165

- odpovědnost (samostatnost).⁴⁶

Tyto faktory vytvářejí pozitivní motivaci a vychází z hloubky lidské povahy. Patří sem činitelé, kteří podněcují uspokojování lidských potřeb a úsilí zaměstnanců při zlepšování pracovních činností.⁴⁷

Jak bylo zmíněno výše, Herzbergova dvoufaktorová teorie je velmi podobná teorii Masloowě hierarchii potřeb s mírnými odlišnostmi. Pro lepší představu slouží porovnání Herzbergovy a Masloovy teorie dle Handlíře (1998) viz obrázek níže.

Obrázek 4 Srovnání Herzbergerovy a Masloovy teorie



Zdroj: HANDLÍŘ, J. *Management: učebnice pro SŠ a VOŠ*, Praha: Computer Press, 1998, s. 214

3.3 Teorie kompetence

Za zakladatele této teorie je považován R. W. White (1959). Je to specificky orientovaná teorie a je chápána jako potřeba ovládat své okolí. To se projevuje již od

⁴⁶ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 66

⁴⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, s. 165

útlého dětství, kdy se děti snaží vše zkoumat, rozkládat a skládat zase dohromady.⁴⁸ Dále se také uvádí, že potřeba kompetence se projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti při přiměřeně náročné práci.⁴⁹

Teorie kompetence je chápána jako potřeba vysokého výkonu, avšak není s ní úplně totožná. V souladu s touto teorií by měl vedoucí pracovník zadávat svým zaměstnancům takové úkoly, které jsou přímo úměrné jejich práci a také přiměřeně náročné a zvládnutelné. Zadané úkoly by měly být pro zaměstnance motivací k vyššímu výkonu. Úkol musí být splnitelný, aby toto nevedlo k demotivaci zaměstnance.⁵⁰

3.4 Vroomova teorie expektance

Za zakladatele teorie expektance, jinak je také nazývána teorie očekávání, je považován Victor H. Vroom. Je přesvědčen, že jakmile lidé věří v hodnotu daného cíle, jsou motivováni k tomu, aby cíle dosáhli. Tedy chápe motivaci jako proces závislý na volbě člověka. Vroom došel k závěru, že motivace je součin cíle a naděje, že dojde k dosažení cíle.⁵¹

Tato teorie lze vyjádřit vzorcem:

$$M = f(V \times E)$$

kde: **M** je úroveň motivace,

V je valence, očekávaný výsledek, k němuž pracovní jednání povede,

E je expektance, pravděpodobnost, že jednání povede k určitému výsledku.⁵²

Síla, která působí na člověka a vede k činnostem, závisí na hodnotě i na očekávání. Pokud jedinec nemá zájem dosáhnout cíle, je jeho hodnota nulová. Jestliže je

⁴⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, s. 155

⁴⁹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 179

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1992, s. 271

⁵¹ HANDLÍŘ, Jiří. *Management: Učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998, s. 214.

⁵² PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 178

hodnota záporná, osoba cíle dosáhnout nechce. V obou těchto případech neexistuje motivace. Je-li i očekávání záporné nebo nulové, také neexistuje žádná motivace. Motivace může být i ovlivněna snahou dojít k něčemu jinému. Například člověk je ochoten pracovat, aby získal za svůj výkon mzdu.⁵³

Victor H. Vroom rozlišuje ve své teorii význam různých individuálních motivací a potřeb. I proto je mnohem realističtější, než je tomu u teorie A. Maslowa. Cíle jedinců se odlišují od cílů celé firmy, avšak je přípustné je sladit. Očekávání hodnot se mění také v průběhu času a podle místa. V souladu s tímto, by měl být manažer schopen vytvářet ve všech situacích takové pracovní prostředí, které je příznivé pro vysoké výkony. I přesto, že je tato teorie velmi logická, jejím nedostatkem je aplikování v praxi, jelikož klade důraz na psychologii a zásadové jednání manažerů.⁵⁴

3.5 McClellandova motivační teorie úspěchu

K rozvoji této teorie výrazně přispěl David C. McClelland. Určil tři typy základních motivačních potřeb. Pojmenoval je jako potřebu moci, potřebu oblíbenosti (afilace) a potřebu výkonu. Všechny tyto faktory ovlivňují účinnost fungování podniku a nejvíce se uplatňují u vedoucích pracovníků.⁵⁵

- Potřeba moci znamená, že lidé mají zájem ovlivňovat druhé a mají potřebu je kontrolovat. Tito lidé jsou vhodní na manažerské pozice, jsou to dobří spolupracovníci, energičtí, praktičtí, ale i nároční. Rádi hovoří a vyučují druhé.
- Potřeba oblíbenosti (afilace) spočívá v tom, že tito lidé mají rádi, pokud jsou pro ostatní oblíbení a na druhou stranu se vyhýbají odmítnutí z jakékoliv sociální skupiny. Mají zájem na tom, udržet si přátelské a příjemné vztahy s ostatními. Jsou vůči ostatním přátelští a snaží se jim v nesnázích pomoci.
- Potřeba výkonu je podstatná pro lidi, kteří si vybírají obtížnější cíle a snesou přiměřené riziko, a toto riziko následně vyhodnocují

⁵³ HANDLÍŘ, Jiří. *Management: Učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998, s. 215

⁵⁴ HANDLÍŘ, Jiří. *Management: Učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998, s. 215

⁵⁵ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 133

a analyzují. Vyžadují vlastní odpovědnost za vykonanou práci a informace o tom, jak si při práci vedou. Takoví lidé mají potřebu hodně pracovat.⁵⁶

Výsledky McClellandovi teorií poukazují, že podnikatelé neboli zakladatelé podniku, se vyznačují velkou potřebou úspěchu i moci, ale nízkou potřebou oblíbenosti. Manažeři jsou taktéž charakterizováni vysokou potřebou moci a úspěchu a na rozdíl od podnikatelů i vyšší potřebou oblíbenosti.

3.6 Teorie X a Y

Zakladatelem těchto teorií je Douglas McGregor, který je v roce 1960 publikoval. Upozorňuje na potřebu vnímání lidské povahy. Určil tedy dvě neutrální teorie, které představují skupiny předpokladů o povaze pracovníků.⁵⁷

Teorie X vychází z následujících předpokladů:

- Lidé mají přirozený odpor k práci, proto se práci vyhýbají
- Odpor k práci je přirozený, proto lidé musí být nuceni do práce, buď různými odměnami anebo naopak tresty
- Lidé upřednostňují, když je jejich práce usměrňována. Jelikož pokud jsou kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti za danou práci, což je předpoklad této teorie.

Teorie Y vychází z následujících předpokladů:

- Lidé pracují rádi, přináší jim to potěšení
- Pokud mají lidé společný cíl, raději se kontrolují a řídí sami
- Pokud budou mít lidé uspokojení z práce, ztotožní se s cíly organizace, jejich odměny budou přímo úměrné
- Lidé se za správných podmínek naučí přijímat a vyhledávat odpovědnost

⁵⁶ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 133

⁵⁷ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 66

- Lidé používají důvtip a jsou tvořiví⁵⁸

Toto jsou definice pro dvě protichůdné teorie chování člověka v podniku. Nezáleží na tom, která teorie je upřednostňována, vždy platí, že motivace je proces, který vede k dosahování nejlepších výsledků. Ve skutečnosti se pracovníci nachází někde uprostřed mezi těmito teoriemi.⁵⁹

⁵⁸ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 66

⁵⁹ HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada publishing, 2009, s. 28

4 Odměňování zaměstnanců

Finanční ohodnocení je jedním ze základních stimulačních prostředků, díky němuž si udržuje člověk určitý životní standard. Avšak odměňování zaměstnanců neznamená pouze finanční ohodnocení jako např. mzdu či plat, zahrnuje také nepeněžní formy jako povýšení, formální uznání a taktéž zaměstnanecké výhody. Stále častějším trendem je poskytované vzdělávání. Tyto odměny, o nichž víceméně rozhoduje firma, se nazývají vnější odměny. Vnitřní odměny nemají hmotnou podobu a souvisejí se spokojeností pracovníka. Spokojenost vyplývá z toho, že se může účastnit určitých úkolů, zadání, tím dosahovat stanovených cílů a popřípadě i kariérního posunu.⁶⁰

Koubek (2007) definuje systém odměňování zaměstnanců jako způsob, kterým se stanovují mzdy a platy. Systém by měl plnit tyto funkce:

- Přivést do organizace kvalitní uchazeče
- Stabilizovat pracovníky ve firmě
- Odměnit pracovníky za dosažené výsledky, schopnosti, úsilí
- Napomáhat k dosažení konkurenceschopnosti na trhu
- Sloužit jako nástroj pro zlepšení kvalifikace a schopností zaměstnanců.⁶¹

4.1 Mzdové formy

Pod tímto pojmem se rozumí způsob výpočtu odměny za práci, za množství práce při stejné obtížnosti. Jejich hlavním úkolem je stimulovat pracovníky k lepším výkonům, ocenit výsledky práce a pracovního chování.

Rozlišují se následně:

1. časová mzda a plat
2. úkolová mzda
3. prémie
4. odměny
5. účast na hospodářském výsledku⁶²

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 265-266

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 267

1. Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat se dá vymezit hodinovou, týdenní či měsíční sazbou, kterou pracovník dostane za odvedenou práci. Tato forma mzdy je jedna z nejpoužívanějších forem, avšak zpravidla bývá doplněna pobídkovou formou, jelikož časová mzda má nízký motivační účinek. Zde je kladen důraz na spravedlivé a srovnatelné odměňování, v závislosti na výkonu pracovníka.⁶³

Oblast, kde se používá časová mzda či plat je tam, kde se nedá změřit výkon nebo je nepravidelný anebo není z hospodářských důvodů vhodné vyvolávat nadprůměrný výkon. Dále se také používá tam, kde intenzita práce kolísá a zaměstnanec ji nemůže ovlivnit. Během těchto prostojů ovšem musí být k dispozici pro pracovní výkon.⁶⁴

Výhodou časové mzdy je její jednoduchost, srozumitelnost a také usnadnění při počítání mzdových nákladů. Na druhou stranu nevýhoda je, jak již bylo řečeno, malý motivační účinek, který je vyrovnáván tzv. výkonnostními příplatky za nadprůměrné chování a dobrý pracovní výkon.⁶⁵

2. Úkolová mzda

Úkolová mzda je závislá na výkonu pracovníka. Důležité je, že pracovní postup je předem známý a může se opakovat. Tato forma podněcuje nejvíce k pracovnímu výkonu. Úkolovou mzdu můžeme dělit na mzdu od kusu (časový úkol) a mzdu na normohodiny (peněžní úkol). Výhodou úkolové mzdy je silná schopnost motivovat

⁶² DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 233-234

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 288

⁶⁴ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 234

⁶⁵ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 234

k lepšímu výkonu, avšak na druhou stranu je zde velké riziko opotřebení majetku a vyčerpání.⁶⁶

Dle Koubka (2007) je při úkolové mzdě nutné zajistit, aby množství a kvalita práce mohly být kontrolovány a zajištěny, aby pracovník mohl svůj výkon ovlivnit, aby jeho práce byla organizačně zajištěna a pracovní doba plně využita. Dále by měly být stanoveny a kontrolovány pracovní a technologické postupy a nemělo by být ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka.⁶⁷

3. Prémie

Prémie se poskytují k předchozím dvěma formám mzdy. Můžou se vyskytovat ve dvojí formě a to jednorázové prémie a periodicky se opakující. Jednorázová prémie se převážně poskytuje za mimořádný pracovní výkon nebo za nadstandardní plnění pracovních úkolů. Periodicky opakující se prémie má stanovenou sazbu a je spojena se splněním úkolu, váže se tedy na výkon. Zpravidla je toto upraveno v tzv. prémiovém řádu organizace.⁶⁸

4. Odměny

Odměna je poskytována nejen jednorázově, ale také za mimořádné pracovní výsledky. Jsou poskytovány navíc, k různým formám mezd.⁶⁹ Vliv odměny na pracovníka je pozitivní a má velký vliv na pracovní spokojenost.⁷⁰

⁶⁶ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 234

⁶⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 290

⁶⁸ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 234

⁶⁹ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 235

⁷⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 167

5. Účast na hospodářském výsledku

Můžeme se setkat i s autory, kteří neřadí tuto formu mzdy do odměňování, avšak dle autorů Dědiny a Cejhamra (2005) ji zařadit lze. Jde o podíl zaměstnanců na lepším hospodářském výsledku, než bylo plánováno. Lze tuto účast vyplatit v hotovosti anebo pomocí zaměstnaneckých akcií. Má tři základní formy: podíl na zisku, na výkonech a na výnosech.⁷¹

Existují i tzv. dodatkové mzdové formy, mezi které se řadí příplatky a ostatní výplaty. Mezi ostatní výplaty patří vánoční příspěvky, třináctý plat, příspěvky na dovolenou atd. Příplatky mohou být povinné (příplatek za práci v noci, za svátky) či nepovinné (příplatek na dopravu).⁷²

⁷¹ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 235

⁷² DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 235

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Charakteristika firmy Marten s. r. o.

Firma Marten, s.r.o. je soukromá společnost jednoho vlastníka. Zabývá se překlady, převážně z německého jazyka do českého, ale výjimkou nejsou ani italské, francouzské, slovenské a anglické překlady. Hlavní odvětví, které se zde překládá, je technické. Převážně technické návody pro automobily, jak osobní, tak i nákladní vozy. Hlavním zákazníkem je společnost Mercedes-Benz, BMW, Fiat, Honda, Suzuki a další.

Ve společnosti existují čtyři hlavní oddělení. Jsou to účetní oddělení, grafické studio (zažito jako DTP), tiskárna a překladatelské oddělení. Účetní oddělení má na starosti placení a kontrolu faktur, korespondenci, nákup kancelářských potřeb, výplaty, stravenky a běžnou agendu firmy. DTP je oddělení, kam se posílají finální překlady pro další zpracování z hlediska úpravy konečného vzhledu. Tyto úpravy se nazývají zlom. Oddělení má také na starosti zálohování dat a jejich následnou archivaci, grafiku a v neposledním případě také IT podporu. Hlavní náplň tiskárenského oddělení je tisk, přeložených návodů a dalších různých zakázek.

Překladatelské oddělení je, dá se říci, nejdůležitější. Náplní tohoto oddělení je shánění překladů a zakázek, s čímž samozřejmě pomáhá i obchodní zástupce. Pracovní pozice, kterou vykonávám, se nazývá projektový manažer. Pracovní náplní této pozice je především zajistit správný a rychlý chod zadávaných zakázek. Projektový manažer musí být schopný přijmout zakázku, následně ji zpracovat a dále zadat vhodnému a ověřenému překladateli. Musí být schopen komunikovat se zákazníky v cizím jazyce a v případě výskytu jakéhokoliv problému, situaci umět vyřešit. Další pracovní náplní je vytváření nových projektů v programu tomu určenému (Transit XV, Transit NXT, Trados), zvolení vhodných referenčních materiálů, kterými se podklady k překladu předpřeloží, vedení databáze zakázek, shánění informací o připravovaných překladech, aktualizace slovníků pro dané překlady, importy a exporty překladů, kontrola statistik s databází firmy a mnoho dalšího.

Součástí překladatelského oddělení je i odborná korektorka, která překlady opravuje a následně opravy zanáší. Náplní práce je také velký projekt, který se nazývá Arki. Je to soubor mnoha návodů na luxusní osobní i nákladní vozidla Mercedes-Benz. Tyto překlady jsou opravdu náročné a jejich cesta k finální podobě je velice zdoluhavá.

Projektový manažer připraví podklady po revizi a následně jsou na základě těchto dokumentů zanášeny v internetovém rozhraní. V souladu s těmito opravami se vyskytuje mnoho potíží, tudíž je nutné být v neustálém kontaktu s německými kolegy, které mají internetové rozhraní na starosti a mohou být nápomocni.

V současné době došlo k rozvoji tiskárenského oddělení v podobě nákupu nové, digitální tiskárny. Obchodní zástupce získal nové, velmi důležité klienty právě pro tento tisk. Tudíž se očekává zdárný rozvoj celého tiskařského oddělení a očekávané jsou i další nákupy nových nebo novějších technologií.

Neméně pozadu v rozvoji je ale také překladatelské oddělení. Firma Marten s.r.o. získala nový kontrakt, který plně vytěžuje všechny zaměstnance překladatelského oddělení. Jedná se o projekt z Německa, který se týká návodů na automobily. Denně chodí několik druhů zakázek, které se musí dle určitého návodu a v příslušném překladatelském nástroji zpracovat a zadat nejvhodnějšímu překladateli právě pro příslušný druh překladu. Jelikož je to majoritní zákazník, musí vše být dodáváno na čas, v nejvyšší kvalitě a pro spokojenost zákazníka, s co nejnižšími náklady na zakázku.

Níže jsou uvedeny základní ekonomické údaje a finanční ukazatele firmy Marten, s.r.o. viz tabulky níže.

Tabulka 1 Základní ekonomické údaje

Rok	Tržby [tis. Kč]	Zisk / ztráta [tis. Kč]	Aktiva celkem [tis. Kč]
2005	49 258	8 098	37 544
2006	51 038	11 959	47 713
2007	61 678	21 329	70 370
2008	52 410	-3 390	71 928
2009	43 288	7357	70 190
2010	32 574	135	69 638
2011	30 833	1 643	71 347

Zdroj: Interní dokumenty

Tabulka 2 Finanční ukazatele

Rok	ROA [%]	Likvidita celková	Leverage
2005	0,22	8,41	0,14
2006	0,25	10,91	0,11
2007	0,30	12,76	0,11
2008	-0,05	5,50	0,24
2009	0,10	13,27	0,09
2010	0,00	12,55	0,09
2011	0,02	12,43	0,09

Zdroj: Interní dokumenty

Jak je možné vyčíst z tabulek, v současné době firma dosahuje díky získaným kontraktům zisku a prosperuje. Tento zisk však není příliš vysoký, jako tomu bylo například v letech 2006 a 2007. Je to dáno tím, že firma zvyšuje množství svých aktiv, např. v podobě nákupu nové administrativní budovy. Firma je v neustálém vývoji a snaží se získávat další nové zákazníky pomocí výběrových řízení, kterých se zúčastňuje. V souladu s tímto musí firma splňovat určité požadavky a certifikace jako např. ISO normy. Ve firmě Marten s.r.o. jsou zavedeny následující: ISO 12647-7:2007 (certifikát o shodě s tiskovou referencí), ČSN EN 15038:2006 (osvědčení o tom, že systém managementu firmy byl posouzen a shledán dostačujícím v souladu s požadavky normy systému managementu), ČSN EN ISO 9001:2009 (zavedení a používání systému managementu kvality v oboru překladů, DTP, a polygrafické výroby).

6 Dotazníkový výzkum

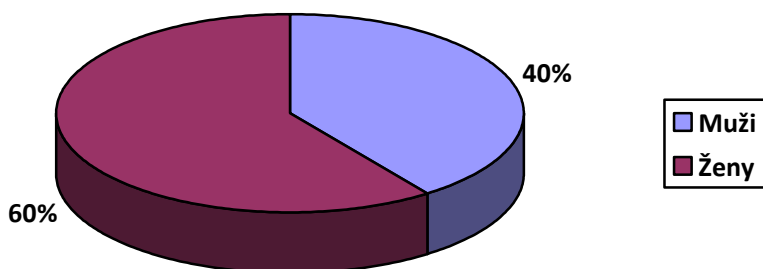
V této práci byl aplikován dotazníkový výzkum. Dotazník je uveden v příloze číslo 1. Úkolem dotazníku bylo zjistit, co nejvíce motivuje zaměstnance firmy a s čím naopak spokojeni nejsou, aby následně mohl být stanoven motivační program ve firmě Marten s.r.o.

Dotazníky byly poskytnuty dvaceti pracovníkům firmy a zpět bylo vráceno všech dvacet dotazníků. Cílová skupina nebyla přesně určena, dotazník byl aplikován na zaměstnance ze všech oddělení.

6.1 Analýza otázek z dotazníku

V této kapitole budou pomocí grafické deskripce znázorněny odpovědi respondentů. Každá otázka je podrobněji popsána a objasněna.

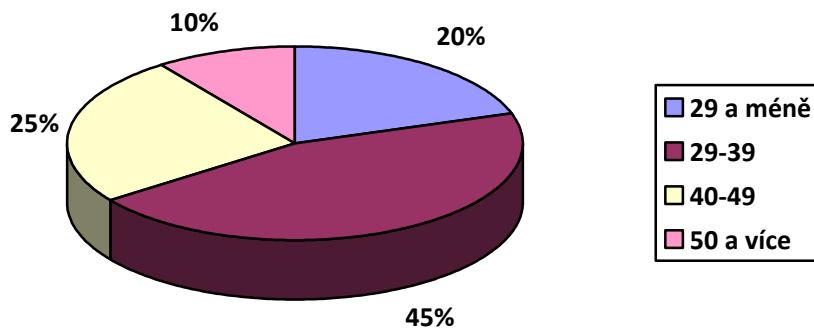
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Tato otázka se týkala pohlaví respondentů. Odpovídalo více žen a to 60 %, mužů zbylých 40 %. Je to dáno především díky velké obsazenosti ženského pohlaví v překladatelském a v účetním oddělení.

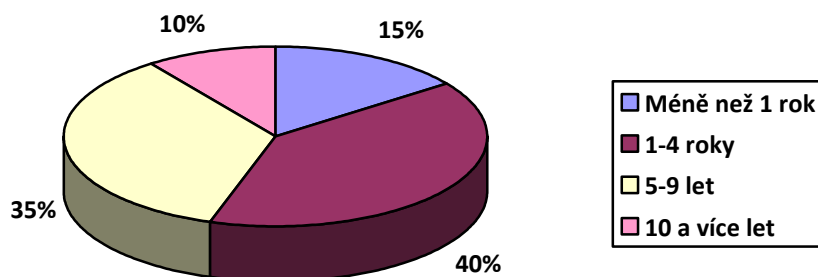
Graf 2 Věk respondentů



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Nejvíce dotazovaných respondentů bylo ve věku 29–39 což činí 40 % ze všech dotazovaných zaměstnanců. Druhá skupina se pohybovala ve věku od 40 do 49 a to 25 %. Zaměstnanců, kterým je 29 a méně, odpovídalo 20 % a nejméně bylo dotazováno zaměstnanců ve věku 50 a více, kterých bylo 10 %. Věk pracovního kolektivu ve firmě Marten s.r.o. se věkově pohybuje v nižší a střední věkové kategorii, jelikož manažeři firmy, si zakládají na mladším a flexibilnějším kolektivu.

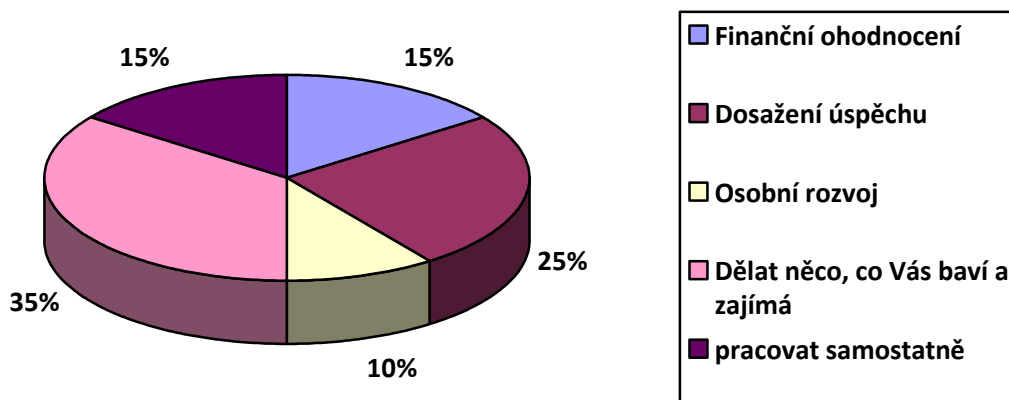
Graf 3 Délka pracovního poměru



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Z výše uvedeného grafu se dá vyčíst, že převážná většina zaměstnanců pracuje ve společnosti Marten, s.r.o. 1 až 4 roky. V procentuálním vyjádření je to 40 %. Následuje další skupina zaměstnanců v rozmezí 5–9 let a to 35 %. Skupina, která zaujímá třetí místo, zahrnuje zaměstnance, kteří pracují ve firmě méně než 1 rok, v přepočtu na procenta 15 %. Nejméně odpovídalo zaměstnanců, kteří jsou ve firmě téměř od jejího založení, tedy 10 let a více a to je 10 % respondentů. Jedná se v podstatě pouze o dva zaměstnance a to majitele a zakladatele firmy v jedné osobě a vedoucí účetního oddělení.

Graf 4 Největší motivační prostředek

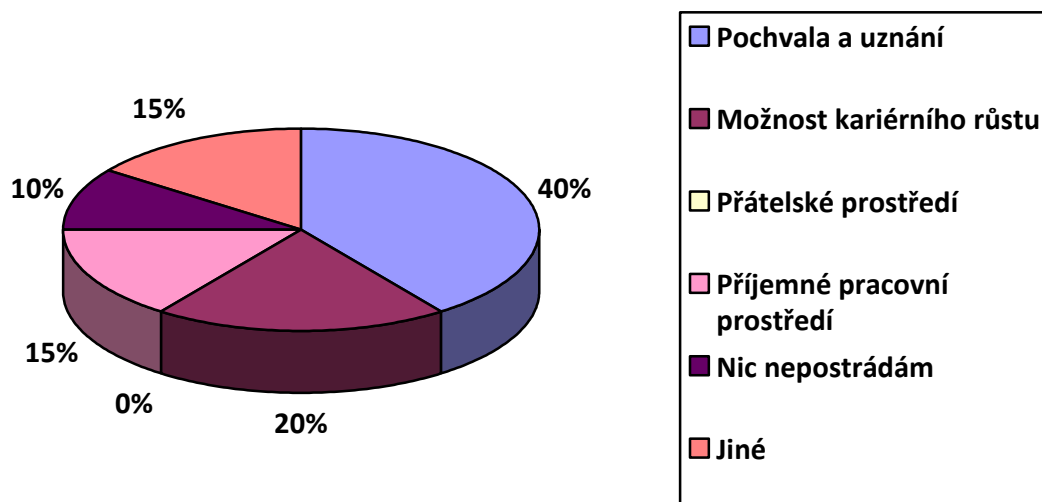


Zdroj: Dotazníkový výzkum

V této otázce měli zaměstnanci na výběr z těchto možností: finanční ohodnocení; dosažení úspěchu; osobní rozvoj; dělat něco, co Vás baví anebo pracovat samostatně.

Nejvíce respondentů je motivováno tím, že dělají takovou práci, která je baví a zajímá. Celkem 35 % z dotazovaných. Druhou největší motivací pro zaměstnance je dosažení úspěchu v práci. Tuto možnost si zvolilo 25 %. Dále vyšly shodně s 15 % finanční ohodnocení a možnost pracovat samostatně. Nejmenší motivací je pro zaměstnance osobní rozvoj, který zvolilo jen 10 % zaměstnanců.

Graf 5 Co zaměstnanci postrádají

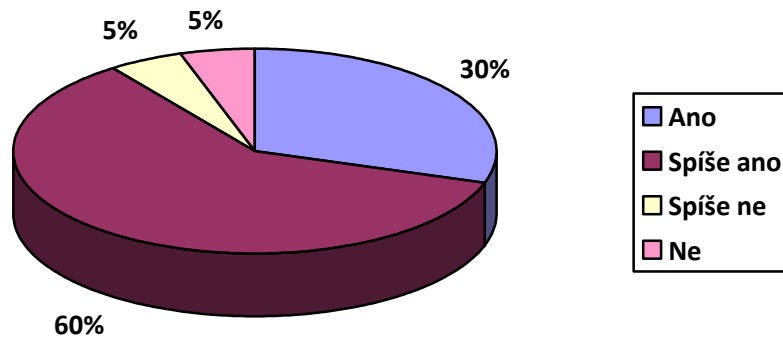


Zdroj: Dotazníkový výzkum

V této otázce měli zaměstnanci firmy Marten, s.r.o. uvést co naopak ve své práci postrádají. Měli na výběr z možností jako je pochvala a uznání, kterou zvolilo nejvíce respondentů, a to 40 %; možnost kariérního růstu postrádá ve své práci 20 % zaměstnanců; přátelské prostředí nechybí v této firmě žádnému pracovníkovi, což je v pracovním prostředí velmi důležitý aspekt; příjemné pracovní podmínky postrádá 15 % zaměstnanců; a naopak 10 % zaměstnanců nic nepostrádá. Další varianta, která byla respondentům nabídnuta, byla taková, kde mohli sami vyjádřit, co jiného postrádají. Této možnosti využilo 15 % zaměstnanců, kteří převážně upozorňovali na to, že nemají vlastní zázemí. Dále postrádají vhodný způsob komunikace s nadřízenými a v neposlední řadě postrádají finanční ohodnocení nad rámec svých pracovních povinností.

Z této otázky vyplývá, na jaké oblasti by se řídicí pracovníci měli zaměřit a na co by se měli soustředit, aby více a účelně motivovali své zaměstnance.

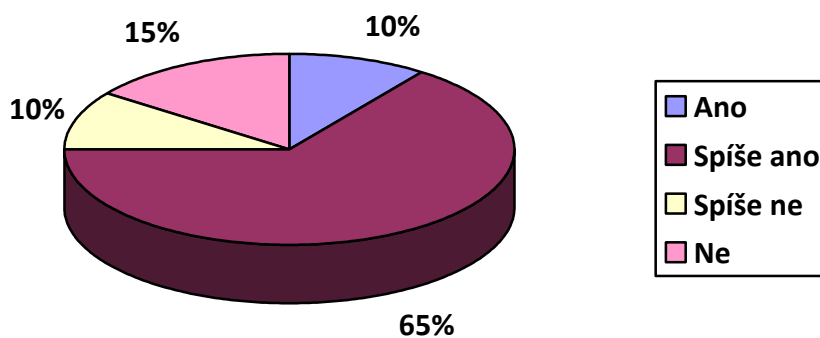
Graf 6 Spokojenost zaměstnanců se svou prací



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Podle výše uvedeného grafu je jasné, že většina zaměstnanců je se svou prací spíše spokojena. Procentuálně jde o 60 %. 30 % zaměstnanců je se svou prací plně spokojeno. 5 % respondentů není spokojeno se svou prací vůbec a 5 % by určité věci změnili, takže jsou spíše nespokojeni.

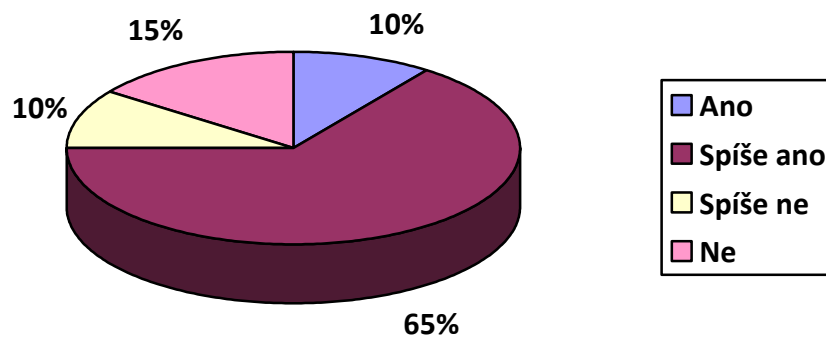
Graf 7 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Zaměstnanci se v této otázce měli vyjádřit, zda jsou spokojeni s výší mzdy. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina zaměstnanců je se svou mzdou spíše spokojena, tomu odpovídá 65 %. 15 % dotazovaných je se svou mzdou plně spokojena, ale také na druhou stranu je 15 % nespokojeno. 25 % respondentů je se svou mzdou spíše nespokojeno.

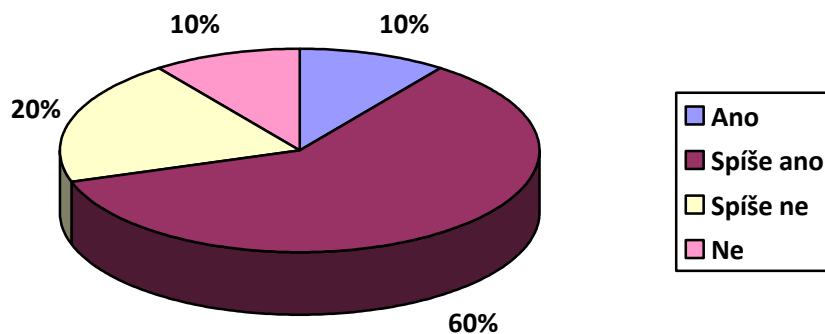
Graf 8 Mzda jako motivační prostředek



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Mzda je jeden z nejdůležitějších motivačních prostředků. To dokazuje i tato otázka, jelikož 65 % odpovědělo, že je pro ně výše mzdy spíše stěžejní ve výkonu práce. Také pro 10 % respondentů je výše mzdy v práci zcela zásadní. 15 % zaměstnanců odpovědělo, že výše mzdy pro ně nemá takový význam. Zbýlých 10 % respondentů odpovědělo, že výši mzdy nepřikládají takový význam.

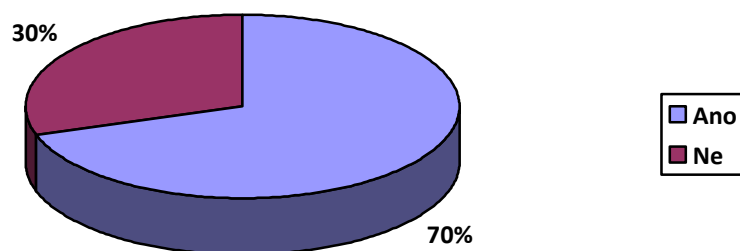
Graf 9 Úměrnost platu k obsahu práce



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Nadpoloviční většina zaměstnanců si myslí, že jejich plat téměř odpovídá jejich obsahu práce a to 60 %. Na druhou stranu 20 % zaměstnanců si myslí, že jejich plat není přímo úměrný obsahu jejich práce. 10 % zaměstnanců si myslí, že jejich plat vůbec neodpovídá jejich pracovní náplni. Stejně tak 10 % respondentů je se svým platem v rámci obsahu práce spokojeno.

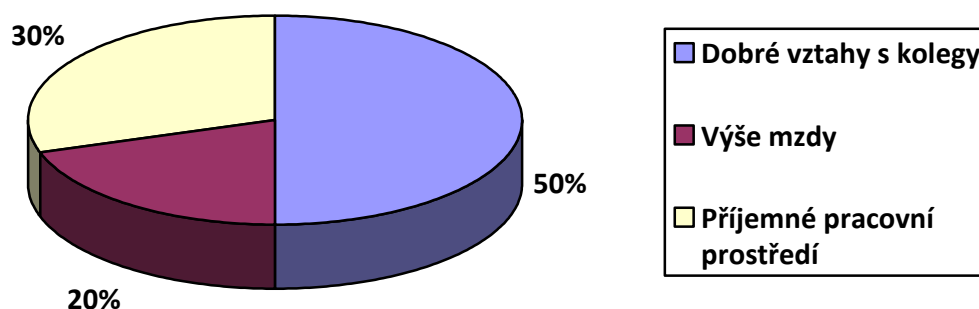
Graf 10 Dostávání odměn za práci



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Převážná většina zaměstnanců uvedla, že odměny dostává, procentuálně je to 70 %. 30 % zaměstnanců uvedlo, že žádné odměny či různé výhody nedostává. Dotazovaní přiznali, že se nejčastěji jedná o stravenky.

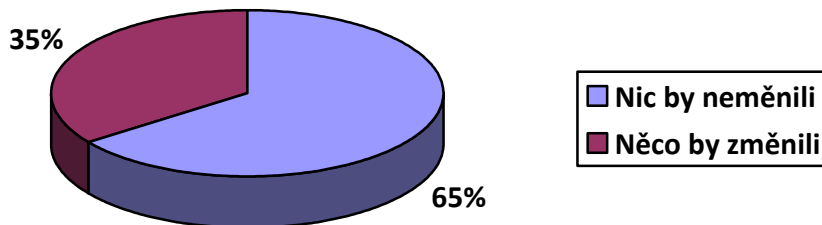
Graf 11 Preference zaměstnanců



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Zaměstnanci měli na výběr mezi dobrými vztahy s kolegy, vyšší mzdy a příjemným pracovním prostředím. Téměř polovina zaměstnanců upřednostňuje dobré vztahy s kolegy a to přesně 50 %. 30 % preferuje příjemné pracovní prostředí a nejméně hlasů získala výše mzdy, kterou vybralo 20 % dotazovaných.

Graf 12 Změny v pracovním procesu



Zdroj: Dotazníkový výzkum

Na tuto otázku mohl každý zaměstnanec odpovědět libovolně. Většina respondentů odpověděla, že by na své práci nezměnila vůbec nic. Vyjádřeno v procentech to je 65 %. Avšak 35 % zaměstnanců by na své práci něco změnila. Nejčastěji se vyskytovala odpověď týkající se zlepšení komunikace s nadřízenými. Druhý nejčastější požadavek, který zaměstnanci vyžadují, je zlepšení organizace v podniku. Další požadavek by byl na plovoucí pracovní dobu.

6.2 Shrnutí dotazníku

Na základě uvedených výsledků dotazníkového výzkumu, je možné vyvodit určité závěry. První ze závěru je, že pro zaměstnance firmy Marten, s.r.o. je velmi důležité, dělat takovou práci, která je baví a zajímá. Jak by se dalo předpokládat, finanční ohodnocení není pro zaměstnance tak důležité, zaujalo až třetí pozici z určených motivačních prostředků. Na druhou stranu mnoho zaměstnanců uvádí, že ve svém zaměstnání postrádají pochvalu a uznání i možnost kariérního růstu, což je pro některé zaměstnance velmi demotivující. Na tuto oblast by se měli zaměřit především řídicí pracovníci a snažit se vyřešit tyto problémy. Měly by stimulovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům s ohledem na jejich budoucí požadavky a vyhlídky. Vytvořit takové pracovní prostředí, které by bylo vyhovující pro všechny zaměstnance. To je ovšem velmi nepravděpodobné, jelikož každý zaměstnanec má jiné priority, ale i tak by se manažer měl snažit alespoň k tomu přiblížit.

I přes určité nedostatky, např. výše uvedené opomíjené pochvaly, je většina, více než polovina, zaměstnanců ve své práci téměř spokojena. Existují určité nedostatky, které by zaměstnanci změnili, jako například plovoucí pracovní doba, komunikace s TOP manažery atd. Plně spokojeno je 30% zaměstnanců, což je pro firmu velmi pozitivní zjištění. O míře spokojenosti také vypovídá fakt, že 65 % zaměstnanců by ve své firmě nic nezměnilo. Dalším pozitivním zjištěním je, že u 65 % zaměstnanců převažuje spokojenost s výší mzdy. Na druhou stranu není 20 % zaměstnanců se svou mzdou tolik spokojeno, jelikož si myslí, že neodpovídá jejich pracovní náplni.

Celkové zhodnocení analýzy ve firmě Marten, s.r.o. je následující. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni se svojí prací i s výší své mzdy, která ve většině případů odpovídá jejich pracovní náplni. Všichni si myslí, že v práci panuje přátelské prostředí, což je velmi pozitivní, jelikož přátelské prostředí je jeden z důležitých stimulů a vede k produktivitě práce.

NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce bude nastíněn návrh motivačního modelu pro firmu Marten, s.r.o. Návrh bude vycházet z dotazníkového šetření, které probíhalo v rámci firmy mezi zaměstnanci. Cílem dotazníku bylo nastínit a zefektivnit motivační model firmy. V současné době poskytuje firma určité zaměstnanecké výhody, jako jsou stravenky a kurzy vybraného jazyka, avšak ustálený motivační program není ve firmě uplatněn.

Výhoda ve formě stravenek, je ve firmě zavedena již od jejího založení. Z poskytovaných stravenek si zaměstnanci platí určitou část nominální hodnoty a to 40 %. Zbýlých 60 % platí zaměstnavatel. V souladu s poskytováním stravenek je zaměstnancům umožněn i odběr potravin z nedaleké restaurace, s níž má firma psanou dohodu o poskytování gastronomických služeb. Poskytování stravenek se většině zaměstnanců jeví jako pozitivní, proto by v motivačním programu měly být obsaženy.

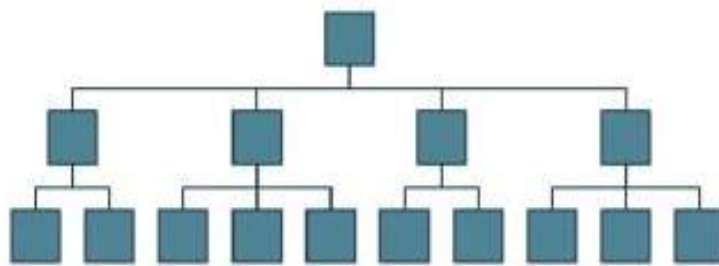
Další výhoda, jež je ve firmě zavedena, je umožnění studia cizích jazyků v podobě jazykových kurzů. Avšak tato možnost není poskytována všem zaměstnancům firmy, ačkoli je cizí jazyk využíván denně. Jak již bylo zmíněno, firma je rozdělena na čtyři oddělení, jež má každé svůj finanční rozpočet. Z tohoto vyplývá, že ne každé oddělení si může dovolit zaplatit jazykové kurzy všem svým zaměstnancům. Řešením v tomto případě by bylo vyčlenění určité částky peněz na rozvoj jazykových schopností pro všechny zaměstnance.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci rádi dělali takovou práci, která je baví. V tomto případě by bylo vhodné, kdyby se minimálně jednou za týden konal meeting zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Zde by se projednávaly různé návrhy na obohacení práce tak, aby zaměstnanec splňoval náplň pracovní činnosti a zároveň realizoval své nápady a poznatky, které by vedly právě ke zmiňovanému obohacení. Tím by se docílilo, že zaměstnanci budou dělat takovou práci, která je baví a zajímá, což bylo pracovníky firmy označeno jako důležitý motivační stimul. Dále by se na těchto setkáních měly projednávat i pochvaly a uznání za odvedenou práci, které zaměstnancům scházejí, jak uvedli v dotazníku, a tím snižují jejich motivaci k pracovnímu výkonu. Pochvala a uznání je nejlacinějším nástrojem motivace, tedy

pokud manažeři správně pochválí své zaměstnance, zvýší tím jejich chuť do práce při nulových nákladech.

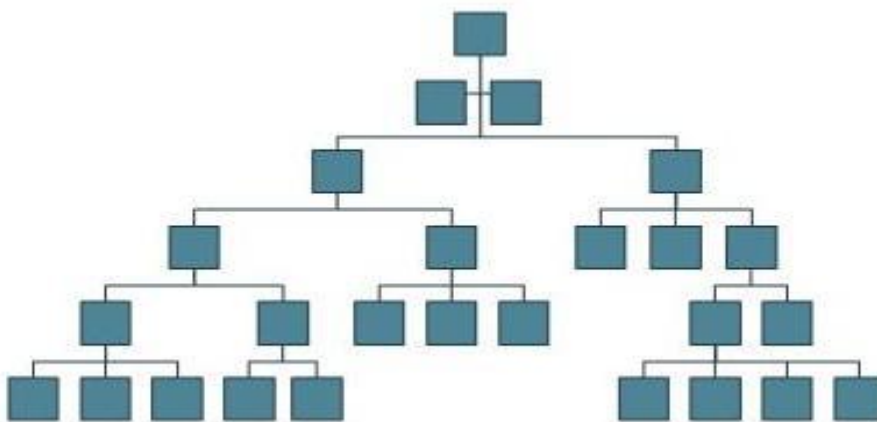
Další složkou návrhu motivačního programu je umožnění kariérního růstu. Díky organizační struktuře ve firmě není téměř možné postoupit v kariéře. Hledat východisko, které by umožnilo zaměstnancům kariérní postup, není úplně snadné, jelikož pracovní pozice jsou ve firmě jasně stanovené. Každé oddělení má svého manažera, který má pod sebou určitý počet pracovníků, jejichž pracovní pozice jsou na stejné úrovni. Organizační struktura v nynější době odpovídá ploché organizační struktuře, viz obrázek 5. Jediným možným návrhem by byla změna této organizační struktury na strmou, viz obrázek 6, která umožňuje kariérní postup pro zaměstnance, jež v dotazníkovém šetření uvedly, že ho postrádají.

Obrázek 5 Plochá organizační struktura



Zdroj: SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. *Podniková ekonomika*. Praha: Beck, 2010, s. 150

Obrázek 6 Strmá organizační struktura



Zdroj: SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. *Podniková ekonomika*. Praha: Beck, 2010, s. 150

Přestože z dotazníkového šetření nevyšlo finanční ohodnocení jako největší motivační prostředek, je vhodné ho zařadit jako nástroj motivačního návrhu. V období krize, nedostatku pracovních míst a zdražování, každý zaměstnanec ocení finanční odměny nad rámec svého platu. Tyto finanční odměny by měly být poskytovány za dobré pracovní výkony a výsledky. Finanční odměny by také byly poskytovány za práci nad rámec pracovní náplně, za přesčasy a za rychlé vyhotovení stanoveného pracovního úkolu. Je však třeba si dobře promyslet, kdy a jak budou odměny vypláceny. Pokud je zaměstnanci začnou brát jako samozřejmost, ztrácí finanční odměna podstatu motivace. Je tedy důležité, aby se odměny nevyplácely často a s přesnou frekvencí. Dalším možným způsobem finančních odměn je poskytnutí pohyblivé složky mzdy. S touto složkou je možné hýbat dle úvah TOP manažera a dle odvedené práce zaměstnance. Je to tedy prostředek, kterým manažeři hodnotí výkon svých zaměstnanců.

Dalším nástrojem pro zlepšení motivace zaměstnanců by mohl být osobní rozvoj. Osobní rozvoj je důležitý pro budoucí očekávání firmy. Pokud se zaměstnanci budou sami rozvíjet, budoucí cíle firmy by mohly být snadněji uspokojovány a bude jich rychleji dosahováno. Zaměstnanci by se měli vyvíjet tak, aby se jejich dovedností a schopností rozvíjeli v souladu s uspokojováním cílů celé firmy. Jednou z možností rozvoje jsou různá školení. Již nyní jsou ve firmě poskytována školení na programy, se kterými zaměstnanci pracují. Tato školení jsou v rámci IT podpory zdarma, tudíž jsou zde částečně ušetřeny náklady. Ty se mohou vynaložit na jiná školení, jež zvýší úroveň kompetencí a dovedností např. školení pro zdokonalení uživatelské práce s informačním systémem pro překladatele, zlepšení komunikačních dovedností či školení pro rozvoj kvalifikační úrovně zaměstnanců. Mimo školení existují různé rekvalifikační kurzy, které dopomáhají k rozšíření a zvýšení dosavadní kvalifikace.

V neposlední řadě jsou také velice motivující různé zaměstnanecké výhody neboli benefity jako např. služební automobil, služební mobilní telefon, příspěvek na dopravu, různé druhy pojištění či dovolená nad rámec zákoníku práce. Je sice fakt, že tyto prostředky jsou finančně více nákladné, avšak tyto benefity slouží jako dobrý motivační prostředek, který vede k udržení zaměstnanců a zároveň také ke zlepšení

pracovního výkonu. V nynější době je také možné využít jako benefit flexibilní pracovní dobu či poskytnou možnost pracovat z domova.

ZÁVĚR

Každý jedinec má jinak seřazené motivační potřeby. Tyto stimulační a motivační prostředky byly popsány v řadě teorií, jejichž podrobné vysvětlení je uvedeno v prvních kapitolách práce.

Impulsem pro zkoumání motivačních teorií byla Maslowova teorie, která rozlišuje hierarchii potřeb do pěti základních úrovní. Na tuto teorii navazuje Alderferův model teorie, který eliminoval těchto pět základních hierarchických potřeb do třech úrovní. Avšak významným prvkem pro motivaci zaměstnanců byla především Herzbergova teorie motivace a hygieny a Vroomova expektační teorie. Tyto teorie se již zaměřovaly na nástroje, jež mají vliv na pracovní výkon. Herzberger určil faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost. Vroom ve své teorii popisuje motivaci na základě očekávání zaměstnanců.

Pomocí dotazníkového výzkumu, který byl aplikován na zaměstnance firmy, byly zjištěny motivační a demotivační prostředky, aby mohl být stanoven zmiňovaný návrh. Hlavním a nejdůležitějším motivačním prostředkem shledávají zaměstnanci takovou práci, která je baví a zajímá. Další významný prvek pro zaměstnance je možnost dosahování úspěchu a kariérního růstu. Možnost kariérního růstu však většina pracovníků ve své práci postrádá.

Ze všech získaných zjištění lze tedy odvodit, že motivace zaměstnanců ve firmě Marten, s.r.o. je vcelku na vysoké úrovni. O tom také svědčí fakt, že téměř žádný zaměstnanec ve své práci nic nepostrádá a je spokojen. Z dotazníku dále vyplývá, že ve firmě vládne přátelské a příjemné prostředí. V závislosti na dotazníkovém výzkumu lze vyvodit doporučení pro řídicí management. Tato doporučení byla popsána v kapitole Návrhy řešení.

Pro zefektivnění motivace ve firmě byl stanoven návrh motivačního modelu následovně. Jako první složka modelu byly navrženy stravenky. Ty jsou ve firmě zavedeny již nyní, tudíž byly v návrhu modelu ponechány. Další výhoda, která je ve firmě již zavedena, je výuka cizích jazyků. Tato možnost je nyní poskytnuta jen části zaměstnanců a zde bylo navrženo vyčlenění určité částky peněz na studium pro všechny zaměstnance. Jelikož zaměstnance nejvíce motivuje práce, která je baví, bylo doporučeno pořádat meetingy pro zaměstnance a vedoucí pracovníky. Zde by se měly

projednávat různé poznatky a návrhy na zlepšení pracovního výkonu a měla by probíhat realizace nápadů zaměstnanců. V rámci meetingu by se měli řídicí pracovníci převážně zaměřit na neformální hodnocení zaměstnanců, a to především na pochvaly a uznání za odvedenou práci, jelikož téměř polovině zaměstnanců chybí. Další složka, která zaměstnancům v pracovním procesu chybí je kariérní postup. Zde byla navržena změna organizační struktury firmy, jelikož při stávající ploché struktuře nelze z žádného pracovního místa v kariéře dále postupovat. Dále bylo zařazeno do motivačního modelu finanční ohodnocení. Např. v podobě mimořádných odměn za práci přes čas či za práci nad rámec jejich pracovní náplně. Je však důležité, aby se tyto odměny nevyplácely v pravidelném cyklu a aby nebyly pro zaměstnance samozřejmostí, jinak ztratí motivační charakter. Do návrhu motivačního modelu byl zařazen i osobní rozvoj zaměstnance, který byl sestaven z potřebných školení a rozvíjejících rekvalifikačních kurzů. Pokud se bude zaměstnanec tímto způsobem vzdělávat a posouvat na vyšší úroveň své kompetence, cíle firmy budou rychleji uspokojovány. Jelikož jsou zaměstnanecké výhody v dnešní době vnímány velice pozitivně, byly i tyto zařazeny do motivačního modelu. Zde však záleží na zaměstnavateli, jaké benefity je schopen poskytnout a jaký obnos je ochoten za ně vynaložit. V této práci byly navrženy tyto: služební automobil, služební mobilní telefon, příspěvek na dopravu, různé druhy pojištění, dovolená nad rámec zákoníku práce, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova.

Cílem bakalářské práce bylo stanovení motivačního modelu pro efektivnější motivaci zaměstnanců ve firmě Marten s.r.o. Z dotazníkového šetření vyplynulo, co zaměstnance motivuje a co je naopak demotivuje. Při správném využití návrhu motivačního modelu budou zaměstnanci spokojeni a jejich pracovní výkony budou zvyšovat úroveň celého pracovního procesu.

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 8071781347
- BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3
- BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita J.A. Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1
- DĚDINA, J., CEJHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339s. ISBN 80-247-1300-4
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 113s. ISBN 80-7226-386-2
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 169 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- HANDLÍŘ, J. *Management: Učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2
- HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4
- HOMOLA, M. *Motivace lidského jednání*. 1. Vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. 358s. ISBN -
- HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 359 s. ISBN -
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vydání. Praha: PEF CZU, 2004. 263 s. ISBN 80-213-158-7

- HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 174 s. ISBN 978-80-247-2450-8
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 219 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
- LEA, S. E. G., TARPY, R. M., WEBLEY, P. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing, 1994. 820 s. ISBN 80-85623-93-5
- LINDER, J. R., *Understanding Employee Motivation*. Research in Brief, 3, 1998.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 271 s. ISBN 978-80-7380-230-1
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-02.
- NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4
- NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1706-9
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. 127s. ISBN 978-80-247-1991-7
- PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2006. 328 s. ISBN 80-247-0871-X
- PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X

- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 1995. 196 s. ISBN 978-80-247-3133-9
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. *Podniková ekonomika*. Praha: Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168s. ISBN 80-247-0405-6
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN978-80-7261-200-0
- VEBER, J., et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1

SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	41
Graf 2 Věk respondentů.....	42
Graf 3 Délka pracovního poměru.....	42
Graf 4 Největší motivační prostředek.....	43
Graf 5 Co zaměstnanci postrádají	44
Graf 6 Spokojenost zaměstnanců se svou prací	45
Graf 7 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	45
Graf 8 Mzda jako motivační prostředek	46
Graf 9 Úměrnost platu k obsahu práce	47
Graf 10 Dostávání odměn za práci	47
Graf 11 Preferenze zaměstnanců	48
Graf 12 Změny v pracovním procesu	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní ekonomické údaje	39
Tabulka 2 Finanční ukazatele	40

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace	13
Obrázek 2 Rozdíl mezi manažerskými a vůdcovskými přístupy.....	16
Obrázek 3 Masloova teorie hierarchie potřeb.....	24
Obrázek 4 Srovnání Herzbergerovy a Masloovy teorie	29
Obrázek 5 Plochá organizační struktura.....	52
Obrázek 6 Štrmá organizační struktura.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

Seznam příloh

Příloha A Dotazník.....	I
--------------------------------	----------

Příloha A Dotazník

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníků. Tento dotazník bude použit výhradně jen pro mou bakalářskou práci a je anonymní.

1. Uveďte své pohlaví
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Uveďte svůj věk
 - a) 29 a méně
 - b) 29 – 39
 - c) 40 – 49
 - d) 50 a více

3. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Marten, s.r.o.?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1 – 4 roky
 - c) 5 – 9 let
 - d) 10 a více let

4. Co Vás v práci nejvíce motivuje?
 - a) Finanční ohodnocení
 - b) Dosažení úspěchu
 - c) Osobní rozvoj
 - d) Dělat něco, co Vás baví a zajímá
 - e) Pracovat samostatně

5. Co naopak ve své práci postrádáte?
 - a) Pochvala a uznání
 - b) Možnost kariérního růstu
 - c) Přátelské prostředí
 - d) Příjemné pracovní podmínky
 - e) Nic nepostrádám
 - f) Jiné _____

6. Jste se svou prací spokojen(a)?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne

d) Ne

7. Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Je pro Vás výše mzdy stěžejní ve výkonu práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Odpovídá Váš plat obsahu Vaší práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Dostáváte za odvedenou práci odměny, benefity, popř. jiné výhody?

- a) Ano
- b) Ne

11. Co upřednostňujete v práci?

- a) Dobré vztahy s kolegy
- b) Výši mzdy
- c) Příjemné pracovní prostředí

12. Co byste na své práci změnil(a)?

—

Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radka Hradcová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Motivační program ve firmě Marten s.r.o.

Rok: 2013

Počet stran bez příloh: 62

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 35

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth