**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ**

**MOTIVATION OF EMPLOYEES**

Bakalářská diplomová práce

**Jana Jurdová, Dis.**

Studijní obor Andragogika v profilaci na personální management

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

Zároveň bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce, PhDr. Veronice Gigalové, která mi ukázala, jakým směrem se dát, a jejíž cenné rady a připomínky mi velmi pomohly.

V Olomouci dne 28. února 2013 Jana Jurdová, DiS.

Obsah

[Obsah 3](#_Toc349401839)

[Úvod 5](#_Toc349401840)

[1. Základní pojmy 7](#_Toc349401841)

[1.1. Potřeby 7](#_Toc349401842)

[1.2. Motivace 7](#_Toc349401843)

[1.3. Motivy 7](#_Toc349401844)

[1.4. Pracovní motivace 8](#_Toc349401845)

[1.5. Stimulace 9](#_Toc349401846)

[1.6. Výkonová motivace 10](#_Toc349401847)

[1.7. Typologie pracovníků 10](#_Toc349401848)

[1.7.1. McGregorova teorie X a Y 10](#_Toc349401849)

[1.7.2. Scheinova typologie 11](#_Toc349401850)

[2. Stavební společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. 12](#_Toc349401851)

[2.1. Historie a základní údaje o společnosti 12](#_Toc349401852)

[2.2. Majetek společnosti a hospodaření 14](#_Toc349401853)

[2.3. Organizační struktura a styl vedení 16](#_Toc349401854)

[2.4. Odměňování zaměstnanců 17](#_Toc349401855)

[3. Teorie motivace 18](#_Toc349401856)

[3.1. Teorie zaměřené na obsah 18](#_Toc349401857)

[3.1.1. Maslowova teorie potřeb 18](#_Toc349401858)

[3.1.2. Alderferova ERG teorie 20](#_Toc349401859)

[3.1.3. Herzbergova dvoufaktorová teorie 21](#_Toc349401860)

[3.1.4. Aplikace teorií zaměřených na obsah na společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. 22](#_Toc349401861)

[3.1.4.1. Poskytované benefity 23](#_Toc349401862)

[3.1.4.2. Ostatní nástroje motivace 24](#_Toc349401863)

[3.2. Teorie zaměřené na průběh 26](#_Toc349401864)

[3.2.1. Vroomova teorie expektance 26](#_Toc349401865)

[3.2.2. Adamsova teorie spravedlnosti 27](#_Toc349401866)

[3.2.3. Lockova a Lathamova teorie stanovování cílů 28](#_Toc349401867)

[3.2.4. Aplikace teorií zaměřených na průběh na společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. 28](#_Toc349401868)

[3.2.4.1. Prémie formou podílu na zisku 28](#_Toc349401869)

[3.2.4.2. Nespravedlivý přístup k zaměstnancům na dělnických pozicích 29](#_Toc349401870)

[3.2.4.3. Absence respektu názorů zaměstnanců a hodnocení jejich práce 30](#_Toc349401871)

[4. Motivační program organizace 31](#_Toc349401872)

[4.1. Hodnocení pracovníků 33](#_Toc349401873)

[4.2. Motivující kritika 34](#_Toc349401874)

[4.3. Obohacování práce 35](#_Toc349401875)

[4.4. Informační systém 36](#_Toc349401876)

[4.5. Firemní vzdělávání jako nástroj motivace 37](#_Toc349401877)

[5. Rozhovory se zaměstnanci 39](#_Toc349401878)

[5.1. Profil vybraných respondentů 39](#_Toc349401879)

[5.2. Struktura rozhovoru 41](#_Toc349401880)

[5.3. Shrnutí výsledků šetření 41](#_Toc349401881)

[6. Návrhy a doporučení pro firmu 46](#_Toc349401882)

[6.1. Doporučení pro efektivní komunikaci na pracovišti a zlepšení mezilidských vztahů 46](#_Toc349401883)

[6.2. Doporučení změny v přístupu k zaměstnancům na dělnických pozicích 46](#_Toc349401884)

[6.3. Doporučení v oblasti zaměstnaneckých benefitů 47](#_Toc349401885)

[6.4. Zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců 47](#_Toc349401886)

[6.5. Firemní vzdělávání a péče o rozvoj zaměstnanců 47](#_Toc349401887)

[Závěr 49](#_Toc349401888)

[Anotace 51](#_Toc349401889)

[Annotation 52](#_Toc349401890)

[Seznam použité literatury 53](#_Toc349401891)

[Seznam grafů, obrázků a tabulek 55](#_Toc349401892)

[Seznam příloh 56](#_Toc349401893)

Úvod

Ve své bakalářské práci na téma „Motivace zaměstnanců“ se zaměřím na systém motivace ve společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o., která patří mezi největší stavební firmy v České republice. Vzhledem k tomu, že nepracuji ani na manažerském postu ani v personalistice, mám tudíž s problematikou řízení lidských zdrojů pramálo praktických zkušeností. Tohle téma jsem si zvolila, neboť věřím, že jsem schopná posoudit situaci v této společnosti, alespoň tak, jak to vidím já svým laickým pohledem. I když se nevyhnu jisté kritice, nechci, aby má práce působila jako stěžování si na mého zaměstnavatele, to určitě ne.

Současná ekonomická situace ve světě příliš nepřeje podpoře rozvíjení motivačních nástrojů ve firmách, budování přátelské atmosféry na pracovišti a upevňování loajality zaměstnanců. Práce není a stále přibývá lidí nezaměstnaných, lidí, kteří jsou vděční za jakoukoli možnost výdělku, jen aby byli schopní uživit své rodiny nebo v horším případě na krátký čas naplnit kapsy exekutorům. Smutnou stránkou této věci je, že si někteří zaměstnavatelé přestali vážit člověka samotného. Kolikrát už bylo řečeno, že každý je nahraditelný, pokud se zaměstnancům něco nelíbí, mohou jít, za branami podniku čekají další zájemci o jejich místo. Jisté však je, že ekonomický cyklus se nezastaví a ekonomika opět poroste. Doufejme… Proto je pro zaměstnavatele důležité udržet si konkurenceschopnost, jejímž základním pilířem jsou klíčový zaměstnanci. Je tedy v jejich zájmu, aby tyto zaměstnance neztratili. Věřím, že i v době ekonomické a finanční krize je možnost, jak zaměstnance motivovat, už třeba jen tím, že jim dáme najevo, že si jich vážíme. Ano, peníze jsou důležité, ale nejsou zdaleka vším. Člověk je tvorem společenským, zvídavým, každý z nás touží po tom něco dokázat, po uznání. V práci trávíme kolikrát více než třetinu svého dne, je proto důležité, abychom se zde cítili dobře. Vědomí toho, kolik ze svého drahocenného životního času promrháváme, je více než ubíjející. I tohle je dle mého názoru úkolem správně nastaveného motivačního systému.

Za cíl své bakalářské práce jsem si stanovila zhodnotit stávající systém motivace ve sledované společnosti a navrhnout změny, neboť se domnívám, že některé důležité nástroje motivace tato společnost zcela postrádá. Zaměřím se také na poskytované benefity. Zaměstnanci budou mít možnost vybrat si z nabízených variant odměn tu, která bude nejvíce vyhovovat jejich potřebám.

Kladný efekt těchto změn spatřuji zejména v dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců v práci. Při lépe nastaveném systému motivace mohou mít zaměstnanci nejen pocit materiálního zabezpečení a sociálních jistot, ale také příležitost pracovat na svém osobním a profesním rozvoji. Nebudou trpět pocity stagnace. Jsem přesvědčena, že tyto změny by přispěly i k posílení podnikové kultury a tím k celkovému zvýšení efektivity společnosti. Nekladu si však za cíl pouštět se do tak rozsáhlé problematiky, to už přenechám jiným…

Původně jsem měla v plánu rozdělit práci na dvě části – část teoretickou a část praktickou. Teoretickou částí jsem chtěla přehledně shrnout teoretické základy motivace, jak z psychologického hlediska, tak z pohledu řízení lidských zdrojů. Objasnit pojmy stimulace a motivace, jejich nástroje a popsat základní motivační teorie. V praktické části jsem pak chtěla čtenářům představit společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o., a zaměřit se na popis stávajícího motivačního systému a zaměstnaneckých benefitů. Nakonec jsem se rozhodla, že obě části propojím a zvolenou teorii přímo vztáhnu na dané organizační prostředí.

Závěr bude věnován identifikaci případných nedostatků a návrhům možných změn. Součástí práce bude i vyhodnocení rozhovorů, které provedu s vybranými zaměstnanci.

Pro začátek trošku teorie…

1. Základní pojmy
   1. Potřeby

Každý člověk má své potřeby, ať už jsou uvědomované či nikoliv. Potřeby vyjadřují nedostatky v biologické či sociální dimenzi bytí. Murray rozlišuje potřeby na fyziologické a psychologické. Mezi fyziologické potřeby, někdy označované jako pudy, se řadí potřeba kyslíku, vody, jídla, smyslových podnětů, sexuální potřeba nebo také potřeba vyhnout se bolesti. V tomto smyslu se příliš nelišíme od jiných živočichů. V čem se však lišíme, jsou potřeby psychologické, vyjadřující potřeby člověka jako specificky lidské bytosti, které se dále dělí na zjevné a skryté. Patří mezi ně potřeba dosažení výkonu, činorodosti, poznání, kreativity, dominance, podpory ze strany druhých, autonomie, vyhnutí se hanbě. Zde už můžeme mluvit o motivech (Nakonečný 1995).

* 1. Motivace

Z psychologického hlediska lze motivaci chápat jako jeden ze snahových duševních dějů (Kliment 2005). Motivace je primárně vyvolána vnitřními potřebami jedince a směřuje k uspokojení těchto potřeb. Motivace určuje směr a intenzitu chování. Na výsledné podobě jedincova chování se spolupodílejí i emoční prožitky spojené s uspokojením potřeby a kognitivní zhodnocení situace, ve které se jedinec nachází (Nakonečný 1995). Například, mám-li hlad a nemám u sebe žádné jídlo, nenapadne mě sníst svačinku svému kolegovi v práci, ale jelikož jsem rozumný a slušný člověk, vydržím a pak půjdu a koupím si svoji.

Motivace je definována strukturou a procesem. Strukturu tvoří jednotlivé motivy, procesem pak rozumíme neuspokojenou potřebou vyvolaný motivační proces (Kliment 2005).

* 1. Motivy

Motivy jsou vnitřními silami, pohnutkami směřujícími k uspokojení potřeb. Motivy lze rozdělit na vrozené a získané v průběhu vývoje osobnosti. Motivační struktura osobnosti není jednou provždy daná, ale vyvíjí se. Během života jedince se mohou jeho životní priority i zcela změnit. Pro většinu lidí jsou například důležité materiální hodnoty, peníze, majetek. Když však přijdeme o někoho blízkého nebo onemocníme vážnou nemocí, rázem jsou pro nás důležitější hodnoty zcela jiné (Nakonečný 1995).

Je velmi obtížné, a to jak pro psychology, tak i pro personalisty, definovat jedincovu motivační strukturu. Potřeby, kterými se navenek prezentujeme před ostatními, nemusí vůbec odpovídat našim skutečným potřebám. Může tomu tak být proto, že si své skutečné potřeby zcela neuvědomujeme, nebo se je stydíme přiznat. Sami sebe stylizujeme do podoby, která se nám líbí, usilujeme o to, jevit se ostatním v lepším světle. Motivační program, sestavený personalistou podniku na základě dotazování se po potřebách zaměstnanců, pak vůbec nemusí odpovídat realitě (Kliment 2005).

* 1. Pracovní motivace

Motivací k pracovní činnosti rozumíme vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z jeho vnitřních pohnutek. Někdy se v tomto smyslu používá spojení postoje člověka k práci. Lidé se mezi sebou liší svým zaměřením na různé typy práce. Někdo upřednostňuje manuální práci, u které nemusí moc přemýšlet, jiný naopak najde uspokojení v duševně orientované činnosti nebo dokonce v práci, kde může pomáhat jiným lidem (Tureckiová 2004).

Teorie pracovní motivace rozlišuje dva typy motivů, podle toho, jaké potřeby jsou při pracovní činnosti uspokojovány:

* Přímé (vnitřní) motivy – patří mezi ně potřeba pracovní činnosti jako takové, která je sama o sobě zdrojem uspokojení, potřeba kontaktu s lidmi, možnost vlastního rozhodování, touha po moci, seberealizace.
* Nepřímé (vnější) motivy – práce je vnímána jako prostředek k uspokojování jiných potřeb. Na prvním místě je mzda, za kterou si pořídíme jídlo, oblečení, zajistíme bydlení a vše ostatní, co k životu potřebujeme. Dále je to potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, uplatnění se.

Jen málo lidí v dnešní době má to štěstí, že může dělat práci, která ho baví, čímž uspokojuje své vnitřní motivy, a zároveň za ni dostává zaplaceno, čímž může dále uspokojit své vnější motivy (Tureckiová 2004).

* 1. Stimulace

Autoři Bedrnová a Nový rozlišují mezi pojmy motivace a stimulace. Stimulací rozumíme vnější záměrné působení na motivaci člověka. Dochází k ovlivňování myšlení a chování člověka na základě vnějších podnětů neboli stimulů. Motivace naopak vychází z vnitřních pohnutek, již zmíněných motivů. Ve výsledném jednání jedince se může současně prolínat stimulace s motivací, čímž se zvyšuje celkový efekt. V následujícím obrázku lze vyčíst, jak stimulace může, ale také nemusí, ovlivnit zaměstnance. Jak již bylo řečeno, motivační struktura každého z nás je jedinečná, je dána prostředím, sociálními vztahy a vlastními potřebami. V případě, že jsou využity správné pobídky, dochází k pozitivnímu ovlivnění samotné motivace člověka (Bedrnová, Nový 2004).

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu mezi stimulací, motivační strukturou pracovníka a motivací

Základní podmínkou účinné stimulace pracovníků tedy je znalost jejich osobnosti, respektive jejich motivačního profilu. Jen za těchto podmínek je možné nabídnout zaměstnancům právě to, co přispěje k jejich spokojenosti v práci a tím povede k jejich lepším výkonům. Jak už však víme, poznat motivační profil jednotlivých lidí není vůbec snadné (Bedrnová, Nový 2004).

Souhlasím s názorem Plamínka, který soudí, že nedostatkem stimulace je fakt, že vnější podněty ovlivňující lidské počínání působí jen po dobu, co jsou nabízeny. Kupříkladu, je-li zaměstnanec motivován potřebou uznání a seberealizace, bude vykonávat svoji práci stále dobře, a to i v případě, že nedostane bonusovou finanční odměnu. Naopak, je-li zaměstnanec stále stimulován peněžními prostředky a postrádá motivaci k dobrým pracovním výkonům, začne být apatický, když za svoji práci nedostane očekávané finanční ohodnocení (Plamínek 2010).

* 1. Výkonová motivace

Podle autorů Bedrnové a Nového ovlivňují pracovní motivaci nejen potřeby, ale dále také návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály. K těmto determinantám přiřazují i schopnosti člověka. Motivaci k výkonu je možné vyjádřit dle následujícího vzorce:

***V = f (K x M x P)***

kde V zastupuje výkon v kvantitativním i kvalitativním rozsahu, K znázorňuje kvalifikaci, M reprezentuje pracovní motivaci a P zachycuje veškeré pracovní podmínky. Samotná výkonová motivace, kdy se jedinec rozhoduje mezi aktivitou a nečinností, spočívá v tendenci člověka dosáhnout úspěchu či naopak vyhnout se neúspěchu. V případě převládající potřeby dosažení úspěchu lze u daného jedince očekávat, že bude aktivní. V opačném případě, kdy se jedinec bojí neúspěchu, bude převládat spíše pasivní jednání. Lidé víceméně touží po úspěchu, chtějí něčeho dosáhnout, touží po tom, aby jim jejich sociální okolí prokazovalo obdiv a úctu. A právě tahle očekávání a touhy je motivují k výkonům (Bedrnová, Nový 2004).

* 1. Typologie pracovníků

Než přistoupím k samotným kapitolám o jednotlivých motivačních teoriích, ještě se zmíním o dvou typologiích lidí, na jejichž základě lze různými způsoby přistupovat k motivaci pracovníků.

* + 1. McGregorova teorie X a Y

Teorie D. McGregora, známá jako teorie X a Y (ačkoli se o žádnou teorii ve skutečnosti nejedná), dělí lidi na dvě skupiny podle jejich vztahu k práci. Z tohoto členění je možné vycházet při motivování a řízení lidí. Teorie X považuje lidi za líné, nezodpovědné a vyhýbající se práci. Pracovníci považují práci za nutné zlo nezbytné pro zajištění vnějších motivů (jídlo, oblečení, volnočasové aktivity). Takové zaměstnance je zapotřebí řídit pomocí příkazů a nařízení, pravidelně kontrolovat a motivovat prostřednictvím hmotných stimulů (odměny, tresty). Teorie Y předpokládá, že lidé mají svoji práci rádi, že je naplňuje, považují ji za součást svého života. Ztotožňují se s cíli podniku, není zapotřebí je kontrolovat. Jsou iniciativní, za své činy se nebojí přijmout odpovědnost. Motivací je pro ně práce samotná (Tureckiová 2004).

* + 1. Scheinova typologie

E. H. Schein definoval čtyři typy pracovníků:

* Člověk racionálně ekonomický – převažuje u něj ekonomická motivace, lze jej řídit a motivovat v souladu s teorií X.
* Člověk sociální – upřednostňuje sociální potřeby.
* Člověk sebeaktualizující se – usiluje o uplatnění svého potenciálu, v práci hledá naplnění, odpovědnost a samostatnost, tato typologie koresponduje s teorií Y.
* Člověk komplexní – v tomto případě není možné uplatňovat univerzální teorie motivace a řízení, je zapotřebí poznat a pochopit hlubší souvislosti (Tureckiová 2004).

Teď je ten správný čas, seznámit čtenáře se společností GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. Zmíním se krátce o její historii a současných podnikatelských aktivitách, o úspěších, snaze překonat současnou finanční krizi a plánech do budoucnosti.

1. Stavební společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.
   1. Historie a základní údaje o společnosti

****

**„TRADICE SPOJENÁ S PROFESIONALITOU“**

Obrázek 2: Logo a heslo společnosti

Stavební firma GEMO OLOMOUC je společností s ručením omezeným se sídlem v olomoucké části Lazce. Na českém trhu působí již od roku 1990. Zakladateli byli Ing. Jaromír Uhýrek, Ing. Boris Němeček a Ing. Milan Válek. Ing. Válek odešel z firmy jako první a v roce 2003 založil konkurenční stavební firmu EUROGEMA, s.r.o. V roce 2009 odešel do důchodu Ing. Němeček a tak se stal jediným vlastníkem společnosti Ing. Uhýrek. V současnosti je majoritním vlastníkem, kdy mu náleží 95 % podílu firmy. Zbylých 5 % je majetkem dcery Ing. Jaromíra Uhýrka, Barbory Uhýrkové.

Společnost realizuje kompletní výstavbu na klíč v oboru pozemního stavitelství. Ve svém oboru patří od svého založení mezi uznávané a silné firmy. Hlavní předmět její činnosti tvoří provádění staveb na klíč včetně zajištění infrastruktury. Na prvním místě jsou to především výstavby komerčních center, které zažily stavební boom na počátku nového tisíciletí. Doposud největší zakázkou společnosti byla stavba obchodního a společenského centra Forum Nová Karolina v Ostravě, jejíž realizace stála více jak 2 mld. Kč. Druhé místo patří výstavbám průmyslových hal a skladových areálů. Nemalý podíl na obratech společnosti mají i výstavby bytových komplexů, ty jsou sice méně ziskové, pro svou atraktivitu však stále patří do portfolia společnosti. Dále se společnost zaměřuje na projektovou a inženýrskou činnost, realitní činnost a v neposlední řadě na vlastní developerské projekty. Pro dceřinou společnost GEMO SPORT, s.r.o. bylo vybudováno sportovní a relaxační centrum OMEGA, ke kterému náleží i hotelový komplex NH HOTELES. Společnost spolupracuje na projektech pro statutární město Olomouc, výsledkem je například stavba olomouckého Aquaparku nebo Tribuny na fotbalovém stadionu SK SIGMA. Zatím poslední veřejnou zakázkou je dostavba Slovanského gymnázia.

K úspěchům firmy patří několik ocenění stavby roku, mezi které v roce 2011 přibylo ocenění stavby NH Hoteles.

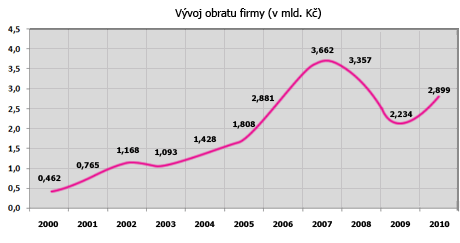
Dobré jméno firmy a strategie jsou úzce spjaty se jménem majoritního vlastníka a generálního ředitele společnosti Ing. Jaromíra Uhýrka. Za úspěch své firmy vděčí také ředitelům jednotlivých úseků a projektovým manažerům. Společnost se od svého založení neustále rozrůstá, v současnosti zaměstnává 459 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho je 255 dělníků a 204 THP pracovníků.

Společnost se aktivně zapojuje do společenského života olomouckého regionu, zejména pak v oblasti sportovní, kulturní a charitativní. Jednou z nejvýznamnějších aktivit je dlouholetá podpora fotbalového klubu SK Sigma Olomouc, hokejového klubu HC Olomouc, nebo také basketbalového klubu University Palackého v Olomouci.

Vizí společnosti je proniknutí na trh v nově se rozrůstajícím oboru stavebnictví – v oblasti ekologických staveb.

* 1. Majetek společnosti a hospodaření

Vývoj hospodaření společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. je patrný z následující tabulky, přičemž čistý zisk činí v průměru 10 % obratu.



Graf 1: Vývoj obratu firmy v letech 2000–2010 (v mld. Kč)

V období let 2002 až 2005 dosahovala každoročně obratu ve stavební produkci od 1,093 do 1,808 mld. Kč při dodržení vysoké kvality prováděných prací. V roce 2006 společnost zvýšila obrat na 2,881 mld. Kč. Rok 2007 můžeme nazvat rokem rekordním, neboť obrat firmy činil 3,662 mld. Kč. V průběhu roku 2007 firma rozšířila své zázemí o moderní logistické centrum v Hněvotíně zahrnující nové skladové budovy. V roce 2008 bylo dosaženo obratu ve výši 3,4 mld. Kč a v roce 2009 pak vlivem hospodářské krize pouze 2,234 mld. Kč.

Všudypřítomná hospodářská krize zasáhla také podnikatelské aktivity investorů, kteří se více než kdy dřív snaží o minimalizaci svých výdajů. Poptávka po stavebních pracích má klesající trend. Předpokládá se, že útlum v této oblasti bude trvat nejméně další dva roky. Důsledkem toho jsou mnohdy vyostřené tendry a zakázky uzavírané za velmi nevýhodných podmínek pro samotné stavební firmy. To se odráží ve stále se snižující ziskovosti z jednotlivých zakázek. Tuto situaci mohou přežít jen velmi silné a zdravé firmy. Největšími konkurenty ve stavebním průmyslu v České republice jsou společnosti SKANSKA, a.s., VCES, a.s., OHL ŽS, a.s. a EUROGEMA, s.r.o. Společnost GEMO OLOMOUC se začátkem roku 2012 dostala do finančních potíží a jen díky minimálním úvěrům a schopnosti splácet včas své závazky nemusí nyní čelit hrozbě likvidace.

Od začátku roku 2012 probíhá ve společnosti audit zaměřený na zvýšení efektivity a zlepšení organizace práce. Jednou z navrhovaných variant řešení stále se zhoršující situace je snížení počtu kmenových zaměstnanců o 30 % a zaměření se na menší projekty, které bude firma schopna realizovat alespoň s minimálním ziskem. Tato varianta je však pro Ing. Uhýrka krajním řešením. Jeho snahou je zajistit svým zaměstnancům stálou práci a s ní spojené sociální jistoty v dnešní době plné nejistot.

Za více jak 20 let své existence si společnost GEMO OLOMOUC vybudovala velmi silné zázemí. Vlastní moderní administrativní budovu v olomoucké části Lazce a logistické centrum nedaleko Olomouce v obci Hněvotín. Obě stavby získali ocenění stavby roku ve svých kategoriích.



Obrázek 3: Sídlo společnosti

Dále má rozsáhlý vozový park čítající 135 osobních vozů, 42 dodávek, domíchávače betonových směsí, nákladní auta s hydraulickou rukou, návěs, nosič kontejnerů, sklopku, traktorbagr a bobcaty. Součástí logistického centra je také věžový jeřáb a velké skladovací plochy. Společnost dále disponuje pozemky v průmyslové zóně u obce Hněvotín, moderními IT technologiemi a především disponibilním kapitálem. Nemalý podíl na dosavadních úspěších firmy mají její klíčový zaměstnanci, kteří jsou odborníky ve svých profesích, jsou flexibilní, ochotní pracovat mimo své domovy.

Pro přehled uvádím nejvýznamnější položky majetku firmy a jejich hodnotu dle informací z účetní uzávěrky ke konci roku 2011:

|  |  |
| --- | --- |
| **Položka rozvahy** | **Hodnota v mil. Kč** |
| Budovy, haly, stavby | 217,6 |
| Pozemky | 198,6 |
| Stroje, zařízení | 42,8 |
| Dopravní prostředky | 71,1 |
| Inventář | 57,4 |
| Pohledávky za odběrateli | 586,2 |
| Závazky vůči dodavatelům | 526,2 |
| Základní kapitál | 20 |
| Hospodářský výsledek - Zisk | 212,4 |

Tabulka 1: Přehled vybraných položek majetku firmy v roce 2011 (v mil. Kč)

* 1. Organizační struktura a styl vedení

Organizační struktura společnosti GEMO OLOMOUC je maticového typu. Jednotlivé projekty jsou realizovány za součinnosti týmů hlavní stavební výroby, spadajících pod projektové manažery, a pracovníků jednotlivých hospodářských středisek, jako jsou mechanizace a doprava, vodo-topenáři, elektrikáři, sádrokartonáři, ocelové konstrukce, zámečníci, monolitické konstrukce, inženýrské sítě a geodézie. Svůj nemalý význam a zastoupení v organizaci mají dále obchodní oddělení, právní oddělení, ekonomické oddělení a oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Způsob vedení lidí bych vyjádřila s pomocí teorie „manažerské mřížky“ autorů R. J. Blakea a J. S. Mountona. Podle této teorie lze rozdělit organizace podle kritérií orientace na lidi a orientace na úkoly. Některé organizace se zaměřují především na potřeby svých zaměstnanců, jiné naopak sledují pouze plnění stanovených cílů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001). V naší společnosti je způsob vedení kombinací těchto dvou krajních kritérií s tím, že se více klade důraz na dosahování stanovených cílů.

Moc i rozhodování jsou z velké míry v rukou vedoucích pracovníků, cílů je dosahováno prostřednictvím příkazů a přísné kontroly. Komunikace je převážně jednosměrná, shora dolů. Jednotlivý vedoucí pracovníci jsou informováni o organizačních záležitostech na pravidelných poradách s generálním ředitelem. Kázeň a disciplína jsou zajištěny prostřednictvím pracovního řádu. Dále jsou vydávána různá nařízení, směrnice a normy, týkající se specifických vnitropodnikových problémů, které je potřeba upravit (příkladem může být příkaz výrobního ředitele o užívání firemních vozů k osobním účelům, nebo zákaz užívání internetu v pracovní době k osobním účelům). Výhodou je dosahování pravidelného a vysokého výkonu pracovníků. Chybí zde však snaha zaujmout lidi pro společný cíl a s tím spojená motivace. Pracovníci nemají mnoho prostoru pro vyjádření vlastních názorů.

* 1. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců v naší společnosti je upraveno v kolektivní smlouvě, která blíže specifikuje jednotlivé mzdové formy, příplatky za práce přesčas, o sobotách a nedělích, ve svátky a ve ztížených pracovních podmínkách. Zaměstnancům na dělnických pozicích je měsíčně vyplácena mzda vypočítaná na základě odpracovaných hodin. K tomu mají nárok na vyjmenované příplatky, dále dostávají stravné a příplatek za odloučení od rodiny v případech, že pracují na stavbách mimo své domovy a za rodinou dojíždění pouze o víkendech. Ubytování v místě stavby zajišťuje taktéž firma na své náklady. Technicko-hospodářští pracovníci jsou naopak odměňováni pravidelným měsíčním platem, s tím rozdílem, že se od nich očekává časová flexibilita a práce nad rámec osmihodinové pracovní doby stanovené zákonem. Při práci mimo domov mají nárok na stejné příplatky jako dělníci (stravné, odlučné od rodiny).

Součástí vyplácených mezd jsou osobní ohodnocení, která nejsou zaměstnanci nárokovatelná a která mají určitý výchovný charakter. Hodnotí se schopnosti, znalosti, dovednosti, kvalita odvedené práce nebo také vlastnosti zaměstnance jako například iniciativa, ochota pracovat přesčasy nebo mimo domov. Osobní ohodnocení tedy nemusí být zaměstnancům z různých důvodů přiznáno (například z důvodu porušení pracovní kázně).

Než přistoupíme k identifikaci samotného motivačního systému ve sledované společnosti, vrátíme se na chvilku opět k teorii…

1. Teorie motivace

Motivační teorie se dělí na dvě skupiny. První z nich se zabývají otázkami typu „Proč?“. Hledají příčiny lidského chování – motivy, potřeby, hodnoty. Tyto teorie jsou zaměřené na obsah motivace. Druhou skupinu tvoří teorie zaměřené na průběh motivace. Kladou si otázku „Jak?“. Jak probíhá proces motivace, jak dosáhnout, aby lidé zvýšili své pracovní úsilí, proč se někteří lidé vyhýbají odpovědnosti (Bělohlávek 1996).

Nejprve si představíme teorie zkoumající motivační strukturu zaměstnanců. Zvolené teorie poukazují na nutnost nabídnout lidem více, než jen materiální jistoty, dobrý plat a příjemné pracovní prostředí. I když, jak si také řekneme, každá teorie má své nedostatky a nelze posuzovat všechny zaměstnance stejně.

* 1. Teorie zaměřené na obsah
     1. Maslowova teorie potřeb

Podle teorie A. Maslowa lze rozdělit lidské potřeby do pěti základních kategorií, od nižších potřeb po nejvyšší. Maslow se domníval, že uspokojením nižších potřeb dochází u člověka k touze po uspokojení potřeb vyšších. Člověk je takto neustále motivován (Bělohlávek 1996). Následující obrázek zachycuje klasifikaci potřeb, známou pod názvem Maslowova pyramida.

Obrázek 4: Maslowova pyramida

* Fyziologické potřeby jsou potřebami primárními, bez nich by člověk nemohl přežít. Bezesporu sem patří potřeba vody, jídla, vzduchu. Přeneseme-li význam fyziologických potřeb na práci, pak sem bezesporu patří mzda, která zabezpečuje živobytí.
* Potřeby jistoty a bezpečí zahrnují například jistotu práce, dobré pracovní podmínky, bezpečnost práce.
* Mezi sociální potřeby patří pocity sounáležitosti, lásky, přátelství, potřeba někam patřit. V práci to znamená potřebu vytváření příjemné pracovní atmosféry, budování přátelských vztahů.
* Potřeby uznání a ocenění reflektují respekt ze strany druhých a sebeúctu.
* Potřeba seberealizace je podle Maslowa nejvyšší lidskou potřebou, která představuje neustálé rozvíjení potenciálu jedince, snahu realizovat všechny jeho schopnosti a talent (Bělohlávek 1996).

Maslow byl prvním teoretikem, jenž se pokusil zavést do nepřehledného systému lidských potřeb řád. Postupem času se však ukázalo, že jeho teorie má mnoho nedostatků, především co se týče počtu úrovní potřeb a hierarchie, podle níž se potřeby postupně uspokojují. Nelze totiž s jistotou říci, že po uspokojení základních fyziologických potřeb a dosaženém pocitu bezpečí a jistoty, bude daný jedinec toužit po sounáležitosti v pracovní skupině. Mohou se u něj vyvinout zcela jiné potřeby (Bělohlávek 1996). Ne každý člověk také pociťuje nutkavou potřebu po seberealizaci. Někomu zkrátka stačí pravidelná mzda, jistota a dobré vztahy s kolegy.

Mnoho autorů se pokoušelo Maslowovu teorii poopravit či doplnit, třebaže ji považovali za obecně velmi důležitou a zásadní. Zaujaly mě myšlenky Rowana, který navrhl tyto tři dodatky:

* Rozdělil potřebu úcty na dva typy. Prvním typem je potřeba úcty a respektu ze strany druhých. Druhým typem pak je sebeúcta vycházející z našeho vnitra, která je vyjádřením našeho vlastního „já“.
* Dále chtěl do hierarchie potřeb přidat potřebu kompetence, někam mezi potřeby bezpečí a sounáležitosti. Potřebu kompetence chápal jako touhu něco umět, dělat něco dobře a pro radost z toho, že to dokážeme.
* Domníval se také, že mohou existovat dva druhy sebeaktualizace. Člověk je schopný nejen vyjádřit své skutečné já ale může také pociťovat blízkost k Bohu, lidstvu jako takovému, zkrátka k něčemu, co nás přesahuje (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes 2007).
  + 1. Alderferova ERG teorie

I Clayton Alderfer navázal na A. Maslowa a vytvořil novou teorii, která se pokoušela překonat slabé stránky jeho teorie. Původních pět úrovní lidských potřeb zredukoval na pouhé tři. Těmito potřebami jsou:

* E – potřeby existenční, což jsou veškeré potřeby odrážející materiální zabezpečení (mzda, pracovní podmínky).
* R – potřeby vztahové, zahrnující mezilidské vztahy. Potvrzují skutečnost, že člověk je bytostí společenskou a potřebuje sociální kontakt s jinými lidmi.
* G – růstové potřeby motivují jedince k tvořivé práci na sobě samém i na svém okolí, inspirují k tvůrčí činnosti (Bělohlávek 1996).

Alderfer dále popřel hierarchii potřeb, nerozlišoval mezi potřebami nižšími a vyššími. Potřeby naopak dělil na konkrétní a abstraktní. Existenční potřeby považoval za zcela konkrétní, potřeby růstové jsou naopak zcela abstraktní. Alderfer dále nesouhlasil s Maslowovými názory, že uspokojením potřeby se její význam ztratí. Soudil, že uspokojením konkrétních existenčních nebo vztahových potřeb může jejich význam klesnout, avšak uspokojováním růstových potřeb se jejich význam naopak zvyšuje. Stejných názorů byl však sám Maslow, když řekl, že potřeba seberealizace, která je na nejvyšším stupni pyramidy, nemůže být nikdy plně uspokojena. A právě tohle neuspokojení vede člověka stále k novým aktivitám, řečeno jinými slovy, neustále motivuje (Bělohlávek 1996).

S teorií ERG je spojen pojem „frustrační regrese“. Ta může nabývat dvou podob:

* Frustrační cyklus růstu – uspokojování jedincových vztahových potřeb vyvolává nárůst potřeb růstových. Pokud se mu však nepodaří tyto potřeby uspokojit, vrací se zpět ke snaze po uspokojování potřeb vztahových. Příkladem může být zaměstnanec, kterému nebylo umožněno být iniciativním a pracovat na svém osobním rozvoji, naopak mu bylo doporučeno hledět si svého a plnit jen příkazy. Takový zaměstnanec ztrácí zájem o jakoukoli činnost nad rámec svých povinností a raději se věnuje sdružování se s kolegy na pracovišti.
* Frustrační cyklus vztahový má podobný průběh jako výše uvedený cyklus, jen s tím rozdílem, že uspokojení existenčních potřeb vede k posílení potřeb vztahových. A naopak, při neuspokojení vztahových potřeb se člověk upíná zpátky na potřeby existenční. Jinými slovy, necítí-li pracovník podporu a uznání ze strany svých kolegů a nepanuje-li na pracovišti přátelská atmosféra, smíří se takto frustrovaný pracovník s tím, že alespoň dostává slušný plat (Bělohlávek 1996).
  + 1. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie F. Herzberga je známá také jako teorie „motivátorů“ a „hygienických faktorů“. Autor takto vymezil dvě skupiny faktorů, které mají významný či naopak omezený vliv na motivaci k práci. První skupinu tvoří motivátory – satisfaktory, které podporují pracovní spokojenost a posilují pozitivní motivaci. Hygienické faktory – dissatisfaktory, náležící do druhé skupiny, slouží jako prevence pracovní nespokojenosti, avšak jejich motivační potenciál je značně omezený (Tureckiová 2004).

Herzberg byl přesvědčený, že spokojenost a nespokojenost nejsou dva protipóly, ale že se jedná o dva naprosto odlišné jevy (Bělohlávek 1996). Tak například, bude-li zaměstnanec pracovat v nepřátelském kolektivu, bude zajisté nespokojený. Přátelská atmosféra na pracovišti ale sama o sobě k dobrým pracovním výkonům nemotivuje. Naopak, nebude-li mít potřebu a možnost osobního rozvoje, ale bude mít jistotu práce a pravidelnou mzdu, nemusí být nutně nespokojený.

V následující tabulce je výčet faktorů rozdělených do výše zmíněných skupin (Tureckiová 2004):

|  |  |
| --- | --- |
| ***Hygienické faktory***  *prevence pracovní nespokojenosti* | ***Motivátory***  *zajištění pracovní spokojenosti* |
| * firemní politika, pravidla * kompetentnost nadřízených pracovníků * vztahy s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky * pracovní podmínky * mzda * jistota pracovního místa * bezpečnost a ochrana zdraví při práci | * pracovní úspěchy * možnost odborného a kariérního růstu * uznání * odpovědnost * osobní rozvoj * práce samotná |

Tabulka 2: Hygienické a motivační faktory

Díky Herzbergově teorii bylo poukázáno na vliv vnějšího prostředí na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků. Všechny výše uvedené teorie jasně vysvětlují, že využívání pouze ekonomické motivace, tj. zvyšování mzdy a používání jiných hmotných pobídek, má své nedostatky a limity (Tureckiová 2004).

Jak uvádí Růžička, u vedoucích pracovníků stále převládá mylná představa, že u podřízených pracovníků převažují při motivaci hlediska ekonomická a prospěchářská. Člověk má dle této představy tendenci dělat pouze to, co mu přinese největší ekonomický prospěch. S tímto tvrzením souvisí i snaha pracovníků vyhýbat se odpovědnosti a odpor vůči změnám (Růžička 1992). Navzdory značné omezenosti tohoto názoru takto přistupuje ke svým zaměstnancům i vedení naší společnosti.

* + 1. Aplikace teorií zaměřených na obsah na společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.

A jak je to vlastně v naší společnosti? Domnívám se, že vedení organizace klade příliš důraz právě na ony materiální pobídky. Zajisté, peníze vždy byly a jsou obzvláště v dnešní době důležité. Zaměstnanci dostávají za svou práci mzdy, které se dají považovat za nadprůměrné. A když k tomu ještě připočítáme prémie, máme dostatek financí na to, abychom své potřeby uspokojili. Celý motivační systém, až na pár výjimek, by se dal vtěsnat do prvních třech úrovní Maslowovy pyramidy a mezi Herzbergovy hygienické faktory. Nyní si jednotlivé pobídky v naší organizaci představíme.

* + - 1. Poskytované benefity

V současné době poskytuje firma svým zaměstnancům hned několik zaměstnaneckých výhod. Mezi tyto benefity patří:

* Služební vůz – kvůli kontrole nákladů na provoz vozového parku jsou do všech služebních vozů nainstalovány GPS jednotky. Zaměstnanci mohou služební vozy využívat pouze k pracovním cestám a na cestování do práce. Chtějí-li využít vůz soukromě, sráží se jim náklady ze mzdy.
* Služební notebook – s využíváním služebních notebooků je spojeno další omezení, a to zákaz prohlížení mimopracovních internetových stránek a hraní her v pracovní době. Tyto aktivity mohou zaměstnanci provádět ve svém volném čase.
* Služební telefon – i zde platí omezené využívání k soukromým účelům.
* Zaměstnanecké tarify na volání i pro rodinné příslušníky – společnost GEMO OLOMOUC má s mobilním operátorem T-mobile uzavřenou velmi výhodnou smlouvu. Za těchto výhodných podmínek mohou komunikovat přes mobilní telefony i samotní zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci.
* Zvýhodněné tankovací karty pro osobní účely – to samé platí i pro tankování v síti čerpacích stanic OMV.
* Stravenky – zaměstnanci mají nárok na jednu stravenku za každý celý odpracovaný den. Zaměstnavatel přitom hradí zaměstnancům poměrnou část ze stravenek, konkrétně 44,-- Kč z nominální hodnoty stravenky ve výši 80,-- Kč.
* 1 týden dovolené navíc – zaměstnanci však musí brát na vědomí, že v době, kdy není práce (například v zimním období), může zaměstnavatel nařídit povinné čerpání dovolené.
* Členství ve sportovním klubu OMEGA – sportovní klub OMEGA patří dceřiné společnosti GEMO SPORT, s.r.o., roční členství v klubu stojí 5.750,-- Kč. Členové mají možnost využívat zdejší sportovní aktivity se slevami. Navíc mají zdarma vstup do relaxační zóny a sauny.
* Nadstandardní pracovní oděvy vhodné i pro volnočasové aktivity. Zaměstnanci mají ze zákona nárok na pracovní a bezpečnostní pomůcky a oděvy. K tomu jsou jim jako benefit poskytnuty značkové a kvalitní oděvy a obuv, které zdaleka nepřipomínají fádní pracovní mundůry. Fasování je založeno na bodovém systému, každý si může zvolit, co z nabízených věcí bude chtít do výše 4.820 bodů, což se rovná stejné částce v penězích. Pro příklad jsem vybrala značkovou trekkingovou obuv, která je určena na letní období:



Obrázek 5: Pracovní obuv

* Věcné dary při ukončení roku – před vánocemi dostanou zaměstnanci od firmy dárkové balíčky. V minulých letech obsahovaly například kvalitní softshellové bundy, kosmetické sady, kancelářské potřeby, víno nebo poukázku na využití sportovních a relaxačních služeb v OMEZE.
* Pořádání vánočního večírku s bohatým kulturním programem a občerstvením.
  + - 1. Ostatní nástroje motivace

Kladně hodnotím zejména:

* Pracovní prostředí považuji za jeden z pozitivních motivačních faktorů. Stavby, kterými se naše společnost prezentuje, často vyhrávají v různých soutěžích o stavbu roku. Jinak tomu není ani u našeho sídla a logistického centra. Kanceláře a zázemí (kuchyňky, sociální místnosti) jsou moderně a hlavně útulně vybavené, klimatizace je samozřejmostí. Na stavbách jsou zřizovány provizorní kanceláře a sociální zázemí z buněk, které splňují všechny předpoklady pro bezproblémový a pohodlný výkon práce.
* Práce ve stavebnictví patří mezi riziková povolání. O bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci dbá celá skupina pracovníků útvaru BOZP, do jejichž kompetence spadá také organizování různých školení bezpečnosti práce nebo školení řidičů referentských vozidel. Všichni zaměstnanci jsou v rámci firemní smlouvy s pojišťovnou KOOPERATIVA VIG pojištěni proti škodám způsobeným zaměstnavateli při výkonu povolání, tudíž se nemusejí obávat, že by je jejich případná pochybení přivedla do finančních problémů.
* I v době ekonomické krize chce generální ředitel Ing. Uhýrek poskytnout svým zaměstnancům pocit jistoty, že nepřijdou o svou práci. Udržet plnou zaměstnanost si stanovil jako svou prioritu pro následující období.

Horší už je to se vztahy v pracovních týmech a mezi podřízenými a nadřízenými. Jak jsem již zmínila, způsob vedení společnosti se orientuje převážně na splnění stanovených cílů. Hlavním cílem je prosperita a konkurenceschopnost firmy. Pokud je pracovník cílevědomý, dostatečně flexibilní a schopný, má možnost dostat se na pomyslném žebříčku firemní hierarchie docela vysoko. Jenže právě zde a v rozdílech finančních odměn vidím i jádro mezilidských konfliktů uvnitř firmy. Jak už to tak mezi lidmi bývá, jsme nepřející a závistiví. A tímto se vytváří konkurenční bojiště, kde na přátelské vztahy, spolupráci, ochotu podat pomocnou ruku nějak nezbývá prostor.

O pár řádků výše bylo řečeno, že pokud je pracovník cílevědomý, dostatečně flexibilní a schopný, otevírá se mu cesta ke slibné kariéře, se kterou se pojí odpovídající finanční ohodnocení, respekt, uznání. O uznání se však dá mluvit spíše jen ve spojení s pracovníky na technicko-hospodářských pozicích. O nespravedlivém přístupu k dělníkům budu psát v dalších kapitolách.

* 1. Teorie zaměřené na průběh

Nyní se zaměříme na teorie, které se pokoušejí o důkladnější teoretické vysvětlení samotného průběhu motivačního procesu. Mezi všemi známými teoriemi, jsem vybrala ty, s pomocí nichž se pokusím opět zhodnotit motivační systém ve sledované společnosti. Jsou to:

* Teorie založené na principu expektance, očekávání, ze kterých si představíme teorii V. Vrooma.
* Teorie spravedlnosti reprezentované teorií J. S. Adamse.
* Teorie stanovování cílů autorů E. A. Locka a G. P. Lothana.
  + 1. Vroomova teorie expektance

Tato teorie vychází z předpokladu, že k tomu, aby pracovník vyvinul pracovní úsilí, je třeba splnit tři podmínky:

* Jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem.
* Za tímto výsledkem musí následovat odměna.
* Tato odměna musí mít pro pracovníka význam. (Bělohlávek 1996).

Vroom byl přesvědčen, že sílu motivace lze vypočítat. Proměnné, se kterými tato teorie pracuje, jsou:

* Výkon – výsledek vynaloženého úsilí.
* Expektance – představa pracovníka o výsledku jeho úsilí. Vyjadřuje vztah mezi úsilím a výkonem. Může nabývat hodnot od 0 do 1. U některých činností je velmi úzký vztah mezi vynaloženým úsilím a výkonem, například u úkolové práce. U jiných činností naopak nemá vynaložené úsilí na výkon vůbec žádný vliv.
* Odměna – následuje za výkonem.
* Instrumentalita – pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou. Představa pracovníka o vztahu mezi výkonem a odměnou. Podobně jako u expektance se hodnoty pohybují v rozmezí od 0 do 1.
* Valence – subjektivně vnímaná hodnota odměny pro pracovníka. Může nabývat hodnot od -10, kdy nemá pracovník o odměnu vůbec zájem, přes 0 až po +10, v případě, kdy je odměna velmi lákavá.

Míru vynaloženého úsilí pak lze vyjádřit jako násobek definovaných hodnot expektance, valence pro danou odměnu a instrumentality, taktéž pro danou odměnu (Bělohlávek 1996).

* + 1. Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie zachycuje, jak se lidé mezi sebou srovnávají. Zdůrazňuje, že při plnění pracovních úkolů je člověk členem skupiny, nachází se tudíž v určitých sociálních vztazích. V rámci těchto vztahů člověk užívá různých forem vzájemného srovnávání a výsledky následně subjektivně interpretuje a hodnotí. Na základě vlastních informací usuzuje o spravedlnosti při přístupu nadřízených k zaměstnancům, které může jak motivovat, tak také demotivovat.

Spravedlivé odměňování spočívá ve srovnání poměru vlastního vstupu do práce a výstupu s poměrem vstupů a výstupů ostatních zaměstnanců v pracovní skupině. Vstupy rozumíme čas věnovaný pracovnímu výkonu, vynaložené úsilí, vzdělání, zkušenosti, praxi, tvořivost, kladný vztah k organizaci, osobní kvality nebo také image osoby. Výstupy pak zahrnují výdělek, různé formy odměn a osobních ohodnocení, pověření důležitým úkolem, účast na rozhodování, povýšení, kariéra, dobré pracovní prostředí, možnosti osobního rozvoje, uznání (Bělohlávek 1996).

Při posuzování otázky spravedlnosti je těžké stanovit přesná kritéria, jinak posuzuje výkon a vnímá spravedlnost vysokoškolsky vzdělaný člověk, jinak zase dělník. Rozdíl je také mezi novým mladým zaměstnancem bez zkušeností a starším člověkem s dlouholetou praxí (Bělohlávek 1996).

Dospěje-li zaměstnanec k závěru, že není spravedlivě ohodnocen, jeho poměr vstupů a výstupů je menší než u jiného zaměstnance, může se pokusit o maximalizaci svých vstupů, tj. pracuje intenzivněji, aby na sebe upozornil. Může se také domáhat srovnání výstupů, jako je navýšení mzdy, lepší místo. Může však také své vstupy omezit. Proč by se měl snažit, když ho za to nikdo neocení? Horší variantou je, když se pokusí ostatní spolupracovníky různými intrikami poškodit, tak, aby vypadal sám lépe. V neposlední řadě bývá řešením podání výpovědi. Zajímavé je, že jen málokdo si přizná, že by mohl být naopak na rozdíl od svých spolupracovníků nadhodnocen. Zaměstnanec zkrátka sám sebe přesvědčí, že je skutečně lepší než ostatní (Bělohlávek 1996).

* + 1. Lockova a Lathamova teorie stanovování cílů

Pracovní činnost bývá definována jako účelná a na cíl zaměřená činnost lidí. Z této definice vyplývá význam teorií motivace pracujících s takto důležitou kategorií, jakou je cíl, pro podnikové řízení. Tento typ teorií zastupuje teorie stanovování cílů, vytvořená E. A. Lockem a G. P. Lathamem (Tureckiová 2004).

Tato teorie se zabývá otázkou, jak záměr pracovní činnosti, společně definovaný jako cíl, ovlivní jednání a pracovní výkon pracovníka. Mají-li stanovené cíle působit jako motivační prostředek, měly by splňovat tyto předpoklady, známé jako pravidlo „SMART“:

* S – cíle musí být specifické, jasně formulované.
* M – dále musí být měřitelné, pro porovnání výsledků dané činnosti.
* A – zaměstnanci musí cíle akceptovat, přijmout za své. Mají tak možnost cíle nejen plnit, ale také se angažovat na jejich definování a případných změnách.
* R – cíle musí být reálné, nelze stanovit takový cíl, který nemůže pracovník za žádných okolností splnit. Neúspěch v takovém případě demotivuje. Na druhou stranu také demotivuje, nejsou-li stanovené cíle příliš atraktivní. Cíl by měl působit jako výzva.
* T – a konečně, cíle by měly být splněny v určených termínech (Tureckiová 2004).

Z výše uvedeného vyplývá, že správně formulovaný cíl usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí pracovníků a tím podporuje rozvoj firemní strategie (Tureckiová 2004).

* + 1. Aplikace teorií zaměřených na průběh na společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.
       1. Prémie formou podílu na zisku

Finanční prémie vyplácené jednou do roka formou podílu na zisku, které patří mezi nejvýznamnější nástroje motivace zaměstnanců, jsou učebnicovým příkladem právě teorie očekávání. Společnost je rozdělena na samostatně hospodařící střediska a týmy hlavní stavební výroby. Systémem vnitropodnikového účetnictví jsou sledovány výsledky hospodaření všech vnitropodnikových útvarů a na základě těchto výsledků jsou stanoveny roční odměny pro zaměstnance. Podle rozhodnutí generálního ředitele činí podíl na zisku pro jednotlivé samostatně hospodařící útvary 10 %. Zde bych politiku vedení společnosti hodnotila kladně. Zaměstnanci mají jasnou představu o tom, jak bude jejich úsilí oceněno a hodnota odměny je velmi lákavá.

Výzkumy, zabývající se teoriemi expektance, poukázaly na skutečnost, že tyto teorie jsou platné spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly, což znamená, že věří, že mají svůj osud ve svých rukou a vnějším vlivům přikládají menší význam (Bělohlávek 1996). Lidově se řídí heslem „jaké si to uděláš, takové to máš“. Tudíž i v naší firmě pokud skončí některé středisko ke konci hospodářského roku ve ztrátě, nemají jeho zaměstnanci na prémie nárok. Nelze však upřímně tvrdit, že by všichni zaměstnanci uznávali oprávněnost tohoto rozhodnutí. Z neúspěchu často viní jiné.

* + - 1. Nespravedlivý přístup k zaměstnancům na dělnických pozicích

Nyní se dostávám ke slíbenému komentáři o nespravedlivém přístupu k zaměstnancům na dělnických pozicích v naší společnosti. Bohužel, ne všichni zaměstnanci společnosti mají například stejné možnosti využívání firemních benefitů. Faktem je, že se neustále klade důraz na rozdíl mezi zaměstnanci na dělnických profesích a technicko-hospodářskými pracovníky, což je samo o sobě více než demotivující. Dělníci tak nemají nárok například na členství v klubu OMEGA nebo se neúčastní vánočního večírku. Mohou tak nabývat dojmu, že si jich vedení společnosti neváží a považuje je za méně významné pro firmu. Domnívám se, že je zapotřebí, aby se nad touto problematikou vedení společnosti přinejmenším zamyslelo. Už jen takové gesto, jakým je pozvání na slavnostní ukončení roku, kde generální ředitel osobně všem svým zaměstnancům poděkuje za spolupráci v uplynulém roce a popřeje úspěchy do roku nového, může v dělnících vzbudit pocit, že jsou součástí něčeho velkého, že se podílí na úspěchu své zaměstnavatelské organizace.

* + - 1. Absence respektu názorů zaměstnanců a hodnocení jejich práce

Bohužel, pracovníci v naší společnosti nemají mnoho prostoru pro vyjádření vlastních názorů, natož tak možnost podílet se na stanovování cílů organizace. Moc i rozhodování jsou z velké míry v rukou vedoucích pracovníků, cílů je dosahováno prostřednictvím příkazů a přísné kontroly. Komunikace je převážně jednosměrná, shora dolů. Chybí zde snaha zaujmout lidi pro společný cíl a s tím spojená motivace.

A navíc, na systém řízení podle cílů by mělo navazovat efektivní hodnocení výkonu pracovníka. Bohužel, mnoho vedoucích pracovníků, a to ne jen v naší společnosti, si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků pravidelné hodnocení představuje. Hodnocení pracovníků slouží jak pro stanovení výše mzdy, tak také dává zpětnou vazbu podřízenému o spokojenosti nadřízených s jeho prací, přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka, povzbuzuje a dává prostor pro aktivní účast (Bělohlávek 1996).

1. Motivační program organizace

Zajímavou myšlenku vyslovili autoři R. Niermeyer a M. Seyffert, když definovali omyly v pojetí motivace. Lidé se mylně domnívají, že motivace není nic jiného než přijatelnější výraz pro manipulaci. Vedoucí pracovníci podle nich potřebují své podřízené ovládat a používají k tomu různé šikovné triky. Motivaci však v žádném případě nesmíme ztotožňovat s manipulací! Pro motivaci jsou velmi důležité sociální vztahy, důvěryhodnost a férové jednání. Klíčem k úspěchu tedy nejsou intriky nutící zaměstnance skákat, tak jak jejich nadřízení pískají, ale snaha o vytvoření ideálních podmínek v podniku a péče o rozvoj zaměstnanců (Niermeyer, Seyffert 2005).

Jak dále uvádějí, motivační programy organizace mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a zavést takovou politiku a přístupy, které povedou nejen k vyšším pracovním výkonům pracovníků, ale také přispívají k udržení klíčových zaměstnanců v podniku. Nepřátelské prostředí, neřešené problémy a nešikovně nastavený motivační program jsou pak zcela právem považovány za příčiny fluktuace (Niermeyer, Seyffert 2005).

Autoři určili tzv. kohezní faktory, vedoucí k posílení vůle pracovníků setrvat v podniku. Mezi tyto faktory patří:

* smysluplnost práce,
* emocionální vazba na podnik,
* jistota,
* sebeurčení,
* dobře a spravedlivě nastavený systém odměňování,
* pracovní kolektiv,
* pracovní klima,
* pracovní úkoly,
* kariérní perspektiva (Niermeyer, Seyffert 2005).

Se stejnými názory se můžeme setkat také v díle M. Armstronga. Armstrong považuje za nejlepší a nejúčinnější formu stimulace zaměstnanců nabídnutí takové práce, kolektivu a pracovního prostředí, do kterého se budou rádi vracet. Pokud by převažovala nespokojenost, budou pravděpodobně hledat jiné zaměstnání. Pro vyvolání vnitřní pracovní motivace u zaměstnanců je nezbytné splňovat několik podmínek. Musíme mít na paměti, že peníze nejsou zdaleka vším. Pracovní místo by mělo umožňovat pracovníkovi autonomii, tedy určitou volnost v rozhodování, sebeřízení a odpovědnost. Práce by měla být také rozmanitá, pracovník by měl mít příležitost využít své schopnosti a pracovat dále na svém osobním rozvoji. Je zapotřebí dávat zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich výkony. Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává. Nedostatečná zpětná vazba signalizuje lhostejnost, což samotnou motivaci zcela ubíjí (Armstrong 2002).

Naopak nedostatek motivace zaměstnanců znamená pro manažery podniku více času a úsilí, které budou muset věnovat nekonečným kontrolám, debatám a řešením konfliktů. Není-li pracovní skupina motivována, mohou nastat tyto problémy:

* zvýšení absencí
* plýtvání časem – časté debaty o soukromých záležitostech, surfování po internetu, šíření pomluv, obtěžování ostatních pracovníků
* odmítání pravidel
* nereálné požadavky – například na výši mezd
* nárůst byrokracie
* zhoršení kvality práce
* neochota převzít zodpovědnost
* snížení kreativity
* snížení pozornosti, přesnosti, dochvilnosti
* problém udržení podnikové kultury (Forsyth 2009).

Spíše jako kuriozitu zde uvedu přístup jednoho z vysoce postavených vedoucích pracovníků k jeho podřízeným zaměstnancům. Tento náš vedoucí, můžeme mu říkat třeba pan „X“, tráví většinu svého dne tím, že sleduje své zaměstnance pomocí kamerového systému a kontroluje, kolikrát si kam kdo odskočil, kolik káv za den vypil, kolik času strávil debatami se svými kolegy. To vše pak využívá pro trestání svých podřízených kupříkladu snížením osobních ohodnocení. Další neméně výraznou část svého pracovního dne pak stráví tím, že chodí od kanceláře ke kanceláři a debatuje s ostatními zaměstnanci o všem možném, jen ne o pracovních záležitostech. Tento pan „X“ je mezi zaměstnanci velmi neoblíbený a důsledkem toho je, že pracovníci opravdu hledají jakoukoli možnost, jak se někde zašít, zvýšily se jejich absence, pracovníci odmítají jakékoli příkazy a nařízení, jejich pracovní výkon se zhoršil natolik, že se jejich středisko už delší dobu potýká s velkými ztrátami.

V následujících kapitolách přiblížím vybrané nástroje správně nastaveného motivačního systému, které však ve společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. chybí.

* 1. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků slouží jak pro stanovení výše mzdy, tak také dává zpětnou vazbu podřízenému o spokojenosti nadřízených s jeho prací, přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka, povzbuzuje a dává prostor pro jeho aktivní účast (Bělohlávek 1996).

Téma hodnocení pracovníků je natolik obsáhlé, že by si zasloužilo prostor pro svou vlastní bakalářskou práci. Tudíž se zmíním jen o jedné z metod, která má motivaci přímo ve svém názvu, konkrétně motivačně-hodnotícím pohovoru.

Motivačně-hodnotící pohovor má dvě části. První částí je sebehodnocení samotného pracovníka, kdy by se měl zamyslet nad tím, co se již stalo, nad splněnými či nezvládnutými úkoly, kam doposud došel. Důležité je však také zamyslet se nad budoucností, čeho by chtěl dosáhnout, kde se vidí například za rok nebo za více let. Druhá část pak obsahuje hodnocení ze strany jeho nadřízeného (Hroník 2006).

Jak by měl takový motivačně-hodnotící pohovor vypadat, si ukážeme v následující tabulce (Hroník 2006):

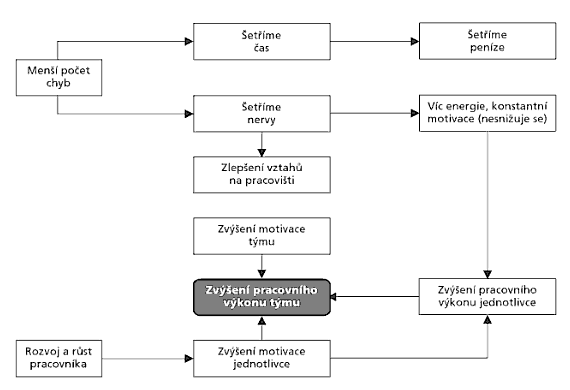
|  |  |
| --- | --- |
| ***Sebehodnocení*** | ***Hodnocení ze strany nadřízeného*** |
| Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdar. | Pozitivní hodnocení, s čím je nadřízený spokojený. |
| Aspirace za 1 rok, za 3 roky,  prohlubování odbornosti, získávání nových zkušeností, kariérní růst. | Rezervy, nebo důvěra, že má pracovník na víc. |
| Co potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů (vzdělání, podmínky). | Perspektiva, jak firma počítá s pracovníkem do budoucna. |
| Silné a slabé stránky firmy jak to vidí pracovník. | Návrhy řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů. |
| Co by jako první u firmy změnil, kdyby měl pravomoc. | Možná integrace procesu MBO. |
| Co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí, co mu chybí. |  |
| Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy. |  |

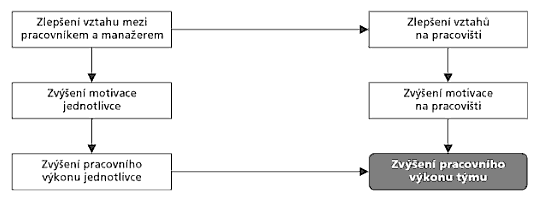
Tabulka 3: Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru

Absenci pravidelného hodnocení považuji za jeden z největších nedostatků společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. Hodnocení se nerealizuje na žádné úrovni podnikové hierarchie. Otázkou je, zda je tomu tak proto, že si vedoucí pracovníci neuvědomují jeho důležitost a považují rozhovory s podřízenými zaměstnanci pouze za ztrátu času, nebo systém hodnocení vůbec neznají. Obávám se, že mnozí si pod pojmem hodnocení zaměstnanců představí pouze výplatní pásku.

* 1. Motivující kritika

Za zpětnou vazbu, která motivuje pracovníky k lepším výkonům, lze považovat konstruktivní kritiku. Ta by měla být ostatně součástí hodnocení pracovníků. Konstruktivní kritika poukazuje na konkrétní problémy a dává tak zaměstnanci možnost změnit svůj přístup k práci, podat lepší výkony, ovlivňuje jeho celkové chování. Následující obrázky znázorňují přínosy, které plynou ze správně formulované kritiky, mezi nimiž je na prvním místě spokojený zaměstnanec a dobré vztahy na pracovišti. To se ve výsledku odráží v týmové práci a následně v celkových výsledcích organizace (Rychtaříková 2008).

Obrázek 6: Přínosy kritiky

Obrázek 7: Výsledky z dobře podané kritiky

* 1. Obohacování práce

Mezi možnosti, jak učinit práci více zajímavou a tím dospět k vnitřně motivovanému zaměstnanci, Koubek řadí job rotation (pracovní rotace), pomocí které se může částečně zabránit monotónnosti práce a zvýšit její rozmanitost. Princip job rotation spočívá v rotaci zaměstnanců v rámci malého počtu různých, avšak podobných pracovních míst. Zaměstnanci si tak mohou osvojit nové zkušenosti a naučí se novým dovednostem. Dále zmiňuje job enlargement (rozšiřování práce), kdy je zapojováno více úkolů do pracovní náplně zaměstnance na horizontální úrovni. Nelze však pracovníka zahlcovat spoustou nesmyslných činností, které opět povedou jen k další rutině. Job enrichment (obohacování práce) pak znamená vertikální seskupování pracovních úkolů. Obohacování práce poskytuje zaměstnanci větší pravomoci i odpovědnost a s tím spojenou autonomii. Výzkumy prokázaly, že systém obohacování práce přispívá k významnému zlepšení kvality vykonávané práce, což souvisí s přijímáním odpovědnosti za své činy a pocitu hrdosti na svou práci u zaměstnanců (Koubek 2009).

S trochou nadsázky by se dalo říci, že vedení naší společnosti souhlasí s názory Armstronga, který se domnívá, že přínos obohacování práce bývá značně přeceňován. S odkazem na výzkum pánů Hulina a Blooda tvrdí, že vliv obohacování práce na spokojenost v práci a motivaci zaměstnanců bývá přehnaný a někdy i nepodložený. Zmínění autoři usuzují, že v případě pracovníků na dělnických pozicích nelze očekávat jejich úsilí o dosažení odpovědnosti v práci. Jiný autor, Fein, konstatuje, že dělníci nepohlíží na svou práci jako na něco, co naplňuje jejich existenci. Odmítají úplné ponoření do své práce, v níž nejsou schopni seberealizace, s tím, že se naopak snaží hledat naplnění mimo svou práci (Armstrong 2002).

* 1. Informační systém

Poskytování informací o důležitém dění ve firmě, o výsledcích hospodaření, personálních záležitostech, vyhlídkách do budoucnosti, příležitostech nebo hrozbách, kterým musí firma čelit, je pro pracovníky důležité nejen pro jejich pracovní úsilí, ale také pro pocit jistoty, zda s nimi jejich zaměstnavatel i nadále počítá. Informovaný pracovník chápající širší souvislosti své činnosti pracuje lépe. Nevědomost a nejistota mohou v zaměstnancích vyvolávat pocit, že je zbytečné se snažit a jejich pracovní morálka bude klesat (Stýblo 1992).

Zde opět narážíme na jeden z velmi diskutovaných problémů v naší společnosti. Informační systém zde vůbec neplní svou funkci. Vždy na začátku měsíce se vedení společnosti setká s generálním ředitelem a debatují o důležitých skutečnostech souvisejících s chodem a strategií organizace. Tyto informace však jakoby zůstávají za zdmi jednací síně. Ostatní zaměstnanci se pak o všem dovídají víceméně neformálními cestami, řekněme narovinu „firemní šuškandou“. Tyto informace pak bývají i značně zkreslené. Názorným příkladem budiž proslov generálního ředitele, který ke konci roku 2011 pronesl, že jedním z řešení stále se prohlubující krize ve stavebnictví je snížení počtu kmenových zaměstnanců o 30 %. Zdůraznil však, že jeho prioritou bude udržet plnou zaměstnanost a získat úspory jinde. Během pár dní po tomto proslovu se mezi neinformovanými zaměstnanci začala šířit panika, že se bude propouštět…

* 1. Firemní vzdělávání jako nástroj motivace

Dobře propracovaný systém firemního vzdělávání, který by měl být v souladu s podnikovou strategií, bezesporu také patří mezi významné nástroje pracovní motivace, a to zejména u lidí s vysokou potřebou seberealizace. Přínosem vzdělávání zaměstnanců je zvýšení pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě. V důsledku toho dochází:

* k růstu výkonnosti,
* ke zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům,
* ke zlepšení image firmy – organizace si udržuje pověst dobrého zaměstnavatele,
* k růstu atraktivnosti zaměstnanců na pracovním trhu pro případ, že firma musí z jakýchkoli důvodů propouštět,
* k celkovému zlepšení kvality života zaměstnanců - osobnostní rozvoj, sebepoznání, převzetí odpovědnosti za svoje činy a kariérní rozvoj (Tureckiová 2004).

Na závěr jsem si nechala prostor pro vyjádření mého osobního názoru. Upřímně mohu říct, že jsem spokojená s výší mé mzdy, pracuji v příjemně a moderně zařízené kanceláři. Mám jasnou představu o tom, co se ode mě očekává, za co mám odpovědnost. Dá se říci, že se všemi svými kolegy vycházím dobře, když je to v mých silách a možnostech, snažím se pomoci a vyjít ostatním vstříc. Svou práci nepovažuji za nudnou a zbytečnou, ale nevnímám ji ani jako prostředek své seberealizace. Problém je v mém vlastním pocitu naplnění z práce. Když se mě však zeptáte, co bych tedy vlastně chtěla dělat, odpovím, že vlastně sama nevím… Co však vím a co je také důvodem, proč jsem se rozhodla začít znovu studovat, je fakt, že mi chyběl pocit, že na sobě mohu stále pracovat, že se mohu někam posunout, že mohu mít dobrý pocit z toho, že něco umím, že se něco nového naučím. Zkrátka, že nezačnu stagnovat a nezakrním nad nekonečnými výkazy a účetními závěrkami. Systém vzdělávání a podporu osobního rozvoje zaměstnanců postrádám v naší společnosti ze všeho nejvíc.

1. Rozhovory se zaměstnanci

Abychom měli možnost, udělat si objektivnější obrázek o motivaci zaměstnanců ve společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o., rozhodla jsem se získat informace a názory od vybraných pracovníků prostřednictvím strukturovaných rozhovorů. Zajímalo mě, jak samotní zaměstnanci hodnotí poskytované benefity, čemu by případně dali přednost, jak vnímají prosazování rozdílů mezi zaměstnanci na dělnických a technicko-hospodářských pozicích, zda na pracovišti funguje správná komunikace, jak hodnotí svoji práci.

* 1. Profil vybraných respondentů

Pro rozhovory jsem si připravila seznam 15 otázek, vlastně takový dotazník. Tyto otázky jsem osobně prošla se všemi vybranými zaměstnanci. Do výběru jsem se snažila zahrnout všechny pracovní pozice od dělníků na stavbách až po vrcholové vedení. Vzhledem k tomu, že jsem všem dotazovaným slíbila, že jejich odpovědi slouží pouze pro účely mé bakalářské práce, byli všichni respondenti ochotní odpovědět na všechny položené otázky. Mohu konstatovat, že většina zaměstnanců přistoupila k vyplňování dotazníku zodpovědně. Informace jsem tedy získala od 50 zaměstnanců, což je cca 10% z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Následující graf vyjadřuje procentuální vyjádření počtu mužů a žen mezi dotazovanými. Je zřejmé, že počet mužů převažuje nad počtem žen, což je také dáno jejich zastoupením ve firmě vzhledem k jejímu zaměření.

Graf 2: Klasifikace pohlaví respondentů

Další graf rozděluje zaměstnance mezi věkové hranice. Definovala jsem tři věkové skupiny. Opět lze zpozorovat jednu ze zajímavých charakteristik společnosti, převahu mladých zaměstnanců. Tito mladí a ambiciózní zaměstnanci bývají více flexibilní, často ještě nemají své vlastní rodiny, a proto jsou ochotní pracovat mimo své domovy.

Graf 3: Věková struktura respondentů

Poslední graf rozděluje respondenty na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky. Ve společnosti není až tak zřejmý rozdíl mezi celkovým počtem dělníků a TH pracovníků, což je dáno tím, že společnost využívá do značné míry outsourcingu a zadává stavební práce menším subdodavatelským firmám. Ponechává si však i určitý počet svých kmenových pracovníků na dělnických profesích.

Graf 4: Rozdělení zaměstnanců

* 1. Struktura rozhovoru

Jak jsem již zmínila, vypracovala jsem dotazník, který tvořilo 15 otázek. Otázky jsem zvolila tak, abych získala informace o každém z nástrojů motivačního systému podniku, které jsem ve své práci doposud komentovala. Respondenti vybírali ze škály čtyř základních odpovědí:

1. Zcela ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Rozhodně ne

U všech otázek jsem nechala respondentům prostor pro vyjádření vlastního názoru a odůvodnění odpovědí, abych tak lépe pochopila jejich postoje. Formulář se strukturou rozhovorů je přílohou této práce.

* 1. Shrnutí výsledků šetření

V následující kapitole jsem vyhodnotila informace získané z odpovědí respondentů.

***Otázka č. 1: Jste spokojen s výší Vaší mzdy/platu? V případě že ne, jaká částka by Vás uspokojila?***

Většina respondentů by se dožadovala navýšení mzdy. Přehnané požadavky na výši mzdy však dotazovaní zaměstnanci neměli. Uspokojila by je mzda navýšená o zhruba 20-30 %. Pouze šest zaměstnanců odpovědělo, že jsou se svou finanční odměnou spokojeni. Dva zaměstnanci konstatovali, že by je uspokojila mzda nad 100.000,-- Kč. Zároveň však dodali, že si jsou vědomi, že tato výše neodpovídá jejich náplni a náročnosti práce, ale kdo by takové peníze odmítl?

***Otázka č. 2: Myslíte si, že výše pohyblivých složek mzdy (odměny, osobní ohodnocení, prémie) odráží kvalitu pracovních výsledků?***

Na otázku č. 2 odpovědělo kladně přibližně 50% respondentů. Hodnotí odměny a prémie za zasloužené vzhledem ke svému pracovnímu výkonu. Zatímco druhá polovina dotázaných se domnívá, že pohyblivé složky mzdy se týkají jen určitých zaměstnanců. Mezi těmito respondenty převažovali zaměstnanci na dělnických pozicích, kteří považují prémie vyplácené THP zaměstnancům za neadekvátní. Rozdíl ve vyplácených odměnách a prémiích vnímají jako další projev neúcty k jejich práci.

***Otázka č. 3: Považujete svého přímého nadřízeného za schopného a zkušeného odborníka?***

Odpovědi na tuto otázku mě překvapily. Až na dva případy hodnotí všichni respondenti svého přímého nadřízeného jako schopného vedoucího. Někteří svého nadřízeného považují dokonce za svůj vzor a jednoho dne by chtěli být na stejné pozici. První ze zmíněných záporných odpovědí přisuzuji spíše osobním antipatiím. Druhá záporná odpověď se týká našeho pana „X“, o kterém byla řeč v kapitole o správně nastaveném motivačním programu. Tudíž je tato odpověď pochopitelná.

***Otázka č. 4: Hodnotíte Vaši práci za zajímavou?***

Podle odpovědí na tuto otázku jsem dospěla k závěru, že pro většinu dotázaných, kteří pracují na dělnických pozicích, je jejich práce rutinní a monotónní. Nemají příliš prostoru pro realizaci vlastních nápadů a plní jen zadané úkoly. Práci chápou jako prostředek pro získání finančních prostředků na živobytí, důležitější je pro ně volný čas, který mohou trávit se svou rodinou a přáteli. Naopak pracovníci na THP pozicích, a zejména ti na vyšších postech, svoji práci vnímají jako různorodou a zajímavou.

***Otázka č. 5: Máte pocit, že je Váš pracovní výkon ze strany Vašeho přímého nadřízeného dostatečně hodnocen? Ne jen materiálně!***

Odpovědi na otázku č. 5 mě utvrdily v mém názoru na absenci systému pravidelného hodnocení v naší společnosti. Většina respondentů odpověděla, že se nedomnívají, že by byl jejich pracovní výkon dostatečně hodnocen. Tyto odpovědi naznačují, že v komunikaci na pracovišti, přesněji ve zpětné vazbě, není vše v pořádku. Nutno také ještě dodat, že jsem musela dotazovaným zaměstnancům vysvětlit pojem hodnocení výkonu, neboť se mylně domnívali, že hodnocení znamená pouze finanční odměňování.

***Otázka č. 6: Jste spokojen se vztahy na Vašem pracovišti? Myslíte si, že na Vašem pracovišti panuje přátelská atmosféra?***

Převážná většina dotázaných zaměstnanců není příliš spokojená s mezilidskými vztahy na svém pracovišti ani celkově ve firmě. Příčinu spatřují zejména v konkurenčním boji mezi jednotlivými týmy hlavní výroby a středisky. Zaměstnanci neumí řešit vzniklé problémy, často pracují pod psychickým tlakem.

***Otázka č. 7: Jak vnímáte neustálé prosazování rozdílů mezi zaměstnanci na dělnických a technicko-hospodářských pozicích?***

Tato otázka patří mezi nejožehavější témata ve společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. Rozdílně k tomuto problému přistupují technicko-hospodářští pracovníci a jinak dělníci. Dělníci se cítí být diskriminováni, mají pocit, že jejich zásluhy na chodu firmy nejsou dostatečně oceňovány. Věří, že by měly být rovné příležitosti pro všechny zaměstnance. Velmi negativně reagují například na to, že nemají právo využívat stejných benefitů jako THP (např. členství v klubu OMEGA) a osobně se jich dotýká také to, že se nemohou účastnit slavnostního ukončení roku pořádaného generálním ředitelem společnosti. Technicko-hospodářští pracovníci se naopak domnívají, že mají na rozdíl od dělníků daleko náročnější práci často spojenou s psychickou zátěží vyplývající z velké odpovědnosti. Tudíž si prý zaslouží více.

***Otázka č. 8: Líbí se Vám Vaše pracovní prostředí? Jste spokojen s technickým a materiálním vybavením, které potřebujete při své práci?***

Více jak polovina dotázaných zaměstnanců je naprosto spokojena s vybavením svého pracoviště. Pouze čtyři zaměstnanci shledávají současné vybavení za nedostačující.

***Otázka č. 9: Žijete v obavách a nejistotě, že přijdete o své zaměstnání?***

Vzhledem k tomu, že dotazovaní zaměstnanci považují svoji zaměstnavatelskou organizaci za velmi silnou a stabilní společnost, věří, že nepřijdou o své zaměstnání (tedy alespoň v dohledné době).

***Otázka č. 10: Uvítal byste, kdyby Vaše společnost organizovala pro své zaměstnance vzdělávací kurzy? Pokud ano, s jakou tématikou?***

Tato otázka opět rozdělila zaměstnance na dvě skupiny. První nadpoloviční skupina, kterou tvoří převážně THP, by uvítala firemní vzdělávání. Rádi by si zdokonalili své jazykové dovednosti nebo by se chtěli účastnit odborných školení souvisejících se stavebnictvím. Dělníci, kteří odpověděli kladně, by také uvítali školení s tématikou odpovídající jejich oboru a náplni práce. Druhá skupina s převažujícím zastoupením dělnických profesí by se bez firemního vzdělávání obešla.

***Otázka č. 11: Máte možnost dosáhnout ve své pracovní kariéře postupu?***

V odpovědích na tuto otázku se všichni respondenti shodli, že mají možnost kariérního růstu. Dělníci mohou dosáhnout na pozice vedoucích pracovních čet, tzv. „parťáků“. Když jsou velmi schopní, mohou se také stát stavbyvedoucími. Stavbyvedoucí nebo přípraváři mohou povýšit na pozice hlavních stavbyvedoucích a projektových manažerů. Zde už je však podmínkou dosažení vysokoškolského vzdělání. Nejvyššími stupínky pyramidy jsou pak posty ředitelů jednotlivých oblastí, jako je například výrobní, ekonomický nebo obchodní ředitel.

***Otázka č. 12: Jste informováni o tom, jaké benefity Vám poskytuje Váš zaměstnavatel?***

U otázky č. 12 třetina respondentů zvolila odpověď, že mají přehled o zaměstnaneckých benefitech a jsou tedy dobře informováni. Polovina dotázaných uvedla, že v celkovém systému informování existují určité rezervy. Pouze sedm zaměstnanců uvedlo, že nemají žádný přehled o benefitech. Některé z benefitů, jako například stravenky nebo týden dovolené navíc, mylně považují za povinnost zaměstnavatele.

***Otázka č. 13: Který ze současných benefitů pokládáte za nejoblíbenější a nejvíce využívaný?***

U této otázky odpovídali zaměstnanci dle svých preferencí a také znalostí benefitů. Největší oblibě se těší roční prémie vyplácené formou podílu na zisku. Do nejčastěji zmiňované skupiny benefitů se dále řadily SIM karty s výhodným tarifem i pro rodinné příslušníky a tankovací karty taktéž k osobním účelům a pro rodinné příslušníky. Mezi technicko-hospodářskými pracovníky také dominovalo členství ve sportovním klubu OMEGA.

***Otázka č. 14: Uvítal byste, kdybyste měl možnost vybrat si místo nabízených benefitů něco zcela jiného ve stejné hodnotě?***

U této otázky jsme se s respondenty pozastavili zejména nad členstvím ve sportovním klubu OMEGA. Pomineme-li pro tuto chvíli fakt, že na něj nemají dělníci právo, jsou tu i tací, kteří pracují mimo Olomouc a tudíž nemají čas a možnost využívat služby tohoto klubu, nebo zkrátka nepatří mezi příznivce sportovních aktivit. Těmto pracovníkům není tento benefit žádným způsobem vykompenzován. Vzhledem k tomu, že se jedná o nezanedbatelnou částku (5.750,-- Kč), uvítali by zaměstnanci, kdyby jim zaměstnavatel přispíval například na penzijní připojištění nebo životní pojištění.

***Otázka č. 15: Domníváte se, že vedení společnosti informuje své zaměstnance o důležitých skutečnostech a aktuálním dění ve firmě?***

Na tuto otázku odpověděla převážná většina respondentů negativně. Zaměstnanci jmenovali jako nejčastější způsob informování komunikaci s ostatními kolegy, nebo také jinými slovy „firemní šuškandu“. O důležitých věcech se dovídají opožděně a často se stane, že dostanou i nepřesné a zkreslené informace.

1. Návrhy a doporučení pro firmu

V návaznosti na předchozí výsledky své práce a s přihlédnutím k popsaným motivačním teoriím a nástrojům motivačního programu, navrhuji následující řešení, která by mohla pomoci společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. vypořádat se se stávajícími problémy.

* 1. Doporučení pro efektivní komunikaci na pracovišti a zlepšení mezilidských vztahů

Dle teorie Maslowa, je jednou ze základních potřeb člověka potřeba sounáležitosti s jinými lidmi, Adelfer také hovoří o touze po sociálním kontaktu a Herzberg řadí mezilidské vztahy na pracovišti mezi ty faktory, které sice samy o sobě nemotivují, ale chybí-li, jsou zaměstnanci v práci nespokojení. Vzhledem ke stále vzrůstajícím problémům v mezilidské komunikaci na pracovišti doporučuji naplánovat pro vedoucí pracovníky na všech úrovních kurzy na zvládání obtížných situací a řešení pracovních konfliktů. Pokud by se tyto neshody dále přehlížely, mohly by se prohlubovat už tak dosti napjaté vztahy mezi vytvořenými skupinami zaměstnanců, což by mohlo negativně ovlivnit jejich pracovní výkony a tím i celkové výsledky firmy. Dále bych doporučila kurzy pro nadřízené pracovníky na téma zpětná vazba. Cílem je získání potřebných znalostí a dovedností pro efektivní komunikaci s ostatními zaměstnanci.

* 1. Doporučení změny v přístupu k zaměstnancům na dělnických pozicích

V souvislosti s názory Adamse a jeho teorií spravedlnosti doporučuji vedení společnosti, aby se zamyslelo nad dopady takového jednání, kdy více jak polovina zaměstnanců společnosti trpí pocity, že si jich majitel a vedení neváží, že jejich práce není dostatečně hodnocena. Uznávám právo zaměstnanců na vedoucích pozicích na vyšší platy, vyšší odměny, služební vozy a jiné výhody plynoucí z náročnosti jejich práce a odpovědnosti s tím spojené. Dělníci by však dle mého názoru měli mít stejné právo využívat nabízených benefitů. Rovněž si zaslouží pozvání od majitele společnosti na vánoční večírek.

* 1. Doporučení v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Radikálnější změny navrhuji v oblasti poskytovaných benefitů, kdy bych zavedla tzv. cafeteria systém. Zaměstnanci dostanou možnost využívat ty výhody, které skutečně chtějí (příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvky na dovolenou, vzdělání). Tuto možnost bych zavedla pro zaměstnance, kteří mají po zkušební době. Zaměstnanci by získali určitý počet bodů, například 10.000 bodů, což by odpovídalo stejné hodnotě v penězích. K této částce jsem dospěla odhadem při sečtení hodnoty nadstandardních oděvů, členství v klubu OMEGA a věcných darů.

* 1. Zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců

V teoretické části jsem se věnovala problematice hodnocení zaměstnanců. Uvedla jsem, že tato důležitá činnost ve sledované společnosti chybí. Vedoucí pracovníci by měli minimálně jednou ročně dát svým podřízeným zpětnou vazbu o tom, jak jsou spokojeni či nespokojeni s jejich prací. Uspokojí tím zároveň i jejich potřeby po uznání, což se podle teoretiků Maslowa nebo Herzberga řadí mezi významné motivační nástroje. Zaměstnanci by naopak měli mít příležitost vyjádřit své názory, zhodnotit svou práci a měli by se naučit kriticky pohlížet sami na sebe. Zavedla bych pravidelné motivačně-hodnotící pohovory.

* 1. Firemní vzdělávání a péče o rozvoj zaměstnanců

Maslow považuje lidskou touhu po seberealizaci za nejvyšší potřebu, která člověka neustále pohání dál. Rowan jej doplňuje a přináší termín potřeby kompetence, kterou chápal jako touhu něco umět, dělat něco dobře a pro radost z toho, že to dokážeme. Herzberg také klade velký důraz na profesní a osobní rozvoj pracovníků. Věřím, že člověk by se měl svým způsobem vzdělávat po celý život, neustále pracovat na sobě samém. Je důležité nezůstat stát na jednom místě, mít stále za čím jít. Pokud začnou zaměstnanci trpět ve své práci pocity stagnace, může to vést k lhostejnosti, apatii a zhoršení pracovních výkonů. Společnost, která chce obstát v dnešním světě nelítostné konkurence, musí disponovat takovými zaměstnanci, kteří jsou nejen zkušenými odborníky, ale jsou také schopní a hlavně ochotní učit se stále novým věcem. Rozhodně bych doporučila vedení společnosti, aby pro své zaměstnance, tedy hlavně ty, kteří o to budou mít zájem, organizovala různé vzdělávací akce. Za nutnost považuji uspořádání kurzů s tématikou efektivní komunikace, zvládání stresu a krizových situací. Potřeby dalších vzdělávacích aktivit by vyplynuly z pravidelného hodnocení, kdyby se zavedlo. Vedení společnosti by také mělo podporovat ty zaměstnance, kteří se rozhodli studovat na vysokých školách dálkově, například tím, že jim umožní navštěvovat tutoriály konané v pracovní dny.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala problematice motivace zaměstnanců ve společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o., která patří mezi největší stavební společnosti v České republice. Cílem této práce bylo zhodnotit motivační systém ve sledované společnosti, navrhnout změny v jeho struktuře a v poskytování benefitů zaměstnancům.

Při popisu teoretických východisek jsem se inspirovala odbornou literaturou, na základě které jsem přehledně shrnula veškeré důležité informace související s motivací. Objasnila jsem pojmy jako lidské potřeby, motivy, motivace a stimulace, motivační nástroje a popsala jsem základní motivační teorie. Do motivačního programu firmy lze zařadit povahu pracovního místa, pracovní podmínky, obsah práce, komunikaci na pracovišti, odměňování zaměstnanců a další okolnosti, které mají pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Hlavním cílem je výkonný a spokojený zaměstnanec, který bude loajální vůči svému zaměstnavateli.

V praktické části práce jsem čtenářům představila společnost GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. Zmínila jsem se krátce o její historii a současných podnikatelských aktivitách, o úspěších, snaze překonat současnou finanční krizi a plánech do budoucnosti. Zvolenou teorii jsem ihned vztáhla na sledované organizační prostředí. Zejména jsem se pokusila zhodnotit nástroje motivace. Mezi kladně hodnocenými byly jistota práce, pracovní prostředí a bezpečnost při práci, možnost kariérního růstu, nadprůměrné finanční ohodnocení, prémie formou podílu na zisku, benefity. Nedostatky spatřuji zejména v absenci pravidelného hodnocení zaměstnanců, v konfliktních mezilidských vztazích na pracovišti, ve špatné komunikaci. Jedním z nejdiskutovanějších problémů ve společnosti je nespravedlivý přístup k pracovníkům na dělnických pozicích. Za chybu také považuji fakt, že společnost neorganizuje pro své zaměstnance vzdělávací akce a nepodporuje je v jejich osobním a profesním rozvoji.

Součástí práce bylo také vyhodnocení rozhovorů, které jsem provedla s vybranými zaměstnanci. V návaznosti na získané informace jsem pro firmu navrhla několik doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace a k větší spokojenosti zaměstnanců. Jako hlavní přínos pro firmu mohu jmenovat snížení absencí a fluktuace zaměstnanců, zlepšení konkurenceschopnosti a postavení firmy jako zaměstnavatele na trhu práce. Vzhledem k nedostatkům v interpersonální komunikaci a vážným sporům mezi zaměstnanci doporučuji naplánovat pro zaměstnance vhodná školení s tématikou efektivní komunikace a zvládání krizových situací na pracovišti. Dále doporučuji vedení společnosti, aby přistupovalo ke všem svým zaměstnancům spravedlivě bez rozdílů. Radikální změnu navrhuji v oblasti poskytování benefitů, kde bych zavedla cafeteria systém. V neposlední řadě bych ve společnosti zavedla pravidelné roční motivačně-hodnotící pohovory mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a poskytla bych zaměstnancům možnost dále se vzdělávat.

Anotace

**Příjmení a jméno autora:** Jurdová Jana

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky FF UP

**Název práce:** Bakalářská diplomová práce Motivace zaměstnanců

**Počet znaků:** 75.395

**Počet příloh:** 1

**Počet titulů použité literatury:** 16

**Klíčová slova:** potřeby, motivy, motivace, stimulace, motivační teorie, motivační program podniku, nástroje motivačního programu

**Krátká charakteristika práce:**

Bakalářská diplomová práce na téma Motivace zaměstnanců shrnuje dosavadní poznatky o přístupech a nástrojích, s pomocí kterých lze uspokojit potřeby zaměstnanců a vzbudit v nich pocity spokojenosti s vlastní prací. Při správně nastaveném systému motivace mohou mít zaměstnanci nejen pocit materiálního zabezpečení a sociálních jistot, ale také příležitost pracovat na svém osobním a profesním rozvoji. Takto motivování zaměstnanci přispívají k posílení podnikové kultury a tím k celkovým žádoucím výkonům celé organizace. Zvolená teorie je aplikovaná na organizační prostředí stavební společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. Cílem práce bylo zhodnotit dosavadní motivační program této organizace a navrhnout změny, které by mohly pomoci vypořádat se se stávajícími problémy.

Annotation

**Surname and name of the author:** Jurdová Jana

**Name of the department and the faculty:** Department of Sociology and Andragogy FF UP

**Name of work:** Bachelor´s thesis Motivation of employees

**Number of marks:** 75.395

**Number of attachments:** 1

**Number of titles of used literature:** 16

**Key words:** needs, motives, motivation, stimulation, motivational theories, motivational program of the company, instruments of the motivational program

**Brief characteristic of the work:**

The bachelor thesis focusing on Motivation of employees summarizes the present recognitions and methods used to help fulfil employees needs and arouse within them feelings of satisfaction with their own work. If the system is well implemented, employees not only feel socially secure and materially provided for, but they also get an opportunity to work on their personal and professional development. Such motivated employees contribute to the strength of a company’s culture and help with reachig an overall desired performance of the organization. This theory was applied to the organizational background of the construction company GEMO OLOMOUC Ltd. The aim of the work was to evaluate the present motivational program of this company and to suggest changes that could help cope with existing problems.

Seznam použité literatury

**Odborná literatura**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2002.

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce.* Brno: Computer Press, 2007.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2004.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Olomouc: Rubico, 1996.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001.

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

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2006.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2009.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti.* Praha: Academia, 1995.

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

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro nás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada Publishing, 2010.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, 2008.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie.* Praha: Management Press, 1992.

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

**Studijní texty pro distanční studium**

KLIMENT, P. *Psychologie osobnosti.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005.

**Internetové zdroje**

Informace o společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. jsou dostupné na www stránkách <http://www.gemo.cz>

**Interní zdroje**

Pracovní řád společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.

Rozvaha pro rok 2011

Seznam grafů, obrázků a tabulek

**Grafy**

[Graf 1: Vývoj obratu firmy v letech 2000–2010 (v mld. Kč) 14](#_Toc349400712)

[Graf 2: Klasifikace pohlaví respondentů 39](#_Toc349400713)

[Graf 3: Věková struktura respondentů 40](#_Toc349400714)

[Graf 4: Rozdělení zaměstnanců 40](#_Toc349400715)

**Obrázky**

[Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu mezi stimulací, motivační strukturou pracovníka a motivací 9](#_Toc349400705)

[Obrázek 2: Logo a heslo společnosti 12](#_Toc349400706)

[Obrázek 3: Sídlo společnosti 15](#_Toc349400707)

[Obrázek 4: Maslowova pyramida 18](#_Toc349400708)

[Obrázek 5: Pracovní obuv 24](#_Toc349400709)

[Obrázek 6: Přínosy kritiky 35](#_Toc349400710)

[Obrázek 7: Výsledky z dobře podané kritiky 35](#_Toc349400711)

**Tabulky**

[Tabulka 1: Přehled vybraných položek majetku firmy v roce 2011 (v mil. Kč) 16](#_Toc349400700)

[Tabulka 2: Hygienické a motivační faktory 22](#_Toc349400701)

[Tabulka 3: Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru 34](#_Toc349400702)

Seznam příloh

Dotazník pro strukturovaný rozhovor se zaměstnanci