

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské prezenční studium
2009 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marek Hoiger

Stimulační a motivační prvky v organizaci

Praha 2013

Vedoucí práce: Mgr. Jan Veselý, DiS.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2009 - 2013

BACHELOR THESIS

Marek Hoiger

Motivating and stimulating elements in the organization

Prague 2013

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Mgr. Mgr. Jan Veselý, DiS.**

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne

Jméno autora.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Mgr. Janu Veselému, DiS. za odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá posouzením rozdílných přístupů motivování a stimulování pracovníků na různých úrovních v organizaci. Rozebírá cíle, obsah a metody motivování a stimulování zaměstnanců v organizaci. Na závěr je empirický kvantitativní výzkum formou dotazníků.

Klíčové pojmy

psychologie práce

motivační a stimulační systém

pracovní prostředí

personální psychologie

koučování

potřeba

organizační psychologie

Annotation

The bachelor thesis deals with assessment of different approaches to motivation and stimulation of employees at various levels within organisation. It discusses goals, contents and methods of motivation and stimulation of the employees within organisation. Empirical quantitative survey by means of questionnaires forms final part of the thesis.

Key words

Occupational Psychology

Motivation and Stimulation System

Occupational Environment

Personnel Psychology

Couching

Need

Organizational Behaviour

Obsah

| | |
|------------|---|
| ÚVOD | 9 |
|------------|---|

TEORETICKÁ ČÁST

| | |
|---|-----------|
| 1. Charakteristika organizace | 10 |
| 2. Historický vývoj psychologie práce | 11 |
| 2. 1 Vznik a vývoj psychologie práce | 12 |
| 2. 2 Vývoj 1. Světová válka | 12 |
| 2. 3 Vývoj po 2. světové válce | 13 |
| 3. Charakteristika pracovníků | 15 |
| 3. 1 Vědecké řízení | 16 |
| 3. 2 George Elton Mayo | 16 |
| 3. 3 Teorie X a teorie Y | 17 |
| 4. Interakce manažerů se zaměstnanci | 19 |
| 4. 1 Rozvoj pracovníků | 19 |
| 4. 2 Přístup k pracovníkům na různých úrovních | 19 |
| 5. Motivační a stimulační systémy | 21 |
| 5. 1 Stimulace | 21 |
| 5. 2 Motivace | 21 |
| 5. 3 Pracovní motivace | 22 |
| 5. 4 Systémy odměňování v organizaci | 22 |
| 5. 5 Zaměstnanecké výhody | 22 |
| 5. 6 Abraham Maslow | 23 |
| 6. Funkce a působení motivátorů v organizaci | 25 |

PRAKTICKÁ ČÁST

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 7. Cíl průzkumu | 27 |
| 7. 1 Použité metody | 27 |
| 7. 2 Harmonogram postupu | 27 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 7. 3 Charakteristika souboru | 27 |
| 7. 4 Analýza dat..... | 28 |
| 7. 5 Interpretace výsledků | 34 |
| ZÁVĚR | 35 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 37 |
| SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ | 40 |
| SEZNAM PŘÍLOH | |

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce je problematika motivování a stimulování pracovníků v organizaci. Jedná se o velice důležitou činnost podniku, bez které nemůže být podnik úspěšný.

Motivace a stimulace pracovníků patří mezi nejdůležitější faktory, které je třeba brát v potaz při řízení jakéhokoli typu podniku, aby bylo zaručeno splnění cílů tím nejefektivnějším způsobem. Bez kvalitního motivačního a stimulačního systému nemůže být žádná firma úspěšná.

Moje práce se bude skládat ze dvou částí a to teoretickou a praktickou. V první části se seznámíme např. s charakteristikou pracovníků nebo s historií psychologie práce.

V praktické části se budu věnovat výzkumu pomocí dotazníků, který se bude zabývat motivací a stimulací zaměstnanců v podniku. Budu se snažit zjistit jaký způsob motivace mají zaměstnanci nejraději a jak se na celou problematiku zaměstnanci dívají a jak ji vnímají.

Cílem bakalářské práce bude posoudit rozdílné přístupy motivování a stimulování pracovníků na různých úrovních v organizaci a zjištění nejvhodnějších metod stimulování pracovníků.

1. CHARAKTERISTIKA ORGANIAZCE

U nás i ve světě existují tisíce druhů různých podniků, organizací a firem, které nelze jednoduše rozdělit do několika málo skupin.

Existují nadnárodní celky, které mají takovou moc, že dokážou svým vlivem ovlivnit i politiku státu, ale absolutní většina firem jsou jenom malé celky, které mají jen několik zaměstnanců a snaží se prosadit v tvrdém konkurenčním boji.

Z těchto firem má každá nějakou méně či více formální strukturu, která pomáhá formovat chování jejich členů. Struktury jsou velice důležité, protože pomáhají podniku dosáhnout svých cílů.

Každá organizace se liší svou složitostí, ale vždy je důležité správně rozdělit kompetence, aby každý věděl, za co odpovídá nebo za kým může jít se svým problémem.

Podle toho, kdo organizace řídí, rozlišujeme různé druhy organizací. Existují organizace státní, což jsou např. ministerstva, okresní úřady atd. Za státní organizace se také považují všechny organizace, které jsou financovány státem.

Celosvětově nejvíce rozšířené jsou organizace soukromé. Jejich vlastníkem je jedna nebo více osob.

Existuje několik druhů společností. Nejrozšířenějšími druhy společností jsou společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

Po nástupu do zaměstnání nás zpravidla zařadí do určité organizační struktury. Každá struktura má svého vedoucího, který je odpovědný za práci celé skupiny. Nad těmito vedoucími, ale jsou zpravidla další vedoucí, popřípadě ředitel nebo majitel.

Každou organizaci zpravidla vede ředitel. V malých podnicích jsou to většinou přímo majitelé firmy. V mnoha firmách se ale funkce ředitel nepoužívá vůbec. Např. u společností s ručením omezeným se často stává, že mají více majitelů než zaměstnanců a v tomto případě zastupuje firmu jednatel.

V čele některých hlavně velkých společností může stát prezident. Některé státní organizace ale neřídí ředitel, ale osoba určená zákonem např. primátor, velitel, náčelník atd.

Vnitřní struktura organizace je různorodá. Velice záleží na její velikosti a činnosti. Jinou strukturu bude mít veliký podnik, který se zabývá výrobou a jinou bude mít firma s jednou kanceláří a pěti zaměstnanci.

2. HISTORICKÝ VÝVOJ PSYCHOLOGIE PRÁCE

2. 1 Vznik a vývoj psychologie práce

Počátky psychologie práce jsou spojovány především s psychotechnikou. Ta se rozvíjela především ve 20. letech 20. století a jejím hlavním přínosem byl rozvoj psychodiagnostiky.

Počátkem 20. století začalo období mechanizace, rozmach průmyslu, zejména pásové a strojové výroby.

2. 2 Vývoj 1. Světová válka

Rychlý rozvoj a první důležité úspěchy byly v USA a Německu. V Německu byla založena Psychotechnická laboratoř. Někteří odborníci, kteří v ní působili, měli velký vliv na rozvoj psychotechniky u nás např. Walter Blumenfeld, Ewald Sachsenberg a jeho spolupracovník Jan Doležal.

Jan Doležal měl velkou zásluhu na tom, že u nás nedošlo v letech 1948 – 65 k takovému úpadku psychologie jako v jiných středoevropských a východoevropských zemích. Odmítal redukci psychologie na součást fyziologie nebo pedagogiky, obhajoval ji jako objektivní vědu, čelil snahám, které z kritiky zneužívání psychologie, psychotechnického zkoumání a testových metod dospívaly k paušálnímu zamítání aplikace psychologických poznatků v praxi nebo k podceňování jejich významu. Vytvořil moderní koncepci psychologie práce spojující výzkum a aplikaci.

Odlišný vývoj tohoto oboru v době po 1. světové válce měl socialistický blok s centrálně plánovaným hospodářstvím. Rušení psychotechnických institucí v SSSR, mělo za následek, že některá témata nebyla vůbec řešena, protože je diktovala jednotná ideologie. Mnohé organizační problémy byly řešeny politicky, místy psychologicky, v podstatě nebylo možné rozvinout obor, který se od počátku 70. let vytvářel na západě pod názvem psychologie organizace.

2. 3 Vývoj po 2. Světové válce

Po 2. světové válce se již mluví o psychologii práce. Ukázalo se, že původní zaměření oboru je příliš úzké a proto se změnila celková koncepce psychologie práce, která se odrazila i v jejím změněném názvu (v USA byl změněn v roce 1973 na psychologii práce a organizace) a předmětem zájmu se stalo i studium jednání v organizačních podmínkách.

původní pojetí:

- psychologie práce jako soubor návodů pro řešení praktických úkolů průmyslové praxe,
- soustředí se na pracovní činnosti = cesty a způsoby, jak lidé jednají při plnění úkolů, které jsou odvozeny z pracovního procesu,
- lidé jsou chápáni jako „pracovníci“,
- důležité pojmy: pracovní prostředí, úkoly, časové uspořádání, výkon, chyba, úsilí, zátěž, únava, návrhy pracovních postupů, design zařízení prostředí.

nové pojetí:

- psychologie práce a organizace jako jedna ze speciálních psychologických věd s vlastní teoretickou základnou,
- personální psychologii – zaměřuje se hlavně na vztah člověk – organizace, jeho rozvoj a případně ukončení v rámci „řízení lidských zdrojů“,
- lidé jsou považováni za „zaměstnance“,
- důležité pojmy: schopnosti, potřeby a jejich uspokojování, metody výběru, rozvoj kariéry, hodnocení, plat, výcvik, motivace,
- organizační psychologie – zaměřuje se na jednání lidí (i skupinové) ve vztahu k organizaci,
- lidé jako „členové“,
- důležité pojmy: komunikace, rozhodování, moc, vedení, účast, spolupráce, konflikt, organizační kultura, organizační změna.

Základní disciplína obecná psychologie práce a organizace zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a využívá tyto poznatky ve všech oblastech lidské práce.

3. CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍKŮ

S rozvojem průmyslu na přelomu 19. a 20. století se podnikatelé a manažeři začali mnohem více zajímat o potřeby svých zaměstnanců. Hledají se důvody nižší výkonnosti pracovníků, která je způsobena mnoha faktory. Vznikají různé názory na problematiku vedení lidí. Končí doba, kdy se majitelé firem dívali na své zaměstnance jako na roboty a je to poprvé v naší historii, kdy se na zaměstnance začne nahlížet jako na živé bytosti, které mají své potřeby a sny.

3. 1 Vědecké řízení

První vlaštovkou v tomto oboru byl Fredrick Taylor, který se snažil vyřešit problém mezi výkonností dobrých a špatných pracovníků. Snažil se podrobně sledovat a zaznamenávat jejich pohyby a automatizmy při práci. Pozorováním zjistil, že horší pracovníci dělají řadu zbytečných a neefektivních pohybů. Jeho závěr byl, že je potřeba pracovníky naučit přesným pracovním postupům. Taylor navrhl na počátku 20. století metodu zvyšování efektivity práce a nazval ji časové a pohybové studie.

Taylor poté navrhl několik kroků, které měly přinést zlepšení této situace. Navrhl sledovat nejlepší a nejrychlejší zaměstnance a podle nich určit postup ostatním. Dále kladl důraz na správný výběr zaměstnanců z hlediska fyzické zdatnosti a odolnosti vůči stresu. Velice důležité také bylo správně zaměstnance vycvičit, aby přesně znali správný postup práce. Samozřejmostí byla důsledná kontrola jak dosahovaných výsledků, tak dodržování správného postupu práce.

V této době byli zaměstnanci placeni za hodinu a to byla další věc, která se Taylorovi nelíbila. Navrhoval, aby zaměstnanci pracovali za mzdu úkolovou, která pozitivně ovlivnila pracovní nasazení. Dalším významným krokem bylo přesunutí odpovědnosti za práci dělníků na manažery. Taylor řekl: „Neočekávám od Vás, že budete myslet. Za myšlení jsou tady placeni jiní.“

Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl skoro vždycky enormní nárůst produktivity práce. Na druhé straně však byla jednotvárná a mechanizovaná práce pro většinu lidí nepříjemná a vyčerpávající. Pokud se na trhu práce vytvořila větší poptávka po pracovních místech, tak lidé z mechanizovaného průmyslu začali svá místa opouštět a zaměstnavatelé museli výrazně zvyšovat mzdy.

Vědecké řízení např. Zavedl také Henry Ford. Jedním z lidí, kterým se tento systém líbil, byl Lenin. Taylor to ale neměl vůbec jednoduché. V roce 1911 se musel bránit před americkou Sněmovnou reprezentantů, kde byl obviněn z nepřátelství vůči dělníkům. Sám Taylor nechápal námitky Sněmovny reprezentantů, protože se považoval na přítele dělníků a byl přesvědčen, že jim velice usnadnil práci. Prvky vědeckého řízení jsou dnes využívány zejména při tréninku vrcholových sportovců a také při automatizaci výrobního procesu.

Zejména ostatní lidé ovlivňují naše chování. Vědecké řízení chápalo člověka mechanicky jako stroj, jehož úkolem je vykonávat přesně stanovené pohyby. Vedle své práce však člověk na pracovišti prožívá řadu radostí a zklamání, které vyplývají ze vztahů k ostatním lidem a silně určují jeho chování.

¹ „*Konflikty mezi pracovními skupinami nebo mezi skupinou a organizací mohou být i způsobeny chybnými řídicími strategiemi a personální politikou organizace.*“ (Nakonečný, 2005, s.98)

Při sledování skupiny pracovníků ve výrobní hale, kteří se zabývali povrchovou úpravou výrobků, byly zjištěny zajímavé skutečnosti. Většina lidí se první polovinu směny velice snažila, ale druhou polovinu směny už se spíše „flákali“. Slabší pracovníci se museli velice snažit celou směnu, aby se přiblížili nejlepším pracovníkům. Velice zajímavé také bylo, že pokud se v pracovním týmu objevil člověk, který byl velice schopný a pracoval nad očekávání, tak musel od ostatních snášet mnoho nadávek a narážek. Skupina se totiž obávala následného zpřísnění norem. Zájmy skupiny se ukázaly silnější než zájmy jednotlivce a zájmy firmy.

3. 2 George Elton Mayo

George Elton Mayo ve 20. letech 20. století vnesl nové a čerstvé myšlenky do teorie vedení. Mayo je považován za zakladatele školy lidských vztahů. Upozornil na význam sociálních vztahů na pracovišti a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků. Do této doby se na problematiku vztahů na pracovišti vůbec nenahlíželo jako na problém a nikdo tuto věc neřešil.

¹ Nakonečný, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X s.130

Velice zajímavé závěry přinesly tzv. Hawthornské studie, které sledovaly faktory, které ovlivňují produktivitu práce. Šlo zejména o fyzické podmínky jako hluk, vlhkost, osvětlení. Zjistilo se, že při zvýšení intenzity světla výkonnost pracovníků vzrostla. Vzrostla však také při opětovném zhoršení osvětlení. Navíc v kontrolní skupině, kde žádné změny zavedeny nebyly, se nárůst výkonnosti objevil také. Když bylo skupině dělnic umožněno, aby převzaly část odpovědnosti za organizaci práce, došlo taktéž ke zvýšení výkonu. Stejný efekt mělo zvýšení mezd. V kontrolní skupině, kde tato opatření zavedena nebyla, se však produktivita zvedla také. Bylo velice složité objasnit co je důvodem pro takové chování.

Vysvětlení spočívalo ve skutečnosti, na kterou se doposud zapomínalo a to v hrdosti na pracovní skupinu a v pocitu sounáležitosti k pracovní skupině. Pracovníci, kteří se zúčastnili výzkumu, měli dojem, že jsou důležitější než ostatní pracovníci, že se vedení zajímá o jejich potřeby a snažili se dokázat, že jsou takového zájmu hodni a že jsou dobrou pracovní skupinou. Zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se dodnes říká Hawthornský efekt.

Podle školy lidských vztahů jsou vnitřní vztahy ve společnosti nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Tato škola učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, všimnout si jich, zajímat se o jejich problémy. Ideje se rychle rozšířily do USA a do Evropy. V Evropě to však bylo složitější. Evropští dělníci byli nedůvěřiví a považovali to za další trik mazaných majitelů podniků.

3. 3 Teorie X a teorie Y

V 50. a 60. letech se pozornost manažerů zaměřuje na nové způsoby vedení lidí. Proti tradičnímu názoru, který popisuje jako nejlepší motivaci hmotnou a systém odměn a postihů, a vedle důležitosti lidských vztahů, zdůrazňují význam osobního rozvoje, sebeaktualizace, seberealizace či samostatnosti. Tyto názory jsou brány jako humanistické teorie vedení lidí.

Douglas McGregor se zabýval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorie X. Teorie X říká, že lidé jsou

v podstatě líní a snaží se vyhnout práci. Podle této teorie lidé neradi pracují a musejí být k práci přinuceni formou trestů a odměn.

Další teorií byla teorie Y, která hlásala, že lidé pracují rádi, rádi práci navštěvují a jsou pro práci stvořeni. Podle této teorie je práce pro člověka na stejné úrovni jako zábava nebo odpočinek. Člověk rád přijímá zodpovědnost a rád pracuje samostatně.

Existuje ještě teorie Z, která tvrdí, že nejlepší způsob motivace je, když nastane změna atmosféry v organizaci tak, aby byl oceněn přínos jednotlivce.

Každá organizace nese odpovědnost za svůj osud a musí se snažit své zaměstnance správně motivovat.

4. INTERAKCE MANAŽERŮ SE ZAMĚSTNANCI

Efektivnost a práce manažerů má stále ještě řadu slabých míst. Ve srovnání s úspěšnými kolegy z některých západních zemí se zdá, že naši manažeři mají problém v určitých oblastech.

Mají příliš operativní přístup k problémům. Snaží se řešit malé problémy, které nemají na hospodářský výsledek firmy velký vliv a přitom nemají čas řešit důležité problémy, které mají vliv na dlouhodobé hospodaření firmy. Klade se malá pozornost na rozvíjení pracovníků a manažeři jsou neochotní delegovat úkoly. Vedoucí, kteří nedoceňují koncepční řízení, ztrácejí pak do značné míry svou autoritu a neřešením mnohých zásadních problémů si připravují obtíže do budoucna, se kterými se tak jako tak budou muset potýkat.

4. 1 Rozvoj pracovníků

Kvalita vedoucího je často posuzována podle kvality jeho pracovníků, na kterých se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace.

Koučování je patrně nejlepším nástrojem rozvoje pracovníků. Jde o rozvoj různých dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníků. Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka.

Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob plnění úkolu pouze na základě vlastního uvážení a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění svých instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník.

4. 2. Přístup k pracovníkům na různých úrovních

Při práci se zaměstnanci je velice důležité rozlišit s jakým zaměstnancem spolupracuji a podle toho se musíme chovat. Těžko si představit situaci, že manažer bude přistupovat stejně k člověku, který je čerstvý absolvent a ke člověku, který má

s podobnou prací desítky let zkušeností.

V přístupu k zaměstnancům musíme být velice opatrní, protože jedno naše špatné rozhodnutí může negativně ovlivnit jak chod jednotlivého oddělení, tak v horším případě se může stát, že negativně ovlivníme chod celého podniku.

Při interakci se zaměstnanci si vždy musíme zachovat vlastní tvář a v žádném případě nesmíme dopustit, aby někdo mohl zpochybnit naši autoritu. Velkou chybou např. může být, pokud pod vedoucím začne pracovat vedoucího dlouhodobý kamarád a v práci si začnou tykat. V tomto případě to není absolutně vhodné, protože se může stát, že podobné chování bude mít špatný vliv na celý kolektiv a vedoucí snadno může přijít o autoritu.

²„Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Tato zásada je vlastně východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu.“ (Armstrong, 1999, s.125)

²Armstrong, ARMSTRONG, M. - *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

5. MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ SYSTÉMY

Stimulace a motivace jsou v každém podniku velice důležité. Každý podnik potřebuje kvalitní zaměstnance a ti zase potřebují být dobře stimulováni a motivováni.

5. 1 Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svými zájmy, zkušenostmi atd. Vliv stimulace na pracovní jednání je veliký. Smyslem tohoto jednání je podnítit u zaměstnance určitou aktivitu a nebo ji omezit.

Zvýšení motivace je možno docílit využíváním řady podnětů. Můžeme sem zařadit technickou vybavenost, úroveň pracovního prostředí, pracovní dobu, zdravotní podmínky, organizaci práce, způsoby hodnocení a odměňování, možnost postupu atd.

Stimulace k pracovnímu procesu znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování motivace pracovníků. Pokud jsou zájmy a potřeby podniku a zaměstnance shodné, poté je stimulace úspěšná a pracovní motivace optimální.

5. 2 Motivace

² „Termín motivace vyjadřuje psychologické důvody konkrétního chování, pojem pracovní motivace tedy odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Nejjednodušší vysvětlení je nasnadě - většina lidí chápe práci jako zdroj obživy a pracuje tedy proto, aby si vydělala peníze na živobytí.“ (Nakonečný, 2005, s.120).

Motivace vyjadřuje skutečnost, že uvnitř člověka působí vnitřní síly, které ovlivňují chování a pomáhají k dosažení vytyčeného cíle. Základním motivem jsou tedy potřeby, protože přirozené chování člověka je, že se snaží nedostatky odstranit.

² Nakonečný, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X s.130

Motivaci můžeme považovat za hlavní věc řízení. Bez nemotivovaných lidí nelze dosáhnout vytyčených cílů. Platí, že jak jsou lidé namotivovaní, tak takové jsou výsledky organizace.

Správná motivace má i další výhody. Pokud manažeři své podřízené správně motivují přispívá to k pozitivnímu klimatu uvnitř podniku.

Chování lidí je výsledkem mnoha různých motivů. Např. pokud někdo donáší na spolupracovníky, může být motivem získat výhody u nadřízených, ale také negativní postoj proti kolegům.

5. 3 Pracovní motivace

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci jako takové. Každý má k práci jiný vztah. Někdo má štěstí a dokáže získat takovou práci, která ho baví a naplňuje a někdo pracuje jenom proto, že musí. Záleží také na typu osobnosti. Někteří mají raději manuální práci a někteří zase raději sedí v kanceláři.

Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí.

5. 4 Systémy odměňování v organizaci

Hodnocení pracovníků a následně i jejich odměňování je velice důležitá činnost každé firmy. Tento systém musí být efektivní, aby dokázal zvýšit výkonnost zaměstnanců.

Systém odměňování musí splnit tři základní cíle. Musí být motivační a srovnatelný s tím, co nabízejí ostatní podniky. Dále by měl být spravedlivý, aby bylo docíleno toho, že každý zaměstnanec bude spravedlivě odměněn podle svých zásluh. Velice důležité také je, aby byl systém dobře srozumitelný, jelikož poté může docházet k omylům, které nejsou pro firmu žádoucí.

5. 5 Zaměstnanecké benefity

Existence zaměstnaneckých výhod je důležité kritérium při hodnocení podniku na trhu práce. Mnoho zaměstnanců dává přednost benefitům, než motivaci výhradně formou mzdy. Aby byla motivace co nejefektivnější, musí být zvolen systém, který kombinuje jak zaměstnanecké benefity, tak určitý druh motivace.

Zaměstnavatel si sám zvolí, jaké benefity bude svým zaměstnancům poskytovat a dále je to na jeho uvážení, jací pracovníci budou mít na tyto benefity nárok.

Zaměstnavatelé poskytují celou škálu různých benefitů, které jsou více či méně nákladné.

Zaměstnancům zaměstnavatel udělá velkou radost, pokud dostanou např. dovolenou navíc. Dále je dnes ve firmách zcela normální, že zaměstnanci mají na pracovišti nápoje zdarma a to uvítá opravdu každý.

Samozřejmě pokud jde o zaměstnance, kteří jsou pro firmu důležití nebo jsou velice ceněni na trhu práce, mají firmy pro takové zaměstnance daleko zajímavější druhy benefitů. Jedná se např. o služební auta, které mohou zaměstnanci používat pro vlastní potřebu nebo jde o služební notebooky a mobilní telefony, které mají od firmy placené i když je používají na soukromé hovory.

5. 6 Abraham Maslow

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova hierarchie potřeb:

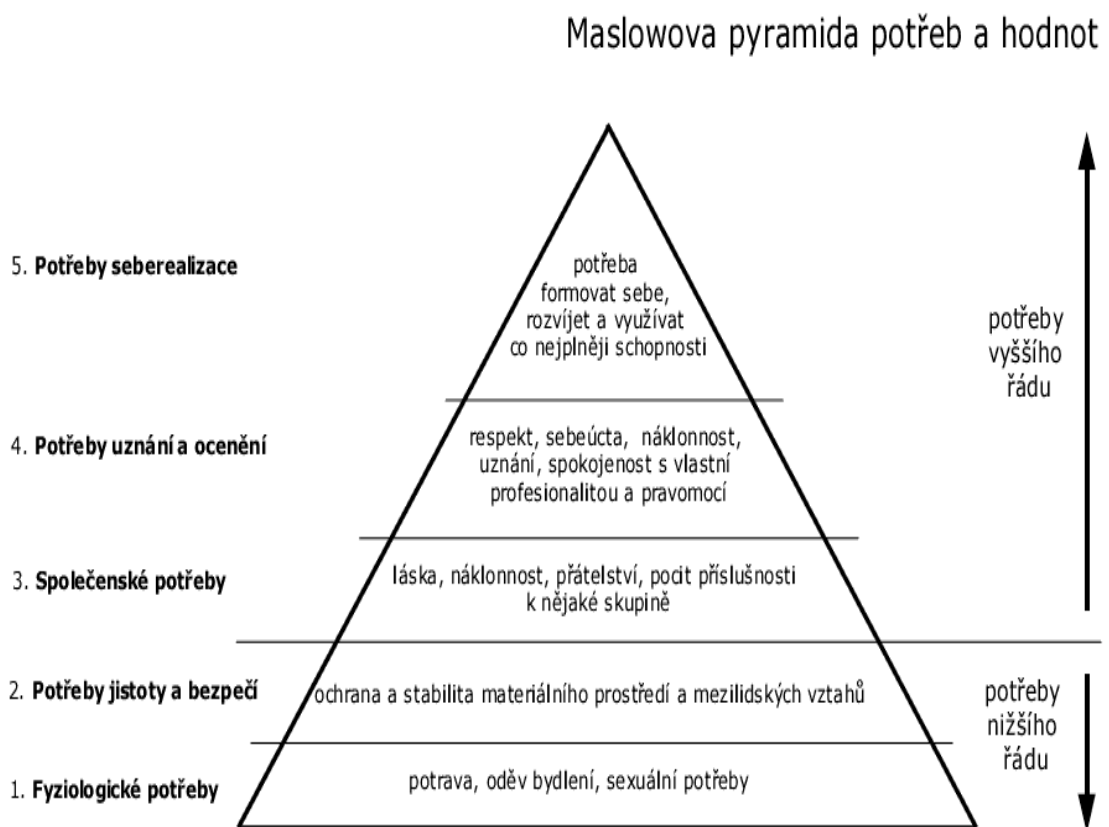
- a) **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- c) **Sounáležitost** (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.

d) *Potřeby uznání a ocenění* obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.

e) *Sebeaktualizace* je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent. Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet.

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, t.j. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován.

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému.



Obrázek č. 1

6. FUNKCE A PŮSOBENÍ MOTIVÁTORŮ V ORGANIZACI

Motivace pracovníků patří u dnešního manažera k velice důležitým a stěžejním bodům. Na umění dobře rozdělit práci a potom jí i ohodnotit se klade dnes ve světě velký důraz. Jako správný manažer byste měl být ale zároveň upřímný. Jednotlivec se může stát dobrým manažerem, pokud sleduje vývoj svého týmu a jde s ním krok po kroku dopředu. Nemalou důležitost hraje připravenost a ochota naslouchat dotazům. Správným vedením lidí se již v minulosti u nás hlouběji zabýval obuvník Tomáš Baťa.

Týmový duch nebo týmová chemie není v dnešním pracovním prostředí vůbec zanedbatelná věc. V dnešním světě řízených firem je na tento trend pečlivě dbáno. Manažer, kterému záleží na chodu jeho týmu, by měl „čist“ vztahy mezi svými zaměstnanci a zejména se zabývat předcházením konfliktů. Často banální rozepře mezi dvěma zaměstnanci může být v jeden moment záležitostí celého pracovního kolektivu.

Firma může mít skvělé zaměstnanecké programy: vzdělávání, rekvalifikace, motivační způsob odměňování, skvělé benefity, ale to neznamená, že zde budou lidé šťastní. To jsou věci, které prospívají jedinci. Pokud toto není vyváжено dostatečnými benefity pro kolektiv, jako jsou občasná společenská akce, může to vést k vnitřní izolaci jedinců, jejichž cíle a motivace jsou čistě věci osobního zájmu.

V manažerském světě se rozumí pod organizačními schopnostmi zejména schopnost smysluplně naplánovat svůj čas. Kromě toho dalším neopomenutelným bodem těchto schopností jsou jasné cíle a priority. Ty by měly být v osnovách každého manažera, který směřuje za svým úspěchem.

Organizace týmu není výjimkou. Dobře vést tým není bráno za záležitost vůbec jednoduchou. Splnění požadovaných úkolů je povinností zaměstnance. Umění naplánovat, rozdat práci a nakonec jí vyhodnotit, je však záležitost čistě manažerská. Součástí správné práce manažera by měla být také schopnost operativně reagovat na zpoždění. S tím souvisí důvěra ve schopnosti svých zaměstnanců. Manažer je pro firmu velkou investicí a organizace týmu musí patřit každopádně k jeho silným stránkám.

Komunikační dovednosti by mohly u každého jedince tvořit samostatnou kapitolu, u manažera to není výjimka. Komunikace se může stát pro dobrého manažera velice silnou zbraní. Musí však umět těchto výhod naplno využít. Pro toho, kdo chce být efektivní a respektovaný svými podřízenými, je kvalitní komunikační kreativita nezbytnou nutností.

Jedná se o oblast, která nabízí při jejím úspěšném zvládnutí řadu výhod. V pracovním životě si tím například usnadníte řešení týmové práce nebo problémů. Odborníci dále vyzdvihují umění pozitivní komunikace. Ve správně vedené firemní komunikaci by z vás měl vyzařovat kladný postoj k druhé osobě. Poslední důležitou složkou komunikace je schopnost naslouchat druhým. Ve finále to znamená, že se naladíte na stejnou „frekvenci“ jako komunikant. V tomto ohledu je nepostradatelná schopnost empatie

Tímto zvyšováním odpovědnosti pracovníků se rovněž brzy pozná, kdo co umí, na co má nebo nemá či jak se v dané situaci zachová. Objeví se, kdo má manažerské schopnosti a v kom je vhodné je pěstovat dále a kdo je naopak nemá. Pokud ovšem svým spolupracovníkům vedoucí tuto příležitost nedá, nepozná to nikdy, což bývá často ovlivněno obavami vedoucího z konkurence. Pokud je ale dobrým manažerem, nejsou tyto obavy vůbec na místě.

PRAKTICKÁ ČÁST

7. CÍL PRŮZKUMU

Cíl průzkumu bylo zjistit názor zaměstnanců na motivační a stimulační systémy u jejich zaměstnavatelů. Snažil jsem se zjistit, jaký druh motivace zaměstnanci upřednostňují a jestli je pro ně motivační a stimulační systém v organizaci opravdu důležitý.

7. 1 Použité metody

V praktické části jsem použil kombinaci dvou metod. První byla metoda pozorovací, která vychází z mých zkušeností z různých pracovních pozic a poté jsem použil metodu dotazníků.

7. 2 Harmonogram postupu

V přípravné fázi jsem vypracoval dotazník, který se svými otázkami zaměřuje na problematiku stimulace a motivace pracovníků v organizaci. Jedná se o 7 jednoduchých otázek, které nám pomůžou objasnit názory zaměstnanců na motivaci a stimulaci v podniku.

Vyhodnocení dotazníků bude probíhat pomocí grafů, ve kterých bude procentuelně jasně vidět, jak respondenti odpovídali na dané otázky.

7. 3 Charakteristika souboru

Dotazník byl vyplněn celkem 126 respondenty. Jednalo se o lidi různého věku, různého vzdělání a také zde byli lidé, kteří jsou v pracovním poměru, ale byli zde i tací, kteří si práci hledají nebo ještě studují.

Výběr respondentů probíhal zcela náhodně, aby zkoumaná skupina respondentů byla co nejvíce rozmanitá.

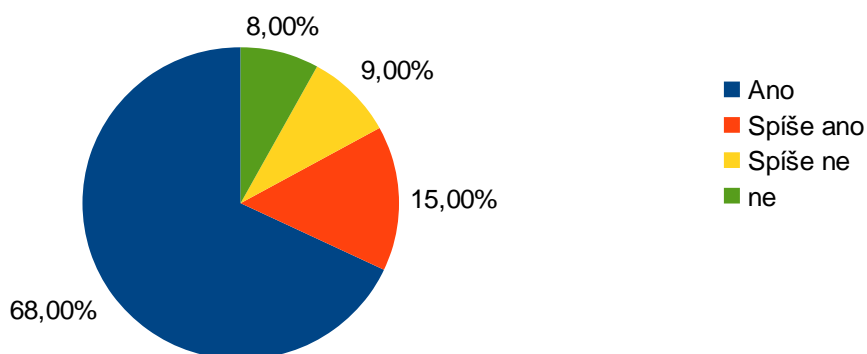
Mezi 126 respondenty bylo 58 žen a věkový průměr skupiny byl 28 let.

7.4 Analýza dat

Otázka č. 1: Používá Váš zaměstnavatel motivační systém?

Tato otázka dokazuje, že většina zaměstnanců si je vědoma toho, že jejich zaměstnavatel používá nějaký druh motivačního systému. Pouhých 17% respondentů si není vědoma toho, že by jejich zaměstnavatel používal nějaký druh motivačního systému.

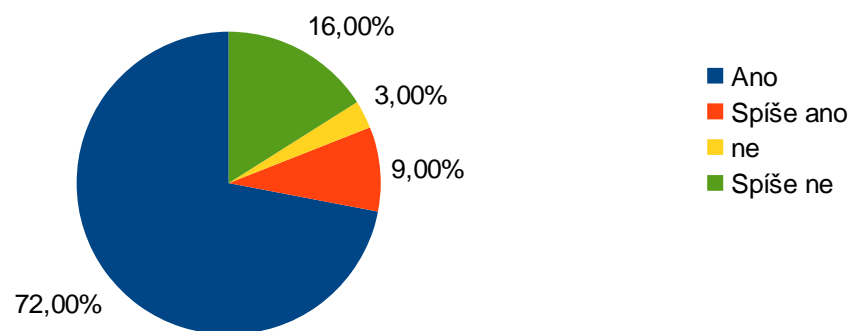
Graf 1: Používá Vás zaměstnavatel motivační systém?



Otázka č. 2: Cítíte se motivačním systémem ovlivněni?

Tato otázka dokazuje, že pokud firma používá motivační systém, tak se zaměstnanci cítí tímto systémem ovlivněni. Respondenti, kteří odpověděli ne nebo spíše ne byli z převážné části ti, kteří se domnívají, že jejich zaměstnavatel žádný motivační systém nepoužívá.

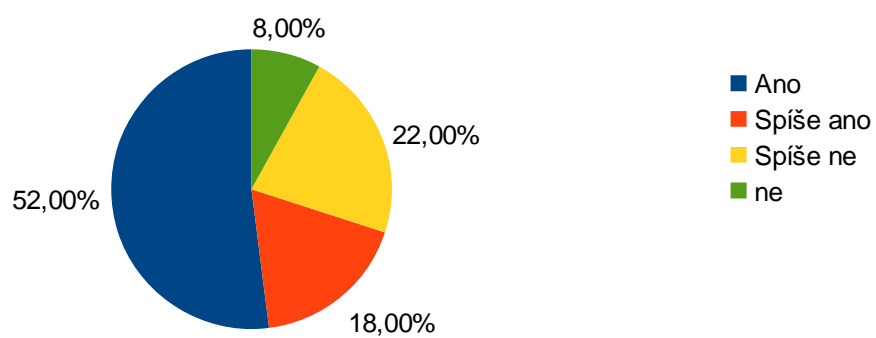
Graf 2: Cítíte se motivačním systémem ovlivněni?



Otázka č. 3: Ovlivňuje motivační systém Vaše pracovní nasazení?

Na tuto otázku odpovědělo celých 70% respondentů, že motivační systém ovlivňuje jejich pracovní nasazení, což by jejich zaměstnavatele mělo potěšit.

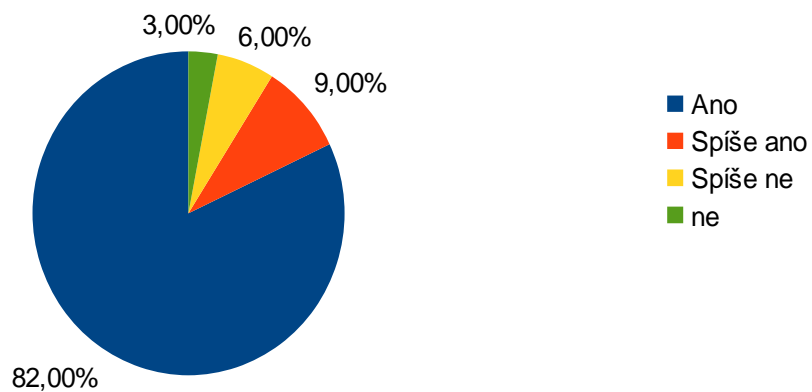
Graf 3: Ovlivňuje motivační systém Vaše pracovní nasazení?



Otázka č. 4. Je pro Vás motivační systém firmy důležitý?

Respondenti převážně odpověděli, že je pro ně motivační systém firmy velmi důležitý. Jen 9% respondentů odpovědělo ne nebo spíše ne.

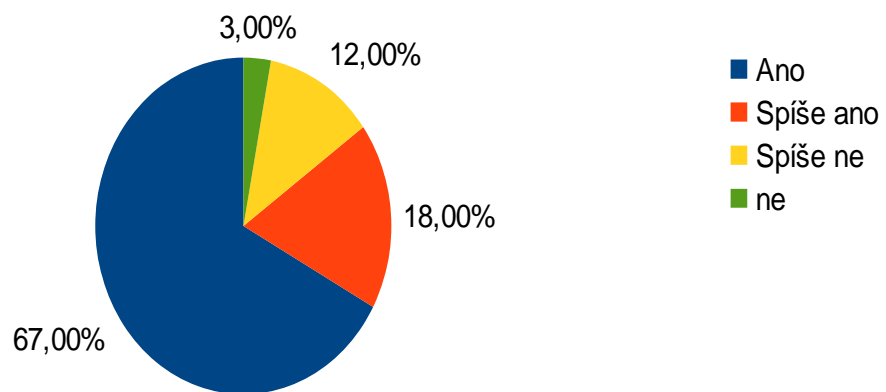
Graf 4: Je pro Vás motivační systém firmy důležitý?



Otázka č. 5: Dokázal by Vás motivační systém firmy přesvědčit při výběru zaměstnání?

Tato otázka dokazuje, že pro lidi je motivační systém firmy velice důležitý, protože by celých 85% respondentů dokázal přesvědčit při výběru zaměstnání.

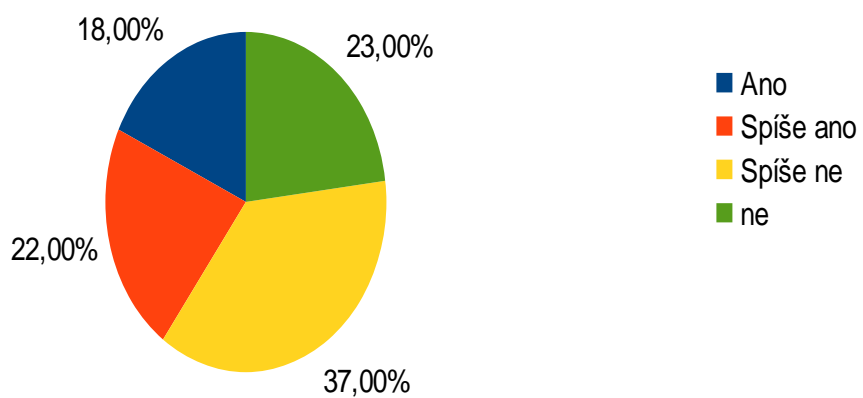
Graf č. 5: Dokázal by Vás motivační systém firmy přesvědčit při výběru zaměstnání?



Otázka č. 6: Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni?

V této otázce respondenti dokázali, že si zaměstnanci všeobecně myslí, že nejsou správně odměňováni. Jen 18% si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni.

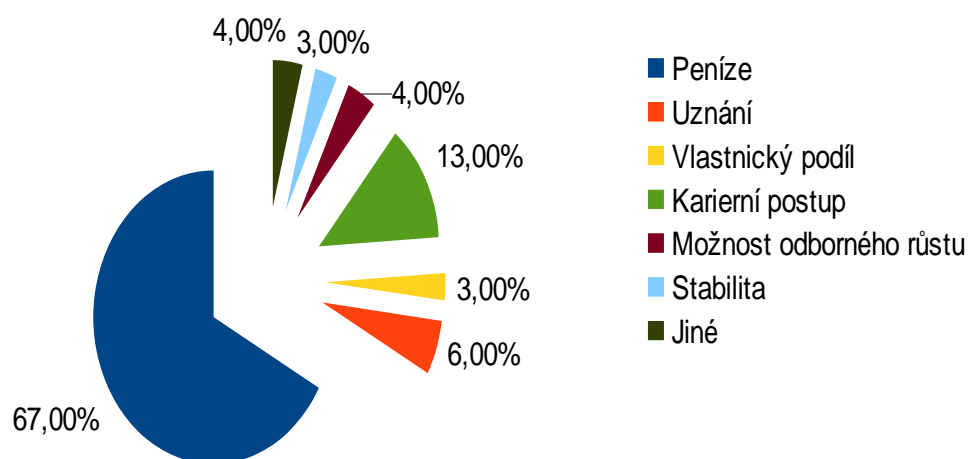
Graf č. 6: Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni?



Otázka č. 7: Co Vás nejvíce motivuje?

Tato otázka ukazuje, jaký druh motivace mají lidé nejraději. Nejoblíbenější odměna je odměna finanční. Následující největší motivátor respondentů je možnost karierního postupu a uznání. Tyto 3 motivační prvky představují 86% odpovědí.

Graf č. 7: Co Vás nejvíce motivuje?



7. 5 Interpretace výsledků

Výsledky mého průzkumu jsou v mnohém zajímavé. Většina zaměstnanců si uvědomuje, že jejich zaměstnavatel používá nějaký druh motivační systému, ale najdou se i tací, kteří si žádný systém motivace v podniku neuvědomují nebo žádný systém jejich zaměstnavatel nepoužívá. Pokud v podniku motivační systém existuje, tak se většina zaměstnanců cítí tímto systémem ovlivněna a přiznává, že to ovlivňuje i jejich pracovní nasazení.

Zajímavé je, že pro absolutní většinu lidí je motivační systém velice důležitý a dobře zvolený systém by dokázal přesvědčit spoustu zaměstnanců při výběru zaměstnání.

Zajímavý výsledek můžeme pozorovat u otázky č. 6. Více než polovina zaměstnanců se domnívá, že nejsou spravedlivě odměňováni a většina si myslí, že při udělování odměn hrají roli i jiné aspekty než pracovní nasazení nebo splnění cílů.

Není překvapením, že pokud jde o formu odměny preferují zaměstnanci většinou odměnu finanční. Respondenti s vyšším vzděláním, ale často dávají přednost kariéernímu postupu nebo uznání svých nadřazených nad finanční odměnou.

8. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo posoudit a zhodnotit různé motivační a stimulační systémy v organizaci a to i vzhledem k postavení zaměstnance v podniku. Není třeba zdůrazňovat, že je v nejlepším zájmu každého zaměstnavatele, aby se jeho zájmy sladily se zájmy zaměstnanců.

Zjistil jsem, že motivace a stimulace je dnes opravdový fenomén, který se dnes praktikuje v naprosté většině podniků. Moderní společnosti, už by dnes bez motivačního a stimulačního systému ani nemohly existovat. Ukázalo se že pro zaměstnance je dobrý motivační systém naprosto zásadní i když jsou zde oblasti, které by se daly zlepšit. Podle mého zjištění jsou na tom nejlépe zaměstnanci, kteří se nacházejí na vrcholu organizačních struktur. Tito zaměstnanci mají a využívají velkých benefitů a v naprosté většině jsou s motivačním systémem spokojeni.

O něco hůře jsou na tom řadoví zaměstnanci, kteří využívají spíše menších benefitů a nejsou motivováni tak rozsáhlými motivačními systémy.

V praktické části jsem zjistil, že sami zaměstnanci kladou na motivační systémy velký důraz a při výběru zaměstnání je považují za velice důležité.

Podnik který by se v dnešní době snažil získat kvalifikované zaměstnance a neměl dostatečně propracovaný motivační systém by to měl na trhu práce velice složitě.

Ačkoli je pro zaměstnance nejvýznamnějším motivačním faktorem mzda, ta sama o sobě v dnešní době k získání a udržení schopných pracovníků nestačí. Vzniká požadavek na vytvoření kvalitního a propracovaného systému zaměstnaneckých výhod.

Na základě zkušeností z minulosti i současnosti a z hlediska budoucího vývoje je třeba tak důležitému faktoru, jakým motivační systém bezesporu je, věnovat značné úsilí. Ačkoli je na benefity ze strany zaměstnanců kladem velký důraz, není celé problematice věnována dostatečná pozornost, což celý motivační systém činí nekvalitním.

Lidský faktor představuje základní stavební kámen každého podniku. Finanční kapitál lze získat poměrně rychle, nakupování nové technologie vyžaduje jen o něco delší dobu. Získat však odborně zdatné, kvalifikované pracovníky je záležitostí dlouhodobou. Lidé jsou totiž ti, kteří rozhodují o úspěšnosti nebo neúspěšnosti jakékoli

činnosti. Proto péče o získání a rozvoj lidských zdrojů patří mezi prvořadě úkoly vedení každé organizace.

Motivování je považováno za nejlevnější způsob jak zvýšit produktivitu podniku. Vytváření motivačních podmínek úzce souvisí s budováním kultury firmy, a to bývá nesnadná a dlouhodobá záležitost. Přesto se však určitě vyplatí. Pokud motivační faktory začnou působit, působí dlouhodobě. Stimulace je naproti tomu mnohem dražší a přímo závislá na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, aby mohl stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity maximálně efektivně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

ARMSTRONG, M. - *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. - *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, J. - *Personální práce v malých podnicích*, 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. - *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

FORSYTH, P. - *Jak motivovat lidi*, 2.vyd. Brno Computer Press, 2003, 121 s., ISBN 80-7226-386-2

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

BĚLOHLÁVEK, F. - *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.

..

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

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

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

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.

Webové stránky:

HÁJEK , Martin. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz*. 12.03.2012. s. 6.
Dostupné také z
URL: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=6

Wikipedie.org. Koučování. 02.03.2012. Dostupné z URL:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Koučování>

Wikipedia.org. Motivace, 26.02.2012. Dostupné z URL:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>,

DOUBRAVOVÁ, J.: *Motivovat znamená víc než informovat*. 03. 03. 2012. Dostupné z
URL: <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=441982>

NOSKA, M.: Podniková komunikace dneška. 11. 03. 2012.
Dostupné z URL: <http://computerworld.cz/internet-a-komunikace/podnikova-komunikacedneska-mobilnejsi-a-sjednocenejsi-4459>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. č1 Maslowova pyramida potřeb a hodnot..... | 24 |
|---|----|

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf č 1. Používá Vás zaměstnavatel motivační systém..... | 28 |
| Graf č.2 Cítíte se motivačním systémem ovlivněni..... | 29 |
| Graf č.3 Ovlivňuje motivační systém Vaše pracovní nasazení | 30 |
| Graf č.4 Je pro Vás motivační systém firmy důležitý..... | 31 |
| Graf č.5 Dokázal by Vás motivační systém firmy přesvědčit při výběru zaměstnání...32 | |
| Graf č.6 Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni..... | 33 |
| Graf č.7 Co Vás nejvíce motivuje..... | 34 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---------------------------|---|
| Příloha A – Dotazník..... | I |
|---------------------------|---|

PŘÍLOHY

Dotazník

Otázka č. 1: Používá Váš zaměstnavatel motivační systém?

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

Otázka č. 2: Cítíte se motivačním systémem ovlivněni?

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

Otázka č. 3: Ovlivňuje motivační systém Vaše pracovní nasazení?

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

Otázka č. 4: Je pro Vás motivační systém firmy důležitý?

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

Otázka č. 5: Dokázal by Vás motivační systém firmy přesvědčit při výběru zaměstnání?

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

Otázka č. 6: Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni?

- a) Ano
- c) Ne

- b) Spíše ano
- d) Spíše ne

Otázka č. 7: Co Vás nejvíce motivuje?

- a) Peníze
- c) Vlastnický podíl
- e) Možnost odborného růstu
- g) Jiné

- b) Uznání
- d) Karierní postup
- f) Stabilita

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marek Hoiger
Obor: Řízení lidských zdrojů – Manažerská studia
Forma studia: prezenční
Název práce: Stimulační a motivační prvky v organizaci
Rok: 2013
Počet stran textu bez příloh: 41
Celkový počet stran příloh: 42
Počet titulů české literatury a pramenů: 12
Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0
Počet internetových zdrojů: 5
Vedoucí práce: Mgr. Jan Veselý, DiS.

