

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské prezenční studium
2016 – 2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marek Hoiger

Stimulační a motivační prvky v organizaci

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Blanka Farková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2016 - 2017

BACHELOR THESIS

Marek Hoiger

Motivating and stimulating elements in the organization

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Blanka Farková

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 paní Mgr. Blance Fakové 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, který nám ukáže co si zaměstnanci o tématu myslí a jakou formu upřednostňují.

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	12
2. 1 Vznik a vývoj psychologie práce	13
2. 2 Vývoj 1. Světová válka.....	14
2. 3 Vývoj po 2. světové válce.....	15
3. Charakteristika pracovníků.....	17
3. 1 Vědecké řízení.....	17
3. 2 George Elton Mayo.....	18
3. 3 Teorie X a teorie Y.....	19
3. 4 Člověk ve světě práce.....	20
3. 5 Práce a pracovní činnost.....	20
3. 6 Vývoj a úloha personální práce v organizaci.....	21
4. Interakce manažerů se zaměstnanci.....	23
4. 1 Rozvoj pracovníků.....	23
4. 2 Přístup k pracovníkům na různých úrovních.....	24
4. 3 Manažer, jeho styl vedení a řízení.....	25
4. 4 Zaměstnanecké výhody.....	28
4. 5 Typy zaměstnaneckých benefitů.....	30
4. 6 Stravování pracovníků.....	31
4. 7 Služby spojené s využíváním volného času.....	31
4. 8 Hmotné výhody.....	32
4. 9 Pružná pracovní doba.....	32
4. 10 Vztah benefitů a výkonu.....	32
4. 11 Efekty sociální podnikové politiky.....	33
5. Motivační a stimulační systémy.....	34
5. 1 Stimulace.....	34
5. 2 Motivace.....	35
5. 3 Pracovní motivace.....	37
5. 4 Manažerské metody podporující motivaci.....	37
5. 5 Systémy odměňování v organizaci.....	39

5. 6 Zaměstnanecké benefity.....	39
5. 7 Abraham Maslow.....	40
6. Funkce a působení motivátorů v organizaci.....	42

PRAKTICKÁ ČÁST

7. Cíl výzkumu.....	44
7. 1 Přípravná fáze.....	44
7. 2 Harmonogram postupu.....	44
7. 3 Charakteristika souboru.....	45
7. 4 Analýza dat.....	47
7. 5 Interpretace výsledků.....	53
ZÁVĚR.....	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	59
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 ve velkém konkurenčním prostředí.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část je teoretická a jejím cílem je seznámit s problematikou stimulování a motivování pracovníků v organizaci. Dále se podíváme na charakteristiku pracovníků a interakcemi s nadřízenými. Dále se budeme zabývat stimulačními a motivačními systémy, které se používají v různých organizacích. V první části Vás seznámím s historií a vývojem psychologie práce a se základní charakteristikou organizace. 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.

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.

Hlavní výzkumná otázka je: Je motivační program podniku pro zaměstnance důležitý a co zaměstnance nejvíce motivuje?

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 velký podnik, který se zabývá výrobou a jinou bude mít firma s jednou kanceláří a pěti zaměstnanci.

2. HISTORICKÝ VÝVOJ PSYCHOLOGIE PRÁCE

Psychologii práce můžeme definovat jako soubor poznatků z oblasti psychologie, které se vztahují k pracovnímu procesu jedince. V pracovní činnosti se totiž lidská psychika utváří, v ní samé se i projevuje, působením na lidskou psychiku může být pracovní činnost regulována. „*Psychologie práce se zabývá interakcí mezi jedincem a jeho prací a vztahy mezi lidmi v pracovním prostředí.*“¹ „*Psychologie práce je teoretická i aplikovaná věda, která se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí.*“²

Štikar a kol. uvádějí, že psychologie práce se zabývá vztahem pracovní činnosti a psychických rysů, stavů procesů, které jsou základem pro vykonávání jakékoliv činnosti a zároveň jsou v průběhu pracovní činnosti dále modifikovány. Cílem této disciplíny je v první řadě optimalizovat pracovní výkon jedince, adaptovat člověka na svět práce a rovněž zajistit tělesné i duševní zdraví a spokojenost pracovníků. Zabývá se širokým okruhem jevů, např. analýza nároků jednotlivých profesí, pracovní spokojenost a motivace, vliv prostředí a dalších aspektů na pracovní výkon, pracovní podmínky ovlivňující pracovní činnost, ergonomií aj.

¹ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. s. 45. ISBN 978-80-251-1518-3.

²KOHOUTEK, R., J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 7. ISBN 80-214-1552-5.

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.

Psychologie práce přinesla do podnikové praxe opravdu obrovský a významný pokrok. Zájem se pomalu přesouval na samotného člověka. Důležitým se stal jeho rozvoj, motivace a seberealizace. Psychologie práce prošla v průběhu 20. století obrovským rozvojem a pronikla do všech oblastí pracovní činnosti. Psychologie práce a řízení jsou široce využívány v praxi managementu a personálního managementu, proto si tato kapitola nastíní vývoj tohoto oboru a zmapuje počátky změny ve vnímání lidských zdrojů ve vztahu k pracovnímu procesu. Dále definuje a vymezuje základní oblasti, kterým se věnuje. Autor práce se v této kapitole rovněž pokusí popsat základní poznatky, ze kterých tato disciplína vychází.

Za podstatné pokládá autor zdůraznit prvopočátky aplikace psychologie do pracovního prostředí. Prvním člověkem, který upozornil na důležitost sociálních vazeb a personálních vztahů v organizaci jako na důležitý ukazatel pracovní spokojenosti, byl zakladatel školy lidských vztahů Elton Mayo. Ve svých Hawthornských studiích se pokoušel komparovat efektivitu a výkon zaměstnanců při změnách podmínek. Závěrem jeho pokusů bylo významné zjištění, že interpersonální vztahy a skupinová koheze (sounáležitost) jsou velmi důležitým faktorem v motivaci pracovníků, mnohem silnějším než pracovní podmínky. Na jeho zjištění navazovaly další teorie a přístupy, které měly společně právě to, že spatřovaly obrovskou sílu působení sociálně-psychologických aspektů práce na pracovní výkon zaměstnanců. Tento obor, zdůrazňující sociální vztahy na pracovišti, byl nazýván sociální psychologie práce. Počátky psychologie práce se podle jiných názorů dají datovat už do roku 1912, kdy německý psycholog Munsterberg vydal knihu Psychologie a hospodářský život, čímž položil základy pro osamostatnění psychologie práce jako vědecké disciplíny. V prvopočátcích se většinou jednalo o diagnostiku schopností při výběru zaměstnanců pro různá povolání, jejich přípravu a výcvik.

Výrazné změny v pojetí psychologie práce přinesl technologický vývoj, přechod od řemeslné výroby k ovládání složitých strojů, rozvoj informačních technologií. Nové pojetí psychologie práce a organizace začalo zdůrazňovat vlastní teoretickou základnu oboru a psychologii práce a organizace pojímá jako jednu ze speciálních psychologických věd. Důležitým momentem byl rok 1973, kdy název této specializační oblasti byl rozšířen na psychologii práce a organizace, které psychologii práce stavělo do kontextu organizačních podmínek konkrétní organizace. Zkoumání pracovní činnosti ve specifických podmínkách se stalo základnou pro prověřování duševních činností, stavů a procesů.

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 zamítní 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 efektivnosti 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.

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.

„Konflikty mezi pracovními skupinami nebo mezi skupinou a organizací mohou být i způsobeny chybnými řídicími strategiemi a personální politikou organizace.“³

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.

³Nakonečný, 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. Evropané 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, 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.

3. 4 Člověk ve světě práce

Tato kapitola má popsat charakter pracovní činnosti, její jednotlivé aspekty, součásti a funkce. Cílem bude vymezit pojem práce a pracovní činnost a definovat základní příbuzná témata jako např. pracovní výkon, psychologickou smlouvu nebo lidský kapitál. Kapitola také vymezí význam personální práce v podniku. Zmíněné pojmy totiž úzce souvisí s tématem pracovní spokojenosti a motivace, na niž se bakalářská práce bude dále zaměřovat.

3. 5 Práce a pracovní činnost

Velkou část života dospělého člověka tvoří pracovní činnost. Práce je pro člověka důležitým faktorem, který může jeho život ovlivňovat buď pozitivně, nebo naopak negativně. Člověk při ní může prožívat příjemné pocity radosti a smysluplnosti, stejně jako pocity zmaru, neztotožnění se s firmou nebo nespokojenost s jednotvárností práce. V průběhu práce člověk uspokojuje své potřeby, rozvíjí interpersonální vztahy v rámci pracovních skupin a stává se součástí organizace. Práce pomáhá člověku nejen zvyšovat jeho životní úroveň a zabezpečit jeho bytí, ale zároveň poskytuje člověku možnost soustavně pracovat na svém rozvoji, získávat nové znalosti a seberealizovat se. Je známo, že práce již dávno není vnímána jen jako pouhý zdroj obživy, nýbrž vystupuje v mnoha dalších aspektech a plní řadu dalších významných funkcí.

3. 6 Vývoj a úloha personální práce v organizaci

Využití psychologických poznatků při práci se v dnešní době pokládá za nezbytné při řízení lidských zdrojů. Personální práce ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců a její podoba se poté odráží na postojích a chování zaměstnance a jeho vztahu k organizaci. Pracovní spokojenost lze pokládat za nejdůležitější cíl personálního řízení, proto je důležité v této podkapitole vymezit pojmy lidský kapitál, personální práci a její vývoj od doby, kdy člověk začal být pokládán za bohatství organizace. Jedná se o lidský faktor v organizaci, který je souhrnem všech lidských složek každého jedince, kombinací schopností, vlastností, znalostí a zkušeností, a organizaci dává její zvláštní a specifický charakter a přidanou hodnotu. Všechny tyto osobní složky lidé vnášejí do své práce. Součástí efektivního řízení lidských zdrojů je mj. i řízení lidského kapitálu. V rámci zisku a udržení kvalifikované, loajální a dobře motivované pracovní síly by měla organizace pokoušet předvídat budoucí potřeby pracovníků a podnikat kroky, které by vedly k rozvíjení schopnosti lidí v podniku, jejich zaměstnatelnosti a potenciálu. Tím rozumíme poskytovat jim příležitosti k dalšímu učení, které však s sebou nesou i návratnost investic např. v podobě zlepšení výkonu a produktivity. Personální řízení je termín, fáze vývoje práce s lidskými zdroji v organizaci, následující po etapě personální administrativy, která vznikala již na počátku 20. století a spočívala zejména v poskytování péče o zaměstnance. O personálním řízení je potřeba pohovořit zejména proto, že její koncepce souvisí zejména se změnou vnímání lidí v podniku. Vedení firem začalo v tomto směru vycházet ze zjištění, že lidé mohou představovat téměř nevyčerpatelný zdroj konkurenční výhody a prosperity podniku. K těmto změnám začalo docházet zejména ve firmách s dynamickým a pokrokovým vedením vedených snahou o rychlý růst a co největší podíl na trhu. V této době došlo k profesionalizaci tohoto oboru a personální práce se stala záležitostí odborníků. V průběhu minulého století se cíle, obsahy, funkce a metody personální práce výrazně modifikovaly a docházelo k jejich rozvoji. K velmi významnému přerodu došlo na začátku 2. poloviny 20. století, kdy se začalo hovořit o řízení lidských zdrojů jako nejmodernější koncepci personální práce. Tato koncepce se opírá o to, že práce s lidskými zdroji v podniku je klíčovým aspektem řízení organizace, kdy zaměstnanci se stávají jejími strategickými partnery. Mnohem více než o aplikaci

personálních činností zde jde zejména o strategii a propojování individuálních, týmových i podnikových cílů. Zde je nezbytné poznamenat, že personální práce se stává součástí veškerých činností a procesů v organizaci a je v dnešní době přímo nezbytné využívat psychologických poznatků i při řízení podniku, a to ve všech stupních její hierarchie. V rámci řízení lidských zdrojů by strategická koncepce měla obsahovat i možnosti rozvoje potenciálu zaměstnanců, rozvíjení lidského kapitálu, jenž může výraznou měrou přispět k vysoké úrovni pracovní spokojenosti v podniku.

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.

Dnešní doba vyžaduje, aby se firma starala o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Vzdělávání však není vždy zaměřeno jen na rozvoj kompetencí, jež firma bezprostředně potřebuje. Firma uspokojuje částečně i požadavky zaměstnance a poskytuje mu některý druh vzdělávání jako benefit, protože očekává, že zvýší jeho spokojenost, a tím i jeho

loajalitu vůči zaměstnavateli. Důležité je, aby měla dobře zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby a byla si vědoma toho, že tréninkem rozvíjí zaměstnance pro svou firmu, ale zároveň zvyšuje jeho cenu na trhu práce. Neplatí totiž přímá úměra mezi investicemi do vzdělání a loajalitou zaměstnance k firmě. Nejedním praktickým příkladem by ukázal, že mnohý zaměstnanec využije firmu pro zvýšení své hodnoty na trhu a vyhledá si nového zaměstnavatele, který mu dá vyšší plat za to, co všechno vzděláváním získal. Z tohoto důvodu je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do člověka investujeme, a úsilím, jež musí zaměstnanec sám vynaložit na vlastní růst.

Také je nutné poskytovat tréninky těm zaměstnancům, kteří je mohou plně využít v praxi v aktuálním nebo budoucím pracovním zařazení. Ukazuje se, že zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak mohou využít to, co se naučili, jsou motivovanější pro přijímání nových poznatků. Velmi důležitá je také zpětná vazba od účastníků o tom, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a jak jim vyhovoval způsob provedení tréninku. V následujících kapitolách se pokusíme popsat systémový přístup k identifikaci vzdělávacích potřeb, ale také různé metody rozvoje zaměstnanců.

4. 2. Přístup k pracovníkům na různých úrovních

Při práci se zaměstnanci je velice důležité rozlišit s jakým zaměstnancem spolupracují 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.

„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.“⁴

4.3 Manažer, jeho styl vedení a řízení

V době, kdy lidské zdroje představují skutečně největší bohatství podniku, je nezbytné vhodně zacházet s lidmi v podniku, správně je vést a podporovat, motivovat k vysokému výkonu a vhodně řešit vzniklé konflikty. Styl vedení a řízení je zcela právem nejvýznamnější faktor, který se nejenže podílí na produktivitě firmy a je úzce propojen s klíčovou osobou v podniku – manažerem. Příkladné vedení bere v úvahu pracovní spokojenost, jako jeden z hlavních cílů personálního řízení, proto je manažer a jeho osobnost důležitým elementem pro spokojenost zaměstnanců v podniku. O vztahu manažer a zaměstnanec je důležité zmínit i z důvodu, že právě nadřízený zaměstnanec může být počátkem stresu u zaměstnanců a jeho celkové chování se velkou měrou podílí na spokojenosti podřízených. V dnešní moderní době je ze strany manažerů požadován individuální přístup k řešení problémů uvnitř organizace a schopnost manažera zaměřit se na své podřízené a o lidské zdroje a umění se o tyto zdroje starat.

Existují dvě dimenze vedení, které příznivě působí na pracovní spokojenost:

- Zaměření manažera na své podřízené - zájem o práci svých podřízených, podpora jejich rozvoje a růstu, akceptace jejich názoru na vykonávání práce, neformální komunikace aj.,
- participativní řízení – možnost více ovlivňovat vlastní práci, podílet se na rozhodování a vyjadřovat se ke konkrétním záměrům a cílům pracovní skupiny.

Vrozené vlastností a žádoucí předpoklady pro kvalitní zvládnání role manažera je potřeba zdůraznit i formy jednání, které jsou velice podstatné. Důležitost těchto aspektů u manažera a jejich časté využívání může ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Jedná se o:

⁴Armstrong, ARMSTRONG, M. - *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

- Otevřenost, nestrannost, objektivnost, smysl pro spravedlnost,
- aktivita, iniciativa, přístupnost novým myšlenkám,
- komunikační dovednosti, umění jednat s lidmi,
- jasně definované rozdělení pravomocí a odpovědností,
- podpora samostatné práce a aktivity ze strany podřízených,
- organizační schopnosti,
- sebejistota, rozhodnost, kompetentnost.

Většina osob v pracovním zatížení dobře přijímá možnost účastnit se na rozhodování a také jistou míru autonomie. Delegování pravomocí je pro mnohé manažery velmi neoblíbenou situací a to i přesto, že se jedná o velice důležitou filosofii managementu. Můžu o tom hovořit jako o dlouhodobém a zásadním procesu, kdy vedoucí postupně dává svou důvěru ve své podřízené a rozděluje jim často pravomoci a odpovědnost. Důsledky špatného rozdělování pravomocí se mohou projevit z hlediska zaměstnanců zejména v nepřehlednosti pravomocí a odpovědností zaměstnanců. V tomto důsledku dochází k duplicitě firemních aktivit, špatné informovanosti uvnitř firmy, nedobrého rozložení odpovědností, malé angažovanosti a iniciativnosti lidí v důsledku nízké možnosti podílet se na rozhodování. V závěru to můžu uzavřít tak, že manažer má jít příkladem ostatním spolupracovníkům, chovat se jako osoba spravedlivá, důsledná, s vysokou pracovní morálkou, která je připravena plnit své sliby a rovněž usiluje o kamarádský vztah se všemi zaměstnanci v organizaci. Musí projevovat zájem o jejich práci i problémy a snaží se o ně pečovat i z hlediska vzdělávání a zvyšování pracovní kvalifikace.

Takto by měl manažerský přístup přímočaře směřovat k získání vysoké pracovní spokojenosti v podniku. Zde jsem vybral konkrétní body a zásady, které se vztahují k působení vedení na samotného zaměstnance:

- Přísné dodržování veškeré legislativy a dohod, pravidel slušnosti, respektování lidských práv,
- používání detailních, jednoznačných smluv stanovených individuálně na základě dohody s pracovníkem,
- jasná a spravedlivá personální politika,
- kontinuální zlepšování stylu vedení lidí a vytváření pracovních týmů,

- důraz na formování člověka v rozmanitých vzdělávacích aktivitách organizace,
- vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek, orientace na bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- intenzivní informování zaměstnanců o veškerých záležitostech organizace, otevřená komunikace a vytváření vhodných podmínek pro komunikaci,
- organizace různých akcí rozmanitého charakteru za účelem vytváření žádoucích mezilidských vztahů apod.

Manažer by měl vytvářet vhodné pracovní podmínky pro své podřízené, které plně umožňují uplatnit a rozvíjet schopnosti a kompetence pracovníků. Dále je třeba formulovat motivující cíle, tedy cíle, které buď působí motivačně, nebo hladinu motivace alespoň udržují. Standardy výkonnosti by měly být předem a jasně vymezeny. Málokdo by totiž chtěl pracovat bez jasně vymezeného cíle, ke kterému má směřovat. Jestliže vedoucí pracovník chce standardy výkonnosti, je důležité, aby to lidem sdělil v předstihu, aby měli dostatek času se přizpůsobit.

Pracovníci by měli být také informováni o všech změnách, které je mohou ovlivnit. Platí to např. v případě, že se ve firmě uvolní místo, na které má některý zaměstnanec potřebnou kvalifikaci. Má to smysl, i kdyby pracovník nakonec místo nedostal, protože zaměstnanci pak nemají pocit, že podnik ignoruje příležitosti pro své vlastní lidi.

Nadřízený by se také měl snažit šířit sebedůvěru. Nedostatek sebedůvěry u pracovníků může totiž vést k tomu, že nepodávají optimální výkon, třeba z toho důvodu, že mají strach z chyb, kterých by se mohli dopustit. Sebedůvěra lidí roste, pokud jim manažer důvěřuje, nebojí se na ně přenášet odpovědnost a nechá jim prostor pro samostatná rozhodnutí. Po úspěšném zvládnutí zadaných úkolů se pak lidé cítí sebevědoměji a další úkoly již plní s větší jistotou. Vedoucí by měl dobře znát schopnosti a znalosti svých podřízených, aby dokázal odhadnout, jaký díl odpovědnosti na ně může přenést. Pokud je totiž pracovník přetížen a své úkoly nezvládá, je pak spíše frustrován než pozitivně motivován. Je také třeba, aby si manažer vypěstoval určitou míru tolerance vůči chybám. Pokud jsou totiž chyby tvrdě trestány, pracovníci odmítají přijímat jakékoli nové výzvy.

Lidé jsou většinou také více motivovaní, pokud dostanou od vedoucího určitou volnost a mohou si práci samostatně plánovat, než pokud mají přesně předepsán svůj režim.

Dalším úkolem dobrého manažera je dbát na správnou zpětnou vazbu. V zásadě to znamená sdělit lidem svůj názor na jejich počínání a informovat je o následcích jejich činů pro tým, pro ostatní oddělení nebo pro celý podnik. Zpětná vazba je užitečná v mnoha směrech. Umožňuje totiž lidem pochopit, kde mají své silné stránky a které oblasti musí ještě vylepšit. Naznačuje jim, jaký pokrok už udělali, a to hlavně vzhledem k jejich osobním cílům. Zpětná vazba také znamená, že se nadřízený zajímá o jejich práci a ukazuje, jak je práce lidí v kontextu širší organizace důležitá.

Ať už podřízené chválíme, či kritizujeme, je třeba se držet se určitých pravidel, abychom dosáhli kýženého výsledku.

4.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje svým zaměstnancům a to jen za to, že jsou zaměstnanci podniku. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám.

Zaměstnanecké výhody můžeme členit do tří skupin:

1. Sociální výhody, kam řadíme např. podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, jesle, mateřské školky apod.
2. Výhody, které mají vztah k práci, což jsou např. stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, vzdělávání placené podnikem atd.
3. Výhody spojené s postavením v organizaci, kam patří podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení aj.

Zaměstnanci využívají některé benefity povinně, jiné využívají jen ti, kteří chtějí. Existují benefity, které jsou pro zaměstnance zcela zdarma, na jiné musí připlácet.

Firmy využívají zaměstnanecké důvody z několika důvodů. Benefity jsou především výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance kvůli úsporám na daních a na odvodech na sociální a zdravotní pojištění. Pokud jsou správně zvoleny, je jejich motivační a stabilizační efekt vyšší než kdyby byli pracovníci odměňováni pouze formou platu. Vzhledem k tomu, že současné době využívá zaměstnanecké benefity většina firem, bylo by jejich neposkytování potencionálními zaměstnanci považováno za konkurenční nevýhodu.

Můžeme si definovat několik typických znaků zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody nebývají závislé na výkonu pracovníka, spíše mají souvislost s postavením zaměstnance v organizaci a s tím, jak dlouho je v podniku zaměstnán. Jakmile podnik jednou výhody zavede, je velmi obtížné je zrušit, protože je zaměstnanci začínají brát jako samozřejmost. Zaměstnanecké výhody také odrazují zaměstnance od ukončení pracovního poměru, ale zatím nebylo prokázáno, že by do firmy přitahovaly nové uchazeče. Většinou působí pozitivně na zaměstnaneckou spokojenost, je však třeba dát pozor na to, aby byly poskytovány spravedlivě, jinak je jejich efekt přesně opačný. To, o jaké benefity bude mít konkrétní pracovník zájem, souvisí mj. s jeho vzděláním, pohlavím a věkem. Průzkumy prokázaly, že zatímco mladší lidé preferují benefity související s jejich dalším rozvojem, pro starší pracovníky je důležitější např. zdravotní péče či penzijní připojištění. Dále lidé s nižším vzděláním dávají přednost benefitům, které mají blíže k finančním. K zaměstnaneckým výhodám, které zaujmou téměř všechny pracovníky, můžeme zařadit např. delší dovolenou. Nejčastěji používaným benefitem jsou stravenky, které začínají dnes být považovány víceméně za samozřejmost. V poslední době stále více roste oblíbenost tzv. Volnočasových benefitů, mezi které můžeme zařadit např. nasmlouvání různých sportovních aktivit, lístky do divadla či příspěvky na dovolenou. Každý podnik má svou vlastní zaměstnaneckou politiku, proto každý nabízí odlišný balíček zaměstnaneckých výhod. Stále více firem se snaží nalézt nějaký originální benefit, který by je na trhu práce odlišil od konkurence. Může se jednat např. o poukázku na nějaký neobvyklý zážitek nebo o luxusní lázeňský pobyt. Široké spektrum zaměstnaneckých výhod nalezneme většinou u velkých firem, menší podniky si mohou často dovolit pouze několik málo základních zaměstnaneckých benefitů. Výhodou malých podniků v této oblasti je fakt, že mohou individualizovat péči o zaměstnance podle jeho situace a potřeb. Velmi důležité je, aby menší podniky

důsledně dodržovaly zákony a pravidla týkající se péče o pracovníky, pracovních podmínek a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pokud tomu tak není, má to pro malý podnik obvykle horší následky než pro velkou firmu.

Co se týče pracovní doby a organizace práce, má malý podnik často lepší možnost nabízet pružnou pracovní dobu a nestandardní formy pracovního režimu. Menší firmy také vytvářejí příznivější podmínky pro formování přátelských vztahů mezi pracovníky. Podnik k tomu může přispívat např. organizováním různých společenských nebo sportovních akcí pro pracovníky a jejich rodiny. Aby byl systém zaměstnaneckých výhod efektivní, měl by být čas od času obměňován.

Pokud tomu tak není, ztrácí odměny po určité době svou přitažlivost a nepřináší pracovníkům nic nového, což vede k tomu, že motivační efekt klesá.

Také je zde důležité zmínit, že stimulace zaměstnanců nemusí být nutně drahou záležitostí. Mnohdy pak stačí i malá pozornost podniku, která však má pro pracovníka velký význam. Příkladem může být např. uvolnění novopečeného otce z práce, aby mohl pomoci své ženě. Zatímco stimulace pracovníků nemusí být pro podnik finančně náročná, pokud se o ni nebude podnik snažit, může se snadno stát, že z firmy odejdou schopní pracovníci a podniku vzniknou velké náklady na nalezení a zaškolení pracovníků nových.

4. 5 Typy zaměstnaneckých benefitů

Vzdělání pracovníků patří mezi nejčastější typ zaměstnaneckých výhod. Zaměstnavatelé ve vlastním zájmu pečují o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, protože si dobře uvědomují, že investice do lidského potenciálu je velmi efektivní. Vytvářením podmínek pro vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost a vazbu na podnik, formuje si pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání ve firmě. Pracovníci by také měli být informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, měli by mít jasnou perspektivu personálního rozvoje. Pokud tomu tak není, stává se, že zejména ti nejschopnější pracovníci z podniku odcházejí.

V menších firmách vzdělávání neprobíhá nepřetržitě a tyto firmy samozřejmě ani nemají vlastní vzdělávací zařízení. Je však důležité, aby podnik měl vždy jasnou

představu o vzdělávání svých zaměstnanců a v případě potřeby tuto představu realizoval.

V malých a středních podnicích je vzdělávání zaměřeno především na dosažení změn ve znalostech, dovednostech a postojích zaměstnanců. Vzdělávání pracovníků má dvě základní podoby, a to sebevzdělávání a účast na vzdělávacích programech. Sebevzdělávání znamená rozvoj zaměstnance hlavně jeho vlastním úsilím. Aby mělo smysl, je třeba jasně stanovit cíle, způsoby realizace a časový harmonogram. Od zaměstnance vyžaduje velkou sebekázeň a vůli. Je také nutné, aby bylo kontrolováno. Vzdělávací programy mohou být buď všeobecné, tj. určené pro více pracovních míst nezávisle na firmě, nebo jsou speciálně připraveny pro určité funkce v podniku. Skupině pracovníků je předáno větší množství informací s využitím různých metod, např. výkladu, diskuzí, simulací situací, řešení skupinových úkolů, případových studií, zpracování projektů apod. Vždy je potřeba dohlížet na to, aby byl obsah vzdělávání v souladu s potřebami podniku i jednotlivých kategorií zaměstnanců.

4. 6 Stravování pracovníků

Povinnost zabezpečit zaměstnancům stravování vyplývá zaměstnavateli ze zákona.

Zaměstnavatel na stravování obvykle přispívá, např. formou stravenek, některé firmy dokonce nabízejí bezplatné stravování.

Stravenky jsou benefitem výhodným pro obě zúčastněné strany. Pro zaměstnavatele je příspěvek do určité hodnoty stravenky daňově uznatelným nákladem a pracovník zase získává příjem, který nepodléhá dani z příjmu ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

4. 7 Služby spojené s využíváním volného času

Služby týkající se sportu, kultury, rekreace, koníčků, cestování apod. jsou poskytovány zaměstnancům i jejich rodinným příslušníkům. Někdy jsou zaměstnancům poskytnuty příspěvky na úhradu těchto služeb zajišťovaných individuálně. Služby spojené se zlepšováním životních podmínek zaměstnanců

Do této kategorie náleží bydlení, jesle a mateřské školky, půjčky, příspěvky na pojištění, příspěvek na soukromou péči o děti, pomoc v určitých životních situacích

4. 8 Hmotné výhody

Mezi hmotné výhody pro zaměstnance řadíme např. přidělené služební auto, které je možno používat i k soukromým účelům, služební mobilní telefon, zaměstnanecké akcie, nákup zboží za zaměstnanecké ceny, případně nárok na přiděl určitého množství zboží zdarma.

4. 9 Pružná pracovní doba

Jednou z forem motivace pracovníků může být pružná pracovní doba, kdy si pracovník v určitých časových úsecích, které stanoví organizace, sám volí začátek, popř. konec směny. Mezi těmito časovými úseky je většinou vložen úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Formami pružné pracovní doby mohou být pružný pracovní den, kdy si pracovník volí začátek pracovní doby, ale je povinen odpracovat normální pracovní dobu během jednoho dne, a pružný pracovní týden, kdy pracovníkovi stačí odpracovat normální pracovní dobu během týdne. Pružná pracovní doba je pro pracovníky výhodná v tom, že si mohou lépe a svobodněji určovat svůj denní program.

Další variantou pružných pracovních režimů jsou sdílení pracovního místa, kdy se dva nebo více pracovníků dělí o jedno pracovní místo a sami si rozhodují o tom, kdo kdy bude pracovat, a distanční práce, která pracovníkovi umožňuje vykonávat svou práci z pohodlí domova.

4. 10 Vztah benefitů a výkonu

Při rozhodování o tom, na jaké benefity se v podniku zaměřit, je třeba uvažovat nad tím, jak tyto mohou ovlivnit chování zaměstnanců, a tím i přispět k plnění podnikových cílů. Pokud má vedení podniku informace, jakým způsobem konkrétní benefity působí na výkon, může lépe zhodnotit finance investované do těchto benefitů. Některé benefity ovlivňují výkon přímo, další mohou mít pouze nepřímý vliv. Mezi benefity, které přímo působí na výkon, můžeme zařadit např. služební auta či vybavení, které pracovníci přímo potřebují k práci (např. služební notebook).

Další skupinou benefitů jsou takové, které ovlivňují výkon pouze nepřímo, a to tak, že zvyšují dobrou pověst firmy, či uspokojují u zaměstnanců jejich potřeby bezpečí a jistoty. Do této skupiny můžeme zařadit např. vzdělávání zaměstnanců, ubytování, různé příspěvky, nízkoúročené půjčky, pomoc při stěhování apod. Tyto benefity mohou

přispět např. k tomu, že zaměstnanci ochotněji spolupracují a učí se nové věci, což pak vede ke zlepšení jejich výkonu.

Existují také benefity, které pozitivně působí na zaměstnanecké potřeby bezpečí či pověst firmy, ale na výkon zaměstnanců vliv nemají. Sem můžeme zařadit např. slevy na firemní produkty, zdravotní či životní připojištění apod. Tyto zaměstnanecké výhody nepůsobí jako motivátory, ale pouze jako hygienické faktory. Pokud jsou v pořádku, nemají vliv na výkon zaměstnanců, ale jejich absence může vést ke snížení motivace a výkonu.

4. 11 Efekty podnikové sociální politiky

Při poskytování zaměstnaneckých výhod je vždy třeba myslet na to, aby se prostředky, které firma do tohoto procesu vloží, zhodnotily. Pokud celá sociální politika podniku funguje správně, mělo by to mít řadu pozitivních efektů. Hlavním efektem je samozřejmě spokojenost zaměstnanců, která by měla vést k nižší fluktuaci, menšímu stresovému zatížení zaměstnanců i k vyššímu výkonu. Firma se pak stává samozřejmě atraktivním zaměstnavatelem na trhu práce, což přiláká kvalitní uchazeče o práci. Benefity také zvyšují reálný příjem zaměstnanců, přičemž firma využívá finančních a daňových výhod podle stávající legislativy. V neposlední řadě dobře zvolená podniková sociální politika formuje podnikovou kulturu, zvyšuje sounáležitost a loajalitu zaměstnanců a podporuje týmovou práci. Další výhody vyplývají již ze samotné povahy benefitů, např. příspěvky na sport či proplácení vitaminových přípravků zlepšují zdravotní stav zaměstnanců, čímž se snižují jejich absence.

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.

Stimulaci chápeme jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož souladu dochází ke změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Stimulací rozumíme soubor vnějších podnětů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání zaměstnanců a působit na jejich motivaci v pracovním procesu. Motiv tedy znamená vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul chápeme jako vnější pobídku, která má u člověka motiv zdůraznit nebo utlumit. Důležitým prvkem stimulu je změna podmínek či okolnosti, znakem motivu je odpověď na tuto změnu. Zda se určitý podnět stane či nestane stimulem záleží především na motivaci konkrétního člověka, to znamená, na podobě motivace jedince.

Spojení mezi stimulem a motivem není úzké. Je potřeba si uvědomit celou řadou osobnostních vlastností a probíhajících psychologických procesů. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, životní filozofie, morální zásady a další důležité aspekty. Stimuly se

vzájemně posilují nebo oslabují. Vliv stimulace na motivaci pracovního chování je evidentní. Smysl používání stimulů je podnítit u pracovníků aktivitu nebo ji omezovat. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka nepřímo a vnější podněty vždy závisí na vnitřních podmínkách člověka. Význam přitom mají vlastnosti člověka, jeho postoje, názory a hodnotový systém, jeho životní zkušenosti i jeho okamžiky stav. Důležité je i to, že každý působící stimul je součástí určitého souhrnu podnětů.

Učinnost stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka. Příliš vysoká nebo příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání velice snižuje účinnost stimulace. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také když je pracovní úkol jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a při složitých pracovních úkonech roste váha vnitřní motivace pracovníka. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Potom stanovíme cíle, o kterých věříme, že uspokojí tyto potřeby a přání a volíme cesty, od nichž očekáváme, že povedou k dosažení stanovených podnikových cílů. Jestli je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojená a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje a že se objeví podobná potřeba. Pokud není dosaženo cíle, je pravděpodobné, že se budou stejné kroky v budoucnu opakovat.

5. 2 Motivace

„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.“⁵

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.

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

⁵Nakonečný, Milan. Sociální psychologie organizace. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X s.130

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.

Pojem motivace vznikl z latinského moveo, movere což znamená pohybovat, měnit, dojímat. Když si tedy položíme otázku. Co je vlastně ta motivace? Musíme si odpovědět, že je to proces, který má vztah ke změnám. Pokud se zeptáme na motivaci, ptáme se na to, proč se lidé chovají ve stejných situacích velice různě.

Motiv (pohnutka) určuje směr i intenzitu chování člověka. Motivace je systém vnitřních pohnutek činnosti jedince, který určuje jeho jednání a prožívání.

Motivace vyjadřuje psychologické důvody, popřípadě psychologické příčiny jednání či chování. Jde tu o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná, tak jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle. Motivace představuje hypotetickou sílu v duševním světě člověka, která vzbuzuje zvlášť zaměřenou činnost jedince a to snažení respektive cílení člověka ke konání činů. Subjektivně je lze jako prožívání směřující k jednání, objektivně jako chování směřující k cíli. Motivaci člověka můžeme chápat jako souhrn všech činitelů představujících vnitřní pohnutky jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Pojem motivace lidského jednání odpovídá na otázku, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno na dosažení určitého cíle, proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly. Pojem motivace se tedy zaměřuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energetizování, a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.

Definice různých odborníků se samozřejmě dost liší, nicméně obecně lze shrnout, že motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu člověka k vytyčenému cíli. Přitom motivace člověka je ovlivňována řadou faktorů jako jsou společenská kritéria a normy, mezi které patří např. morální kodex, právní normy, občanské požadavky na členy společnosti, požadavky dané sledovaným cílem nebo stanoveným úkolem, požadavky na soulad mezi vynakládaným úsilím a hodnocením

efektivnosti tohoto úsilí. Motivaci rovněž ovlivňují kritéria, která jsou daná člověkem což znamená především formulované osobní cíle, životní zkušenosti a celková orientace postojů, které u člověka převládají.

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 Manažerské metody podporující motivaci

Budu zde popisovat tři metody, které se v současném evropském managementu razantně prosazují. První je job enrichment. Představuje tzv. obohacování práce znamená překonávat strach ze strany vedoucích pracovníků delegovat své pravomoci na spolupracovníky. Tím své spolupracovníky obohacuje o práva a povinnosti řešit úkoly. Vytváří prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence. Tímto zvyšováním odpovědnosti pracovníků se rovněž brzy pozná, kdo co umí, na co má nebo nemá či jak se v dané situaci zachová. Poznává se tak, kdo disponuje manažerskými schopnostmi a v kom se vyplatí je pěstovat. Pokud ovšem svým podřízeným vedoucí tuto příležitost neposkytne, nikdy to nepozná, což je často ovlivněno obavami vedoucího z konkurence, pokud je ale správným manažerem, nejsou tyto obavy vůbec na místě.

Druhá metoda je job enlargement, což znamená „zvětšování“ či „rozšiřování“ práce a pracovní způsobilosti. Jde o rozšíření žádoucích profesních dovedností a kvalifikace. Metoda vychází z prosté logiky, že odpovídající pracovní výkony podává pouze pracovník, který je svěží, duševně i fyzicky, prostě člověk který není unavený.

Implementace této metody se týká především rutinních pracovních činností, které se opakují a jsou víceméně stereotypní a pro pracovníka po jisté době přestávají

být pořádně motivující. Jde o profese jak manuální, tak i o práce duševní. Jednotvárné činnosti zvyšují únavu, otupují pozornost a oslabují vnímání.

Požadovaný pracovní výkon odvádí pouze pracovník, který dokáže být vůči těmto vlivům odolný. Tohoto efektu docílíme odstraněním negativních účinků jednotvárnosti, střídáním pracovních činností a střídáním pracovních operací. Výsledek je snaha o to, aby pracovník místo jedné pracovní operace, kterou vykonával předtím, jich zvládal mnohem více. Pro pracovníky je tato metoda přitažlivá, protože rozšířením kvalifikace zvyšují možnost svého uplatnění. Můžou také dostat vyšší plat a posilují i jistotu svého setrvání u firmy.

Poslední je metoda job rotation. jde o obměnu neboli rotaci na pracovních místech či ve funkcích. Tato rotace probíhá ve dvou směrech. A to horizontálně a vertikálně. Horizontální job rotation znamená obměnu, kdy např. pracovník z útvaru vývoje výrobku je pracovníčně zařazen do útvaru technologie výroby, kontroly kvality apod. Tato filozofie je založena na myšlence, že dobře obchodovat a prodávat, může jen ten, kdo důvěrně zná výrobek, který prodává. To platí i opačně. Kdo chce vyrábět kvalitní výrobky, musí dobře poznat požadavky toho, pro koho jsou určeny.

S myšlenkou se co nejvíce přiblížit zákazníkovi je spojena i vertikální forma job rotation. V praxi jde o případy, kdy vyšší vedoucí pracovníci na určitou dobu odcházejí do poboček, nižších článků organizačních jednotek. Smysl je zřejmý, co nejlépe a co nejlépe poznat zákazníka. Jde o jeho potřeby, zájmy, přání, očekávání, názory a získat celkové informace pro posouzení a zhodnocení tržní situace.

Obecně lze tedy shrnout, že všechny tři metody mohou být pro podnik velmi užitečné. Jde jen o to se pro ně rozhodnout. Dobrý manažer by měl vědět, že vhodně zvolenou manažerskou metodou může zvýšit motivaci svých pracovníků i jejich identifikaci s cíli podniku. Pracovníci tak zjistí, že jsou pro podnik důležití, že si jich vedoucí pracovníci váží a že se jim poskytnou nové příležitosti, kterých mohou velmi dobře využít i pro svoji budoucí pracovní kariéru.

5. 5 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.

System 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. 6 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 pracovníky 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.

Za nejdůležitější stimulační prostředek je považován hmotný činitel. Jeho základní formou je peněžní odměna za práci, mzda, plat. Hmotné zhodnocení slouží jako základní prostředek k uspokojení životních potřeb jedince, zajištění jeho společenského postavení a životní úrovně. Čím je životní úroveň pracovníka vyšší, tím větší soubor skutečností působí na jeho prožívání a jednání a zároveň se relativně snižuje stimulační hodnota hmotného činitele. Nepůsobí tedy univerzálně, proto je v podniku žádoucí vhodná mzdová politika. Je důležité, aby řídicí pracovník měl možnost hmotně odměňovat své podřízené, nebo významně ovlivňovat jejich výdělek.

Obecně můžu shrnout, že peníze bývají pro člověka při hledání práce a při rozhodování jedním z nejdůležitějších faktorů. V praxi se ale může stát, že pracovník

může zůstat v zaměstnání, kde dostává nízký plat, nebo odejít z práce, kde má vysoký plat, díky jiným skutečnostem. Jde o to, že peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá. Jestliže je plat dostatečně vysoký, aby část pokryla základní potřeby člověka a ještě část zbyla na spoření má zvýšení platu malý vliv na pracovní úsilí. Jistěže nikdo neodmítne nabídku více peněz, ale na vyšší příjem si brzy zvykneme a bereme ho za samozřejmost.

To, co povzbuzuje lidi k většímu úsilí, souvisí s osobním pocitem spokojenosti, s atmosférou mezilidských vztahů a s druhem práce. Dobra atmosféra, zajímavá práce a reálné vyhlídky na osobní růst přitahují vysoce kvalifikované zaměstnance. Když tyto faktory scházejí, začnou se pracovníci rozhlížet po nové práci.

5. 7 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:

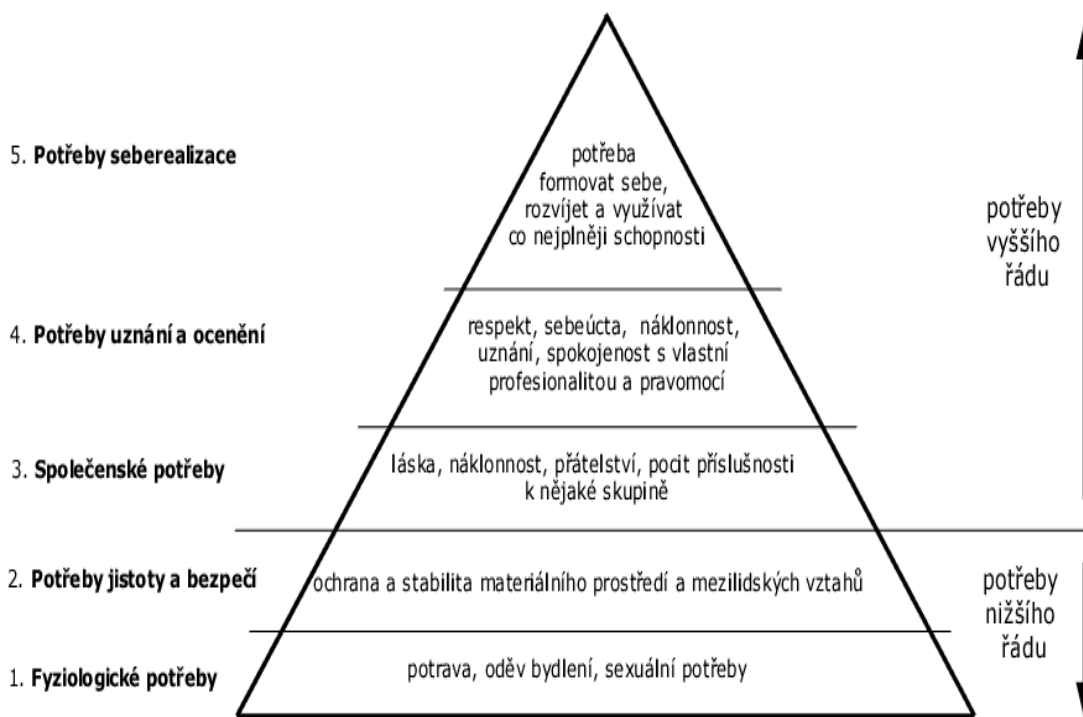
- a) **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci 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.

Maslowova pyramida potřeb a hodnot



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 zvládnání 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 VÝZKUMU

Cíl výzkumu 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.

Hlavní výzkumná otázka bude znít. Je motivační program podniku pro zaměstnance důležitý a co zaměstnance nejvíce motivuje?

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci motivační program zaměstnavatele vůbec neřeší.

Hypotéza č. 2: Nejlepší motivací je pro zaměstnance motivace finanční.

7. 1 Přípravná fáze

V praktické části jsem použil metodu dotazníků. Výzkum proběhl na pracovnících firmy a jeho vyplnění bylo dobrovolné. Pro dosažení co nejrealnějších výsledků probíhal výzkum, tak, aby v šetření byly získány co nejupřímnější odpovědi a zvýšila se výpovědní hodnota dotazníku. V dotaznících respondent označil pouze pohlaví, což je jediný z vnitřních faktorů, jenž má tento výzkum k dispozici. Ostatní vnitřní faktory pracovní spokojenosti jako věk, dosažené vzdělání, pracovní zařazení atd. nebyly brány v potaz. Z důvodu přání firmy zůstat v anonymitě se autor práce rozhodla označovat jako firmu GAS. Cílovou skupinou tedy byli zaměstnanci konkrétní firmy. Vzhledem k relativně velkému počtu zúčastněných respondentů lze výsledky tohoto dotazníkového šetření vnímat jako zcela závazné.

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 protencuálně jasně vidět, jak respondenti odpovídali na dané otázky.

Speciální nestandardizovaný dotazník pracovní spokojenosti byl sestaven tak, aby následná analýza výsledků byla pro firmu co nejvíce přínosná a poskytla jí důležitý zpětnovazebný kontakt s jejími zaměstnanci. Zmíněný dotazník je přílohou této práce. Tento dotazník byl zaměstnancům firmy poskytnut v elektronické formě prostřednictvím firemního emailu, ve kterém byly upřesněny další informace ohledně probíhajícího výzkumu. Tato forma distribuce dotazníků měla za cíl zvýšit směrodatnost získaných výsledků, protože zde bylo možné předpokládat, že zaměstnanci dotazník vyplní individuálně a nebudou se vzájemně tolik ovlivňovat, jako by tomu mohlo být při osobním kontaktu v případě rozdávání dotazníků v tištěné podobě přímo ve firmě. Výhodou této formy dotazování je i jeho nižší časová náročnost a jednoduchost postupu pro samotné respondenty. V úvodu dotazníku bylo krátce vysvětleno, k čemu bude dotazník využit a jaký význam má realizace průzkumu pro samotné respondenty, pro vedení firmy i firmu jako takovou. Bylo zde zmíněno, jakého významu nabývá pracovní spokojenost v podniku a zdůrazněny byly i výhody, které respondentovi má tento průzkum přinést. V tomto případě se jedná zejména o možnost upřímně a otevřeně se vyjádřit a prostřednictvím podnětů iniciovat změny v podniku tak, aby se zvýšila úroveň jejich spokojenosti. Motivující účinek by mělo mít rovněž apelování na hodnoty potencionálních respondentů. V dotazníku bylo zdůrazněno, jak každý zaměstnanec je pro firmu nepostradatelný. Právě to mělo za cíl zvýšit pravděpodobnost snahy zúčastnit se výzkumu a angažovat se při dalším rozvoji firmy. Nebylo opomenuto zde zmínit i další důležité informace týkající se realizace výzkumu, dalšího zpracování a informování o výsledcích průzkumu. Výsledky byly zpracovány pomocí programu Excel.

7.3 Charakteristika souboru

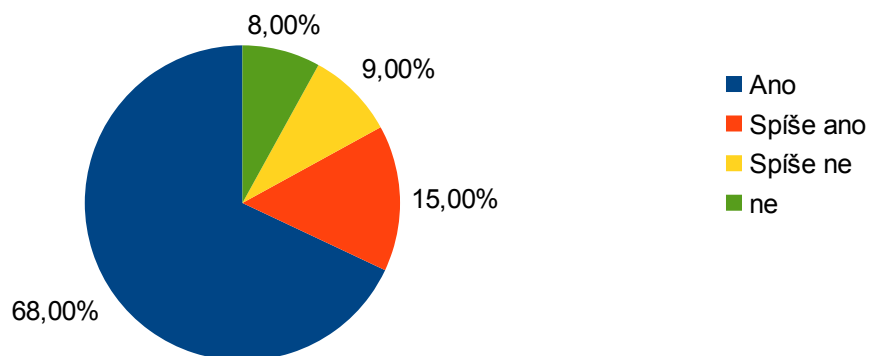
Dotazník byl vyplněn celkem 126 respondenty. Jednalo se o lidi různého věku, různého vzdělání a všichni byli zaměstnanci jedné firmy. Mezi 126 respondenty bylo 58 žen a věkový průměr skupiny byl 28 let.

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?

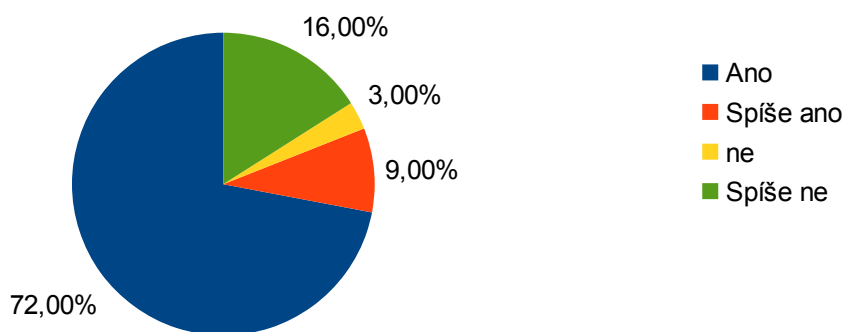


Na hlavní výzkumnou otázku, jestli je motivační program pro zaměstnance důležitý si můžeme odpovědět, že ano, protože jinak by podniky pro své zaměstnance žádné motivační systémy nezavedly.

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?

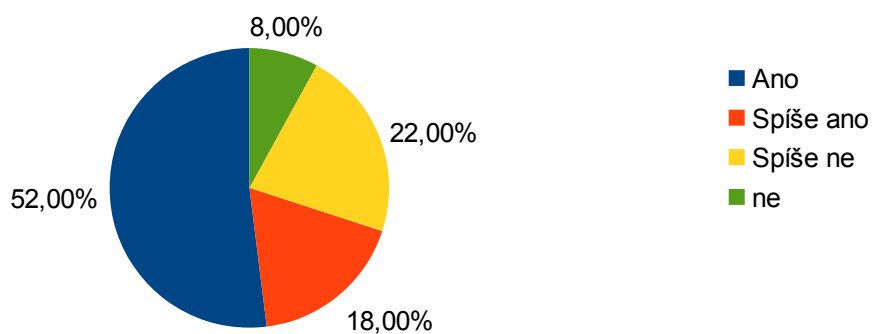


Zde si můžeme odpovědět na hypotézu č.1. Zaměstnanci motivační program určitě zajímá a důkazem je to, že se cítí být tímto systémem ovlivněni.

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?

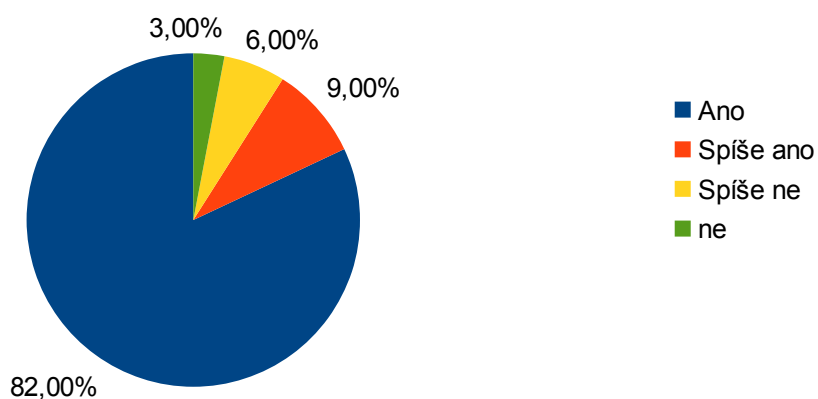


Zde vidíme, že se podniku vyplatí dbát na správný motivační program. Motivační program je pro podnik velice důležitý, protože dokáže ovlivnit pracovní nasazení svých zaměstnanců.

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?

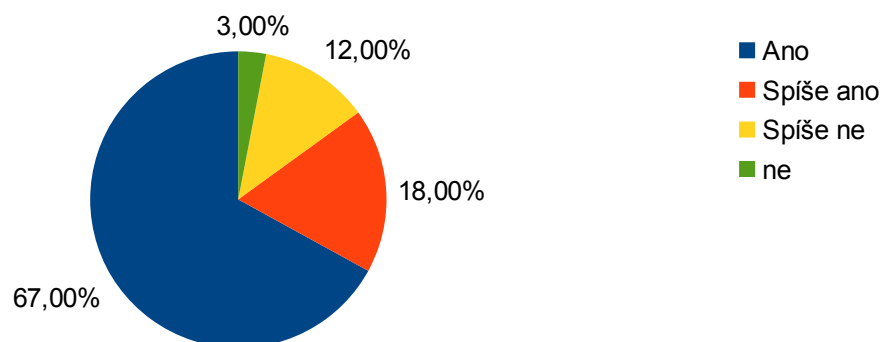


Tato otázka ukazuje, že motivační program podniku je věc, která může být v konkurenčním boji velice důležitou zbraní. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku zní jednoznačně ano.

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?

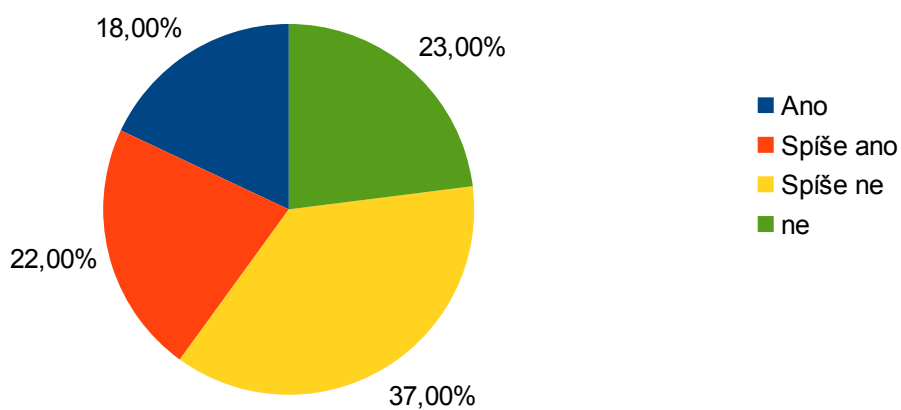


Hypotéza č. 1 se zdá jako nereálná, protože při výběru nového zaměstnání je pro člověka motivační systém firmy velice důležitý.

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?

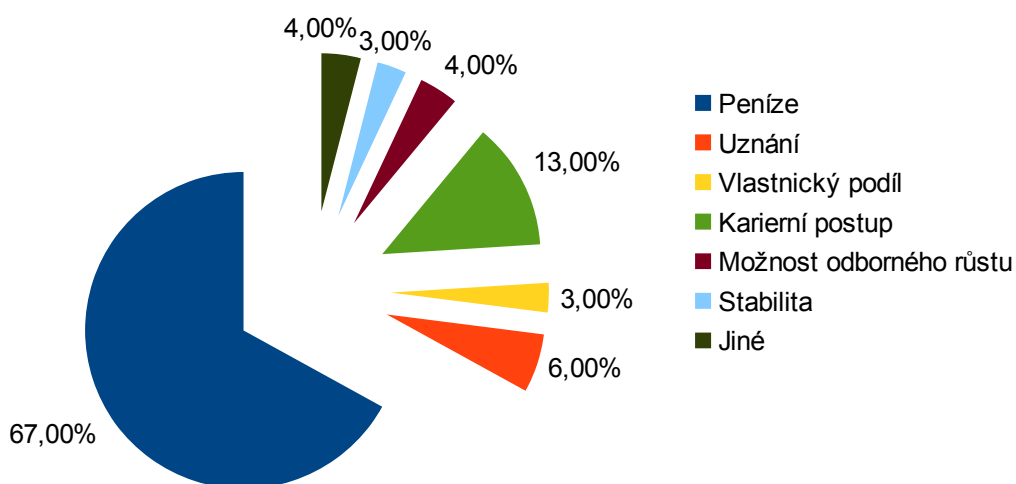


Podnik by se měl zamyslet nad systémem rozdělování odměn. V situaci kdy převážná část zaměstnanců cítí, že není spravedlivě odměňována, může dojít k tomu, že jejich pracovní nasazení nebude zrovna příkladné.

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?



Zde máme odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Jak jsem předpokládal, tak nejlepší motivací pro člověka je motivace finanční. Až daleko za ní skončila možnost karierního postupu.

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 nadřízených nad finanční odměnou.

Co se týče hlavní výzkumné otázky, tak nám výzkum ukázal, že zaměstnanci pokládají motivaci v pracovním prostředí jakou důležitou součástí strategie firmy. Správná motivace dokáže zaměstnance jak udržet ve firmě, tak dokáže z člověka dostat maximum i z pracovního hlediska. Hypotéza č.1 se tedy zdála jako mylná, zaměstnanci motivační systémy v podniku opravdu řeší. Hypotéza č.2 vyšla jednoznačně. Pro člověka je největší motivací finanční odměna.

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 složité.

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 prvořadé 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:

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

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

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

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

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

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

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

8. HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava : Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6
9. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : ASPI, 2008. 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3
10. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepr. a aktualit. vyd. Praha : Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
11. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha : Sondy, 2005. 175 s. ISBN 80-86846-04-0
12. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.
13. ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. s. 45. ISBN 978-80-251-1518-3.
14. KOHOUTEK, R., J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 7. ISBN 80-214-1552-5.

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

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.....	41
---	----

Seznam grafů

Graf č 1. Používá Vás zaměstnavatel motivační systém.....	46
Graf č.2 Cítíte se motivačním systémem ovlivněni.....	47
Graf č.3 Ovlivňuje motivační systém Vaše pracovní nasazení	48
Graf č.4 Je pro Vás motivační systém firmy důležitý.....	49
Graf č.5 Dokázal by Vás motivační systém firmy přesvědčit při výběru zaměstnání...50	
Graf č.6 Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni.....	51
Graf č.7 Co Vás nejvíce motivuje.....	52

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: 2017
Počet stran textu bez příloh: 53
Celkový počet stran příloh: 2
Počet titulů české literatury a pramenů: 14
Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0
Počet internetových zdrojů: 3
Vedoucí práce: Mgr. Blanka Farková, Ph.D