

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Klára Pavlásková

**Optimalizace motivace zaměstnanců firmy TRANSCON
ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o.**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Irma Káňová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Klára Pavlásková

**Optimalization of employees motivation company
TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o.**

Prague 2013

The bachelor thesis work supervisor:
PhDr. Irma Kaňová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 9.3.2013

Klára Pavlásková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Irmě Kaňové za odborné vedení, které mi poskytla v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá optimalizací motivačního systému firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. Provádí analýzu a zhodnocení současného motivačního klimatu zaměstnanců firmy. Na základě tohoto šetření jsou odhaleny silné i slabší stránky motivačního systému organizace. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a zabývá se strategickým řízením lidských zdrojů a jejich cílů, motivací zaměstnanců, motivačním programem organizace a zaměstnaneckými výhodami. V druhé praktické části se práce zaměřuje na analýzu benefitů jako nástroj motivace zaměstnanců firmy. Teoretické poznatky jsou zpracovány praktickou kvantitativně orientovanou metodou výzkumu, formou dotazníkového šetření. Na závěr je detailně popsána příprava, implementace a realizace výzkumu, včetně návrhů a doporučení, které byly výsledkem dotazníkového šetření.

Klíčové pojmy

Analýza benefitů, cíle vzdělávání zaměstnanců ve firmách, dotazníková šetření, motivace zaměstnanců, motivační program organizace, řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké výhody.

Annotation

The dissertation work deals with optimization of motivating system within Transcon electronic system company Ltd. It gives analysis and evaluation of current employees motivation climate inside this company. On the basis of this research there are revealed both weaker and stronger points of this company motivation system.

This dissertation work is divided into two sections. The first part is theoretic and concerns the strategy management of human resources focusing on its target, employees motivation, company motivation program and employees benefits. However the other practical part specializes in benefit analysis as the point of motivation for company employees. The theoretical knowledge is processed by the practical quantitative research method in the way of form. In conclusion there is described in depth the preparation, implementation and realization of this research including given proposals together with recommendations as the result of the form investigation.

Key words

Analysis of benefits, company employees training target, company motivation agenda, employees benefits, employees motivation, employees training, form investigation, human resources management.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 10 |
| 1.1 Cíle strategického řízení lidských zdrojů | 11 |
| 1.2 Motivace zaměstnanců | 14 |
| 1.3 Motivace zaměstnanců v organizaci | 22 |
| 2 POPIS FIRMY | 31 |
| 3 POPIS ČINNOSTI FIRMY A ANALÝZA BENEFITŮ JAKO NÁSTROJ MOTIVACE | 33 |
| 4 KVANTITATIVNĚ ORIENTO VANÝ VÝZKUM | 35 |
| 4.1 Cíl výzkumu..... | 35 |
| 4.2 Metodika výzkumu..... | 35 |
| 4.3 Dotazníkové šetření | 35 |
| 4.4 Stanovení hypotéz | 35 |
| 4.5 Návrhy a doporučení..... | 46 |
| 5 ZÁVĚR | 47 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 48 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 49 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 50 |

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem ovlivňujícím spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Je tudíž nutné, aby management věnoval patřičnou pozornost nastavení a jejímu správnému uplatňování v praxi. U faktorů ovlivňující motivaci pracovního chování zaměstnanců je velký problém měřit jejich účinnost. Z uvedeného důvodu všechny motivační faktory, které se bude podnik snažit vytvářet, nelze orientovat striktně subjektivně na konkrétního pracovníka. Nezbyvá nic jiného než se spolehnout na jejich plošné působení, tj. vytváření motivačních podmínek a přizpůsobit k tomu podnikovou kulturu. Cílem pak je vyvolání obecného pocitu zaměstnanců, že podnik má ujasněny své cíle, které odrážejí konkrétní a jasné úkoly v od nich vyžadované. Vždy platí, že každá organizace usiluje o svůj rozvoj a o získání pevného a silného postavení na trhu. Bez dobrých lidských zdrojů toho však lze dosáhnout jen velmi těžko, a mnohdy s vypětím všech sil toho dosáhnout nelze vůbec. Proto je také velmi důležitý výběr zaměstnanců podniku a správně nastavena personální politika firmy, která se tímto stává velmi důležitou složkou organizace s přímým vlivem na celkovou konkurenceschopnost organizace. Management by si měl uvědomit, že zaměstnance nemůže pouze zaměstnávat, ale také motivovat, aby zaměstnanci chtěli pracovat co nejlépe, a tím i vzkvétala celá organizace. Získat a udržet si motivované, schopné a loajální zaměstnance není určitě jednoduchá věc, je zapotřebí mít k tomu propracovaný systém, v některých případech také správně nastavený kariérní řád. Důvěra a vybudování pouta mezi organizací a zaměstnancem je pak důsledkem správné motivace zaměstnanců. Aby tento vztah mezi oběma subjekty vzkvétal, je důležité, aby byly první kroky vzájemné, tedy aby organizace ukázala, že o zaměstnance stojí a váží si jeho práce a tato má pro podnik svou hodnotu. Stejně tak by měl zaměstnanec projevovat zájem o svou práci, mít správnou počáteční dávku loajálnosti a důvěry v podnik, přičemž pak bude jeho počáteční vklad do společnosti odměněn důvěrou, která vytvoří pomyslné pouto mezi zaměstnancem a organizací. Vytvoří se pak pozitivní klima, které přímo ovlivňuje pracovní výkonnost, tedy přímou úměru s výkonností celé organizace.

Cílem této bakalářské práce je optimalizovat motivační systém společnosti TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. Provést analýzu a zhodnocení současného motivačního klimatu zaměstnanců firmy. Zvolenou metodou je dotazník.

Na základě tohoto šetření jsou odhaleny silné i slabší stránky motivačního systému organizace.

V návaznosti na cíl práce je stanovena hlavní otázka průzkumu:

Jsou zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. spokojeni s motivačním systémem organizace?

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretická část si klade za cíl popsat a seznámit se s pojmem motivace. Práce se bude zabývat pojmy jako řízení lidských zdrojů, vnitřní a vnější motivace, teorie motivace.

Praktická část bude zpracována za spolupráce zaměstnanců firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS spol. s r.o. a je zaměřena na výzkum motivačního klimatu. Výzkum bude proveden na základě dotazníku, konkrétně se zaměří na oblast odměňování, možností osobního rozvoje a spokojeností s atmosférou na pracovišti.

Téma motivace pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala z toho důvodu, že mě tato oblast velmi zajímá, také pracuji jako personalistka v této firmě a jedním z úkolů mé funkce je i zvyšování motivace pracovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Umění řídit pracovníky, včetně úspěšného motivování, je dnes považováno za stěžejní manažerskou dovednost, která vede k úspěchu řízení. Řízení lidských zdrojů se dnes stává stále více skloňovaným pojmem. Zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních míst a úkolů „na míru“, schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím vede k optimálnímu využití jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života je zároveň kladen důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Toto rozvíjení schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování.¹

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“² Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad. Je to také přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si přeje nastolit. Z tohoto procesu se během času utvářejí rozhodnutí, která formují modely, vzory přijaté organizací v oblasti řízení lidských zdrojů, a definují se oblasti, v nichž je třeba vytvořit konkrétní strategie lidských zdrojů. Ty pak orientují rozhodování organizace na to, co je třeba udělat nebo změnit v konkrétních oblastech řízení lidí. Strategický přístup k řízení lidských zdrojů vytváří strategie lidských zdrojů, které jsou vertikálně integrovány (propojeny) s podnikovou strategií a v ideálním případě jsou integrální součástí této strategie přispívající k průběhu podnikového procesu plánování. Vertikální integrace je nezbytná pro zabezpečení takové shody mezi strategiemi

¹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 807261116.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 116 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

podniku a lidských zdrojů z toho důvodu, aby strategie lidských zdrojů podporovala uskutečňování podnikové strategie a ve skutečnosti ji pomáhala definovat. Rovněž se týká horizontální integrace (propojení), jejímž cílem je zajistit, aby různé složky strategie lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu a navzájem se podporovaly.

1.1. Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k zacházení s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Má za úkol umožnit a usnadnit strategická rozhodnutí, která je třeba přijmout a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace. Je nutné zabezpečit, aby v organizaci byli oddaní a dobře motivovaní pracovníci potřební k dosahování trvalé konkurenční výhody. Hlavní součástí tohoto stanoviska je existence dohodnuté a srozumitelné základny pro dlouhodobé vytváření přístupů k řízení lidí, která poskytuje ukazatel směru ve vysoce proměnlivém prostředí.

Při zkoumání cílů strategického řízení lidských zdrojů je nezbytné zvážit, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla brát v úvahu zájmy všech stran zainteresovaných v organizaci, a to jak zájmy pracovníků, tak vlastníků a managementu. „*Slovy Storeyho (1989), měkké strategické řízení lidských zdrojů bude klást v řízení lidí větší důraz na stránku lidských vztahů, na soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, jistotu zaměstnání, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního a mimopracovního života. Rovněž etické aspekty budou důležité. Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů na druhé straně bude klást důraz na užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů v zájmu podniku. To je zároveň filozofie řízení lidského kapitálu.*“³

Získání optimální rovnováhy mezi tvrdými a měkkými prvky je cílem strategického řízení lidských zdrojů. Všechny organizace usilují o nejefektivnější plnění svých cílů, a musejí tedy zabezpečit, aby pro tyto účely měly potřebné zdroje a ty byly efektivně využívány. Měly by ovšem také vzít v úvahu lidskou stránku věci obsaženou v koncepci měkkého strategického řízení lidských zdrojů. Problémem mnohých podniků však je zpravidla upřednostňování tvrdého přístupu a ponechávání prvků měkkého přístupu stranou.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 116 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

„Existují tři možné přístupy řízení lidských zdrojů a to:

- Řízení zaměřené na vysoký výkon (vysoce výkonnou práci)
- Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti
- Řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování.“⁴

Zlepšení schopností zdrojů, dosáhnout mezi nimi strategického souladu a danými příležitostmi získat přidanou hodnotu z efektivního rozmístění zdrojů je cílem na zdrojích založeném přístupu. V souladu s teorií lidského kapitálu zdůrazňuje tato teorie, že investice do lidí zvyšují jejich hodnotu pro firmu.

Řízení lidských zdrojů doznalo v poslední době velkých změn, nejen v oblasti nových technik motivování zaměstnanců, ale hlavně ve způsobu práce se zaměstnanci. Toto je způsobeno rozvojem nových komunikačních technologií. Informační systémy firem dokážou rychle a efektivně propojit jednotlivé úseky firmy a taktéž zároveň umožňují personálnímu oddělení pracovat lépe a rychleji. Zároveň umožňují zaměstnancům aktivní zapojení do procesu dalšího rozvoje. Mohou volit z online nabídky kurzů a vzdělávání a následně tento proces ovlivňovat zpětnou vazbou. Nové komunikační technologie umožňují přímé zaměření na konkrétního zaměstnance, což znamená velký kvalitativní posun v možnosti řízení motivace. Zvyšují se nároky na samostatnost pracovníka, na jeho schopnost řešit problémy. S tím souvisí i nové systémy odměňování.

Jedním z nových systémů odměňování je použití „*modelu celkové odměny*“. Tento obsahuje hmotné odměny zahrnující peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, hrající důležitou roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců a nehmotné odměny, jako vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí odrážející hodnoty firmy, styl vedení apod. Tyto nehmotné odměny pak zvyšují hodnotu hmotných odměn a jejich vzájemná kombinace pak podporuje nejen motivaci pracovníků, ale i jejich pozitivnější postoje k firmě, které značně zlepšují loajalitu i angažovanost pracovníků.

Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více, než jejich zasypávání penězi.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Výhodami koncepce celkového odměňování jsou:

- Větší vliv – sdružení různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy vytvořené dle koncepce celkového odměňování vedou k optimálnímu využití vztahových i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb
- Řízení talentů – vztahové odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu a toto může sloužit jako příklad, který organizaci na trhu práce při získávání pracovníků jasně odlišuje od ostatních organizací a co je mnohem obtížnější napodobovat než jednotlivé postupy peněžního odměňování. Organizace se může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ („zaměstnavatelem volbou“) a „skvělým místem pro práci“ a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované lidi.

Tabulka 1: Model celkové odměny⁵

| | |
|--|--|
| <p><u>Peněžní odměny</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - základní mzda - zásluhová odměna - peněžní bonusy - dlouhodobé pobídky - akcie - podíly na zisku | <p><u>Zaměstnanecké výhody</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - důchody - dovolená - zdravotní péče - jiné funkční výhody - flexibilita |
| <p><u>Vzdělávání a rozvoj</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání a rozvoj na pracovišti - vzdělávání a výcvik - řízení pracovního výkonu - rozvoj kariéry | <p><u>Pracovní prostředí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - základní hodnoty organizace - styl a kvalita vedení - právo pracovníků se vyjádřit - uznání pracovníků - úspěch pracovníků - vytváření rolí a pracovních míst - kvalita pracovního života - rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem - řízení talentů |

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 522 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.2. Motivace zaměstnanců

Motivace lidského jednání je ovlivněna i ovlivnitelná celou historií a vývojem společnosti. Vyvíjí se a mění souběžně s názory lidí i s obory lidské činnosti. Nejvíce změn nastává v oblasti pracovní motivace, moderního managementu, vytváření, využití lidských schopností a zdrojů. V literatuře již bylo nalezeno velmi mnoho definic a názorů od autorů, zabývajících se touto problematikou. Tato oblast v obecné psychologii byla hlouběji zkoumána od konce 19. století a zatím neexistuje jednotná definice. Zejména v psychologii, ale i v jiných odvětvích motivaci není přisuzován zcela jednotný obsah a proto se i autoři ve vymezení pojmu liší.

Motivace lidské činnosti je chápána jako jedna z charakteristik osobnosti, a to jak motivace všech aktivit člověka, tak konkrétních forem jeho pracovního jednání. *„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice existují pohnutky (vědomé i nevědomé), které působí jako vnitřní hybné síly“.*⁶

Pojem motivace je odvozen od latinského „*movere*“, což v jednoduchém překladu znamená hýbat se, pohybovat a vystihuje situaci, že v lidské psychice působí specifické vědomé i nevědomé vnitřní síly (pohnutky, motivy). Jedná se tedy o hybnou sílu, která směřuje úsilí člověka k tomu, něco dokázat, udělat. Je to psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu. Je to také soubor vnitřních faktorů, které podněcují k činnosti člověka, směřují tuto činnost k určitému cíli. Je to určitá síla, která člověka vede k dosažení jak osobních tak i organizačních cílů, je to vůle něčeho dosáhnout.

Jádrem motivace je motiv. Motiv odvozený od latinského „*motus*“ znamená pohyb. Motiv chápeme jako psychologickou příčinu, důvod jednání.⁷

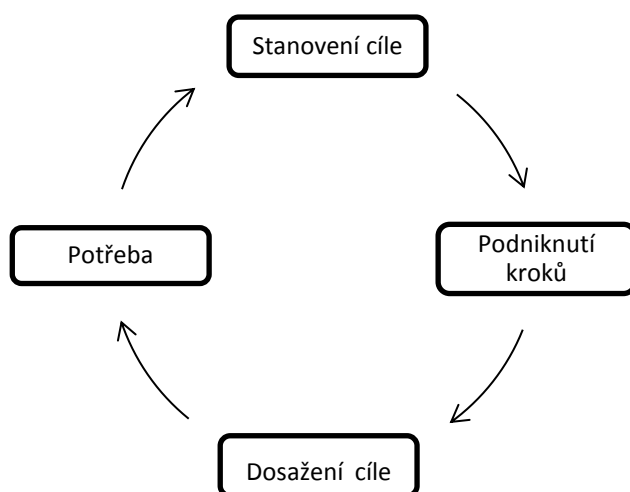
Hlavním zájmem organizací je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. S tím souvisí zvýšená pozornost nejhodnějších způsobů motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají, také podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Proces motivace je komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. K uspokojování svých

⁶ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 221. ISBN 80-7261-064-3.

⁷ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 88. ISBN 80-247-0577-X.

potřeb, stanovení si různých cílů aby potřeby byly uspokojeny, lidé podnikají různé kroky. Je jasné, že jeden přístup k motivování nebude vyhovovat všem. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, jdoucí správným směrem k tomu, aby dosáhli toho, co potřebují. To pak je ta nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s.118. ISBN 978-80-247-1407-3.⁸

Tento model naznačuje, že motivace je podněcována vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí snahu dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit tyto potřeby a přání, zvoleny cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle tímto dosaženo, potřeba je uspokojena, pak je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

⁸ Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s.118. ISBN 978-80-247-1407-3.⁸

Vnitřní a vnější motivace

Odborníci rozlišují v souvislosti s pracovní činností motivaci vnitřní a vnější.

Motivace vnitřní – souvisí s prací jako takovou, s jejím vnitřním obsahem, kdy práce sama přináší člověka pocit uspokojení z vykonané práce, radost. Naplňuje touhu člověka po seberealizaci, využívání, rozvíjení svých schopností, stejně jako i touhu mít moc a postavení. Vnitřní podmíněná motivace vychází z jedince samotného. Jedná se o úsilí vynakládané na dosažení určitého osobního cíle.⁹ Vnitřní motivaci můžeme pozorovat častěji u pracovníků s vyšší kvalifikací a nadprůměrným finančním ohodnocením, kteří vykonávají rozmanitou, zodpovědnou a náročnou práci, a mají možnost určité individuální organizace pracovní činnosti.

Motivace vnější – chápe práci jako prostředek k uspokojení potřeb, ležící mimo pracovní oblast. Vztahuje se především k hmotným odměnám jako je mzda, sociální a zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, prestiž. Vnější motivace se častěji objevuje u pracovníků s nižší kvalifikací a nespokojených se svou prací. Pokud pracovník hodnotí svou práci jako nezajímavou, nepřináší mu pocit uspokojení a seberealizace, hledá uspokojení svých potřeb mimo oblast práce. Motivovat tyto zaměstnance je obtížnější. Zvyšování platu a odměn nemá dlouhodobý motivační efekt a navíc se brzy u těchto zaměstnanců stávají samozřejmostí bez motivačního účinku. Vnější motivace obvykle nebývá při dlouhodobě vynakládaném úsilí dostatečně silná.¹⁰

Teorie motivací

Existuje mnoho teorií motivace. Jedním z důvodů vzniku těchto teorií je pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Jedním z dalších důvodů vzniku teorií motivace je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení.

Teorie motivace zkoumá proces motivování i utváření motivací. Zabývá se chováním lidí při práci vyvíjením určitého úsilí v konkrétním směru.¹¹

⁹ HAYES, N. *Aplikovaná psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 173. ISBN 80-7178-807-4.

¹⁰ Tamtéž, s. 174

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 219 s. ISBN978-80-247-1407-3

Mezi nejdůležitější teorie patří:

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží k zabezpečení chování lidí žádoucím způsobem.

Teorie zaměřené na obsah, se zaměřuje na obsah motivace, která podniká určité kroky za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb.

Teorie zaměřené na proces, jsou zaměřeny na psychologické procesy ovlivňující motivaci související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.¹²

Maslowova teorie potřeb

Je nejznámější klasifikací potřeb. Podle této teorie se musí nejdříve uspokojit základní fyziologické potřeby a pak následují další. Maslow rozlišoval nižší potřeby (fyziologické potřeby, pocit bezpečí), které vycházejí z nějakého nedostatku a zajišťují přežití jedince, poté vyšší potřeby (lásky a úcty), kterými je zajišťována duševní pohoda a nakonec nejvyšší růstové potřeby, kterými je podporován růst osobnosti.¹³ Na vrcholu hierarchické struktury se nachází potřeba seberealizace. Tato potřeba se u člověka objevuje, když se uspokojí potřeba respektu ze strany druhých lidí a potřeba sebeúcty, není tudíž hnán kupředu potřebou prokazovat své kvality, ať už sobě, nebo druhým lidem. Maslow mluví v této souvislosti o seberealizaci a zdůrazňuje, že jde o proces, který nemá hranic.¹⁴

Jeho snahou bylo objasnit, proč jsou lidé taženi určitými potřebami v určitou dobu. Proč například jeden člověk vynakládá většinu svého času a energie na zajištění své osobní bezpečnosti a jiný zase usiluje o společenské uznání. Vysvětlením je, že lidské potřeby jsou řazeny podle určité hierarchie, od těch nejnaléhavějších, po ty nejméně naléhavé. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady: Uspokojená potřeba není motivátorem, a jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 219 s. ISBN978-80-247-1407-3

¹³ VÁGNEROVÁ, M. *Základy obecné psychologie*. 1. vyd. Liberec: TUL, 2007, s. 62. ISBN 978-80-7372-283-8.

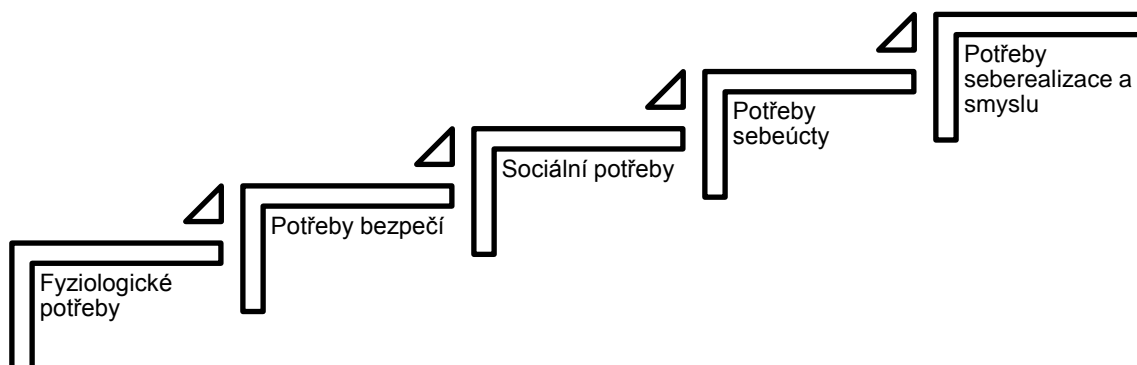
¹⁴ WHITMORE, J. *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2.rozšířené vydání. Praha: Management press, 2005, s. 116. ISBN 80-7261-101-1.

„Podrobnější popis pěti úrovní potřeb.

- 1. Fyziologické potřeby:** Základní potřeby lidského těla (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor) Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jakmile jsou fyzické potřeby uspokojeny, nastupuje další (vyšší) úroveň.
- 2. Potřeba bezpečí a existenční jistoty:** Znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.
- 3. Společenské potřeby:** Tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství (dobré pracovní vztahy, sdružování, přátelství, láska, informace, kontakt, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny, příležitost k sociální interakci). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
- 4. Potřeba uznání:** Dosáhnout úspěchu a respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- 5. Potřeba seberealizace:** Lidé, u nichž se objevuje potřeba seberealizace, mají potřebu nalézt smysl svého života, porozumět věcem kolem sebe, jejich příčinám a významu. Chtějí, aby jejich práce i všechno ostatní, co dělají, mělo smysl, aby byli prospěšní a užiteční ostatním lidem.¹⁵

¹⁵ WHITMORE, J. *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2.rozšířené vydání. Praha: Management press, 2005, s. 116. ISBN 80-7261-101-1.

Obrázek 2: Maslowova uspořádání potřeb v určité vzestupné hierarchii:

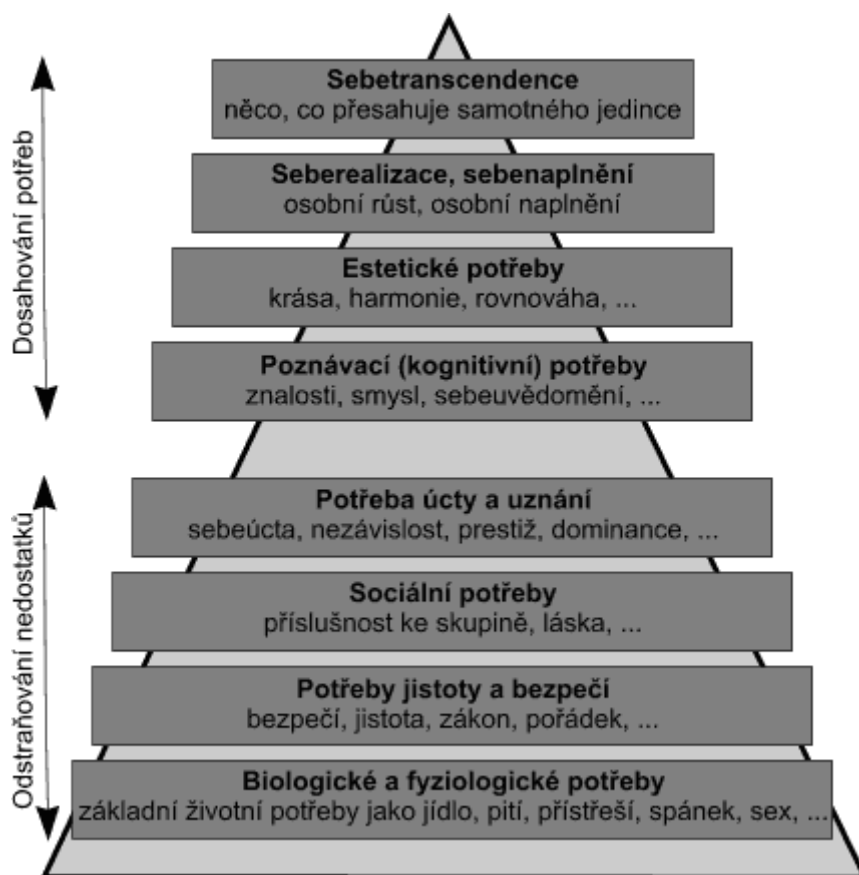


Zdroj: Psychologie.A.H.Maslow-teorie motivace.[online].© psychoweb.cz 2009-2010[cit.2013-02-09]. Dostupné z <http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-a-h---teorie-motivace--d-a-b-potreby/>¹⁶

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 postupně doplňována a rozšiřována. Pětiúrovňový model, se změnil na současný osmiúrovňový. Maslow věří, že lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém jsou si vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje – plného potenciálu lidstva jako celku. Tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec Maslow umístil na samý vrchol své pyramidy. Přesto Maslow na sklonku své pracovní kariéry připustil, že sebetranscendence nemusí být nutně podmíněna naplněním nižších potřeb.

¹⁶ Psychologie.A.H.Maslow-teorie motivace.[online].© psychoweb.cz 2009-2010[cit.2013-02-09]. Dostupné z <http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-a-h---teorie-motivace--d-a-b-potreby/>

Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb



Zdroj:VEDEME.CZ. Vybrané teorie motivace k vedení lidí.[online]. © 2005 - 2013 [cit.2013-09-02]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>¹⁷

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) byl vypracován na základě zkoumání spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně určit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo nespokojují. Zároveň s tímto byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, kdy se v práci cítili výjimečně dobře, nebo výjimečně špatně a o tom, jak dlouho jim tyto pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se vesměs týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Naopak popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí

¹⁷ Zdroj:VEDEME.CZ. Vybrané teorie motivace k vedení lidí.[online]. © 2005 - 2013 [cit.2013-09-02]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

práce. Podniková politika, správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky spíše patřily zde, než do popisu „dobrých“ období.¹⁸

Podle tohoto výzkumu se přání pracovníků dělí do dvou skupin.

Jedna skupina jako zdroj osobního růstu má potřebu rozvíjet kvalifikaci a odbornost. Druhá skupina funguje jako pevná základna první skupiny a je spojena s dobrým zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyššímu pracovnímu výkonu, ani k větší míře spokojenosti z vykonané práce.

Tabulka 2: Faktory hygienické (dissatisfactory) a motivační (satisfactory)

| Faktory hygienické | Faktory motivační |
|----------------------------|-------------------|
| Pracovní postupy | Výkon |
| Technické vedení | Uznání |
| Pracovní pomůcky | Práce samotná |
| Vztahy s nadřízeným | Odpovědnost |
| Vztahy ke spolupracovníkům | Služební postup |
| Osobní život | |
| Výdělek | |

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 542. ISBN 80-251-0396-X.¹⁹

Význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v jeho zjištění, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Zároveň je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace.²⁰

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 227 s. ISBN978-80-247-1407-3

¹⁹ : BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 542. ISBN 80-251-0396-X.¹⁹

²⁰ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 387. ISBN 80-7261-064-3.

1.3. Motivace zaměstnanců v organizaci

Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších činitelů v dosahování úspěšné a efektivní výkonnosti lidí v pracovním procesu a proto by měla být nedílnou součástí práce útvary řízení lidských zdrojů, ale i výkonných vedoucích pracovníků ve všech provozech a všech stupňů řízení firmy. Motivace pracovníků se člení do dvou kategorií, a to na motivaci jedince a motivaci pracovního týmu.

- a) Motivace jedince - individuální motivace, klade důraz na uplatnění zručností vedoucího při motivování každého jednotlivého člena pracovního týmu, který vede, přičemž východiskem u aplikace je důkladná znalost hodnotové preference potřeb a životního stylu.
- b) Motivace pracovního týmu - skupinová motivace, preferující kolektivní přístup kde vedoucí pracovní skupiny staví u aplikace na systému faktorů odvozených od hierarchie skupinových hodnot a potřeb.

„V praxi často dochází ke kombinaci uvedených druhů motivace, což si vynutilo vytváření motivačních konceptů, či programů firem. Tyto pak zohledňují jednotlivá specifika jak obsahu i charakteru pracovní činnosti, tak i specifické odborné a psychické předpoklady jedinců a celých pracovních týmů, které ji vykonávají.

Vytvářejí se tedy:

1. *IMP – individuální motivační programy, které jsou určeny konkrétnímu pracovníkovi;*
2. *SMP – skupinové motivační programy, ať už podnikové nebo firemní, které jsou určeny celým pracovním skupinám, či firmám.*

Koncipují je manažeři, bezprostřední nadřízení, nebo speciální tým firmy, nejčastěji v rámci útvaru řízení lidských zdrojů. Při vytipování základních motivantů v rámci určité pracovní činnosti se obyčejně opírají o známé teorie, z nichž každá klade důraz na jiný typ a úroveň motivačních faktorů lidské činnosti vůbec.“²¹

²¹ KALNICKÝ, Juraj. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, 54 s. ISBN978-80-7329-300-0.

Motivační program organizace

Základní zásady tvorby motivačních programů je možno shrnout do třech okruhů. Jejich důležitost je pak v nich odvozena od individuálních nebo skupinových hodnotových potřeb, které se získávají především aplikací exploračních metod:

- „*Identifikace pracovní - hodnotové orientace pracovníka, nebo pracovního týmu*
- *Identifikace směřování pracovníka, či pracovního týmu*
- *Identifikace pracovní - psychologické orientace pracovníka, či pracovního týmu*²²

V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, i jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, a také jak upevňovat pracovní kázeň, vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl činnorodý, dynamický a stabilizovaný atd. Všechny tyto otázky se dotýkají výkonnosti zaměstnanců. Zkušenosti ukazují nutnost jejich řešení jako specifický úkol v situačních podmínkách konkrétní organizace. Soustavné řešení výše uvedených otázek umožňuje **motivační program organizace**. Zaměstnanecký kolektiv představuje základní složku úspěšného fungování organizace. Motivační program vzrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu. Účinné koncipování motivačního programu předpokládá, že organizace je schopna vyčlenit ty oblasti, které mají v daném období nízkou úroveň, nebo z jiného důvodu jsou pro pracovní činnosti lidí významné (protože je zneklidňují nebo ruší). Zároveň je žádoucí zaměřovat pozornost na soustavné sledování jejich proměn v (několikaletém) časovém období. Objektívni vyjádření některých oblastí však může být i dost obtížné.

Motivační program organizace je možno si představit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy

²² KALNICKÝ, Juraj. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, 54 s. ISBN978-80-7329-300-0.

zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace. Vychází přitom z psychologických poznatků o povaze pracovního jednání a prožívání lidí. S tím souvisí i poznatky o skladbě motivačních zdrojů člověka a jejich účinků na jeho pracovní jednání. Dále se vychází ze skladby a způsobů uplatňování různých stimulačních prostředků v každodenní činnosti organizace. Ukazuje se, že tato oblast je méně známá a málokdy respektovaná. Úplně na konec se rozebírá průběžně realizovaná rozborová činnost v oblasti personálního managementu organizace. Zatím se s takovou ucelenou rozborovou činností můžeme v organizacích setkat jen výjimečně.²³

Cíle vzdělávání pracovníků ve firmách

Cíle jsou očekávané a zamýšlené výsledky procesu edukace, kterých mají účastníci v průběhu, nebo v závěru dosáhnout.

V profesní edukaci vyjadřují cíle shodu mezi kvalifikační strukturou pracovníků podniku potřebami produkce a měly by být „SMART“ (z angl. chytrý, inteligentní, vkusný, apartní).

- **Specifické, konkrétní (Specific)**
- **Měřitelné, kontrolovatelné (Measurable)**
- **Akceptovatelné, dosažitelné, splnitelné (Achievable)**
- **Reálné, důležité z hlediska vyšších cílů (Relevant)**
- **Termínované (Timed)**

U cílů profesní edukace z hlediska pracovníka nejde jenom o dosažení optimální úrovně kvalifikace (vědomosti a praxe), ale i o celkový rozvoj osobnosti, sociální inteligence – sociálně psychologickou připravenost na práci a další vzdělavatelnost, také sociální styk, přičemž se propojuje naplnění konkrétních cílových funkcí:

Tabulka 3: Cílové funkce profesní edukace

| |
|--|
| Základní kvalifikační – když při nástupu pracovníka chybí jakákoliv kvalifikace |
| Adaptační – zacvičení na pracovní pozici |

²³ MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

| |
|---|
| Doplňkové – komunikace, jazyky, výpočetní a komunikační technika, stres, vyhoření |
| Integrační - sladění celé osobnosti – lidské a profesní aspekty |
| Kontinuální adaptace – na prognostické změny |
| Sociální – zručnosti; flexibilita na změny práce v týmu |
| Humanizační – zajišťování všelidských hodnot a individuálních zájmů |
| Civilizačně-koordinační – soulad s úrovní vývoje společenských věd, kultury, umění a vědecko-technické úrovně práce. |

Zdroj: KALNICKÝ, Juraj. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, 119 s. ISBN978-80-7329-300-0.²⁴

Cíle v rámci interního systému vzdělávání pracovníků by měly být odvozeny především z firemní strategie. Ta by přirozeně neměla ignorovat společenské potřeby a filozofii doby – přípravu na změnu. Protože kdybychom ji měli sdělit stručně v podobě charakteristiky 21. století, bylo by to století, kde jedinou jistotou je změna.

„Se stanovením konkrétních cílů pro konkrétní firmu je spojeno zjištění – identifikace akutních a perspektivních potřeb, pro které by měla následovat fáze plánování vzdělávání a také fáze vlastní realizace vzdělávacího procesu, za kterou následuje fáze vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu.“²⁵

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou typem odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro organizaci pracují,²⁶ tzn., že nejsou vázány na pracovní výkony zaměstnanců. Při jejich poskytování se obvykle přihlíží k funkci a postavení pracovníka v organizaci, k délce zaměstnání v organizaci či jeho zásluhám. Zaměstnanecké výhody, neboli benefity jsou odměnou zaměstnance poskytovanou pro jisté „přilepšení“ ke sjednané mzdě. Jelikož se z některých výhod nemusejí odvádět daně, je tato forma pro zaměstnance výhodnější.

²⁴ KALNICKÝ, Juraj. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, 119 s. ISBN978-80-7329-300-0.

²⁵ Tamtéž s.119

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press,2002, 299 s. ISBN 80-7261-033-3.

Lze také říci, že to jsou formy odměn poskytované navíc k různým formám peněžních odměn, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod jsou:

- Poskytnout zajímavý a konkurenceschopný souhrn celkovým odměn, které by umožnily nejen získat, ale i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- Uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- Posilovat oddanost a plnění závazků zaměstnanců vůči organizaci;
- Poskytovat pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny.²⁷

V zájmu organizace je, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, na dobré vztahy s odbory. Proto je důležité vědět, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat.²⁸ Nejdůležitějším faktorem fungování takového systému je, aby zaměstnanci považovali poskytnutý benefit za nadstandard a motivaci a ne za běžný příjem.

„Hlavní typy zaměstnaneckých výhod“

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Penzijní systémy:** Jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty:** Jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc:** Půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby:** Oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 595 s. ISBN978-80-247-1407-3.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press,2002, 299 s. ISBN 80-7261-033-3.

zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušeni kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.

- **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** *Stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.*
- **Jiné výhody:** *Zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.*
- **Nehmotné výhody:** *Charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.²⁹*

Pružný systém zaměstnaneckých výhod

V tomto systému si zaměstnanci v rámci stanovených peněžních limitů mohou vybrat svůj soubor výhod. Systémy tak mohou umožňovat volbu mezi výhodami, nebo v rámci zaměstnaneckých výhod. Individuální příplatek, který pracovníci dostanou, mohou vynaložit na zaměstnanecké výhody, nebo na přecházení mezi výhodami, k volbě nových výhod nebo ke změně v poměrném zastoupení stávajících výhod.

Celkové odměny

Jsou založeny na principu zacházení se všemi aspekty odměn a výhod jako s celkem. U každé složky odměny lze ocenit náklady podniku a hodnotu pro jednotlivce tak, aby bylo možné přizpůsobit celý soubor a strukturu odměn podnikovým i individuálním potřebám. Na trhu práce je pak možné věnovat pozornost celkové konkurenceschopnosti souboru odměn.

Vzdělávání zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Vzdelávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.³⁰

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 596 s. ISBN978-80-247-1407-3.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press, 2002, 237 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale vede také k rozvíjení znalostí, postojů a dovedností, které připravují lidi na budoucí náročnější, širší a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.

Tabulka 4: Čtyři typy vzdělávání

| |
|--|
| 1. Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. |
| 2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věci. |
| 3. Citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí. |
| 4. Sebereflekující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí. |

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 467 s. ISBN 978-80-247-1407-3.³¹

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné, aby lidé byli připraveni a ochotní se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat. Také aby byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.

Lidé musí být motivováni k učení a vzdělávání. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností, schopností, nebo jejich současné postoje či chování musí rozvíjet nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musí mít tedy jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat.

Existuje několik stupňů úrovní vzdělávání a ty vyžadují různé metody a čas. Na nejjednodušší úrovni vyžaduje vzdělávání přímé fyzické reakce, učení se z paměti a vytváření základních podmíněných reflexů. Na vyšší úrovni pak vzdělávání zahrnuje

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 467 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

přizpůsobování se již existujícím znalostem nebo dovednostem na nové úkoly, nebo na nové prostředí. Na další úrovni se vzdělávání stává komplexním, složitým procesem, kdy se v určitém okruhu postupů nebo činností identifikuje jejich podstata, musí se propojit řada jednotlivých úkolů, nebo kdy jde o rozvíjení interpersonálních dovedností. K nejsložitější formě vzdělávání dochází, když se vzdělávání týká hodnot a postojů lidí a skupin.

Existuje určité spektrum vzdělávání - od neformálního k formálnímu.

Neformální vzdělávání

Je učením se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit sedmdesát procent toho, co vědí o své práci zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací.

Výhody neformálního vzdělávání:

- Úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu prostředí a je na ně zaměřené;
- Znalosti věci lze dosáhnout téměř postupně, než najednou;
- Vzdělávající se osoby určují to, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují;
- Vzdělávající se osoby mohou snadno přenášet do praxe to, co se již naučily.

Nevýhody neformálního vzdělávání:

- Může to být otázka možností – někteří lidé je využijí, jiní ne;
- Může být neplánované a nesoustavné, což znamená, že nemusí nutně uspokojovat potřeby vzdělávání každého jedince nebo každé organizace;
- Vzdělávající se osoby si mohou vybrat špatné zvyky.

Neformální vzdělávání probíhá na pracovišti a má tři formy:

1. Seminář (workshop) jako místo, kde dochází k učení.
2. Pracoviště jako prostředí, kde dochází ke vzdělávání.
3. Učení a práce jsou neoddělitelně propojeny.³²

Formální vzdělávání

Je systematické a plánované, používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 467 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Příležitosti k učení a vzdělávání se vyskytují neustále a problémem je zabezpečit jejich co možná nejefektivnější využívání. Linioví manažeři nebo vedoucí týmu hrají v tomto povzbuzování a pomáhání klíčovou roli. Je však nutné zajistit, aby si linioví manažeři uvědomovali potřebu podporovat a propagovat učení a vzdělávání a byli ochotni a schopni s tímto pracovat.³³

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“³⁴

Vzdělávání pracovníků je nezbytnou součástí každého pracovního procesu. Pro každou organizaci je velice důležité, aby si zvolila nejvhodnější metodu vzdělávání svých zaměstnanců. Stěžejním faktorem je zejména posouzení znalostí, dovedností a zkušeností svých pracovníků a na základě tohoto vhodný výběr metody.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 467 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press, 2002, 237 s. ISBN 80-7261-033-3.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2. POPIS FIRMY

Společnost má název: TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o., byla založena v roce 1990. Firma vlastní 5 poboček a celkem 42 zaměstnanců v pobočkách v ČR.

Společnost TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS spol. s r.o. je soukromá, plně nezávislá firma založená v roce 1990. Je specializovaná na elektronické a elektrické vybavení pro letiště a heliporty. Ve vlastní provozní budově má veškeré nezbytné prostory pro svou činnost. Společnost má vlastní vývoj hardware a software, prototypové dílny, výrobní dílny, servis, dopravu, pro zaměstnance má jídelnu.

Vývoj, výroba a servis zařízení podlého systému řízení jakosti podle ISO 9001:2001. Výrobky jsou certifikovány podle ICAO ANNEX 14, MAK, STANAG a EKO-KOM.

Výrobky společnosti je vybaveno více než 100 vojenských a civilních letišť po celém světě. Všechna zařízení jsou postavena na bázi nejmodernějších konstrukčních částí.

Z vlastní produkce společnost nabízí :

- integrovaný řídicí a monitorovací systém letiště AMS-1 pro všechny typu zařízení a velikosti letišť NO CAT až CAT III ICAO,
- vícenásobný systém přenosu informací a povelů DAP 128 TC,
- regulátory konstantního proudu pro napájení návěstidel na drahách
- kontejnerové provedení trafostanic a rozvoden vysokého a nízkého napětí včetně rozváděčů
- kontejnerové provedení stanic s CCR včetně rozváděčů a ochran
- kompletní vybavení heliportů a malých soukromých letišť kontejnerovým programem
- mobilní letiště a heliporty
- dispečerské stoly pro věže a technické sály včetně vybavení
- systémy návěstidel a letištních znaků
- montáž a šéfmontáž, záruční a pozáruční servis

V rámci kompletační činnosti společnost dále nabízí

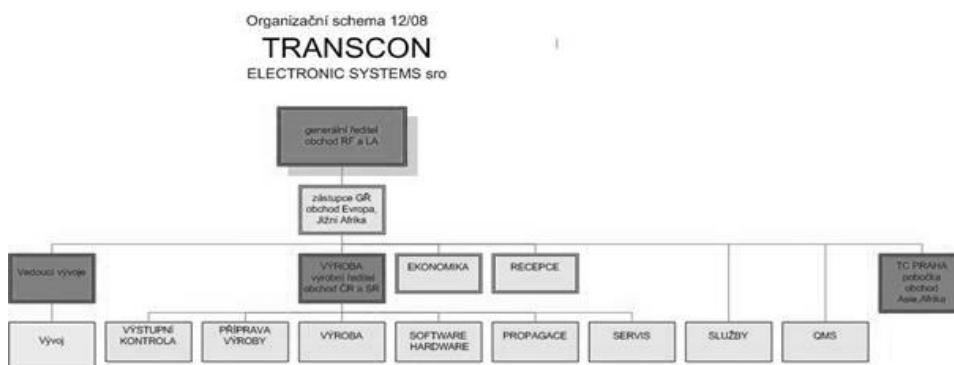
- zařízení pro záznam hovorů
- satelitní přesný čas
- kabeláž a transformátory pro letištní návěstidla
- meteorologická zařízení
- vysílače a přijímače pro hlasovou radiovou komunikaci mezi letištěm a letadly
- náhradní zdroje elektrické energie (dieselagregáty a UPS).

Dokumentace, hlasové výstupy a popis jsou v jazyce uživatele. Firma nabízí vyškolení specialistů pro servis, případně montáže v zemi uživatele. Dodávané systémy jsou modulární, takže je lze postupně doplňovat a rozšiřovat.

Společnost tedy nabízí vybavení letišť „na klíč“, tzn. projekt, vývoj, výroba instalace, školení, non-stop servis. Před uzavřením kontraktu nabízí konzultaci přímo na letišti u zákazníka. V průběhu realizace zpracování demo verze a po jejím schválení teprve konečnou verzi.

Firma je mimo jiné vlastníkem „*Certifikátu výjimečnosti*“ pro obor – výroba, prodej a servis elektronických zařízení. V roce 2002 získala firma také „*Prestížní ocenění*“ za komplexní služby v oblasti projektování, vývoje, výroby, exportu a servisu.

Organizační struktura společnosti



Firma se člení do několika oddělení – finanční, personální, výroba, software, hardware, propagace. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který dané oddělení zastřešuje a řídí.³⁵

³⁵ <http://www.transcon.cz/>

3. POPIS ČINNOSTÍ FIRMY A ANALÝZA BENEFITŮ JAKO NÁSTROJ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ FIRMY TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o.

Firma TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o., byla založena v roce 1990, jako soukromá plně nezávislá firma. Řízení firmy bylo spíše intuitivního rázu a vycházelo z mezer na trhu a jejich vyplňování. Firma se profilovala pro vývoj, výrobu a servis řídicích a monitorovacích systémů důlních podniků a letišť. V souvislosti s rozvojem letišť se postupně specializovala na letištní techniku. Na zaměstnance byly kladeny mimořádné požadavky na preciznost a spolehlivost při výrobě a montážích výrobků.

V rámci motivace pracovníků firma začala pro zaměstnance postupně vytvářet motivační benefity.

Finanční ocenění - je jedním z hlavních atributů motivace. Lze konstatovat, že firma na jedné straně klade na lidi velké nároky, ale na straně druhé, se v oblasti mezd pohybuje vysoko nad celostátním průměrem. To je samozřejmě velmi silný motivační argument, který nelze podceňovat v žádné společnosti. Kromě výše platů hraje významnou roli i poskytování odměn formou 13. platu v letním období a 14. platu před koncem roku. Zde je akceptován podíl na hospodářském výsledku firmy. Základem je měsíční plat, ale současně je to regulační prvek, kdy výše 13. a 14. platu může být modifikována v závislosti na individuálních pracovních výsledcích zaměstnance. Výše platů i odměn je neveřejná.

Fluktuace - specifická komodita firmy přináší mimořádné nároky na kvalifikaci zaměstnanců. Odborná příprava specialistů trvá řadu měsíců a dosahuje až dvou let. Po tu dobu je pracovník jen málo produktivní a pro firmu představuje finanční i časovou zátěž. Až teprve po zvládnutí teoretické i praktické přípravy se tato investice vrací. Firma má zájem o minimální fluktuaci a snaží se v tomto směru zaměstnance motivovat.

Stravování – firma zvolila motivační, zdánlivě ekonomicky nevýhodnou formu vlastní kuchyně, s dostupností přímo ve firmě.

Vzdělávání - firma pořádá jazykové kurzy přímo ve firmě, přičemž důraz je kladen na frekventované jazyky, tedy anglický jazyk a ruský jazyk. Formy vzdělávání jsou od individuálního studia až po organizované akce, školy a školení. Mezi formy vzdělávání patří i povinná školení v oblasti bezpečnosti práce, často spojená s testy znalostí. Vzdělávání umožňuje i poskytováním nezbytného volna pro přípravu a následně i platové zařazení odpovídající dosaženým výsledkům.

Pracovní doba - je pružná. Jako motivační prvek mají zaměstnanci možnost volby pěti nebo čtyřdenního pracovního týdne. Taktéž je plně respektována možnost práce doma. Aby byla zajištěná nezbytná vnitropodniková komunikace, je stanovena povinná přítomnost ve firmě mezi 10. a 14. hodinou.

Dovolená - jako motivační benefit firma přidává zaměstnancům 1 týden dovolené navíc. Tento týden je časově vázán zejména na konec roku s vánočními svátky, případně v průběhu roku, kdy navazují dny státních svátků. Volno je rovněž poskytováno každoročně v den výročí založení firmy.

Mimopracovní aktivity - firma pravidelně pořádá závěrečné večírky na konci každého kalendářního roku.

4. KVANTITATIVNĚ ORIENTO VANÝ VÝZKUM

4.1. Cíl výzkumu

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zmapování názorů zaměstnanců firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o., na oblasti týkající se formy odměňování, možností osobního rozvoje a spokojenosti s atmosférou na pracovišti. Respondenti výzkumu byli rozděleni na dvě skupiny a to na respondenty do 45 let a na respondenty starší 45 let z toho důvodu, že hlavním cílem bylo zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců dle věku.

4.2. Metodika výzkumu

Pro zjištění potřebných údajů byla zvolena metoda kvantitativně orientovaného výzkumu. Tato metoda pracovala s číselnými údaji, které byly matematicky zpracovány. Forma dotazování se uskutečnila prostřednictvím dotazníkového šetření, volbou přes internetový nástroj SURVIO, který umožňuje uživatelům vytvořit profesionální online dotazníky. Jedná se o specifickou techniku sběru informací, která může probíhat bez přímého kontaktu tazatele a respondenta. Anonymita respondentů zaručovala objektivitu zpracovávaných dat a celkových výsledků.

4.3. Dotazníkové šetření

Samotný dotazník se pak skládal ze tří částí:

První část – zahrnovala otázky týkající se formy odměňování.

Druhá část - zahrnovala otázky týkající se možností osobního rozvoje.

Třetí část - zahrnovala otázky týkající se spokojenosti s atmosférou na pracovišti.

Každá část byla složena z pěti otázek.

Na otázky bylo možno se vyjádřit na čtyřstupňové škále (ano, spíše ano, ne, spíše ne.)

4.4. Stanovení hypotéz

Po zvolení kvantitativně orientované metody výzkumu byly vymezeny proměnné výzkumu a stanovena výzkumná hypotéza, na kterou navazovaly tři subhypotézy. Pro verifikaci hypotézy a subhypotéz bylo stanoveno 80% kladných odpovědí respondentů do 45 let.

Hypotéza 1: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s motivačním programem firmy, než zaměstnanci starší 45 let.

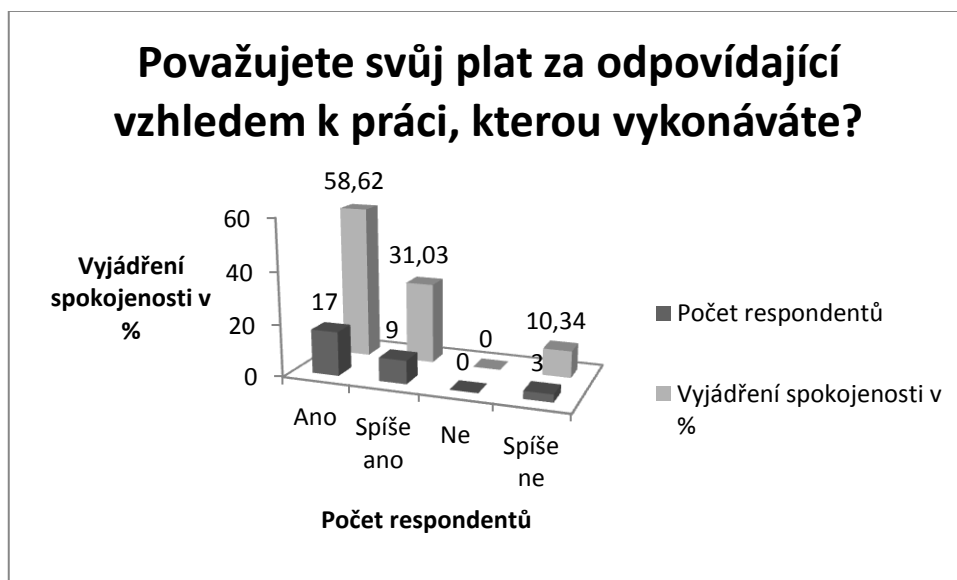
Subhypotéza 1.1: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s formou odměňování, než zaměstnanci starší 45 let.

Subhypotéza 1.2: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s možnostmi osobního rozvoje, než zaměstnanci starší 45 let.

Subhypotéza 1.3: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s atmosférou na pracovišti, než zaměstnanci starší 45 let.

4.5. Interpretace výsledků

Graf 1:

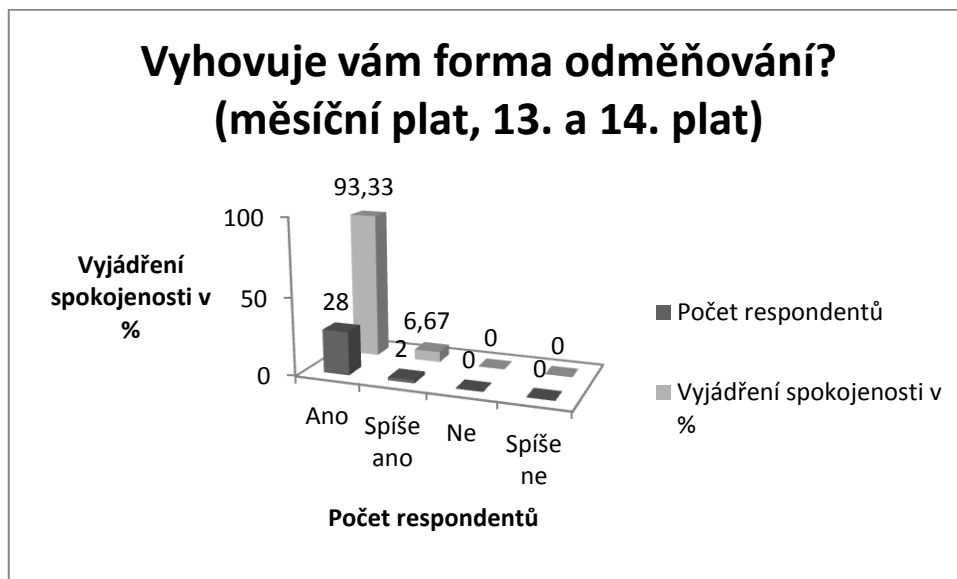


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí respondentů vyplývá, že se svým finančním ohodnocením za odvedenou práci ve firmě TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o., jsou převážně všichni spokojeni, bez rozdílu věku. Necelé dvě třetiny dokonce spokojeni bez výhrad a pouze jedna desetina si myslí, že by možná mohla být ohodnocena lépe.

Nikdo si však nemyslí, že by jeho plat byl zcela nevyhovující odvedené práci na pracovišti.

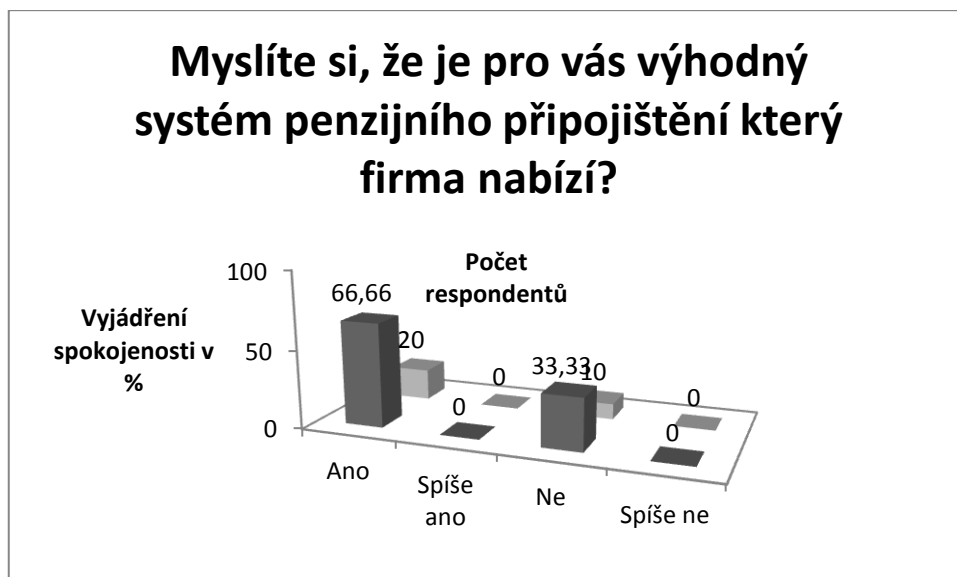
Graf 2:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Forma odměňování, jakož i 13. a 14. plat vyhovuje naprosté většině všech zaměstnanců, což je jednoznačná odpověď na tento způsob formy odměňování, který vede ke spokojenosti všech zaměstnanců.

Graf 3:

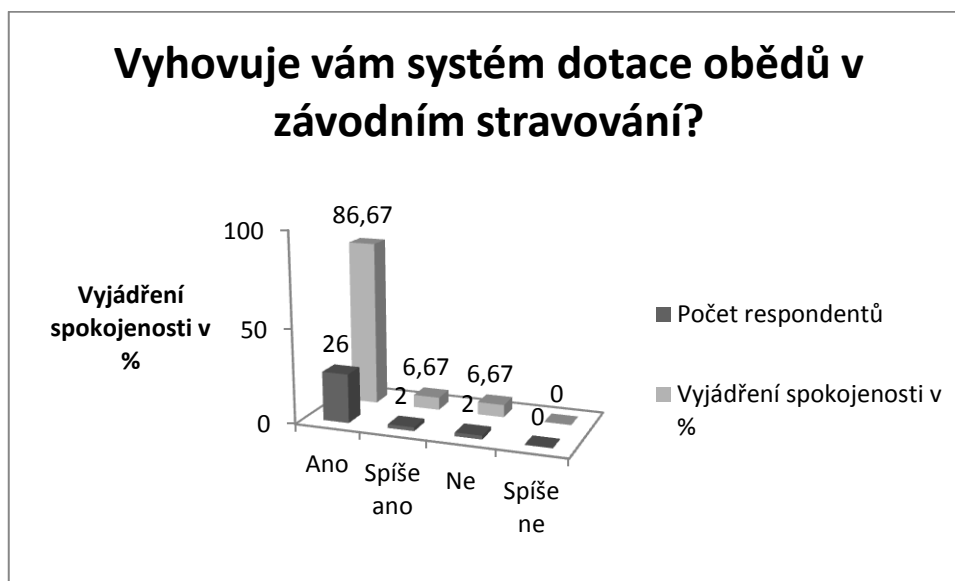


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Systém penzijního připojištění, tak jak je nastavený ve firmě TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS spol. s r.o. (zaměstnavatel přispívá zaměstnancům starším 45 let věku), vyhovuje dvěma třetinám zaměstnanců. Nevyhovuje třetině zaměstnanců,

neboť tito ještě nedosáhli tohoto věku a tudíž jim zaměstnavatel na penzijní připojištění nepřispívá.

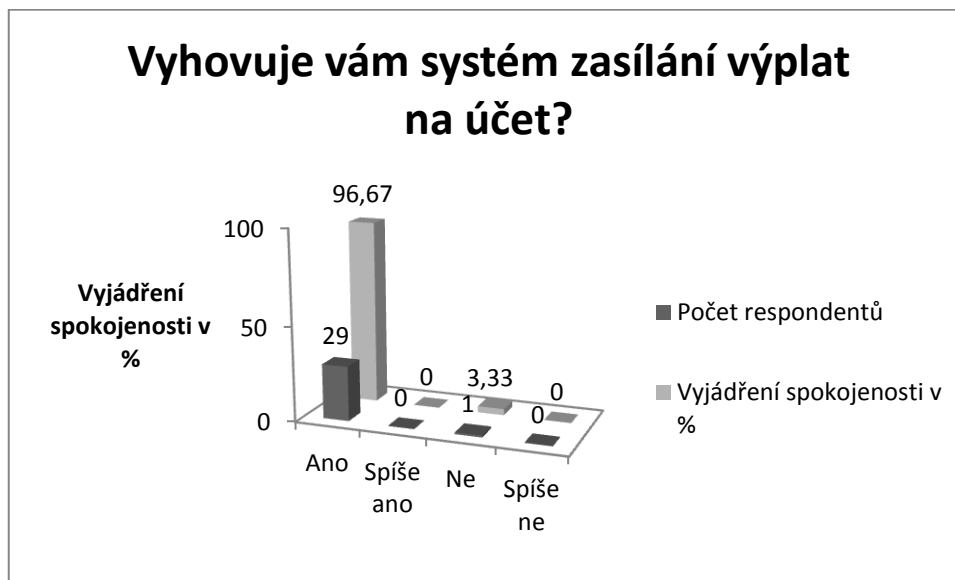
Graf 4:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Systém dotace obědů, jako další z benefitů od zaměstnavatele vyhovuje naprosté většině zaměstnanců. Pouze dva respondenti jsou s tímto benefitem zcela nespokojeni a zjevně ani závodní stravování nevyužívají.

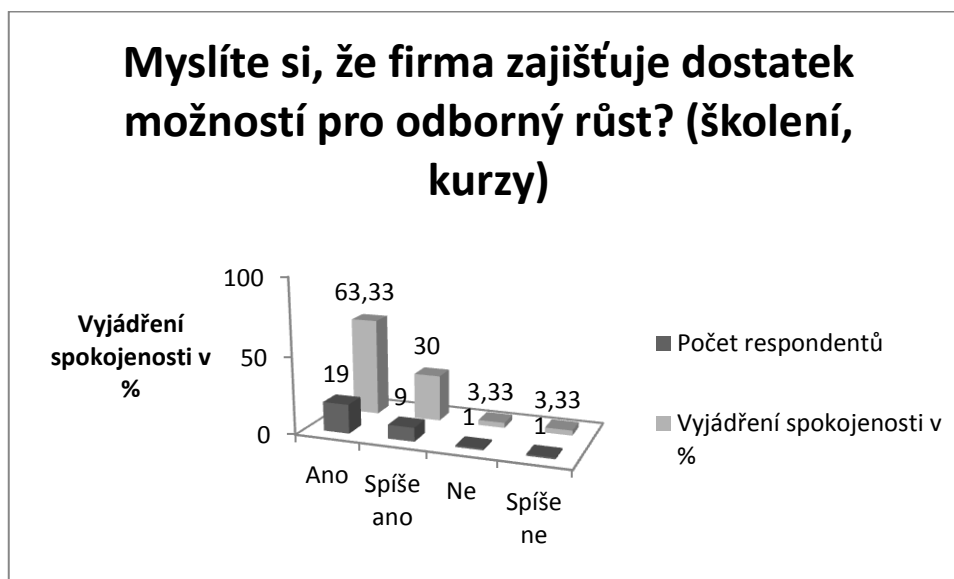
Graf 5:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zasílání výplaty na účet vyhovuje naprosté většině zaměstnanců. Pouze jeden z třiceti respondentů by chtěl dostávat výplatu v hotovosti. Tato skutečnost jasně ukazuje na správnost rozhodnutí managementu o zasílání výplat na účet.

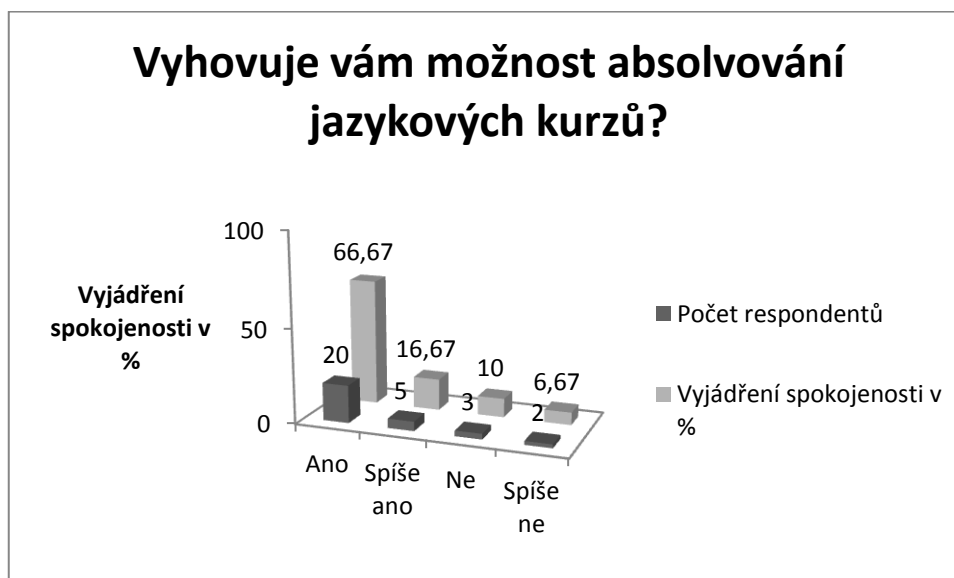
Graf 6:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Odborný růst ve firmě TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. je zajišťován převážně externími firmami, což plně vyhovuje necelým dvěma třetinám zaměstnanců a necelé jedné třetině zaměstnanců vyhovuje spíše. Pouze dva respondenti nejsou spokojeni.

Graf 7:

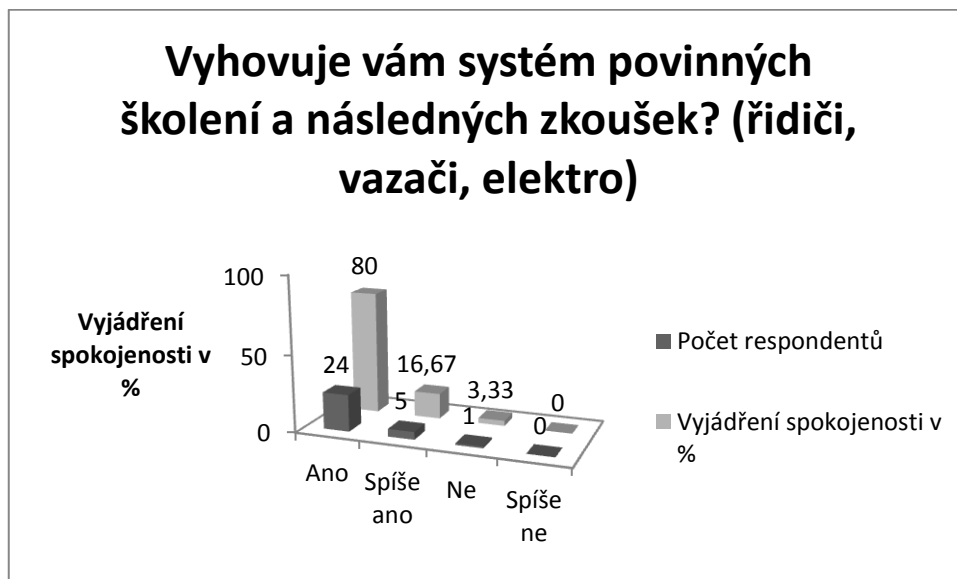


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jazykové kurzy jsou ve firmě TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. zajišťovány externími firmami a možnost účastnit se na těchto kurzech plně vyhovuje dvěma třetinám zaměstnanců. Tento výsledek zcela potvrzuje i další šestina zaměstnanců, kteří jsou s touto možností vzdělávání také spokojeni. Možnost

absolvování kurzů nevyhovuje pěti lidem, což může znamenat, že se jedná o zaměstnance pracujících na údržbě firmy, kteří tyto kurzy nenavštěvují.

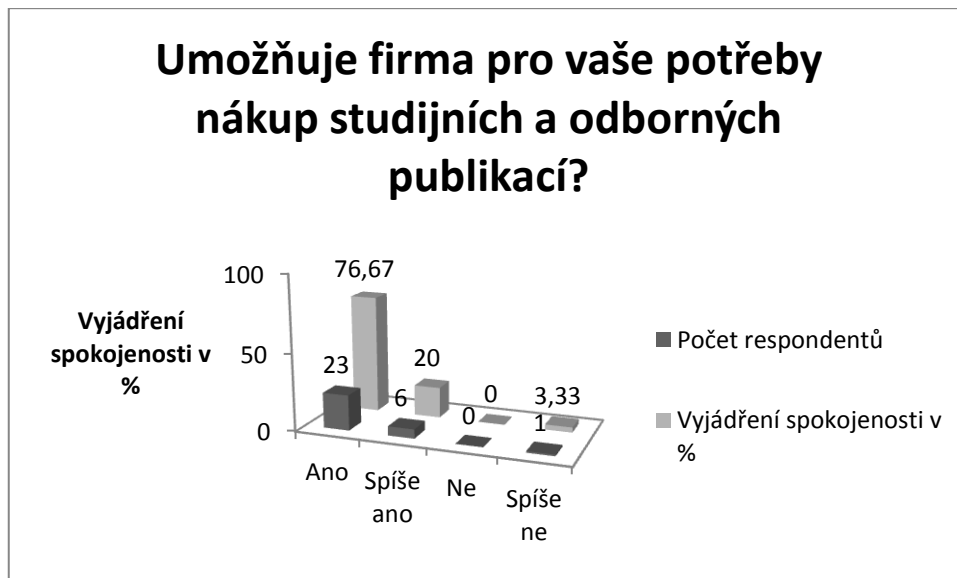
Graf 8:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V systému povinných školení a následných zkoušek jsou, až na jednoho respondenta všichni spokojeni, což ukazuje na podstatu potřebnosti těchto školení a následných zkoušek, které zaměstnanci potřebují ke své práci.

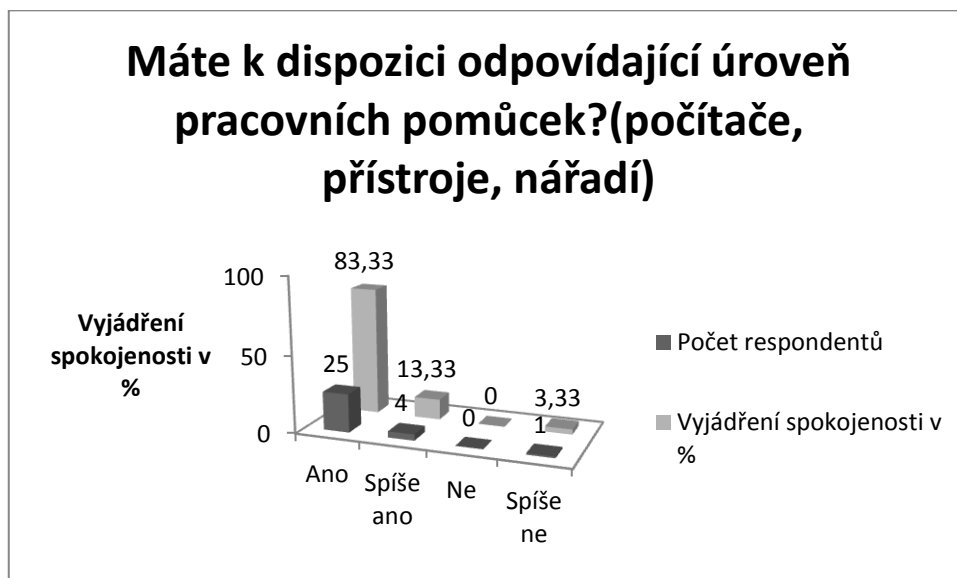
Graf 9:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Firma umožňuje nákup studijních a odborných publikací v takovém měřítku, že zaměstnanci jsou dle svých odpovědí bez výhrad s tímto spokojeni. Pouze jeden respondent uvedl, že spíše spokojen není.

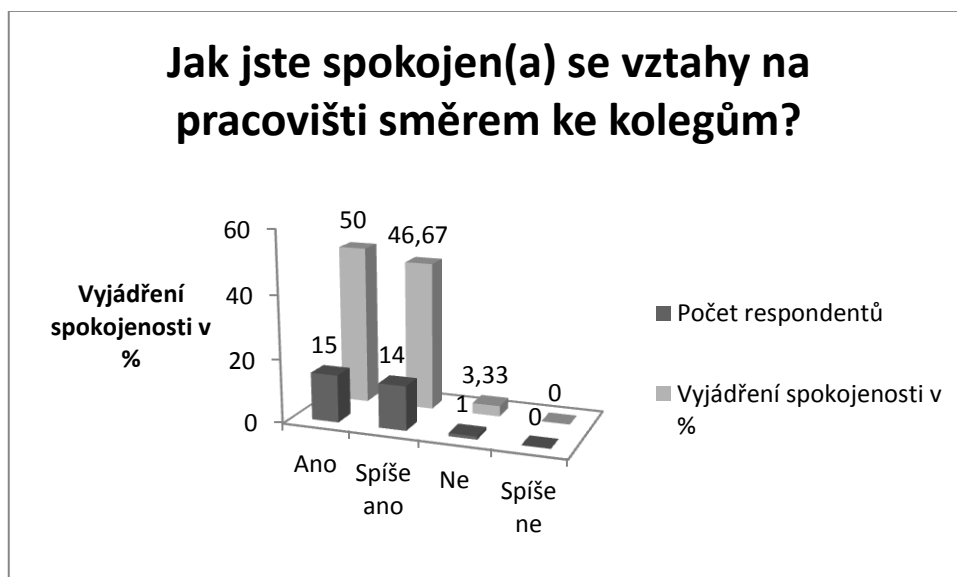
Graf 10:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Co se týče pracovních pomůcek, jsou zaměstnanci dle svých odpovědí zcela spokojeni. A to jak s úrovní počítačů, tak i přístrojů, nářadí a jiných pomůcek. Pouze jeden respondent uvedl, že spíše spokojen není.

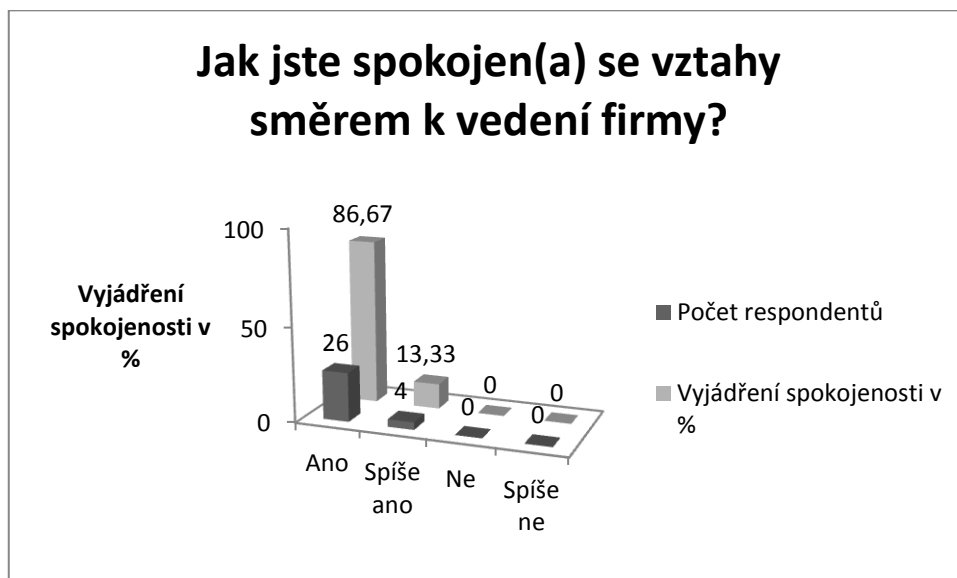
Graf 11:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Se vztahy na svém pracovišti je zcela spokojena polovina respondentů. Druhá polovina je spokojena spíše a pouze jeden zaměstnanec spokojen se vztahy není. Ukazuje se tedy, že pracovní vztahy ve firmě jsou na zcela profesionální úrovni.

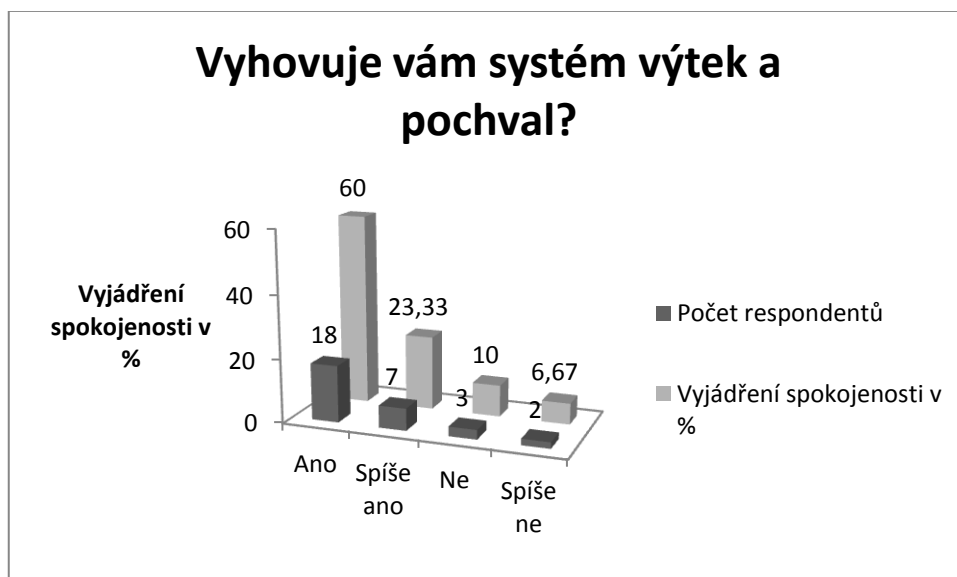
Graf 12:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Vztahy zaměstnanců směrem k vedení firmy jsou dle respondentů na vynikající úrovni, když v odpovědi nebyla ani jedna byť částečně negativní odpověď. Toto ukazuje na velmi lidský, ale zároveň i profesionální přístup managementu firmy.

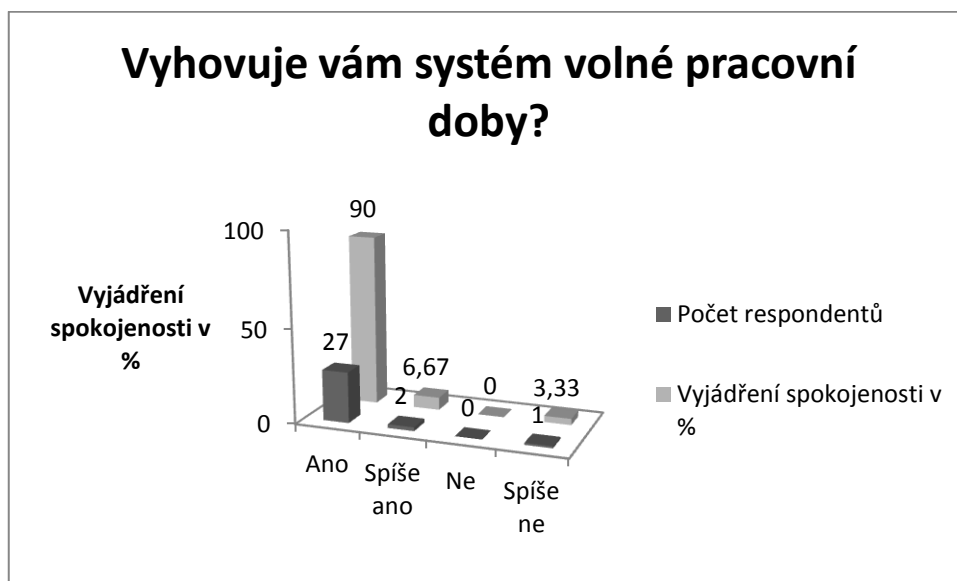
Graf 13:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

System výtek a pochval vyhovuje více jak dvěma třetinám zaměstnanců. Dvěma zaměstnancům nevyhovuje spíše a třem zaměstnancům nevyhovuje vůbec.

Graf 14:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

System volné (pružné) pracovní doby, za předpokladu splnění týdenního fondu odpracovaných hodin a zejména splnění si všech pracovních povinností zcela jasně vyhovuje všem zaměstnancům, když pouze jeden respondent uvedl, že spíše spokojen není.

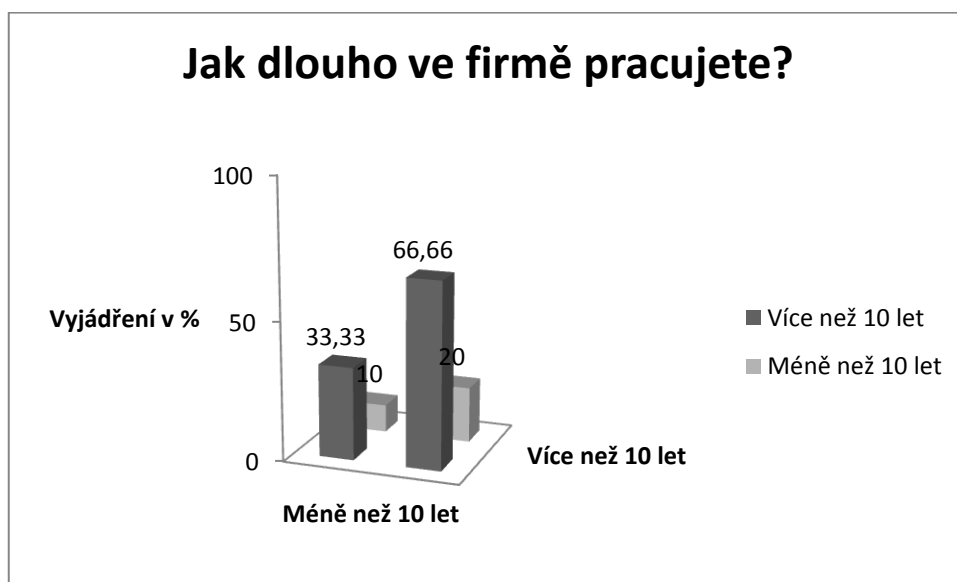
Graf 15:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výše uvedeného vyplývá, že všichni zaměstnanci mají svou práci rádi a do práce se těší. Tato skutečnost se pak odráží i na klimatu celé firmy. Pouze jeden respondent uvedl, že se do práce netěší, což může být zaviněno různým důvodem, spíše v rovině osobní než v systémové chybě, zejména proto, že všichni ostatní chodí do práce rádi.

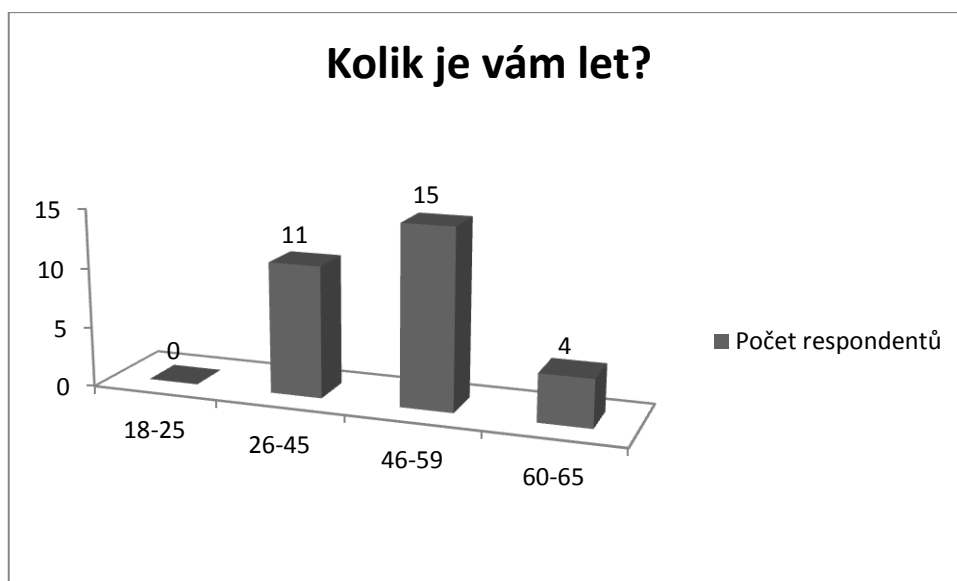
Graf 16:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výše uvedeného průzkumu vyplývá, že ve firmě TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. vyplývá, že zde pracují dvě třetiny zaměstnanců více než 10 let a jedna třetina zaměstnanců méně než 10 let.

Graf 17:



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výše uvedeného výsledku grafu vyplývá, že ve firmě pracují téměř dvě třetiny zaměstnanců starších 46 let a pouze jedna třetina zaměstnanců je mladší 45 let. Zaměstnanci mladší 25 let ve firmě nepracují vůbec.

4.4. Vyhodnocení stanovené hypotézy a subhypotéz

Hypotéza 1: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s motivačním programem firmy, než zaměstnanci starší 45 let.

Hypotéza 1 dle výše vyhodnoceného výzkumu **nebyla verifikována (potvrzena)**. K potvrzení hypotézy bylo nutných 80% kladných odpovědí respondentů do 45 let, což z výsledků průzkumu nevyplývalo. Toto potvrzují i výsledky dotazníku ve všech směrech, kdy v celkovém zhodnocení s motivačním programem firmy jsou spokojeni všichni zaměstnanci bez rozdílu věku a to nejméně na 90%.

Subhypotéza 1.1: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s formou odměňování, než zaměstnanci starší 45 let.

Subhypotéza 1.1 dle výše vyhodnoceného výzkumu **nebyla verifikována (potvrzena)**. K potvrzení hypotézy bylo nutných 80% kladných odpovědí respondentů do 45 let, což z výsledků průzkumu nevyplývalo. K této subhypotéze patří otázky 1– 5 dotazníku. Z výsledků výzkumu vyplývá, že s formou odměňování jsou spokojeni všichni zaměstnanci a to na necelých 90% bez rozdílu věku.

Subhypotéza 1.2: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s možnostmi osobního rozvoje, než zaměstnanci starší 45 let.

Subhypotéza 1.2 dle výše vyhodnoceného výzkumu **nebyla verifikována (potvrzena)**. K potvrzení hypotézy bylo nutných 80% kladných odpovědí respondentů do 45 let, což z výsledků průzkumu nevyplývalo. K této subhypotéze se vztahují otázky 6 – 10 dotazníku. Z výsledků výzkumu vyplývá, že s možnostmi osobního rozvoje ve firmě jsou spokojeni zaměstnanci bez rozdílu věku a to v průměru na 95%.

Subhypotéza 1.3: Zaměstnanci firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. do 45 let věku jsou spokojenější s atmosférou na pracovišti, než zaměstnanci starší 45 let.

Subhypotéza 1.3 dle výše vyhodnoceného výzkumu nebyla verifikována (potvrzena). K potvrzení hypotézy bylo nutných 80% kladných odpovědí respondentů do 45 let, což z výsledků průzkumu nevyplývalo. K této subhypotéze se vztahují otázky 11 – 15 dotazníku. Z výsledků výzkumu vyplývá, že s atmosférou na pracovišti ve firmě jsou spokojeni všichni zaměstnanci bez rozdílu věku a to v průměru na 96%.

4.5. Návrhy a doporučení

Jak je zřejmé z provedeného výzkumu, zaměstnanci jsou v podstatě ve firmě spokojeni a to bez rozdílu věku. Lze tedy doporučit pokračování v nastoleném trendu s respektováním vnějších a vnitřních vlivů. Za zvážení bude stát otázka politiky důchodového připojištění, kdy zaměstnavatel momentálně přispívá pouze zaměstnancům nad 45 let věku, zejména s ohledem na probíhající legislativní změny. Dále stojí za zvážení otázka možností absolvování jazykových kurzů ve firmě. Vzhledem k tomu, že firma obchoduje především se zahraničními klienty, je tudíž nutností, aby se zaměstnanci vzdělávali i v jazykových kurzech a zdá se, že toto není ve firmě stoprocentně zajištěno. Se systémem výtek a pochval, tak jak je ve firmě nastaven zcela nesouhlasí všichni zaměstnanci. Pro některé je nevyhovující a zaměstnanci by měli mít možnost se k tomuto systému vyjádřit, případně by se mohl přepracovat tak, aby vyhovoval všem. Za zamyšlení stojí také skutečnost, zda by pro firmu nebylo vhodné přijmout i nějaké nové zaměstnance mladší 26 let, neboť i toto by mohlo mít pro firmu pozitivní náboj. Jinak se ovšem ve větší míře jeví, že si lidé váží možnosti pracovat ve stabilní firmě s nadstandardními podmínkami a že je to pro ně samo o sobě motivující.

5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo optimalizovat motivační systém společnosti TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o. Provést analýzu a zhodnocení současného motivačního klimatu zaměstnanců firmy.

V teoretické části bylo cílem popsat a seznámit se s pojmem motivace. Práce se zabývala pojmy jako řízení lidských zdrojů, vnitřní a vnější motivace, teorie motivace.

Praktická část byla zpracována za spolupráce zaměstnanců firmy TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS spol. s r.o. a byla zaměřena na výzkum motivačního klimatu. Výzkum byl proveden na základě dotazníku, konkrétně se zaměřil na oblast odměňování, možností osobního rozvoje a spokojeností s atmosférou na pracovišti.

Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou vesměs ve firmě spokojeni a to bez rozdílu věku, vyhovovala jim forma odměňování a to jak v platovém ohodnocení za odvedenou práci, tak i její konkrétní forma. Byli také ve velké většině spokojeni s možnostmi osobního rozvoje, které se týkaly odborného růstu, jako byly různá školení a kurzy. Vyhovovala jim i možnost nákupu odborných a studijních publikací. Se vztahy směrem k vedení firmy i mezi kolegy na pracovišti byla spokojenost téměř stoprocentní.

Co se týká nespokojenosti, tak ta byla zjištěna v oblasti odměňování a to konkrétně příspěvku na penzijní připojištění, menší nespokojenost byla i v možnostech absolvování jazykových kurzů a se systémem výtek a pochval také nebyli spokojeni všichni zaměstnanci.

Na závěr lze říci, že při zhodnocení celkového uvedeného přehledu i přiloženého výzkumu ve firmě, se optimální motivace zaměstnanců vyplácí a převážná většina zaměstnanců je ve firmě spokojena. Navenek se toto projevuje zejména vysokou produktivitou a kvalitou odvedené práce, která se odráží ve výsledcích znamenajících významné zakázky firmy s tuzemskými i zahraničními klienty. Rovněž je významná i nízká fluktuace a rovněž interní atmosféra.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 80-7261-064-3.
- BENEŠ, M. *Andragogika: filozofie-věda*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-03-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X.
- FARKOVÁ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: VŠJAK, 2002, ISBN 80-7048-045-9.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- KALNICKÝ, Juraj. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, ISBN 978-80-7329-300-0.
- KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ. *Chování v podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 807261116.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0577-X.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- PRŮCHA, J. a R. ŠVAŘÍČEK. *Český pedagogický výzkum v mezinárodním kontextu*. Pedagogická fakulta Ostravské univerzity: ČAPV Ostrava, 2010. ISBN 978-80-7368-769-4.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy obecné psychologie*. 1. vyd. Liberec: TUL, 2007, ISBN 978-80-7372-283-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

HAYES, N. *Aplikovaná psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-807-4.

NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, ISBN 80-7205-765-0.

WHITMORE, J. *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2.rozšířené vydání. Praha: Management press, 2005, ISBN 80-7261-101-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

TRANSCON: turnkey airport technology. TRANSON ELECTRONIC SYSTEMS [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: http://www.transcon.cz/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

DOTAZNÍKY SNADNO, RYCHLE A ZDARMA. *Survio* [online]. © Copyright 2013 Survio All rights reserved. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/VEDEME.CZ>. Vybrané teorie motivace k vedení lidí.[online]. © 2005 - 2013 [cit.2013-09-02]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

PSYCHOLOGIE. A.H.Maslow – teorie motivace.[online].© psychoweb.cz 2009-2010[cit.2013-02-09]. Dostupné z <http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-a--h---teorie-motivace--d-a-b-potreby/>

Seznam ostatních zdrojů

Statutární zástupce firmy. Praha 5: FORUM, 2013, II, č. 1. ISSN 18052118.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Proces motivace | 15 |
| Obrázek 2: Maslowova uspořádání potřeb v určité vzestupné hierarchii | 19 |
| Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb | 20 |

Seznam grafů:

| | |
|---|----|
| Graf 1: Výše měsíčního platu | 36 |
| Graf 2: Forma odměňování | 37 |
| Graf 3: Systém penzijního připojištění | 37 |
| Graf 4: Systém dotace obědů | 38 |
| Graf 5: Systém zasílání výplat | 38 |
| Graf 6: Možnosti pro odborný růst | 39 |
| Graf 7: Možnosti absolvování jazykových kurzů | 39 |
| Graf 8: Systém povinných školení | 40 |
| Graf 9: Nákup studijních a odborných publikací | 40 |
| Graf 10: Pracovní pomůcky | 41 |
| Graf 11: Vztahy na pracovišti směrem ke kolegům | 41 |
| Graf 12: Vztahy na pracovišti směrem k vedení firmy | 42 |
| Graf 13: Systém výtek a pochval | 42 |
| Graf 14: Systém volné pracovní doby | 43 |
| Graf 15: Spokojenost s docházkou do práce | 43 |
| Graf 16: Délka pracovního poměru | 44 |
| Graf 17: Dotaz na věk respondentů | 44 |

Seznam tabulek:

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Model celkové odměny | 13 |
| Tabulka 2: Faktory hygienické a motivační | 21 |
| Tabulka 3: Cílové funkce profesní edukace | 25 |
| Tabulka 4: Čtyři typy vzdělávání | 28 |

SEZNAM PŘÍLOH

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

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Spokojenost zaměstnanců ve firmě TRANSCON ELECTRONIC SYSTEMS, spol. s r.o.

Dobrý den,
věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Považujete svůj plat za odpovídající vzhledem k práci, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

2. Vyhovuje vám forma odměňování (měsíční plat, 13.a14. plat)?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

3. Myslíte si, že je pro vás výhodný systém penzijního připojištění, který firma nabízí?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

4. Vyhovuje vám systém dotace obědů v závodním stravování?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

5. Vyhovuje vám systém zasílání výplat na účet?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

6. Myslíte si, že firma zajišťuje dostatek možností pro odborný růst (školení, kurzy)?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

7. Vyhovuje vám možnost absolvování jazykových kurzů?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8. Vyhovuje vám systém povinných školení a následných zkoušek (řidiči, vazači, elektro)?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

9. Umožňuje firma pro vaše potřeby nákup studijních a odborných publikací?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

10. Máte k dispozici odpovídající úroveň pracovních pomůcek (počítače, přístroje, nářadí)?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

11. Jak jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti směrem ke kolegům?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

12. Jak jste spokojen(a) se vztahy směrem k vedení firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

13. Vyhovuje vám systém výtek a pochval?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

14. Vyhovuje vám systém volné pracovní doby?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

15. Těšíte se celkově do práce?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

16. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Více než 10 let
- Méně než 10 let

17. Kolik je vám let?

18-25

26-45

46-59

60-65

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára Pavlásková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Optimalizace motivace zaměstnanců firmy TRANSCON ELECTRONICS SYSTEMS, spol. s r.o.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Irma Kaňová