

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Motivace zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor: Nikola Burešová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Robert Šapek, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2016

Prohlášení autora

Prohláuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně za použití uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 20. 4. 2016

í í í í í í í í í í

Burešová Nikola

Podkování

Tímto bych ráda podkovala především vedoucímu práce panu Mgr. Robertovi Šapkovi, Ph.D. za odborné rady, pomoc a cenné připomínky při vedení mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla podkovat majiteli firmy Mader s. r. o. a zaměstnancům za spolupráci a poskytnutí podkladů, které sloužily k vypracování práce. Velké podkování patří i mé rodině, za podporu při studiu.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve společnosti Mader s. r. o. Cílem práce je analýza a vyhodnocení způsobů motivace zaměstnanců v této společnosti. Samotná analýza je provedena pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, jako je motivace obecně, pracovní motivace a teorie motivace. Praktická část popisuje současný motivační program společnosti. Pomocí rozhovoru zkoumá spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami, které jim poskytuje nadřazený. Práce je zaměřena nejen na názory zaměstnanců, ale bere v potaz i názor zaměstnavatele. Na základě zjištěných poznatků je v závěru práce navrženo řešení pro zefektivnění a zlepšení motivačního programu ve společnosti.

Klíčová slova

motivace, typy motivace, motiv, stimul, výkonová motivace, zdroje motivace, motivační typy lidí, teorie motivace

Annotation

Title: Motivation of employees

This bachelor thesis deals with problems of working motivation of employees in the company Mader s. r. o. The aim of the thesis is analysis and evaluation of the factors how the employees are motivated in this company. The analysis by itself is carried out by qualitative and quantitative methods. In the theoretical part there is the explanation of basic terms such as motivation in general, working motivation and a theory of motivation.

The practical part describes current programme of the company. Employee satisfaction and benefits provided by their executives are explored by means of interviews. The thesis is focused either on the employee or the employer's opinions. Based on the information gathered the conclusion suggests possible solutions how to make the motivational programme of the company more efficient and how to improve it.

Keywords

Motivation, types of motivation, motive, incentive, performing motivation, incentive sources, motivation types of people, theory of motivation

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Motivace a motivování.....	3
2.1. Typy motivace.....	3
2.1.1. Motivace vnit ní a vn j-í.....	3
2.1.2. Motivace krátkodobá a dlouhodobá.....	4
2.1.3. Motivace pozitivní a negativní	4
2.2. Motiv a stimul	4
2.2.1. Motiv.....	5
2.2.2. Stimul.....	5
2.3. Pracovní motivace	5
2.3.1. Motivace ekonomickými pot ebami	7
2.3.2. Sociální p ístup	7
2.3.3. Sebeaktualizace	7
2.3.4. Komplexn í osobní p ístup k motivaci	7
2.4. Motivace a pracovní výkon.....	8
2.5. Zdroje motivace.....	10
2.5.1. Pot eby jako základní zdroj motivace	10
2.5.2. Návyky jako zdroj motivace.....	11
2.5.3. Zájmy jako zdroj motivace.....	12
2.5.4. Hodnoty jako zdroj motivace	13
2.5.5. Ideály jako zdroj motivace	14
2.6. Motiva ní typy lidí	14
2.6.1. Objevitelé.....	15
2.6.2. Usm r ovatelé.....	16
2.6.3. Sla ovatelé.....	17
2.6.4. Zp es ovatelé	17
3. Teorie motivace	18
3.1. Teorie obsahu	18
3.1.1. Maslowova teorie hierarchie pot eb.....	19
3.1.2. Alderfer v modifikovaný model hierarchie pot eb	21
3.1.3. Herzbergova teorie motivace a hygieny.....	22
3.2. Teorie pr b hu (Procesní teorie motivace).....	23
3.2.1. Vroomova teorie o ekávání.....	23

3.2.2.	Teorie kompetence - Motivace znalostních pracovník	24
3.2.3.	Motiva ní teorie spravedlnosti	25
3.2.4.	Teorie cíle.....	26
3.3.	Teorie X a Y.....	27
4.	Charakteristika organizace	28
4.1.	Základní informace.....	28
4.2.	Cílová skupina výzkumu.....	28
4.3.	Organiza ní struktura.....	29
5.	Metodika výzkumu	30
5.1.	Interní informace	30
5.2.	Rozhovor.....	30
5.2.1.	Pr b h rozhovoru.....	31
6.	Výzkumná zji-t ní.....	31
6.1.	Rozhovor se zam stnanci.....	31
6.2.	Rozhovor se zam stnavatelem	41
6.3.	Porovnání odpov dí zam stnanc a zam stnavatele	46
7.	Záv r a doporu ení.....	50
	Seznam poufilité literatury.....	54
	Seznam tabulek.....	56
	Seznam obrázk	56
	Zadání práce	57

1. Úvod

Téma pro bakalářskou práci jsem zvolila Motivaci zaměstnanců ve společnosti Mader s. r. o. Při výběru společnosti jsem brala v úvahu především zaměstnání mého oboru při studiu. Společnost figurující v mé práci je těsně orientovaná v IT oboru. Zaměřuje se na prodej a servis výpočetní techniky.

Obor informatiky je velmi specifický, jednak typologií zaměstnanců, ale především způsobem jejich motivace. To bylo jedním z důvodů, proč jsem volila právě toto téma. Ne všechny závazky motivace se hodí na lidi, kteří pracují ve společnostech s tímto zaměstnáním.

Stále více manažerů a vedoucích pracovníků si uvědomuje skutečnost, že zaměstnanci jsou nejdůležitější částí firmy. Podle mého názoru je motivace zaměstnanců hlavní součástí personální politiky.

Motivaci si nemůžeme představit pouze formou hmotné odměny. Firma se musí o své zaměstnance starat a šel by si je. Přestože je pro spoustu lidí důvodem vykonávání práce vidina hmotné odměny (mzdy), nelze opomíjet ani výhody nehmotné motivace. Pochvala, potěšení uznání a úcty od zaměstnavatele můžeme pro zaměstnance daleko více, nežli výše jeho mzdy a bonus za dobře vykonanou práci.

Na každého člověka působí jiné motivační faktory. Dobrý manažer by měl být schopen zjistit, jaké z faktorů působí nejvíce právě na jeho zaměstnance. Tím se dostávám ke skutečnosti, že i v tomto tématu hraje významnou roli komunikace a dobré vztahy na pracovišti.

Pokud je komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na dobré úrovni, můžeme se zaměstnavatel dozvědět o svých zaměstnancích více informací. Například informace o zájmech zaměstnance mohou zaměstnavateli napovědět, jaké motivační faktory aplikovat na zaměstnance a tím tak ještě více zefektivnit jeho motivaci a zvýšit výkon.

Správně motivovaný zaměstnanec podává vyšší výkon než zaměstnanec, kterého práce nebaví, nevidí v ní žádný smysl a vykonává ji pouze z nutnosti.

Cílem práce je provedení výzkumu a analýza motivačního programu, který používá vybraná společnost, návrh změny, jak tento program ještě více vylepšit a následně zvýšit motivaci a výkonnost zaměstnanců.

Teoretická část práce je zaměřena na představení základních faktů o motivaci. Zobrazuje především rozdělení motivace, její zdroje, motivační typy lidí a v neposlední řadě nejvýznamnější motivační teorie.

Po přiblížení teoretických poznatků se praktická část věnuje krátké charakteristice organizace, popsání využití metodiky výzkumu, zobrazení výzkumných zjištění a v neposlední řadě je v závěru navrženo řešení pro zefektivnění a zlepšení motivačních nástrojů ve společnosti.

Věřím, že tato práce bude přínosná jak pro mě, tak pro vedení zkoumané společnosti.

2. Motivace a motivování

š Lenost zam stnance neexistuje.

Lenost zam stnance je pouze nedostatkem motivace.õ

Motivace je psychologický proces, který ovlivňuje naše chování, dává mu účel, smysl a je vlastně důsledkem vědomí, co člověk dělá. Samotné slovo šmotivaceõ je odvozeno od latinského moveo, movere - pohybuji, uvádím v pohyb. Motivací se rozumí to, co člověk podněcuje k aktivitě a dodává mu k takové činnosti potřebnou energii. Zjednodušeně řečeno, vědomé naše chování je ovlivněno, respektive vyvoláno určitými motivy - stimuly. Motivace nás většinou vede a určuje způsob našeho jednání tak, abychom dosáhli určitých cílů. Pokud je motivace dostatečně vysoká, dosáhne člověk svých cílů. Dosažením těchto cílů nás činí spokojenými, což poukazuje na to, že je motivace úzce spjata s psychikou člověka. Součástí ovlivňuje fyziologické funkce člověka. Dobrá motivace může velmi pozitivně ovlivnit i zdravotní stav jedince.

S motivováním je nejlepší začít již v útlém věku. Čím lépe dítě motivujeme, tím lepších výsledků dosahuje. Pokud se naučí tyto návyky, bude mít dobré předpoklady dosahovat vysokých cílů celý život. Dobře motivovaný člověk bude nejspíše úspěšnější a výkonnější než ten, kdo motivovaný nebude.

2.1. Typy motivace

Každého jedince mohou podněcovat k určitému chování jiné typy motivace. Typ motivací je hned několik. Jde o to, z jakého úhlu pohledu se na dané téma díváme. Lze je rozdělit na kolika způsobů: vnitřní a vnější, krátkodobou a dlouhodobou, pozitivní a negativní.

2.1.1. Motivace vnitřní a vnější

Vnitřní motivace souvisí s psychologickými procesy, to co se děje v nás, jak my sami sebe dokážeme motivovat a posouvat se kupředu. Chci být úspěšná - absolvuji prestižní vysokou školu, která mi pomůže dojít k mému cíli. Tento typ motivace velmi úzce souvisí s psychikou člověka, což znamená, že pro lidi s psychickými problémy bude mnohem obtížnější naučit se správně motivovat. Pokud se nebudeme motivovat správně, může také dojít k demotivaci - ta nás od dosažení cílů spíše odrazuje a vzdaluje nám je. Nejlepší je zvolit správnou motivaci úměrnou k cíli, kterého chceme dosáhnout. Dále setrvat ve snahách a nevzdávat se, pokud nevidíme první výsledky v době, kterou bychom si představovali.

Vn j-í motivace souvisí s podn ty vysílanými na-ím okolím. To, jak nás motivují ostatní lidé, na-e rodina, p átelé a nad ízení. Tato motivace se v t-inou vztahuje k ur itým hmotným odm nám za odvedenou práci, i vynalofené snažení, jako je nap íklad plat zam stnance i odm n ní studenta za dobré výsledky. I v této oblasti motivace lze lehce sklouznout k demotivaci.

2.1.2. Motivace krátkodobá a dlouhodobá

Krátkodobá motivace je taková, která nám m fle p inést odm nu za spln ní úkolu v krátkém asovém úseku, tudífl bude vynalofená snaha intenzivn j-í a siln j-í (*Metodický portál RVP.cz, 2011*). Vydrflí nám v-ak jen krátkou dobu. M fle nás pohán t vidina rychlého výd lku, zisku i volného asu. Tento typ motivace je typický pro mladé lidi.

Dlouhodobá motivace není pro snahu tak intenzivní jako ta krátkodobá. Je typická spí-e pro zralé jedince, protofle cíle, které jsme si stanovili, bude mnohem sloflit j-í dosáhnout. Vyfladuje nutnou dávku sebezap ení a vytrvalosti (*Metodický portál RVP.cz, 2011*). M fle nám v-ak p inést mnohem v t-í uflitek nefl ten, který nám p iná-í motivace krátkodobá.

2.1.3. Motivace pozitivní a negativní

Za pozitivní motivaci se považuje to, co sami CHCEME. P inese nám n jaké pot -ení a snažení, které vynalofíme na dosažení svého cíle. Pozitivní motivace bývá pro kaflkého jedince p íjemná a rád se jí podvolí.

Negativní motivace je taková, u které vím, fle n co ud lat MUSÍM. Mnohdy m fle p inést nemalé komplikace v dosažení takovýchto v cí. Ne iním tak zcela z mé svobodné v le, ale proto, fle to vyfladuje mé okolí. lov k musí být zna n cílev domý, aby se takto dokázal motivovat. M fle sem také pat it motivace strachem, cofl znamená, fle pokud danou v c neud lám, dostaví se trest i situace, která mi bude zna n nep íjemná. K dané akci je tak lov k motivovaný strachem z moflné negativní budoucnosti.

2.2. Motiv a stimul

S typy motivace jsou úzce spjaty pojmy motiv a stimul. Stává se, fle lidé mezi nimi zapomínají rozli-ovat. Jednání lov ka m fle být vyvoláno vnit ními podn ty - motivy nebo vn j-ími podn ty, které se nazývají stimuly. Oba jsou v-ak d leflité.

2.2.1. Motiv

Motiv je pohnutka, která ovlivňuje chování člověka zevnitř. Nenachází se zde žádná vnější síla, která by na člověka působila. Motiv je základem procesu, který se nazývá motivace. Pokud se u motivace člověka objeví motiv, který člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez působení vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože ho to baví, nebo protože to považuje za důležité a významné. (Plamínek, 2010, s. 15)

To všechno vychází z našeho vnitřního já. Mohou však být i motivy, které jsou vedeny a podněcovány negativním myšlením člověka. V takovém případě nelze mluvit o pozitivní motivaci. S motivem je spojena především vnitřní motivace.

2.2.2. Stimul

Stimul je podnět, který pochází zvenku, to, co udělá jedna osoba, aby poháněla a motivovala osobu druhou. Stimul není spojen s vnitřním já. Z této definice vyplývá, že je spojen především s vnější motivací. Pokud bude například zaměstnavatel kompenzovat nepohodlí při výkonu práce nějakými hodnotami, které se zaměstnanci budou zdát atraktivní, ví, že zaměstnanec bude svou práci odvádět dál bez jakýchkoliv problémů. Pokud se však vnější stimuly nedostaví (platové ohodnocení i jiné odměny), jak již uvedl ve své knize Plamínek (2010), je možné, že se práce zastaví a zaměstnanec již nebude nic pohánět k podávání pracovního výkonu.

2.3. Pracovní motivace

Každý zaměstnavatel by měl umět správně motivovat své podřízené. Tuto schopnost lze považovat za špatný klíč k úspěchu. Pracovní motivace je v dnešní době velmi populární téma. Jsou různé druhy pracovních motivací. Každý podnikup ednost uje tu, která vyhovuje jemu samému a bude vyhovovat i jeho zaměstnancům.

Je nutné si uvědomit, že v každém oboru lze aplikovat různé druhy motivací faktorů. Obecným stimulem pro zaměstnance bývá většinou platové ohodnocení a další finanční i jiné bonusy. K výběru špatně motivace pro své zaměstnance by měl zaměstnavatel pochopit jejich povahu. Určitý druh motivace bude up ednost ovat zaměstnanec v kanceláři a jiný naopak pracovník vykonávající manuální práci.

Zamstnanci d lají to, co cht jí nebo to, k emu jsou motivováni. Cílem zamstnavatele je p sobit na zamstnance tak, aby ve vlastním zájmu uspokojil své pot eby, a tím i zájmy a cíle podniku. Nap íklad tím, fle práce, kterou vykonávají, je baví.

Pokud porovnáme pracovní motivaci s vnit ní, vn j-í, pozitivní a negativní motivací, m fleme vycházet z tohoto obrázku . 1:

Obrázek 1 - Vztah mezi vnit ní, vn j-í, pozitivní a negativní motivací



Zdroj: Kjerulf, 2006

Vidíme, fle pozitivní i negativní motivace m fle vést ke stejnému výsledku. Nicmén z dlouhodobého pohledu není ideální motivovat zamstnance negativním zp sobem. Nap íklad kdyfl zamstnavatel bude svým zamstnanc m del-í dobu hrozit odebráním prémie i vyhazovem v p ípad , fle nesplní zadaný úkol, budou zamstnanci ve své práci neustále ve stresu. To by mohlo vést kup íkladu afl k nenávisti nad ízeného.

Ideálním typem je kombinace vnit ní a pozitivní motivace. Zamstnanci jsou ve svém zamstnání spokojeni. Úkoly od nad ízeného plní, proto fle sami cht jí a mají rádi svou práci.

Podle D. Dina a Cejthamra (2005) existují tyto pístupy k motivaci v práci:

2.3.1. Motivace ekonomickými potřebami

Teorie motivace ekonomickými potřebami pojednává o tom, že by motivace zaměstnanců měla být založena především na výši mzdy. Mzda zaměstnanců by měla být co nejvyšší a oni by tak měli produkovat co nejefektivněji a nejproduktivněji z práce. Pokud by měl být výkon zaměstnanců omezen, tak pouze fyzickou únavou, žádný jiný faktor nepřicházel v úvahu. Tuto teorii vyznávali nejstarší autoři jako Frederick Winslow Taylor. Pro ně byly ekonomické odměny, jako je plat, materiální výhody a finanční bonusy hlavním nástrojem motivace. Jedná se o tzv. racionálně-ekonomický přístup (D. Dina, Cejthamr, 2005).

2.3.2. Sociální přístup

Na rozdíl od racionálně-ekonomického přístupu, který pojednává především o hmotné odměně, je tento přístup zaměřen na lidské vztahy. Přístup se soustředí na sociální potřeby jednotlivců. Toto pojetí motivace podporuje také systémový přístup.

Lze ho také nazvat sociotechnickým přístupem. *„Sociotechnický systém stojí na vzájemném působení psychologických a sociálních faktorů, potřeb a požadavků lidí a také strukturálních a technických požadavků organizace.“* (D. Dina, Cejthamr, 2005, s. 143) Poukazuje na skutečnost, jak je důležité dávat zaměstnancům dostatečný prostor a příležitost k týmové práci, která vede k sociálním kontaktům a tím i budování vztahů na pracovišti.

2.3.3. Sebeaktualizace

V přístupu sebeaktualizace se poukazuje především na psychologické pojetí motivace. Zaměstnanec zajímá především obsah úkolu a to, jak se mohou pomocí jeho zpracování dále rozvíjet, a to jak po osobní, tak po kariéru stránce (D. Dina, Cejthamr, 2005). Jde jim především o dobrý pocit ze správně vykonaného úkolu - vnitřní uspokojení z vykonané práce.

2.3.4. Komplexní osobní přístup k motivaci

Kontingenční přístup k organizaci a managementu zastává názor, že existuje mnoho proměnných i situačních faktorů, které ovlivňují výkon organizace. Zabývá se především rozdílností mezi organizacemi a tím, kterou motivaci zvolit do určité organizace. Manažeři jednotlivých společností by měli být připraveni, měli by vědět, jaké mají jejich zaměstnanci potřeby a co je nejvíce motivuje k lepšímu výkonu (D. Dina, Cejthamr, 2005).

2.4. Motivace a pracovní výkon

Motivace a pracovní výkonnost spolu úzce souvisí. Lze říci, že pracovní výkonnost je závislá na motivaci zaměstnance. *„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 255) To, že má zaměstnanec dostatečnou motivaci k výkonu práce (například vidinu hmotné odměny), nemusí ještě znamenat dosažení požadovaného výkonu. A kolik je zaměstnanec motivován, bez potřebných schopností v téžině není možné vykonat zadaný úkol. Tento vztah platí i naopak. Se schopnostmi k vykonání úkolu a nedostatečnou motivací k práci, nelze dosáhnout optimálního výkonu.

Jinak řečeno, musíme brát v úvahu, že úroveň motivace a schopnosti přímo ovlivní výkon zaměstnance. Tento fakt lze znázornit obecným vzorcem:

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

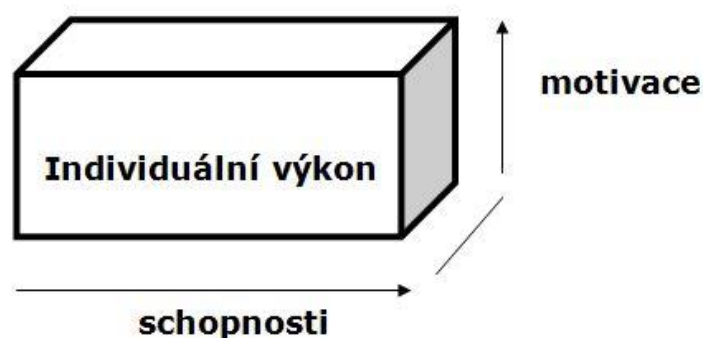
kde **V = výkon,**

M = motivace,

S = schopnosti.

Tento vztah lze vyjádřit též jednoduchým modelem:

Obrázek 2 - Vztah motivace, schopnosti a výkonu



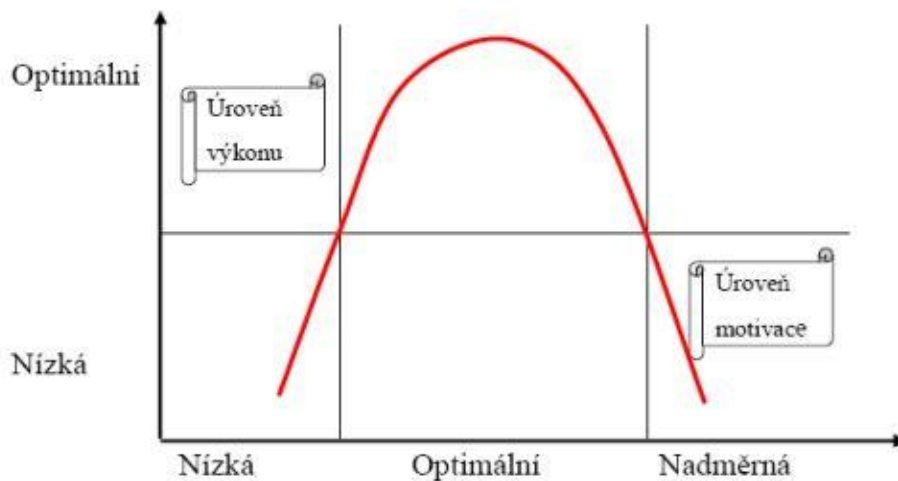
Zdroj: Nakonečný, 1992

I když se tento vzorec jeví jako zdánlivě jednoduchý, opak je pravdou. Je zřejmé, že nízká i špatná motivace zaměstnance, vede k neuspokojivým výsledkům práce (Stýblo, 2003).

Co naopak způsobí při vysoké motivaci? Výsledky práce zaměstnanců s přílišnou motivací také nebývají ideální. Důvodem této skutečnosti je fakt, že pokud člověk něco příliš chce, v tísni je vyčerpáván, ve stresu, neustále myslí na to, co kdyby se to nepovedlo a tyto myšlenky a negativní psychické rozpoložení vedou k zeslabení výkonu.

Vztah mezi výkonem a motivací nejčastěji bývá znázorněn pomocí tzv. Yerkes-Dodsonova zákona, který je známý i pod názvem šobráčená U-křivka. Jak můžeme vidět na Obrázku 3, při nízké úrovni motivace klesá i úroveň výkonu. V případě, že motivace roste, zvyšuje se i výkonnost zaměstnance. Jak ufl je zmišováno, výkonnost zaměstnance roste jen do určité míry motivace. V okamžiku, kdy motivace překročí určitou hranici a z optimálně motivovaného zaměstnance se stává přemotivovaný, výkon je ovlivněn negativně a opět se snižuje.

Obrázek 3 - Yerkes-Dodsonův zákon, tzv. "Obrácená U křivka"



Zdroj: Provazník a Kol., 2002

Každý člověk touží po úspěchu a uznání. Jednotliví zaměstnanci se však liší silou motivu výkonu, kterou určuje poměr touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu. Tento fakt lze označit pojmem Výkonová motivace (Nakonečný, 1996). Lidská mysl bojuje s dvěma rozdílnými potřebami. Potřebou dosáhnout úspěchu a sklonem vyhnout se neúspěchu. Každý člověk se řídí jinou potřebou. U jednoho člověka může hrát v první roli potřeba úspěchu a u druhého může být přisuzováno více důležitosti potřebě vyhnout se neúspěchu.

Sílu motivu k výkonu, neboli intenzitu výkonové motivace, pak lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\text{výkonová motivace} = \text{poteba úspěchu} / \text{poteba vyhnout se neúspěchu}.$$

V případě, že p evaluuje poteba úspěchu, je u konkrétního jedince vyší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch. Naopak v případě p evaluuje poteba vyhnout se neúspěchu, lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.

2.5. Zdroje motivace

K porozumění toho, šde se vlastně motivace bere, se musí porozumět lidským potřebám, návykům, zájmům, hodnotám a to jde n kdy opravdu t fko. Tyto zdroje vedou k porozumění problematice motivace lidského (pracovního) jednání a poznání osobnosti lov ka. M fe být téfl podmínkou k vytvoření efektivního motivačního systému na práci-ti.

Podle Provazníka a Komárkové šza *zdroje motivace ozna ujeme ty skute nosti, které motivaci vytvá ejí tj. skute nosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zam ení) lidské innosti a které významným zp sobem ovliv ují stálost (persistenci, p etrvávání) t chto tendencí.õ (Provazník, Komárková, 1996, s. 40)*

Zdroj motivací lov ka m fe být mnoho. Mezi základní pat í:

- poteba,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

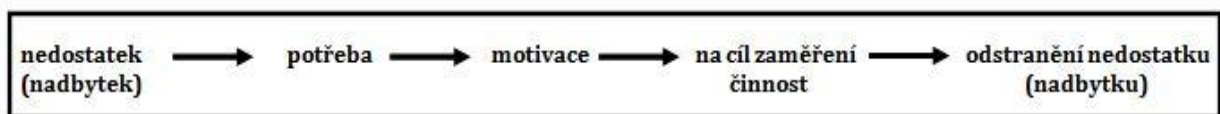
2.5.1. Poteba jako základní zdroj motivace

Potebu m fe vnímat jako základní sou ást motivačního procesu. Lze ji rozdlit na nevdou, u které si lov k nevdouje motivační souvislosti a v domou.

šObecn lze potebu chápat jako poci ovaný stav nedostatku n eho d leflitého a tento pocit m fe být odstran n dosaflním cíle.õ (Nakone ný, 2004, s. 463)

Za základní zdroj motivace jsou potřeby považovány hned z několika důvodů. Hlavním z nich je ten, že za potřebi označíme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším živočichům. Uvažujeme-li o procesu uspokojování potřeb, nejprve máme neuspokojenou potřebu, která vytváří napětí. Neuspokojená potřeba je důsledkem pocívaného nedostatku i nadbytku. Pomocí činnosti zaměřené na cíl, se potřeba naplní a tím se nedostatek (nadbytek) odstraní. V okamžiku uspokojení jedné potřeby se tak vytváří možnost pro nedostatek nové potřeby (Komárek, Provazníková, 1998). Tento vztah lze vidět i na Obrázku 4.

Obrázek 4 - Znárodnění vztahu nedostatku, potřebi motivace a jednání člověka



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2002, s. 245

Potřeby se obvykle dělí na:

- **potřeby primární**, kterým říkáme například biologické i fyziologické potřeby. Jejich existence souvisí především s nedostatky lidského těla. Patří k nim potřeba potravy, spánku, vzduchu, pohybu, tekutin a podobně.
- **potřeby sekundární** jako jsou sociální, společenské a psychogenní potřeby. Jejich existence je spjata s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Měly bychom zařadit například potřebu jistoty, lásky, seberealizace, atd.

Zde bychom mohli uvažovat, že pro pracovníky v IT oboru je především uspokojování nejvyšších potřeb (seberealizace a úcty), před uspokojením potřeb fyziologických. Myslím si, že lidé v tomto oboru jsou dosti soutěživí, a tak se snaží právě za vidinou uznání, vyvíjet co nejvíce softwarových aplikací, které ještě nejsou na trhu.

2.5.2. Návyky jako zdroj motivace

Dalším zdrojem motivace jsou návyky, které si člověk v pracovním prostředí vytvoří. Návyk nebo stereotyp je v podstatě činnost, která je vykonávána v určité situaci opakovaně. Ve chvíli, kdy se člověk do takové situace dostane, cítí pohnutku zachovat se stejně, jak má naučeně.

Existují i návyky, které jsou neřádné nebo škodlivé, ty se pak označují jako zlovyky.

š Jako "návyk" tedy označíme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk definujeme jako naučený vzorec chování. Mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka. (Komárek, Provazníková, 1998, s. 46)

Podíváme-li se na pracovní motivaci člověka, jako návyk můžeme označit skutečnost, že člověk se určitý zaměstnanec pustí do práce, musí si vypít ranní kávu. V IT oboru bychom mohli za návyk považovat například stereotyp instalace nějakého softwarového programu do PC. V těchto případech jedná zaměstnanec v souladu se svými návyky.

2.5.3. Zájmy jako zdroj motivace

Zájem patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem. Představuje vztah dlouhodobé zájmovosti člověka na určitou oblast. Člověk se zaměřuje na takové věci, které mu přinášejí uspokojení z vykonávání této činnosti. Tyto zájmy pak člověka aktivizují k určité činnosti.

Člověk je zaměstnanec podle svých zájmů posuzován. Toto posuzování pak slouží k podrobnější charakteristice jeho osobnosti. Zájmy mohou určovat přechod zaměstnanců k jednotlivým činnostem, které vykonávají.

Zájem je jakási činnost, kterou člověk vykonává pro své potěšení. Můžeme předpokládat, že zájmy člověka mohou být tolik, kolik je těchto činností.

Zajímavé je v daném kontextu možné považovat Stav I v výčet druhů zájmového zaměření:

- zájmy poznávací
- zájmy estetické
- zájmy sociální
- zájmy přírodní
- zájmy obchodní
- zájmy technické
- zájmy rukodělné materiálové
- zájmy výtvarné
- zájmy sportovní

Zájmy můžeme rozdělit o oblast lingvistickou, jazykovou, výtvarnou, hudební i sbíratelskou (Komárek, Provazníková, 1998).

Myslím si, že zaměstnanci, kteří mají zálibu v počítačích, jsou se zaměstnáním v IT oblasti velmi spokojeni a vykonávání této práce je naplněné. Jedním z nejvýznamnějších motivací faktorů by tak mohly být slevy na produkty poskytované společností. Například pokud, si zaměstnanec chce sestavit svůj počítač, má ve společnosti slevy na všechny potřebné komponenty. Zaměstnanci tak mohou pohodlněji a levněji rozvíjet svůj zájem.

2.5.4. Hodnoty jako zdroj motivace

Lidé popisují ve svém životě určité hodnoty různými skutečnostmi. Hodnoty jsou to, co člověk považuje za nějakou důležitou a významnou. Každý člověk uznává jinou stupnici hodnot. Pro některé jedince může mít určitá skutečnost vysokou hodnotu, pro druhého naopak nízkou.

Člověk bude vykonávat především činnosti, kterým popisuje vysokou hodnotu a nebude vyhledávat skutečnosti, kterým popisuje hodnotu nízkou. To ovlivňuje chování každého jedince.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být téměř cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti.

K nejznámějším klasifikacím hodnot, které ve své knize uvádí Komárek a Provazníková (1998) patří starší typologie hodnotových orientací německého psychologa E. Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů podle popisujícího zaměstnání:

- typ teoretický (zaměřen na hledání pravdy, je racionální a nejvyšší hodnota je poznání)
- typ ekonomický (praktický typ, zaměřen na prospěch, nejvyšší hodnotou je užitek)
- typ estetický (nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, nejdůležitější hodnotou je krása, je soběstačný)
- typ sociální (představuje nesobeckého člověka, altruista, který považuje za nejvyšší hodnotu lásku)
- typ politický (za nejvyšší hodnoty považuje moc, vyhledává soutěže, rád ovládá druhé)
- typ náboženský (nejvyšší hodnota je jednota, vyznává náboženské hodnoty)

Lze je doplnit o typ technický i sportovní.

2.5.5. Ideály jako zdroj motivace

Ideál je vzorem, který je pro člověka žádoucí a o co usiluje. Dalo by se říct, že je to vzor, co slouží člověku jako důležitý směr, kterým se svým jednáním snaží a hodnoty se pak odráží ve způsobech lidského jednání (Růžička, 1992).

Ideály se mohou týkat nejrozličnějších skutečností a jevů. Pod tímto pojmem si můžeme představit určitý typ osobnosti nebo životní cíle, které se mohou týkat jak pracovního, tak i osobního života. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů, vývoje a utváření osobnosti člověka - rodiny a autorit obecně (Bedrnová, Nový, 2002).

Pro zaměstnance v IT oboru by mohlo být ideálem kupříkladu stát se v budoucnosti vývojářem úspěšného softwaru. Takto se proslavit, dostát úcty, zbohatnout a přispět ostatním lidem k jednoduššímu používání výpočetní techniky.

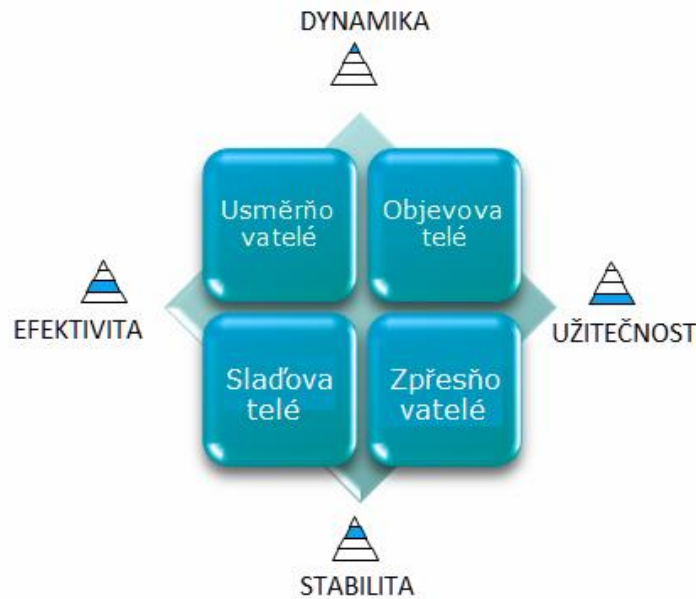
2.6. Motivační typy lidí

Každý člověk je jedinečný, proto můžeme rozlišovat několik typů lidí, na které platí různé druhy motivace. Pokud zaměstnavatel zjistí, jaký motivační typ jsou jeho zaměstnanci, může lépe poznat, co zaměstnanec ve společnosti motivuje a jaký motivační program ve firmě zavést.

Rozlišíme tedy i motivační typy lidí:

- objevitelé,
- usměrňovatelé,
- slávkovatelé,
- zápasovatelé.

Obrázek 5 - Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek, 2010, upraveno

2.6.1. Objektivista

*š Rozumný lov k se p izp sobí sv tu,
nerozumný trvá na tom, aby se sv t p izp sobil jemu.
Ve-kerý pokrok tedy závisí na nerozumných lidech.õ*

(G. B. Shaw)

Objektivista jsou dynamici, zaměřeni na užitečnost. V jejich chování se to může projevit samostatností a nezávislostí. Objektivista nejvíce přitahuje překonávání překáček a přijímání nových a nových výzev. Zdolávání překáček vidí jako takové překonávání sebe samotného. Pociťují ztížení ze sebe překonávání jim však nevydrží dlouhou dobu. Po chvíli pociťují odeznívání a hned pak koukají, zda se v okolí neobjeví další nová výzva.

Objektivista bývají netrpěliví, nemají rádi spolupráci s ostatními a především nesnášejí, když je někdo chce řídit. Nejdříve jim je pro ně pocit svobody. V případě, že mají s ním sdílet povinnosti, dokážou pocit volnosti snadno ztratit (Plamínek, 2010).

Jsou inteligentní a mají nejlepší předpoklady pro tvůrčí a kreativní práci, hlavně v případech, kdy nemusí spolupracovat s ostatními zaměstnanci. V těchto disciplínách, které nemají týmovou povahu, dosahují značných úspěchů.

Jsou velmi nemluvní, ale dokážou se ozvat. Hájí tak vlastní svobodu i před šéfy nebo prosazení svých cílů. Mají výraznou etiku a je jim velmi záleženo na získání titulu podivína.

2.6.2. Usměrňovačové

Šel jsem zbytečně, aby měl kníže všechny dobré vlastnosti, které jsem vyjmenoval, ale je velmi důležitý, aby vzbuzoval dojem, že je má.

(N. Machiavelli)

Jsou kombinací dynamických preferencí a zaměřením na efektivitu. Dynamická složka jejich založení jim nebrání v riskantních aktivitách, zaměřením na efektivitu je především k tomu, aby vnášeli dynamiku zejména do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. (Plamínek, 2010, s. 34) Chytří proto věchno řídit, mít pocit, že mají vliv a moc nad ostatními lidmi.

Berou sami sebe za nejlepší řešení ve společnosti a nesnáší moc dobře kritiku. Mohou tak mít problémy se svými nadřízenými. Svě kolegy si rozdělují na nezajímavou menšinu a většinu. Uznávají pouze malý počet lidí, které respektují a chovají k nim úctou.

Jsou rádi středem pozornosti a velmi dobře prodávají své myšlenky a dovedou svými postoji a názory jednoduše přesvědčit ostatní. To jen podporuje jejich touhu mít vliv na jiné lidi. Avšak oni sami většinou názor ostatních nepřijímají. Jsou to přirození vůdci velkých skupin lidí. Rádi a dobře soutěží. Uplatní se především ve vyšších pozicích společnosti.

2.6.3. Sla ovatelé

*š Ukládám-li na konto, které mám v i vám v citové bance,
zdvo ilost, laskavost, estnost a dodrfování slib ,
vytvá ím tím aktiva. Va-e d v ra v i mn vzr stá
a já se mohu na tuto d v ru v p ípad pot eby kdykoliv obrátit.õ*

(S. R. Covey)

Jsou zam eni na stabilitu a efektivitu. U t chto typ v-e záleží na lidech a jejich vztazích, jsou vlastn jakousi oporou sociální struktury. Pro sla ovatelé není d lefité, kdo je vý-e, kdo nífle. Zajímá je p edev-ím typ vztahu - kdo s kým, pro a jak.

V t-inou mají velmi vyvinutou empatii, proto dokáflou výborn pochopit druhé. Rádi si povídají, velmi dob e naslouchají. Jsou vst ícní, diskuse i hádky s nimi bývají mnohem mírn j-í a p íjemn j-í nefl s ostatními motiva ními typy. Dokáflou vyslechnout odpov bez zbyte ného dohadování. I kdyfl mají rozdílný názor, neberou ostatním ten jejich a nesnaží se je p esv d it, fle mají oni pravdu.

Své iny skute n vidí jako takové ulofení na šcitové kontoõ a v p ípad , fle se sami dostanou do nesnází, o ekávají mořnost erpat z t chto škontõ od ostatních. Bývají v-ak zklamání pokud se tak nestane. Vzhledem k ostatním motiva ní m typ m lidí, kte í nev dí o jejich šúlofkách v bankáchõ je jejich zklamání relativné asté (Plamínek, 2010).

2.6.4. Zp es ovatelé

*"Ve-kerý úsp ch ve svém řívot p i ítám tomu,
fle jsem byl vřdly na míst o tvrt hodiny d íve,
nefl jsem byl povinen."*

(H. Nelson)

Zp es ovatelé - nenápadná, ale pilná ást populace. Zp es ovatelé jsou kombinací zam ení na uřlite nost a stabilitu. Na rozdíl od sla ovatel si nevytvá í dokonalé prost edí, snaží se v-ak o to, aby byli sami dokonalí. Jsou pe liví, spolehliví a velmi p ísní na sebe i lidi ze svého okolí. Jak vyplývá i z citátu, nejd lefit j-í je pro n p esnost, dodrfování norem a pravidel. Proto je jejich chování dosti p edvídatelné.

Nevyhledávají aktivní kontakt s jinými lidmi. Na okolí mohou působit tak, že nemají žádné emoce. Ovšem emoce mají, ale v tichou je skrývají. Ukáží se jen lidem, které dobře poznají a získají si k nim důvěru. Existují případy, které na skrývání emocí doplácí jak povstří podivín, ale i tendencí nezvládat nadměrnou záť. Mohou tak být psychicky labilní a p i záťfi kolabovat.

Dokáží se také po ádn roz ílit - jejich skryté emoce vybuchnou. K tomuto dochází pravidelně například vždy jednou za dva měsíce. Tímto švýbuchem se chrání před zhroutilím (Plamínek, 2010).

Ochranným mechanismem před záťfi je pro ně uzavírání se do sebe - do svých kanceláří i malých uzavřených skupinek podobných typ lidí.

Tento typ lidí je velmi loajální ke své firmě a k nadřízeným. Ty respektují, vidí v nich formální autoritu. V případě výměny vedení respektují nového nadřízeného, bez ohledu na to, zda s tímto změnou souhlasí nebo nesouhlasí.

3. Teorie motivace

Specifických teorií motivace je mnoho. V této kapitole rozdělíme teorie na dvě části. Budeme se zabývat teorií obsahu a teorií průběhu.

3.1. Teorie obsahu

Tato teorie klade důraz na to, jaké faktory jedince motivují v jejich práci. Zaměřuje se na cíle, kterých chce dosáhnout díky uspokojení lidských potřeb. Těží se snaží identifikovat tyto potřeby.

Hlavními představiteli jsou Abraham Maslow, Clayton P. Alderfer, Frederick Herzberg, David McClelland.

Zde si přiblížíme tyto motivální teorie:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb.
- Alderfer v modifikovaný model hierarchie potřeb.
- Herzbergova teorie motivace a hygieny.

3.1.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslow prohlásil ve svém článku, který nazval *Teorie Motivace*, jenž se poprvé objevil v USA v roce 1943: *šlov k je tvor, který stále něco chce, a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi těmi motivacemi a neustále se snažíme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout určitého porozumění, které hledáme.* Později tato teorie byla otištěna i v jeho knize (1954) a stala se tak obecně známou (Adair, 2004).

Jedním z nejznámějších uspořádání potřeb je právě to, které definoval Abraham Maslow. Uspořádal lidské potřeby do kategorií podle důležitosti.

Rozlišuje pět hlavních kategorií potřeb, kdy nejdříve je fyziologická potřeba, poté následuje potřeba jistoty, důležitější je potřeba společenská, dále potřeba uznání a nejvyšší je pak potřeba seberealizace, jak můžeme vidět i na Obrázku 6.

- **Fyziologická potřeba** - přirozená snaha udržet stálý vnitřní stav, například zahnání hladu a žízní, dostatečný spánek, potřeba kyslíku, tepla i sexuální potřeby.
- **Potřeba jistoty** - snaha najít bezpečí a stabilitu. Potřeba nevystavovat se nezvyklému, neznámému.
- **Společenská potřeba** - potřeba citu, lásky, přátelství a touhy někam patřit.
- **Potřeba uznání** - potřeba být oceňován a uznáván druhými lidmi, ale také potřeba vysokého sebehodnocení a prestiže.
- **Potřeba seberealizace** - potřeba sebenaplnění. Rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince - uskutečnění toho, čím člověk opravdu je.

Obrázek 6 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Zdroj: Sehnalová, 2007

Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, objeví se potřeba vyšší úrovně, která není uspokojena a stává se novým motivem našeho chování.

Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje. V uvedené teorii je velmi důležitá především skutečnost, že ne každý jedinec musí dosahovat až k nejvyšší úrovni potřeb. Dosahovaná úroveň motivace je reprezentována tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji (Provazník, Komárková, 1996).

Maslow ve své teorii zdrazňuje, že pořadí uspokojování potřeb v této hierarchii není pevně dáno. Záleží vždy na osobnosti člověka, jeho hodnotách a toho, co sám považuje za důležité.

Jak vyplývá z teorie i z útržku článku výše, lidé chtějí poád více a více. Nikdy nedospějeme k úplnému uspokojení našich potřeb. Na potřeby uspokojené bezprostředně navazují další, které ještě uspokojeny nebyly a to je nekonečný koloběh.

V souvislosti hierarchie potřeb a pracovní motivace lze obecně popsat potřeby následujícím způsobem:

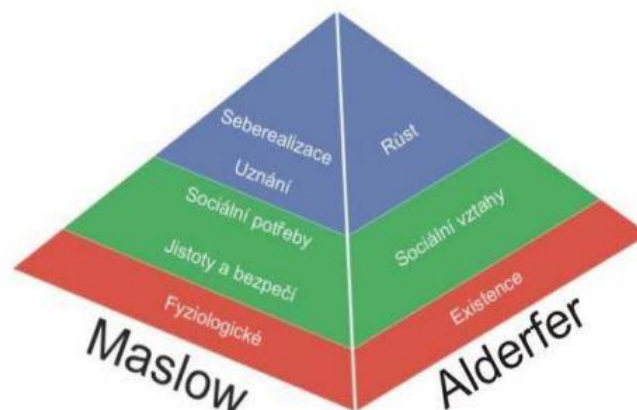
- **Fyziologická potřeba** - mzda, finanční benefity, dovolená, stravování.
- **Potřeba jistoty** - smlouva na dobu neurčitou, velikost firmy.
- **Společenská potřeba** - vztahy na pracovišti, mimopracovní aktivity s kolegy.
- **Potřeba uznání** - pochvala od nadřízeného, povýšení, zapojení do rozhodování podniku.
- **Potřeba seberealizace** - respekt kolegů a nadřízených, samostatnost, posláním dosahování cílů.

3.1.2. Alderfer v modifikovaný model hierarchie potřeb

Alderfer se domnívá, že je mnohem více realistické pracovat se s těmi úrovněmi potřeb namísto pěti, které uvádí Maslow.

- **Existenční potřeby** (Existence) - veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- **Potřeba vztahů** (Relatedness) - vztahy k lidem, se kterými se vidíme, láska a příslušnost k někomu.
- **Potřeba růstu** (Growth) - vnitřní růst, seberealizace, uznání, sebeúcta (Džinda, Odcházel. 2007).

Obrázek 7 - Srovnání Alderfer a Maslow



Zdroj: Sehnalová, 2007

Tato teorie, známá jako ERG se velmi podobá teorii Maslowa. Alderfer se též domnívá, že jedinec uspokojí potřeby nížší úrovně a poté úroveň vyšší. Nicméně předpokládá fakt, že nejde o hierarchii, nýbrž o jakousi pyramidu.

Ve stejném případě může být uspokojováno více potřeb zároveň. Může tak dojít k pádu, kdy jedinec postupuje od vyšších potřeb k těm nižším.

Alderfer tak ukazuje, že nemusí být uspokojeny potřeby na nižší úrovni, aby se mohly potřeby vyšší úrovně stát motivem k němu chování.

3.1.3. Herzbergova teorie motivace a hygieny

Dvoufaktorová motivace Herzberga je v manažerské literatuře považována za druhou nejčastěji citovanou motivací teorii (první je Maslowova teorie).

Roku 1967 zkoumal Frederick Herzberg s jeho spolupracovníky spokojenost, respektive nespokojenost pracovníků pro město Pittsburgh. Tímto výzkumem, který byl založen na dotazování o spokojenosti 203 účastníků a inženýrů, byly zjištěny skutečnosti, že existují dva odlišné typy faktorů působících na pracovní motivaci:

faktory hygienické neboli vnější a motivátory (reálné faktory), označované za vnitřní.

▪ Faktory hygienické

- Odpovídají víceméně potřebám nižší úrovně definovaných Maslowem.
- *„Mají svou působnost v dimenzi:*

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST -- PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST

- *„Jsou-li v nepříznivém stavu, i kvalitativně, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně.“*
- *„Mají-li tyto skutečnosti podobu naopak příznivou, nevyvolávají pracovní spokojenost, pracovníci pouze nejsou nespokojeni, nevedou k motivaci, jde spíše o nulový stav.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 109)*

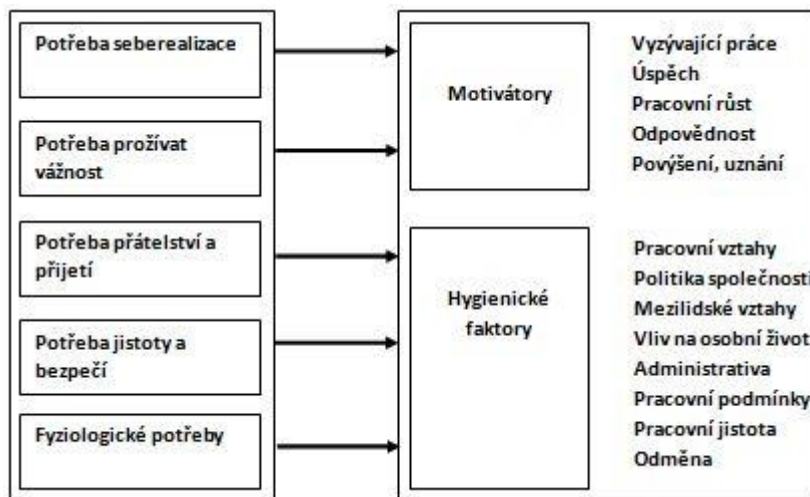
▪ Motivátory

- Naopak odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně.
- *„Působí v dimenzi:*

PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST -- PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE

- Jsou-li skute nosti této skupiny faktor v neřádoucím stavu, zp sobují nespokojenost pracovník a nep im enou motivaci k práci.
- V opa ném p ípad jsou pracovníci spokojeni a vykazují p íznivou motivaci k práci. (Provazník, Komárková, 1996, s. 109)

Obrázek 8 - Srovnání Herzberg a Maslow



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2002

3.2. Teorie pr b hu (Procesní teorie motivace)

Tyto teorie kladou p edev-ím d raz na pr b h motivace. Na rozdíl od obsahových teorií se zabývají tím, jakým zp sobem (cestou) dosahuje jedinec pofladovaného cíle. Zkoumají, jak je chování podn cováno, ízeno a podporováno.

Zde zohledníme ty i teorie, které jsou podle D diny a Cejthamr a (2005) hlavními teoriemi tohoto proudu:

- teorie o ekávání
- teorie spravedlnosti
- teorie cíle
- teorie kompetencí

3.2.1. Vroomova teorie o ekávání

Tv rcem této teorie z roku 1964 je Victor Harold Vroom, kterého lze považovat za sou asného odborníka psychologie v oblasti pracovního jednání a pracovní motivace.

Ten chápe pracovní innost jako instrumentální, neboli jako nástroj lovká pro dosažení významné hodnoty (Bedrnová, Nový, 1998). Vroom tvrdil, že motivace lovká závisí na dvou klíčových faktorech: expektanci (o ekávání) a valenci (atraktivitě), kdy oba faktory mohou nabývat hodnoty od nuly do jedné, kde jedna je maximální hodnota. Z těchto faktorů Vroom vytvořil rovnici v podobě :

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

kde: **M** = úroveň motivace

V = valence - atraktivita určitého výstupu, očekávané uspokojení, ke kterému povede motivovaná jednání

E = expektance - očekávání, že pracovní jednání skutečně povede k očekávaným výsledkům

Jinak řečeno, jednotlivci mohou dosáhnout vysoké úrovně motivace, pokud pro ně má cíl, ke kterému mají dojít, nějakou hodnotu (atraktivitu) a jsou si jisti, že povede k očekávanému výsledku.

Pokud by měl zaměstnanec vyvinout určité úsilí k vykonání práce, měly by být splněny i základní podmínky (Bedrnová, Nový, 1998):

1. Úsilí pracovníka musí být následováno příslušným pracovním výkonem.
2. Výkon zaměstnance musí být odměněn.
3. Předpokládaná odměna za výkon musí být pro zaměstnance atraktivní.

Z této teorie vyplývá závěr, že zaměstnanec bude motivován, pokud bude-li vnímat příslušný vztah mezi výsledkem své práce a odměnou a bude-li věřit, že výsledku dosáhne (Arnold, 2007, s. 313). Zaměstnavatel by tak měl dbát na to, aby zaměstnanec věděl, za co a jak bude odměněn.

3.2.2. Teorie kompetence - Motivace znalostních pracovníků

Autorem této teorie je Robert W. White (1959). Škarnone ný uvádí, že tento autor chápe motivaci kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se jíř u d t ř snahou v-e prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady. (Škarnone ný, 1992, s. 155)

V pracovní oblasti se tato potřeba projevuje snahou získat si od ostatních lidí respekt. Pracovníci se nějakým způsobem snaží překonat sami sebe a prokázat tak své schopnosti

se snahou o uznání od nadřízeného. Potéba kompetence se těl váfle k pot eb porovnávání se s ostatními. Podle Provazníka a Komárkové (1998) by se m l ídící pracovník vřdy snafit zadávat zam stnanc m takové úkoly, které jsou p im en náro né. Za tento úkol lze považovat takový úkol, který mírn p ekra uje schopnosti pracovníka, které doposud prokázal a nerozhází se s jeho zam ením.

Kdyfl si vezmeme IT oblast, v té jde v t-inou o p ekonávání sebe samého. Sta í si uv domit, jak jde vývoj technologií rychle kup edu. Firmy se p ekonávají, kdo navrhne nap íklad telefon í notebook s novou doposud neobjevenou vlastností. Programují a vyvíjí aplikace, které je-t nevstoupily na trh. Vymý-í znalostní aplikaci, která dosud není publikována a jejífl pouflívání usnadní uflivateli flivot. Vývojá í se tak neustále p edhán jí a pokou-í si získat respekt od svých školeg ō po celém sv t .

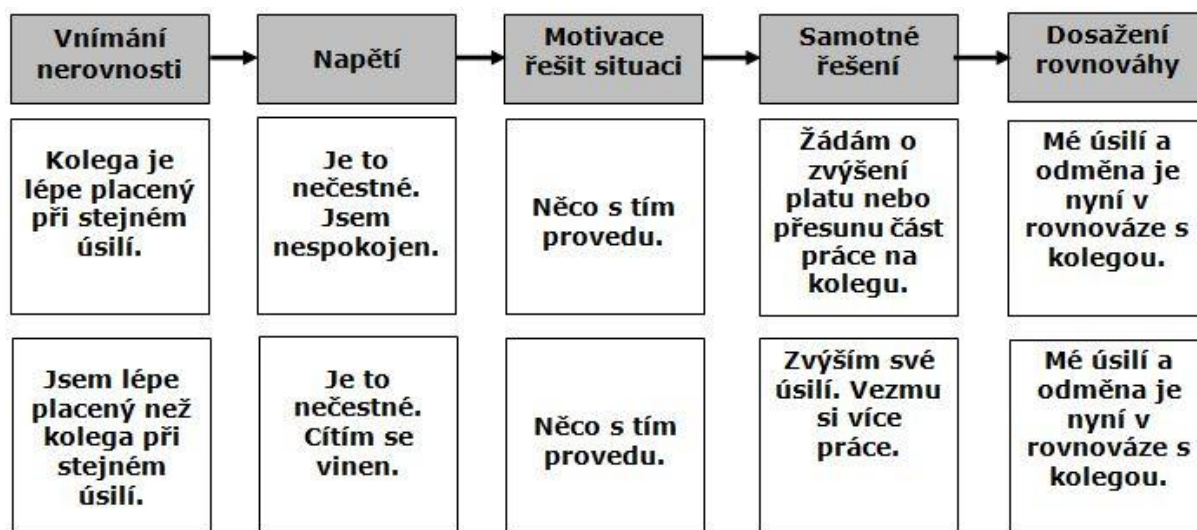
3.2.3. Motiva ní teorie spravedlnosti

Motiva ní teorie spravedlnosti neboli teorie rovnováhy (1963), kterou ve svých pracích aplikoval John Stacey Adams.

š Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. ō (Provazník, Komárková, 1998, s. 117) Zam stnanec neustále porovnává sv j výkon a snahu s výkonem a snahou svých spolupracovník . Krom t chto výkon v-ak porovnává i odm ování sebe a koleg . Vnímá, zda on není nadhodnocen nebo naopak podhodnocen oproti svým koleg m.

V p ípad , kdy má zam stnanec dojem, fle dochází k nerovnováze, má sklon k vykonání ur íté innosti, která tuto nespravedlnost odstraní. Teorii spravedlnosti bychom mohli vyjád it í zp sobem, který je vyobrazen na Obrázku . 9.

Obrázek 9 - Proces motivace p i nerovnováze a dosahování rovnováhy



Zdroj: D dina, Odcházal, 2007

3.2.4. Teorie cíle

Za jednoho z hlavních představitelů této teorie je považován Edwin Locke. Ten uvádí, že stejně jako v teorii se jedná o motivační techniky. Teorie je považována za jednu z nejpraktičtějších teorií motivace a je vhodná stejně pro dosahování krátkodobých cílů. Je využitelná především v organizacích, které se zaměřují nejprve na výkon jednotlivce, poté na výkon týmu.

Stanovuje čtyři základní body, které dále blíže zkoumá:

1. *Motivující cíle - vedou k vyššímu výkonu stejně jako jednoduché a řádné požadavky.*
2. *Přesně specifikované cíle - vedou rovněž k vyššímu stupni výkonu oproti mlhavě definovaným cílům, jakými mohou být výzvy typu „pracujte co nejlépe“.*
3. *Účast při stanovování cílů - zvyšuje rovněž motivaci, tím i výkon.*
4. *Zpětná vazba - je nezbytná pro efektivní dosažení cílů. Je jednak informující i motivující.* (D dina, Odcházal, 2007, s. 69)

3.3. Teorie X a Y

Další velmi známou a často zmiňovanou teorií motivace je teorie X a Y. Ta byla zveřejněna v roce 1960 Douglasem McGregorem.

Tato teorie pak vychází ze dvou protikladných představ o lidské podstatě a rozděluje zaměstnance a manažery ve společnosti na dva typy lidí podle toho, jak manažeré i vedoucí své podřízené, respektive jak se podřízené chovají (Management Mania, 2013):

Podle teorie X:

Nadřízené vyvíjejí autoritativní styl řízení. Dalo by se říci, že tato teorie v podstatě představuje teorii cukru a biče, na níž je postavena většina organizací. Teorie X znázorňuje negativní pohled na lidi a vedoucí pracovníci zastávají názor, že podřízené pracovníci nejsou dostatečně ambiciózní. Jsou líní, nemají žádný vztah k vykonávané práci, ani ke společnosti, ve které pracují. Musí být k práci nuceni pod pohrůbkou sankcí nebo za vidinou odměny, vyhýbají se zodpovědnosti a musí být neustále kontrolováni.

Podle teorie Y:

V tomto případě zaměstnanci vyhledávají spíše demokratický styl vedení, kdy mohou být součástí rozhodovacího procesu a jsou ochotni přebírat za vykonané úkoly zodpovědnost. Manažeré i vidí pracovníky v pozitivním světle. Předpokládají, že je práce baví a chtějí pracovat co nejlépe. Pracovník je tvořivý, aktivní a sám sebe rádí. Motivací je pro něj především pocit uznání, úcty společnosti a seberealizace.

Podle McGregora má většina manažerů blíže k teorii X, avšak teorie Y vyjadřuje více skutečnou podstatu zaměstnanců (Dědina, Cejthamr, 2005). Manažeré i, kteří na zaměstnance nahlíží podle teorie Y a umožní jim sebezdokonalování, spoluúčast na rozhodování i pocit uznání, mohou vidět lepší výsledky, což se týká motivovanosti a výkonnosti zaměstnanců.

Ve většině podniků lze najít oba typy lidí. Domnívám se však, že v IT oboru většina zaměstnanců funguje podle teorie Y. Vzhledem k faktu, že ne každý rozumí počítačové technologii, bych předpokládala, že zaměstnanci, kteří si vybrali práci, kde je nedílnou součástí využívání výpočetní techniky, většinou mají k počítačům a jejich práci je baví.

4. Charakteristika organizace

Cílem této kapitoly je uvést základní informace o firmě, zobrazit organizační strukturu poboček v Hradci Králové a Liberci a popsat cílovou skupinu výzkumu.

4.1. Základní informace

Společnost Mader s. r. o. byla založena 1. 4. 1996 s původním zaměřením na výrobní techniku. Firma začínala pouze s jednou pobočkou v Liberci, která měla dva zaměstnance.

Společnost se rozvíjela a otevíraly se nové a nové pobočky. V jednu chvíli bylo najednou otevřeno dokonce 12 poboček a firma zaměstnávala 30 zaměstnanců. Pobočky byly v Hradci Králové, Liberci, Trutnov, Pardubicích, Kolín, Těmperku, Jičín, Vrchlabí, Praze a Brno.

Postupem času a vývojem trhu se přešlo z retailového prodeje na internetový a to vedlo k uzavření některých "kamenných" obchodů. Pobočky tak byly omezeny na krajská města: Hradec Králové, Liberec, Praha, Brno a Vrchlabí a snížil se počet zaměstnanců na cca 15.

Jednatel, majitel a souasný editel všech poboček firmy je Ing. Jan Mader.

Také se změnil sortiment zboží a rozšířila se nabídka o prodej elektroniky a elektrospotřebičů. Ojedinelým segmentem je repasovaná výrobní technika, která je dovážena z celé Evropy. Na e-shopu je v nabídce více než 350 000 produktů, které jsou prodávány jak velkoobchodním partnerům, tak i konečným zákazníkům. Kromě prodeje se firma zabývá také specializovaným servisem výrobní techniky, montáží bezpečnostních systémů a datových rozvodů.

4.2. Cílová skupina výzkumu

Pro výzkum byly vybrány dvě z pěti poboček firmy, a to v Hradci Králové a Liberci. V Hradci Králové figurují tři lidé: editel a souasný majitel, 2 zaměstnanci a servisní technik, který však pracuje na řívnostenský list, a proto nemá žádné zaměstnanecké výhody.

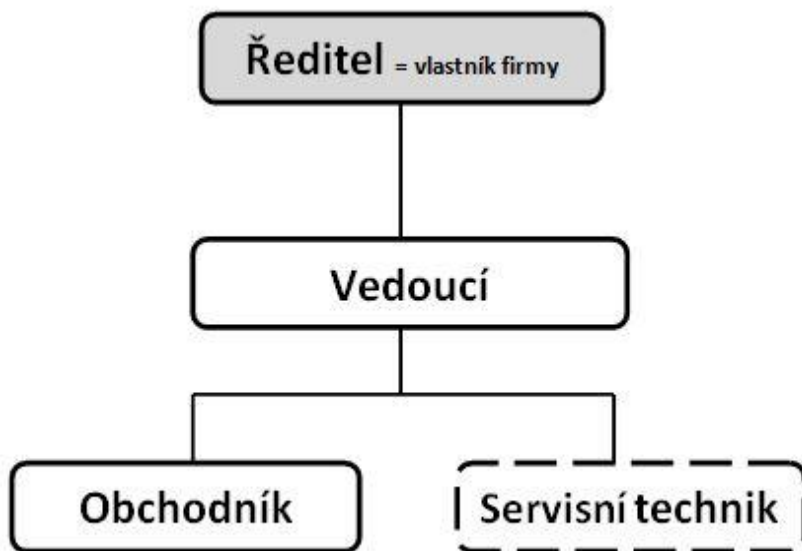
Dle mého názoru je tento počet zaměstnanců pro výzkum nedostačující, a to byl důvod, proč jsem do práce začal chodit z pobočky v Liberci. Jsou zde zaměstnanci tři lidé a jejich nadřízeným je majitel podniku - osoba stejná jako v Hradci Králové Ing. Jan Mader.

Kvalitativní výzkum v této práci je tedy cílený na osoby z těchto dvou poboček.

4.3. Organiza ní struktura

Pobo ka v Hradci Králové

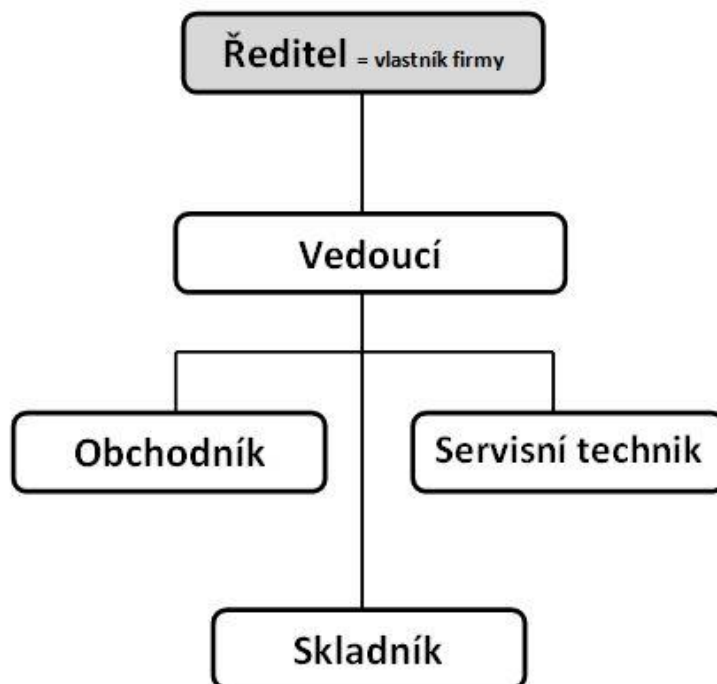
Obrázek 10 - Organiza ní struktura Hradec Králové



Zdroj: Autor

Pobo ka v Liberci

Obrázek 11 - Organiza ní struktura Liberec



Zdroj: Autor

5. Metodika výzkumu

Vzhledem k charakteru výzkumného objektu byl při výběru metody zvolen kvalitativní i kvantitativní výzkum.

K provedení výzkumu a analýze systému motivování byly jako zdroj informací použity interní informace a metoda strukturovaného rozhovoru, které poskytli zaměstnanci a vedoucí firmy.

5.1. Interní informace

Pomocí vnitropodnikových zdrojů byly získány základní informace o společnosti Mader s.r.o., která je cílovou skupinou výzkumu. Vzhledem k tomu, že firma nemá vypracovaný žádný dlouhodobý plán, jenž by se týkal platových tabulek, odměňování, zaměstnaneckých výhod a kolení zaměstnanců, vyplynuly z informací poskytnutých firmou, pouze tyto základní údaje, které jsou popsány výše.

5.2. Rozhovor

Rozhovor je jedna z technik sběru dat. Lze ho popsat jako dotazování, které probíhá při ústním kontaktem tazatele a dotazovaného (Disman, 2000). Můžeme rozlišovat tři typy rozhovoru:

- Strukturovaný - obsahuje předem připravené otázky, které mají pevně dané pořadí a znění otázek.
- Polostrukturovaný, též označován za částečně strukturovaný rozhovor - má pevně dané otázky jako strukturovaný rozhovor. Rozdíl je, že tazatel má v té věci volnost při pokládání otázek a může pokládat i doplňující otázky. Dotazovaný má tak více možností dle odpovědí na otázky.
- Nestrukturovaný, neboli volný rozhovor - u tohoto typu rozhovoru je zadáno pouze téma, na které má probíhat rozhovor. Rozhovor je neformální a odvíjí se podle odpovědí dotazovaného. Ten odpovídá spontánně nejen u předchozích dvou typů rozhovoru.

V této práci figuruje polostrukturovaný rozhovor. Otázky rozhovoru jsou vymyšleny tak, aby byly v souladu s cílem práce. Ve výzkumu jsou zahrnuty dva typy rozhovorů :

Rozhovor pro zaměstnance

Otázky jsou zde zaměřeny na zjištění motivací programu v organizaci, která pociťují motivaci samotní zaměstnanci, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím a co by rádi změnili.

Rozhovor pro zaměstnavatele

Otázky v tomto rozhovoru jsou vytvořeny z velké části zrcadlově k rozhovoru pro zaměstnance, které vedou k následnému porovnání toho, co si myslí zaměstnanec a zaměstnavatel.

5.2.1. Průběh rozhovoru

Rozhovor se zaměstnavatelem a zaměstnanci probíhal přímo na pobočkách společnosti. Po úvodním představení mezi mnou a dotazovanými jsem nastínila způsoby, jakým bude rozhovor probíhat. Zároveň jsem požádala o povolení nahrávat rozhovory a vysvětlila, že je to pouze kvůli mé bakalářské práci. Zaručila jsem, že výsledky rozhovorů budou anonymní.

Rozhovor s každým jedincem trval přibližně 20 minut a dotazovaní odpovídali na předem připravené otázky. Během rozhovoru jsem pokládala další doplňující otázky.

6. Výzkumná zjištění

V této části práce jsou vyobrazeny otázky rozhovoru a interpretovány odpovědi zaměstnavatele a zaměstnanců z obou poboček.

6.1. Rozhovor se zaměstnanci

Rozhovor se zaměstnanci byl situován do tří částí. V první části se dozvíme něco málo o zaměstnancích, druhá část se věnuje otázkám přímo zaměřeným na motivaci zaměstnanců a zaměstnanecké benefity a ve zbylé části je rozhovor zaměřen, jak zaměstnance ovlivňuje prostředí, ve kterém vykonávají svou práci.

Obecná část:

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Mader s.r.o.?

Z odpovědí dotazovaných na tuto otázku vyplývá, že firma preferuje dlouhodobou spolupráci se svými zaměstnanci. To se potvrdilo jak na pobočce v Hradci Králové, tak i v Liberci. Průměrná délka pracovního poměru se zaměstnanci je asi 9,5 roku.

2. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Jak lze vidět v organizační struktuře v Hradci Králové jsou pouze dva zaměstnanci, a to vedoucí provozovny a obchodník. Pestrost jsou zaměstnanci zařazení s danou náplní práce, vykonávají pro organizaci další potřebné práce mimo svou náplň. Například montáž bezpečnostních systémů a provádění servisů.

Pobočka v Liberci je v porovnání s Hradcem Králové o něco větší. Je rozdělena o pozici skladníka, jednoho obchodníka a servisního technika. Servisní technik je v Liberci zaměstnaný přímo ve firmě, kdežto v Hradci Králové spolupracuje na živnostenský list.

3. Jak jste spokojen/a s prací ve firmě?

Většina zaměstnanců z obou poboček odpovídala, že spokojeni jsou, avšak vždy je prostor ke zlepšování. Práce, kterou provádí je různorodá, a proto je i baví. Každý den se jejich práce liší a zpracovávají různé úkoly.

Pouze skladník z pobočky v Liberci odpověděl, že nemá pocit, zda je spokojen či nespokojen. Aťkoli je jeho práce každý den stejná, je pro něj zajímavá.

4. Cítíte se někdy během svého pracovního týdne ve stresu, i když pracovaný/á?

Po srovnání odpovědí z obou poboček, lze vidět, že zaměstnanci v Hradci Králové se cítí přepracovaní jednou až dvakrát týdně, kdežto v Liberci tolikrát až čtyřikrát za týden. Tento rozdíl může být pravděpodobně způsoben faktem, že pobočka v Liberci je větší, než pobočka v Hradci Králové a je zde náročnější péče o zákazníky.

Otázky o motivaci:

5. Dle Vašeho názoru, jste dostatečně motivováni/a od svého nadřízeného?

Odpověď zaměstnanců na pobočce v Hradci Králové byla po dlouhém váhání ano. Jak vyplynulo z dalších odpovědí, toto zaváhání bylo způsobeno tím, že motivací faktorů ve firmě není mnoho.

V Liberci odpověděli ti zaměstnanci ze čtyř po delší odmlce, že nejspíše dostatečně motivováni nejsou.

6. Popište prosím motivací program ve Vaší společnosti. (Jaké prvky motivování firma nejvíce používá?)

Bylo zjištěno, že hlavním motivacím faktorem v obou pobočkách je především mzda vyplacená v řádném výplatním termínu.

V Hradecké pobočce dále zaměstnanci uváděli finanční bonus (prémie, odměny), kolení a stravenky. žádné jiné položky, které by je motivovali, neuvedli.

V Liberci dva ze zaměstnanců uvedli, že žádný motivací program nemají. K vykonávání práce je vedle finanční odměny, například úhrada vstupu do plaveckého bazénu i sauny. Zbývající dva zaměstnanci uváděli mimo finanční motivace i výhody, jako jsou slevy pro zaměstnance na zakoupení produktů společnosti a příspěvek na obědovou formou stravenek.

7. Jste spokojeni/a s motivacím programem Vaší organizace?

Odpověď obou zaměstnanců v Hradci Králové bylo, že spokojeni jsou.

V Liberci vyplývá z odpovědí, že zaměstnanci, kteří pro společnost pracují delší dobu, spokojeni jsou. Naopak zaměstnanci, kteří přišli na pobočku kratší čas, s motivacím programem spokojeni nejsou a uvítali by více možností a zaměstnaneckých výhod.

8. Je pro Vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace?

Pouze jeden zaměstnanec z obou poboček odpověděl, že jsou pro něho důležité oba druhy motivace. Finanční odměnu považuje za důležitou, ale nehmotná motivace u něho hraje taky velkou roli. Považuje za motivující být pochválen za vykonanou práci a vidět, že je s jeho výkonem práce zaměstnavatel spokojen a má jeho důvěru.

Zbylým zaměstnancům nemotná odměna nic zásadního neříká. K vykonávání své práce jim nepotřebují a je pro ně jednoznačně nejdlejší hmotná odměna.

9. Jaký je hlavní motiv vykonávání Vaší práce?

Zde se objevovala u všech zaměstnanců odpovědi, že hlavním motivem pro vykonávání této práce je zajištění stálého příjmu peněz pro zabezpečení rodiny, bezproblémové splácení půjček a hypoték, zajištění slušné životní úrovně, cestování a provozování svých oblíbených aktivit.

10. Myslíte si, že jste za svou práci náležitě placeni/ohodnoceni/a? (Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?)

Ani u této otázky se odpovědi zaměstnanců obou poboček výrazně nelišily. Zaměstnanci jsou spokojeni, zároveň odpovídali, že by to mohlo být i lepší. Je samozřejmě, že žádnému z nás by neškodila vyšší finanční odměna.

V Liberecké pobočce se lišila odpověď jediného zaměstnanec, který je paradoxně jedním z těch, kteří pracují v pobočce nejdéle. Myslí si, že za svou práci není náležitě ohodnocen a uvítal by zvýšení mzdy.

11. Máte zde možnost kariéerního růstu?

Vzhledem k tomu, že se jedná o menší firmu s určitým počtem pracovních míst, není žádný předpoklad kariéerního růstu.

12. Pokud nemáte možnost kariéerního růstu, ovlivňuje to nějak negativně Vaši práci?

Dva ze zaměstnanců si myslí, že možnost kariéerního růstu by určitě byla možnou motivací k vykonávání práce. Ostatní zaměstnanci to nevidí jako problém a nevdají jim to. Odpovídali, že to negativně neovlivňuje vykonávání jejich práce.

13. Pomáhají Vám úkoly zadané od Vašeho nadřízeného rozvíjet se (po kariéerní i osobní stránce)?

V Hradci Králové se zaměstnanci domnívají, že jim úkoly pomáhají k rozvoji své osobnosti. Berou v potaz to, že zaměstnavatel úkoly rozdělí a nechá na zaměstnancích, jakým způsobem je vykonávají. Musí si tedy úkoly a práci nějakým způsobem zorganizovat, která aktivita

je prioritní, co je dle lidí a podobně. Rozvíjí se po své osobní stránce hlavně tím, že vedoucí nechá na zaměstnancích, jak úkol pojmu a zpracují.

Zaměstnanci v Liberci tak jednotvárný názor nemají. Půlka si myslí, že jim úkoly pomáhají se rozvíjet po své osobní stránce tím, že musí vymýšlet způsob, jak úkol splnit. Po profesní stránce si to nemyslí, protože v práci nemají kam dále růst. Druhá půlka zaměstnanců si ovšem myslí, že úkoly, které dostávají, jim k žádnému růstu ani vývoji nepomáhají, pouze zpracují úkol a víc za tím nevidí.

14. Označte prosím zaměstnanecké benefity, které Vám poskytuje zaměstnavatel.

V této otázce byly vyobrazeny možnosti nejčastěji využívaných zaměstnaneckých benefitů a zaměstnanci odpovídali, zda jim tuto výhodu zaměstnavatel poskytuje či nikoliv.

Seznam dotazovaných benefitů :

- penzijní příspěvek
- zdravotní příspěvek
- příspěvek k nemocenské
- příspěvek na stravování (stravenky)
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
- bezplatné vzdělávací kurzy a semináře
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- dovolená nad zákonný nárok
- zvýhodněné nákupy na produkty a slevy pro zaměstnance
- příspěvek na rekreaci (dovolenou)
- poskytování služebního automobilu k osobním účelům
- poskytování mobilního telefonu k osobním účelům
- příspěvek na předkolní zařízení
- příspěvek na kulturní a sportovní akce
- bezúroňné půjčky zaměstnancům
- 13. plat
- pružná pracovní doba
- zálohy na mzdu

V Hradci Králové zaměstnanci odpovědli, že jim zaměstnavatel poskytuje tyto benefity:

- Příspěvky na stravování (stravenky).
- Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti - zde jeden ze zaměstnanců odpověděl, že má k dispozici lahve vody, druhý odpověděl, že jim zaměstnavatel neposkytuje žádné nápoje.
- Bezplatné vzdělávací kurzy a semináře.
- Zvýhodněné nákupy produktů společnosti a slevy pro zaměstnance.
- Příspěvky na rekreaci (dovolenou) - jeden zaměstnanec odpověděl, že příspěvek na dovolenou nedostávají, druhý vidí zaměstnavatelem výhodou v tom, že mu přidělí chatu.
- Poskytování mobilního telefonu i k osobním účelům - v případě, že o to zaměstnanec stojí, pak je to možné.
- Příspěvky na předkolní zájezdy - o toto se zaměstnanci dosud nezajímali, takže neví, zda jim nadávaný tuto výhodu poskytuje.
- Zálohy na mzdu - zaměstnanci si myslí, že kdyby potřebovali, tak by tato možnost byla.

V Liberci byly odpovědi zaměstnanců ještě více roznorodnější, než v Hradci Králové. Zaměstnanci označili tyto benefity:

- Příspěvky na stravování - s touto výhodou souhlasili téměř všichni zaměstnanci. Jeden zaměstnanec tuto výhodu vůbec nezmínil.
- Zvýhodněné nákupy produktů společnosti a slevy pro zaměstnance - jako výhodu, kterou poskytuje zaměstnavatel, toto označili pouze dva zaměstnanci ze čtyř.
- Zálohy na mzdu - oproti této výhodě označili dva zaměstnanci ze čtyř. Zbytek ze zaměstnanců odpověděl, že to zatím nepotřebovali a ani neví, jestli by jim zaměstnavatel toto umožnil.

15. Máte v zam stnání n jaké dal-í výhody, které nejsou zmín ny vý-e?

Dal-í a jedinou výhodou, kterou popisovali v-ichni zam stnanci, byl takzvaný home office. Po domluv umohl uje nad ízený zam stnanc m práci z domova.

16. Máte n jaké návrhy na benefity, které Vám zam stnavatel neposkytuje, ale uvítal/a byste je?

Jeden ze zam stnanc v Hradci Králové nemá fládné návrhy. Druhý na pracovi-ti postrádá klimatizaci. V lét je v obchod velmi horko a dle jeho názoru tam opravdu chybí.

V Liberci mají návrhy dva ze ty zam stnanc . Jeden z nich by byl rád za sjednocení oble ení na pobo ce. Líbilo by se mu, kdyby v-ichni nosili stejné firemní oble ení. Dále by také uvítal nápoje na pracovi-ti. Druhému ze zam stnanc by se líbilo, kdyby mohli vyuffívat firemní automobil a telefon.

17. Jste celkov spokojen/a se zam stnaneckými benefity, které Vám poskytuje zam stnavatel?

V Hradci Králové jsou zam stnanci spokojeni se zam stnaneckými výhodami, které jim zam stnavatel poskytuje. Krom vý-e zmín ných benefit (v p edchozí otázce), nemají fládné výtky.

V Liberci je p lka zam stnanc spokojena a p lka ne. Nep íjdou si dostate n motivování a p idali by více zam stnaneckých benefit , které zmi ovali také v p edchozí otázce.

Otázky vztahující se k pracovi-ti:

18. Umohl uje Vám pracovi-t pohodln pracovat?

Podle zam stnanc v Hradci Králové mají mořnost pohodln pracovat v p íjemném prost edí a soust edit se na svou práci pokud si uklidí na svém stole.

V Liberci mají zam stnanci stejný názor.

19. Je pracovi-t pln vybaveno k vykonávání Va-í práce?

V obou pobo kách zam stnanci odpov d li, že pracovi-t je ur it pln vybaveno. Jsou rádi, že v kařdé pobo ce je místnost, kde se mohou b hem p estávky zrelaxovat, ob erstvit a na erpat síly pro vykonávání dal-ích pracovních inností.

20. *Jste na pracovišti n ěm ru-en/a nebo se m fete pln soust edit na svou práci?*

První odpov ě zam stnanc ě, která se sm ěchem padla v obou pobo kách, byla ta, śe jsou ru-en ě zákazn ěky. Byl to od nich pokus o vt ěp, nebo v d ě, śe zákazn ěci jsou nejd ěffit j- ě sou ěst ě jejich práce, takśe to nelze brát jako ru-en ě.

21. *Rozum ěte si s nad ězen ěm a kolegy? Povaśtujete vztahy mezi v ěmi za dobr ě?*

I v tomto p ěpad ě se odpov ěd ě v pobo kách nel ěily. Zam stnanci odpov ědali, śe vztahy na pracovišti jsou dobr ě a krom ě b ěln ěch komunika n ěch neshod si nemohou na nic jin ěho st flovat.

22. *Doporu ěil/a byste práci ve spole nosti sv ěm p ětel ěm?*

V Hradci Kr ělov ě oba zam stnanci odpov ěd ěli, śe jsou hrd ě, śe mohou pracovat pro tuto spole nost, a proto by práci sv ěm p ětel ěm bez v ěh ěn ě doporu ěli.

V Liberci t ě ze t ě zam stnanc ě by práci sv ěm zn ěm ěm doporu ěli. Jeden ze zam stnanc ě by práci p ětel ěm nedoporu oval. Chyb ě mu dostate n ě motivace.

23. *Jak ě je Va- ě pracovní doba? (Uv ěst, zda je mośnost pracovat z domu a jestli pracujete i o v ěkendu)*

Pracovní doba v- ěch zam stnanc ě v Hradci Kr ělov ě je od pond ěl ě do p ětku v ěd ěy od 9:00 do 17:30 hodin. O v ěkendu pracuje v ěd ěy jeden zam stnanec pouze v sobotu od 9:00 do 12:00 hodin. Na kaśd ěho zam stnance vych ěz ě tato v ěkendov ě slufba jednou za t ě t ědny. Po vz ějemn ě dohod ě, se mohou zam stnanci domluvit a tuto slufbu mezi sebou pozm ěnit.

V Liberci je pracovní doba kaśd ěy v- ědn ě den od 8:30 do 17:30 hodin. Zam stnanci nem ěj ě ś ědn ě pracovní v ěkendy, v ějimku tvo ě ě mimo ědn ě p ěpady jako je p ědv ěno n ě prodej.

24. *Jste spokojen/a s uspo ř ěd ěn ěm pracovním doby?*

Pracovní doba vyhovuje v- ěm zam stnanc ěm z obou pobo ek aś na jednoho zam stnance z Hradce Kr ělov ě. Ten odpov ěd ěl, śe v zim ě mu uspo ř ěd ěn ě pracovní doby nev ěd ě, ale v l ět ě, śe by uv ětal krat- ě pracovní dobu.

25. Cítíte respekt ze strany koleg ?

Zam stnanci v Hradci Králové mezi sebou respekt necítí. Odpovídají, že je zde přátelská atmosféra, bez které by spolupráce nebyla možná.

Podle odpovědí zam stnanců na pobočce v Liberci zam stnanci cítí respekt mezi svými kolegy a uvítali by více přátelské atmosféry, nebo si myslí, že by se jim je to lépe a radostněji pracovalo.

26. Cítíte respekt ze strany nadřízeného?

V obou místech zam stnanci jak z pobočky v Hradci, tak z pobočky v Liberci odpovědli, že cítí respekt ze strany svého nadřízeného.

27. Je Váš vedoucí spravedlivý a snaží se podporovat všechny své pracovníky?

Opatř se odpovědi zam stnanců obou poboček shodovaly. Zam stnanci si myslí, že je vedoucí přímý, ale objektivní a nikomu nenadrhluje. Pracovníci se ve firmě cítí dobře, neboť v dí, že jim zam stnavatel v rámci situace, která je na trhu, poskytuje jistotu a zájem.

28. Váží si zam stnavatel svých zam stnanců a dokáže je odměnit za dobrou práci?

V Hradci Králové si zam stnanci myslí, že je zam stnavatel dokáže finančně ohodnotit formou mimořádných odměn a prémie, v nich kterých případech i pochvalou.

V Liberci dva zam stnanci ze strany nepociťují jak významně to, že by si jejich zam stnavatel vážil. Myslí si, že je nedokáže dostatečně ocenit, ani hmotnou a ani nehmotnou odměnou.

29. Máte od svého nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu o své práci, kterou vykonáváte?

Z odpovědí zam stnanců obou poboček vyplynulo, že mají dostatečnou zpětnou vazbu. Shodují se však, že zam stnavatel se v této věci nijak zvláště nepozastavuje nad dobrou vykonanou prací. Při nedokonalé odvedené práci dává vedoucí najevo negativní zpětnou vazbu mnohem více nežli tu kladnou.

30. Dokážete Vás zam stnavatel pochválit?

Tato otázka souvisí s předchozí otázkou. Opět se zam stnanci shodli, že zam stnavatel se svou chválou dosti –et í. Zam stnanci by uvítali, aby byli více chváleni, nebo jsou přesvědčeni, že by byli více motivováni k lepším pracovním výkonům.

31. Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?

Jednomu zam stnanci z pobočky v Liberci tento styl nevyhovuje. Při otázce co by rád změnil, odpověděl, že celkový přístup zam stnavatele ke svým zam stnancům a pobočkám.

Zbývající zam stnanci jsou s tímto stylem vedení spokojeni. Podle nich není nevýhodou, že je zam stnavatel na pobočce jednou za týden. Při možných komplikacích není problém se zam stnavatelem komunikovat přes známá komunikační média (email, mobilní telefon, skype). Zam stnavatel je dostupný a dají se tak případné problémy řešit.

32. Váží si nadřízený Vašeho názoru i nápadů a zohledňuje je i při rozhodování?

V Hradci Králové se zam stnanci shodli, že je nadřízený vyslechne pokudně, když něco potřebují. V každém případě, když se jedná o nějakou důležitou věc, zam stnavatel a zam stnanci si sednou, zam stnavatel vyslechne jejich názory a nápady, diskutují o nich a určitým způsobem je i zohlední při rozhodování.

U odpovědí zam stnanců v Liberci to však takto jednoznačné nebylo. Ti mají takový názor, že v polovině případů zam stnavatel nebere jejich názory nijak v potaz a ufl v bec je nezohledňuje při rozhodování. Občas si přý taky společně sednou a diskutují, ale bývá to tak v méně než polovině případů.

33. Kdybyste se rozhodoval/a dnes, vybrali byste si opět tuto práci?

Zam stnanci obou poboček odpověděli na tuto otázku, že by si práci opět vybrali. Jeden ze zam stnanců v Hradci Králové však celkem dlouho váhal. Jeho váhání nezapínilo to, že by se mu ve společnosti nelíbilo. Zam stnanec by se chtěl uplatnit v jiném oboru. Dál by chtěl pracovat s počítači, ne však fungovat takto na prodejní, ale spíše jako programátor v nějaké specializované firmě.

34. *Je něco co Vám p ímo na pracovi-ti vadí, chybí nebo co byste cht l/a zm nit?*

Jeden ze zam stnanc v Hradci odpov d l, že mu chybí jífl zmi ovaná klimatizace. A myslí si, že se vřdy dá je-t více zp íjemnit interiér obchodu.

V Liberci pak pouze jednomu zam stnanci chybí na pracovi-ti klimatizace.

6.2. Rozhovor se zam stnavatelem

1. *Myslíte si, že jsou Va-í zam stnanci dostate n motivováni?*

Zde si zam stnavatel nebyl v bec jistý. Podle n j záleflí hodn na tom, zda zam stnance práce baví a to pro n pak m že být samotnou motivací, ale také pohyblivá sloflka mzdy, která se odvíjí od m sí ní práce.

2. *Popi-te prosím motiva ní program ve Va-í spole nosti.*

Firma nemá nijak vyvinutý obsáhlý motiva ní program. Motiva ními nástroji jsou zde podle zam stnavatele p edev-ím vý-e platu, prémie a stravenky.

3. *Myslíte si, že je pro Va-e zam stnance d leflit j-í hmotná nebo nehmotná motivace?*

Podle zam stnavatele mají ur it ob svou váhu. Záleflí na jednotlivých zam stnancích, kterou preferují víc. Z jeho odpov dí vyplývá, že v obou pobo kách zam stnanci preferují hmotnou odm nu, p ed tou nehmotnou. Zárove vedoucí p iznává, že ví o tom, jak velmi málo chválí své zam stnance.

4. *Co si myslíte, že je hlavní motiv zam stnanc k vykonávání téhle práce?*

Jedním z hlavních motiv je zaji-t ní stálého p íjmu pen z a mofnost seberealizace. Op t záleflí na postoji jednotlivých osob. Zam stnavatel si myslí, že kařdý ze zam stnanc vykonává tuto práci za vidinou p íjmu, kdeřto na seberealizaci záleflí spí-e t m mlad-ím zam stnanc m.

5. *Jsou podle Vás zam stnanci ve firm náleflit platov ohodnoceni?*

Dle odpov dí ano. Zam stnavatel vycházel z faktu, že ada zam stnanc s firmou spolupracuje n kolik let a řádný z nich si nikdy nest floval. Kdyby ano, nastala by pak n jaká komunikace a v-e by se vy e-ilo ke spokojenosti obou stran.

6. Mají Va-i zam stnanci mofnost kariérního r stu?

Vzhledem k tomu, že pobo ky jsou malé, zam stnanci nemají mofnost kariérního r stu. Zam stnavatel dále odpovídal na otázku, zda si myslí, že to n jak negativn ovliv uje práci zam stnanc . Jeho odpov dí bylo ne. Sice zam stnanci nemají mofnost kariérního r stu, ale mohou r st po osobní stránce, tím jak se špoperouō se zadanými úkoly a podobn .

7. Myslíte si, že jsou zam stnanci spokojeni s benefity, které jim poskytuje?

Podle odpov di je patrné, že si nad ízený myslí, že zam stnanci spokojeni jsou. Ví, že by kařdý uvítal vřdycky n co navíc, ale tak to bývá v-ude.

8. Jaké zam stnanecké benefity poskytujete svým zam stnanc m?

V této otázce byly vyobrazeny mofnosti nej ast ji poskytovaných zam stnaneckých benefit a zam stnavatel odpovídal, zda jim tuto výhodu poskytuje i nikoliv.

- penzijní p ipoji-t ní
- flivotní poji-t ní
- p íplatek k nemocenské
- p ísp vky na stravování (stravenky)
- poskytování nealkoholických nápoj na pracovi-ti
- bezplatné vzd lávací kurzy a seminá e
- p ísp vky na dopravu do zam stnání
- dovolená nad zákonný nárok
- zvýhodn é nákupy na produkty a slevy pro zam stnance
- p ísp vky na rekreaci (dovolenou)
- poskytování sluflebního automobilu k osobním ú el m
- poskytování mobilního telefonu k osobním ú el m
- p ísp vky na p ed-kolní za ízení
- p ísp vky na kulturní a sportovní akce
- bezúro né p j ky zam stnanc m
- 13. plat
- prufná pracovní doba
- zálohy na mzdu

Zaměstnavatel označil tyto benefity jako ty, které poskytuje svým zaměstnancům:

- Příspěvky na stravování (stravenky).
- Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti - podle zaměstnavatele zde mají zaměstnanci možnost vyfouknout láhve s vodou.
- Bezplatné vzdělávací kurzy a semináře.
- Zvýhodněné nákupy produktů společnosti a slevy pro zaměstnance.
- Příspěvky na rekreaci - společnost někdy zaměstnancům poskytuje příspěvek na dovolenou.
- Poskytování služebního automobilu k osobním účelům - v Hradci Králové není služební automobil, v Liberci je automobil k dispozici zaměstnancům.
- Poskytování mobilního telefonu k osobním účelům - pokud má o tuto výhodu někdo ze zaměstnanců zájem, společnost mu ji bez problému poskytne.
- Příspěvky na kulturu a sportovní akce - o tento benefit si zatím nikdo nepožádal, společnost tak tyto příspěvky neposkytuje.
- Bezúročná půjčka zaměstnancům - kdyby nějaký ze zaměstnanců potřeboval, určitě by tu pro něj tato možnost byla.
- Zálohy na výplatu - zaměstnavatel odpovídal, že pokud by nějaký ze zaměstnanců požádal o zálohu, pak mu ji společnost poskytne.

9. Podle Vašeho názoru jsou Vaši zaměstnanci spokojeni s uspořádáním pracovní doby?

Pracovní doba je zde pro všechny stejná, a to v pracovní dny od 9:00 do 17:30 hodin a o víkendu pouze v sobotu, kdy se zaměstnanci střídají a každý z nich chodí vždy jednou za tři týdny. Vzhledem k této skutečnosti zaměstnavatel nedokáže říct, zda jsou zaměstnanci spokojeni či nikoliv. Ví jen, že zatím si žádný z nich nestěžoval, tak nevidí důvod, proč by neměli být spokojeni. Dále pak může být výhodou to, pokud zaměstnanci potřebují a po dohodě s nadřízeným, poskytnutí tzv. home office - práce z domu.

10. *Snahíte se zohledňovat při rozhodování názory a nápady svých podřízených?*

Podle odpovědi zaměstnavatele určitě rád přijme názor svých zaměstnanců. Nemá problém vyslechnout jejich názory a připomínky. Kdyby se na jakém z pohledů názory a připomínky rozcházel, lze o nich pak dále diskutovat, i když poslední slovo má vždy nadřízený.

11. *Považujete vztahy mezi Vámi a zaměstnanci za dobré? (nejsou mezi Vámi velké neshody apod.)*

Říká velké problémy a neshody zde nepanují. Zejména je to víceméně z pohledu i tím, že majitel jezdí na pobočky jednou za týden a jinak probíhá komunikace pomocí multimediálních prostředků.

12. *Myslíte si, že pracoviště je pro zaměstnance plně vybaveno k jejich práci?*

Zde zněla odpověď jednoznačně: "Ano, určitě je."

13. *Umohl uje pracoviště pohodlně pracovat Vašim zaměstnancům?*

Odpověď se mi zde dostala, že ano, jeden ze zaměstnanců si to dokonce mohl vybrat novou židli (smích). Zaměstnavatel se snaží prostředky poboček co nejvíce vybavit podle požadavků svých podřízených, aby do práce chodili rádi a cítili se zde dobře a pohodlně.

14. *Cítíte respekt a úctu ze strany svých zaměstnanců?*

Majitel si myslí, že ano. Doufá především v to, že na pracovišti panuje vzájemná úcta. Tedy on ke svým zaměstnancům cítí respekt a naopak zaměstnanci k němu samotnému.

15. *Znají zaměstnanci kritéria pro hodnocení pracovního výkonu? Za co dostávají prémie apod.?*

Z odpovědi vyplývá, že zaměstnanci znají tyto kritéria pouze do určité míry. Ve mzdě zaměstnanců, se jako prémie označuje pohyblivá složka, kterou dělí sám zaměstnavatel. Ten vyhodnocuje práci zaměstnanců na základě subjektivního hodnocení výsledků jejich práce a zadaných úkolů. Kritériem pro finanční odměny zaměstnanců jsou tak jejich ekonomické výsledky.

16. Jak dobře zvládá Vá–žam stnanec kritiku své práce?

Určitě záleží na povaze žam stnance. Jsou případy, že se žam stnavatel dohodne se žam stnancem na nápravu chyby a probíhá v–echno na přátelské úrovni. Na druhou stranu existují případy, kdy tato kritika vyvolá konflikt. Poté se dále diskutuje, ať postupně společně dojdou k nějakému řešení ke spokojenosti obou stran.

17. Dáváte dostatečný prostor pro další osobní a profesní rozvoj a vzdělávání pracovníků

Zde zase záleží na jednotlivých žam stnancích. Žam stnavatel si myslí, že každý z lidí ví, jakým směrem se chce ubírat. Dostatečný prostor podle něj mají, ovšem ve firmě to nefunguje tak, že by žam stnavatel nařídil, na jaké školení musí žam stnanec zrovna jít. Přenechává iniciativu žam stnancům, kteří si mohou školení i kurzy vybrat dle informací zdrojů, které mají k dispozici nebo z emailových nabídek, které jim chodí. Stane se, že přijde zajímavá nabídka, spojená s vykonáváním práce ve firmě přímo žam stnavateli, ten pak nabídne kurz svým žam stnancům. Buď se dohodnou na tom, který žam stnanec má zájem o školení a v ojedinělých případech se může stát, že žam stnavatel nařídí, kdo se přizpůsobí kurzu zůstaní.

Dále jsem se žam stnavatele dotazovala na dokumenty, které by mohli pomoci více analyzovat současnou situaci ve firmě.

Těmito dokumenty byly:

Platové tabulky - pomocí nich jsem chtěla prozkoumat, podle čeho žam stnanci dostávají mzdu.

Plán školení i rozvoje žam stnanců - zde jsem chtěla zjistit, jakou mají žam stnanci možnost se proškolenovat a rozvíjet se, jak často jim to žam stnavatel umožní uje.

Tabulka žam stnaneckých výhod - podle této tabulky jsem chtěla dále analyzovat, jaký motivací program funguje ve společnosti a jaké výhody nabízí nadřazený svým žam stnancům.

Žam stnavatel odpověděl, že žádný z dokumentů nemá zpracovaný. Jelikož je to šťaková malá rodina, tak plánování, co se týká těchto věcí, není dlouhodobé a není spíše operativní podle toho, co je zrovna potřeba.

6.3. Porovnání odpovědí zaměstnanců a zaměstnavatele

Tato část obsahuje shrnutí a porovnání, které máme k dispozici od zaměstnanců a zaměstnavatele.

Rozhovor začínal velmi důležitou otázkou, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni. V Hradci Králové se zaměstnanci i zaměstnavatel shodují a myslí si, že v rámci možností jsou motivováni dostatečně. I při popisování motivů svých slovek ve společnosti mají zaměstnanci stejný názor se zaměstnavatelem. Naopak v Liberci se odpovědi zaměstnavatele a zaměstnance zásadně rozcházejí. Zaměstnanci v Liberci nevidí svou motivaci jako dostatečnou. Polovina zaměstnanců uvedla, že ve společnosti není žádný motivující program. Druhá polovina zaměstnanců se shodovala se zaměstnavatelem a popsala jako motivující faktor mzdu, prémie a stravenky.

Zaměstnanci z obou podniků i zaměstnavatel odpověděli na otázku, kterou motivaci by označili jako nejlepší, stejným způsobem. Téměř všichni zaměstnanci preferují hmotnou odměnu před nehmotnou. I v otázce o hlavním motivu této práce se shodovali. Oba uvádějí, že hlavním motivem je zajištění stálého příjmu peněz.

Ani ohledně otázky o mzdě zaměstnanců, se odpovědi zaměstnanců a zaměstnavatele nerozcházejí. Zaměstnavatel si byl jistý, že zaměstnanci spokojeni jsou. Pouze jeden zaměstnanec v Libereckém podniku měl jiný názor. Podle něj není dostatečně platová ohodnocen.

Vzhledem k tomu, že podniky jsou malé a mají jasné vymezené úrovně a místa, možnost kariérního růstu zde není. O této skutečnosti v této skupině dotazovaných. Zaměstnavatel si myslí, že na tom zaměstnancům nijak nezáleží a neovlivňuje to negativně jejich práci. Ovšem všichni zaměstnanci nesdílejí stejný názor. Dva ze zaměstnanců z obou podniků by viděli možnost kariérního růstu jako motivaci k většímu výkonu v práci. Zaměstnavatel si myslí, že styl jeho vedení pomáhá zaměstnancům rozvíjet se po osobní stránce. V Hradci Králové mají zaměstnanci stejný názor. Vyhovuje jim, že k úkolu zadanému od zaměstnavatele mohou přistoupit způsobem, který oni sami uznají za vhodný a musí se s ním nějak šoprotat. V Liberci však tento názor nesdílejí všichni zaměstnanci. Polovina si myslí, že se tímto způsobem rozvíjí po své osobní stránce. Druhá polovina zaměstnanců pouze zpracovává zadaný úkol a nevidí v tom žádný potenciál k rozvoji se.

Bylo zajímavé pozorovat odpovědi *ohledn zam stnaneckých benefit*. Nejenom, že se názor na ně rozcházel mezi zam stnavatelem a zam stnancem nebo mezi pobo kami, dokonce i zam stnanci, na stejném pracovi-ti odpovídali rozdílným zp sobem. V Hradci Králové se zam stnanci neshodli na n kolika benefitech, na pobo ce v Liberci se v-ak neshodli ani na jednom z benefit v-ichni ty i zam stnanci. Tuto skute nost lze vid t také níže v tabulce zam stnaneckých výhod.

Tabulka 1 - Zam stnanecké výhody ve spole nosti

Zaměstnanecké výhody	Hradec Králové		Liberec				Zaměstnavatel
	Z1	Z2	Z1	Z2	Z3	Z4	
penzijní připojištění	/	/	/	/	/	/	/
životní pojištění	/	/	/	/	/	/	/
příplatek k nemocenské	/	/	/	/	/	/	/
příspěvky na stravování (stravenky)	Ano	Ano	/	Ano	Ano	Ano	Ano
poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti	Ano	/	/	/	/	/	Ano
bezplatné vzdělávací kurzy a semináře	Ano	Ano	/	/	/	/	Ano
příspěvky na dopravu do zaměstnání	/	/	/	/	/	/	/
dovolená nad zákonný nárok	/	/	/	/	/	/	/
slevy pro zaměstnance na produkty společnosti	Ano	Ano	/	Ano	Ano	/	Ano
příspěvky na rekreaci (dovolenou)	/	/	/	/	/	/	Ano
poskytování služebního automobilu k osobním účelům	/	/	/	/	/	/	Ano v Liberci
poskytování mobilního telefonu k osobním účelům	Ano	Ano	/	/	/	/	Ano
příspěvky na předškolní zařízení	/	/	/	/	/	/	/
příspěvky na kulturní a sportovní akce	/	/	/	/	/	/	/
bezúročné půjčky zaměstnancům	/	/	/	/	/	/	Ano
13. plat	/	/	/	/	/	/	/
pružná pracovní doba	/	/	/	/	/	/	Ano
zálohy na mzdu	Ano	Ano	Ano		Ano	/	Ano

Zdroj: Autor

Výhodou, která nebyla uvedena v seznamu a v-ichni zam stnanci se na ní shodli je zde home office. Zam stnavatel si myslí, že zam stnanci jsou celkově spokojeni se zam stnaneckými výhodami, které jim nabízí. Kromě dvou zam stnanců v Liberci, kteří s tímto nesouhlasí, se odpověď zam stnavatele shodovala s většinou zam stnanců z obou poboček. Zmínovaní dva zam stnanci si nepřejou dostatečně motivováni k vykonávání své práce.

Zam stnanci popisovali *pracovní dobu a to, jak jsou s ní spokojeni*. Pracovní doba vyhovuje většině zam stnancům v pobočkách. Pouze jeden zam stnanec měl výtku, že v létě, při teplém počasí je zdlouhavé být v práci a dle práce. Zam stnavatel nedokázal říct, zda jsou zam stnanci spokojeni či nikoliv. Po zvážení toho, že si nikdo nestěžoval, se odpověď shodovala s většinou zam stnanců a myslí si, že spokojeni jsou.

Zam stnanci i zam stnavatel se shodují, že *pracoviště je plně vybaveno* k vykonávání jejich práce a plnění zadaných úkolů a umožní jim pohodlně pracovat.

V obou pobočkách se zam stnanci shodují, že mají na *pracovišti dobré vztahy* a nepanují zde žádné velké neshody. Zam stnavatel má stejný názor a považuje vztahy ve společnosti na dobré úrovni. Vše, že na pracovišti panuje vzájemná úcta a vzájemně se zam stnanci respektují. S tím souhlasí i zam stnanci.

Dále zam stnanci i zam stnavatel odpovídali na otázku, *zda zam stnavatel zohledňuje nápady a názory svých zam stnanců*. Podle zam stnavatele vždy rád vyslechne názory a připomínky všech zam stnanců, v případě neshod lze dále diskutovat a dojít k nějakému řešení. V Hradci Králové na tuto otázku též zam stnanci odpovídali velmi kladně. Myslí si, že zam stnavatel vždy vyslechne jejich nápady a ty pak zohledňuje i při rozhodování. Zam stnanci v Liberci však mají opačný názor než zam stnavatel. Domnívají se, že tak v polovině případů zam stnavatel na jejich názory nijak nereaguje a uhlavěc je nebere v potaz při rozhodování.

Zam stnanci se pak zamýšleli nad otázkou o *odměňování i kritizování práce*. Zam stnanci v obou pobočkách si myslí, že je vedoucí sice velmi přísný, ale objektivní a nikomu nenadrňuje. V Hradci Králové si myslí, že je za dobře vykonanou práci dokáže odměnit, většinou však nějakou z hmotných odměn. V Liberci si pak zam stnanci myslí, že je nedokáže odměnit ani hmotnou ani nehmotnou odměnou. Zam stnanci z obou poboček se shodují, že mají *dostatečnou zpětnou vazbu* od zam stnavatele, avšak ten

se nijak zvlá- nepozastavuje nad dob e vykonanou prací, ale p i nedokonale vykonané práci dává dostate n najevo negativní zp tnou vazbu. S tím souvisí i fakt, že si zam stnanci myslí, že zam stnavatel opravdu velmi -et í chválou. Zam stnavatel si myslí, že svým zam stnanc m poskytuje dostate nou zp tnou vazbu. Uv domuje si i téfl fakt (z ejm proto, že ufl mu to bylo párkrát e eno), že kritikou ne-et í, kdefto chválí jen málokdy a ne úpln dostate ným zp sobem.

7. Závěr a doporučení

Motivace zaměstnanců je velmi důležitým faktorem ve firmě. Každá společnost motivuje zaměstnance jiným způsobem. Nejdůležitější je individuální přístup ke každému zaměstnanci. V teoretické části této práce byla nastíněna problematika tohoto tématu. První kapitola seznamovala se základními pojmy motivace a jejími typy. Byla zde popsána pracovní motivace, její zdroje a jednotlivé motivace lidí. V další kapitole byly představeny nejznámější motivace a jejich členění a jména s nimi související. Tyto poznatky se staly podkladem pro zpracování praktické části práce.

V praktické části bylo cílem práce popsat a zhodnotit samotnou společnost a její motivace program. Následující kapitola je věnována krátkému popisu metodiky výzkumu. Praktická část je založena především na rozhovoru se zaměstnanci a zaměstnavatelem. Rozhovor probíhal na dvou pobočkách společnosti - na pobočce v Hradci Králové a v Liberci. V další kapitole lze vidět otázky rozhovoru, jednotlivé odpovědi zaměstnanců, zaměstnavatele a následné porovnání těchto odpovědí. V závěru se pak zaměříme na návrh optimálního řešení za účelem zlepšení motivace zaměstnanců a jejich pracovního výkonu.

Po zhodnocení a porovnání odpovědí zaměstnanců se zaměstnavatelem je možno si udělat obrázek o motivacím programu společnosti.

Z předchozího shrnutí vyplývá, že názory zaměstnanců o motivaci se velmi liší od názorů zaměstnavatele, a to především v Liberecké pobočce.

Zaměstnavatel na spoustu otázek odpovídal slovy: „Zatím si nikdo nestěžoval, takže zaměstnanci asi spokojeni jsou.“ Tuto větu považoval za konečnou a dále se tím nijak nezabýval. Myslím si, že z této skutečnosti můžeme vyvodit fakt, že mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci není dostatečná komunikace, a to může být fatální nevýhodou. Jakmile zaměstnanci vědí, že výzkum bude anonymní a zaměstnavatel neuvidí jejich odpovědi, stěžovali si poměrně více, než se zaměstnavatel domníval.

Skutečnost, že zaměstnanci vidí určitou výhodu v tom, že je zaměstnavatel ve firmě pouze jednou za týden, je otázkou, zda tato výhoda opravdu je. Sníží se tak možnost komunikace, například mít jakékoliv připomínky. Zaměstnavatel při jedné návštěvě má menší šanci vidět, zda jsou zaměstnanci spokojeni či nikoliv. Při přítomnosti

editel i každodenním provozu by on sám mohl vidět, aniž by si zaměstnanci stěžovali, co jim chybí a co by uvítali nebo naopak, stejně jsou nespokojení.

Pokud bychom analyzovali samotný motivací program společnosti, vidíme skutečnost, že není nijak rozsáhlý ani propracovaný. Přestože zaměstnancům vyhovuje být motivováni především hmotnou odměnou, na otázku zda jsou dostatečně motivováni, odpovídá polovina, že zřejmě nejsou. Pokud vezmu v potaz teoretické znalosti o motivaci pracovníků, domnívám se, že kdyby zaměstnavatel nabízel svým zaměstnancům více výhod, byli by mnohem více motivováni k vykonávání své práce.

Lze říci, že motivace zaměstnanců ve společnosti je založena především na hmotné odměně. Pro většinu zaměstnanců je peněžní odměna hlavním motivacím faktorem. Zaměstnanci též uvedli, že nejdůležitějším motivem pro vykonávání jejich práce je zajištění stálého příjmu peněz, což úzce souvisí právě s hmotnou odměnou. Z tohoto faktu zřejmě vychází i nadšení a podle jeho úsudku je také motivací program firmy sestaven.

Společnost nemá žádný dlouhodobý plán pro odměňování pracovníků. To vidím jako chybu. Nadšení hodnotí zaměstnanci podle vykonané práce a podle toho, jak sám uzná za vhodné. Určitě by neškodilo, kdyby zaměstnanci věděli, podle jakých kritérií se zvyšuje i snižuje pohyblivá složka jejich platu. Pokud by zaměstnanci znali způsob odměny, intenzita výkonu každého zaměstnance by mohla být ještě vyšší.

Další formou, jak zvýšit výkon zaměstnanců, je větší informovanost o možných benefitech. Vytvořením tabulky zaměstnaneckých výhod by zaměstnanci přesně věděli, které výhody jim nadšení poskytuje. Existencí této tabulky by zaměstnavatel zamezil skutečnosti, že odpovídi zaměstnanců na toto téma se velmi lišily. Zaměstnanci vlastně ani nevědí, jaké benefity mají možnost využívat. Je otázkou, zda by tato tabulka zaměstnance podnětovala k výkonu více nebo méně. Přihlédneme-li k faktu, jak málo výhod mají zaměstnanci k dispozici, můžeme odhadovat, že by toto řešení mohlo vést k vyšší motivaci.

Tímto se dostáváme k dalšímu problému, kterým je nedostatek nehmotné motivace. Většina manažerů a editelů se zaměřuje právě na hmotnou motivaci a nehmotná je pak velmi opomíjená. Přes skutečnost, že je pro zaměstnance v této společnosti důležitějším hmotná motivace domnívám se, že by kladně přijali i zvýšení nehmotné motivace. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že jim často chybí kladné ocenění od zaměstnavatele (pochvala). Přesto, že není pro zaměstnance pochvala prioritní, uvítali by ji a určitě by se cítili

na práci ti lépe. S kritikou však zaměstnavatel neetím. Mým doporučením by bylo více chválit a méně kritizovat. Je zřejmé, že jsou případy, kdy se kritice nelze vyhnout. Měla by být však podána v přijatelné formě. Kupříkladu následovat po pochvale za jinou činnost. Kritika může negativně dopadat na výkon zaměstnanců a takzvaně je demotivovat. Zaměstnavatel by měl s kritikou zacházet opatrně, aby zaměstnanci neztratili chuť k vykonávání práce.

Dalším motivacním faktorem, který by mohl přispět k zvýšení pracovního výkonu, by mohl být příspěvek na kulturní a sportovní akce. Ve společnosti převažuje poměrně mladý kolektiv a povětšinou muži. Dle mého názoru by určitě uvítali možnost vyúfívat například permanentku na hokejové či fotbalové zápasy nebo permanentku do posilovny. Tato výhoda by byla určitě velice motivující.

Pokud se zamíříme na plán rozvoje i-kolení zaměstnanců, zjistíme skutečnost, že firma žádný takový program nemá vypracovaný. Není to z důvodu, že by zaměstnancům neposkytovala tuto možnost. Společnost zaměstnancům poskytuje vzdělání a rozvoj, ovšem až po vlastní iniciativě zaměstnanců. Zaměstnanci si mohou vybrat kurzy, o které projevují zájem a zaměstnavatel jim většinou poskytne možnost se jim zúčastnit. V tomto ohledu to vidím jakou určitou výhodou, ale i nevýhodou. Výhodou je, že zaměstnanec zvolí kurz podle svého výběru s tématem, které ho zajímá či baví. Možná by neškodilo, kdyby v některých případech převzal iniciativu sám zaměstnavatel. Zaměstnanec by se tak mohl více rozvíjet i v nových oblastech, nejenom v oblasti jeho zájmu. Tato skutečnost by mohla kladně působit i na zaměstnance, kteří jsou v tomto ohledu pasivní či se stydí pořídit o-kolení, které by je zajímalo.

Nechci se však zabývat pouze nedostatky motivacního programu. Musím velmi kladně zhodnotit vztahy na pracovištích. Vzhledem k tomu, že pobočky jsou malé, vládne zde přátelská a rodinná atmosféra. Věchni zaměstnanci se shodují na tom, že jim zázemí ve společnosti vyhovuje, je plně vybaveno a umožní jim pohodlně vykonávat práci. Prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje, může také ovlivnit jeho motivaci. Pokud by se objevovaly výrazné neshody v kolektivu, zaměstnanec by nerad chodil do práce a tím by se i mohl snížit jeho pracovní výkon.

Zkoumané firmě tedy doporučuji tato opatření:

Vypracovat dlouhodobý plán pro odměňování pracovníků. Pokud by zaměstnanci znali kritéria, která používá zaměstnanec k jejich hodnocení, jejich výkon by se ještě zvýšil právě snahou dojít k určenému cíli.

Vytvořit tabulku zaměstnaneckých výhod a zavést jich více. Touto skutečností by zaměstnavatel předešel nevděčnosti zaměstnanců o výhodách, které jim poskytuje.

Klást v t-í d raz na nehmotnou motivaci. Zaměstnavatel by mohl své zaměstnance více chválit a opatrněji kritizovat. Zaměstnanci tak více pocítí jeho uznání a budou práci vykonávat lépe a s větším nadšením.

Zavést příspívky na sportovní a kulturní akce. Pokud by byly kulturní i sportovní akce realizovány společně, opatření by mělo teambuildingový efekt pro pracovníky (vztahy na pracovištích by se více prohloubily).

Vypracovat plán rozvoje a školení zaměstnanců. Plán rozvoje by zlepšil osobní růst zaměstnanců a jejich odbornou kvalifikaci.

Domnívám se, že pokud by zaměstnavatel zavedl výše zmíněná doporučení, celkový výkon a motivovanost zaměstnanců by se zvýšila. Je však jasné, že všechny opatření jsou omezeny finančními možnostmi a situací firmy. Realizovat každé z uvedených doporučení by určitě zabralo poměrně dost časových a finančních prostředků. Zavedením doporučení by to však končit nemělo. Ráda bych věděla, že zaměstnavatel se po pečení této práce nechá inspirovat a zvýší tak motivovanost zaměstnanců, která by vedla k jejich vzájemné spokojenosti a lepším výkonům v práci.

Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manaflery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manaflera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz–. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] D DINA, Ji í a Ji í ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] D DINA, Ji í a Václav CEJTHAMR. *Management a organiza ní chování: manaflerské chování a zvy–ování efektivity, řízení jednotlivc a skupin, manaflerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [6] D DINA, Ji í a Václav CEJTHAMR. *Management a organiza ní chování: manaflerské chování a zvy–ování efektivity, řízení jednotlivc a skupin, manaflerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [7] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: p íru ka pro uřivatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.
- [8] HYHLÍK, Franti–ek a Milan NAKONE NÝ. *Malá encyklopedie sou asné psychologie*. 2., dopln. vyd. Praha: SPN, 1977.
- [9] KJERULF Alexander: *Why ōmotivation by pizzaō doesn't work*. *The Chief Happiness Officer Blog* [online]. 2006 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://positivesharing.com/2006/12/why-motivation-by-pizza-doesnt-work/>
- [10] McGregorova teorie XY. *Management Mania* [online]. 2013 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

- [11] Motivace. *Metodický portál RVP.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/M/Motivace#Kr.c3.a1tkodob.c3.a1_motivace
- [12] NAKONE NÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd., dotisk. Praha: Academia, 2004. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
- [13] NAKONE NÝ, Milan. *Motivace [pracovního jednání a její řízení]*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [14] NAKONE NÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak za řídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [16] PROVAZNÍK, V. a KOL.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [17] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [18] Růžena KOMÁRKOVÁ, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
- [19] SEHNALOVÁ, Marka: *Motivační program pro konkrétní přemyslovou společnost. Masarykova univerzita* [online]. 2007 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/144233/fss_b/motivacni_system_-_bakalarska_prace_Sehnalova.pdf
- [20] Společnost, Mader s.r.o. *Mader* [online]. 2000 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.mader.cz>
- [21] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Zaměstnanecké výhody ve společnosti.....	47
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi vnitřní, vnější, pozitivní a negativní motivací.....	6
Obrázek 2 - Vztah motivace, schopnosti a výkonu.....	8
Obrázek 3 - Yerkes-Dodsonův zákon, tzv. "Obrácená U křivka"	9
Obrázek 4 - Známkování vztahu nedostatku, potřeb motivace a jednání člověka.....	11
Obrázek 5 - Motivací typy lidí.....	15
Obrázek 6 - Maslowova hierarchie potřeb	20
Obrázek 7 - Srovnání Alderfer a Maslow	21
Obrázek 8 - Srovnání Herzberg a Maslow	23
Obrázek 9 - Proces motivace při nerovnováze a dosahování rovnováhy	26
Obrázek 10 - Organizační struktura Hradec Králové.....	29
Obrázek 11 - Organizační struktura Liberec	29

Zadání práce

Fakulta informatiky a managementu

Akademický rok: 2015/2016

Forma: Prezenční

Obor/komb.: Informační management (im3-p)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Burešová Nikola	Hřibojedy 17, Hřibojedy	I1301144

TÉMA ČESKY:

Motivace zaměstnanců

TÉMA ANGLICKY:

Motivation of employees

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Robert Čapek, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Osnova:

1. Úvod
2. Motivace a motivování
3. Teorie motivace
4. Charakteristika organizace
5. Metodika výzkumu
6. Výzkumná zjištění
7. Závěr

Cíl práce:

Úvod práce představí teoretické poznatky o motivaci obecně a o motivování na pracovišti. Hlavním cílem je provedení výzkumu kvalitativními a kvantitativními metodami a poté analýza a vyhodnocení způsobu motivace zaměstnanců ve společnosti Mader, s.r.o. Na závěr navrhnout změny pro zefektivnění a zlepšení motivačních nástrojů ve společnosti.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-x.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Podpis studenta:



Datum: 12. 10. 2015

Podpis vedoucího práce:



Datum: 12. 10. 2015