



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Bakalářská práce

Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu

Vypracovala: Michaela Svobodová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela SVOBODOVÁ**
Osobní číslo: **E14487**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku s návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza motivace, zjišťování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod.
- 4) Návrhy na zefektivnění řízení pracovníků v oblasti motivace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press.
Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde.
Lauby, S. J. (2005). *Motivating Employees.* Florida: ASTD Press.
Nakonečný, M. (2004). *Motivace lidského chování.* Praha: Academia.
Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
LS
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Markéty Adamové pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 5. dubna 2017

.....

Michaela Svobodová

Poděkování

Tímto děkuji své vedoucí bakalářské práce, Ing. Markétě Adamové, za odborné vedení, poskytnutí cenných rad, připomínek při zpracování práce a věnovaný čas.

Zároveň děkuji panu Jaroslavu Slavičkovi, místopředsedovi dozorčí rady za poskytnutí důležitých informací a dokumentů, za jeho vstřícnost a pomoc při distribuci dotazníků ve společnosti. Mé poděkování patří také respondentům za vyplnění dotazníků.

Obsah

1	Úvod	2
2	Literární rešerše	4
2.1	Vymezení pojmu motivace.....	4
2.2	Typy motivace.....	7
2.3	Teorie motivace.....	7
2.3.1	Teorie instrumentality	7
2.3.2	Teorie zaměřené na obsah	8
2.3.3	Teorie zaměřené na proces	11
2.4	Teorie motivace a pracovního jednání	11
2.5	Motivační profil.....	12
2.6	Zdroje motivace.....	12
2.7	Pracovní motivace	14
2.8	Manažerské strategie zvyšování motivace	14
2.9	Pracovní spokojenost.....	16
2.9.1	Faktory ovlivňující spokojenost s prací.....	18
2.9.2	Pracovní výkonnost	18
2.10	Stimulace - přehled stimulačních prostředků	20
2.11	Motivační program organizace.....	22
2.12	Odměňování	24
2.13	Osobní problémy v zaměstnání	25
2.14	Selhání motivace	26
3	Cíl a metodika	28
4	Charakteristika podniku DataLife, a.s.	30
4.1	Základní údaje o společnosti	30
4.2	Historie a výsledky DataLife, a.s.	31
5	Vlastní práce	33
5.1	Rozhovor s firemním poradcem.....	33
5.2	Motivační nástroje a benefity	33
5.3	Zhodnocení situace.....	37
6	Dotazníkové šetření	38
6.1	Interpretace výsledků	38
7	Diskuze a návrh změn	56
8	Závěr	60
9	Summary	63
10	Seznam literatury	64
11	Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh	66
12	Přílohy	67

1 Úvod

Jako téma pro vypracování bakalářské práce bylo zvoleno „Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu ve vybrané organizaci“. V dnešní době se motivace pracovníků řeší poměrně často, a proto byla zpracována tato práce, která vedla k rozšíření obzoru a získání nových poznatků v dané problematice. Cílem této bakalářské práce je rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku s návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Lidské zdroje pro firmu představují jeden z nejdůležitějších kapitálů a kvalitní pracovníci jsou základem každé prosperující firmy. To by si měla každá společnost uvědomit a tedy jim věnovat zvýšenou pozornost. Měli by jim poskytovat práci v příjemném prostředí, dále by měli mít snahu o stmelování kolektivu a v neposlední řadě poskytovat přiměřenou mzdu vůči výkonu zaměstnanců. V poslední době je velký trend poskytování dalšího vzdělání a různých školení, převážně cizích jazyků.

Lidé neustále považují práci jako činnost, z níž plyne peněžní odměna, nicméně spoustu lidí se díky svému zaměstnání realizuje a naplňuje v různých směrech. Pracovní spokojenost se tedy většinou odvíjí od výše mzdy, ale v posledních letech se spokojenost odvíjí i od dalších faktorů a to např. od poskytovaných benefitů, pracovního prostředí, či vztahů na pracovišti.

Motivace zaměstnanců je velice důležitá, jelikož vede ke zvýšení produktivity práce. Ovšem motivování zaměstnanců není nic snadného. Každý jedinec je motivován něčím jiným, má jiný motivační profil. Je tedy nutné dostatečně poznat pracovníka a následně odhadnout jeho potřeby a poté může být motivace efektivní. Dobře motivovaný pracovník vykonává svou práci kvalitně a může být i ochoten vykonávat práci nad rámec svých povinností týkajících se běžného pracovního výkonu.

Bakalářská práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou. Přičemž v teoretické části byl na základě samostudia odborné literatury vypracován literární přehled. V literární rešerši se podrobně seznámíme s motivací a dalšími pojmy s ní související. Další část teorie se zaměřuje na pracovní stimulaci, odměňování, spokojenost a výkonnost pracovníků v podniku. Na závěr budeme seznámeni i s negativy v podobě frustrace, deprivace a pracovního stresu popřípadě pracovního selhání.

V praktické části je uvedena charakteristika vybraného podniku DataLife, a.s. od historie po současnost firmy. Byl zhodnocen aktuální stav organizace a následně provedena analýza motivace spokojenosti zaměstnanců. Bylo zjištěno, jaké motivační prvky jsou užívány. Získané výsledky jsou vyobrazeny v grafech, jenž jsou doplněny o krátký komentář. V závěrečných kapitolách se seznámíme s návrhy na zefektivnění řízení pracovníků v podniku v oblasti motivace, což by mohlo vést k vyšší prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

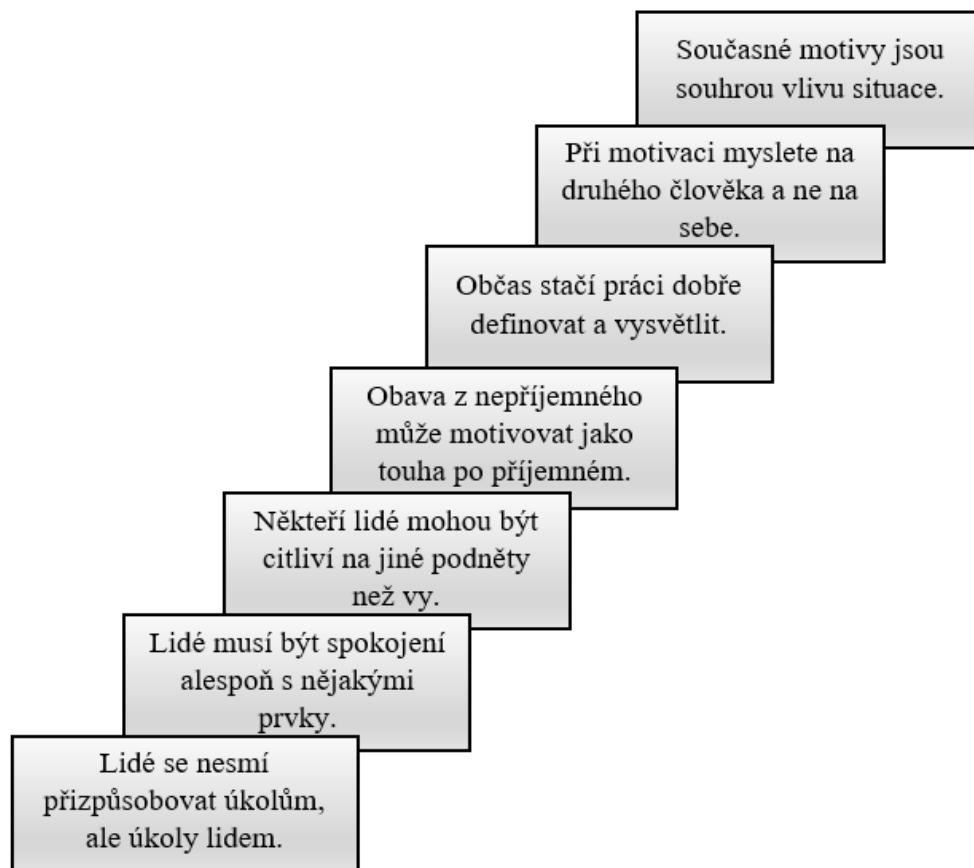
2 Literární rešerše

2.1 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace pochází z latiny. Je odvozen od slova „movere“ – hýbat, pohybovat. Lze ho považovat za obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitým činnostem a k určitému jednání jedinců. Vnitřní hybné síly napomáhají člověku se orientovat nějakým směrem a zachovávat vzbuzenou aktivitu. Působení těchto sil lze zevně pozorovat jako motivující činnosti (Adair, 2004).

Dle Nakonečného (2014) se jedná o psychologické důvody chování jedince. Každý jedinec se chová v různých situacích jiným způsobem. Dále se motivace považuje za intrapsychický proces, jenž jedinec prožívá a je složen z vnitřní a vnější situace. U motivace je důležité dodržovat určitá pravidla (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Základní pravidla motivace



Zdroj: Bělohávek, 2012

Plamínek (2007) chápe motivaci jako nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, především k nějakému výkonu či typu chování. Pojmem motivace se označuje proces i výsledek.

Podle Nakonečného (1996) je motivace vnímána jako psychická složka potřebná k učení a podněcování určitého chování, dále zahrnuje celou řadu různých tužeb, potřeb a přání. Vhodná motivace směřuje jedince ke stanovenému cíli. Motivace se dá také chápat jako řetězec návazných reakcí. Dále popisuje, že nadměrná motivace je stejně škodlivá jako motivace nedostatečná.

Lidé jsou motivováni tehdy, jestliže očekávají, že jejich určité chování a jednání povede k dosažení určitých cílů a získání odměn, kterými budou uspokojeny jejich potřeby, popřípadě se naplní jejich přání (Armstrong & Taylor, 2014). Je zřejmé, že motivace obsahuje jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory pohánějí jedince k činnosti a vnější faktory fungují jako pobídka k činnostem (Locke & Latham, 2004).

Podle Arnolda a kol. (1991) existují tři dimenze motivace:

- *Směr* – člověk se zaměřuje určitým směrem, snaží se dosáhnout určených cílů.
- *Úsilí* – činnost člověka je prostoupena úsilím o dosažení cílů.
- *Vytrvalost* – míra schopnosti jedince ve vytrvalosti a snaze k dosažení cílů.

Motivace může být někdy označena jako manipulace zaměstnanci, což je považováno za omyl, i když motivace i manipulace je záměrné působení jiného člověka na druhého (Clegg, 2005). Vodáček & Vodáčková (2009) ve své knize uvedli tvrzení, že manažer motivováním pracovníků vytváří zájem, chuť a ochotu se podílet na plnění pracovních činností. Dochází ke splynutí osobního zájmu s potřebami podniku. Manažer může snadno přejít k manipulování spolupracovníků, které se snaží ovlivnit svým jednáním.

Plamínek (2007) ve své knize zdůraznil, že mezi motivací a manipulací je těsný prostor, kdy při motivaci je snaha spojit do souladu zájmy člověka a okolí, v němž se pohybuje a při manipulaci je myšleno jen na zájmy okolí. Lidé, kteří zastávají tento názor, si myslí, že pracovníci ve vedoucích pozicích ovládají své zaměstnance pomocí intrik. Motivaci nelze zaměňovat s manipulací (Rainer & Seyffert, 2005).

Podle Laubyho (2005) správná motivace má následující postup – kritiku sdělovat zaměstnanci ústně a pochvalu písemně. Pro správnou motivaci je velice nutné, aby vedoucí pracovníci poznali své zaměstnance popřípadě kolegy. Každý jedinec má jiné potřeby, respektive jsou lidé toužící po autonomii, jiní požadují finanční ohodnocení, někdo potřebuje častou chválu atd.

Je několik způsobů, které lze využít pro správnou motivaci. U motivace je velice důležité zvolit vhodný postup a styl motivace, a proto je nutné navázat s jednotlivci vztah.

Dobrý kouč nemusí umět odvádět práci motivovaného jednotlivce, ale je důležité, aby měl přehled, o čem daná práce je (Clegg, 2005). Rainer & Seyffert (2005) popisují další omyl, že peníze jsou nejlepším motivátorem. Nicméně toto tvrzení není pravdivé. Není pravidlem, že pracovníci s vysokými mzdami pracují intenzivněji, popřípadě lépe, než pracovníci s nižší mzdou. Třetím omylem je, že motivace je vrozená lidská vlastnost (Rainer & Seyffert, 2005).

Motiv

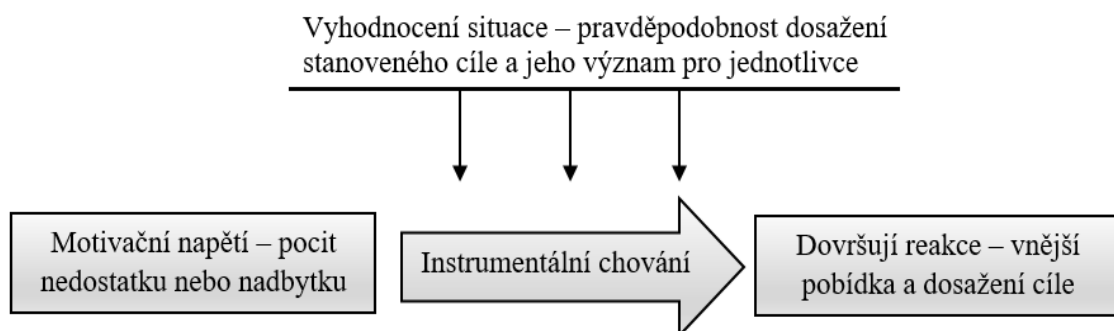
Motiv je považován za vnitřní psychickou sílu, popud či pohnutku a podněcuje jedince určitým směrem. Z psychologického hlediska lze motiv chápat jako příčinu, popřípadě důvod nějakého chování nebo jednání člověka (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Motivy určují intenzitu lidského jednání. Motiv je touha vědomá či podvědomá a působí na vůli člověka. S tímto pojmem se také pojí pojem „cíl“. Za obecný cíl motivu se považuje dosažení finálního psychického stavu, tedy nasycení. Jedná se o vnitřní uspokojení a pocit naplnění (Bělohávek, 2012). Motiv působí, dokud není dosažen stanovený cíl a nejsou uspokojeny potřeby. Kromě motivů cílových a terminálních existují také motivy bez cílového stavu, tedy motivy instrumentální (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Motivační proces

Neuspokojená potřeba je základní prvek v motivačním procesu, která vede k nějakému chování jedince. V případě neuspokojené potřeby může být jedinec nervózní až dokonce frustrovaný. Toto neuspokojení ho dovádí k činům, kterými se snaží přiblížit k uspokojení té dané potřeby (viz obrázek 2) (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Obrázek 2: Schéma motivačního procesu



Zdroj: Rymeš, 2004

2.2 Typy motivace

Armstrong (2009) rozlišuje ve své knize motivaci vnitřní a vnější s tím, že vnější motivace bývá silnější, než vnitřní. Vnější motivaci lze považovat za silnější, jelikož má výrazný a bezprostřední účinek, ovšem nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivaci je těžší zajistit, a to z důvodu, že se vnitřní motivátory týkají „kvality pracovního života“. Nicméně vnitřní motivace má pro pracovníky delší motivační účinek, a proto je taktéž důležitá.

Vnitřní motivace

Jedná se o typ psychologické motivace, kdy pracovník má kladný pocit ze své činnosti, je spokojen a práce ho naplňuje. Dále je práce pro jedince zajímavá, důležitá a poskytuje přiměřenou míru autonomie. Jedinec má možnost využívat své znalosti, rozvíjet sebe a své dovednosti. Je zřejmé, že tato motivace vyplývá ze samotné práce. Vnější motivace není podněcovaná vnitřními motivy (Armstrong & Taylor, 2015). Zaměstnanec je vnitřně motivován tehdy, když získá uznání, je respektován, uplatní své schopnosti a získá nové zkušenosti (Urban, 2013).

Vnější motivace

Slouží k úkonům, kterými jsou motivováni pracovníci. Jsou zde zahrnuty odměny v podobě zvýšení mzdy, povýšení apod., ale i tresty, což zahrnuje vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy apod. (Urban, 2013). Vnější motivátory mají často výrazné účinky, které ovšem netrvají dlouhodobě (Armstrong & Taylor, 2014).

2.3 Teorie motivace

Teorie motivace patří mezi nejkoumanější témata v oboru psychologie. Zkoumá se, jak se pracovníci chovají a proč se chovají právě určitým způsobem (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Zástupci behaviorálních věd (přibližně v polovině 20. století) začali prosazovat teorie zaměřené na obsah. Během následujících let téhož století vznikly teorie zaměřené na proces (Armstrong & Taylor, 2014).

2.3.1 Teorie instrumentality (motivace cukr a bič)

Hlavní myšlenkou této teorie je skutečnost, že lidé budou motivováni k jejich práci tehdy, když odměny a tresty budou v úzké souvislosti vázané na jejich pracovní výkon. Z této teorie vyplývá, že k vyplacení odměny dojde pouze při odvedení požadovaného výkonu (Kociánová, 2010).

Odměny a tresty představují nejsilnější formy stimulů, ovlivňujících výkony pracovníků. Nejčastější podobou „cukru“ bývají peníze. Častým problémem odměn ve formě peněz je, že jedinec dostane svoji odměnu, aniž by pokaždé odvedl požadovaný výkon. Podoba „biče“ zastává strach ze ztráty zaměstnání, ztráty příjmů, popřípadě snížení finanční odměny. I tato část není vhodná pro navození výborné atmosféry v pracovním prostředí a zaměstnanci, i přes různé postihy, neodvádějí žádané výkony (Weihrich & Koontz, 1993).

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Snaha o rozpoznání oněch podnětů, které v jedinci a pracovním prostředí vyvolávají a udržují určité chování. Tedy zjištění skutečností, které motivují pracovníky (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

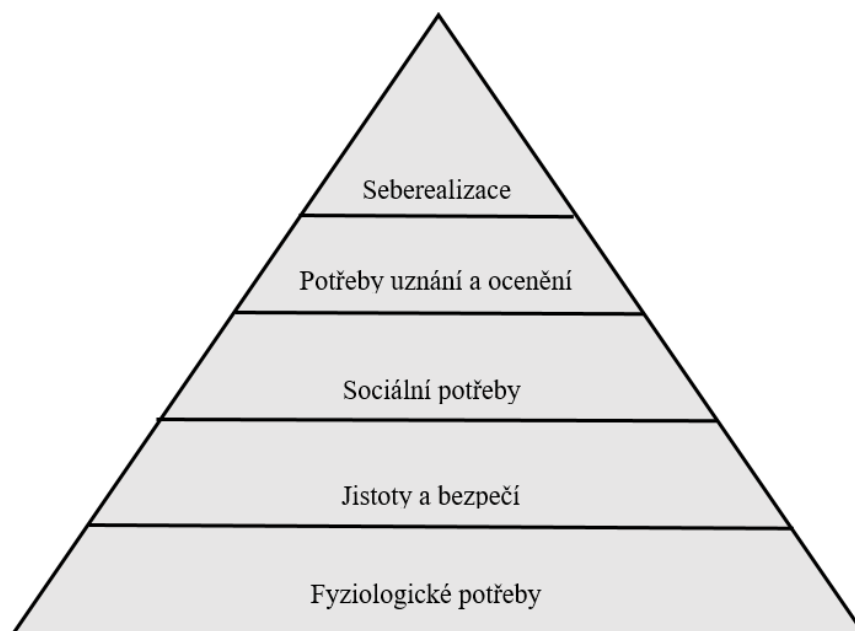
Maslowova hierarchie potřeb

Maslow, jako zakladatel teorie lidských potřeb, zformuloval lidské potřeby do pomyslné pyramidy, z které vyplývá, že se nejprve musí uspokojit potřeby nižší a po jejich plném uspokojení je možné postoupit v pyramidě výš. Pro správnou motivaci je nutné zjistit, na které úrovni se daný jedinec nachází a následně se zaměřit na úroveň vyšší. Potřeby jsou rozděleny na méně náročné, kam patří základní fyziologické a biologické potřeby, potřeba bezpečí a potřeby více náročné, kam spadají společenské potřeby, potřeby uznání po nejvyšší potřebu seberealizace (Schermerhorn, 2011).

- **Fyziologické potřeby** – základní lidské potřeby důležité pro přežití, do nichž se řadí potřeba potravy, vody či lásky. Jestliže nejsou tyto základní potřeby uspokojeny, jedinec se nebude orientovat na nic jiného, než jak je uspokojit.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – po uspokojení fyziologických potřeb následuje uspokojení potřeb jistoty a bezpečí. Patří sem ochrana před tělesným poškozením, nemocí nebo bídou. Manažeři jako potřebu bezpečí definují jistotu zaměstnání.
- **Sociální potřeby** – lidé mají touhu po kladných mezilidských vztazích, potřebu někam patřit a hledají své místo v sociální skupině, potřebují se sdružovat s jinými lidmi a taktéž mají potřebu být akceptováni jinými.
- **Potřeby uznání** – vrcholem uspokojení na této úrovni je pocit sebedůvěry a prestiže, jelikož lidé v této fázi jsou uznáváni i jinými lidmi.

- **Potřeby seberealizace** – nejvyšší bod v hierarchii potřeb. Vše, co slouží k rozvoji osobnosti. Jedinec chce realizovat své sny, svůj talent a um. Jelikož má jedinec více rolí, v každé roli má jinou seberealizaci (viz obrázek 3) (Deiblová, 2005).

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní úprava dle Tureckiová, 2004

Je-li potřeba člověka stále neuspokojená, motivuje jeho chování právě ke snaze o dosažení onoho uspokojení. Potřeby na nižším stupni se mohou zdát jako zaniknuté, nicméně jen dočasně nepůsobí a umocňují se potřeby na vyšších pozicích (Kocianová, 2010).

Maslow také zdůraznil, že každá osoba disponuje se dvěma druhy sil: vycházející ze strachu o bezpečí a člověka táhnou zpět, způsobují strach z podstoupení rizika v různých oblastech. Druhá síla tlačí člověka dopředu k jedinečnosti „já“ a k důvěře k vnějšímu světu (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Wagnerová (2008) ve své knize popisuje možnost převedení Maslowovy pyramidy do oblasti pracovní motivace, která má poté následující podobu:

- mzda – potřebná k financování základních fyziologických potřeb;
- pracovní jistoty, sociální zabezpečení;
- přijetí uvnitř pracovní skupiny;
- povýšení, respekt, úspěšnost;
- seberealizace a plné využití schopností.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg vymyslel teorii se dvěma protikladnými skupinami faktorů. Jedna skupina faktorů se zaměřuje a váže na lidskou osobnost a druhá skupina se váže k vnějším podmínkám práce. Jedná se o faktory motivující a faktory udržovací (Kocianová, 2010).

Herzberg uvedl deset udržovacích faktorů, které působí na subjekty: „*Podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení*“ (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Mezi motivátory se řadí: „*Dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost*“ (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

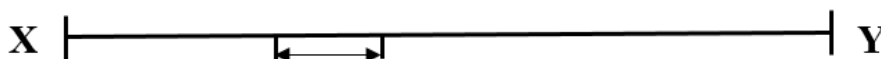
V případě příznivé formy hygienických faktorů pracovníci nepocítují nespokojenost. Pokud jsou faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají u pracovníků pracovní nespokojenost, což může vést k negativní motivaci pracovního jednání (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Pokud jsou motivátory v nepříznivém stavu, dochází k situaci, kdy pracovník není spokojen a není ani motivován k práci. Bývá to způsobováno nedostatkem uznání, překážkami v postupu či nudnou prací (Adair, 2004).

McGregorova teorie X a Y

Dle této teorie se zaměstnanci dělí na dvě skupiny. Skupinu X zastupují pracovníci, kteří nemají své zaměstnání rádi, jsou líní, svou práci považují za přítěž nutnou k zajištění obživy a mají vrozenou nechuť k práci. Takového zaměstnance je nutné k práci nutit a v případě odvedení dobré práce a výkonu je nezbytné poskytnout finanční či jinou odměnu. Teorie Y zahrnuje pracovníky, kteří mají vrozený sklon k práci, pocítují snahu se uplatnit a přijmout zodpovědnost (viz obrázek 4) (Wagnerová, 2008).

Obrázek 4: Základní logika teorie X a Y



Reálný vztah zaměstnance
k práci a organizaci

Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2009

Provazník a kol. (2002) tvrdí, že tuto teorii nelze zcela zobecnovat, jelikož záleží na typu zadaného úkolu a požadovaném cíli.

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

Vroomova expektační teorie

Teorie vycházející z přesvědčení, že jednotlivci se chovají určitým způsobem, protože očekávají následky (výstupy) z jejich činností. Respektive výstupy, které pro ně budou zajímavé (Armstrong & Taylor, 2014).

V případě existence vnímaného vztahu mezi výkonem a výsledkem je možná motivace jedince a výsledky se považují za nástroje k uspokojení potřeb (Armstrong, 2011).

Jsou zde obsaženy tři důležité faktory:

- *Hodnota* – valence (subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení),
- *Instrumentalita* – dokončení jedné věci povede k věci jiné,
- *Expektace* – očekávání, že po určitém jednání jedince se opravdu dostaví výsledek (Kocianová, 2010).

Tato teorie využívá vztah $M = f(V * E)$, z něhož vyplývá, že se násobí valence a expektace. Výsledek vyjadřuje úroveň motivace (Adair, 2004).

Stimulační teorie

Podle práce B. F. Skinnera je stimulační teorie založená na předpokladu, že chování jedinců je výsledkem nějakých vlivů, vedoucích k logicky předpokládaným důsledkům chování. Teorie orientující se na využití pozitivních nebo negativních stimulů k motivaci jedinců, popřípadě k vytvoření motivujícího prostředí. Teorie dále předpokládá, že vjemy získané v minulosti budou z určité části působit na jedince v podobné situaci v přítomnosti (Vodáček & Vodáčková, 1997).

2.4 Teorie motivace a pracovního jednání

Homeostatický model motivace lidského chování

Z výkladu fyziologa Cannona vyplývá, že v případě narušení psychické rovnováhy jedince vzniká napětí a stres, což negativně působí na vnitřní cit jedince. Člověk se následně snaží odstranit vnitřní negativní tlak a poté se opět nachází v rovnováze (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Hédonistický výklad motivace lidského chování

Tato teorie poukazuje na člověka jako emotivního jedince. Opírá se o fakta, že člověk směřuje k dosažení cílů. To se u jedince projeví libými emocemi a snaží se vyhnout utrpení, tedy emocím nelibosti (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Aktivační model motivace

Aktivační neboli pobídkový model znázorňuje pobídku z vnějšího prostředí. Pobídka prvotní má silový účinek a pobídka druhotná získává svůj silový účinek následně po ukončení procesů (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Kognitivní modely motivace

Člověk během svého života poznává a hodnotí širokou škálu jednání lidí ve svém okolí, ale i sebe sama. Vztah člověka k určité činnosti souvisí s poznáváním jako motivačním činitelem (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Humanistické modely motivace lidského chování

Maslowovu hierarchii potřeb lze chápat jako univerzální model, jenž se odvíjí od specifických podob v závislosti na určitých vnitřních podmínkách a předpokladech jedince, nebo v závislosti na objektivních podmínkách (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.5 Motivační profil

Specifická a relativně stabilní charakteristika člověka. Každý jedinec má v motivačním profilu jiné prvky, které ho ovlivní. U některých jedinců převažuje orientace na úspěch a u jiných snaha o vyhnutí se neúspěchu. Tento profil se utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku člověka (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.6 Zdroje motivace

Dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) je zdrojem motivace skutečnost, jenž vytváří motivaci, která zakládá dynamické tendence.

Mezi základní zdroje motivace se řadí:

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

➤ **Potřeby**

V psychologii se pro daného jedince označují za prožívané, ne vždy plně uvědomované nedostatky něčeho významného. Projevuje se jako pociťovaný stav napětí, což vede k činnosti směřující k odstranění nelichotivého nedostatku - k saturaci příslušné potřeby. Podmínkou je nalezení cíle sloužícího k uspokojení potřeby (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Nedostatek potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012

Dělení potřeb:

- *Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní* – spojené s činností a funkcemi lidského těla coby biologického organismu (potřeba vzduchu, potravy, atd.). Nazývají se jako potřeby primární.
- *Potřeby sociální, společenské, psychogenní* – spjaté s člověkem, jakožto tvorem sociálním, kulturním a společenským (potřeba lásky, seberealizace, atd.). Nazývají se jako potřeby sekundární.

➤ **Návyky**

Každý jedinec uskutečňuje některé činnosti častěji, nebo i pravidelně a v konkrétních situacích. Z návyků se často stává stereotyp. Jedná se o opakovaný, zafixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti jedince v konkrétní situaci.

➤ **Zájmy**

Zájem je všeobecně chápán jako motiv. Může být označován i za odvozenou potřebu. Člověk se orientuje na konkrétní oblast předmětů a jevů vedoucí k aktivaci jeho činnosti.

➤ **Hodnoty**

Hodnota může pro každého jedince představovat cokoli. Hodnoty neodráží pouze objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní smysl. Mezi nejvyskytovanější hodnoty patří zdraví, rodina, práce, děti, přátelství.

➤ **Ideály**

Ideálem rozumíme představy něčeho subjektivně žádoucího a pozitivně hodnoceného. To pro daného jedince představuje významný cíl, o který usiluje.

2.7 Pracovní motivace

„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012).

Tento pojem se týká vztahu zaměstnance k jeho práci, ke stupni jeho pracovního uplatnění a k jeho pracovním úkolům. Úroveň motivace pracovního jednání se vždy odráží do pracovního výkonu. Dle psychologie jsou rozlišeny dvě skupiny motivů k práci:

Motivace intrinsická

Motivace ovlivněná vnitřními pohnutkami v průběhu prožívané činnosti (Nakonečný, 2014).

Motivy související přímo s prací. Řadí se sem potřeby:

- potřeba činnosti;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi;
- potřeba výkonu;
- potřeba moci;
- potřeba seberealizace (Horalíková, 2004).

Motivace extrinsická

Motivace, jenž se týká chování, které bylo vykonáno na přání jiného člověka. Ovlivňují ji vnější pobídky či podněty (Nakonečný, 2014).

Motivy ležící mimo práci, mezi které patří:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty;
- potřeba sociálních kontaktů;
- potřeba sounáležitosti;
- potřeba vlastní důležitosti (Horalíková, 2004).

2.8 Manažerské strategie zvyšování motivace

Psychologové zdůraznili, že je mnoho faktorů či programů, které dokážou motivovat zaměstnance více, než běžné formy motivace. A to obohacování práce a odměny odrážející výkon (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

A. Obohacování práce

Herzberg vyzdvihl myšlenku, kde vysvětlil rozdíl mezi obohacováním práce a rozšiřováním práce. Jestliže je zaměstnanec ve větší míře nespokojen a frustrován každodenními a rutinními úkoly, je nutné zasáhnout. Zaměstnanci jinak snižují své výkony, žádají vyšší mzdu nebo další zaměstnanecké výhody. Obohacování práce má mít za úkol zvýšit motivační účinek. Tento fakt lze shrnout následovně - k obohacování práce dojde prostřednictvím přibývajících rozsahu činností a prohlubování pracovního obsahu (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

➤ Klíčové dimenze práce

- Každý zaměstnanec reaguje jinak na zmíněné klíčové dimenze práce.
- *Rozmanitost* – zaměstnanci nemají přesně stanové postupy, kterými mají dospět k požadovanému cíli/úkolů.
- *Celistvost úkolů* – díky celistvosti úkolů mohou zaměstnanci vytvářet pracovní celky.
- *Významnost úkolů* – významnost práce se odvíjí od míry vlivu a to, jak jsou daným úkolem ovlivněni ostatní pracovníci.
- *Autonomie* – zaměstnanci mají patřičnou kontrolu nad svou prací a svým pracovištěm, mají prostor pro sdělení svého názoru a nápadu. Velice důležité pro stimulování smyslu pro odpovědnost.
- *Zpětná vazba* – pracovníci potřebují vědět, zda vykonali svou práci dobře nebo špatně (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

B. Odměňování odrážející výkon

Pracovníci bývají odměňováni mzdou či platem, ale finanční ohodnocení obsahuje i různé finanční výhody, jako jsou platby zdravotního a sociálního pojištění, plat po dobu dovolené, finanční příspěvek na penzijní pojištění nebo i životní pojištění placené zaměstnavatelem (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Peníze jsou obecně brány jako nejčastější druh motivace. Nicméně Herzberg tvrdil, že nedostatek peněz může u jedince vyvolat nespokojenost, ale jejich získání nezajistí trvalou spokojenost. Dle Maslowovy hierarchie potřeb dokáže odměna ve formě peněz uspokojovat každou úroveň v jeho pyramidě (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Expektační teorie zastává názor, že odměna ve formě peněz je atraktivní, a to zejména proto, že dokáže uspokojovat různé potřeby.

Pružná pracovní doba

Manažeři mohou motivovat své zaměstnance například nabídnutím pružné pracovní doby. Jedná se o volbu pracovníka, kdy si on sám určí, v jakém časovém rozmezí bude chtít být na pracovišti. Ovšem pracovník musí splnit časovou podmínku, kdy bude přítomen na pracovišti (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

2.9 Pracovní spokojenost

Celková spokojenost jedince odráží subjektivní pocity jak v osobním, tak pracovním životě. Pracovní spokojenost či nespokojenost je chápána jako jev komplexní (Kocianová, 2010).

Správný postup motivace vede ke spokojenosti a zvyšuje iniciativu a ochotu zvyšování výkonu potřebnou pro správný chod organizace (Urban, 2013). Nicméně Wagneřová (2008) ve své knize pojednává o situacích, kdy i spokojený a motivovaný pracovník nemusí být zcela plně výkonný. Zdůrazňuje fakt, že podmotivovaný, ale i přemotivovaný zaměstnanec vydává nízký výkon.

Spokojenost je zcela individuální a mění se v průběhu života. Každý jednotlivec jinak prožívá své postavení ve společnosti, své úspěchy v osobním a pracovním životě a celkovou životní úroveň. Někdy se nedá mluvit přímo o spokojenosti a nespokojenosti. Může nastat situace, kdy některé situace jsou méně a více příznivé (Kocianová, 2010).

Je nutné rozlišovat spokojenost v práci, kde jsou zahrnuty složky vztahující se k osobnosti jedince a spokojenost s prací, což souvisí s výkonem určité činnosti, fyzickými a psychickými nároky (Štikar a kol., 2003).

Úroveň spokojenosti s prací se odvíjí od postojů a pocitů, které jedinec chová ke své práci. Pracovní spokojenost se odvíjí od celkové životní spokojenosti. Zaměstnanec je s prací spokojen tehdy, když k ní chová příznivé postoje. Jestliže chová negativní postoje, není s prací zcela spokojen (Armstrong & Taylor, 2014).

Pracovní spokojenost úzce souvisí s kvalitou pracovního života. To se odvíjí od charakteru nadřízených, dále od vhodných pracovních podmínek a odpovídajícího platového ohodnocení, sociálních výhod, zajímavosti a užitečnosti práce (Urban, 2013). Management podniku je zcela odpovědný za vytvoření podmínek, při kterých bude dosaženo vysokého výkonu (Armstrong, 2011). Z cílené motivace zaměstnanců vyplývá, že budou

hledat vlastní cesty k cíli bez znatelné podpory ostatních. Díky důvěřování se lidé přibližují patřičné odpovědnosti a uvědomění (d'Ambrosová a kol., 2014). Pro podnik je důležité, aby zaměstnanci byli s prací spokojeni, jelikož jejich spokojenost a pozitivní přístup k výkonu zvyšuje celkovou výkonnost podniku (viz obrázek 6) (Deiblová, 2005).

Obrázek 6: Teorie pracovní spokojenosti - motivační a hygienické faktory

Motivační faktory	Hygienické faktory
Samotná práce	Mezilidské vztahy
Úspěch	Dozor
Uznání	Pracovní podmínky
Zodpovědnost	Plat a bezpečí
Růst a povýšení	Firemní politika
Spokojenost – neexistence spokojenosti	Nespokojenost – neexistence nespokojenosti

Zdroj: Štikar a kol., 2003

Podnik by měl dbát o zvyšování motivace a nabízet pracovníkům větší autonomii ve své práci. Zpětná vazba v podobě pochvaly uspokojí zaměstnance, ale i zpětná vazba v podobě pokárání může vést k následné motivaci – zaměstnanec se poučí ze svých chyb a následně se snaží odvést lepší výkon (Kociánová, 2010).

Vlivy týkající se pracovní spokojenosti dělí Kociánová (2010) na „vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jedinců (individuální a osobnostní charakteristiky) a na mimoorganizační faktory, tj. vlivy působící na organizaci a jedince zvnějšku“ (Kociánová, 2010).

Spokojenost a nespokojenost bývá obecně ovlivněna následujícími faktory:

Posilování spokojenosti:

- spravedlivá personální politika;
- nenadhodnocené pracovní cíle;
- nestereotypní a rozmanitá práce;
- odpovídající autonomie k dané pracovní pozici;
- finanční ohodnocení;
- kladné mezilidské vztahy.

Zeslabování spokojenosti:

- časový stres a pracovní zátěž;
- nespravedlivý přístup od nadřízených;
- sociální problémy na pracovišti;
- nedostatek času na osobní život (Kociánová, 2010).

2.9.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Vnitřní motivační faktory

Vnitřní motivační faktory se týkají především obsahu práce, tedy jakou má práce identitu, rozmanitost schopností, jak je práce významná, na jaké úrovni funguje zpětná vazba a autonomie práce (Armstrong & Taylor, 2014).

Úroveň kontroly

Podle hawthornských studií je zřejmé, že kontrola práce je jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících postoj lidí (Armstrong & Taylor, 2014).

Úspěch nebo neúspěch

Neúspěch automaticky vyvolává pracovní nespokojenost a úspěch spokojenost zvyšuje a to převážně v případech, kdy pracovník využil všech svých možností (Armstrong & Taylor, 2014).

2.9.2 Pracovní výkonnost

Dle Mayerové (1997) je vztah k práci individuální, kdy vztah člověka k jeho práci vyjadřuje jeho hodnocení vykonávané činnosti. Motivace je spjatá s angažovaností a výkon se zvyšuje, pokud lidé znají význam své práce. Po vynaložení energie a následném dostavení se výsledku pocítují zaměstnanci uspokojení (d'Ambrosová a kol., 2014).

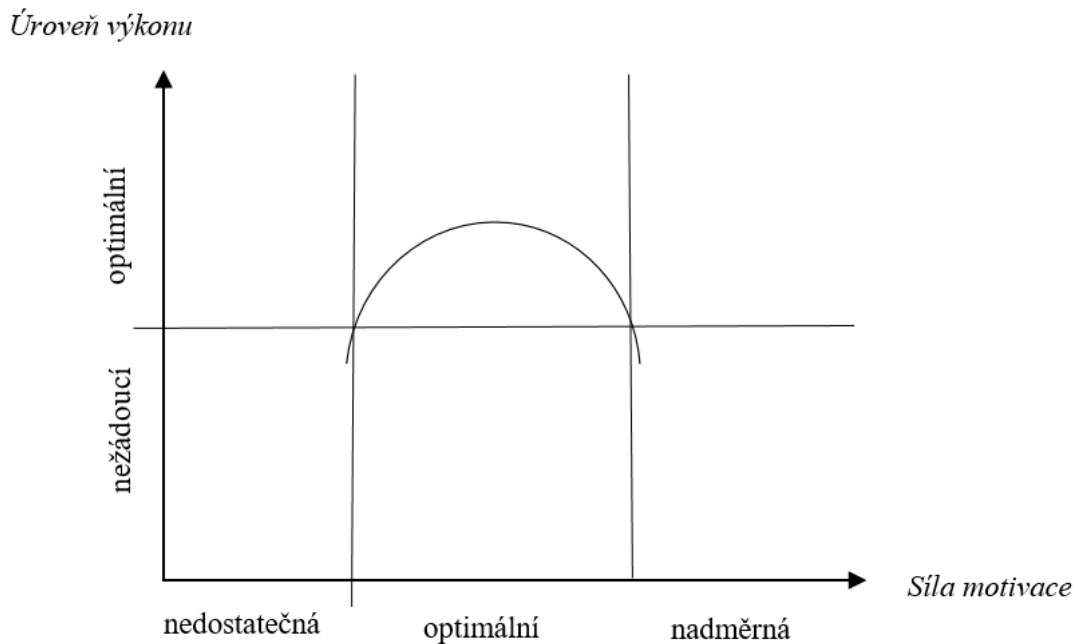
Výkon jedince se odráží jako výsledek jeho činnosti, ke kterému využil své znalosti, dovednosti a schopnosti (Mayerová, 1997).

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) dále v knize uvádí vzorec, kterým se dá výkonnost vypočítat. Násobí se výše motivace s úrovní schopností jedince a následně dojde k vynásobení výši pracovního výkonu. Provazník a kol. (2002) uvedli ve své knize jev, ze kterého vyplývá, že budou-li se schopnosti či motivace rovnat nule, výkon bude nulový také.

Úroveň ideální motivace je závislá na obtížnosti úkolu. Dalo by se předpokládat, že s rostoucím motivem roste i výkon, nicméně toto tvrzení není zcela pravdivé. Výkonnost představuje maximálně dosažitelný výkon, respektive vynakládaný výkon (Mayerová, 1997). Dle Provazníka a kol. (2002) se výkonnost může chápat jako připravenost pracovníků podávat výkony.

V případě chybějící motivace jedince není výsledek uspokojivý. Avšak i při nadměrné motivaci zpravidla nebývá dosaženo požadovaného výsledku. Jedná se o tzv. „přemotivovanost“, kdy je motivace nad požadovanou hladinou. Tento paradox se dá vysvětlit tak, že nadměrná motivace spíše podporuje u daného jedince napětí a stres a nedokáže se plně soustředit na výkon. Tuto skutečnost vyjadřuje Yerkesův-Dodsonův zákon tzn. „obrácená U-křivka“ (viz obrázek 7) (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Obrázek 7: Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012

Výkonová motivace

Je tvořena tendencí jedince dosahovat co nejlepšího výkonu, popřípadě si udržovat patřičnou úroveň. Tato úroveň se dá ovlivňovat požadovaným směrem. Je všeobecně zřejmé, že pozitivní hodnocení a zpětná vazba vedou k větší motivaci než kritika. Potřeba člověka dosáhnout úspěchu předpokládá, že jedinec je orientovaný více na úspěch či cíl. Za uspokojení se považuje dosažení cíle. Potřeba vyhnout se neúspěchu převládá u pasivních jedinců (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Aspirace

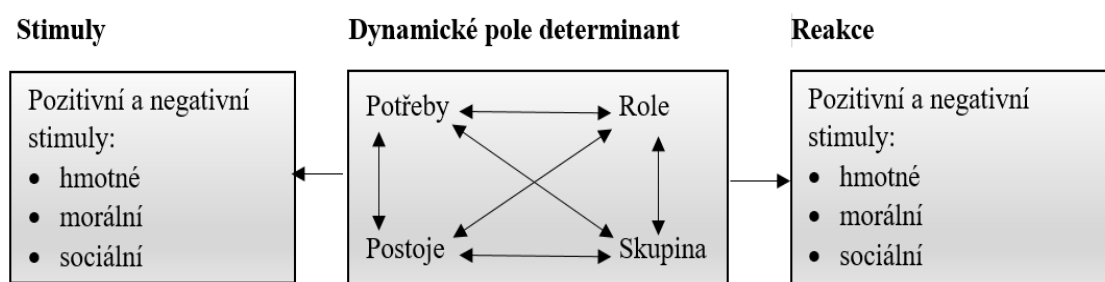
Znázorňuje úroveň nároků kladoucích od jedince na svůj výkon. Všechny aspirace nemusí přímo souviset s prací, avšak se do ní promítají. Pro dosažení cíle si člověk může určit, jak ho chce dosáhnout. Rozhoduje se mezi volbou obtížnějšího stupně úkolu s na-

dějí na větší úspěch, nebo zvolí nižší stupeň obtížnosti s vyhnutím se neúspěchu, popřípadě zvolí střední úroveň obtížnosti s předpověditelným výsledkem (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.10 Stimulace - přehled stimulačních prostředků

Jde o úmyslné ovlivňování chování jedinců. Pro vhodnou stimulaci je dobré poznat daného jedince a jeho motivační profil. Základním prvkem je stimul. Dle motivačního profilu lze zjistit, co na danou osobu nejlépe zapůsobí (viz obrázek 8) (Provazník a kol., 2002).

Obrázek 8: Motivační a stimulační mechanismus



Zdroj: Horalíková, 2004

Mezi nejdůležitější stimulační prvky se řadí:

- hmotná odměna;
- obsah práce;
- povzbuzování;
- atmosféra uvnitř pracovní skupiny;
- pracovní podmínky;
- identifikace s prací;
- externí stimulační prvky (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Hmotná odměna

Hmotné hodnocení je považováno za nejvýznamnější stimul. Jedná se převážně o finanční podobu odměny, ovšem může mít i jiné podoby, které mají pro jedince také význam (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Důležité je, aby odměna měla přímý vztah s výkonem a přišla co nejdříve po výkonu. Výše odměny ovlivní množství a kvalitu práce vykonané v budoucnu. Odměny, jakožto stimuly v pracovních skupinách, musí být spravedlivě rozděleny, jinak by mohlo dojít k narušení skupinových vztahů (Kocianová, 2010).

Obsah práce

Stimulace v této oblasti je u každého zaměstnance odlišná. U někoho se jedná o potřebu uplatňovat své tvořivé a systematické myšlení, možnost uplatnění své autonomie či touha a potřeba pečovat o ostatní. Jiné lidi naopak motivuje apel moci a hrdost (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Povzbuzování

Též neformální hodnocení ovlivňující racionální a emocionální rovinu. U racionální roviny se jedná o zpětnou vazbu, kterou pracovník získá od vedoucího pracovníka. Zpětná vazba se podává během výkonu nebo bezprostředně po skončení daného výkonu. U emocionální roviny má pracovník pocit, že on i jím vykonávaný úkon je pro společnost důležitý (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Atmosféra uvnitř pracovní skupiny

Atmosféra se uvnitř skupiny utváří v průběhu jejího fungování. Ovlivňují ji především její členové, avšak i manažer se může podílet na jejím fungování. Uvnitř pracovní skupiny mohou členové porovnávat výsledky z vykonaných činností a předávat si zkušenosti (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Stimul

Dle Pražské, Jindry a kol. (2002) se stimulace považuje za vnější působení na lidskou psychiku a tímto se odlišuje od motivace. Společný bývá fakt, že se jedná o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními zásahy zvenčí a ty vedou ke změně psychických procesů jedince a následně ke změně jeho motivace. Za stimul se tedy považují různé podněty, které vyvolají změny v motivaci člověka. Stimuly fungují na principu příslibu odměn a různých výhod, popřípadě postihů a následným odebráním výhod.

Dále Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) rozlišují impulsy a incentivy.

➤ **Impulsy:**

- endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty označují nějakou změnu v těle popřípadě mysli jedince;
- př. stavy mysli, stavy těla, tělesná únava.

➤ **Incentivy:**

- exogenní, tj. vnější pobídky související s vrozenými nebo naučenými impulsy (podněty aktivující určitý motiv);
- pochvala za skvělý pracovní výkon, postup podle pracovních výsledků.

Incentivy a impulsy záleží na motivační struktuře daného člověka a na podobě jeho motivačního profilu (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.11 Motivační program organizace

Vnitropodnikový systém, který organizace využívá pro stimulaci pracovníků související s personální strategií, personální a sociální politikou. Předpoklad spočívá v tom, že úspěch podnikání závisí na lidech a jejich zaměstnaneckém kolektivu. Od motivačního programu se odvíjí ochota pracovníků, jejich výkon a stabilizace (Mayerová, 1997).

A. Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Vhodné pracovní prostředí dokáže uspokojit pracovníky. Rovněž příznivé pracovní podmínky uspokojí zaměstnance a stimulují je k odvádění požadovaného výkonu (Miskell & Miskell, 1996).

Jedná se o soubor působících faktorů na činnost jedince. Patří sem například hluk, světlo, osobní pomůcky, technické vybavení pracoviště a další (Štikar a kol., 2003). Dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) dojde i ke zlepšení vztahu mezi zaměstnancem a podnikem. Je tedy zřejmé, že podnik má důvod neustále zlepšovat pracovní podmínky.

Například pracovní prostory je vhodné zkonstruovat tak, aby byly přiměřené charakteristikám lidského těla. Pracovní místo je vhodné uspořádat tak, aby se pracovníci mohli účelně pohybovat. Pro zaměstnance je také důležitá intenzita osvětlení. Zvukové efekty v nadměrné výši mohou být považovány za rušivé elementy, které mohou snižovat pracovní výkonnost i spokojenost jedince s prací a zaměstnavatel by se je měl snažit eliminovat. Na pracovišti se také sleduje teplota, vlhkost či míra znečištění ovzduší (Provažník a kol., 2002).

Identifikace s prací

Tento pojem vystihuje splynutí zaměstnance s jeho pracovní pozicí, kdy ji přijal jako nedílnou součást svého života. Splyne-li zaměstnanec s prací a organizací, vydává dlouhodobě vysoký výkon (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Externí stimulační prvky

Celková image podniku je považována za vnější stimulační faktor. Dále i makroekonomická situace, kdy ekonomický růst je stimul (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

B. Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci

Pracovní výkon a jeho stimulace

Je nutné pochopit vazbu a rozdíl mezi kvalitou práce a kvalitou pracovníka. Manažer může podněcovat pracovníkův růst různými stimuly, jakožto pochvalou a povzbuzením. Nutností je stimulovat i výkon z hlediska kvantity (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Stimulace k tvořivosti

Tvůrčí atmosféru uvnitř podniku tvoří pozitivní odezva po vyřešení úkolu. Ale i neúspěšná snaha o vyřešení úkolu je chápána pozitivně. V podniku je několik variant tvořivých nápadů, nicméně všechny nebudou využity. Podporování tvořivosti vyžaduje spojení několika stimulů, a to informace, díky nimž budou pracovníci plně informováni o smyslu cílů, hmotné odměny, kterých pracovníci dosáhnou při vyřešení cílů, společenské uznání a neformální pozitivní hodnocení (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Stimulace k seberozvoji

Jedinec se rozvíjí v průběhu celého života a organizace musí upozornit své nové zaměstnance, že po nich bude požadovat celoživotní vzdělávání, ve kterém ho bude různými způsoby podporovat (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Stimulace ke spolupráci

Uvnitř pracovního týmu by měl panovat klid a snaha o spolupráci, jelikož soutěživost v pracovním týmu vede pouze k dočasnému zlepšení výsledků. Soudržnost a dobré vztahy ve skupině podněcují zaměstnance k vyššímu výkonu a v případě, že se jeden ze spolupracovníků dostane do problému, ostatní zaměstnanci jsou ochotni mu pomoci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost je brána jako závazek jedince, jenž vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci. Zaměstnanci, které opustil pocit možnosti ovlivňování svých aktivit, nemohou přijmout odpovědnost. Zpětná vazba dokáže stimulovat ochotu k přijetí odpovědnosti (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.12 Odměňování

Odměna je obecný pojem, který se využívá pro pojmenování odměňovacích systémů, což vede k motivaci a tedy i velkému pracovnímu výkonu (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Koubek (2007) ve své knize uvádí, že odměna patří mezi nejstarší personální činnosti a tvoří se z peněžní a nepeněžní formy. Tedy zahrnuje pochvaly, povýšení, ale i vybavení kanceláře, popřípadě přidělení nějakého stroje.

Vodáček & Vodáčková (2009) charakterizují odměnu jako následnou kompenzaci výsledků úsilí pracovníků. Odměny svým charakterem motivují zaměstnance k podávání lepších výkonů. V podniku je nutnost poskytovat odměny v podobě hmotné a nehmotné.

Dle Armstronga (2011) je odměňování komplikovaná záležitost, často vedoucí ke vzniku sporu. Zcela běžně se považuje za odměnu mzda či plat.

Z moderního hlediska lze do odměňování zařadit zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, pochvaly, odvozy na zdravotním a sociálním pojištění, přátelské vztahy na pracovišti ad. Všechny tyto a další prvky odměňování mají vliv na spokojenost pracovníka (Koubek, 2011).

Dle Urbana (2013) do odměňování patří i zaměstnanecké výhody a benefity. Tyto dva pojmy nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. Řadí se do složky péče o pracovníky. Organizace poskytují takovéto výhody ze snahy získat a následně udržet své schopné pracovníky. Je patrné, že benefity nezvýší nijak zásadně výkon, ale snaží se o stabilizaci výkonu.

Nöllke (2004) ve své knize popisuje fakt, že i odměny mohou uškodit, jelikož vnější motivace je pouze dočasná, neposiluje vnitřní motivaci a může dojít i k jejímu zničení. V případě, že jsou odměny až moc vysoké, může dojít k odvedení pozornosti. Pokud jedinec dostane odměnu za vykonanou práci, kterou by obvykle vykonal i bez odměny, může nastat problém při dalším výkonu, jelikož pravděpodobně očekává další odměnu, kvůli které bude vykonávat činnost. Nicméně tento výkon nemusí být odměněn a jedinec přestane být ochoten tuto činnost nadále vykonávat.

Vnitřní odměny

Manažeři měli dříve ve své kompetenci řízení pracovníků, aby důkladně vykonávali svou činnost. Používali k tomu motivační prostředky, které se skládaly z odměn a trestů. Jednalo se o vnější faktory. V nynější době jsou zaměstnanci zapojeni do procesu, ve kterém se mohou vyjádřit k různým věcem, smysluplnosti úkolů ad. A tím dochází k uspokojení vnitřních prvků. Jelikož si lidé mohou z části korigovat svou práci, pocítují určité vnitřní uspokojení (Thomas, 2009).

Odměny – benefity

Organizace může zaměstnance motivovat benefity, což jsou služby navíc - nad rámec finančního ohodnocení. Zpravidla se jedná o nepeněžní odměny, a to například bezplatná parkoviště u podniků, slevy na firemní produkty či hlídání potomků atd. Aby si firma zajistila u zaměstnanců určitou kvalifikaci, nabízí jim možnost vzdělávání a prohlubování si svých znalostí (viz obrázek 9) (Milkovich & Boudreau, 1988).

Obrázek 9: Systém odměňování

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		- Vytváření pracovních míst a rolí
		- Příležitost dosahovat úspěch
		- Snaha o rozvoj
		- Kvalita pracovního života
		- Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody či benefity	- Uznání
		- Pochvala
		- Odměna
		- Zpětná vazba

Zdroj: Armstrong, 2009

2.13 Osobní problémy v zaměstnání

Motivovaná činnost jedince vede k uspokojení vytyčeného cíle či cílů. Ovšem cesta vedoucí k uspokojení cílů není snadná. Ovlivňuje ji řada faktorů, některé ji dokonce zcela brání (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Frustrace

První překážkou u snahy o dosažení cílů je frustrace. Může se jednat o situaci, kdy někdo či něco někomu brání v dokončení činnosti nebo se jedná o vnitřní prožitek, který vznikl z frustrační situace (Nakonečný, 2014).

Deprivace

Jde o psychický stav vzniklý na základě určitých situací, kdy nebylo umožněno jedinci uspokojit v potřebné míře své potřeby. Základním znakem je dlouhodobé neuspokojování významných potřeb (Nakonečný, 2014).

Pracovní stres

Stres neboli úzkost, tlak či nesnáze je přirozený projev u každého jedince, je-li přiměřený. Stres způsobují vnější i vnitřní faktory (Mayerová, 1997). Pracovní stres vzniká zatížením člověka v různých profesích. Často se objevuje u rizikových a vedoucích profesí, jelikož tito pracovníci mají nadměrnou odpovědnost. Pracovní přetížení nastane tehdy, jestliže požadavky překročí hranici přesahující kapacitu jedince (Mayerová, 1997).

Organizace by se měly zabývat stresem a jejich snahou by mělo být jeho odstranění. V zájmu podniku zajišťují dobrou kvalitu pracovního života. Dlouhodobý stres vede ke zhoršení pracovního výkonu a dochází ke zhoršení koncentrace. Jedná-li se o krátkodobý stres, může mít u některých jedinců pozitivní efekt vedoucí k nadprůměrnému výkonu (Mayerová, 1997). Dle Armstronga & Taylora (2014) stres lze v organizaci pozitivně ovlivnit vytvořením pracovního místa, které bude dostatečně definované a poskytne lidem větší míru autonomie. Specifikem cílů a norem výkonu se stanoví rozumné požadavky na pracovníka. Vhodné zařazení lidí na pracovní pozici, která odpovídá jejich schopnostem a možnostem také snižuje stresové situace. Stresory, které negativně ovlivňují pracovníky, začínají u nedostatku uspokojení základních potřeb člověka (potrava či tekutiny) a mohou být i závažnějšího charakteru (rozpad rodiny). V pracovním prostředí se nacházejí stresory týkající se pracovního přetížení, nadměrná zodpovědnost, konflikty, interpersonální vztahy v podniku ad. (Nakonečný, 2014).

2.14 Selhání motivace

Urban (2013) uvádí, že selhání motivace nastane v případě, kdy zaměstnanec není po ukončení výkonu odměněn. Zaměstnanec pak může pociťovat neúspěch a je demotivován. Dále selhání nastane v okamžiku, kdy zaměstnanec dostane odměnu, aniž by odvedl nějaký výkon. Popřípadě dochází k trestání zaměstnanců, jestliže odvedou svou činnost správně nebo naopak nejsou potrestáni při neplnění svých úkolů.

Demotivace

Příčinou demotivace bývají skutečnosti, které se považují za motivátory, nicméně ve skutečnosti motivátory nejsou. Za nejvýznamnější demotivátor bývá označován nedostačující plat. Clegg (2005) považuje plat jako potlačovač demotivace.

Fluktuace

Každá organizace má zájem na tom, aby ji kvalitní zaměstnanci neopustili. Mohou se snažit o jejich udržení vhodnými motivátory, jakožto peněžní či nepeněžní odměnou. I přesto může nastat situace, kdy pracovník zaměstnání opustí (Holátová, Doležalová a kol., 2014). Nakonečný (1996) ve své knize uvádí, že v případě frustrace nebo konfliktu se objeví specifické zákonitosti reagování, které se ovšem nevymyká obecným principům motivace.

3 Cíl a metodika

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku s návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Pro rozbor výše zmíněných prostředků a zkoumání faktorů, které mají vliv na motivaci a stimulaci zaměstnanců vztahujících se k výkonu a spokojenosti v zaměstnání, byla vybrána firma DataLife, a.s.. Pozornost byla věnována finančnímu i nefinančnímu odměňování, benefitům, hodnocení zaměstnanců atd.

Návrhy na zlepšení případných nedostatků mohou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v daném podniku.

Metodika

Literární přehled

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Pro zpracování teoretické části byla využita odborná česká i zahraniční literatura související s tématem motivace, pracovní spokojenosti a stimulace pracovníků. Tato problematika zahrnuje i negativa v podobě frustrace, deprivace či pracovního stresu. Seznam této literatury je součástí této bakalářské práce.

Charakteristika vybrané organizace

Praktická část se zabývá charakteristikou podniku DataLife, a.s. se sídlem v Brně a byla vybrána konkrétní pobočka se sídlem ve Znojmě. V podniku proběhlo zjišťování míry motivace, motivačních a stimulačních nástrojů využívaných pro řízení pracovníků. Byla popsána organizační struktura podniku a následně byl zhodnocen aktuální stav organizace. Nadále se práce zabývá analýzou motivace spokojenosti zaměstnanců a poskytovanými výhodami pro pracovníky.

Analýza současného stavu a sběr informací

Data pro zjištění cíle práce byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, internetových stránek a především z vnitropodnikových materiálů, které poskytl místopředseda dozorcí rady, který působil jako firemní poradce pro vypracování této bakalářské práce. Další informace byly získány prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s firemním

poradcem. Tento rozhovor se uskutečnil na pobočce ve Znojmě, kdy následně proběhlo pozorování pracovníků. Na základě tohoto pozorování bylo zhodnoceno pracovní prostředí a vztahy mezi pracovníky.

Pro dosažení cíle ve vybraném podniku DataLife, a.s. Znojmo byl proveden průzkum, na jehož základě byla vyhodnocena nynější situace v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.

Pro sběr dat byl vytvořen standardizovaný dotazník, který obsahuje krátký úvod, stručné pokyny k vyplnění a v závěru je uvedeno poděkování. Sběr dat se uskutečnil prostřednictvím anonymního dotazování formou elektronického dotazníku. Při zvolení této metody je velice důležité si stanovit okruh otázek, na které mají být získány odpovědi. Pracovníci měli čtyři týdny na vyplnění dotazníku. Výzkum tedy probíhal v období od 19. prosince 2016 do 9. ledna 2017. Získané informace sloužily pouze pro potřebu vypracování této bakalářské práce. Zkoumaným souborem byli všichni pracovníci. Návratnost dotazníků byla 76,47 %.

Dotazník obsahoval 23 otázek. Otázky byly otevřené i uzavřené, které nabízely možnosti odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne. Dotazník byl přeposlán elektronicky firmě, který zajistil rozšíření dotazníků mezi pracovníky firmy.

Následně získané informace byly vyhodnoceny a zpracovány formou grafického znázornění se slovním komentářem.

Diskuze a návrh změn

V závěru praktické části jsou shrnuty veškeré získané výsledky. V návaznosti na získané informace byly navrženy změny, které by mohly vést k lepšímu motivování pracovníků a jejich spokojenosti.

4 Charakteristika podniku DataLife, a.s.

4.1 Základní údaje o společnosti

Společnost se zaměřuje na fyzické i právnické osoby, kterým poskytuje poradenství týkající se nakládání s finančními prostředky, financování potřeb a využívání všech výhod státem subvencovaných finančních produktů.

Firma DataLife, a.s. je členem Unie společnosti finančního zprostředkování a poradenství a neziskového profesního sdružení fyzických a právnických osob, které podnikají na území České republiky v oblasti finančního zprostředkování a poradenství.

Zápis do obchodního rejstříku byl proveden dne 14. listopadu 2005 u Krajského soudu v Brně.

Předmět podnikání:

Firma se zabývá výrobou, obchodem a službami (služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona) a poskytováním popřípadě zprostředkováním spotřebitelského úvěru.

Předmět činnosti:

Jedná se o činnost pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí.

Základní údaje

Tabulka 1: Charakteristika organizace

Obchodní jméno společnosti	DataLife, a.s.
Sídlo společnosti	Brno, Pražáková 1008/69, 639 00
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	40 000 000 Kč
IČ	27665151
DIČ	CZ27665151
Statutární orgány	Představenstvo, dozorčí rada

Zdroj: <http://www.datalife.cz/o-nas/>

Logo

Obrázek 10: Logo

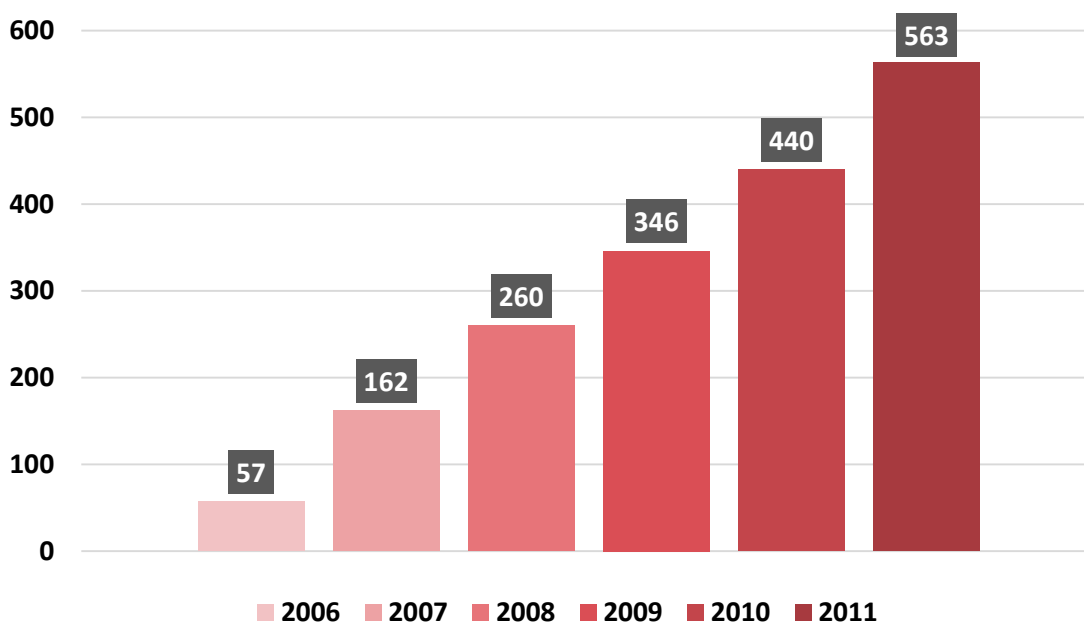


Zdroj: www.datalife.cz

4.2 Historie a výsledky DataLife, a.s.

Firma byla založena v roce 2005 s názvem DataLife, s.r.o. a poskytuje poradenské služby v oblasti financí na českém trhu. V následujícím roce vzrostl počet spolupracovníků na více než 350. V roce 2007 firma překonala hranici 100 000 000 předepsaného pojistného. Další rok se firma stala dvojkou pro ING a roční obrat překročil hranici 100 mil. Kč. V roce 2009 se rozrostl počet kanceláří na 20 a v roce následujícím se podnik stal jedničkou pro ING. Dále se v roce 2011 firma stala trojkou pro Pojišťovnu České spořitelny a hranice předepsaného pojistného převýšila 500 000 000. Tato hranice v dalším roce vzrostla na 750 000 000 a počet kanceláří vzrostl na 25. A v roce 2013 se počet předepsaného pojistného zvýšil na více než 1 000 000 000 (souhrn předepsaného pojistného viz GRAF 2). Byla dosažena pozice Generální ředitel v rámci obchodní sítě. V roce 2015 se firma stala akciovou společností.

Graf 1: Roční předepsané pojistné (v milionech Kč)



Zdroj: <http://www.datalife.cz/historie-vysledky/>

Organizační struktura

Společnost DataLife řídí tři vlastníci, kteří mají za úkol dohled na správný chod firmy. Jednají jménem společnosti a zastupují ji navenek.

Dozorčí rada sestavená valnou hromadou dohlíží na představenstvo. Dozorčí rada je složena z předsedy dozorčí rady, místopředsedy dozorčí rady a zemského ředitele a člena dozorčí rady.

Dále je v organizaci představenstvo, kdy jeden pracovník zastává funkci výkonného ředitele a je zároveň předseda představenstva. Je zde také stanoven místopředseda představenstva a zemský ředitel a člen představenstva.

Současná situace společnosti

V současnosti je v pobočce ve Znojmě zaměstnáno 17 zaměstnanců a počet spolupracovníků na IČO činí 152. Zaměstnanci jsou složeni z manažerských a nemanžerských pozic.

5 Vlastní práce

DataLife, a.s. se zaměřuje na spokojenost svých zaměstnanců, na jejich udržení a rozvíjení jejich schopností a kvalifikace. Zaměstnanci jsou důležitým prvkem pro rozvoj společnosti a její růst. Lidské zdroje představují jednu z největších investic v podniku. Organizace dbá na správný výběr vhodných kandidátů na různé pracovní pozice. Manažer v podniku se snaží motivovat pracovníky, a tím zajistit vyšší výkonnost.

5.1 Rozhovor s firemním poradcem

Rozhovor s firemním poradcem byl nestrukturovaný. Zaměřili jsme se na pracovní prostředí, motivaci včetně různých benefitů a odměňování. Tento rozhovor proběhl 19. prosince 2016.

Z rozhovoru bylo získáno mnoho užitečných informací. Vyplynulo z něj, že na pracovišti jsou vztahy klidné, korektní až přátelské. Každý zaměstnanec má možnost se rozvíjet a uplatnit své schopnosti. Jelikož se jedná o menší firmu, všichni pracovníci se mezi sebou znají a až na pár výjimek mají stejné podmínky týkající se motivace a získávání různých odměn či benefitů. Je tedy patrné, že k sobě přistupují jako k rodinné firmě a prozatím se neobjevil žádný výraznější konflikt.

Poradce je toho názoru, že ve společnosti je využito dostatečné množství motivačních prvků. Zaměstnancům jsou poskytovány finanční i nefinanční odměny za splnění různých podmínek. Poradce dále uvedl, že podnik klade velký důraz na poskytování kvalitních pracovních pomůcek.

5.2 Motivační nástroje a benefity

➤ Motivace

Motivace je chápána jako psychická složka, která je důležitá k učení a podněcování určitého chování jedince. Firma se snaží zaměstnance motivovat také pochvalami, buď soukromými, nebo na poradách. Rovněž poskytuje drobné dárky za výkon – knihy, víno, vstupenky na koncerty nebo různé sportovní utkání.

Dvakrát ročně jsou pořádány pracovní konference, při nichž jsou vyhodnocováni nejlepší pracovníci i celé pracovní týmy.

Firma pořádá různé sportovní hry pro pracovníky a jejich rodiny. Pracovníci se také mohou účastnit různých soutěží, o které je veliký zájem. Mohou soutěžit o věcné ceny, relaxační pobyty, ale i o zájezdy do zahraničí. Zájezdy jsou nabízeny do různých zemí,

jako je Dubaj, Švédsko, Kanárské ostrovy, Londýn, Island, Madeira, Egypt, New York a další. Mezi věcné odměny je zařazena různá elektronika i tři osobní automobily. Relaxační pobyty byly nabízeny například v různých akvaparcích či horských střediscích.

Je připravován další motivační prvek, a to akciový program, kde si budou spolupracovníci moci koupit akcie firmy.

Jako další motivační prvek je Klub „TOP 100“. Do tohoto klubu se dostanou ti, kteří si vydělají během roku určitou sumu peněz a plynou jim z toho různé výhody. Mezi výhody patří rekreační cesty po České republice a zahraniční cesty pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky.

A. Benefity pro zaměstnance

Firma pro své zaměstnance neustále vymýšlí nové motivátory a benefity, aby byli spokojeni a produktivní.

Mezi nabízené benefity patří:

- levné volání – rámcová smlouva s T-mobile,
- sleva na pojistné a investiční produkty,
- 13. plat,
- notebook u IT pracovníků,
- zkrácená pracovní doba – jen pro některé zaměstnance, u kterých to dovolí povaha práce,
- auto i pro soukromé účely pro pracovníky na pozici výkonný ředitel a vedoucí IT.

B. Benefity pro vedení

Pro tři majitele a výkonného ředitele jsou benefity obdobné jako pro ostatní zaměstnance. Užívají služební notebooky, mobilní telefony s levnějším voláním i pro rodinné příslušníky. Dále mají nárok užívat automobil i pro soukromé účely. A je jim poskytováno internetové připojení zdarma. Také využívají volnou pracovní dobu a mají možnost pracovat z domova, pokud to umožňuje jejich pracovní náplň.

C. Benefity pro spolupracovníky na IČO (finanční poradce)

Tito spolupracovníci mají rovněž obdobné benefity jako jiní pracovníci ve společnosti DataLife a to:

- volná pracovní doba,
- levné volání s T-mobile,

- leasing na vozy Škoda až s 15,5% slevou,
- sleva na pojistné a investiční produkty,
- Klub TOP-100,
- motivační soutěže,
- příspěvky na vzdělávací kurzy,
- e-shop s reklamními předměty DataLife,
- firemní software.

Pro získání a využívání výše uvedených benefitů musí pracovníci splnit některá požadovaná pravidla stanovená vedením. Na některé benefity mají pracovníci automatický nárok.

Je zřejmé, že vedení získává benefity bez nějakých nároků na plnění požadavků. U výkonného ředitele jsou benefity poskytovány na základě výsledků firmy, nicméně z rozhovoru s firemním poradcem vyplynulo, že tento pracovník je považován za rovného majitelům společnosti, takže mu jsou benefity poskytovány rovněž zcela automaticky. Je to z důvodu, že tento pracovník je odborník s více než 25 letou praxí ve finančnictví a tedy svou práci odvádí zcela bezchybně. Zaměstnanci bez splněných požadavků získávají nefinanční benefity. Na finanční benefity má vliv chybovost při vykonávané práci. Ostatní spolupracovníci mají automatický nárok na nepeněžní benefity, a ty peněžní jsou jim poskytovány na základě jejich dosaženého výkonu.

➤ **Vzdělávání a kurzy**

Vzdělávání a kurzy jsou hlavní prioritou pro společnost. DataLife, a.s. nabízí svým zaměstnancům vzdělávání či různé kurzy, které zajišťují jejich profesní růst. Pro tyto účely mají svého školitele finančních a obchodních dovedností. Dlouhodobě spolupracují se vzdělávací společností Business Success, s.r.o.. Zaměstnanci jsou také pravidelně proškolení od obchodních partnerů. Společnost vede vlastní semináře obchodních a manažerských dovedností, na nichž přednáší sami majitelé a nejlepší spolupracovníci. Firma klade velký důraz na sebevzdělávání i prostřednictvím doporučené literatury, jako je například Kam se poděl můj sýr, Jak myslí milionáři, Myšlením k bohatství, Debordelizace hlavy či Škola úspěchu. Vedení svým pracovníkům také doporučuje navštěvovat různé motivační semináře, např. Ivo Tomana, Petera Urbance nebo Jana Mühlfaita.

DataLife, a.s. také podporuje jazykové vzdělávání a lze si vybrat z elektronických kurzů nebo kurzů s lektorem.

➤ **Průměrná mzda**

Ve společnosti se průměrná hrubá mzda pro zaměstnance pohybuje okolo 30 000 Kč. Spolupracovníkům náleží průměrná hrubá mzda ve výši 55 000 Kč, přičemž jsou zde velké mzdové rozdíly, jelikož se výdělek odvíjí od jejich pracovního nasazení.

➤ **Nárok na provize**

Spolupracovníkům ve firmě vzniká nárok na provizi při bezchybném sepsání smlouvy s klientem, vyplněním záznamu z jednání, investičním dotazníkem, zaplacením prvního pojistného a akceptováním smlouvy pojišťovnou nebo investiční společností.

V případě, že není výše uvedené splněno, DataLife, a.s. nedostane od obchodního partnera provizi a tedy ji nedostane ani spolupracovník. Společnost se často potýká s negativy, např. spolupracovníci nedodají všechny materiály nebo je nedodají včas, popřípadě pojišťovna nepřijme klienta kvůli zdravotnímu stavu, anebo nastane situace, kdy klient neuhradí první platbu. To všechno vede k tomu faktu, že spolupracovníkovi není vyplacena provize. Tento problém nastává přibližně v 20 - 25 %.

➤ **Hodnocení a odměňování**

Pro pracovníky pracující u společnosti na IČO se odměňování řídí kariérním řádem. Běžní zaměstnanci jsou hodnoceni časovou mzdou. V některých případech jsou zaměstnanci hodnoceni i úkolovou mzdou. Toto se týká například IT pracovníků. Vedení je odměňováno časovou mzdou, tedy pobírají stálou mzdu a zároveň jim bývají vypláceny bonusy podle výsledku hospodaření firmy.

➤ **Pracovní doba**

Pracovní doba je pro každého zaměstnance různorodá. Vedení má pracovní dobu od 8:00 do 15:00, popřípadě ji mohou střídát s volnou pracovní dobou. Zaměstnanci mají tutéž pracovní dobu, nicméně si někteří nemohou vybrat volnou pracovní dobu. Ostatní spolupracovníci mají naprosto volnou pracovní dobu, je pouze na nich, kdy svou práci odvedou.

➤ **Získávání pracovníků**

Pracovníci jsou do této firmy získáváni prostřednictvím osobních pohovorů. Firma své inzeráty s volnými pracovními místy sděluje na svých webových stránkách, na ostatních webových portálech s nabídkami práce a také v tisku. Popřípadě jsou někteří zaměstnanci přijímáni na základě doporučení.

➤ **Vybavení společnosti**

Společnost DataLife, a.s. vlastní přibližně 30 mobilních telefonů, 40 notebooků a 11 osobních automobilů, jenž jsou k dispozici zaměstnancům podniku.

Firma má ve vlastnictví kancelář o velikosti přibližně 200 m² v Brně, kde je sídlo společnosti. Dále vlastní nemovitost ve Znojmě, kde se nachází administrativní centrum.

➤ **Obchodní partneři**

Mezi nejvýznamnější partnery z oblasti pojišťoven patří Aegon pojišťovna, a.s., Allianz pojišťovna, a.s., AXA pojišťovna, a.s., Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., ČSOB pojišťovna, a.s., Kooperativa pojišťovna, a.s. a další.

Mezi penzijní společnosti se řadí AXA penzijní společnost, a.s., KB Penzijní společnost, a.s., NN Penzijní společnost, a.s. a Penzijní společnost České pojišťovny, a.s..

Banky a investiční společnosti mají následující zastoupení – Auvesta Edelmetalle AG, BNP Paribas, Conseq Investment Management, a.s., Cyrrus, a.s., Franklin Templeton Investments a Hypoteční banka, a.s..

5.3 Zhodnocení situace

Po návštěvě na pobočce DataLife, a.s. ve Znojmě lze situaci hodnotit pozitivně. Firma nabízí širokou škálu motivačních prvků. Zaměstnanci si mohou podle dosažených výkonů vybírat různé benefity, které jim vyhovují a motivují je více, než ledabyly přidělené benefity, které by někteří zaměstnanci nevyužili.

Motivační systém v této firmě je nastaven tak, aby nebyl z odměňování vyloučen žádný pracovník. Každý má tedy možnost čerpat benefity a zdokonalovat své znalosti. Motivaci se také snaží zvýšit prostřednictvím delegování úkolů na podřízené či zvyšováním kompetencí.

Velice kladně lze hodnotit fakt, že jsou pracovníci odměňováni podle jejich dosažených výkonů, což je motivuje a společnost směřuje k vyšší prosperitě.

Na základě získaných informací týkajících se motivačního programu pracovníků lze říci, že v daném podniku převažují pozitiva, ovšem byly shledané i drobné nedostatky, které lze snadno odstranit a následně se jim snažit vyhýbat.

6 Dotazníkové šetření

V této části práce jsou shrnuty a zhodnoceny odpovědi na otázky z dotazníkového šetření (viz příloha 1). Hlavním účelem tohoto dotazníku bylo zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními prvky v dané společnosti. Dále se otázky týkaly spokojenosti s finančním ohodnocením, pracovním prostředím a podmínkami práce a celkovou spokojeností ve společnosti.

Většina otázek byla uzavřená a pár jich bylo otevřených, v nichž se mohli respondenti rozepsat dle svého uvážení. Po skončení a uzavření výzkumného šetření byly otázky zpracovány a procentuálně vyhodnoceny do grafů a tabulek. Zaměstnanci odpovídali na 23 otevřených a uzavřených otázek.

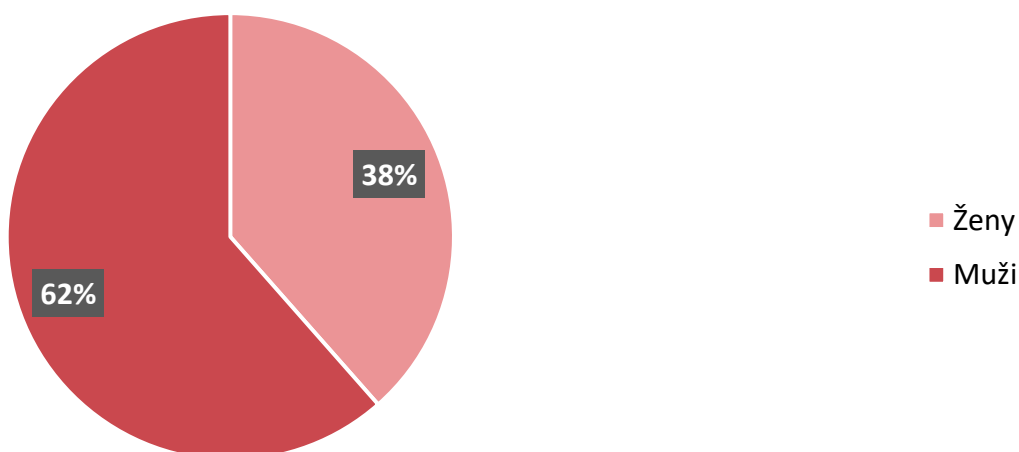
6.1 Interpretace výsledků

Otázka 1: *Jaké je Vaše pohlaví?*

Z navrácených odpovědí bylo zjištěno, že dotazníky vyplnilo 5 žen a 8 mužů.

Vzhledem k charakteru práce v kancelářích by se dalo předpokládat, že ve společnosti bude zaměstnáno více žen. Tento fakt byl ovšem vyvrácen v dotazníkovém šetření. Ve společnosti převažuje počet mužských pracovníků, a to z důvodu, že ve vedení společnosti jsou pouze muži.

Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

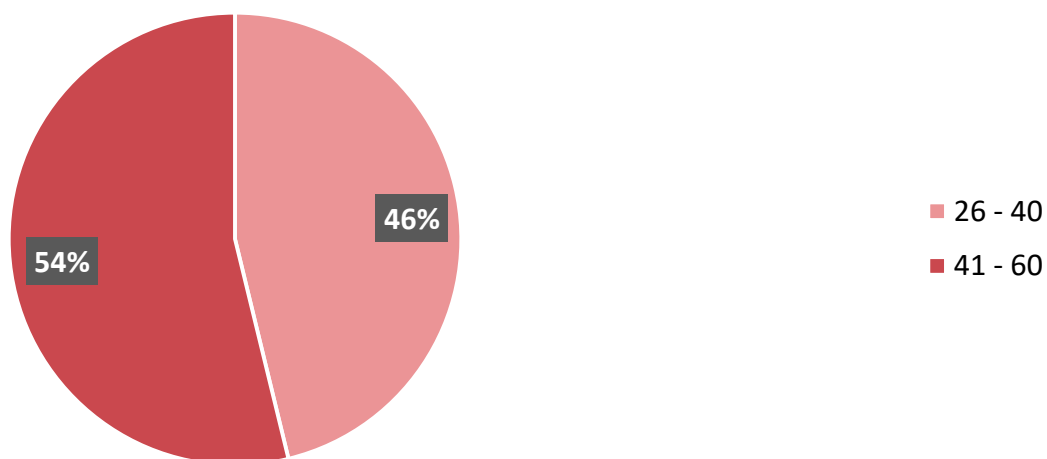
Dotazníku se účastnili lidé různých věkových kategorií, respektive 6 pracovníků ve věkovém rozmezí 26 – 40 let a 7 lidí ve věkovém rozmezí 41 – 60 let.

Zjištěná věková struktura může být dána charakterem práce, jelikož pracovník zajišťující služby např. jako pojištění, poradenství a další, by měl mít nějaké zkušenosti s kvalitním poskytováním těchto produktů, a proto v tomto podniku nepracují mladí lidé do věku 25 let. Naopak lidé starší nad 60 let v tomto podniku nemusí pracovat především z důvodu velké časové náročnosti této profese. Někteří nemusí být schopni poskytovat objektivní informace týkající se poradenství a mohou využívat zastaralé metody při poskytování nabízených služeb.

Jelikož jsou zde zastoupeny různé věkové kategorie, je nutné se na motivaci pracovníků zaměřit z různých pohledů, aby byly uspokojeny všechny věkové kategorie. Pracovník s dlouholetou praxí je pro podnik značným přínosem.

Přestože je ve firmě více zaměstnanců ve vyšší věkové kategorii, společnost se nebrání přijmout i mladší pracovníky, jelikož vedení zastává názor, že každý pracovník má jiné schopnosti a předpoklady pro danou pracovní pozici a nemusí se nutně odvíjet od dosaženého věku, tedy i získané praxe.

Graf 3: Věkové složení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

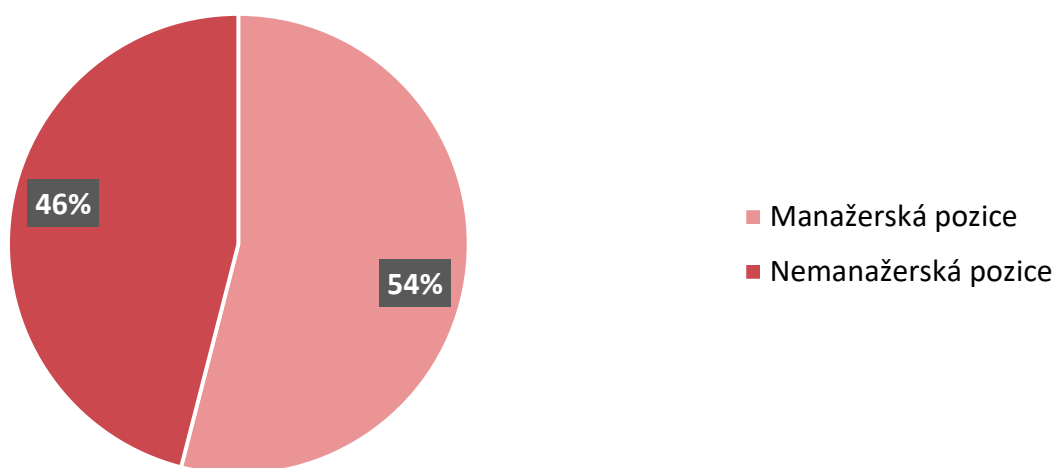
Otázka 3: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Pracovní pozice je konkretizace daného zaměstnání v organizaci. Jedná se o přesně definovanou představu o činnostech a postavení jedince ve společnosti. Takto definovaná pozice je důležitá i pro zaměstnanecko-právní vztah, kdy se pozice uvádí do pracovní smlouvy. Lidé hledají své zaměstnání právě dle vymezeného pracovního místa. Literatura uvádí jednotlivé prvky, které je nutné uvádět u pracovní pozice. Jedná se např. o název pracovní pozice, pracovní náplň, místo výkonu práce, kvalifikaci, pracovní podmínky, odpovědnost a další. Společnost DataLife, a.s. si je těchto prvků vědoma a využívá je při nabízení volných pracovních pozic.

Většina pracovníků zaujímá manažerskou pozici, respektive 7 pracovníků a 6 pracovníků pracuje na nemanadžerské pozici.

Ve společnosti DataLife, a.s. je možné pracovat např. na následujících pozicích – manažer obchodní skupiny, account manager, finanční manažer, manažer pro oblast investic a pojištění, specialista pro tvorbu nabídek pojištění průmyslu a podnikatelů, likvidátor pojistných událostí, finanční konzultant, hypoteční specialista či specialista péče o klienty.

Graf 4: Pracovní pozice zaměstnanců



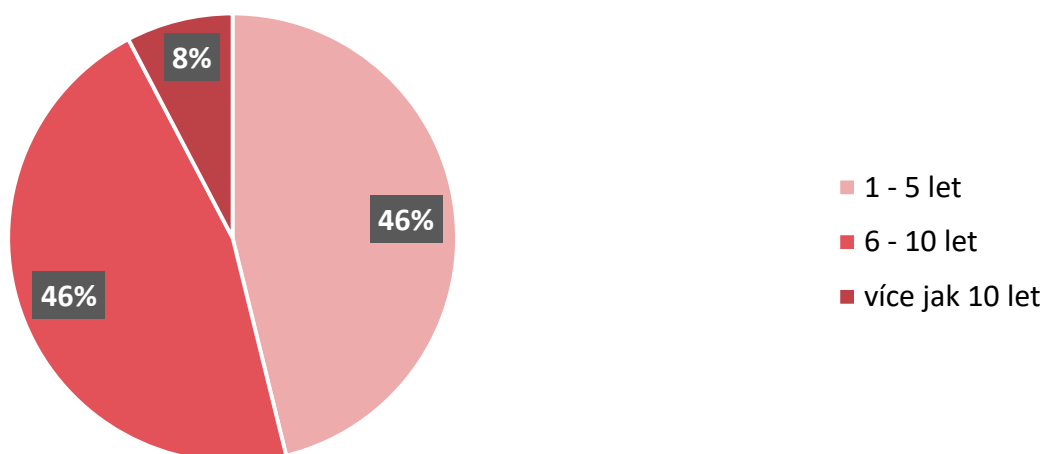
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Dále byl zjišťován počet odpracovaných let ve společnosti. Přičemž 6 pracovníků odpovědělo, že ve společnosti pracují v rozmezí 1 - 5 let a dalších 6 pracovníků odpovědělo, že pracují ve společnosti 6 - 10 let. Tedy každá tato skupina zaujímá 46 %. Jeden pracovník uvedl, že zde pracuje více jak 10 let a zaujímá 8 %.

Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že ve společnosti není vysoká fluktuace pracovníků. Tento jev je velice žádoucí a dokládá spokojenost zaměstnanců ve firmě. Tato skutečnost může být i proto, že ve společnosti pracují relativně mladí zaměstnanci a zaměstnanci ve střední věkové kategorii, kteří si vybudovali pracovní kariéru v této firmě a v časovém horizontu nechtějí svůj pracovní post měnit. Nízká fluktuace je pro podnik příznivý jev, ovšem je nutné své zaměstnance podporovat v rozvoji znalostí a schopností, aby byli nadále přínosem pro společnost.

Graf 5: Odpracovaná doba ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5: Dostáváte od svého vedoucího zpětnou vazbu vztahující se na Váš výkon?

Dotazník obsahoval otázku, která vypovídá o zpětné vazbě ve firmě DataLife, a.s.. Z následujícího grafu lze vyčíst, že převážná část pracovníků je většinou spokojená se zpětnou vazbou od svého nadřízeného. Dále 31 % zaměstnanců je zcela spokojeno, více než polovina pracovníků je spíše spokojena (54 %) a pouhých 15 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s poskytovanou zpětnou vazbou od svých nadřízených.

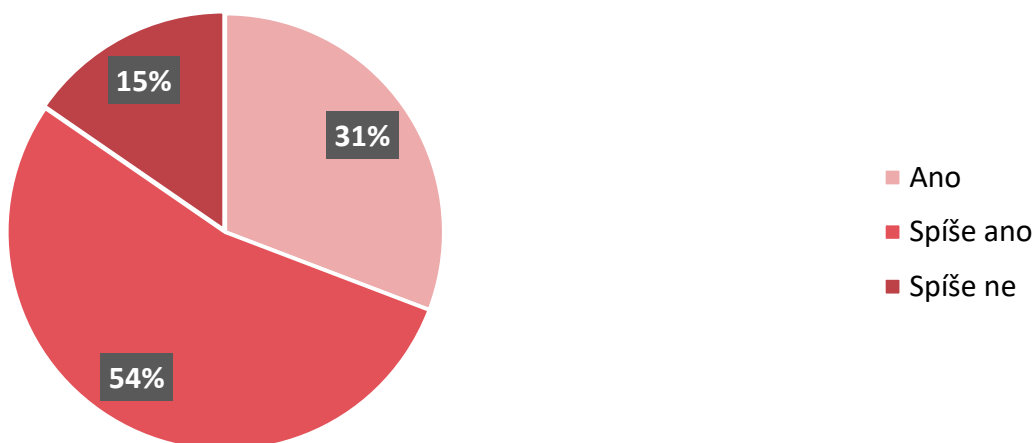
Každý produktivní zaměstnanec je důležitý pro společnost. Produktivita pracovníků se odvíjí i od zpětné vazby za jeho odvedenou práci. Z toho plyne, že je zpětná vazba důležitá pro správné fungování firmy a pro vhodně zvolenou motivaci.

Dle motivačních teorií je zpětná vazba důležitým motivačním faktorem. Většina lidí touží po pochvale či uznání od nadřízeného a chtějí být oceněni za svou práci, kterou dobře vykonali. Zpětnou vazbu lze považovat za další stupeň k osobnímu rozvoji pracovníka.

Nekvalitní zpětná vazba může vést až k frustraci pracovníka, protože jeho výkony nejsou podloženy hodnocením, a to buď pozitivním, nebo negativním. Pozitivní zpětná vazba pracovníka potěší a nadále bude svou práci vykonávat kvalitně. Vhodně podaná negativní zpětná vazba zaměstnance dokáže motivovat ke zlepšení výkonů.

Významným problémem je poskytnutá zpětná vazba, kdy pracovník neví, k čemu se zpětná vazba vztahuje a za co byl hodnocen.

Graf 6: Zpětná vazba od vedoucího



Zdroj: Vlastní zpracování

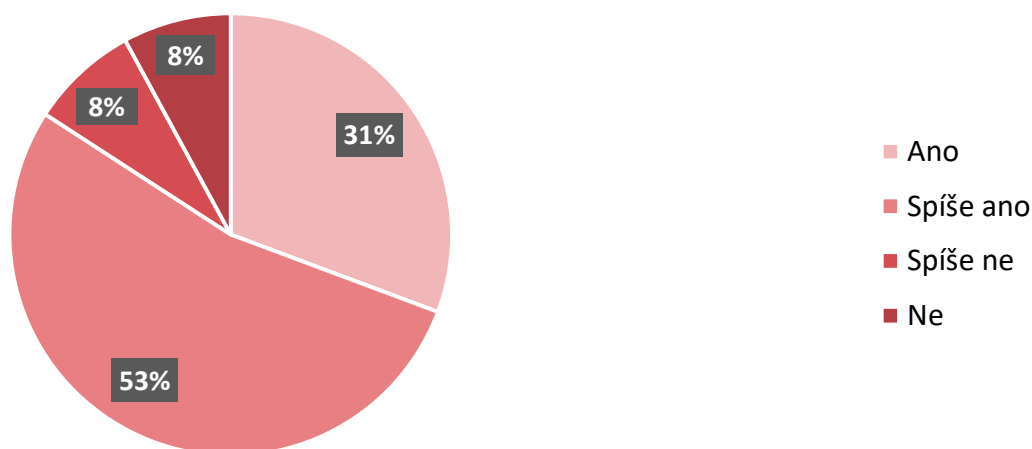
Otázka 6: Myslíte, že Vaše mzda odpovídá Vámi odvedené práci?

Každý pracovník by měl umět objektivně ohodnotit své výkony. V dotazníku 4 respondenti uvedli, že jejich mzda odpovídá odvedené práci. Dále 7 respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni se svou dosaženou mzdou za jejich výkony a 1 pracovník odpověděl, že je spíše nespokojen. A pouze 1 pracovník odpověděl, že není spokojen se mzdou za vykonávanou práci. To může být dáno tím, že každý má jinou představu o tom, jak má být ohodnocena odvedená práce.

Aby byl pracovník produktivní a spokojen v zaměstnání, musí být dostatečně finančně ohodnocen. Jestliže pracovník není se mzdou spokojen a odvádí požadované výkony, měl by mít možnost tuto skutečnost projednat s nadřízeným. Proto je velice důležité, aby mezi nadřízenými a podřízenými panoval kladný a nenapjatý vztah, jelikož při

negativních vztazích by se zaměstnanec mohl obávat projednávání jeho mzdy, a to z důvodu, že se toto téma považuje za dosti citlivé.

Graf 7: Odpovídá mzda za odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

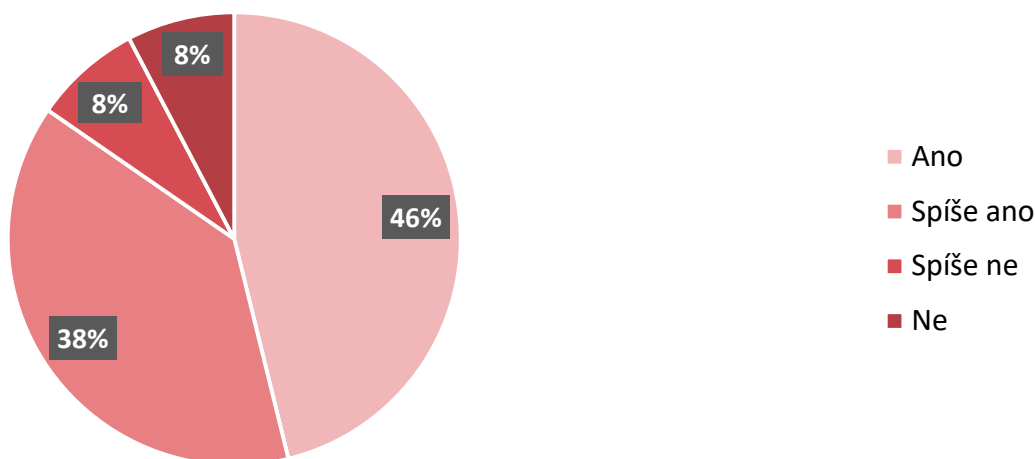
Otázka 7: Jste spokojen(a) se svou mzdou?

Díky této otázce jsem zjistila, zda jsou pracovníci spokojeni se mzdou. Odpovědi byly převážně kladné, i když je mzda považovaná za krátkodobý motivační faktor. 6 respondentů uvedlo, že jsou spokojeni se svou mzdou. Dalších 5 dotazovaných odpovědělo spíše ano, tedy jsou spíše spokojeni se mzdou. 1 zaměstnanec je spíše nespokojený a 1 dotazovaný je zcela nespokojený.

Každý jedinec má jinou představu o tom, jaké by mělo být jeho ohodnocení výkonu. To se odvíjí od životních nároků a společenského postavení jedinců. Peněžní ohodnocení se v nynější době stále považuje za jeden z nejdůležitějších motivátorů. Dle literatury lze mzdu rozdělit na dvě složky, a to na základní mzdu a benefity. Základní mzda bývá obohacena o další složky, jako je například bonus z uzavření obchodu nebo procento z výsledku hospodaření společnosti.

Literatura dále dokládá fakt, že spokojený pracovník nemusí být pokaždé dobrý a výkonný pracovník. Respektive vysoká mzda může vést ke snížené produktivitě až k postupné neochotě pracovat a vzniká přílišná přemotivovanost. Pracovník dostává vysokou mzdu a ztrácí motivaci a snahu si danou mzdu „vydělat“.

Graf 8: Spokojenost se mzdou

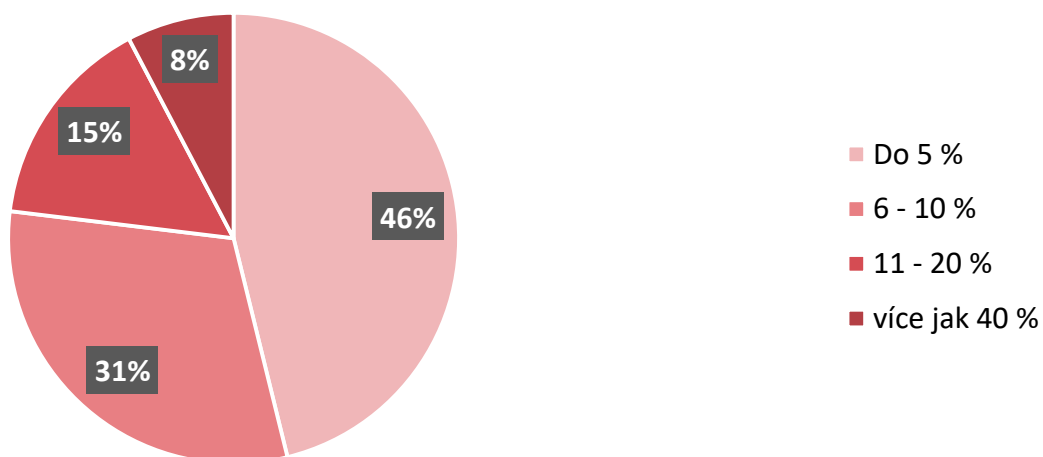


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8: O kolik procent byste Vaši mzdu zvýšili?

Přesto, že většina zaměstnanců je se mzdou spokojená či spíše spokojená, je patrné, že by uvítali její zvýšení. Zvýšení mzdy se ovšem odvíjí od postavení firmy na trhu, kvality pracovníka, úrovní odměňování v dané zemi, regionu či odvětví. Graf č. 10 se týká procentního zvýšení mzdy a plyne z něj, že 6 zaměstnanců by si zvýšilo mzdu maximálně o 5 %. 4 zaměstnanci by si ji zvýšili v rozmezí od 6 do 10 %. Dále 2 dotazovaní by ji zvýšili o 11 až 20 %. A pouze 1 pracovník by ji zvýšil o více než 40 %. Zaměstnanec, který by svou mzdu zvýšil více než o 40 %, může být ten, který není spokojen se svou mzdou, a to může být dáno například tím faktem, že je živitel rodiny a nemá dostatečné finance na chod rodiny, popřípadě je zvyklý na určitý životní standard, který si se svou nynější mzdou nemůže zajistit. Nejlepší prvek na motivaci je finančního charakteru, jelikož si ho pracovník nejvíce uvědomuje.

Graf 9: Procentní zvýšení mzdy



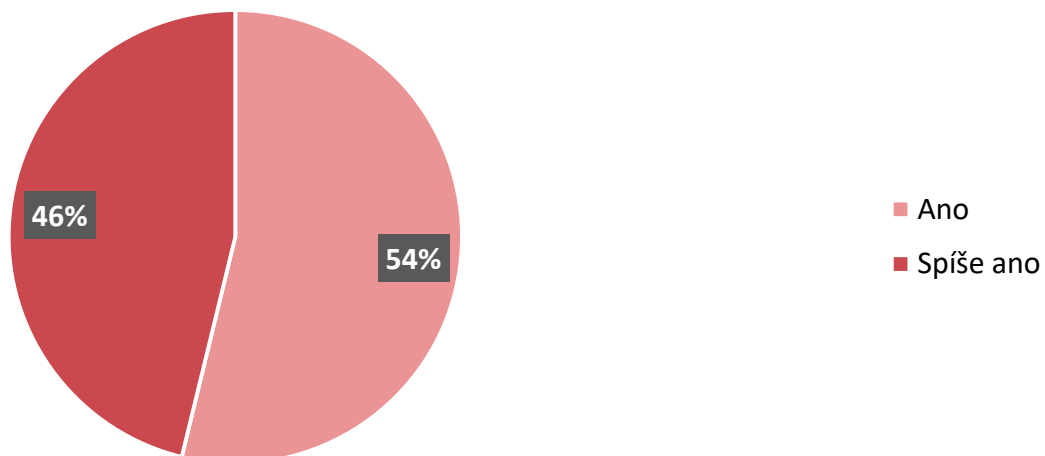
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9: Jste spokojeni s motivačním/benefitním a odměňovacím systémem ve firmě DataLife, a.s.?

Převážná část pracovníků je spokojena s motivačním programem v daném podniku a odpovídá to 7 pracovníkům. 6 pracovníků uvedlo, že jsou spíše spokojeni, tedy jim motivační program společnosti vyhovuje a je pro ně přínosný, nicméně by uvítali i jiné motivátory. Nenašel se žádný zaměstnanec, který by byl nespokojen s motivačním systémem v podniku.

Společnost DataLife, a.s. o své pracovníky pečuje a poskytuje jim velký rozsah benefitů a tím zvyšuje jejich motivaci k práci. Přínosem pro pracovníky je poskytování jak peněžních, tak nepeněžních odměn. Nepeněžní odměny jsou často považovány za méně motivující, nicméně jsou také velice důležité, a to proto, že se jedná o uznání, pochvalu, zpětnou vazbu, snahu o rozvoj, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a další.

Graf 10: Spokojenost s motivačním systémem



Zdroj: Vlastní zpracování

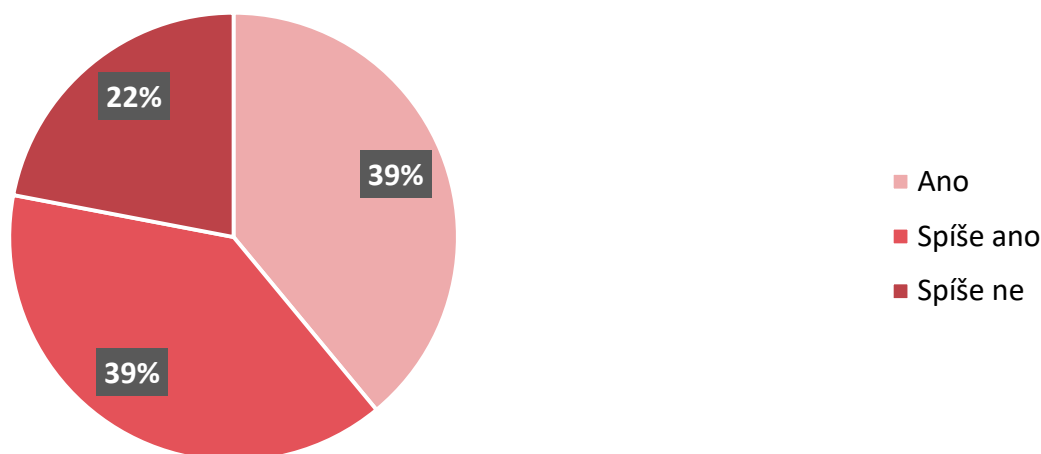
Otázka 10: Mají firmou poskytnuté benefity vliv na Vaši spokojenost v podniku?

Z navrácených odpovědí bylo zjištěno, že spokojenost 5 pracovníků je plně ovlivňována poskytovanými benefity. Stejný počet pracovníků uvedl, že zaměstnanecké benefity je spíše ovlivňují a pouze 3 respondenti uvedli, že je benefity spíše neovlivňují v oblasti spokojenosti v podniku.

Z těchto zjištěných odpovědí je patrné, že benefity jsou důležité pro spokojenost zaměstnanců a je správné, když společnost nabízí široké množství benefitů a každý zaměstnanec si vybere vhodný pro něj. Poskytované benefity neovlivňují pouze spokojenost, ale přispívají také k vyšší loajalitě pracovníka vůči zaměstnavateli.

Benefity lze dělit do tří skupin, a to na sociální a kulturní, poziční a pracovní. Společnost DataLife, a.s. poskytuje benefity ze všech třech uvedených skupin.

Graf 11: Spokojenost v podniku ovlivněná benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 11: Který z poskytovaných benefitů považujete za nejlepší? Lze vybrat více odpovědí.

Jelikož dotazovaní mohli uvést více odpovědí, nekorespondují odpovědi s počtem respondentů. Každého člověka motivuje něco jiného, a proto společnost DataLife, a.s. poskytuje různorodé benefity. Sešlo se velké množství odpovědí a některé se shodovaly. Zaměstnanci považují za nejlepší benefit firemní akce, příspěvek na dopravu do práce, dále služební mobilní telefon či notebook. V nynější době zaměstnanci považují za dobrý benefit i různé kurzy, převážně se jedná o kurzy jazykové.

Zaměstnanci mohou považovat firemní akce za atraktivní benefit z několika důvodů. Mezi hlavní důvod lze zařadit, že na firemních akcích stmelují vztahy se svými kolegy. Další důvod může být ten, že některé firemní akce svou povahou umožňují navštívit tyto akce i s rodinnými příslušníky.

Tabulka 2: Nejlepší poskytované benefity

Zvýhodněné nabídky vybraných produktů/služeb	3	23,1 %
Příspěvek k penzijnímu/životnímu pojištění	3	23,1 %
Odměny při jubileích	1	7,7 %
Věcné odměny	4	30,8 %
Služební mobilní telefon	6	46,2 %
Služební notebook/tablet	6	46,2 %

13. popř. další plat	1	7,7 %
Více týdnů dovolené	1	7,7 %
Prohlubování a zvyšování vzdělání	4	30,8 %
Různé kurzy (manažerské, počítačové, finanční, jazykové,...)	5	38,5 %
Příspěvky na kulturní/sportovní akce/na rekreaci	4	30,8 %
Firemní akce	9	69,2 %
Stravování v podniku/příspěvek na nápoje	3	23,1 %
Vitamínové balíčky	3	23,1 %
Provize za poradenství klientům mimo kancelář – příspěvek na auto	4	30,8 %
Příspěvek na dopravu do práce	7	53,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 12: Které benefity nejčastěji čerpáte? (napíšte číslo; stačí uvést alespoň jeden)

I v této otázce mohli zaměstnanci uvést více odpovědí, tedy opět nekoresponduje počet dotazovaných s počtem získaných odpovědí. Z navracených dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci čerpají téměř všechny benefity uvedené v otázce č. 11 kromě tří, a to odměn při jubileích, 13. plat a více týdnů dovolené. Ze získaných odpovědí lze vyčíst, že zaměstnanci využívají nejčastěji služební notebook/tablet, různorodé kurzy a firemní akce.

Tabulka 3: Nejčastěji čerpané benefity

Zvýhodněné nabídky vybraných produktů/služeb	1	7,7 %
Příspěvek k penzijnímu/životnímu pojištění	1	7,7 %
Odměny při jubileích	0	0
Věcné odměny	3	23,1 %
Služební mobilní telefon	3	23,1 %
Služební notebook/tablet	4	30,8 %
13. popř. další plat	0	0
Více týdnů dovolené	0	0
Prohlubování a zvyšování vzdělání	3	23,1 %
Různé kurzy (manažerské, počítačové, finanční, jazykové,...)	4	30,8 %
Příspěvky na kulturní/sportovní akce/na rekreaci	2	15,4 %

Firemní akce	4	30,8 %
Stravování v podniku/příspěvek na nápoje	1	7,7 %
Vitamínové balíčky	2	15,4 %
Provize za poradenství klientům mimo kancelář – příspěvek na auto	2	15,4 %
Příspěvek na dopravu do práce	3	23,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 13: *Jaké další benefity byste uvítali? (stačí uvést alespoň jeden)*

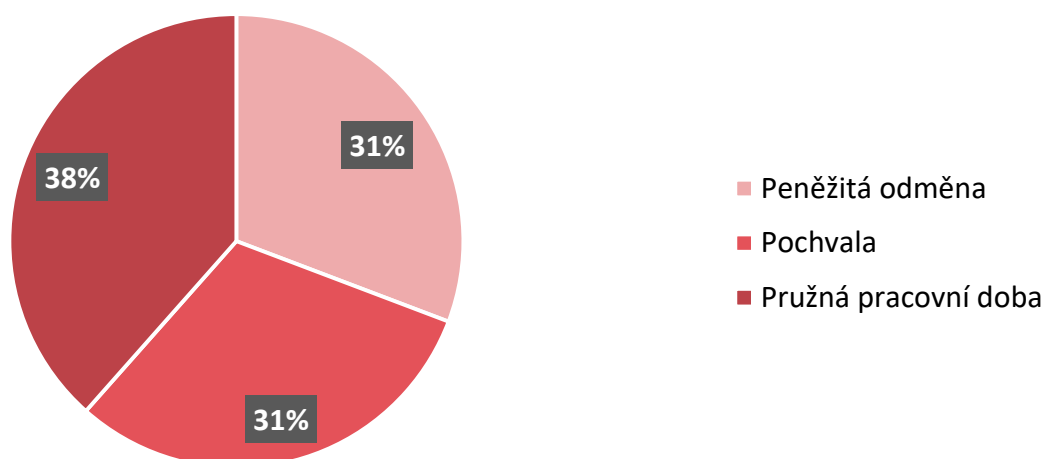
Tato otázka je poměrně důležitá pro vedení firmy, jelikož díky získaným odpovědím mohou vylepšit a rozšířit svůj motivační program.

Většina pracovníků na tuto otevřenou otázku odpověděla jednotně a to, že jsou spokojeni a není potřeba doplňovat žádné benefity. I přes širokou škálu poskytovaných benefitů se našlo pár respondentů, kteří mají připomínky a návrhy na obohacení motivačního programu. 2 respondenti navrhovali například stravenky, 1 respondent uvedl, že by uvítal vyšší finanční prémie, další respondent navrhoval více týdnů dovolené. A 1 dotazovaný měl více návrhů, a to tankovací kartu, větší flexibilitu společnosti vůči změnám tržního prostředí, doplnění softwarového i produktového portfolia a akciový program společnosti, který je v současné době připravován.

Otázka 14: *Jaké motivující prvky podle Vás firma nejčastěji používá?*

Z odpovědí respondentů v této otázce lze vidět, že nejčastější motivující prvek je pružná pracovní doba. Ta se ovšem týká jen pracovníků, jejichž charakter práce to umožňuje. V tomto případě se jedná o 5 pracovníků. Další motivační prvek je pochvala, což uvedli 4 respondenti. A zbývajících 4 respondenti uvedli, že další motivační prvek je peněžitá odměna. Jelikož se jedná o finanční charakter je zřejmé, že má značnou míru vlivu na pracovníky. Nicméně je známo, že finanční motivátory působí jen krátkodobě a bylo by lepší je nahradit jinými motivátory.

Graf 12: Nejčastější motivační prvky



Zdroj: Vlastní zpracování

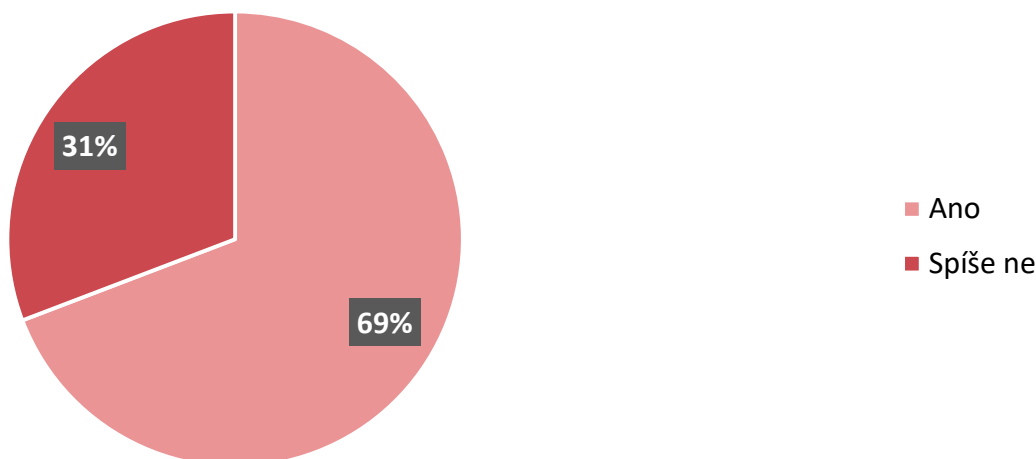
Otázka 15: *Jste spokojen(a) se svou prací?*

Převážná většina pracovníků uvedla, že je se svou prací spokojená, tedy je naplňuje. Spokojenost se zaměstnáním je považována za základní faktor pro odvádění kvalitní práce. Firma může spokojenost posilovat například spravedlivou personální politikou, rozmanitostí práce, kladnými mezilidskými vztahy nebo finančním ohodnocením. Měla by omezit časový stres, nespravedlivý přístup od nadřízených, pracovní zátěž či sociální problémy na pracovišti.

S prací je zcela spokojeno 9 pracovníků. Pouze 4 pracovníci sdělili, že jsou spíše spokojeni, z čehož vyplývá, že jsou s prací spokojeni, ale uvítali by nějaké změny týkající se jejich vykonávané práce. Tento mírný problém lze vyřešit prostřednictvím efektivního obohacování práce, přičemž by pracovníci získali větší autonomii a odpovědnost za jejich práci. Přibyl by rozsah činností a prohloubil by se obsah práce, čímž by došlo k redukci nudnosti a stereotypnosti vykonané práce a pracovníkům by se rozšířil obzor s novými znalostmi a zkušenostmi. Dále by mohli získat větší uznání od nadřízených a i svých kolegů.

Ovšem firma se v situaci obohacování práce musí vyvarovat přetíženosti zaměstnance, s čímž souvisí snížení pracovníkova výkonu. V neposlední řadě při obohacování práce nesmí dojít ke konfliktům s jinými zaměstnanci, kterých se obohacení práce netýká.

Graf 13: Spokojenost s prací



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 16: Jste spokojen(a) s pracovním prostředím?

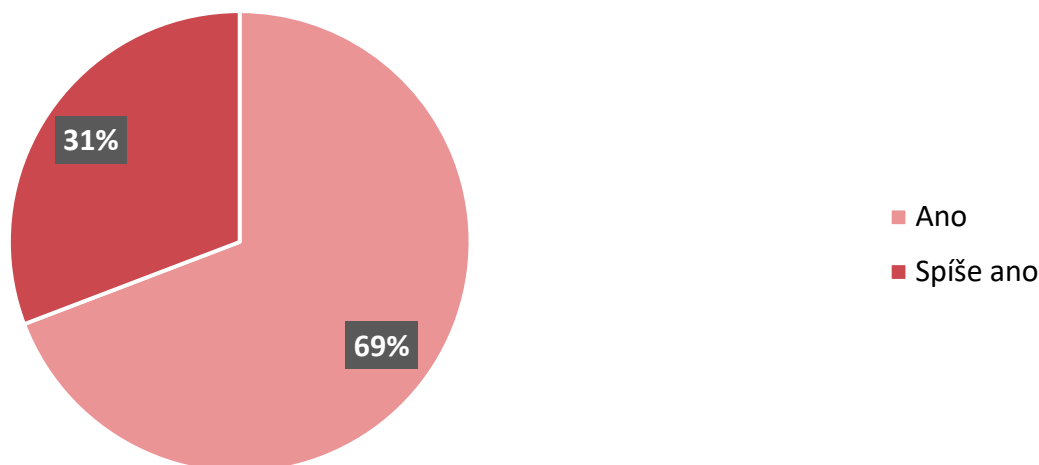
Na tuto otázku zaměstnanci odpověděli shodně s předchozí otázkou č. 15. Tedy jednoznačnou spokojenost s pracovním prostředím označilo 9 respondentů a zbylí 4 pracovníci jsou spíše spokojeni. Ze získaných odpovědí vyplývá, že se společnost stará o faktory podněcující vhodné pracovní podmínky. Kladné odpovědi mohou být dány tím, že se jedná o poměrně mladou organizaci a vybavení je moderní.

Nicméně u této otázky jsem předpokládala pouze kladné odpovědi, jelikož při mých návštěvách na pracovišti vždy vládla přátelská a klidná atmosféra a můj celkový dojem z pracovního prostředí a ergonomických podmínek byl pozitivní.

Je velice důležité, aby společnost udržovala takovéto pracovní prostředí, jelikož je potřebné pro odvedené výkony zaměstnanců. Čím lépe je pracovní prostředí přizpůsobeno pracovníkům, tím vyšší je jejich produktivita. Každý jedinec touží po práci v ideálním pracovním prostředí, nicméně každý tento pojem vnímá odlišně.

Pracovní prostředí je ovlivněno ergonomickými podmínkami a je tedy nutné poskytnout vhodné doplňky, jako jsou dostatečně velké pracovní stoly, kvalitní kancelářské židle, dostatek úložného prostoru na různé formuláře a listiny. V kanceláři je důležité zajistit dostatek denního světla, klimatické podmínky a optimální hladinu hluku. Také je nutné dodržovat správnou vzdálenost očí od předmětu práce.

Graf 14: Spokojenost s pracovním prostředím

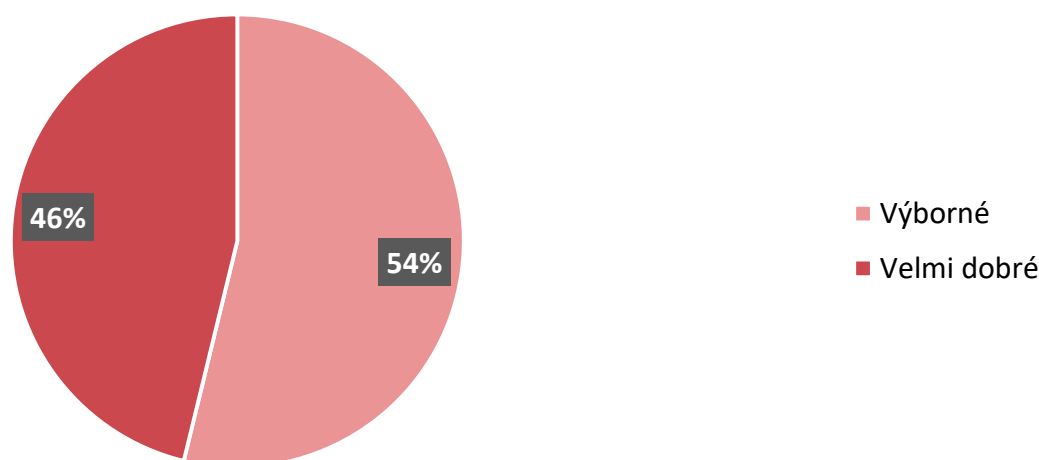


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 17: Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

Odpovědi na tuto otázku byly velmi vyrovnané. S převahou jednoho respondenta jsou považovány pracovní podmínky na pracovišti za výborné, což lze označit 7 pracovníky a 6 pracovníků odpovědělo, že jsou pracovní podmínky velmi dobré. Vhodné pracovní podmínky souvisí s péčí o zaměstnance. Ze získaných výsledků je patrné, že pracovní podmínky jsou pozitivní a firma by měla nadále pokračovat v tomto směru, jelikož pracovní podmínky ovlivňují výkony pracovníků a v případě špatných podmínek by mohlo dojít ke snížení jejich dosavadních výkonů, což by mohlo patřičným způsobem ohrozit společnost. Mezi nejdůležitější pracovní podmínky se řadí bezpečný výkon práce. Firma může vyplácet různé odměny pracovníkům a dále musí zajistit bezpečnou úschovu osobních předmětů a svršků.

Graf 15: Pracovní podmínky



Zdroj: Vlastní zpracování

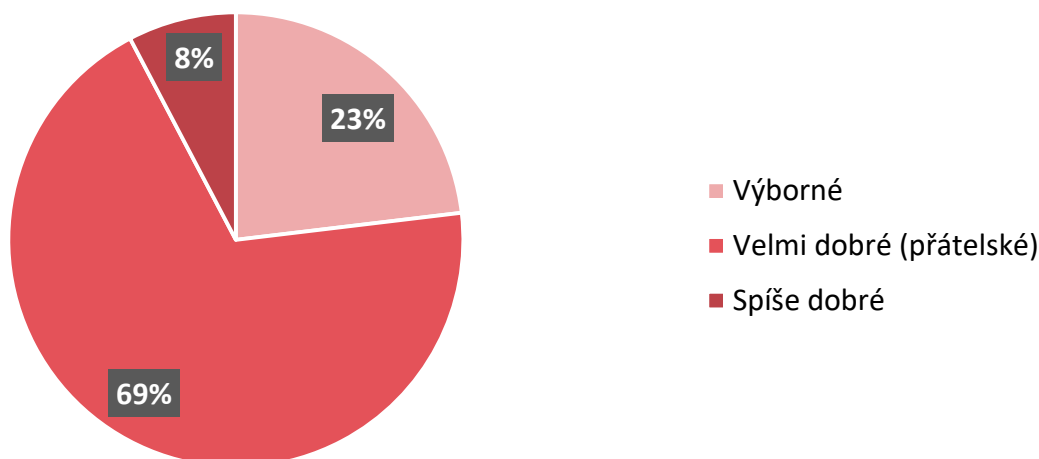
Otázka 18: *Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?*

Cílem této otázky bylo zjistit, jak pracovníci vnímají pracovní vztahy. Pracovní vztahy velmi ovlivňují atmosféru v podniku a obecně se projevují na spokojenosti pracovníků. Během návštěv na pracovišti bylo zjištěno, že vztahy jsou výborné a přátelské, což se také projevilo v dotazníku.

3 respondenti uvedli, že jsou vztahy výborné, většina, tedy 9 respondentů odpovědělo, že jsou vztahy velmi dobré (přátelské) a pouze 1 respondent odpověděl, že jsou spíše dobré.

Pozitivní zjištění je ten fakt, že žádný zaměstnanec nepovažuje vztahy na pracovišti za negativní či nepřátelské. Tyto převážně výborné výsledky přisuzují tomu, že ve firmě pracují zaměstnanci, kteří již dříve pracovali v jiných společnostech a mají tedy srovnání s jinými pracovními kolektivy. Společnost DataLife, a.s. se snaží pracovní vztahy utužovat prostřednictvím firemních akcí, což některé jiné společnosti nenabízí.

Graf 16: *Vztahy na pracovišti*



Zdroj: Vlastní zpracování

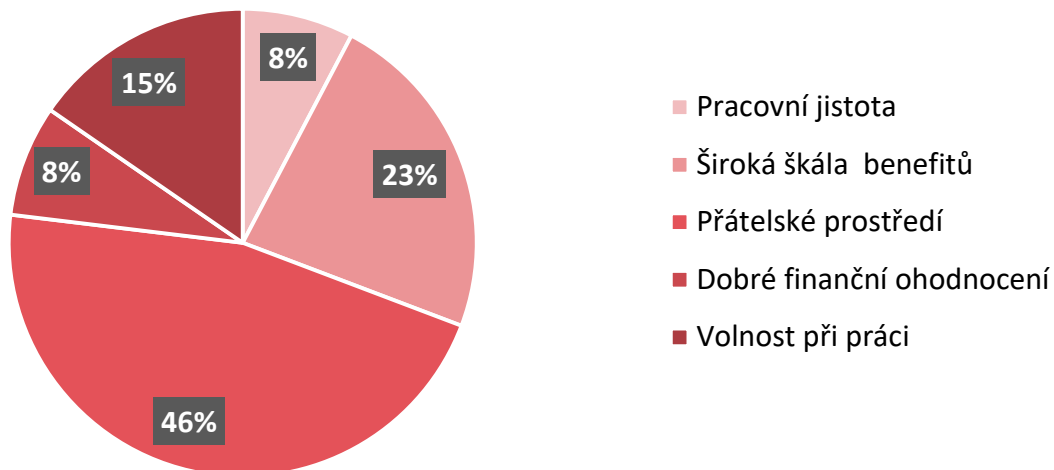
Otázka 19: *Čeho si ve firmě nejvíce ceníte?*

Aby se zaměstnanci ve firmě cítili dobře, je nutná i snaha ze strany vedení v poskytování potřebné péče o zaměstnance. Zaměstnanci často oceňují lidský přístup ze strany nadřízených, volnost a důvěru při práci.

Dle výzkumu 6 pracovníků oceňuje přátelské prostředí, které ve firmě panuje. 3 respondenti si cení široké škály poskytovaných benefitů, které se firma každoročně snaží

nějak vylepšovat. Dále si 2 respondenti váží volnosti při práci, čímž se mohou dále rozvíjet. 1 respondent oceňuje dobré finanční ohodnocení a 1 oceňuje pracovní jistotu, kterou firma poskytuje.

Graf 17: Vztah zaměstnanců k firmě

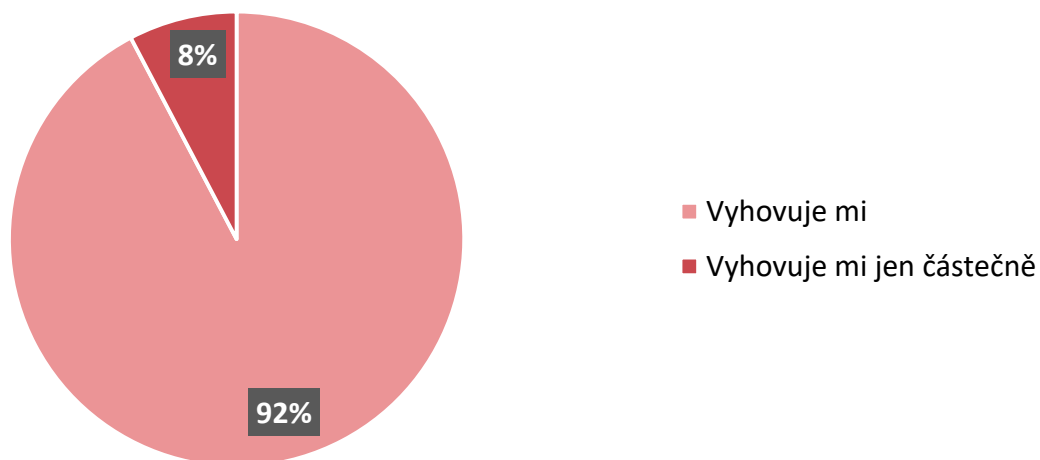


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20: Jak hodnotíte délku pracovní doby?

I přes fakt, že někteří pracovníci do zaměstnání dojíždí a nemohou využívat pružnou pracovní dobu, většina z nich je s pracovní dobou spokojena a vyhovuje jim. Jedná se o 12 lidí, tedy pouze jeden pracovník není zcela spokojen s pracovní dobou. Žádný pracovník není nespokojený s pracovní dobou. Tento pozitivní výsledek se může odvíjet od faktu, že jsou pracovníci v převážné většině se svou prací spokojeni a tudíž jim nevadí ani doba strávená v zaměstnání.

Graf 18: Délka pracovní doby



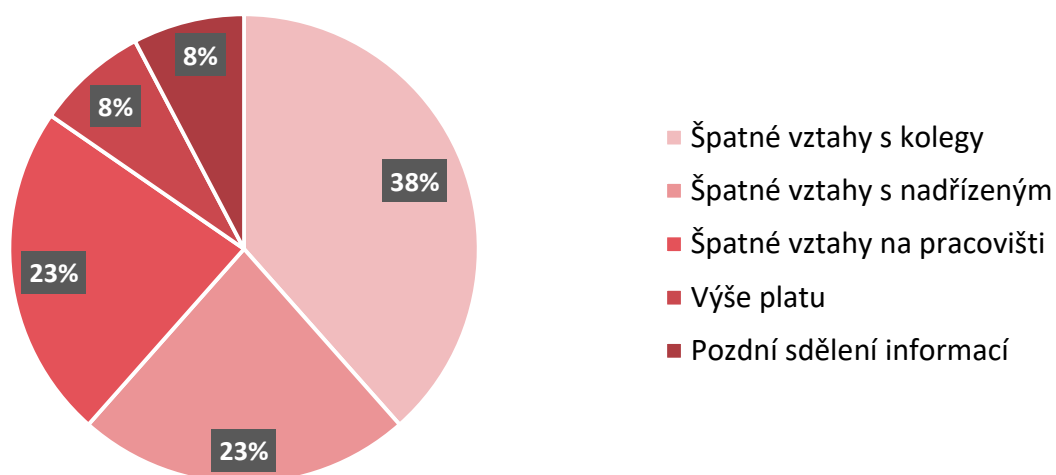
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 21: Co Vás dokáže v práci demotivovat?

Každého pracovníka dokáží demotivovat jiné faktory vzhledem k tomu, že každý člověk má jinou povahu. 5 respondentů uvedlo jako demotivující špatné vztahy s kolegy, 3 uvedli špatné vztahy s nadřízenými a 3 uvedli celkově špatné vztahy na pracovišti. Nicméně z předchozích odpovědí je patrné, že tyto odpovědi je nutné brát pouze informativně a nelze je brát moc objektivně, jelikož v této společnosti jsou vztahy převážně kladné. Dále 1 respondent shledal jako demotivující výši platu a 1 pracovníka demotivuje pozdní sdělení informací. Pracovník, kterého demotivuje pozdní sdělení informací, v dotazníku uvedl poznámku, že občas neobdržel včasné informace.

Odpovědi uvedené v této otázce se považují za obecné demotivující faktory. Lze sem zařadit také stres, neobjektivní přístup od nadřízených k podřízeným, nespravedlivé zacházení s jednotlivými pracovníky a další.

Graf 19: Demotivující prvky



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 22: Jak byste hodnotil(a) svou práci?

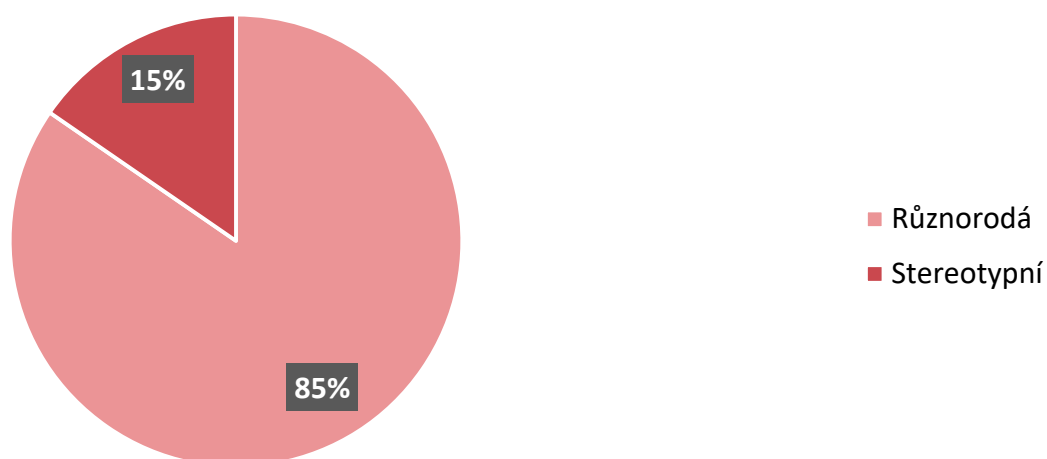
Každý podnik by se měl snažit, aby se práce nestala jen nutností obživy, tedy aby nebyla stereotypní či nudná. V této firmě se vedení snaží poskytovat zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody.

Z čehož tedy vyplývá, že pouze 2 respondenti uvedli, že je jejich práce stereotypní a jednoznačná, většina, tedy 9 respondentů shledalo svoji práci jako různorodou.

Stereotypní práci by se měl snažit odstranit vedoucí pracovník a to např. prostřednictvím zadávání nových úkolů, které budou pro daného pracovníka zajímavé a přínosné.

Ovšem i sami pracovníci se mohou podílet na odstranění stereotypu ze své práce. Mohou využít různých činností a projektů, které běžně při své práci nevykonávají, anebo je vykonávají, nicméně v nich nejsou plně zruční. Zaměstnanci mohou sdělit svému nadřízenému, že by chtěli rozšířit obsah své pracovní náplně, popřípadě se mohou ucházet o jinou pracovní pozici, která by jim nabídla nové poznatky.

Graf 20: Hodnocení práce zaměstnanci

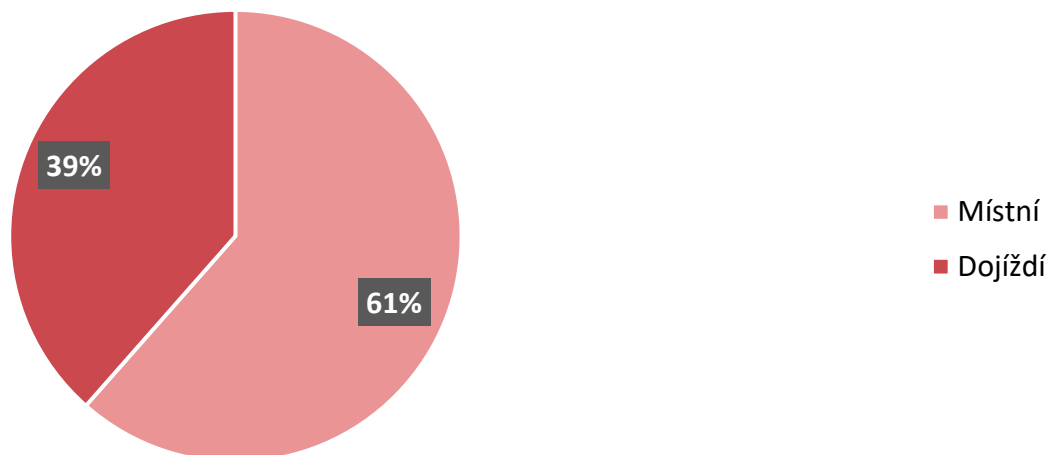


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 23: Dojíždíte do práce nebo jste místní?

Na pobočku ve Znojmě dojíždí z okolí 5 respondentů a 8 dotazovaných je místních. Je předvídatelné, že mnoho pracovníků uvítá, když mohou pracovat v podniku, který se nachází v blízkosti jejich trvalých bydlišť a nemusí složitě dojíždět. Tuto skutečnost si uvědomuje i společnost DataLife, a.s., a aby předešli nežádoucí fluktuaci pracovníků, poskytují dojíždějícím zaměstnancům příspěvky na dopravu do zaměstnání. Tento příspěvek sníží výdaje spojené s dojížděním.

Graf 21: Místní a dojíždějící zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Diskuze a návrh změn

Zkoumaná oblast pro zpracování této práce se týkala pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců. V praktické části byla provedena analýza dotazníkových otázek a získané výsledky byly zpracovány do grafů. Přičemž na základě výsledků jsou navrženy patřičné změny v oblasti pracovní spokojenosti a motivace, což bylo jedním z cílů této práce. Tyto návrhy mohou vést k lepším výsledkům společnosti.

Ze získaných odpovědí lze vyjádřit, že se společnost ubírá správným směrem v oblasti motivace a poskytovaných benefitů, jelikož odpovědi pracovníků byly v převážné většině vždy kladné. Lze říci, že jsou zaměstnanci se svou prací, poskytovanými benefity, pracovním prostředím i pracovními podmínkami spokojeni. Minimální počet pracovníků shledal nějaké problémy. Nicméně většina těchto problémů neměla zcela závažný charakter a jejich úprava povede ještě k větší motivaci a spokojenosti pracovníků.

Z průzkumu vyplývá, že vedení společnosti se snaží své zaměstnance poznat a znají tedy jejich potřeby a mohou je vhodně motivovat k vysokým pracovním výkonům. Vedení přistupuje ke každému zaměstnanci individuálně, jelikož aplikují poznatky získané z literatury a ví, že každý je motivován jiným faktorem. Systém motivace v tomto podniku je nastaven na principu splnění předem stanovených cílů jednotlivců, nebo i celého oddělení.

Výše mzdy či poskytované benefity ovlivňují dlouhodobou pracovní motivaci a každodenní výkony, nicméně to je ovlivněno i přátelským prostředím na pracovišti, popřípadě zajímavostí a různorodostí práce.

I přes fakt, že firma poskytuje velké množství benefitů, se tento motivační prvek nestal pro zaměstnance samozřejmostí a uvědomují si, že benefity získávají za své dosažené výsledky.

➤ **Návrh na zlepšení zpětné vazby**

I přes převážnou spokojenost či částečnou spokojenost je nutné navrhnout změnu týkající se zpětné vazby, jelikož se našli pracovníci, kteří s ní nejsou zcela spokojeni. Tito pracovníci představují pouhých 15 %. Tato otázka byla zaměřena na zpětnou vazbu, kterou by měl poskytovat nadřízený pracovník. Zpětná vazba je velice důležitá, ať je pozitivní či negativní. Jestliže pracovník neobdrží zpětnou vazbu, neví, zda vykonal svou práci dobře, či nikoliv. Při dalším úkonu tedy není zřejmé, zda má provést tentýž způsob

pro vykonání své práce jako doposud, či ho má obměnit. To může vést k nežádoucímu zpoždění výkonu a k pracovníkově neochotě vykonávat tento typ úkolů.

Každý, kdo chce svou práci vykonávat dobře, musí obdržet zpětnou vazbu. Nadřízený by se ji měl snažit poskytnout neprodleně po vykonání práce. Pozdní zpětná vazba není dostatečně motivující. Pozitivní zpětnou vazbu může zaměstnanec chápat jako pochvalu a uznání, což vede také k motivaci. Je důležité, aby nadřízený prezentující zpětnou vazbu užil vhodná slovní spojení. Jestliže má sdělit negativní zpětnou vazbu, měl by se vyvarovat například následujícím frázím: „To je špatně provedené!“, „Musíte se snažit víc!“, „Příště to už nemůžete pokazit!“, „Čekal jsem, že to zkazíte!“. Namísto těchto zcela negativních spojení by bylo vhodné užít například frázi: „Výsledek je dobrý, až na pár drobností, které je nutno vylepšit.“.

Navrhují, aby nadřízený poskytl zpětnou vazbu vždy po dokončení výkonu, aby měl zaměstnanec jasnou představu, k čemu se zpětná vazba vztahuje a dále, aby pracovníci, kteří mají v kompetenci sdělování zpětné vazby, absolvovali školení týkající se sdělování zpětné vazby.

➤ **Návrh na zlepšení poskytování včasných informací**

Rovněž by se vedení mělo zaměřit na včasné poskytování informací, jelikož jeden pracovník neobdržel pokaždé včasné informace. Tento problém může ohrozit některé aktuální firemní zakázky, popřípadě i plánované projekty či jiné budoucí zakázky. Pozdní sdělení informací může také narušit pracovníkův denní režim. Tedy pracovník nemusí stíhat vykonat svou práci, jelikož se mu informace dostaly opožděně a při nadbytečném shonu může vykonat více chybovosti a propadnout stresové situaci. Motivace neinformovaných pracovníků klesá, jelikož neodvedou svou práci tak, jak od nich bylo požadováno. Také mohou mít pocit nedůležitosti pro firmu z důvodu neposkytnutí žádných informací, anebo poskytnutí pozdních či neúplných informací.

Je tedy nutné, aby nadřízený vždy předal včasné informace. Jestliže se jedná o informace, které mají krátkodobý charakter a jsou nutné pro vykonání aktuálních či brzkých pracovních záležitostí, měl by nadřízený poskytnout informace prostřednictvím e-mailu, telefonního hovoru či osobního předání klíčových informací. V případě, že se jedná o informace, které mají dlouhodobý charakter, je vhodné je probrat se všemi pracovníky, kterých se týkají, prostřednictvím briefingu.

➤ **Návrh na zahraniční školení**

Jelikož společnost nabízí širokou škálu vzdělávacích kurzů a školení v České republice, navrhovala bych i různorodé školení v zahraničí. V každé zemi mají odlišné způsoby pro jednání s klienty, ale i s pracovníky uvnitř organizace. Zároveň by si zaměstnanci rozšířili obzor, získali by nové poznatky i kontakty.

Pracovníci by měli možnost vybírat z nabídky několika kurzů. Jednalo by se především o jazykové kurzy, kurzy manažerských dovedností, obchodní semináře a motivační semináře. Při jazykových kurzech by měli možnost strávit dva až tři týdny ve zvolené destinaci a u ostatních kurzů by se jednalo o týden. Na toto zaškolení by museli zaměstnanci splnit určité požadavky, mezi které by patřila určitá odpracovaná doba ve firmě, časový rozestup od poslední zahraniční cesty a dále by museli doložit zdůvodnění, proč by byli oni vhodní kandidáti.

V případě jazykových kurzů by byl nabízen anglický a německý jazyk, přičemž by DataLife, a.s. spolupracoval se společností INTACT, který by jim poskytoval katalog s nabídkou vzdělávacích kurzů včetně aktuálních neveřejných cenových nabídek, které se odvíjí od aktuálních kurzů měn.

Tento návrh by byl velkým přínosem pro pracovníky. Nicméně návrh je finančně náročný, a proto by bylo nutné zjistit, zda by o něj měli zaměstnanci zájem – respektive, zda mají vhodnou jazykovou znalost pro porozumění přednášených informací, a zda by bylo vedení ochotné vyčlenit finanční prostředky na takováto školení. V případě zájmu by společnost přispívala 75 % celkové ceny z cestovního fondu.

➤ **Návrh na příspěvek za doporučení nového zaměstnance**

Při hledání nových spolupracovníků firma využívá internetové portály, veřejný tisk, ale i doporučení od svých pracovníků. Tyto reference a předání životopisu manažerovi nejsou nijak hodnoceny a bylo by vhodné, kdyby firma poskytovala finanční odměnu těm pracovníkům, kteří doporučili vynikajícího kandidáta, který splňuje veškeré požadavky a byl přijat. Mělo by se jednat o poměrnou částku, která nepovede k rivalitě v oblasti doporučování nevhodných kandidátů. Tento návrh se příliš netýká motivace, ale peněžní odměna zvýší zájem o doporučení a výběr vhodného kandidáta, který bude následně v pracovním kolektivu. Tato částka by byla vyplácena po ukončení zkušební lhůty a podepsání pracovní smlouvy.

➤ **Návrh na benefity při jubileích**

Návrh spočívá ve vyplacení finančních odměn poskytovaných při dosažení patřičného věku a dále by se jednalo o věrnostní bonus, který by byl vyplácen po odpracování určitých let ve firmě, popřípadě při odchodu zaměstnance do penze.

Navrhovala bych, aby byl zaměstnancům předložen katalog benefitů, z kterých by si mohli vybrat vyhovující benefit dle vlastního uvážení. Přičemž nabízené benefity týkající se dosažení určitého (kulatého věku) by byly pro všechny pracovníky stejné – tedy by vybírali ze stejného počtu benefitů. Rozsah benefitů týkajících se počtu odpracovaných let ve společnosti by byl odstupňován dle délky pracovního poměru. Přičemž bonus by byl nabízen po odpracování 10 let ve společnosti a následně každý 5. započatý rok pracovní spolupráce. Při odchodu do penze by byl opět poskytován stejný benefit pro všechny pracovníky.

➤ **Návrh na anonymní hodnocení práce**

Tento návrh se týká anonymního hodnocení práce a s ní souvisejících témat. Většina pracovníků může mít nějaké připomínky či návrhy na zlepšení pracovního prostředí, ovšem se může bát veřejně diskutovat svým jménem.

Proto bych navrhovala vytvořit na pobočce schránku, do které by mohli pracovníci anonymně vhadzovat své návrhy a připomínky. Nicméně by vedení mělo pracovníky upozornit, aby jejich návrhy byly realistické – došlo by k odstranění promarněného času řešením nereálných požadavků. Byl by pověřený jeden pracovník, který by se těmito návrhy zabýval a třídil by je na návrhy, které by šly zrealizovat a dále by je předal vedení společnosti a na návrhy nerealizovatelné. Návrhy, které by firma byla ochotna realizovat, by byly sděleny pracovníkům, aby měli jistotu, že si firma cení jejich připomínek a nápadů.

Jelikož ve firmě panuje korektní a přátelské prostředí, nemusel by být pro pracovníky velký problém se vyjádřit pod svým jménem. Proto si myslím, že by firma mohla čtvrtletně pořádat meeting, na kterém by zaměstnanci přednesli své nápady popřípadě připomínky a mohli by je projednat všichni společně.

8 Závěr

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku s návrhy na zlepšení případných nedostatků. Nejdříve bylo nutné prostudovat teorii týkající se motivace a stimulace, o čemž pojednává teoretická část práce.

Každý pracovník je motivován a stimulován jinými prostředky, což se odvíjí od priorit každého jedince. Tedy jsou ovlivňováni velkým počtem faktorů. Mezi nejhlavnější ovlivňující faktory lze zařadit pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, nabízené benefity, zpětnou vazbu a jiné.

Pro praktickou část byla zvolena firma DataLife, a.s. sídlící ve Znojmě. K analýze týkající se motivace a stimulace a následného zhodnocení skutečného stavu bylo použito dotazníkové šetření a poté byl uskutečněn rozhovor s poradcem firmy. Díky použitým metodám mohly být navrženy změny, jenž by měly vést ke zlepšení pracovní spokojenosti a motivace pracovníků. Vytvořená doporučení může společnost v budoucnu využít.

Dle rozhovoru s poradcem, který při rozhovoru zastupoval vedení, nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky u většiny pracovníků. Dle názoru firemního poradce mají zaměstnanci mezi svými kolegy přátelské vztahy. Rovněž vztahy mezi vedením a zaměstnanci jsou považovány za korektní.

Z dotazníkového šetření vyplynuly mírné nedostatky, které se týkaly minima pracovníků. Na základě těchto výsledků byly navrženy patřičné návrhy na změny, jenž se týkají zlepšení zpětné vazby, poskytování včasných informací, nabídky zahraničních školení, příspěvků za doporučení nového zaměstnance, poskytnutí benefitů při jubileích a anonymního hodnocení práce.

Podle uskutečněného výzkumu pracovníci pracují v uvolněném a přátelském prostředí. Společnost si zakládá na relativně rovném přístupu ke všem pracovníkům. Zaměstnanci vykonávají svou práci v moderních pracovnách, které splňují hygienické podmínky. Firma nabízí veliké množství benefitů, přičemž převážná většina je pro zaměstnance přínosná a atraktivní, nicméně je zde pár benefitů, které nejsou pro zaměstnance moc lákavé. Firma má nějakou vizi, která je prezentována i zaměstnancům, což je také určitým způsobem motivuje. Je dobré znát cíl své práce. Většina pracovníků odpověděla, že je benefity do značné míry motivují, tedy ovlivňují jejich pracovní spokojenost a výkonnost. Pro firmu je proto výhodné svým pracovníkům poskytovat benefity, které jsou pro ně lákavé.

Spokojení pracovníci představují pro firmu velice významný kapitál. Když je zaměstnanec spokojený, lépe se mu pracuje a podává vyšší výkony, než zaměstnanec nespokojený. A proto je vhodné do řad svých zaměstnanců investovat. Je nutné jim věnovat zvláštní pozornost, což vede k vyšší motivaci a společnost bude produktivnější.

Po odstranění dvou klíčových problémů, kterými jsou nedostatečná zpětná vazba a pozdní informace, by bylo vhodné vedení společnosti doporučit těmto problémům nadále předcházet, jelikož to může vést ke zvýšení produktivity společnosti. Lze předpokládat, že společnost DataLife, a.s. bude nadále rozvíjet svůj motivační program a bude pečovat o pracovní podmínky, díky kterým se budou zaměstnanci cítit v zaměstnání lépe.

Shrnutí návrhů:

Zlepšení zpětné vazby

- Podnik by se měl zaměřit na zlepšení zpětné vazby, díky čemuž dostanou zaměstnanci hodnocení za svůj výkon. Jestliže nedostanou včasnou zpětnou vazbu, nemohou posoudit, zda svoji práci odvedli tak, jak bylo požadováno. I negativní zpětná vazba je důležitá a nadřízený by se jí neměl bát použít. I ta je pro zaměstnance dobrá, jelikož si uvědomí, jakou chybu vykonal a při příštím úkolu se jí vyvaruje. Ovšem vedoucí pracovník sdělující zpětnou vazbu by ji měl umět vhodně sdělit. Tedy se vyvarovat záporných spojení, kterými by se mohl zaměstnanec dotknout či ho ponížít. Pozitivní zpětná vazba zaměstnance utvrdí v jeho správných postupech a taktéž ho potěší, že svou práci odvádí precizně.

Poskytování včasných informací

- Aby firma prosperovala, musí zaměstnanci odvádět dobře své výkony. K tomu pracovníci musí dobře a podrobně znát všechny potřebné informace, které jim mají poskytnout nadřízení. Včasné informace nijak neovlivní pracovníkův denní režim, což tedy nevede k vyvolání stresové situace u daného pracovníka.

Zahraniční školení

- Firma DataLife, a.s. se snaží poskytnout svým členům různorodá školení v České republice. Pro firmu by mohlo být přínosné, kdyby se pracovníci účastnili i zahraničních školení, které by pro ně mohly být přínosem, jelikož by na zahraničních kurzech objevili nové metody a techniky, které by poté mohli uplatnit ve společ-

nosti. Tento návrh lze považovat za motivující, jelikož by pracovníci měli možnost navštívit zahraniční destinace. Pro tento návrh by pracovníci museli splňovat určité podmínky, které by jim umožnily absolvovat zahraniční školení.

Doporučení nového zaměstnance

- Pracovníka ve firmě může uspokojit poskytnutí pomoci při hledání nového kolegy a člena pracovního týmu. V případě doporučení známého se pracovník podílí na doplnění kolegy do pracovního kolektivu a měl by dbát na výběr vhodného kandidáta.

Benefity při jubileích

- Benefity při jubileích lze považovat jako důkaz toho, že si firma cení stálých pracovníků. Každého zaměstnance potěší, že vedení společnosti na něj „myslí“ při dosažení určitých jubileí a patřičně ho odmění. Pracovník může být ještě více potěšený, když se sám podílí na výběru vhodné odměny.

Anonymní hodnocení práce

- Návrhy a připomínky pracovníků jsou velice důležité, mají totiž jiný úhel pohledu na danou problematiku oproti vedení firmy. Anonymní hodnocení dokáže více stimulovat pracovníka, aby byl otevřenější a poskytl více návrhů.

Vedení lidí je veliké břemeno a složitý úkol, za což odpovídá každý manažer. Není snadné najít vhodný motivační prostředek pro každého pracovníka. Aby byla motivace úspěšná, musí jedinec pociťovat úspěch a radost z vykonané práce. Podnik by se měl do budoucna zaměřit na nové motivační prostředky a techniky, jenž budou neustále pracovníky obohacovat, nesklouznou ke stereotypu a povedou k jejich vyšším výkonům. Kvalitní lidské zdroje se považují za jeden z nejdůležitějších článků prosperující firmy.

Po shrnutí získaných informací se dá stav motivace a pracovní spokojenosti ve společnosti DataLife, a.s. považovat za velice uspokojivý. Snahou DataLife, a.s. je působení na vnitřní i vnější motivaci pracovníků, dále poznávání svých pracovníků pro jejich správnou motivaci a také se jim snaží vyjít vstříc v různých situacích. Převážná většina respondentů se cítí být dostatečně motivovaná, svou práci vykonávají rádi, jsou spokojeni s pracovním prostředím a podmínkami a vztahy na pracovišti považují za korektní či přátelské.

9 Summary

The aim of the thesis is to analyse motivational and stimulus factors that affect the employees' satisfaction in a company and establish out potential changes that improve the mentioned area. This topic is currently very important and popular. Employees represent key factor of the properly working company.

The thesis is divided into two parts. The first part is a literature review which is used as a theoretical ground for the practical part.

Terms referring to the motivation and stimulation of the employees and employee's benefits are explained in the thesis. This work also describes these characteristics in one specific company which is called DataLife. The company was founded in 2005.

For the practical part of the bachelor thesis I performed a research about sources of motivation and stimulation that affect employees. The necessary information is obtained via a questionnaire survey and a conversation with a manager. All the results are shown in the charts and tables.

According to the research, the employees work in a friendly and relaxed work environment. Feedback from supervisors represents one of the major problems (15,4 % of employees have this problem). The second problem appeared to be delay of information between supervisors and workers.

The employees are pleased with the benefit system in the company. According to the research it's obvious that employees receive quite an amount of benefits. The most popular benefits are notebooks, phones and company's events.

Finally, the motivation recommendations are suggested for more efficient employees management within the company. For improvement of the situation in the company there were proposed several suggestions, e.g. how to change the feedback from supervisors, well-timed information, foreign courses, recruiting new employees according references, benefits at jubilee and anonymous work's evaluation.

My bachelor thesis can be mostly beneficial for company DataLife as it brings proposal of changes which could contribute to higher employees' satisfaction and prosperity of the entire organization.

Keywords: motivation, stimulation, stimulus, work performance, employees' satisfaction.

10 Seznam literatury

Knižní zdroje

1. Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o..
2. d'Ambrosiová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., Šenk, Z., Trylč, L. & Valenta, J. (2014). *Abeceda personalistiky*. Olomouc: Anag.
3. Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.
4. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human resource management*. London: Kogan Page.
5. Bedrnová, E., Jarošová, E. & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
6. Bělohlávek, F. (2012). *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada.
7. Bláha, J., Mateciuc, A. & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP books.
8. Byars, L., L. & Leslie, V., R. (1987). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
9. Clegg, B. (2005). *Motivace: povzbuďte ostatní k dosažení lepších výsledků*. Brno: CP books.
10. Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
11. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
12. Holátová, D., Doležalová, V. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
13. Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Credit.
14. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
15. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
16. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
17. Lauby, S. J. (2005). *Motivating Employees*. Florida: ASTD Press.
18. Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada.
19. Milkovich, G., T. & Boudreau, J., W. (1988). *Personal – human resource management: a diagnostic approach*. Plano: Business Publications.
20. Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

21. Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton.
22. Nöllke, M. (2004). *Praktický management: Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada.
23. Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
24. Pražská, L., Jindra, J., Bárta, V., Cimler, P., Drozen, F., Filipová, A., Khelerová, V., Machková, H., Plchová, B., Postler, M., Semeniuk, P., Turnerová, L., Zdražilová D., Zeman, J., Bím, R., Chylíková, H. & Pour, J. (2002). *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press.
25. Provazník, V., Bedrnová, E., Benák, R., Franková, E., Lukeš, M. & Pauknerová, D. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
26. Rainer, N. & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
27. Schermerhotn, J., R. *Management*. Hoboken: Wiley.
28. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
29. Thomas, K., W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishrs.
30. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
31. Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s..
32. Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
33. Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
34. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

1. O nás: [online] Charakteristika organizace. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <https://www.datalife.cz/o-nas/>
2. DataLife: [online] Logo. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <https://www.datalife.cz/>
3. Historie – výsledky: [online] Roční předepsané pojistné. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <https://www.datalife.cz/historie-vysledky/>

11 Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní pravidla motivace.....	4
Obrázek 2: Schéma motivačního procesu.....	6
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb.....	9
Obrázek 4: Základní logika teorie X a Y.....	10
Obrázek 5: Nedostatek potřeb, motivace a činnosti.....	13
Obrázek 6: Teorie pracovní spokojenosti - motivační a hygienické faktory.....	17
Obrázek 7: Yerkesův-Dodsonův zákon.....	19
Obrázek 8: Motivační a stimulační mechanismus.....	20
Obrázek 9: Systém odměňování.....	25
Obrázek 10: Logo.....	31

Seznam grafů

Graf 1: Roční předepsané pojistné.....	31
Graf 2: Pohlaví respondentů.....	38
Graf 3: Věkové složení respondentů.....	39
Graf 4: Pracovní pozice zaměstnanců.....	40
Graf 5: Odpracovaná doba ve společnosti.....	41
Graf 6: Zpětná vazba od vedoucího.....	42
Graf 7: Odpovídá mzda za odvedenou práci?.....	43
Graf 8: Spokojenost se mzdou.....	44
Graf 9: Procentní zvýšení mzdy.....	44
Graf 10: Spokojenost s motivačním systémem.....	45
Graf 11: Spokojenost v podniku ovlivněná benefity.....	46
Graf 12: Nejčastější motivační prvky.....	49
Graf 13: Spokojenost s prací.....	50
Graf 14: Spokojenost s pracovním prostředím.....	51
Graf 15: Pracovní podmínky.....	51
Graf 16: Vztahy na pracovišti.....	52
Graf 17: Vztah zaměstnanců k firmě.....	53
Graf 18: Délka pracovní doby.....	53
Graf 19: Demotivující prvky.....	54
Graf 20: Hodnocení práce zaměstnanci.....	55
Graf 21: Místní a dojíždějící zaměstnanci.....	55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika organizace.....	30
Tabulka 2: Nejlepší poskytované benefity.....	46
Tabulka 3: Nejčastěji čerpané benefity.....	47

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	67
Příloha 2: Mapa poboček DataLife, a.s.....	71
Příloha 3: Školení vedoucích pracovníků.....	71
Příloha 4: Odměna pro výborné pracovníky – zájezd Dubaj.....	71

12 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

moje jméno je Michaela Svobodová a jsem studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dovolila jsem si pro vás sestavit následující dotazník, který se týká vaší motivace práce. Získané výsledky budou použity pouze pro mé osobní účely k vypracování mé bakalářské práce, jenž se týká pracovní spokojenosti a motivace pracovníků k pracovnímu výkonu. Dotazník je zcela **anonymní** a zabere pár minut.

Pokyny k vyplnění:

1. Dotazník obsahuje 23 otázek.
2. Vámi vybranou odpověď zakřížkujte.
3. Vybírejte jednu odpověď, jestliže není uvedeno jinak.
4. Otevřenou odpověď uveďte na vyznačený řádek.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

- Méně jak 25 let
- 26 – 40
- 41 – 60
- více jak 61 let

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Manažerská pozice
- Ostatní – nemanadžerská pozice

4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- Méně než rok
- 1 – 5
- 6 – 10 let
- Více jak 10 let

5. Dostáváte od svého současného vedoucího zpětnou vazbu vztahující se na Váš výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Myslíte, že Vaše mzda odpovídá Vámi odvedené práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojen se svou mzdou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. O kolik procent byste Vaši mzdu zvýšili?

- Do 5 %
- 6 – 10 %
- 11 – 20 %
- 21 – 40 %
- Více jak 40 %

9. Jste spokojeni s motivačním/ benefičním a odměňovacím systémem ve firmě DataLife, a.s.?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Mají firmou poskytnuté benefity vliv na Vaši spokojenost v podniku?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Který z poskytovaných benefitů považujete za nejlepší? Lze vybrat více odpovědí.

- (1) Zvýhodněné nabídky vybraných produktů/služeb
- (2) Prohlubování a zvyšování vzdělání
- (3) Různé kurzy (manažerské, počítačové, finanční, jazykové...)
- (4) Příspěvky na kulturní/ sportovní akce/ na rekreaci
- (5) Firemní akce
- (6) Stravování v podniku/ příspěvek na nápoje
- (7) Vitamínové balíčky
- (8) Provize za poradenství klientům mimo kancelář - příspěvek na auto
- (9) Příspěvek na dopravu do práce
- (10) Příspěvek k penzijnímu/životnímu pojištění
- (11) Odměny při jubileích

- (12) Věcné odměny
- (13) Služební mobilní telefon
- (14) Služební notebook/ tablet
- (15) 13. popř. další plat
- (16) Více týdnů dovolené

12. Které benefity nejčastěji čerpáte? (napište číslo; stačí uvést alespoň jeden)

.....

13. Jaké další benefity byste uvítali? (stačí uvést alespoň jeden)

.....

14. Jaké motivující prvky podle Vás firma nejčastěji používá?

- Peněžní odměna
- Pochvala
- Zvýšení odpovědnosti
- Lepší pracovní podmínky
- Pružná pracovní doba

15. Jste spokojen(a) se svou prací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

- Výborné
- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

18. Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?

- Výborné
- Velmi dobré (přátelské)
- Spíše dobré
- Neutrální (pouze pracovní)
- Spíše špatné
- Velmi špatné (konfliktní)

19. Čeho si ve firmě nejvíce ceníte?

- Pracovní jistota
- Široká škála poskytnutých benefitů
- Jasně stanovená pravidla
- Přátelské prostředí
- Dobré finanční ohodnocení
- Pocit sounáležitosti
- Volnosti při práci (kreativita)
- Jiné – uveďte.....

20. Jak hodnotíte délku pracovní doby?

- Vyhovuje mi
- Vyhovuje mi jen částečně
- Nevyhovuje mi; proč?.....

21. Co Vás dokáže v práci demotivovat?

- Špatné vztahy s kolegy
- Špatné vztahy s nadřízeným
- Špatné vztahy na pracovišti
- Výše platu
- Pozdní sdělení informací
- Nedostatečné benefity
- Nemožnost kariérního růstu
- Nemožnost dalšího vzdělání
- Nejistota práce
- Délka pracovní doby

22. Jak byste hodnotil(a) svou práci?

- Různorodá
- Stereotypní
- Nudná

23. Dojíždíte do práce nebo jste místní?

- Jsem místní
- Dojíždím

Děkuji Vám za spolupráci a Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha 2: Mapa poboček DataLife, a.s.



Příloha 3: Školení vedoucích pracovníků



Příloha 4: Odměna pro výborné pracovníky – zájezd Dubaj

