

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Teorie řízení



Bakalářská práce

Motivace a stimulace pracovníků v podniku

Helena Votýpková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Helena Votýpková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace a stimulace pracovníků v podniku

Název anglicky

Employees' Motivation and Stimulation in the Company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Motiv, stimul, motivace, stimulace, motivační teorie, motivační programy, benefity.

Doporučené zdroje informací

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 2007.

Bělohlávek, F. Jak vést a motivovat lidi; Computer Press: Brno, 2008.


Dvořáková, Z.; et al. Management lidských zdrojů; C. H. Beck: Praha, 2007.

Koontz, H.; Weihrich, H. Management; Victoria Publishing: Praha, 1993.

Milkovich, G. T.; Boudreau, J.W. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 1993.

Růžička, J. Motivace pracovního jednání; Vysoká škola ekonomická v Praze: Praha, 1992.

Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách; Grada Publishing: Praha, 2004.



Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace a stimulace pracovníků v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 3. 2015

Helena Votýpková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za poskytnutí cenných rad v průběhu celého zpracování bakalářské práce, za její odborné vedení a hlavně za ochotu a trpělivost. Dále děkuji všem, kteří mi vyplnili dotazník a tím mi poskytli potřebné informace. Poděkování patří dále celé mé rodině za podporu během mého studia.

Motivace a stimulace pracovníků v podniku

Employees Motivation and Stimulation in the Company

Souhrn

Bakalářská práce bude zaměřena na optimalizaci způsobu stimulace zaměstnanců. Teoretická část bude věnována pojmu motivace, stimulace, stimul, typologii motivačních prostředků. Praktická část bude zkoumána s využitím metody dotazníkového šetření. Cílem práce je tedy optimalizovat stimulační prostředky, zhodnotit jejich dopad na motivaci, spokojenost, případně výkon zaměstnanců a navrhnout změny ve způsobu stimulace užívané top managementem Léčebných lázní Bohdaneč a.s.

Summary

Bachelor thesis will focus on optimizing the method of stimulating the employees. The theoretical part will be devoted to the concept of motivation, stimulation, stimulus, typology incentives. The practical part will be examined with the use of a questionnaire. The aim is therefore to optimize the stimulus funds, assess their impact on motivation, satisfaction, or employee performance and suggest changes in the way of stimulation used by top management as the Bohdaneč Wellness Spa.

Klíčová slova: motiv, stimul, motivace, stimulace, motivační teorie, motivační programy, benefity

Keywords: motive, stimulus, motivation, stimulation, motivational theories, motivative programs, benefits

OBSAH

1	Úvod.....	6
2	Cíl a metodika práce	7
2.1	Cíl práce	7
2.2	Metodika práce.....	7
3	Teoretická východiska	8
3.1	Motiv	8
3.2	Motivace.....	9
3.2.1	Stimulace.....	10
3.2.2	Stimul.....	11
3.2.3	Vnitřní a vnější motivace	11
3.3	Pracovní motivace.....	12
3.4	Specifické teorie pracovního jednání	14
3.4.1	Maslowova hierarchie potřeb.....	15
3.4.2	Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace.....	16
4	Charakteristika zvoleného subjektu.....	17
4.1	Historie společnosti LLB	17
4.2.	Portfolio Léčebných lázní Bohdaneč a.s.	18
4.3	Struktura zaměstnanců v Léčebných lázní Bohdaneč.....	18
5	Motivační nástroje užívané ve společnosti.....	19
6	Systém odměňování.....	19
7	Vlastní zpracování.....	22
7.1	Přípravná fáze průzkumu	22
7.2	Výsledky dotazníkového šetření	23
8	Návrhy a doporučení.....	35

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

9	Závěr.....	38
10	Seznam literatury	39
11	Přílohy	41

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces motivace	10
Obrázek č. 2: Proces pracovní motivace	13
Obrázek č. 3: Hierarchie potřeb (upraveno podle Abrahama Maslowa)	15
Obrázek č. 4: Pohlaví	23
Obrázek č. 5: Věková kategorie	23
Obrázek č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání	24
Obrázek č. 7: Práce na pozici	24
Obrázek č. 8: Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?	25
Obrázek č. 9: Jste spokojena s platovým ohodnocením?	25
Obrázek č. 10: Motivuje Vás variabilní složka mzdy?	26
Obrázek č. 11: Jaké motivační zlepšení byste přivítali, aby Vás práce více bavila?	26
Obrázek č. 12: Bojíte se ztráty zaměstnání?	27
Obrázek č. 13: Je atmosféra na Vašem pracovišti?	28
Obrázek č. 14: Spolupráci s jinými odděleními hodnotíte?	28
Obrázek č. 15: Vztah s Vaším nadřízeným hodnotíte?	29
Obrázek č. 16: Pokud potřebujete poradit od jiného úseku jsou ochotni Vám poradit?	30
Obrázek č. 17: Vyhovuje Vám, jak funguje Váš tým?	30
Obrázek č. 18: Je komunikace s Vaším vedením podle Vás dostatečná?	31

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

Obrázek č. 19: Informuje Vás vedení o dlouhodobých cílech společnosti?	31
Obrázek č. 20: Jsou Vám přímí nadřízení vstřícný nahodilým situacím?	32
Obrázek č. 21: Máte možnost od zaměstnavatele dalšího vzdělávání?	33
Obrázek č. 22: Bylo by pro Vás vzdělání na pracovišti jistou motivací?	33
Obrázek č. 23: Umožňuje Vám zaměstnanec školení, které posouvá Vaše pracovní dovednosti?	34

1 Úvod

V současné době, kdy vývoj všech oborů lidské činnosti se stále ubírá rychlejším tempem a zdokonaluje, se dostává do popředí take otázka významnosti lidských zdrojů. Snad každá organizace usiluje o upevnění postavení na trhu. Mnohé společnosti si stále častěji uvědomují, že toho nelze dosáhnout bez lidského faktoru. Lidské zdroje se tak stávají vysoce ceněnou složkou každé společnosti. Kvalitní a propracovaná personální politika firmy se stává velmi dobrým nástrojem, který hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti společnosti. Firmy si také začínají uvědomovat, že nestačí pracovníky pouze zaměstnávat, ale je nutné je především motivovat. Řízení pracovní motivace a efektivní práce s lidmi je dnes nezbytným předpokladem správného fungování každé organizace. Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem se stává důležitou složkou personální práce, ale i důležitým úkolem všech vedoucích pracovníků. Firma, chce-li být úspěšná, musí správně využívat veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivovat je k dosahování co nejlepších pracovních výkonů. Přitom je nezbytně nutné brát v potaz i pracovní spokojenost zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, častěji se ztotožňují s cíly firmy, stávají se loajálnější a mají menší fluktuaci.

Problematikou pracovní motivace se v současné době zabývá poměrně velké množství autorů, jak zahraničních, tak českých. Tato práce čerpá teoretické poznatky z knih Nakonečného, Bedrnové, Kohoutka, Plamínka a dalších. Ze zahraničních autorů pak především z děl Armstronga či Adairy. Mnoho zahraničních autorů publikuje také praktické rady a návody sloužící k ovlivňování motivace pracovních činností.

Téma motivace, pro svoji bakalářskou práci, jsem si vybrala i proto, že se dotýká každého z nás, ať již v pracovním či osobním životě a že jde o téma mezioborové, kde je patrný zřetelný přesah tohoto tématu do mnoha vědních disciplin, jako je psychologie, sociologie či teorie řízení.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Dílčím cílem je v teoretické rovině vymezit oblast motivace a stimulace, charakterizovat společnost Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. (dále LLB) a charakteristika systému motivace v této společnosti.

2.2 Metodika práce

Tato práce je tvořena dvěma hlavními částmi, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zpracována na základě metody studia dokumentů, odborné literatury a internetových zdrojů. Veškeré tyto zdroje jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Praktická část práce je zpracována na základě dosažených výsledků z výzkumu, který byl proveden na základě dotazníkového šetření u zaměstnanců Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. Dotazníkový výzkum probíhal v průběhu měsíce ledna a února 2015. Dotazníky byly osobně předávány dotazovaným a zaměstnanci byli obeznámeni s cílem jejich vyplnění.

Do celého dotazníkového výzkumu se zapojilo 101 dotazovaných. Otázky byly cíleny na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Sestaveno bylo celkem 20 otázek, a to především jednoduché otázky. Všechny otázky v dotazníku byly povinné. Dotazník je rozdělen do pěti částí, každá část je zaměřena na specifický okruh otázek (komunikace, motivace, možnost osobního rozvoje, základní údaje o respondentovi).

Získané údaje byly zpracovány do grafů v programu Microsoft Office Excel 2010.

3 Teoretická východiska

3.1 Motiv

První z pojmů, který se bude v mé práci vyskytovat, je pojem motiv. Provazník, V. a Komárková, (2004) uvídí, že k motivaci jako takové je potřeba daného motivu a jeho stimulaci. Motiv představuje vnitřní psychickou sílu neboli pohnutku, která aktivizuje člověka a jeho činnost určitým směrem a nastartuje jeho chování tuto aktivitu udržet. Jinými slovy, dává této činnosti psychologický smysl. Motiv vysvětluje také to, proč se člověk rozhodl jednat tak, aby dosáhl vytyčeného cíle, dávají smysl pouze jemu. Motiv má svou cestu, která má jasný cíl a jeho finální uspokojení je nasycení psychického stavu.

Nasycení bývá vnitřní uspokojení, neboli uspokojení motivačního cíle. Působení samotného motivu trvá do doby, dokud nedosáhneme požadovaného cíle a vlastního uspokojení. V některých případech nedojde k nasycení a v tomto případě existují motivy instrumentální, kterým nelze přiřadit cílový stav a jejich působení je dlouhodobé, např. zájem o hudbu, literaturu. Opakem je motiv cílový, kde opakovaně uspokojujeme svoje motivy, např. motiv jídla, spánku, hladu. Z příkladu je zřejmé, že každý motiv (motivace) určuje lidskou činnost, jeho jednání a prožívání. Tento motiv není jedinou příčinnou lidské činnosti. *“Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a perzistenci (vytrvalost)”* (Provazník, V. Komárková, 2004, str.131.).

Bedrnová, (2002) ve své publikaci tvrdí, že činnosti motivovaného člověka můžou být realizovány různými způsoby a s určitým nasazením, které jsou spolu determinovaný kognitivním, poznávacím procesem zpracování dané situace. Dalším problémem, který motiv ovlivňuje je fakt, že u každého z nás v danou chvíli může působit několik, dokonce více motivů naráz. Málokdy je pouze jeden motiv. V některých případech jednotlivé motivy mají stejný cíl, potom je jejich působení podpůrné a tím zdůrazní činnost. Mnohdy jsou motivy protichůdné a tím motivovanou činnost narušují a v některých krajních případech znemožní.

3.2 Motivace

Pojem “motivace” pochází z latinského slova a znamená “hýbat se” či “pohybovat”. Jedná se o označení pro vnitřní podněty, které nás vedou k určité činnosti či chování.

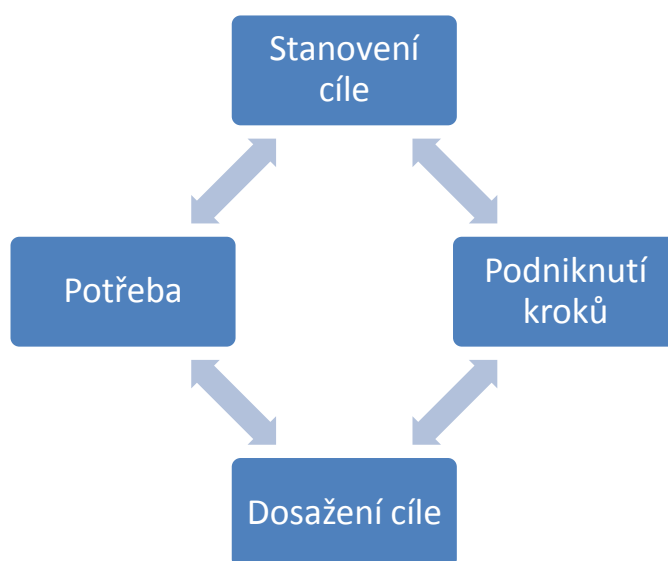
Nakonečný (1992) ve své publikaci uvádí, že motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Proto motivování definujeme jako “podněcování k dobrovolnému podávání optimálních výkonů”. Motivovaný člověk obvykle dosahuje dobrých výsledků, a naopak dobré výsledky samy motivují. “*Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.*” (Nakonečný, 1992 str. 1).

“*Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného výsledku*” (Tureckiová 2004, str. 55).

Adaira (2004), Amstrong (2007) i Provazník (2004) se shodují na tom, že motivace je součástí osobnosti člověka a je vnímána jako základní charakteristická struktura, která je často spojena s emočním vnímáním. Jejím cílem je vytvoření pozitivního přístupu u lidí v chování nebo výkonu. Motivace jako pojem, vyjadřuje skutečnost, jak na člověka v každé činnosti působí vnitřní hybné síly, jako jsou pohnuty a motivy, které jeho chování a prožívání orientují k vytyčenému cíli. Tyto hybné síly, které působí na lidské chování, se projevují v jednání a činnosti, která sama o sobě motivuje každého z nás. Zároveň každý motiv, či pohnutka vychází z duševního a tělesného stavu člověka a vytváří předpoklady jednání, které uspokojí fyziologické a sociální potřeby.

Tím se rozumí, že “*lidská bytost, která v životě postrádá naprosto vše, se bude snažit uspokojit právě tyto fyziologické potřeby daleko spíše než všechny ostatní*” (Adaira, 2004, str.31).

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 97

“Například potřeba spánku vyvolá pocit únavy, a proto, každý večer uleháme k spánku. Stav tělesný a duševní působí vnitřně a další podněty, které jsou v okolním prostředí, působí navenek. Některé signály mohou být potlačeny a v některých případech si je člověk neuvědomuje. Ty, které si uvědomuje, určují vlastní prožití a směr k vytyčenému cíli: “chci to a to”, “toužím po tom a tom”, “je pro mne přitažlivé to a to”, “nechci se zabývat tím a tím”, “nezajímá mne to či to” (Bedrnová 2002, str. 241).

Motivace, která vyvolá osobní uspokojení jak vnitřních, tak i vnějších potřeb je vždy tou nejsilnější a nejúčinnější a překoná i ty nejrůznější překážky.

3.2.1 Stimulace

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“ (Provažník, Komárková, 1996, s. 37). Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že stimulace působí na psychiku zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím jednání jiného člověka. Může mít různé podoby

a formy, které vedou svým působením ke změně motivace člověka. Stimulaci chápeme jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka.

3.2.2 Stimul

Stimul je jakýkoli podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Rozlišují se impulsy endogenní tj. vnitřní a impulsy exogenní tj. vnější. Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží na tom, zda tento podnět souhlasí s motivací jedince.

3.2.3 Vnitřní a vnější motivace

Motivace člověka k pracovnímu výkonu je závislá na jedné straně na sebemotivaci a na druhé straně je ovlivňována vedením firmy. Hlavním faktorem, kterým se lidé motivují je, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V druhém případě mohou být zaměstnanci motivováni prostřednictvím takových procesů jako postup nebo pochvala. Tyto dva typy charakterizujeme jako motivace vnitřní a vnější.

“Vnitřní motivace – factory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto factory tvoří pracovní odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu“ (Armstrong, 1999, s. 298-299).

Zdrojem vnitřní motivace je práce, která přináší zaměstnanci radost, dobrý pocit nebo dokonce zábavu. Vnímavost vůči tomuto faktoru motivace může být však u jednotlivých pracovníků různá. Rozpoznat tuto motivaci můžeme například podle toho, že pracovník často hovoří o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí, že je na úkolech, které ho baví ochoten pracovat dobrovolně a bez ohledu na čas. U zadání, které ho nebaví, nepodává příliš dobrý výkon nebo má sklon před nimi různě unikat.

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

“Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří jí odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika” (Armstrong 1999, s. 298-299).

Vnější motivace má bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí vždy fungovat dlouhodobě. Vnitřní motivace, která se týká kvality pracovního života, bude mít s největší pravděpodobností mnohem hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož je součástí člověka a není zaměstnanci vnucená z vnějšku.

3.3 Pracovní motivace

Oblast pracovní motivace je velmi komplexní pojem. V rámci podniku zahrnuje mnoho procesů, které jsou závislé na vnitřních i vnějších faktorech, na činitelích, které lze ovlivňovat systematickým působením managementu, ale i na těch, které jsou objektivně dané. Pracovní motivaci zaměstnanců lze do určité míry záměrně usměrňovat za účelem dosahování vysokých a dlouhodobě stabilních pracovních výkonů. “Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.” (Armstrong, 2007, str. 219).

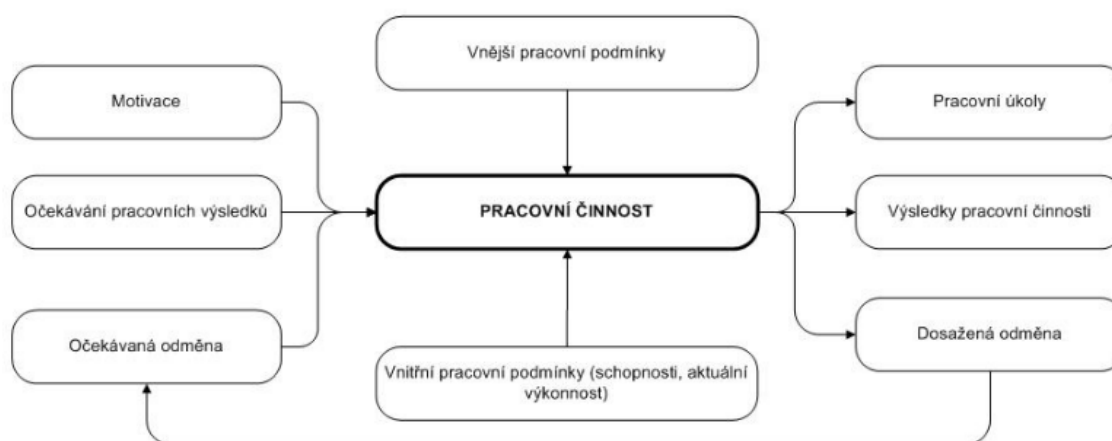
Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivovaný, nepodává optimální pracovní výkony a nepřináší zaměstnavateli očekávaný přínos. Proto lze nejdůležitější úkol pracovní motivace, v dnešní vysoce konkurenční společnosti zaměřené na výkon, spatřovat v ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců dobrým směrem, v souladu s cíly a posláním firmy. Vedení firmy se snaží využívat různých způsobů, tak, aby na straně zaměstnanců vznikala chtěná aktivita a tato přetrvávala určitou dobu. Motivování zaměstnanců a pracovní činnosti se tak stává jedním z nejdůležitějších úkolů managementu a nedílnou součástí manažerské funkce.

Pro plné pochopení pracovní motivace a jejího významu jsou nezbytné i další v literatuře uvedené definice a výklady pojmů motivace. M. Tureckiová chápe motivaci jako: “vnitřní proces, vyjadřující touhu a ochotu jedince vyvinout určité

výsledky.“ A dále uvádí, že motivace má: *“bezprostřední vliv na směr, intenzitu a směr práce.”* (Tureckiová 2007, str 37).

Na níže uvedeném obrázku je vidět, že motivace (spolu s dalšími činiteli jako jsou očekávání a pracovní podmínky) ovlivňuje pracovní činnost, potažmo výsledek pracovní činnosti.

Obrázek č. 2: Proces pracovní motivace



Zdroj: Nakonečný, 2005, str. 121

V průběhu života si člověk utváří vztah k práci, k pracovní činnosti. Jeho pracovní motivace se vytváří a je ovlivňována osobními vlastnostmi, životními cíly člověka. Rovněž se vyvíjí s ohledem na vnější prostředí vykonávané činnosti, organizace může poskytovat prostředí pro seberealizaci člověka, může jej ale i omezovat. Hlavním důvodem, proč se problematika pracovní motivace dostává do popředí zájmu dnešních manažerů, je předpokládaný vliv motivace právě na efektivitu práce.

“Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho pracovní activity ve směru k stanovenému úkolu.” (Nakonečný, 2009, str. 23).

Jak uvádí Forsyth (2009) motivace poskytuje důvod lidem, kteří chtějí odvést dobrou práci, jen pokud lidé chtějí pracovat a mají podmínky dělat svoji práci dobře, je možné se na ně spolehnout. Motivace jako taková je velmi abstraktním pojmem, jehož zkoumání může být značně složité a je nezbytné, aby při jeho popisu bylo postupováno dle nejnovějších poznatků, obsažených v odborné literatuře. Pokud však dojde k pochopení smyslu a fungování motivace a manažer získá schopnost upravovat a cílit motivaci na míru každému zaměstnanci zvláště, získá tak velmi účinný nástroj pro ovládání svých zaměstnanců a ke snadnému naplnění podnikových cílů.

3.4 Specifické teorie pracovního jednání

Dědina (2005) uvádí ve své publikaci, že počátek 20. století byl začátkem objevů teorií, které se zabývaly obecnou psychologií, nebo psychologií osobnosti. V literatuře se uvádí celá řada teorií, které popisují, jakým způsobem motivovat pracovní jednání. Moderní management v dnešní době rozlišuje tři teorie motivace

První skupina vysvětluje to, co člověka motivuje k pracovnímu výkonu. Jedná se o teorie zaměřené na poznání motivačních příčin. Zde se řadí Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergerova dvoufaktorová teorie, Alderferova teorie tří kategorií potřeb.

Tyto teorie jsou charakteristické tím, že se snadno a jednoduše dají převést do pracovního života. Oproti druhé skupině teorií, které jsou zaměřené na průběh motivačního procesu a kam patří např. Vroomova teorie očekávaní, Adamsova teorie spravedlivé odměny, McGregorova teorie X a Y a Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, zahrnují více souvislostí, které pomáhají pochopit pracovní motivaci. Třetí skupinou jsou teorie zaměřené na speciální účely a to např. Teorie participace zaměstnanců na rozhodování, sebemotivace manažerů, Wheteova teorie kompetencí, teorie atribucí apod.

Níže je představeno několik teorií, které jsou nejznámější a nejvíce praktikované.

3.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jeden z nejvýznamnějších přístupů zabývající se lidskými potřebami a jejich dosahováním na poli pracovní motivace představuje pojetí Maslowa, který vychází z hierarchického uspořádání potřeb v podobě pyramid a vysvětluje tak utváření motivace dle příčin jejího vzniku. Podle Adaira tak Maslow staví mimo jiné na myšlence, že “člověk není motivován vnějším podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb” (Adair 2005, str. 29).

Obrázek č. 3: Hierarchie potřeb (upraveno podle Abrahama Maslowa)



Zdroj: Armstrong 1999, str. 299

Maslowova hierarchie potřeb popisuje následovně:

1. *“Fyziologické potřeby – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu*
2. *Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb*
3. *Sociální (vztahové potřeby) – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny*
4. *Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících skupin: za prvé, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře*

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respect nebo úctu ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

5. *Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát“ (Amstrong 1999, s 300-301).*

3.4.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace

Veber (2009) uvádí, že Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, uskutečnil výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Ve svém výzkumu požádal na 200 účastníků a techniků, aby popsali momenty, kdy se cítili v zaměstnání výjimečně dobře a kdy naopak zcela špatně. Na základě těchto výsledků došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou z uspokojení práce, jsou jistě odlišné od těch faktorů, které vedou k nespokojení z práce. Definoval motivující faktory, které doprovázejí k uspokojování a také udržovací faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci. Udržovací faktory mohou vést v nepříznivém případě k nespokojenosti.

Motivující faktory - dosažení cíle (úspěch) - uznání - povýšení - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) - možnost osobního růstu - odpovědnost (samostatnost).

Udržovací faktory - podniková politika a správa - vztahy s nadřízenými, kolegy a pořízenými - plat - jistota práce - životní styl - pracovní podmínky – postavení.

Praktická část

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Historie společnosti LLB

Se vznikem lázní je nepochybně spjato jméno bohdanečského rodáka Jana Veselého, který byl v 90. letech 19. století nájemcem rybníčního hospodářství pardubického velkostatku a předsedou Vodního družstva pro regulaci Rajského potoka. Účelem družstva bylo odvodnit luka a upravit povodí Rajského potoka tak, aby se snížila vlhkost v městečku Bohdaneč. Právě tady se zrodila myšlenka na lázně.

První lázeňská sezóna byla zahájena v srpnu 1897. K léčení revmatických chorob, dny i jiných onemocnění sloužily slatinné lázně, masáže a dieta.

V roce 1911 kupuje lázně obec Bohdaneč, tedy v době, kdy starostou obce je bratr zakladatele František Veselý.

Tímto se otvírá nová kapitola v dějinách lázní, neboť jejich koupí se vykonalo dílo, jehož dosah nám dotvrzuje současnost. V roce 1913 byl do provozu uveden nově vystavěný pavilon Gočár.

V roce 1928 byl položen základní kámen, budova se stavěla za starou lázeňskou budovou, před dokončením demolovanou - zbyl jen komín. V květnu roku 1930 byl slavnostně otevřen Jubilejní palác. Obě hlavní lázeňské budovy byly spojeny kolonádou, zasklenou v roce 1940.

Přes tyto časté změny se podařilo v roce 1959 prodloužit ústřední topení do všech kolonád, do restaurace a jídelen, v roce 1961 zrekonstruovat pokoje v Gočárově pavilonu a zavést rozhlas. O tři roky později byl upraven vstup do lázní a recepční prostor. Bohdaneč získalo statut lázeňského místa v roce 1963.

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

V roce 1971 se začal realizovat náročný projekt rozšíření lázeňského areálu. Jednalo se především o přístavbě Jubilejní pavilonu. V roce 1977 se započalo s přestavbou původní části Jubilejního pavilonu, provoz byl zahájen v roce 1979.

Poslední roky přinesly dokončení výstavby balneoprovozu a rekonstrukci pavilonů Langer a Veselý (Léčebné lázně Bohdaneč, 2015).

4.2. Portfolio Léčebných lázní Bohdaneč a.s.

Léčebné lázně Bohdaneč leží v nádherném prostředí polabské nížiny, vzdálené pouhých 8 km od Pardubic. Krásu malebné rovinaté krajiny dotváří jehličnaté a listnaté lesy, háje a středověké pozůstatky rozsáhlé rybníční soustavy.

Léčebné lázně Bohdaneč slouží k léčbě pohybového aparátu s orientací na zánětlivá revmatologická onemocnění, artrózu, vertebrogenní syndromy, Bechtěrevovu nemoc. Zajišťují léčbu dlouhodobých potíží, předoperačních i pooperačních stavů a poúrazovou rehabilitaci. Velmi dobrého jména dosáhly v oblasti rehabilitace totálních endoprotéz.

Jsou vyhledávaným místem nejen k léčbě, ale také k zajištění prevence, relaxaci a odpočinku. K tomu jsou také přizpůsobeny produktové balíčky a široká škála nabízených služeb (Léčebné lázně Bohdaneč, 2015).

4.3 Struktura zaměstnanců v Léčebných lázních Bohdaneč

Tato společnost v současné době zaměstnává 279 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do kategorií – 5 ředitelů jednotlivých oddělení, 7 zaměstnanců střední management, 225 odborná lékařská pozice bez podřízených, 22 asistenská pozice. Nejvyšší počet zaměstnanců je v průměrném věku 19-29 let, nejnižší počet je nad 60 let věku. Z průzkumu dále vyplynulo, že ve společnosti pracuje více žen, až 84 %. Muži jsou 16%. Nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské 49 %, vysokoškolské se vyskytuje u 23 % a 28 % je vyučeno v oboru.

5 Motivační nástroje užívané ve společnosti

Společnost Léčebné lázně Bohdaneč a.s. využívá několik zaměstnaneckých benefitů k podpoře motivace svých zaměstnanců.

1. Tři dny volna v roce navíc (zaměstnanci, kteří jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru od 02.01. do 31.12. předchozího roku, mají v roce následujícím právo na vyčerpání 3 dní volna s náhradou mzdy navíc ke dvaceti dním zákonné dovolené).
2. Příspěvek na stravování v místě pracoviště (zaměstnanec hradí 25 Kč za jeden oběd, 19 Kč mu pak doplácí zaměstnavatel).
3. Příspěvek na penzijní připojištění (zaměstnanci, kteří mají sjednané penzijní připojištění mohou po zkušební době žádat o příspěvek zaměstnavatele ve výši 600 Kč/měsíc).
4. Možnost čerpání cenově zvýhodněných procedur poskytovaných v Léčebných lázních Bohdaneč a.s. (zaměstnanci si mohou třikrát v roce zakoupit vybrané procedury - masáž, permanentky na plavání, cvičení, atd. - za zvýhodněné ceny).

6 Systém odměňování

Ve společnosti je systém odměňování nastaven dle metodiky platného Mzdového předpisu (vnitřní směrnice zaměstnavatele).

Mzda zaměstnanců je složena ze 2 složek*:

Nároková = základní mzda

Nenároková = osobní ohodnocení ve výši max. 20% ze základní mzdy

* do výše mzdy samozřejmě dále vstupují jednotlivé příplatky (SO, NE, svátek, noční, atd.) a náhrady (např. za dovolenou).

Základní mzda je mzdou na niž zaměstnanci vzniká nárok každý měsíc.

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

Oproti tomu výše druhé složky mzdy je každý měsíc stanovována přímým nadřízeným zaměstnancem a je vázána na kvalitu plnění úkolů a dosahování specifických cílů, které jsou zaměstnanci předem písemně stanoveny i s termíny jejich plnění.

Vedoucí zaměstnanec může každý měsíc nenárokovou složku přidělit v plné výši, popř. ji zkrátit na polovinu, či nepřidělit vůbec. Detailní rozpracování složek mzdy je uvedeno v kapitole přílohy.

Nenároková složka mzdy

Nárok na vyplácení nenárokové složky vzniká vedoucím zaměstnancům za předpokladu splnění následujících kritérií:

1) Hlavní kritéria:

Plnění plánu výkonu společnosti celkem (tj. plnění plánu tržeb společnosti celkem - hodnocení probíhá nápočtem a to pravidelně na měsíční úrovni).

Plnění výkonové spotřeby úseku celkem (tj. plnění plánu výkonové spotřeby/nákladů svěřeného úseku celkem - hodnotí se vždy stav za příslušný měsíc a dochází k roční korekci – tj. vyhodnocení celoroční výkonové spotřeby vůči celoročnímu plánu ve dvanáctém měsíci a případný doplatek se vyplácí ve výplatním termínu v měsíci únoru následujícího roku).

Osobní hodnocení:

Hodnotí se pracovní výkon, výsledky, plnění zadaných úkolů, docházka, vedení zaměstnanců na oddělení/provoze.

Pokud nejsou splněna kritéria v příslušném měsíci v bodě 1.A., 1.B. i 1.C současně, nárok na vyplácení nenárokové složky v příslušném měsíci nevzniká.

Smyslem osobního ohodnocení vedoucího zaměstnance (2.), je přispět k jeho motivaci při podávání plného a profesionálního pracovního výkonu v rámci jemu

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

svěřených pracovních, řídicích a rozhodovacích kompetencí a dále plnění daných úkolů a cílů.

Hodnoceným obdobím je vždy jeden kalendářní měsíc. Metodika hodnocení zde předpokládá, že vedoucí zaměstnanec plní řádně své veškeré povinnosti a vzniká mu tak nárok na přiznání plné výše osobního hodnocení, za předpokladu splnění kritérií 1.A., 1.B. a 1.C. V případě, že ředitel úseku u vedoucího zaměstnance shledá nedostatek v pracovním výkonu, vyhodnotí jej v pohovoru s ním a výši osobního ohodnocení může upravit na polovinu nenárokové položky, případně ji nepřiznat vůbec.

Nenároková složka za příslušný měsíc v přiznané výši se vyplácí dohromady se základní mzdou v řádném výplatním termínu.

Roční odměna (nenároková složka)

Smyslem roční odměny u vedoucího zaměstnance je přispět k jeho dlouhodobé loajalitě, motivaci na hospodářském výsledku společnosti a na plnění dlouhodobých úkolů a cílů.

Hodnotícím obdobím je jeden kalendářní rok. Výše roční odměny je stanovena individuálně. Základním kritériem je splnění plánovaného hospodářského výsledku společnosti. Toto kritérium může výkonný ředitel individuálně doplnit o další měřitelná hodnotící kritéria.

O vyplacení roční odměny rozhoduje výkonný ředitel společnosti. Výplata roční odměny se provádí za uplynulý kalendářní rok v nejbližším možném výplatním termínu po schválení hospodářského výsledku společnosti valnou hromadou.

7 Vlastní zpracování

Výzkumná metoda – dotazníkové šetření

Jako výzkumnou metodu je použito dotazníkové šetření (viz příloha 1). Smyslem výzkumu bylo vyhodnocení motivační spokojenosti zaměstnanců a zjištění, co je hlavní motivací, která je uspokojuje. Dotazník většinou obsahuje otázky vyžadující standardizovanou odpověď (rozhodně ano-spíše ano-spíše ne-rozhodně ne), nebo nabízející výběr odpovědi z navržených možností.

7.1 Přípravná fáze průzkumu

Na začátku šetření bylo z teoretických dat, zmíněných v první části, vybrány důležité body, které jsou důležité pro zaměstnance. Tato teoretická data posloužila jako podklad pro vytvoření dotazníku. Otázky byly cíleny na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Sestaveno bylo celkem 20 otázek, a to především jednoduché otázky. Všechny otázky v dotazníku byly povinné. Dotazník je rozdělen do pěti částí, každá část je zaměřena na specifický okruh otázek. (komunikace, motivace, možnost osobního rozvoje, základní údaje o respondentovi)

Na základě cíle bakalářské práce byly stanoveny 4 předpokládané okruhy k následnému výzkumu.

Předpoklad č. 1 Zaměstnanci mezi sebou udržují standardní vztahy na pracovišti.

Předpoklad č. 2 Komunikace a informovanost zaměstnanců je dostatečná.

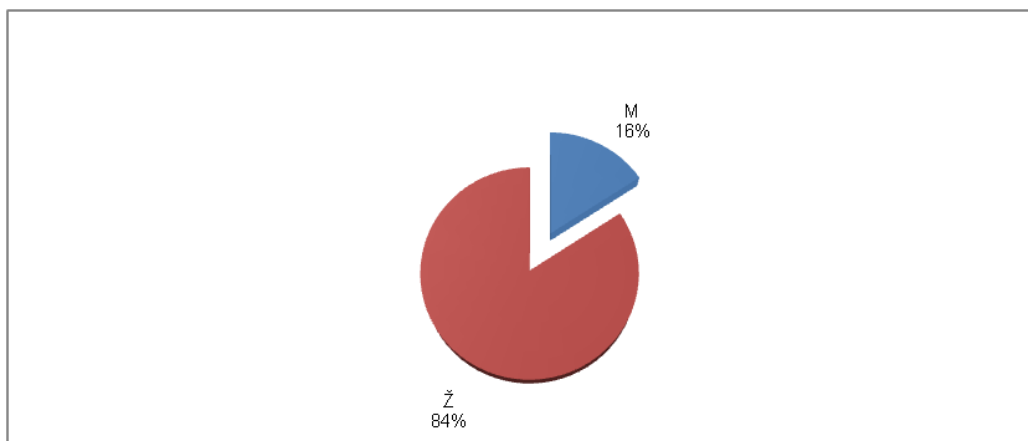
Předpoklad č. 3 Jaké jsou pozitivní motivační faktory nejžádanější.

Předpoklad č. 4 Zaměstnavatel nabízí dostatek příležitostí ke vzdělávání a osobnímu rozvoji.

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Každá otázka byla vyhodnocena samostatně, pro přehledné vyhodnocení byly použity grafy, které byly opatřeny komentářem.

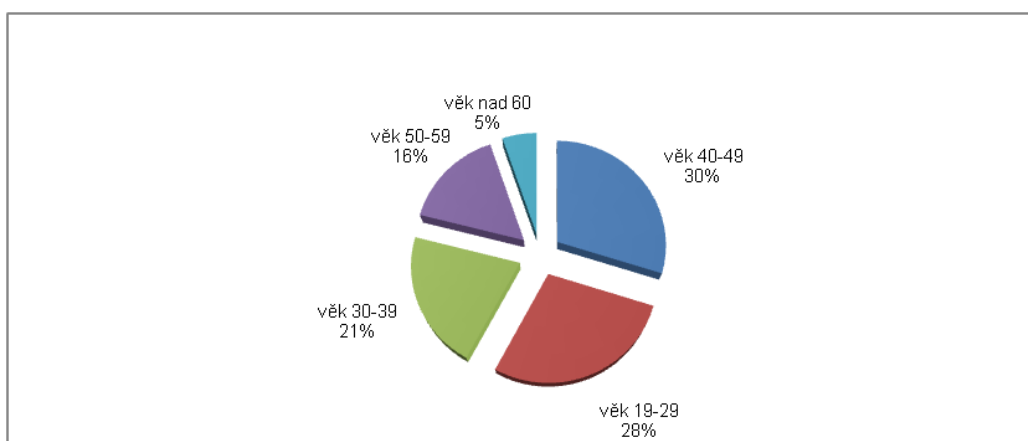
Obrázek č. 4: Pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Z obrázku je zřejmé, že v LLB je zaměstnáno 84 % žen versus 16 % muži. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že práci pokojských, fyzioterapeutů, zdravotních sester či recepčních v ČR vykonává opravdu velice málo mužů.

Obrázek č. 5: Věková kategorie

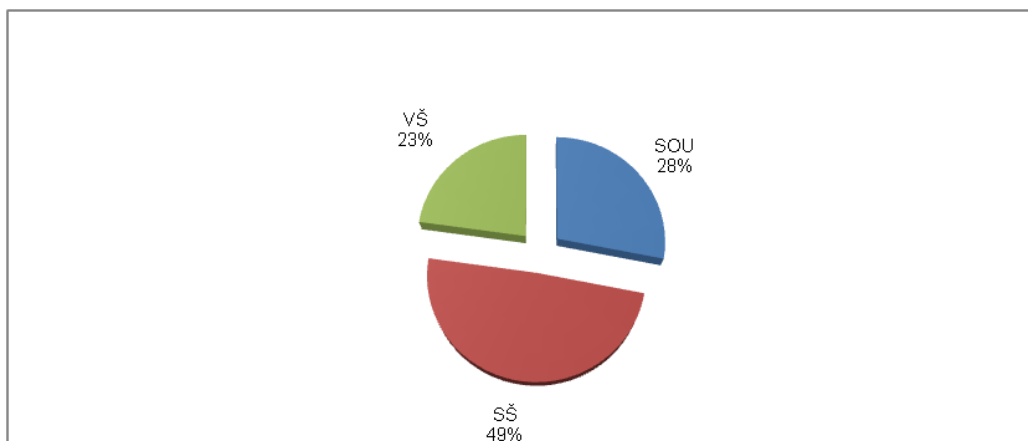


Zdroj: vlastní výzkum 2015

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

Výše uvedený obrázek potvrzuje, že 51 % respondentů bylo v nejproduktivnějším věku tj. 30-50 let, 28 % lidí v mladém věku s praxí do 10 let.

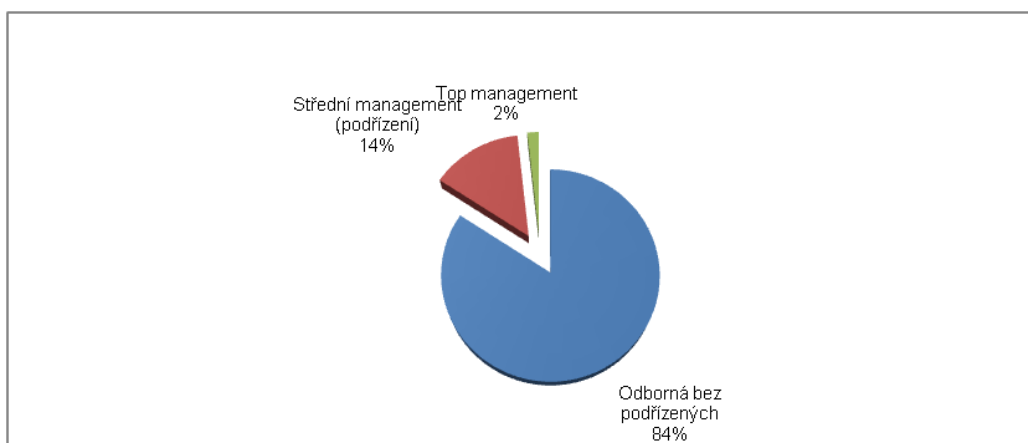
Obrázek č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Výše uvedený obrázek uvádí, že téměř 49 % disponuje středoškolským vzděláním a 23 % vystudovalo vysokou školu. Někteří ze středoškoláků, zaměstnaných v LLB se dále rozvíjí na vysoké škole.

Obrázek č. 7: Práce na pozici

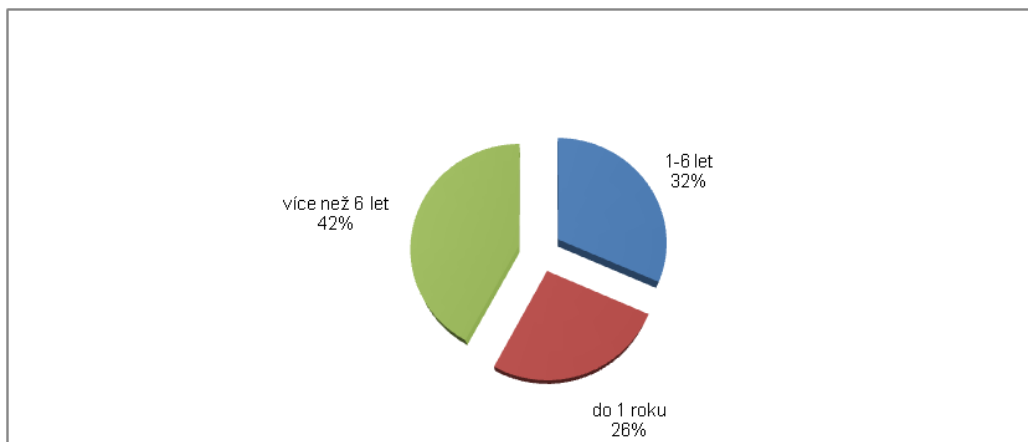


Zdroj: vlastní výzkum 2015

Motivace a stimulační pracovníků v podniku Helena Votýpková

Z tohoto obrázku vyplývá, že více jak 84 % zaměstnanců vykonává práci na odborné pozici, jež nevyžaduje dohled nadřízeného.

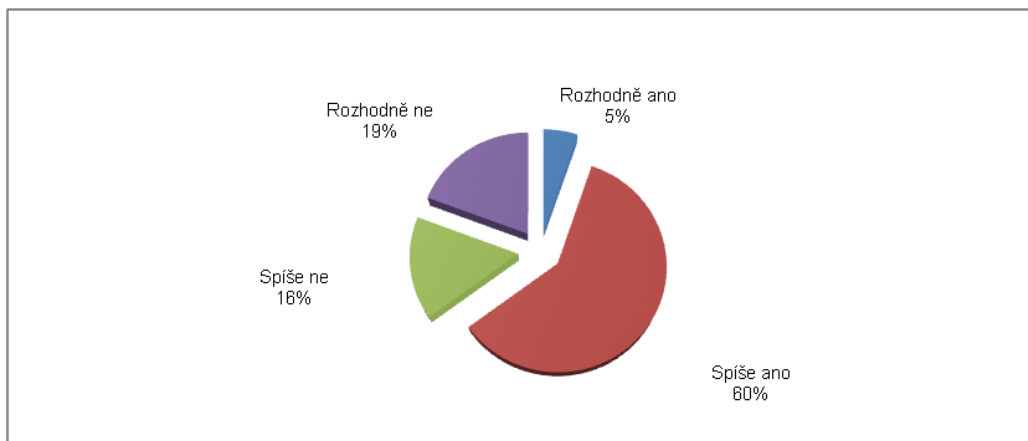
Obrázek č. 8: Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Tento obrázek potvrzuje, že zaměstnanci jsou v LLB spokojeni a dle mého názoru i dostatečně motivováni.

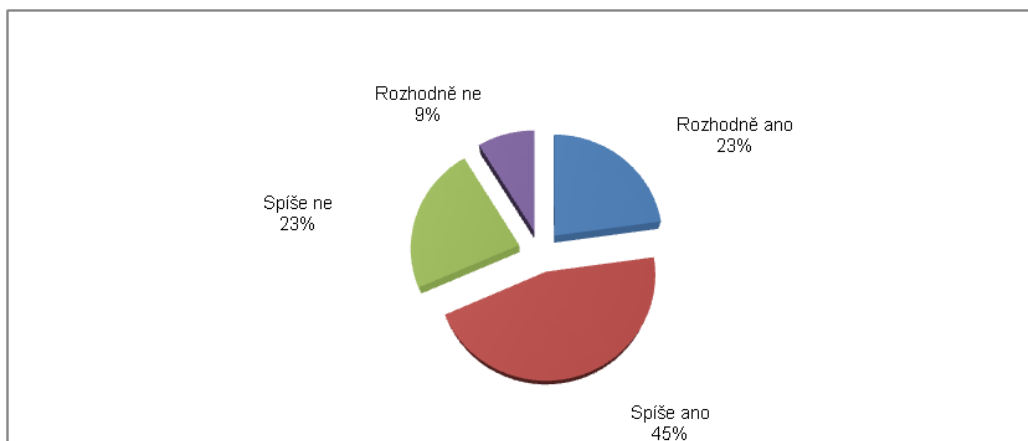
Obrázek č. 9: Jste spokojena s platovým ohodnocením?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Dle mého názoru je platové ohodnocení velice důležité neboť tato fyziologická potřeba je nutná, abychom uspokojili základní priority nezbytné k životu. V této otázce je víc jak polovina (85 %) zaměstnanců spokojena se svým, platovým ohodnocením.

Obrázek č. 10: Motivuje Vás variabilní složka mzdy?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Většina zaměstnanců považuje variabilní složku mzdy za motivující. Jsem přesvědčená, že toto byl velmi dobrý krok, který jsem zde po mém nástupu na pozici vedoucí ubytovacího provozu inovovala. V dotazníkovém šetření se vyjádřilo 45 % zaměstnanců spíše ano, 23 % rozhodně ano a jen 23 % zaměstnanců spíše ne.

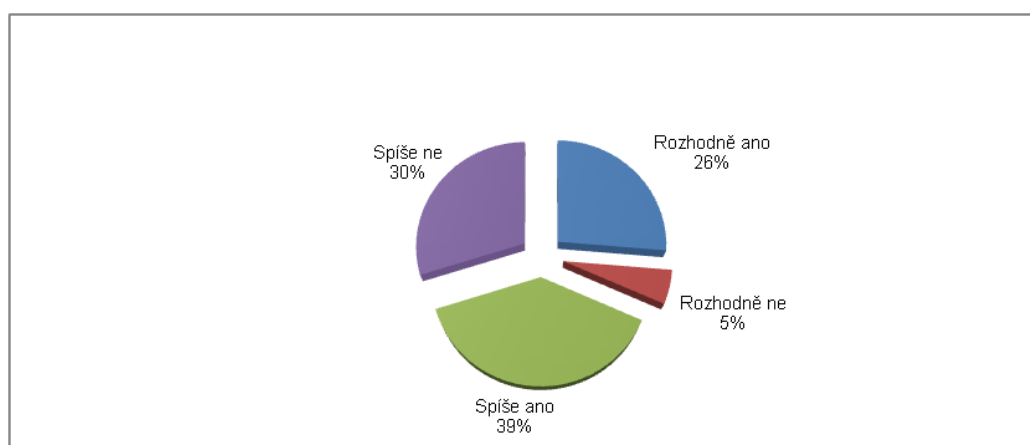
Obrázek č. 11: Jaké motivační zlepšení byste přivítali, aby Vás práce více bavila?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Z výše uvedeného výzkumu je zřejmé, že výsledek je možné hodnotit dle Maslowovy pyramidy, což nám znázorňuje, že: 37 % uspokojí pouze fyziologické potřeby, 21 % cítí ekonomické zabezpečení, 9 % žádá sociální jistotu kolegů, 23 % by uspokojilo pocit uznání a prestiže a 10 % svůj seberozvoj.

Obrázek č. 12: Bojíte se ztráty zaměstnání?

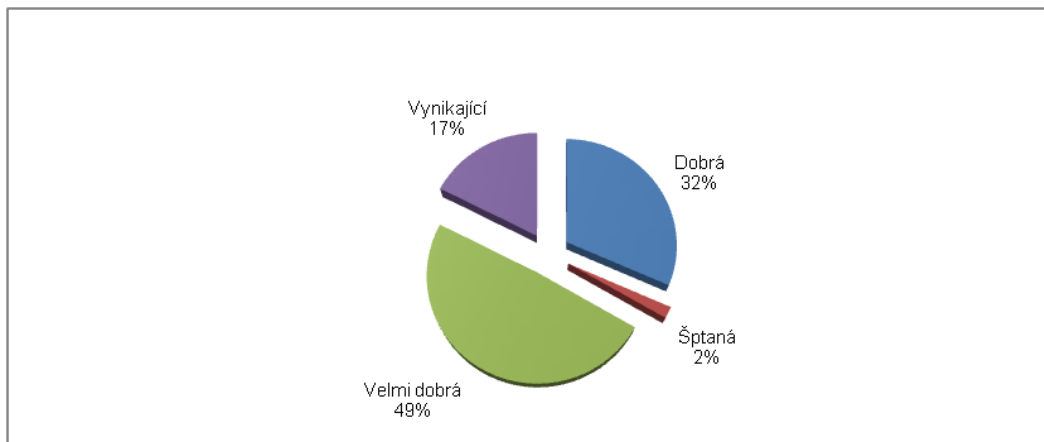


Zdroj: vlastní výzkum 2015

Z výše uvedeného výzkumu vyplývá, že 50 % zaměstnanců má obavu ze ztráty zaměstnání a tato obava je podložena změnou v legislativě zákona číslo 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Zaměstnanci mají obavy ze ztráty zaměstnání, neboť může nastat novelizace legislativy zákona číslo 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, což by znamenalo z nynější 90ti % obsazenosti, pokles i o více jak 50 % klientů.

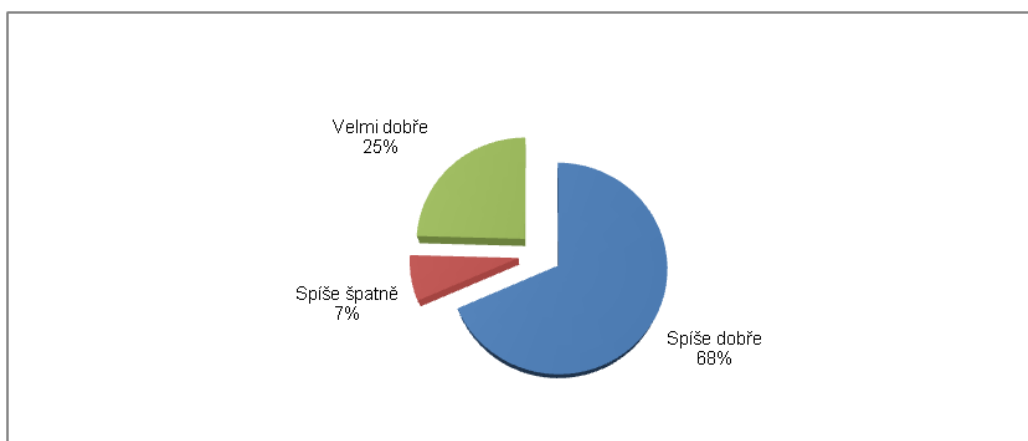
Obrázek č. 13: Je atmosféra na Vašem pracovišti?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

V našem dotazníkovém šetření jsme zjistili, že naši respondenti ve 49 % odpověděli, že atmosféra na pracovišti je velmi dobrá. 32 % respondentů odpovědělo, že cítí atmosféru na pracovišti dobrou. 17 % respondentů se cítí atmosféru vynikající a jen 2 % cítí atmosféru špatnou. Dobrou atmosféru na pracovišti, úsměv na rtech a vysoké pracovní nasazení je naší prioritou. Zaměstnanci LLB dodržují dle standardu kvality trio know-how komunikace: „děkuji, prosím, úsměv“, a proto se domnívám, že tato otázka byla takto kladně zodpovězena.

Obrázek č. 14: Spolupráci s jinými odděleními hodnotíte?

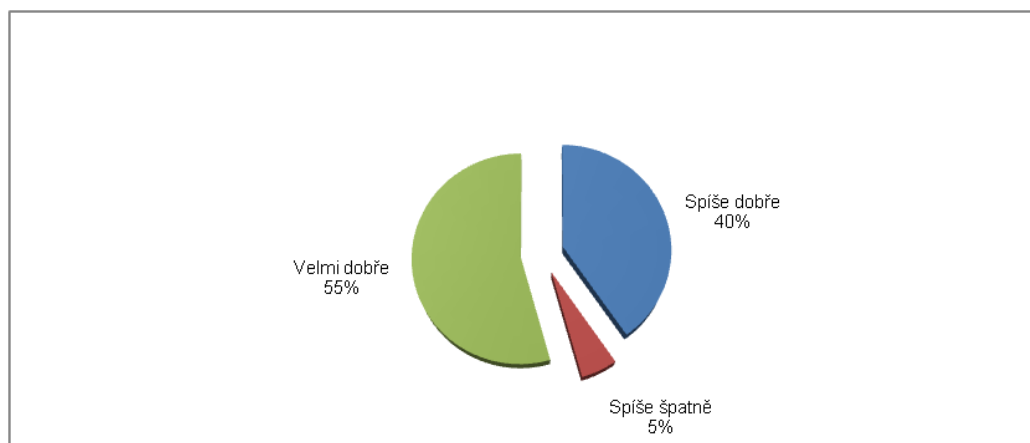


Zdroj: vlastní výzkum 2015

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 68 % respondentů hodnotí spolupráci spíše dobře, 25 % respondentů se vyjádřilo velmi dobře a jen 7 % hodnotí spolupráci spíše špatně. Jsem přesvědčená, že spolupráce mezi odděleními v organizaci je nesmírně důležitá, protože všechny oddělení jsou mezi sebou velmi provázaná.

Obrázek č. 15: Vztah s Vaším nadřízeným hodnotíte?

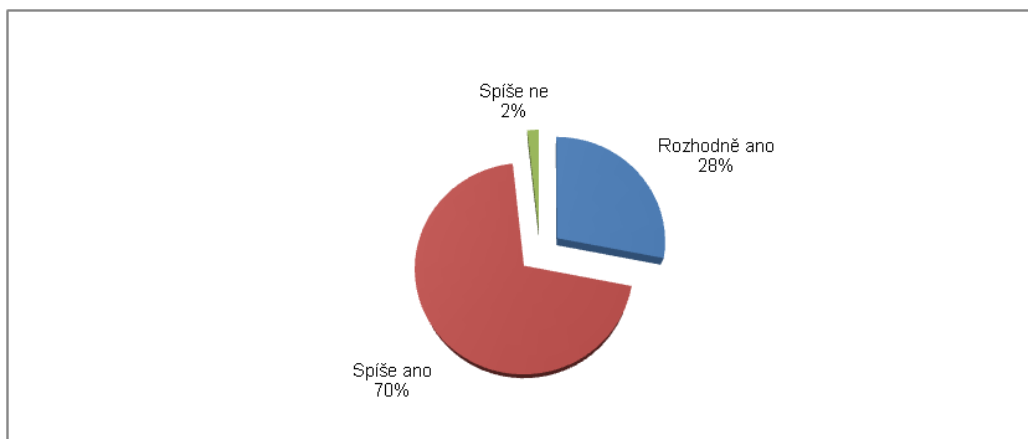


Zdroj: vlastní výzkum 2015

Cílem výsledku této otázky bylo zjistit, jaké vztahy mají podřízení se svými nadřízenými. Ne každý je spokojen se svým vedoucím. 55 % respondentů odpovědělo, že je velmi spokojeno se svým nadřízeným pracovníkem, 40 % respondentů odpovědělo, že je spíše spokojeno, 5 % respondentů hodnotí spíše špatně.

Všeobecně je ale důležité že celých 95 % respondentů potvrdilo spíše dobré, nebo velmi dobré vztahy s nadřízeným.

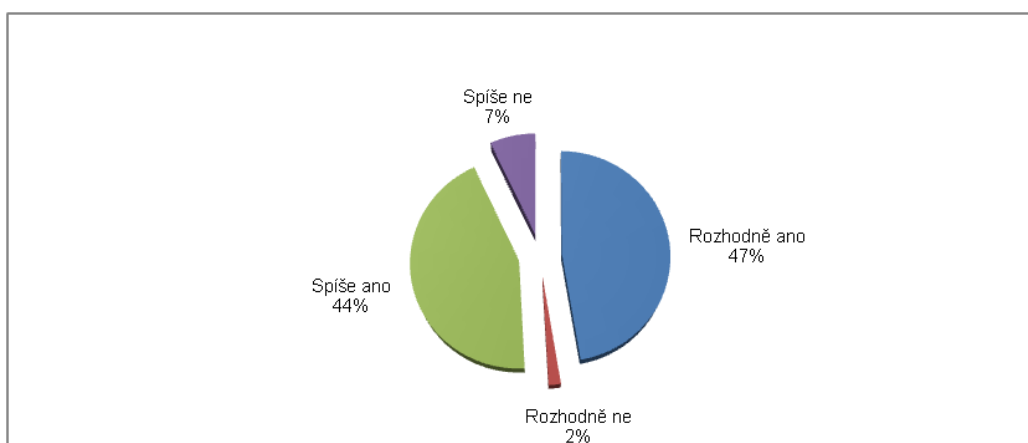
Obrázek č. 16: Pokud potřebujete poradit od jiného úseku jsou ochotni Vám poradit?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že jako tým společnost funguje velmi dobře. 70 % respondentů odpovídá, že cítí ochotu spolupráce z jiných úseků, 28 % respondentů hodnotí rozhodně ano a jen 2 % respondentů hodnotí spíše neochotu spolupráce. Souhlasím s výsledkem, jelikož spolupráce mezi zaměstnanci je velice dobrá a nevznikají nám téměř žádné destruktivní konflikty.

Obrázek č. 17: Vyhovuje Vám, jak funguje Váš tým?

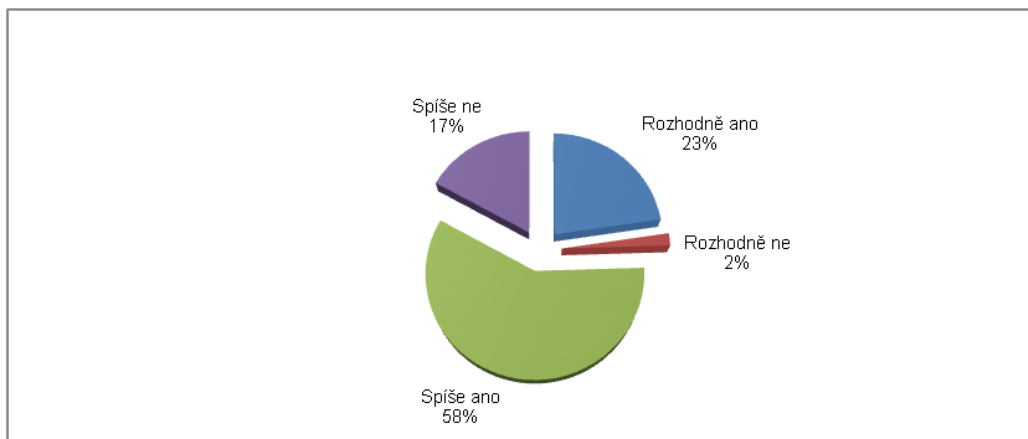


Zdroj: vlastní výzkum 2015

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že více jak 90 % dotazovaných je spokojeno s fungováním svého týmu, což má zásadní vliv na pracovní klima. Domnívám se, že toto je způsobeno stálým seberozvojem zaměstnanců subjektu.

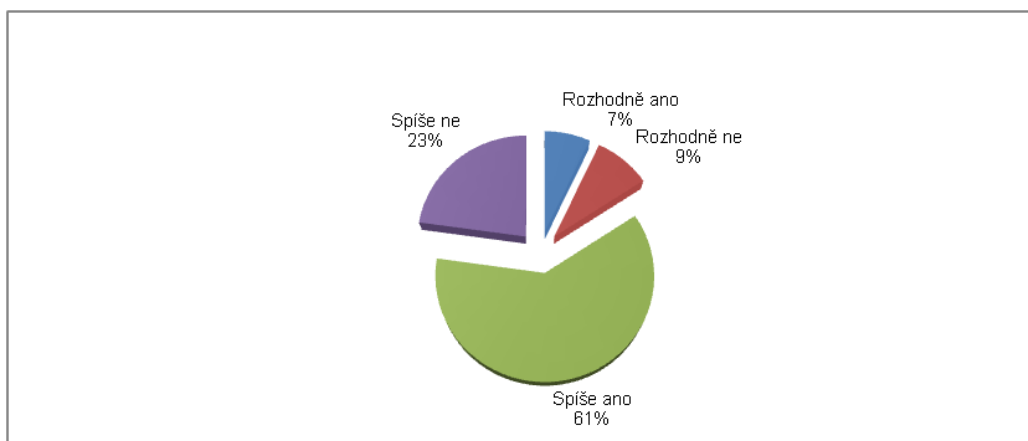
Obrázek č. 18: Je komunikace s Vaším vedením podle Vás dostatečná?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Na tuto otázku vyšlo v dotazníkovém šetření, že 75 % respondentů hodnotí komunikaci s vedením spíše, nebo rozhodně dostačující, 17 % respondentů spíše ne, 7 % a jen 2% respondentů rozhodně ne.

Obrázek č. 19: Informuje Vás vedení o dlouhodobých cílech společnosti?

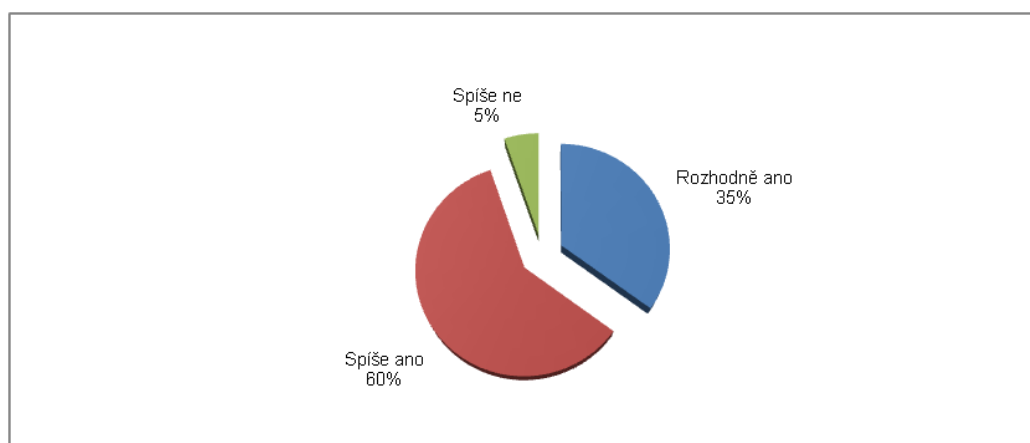


Zdroj: vlastní výzkum 2015

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

Dlouhodobé cíle společnosti zvěřejňují většinou vedoucí pracovníci jen na poradách, a podřízeným se této informace moc nedostává. Podřízení většinou nevědí, co zaměstnavatel plánuje v dlouhodobém plánu. V průzkumu 61 % respondentů má informace o dlouhodobých cílech společnosti, 23 % spíše ne a jen 9 % rozhodně ne. Společnost tedy informuje své podřízené o cílech dostatečně a zaměstnanci tak vědí jaké jsou hodnoty a cíle firmy.

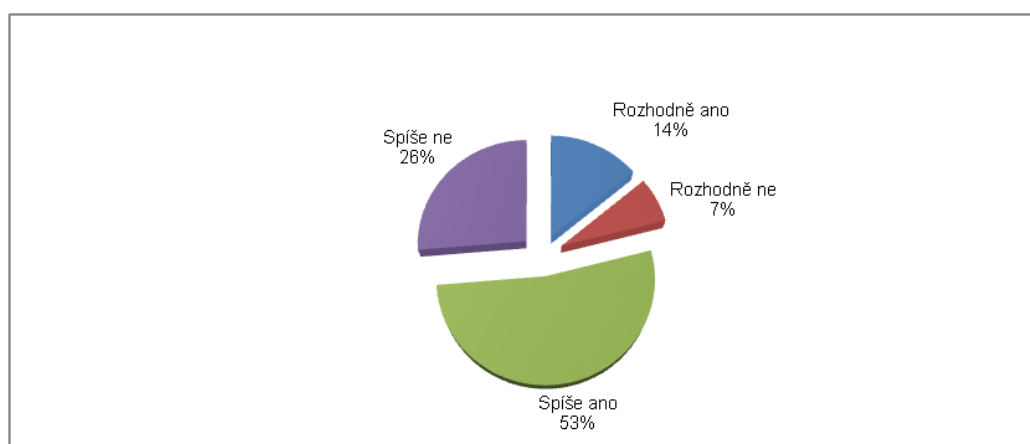
Obrázek č. 20: Jsou Vám přímí nadřízení vstřícný nahodilým situacím?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

V této otázce byl cíl zjistit jak je firma ochotna vyjít vstříc svým zaměstnancům. Celých 95 % odpovědělo na otázku spíše ano, nebo rozhodně ano. Jen 5 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne. Vedení je tedy vstřícné k nahodilým situacím jako například náhlá dovolená.

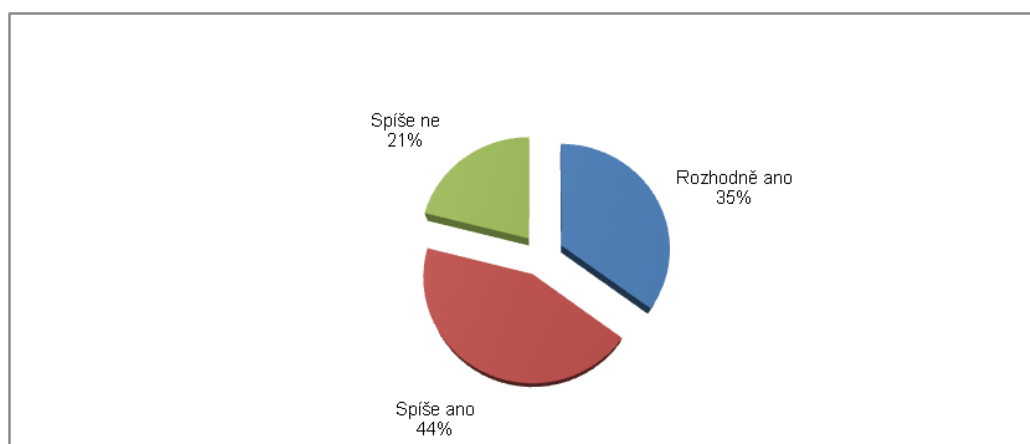
Obrázek č. 21: Máte možnost od zaměstnavatele dalšího vzdělávání?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Vzdělání na pracovišti souvisí úzce s osobním rozvojem každého zaměstnance, může být pro mnohé jistou pracovní motivací. Cílem našeho výzkumu bylo zjistit, zda se zaměstnanci můžou, vzdělávat na svém pracovišti. 53 % respondentů hodnotí spíše ano, 14 % rozhodně ano, 28 % respondentů spíše ne a 14 % rozhodně ne.

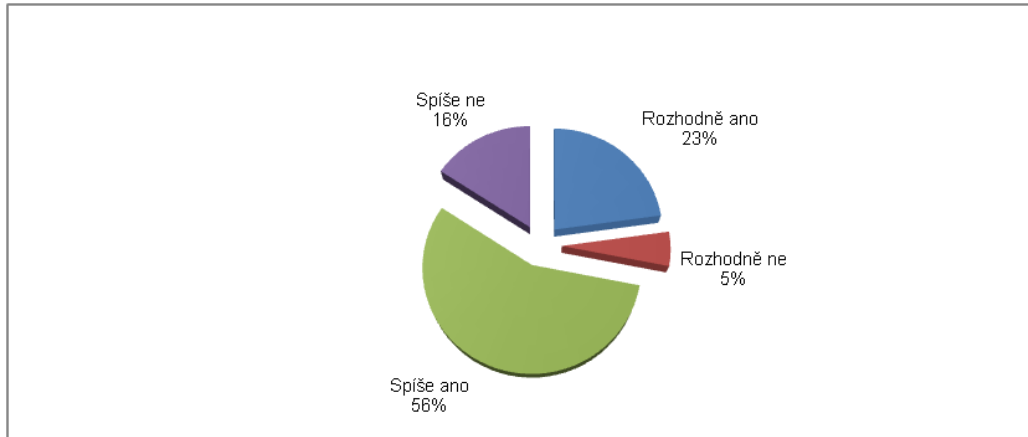
Obrázek č. 22: Bylo by pro Vás vzdělání na pracovišti jistou motivací?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Na tuto otázku odpovídá 44 % respondentů spíše ano, 35 % respondentů hodnotí rozhodně ano a 21 % odpovědělo spíše ne. Myslím si, že z výzkumu je zřejmé, že zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat a seberozvíjet.

Obrázek č. 23: Umožňuje Vám zaměstnanec školení, které posouvá Vaše pracovní dovednosti?



Zdroj: vlastní výzkum 2015

Až překvapivě dobře vyšel výzkum, zda umožňuje zaměstnavatel školení. Z průzkumu a odpovědí je zřejmé, že společnost hodně investuje do sebevzdělávání zaměstnanců. 79 % respondentů odpovědělo spíše ano, nebo rozhodně ano, jenom 21 % rozhodně ne, nebo spíše ne.

8 Návrhy a doporučení

Motivace zaměstnanců je důležitá pro každou společnost. V této práci byly popsány různé postupy z pohledu motivace a motivačních teorií. Převážná většina času byla věnována dotazníkovému výzkumu, ve kterém bylo účelem zjistit, jak jsou dnešní zaměstnanci spokojeni s pracovní motivací zaměstnavatele.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou celkem dosti spokojeni s mírou motivace, které se jim dostává od zaměstnavatele. Cítí se hodně vzdělávání, mají možnost seberealizace. V době, kdy jsou na společnosti kladeny vyšší nároky na zvyšování výkonnosti, je zapotřebí mít vysoce kvalifikovanou a vzdělanou sílu, která bude schopna pracovat bezchybně i za stresové situace a pod tlakem. Z našeho výzkumu vyplynulo, že lidé ve společnosti Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., kde probíhalo dotazníkové šetření, tyto překážky překonali. Společnost pochopila, že své zaměstnance musí motivovat a ne demotivovat, jelikož na tom by organizace spíše ztratila.

Předpoklad č. 1: Zaměstnanci mezi sebou udržují standardní vztahy na pracovišti.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci vztahy na pracovišti hodnotí pozitivně (nejčastější odpovědi byly dobré vztahy) a to jak se svým nadřízeným tak se svými kolegy. Od svých nadřízených se cítí být respektováni, a pokud potřebují radu od svých kolegů, jsou ochotni si navzájem pomoci. Tento předpoklad byl částečně potvrzen.

Předpoklad č. 2: Komunikace a informovanost zaměstnanců je dostatečná.

Zaměstnanci nemají pocit, že by důležitá komunikace mezi vedením a jimi byla nedostatečná. Podle výsledků se důležité informace dozvídají většinou včas. Hodně pozitivní odpovědi převažovaly v případech, jsou-li jejich vedoucí ochotni vyjít vstříc neplánovaným situacím. Tento předpoklad byl potvrzen.

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

Předpoklad č. 3: Nejvíce žádané jsou pozitivní motivační faktory, jistota zaměstnání (např. zvýšení finančního ohodnocení, pochvala, povýšení)

Co by ale zaměstnanci uvítali nejvíce, je jistota zaměstnání. Nadpoloviční většina dotázaných uvedla v dotazníkovém šetření, že se obává o svou pozici-zaměstnání a cítí se nestabilně. Nejistota zaměstnanců může být v prostředí této společnosti způsobena jak situací uvnitř firmy (zaměstnancům chybí informace a zpětná vazba), tak i situací vně, kterou výrazně ovlivňuje často se měnící legislativa, jejíž problematika je již zmiňována v kapitole Výsledky dotazníkového šetření. Kromě cílených interních kroků k odstranění nejistoty u svých zaměstnanců (práce vedoucích pracovníků - motivace, chvála, zprostředkování informací, poskytování zpětné vazby) by se Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. měly snažit i o ovlivnění situace vnější a to např. změnou obchodní strategie. Zaměření na jiný segment klientely, která by byla na změnách legislativy méně závislá, aby se rozložilo riziko podnikání a tím by se i snížila, nebo pomohla odstranit nejistota zaměstnanců pramenící z vnějších okolností. Takovým novým segmentem na který se v současnosti lázně příliš nezaměřují je např. oblast samoplátecké klientely, která není vázána na platby zdravotních institucí a je proto na změnách legislativy téměř nezávislá. Léčebné lázně Bohdaneč a.s. však jako každá firma na trhu, musí při volbě obchodní strategie hledat kompromis mezi rizikem a tržbami.

Předpoklad č. 4: Zaměstnavatel nabízí dostatek příležitostí ke vzdělávání a osobnímu rozvoji.

Z výsledků je patrné, že zaměstnavatel poskytuje možnost vzdělávání a podporu osobního růstu. Předpoklad byl tak potvrzen.

Společnost Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., pro které představují lidské zdroje nejdůležitější přínos, by měla výše uvedené nedostatky odstranit a především motivovat své zaměstnance k dobrým výkonům. Prioritním nástrojem pro zlepšení práce může být dobře nastavený motivační proces v organizaci. K nastolení fungujícího motivačního procesu by bylo vhodné vytvořit nástroj

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

v tištěné podobě, který by obsahoval rozpracované kroky motivačního procesu. Důležité je, aby tento materiál byl umístěn na vhodném a dostupném místě pro všechny zaměstnance a aby s novou formou byli seznámeni v podobě informativního školení.

Spokojenost zaměstnanců není vždy zárukou pro produktivitu podniku, společnost musí zajistit svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky a motivovat je k dosahování dobrých pracovních výkonů. Nejdůležitějšími faktory, které by měla společnost využít, jsou komunikace a mezilidské vztahy na pracovišti, systém hodnocení a karierní růst.

9 Závěr

Většina všech podniků a společností je závislá na výkonech jejich zaměstnanců, proto zvolení a vlastní aplikace efektivního způsobu motivace je jedním z nejdůležitějších úkolů řídicích pracovníků. Je-li člověk dostatečně a správně motivován, je schopen vynaložit velké úsilí pro dosažení cílů společnosti v požadované kvalitě a množství, které firma vyžaduje.

Praktická část (což jsou získané a vyhodnocené údaje z dotazníků) je zaměřena především na spokojenost zaměstnanců s vnitřními vztahy, o komunikaci respondentů mezi sebou a vedením firmy, s motivačními nástroji a s možnostmi osobního rozvoje. Z výsledků provedeného šetření se ukázalo, že každý člověk má jiné potřeby a přání, proto je sestavování motivačních programů náročné a vždy nemusí a také nemůže splňovat očekávání celého spektra všech zaměstnanců, které každá firma či společnost má. Tyto a jiné dotazníkové či jiným způsobem prováděné výzkumy mohou společností napovědět, jakým směrem motivovat své pracovníky k lepším výkonům a tím zároveň zajistit svou úspěšnost na trhu práce.

Nadřízení a vedoucí pracovníci by měli ovládat znalosti o motivačních teoriích, rozpoznat individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců a to na různých pracovních pozicích personálním obsazení společnosti – hierarchická organizační struktura, ztotožnit je s cíly a potřebami podniku, umět zvolit v dané situaci nejúčinnější motivační nástroje, neboť každý zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců může v určitých situacích vyžadovat individuální přístup nadřízeného. Tyto situace mohou vznikat kdykoliv na jakýchkoliv pracovních postech a jejich zvládnutí (nespokojenost na pracovišti s určitou situací) napomáhají motivační programy, které by měl mít každý podnik zpracován pro svojí individuální potřebu.

10 Seznam literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Překlad Lenka Vorlíčková. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 8086851001.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Překlad Jaroslav Berka, Josef Koubek. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 8071696145.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 8024713004.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721286.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 8020005927.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie: přehled základních oborů*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2011, 863 s. ISBN 9788073874438.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024708829.

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.

ZÁKON č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Účinnost od 1. 9. 1997. Sbíрка zákonů. Praha, 1997.

11 Přílohy

Příloha 1 – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. V současné době zpracovávám dotazník na téma Motivace zaměstnanců. Prosím Vás o vyplnění dotazníků a pravdivosti údajů, které budou sloužit jako podklad mého výzkumu k bakalářské práci.

Údaje z dotazníku budou statisticky zpracovány. Dotazník je anonymní.

Děkuji za spolupráci a Váš čas.

Helena Votýpková

Vysvětlen bodovací škály:

V odpovědích prosím vyplňte jednu odpověď, která je Vám nejbližší.

- I. Základní údaje
 1. Pohlaví
 - a) Žena
 - b) Muž
 2. Vaše věková kategorie
 - a) 19-29 let
 - b) 30-39 let
 - c) 40-49 let
 - d) 50-59 let
 - e) 60 a více
 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
 - a) Vysokoškolské
 - b) Středoškolské
 - c) Vyučen v oboru
 4. Pracuji na pozici

Motivace a stimulace pracovníků v podniku Helena Votýpková

- a) Odborná pozice bez podřízených
 - b) Střední management (podřízení)
 - c) Top management
 - d) Asistentka
5. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost
- a) Do 1 roku
 - b) 1-6 let
 - c) Nad šest let

II. Motivační nástroje

6. Jste spokojeni s vaším platovým ohodnocením?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
7. Motivuje Vás variabilní složka mzdy k vyššímu výkonu?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
8. Jaké motivační zlepšení byste přivítali, aby Vás práce více bavila? (více odpovědí)
- a) Finanční ohodnocení
 - b) Pochvalu a uznání
 - c) Možnost kariérního růstu
 - d) Jistota zaměstnání
 - e) Přístup nadřízených
9. Bojíte se ztráty zaměstnání
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
10. Je atmosféra na Vašem pracovišti
- a) Vynikající
 - b) Velmi dobrá
 - c) Dobrá
 - d) špatná

III. Vztahy na pracovišti

11. Spolupráci s jinými útvary hodnotíte v této společnosti jako:
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Spíše špatně
 - d) Velmi špatně
12. Vztah s Vaším nadřízeným pracovníkem hodnotíte jako:
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Spíše špatně
 - d) Velmi špatně
13. Pokud potřebujete poradit od jiného oddělení jsou ochotni Vám poradit?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
14. Vyhovuje Vám jak funguje Váš tým?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

IV. Komunikace

15. Je komunikace s Vaším vedením podle Vás dostatečná?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
16. Informuje vás zaměstnavatel o dlouhodobých cílech organizace?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
17. Jsou Vaši přímí nadřízení vstřícní nahodilým situacím z Vaší strany? Nápr.
Náhlá dovolená
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

V. Možnost osobního rozvoje

18. Máte možnost od zaměstnavatele dalšího vzdělávání?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
19. Bylo by pro vás vzdělání na pracovišti jistou pracovní motivací?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
20. Umožňuje Vám zaměstnanec školení, které posouvá vaše pracovní dovednosti?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

Příloha 2 –

Složka mzdy		Procentuální část mzdy	Termín výplaty
Pevná	základní mzda (dále „ZM“)		měsíčně
Pohyblivá (nenároková)	<p>1. <u>Hlavní kritéria</u></p> <p>A. Výkony společnosti celkem (tj. plnění plánu tržeb společnosti celkem),</p> <p>B. Výkonová spotřeba úseku celkem (tj. plnění výkonové spotřeby úseku celkem – tj. nákladů)</p> <p>C. Specifické cíle (platné od vydání pokynu výkonného ředitele LLB a.s.)</p> <p>2. <u>Osobní hodnocení</u> (pracovní výkon, výsledky, plnění úkolů, docházka, vedení zaměstnanců aj.)</p>	až 20 % ZM	měsíčně
Ostatní pohyblivé (nenárokové) složky mzdy	roční odměna	individuální	ročně

Zdroj: mzdový předpis společnosti LLB