

Motivace zaměstnanců– aspekt personálního řízení

Ing. Radka Urbanová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Radka URBANOVÁ
Osobní číslo: H118582
Studijní program: N 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na motivaci zaměstnanců,
- na hledání odpovědi na otázky vnitřní a vnější motivace a dalších faktorů, které zaměstnance v pracovním procesu ovlivňují.

Součástí práce bude kvantitativní průzkum zaměřený na posouzení nastaveného motivačního systému v mezinárodní společnosti tak jak je vnímán zaměstnanci.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Armstrong, M. Personální management. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. Přel. J. Loudin. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9

Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006.

Nakonečný, M. Motivace lidského jednání. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-7041-187-2

Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1092-7.

Provazník, V., Komárková, R. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

Stýblo, J. Personální management. Praha: Grada a.s. 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Urban, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu, 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Vodáček, L., Vodáčková, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-85943-94-8.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Zadka URBANOVA
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně *23.10.13*
.....

Miloud
.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na oblast motivace zaměstnanců v mezinárodní společnosti. Zaměřuji se především na charakteristiku základních pojmů jako jsou chování, jednání, stimul, stimulace, motiv a motivace. Uvádím také různé definice pojmů motivace dle zahraničních i českých autorů. Zaobírám se tématem pracovní motivace a poměrně detailně popisuji jednotlivé teorie motivace pracovního jednání. V práci dále hledám odpověď, které motivační faktory působí na zaměstnance a jak funguje motivační systém v podniku.

Klíčová slova:

Stimulace, stimul, motivace, motiv, motivační faktory, motivační program, pracovní motivace, teorie pracovní motivace

ABSTRACT

This thesis is focused on employee motivation in international corporation. I primarily deconstruct on characteristics essential definitions i.e. - behaviour, forms of reaction, stimulus, stimulation, motiv and motivation. I also introduce various motivation terminology according to foreign and Czech authors. Further I analyse employee motivation in depth and I describe in detail individual employee motivation. This thesis also tries to search for an answer, which motivation factor inference employees and how the motivation structure works in real work conditions.

Keywords:

Stimulations, stimulus, motivation, work conditions, work motivation theory

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za cenné rady, připomínky a pozornost, kterou mi věnoval při zpracování mé diplomové práce.

Také chci poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě při studiu podporovali.

Radka Urbanová

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1. MOTIVACE	12
1.1 Definice motivace.....	12
1.2 Charakteristika základních pojmů.....	14
1.3 Zdroje motivace.....	17
1.4 Dynamika a aktivace	22
1.5 Frustrace a deprivace.....	23
1.6 Konflikty motivů.....	26
2. PRACOVNÍ MOTIVACE V PRACOVNÍM PROCESU	28
2.1 Pracovní motivace a demotivace.....	29
2.2 Výkon a výkonová motivace.....	31
2.3 Motivační profil.....	34
3. VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	35
3.1 Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb.....	35
3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	37
3.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb.....	38
4. PRACOVNÍ SPOKOJENOST	40
4.1 Vnější motivační faktory.....	41
4.2 Vnitřní faktory pracovní motivace.....	43
5. OSOBNOST V ROVINĚ PRACOVNÍ MOTIVACE	44
5.1 Objevovatelé.....	45
5.2 Usměřňovatelé.....	46
5.3 Slad'ovatelé.....	46
5.4 Zpřesňovatelé.....	46
5.5 Vedení motivačních typů.....	47

6. MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	48
6.1 Hodnocení.....	49
6.2 Odměňování.....	50
6.3 Vzdělávání a rozvoj.....	51
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	53
7. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	54
7.1 Cíle výzkumu a stanovení hypotéz.....	54
7.2 Metoda výzkumu.....	55
7.3 Charakteristika souboru provedeného výzkumu.....	56
7.4 Analýza výsledku výzkumu.....	60
7.5 Ověřování stanovených hypotéz a interpretace výsledku.....	78
ZÁVĚR	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
SEZNAM OBRÁZKŮ	88
SEZNAM TABULEK.....	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

V současné době si již společnosti začínají uvědomovat ten fakt, že jsou to právě zaměstnanci, kdo vytváří společnosti její další přidanou hodnotu. Ať už firmy, které jsou majetkově velmi silné nebo ty, které na trhu začínají, si bez spokojených a loajálních zaměstnanců v dnešní velké konkurenci nesou nemalé břímě. Tak jako klíčovou otázkou pro obchodní a výrobní úsek je jak získat nové, udržet stávající spokojené zákazníky, tak nedílnou otázkou pro oddělení lidských zdrojů je právě výběr a retence klíčových zaměstnanců.

Dávno již není trend, kdy byli pracovníci zaměstnáni celý svůj produktivní věk pouze v jedné společnosti. Situace na trhu práce se velmi změnila. Pracuji již pátým rokem v oblasti lidských zdrojů a velmi často se setkávám jak s potenciálními pracovníky tak samozřejmě i s těmi stávajícími. Mohu říci, že uchazeči o zaměstnání mají ve většině případů zcela jasnou vizi, kam chtějí profesně směřovat. Mnoho absolventů už při studiu vysoké školy jsou součástí tzv. trainee programů, aby se sžili s cíli a vizí dané společnosti. Sami jsou často už při přijímacích pohovorech motivovaní, porovnávají pracovní nabídky firem a rozhodují se, pro kterou budou chtít pracovat. Pak nastává úkol pro manažera, zaměstnance lidských zdrojů jak zaměstnance udržet motivované tak, aby se firma nestala pouze „přechodnou stanicí“ pro hledání nového vhodnějšího pracovního místa. S novým zaměstnancem i tím stávajícím se váží pro společnost nemalé výdaje za proškolení, jejich rozvoj, který odchodem pracovníků představují neefektivně vynaložené prostředky.

Pokud chce tedy společnost motivovat své zaměstnance, má obtížný úkol a to poznat své podřízené, na co který jedinec reaguje, v podstatě propracovat motivační stimuly každému na míru. Často není ani tak zásadní problém získat pracovníky, ale zvláště ty klíčové, schopné si udržet. Zaměstnanec obvykle nejvíce oceňuje odměnu finanční, ovšem brzy ji vnímá jen jako běžný standart a pracovní motivace může klesat. Motivace a spokojenost pracovníků jako taková je jeden z nejobtížnějších nástrojů ve vedení podniku. Je tedy nutné, aby se manažeři a vedoucí pracovníci zaměřili tímto směrem, aby se předešlo nechtěné fluktuaci.

Problematika motivace je obsáhlým tématem, kterým se zabývají jak zahraniční tak tuzemští autoři. Neexistuje jednotná metoda, nástroj, který lze standardně aplikovat do každé společnosti. Zahraniční autoři zabývající se motivací a kteří mi byli zdrojem při zpracování diplomové práce jsou především Adair, Armstrong, Miskell a Madsen. Z českých a slovenských autorů pak zmiňuji Boroše, Homolu, Hroníka, Nakonečného a Plamínka.

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu úrovně motivace ve výrobním podniku a dále zjištění, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nastaveným motivačním systémem. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí na teoretickou a praktickou část.

V první části se věnuji především charakteristice základních pojmů jako jsou chování, jednání, stimul, stimulace, motiv a motivace. Uvádím také různé definice pojmů motivace dle zahraničních i českých autorů. Věnuji se tématu pracovní motivace a poměrně detailně popisuji jednotlivé teorie motivace pracovního jednání. Zajímám se také o vnější a vnitřní faktory pracovní spokojenosti, kterou v práci vysvětluji a v neposlední řadě mne zaujala motivační typizace osobnosti známého českého autora Plamínka.

Druhá část je věnována samotné empirické části, kde se na základě dotazníkového šetření pokusím odpovědět na následující stanovené hypotézy:

H1: Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají.

H2: Zaměstnanci disponují relevantními informacemi o vizi, cíli a dalších plánech společnosti.

H3: Kariéerní růst není zaměstnancům společnosti umožněn a přímí nadřízení ho nepodporují.

H4: Zaměstnanci výrobního závodu nejsou spokojeni se současným systémem odměňování.

Věřím, že získané informace využiji k posouzení nastaveného motivačního systému a podaří se mi zpracovat nové informace v oblasti, které vykazují nedostatky nebo nejsou v dostatečné kvalitě zpracovány a v praxi ve společnosti nefungují.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. MOTIVACE

Motivace je termín, který je jedním z nejčastěji používaných pojmů psychologie, neboť velmi úzce souvisí s osobností člověka a jeho působením ve společnosti. Lidé se vždy zajímali o pohnutky vlastního chování i chování druhých. Nejde jen o psychologická zkoumání, jde o náš běžný život, v kterém si klademe otázky po důvodech a příčinách, které člověka vedou k tomu či onomu postupu. Oblast lidské motivace představuje složitý psychologický problém, jehož plný výklad zabírá mnoho stránek knih, učebnic i psychologických slovníků.

Pojem motivace pochází z latinského slovesa "movere" - hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny podněty, které vedou k chování, resp. k určitému chování. Jsou to tedy přenesené hybné síly našeho chování, které mu dávají následný směr a intenzitu. (Adair, 2004).

Motivací můžeme určit jako vnitřní stav organismu, který má intenzitu, energetizuje a aktivuje naše jednání určitým směrem. Často je motivací považováno *cosi záhadného* - něco jako kouzelný prášek, kterým posypeme jedince, který bude najednou plný energie a ochotný vykonávat to, co od něj očekáváme. Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání odvádět výkon (Keenanová, 1995).

1.1 DEFINICE MOTIVACE

V dostupné odborné literatuře se setkáváme s různými pohledy autorů na definici motivace. Jisté je, že obecně můžeme shrnout motivaci jako integrující a organizující celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince k jeho vytýčenému cíli.

Termín motivace lze definovat více způsoby:

Armstrong (2007) vnímá *motivaci* jako důvod pro to, abychom něco učinili. Týká se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně danými a vytýčenými cíli, kteří podnikají konkrétní kroky od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

Výrost a Slaměník (2008) chápou pojmem motivace jako hybnou sílu psychického charakteru. Uvádějí do pohybu činnost a lidské chování, proto slovo hybné a síla z důvodu intenzity a jejího směru.

Homola (1972) označuje motivaci jako pohnutky, které vedou k chování člověka nikoli k jeho prožívání. Prožíváním označuje čistě subjektivní záležitost, na rozdíl od chování, kde jde o formu projevů v nejrůznějších činnostech a situacích.

Tureckiová (2009) pojímá motivaci jako vnitřní proces cyklického charakteru doprovázený od motivačního napětí po redukci motivu a uspokojení.

Dědina, Cejthamr (2005) chápou motivaci jako pojem opírající se o základní charakteristiky:

- faktory motivace jsou: to co člověka povzbuzuje a síla zapojit se do určitého jednání,
- motivace je většinou záměrná, je pod kontrolou daného pracovníka,
- motivace je individuální záležitostí, každý jedinec je osobnost a projevuje se určitým způsobem.

Motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání každého jedince vůbec. Motivem se vysvětluje proč člověk jedná tak jak jedná, což souvisí s tendencí dosažení vytýčeného cíle. (Nakonečný, 1996).

Bedrnová, Nový (2007) vyjadřují pojem motivace jako skutečnost, že se v lidské psychice nacházejí vnitřní hybné síly - pohnutky a motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. prožívání i jednání) orientují určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Výrazným rysem je, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Především je to:

- dimenze *směru*, která směřuje k určitému cíli (motivace člověka zaměřuje vytýčeným směrem nebo ho naopak odvrátí, odvádí). Lze ji vyjádřit jako "chci to a to", "mám zájem o to a to", "toužím po tom a tom", "je pro mě přitažlivé to a to" a obráceně pak "nezajímá mne to či ono", "nemám zájem zabývat se tím a tím",
- dále pak je to dimenze *intenzity*, která je závislá na intenzitě jeho motivace, v jejímž rámci vynakládá více či méně energie. Jedná se o výrazy jako např.: "velmi toužím..", "docela bych chtěl..",
- třetí dimenzí je dimenze *stálosti*, nebo také vytrvalosti či perzistence. Stálost nám udává míru schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, se kterými se člověk může setkat při uskutečňované motivované činnosti. V případě vysoké vytrvalosti jedinec pokračuje v původním směru a intenzitě i když se setkává s dílčími neúspěchy a překážkami.

1.2 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Dříve než přiblížím některé významnější teoretické přístupy k otázkám motivace lidského chování obecně a specifické motivace pracovního jednání, považuji za důležité obeznámit vás s několika důležitými pojmy týkajícími se motivace.

Chování a jednání

Velmi často se v běžné hovorové praxi používají a vzájemně se nesprávně zaměňují pojmy chování, jednání a prožívání. V odborné literatuře je však mezi těmi pojmy nezanedbatelný rozdíl. **Chování** představuje jednu ze dvou základních dimenzí projevu psychiky. V psychologické literatuře existuje celá řada nejrůznějších vymezení pojmu chování. Podstatným pro „*chování*“ je ta skutečnost, že se jedná o veškeré projevy člověka jakožto společenské bytosti i jakožto biologického organismu, které mohou být pozorovány z vnějšku – druhým člověkem. Může se jednat o tzv. chování **molekulární**, kam patří nejznámější projevy (např. kručení v břiše, červenání apod.), jednoduché reflexy (např. mrknutí oka v situaci prudkého závanu větru..). Dále pak jde o chování **molární**, tedy o takové projevy osobnosti člověka, které je představováno většími, smysluplnými celky projevů jedince, zpravidla v delších časových souvislostech s podstatným sociálním významem (projevy slušného chování člověka, pro jedince často příznačné formy a způsoby gestikulace či mimiky). (Provazník, Komárková, 1996).

Jednání představuje úmyslné chování, tj. chování vedené se záměrem něco učinit, dosáhnout něčeho určitého. Tento pojem lze chápat jako specifický příklad chování. Zatímco chování v užším smyslu vědomé řízení bezprostředně nepředpokládá, o jednání hovoříme pouze v případě, že jde o akt vědomý, podléhající řízení a kontrole vědomých vrstev psychiky. (Boroš, 1995).

Motiv a motivace

Velmi často se také setkáváme s pojmy motiv a stimul, stimulace a motivace. Obecně jsou tyto pojmy zaměňovány nebo různě nesprávně kombinovány. Většina z nás se mohla setkat při pracovním pohovoru s otázkou: "Co vás motivuje"? Personalisté a manažeři v této části pohovoru získávají různé odpovědi, které se mohou řadit jak do kvalifikace motivů tak stimulů. Sami často tento rozdíl nevnímají. Domnívám se, že vysvětlení těchto definic je zde na pravém místě.

Motivaci (Kleibl, 1997) chápeme jako spolupůsobení množství motivů. Můžeme si ji vysvětlit jako *vnitřní proces*, který spolupůsobí na nás a v určité situaci se zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle. Jde o všechny aktivity, které mají vyvolat žádoucí chování. Máme - li se zabývat pojmem motivace, nutně k tomu potřebujeme společný jazyk pro klíčové pojmy:

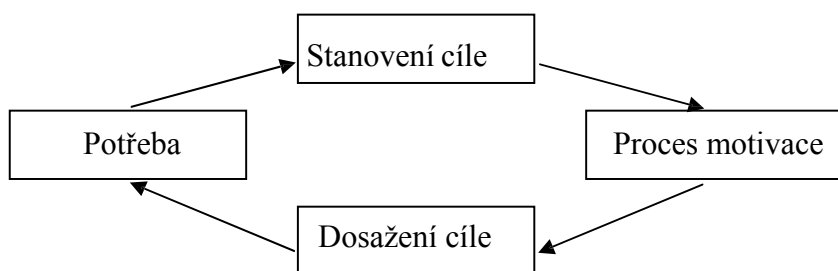
- motiv,
- stimul.

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - pohnutku, popud. Může být chápána jako příčina či důvod chování či jednání člověka. Lze jej považovat za základní jednotku motivace. Chování dává psychologický smysl. Motivy mají dvě složky:

- *energizující*, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- *řídící*, dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Žádný člověk se neprochází po tomto světě bez motivace. Naopak, na každého člověka stále působí soubor motivů, např.: Co bylo motivem Alešova opuštění pracoviště? Co vedlo Bedřicha k osočení vedoucího? Hledáme-li tedy zpětně příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí, hovoříme o motivu. (Bělohávek, 1996).

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

Obecným cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu - nasycení, které mívá podobu vnitřního uspokojení. Působení těchto motivů trvá tak dlouho, dokud nedojde k dosažení cíle. Jde o tzv. cílové, terminální motivy. Existují ovšem i takové motivy, kterým nemůžeme přiřadit určitý cílový stav - např. zájem člověka o literaturu. Další skutečností je, že v psychice člověka v daný moment nepůsobí jeden, ale celý soubor motivů. Ty mohou mít shodný, ale i opačný charakter působení. Vzniká pak praktická otázka, jakým směrem se bude člověk ubírat, jakou intenzitu bude mít daná činnost člověka. Odpověď není jednoduchá, lze však obecně říci, že motivy orientované stejným směrem se sčítají a tím podporují motivovanou činnost. Opakem je rozdílnost působení motivů, zde dochází k narušení činnosti, případně znemožnění vykonání činnosti. Motiv je tedy důvod, smysl nebo příčina určitého chování. Motivů můžeme rozčlenit podle toho, jakým způsobem působí na pracovní jednání člověka - jde o tzv. **aktivní motivy**, ty nám přímo podporují pracovní výkon, příkladem může být motiv "být povýšen". Do další skupiny řadíme motivy **podporující**, které vytvářejí prostor pro účinné působení, např. motiv vytvořit přátelskou pracovní atmosféru pro splnění náročného úkolu. V poslední skupině tohoto členění se nachází "potlačující motivy", zde si můžeme představit motivy, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem. Příkladem může být zájem pracovníka zúčastnit se společné zábavy místo plnění pracovního úkolu. (Bedrnová, Nový, 2007).

Stimul a stimulance

Stimulem rozumíme jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány na tzv. **impulsy**. Jde o endogenní (vnitřní) intrapsychické podněty, které signalizují i člověku změnu v mysli. Lze mezi ně zařadit takové stavy těla, jako je např. bolest zubu (vyvolává v nás motiv návštěvy zubního lékaře) nebo např. nervozita před zkouškou (může vyvolat motiv vyhnout se dané zkoušce). Dále jsou to **incentivy**, tedy exogenní (z vnějšku) přicházející podněty. Jako příklad uvedu možnost kariérního postupu pracovníka, pokud bude dosahovat žádoucích pracovních výsledků. Motiv je často nesprávně zaměňován za stimul. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, že stimulance představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. (Stýblo, 1998).

Obrázek č. 2: Vztah mezi stimulací a motivací



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, dochází v jejím důsledku k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím psychickým procesů, tedy změny jeho motivace. Stimulace může mít různé formy a podoby. Jejich společným základem je však skutečnost, že ovlivňujeme činnost druhého člověka aktivními vnějšími zásahy. Tím dochází ke změně psychických projevů, především pak ke změně jeho vlastní motivace. Ne vždy musí jít k ovlivňování vědomému, záměrnému. (Provazník, Komárková, 1996).

1.3 ZDROJE MOTIVACE

Pokud budeme chtít pochopit a porozumět problematice motivace lidského chování, musíme pochopit to, „kde motivace vlastně vzniká“, z čeho pramení a jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá. Zdroje motivace vysvětlují, jak motivace vzniká a co je její příčinou.

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s.224).

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace dle Komárkové a Provazníka (1996) patří:

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

Pudy

Pudy lze chápat jako vrozené, fylogeneticky nejstarší projevy organismu. Pojem pud známý lékař a psychiatr Sigmund Freud považuje za "hraniční pojem mezi psychickým a somatickým, který vychází zevnitř organismu a působí na psychiku". Chápe ho jako rozhodující příčinu veškeré lidské aktivity. Pudy zahrnuje do dvou tříd:

- pud života - obsahem jsou síly sloužící na udržení a reprodukci života,
- pud smrti - destruktivní, považující se smrti člověka.

Proti freudovskému chápání pudů vystupuje Rubinštejn, který pud definuje jako "organickou potřebu" vznikající podrážděním organismu, která vychází zevnitř organismu. Homola je toho názoru, že pud chápe jako "energizátor těla", tedy pudu připisuje jen úlohu aktivátora nikoli regulátora chování. (Boroš, 1995).

Potřeby jako základní zdroj motivace

Dle většiny odborné literatury zpravidla potřebu definujeme jako organický stav nedostatku nebo nadbytku něčeho v jedinci.

Dieblová (2005) vnímá potřebu jako stav nedostatku organismu a jeho dlouhodobá absence může vést až k vážnému poškození nebo dokonce smrti jedince. Jeho snahou je činnost vedoucí k vyrovnávacím reakcím pro zachování opětovné fyziologické rovnováhy. Dle amerických psychologů Woodwortha a Schlosberga je definována jako subjektivně pociťovaný stav nedostatku něčeho nezbytného a tento nedostatek nebo-li deficit pociťuje člověk jako něco nekomfortního a má snahu jej odstranit, danou potřebu uspokojit tedy saturovat. (Vízdal, 2010).

Provazník, Komárková (1996) vnímají potřeby jako základní zdroj motivace. Jde o vnitřní psychické stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším subhumánním živočichům. I pes, motýl, brouk mají své potřeby...

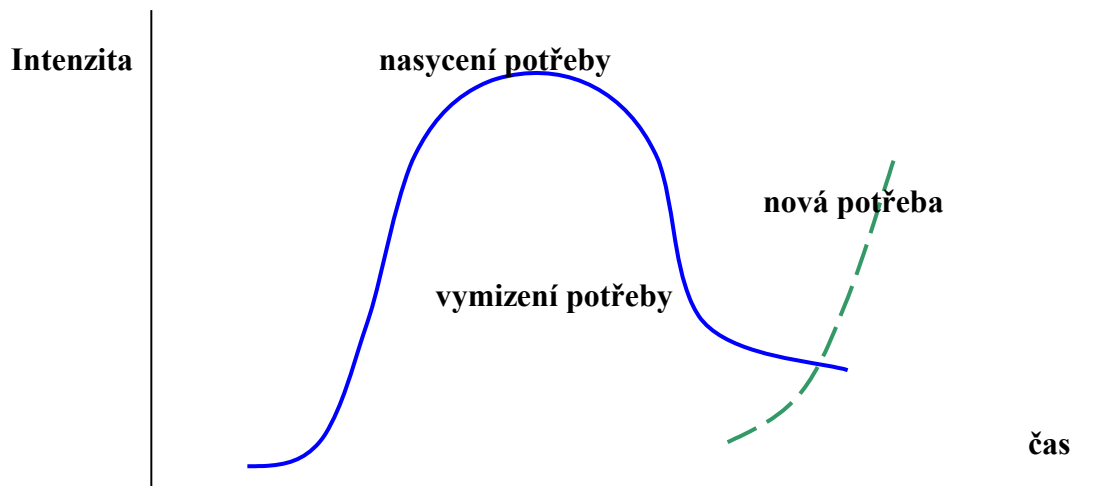
Obrázek č. 3: Schéma vztahu motivace

nedostatek → potřeba → motivace → na cíl zaměřená činnost → odstranění nedostatku

Zdroj: Provazník, Komárková, 1996

Uspokojením jedné potřeby dochází k nasycení a vzniku další potřeby, jde o proces stále se opakující viz následující obrázek.

Obrázek č. 4: Průběh potřeby



Zdroj: Provazník, Komárková, 1996

Bedrnová, Novotný (2007) dělí potřeby obvykle na:

- biologické, fyziologické - tyto potřeby patří mezi tzv. primární, jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla, jde o potřeby např. vzduchu, potravy, vody apod..,
- sociální, společenské - označujeme je též jako potřeby sekundární, které již nejsou spojeny jako s lidskou entitou, ale tvorem sociálním, který má potřeby lásky, potřebu někam patřit.

Návyky

Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Každý člověk realizuje v průběhu života některé činnosti, které se stávají pravidelné v určitých situacích. Často se tyto činnosti u člověka fixují, díky oné pravidelnosti, stávají se tedy návyky - stereotypy. Jako návyk "označujeme opakovaný, fixovaný automatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci". (Bedrnová, Nový, 2007, s. 254). Jedná se o naučený vzorec chování, ke kterému se vracíme. Mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Kelnarová, Matějková (2010) popisují návyky jako automatizované vykonávání některých složek činnosti (nebo také celé činnosti), kterého bylo dosaženo mnohonásobným opakováním stejného úkolu např. psaní na stroji.

Hartl, Hartlová (2004) vnímají návyk jako reflexní jednání, způsob myšlení, chování, který vyvrcholí v reflexu a zahrnuje akci a reakci. Návyky mohou být v životě člověka významné, protože usnadňují život (např. ranní hygiena, oblékání, používání příboru při jídle). Automatizovaná činnost většinou nevyžaduje soustředěnou pozornost a ani využívání vědomostí. Návyky mohou být společnosti nežádoucí (např. mnohomluvnost).

Zájmy

Zájmy jsou obecně také považovány za motivy. Existuje několik pohledů na definici zájmu. *"Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem"*. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 227). *"Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů a jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti"*. (Růžička, 1992, s. 32).

Pokud se budeme zabývat klasifikací, jde o činnosti člověk, které ho zajímají. Jde o specifické zaměření člověka na určitou oblast a to s určitou stálostí. Zájmy mohou být estetické, sociální, přírodní, obchodní, rukodělné, sportovní, výtvarné, ale i vědecké, hudební či jazykové. Tím rozhodně celý výčet zájmů nekončí.

Pro zájem je charakteristický výběrový vztah k činnostem, předmětům, kterým člověk připisuje velký význam. Zájem:

- podporuje rozvoj osobnosti,
- přináší uspokojení z vykonávané činnosti,
- patří mezi motivační činitele pro člověka,
- aktivuje paměť, vůli, myšlení a charakter,
- může přinést člověku aktivní odpočinek, zábavu a uvolnění,
- vypovídá o osobnosti člověka, jeho životní cestě a cílech.

Zájem se vyznačuje aktivním úsilím poznávat, ovládat, mít šířku, hloubku a stálost.

Hodnoty

Hodnotu chápeme jako interdisciplinární pojem, který se využívá ve filosofii, psychologii, ekonomii, ale i v jiných vědních disciplínách. V širokém slova smyslu se hodnota vymezuje jako specifická vlastnost všech společenských a přírodních jevů, ve kterých se projevuje jejich negativní, ale i pozitivní význam pro člověka. Homola (1972) pojímá hodnotu jako něco, čemu připisujeme cenu. Důvodem, proč člověk potřebuje hodnoty je to, že mu poskytují příjemnost (libost). Tureckiová (2004) označuje hodnotu jako shodu s osobními dispozicemi a dosud získanými zkušenostmi, kdy si člověk vytváří vztah k jiné osobě, k přírodním tvorům, jevům v umělecké, vědecké, filosofické sféře.

Hodnoty neodrážejí jen objektivní význam jevů a věcí, ale i individuální smysl pro každého jedince, čímž tvoří osobní hodnotovou mapu – systém hodnot. Některým skutečností díky systému jedinec přisuzuje hodnoty vyšší nebo naopak nižší. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv. Jaké obecně platné hodnoty lidé většinou uznávají? Patří zde zdraví, rodina, přátelství, úspěch, svoboda apod. K nejznámějším klasifikacím hodnot stále patří dle německého psychologa Sprangera následující typologie hodnot jedince:

- typ ekonomický – jedinec, měřící vše praktičností, užitečností, zaměření je na vlastní prospěch,
- typ estetický – nejvyšší hodnotou je krása, hodnotu spatřuje v harmonii,
- typ teoretický – jedinec zaměřený na hledání pravdy, kritiky, nejvyšší hodnota je poznání,
- typ politický – tendence neustále poměřovat své síly s ostatními, vyhledává soutěžení, nejvyšší hodnotou považuje moc,
- typ náboženský – zaměřené hodnoty na nejvyšší hodnoty. (Tureckiová,2004).

Boroš (1995) třídí hodnoty do následujících kategorií:

- hodnoty nepoznané – existují, ale člověk si je neosvojil,
- hodnoty poznané, ale neuznávané – člověk je poznal, ale odmítá je,
- hodnoty uznávané, ale nechtěné – člověk si jich cení u druhých, ale sám je odmítá,
- hodnoty chtěné – mají motivační sílu a stávají se cílem.

Hlavní rozdíl mezi zájmem a hodnotou spočívá ve skutečnosti, kdy zájem má individuální normativní charakter a je přijímán jako specifická norma. (Bedrnová, Nový, 2007).

Ideály

Vízdal (2010) vnímá ideály jako soubor ideových pozitivních představ, kterých se člověk snaží dosáhnout. Ideály především v době adolescence a rané dospělosti působí jako silné incentivy. Ty jsou však v průběhu života jedince upravovány.

Kohoutek (2008) pojímá ideály jako individuálně i společensky uznávané hodnoty a hodnotové orientace mimořádné kvality a úrovně. Patří sem ideologické a politické ideály. Ideály patří mezi důležité motivy našeho chování, určují nám do značné míry stanoviska, která člověk zaujímá k tomu, co kolem sebe vnímá a děje se. Hierarchie ideálů a hodnot se během času mění.

1.4 DYNAMIKA A AKTIVACE

V literatuře se setkáváme také poměrně často s pojmem **aktivace**. Co si pod tímto pojmem můžeme představit? Boroš (1995) pojímá aktivaci především pouze jako tzv. intenzivní stránku duševního dění, která je založena na nespecifické činnosti nervové soustavy. Míra aktivace je ukazatelem funkční pohotovosti organismu, jeho nervové soustavy a psychiky. Na rozdíl od motivů zahrnuje energetizaci, která vede k lidské činnosti a k určitým cílům. Jde o změnu, která se odehrává mezi spánkem a bděním. Aktivace je spojená s motivem a vytváří stav připravenosti na chování a jednání (např. sledujeme a porovnáváme chování závodního koně před startem na dostihové dráze a jeho chování ve stáji). U člověka se tento jev projevuje v napětí, nervozitě a v nedočkavosti. Míra aktivace je často spojována s emocionalitou a ovlivněná je věkem, pohlavím, genetickými faktory a narušením nervového systému. Minimální aktivace je ve spánku, max. stav představuje např. zuřivost. Aktivací můžeme také pojmenovat přípravnou fázi před určitou činností.

Obrázek č. 5: Schéma aktivace

Aktivační MAXIMUM	prudce vzrušující emoce ostražitá pozornost uvolněná bdělost ospalost mělký spánek hluboký spánek
Aktivační MINIMUM	kóma smrt

Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

Plháková (2004) zmiňuje tzv. intenzitu, sílu motivu. Motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k vytyčenému cíli. Jeho dosažení pro něj bývá obvykle uspokojením, vnitřním naplněním a tím dosahuje libých pocitů. Naplnění dává prostor člověku ke vzniku nových, dalších a vyšších motivů. Ne vždy vše probíhá hladce a bezproblémově. V kontextu motivace se mohou vyskytnout okolnosti, které motivovanému chování brání. Setkáváme se zde s dvěma pojmy, které vyjadřují překážky v motivované činnosti a to s pojmy frustrace a deprivace.

1. 5 FRUSTRACE A DEPRIVACE

Motivovaný člověk se při dosahování cílů setkává s překážkami. Ty mu ztěžují dosáhnout stanovených cílů. V člověku tak vzniká složitý psychický stav, z latinského výrazu slova "*frustrare*" = zmaření, na cíl zaměřené činnosti, tedy **frustrace**.

Palovčíková (2009) zmiňuje frustraci jako situaci, kdy existuje mezi jedincem a cílem jeho jednání nepřekonatelná překážka, která mu brání dospět v plánovaném čase k jeho dosažení.

Překážka znamená znemožnění cílené činnosti a dosažení očekávaného výsledku. Překážky mohou být:

- **externí** - existence mimo samotného jedince a tyto dělíme na *pasivní* (např. již zavřený supermarket k nákupu potravin) nebo pak *aktivní* (vstup jedinci nedovoluje ostraha),
- **interní** - překážky, které se nacházejí v jedinci samotném (konflikt, vnitřní rozpor, lenost samotného jedince).

Frustrace je „určitou specifickou a objektivně definovanou činností, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo nebo něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v uspokojení aktivované potřeby“. (Bedrnová, Nový 2007, s. 213)

Pojem frustrace označuje vnitřní požitek jedince, který se nachází ve frustrační situaci, t.j. psychickém stavu vzniklým neuspokojením potřeb nebo zabráněním dosažení určitého cíle. Frustrace doprovází člověka v nejrůznějších podobách. O frustrační situaci můžeme hovořit, když se nacházíme v situaci neřešitelného problému, kde nemáme možnost úniku. Tento stav je pro člověka nesnesitelný a nepřijatelný, proto hledá východiska. Frustrující situaci musí člověk určitým způsobem řešit. Buď zvýší úsilí a prosadí se, nebo hledá náhradní cíl nebo překážku nějakým způsobem obejde.

Obecnou míru odolnosti vůči zátěžovým situacím nazýváme **frustrační tolerance**. Chápeme ji jako schopnost zvládat zátěž bez vážnějších poruch a nepřiměřených reakcí. Ta záleží na hodnotovém systému člověka, jeho vývinu, zralosti a schopnosti vyrovnávat se s problémy. Mění se ve vztahu k věku, pohlaví a zdravotnímu stavu. Frustrační tolerance se dá zvyšovat. Hlavní faktory, které ovlivňují tuto toleranci jsou:

- vrozené faktory - někteří lidé už svou tělesnou stavbou jsou jakoby předurčeni k určitému způsobu reagování, např. projevem přecitlivosti. Známý je i názor, že se dítě může narodit neurotické, pokud jeho matka v průběhu těhotenství prožila psychické napětí,
- chyby ve výchově - zhýčkaná výchova může vést k tomu, že člověk není schopný obstát ve frustrační situaci. Naopak příliš tvrdá výchova může vést ke snížené frustrační toleranci a nepřiměřené agresivní reakci,

- chyby v životosprávě - nedostatek spánku, pohybu, odpočinku, nevhodná strava. To vše vede k vyčerpání organismu, neschopností uvolnit se a zbavit se obav, úzkosti, strachu, trápení,
- různé vady - jde o tělesné vady např. deformace končetin, krátkozrakost, astigmatismus, poruchy řeči. Lidé s těmito vadami jsou přecitlivělí a vede to k nevhodným osobnostním vlastnostem jako (tajnůstkářství, plachosti, osamělosti, uzavřenosti). (Boroš, 1995).

Pokud už zátěž překročí míru vlastní frustrační tolerance, nastupují různé způsoby obrany, které jedinec využívá k tomu, aby opět dosáhl psychické rovnováhy a zachoval si duševní zdraví. Jde o obranné reakce, tzv. **obrané frustrační mechanismy**, mezi které se řadí např.:

- agrese - verbálně zaměřená proti věcem, zvířatům, vlastní osobě a jiným lidem, zaměřená navenek proti původci nebo zaměřená dovnitř proti sobě samému,
- projekce - může se projevit ve formě promítání vlastního neúspěchu anebo vlastností do jednání jiných osob ("podle sebe soudím tebe"),
- sublimace - tendence nahradit cíl nějakou jinou hodnotou,
- somatizace - převedení psychické tenze do somatické oblasti, např. bolesti hlavy, kožní nemoci. (Palovčíková, 2009).

Frustrace se obvykle projevuje "pouze" aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření jeho osobnosti.

Deprivace

Deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka zásadnější dopad a projevy. *"Psychická deprivace je psychický stav, který vznikl následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a to po dosti dlouhou dobu"*. (Bedrnová, Nový 2007, s. 232).

U deprivace je podstatným znakem dlouhodobé neuspokojení základních potřeb pro jedince, tedy tzv. biologických potřeb (potřeby bezpečí, odpočinku, sociálního styku.). Má zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze fungování osobnosti. Pokud nedochází k uspokojení těchto základních potřeb, stavy vedou k přímému ohrožení realizace člověka jako lidské bytosti (strádání). Jednoduše, pokud člověk soustavně neuspokojuje své potřeby, nedosahuje cíle jde o psychickou deprivaci.

Boroš (2005) podle toho, které potřeby jsou deprivované, rozlišuje:

- deprivaci biologickou (fyzickou) - např. při dlouhotrvajícím nedostatku neuspokojených psychických potřeb souvisejících se zdravým duševním vývojem člověka (nedostatek jídla, spánku..),
- deprivaci sociální - absence podnětů souvisejících s rozvojem společenských vztahů (přílišná sociální izolace),
- deprivace existenční - absence pocitu existenční jistoty, která může vést k utváření neurotických nemocí.

Ve vztahu k tomu, která skupina potřeb není dostatečně dlouhodobě uspokojována, bývají dle Bedrnové a Nového (2007) rozlišovány základní druhy psychické deprivace:

- senzorická - vyznačuje se neexistencí smyslových podnětů nezbytných pro harmonický rozvoj osobnosti, např. u jedinců zrakově anebo sluchově postižených,
- citová, emocionální - vzniká důsledkem nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě,
- psychická - dochází nejčastěji v důsledku izolace člověka od lidské společnosti, např. nevyhovující rodinné prostředí, ústavní výchova.

Deprivace má zvláště nepříznivé vlivy na osobnost člověka v období dětství a adolescence, může se samozřejmě týkat i člověka dospělého. V důsledku stavu deprivace dochází u člověka k řadě potíží a poruch citového prožívání, absencí schopnosti navazování blízkých vztahů, poruchám chování, neschopnosti podat výkon v pracovním procesu až k psychopatickým formám chování.

1. 6 KONFLIKTY MOTIVŮ

Za specifický druh frustrace jsou považovány též konflikty motivů - vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných motivů a provázené nepříjemnými emocemi (Nakonečný,1996). Psychologie vnitřního, intrapsychického konfliktu má své počátky v psychoanalýze. Soustavněji se problematikou a dynamikou vnitřních konfliktů, zabýval původní německý psycholog Kurt Lewin (1935).

Rozdělil typologii konfliktů na pět základních motivačních typů:

1. Apetence - apetence (přitahování - přitahování) - jde o konflikt relativně nejméně obtížný, je pro člověka relativně snadný. Jde o napětí vyvolané nemožností uspokojit současně oba motivy (například jít současně do kina i do divadla). Je prožíváno nepříjemně, ale ať volba divadla nebo kina přináší subjektivní zisk, plyne z něj uspokojení a typ tohoto konfliktu je nejméně frustrující.

2. Averse - averze (odpuzování - odpuzování) - jedná se o konflikt s nejintenzivnější zátěží. Podstatou je nezbytnost zvolit si jednu ze stejně nepříjemných alternativ. Často jako modelový příklad bývá u tohoto typu konfliktu uváděn příklad situace nucené návštěvy zubního lékaře mezi dalším snášením bolesti zubu.

3. Apetence - averze - je vnitřním konfliktem nikoli volby mezi dvěma objekty (cíli), ale mezi protikladnými tendencemi spojenými s tímž motivačním objektem. Cíl má současně *pozitivní i negativní* motivační hodnotu. Tento jev, kdy vyjadřuje prožitek současné přitažlivosti i odpudivosti se nazývá **ambivalence**. Jako modelový příklad je zaměstnanec firmy XY, který se rozhodne požádat svého nadřízeného o zvýšení mzdy. Čím více se blíží k jeho kanceláři, tím silnější prožívá úzkost z případného odmítnutí šéfa, obrací se odchází zpět na své pracoviště. V tomto okamžiku jeho úzkost ustupuje, naopak touha po zvýšení příjmu opět převládá a zaměstnanec se opět vydává za nadřízeným.

4. Nechci, ale musím - charakteristika pro tento typ konfliktu je, že má negativní hodnotu pro jedince. Je mu ovšem indukována hodnota pozitivní, je tlačěn k dosažení daného cíle. Modelový příklad lze uvést situaci vedoucího pracovníka, který jako reprezentant podniku dostane za úkol propustit svého spolupracovníka, navíc i svého přítele, kterému nemůže ani po pracovní stránce nic vytknout, stává se ale pro firmu nadbytečným.

5. Chci, ale nesmím – v tomto případě jde o zrcadlové převrácení konfliktu nechci, ale musím. Jedinec touží po určitém chování, ale okolí mu to nedovoluje. (Komárková, Provazník, 1996).

Pro srovnání zde také uvádím výčet základních typů konfliktů dle názoru Kurta Lewina:

- plus – plus konflikt (konflikt pozitivních hodnot)
- mínus – mínus konflikt (konflikt negativních hodnot)
- plus – mínus konflikt (konflikt apetence a averze)

- dvojité, mnohonásobné přiblížení

U prvních tří zmíněných typů konfliktů definice odpovídají typům apetence-apetence, averse – averse a apetence – averze. Autor popisuje u konfliktu mnohonásobného plus nutnost rozhodnutí mezi dvěma motivy, z nichž každý má přitažlivé i odpudivé charakteristiky.

Uvádí příklad, kdy si mladý muž má vybrat mezi hezkou, ale hloupou nebo nehezkou, ale chytřejší ženou.

2. PRACOVNÍ MOTIVACE V PRACOVNÍM PROCESU

Jeden z klíčových úkolů firem je udržet své zaměstnance stále vysoce motivované a naladěné ve prospěch záměrů a cílů společnosti. Pokud se řídicí pracovníci snaží zavést svým zaměstnancům formální a téměř vojenské metody s cílem zvýšit jejich pracovní produktivitu, mohou nakonec vyvolat atmosféru vzdoru a nepřátelství. Čím více budou naléhat, tím méně dosáhnou. Dokonce i u dosud aktivních pracovníků může dojít k poklesu výkonnosti, což ovlivní produktivitu celého oddělení. Z tohoto důvodu je dle Stýbla (1992) nutno přirovnat řešení otázek pracovní motivace k "*bludišti*", respektive k hledání vhodných cest k příslušnému pracovníkovi.

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává, má určité představy, čeho chce dosáhnout, tak aby byl spokojen. Pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá v zajímavou práci, druhý očekává nadstandardní příjmy, jiný zase perspektivu rychlého postupu.

Motivace člověka k práci a k výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě i dlouhodobě. Ovšem u různých lidí je její účinek rozdílný. Je třeba si tedy uvědomit, že přístup k lidem a jejich vedení podle zásady "musíš rychle udělat cokoli, abys vydělával" je sice možný, z krátkodobého hlediska možná i efektivní, ale rozhodně není perspektivní. Je tedy důležité provádět zásadní rozhodování o lidských zdrojích a o jejich motivaci dlouhodobě a plánovitě, v souladu s cíli a vizemi společnosti. (Boroš, 1995).

2. 1 PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ DEMOTIVACE

Každého jednotlivce motivuje k práci něco jiného, někdo pracuje jen pro peníze, pro druhého přináší práce uspokojení a pocit důležitosti, pro jiného je to spokojenost v pracovním kolektivu. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří činí i takové kroky, aby je dosáhli.

Donelly (1997, s. 366) tvrdí: „*Pracovní motivace je základem všech funkcí personálního managementu. Systém odměňování, zaměstnanecké výhody, pracovní smlouvy a pracovní podmínky jsou vymodelované pouze na vytvoření prostředí, v kterém můžeme zaměstnanci zlepšovat jeho výsledky.*“

Provazník (1996, s.103) chápe pracovní motivaci „*jako síly působící na zaměstnance, které podněcují a řídí jeho chování. Motivace je ochotou něco udělat, přitom je podmíněná schopností této aktivity uspokojit určitou potřebu jednotlivce.*“

Nakonečný chápe motivaci pracovního jednání jako „*psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup zaměstnance k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho pracovní aktivity ve směru k stanovenému úkolu.*“ (Nakonečný, 1992, s. 23)

Motivace k práci podle uvedených autorů zahrnuje určitou míru aktivity – intenzita motivace, která je stále v čase – stálost motivace je orientovaná na cíl. Zaměstnavatelé mají možnost motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Bajzíková (2006) rozlišuje základní typy chování, které se vyžadují od zaměstnanců, aby se dosáhlo efektivního fungování v organizaci:

- přítomnost v práci – od zaměstnanců se vyžaduje přítomnost na pracovišti,
- kvalita vlastní práce – je od pracovníků vyžadováno plnit určité minimální standardy kvality a kvantity práce,
- spontánní a inovativní chování – kromě automatického vykonávání určitých cílů, je vhodné od zaměstnanců vyžadovat přidanou hodnotu jejich chování, jako je například spolupráce s ostatními pracovníky, samovzdělávání a inovace v poskytování nápadů.

První dva kroky dělají z pracovníků pouze vykonavatele činností. Pokud ovšem očekáváme od zaměstnanců určité chování, takové chování musí být náležitě odměněné.

Bedrnová, Nový (2007, s. 242) chápe pracovní motivaci „jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem ji odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.“

U pracovní motivace jde o přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům, tedy vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

V psychologii rozeznáváme dva typy pracovní motivace, jedná se o:

- motivaci intrinsickou (vnitřní) – motivy, které souvisí s prací samou
- motivace extrinsická (vnější) – motivy „ležící“ mimo vlastní práci

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům můžeme řadit:

- potřebu činnosti vůbec – pracovník ventiluje zbytečnou energii,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – jde převážně o profese, kde je nutný kontakt s lidmi (obchodní zástupce..),
- potřeba výkonu – zde je nejvyšším motivem radost z uspokojení z dobře vykonané práce, výkonu,
- potřeba smyslu života a seberealizace – uspokojení nachází člověk v činnosti, která je pro něj smysluplná, v níž může nejen prokázat své osobní kvality, ale v činnosti se může dále rozvíjet. (Bedrnová, Nový, 2007)

Vnitřní motivace je spojena s „psychologickými“ odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, patřičné ocenění, uznání a také to zda je s pracovníky zacházeno patřičným způsobem.

K extrinsickým motivům řadíme:

- potřebu peněz,
- potřeba jistoty – je do jisté míry identická s potřebou peněz, ale však více spojena s budoucností člověka,
- potřeba vlastní důležitosti – často je spojována s prestiží zastávané pracovní pozice,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro mnohé je zaměstnání oblastí, která mu poskytuje prostor, kde může navázat kontakty, partnerství.

Vnější motivace se vztahuje k hmotným odměnám, jako je mzda nebo sociální výhody, zajištění, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce.

Cejthamr a Dědina (2005) klasifikují motivaci k práci následovně, jde o:

- ekonomické odměny – sociální výhody, mzda, materiální výhody zajišťující materiální pojetí,
- vnitřní uspokojení – vychází z osobního pojetí, tedy povahy vykonávané práce a také z osobního růstu a rozvoje,
- sociální vztahy – přátelství, touha po sdružování (navazování vztahů).

U pracovní motivace jde o jednu ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňující pracovní činnost člověka a nepochybně také o prosperitu podniku.

Pokud je pracovník vhodně motivován, dosahuje optimálních výkonů. Pokud nejsou vhodně zvoleny motivační prostředky a při špatném přístupu vedoucího zaměstnance se může zaměstnavatel obávat faktu, že pracovníci nebudou odvádět práci včas, kvalitně a efektivně, což může vést k **demotivaci** (www.brnenskapersonalni.cz, 2012)

Většina zaměstnanců nastupuje do zaměstnání se snahou a motivací vykonávat pracovní místo co nejlépe. Jen málokdo chce mít na pracovišti problémy. Po zhruba šesti měsících od nástupu do nového zaměstnání pracovní morálka rychle klesá a tento trend poklesu pokračuje.

Boroš (1995) rozděluje demotivaci jako:

- *vnější* – dochází k ní při chybně zvoleném motivačním nástroji, existence chybných řídicích praktik (upřednostňování některých pracovníků, špatné komunikační kanály, nedostatečný informační systém, nejasné, zmatečné příkazy, rozpor slov a činů – vedoucí pracovník něco jiného říká a něco jiného dělá),
- *vnitřní* – nastává v okamžiku, kdy se události nevyvíjí dle našeho scénáře, naše představy a očekávání se nenaplnily.

2. 2 VÝKON A VÝKONOVÁ MOTIVACE

Dosud jsem se zmínila o motivaci pracovního jednání. Ta úzce souvisí s výkonem. Na první pohled by se mohlo zdát, že tento vztah motivace a výkonu je jednoduchý. Avšak poměrně známý rozšířený názor, „že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší, v plné míře neplatí“! (Nakonečný, 1992, s. 118). Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních a osobnostních determinant výkonu.

Obrázek č. 6: Vzorec motivace

$$V = M \times S \times M\check{z}$$

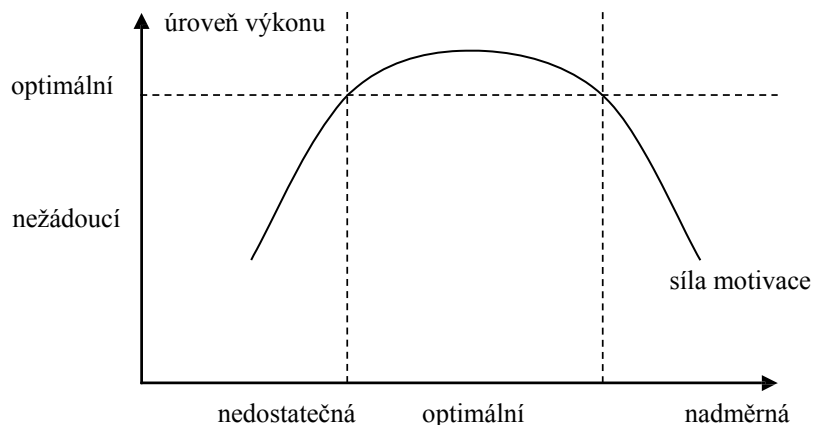
- Kde: V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity),
M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),
S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností),
MŽ = možnosti.

Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

Ani tento vzorec však neplatí pro všechny hodnoty motivace takto přímo. Tento vztah platí jen do určité (optimální hodnoty). Pokud se totiž motivace zvyšuje dále za tuto hodnotu, pak výkon už dále nestoupá. Vzniká již *přemotivovanost*, tzn. motivace vyšší, než je optimální hladina, ovlivňuje výkon negativně. Tato zkušenost je známá např. ze situací při zkouškách, kdy jde většinou studentovi maximálně o to, aby prospěl. V pracovních situacích je v reálném životě „přemotivovanost“ spíše výjimkou. Pracovní situace se liší od zkouškových v tom, že jde o dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoli jen v koncentrované a časově ohraničené situaci.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem znázorňuje tzv. **Yerkesův-Dodsonův** zákon, označovaný též jako „*obrácená U-křivka*“. Průběh této křivky vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. (Provazník, 1996).

Obrázek č. 7: Obrácená U-křivka



Zdroj: Provazník, Komárková, 1996

Výkonová motivace představuje relativně stálou tendenci pracovníka dosahovat co nejlepšího výkonu, či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality. Měřítkem kvality může být prosté „podařilo se – nepodařilo se“, „lepší-horší“ apod. (Bedrnová, Nový, 2007). Motivace úzce souvisí s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, bývají u každého rozdílné a odlišné. Tedy u jednoho pracovníka může převažovat potřeba úspěchu a u druhého naopak potřeba vyhnout se neúspěchu.

Výkonovou motivaci označujeme poměrem vyjádřeným v následujícím vzorci:

Obrázek č. 8: Vzorec výkonové motivace

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Zdroj: Boroš, 1995

V případě, že u pracovníka převyšuje potřeba úspěchu, bude se pravděpodobně orientovat na pracovní činnosti orientované na úspěch. Opačný způsob, tedy vyhledávání takových aktivit, kde existuje potřeba pracovníka vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s postojem a relativní pasivitou.

Úroveň výkonové motivace je možné ovlivnit žádoucím směrem, obecně však platí, že úroveň se dá měnit pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou více než pouhou kritikou a vytýkáním chyb a nedostatků.

2.3 MOTIVAČNÍ PROFIL

Motivační profil se utváří a vyvíjí spolu s vývojem celé osobnosti člověka od jeho nejtělejšího věku. Na jeho podobu mají vliv i další osobnostní charakteristiky jako je úroveň a skladba schopností, stejně jako charakterové vlastnosti či postoje. Motivační profil „představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil". (Bedrnová, Nový, 2007, s.234)

Pokud poznáme motivační profil konkrétního pracovníka, získáme i určitý pohled do jeho nitra, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka:

- umožní hlubší porozumění jednání a chování pracovníka,
- je základním a nezbytným předpokladem možnosti efektivní stimulace pracovníka, tedy možnost ovlivňování žádoucím směrem.

Konkrétní podoba motivačního profilu může představovat jakési vnitřní omezení, které může pracovníka do jisté míry svazovat a vytváří mu neviditelné hranice, které pro něj jsou jen těžko překročitelné. Provazník (1996) definuje následující příklady motivačních profilů:

- **Individuální orientace x skupinová orientace** - pro první skupinu je příznačný slabý sociální kontakt, pro druhou skupinu je příznačný kontakt se skupinou, sdílí názory skupiny a jejich cíle. Lidé s individuální orientací bývají jedinci egocentričtí nebo egoističtí. Vysoký stupeň skupinové orientace může vyústit do potlačení

vlastní osobnosti tj. do absolutní identifikace jedince s danou skupinou až do podřízení se této skupině.

- **Osobní orientace x neosobní orientace** – jedinci konající činnosti se zřetelem k sobě samým s ohledem na vlastní prospěch (zájem, zisk, užitek). Opakem jsou lidé, jejich dominantní charakteristikou je prospěch druhých. Tendence je sloužit, obětovat se.
- **Orientace na ekonomický prospěch x orientace na morální uspokojení.** U jedince orientovaného na ekonomický prospěch je příznačné zaměření na materiální a hmotné hodnoty, peníze. U lidí zaměřených na morální uspokojení jsou příznačné hodnoty morální, etické a ideové.

V souvislosti s pracovní motivací lze pak doplnit motivační profil o:

- **Zaměření směrem k podniku x zaměření směrem od podniku.** V prvním případě jde o pracovníka plně identifikovaného se svým pracovním zařazením. Opakem je pak udržení určitého odstupu pracovníka od dění ve společnosti až pasivity.

3. VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ

Snaha o poznání a vysvětlení motivace lidského chování se řadí k významným tématům psychologie. Od přelomu 19. a 20. století v obecné psychologii vznikaly teorie, jejichž prostřednictvím se snažíme objasnit mechanismy a principy motivace. Armstrong (2007) vysvětluje teorii motivace jako proces, proč se pracovníci při své práci chovají tak jak se chovají, tedy určitým způsobem a proč v určitém konkrétním směru vyvíjejí úsilí. Seznámení se s různými přístupy a pochopení problematiky, ale především vytvoření žádoucích vnitřních, osobnostních předpokladů je pro manažery velmi důležité ve stimulaci pracovního jednání pracovníků.

3.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE LIDSKÝCH POTŘEB

Jeden z hlavních představitelů humanistické psychologie Abraham Maslow snad nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování. Dle Maslowa má každá lidská bytost v sobě dva druhy hybných sil: jedna vycházející ze strachu o bezpečí, která člověka táhne zpět, příkladem může být strach z nezávislosti, svobody, oddělení se od matky a druhá skupina je potom ta, co člověka popohání dopředu. (www.chovani.eu, 2013).

Podívejme se na klasifikaci úrovně potřeb:

1. Fyziologické potřeby - v této kategorii nalzáme primární potřeby těla, jako je např. potřeba vody, potravy, kyslíku, sexu. Osoba postrádající tyto fyziologické potřeby se bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.

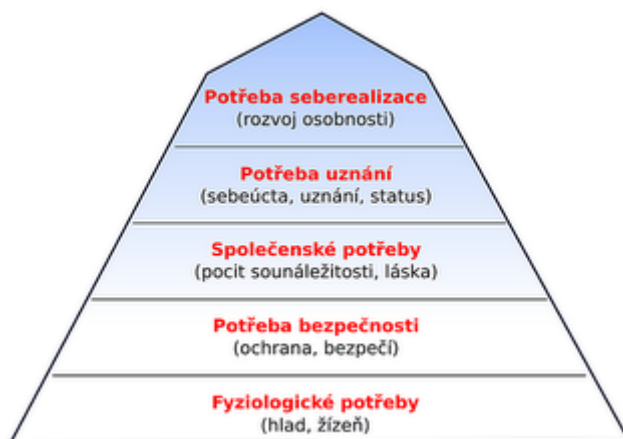
2. Potřeby jistoty a bezpečí - když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, zaměřujeme se na nejbližší vyšší úroveň potřeb. Řadíme sem ochranu před tělesným poškozením, nemocemi, ekonomickým strádáním. V manažerském pojetí se tato potřeba u zaměstnanců projevuje ve snaze mít jistotu v zaměstnání.

3. Sociální potřeby - potřeby vztahující se ke sdružování, touze po přátelství. Na této úrovni potřeb opouštíme již fyziologické potřeby na předchozích dvou úrovních. Pokud zde nedochází k uspokojení, může dojít k negativnímu ovlivnění duševního zdraví jedince.

4. Potřeby uznání - jde o potřeby zahrnující sebeúctu a uznání od ostatních lidí. Uspokojením dochází k pocitu důvěry a prestiže.

5. Potřeby seberealizace - Maslow zde definuje potřeby jako snahu člověka být víc a více než je člověk schopen se stát. Domnívá se, že člověk se cítí být seberealizován až jsou uspokojeny jeho předchozí potřeby. Jde o nalezení uspokojení a aktivit života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností. (Mikuláščík, 2010).

Obrázek č. 9: Maslowova pyramida potřeb



V uvedené pyramidě hierarchického uspořádání potřeb je důležitá také ta skutečnost, že ne vždy se každý jedinec dostane ve svém životě k úrovni nejvyšší - k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je ovlivněna nejsilnějšími motivy, tedy takovou skupinou potřeb, které jsou v psychice jednotlivce vyjádřeny nejmarkantněji. (Bedrnová, Nový, 2007).

Maslowova teorie bývá také kritizována. Kritici tvrdí, že je "statická". Potřeby se v průběhu času mění, v závislosti na situaci. Potřeby se zde mohou "překrývat", překračují hranice kategorií a mohou být zařazeny do více než jedné. (Donnelly, Gibson, 1997).

3. 2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Další často zmiňovanou teorií pracovní motivace je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. Tato teorie vychází ze zkoumání příčin nespokojenosti a spokojenosti. Bývá také označována jako motivačně hygienická teorie a zakládá se na předpokladu, že člověk vnímá dvě skupiny protikladných potřeb - tedy potřeba živočišná a to je vyhnout se bolesti a v protipólu potřeba lidská - psychický růst. (Bedrnová, Nový 2007). Uvádí, že při pracovní motivaci působí dvě skupiny odlišných faktorů.

První skupina faktorů - jsou faktory **udržovací** (používá se název hygienické faktory nebo také **dissfaktory**). Jsou důležité k udržení přiměřené úrovni spokojenosti. Jsou-li tyto faktory ve špatné kvalitě, vyvolávají u pracujících pracovní nespokojenost a na motivaci působí negativně. V opačném případě jsou pro zaměstnance motivující. K těmto faktorům patří:

- jistota práce,
- mzda,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky,
- vztahy s podřízenými,
- politika organizace.

Druhou skupinou faktorů jsou tzv. faktory **vnitřní**, tedy motivátory, **satisfaktory**. Tyto faktory úzce souvisí s pracovní spokojeností a vztahují se k práci samé, tedy vztahu člověka k práci.

Herzberg popsal následujících šest motivačních faktorů jako:

- uznání,
- dosažení cíle,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Rozdíl mezi udržovacími a motivačními faktory je podobný tomu, co psychologové popisují jako vnější a vnitřní motivátory. Tedy možnost vykonávat práci, která nás baví, dosahujeme v ní úspěch, je naším vnitřním motivátorem. Vnější motivátorem jsou odměny, které mají hodnotu po vykonání práce. Poskytují malé uspokojení. Herzbergova odpověď na otázku motivace je významná. Manažeři reagovali na problém motivace širší škálou zaměstnaneckých benefitů, zvýšením mzdy. Výsledkem takových opatření byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji. Tedy pokud se zaměříme pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Aby došlo ke zvýšení motivace, je nutné motivátory zabudovat přímo do práce. (Donnelly, Gibson, 1997).

I tato teorie bývá kritizována. Kritici se domnívají, že dvoufaktorová teorie představuje přehnané zjednodušení vztahu mezi motivací, nespokojeností a příčinami spokojenosti a nespokojenosti. Určitým nedostatkem původní studie založené na zkoumání techniků a účetních, může být při ověřování modelu u manuálních pracovníků, kde naopak jistota zaměstnání a mzda je faktor motivační. (Armstrong, 2007).

3. 3 ALDERFEROVA TEORIE TŘÍ KATEGORIÍ POTŘEB

Mezi teorie motivace ovlivněné konfrontací Maslowovy teorie hierarchie potřeb patří také teorie Clayтона Alderfera známá také jako teorie **ERG**.¹ Přizpůsobil Maslowovy představy novým poznatkům a zredukoval úroveň potřeb na pouhé tři:

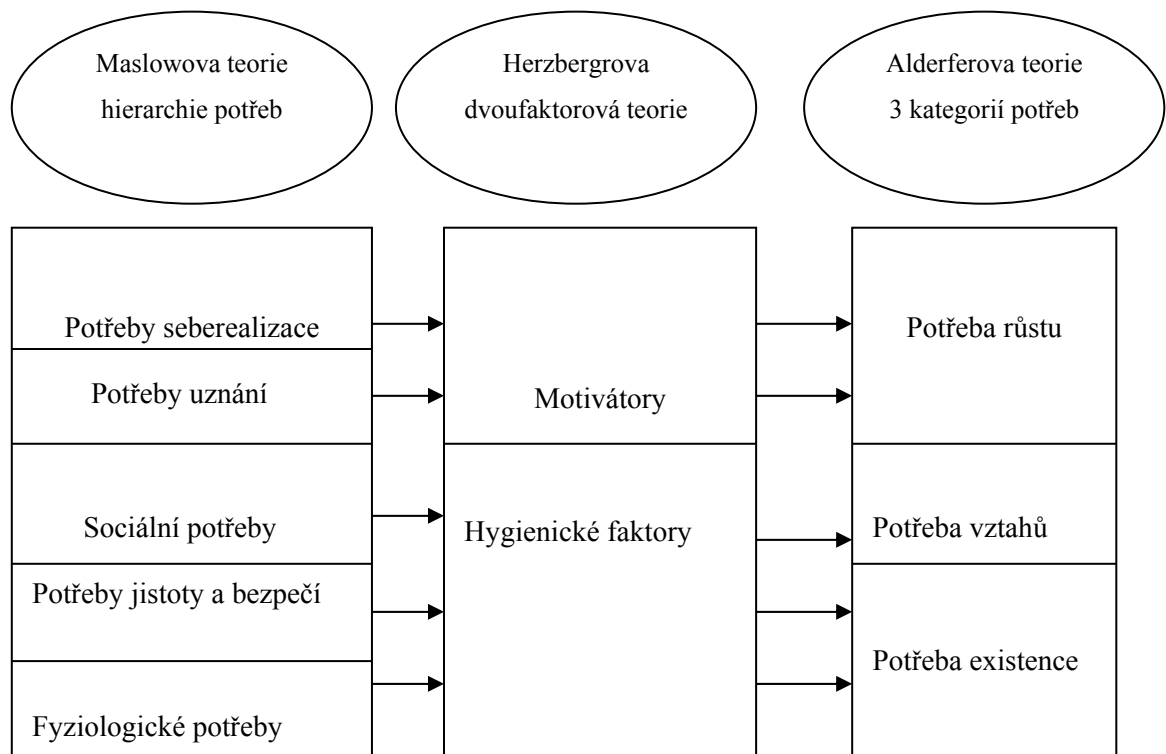
¹ Teorie bývá označována jako teorie ERG. **E**=existence, nutnost uspokojení základních potřeb, **R**=relations, tedy mezilidské vztahy a spolupráci, **G**= growth - růst, potřeby dalšího rozvoje jak osobního tak profesního

- *potřeby existenční* - zahrnujeme zde veškeré fyziologické a materiální potřeby,
- *potřeby vztahové* - zahrnují veškeré vztahy k lidem, tedy i hněv a lásku, či přátelství. Pokud dochází k neuspokojení, nezpůsobuje to ani tak nepřátelství jako spíše emocionální odstup jedince,
- *potřeby růstové* - obsahují potřeby osobního růstu, rozvoje a vzestupu. (Bělohlávek, 1996).

Alderfer popírá Maslowovu hierarchii potřeb. Nerozděluje je na vyšší a nižší. Zatímco existenční potřeby jsou zcela konkrétní, uspokojení potřeb vztahových je abstraktnější. Říká, že pokud člověk neuspokojí své fyziologické potřeby, může toužit a aktivně se snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. (Mikuláščík, 2010).

Následující obrázek znázorňuje porovnání tří výše uvedených motivací k pracovnímu jednání.

Obrázek č. 10: Porovnání vybraných motivací pracovního jednání



Zdroj: Tureckiová, 2004

4. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

S pojmem pracovní spokojenost se setkáváme v odborné literatuře poměrně často. Definice, která by jednoznačně vymezovala pracovní spokojenost ovšem neexistuje.

Armstrong (2007) interpretuje pracovní schopnost jako záležitost pocitů a postojů, které pracovník v souvislosti s prací prožívá. Mají podobu jak negativní tak pozitivní. Pokud mluvíme o spokojenosti, projevuje se postojem pozitivním, v opačném případně hovoříme o nespokojenosti.

Spokojenost s prací uvádí také (Koubek, 2007), který ji vysvětluje jako individuální míru pozitivního přístupu a vztahu k vykonávané práci. Další pojetí pracovní spokojenosti uvádí Růžička (1994) a to vztah pracovníka k pracovnímu zařazení, k pracovním podmínkám, k prostředí, k organizaci samé a ke svým spolupracovníkům.

Vymezuje tuto pracovní spokojenost jako příjemný a současně emocionální stav vycházející z pracovních zkušeností a z ocenění vlastní práce. Toto určení má základní nedostatek a to, že se vztahuje k minulosti a přítomnosti a tím opomíjí budoucnost. Z tohoto důvodu může být problémem například motivace k budoucímu výkonu.

Nakonečný (1996) rozlišuje pracovní spokojenost do následujících dimenzí a to:

- pracovní spokojenost je vnímána jako stav přechodný s časově stabilní reakcí,
- celková pracovní spokojenost – setkáváme se zde s dílčími faktory (příkladem může být pracovník, který je spokojený s pracovním prostředím, ale naopak mu nevyhovuje povaha pracovní pozice) a
- zaměřenost na budoucnost.

Bedrnová, Nový (2007) vnímají pracovní spokojenost v trojí interpretaci. V prvním případě je považována za kritérium pro hodnocení personální politiky organizace. Pokud je vysoká, poukazuje na ten fakt, že politika uvnitř společnosti funguje efektivně. Odráží se zde spokojenost pracovníků jak se samostatnou prací tak pracovními podmínkami a prostředím.

Druhý pohled pracovní spokojenosti je vnímán jako uspokojení z práce, která má smysl, přináší pocit naplnění a uspokojení z vlastního uplatnění. Třetí a poslední úhel náhledu je poněkud odlišný. Pracovník si klade záměrně nízké cíle, které ale snadno dosahuje. Jinými slovy nebude vykazovat vyšší úsilí než je nezbytné pro obhájení vlastní pracovní pozice.

Pro takového pracovníka je pocit dostatečný a přináší mu paradoxně vysoké uspokojení. Pokud shrneme náhled na pojem pracovní motivace pak jde o subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám za nichž ji vykonává, kde posuzujeme kvalitu prožitku z vykonané činnosti pracovníka.

4.1 VNĚJŠÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY

V následující kapitole si blíže specifikujeme faktory, které podněcují k pracovní motivaci zaměstnance. Jde tedy o stimuly, které záměrně ovlivňují lidské chování a jejich účinnost závisí na mnohých faktorech, kdy případné nenaplnění vede k tomu, že se mohou stát demotivační.

Ty hrají také důležitou roli a zpravidla bývají závislé na zaměstnavateli, který je může snadno ovlivnit. Bedrnová a Nový (2007) řadí mezi vnější motivační faktory tento souhrn:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- externí stimulační faktory.

Hmotná odměna – lze ji považovat právem za hlavní prostředek stimulace už i z toho důvodu, že je zdrojem pro uspokojení existenčních prostředků důležitých jak pro pracovníka tak i jeho okolí. Podobu má ve formě mzdy, prémie a bonusů. Nejenom finance jsou stimulem pro pracovníka, zaměstnavatel může nabídnout také jinou formu hmotné odměny. Příkladem může být přidělení služebního auta využívaného k soukromým účelům, dále to mohou být zaměstnanecké akce, flexipassy, příspěvky na oblečení, kadeřníka, apod. Pracovník je může vnímat jako zájem podniku o jeho osobu a uvědomuje si, že je pro něj cenný. Výrost a Slaměnik (2008) vnímají finanční ohodnocení jako silný faktor nespokojenosti, pokud je vnímáno jako nedostatečné. Pro některé zaměstnance může mít natolik důležitou hodnotu, kterou cítí jako společenskou prestiž jeho profese.

Obsah práce – je to další z významných faktorů stimulace. Záleží však na motivačním profilu každého pracovníka viz kapitola č. 2.3. Stimulační faktor není u každého stejný.

Záleží na obsahu pracovní činnosti a vzájemného apelu pracovníka. Tím může být apel hrdosti vlastní schopnosti (práce je velmi náročná, uspěje v ní jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality), apel na samostatnost (pracovník vystupuje zodpovědně, hledá vlastní nápady, je proaktivní, hledá řešení), apel seberozvoje (pracovník se snaží sám rozvíjet, studovat, prohlubovat své znalosti, schopnosti)..

Povzbuzování pracovníků – je významným nástrojem převážně řídicích pracovníků, jejichž úkolem je pomoci najít pracovníkům stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde o zpětnou vazbu, kterou by měli manažeři podávat pravidelně, objektivně a strukturovaně. Je nejúčinnější, když je podána bezprostředně po vykonané činnosti zaměstnance.

Atmosféra pracovní skupiny – pracovní skupina má svá pravidla, normy a projevy, které chtě nechtě působí ať pozitivně či negativně na pracovníka. Manažer má opět možnost a moc k tomu, aby ovlivnil dění ve skupině tím, že na ni bude působit. Tedy působí jak formální tak neformální autoritou. Velmi důležité je, aby mezi pracovníky a manažerem vznikl vztah důvěry. Ta vzniká za podmínky, že se všichni členové pracovní skupiny i manažer vzájemně respektují. V rámci skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. V dobré skupině pracovník posílí své sebevědomí a výsledek jeho činnosti je pozitivní. Naopak špatné klima pracovní skupiny působí na jedince negativně (nepřátelství, nenávisť, pomluvy).

Pracovní podmínky a režim práce – jisté je, že člověka nedokáže uspokojit jen ten fakt, že mu zaměstnavatel poskytuje pro práci vhodné tepelné, zvukové i mikroklimatické podmínky, ovšem zlepšování pracovního prostředí druhotně zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnanci. Pracovní podmínky a jejich vnímání se nemusí vždy okamžitě projevat ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, ale dlouhodobě vede k pracovní nespokojenosti. Samotný nezájem organizace o pracovní podmínky působí destimulačně a to i v případě, kdy jsou vysoké hmotné odměny. Provazník (1996) uvádí, že nevyhovující pracovní podmínky nevnímají zaměstnanci pouze ve výrobě, které mohou být škodlivé. Nespokojenost může být spojena i s pracovištěm (kanceláří), kde si kolegové neudržují úklid na stole apod.. (www.univerzita-online.cz, 2012)

Externí stimulační faktory – pracovní ochotu ovlivňují i faktory, které mají širší než podnikový rámec. Často jde právě a jméno, image společnosti jak je vnímána okolím. Pracovníci jsou hrdí, že pro tuto věhlasnou společnost pracují. Naopak negativní image způsobuje laxní přístup. Jaký bude image podniku, to je do jisté míry podmíněno faktory jak *interními* (efektivní rozhodnutí o vizích společnosti) tak *externími* (ekonomická situace makroprostředí). Do této oblasti externích faktorů řadíme také mikroklima v rodinném prostředí a rodinné vztahy. Očekávání úspěchu jedince od rodiny a přátel se většinou podněcuje, ale i projevená nedůvěra dokáže pracovníka demobilizovat.

4.2 VNITŘNÍ FAKTORY PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovníci motivují dle Armstronga (2007) sami sebe tím, že hledají a nalézají tu činnost, která je naplňuje a uspokojuje jejich potřeby, případně od ní očekávají splnění osobních cílů. Autor definuje souhrn faktorů vnitřní motivace:

- vlastní odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi),
- autonomie (možnost konat),
- příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti,
- zajímavá práce,
- příležitost k pracovnímu postupu.

Provazník (1996) řadí mezi vnitřní faktory pracovní motivace:

- pracovní výkon,
- tvořivost,
- seberozvoj,
- odpovědnost za vlastní jednání.

Pracovní výkon – stimulace zaměstnance ke kvalitnímu výkonu znamená dosahovat vyšší kvality produkce, případně využívat jejich kapacitu efektivněji. Manažer, který sám pracuje rovnoměrně, dobře organizuje práci, s předstihem plánuje a má přehled o veškerém dění v pracovní skupině.

Tvořivost – tvořivost pracovníků je největším bohatstvím podniku v tom smyslu, že je to síla, která posunuje vývoj kupředu. Je nutné systematicky podněcovat ochotu zaměstnanců, zamýšlet se nad jejich prací a výkonem, hovořit o nápadech, snahou je posílit jejich zájem o realizaci nových nápadů.

Seberozvoj – ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace. Osobnost vedoucího má silný vliv na pracovníky, pokud sám jde příkladem. Již při procesu přijímání nových zaměstnanců by měl podnik dát najevo, že vedle splnění kvalifikačních požadavků očekává do budoucna i to, že se zaměstnanec bude dále vzdělávat a že ho organizace v seberozvoji bude podporovat. Tato podpora může být ve formě kvalifikačních kurzů, školení nebo "on the job aktivit".

Odpovědnost za vlastní jednání – správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat dostatečnou zpětnou vazbu pracovníkům, realisticky je hodnotit.

5. OSOBNOST V ROVINĚ PRACOVNÍ MOTIVACE

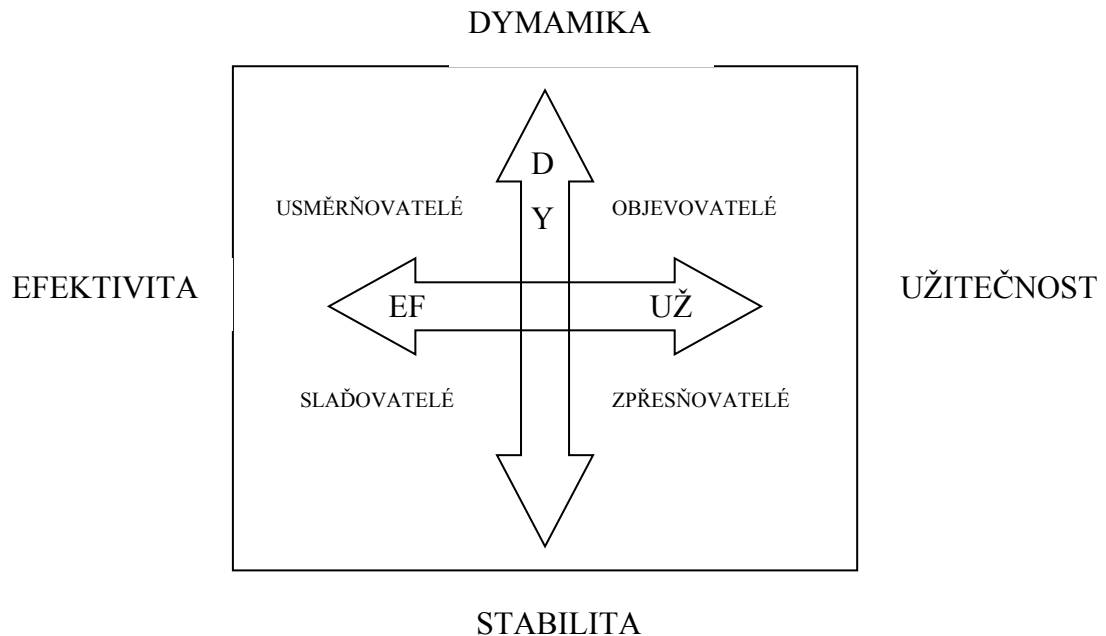
Důležitou oblastí, kterou zkoumáme v oblasti pracovní motivace je problém individuality každého pracovníka a vliv osobnosti na jeho chování. Jedním z autorů, kteří se ve svých publikacích zabývají tématem pracovní motivace je i RNDr. Jiří Plamínek.

V jeho publikacích o pracovní motivaci se můžeme setkat se čtyřmi motivačními typy a osvětluje zde i charakteristické rysy. Plamínek (2010) tyto typy rozděluje na:

- Objevovatele,
- Usměřňovatele,
- Slad'ovatele,
- Zpřesňovatele.

Všechny uvedené typy zařazujeme do tzv. čtyř kvadrantů z hlediska užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky. Pro většinu lidí platí, že spíše zaujímají prostor dále od středu. Ti, co se ke středu přibližují jsou univerzální osobnosti, které rozumí značné škále podnětů viz následující obrázek.

Obrázek 11: Přehled motivačních typů osobnosti



Zdroj: Plamínek, 2010

5. 1 OBJEVOVATELÉ

Hlavním znakem tohoto motivačního typu je především kreativita, člověk zdolává velmi lehce překážky. Objevovatelé preferují práci mimo tým, rádi si o své práci rozhodují a zodpovídají. Velmi si váží svobody, neradi pracují pod tlakem autority. Převážně se dokáží ozvat v okamžiku, kdy se cítí ohroženi. To co objevovatele nejvíce přitahuje je zdolávání překážek a přijímání výzev. Projevují se velmi výraznou řečí těla, proto se doporučuje, když v týmu tento typ pracovníka máme, se na něj zaměřit. Řeč těla bývá v rozporu s tím, co ve skutečnosti říkají. Objevovatelé bývají prchlíví, netrpělíví, často prahnou po informacích. Pokud je pochválíme, reagují na tuto informaci, jako by ji dávno očekávali. Na zátěž reagují zvýšením své aktivity, ovšem jen do chvíle, kdy jsou v souladu s úkolem. V opačném případně aktivita klesá, projevuje se tendence úkoly odbýt. Než tato situace nastane, snaží se zdolávat své výkonnostní limity. Jakmile cíl dosáhnou, snaží se najít si nový, vyšší. Tento způsob života pochopitelně může vést k fyzickému vyčerpání.

5. 2 USMĚRŇOVATELÉ

Pro tento motivační typ je charakteristické, že pracovníka přitahuje mít vliv na ostatní. Pracovní skupinu si rozdělují kolem sebe na část, kterou mohou ovládat a tu, se kterou je nutné prostě počítat. Jsou rádi středem pozornosti, s oblibou vyprávějí vtipy, mají velmi dobré vyjadřovací schopnosti. Dokáží však i okolí velmi dobře přesvědčit. Pokud získají úkol, kterému věří, dokáží se pro něj velmi nadchnout s viditelným výsledkem. Poměrně rychle získají své stoupence, které mohou jak pozitivně tak negativně ovlivnit. Velmi často bývají vůdci velkých skupin lidí. Usměrňovatelé mají zvyk vnímat mezilidské vztahy jako určitý boj. Rádi totiž nadšeně hrají a vítězí. V případě přemíry práce vidí usměrňovatelé možnost sebeprosazení. Pokud už dojde k velké zátěži, snahou je delegovat úkoly na své podřízené, ovšem výsledky rádi prezentují sami za sebe. Snaží se zdůraznit své zásluhy na úkolu. Jestli mají pocit, že je potkala nespravedlnost, umí si poradit. Umí na ni také zapomenout a vzít si z toho i výhodu.

5. 3 SLAĎOVATELÉ

Příznačné pro tento motivační typ je, že se zaměřuje na okolí. Jsou to osoby velmi empatické, dokáží se vcítit do druhého člověka a s ním soucítit. Bývají vstřícní a velmi rádi druhé vyslechnou. Velmi dobře se s takovým typem hovoří, rádi se ptají, mají zvyk vyslechnout odpověď. Nijak výrazně jim nevadí, že člověk může mít jiný názor, naopak ho rádi podpoří. Jsou oporou sociální skupiny. Právě oni ve firmě udržují přátelské vztahy, pamatují si narozeniny kolegů, zajímají se o dění. Ovšem někdy dokáží informace mylně zkreslit. Snaží se aby okolí, prostředí, ve kterém žijí, bylo bezchybné. Velmi často bývají zklamání, pokud se neseťkají se stejnou ideou jako kolegové.

Pokud je někdo pochválen, jsou velmi opatrní při akceptaci. Na jednu stranu pochvalu vřele přijmou, ale zároveň uvítají, když se jí rychle zbaví. Při větší pracovní zátěži reagují vstřícně a práci ochotně přijmou.

5. 4 ZPŘESŇOVATELÉ

Zpřesňovatelé jsou kombinací zaměření na stabilitu a užitečnost. Rádi by byli sami dokonalí. Snaží se svět ze všech částí analyzovat. Jsou pečliví, na sebe si kladou vysoké nároky, chtějí být nejlepší. V práci preferují dobrou organizaci úkolů, přesně vytyčené cíle.

Ty pak plní precizně. Pro svůj život potřebují normy a také pravidla. V pracovní oblasti jsou to lidé, kteří se neuplatňují v oblasti práce s lidmi. Působí totiž příliš chladným dojmem, vzhledem k jejich racionálnímu a analytickému smýšlení mohou působit jako lidé bez emocí. Ty nedávají najevo. Při nadměrné psychické zátěži mohou mít tendence ke kolabování, s psychickou odolností mají obtíže. Tento motivační typ akceptuje a respektuje své nadřízené, bez ohledu na to, zda je nenávidí nebo obdivují. V každém případě vidí v nadřízených formální autoritu a na případnou pochvalu reagují bez zásadních emocí. Vyčerpává je nadměrná zátěž. Pokud jsou jí vystaveni, hrozí nebezpečí zhroucení. Dlouhodobé psychické následky zanechávají na pracovníkovi stopy, pokud selžou.

5. 5 VEDENÍ MOTIVAČNÍCH TYPŮ

Na každý typ člověka platí odlišný typ motivace a každému vyhovuje jiný druh práce. Pokud si pracovník může sám obsah práce zvolit je to pro motivace jedno z nejlepších řešení. Dr. Plamínek ve své publikaci pouze nastiňuje doporučení jak vést nejefektivněji tyto motivační typy.

Objevovatelé: v rozhodování potřebují mít vlastní samostatnost a nezávislost, mají vysokou racionální inteligenci, při rozdělování úkolů bychom měli myslet na ten fakt, že rádi hledají výzvy a dlouhodobě se neuspokojí se snadným cílem.

Usměřovatelé: mají značný vliv na druhé lidi, často mívají problémy s nadřízenými, mají rádi pocit, že vše závisí na nich, potřebují práci, kde uplatní roli koordinátora.

Slad'ovatelé: upřednostňují týmovou práci, v samostatné práci se cítí nekomfortně. U tohoto typu bychom se měli vyvarovat přidělení práce, která je zaměřená na kreativitu a odpovědnost.

Zpřesňovatelé: velmi pozitivně akceptují jasně zadaný úkol, práce by měla být založena na systému kontroly a přesnosti, potřebují mít jasná pravidla. Práce by neměla být nejednoznačně specifikovaná s vnitřními rozpory a nejednotnými pravidly.

6. MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivační systém podniku by měl vycházet z konkrétní situace a potřeb daného podniku v čase. Nelze říci, že platí jednotný model pro nastavení motivačního programu, který by vyhovoval všem podnikům. Obecně platí, že nastavení a především realizace účinného motivačního programu přispívá jak k prosperitě podniku, tak k podpoře pracovní motivace a také spokojenosti zaměstnanců. Provasník (1996) chápe motivační program jako konkretizaci systému práce s lidmi v podniku se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.

Bedrnová, Nový (2007) určují motivační program jako subsystém podniku, který prostupuje celým systémem práce s lidmi v podniku.

Ačkoliv neexistují žádné zaručené modely jak motivační program v podniku nastavit, aby byl efektivní, měl by být postaven na základních pilířích:

- Uplatňování pečlivého kvalifikovaného výběru a rozmístování pracovníků na správná pracovní místa. Již na začátku samotného náborového procesu musí podnik přesně definovat jasné požadavky, kompetence a kvalifikaci na nového zaměstnance při obsazování volné pozice,
- Poskytování každému pracovníkovi zaškolení, výcvik a další formy zvyšování kvalifikace. Velký problém může nastat, pokud pracovník není řádně do pozice zaškolen, nejsou mu předány potřebné informace,
- Zabezpečení náležitých pracovních podmínek pracovníkům dle druhu vykonávané práce,
- Zabezpečení existenční jistoty pracovníkům,
- Nastavení funkčního systému odměňování,
- Plánování do budoucna nových dokonalejších výrobků, služeb podniku, tak aby byla zajištěna úspěšnost a prosperita podniku (Provasník 1996).

Hroník (2006) motivační systém chápe jako nástroj ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců a je součástí lidských zdrojů v podniku. Za základní složky motivačního systému považuje: **hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj.**

6. 1 HODNOCENÍ

Pracovní výkon pracovníků je a byl hlavním smyslem personální práce. Je to samozřejmě pochopitelné, protože organizace zaměstnávají pracovníky tak aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali tak její cíle. Hodnocení představuje jednotu zjišťování, posuzování a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Koubek (2007) rozlišuje dvě podoby hodnocení:

- *Neformální hodnocení* – jde o průběžné hodnocení pracovníka nadřazeným během každodenní práce, spíše se jedná o neformální vztah mezi nimi. Má příležitostnou povahu a je determinováno situací daného okamžiku. Takové hodnocení nebývá zaznamenáváno a nemívá personální rozhodnutí. Tento typ hodnocení jistě známe všichni z nás, kdy dostáváme průběžnou zpětnou vazbu v průběhu dne. Taková hodnocení se nezakládají do osobního spisu, nemají listinnou podobu. Velmi často se využívá osobní kontakt ve formě porad, diskuzí, doporučení. Hodnocení se nejlépe provádí formou zpětné vazby.
- *Formální hodnocení* – má pravidelný, periodický interval, charakteristickým rysem je systematickosti a plánovitost. Má podobu dokumentů, které se ukládají do osobního spisu zaměstnance. Tyto doklady pak slouží k odměňování zaměstnanců, vytýkají neuspokojivé pracovní výsledky apod. Obvykle se doporučuje takové hodnocení plánovat 2-3x ročně. Mezi formální hodnocení patří i tzv. *příležitostné*. S tímto typem hodnocení se můžeme setkat v okamžiku, kdy je nutné zhodnotit pracovní výkon zaměstnance k určitému okamžiku. Tím si můžeme představit např. při ukončování pracovního poměru pracovní posudek zaměstnance.

Manažeři, pracovníci v oddělení lidských zdrojů využívají hodnotící pohovory jako nástroj k zaměření na podporu vnitřní motivace pracovníků pro změnu chování. Pomáhají lidem změnit vzorce chování. Jde o přístup komunikace a to na bázi spolupráce, nikoli předepisování co se musí. (www.podnikatel.cz, 2012)

6. 2 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníků se řadí mezi jeden z nejdůležitějších personálních činností společnosti. Přitahuje na sebe pozornost jak z pohledu vedení společnosti, tak samozřejmě i samotných pracovníků. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze plat, popř. jinou formu mzdy, ale především jeho pojetí je mnohem širší. Zahrnuje zde formální uznání, povýšení a v neposlední řadě i zaměstnanecké výhody nepeněžní povahy jako jsou notebook, služební automobil poskytnutý pro soukromé účely, home office, sick day apod. (Koubek, 2001). U otázky nastavení systému odměňování je nutné si nastolit základní tři otázky:

- Co nastavením systému odměn chce **organizace** dosáhnout?
- Jaký je význam odměn pro **zaměstnance**?
- Které **vnější faktory** ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace potřebuje vytvořit takový motivační systém, kterým vytvoří konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců, jejich udržení a motivaci. Snahou je s nimi dosáhnout žádaných stanovených cílů organizace a bez propracovaného systému, který pracovníky „udrží“ uvnitř firmy před konkurencí, žádoucí kvality produkce nelze dlouhodobě dosáhnout.

Zaměstnanci zase potřebují zajistit uspokojení svých potřeb i rodiny, chtějí sociální jistotu, životní stabilitu a tím jasnou perspektivu. Chtějí jistotu budoucích výdělků, dobré vztahy na pracovišti, možnost růstu a také povahu práce, která by je naplňovala.

Postavení zaměstnanců i organizace z hlediska odměňování ovlivňují **vnější faktory**, kam řadíme současnou situaci na trhu práce, profesní kvalifikační úroveň pracovníků na trhu práce, jejich životní styl, dále jsou zde vlivy ekonomické (systém zdaňování, platné zákony, předpisy, sociální politika vlády apod.) Organizace je těmito faktory do značné míry ovlivňována. Musí se při zavádění motivačního systému těmito vlivům operativně přizpůsobovat.

Řešení těchto otázek je důležité pro rozhodování o efektivnosti odměňování v organizaci, o úspěšnosti získávání a retence pracovníků v organizaci a také o mnohém dalším.

Aby byl systém odměňování úspěšný, je nutné dodržet alespoň následující zásady dle Stýbla (1998):

- Systém musí být stabilní a motivační tak, aby rozdíly na odměně za práci zahrnovaly dovednosti a odpovědnost pracovníka,
- Úroveň mzdy by se neměla významně diferencovat od převažující úrovně vně organizace (trh práce). Lze brát v úvahu i všeobecnou úroveň mezd v jednotlivých odvětvích,
- Za stejnou práci náleží stejná odměna. Pokud existují dvě stejná pracovní místa, která mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo tuto práci vykonává. Je zde samozřejmě možné nastavení mzdového rozpětí, tak aby pracovníkovi umožňovalo dostávat odměnu podle své skutečně vykonané práce,
- K rozpoznávání individuálních rozdílů by u pracovníka měla být nastavena stejná optika hodnocení, stejný nástroj,
- Zaměstnanci by měli být informováni o pravidlech a postupech, které organizace využívá ke stanovení mzdových tarifů, dále poskytování zaměstnaneckých výhod apod.

6.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Nároky na znalosti a dovednosti člověka v dnešní moderní společnosti se neustále mění. Aby mohl být člověk zaměstnatelný, je vhodné své znalosti stále rozšiřovat a prohlubovat. Dnes již neplatí, kdy si člověk vystačil po celou dobu své ekonomické aktivity s tím, co se naučil ve škole. Vzdělávání se v naší společnosti stává celoživotním procesem. Významnou roli tohoto procesu zaujímá sama organizace a její vzdělávací aktivity. Péče o pracovní schopnost zaměstnanců organizace se stává jedním z významných úkolů personální práce. Charakter pracovních pozic práce, vyžaduje nejen zaměstnance odborně připravené, ale i pracovníky s žádoucími osobními rysy. Proto již není dostačující tradiční způsob vzdělávání, kam řadíme zaškolení nebo proškolení, ale firmy stále častěji hledají takové rozvojové aktivity, které jsou zaměřeny na formování osobnostních dovedností pracovníků. Koubek (2007) uvádí hned několik důvodů, chtějí-li být organizace konkurenceschopné, čemu se musí věnovat pro rozvoj a vzdělávání svých pracovníků:

- vznik nových technologií a poznatků si žádá zvyšování znalostí, které rychle u lidí zastarávají,

- častěji se mění i technika v samotných organizacích,
- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a na to musí firmy adekvátně reagovat,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologií,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnání vytváří pověst organizace a stabilizuje pracovníky.

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníka se řadí do oblasti:

1. **Odborného vzdělávání** - používá se také výraz oblast formování kvalifikace neboli tzv. „training“. Je orientována na zaměstnání a přípravu na povolání a *doškolení*. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům na jeho současném pracovním místě. Je považováno za důležitý nástroj zvyšující konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce uvnitř společnosti i mimo ni.
2. **Oblast rozvoje** – jde o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jeho momentálně vykonávanou práci. Vhodnými školeními se formuje jeho pracovní potenciál a vytváří se tak přizpůsobivý pracovní zdroj. Formuluje osobnost člověka tak, aby lépe přispíval k plnění cílů společnosti a zlepšování mezilidských vztahů. Pokud jde tedy o iniciování organizace, hovoříme o rozvoji zaměstnanců.

(www.businessinfo.cz, 2012)

Systém vzdělávání je především v kompetenci personálního útvaru. Vzdělávání pracovníků je personální činností, kde se nejčastěji setkáváme s kooperací jak zaměstnanců daného útvaru tak s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi. Není možné, aby pracovníci personálního útvaru, i když mají znalosti a zkušenosti, mohli obsáhnout veškeré vzdělávací potřeby, kurzy a školení uvnitř firmy. Z tohoto důvodu spolupracují právě s externími dodavateli. Šíře a intenzita záběru vzdělávání závisí na nastavené personální politice a personální strategii dané organizace. Již dnes management společností ví, že přidaná hodnota podniku je investice do interních zdrojů - kvalitních pracovníků. Evropská unie nabízí v oblasti firemního vzdělávání podporu ve formě grantů, které mohou firmy na našem trhu stále častěji využívat.²

² <http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=1265>

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7. Charakteristika společnosti

Pro zpracování empirické části diplomové práce a provedení vlastního výzkumu jsem spolupracovala s významnou mezinárodní společností, která má v České republice zastoupení v Praze a Brně. Zaměřila jsem se na výrobní závod, který se v Brně zabývá výrobou komponentů pro chladicí techniku a výrobky pro obytné domy, komerční a průmyslové budovy, společnost Honeywel. Výrobní závod byl vybudován v roce 2009 s plánem obsadit cca 170 pracovních míst. Také se zde nachází vývojové centrum, kde pracuje přibližně 110 pracovníků. Tato část centra není cílem mého výzkumu. V roce 2010 jsem ve společnosti pracovala na oddělení lidských zdrojů a byla jsem přítomna projektu převedení výrobního závodu z Belgie do Brna. Úkol to byl značně nelehký, protože jsme v poměrně krátkém časovém horizontu museli kapacitně zajistit obsluhu strojů 150 zaměstnanci (výrobními operátory). Popisovat projekt převedení závodu do Brna není předmětem mé práce, ale už tehdy jsme se potýkali s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců na dělnických pozicích. Byl vytvořen motivační program, který měl zajistit jejich retenci. Nicméně po téměř dvou letech jsem si udělala vlastní výzkum jak je společnost úspěšná v udržení pracovníků a provedla jsem analýzu motivačního programu společnosti.

7.1 Cíle výzkumu a stanovení hypotéz

V rovině empirické části je mým cílem odhalit ve společnosti významnost motivátorů pro její zaměstnance. Na základě výsledků je pak možné poskytnout pracovníkům i vedení společnosti určitá doporučení, která mohou být nápomocna pro další udržení pracovníků.

V souladu s empirickou částí jsem formulovala následující hypotézy včetně dílčích otázek:

Hypotéza č. 1:

Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají.

Dílčí otázky:

1. Jsou zaměstnanci spokojeni s povahou vykonávané práce?
2. Uvažují zaměstnanci o změně zaměstnání?

Hypotéza č. 2:

Zaměstnanci disponují relevantními informacemi o vizi, cíli a dalších plánech společnosti.

Dílčí otázky:

1. Existuje ve společnosti funkční systém komunikace?
2. Mají zaměstnanci k dispozici dostatečné informace o dalších plánech společnosti?

Hypotéza č. 3:

Kariérní růst není zaměstnancům společnosti umožněn a přímí nadřízení ho nepodporují.

Dílčí otázky:

1. Nabízí společnost v dostatečné míře zaměstnancům vzdělávací programy?
2. Mají zaměstnanci podporu nadřízeného pro jejich kariérní růst?

Hypotéza č. 4:

Zaměstnanci výrobního závodu nejsou spokojeni se současným systémem odměňování.

Dílčí otázky:

1. Odpovídá mzdové ohodnocení práce očekávání pracovníků divize výroby?
2. Mají pracovníci dostatečné informace o poskytovaných benefitech společnosti?

7. 2 METODA VÝZKUMU

Ve své práci jsem aplikovala metodu písemného dotazování – dotazníku. Jde o dotazníkové šetření, které řadíme do *kvantitativní metodologie*. Je východiskem kvantitativní výzkumné strategie a její podstatou je ověřování platnosti hypotéz, které jsou formulovány hned na začátku výzkumu (Palovčíková, 2009). Pro ověření platnosti hypotéz, musí být data sbírána strukturovaně a jsou kvantifikována tak, aby mohla být statisticky zpracována. Právě dotazník je metodou určenou k získávání informací, údajů formou písemných otázek. Obsahují různé druhy otázek, kterými zjišťujeme tzv. **tvrdá data** (kam řadíme např. věk, pohlaví, vzdělání...) a **data měkká** (např. názory,

zkušenosti, osobností vlastnosti, postoje..). Dále jsou otázky v dotaznících konstruovány tak, aby byly:

- **uzavřené** - mohou být alternativní. Příkladem může být otázka typu: „Pokud se na mne někdo upřeně dívá, vždy se raději otočím“ – ano/ne. U výběrové otázky si respondent vybírá z odpovědí např. a) se svou prací jsem spokojen, b) se svou prací nejsem spokojen, c) se svou prací jsem někdy spokojen a někdy nespokojen,
- **otevřené** – respondentům umožňují větší volnost odpovědí. Typickou otázkou je formulace na nedokončených větách. Nevýhodou je ovšem ten fakt, že je tato otázka náročnější na čas a na samotnou ochotu osob, které na ně mají odpovídat. Příklad otevřených otázek je a) Co děláte ve svém volném čase? B) Jste sám se sebou spokojen nebo by jste chtěl něco na sobě změnit? C) Když vás někdo našte, tak nejčastěji je to....
- **škálové** – typické pro tyto otázky je použití hodnotící stupnice. Existuje několik druhů hodnotících stupnic: numerická posuzovací škála, kategoriální posuzovací škála.

Příklad škály vyjadřující míru souhlasu můžeme využít např. u otázky

Rád se seznamuji s novými lidmi 1-2-3-4-5-6-7, kdy 1= silně nesouhlasím až 7=silně souhlasím. (Vízdal, 2010).

Předkládaný dotazník respondentům (Příloha č.1) obsahuje jak otázky škálové a uzavřené. Je rozdělen na čtyři části:

- spokojenost pracovníků s prací (otázka č. 1-9)
- komunikace napříč společnostmi (otázka č. 10-14)
- vzdělání a kariérní růst (otázka č. 15-20)
- proces odměňování (otázka č. 21-27).

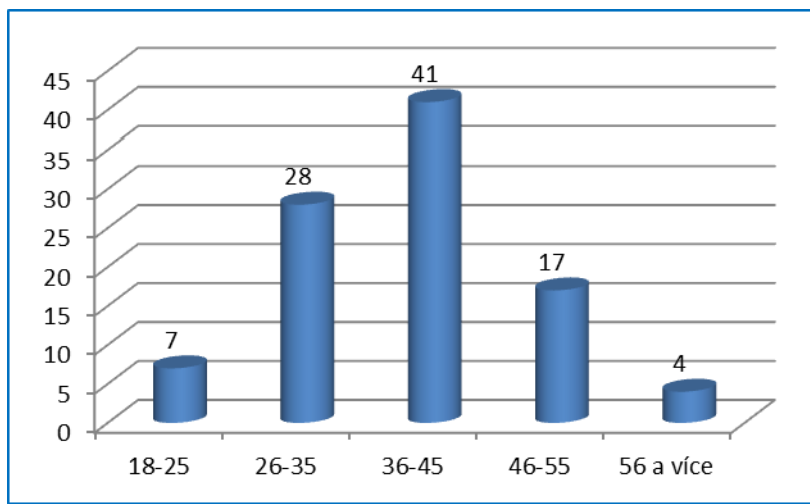
7. 3 CHARAKTERISTIKA SOUBORU PROVEDENÉHO VÝZKUMU

Společnost, ve které jsem provedla výzkum zaměstnává ke 30.10.2012 157 zaměstnanců. Z toho 98 žen a 59 mužů. Výzkum byl proveden mezi

technickohospodářskými pracovníky z oddělení – marketing, finanční, personální a logistiky a mezi dělníky. Dělníkům, kteří nemají přístup k počítačům jsem dotazník vytiskla a uložila ve společných prostorách výrobního závodu. Elektronická forma byla zaslána na požadované e-mailové schránky pro THP pracovníky a manažery. Vyplněné dotazníky měli pracovníci možnost zaslat elektronicky na mojí e-mailovou schránku nebo odevzdat fyzicky do označeného boxu na recepci. Z celkového počtu 157 zaměstnanců se mi vrátilo 97 dotazníků, 75 ve fyzické podobě a 22 v podobě elektronické, což představuje návratnost 61,78%.

Věková struktura: byla rozdělena do pěti kategorií. V kategorii méně než 18 let se žádný respondent nezúčastnil. V další kategorii 18-25 odpovědělo celkem 7 respondentů, což činí 7,22% z celkového počtu zúčastněných. Mezi nejpočetnější kategorii, kde odpovědělo nejvíce respondentů, je věková hranice 36-45 let, což představuje 42,27%. Naopak nejmenší zastoupení je ve věkové skupině 56 a více, kde odpověděli pouze 4 respondenti, což je 4,12% z celkového počtu.

Graf č. 1: Věková struktura respondentů

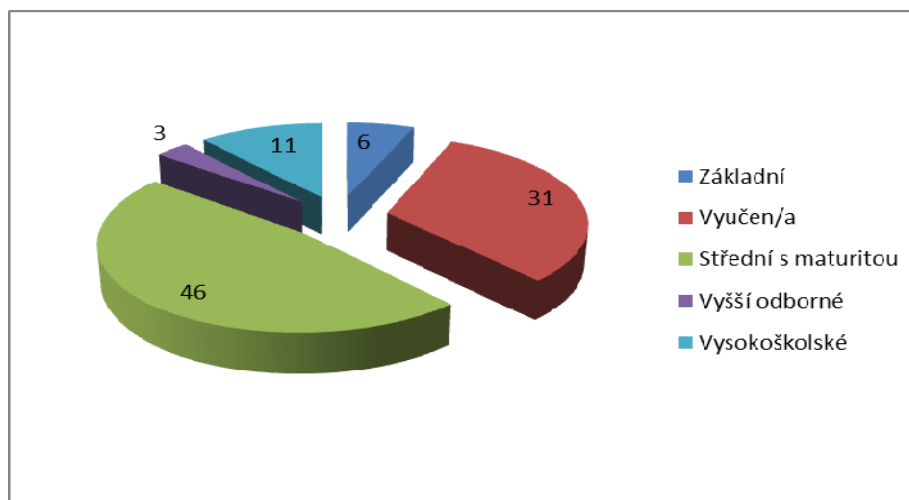


Zdroj: vlastní zpracování

Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání – Účelem této otázky bylo zjištění, které vzdělání v celkovém počtu respondentů převládá. Respondenti jsou zařazeni do pěti možných variant – od základního vzdělání až po vysokoškolské. Se základním vzděláním se výzkumu zúčastnilo 6 respondentů, což z celkového počtu činí 6,19%. Nejpočetnější

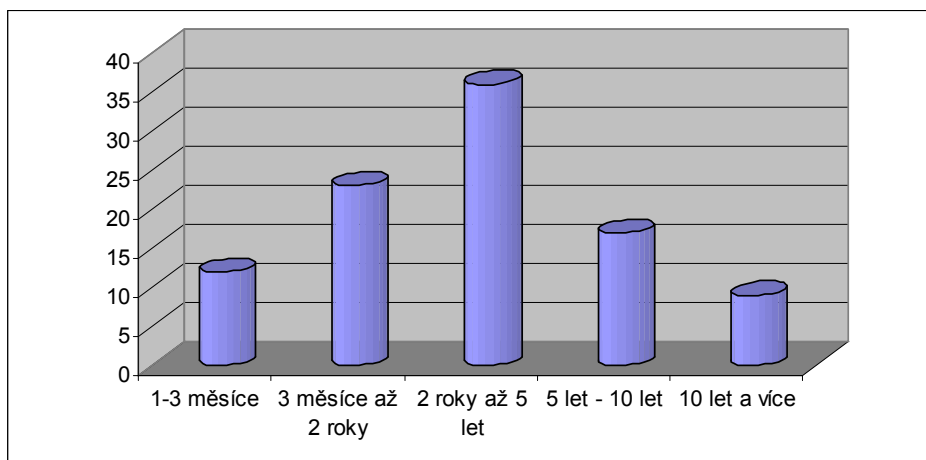
skupina je zastoupena u respondentů se středním vzděláním s maturitou, což činí 46 respondentů vyjadřující 47,42%. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří jsou vyučeni. Ti odpovídali v počtu 31 pracovníků, což činí 31,96%. Nejmenší skupina je zastoupena ve vyšším odborném vzdělání s počtem 3 odpovědí, což činí 3,09%.

Graf č. 2: Struktura respondentů dle vzdělání



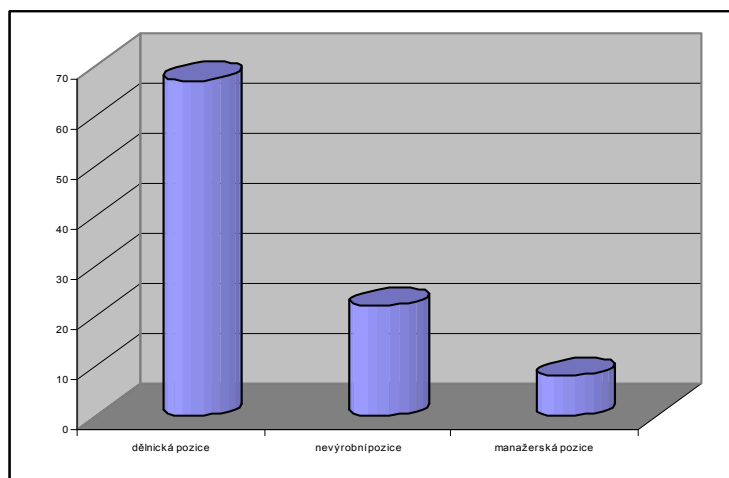
Zdroj: vlastní zpracování

Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti – retence pracovníků je pro každou společnost velmi důležitá. Velmi mne zajímalo, kolik respondentů bude zastoupeno v nejpočetnější skupině. Ukázalo se, že největší počet respondentů pracuje ve společnosti od dvou do pěti let, kdy odpovědělo 36 respondentů, což představuje procentuálně 37,11%. Druhá nejpočetnější kategorie v počtu odpovědí je u respondentů pracujících ve společnosti 3 měsíce až 2 roky. Na tuto otázku odpovědělo 23 respondentů, což činí 23,71 %. V kategorii jeden až tři měsíce jsem obdržela 12 odpovědí (12,37%). V rozmezí délky pracovního poměru od pěti do deseti let odpovědělo 17 respondentů (17,53%). Nejmenší zastoupení respondentů je naopak v kategorii pracovního poměru v délce 10 let a více. Zde jsem získala odpověď od 9 respondentů (9,28%).

Graf č. 3: Struktura respondentů dle délky trvání pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní zařazení respondentů – dotazníky jsem rozeslala zaměstnancům na všech pracovních pozicích – od manažerů, THP pracovníků až po dělnické profese (operátor ve výrobě). Z celkového počtu 97 vrácených dotazníků je zastoupení respondentů v dělnické profesi největší. Odpovědi jsem získala od 67 respondentů (69,07%). Z kategorie nevýrobní profese odpovědělo 22 respondentů (30,14%). Nejmenší kategorie je odpověď manažerů, kdy jsem získala 8 odpovědí (8,25%).

Graf č. 4: Struktura respondentů dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny dosud uvedené údaje jsou vyhodnocení tvrdých dat, o kterých jsem se zmiňovala na začátku kapitoly č. 7.3. V následující části již budu podrobně analyzovat data měkká, kde budu zjišťovat názory, postoje a přístupy zaměstnanců společnosti, které mi budou nápomocny k verifikaci, případně falzifikaci stanovených hypotéz.

7.4 ANALÝZA VÝSLEDKU VÝZKUMU

Dotazník obsahuje celkem 27 otázek, kdy respondenti určovali váhu jednotlivých motivátorů. Tak jak jsem uvedla výše, je dotazník rozdělen na čtyři části:

- spokojenost pracovníků s prací (otázka č. 1-9)
- komunikace napříč společnostmi (otázka č. 10-14)
- vzdělání a kariérní růst (otázka č. 15-20)
- proces odměňování (otázka č. 21-27).

Každá otázka je zpracována do tabulky dle výskytu četnosti v jednotlivých kategoriích a to od manažerských pozicí po dělnické. Tabulka obsahuje jak procentuální vyjádření, tak i absolutní hodnotu míry zastoupení. K váhově významným otázkám podávám vlastní komentář.

Vyhodnocení otázek výzkumu

1) Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

Ze čtyř výroků na otázku spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním ve společnosti se ukazuje, že v dělnické profesi jsou pracovníci spíše spokojeni. Celých 47,76 % potvrzuje, že je spíše spokojeno a 17,91% velmi spokojeno. Což činí 65,57% zaměstnanců spokojených s prací ve společnosti. Ve skupině THP pracovníků je výsledek téměř obdobný, převažují odpovědi spíše spokojen v 54,55% a velmi spokojen u 31,82% respondentů. I ve skupině manažerů je příznivý výsledek, až 87,5 % manažerů je s prací velmi spokojeno a spíše spokojeno. Pro společnost je to zajisté pozitivní faktor.

Tabulka č. 1: Vyhodnocení otázky spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Velmi spokojen/a	12	17,91	7	31,82	4	50,00	23	23,71
Spíše spokojen/a	32	47,76	12	54,55	3	37,50	47	48,45
Spíše nespokojen/a	15	22,39	3	13,64	1	12,50	19	19,59
Velmi nespokojen/a	8	11,94	0	0,00	0	0,00	8	8,25
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

2) Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti některému z kruhu svých přátel?

Tato otázka si kladla za cíl, na kolik vnímají zaměstnanci společnost vhodnou pro možnost pracovního uplatnění rodinných příslušníků, přátel. Ve skupině dělnické profese 31 respondentů uvedlo, že spíše doporučují společnost známým, což představuje v celkovém počtu 46,27%. Ve skupině THP je opět výsledek pozitivní. Téměř 31,82 % respondentů uvedlo, že rozhodně doporučí společnost okruhu svých přátel a ve 36,36% tuto společnost spíše doporučí. V manažerské populaci jsou výsledky také pozitivní, téměř 88% manažerů doporučuje společnost jako příležitost pro zaměstnání svých blízkých přátel. Četnost odpovědí na výrok "nevím" je uváděn u dělnické profese 22,39%, THP 13,64% a v manažerské skupině 12,50%. Lze usuzovat, že společnost je dobře respondenty vnímána.

Tabulka č. 2: Vyhodnocení otázky doporučení společnosti pro zaměstnání kruhu svých přátel

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	6	8,96	7	31,82	3	37,50	16	16,49
Spíše ano	31	46,27	8	36,36	4	50,00	43	44,33
Spíše ne	8	11,94	4	18,18	0	0,00	12	12,37
Rozhodně ne	7	10,45	0	0,00	0	0,00	7	7,22
Nevím	15	22,39	3	13,64	1	12,50	19	19,59
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

3) Kdyby jste měl/a možnost opět si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se také pro tuto společnost?

Cílem této otázky je zjištění, zda by respondenti opět volili zaměstnání v této společnosti. Výrok rozhodně ano zkonstatovalo 16 respondentů (23,88 %), spíše ano 19 respondentů (28,36 %), což činí 52,34 % odpovědí. Zbýlých 48 % odpovědělo negativně a to, že by si společnost opět nezvolili. Ve skupině THP s naprostou většinou respondenti odpověděli kladně na výrok rozhodně ano a to v 63,34 %. Poměrně vysoké číslo 4 respondenti 18,18 % pak volí výrok spíše ano. Pouze 18 % respondentů odpovědělo, že by se spíše a rozhodně nevolilo možnost opět se rozhodnout pro tuto společnost. V manažerské populaci je hodnocení jednoznačné, v celých 50 % by si manažeři rozhodně opětovně zvolili tuto společnost. U výroku spíše ano celých 25 %. Paradoxně 25 % manažerů bylo při svých odpovědích zdrženlivých a neví, zda by se opět rozhodli pro společnost pracovat.

Tabulka č. 3: Vyhodnocení otázky možnosti opět se rozhodnout pro zaměstnání ve společnosti.

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	16	23,88	14	63,64	4	50,00	34	35,05
Spíše ano	19	28,36	4	18,18	2	25,00	25	25,77
Spíše ne	13	19,40	2	9,09	0	0,00	15	15,46
Rozhodně ne	12	17,91	2	9,09	0	0,00	14	14,43
Nevím	7	10,45	0	0,00	2	25,00	9	9,28
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

4. Vyhovuje Vám povaha vykonávané práce?

V dělnické profesi odpovědělo na výrok spíše ano celých 29 respondentů, což činí 43,28 % a je to nejmarkantnější indikátor z odpovědí. Celých 25,37 % respondentů odpovědělo, že neví, zda jim vyhovuje povaha práce. Je možné, že tento výrok ovlivnil i fakt, že se ve zkušební době nacházeli zaměstnanci, kteří ještě nemuseli mít definitivní názor, zda jim povaha jejich vykonávané práce bude vyhovovat. U THP skupiny jsou výsledky pozitivní ve výroku rozhodně a spíše jsou spokojeni respondenti s povahou své práce a to v celých 81,82 %. Manažeři pak jednoznačně odpověděli, že povaha práce jim vyhovuje a to v celých 100 %.

Tabulka č. 4: Vyhodnocení otázky povahy vykonávané práce

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	9	13,43	6	27,27	4	50,00	19	19,59
Spíše ano	29	43,28	12	54,55	4	50,00	45	46,39
Spíše ne	8	11,94	1	4,55	0	0,00	9	9,28
Rozhodně ne	4	5,97	1	4,55	0	0,00	5	5,15
Nevím	17	25,37	2	9,09	0	0,00	19	19,59
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

5. Uveďte důvody, pro které vykonáváte Vaši práci?

V dělnické profesi převažuje ve 47,76 % výrok respondentů, kdy uvádí jako hlavní důvod proč vykonávají práci mzdu a ve 31,34 % je to pocit stability, zajištění a bezpečí. Pouze ve 4,48 % je to možnost jejich seberealizace. V této skupině jsou převážně respondenti, kde mzda a možnost být zaměstnán hraje roli pro jejich existenční žití. U skupiny THP převládá v odpovědích respondentů taktéž 40,91 % výrok mzda a zde už je i významný faktor prestiž zaměstnavatele 22,73 %. V manažerské populaci je to pak v 50 % možnost seberealizace a po 25 % pak faktor mzdy a prestiže zaměstnavatele. Cílem této otázky je, jaké konkrétní faktory ovlivňují pracovníky ve společnosti. Čím vyšší pozice (manažeri), tím je faktor zaměřen na realizaci a jméno společnosti. Mzda může být z části významným faktory, ale tam kde se může manažer realizovat, kde pracuje pro silného zaměstnavatele je to, co může být primárním důvodem pro výkon práce.

Tabulka č. 5: Vyhodnocení otázky přehledu důvodu pro výkon práce

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
mzda	32	47,76	9	40,91	2	25,00	43	44,33
pocit stability, zajištění a bezpečí	21	31,34	2	9,09	0	0,00	23	23,71
možnost seberealizace	3	4,48	2	9,09	4	50,00	9	9,28
prestiž zaměstnavatele	7	10,45	5	22,73	2	25,00	14	14,43
práce v dobrém kolektivu	4	5,97	4	18,18	0	0,00	8	8,25
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

6. Považujete Vaši práci za psychicky náročnou?

Více jak 46,27 % respondentů v dělnické profesi shledává práci psychicky náročnou. Více než 40 % respondentů pak práci psychicky nenáročnou neshledává. Je to možná dáno individuálním přístupem každého pracovníka k výkonu práce. V kategorii THP odpovědělo 59,09 % respondentů, že práci shledávají psychicky náročnou. Pouze 18 % tuto práci psychicky náročnou neshledává. V kategorii manažerů jde pak u 75 % o psychicky náročnou práci, pouze 25 % respondentů odpovědělo, že práce spíše není psychicky náročná. Tato procenta u dělnické profese (pozice operátorů ve výrobní hale) mohou svědčit o určité stereotypní práci, která může být vnímána až psychicky náročná. Stejně tak v kategorii manažerů, kteří ji vnímají také náročnou jistě z hlediska operativního i strategického rozhodování plynoucí z povahy pozice, kterou ve společnosti zastávají.

Tabulka č. 6: Vyhodnocení otázky náročnost povahy práce po psychické stránce

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	13	19,40	4	18,18	1	12,50	18	18,56
Spíše ano	18	26,87	9	40,91	5	62,50	32	32,99
Spíše ne	13	19,40	2	9,09	2	25,00	17	17,53
Rozhodně ne	14	20,90	2	9,09	0	0,00	16	16,49
Nevím	9	13,43	5	22,73	0	0,00	14	14,43
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

7. Je dle Vašeho názoru práce fyzicky náročná?

V dělnické profesi odpovědělo téměř 67,19 % respondentů, že svou vykonávanou práci považují za fyzicky náročnou. Necelených 32 % respondentů odpovědělo, že svou práci nepovažují za fyzicky náročnou. V kategorii THP pracovníků pak odpovídá 72,72 % respondentů, kteří rozhodně nepovažují práci za fyzicky náročnou. Podobných výsledků dosahují i manažeři, kteří v 87,5 % rovněž práci nepovažují za fyzicky náročnou. Z této otázky vyplývá, že operátoři v dělnické profesi, kteří pracují u výrobních strojů jsou fyzicky zatěžováni.

Tabulka č. 7: Vyhodnocení otázky náročnosti povahy práce po fyzické stránce

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	32	47,76	0	0,00	0	0,00	32	32,99
Spíše ano	13	19,40	0	0,00	1	12,50	14	14,43
Spíše ne	12	17,91	2	9,09	5	62,50	19	19,59
Rozhodně ne	9	13,43	16	72,73	2	25,00	27	27,84
Nevím	1	1,49	4	18,18	0	0,00	5	5,15
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

8. Uvažujete v poslední době o změně zaměstnání?

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 47,42 % výrokem, kdy spíše neuvažují o změně zaměstnání. Necelých 21 % respondentů celkově odpovědělo, že neuvažují o změně zaměstnání. Téměř 32 % z celkového počtu respondentů odpovědělo, že rozhodně zamýšlí nebo spíše zamýšlí o odchodu ze zaměstnání. Lze usuzovat, že pracovníci o změně uvažují.

Tabulka č. 8: Vyhodnocení otázky zvážení odchodu se společností

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	11	16,42	3	13,64	0	0,00	14	14,43
Spíše ano	12	17,91	5	22,73	0	0,00	17	17,53
Spíše ne	33	49,25	10	45,45	3	37,50	46	47,42
Rozhodně ne	7	10,45	3	13,64	4	50,00	14	14,43
Nevím	4	5,97	1	4,55	1	12,50	6	6,19
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

9. Zamyslete se, prosím, nad důvody, pro které byste se v případě vážného důvodu rozhodl/a odejít ze společnosti?

Cílem otázky je zjištění, které vážné důvody mohou vést respondenty až k možnému odchodu ze společnosti. Ve skupině dělnické profese se objevuje faktor nespokojenosti s výší mzdy ve 26,87 %, dále pak směnný provoz ve 23,88 %. V kategorii THP je taktéž významný faktor mzda 22,73 % a také výrok s absencí perspektivy růstu u 27,27 %.

U managementu je to pak ve 25 % také mzda, ale převyšují jiné důvody. Mezi tyto důvody uvádějí možnost stáže v zahraničí, zdarma získat zaměstnanecké akcie, nedostatečné pravomoci při rozhodování. V dělnické kategorii jsou pak jako další důvody uvedeny jazyková bariéra mezi respondenty v kategorii manažerů a THP. THP kategorie respondentů uvedla jako možný důvod také absence zahraniční stáže v zahraničí a náročnost povahy práce.

Tabulka č. 9: Vyhodnocení otázky přehledu důvodů ovlivňující odchod respondentů ze společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Jsem nespokojen/a se mzdou	18	26,87	5	22,73	2	25,00	25	25,77
Nevyhovuje mi směnný provoz	16	23,88	4	18,18	0	0,00	20	20,62
Nevidím perspektivu růstu	12	17,91	6	27,27	0	0,00	18	18,56
Neshody se spolupracovníky	10	14,93	3	13,64	1	12,50	14	14,43
Nevyhovující pracovní podmínky	9	13,43	1	4,55	0	0,00	10	10,31
* jiné.....	2	2,99	3	13,64	5	62,50	10	10,31
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

10. Jste dostatečně informován/a co chce společnost v budoucnu dosáhnout, jaké jsou cíle rozvoje?

V dělnické kategorii odpovědělo 65,67 % respondentů, že nejsou informováni o cílech společnosti. Naopak u THP profese je pak téměř 82% respondentů, kteří odpověděli kladně. U manažerů pak celých 87,5 % odpovědělo, že informace o vizi a cíle společnosti mají. Je tedy otázkou, proč respondenti v dělnické kategorii odpověděli v téměř 65,67 %, že informace nemají. Je možné, že management nepokládá za důležité sdělit vizi, cíle a strategii pracovníkům ve výrobě. Může to být dáno tím, že v této populaci je velká fluktuace, proto tyto informace nejsou přeneseny do výrobní haly mezi operátory.

Tabulka č. 10: Vyhodnocení otázky přehledu o informovanosti zaměstnanců o cílech a rozvoji společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	3	4,48	7	31,82	6	75,00	16	16,49
Spíše ano	12	17,91	11	50,00	1	12,50	24	24,74
Spíše ne	37	55,22	2	9,09	1	12,50	40	41,24
Rozhodně ne	7	10,45	0	0,00	0	0,00	7	7,22
Nevím	8	11,94	2	9,09	0	0,00	10	10,31
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

11. Existuje, dle Vašeho názoru, ve společnosti funkční systém komunikace, díky kterému se dostanou informace potřebné pro Vaši práci až k Vám?

Respondenti u dělnické profese odpověděli téměř shodně viz předcházející otázka. V téměř 65,68 % dle jejich názoru ve společnosti neexistuje funkční systém komunikace. Stejná situace je i v THP profesi a u manažerů, kteří odpovídají kladně o existenci funkčního systému ve společnosti.

Tabulka č.11: Vyhodnocení otázky přehled o funkčnosti systému komunikace uvnitř společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	8	11,94	9	40,91	5	62,50	22	22,68
Spíše ano	9	13,43	5	22,73	3	37,50	17	17,53
Spíše ne	35	52,24	3	13,64	0	0,00	38	39,18
Rozhodně ne	9	13,43	0	0,00	0	0,00	9	9,28
Nevím	6	8,96	5	22,73	0	0,00	11	11,34
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

12. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a náměty na zlepšení firemní komunikace?

Téměř stejné výsledky vykazuje i tato otázka, opět v dělnické profesi respondenti vykazují téměř 65 % odpovědí o nezájmu nadřízeného na jejich názory a náměti v oblasti zlepšení firemní komunikace. Téměř stejně a to v 54 % odpovědělo respondentů v THP kategorii kladně stejně tak i v manažerské kategorii.

Tabulka č. 12: Vyhodnocení otázky výroků o názorech a námětech na zlepšení firemní komunikace

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	6	8,96	5	22,73	6	75,00	17	17,53
Spíše ano	7	10,45	7	31,82	1	12,50	15	15,46
Spíše ne	30	44,78	5	22,73	1	12,50	36	37,11
Rozhodně ne	14	20,90	2	9,09	0	0,00	16	16,49
Nevím	10	14,93	3	13,64	0	0,00	13	13,40
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

13. Hodnotíte komunikaci jako efektivní v kolektivu na Vašem pracovišti?

Cílem této otázky je zjistit, do jaké míry existuje efektivní komunikace na samotném pracovišti respondentů. Vyhodnocení otázky je podobného charakteru jako předcházející dvě otázky. V dělnické profesi odpovědělo 47,76 % respondentů, že spíše neexistuje efektivní komunikace na pracovišti. Což je téměř polovina všech respondentů v této kategorii. Podobných výsledků dosahují i odpovědi respondentů v THP kategorii a u manažerů. Tam naopak vykazují téměř 86, 36% odpovědí, kdy naopak považují komunikaci na pracovišti jako efektivní. U manažerů je to 87,5 % respondentů, kteří také hodnotí komunikaci jako efektivní. Můj dotaz pak bude směřovat přímo na vedoucí týmů v provozu, proč jejich podřízení hodnotí komunikaci jako neefektivní.

Tabulka č. 13: Vyhodnocení otázky zhodnocení efektivní komunikace na pracovišti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	10	14,93	8	36,36	6	75,00	24	24,74
Spíše ano	5	7,46	11	50,00	1	12,50	17	17,53
Spíše ne	32	47,76	2	9,09	1	12,50	35	36,08
Rozhodně ne	12	17,91	0	0,00	0	0,00	12	12,37
Nevím	8	11,94	1	4,55	0	0,00	9	9,28
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

14. Jste spokojen/a s dostatečnou informovaností k plnění Vašich pracovních úkolů?

Otázka si kladla za cíl zjistit, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni s informovaností pracovních úkolů. V dělnické profesi odpovědělo 73,13 % respondentů, že jsou spokojeni s informacemi týkající se plnění pracovních úkolů. Vysoké procento odpovědí vykazuje také THP kategorie, kdy 89,17 %. U manažerů je to pak 87,5 %. Je viditelné, že zadávání pracovních úkolů probíhá efektivně a s dostatečnými informacemi. Ve výrobním podniku je to u dělnické profese operátorů naprosto nezbytné, protože pokud pracovníci neznají svůj úkol, který mají plnit, pak lze těžko splňovat stanovené normy výroby. Zde komunikace funguje dobře.

Tabulka č. 14: Vyhodnocení otázky zhodnocení efektivní komunikace při plnění pracovních úkolů

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	32	47,76	6	27,27	5	62,50	43	44,33
Spíše ano	17	25,37	13	59,09	2	25,00	32	32,99
Spíše ne	9	13,43	3	13,64	1	12,50	13	13,40
Rozhodně ne	7	10,45	0	0,00	0	0,00	7	7,22
Nevím	2	2,99	0	0,00	0	0,00	2	2,06
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

15. Zabývá se podle Vás společnost dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?

Otázka je směřována do oblasti vzdělávání zaměstnanců. V THP kategorii odpovědělo téměř 60 % respondentů, že se společnost nezabývá rozvojem zaměstnanců. Rozdílné výsledky jsou u respondentů v manažerské populaci, kde kladně odpovídá 87,5 % manažerů. V dělnické profesi odpovídá záporně 68,25 % respondentů a pouze 17,46 % kladně.

Tabulka č. 15: Vyhodnocení otázky rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	12	17,91	14	63,64	3	37,50	29	29,90
Spíše ano	11	16,42	5	22,73	4	50,00	20	20,62
Spíše ne	32	47,76	3	13,64	1	12,50	36	37,11
Rozhodně ne	3	4,48	0	0,00	0	0,00	3	3,09
Nevím	9	13,43	0	0,00	0	0,00	9	9,28
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

16. Myslíte si, že je Vám ve společnosti umožněn osobní růst?

Osobní růst je pro některé pracovníky velmi důležitým aspektem vlastní motivace. Tato otázka je cílená tak, abych zjistila, zda společnost pracovníkům umožňuje kariéerní růst. V dělnické profesi odpovědělo 62,12 % respondentů negativně. Naopak u THP profese a managementu jsou výsledky opačné. Tedy obě kategorie vnímají možnost osobního růstu. Velmi záleží na strategii společnosti jak pohlíží na dělnickou profesi, protože i zde se jistě najdou pracovníci, kteří zájem o osobní růst zcela jistě mají. Pak záleží na přímých nadřízených, aby své podřízené dobře poznali a identifikovali jejich motivaci.

Tabulka č.16: Vyhodnocení otázky osobního rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	10	15,15	11	50,00	3	37,50	24	25,00
Spíše ano	5	7,58	6	27,27	4	50,00	15	15,63
Spíše ne	33	50,00	3	13,64	0	0,00	36	37,50
Rozhodně ne	8	12,12	0	0,00	1	12,50	9	9,38
Nevím	10	15,15	2	9,09	0	0,00	12	12,50
CELKEM	66	100,00	22	100,00	8	100,00	96	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

17. Máte možnost účastnit se vzdělávacích aktivit dle svých požadavků?

Vzdělávací aktivity jako školení, kurzy, semináře, jazykové kurzy, kterých by se zaměstnanci rádi zúčastnili jsou také velmi důležité pro motivaci. Je ovšem pravdou, že jsou to náklady pro společnost velmi vysoké a snahou je v dnešní době krize tyto aktivity omezovat. V kategorii dělnické profese odpověděli respondenti více než jednoznačně, že v 75,36 % nemají možnost se účastnit ve společnosti těchto aktivit. U THP kategorie je to spíše 50/50, kdy někteří respondenti mají pocit, že jsou jim umožněny vzdělávací aktivity. U manažerů je pak odpověď zřetelná. U 62,5 % odpovědí se domnívají, že nemají možnost se účastnit vzdělávacích aktivit. Zde u manažerů pak již záleží o jaké kurzy, školení mají zájem. Pokud jde o HR manažera, tak např. HR akademie v délce 23 týdnů u externí společnosti se pak finančně pohybuje v rozmezí od 55 tis. Kč bez DPH.³

Tabulka č. 17: Vyhodnocení otázky vzdělávacích aktivit zaměstnanců ve společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	9	13,04	7	31,82	2	25,00	18	18,18
Spíše ano	4	5,80	4	18,18	1	12,50	9	9,09
Spíše ne	43	62,32	11	50,00	4	50,00	58	58,59
Rozhodně ne	9	13,04	0	0,00	1	12,50	10	10,10
Nevím	4	5,80	0	0,00	0	0,00	4	4,04
CELKEM	69	100,00	22	100,00	8	100,00	99	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

18. Motivuje Vás nadřazený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

V dělnické profesi odpovědělo téměř 74,63 % respondentů, že necítí motivaci ze strany nadřazených k rozvoji znalostí a dovedností. U THP profese je to téměř 50/50 všech odpovědí respondentů a u manažerů pak 70 % respondentů odpovědělo, že jsou dostatečně motivováni.

Své otázky k managementu společnosti budu směřovat na dělnické profese a THP kategorii, proč tak negativně pracovníci vnímají to, že nejsou motivováni k rozvoji znalostí a dovedností.

³ <http://www.dmc-cz.com/hr-akademie>

Tabulka č.18: Vyhodnocení otázky rozvoje znalostí a dovedností pracovníků ve společnosti

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	5	7,46	6	27,27	3	37,50	14	14,43
Spíše ano	8	11,94	5	22,73	3	37,50	16	16,49
Spíše ne	38	56,72	11	50,00	2	25,00	51	52,58
Rozhodně ne	12	17,91	0	0,00	0	0,00	12	12,37
Nevím	4	5,97	0	0,00	0	0,00	4	4,12
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

19. Jsem spokojený/a s množstvím nabízených vzdělávacích programů.

Na tuto otázku v dělnické profesi odpovědělo 80,6 % negativně, nejsou tedy spokojeni s množstvím nabízených vzdělávacích programů. V THP kategorii jsou výsledky téměř totožné, více než 2/3 pracovníků tedy 86,19 % také nejsou spokojeni. U manažerů je situace poněkud stejná, 75 % manažerů také nejsou spokojeni s množstvím nabízených vzdělávacích programů. Má otázka také bude směřovat na vedení společnosti, proč jsou výsledky tak negativní, ovšem je to opravdu možná dáno tím, že společnost v této oblasti omezila finance. Nebo pak je možné, že pracovníci HR oddělení nemají efektivně nastaveno vzdělávání pracovníků a této oblasti se detailněji nevěnují.

Tabulka č. 19: Vyhodnocení otázky spokojenosti s množstvím vzdělávacích programů

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	4	5,97	4	18,18	1	12,50	9	9,28
Spíše ano	6	8,96	3	13,64	1	12,50	10	10,31
Spíše ne	46	68,66	14	63,64	5	62,50	65	67,01
Rozhodně ne	8	11,94	1	4,55	1	12,50	10	10,31
Nevím	3	4,48	0	0,00	0	0,00	3	3,09
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

20. Co Vás osobně nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům?

U dělnické profese je počet respondentů nejvíce motivován finanční odměnou a to v celých 65,57 %. Stejně hodnoty dosahují odpovědi u respondentů v 10,45 % u kariérního postupu a odpovědnosti. Zde je patrné, že nejenom peníze jsou pro operátory motivací, ale také možná odpovědnost za jejich práci a výsledek. U THP kategorie je pak důležitá jak finanční odměna u 36,36 % respondentů a 31,82 % respondentů považují za motivaci kariérní postup také. U manažerů převládá jak odpovědnost za svou práci ve výši 37,50 % tak finanční odměna, ale také pochvala, uznání a v neposlední řadě samotný kariérní postup.

Tabulka č.20: Vyhodnocení otázky motivace k vyšším pracovním výkonům

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Finanční odměna	44	65,67	8	36,36	2	25,00	54	55,67
Kariérní postup	7	10,45	7	31,82	1	12,50	15	15,46
Pochvala a uznání	5	7,46	4	18,18	1	12,50	10	10,31
Odpovědnost	7	10,45	3	13,64	3	37,50	13	13,40
Jiné	4	5,97	0	0,00	1	12,50	5	5,15
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

21. Jak jste se seznámil/a s vnitřními předpisy týkající se procesu odměňování?

Počet respondentů u dělnické profese byl v 55,22 % seznámen již při samotném přijímacím pohovoru s vnitřními předpisy. V den nástupu do zaměstnání je to pak celých 34,33%. Podobně je to i THP kategorie, kdy počet respondentů byl seznámen v necelých 69% a to již při přijímacím pohovoru nebo v den nástupu do zaměstnání. U 27,27 % respondentů došlo k seznámení do 14 dnů od nástupu. U manažerské kategorie jsou výsledky velmi podobné. V podstatě nedochází k situaci, že by zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než 14 dnů, nebyli seznámeni s předpisy týkající se odměňování.

Tabulka č. 21: Vyhodnocení otázky seznámení se s vnitřními předpisy v odměňování

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Již při přijímacím pohovoru	37	55,22	10	45,45	5	62,50	52	53,61
V den nástupu do zaměstnání	23	34,33	6	27,27	2	25,00	31	31,96
Do 14 dnů ode dne nástupu do zaměstnání	2	2,99	6	27,27	1	12,50	9	9,28
Dosud jsem nebyl seznámen	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jiné	5	7,46	0	0,00	0	0,00	5	5,15
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

22. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

U dělnické profese převažuje u 62,69 % respondentů nespokojenost se současným systémem odměňování. Téměř 20% respondentů jsou spíše nespokojeni. V THP kategorii je nespokojeno se systémem 45,45 % respondentů, ve 32 % je spíše spokojenost a spokojenost se systémem. U manažerů je v 62,50 % odpovědi spíše spokojenost. Nespokojenost se systémem odměňování vykazují spíše operátoři a THP pracovníci.

Tabulka č.22: Vyhodnocení otázky spokojenosti se systémem odměňování

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Spokojen/a	7	10,45	4	18,18	1	12,50	12	10,34
Spíše spokojen/a	3	4,48	3	13,64	5	62,50	11	9,48
Spíše nespokojen/a	13	19,40	4	18,18	2	25,00	38	32,76
Nespokojen/a	42	62,69	10	45,45	0	0,00	52	44,83
Nevím	2	2,99	1	4,55	0	0,00	3	2,59
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	116	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

23. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

V dělnické profesi odpovědělo 46,38 % respondentů, že rozhodně nejsou spokojeni se mzdovým ohodnocením a u 37,68% odpovědí je pak spíše nespokojenost. V THP kategorii je situace téměř podobná u 45,45 % odpovědí respondenti odpověděli, že spíše nejsou spokojeni a ve 22,73% rozhodně nejsou spokojeny se mzdovým ohodnocením. U manažerů je pak 62,50% odpovědí respondentů spíše spokojeno a 23% manažerů je spíše a rozhodně nespokojeno se mzdovým ohodnocením.

Tabulka č.23: Spokojenost s mzdovým ohodnocením

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	5	7,25	3	13,64	1	12,50	9	9,09
Spíše ano	3	4,35	3	13,64	5	62,50	11	11,11
Spíše ne	26	37,68	10	45,45	1	12,50	37	37,37
Rozhodně ne	32	46,38	5	22,73	1	12,50	38	38,38
Nevím	3	4,35	1	4,55	0	0,00	4	4,04
CELKEM	69	100,00	22	100,00	8	100,00	99	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

24. Víte, na základě čeho byla stanovena Vaše současná mzda?

Cíle této otázky je zjištění, zda mají zaměstnanci informaci o tom, z čeho je stanovena mzda. U dělnické profese je pak téměř 86 % respondentů, kteří odpověděli, že rozhodně nebo spíše neví, z čeho je mzda stanovena. U THP kategorii je výsledek velmi obdobný, u téměř 73 % tato informace není zaměstnancům jasná. Manažeři v 75 % odpověděli, že rozhodně ví nebo spíše ví, z čeho je mzda stanovena. Posílit by se měla jednoznačně komunikace v dělnické profesi a v THP kategorii, zde vidím, že tyto informace zaměstnanci dostatečné nemají.

Tabulka č. 24: Vyhodnocení otázky stanovení mzdy

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Rozhodně ano	4	5,97	2	9,09	2	25,00	8	8,25
Spíše ano	3	4,48	3	13,64	4	50,00	10	10,31
Spíše ne	21	31,34	9	40,91	1	12,50	31	31,96
Rozhodně ne	37	55,22	7	31,82	1	12,50	45	46,39
Nevím	2	2,99	1	4,55	0	0,00	3	3,09
CELKEM	67	100,00	22	100,00	8	100,00	97	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

25. Současný systém odměňování je pro Vás z Vašeho pohledu:

Současný systém odměňování v dělnické profesi je pro 50,75 % respondentů demotivační, 17,91 % nedokáže posoudit tento systém a u 11,94 % je dostačující pro ochotu setrvat ve společnosti. U THP kategorie je to pak u 38,89 % respondentů dostačující pro setrvání a 27,78 % respondentů nedokáže systém posoudit. V manažerské kategorii jsou odpovědi respondentů jako dostačující pro setrvání ve společnosti ve 25 % , tak ve 37,50 % motivační a taktéž ve 25% je silně motivační.

Tabulka č.25: Vyhodnocení otázky- pohled zaměstnanců na současný systém odměňování

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Dostačující pro ochotu setrvat a nadále zde pracovat	8	11,94	7	38,89	2	25,00	17	18,28
Motivační, ale s možností jeho vylepšení	3	4,48	2	11,11	3	37,50	8	8,60
Je dán jasnými pravidly, od nichž se nelze odchýlit	6	8,96	2	11,11	1	12,50	9	9,68
Silně motivační	4	5,97	0	0,00	2	25,00	6	6,45
Demotivační, k vyšším výkonům mě nemotivuje	34	50,75	2	11,11	0	0,00	36	38,71
Nedokáží posoudit	12	17,91	5	27,78	0	0,00	17	18,28
CELKEM	67	100,00	18	100,00	8	100,00	93	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

26. Který z uvedených benefitů ve společnosti je pro Vás nejdůležitější?**(uved'te tři pro Vás nejdůležitější)**

Cílem otázky je zjištění, které benefity zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější. V dělnické profesi je nejvíce odpovědí v počtu 63 pro příspěvek na dojíždění, dále 55 odpovědí respondentů je pro dovolenou nad zákonný rámec. V THP kategorii je to velmi vyrovnané, nejmenší počet respondentů odpovědělo pro benefit podpory sportování. Manažeři nevykazují žádné markantní rozdíly. Někteří respondenti nevyužili možnost uvést tři nejdůležitější benefity.

Tabulka č. 26: Vyhodnocení otázky - Přehled benefitů dle preference

Druh benefitu	Dělnické profese	THP	Management	Celkem
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	22	12	7	41
Dovolená navíc	55	18	8	81
Příspěvek na stravování	36	13	7	56
Podpora sportování	12	9	3	24
Kulturní akce	8	13	4	25
Příspěvek na dojíždění	63	16	6	85
Příspěvek na bydlení	45	8	2	55

Zdroj: vlastní zpracování

27. O jaké další benefity byste měl/a největší zájem?

(uveďte tři pro Vás nejdůležitější)

U této otázky také všichni respondenti neodpověděli na možné 3 vybrané druhy benefitů. U dělnické profese je zájem o 2 dny placeného osobního volna tzv. sick day. Dále je zájem o slevy na firemní produkty a wellness programy s jazykovými kurzy. Jako jiné benefity jsou uvedeny možnost poskytnutí tzv. ošatného, notebook a zvýhodněné telefonní tarify. U THP kategorie je zájem především o sick day, jazykové kurzy a wellness programy. Jako další benefit je uvedena pružná pracovní doba, notebook, služební automobil, podíly na zisku. Manažeři vnímají zájem o jazykové kurzy, vyhrazené parkoviště a wellness programy. Jako ostatní benefity by přivítali příspěvek na dovolenou a práci z domu tzv. home office.

Tabulka č. 27: Benefity, které by měly být rozšířené v systému odměňování

Druh benefitu	Dělnické profese	THP	Management	Celkem
Jazykové kurzy	20	17	8	45
Vyhrazené parkoviště	13	9	7	29
2 dny placeného osobního volna navíc	55	19	5	79
Podpora sportování	12	7	4	23
Wellness programy	32	14	6	52
Slevy na firemní produkty	27	10	4	41
Firemní škola	14	4	2	20
Jiné- uveďte:	3	1	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

28. Uved'te prosím další návrh, připomínky, podněty, na které jste v tomto dotazníku neměli možnost odpovědět.

Z celkového počtu respondentů v dělnické profesi poslední otázku vyhodnotilo 6 respondentů. Nejvíce shodných odpovědí je, že dotazník stejně ve společnosti nic nezmění v počtu 3 odpovědí. Další tři odpovědi jsou ve smyslu očekávání změn na základě odpovědí respondentů. V THP kategorii jsem pak obdržela 5 odpovědí. Největší zastoupení je názoru, že se ve společnosti stejně nic nezmění. V manažerské populaci zazněla pouze jedna odpověď ve smyslu příjemného času stráveného při vyplňování dotazníku.

7.5 OVĚŘOVÁNÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ A INTEPRETACE VÝSLEDKU

Cílem mé práce je analyzovat úroveň motivace ve výrobním podniku a dále zjištění do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nastaveným motivačním systémem a možností vzdělávání ve společnosti. Na základě stanovených cílů jsem vytvořila čtyři hypotézy, které jsem se snažila výzkumem potvrdit, či vyvrátit. Na základě stanovených hypotéz jsem se snažila zkonstruovat předkládaný dotazník respondentům.

První hypotéza se vztahovala ke spokojenosti zaměstnanců s povahou práce:

H1: Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají.

Dílní otázky:

1. Jsou zaměstnanci spokojeni s povahou vykonávané práce?
2. Uvažují zaměstnanci o změně zaměstnání?

Této oblasti se věnují otázky 1-9. V otázkách jsem se zajímala o spokojenost se zaměstnáním, zda mohou zaměstnanci doporučit společnost okruhu svých přátel, zda by opět zvolili zaměstnání ve společnosti, zda vnímají práci fyzicky/psychicky náročnou, až uvedení důvodů pro výkon pozice. Na dílní otázku spokojenosti zaměstnanců s povahou vykonávané práce mohu odpovědět, že jsou zaměstnanci spokojeni s povahou vykonávané práce. Druhou dílní otázkou z vypracovaných odpovědí mohu potvrdit, že zaměstnanci

neuvažují o změně zaměstnání. Hypotéza č. 1 je tedy potvrzena. Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají.

Druhá hypotéza se zaměřuje na oblast poskytování relevantních informací o cílech a strategii společnosti.

H2: Zaměstnanci disponují relevantními informacemi o vizi, cíli a dalších plánech společnosti.

Dílčí otázky:

1. Existuje ve společnosti funkční systém komunikace?
2. Mají zaměstnanci k dispozici dostatečné informace o dalších plánech společnosti?

V této části dotazníku mne zajímala komunikace napříč společností. Tyto otázky jsou v dotazníku zpracovány v otázkách č. 10-14. V otázce č. 10 mne zajímalo, do jaké míry jsou zaměstnanci informováni o cílech a rozvoji společnosti. Otázka č. 11 si kladla za cíl existence/neexistence funkčního systému komunikace. Následující otázka měla přiblížit jak efektivní je komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a poslední otázka je pak položena tak, abych zjistila, do jaké míry mají zaměstnanci zpětnou vazbu o plnění svých pracovních úkolů. Na dílčí otázku existence funkčního systému komunikace mohu potvrdit, že zaměstnanci především v dělnické profesi nepovažují systém komunikace jako funkční. Na druhou dílčí otázku mohu odpovědět, že zaměstnanci vnímají ten fakt, že o plánech společnosti nejsou dostatečně informováni. Hypotézu č. 2, kdy zaměstnanci disponují relevantními informacemi o vizi, cíli a dalších plánech společnosti nemohu potvrdit. Je tedy nepotvrzena.

Třetí stanovená hypotéza se vztahuje ke kariéernímu růstu a existenci dostatečného množství vzdělávacích programů.

H3: Kariéerní růst není zaměstnancům společnosti umožněn a přímí nadřízení ho nepodporují.

Dílčí otázka:

1. Nabízí společnost v dostatečné míře zaměstnancům vzdělávací programy?

Pro zodpovězení na výše uvedenou dílčí otázku jsem v dotazníku konstruovala otázky č. 15-20. Respondenti odpovídali na otázky zda se společnost zabývá dostatečně rozvojem svých zaměstnanců, zda je zaměstnancům umožněn osobní růst, jaké mají možnosti zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, jak jsou od svého nadřízeného motivováni k rozvoji znalostí. Dále jak jsou respondenti spokojeni s množstvím nabízených vzdělávacích programů a co je nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům. Na dílčí otázku, zda společnost nabízí v dostatečné míře vzdělávací programy mohu odpovědět, že na základě zanalyzovaných dat tyto programy dostatečně nenabízí. U otázky motivace zaměstnanců přímými nadřízenými jsou odpovědi respondentů viz otázky č. 18, 20 negativní. Hypotéza kariérní růst zaměstnancům je neumožněn a přímí nadřízení ho nepodporují je potvrzena.

Čtvrtá hypotéza si kladla za cíl zjištění, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování

Hypotéza č. 4:

Zaměstnanci výrobního závodu nejsou spokojeni se současným systémem odměňování.

Dílčí otázky:

1. Odpovídá mzdové ohodnocení práce očekávání pracovníků divize výroby?
2. Mají pracovníci dostatečné informace o poskytovaných benefitech společnosti?

Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy jsem v dotazníku analyzovala otázky č. 21-27. Otázky jsou pro respondenty zaměřené na seznámení se s vnitřními předpisy v procesu odměňování, spokojenosti s odměňováním zaměstnanců a získání informací o znalostech a preferencích jednotlivých benefitů společnosti. Na první dílčí otázku, zda mzdové ohodnocení odpovídá očekáváním zaměstnanců je odpověď negativní. Zaměstnanci očekávají vyšší mzdu za svou vykonanou práci. Na druhou dílčí otázku lze odpovědět, že zaměstnanci mají dostatečné informace o benefitech společnosti. Pokud zanalyzujeme získané odpovědi respondentů na otázky č. 21-27 lze konstatovat, že zaměstnanci nejsou spokojeni se současným systémem odměňování. Tuto čtvrtou hypotézu lze potvrdit.

ZÁVĚR

Práce pojednává o motivaci jako aspektu personálního řízení v organizaci. Analyzuje úroveň motivace ve výrobním podniku, spokojenost zaměstnanců s nastaveným motivačním systémem a rozvojovým programem. Práce je rozdělena na část praktickou a teoretickou. V části teoretické se zabývám charakteristikou základních pojmů, jako jsou motivace, motiv stimul, stimulace. Praktická část je věnována výzkumu v samotném podniku, který byl proveden na základě sestaveného dotazníku obsahujícího 27 otázek a k analýze jejich odpovědí. Otázky obsahují čtyři kapitoly, kterými jsem získala odpověď na mé stanovené čtyři hypotézy. Dotazník je zaměřen na oblast spokojenosti zaměstnanců s prací, na komunikaci napříč společností, dále na vzdělávání a kariérní růst a samotný proces odměňování.

Hypotéza č. 1 Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají, byla potvrzena. Na základě zodpovězených otázek lze konstatovat, že i když zaměstnanci vnímají práci jako fyzicky i psychicky náročnou, jsou s prací spokojeni. Svou vykonávanou práci ve společnosti by doporučili pro zaměstnání okruhu svých přátel. Pokud by měli možnost se opět rozhodnout pro zaměstnání ve společnosti, pak by učinili stejný krok. Povaha vykonávané práce zaměstnancům vyhovuje. Tím, že povaha práce splňuje očekávání zaměstnanců může být i ten fakt, že už při samotném přijímacím pohovoru personalisté uchazeče dostatečně seznámí s její povahou a poskytují úplné informace pro možné rozhodnutí samotného uchazeče.

Hypotéza č. 2 Zaměstnanci disponují relevantními informacemi o vizi, cíli a dalších plánech společnosti, nebyla potvrzena. Z analýzy dat zodpovězených otázek mohu konstatovat, že neexistuje efektivní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a to především v dělnické profesi a v oblasti THP. Zaměstnanci pocítují, že s informacemi o strategii a cíli společnosti nebyli seznámeni. Stejně tak i pocítují ten fakt, že se nadřízení nezajímají o zlepšení firemní komunikace, kterou navrhují zaměstnanci. Pokud jde o poskytování informací o plnění pracovních úkolů, pak zaměstnanci hodnotí komunikaci jako efektivní. S cíli a strategií jsou seznámeni dle analýzy dat především manažeři. Zřejmě nedochází k předávání informací do výrobního závodu. Je to možno dáno tím, že jde o strategické rozhodování obsahující mnoho citlivých údajů, které nelze interpretovat všem zaměstnancům. Ovšem na druhou stranu na samotném pracovišti zaměstnanci nepocítují fungování efektivní komunikace. Naopak zaměstnanci pocítují dobrou

komunikaci při stanovení plnění pracovních úkolů. Zde pozitivně hodnotím přístup přímých nadřízených, kteří mají jasný úkol, který má být dosažen. Vezmeme-li v úvahu samotný výrobní závod, kde operátoři mají normovaný čas na jednotlivé operace, je naprostá nezbytnost existence přesně stanovených úkolů. Pak by bylo vhodné se zaměřit i na samostatnou komunikaci uvnitř týmů, jak jsou informace v jakém časovém horizontu a jakým způsobem předávány. Mimo odpovědi z dotazníku jsem se od operátorů dozvěděla, že mají sice informace o pracovních úkolech, ale požadují častější porady, kde získají informace od nadřízených o tom jak se společnosti vede, jak si stojí. Také by uvítali od nadřízených zavedení plánu dovolených pro dané týmy, kde si mohou zaměstnanci naplánovat požadované čerpání dovolené. Nyní se vše děje bez systému. Uvítali by také aktualizaci nástěnky, kterou mají ve společenských prostorách, protože ne všichni operátoři mají přístup v pracovní době k počítačům pro zjištění informací na intranetu.

Hypotéza č. 3 Kariérní růst není zaměstnancům společnosti umožněn a přímí nadřízení ho nepodporují, byla potvrzena. Analýza informací z odpovědi respondentů vypovídá o tom faktu, že zaměstnanci nevnímají možnost kariérního růstu a to především u operátorů. Domnívají se, že nemají dostatečnou možnost se účastnit vzdělávacích aktivit a nadřízení je nemotivují k rozvoji potřebných znalostí a dovedností. I když operátoři jsou v kategorii zaměstnanců, kteří vykazují největší fluktuaci a jejich retence je velmi obtížná, přispělo by také k motivaci zapojit tyto pracovníky do vzdělávacích aktivit. I když je vzdělávání a poskytování školení a seminářů finančně náročné, je možné rozvojem vychovávat nové vedoucí týmů. Doposud se společnost setkává s nedostatečným obsazením právě vedoucích pozic u operátorů. Investicí do vytipovaných a klíčových zaměstnanců má zajisté v budoucnu pro společnost nejen výhody minimálně v ušetření nákladů za vyhledávání a obsazování pracovníků pomocí personálních agentur. Ty si často účtují 20-30% roční mzdy nastupujícího zaměstnance.

Hypotéza č. 4 Zaměstnanci výrobního závodu nejsou spokojeni se současným systémem odměňování, byla potvrzena. Odpovědi respondentů na položené otázky ukazují, že zaměstnanci nejsou spokojeni se současným systémem odměňování a to především opět u operátorů a nyní THP pracovníků. Stejně tak jsou zaměstnanci nespokojeni s výší mzdy za jejich vykonávanou práci. Zde bych managementu doporučila revizi stávajícího mzdového řádu a mzdy operátorů a THP pracovníků porovnála s benchmarkem a tržní hodnotnou jednotlivých pracovních pozic ve společnosti. Některé společnosti zavádějí do motivačního programu také finanční odměnu za počet let odpracovaných ve společnosti

nebo jednorázovou odměnu za poskytnutí referencí a kontaktu na osobu, která nastoupí do zaměstnaneckého poměru a překlene úspěšně zkušební dobu. Jako nejdůležitější z benefitů považují zaměstnanci především dovolenou nad zákonný rámec, příspěvek na dojíždění pro mimobrněnské zaměstnance a příspěvek na stravování. Zaměstnanci by také uvítali 2 dny placeného osobního volna navíc, dále možnost jazykových kurzů a wellness pobyty. Vzhledem k tomu, že jde o společnost s mezinárodní působností, za zmínku by stála možnost poskytnout po ukončení zkušební doby firemní jazykový kurz rozdělený dle úrovní znalostí jednotlivých zaměstnanců. U wellness pobytů se domnívám, že půjde o vysoké finanční náklady, které nevím, do jaké míry může společnost v současném období krize nabídnout. Stejně tak zůstávají otázkou i 2 dny placeného osobního volna tzv. sick day. Pokud vezmeme v potaz 25 dnů dovolené, kterými disponují zaměstnanci a přidání ještě 2 dnů navíc, bude nutné všechny dopady dalšího pracovního volna analyzovat.

Informace, které jsem získala díky aktivnímu přístupu respondentů velmi ráda předložím vedení společnosti ke konzultaci. Věřím, že tato data budou podkladem pro revizi vnitřních předpisů společnosti, zlepšení komunikace a zaměření se na identifikaci klíčových zaměstnanců pro jejich retenci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY A MONOGRAFIE

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BAJZÍKOVÁ, Lubica. Manažment ľudských zdrojov, Univerzita Komenského 2004, 213 s., ISBN 80-223-1910-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František a Ivan NOVÝ. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BĚLOHLÁVEK, František a Ivan NOVÝ. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.

BLAŠKOVÁ, Martina. Manažment ľudských zdrojov, Vyd. 1. Bratislava, 163 s., ISBN 80-71000-549-5.

BOROŠ, Július. 1995. Motivácia a emocionalita človeka, 1.vyd. Bratislava, 183 s., ISBN 80-247-1458-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DEIBL, Maria a Ivan NOVÝ. Motivace jako nástroj řízení: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. Komunikace. ISBN 80-902-1058-9.

DONNELLY, James H a Ivan NOVÝ. Management: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Vyd. 1. Překlad Jiří Loudin. Praha: Grada, 1997, 821 s. Komunikace. ISBN 80-716-9422-3.

- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-807-3675-691.
- HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: SPN, 1972, 359 s.
- HRONÍK, František a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Editor Ivan Slaměnik. Praha: Grada, 2006, 126 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Praxe personalisty. ISBN 80-722-6161-4.
- KEENANOVÁ, Kate. *Průvodce manažera: Plánování*. 1.vyd. Brno: Ando Publishing, 1995, 61 s.
- KELNAROVÁ J., MATĚJKOVÁ E. *Psychologie 1*. Grada, 2010., s.162
- KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce: Plánování*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 160 s. ISBN 80-707-9413-5.
- KOHOUTEK, Rudolf a Helena HARTLOVÁ. *Psychologie duševního vývoje*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7375-185-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. 468 s.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2011, 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 1996, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- STÝBLO, Jiří a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Personální management*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

STÝBLO, Jiří a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 1992, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

ŠVANCARA, Josef a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Emoce, motivace, volní procesy: studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)*. Vyd. 1. Editor Ivan Slaměník. V Brně: Psychologický ústav FF MU, c2003, 140 s. Psyché (Grada). ISBN 80-866-3311-8.

TURECKIOVÁ, Michaela a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÝROST, Jozef. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník. Praha: Grada, 2008, 404 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.

OSTATNÍ ZDROJE:

HORÁK, Rudolf. *Management.*, Vydal Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 143.

PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie.*, Vydal Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 146.

VÍZDAL, František. *Sociální psychologie.*, Vydal Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 223.

VÍZDAL, František. *Psychologie řízení.*, Vydal Institut mezioborových studií Brno, 2010, s. 139.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

Kohoutek, R. Zájmy, potřeby a hodnotové orientace člověka. Dostupné z:
<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1211>, 17.2.2013, 20:15 hod.

DMC, management Consulting. Dostupné z:
<http://www.dmc-cz.com/hr-akademie>, 20.12.2012, 19:48 hod.

Motivace pracovníků. Dostupné z:
<http://www.chovani.eu/motivace/c371>, 19.12.2012, 17:45 hod.

Univerzita online. Dostupné z:
<http://www.univerzita-online.cz/tag/motivace/>, 16.12.2012, 16:36 hod.

Brněnská personalistika. Dostupné z:
<http://www.brnenskapersonalni.cz/cs/clanky/trapi-vasi-firmu-zvysena-fluktuace-zamerte-se-na-motivaci-zamestnancu>, 16.12.2012, 10:48 hod.

Podnikatel. Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/ohodnotte-na-konci-roku-sve-zamestnance-posilite-tak-jejich-pracovni-motivaci/>, 12.12.2012, 9:45 hod.

Businessinfo. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>, 1.12.2012, 16:50 hod.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**OBRÁZKY:**

Obrázek č. 1. Proces motivace.....	15
Obrázek č. 2. Vztah mezi stimulací a motivací.....	17
Obrázek č. 3. Schéma vztahu motivace.....	18
Obrázek č. 4. Průběh potřeby.....	19
Obrázek č. 5. Schéma aktivace.....	23
Obrázek č. 6. Vzorec motivace.....	32
Obrázek č. 7. Obrácená U-křivka.....	33
Obrázek č. 8. Vzorec výkonové motivace.....	33
Obrázek č. 9. Maslowova pyramida potřeb.....	36
Obrázek č.10. Porovnání vybraných motivací pracovního jednání.....	39
Obrázek č.11. Přehled motivačních typů osobnosti.....	45

GRAFY:

Graf č. 1. Věková struktura respondentů.....	57
Graf č. 2. Struktura respondentů dle vzdělání.....	58
Graf č. 3. Struktura respondentů dle délky trvání pracovního poměru.....	59
Graf č. 4. Struktura respondentů dle pracovního zařazení.....	59

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1. Vyhodnocení otázky spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti.....	61
Tab. č. 2. Vyhodnocení otázky doporučení společnosti pro zaměstnání kruhu svých přátel.....	61
Tab. č. 3. Vyhodnocení otázky možnosti opět se rozhodnout pro zaměstnání ve společnosti.....	62
Tab. č. 4. Vyhodnocení otázky povahy vykonávané práce.....	63
Tab. č. 5. Vyhodnocení otázky přehledu důvodu pro výkon práce.....	63
Tab. č. 6. Vyhodnocení otázky náročnost povahy práce po psychické stránce.....	64
Tab. č. 7. Vyhodnocení otázky náročnosti povahy práce po fyzické stránce.....	65
Tab. č. 8. Vyhodnocení otázky zvážení odchodu se společností.....	65
Tab. č. 9. Vyhodnocení otázky přehledu důvodů ovlivňující odchod respondentů ze společnosti.....	66
Tab. č. 10. Vyhodnocení otázky přehledu o informovanosti zaměstnanců o cílech a rozvoji společnosti.....	67
Tab. č. 11. Vyhodnocení otázky přehled o funkčnosti systému komunikace uvnitř společnosti.....	67
Tab. č. 12. Vyhodnocení otázek výroků o názorech a námětech na zlepšení firemní komunikace.....	68
Tab. č. 13. Vyhodnocení otázky zhodnocení efektivní komunikace na pracovišti.....	69
Tab. č. 14. Vyhodnocení otázky zhodnocení efektivní komunikace při plnění pracovních úkolů.....	69
Tab. č. 15. Vyhodnocení otázky rozvoje zaměstnanců ve společnosti.....	70
Tab. č. 16. Vyhodnocení otázky osobního rozvoje zaměstnanců ve společnosti.....	70
Tab. č. 17. Vyhodnocení otázky vzdělávacích aktivit zaměstnanců ve společnosti.....	71
Tab. č. 18. Vyhodnocení otázky rozvoje znalostí a dovedností pracovníků ve společnosti.....	72
Tab. č. 19. Vyhodnocení otázky spokojenosti s množstvím vzdělávacích programů.....	72
Tab. č. 20. Vyhodnocení otázky motivace k vyšším pracovním výkonům.....	73
Tab. č. 21. Vyhodnocení otázky seznámení se s vnitřními předpisy v odměňování.....	74
Tab. č. 22. Vyhodnocení otázky spokojenosti se systémem odměňování.....	74
Tab. č. 23. Spokojenost s mzdovým ohodnocením.....	75
Tab. č. 24. Vyhodnocení otázky stanovení mzdy.....	75

Tab. č. 25.	Vyhodnocení otázky- současný systém odměňování.....	76
Tab. č. 26.	Vyhodnocení otázky - Přehled benefitů dle preference.....	77
Tab. č. 27.	Benefity, které by měly být rozšířené v systému odměňování.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Radka Urbanová a jsem studentkou magisterského programu Sociální pedagogika Univerzity Bati ve Zlíně, Institutu mezioborových studií v Brně. Ráda bych vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány a vyhodnoceny jako součást mé diplomové práce zabývající se problematikou pracovní motivace jako aspektu personálního řízení.

Dotazník je zcela **anonymní**. Vaše odpovědi budu zpracovány výhradně k výše uvedenému účelu. Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do plastového boxu na recepci společnosti.

Děkuji předem za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění.

Radka Urbanová

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Do které věkové kategorie se řadíte?:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?:

- Základní
- Vyučen/a
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Ve firmě pracuji:

- méně než 3 měsíce
- 3 měsíce až 2 roky
- 2 roky až 5 let
- 5 let – 10 let
- více než 10let

Pracovní zařazení:

- manažer
- nevýrobní profese
- dělnická profese

1. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- velmi spokojen/a • spíše spokojen/a • spíše nespokojen/a • velmi nespokojen/a

2. Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti některému z kruhu svých přátel?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

3. Kdyby jste měl/a možnost opět si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se také pro tuto společnost?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

4. Vyhovuje Vám povaha Vaší vykonávané práce?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

5. Uveďte důvody, pro které vykonáváte Vaši práci?

- mzda
- pocit stability, zajištění a bezpečí
- možnost seberealizace
- prestiž zaměstnavatele
- práce v dobrém kolektivu
- jiné.....

6. Považujete Vaši práci za psychicky náročnou?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

7. Je podle Vašeho názoru Vaše práce fyzicky náročná?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

8. Uvažujete v poslední době o změně zaměstnání?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

9. Zamyslete se, prosím, nad důvody, pro které byste se v případě vážného důvodu rozhodl/a odejít ze společnosti?

- Jsem nespokojen se mzdou
- Nevyhovuje mi směnný provoz
- Nevidím žádnou perspektivu osobního růstu
- Neshody se spolupracovníky
- Nevyhovující pracovní podmínky
- Jiné – uveďte:.....

10. Jste dostatečně informován/a co chce společnost v budoucnu dosáhnout, jaké jsou cíle rozvoje?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

11. Existuje, dle vašeho názoru, ve společnosti funkční systém komunikace, díky kterému se dostanou informace potřebné pro Vaši práci až k Vám?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

12. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a náměty na zlepšení firemní komunikace?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

13. Hodnotíte komunikaci jako efektivní v kolektivu na Vašem pracovišti?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

14. Jste spokojen/a s dostatečnou informovaností k plnění Vašich pracovních úkolů?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

15. Zabývá se podle Vás společnost dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

16. Myslíte si, že je Vám ve společnosti umožněn osobní růst?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

17. Máte možnost účastnit se vzdělávacích aktivit podle svých požadavků?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

18. Motivuje Vás nadřizený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

19. Jsem spokojený s množstvím nabízených vzdělávacích programů.

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

20. Co Vás osobně nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům?

- finanční odměna
- kariérní postup
- pochvala a uznání
- odpovědnost
- jiné (uveďte).....

21. Jak jste se seznámil s vnitřními předpisy týkající se procesu odměňování?

- v den nástupu do zaměstnání
- do 14 dnů ode dne nástupu do zaměstnání
- dosud jsem nebyl seznámen
- jiné (uveďte).....

22. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- spokojen/a • spíše spokojen/a • spíše nespokojen/a • velmi nespokojen/a • nevím

23. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano • spíše ano • spíše ne • rozhodně ne • nevím

24. Víte, na základě čeho, byla stanovena vaše současná mzda?

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

25. Současný systém odměňování je pro Vás z Vašeho hlediska:

Vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- dostačující pro ochotu setrvat a nadále zde pracovat
- motivační, ale s možností jeho vylepšování
- je dán jasnými pravidly, od nichž se nelze odchýlit
- silně motivační
- demotivační, k vyšším výkonům mne nemotivuje
- nedokáži posoudit

26. Který z uvedených benefitů ve společnosti je pro Vás nejdůležitější?

(uvedte tři pro Vás nejdůležitější)

- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Dovolena navíc
- Příspěvek na stravování
- Podpora sportování
- Kulturní akce
- Příspěvek na dojíždění
- Příspěvek na bydlení

27. O jaké další benefity byste měl/a největší zájem?

(uvedte tři pro Vás nejdůležitější)

- Jazykové kurzy
- Vyhrazené parkoviště
- 2 dny placené dovolené navíc
- Wellness programy (masáže, lázně, rehabilitace)
- Poskytnutí výrobků za nižší než obvyklé ceny
- Firemní školka
- Jiné – uveďte:.....

28. Uvedte prosím další návrhy, připomínky, podněty, na které jste v tomto dotazníku neměli možnost odpovědět.

.....

.....

.....