



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Motivace a spokojenost pracovníků v podniku

Motivation and satisfaction of employees in a company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, PhD.

Hana Debefová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Hana Debeřová
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Motivace a spokojenost pracovníků v podniku
**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Motivation and satisfaction of employees in a company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte motivaci a spokojenost pracovníků.
- Proveďte analýzu stimulačních prostředků pomocí dotazování pracovníků ve vybraném podniku.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná analýzou výsledků stimulačních prostředků.
- Porovnejte výsledky teoretických poznatků se závěry z vyhodnocení výsledků dotazování pracovníků.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků ve vybraném podniku.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

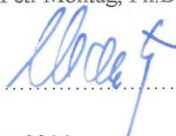
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější Trendy a Postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kolektiv. *Psychologie a Sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

DEBEFOVÁ, Hana. *Motivace a spokojenost pracovníků v podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 15.5.2015.....

podpis: .....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Ing. Petru Montagovi, PhD. za odborné vedení a cenné rady, kterými přispěl ke zpracování mé bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala personální manažerce a vedení zkoumaného podniku za poskytnuté informace a vstřícný přístup a v neposlední řadě i zaměstnancům zkoumaného podniku, kteří se podíleli na výzkumu. Poděkování patří i mým rodičům za podporu po celou dobu studia.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce Motivace a spokojenost pracovníků v podniku je analyzovat stimulační prostředky, zhodnotit jejich dopad na motivaci a spokojenost pracovníků v konkrétním podniku a navrhnout doporučení pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část definuje pojmy, které se pojí k tématu motivace a spokojenost. Praktickou část tvoří charakteristika vybraného podniku, popis jeho motivačního systému, shrnutí závěrů, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením, a návrhy doporučení pro podnik.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, zdroje motivace, pracovní motivace, motivační teorie, pracovní spokojenost.

Abstract

The target of my thesis called „Motivation and satisfaction of employees in a company“ is to analyse stimulants, summarise their impact on employees' motivation and satisfaction in a particular company and suggestion of measures leading to increase of employees' motivation and satisfaction. This thesis is divided into two parts, a theoretical and a practical one. The theoretical part defines terms connected to the topics „motivation“ and „satisfaction“. In the practical part there is a characteristic of the company, description of its motivation system, conclusion of a research based on a questionnaire and a recommendation for the company.

Keywords

Motivation, stimulation, sources of motivation, motivational theories, work motivation, work satisfaction.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 3 |
| Teoretická část | 5 |
| 1 Vymezení základních pojmů | 5 |
| 1.1 Motivace..... | 5 |
| 1.2 Motiv | 5 |
| 1.3 Stimulace a stimul | 6 |
| 1.4 Stimulační prostředky v pracovním prostředí | 7 |
| 1.5 Zdroje motivace | 10 |
| 1.6 Motivační proces..... | 12 |
| 1.7 Motivační profil | 13 |
| 2 Pracovní motivace..... | 14 |
| 2.1 Motivační typy lidí..... | 15 |
| 2.2 Vybrané motivační teorie | 16 |
| 2.2.1 Teorie instrumentality | 17 |
| 2.2.2 Teorie potřeb | 17 |
| 2.2.3 Teorie zaměřené na proces | 22 |
| 3 Pracovní spokojenost..... | 25 |
| 3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost..... | 26 |
| Praktická část..... | 29 |
| 4 Charakteristika podniku TTT, a. s. | 29 |
| 4.1 Historie podniku TTT, a. s. | 30 |
| 4.2 Podnik a zaměstnanci..... | 31 |
| 4.3 Motivační program podniku TTT, a. s. | 32 |
| 5 Metodologie výzkumu..... | 33 |
| 5.1 Cíl výzkum, výzkumné otázky a předpoklady..... | 33 |
| 5.2 Operacionalizace | 34 |
| 5.3 Metody a techniky sběru dat | 35 |
| 5.4 Výzkumný soubor, sběr dat a identifikace respondentů | 35 |
| 6 Vyhodnocení dotazníkové šetření..... | 37 |
| 6.1 Výzkumná otázka č. 1 | 37 |
| 6.1.1 Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1 | 42 |
| 6.2 Výzkumná otázka č. 2 | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.1 Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2 | 51 |
| 6.3 Shrnutí získaných dat z dotazníkového šetření | 51 |
| 6.4 Doporučení pro vedení podniku | 54 |
| Závěr | 57 |
| Seznam použité literatury | 59 |
| Podnikové zdroje..... | 61 |
| Seznam obrázků a tabulek | 62 |
| Seznam grafů..... | 62 |
| Seznam příloh..... | 63 |
| Příloha č. 1: Motivační program podniku TTT, a. s..... | 64 |
| Příloha č. 2: Dotazník..... | 67 |
| Příloha č. 3: Organizační struktura podniku TTT, a. s..... | 72 |

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a spokojenosti pracovníků v konkrétním podniku. Cílem práce je analyzovat stimulační prostředky, zhodnotit jejich dopad na motivaci a spokojenost pracovníků a navrhnout doporučení pro podnik.

Žijeme v době, která je plná různých zlepšovacích návrhů, informačních technologií, neustále se měnících trendů a nových přístupů k vedení podniků. I když se v dnešní době neustále všechno rychle mění, lidský kapitál zůstává stále jedním z hlavních činitelů, který má vliv na úspěšnost podniku.

Podniky si uvědomují, že lidský kapitál je pro jejich úspěšnost nezbytný, proto se začínají podrobně zabývat tématem řízení lidských zdrojů. Pod téma řízení lidských zdrojů se zařazuje mnoho činností, které se týkají péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance v podniku zahrnuje mimo rozvoj zaměstnanců i problematiku spojenou s motivací a spokojeností zaměstnanců. Existuje mnoho publikací na téma motivace a spokojenost zaměstnanců, ve kterých se mají možnost manažeři dozvědět, jak účinně mohou motivovat zaměstnance a přispět k jejich spokojenosti.

Motivace je velmi složitým aktuálním tématem. Manažeři mají nelehký úkol dobře poznat své podřízené a zjistit jejich motivační profil, kterému poté přizpůsobí konkrétní motivační nástroje. Pomoci mohou manažerům jednotlivé motivační teorie.

Spokojenost zaměstnanců je důležitým ukazatelem pro podnik. Štikar a kolektiv uvádí, že spokojenost zaměstnanců v podniku ovlivňuje finanční ohodnocení, práce samotná, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a pracovní podmínky (2003, s. 115). Podle toho, jak konkrétní pracovník vnímá dané faktory spokojenosti, se mění i jeho míra celkové pracovní spokojenosti.

Motivace a spokojenost představuje pro podnik dva velmi silné nástroje, které ovlivňují jeho úspěšnost. Armstrong uvádí, že pracovní spokojenost je předpokladem účinně působící motivace. Ačkoliv samotná pracovní spokojenost není motivátorem, hraje jednu z důležitých rolí, protože jen motivovaný pracovník může být spokojený (2007, s. 228).

Téma motivace a spokojenost pracovníků jsem si zvolila, protože mě toto aktuální téma velmi zajímá. V budoucnu chci pracovat s lidským kapitálem. Domnívám se, že pro budoucí práci je důležité vyhnout se neúčinným metodám a objevit postupy, které povedou k efektivitě celého podniku. Myslím si, že v dnešní době má velká část podniků v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců značné nedostatky.

Práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. První část práce tvoří teoretická část. V teoretické části vysvětluji základní pojmy, které se pojí k tématu motivace. Definuji pracovní motivaci a vybrané motivační teorie pracovního jednání. V závěru teoretické části se zabývám tématem pracovní spokojenosti a faktory, které ji ovlivňují. Definuji pracovní spokojenost a věnuji pozornost porovnání různých definic, které se vztahují k tomuto pojmu.

Druhá část práce je tvořena praktickou částí. V praktické části se zabývám charakteristikou podniku, jehož skutečný název nebudu na přání jeho vedení uvádět. O podniku budu hovořit pod názvem podnik TTT, a. s. V praktické části dále uvádím metodologii výzkumu v podniku TTT, a. s., zabývám se vyhodnocením získaných dat z výzkumu a odpověďmi na dvě stanovené výzkumné otázky, tedy jestli jsou zaměstnanci spokojeni s prací v podniku a zda jsou používané stimulační prostředky v podniku TTT, a. s. vnímány zaměstnanci jako motivační. Dále navrhuji doporučení pro podnik TTT, a. s. a v závěru práce shrnuji poznatky, které byly prací zjištěny.

Teoretická část

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Motivace

Pojem motivace je odvozen z latinského slova „movere“, což v překladu do českého jazyka znamená pohybovat se. Definici motivace je možné najít ve spoustě publikací, které se zabývají tématem motivace, avšak vymezení pojmu motivace není jednotné.

„Motivace je intrapsychický probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv“ (Nakonečný, 1996, s. 7).

Motivace se vyjadřuje jako koncept procesu, který je podnícen motivem. Projevuje se převážně stavem, který se označuje jako potřeba (Nakonečný, 2005, s. 61).

Arnold a kolektiv uvádí definici motivace jako sílu, která zahájí proces chování, jenž povede ke stanovenému cíli (2007, s. 302).

Vznik motivace provází několik podmínek. U stanoveného cíle musí být pravděpodobnost jeho dosažitelnosti, aby mohla být spuštěna motivace. Dále musí být známá hodnota stanoveného cíle a pravděpodobné důsledky konkrétního chování. Popsané podmínky se mohou různě kombinovat a doplňovat, rozhodující je vždy síla potřeby. Motivace má tři znaky projevů chování; zaměření na dosažení určitého cíle, intenzita daného chování a udržení daného cíle a intenzity až k jeho splnění nebo dokud nevystoupí jiná motivace (Nakonečný, 2005, s. 63).

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v psychice člověka působí určité vědomé nebo i nevědomé vnitřní hybné síly, které nazýváme pohnutky a motivy. Pohnutky a motivy určují činnost člověka a vedou ji určitým směrem, v tomto směru ho udržují po určitou dobu, která je nutná k naplnění daného cíle. Působení těchto hybných sil se navenek projeví v podobě motivovaného jednání (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 362). K motivaci je nutná vůle. Vůle zahrnuje čin rozhodnutí něco udělat (Adair, 2004, s. 14).

1.2 Motiv

Součástí motivace je motiv. Motiv je možné chápat jako důvod určitého jednání, které člověka posunuje určitým směrem.

„Motiv je spouštěcí síla, popuzující psychologickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 180).

Motiv je vnitřní vědomá, polovědomá nebo i podvědomá potřeba, či touha. Motiv má vliv na vůli a nutí člověka jednat konkrétním způsobem. Existují motivy, které nepovedou k žádnému činu (Adair, 2004, s. 16).

Motiv je vnitřní faktor procesu, který má dvě složky. Jedna složka mu dodává sílu a druhá složka určuje směr chování (Nakonečný, 2005, s. 62).

S pojmem motiv souvisí i pojem cíle. Cílem každého motivu je dosažení konkrétního stavu – uspokojení. Existují dva typy motivů.

- Cílové motivy; jedná se o motivy, které působí do doby, dokud není naplněn očekávaný cíl.
- Instrumentální motivy; představují motivy, ke kterým nelze přiřadit cílový stav. Mezi instrumentální motiv patří například zájem člověka o určitou oblast (hudbu, literaturu apod.) (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 363).

Motivy působí do doby, dokud není stanovený cíl uspokojen. Motivы jsou často smíšené. Obecně lze říct, že na člověka působí vždy zároveň více než jeden motiv (Aidar, 2004, s. 17). Důležité je jejich zaměření, zda se vzájemně podporují nebo narušují svůj vzájemný vliv. Pokud motivы vzájemně narušují svůj vliv, oslabují tím celkovou motivaci člověka. V takovém případě mohou vznikat problémy s nacházením nástrojů k ovlivnění motivace.

1.3 Stimulace a stimul

Důležité je rozlišit motivaci a motiv oproti stimulaci a stimulu. Za hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací se považuje to, že stimulace působí na lidskou psychiku z vnějšku a hodně často na ni působí jiný člověk. Stimulace má převážně krátkodobý charakter oproti motivaci. Lze ji chápat jako proces, ve kterém dochází k vědomému ovlivňování motivace u člověka.

Stimulem se nazývá konkrétní podmět, kterým se z vnějšku na člověka působí a který vyvolává jakékoliv změny v chování člověka (Plamínek, 2010, s. 14).

Stimulace probíhá po dobu, dokud působí stimuly. Zastavení působení stimulů se zastaví i stimulace, jelikož není kompenzováno nepohodlí, které je spojeno s určitým výkonem. Stimulace může působit spolu s motivací současně a vzájemně se mohou i posilovat.

Stimulace může být formou odměny nebo trestu a uspokojuje zejména nižší potřeby člověka – biologické potřeby a potřebu jistoty a bezpečí (Barták, 2010, s. 76).

Stimulace jako celek umožňuje kladně ovlivňovat motivaci (Provazník, Komárková, 2004, s. 101). Vhodně nastavená stimulace může mít značný vliv na motivaci. Je nutné zajistit optimální nastavení stimulace, aby bylo možné pomocí stimulace motivovat.

Pro účinné motivování je zásadní, aby stimuly vzbudily kladnou rezonanci motivů. Je nutné si uvědomit, že stejný stimul může u každé osoby vyvolat rozdílnou reakci. Totéž může nastat u jedné a téže osoby v odlišných situacích nebo v jinou dobu (Blažek, 2014, s. 162).

Heller popisuje rozlišení stimulu:

- materiální stimul; zařazuje se zde plat, firemní výhody, služby pro zaměstnance například stravování, rekreace, vzdělávání, apod.,
- nemateriální stimul; zahrnuje například pochvalu, autonomii, úspěch, apod. (2001, s. 34).

Pokud má být stimulace účinná, je nutné, aby stimulační podněty byly v souladu s potřebami a motivačním profilem člověka (Provazník, 1997, s. 204).

1.4 Stimulační prostředky v pracovním prostředí

Stimulem může být pro pracovníka cokoliv, co má pro něj význam. Každý pracovník je individuální a působí na něj různé stimuly.

Provazník, Komárková uvádí přehled stimulačních prostředků, které jsou řazeny dle důležitosti z psychologického hlediska následovně:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- neformální hodnocení – povzbuzování,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky,
- identifikace s prací a podnikem,
- externí stimulační faktory (2004, s. 103).

Hmotná odměna

Hmotná odměna může mít podobu peněžní (mzda, plat, prémie, apod.) nebo specifickou podobu například přidělení služebního automobilu, který může být využíván

i k soukromým účelům, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, podnikové akcie, apod. Pod hmotnou odměnu se zařazují i příspěvky na kulturu, sport, dopravu apod. Specifická podoba hmotné odměny, pokud je vhodně nastavena pro potřeby jednotlivých pracovníků, působí silněji než peněžní hmotná odměna. Pracovník ze specifické odměny vidí zájem ze strany podniku a chápe, že je pro podnik důležitý. V pracovníkovi se tím upevňuje pocit sounáležitosti s podnikem (Provazník, Komárková, 2004, s. 104).

Hmotné odměny musí být nastaveny v podniku spravedlivě pro všechny pracovníky. Měly by být vyplaceny v co nejkratší době po skončení pracovního úkolu, avšak nikdy ne před jeho dokončením.

Obsah práce

Je několik hlavních stimulačních apelů, kterými lze působit na pracovníky. Mezi hlavní stimulační apely patří, apel na tvořivé myšlení, na samostatnost a autonomii, na koncepční myšlení, na systematické myšlení, apel hrdosti na práci, apel hrdosti na vlastní schopnosti, apel na prestiž, na seberozvoj, apel sebekontroly, moci, apel estetický, společenský, apel péče o druhé lidi, péče o přírodu, apel nebe nad hlavou, apel jistoty a perspektivnost jistoty. Kromě vyjmenovaných hlavních stimulačních apelů se lze setkat s dílčími stimulačními apely, které plynou z konkrétních pracovních činností. Vedoucí pracovník by měl pomoci pracovníkům nalézt jejich stimulační apel, upozornit na něj a rozvíjet jej (Provazník, Komárková, 2004, s. 105).

Neformální hodnocení – povzbuzování

Neformální hodnocení poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho odvedené práci. Zpětná vazba by měla být konkrétní a podána v průběhu nebo ihned po ukončení pracovního úkolu. Zpětná vazba musí být jasná, aby ji pracovník pochopil. Vedoucí by měl po zpětné vazbě pracovníka povzbudit k dalším úkolům. Povzbuzováním roste sebevědomí pracovníka, cítí se být užitečný pro podnik a upevňuje se u něj ztotožnění s cíli podniku a ochota pracovat (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 262).

Atmosféra pracovní skupiny

Společenské faktory v sobě nesou zřetelné stimulační účinky. Atmosféra ve skupině je ovlivněna členy skupiny, ale i vztahem mezi skupinou a vedoucím pracovníkem.

Vedoucí pracovník má možnost ovlivnit atmosféru ve skupině tím, že na ni může působit. Ovlivňuje výběr i odchod členů ze skupiny. Vztah mezi vedoucím a skupinou má být postaven na důvěře. Vedoucí se musí chovat spravedlivě ke všem členům skupiny, měl by usměrňovat a řešit problémy mezi členy ve skupině a upevňovat pozitivní vztahy (Provazník, Komárková, 2004, s. 105).

Posilovat soudržnost skupiny je možné díky neformálnímu setkávání členů skupiny např. na společenských, sportovních, a jiných akcích, které pořádá podnik.

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky nevnímá pracovník jako stimulační, pokud jsou na dobré úrovni. Pokud mají působit pracovní podmínky stimulačně, je důležité, aby je mohl sám pracovník upravovat (Provazník, Komárková, 2004, s. 105). Naopak pracovní podmínky, které jsou nedostačující, způsobují nepříznivý stimulační účinek na pracovníka.

Identifikace s prací a podnikem

Hlavním motivačním faktorem v pracovním prostředí je postoj pracovníka k práci. Správný postoj k práci znamená, že se pracovník ztotožnil se svou prací a pokládá ji za nedílnou součást svého života. Úkoly, které v práci plní jsou pro něj důležité a úspěchy, kterých dosahuje, jsou důležitým měřítkem pro jeho sebehodnocení.

Identifikace s podnikem znamená ztotožnění se s cíli podniku. Nedochozí k vnitřnímu konfliktu osobních a podnikových cílů, jelikož cíle podniku jsou považovány za cíle vlastní (Provazník, Komárková, 2004, s. 106). Pokud se propojí identifikace s prací a podnikem vznikne ideální profil pracovníka, který je pro podnik nejefektivnější.

Externí stimulační faktory

Mezi externí stimulační faktory patří převážně image podniku. Image podniku znamená, jak je podnik vnímán svým okolím, jaká je jeho pověst a prestiž. Pokud je podnik prestižní a je vnímán pozitivně společností, roste jeho stimulace a působí na pracovníky, kteří jsou v podniku zaměstnáni. Pracovníci si váží možnosti pracovat v podniku. Naopak negativní image podniku vyvolává u pracovníků neochotu pracovat v podniku. Image podniku je převážně ovlivnitelná podnikem samotným, avšak existují faktory, které podnik ovlivnit nedokáže. Dalšími externími stimulačními faktory je makroekonomická situace. Období růstu je stimulující, naopak období stagnace a recese stimulující není (Provazník,

Komárková, 2004, s. 111). Stimulačním faktorem je i politická situace a osobní vztahy jednotlivých pracovníků (očekávaný úspěch či neúspěch od blízkých může být pro pracovníka stimulující).

1.5 Zdroje motivace

Bedrnová, Nový a kolektiv uvádí, že zdroje motivace jsou skutečnosti, které tvoří motivaci. Správné pochopení zdrojů motivace může ulehčit náhled do problematiky.

Mezi základní zdroje motivace se zařazují:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (2009, s. 365).

Potřeby

Potřeba se označuje za základní zdroj motivace. Potřeba je člověkem vnímána jako nedostatek něčeho, co je pro něj důležité. Může se stát, že člověk si konkrétní potřebu zcela neuvědomuje. Potřeby jednotlivců se mění v průběhu času s jejich věkem. Každý člověk má jiné potřeby. Potřeba se projevuje jako nepříjemný stav napětí, který vzbuzuje tendenci k odstranění napětí.

Potřeby se dělí:

- Primární; mezi primární potřeby se řadí potřeby, které jsou spojeny s funkcemi a činnostmi lidského těla.
- Sekundární; mezi sekundární potřeby se řadí potřeby sociální, společenské apod. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 366).

Návyky

Návyky jsou činnosti, které se pravidelně opakují v určitých situacích. Objeví-li se situace, která bude odpovídat podmínkám, ve kterých se člověk už někdy ocitl, je velmi pravděpodobné, že bude jednat automaticky pomocí zafixovaných činností – návyků. Návyk se může vyjádřit jako naučený vzorec chování, který se uplatňuje v konkrétní

situaci (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 366). Návyky jsou důsledkem výchovy i seberozvoje každého člověka.

Zájmy

Zájem je orientace jednotlivce na určitý okruh činností, který má dlouhodobější charakter. Zájmy se dělí na několik druhů, například zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, technické, výtvarné, sportovní apod. Podstatným hlediskem zájmů je jejich existence, šíře, hloubka a stálost. Pokud má člověk možnost výběru zaměstnání, volí nejčastěji činnosti, které se shodují s jeho zájmy (Nývtová, 2003, s. 62). Zájmy se mohou v průběhu života měnit. Změna zájmů v průběhu života může mít za následek to, že člověka přestane zajímat práce, kterou vykonává.

Hodnoty a hodnotové orientace

V průběhu života se jedinec setkává s určitými skutečnostmi. Tyto skutečnosti hodnotí a přiřkládá jim důležitost. Vytváří si hodnoty, které pro každého jednotlivce představují rozdílný smysl. Nastavení hodnot má vliv na jednání a prožívání jedinců. Hodnotou může být například zdraví, láska, rodina, přátelství, vzdělání, práce apod. Nejznámější typologie hodnotových orientací je od psychologa Sprangera, ten popsal šest osobnostních typů.

- Teoretický; nejvýše postavenou hodnotou je poznání.
- Ekonomický; je zaměřen na praktičnost, užitečnost a hromadění majetku. Důležitou hodnotou je užitek.
- Estetický; vystihuje jej individualita, harmoničnost. Nejvýše postavenou hodnotou je krása.
- Sociální; typ je zaměřen na přátelství a lásku, která je pro něj i nejvyšší hodnotou.
- Politický; soutěživý typ, který se snaží vyhledávat šanci ovládnout druhé a mít moc.
- Náboženský; typ se orientuje na hledání náboženských zkušeností. Stěžejní hodnotou je jednota (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 368).

Hodnoty, které jedinec uznává, se odrážejí v motivaci při volbě zaměstnání. Při motivaci pracovníků je nutné brát v úvahu i jejich uznávané hodnoty (Nývtová, 2003, s. 60).

Ideály

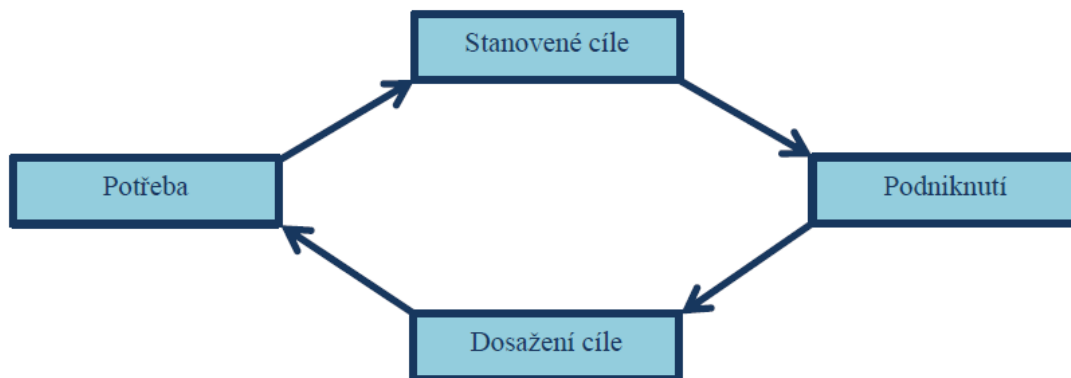
Ideály představují něco nedosažitelného a dokonalého, o co člověk usiluje. Ideály se formují na základě působení sociálních faktorů. Důležitou rolí je v procesu tvorby ideálu učení, nápodoba a identifikace (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 370).

Ideály se promítají i do pracovní motivace. Pokud je konkrétní pracovní činnost v souladu s ideály pracovníka nebo je uspokojuje, motivace pracovníka ke konkrétní činnosti se zvyšuje (Nývtová, 2003, s. 60). Změna ideálů vede mnohdy i ke změně motivace.

1.6 Motivační proces

Uvedený obrázek č. 1 znázorňuje kroky, které je nutné udělat. Naznačuje, že motivace je vedena vědomým nebo nevědomým uspokojením motivů.

Obrázek č. 1: Model motivačního procesu



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 110.

Znázorněné potřeby tvoří přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Jsou stanoveny cíle, od kterých se očekává, že uspokojí tyto potřeby a přání. Stanoví se kroky, od nichž se očekává, že povedou k dosažení určených cílů. Pokud je stanoveného cíle dosaženo, potřeba se stává uspokojenou. Pokud by se stejná nebo podobná potřeba objevila v budoucnu znovu, je pravděpodobné, že se bude chování, které vedlo k uspokojení minulé potřeby, opakovat. Avšak pokud není potřeba uspokojena a cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že by se opakovaly stejné kroky k dosažení cíle i v budoucnu. Po uspokojení potřeby se objevují další potřeby a celý proces se znovu opakuje (Armstrong, 2009, s. 110).

Motivační model popisuje zjednodušeně, jak k motivaci člověka dochází. Vznikl na základě motivačních teorií, které se týkají potřeb, cílů a očekávání (Armstrong, 1999, s. 295).

1.7 Motivační profil

Motivační profil je stálá charakteristika osobnosti člověka. Obsahem motivačního profilu jsou konkrétní převládající motivační orientace. Příkladem může být orientace na úspěch. U některých lidí vyhnutí se neúspěchu. Oba přístupy působí do určité míry na všechny. Faktem je, že někteří lidé považují situace, které každodenně řeší za příležitost k úspěchu. Opakem jsou lidé, kteří stejné každodenní situace považují za ohrožení. Uvědomují si, že by se mohlo projevit, že na konkrétní činnost nebo situaci nestačí. Proto jsou v nastalé situaci pasivní. Z toho plyne, že oba přístupy převládají více nebo méně u každého jedince (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 240).

Motivační profil se tvoří a rozvíjí s celou osobností člověka současně od raného věku. Konkrétní utvoření motivačního profilu ovlivňuje skladba a úroveň schopností, temperamentové ladění, emocionální charakteristiky nebo vlastnosti a postoje člověka. Odhalení motivačního profilu člověka umožňuje hlubší pochopení jeho konkrétního chování a je hlavním předpokladem pro účinné stimulování.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv uvádí, že motivační profil člověka stanovuje určité hranice lidské činnosti. Jejich překročení je mnohdy velmi složité. Například člověk, který je orientován na přítomnost nebude dávat přednost nadějně činnosti v budoucnu. Motivační profil člověka tvoří široký výčet dimenzí. V každé dimenzi je pro člověka charakteristická převaha k jednomu pólu dimenze. Dimenze mohou pomoci, při stanovení motivace člověka (2012, s. 240).

2 Pracovní motivace

Práci je možno definovat jako účelové vynakládání úsilí a využívání načerpaných znalostí a dovedností (Armstrong, 2007, s. 185).

Mnozí pracují proto, aby získali peníze. Lidé pracují i kvůli uspokojení jiných potřeb, například kvůli pocitu úspěchu, prestiže, pocitu moci, zařazení do společnosti apod.

Práce je lidská úmyslná činnost, jejímž cílem je vytvoření materiálních a duchovních hodnot (Nakonečný, 2005, s. 100).

Člověk v práci tráví většinu svého času a práce výrazně zasahuje i do celé osobnosti a mezilidských vztahů na pracovišti i mimo pracoviště. Zjištění motivace pracovní činnosti vychází z následujících předpokladů:

- práce patří neodmyslitelně k lidskému životu,
- práce umožňuje rozvoj fyzických i psychických sil člověka,
- pro moderní výrobu je charakteristická práce v týmech (Homola, 1977, s. 302).

Heller stručně doplňuje, že motivace je vůle k činu, jenž je ve shodě s potřebami společnosti (2001, s. 6).

Motivace je psychickou charakteristikou, která významně ovlivňuje pracovní výkonnost a chování. Pracovní motivace umožňuje průběh konkrétních činností. V pracovní motivaci jsou u každého jedince individuální rozdíly (Nývtová, 2003, s. 56).

Nutným hlediskem pracovní motivace je předpokládaný výsledek činnosti v trojím smyslu:

- předpoklad splnění zadaného úkolu,
- získání konkrétní odměny za úkol a co odměna pracovníkovi přinese,
- očekávané výdaje, které budou s prací spojeny především pracovníkova námaha.

Má-li jedinec problémy s nalezením zaměstnání, mění se jeho vztah k výše popsaným podmínkám. Proto je důležité považovat za motivační faktor i jistotu pracovního místa (Nakonečný, 2005, s. 120).

Nakonečný uvádí, že postoj člověka může nabývat k práci třech dimenzí:

- postojová (práce jako hodnota),
- motivační (psychologický důvod pracovní činnosti),
- výkonová (opravdový pracovní výkon).

Vzájemné vztahy těchto dimenzí se utváří vlivem sociálního prostředí (1992, s. 37).

„Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů“ (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 383).

Pracovní motivace pracovníků sděluje jejich přístup k práci a vyjadřuje, jak jsou ochotni vykonávat danou práci.

V psychologii se rozlišují dva typy pracovní motivace.

- Intrinsická motivace; patří zde motivy, které souvisí s prací například potřeba činností, kontakt s jinými lidmi, potřeba výkonu, moci, seberealizace apod.
- Extrinsická motivace; patří zde motivy, které se nachází mimo vlastní práci, například potřeba peněz, jistoty, společenská pozice apod. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2009, s. 383).

2.1 Motivační typy lidí

Pro vhodný výběr motivačního systému je nutné znát charakter lidí, kteří mají být motivováni. Každý pracovník je originálem a má své přednosti i slabiny.

Plamínek rozdělil lidi na čtyři motivační typy:

- objevovatelé,
- usměřňovatelé,
- sladřovatelé,
- zpřesňovatelé (2010, s. 31).

Každý typ má jiné vlastnosti a ovlivňuje ho jiný systém motivace.

Objevovatelé

Jejich chování je popsáno jako nezávislé, samostatné, rádi zdolávají překážky, jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů. Hledají nové výzvy, nápady a řešení. Důležitá je pro ně svoboda a volnost. Objevovatele motivují těžké úkoly, které mohou řešit svým vlastním způsobem (Plamínek, 2010, s. 32).

Usměřňovatelé

Vyhledávají situace, kde mohou mít vliv na ostatní osoby a jsou středem pozornosti. Společnost rozdělují na ovládající a ovládané. Prosazují sami sebe. Usměřňovatele jsou motivováni, pokud mohou ovlivňovat a řídit větší počet osob a lidé jsou na nich závislí (Plamínek, 2010, s. 34).

Sladřovatelé

Sladřovatelé jsou kombinací efektivit y a stability, což vede k vytvoření kladných sociálních vztahů. Jsou zaměřeni na okolí, mají empatické cítění a bývají často oporou sociální struktury organizace. Sladřovatelům vyhovuje t ýmová práce, při které jsou uspokojovány jejich potřeby. Motivuje je klidná práce bez výrazného stresu a limitů (Plamínek, 2010, s. 37).

Zpřesňovatelé

Snaží se být dokonalí a jsou zaměřeni na dokonalý výsledek práce. Jsou spolehliví, pečliví a vůči sobě a svému okolí přísní. Důležité jsou pro ně normy a pravidla, která dodržují a vyžadují to i po svém okolí. Zpřesňovatele nejvíce motivuje práce, kterou mají přesně zadanou (Plamínek, 2010, s. 38).

Zmíněné motivační typy lidí je nutné nejprve poznat až poté je možné správně je motivovat. Poznat motivační typ člověka je možné několika způsoby.

Plamínek uvádí způsob testování. Testování funguje na principu uvádět lidi do situací, ve kterých budou muset projevit své chování. Jedná se o reakci na pochvalu, kritiku, zátěž, nespravedlnost a testování pomocí dotazníků a expertů (2010, s. 40).

2.2 Vybrané motivační teorie

Motivační teorie pracovního jednání se snaží podrobněji vysvětlit, jak funguje motivační proces. Nelze však chápat tyto teorie jako univerzální návod. Motivační teorie mohou pomoci odhadnout, jak budou pracovníci jednat při nastavené motivaci. Nikdo však nedokáže zaručit, že aplikované kroky, které jsou popsány v určité motivační teorii, zaručí, že zaměstnanec bude jednat tak, jak si přeje jeho vedoucí.

Armstrong popisuje hlavní teorie motivace:

- Teorie instrumentality,
- Teorie potřeb (teorie zaměřená na obsah),
- Teorie zaměřené na proces (2007, s. 111).

2.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vyjadřuje přesvědčení, že pokud člověk udělá jednu konkrétní věc, povede to k věci další. Vznikla v druhé polovině 19. století a je spjata s potřebou zracionalizovat práci a zaměřit se na ekonomické výsledky. Je spojována s F. W. Taylorem. Podle teorie instrumentality jsou lidé motivováni k práci, pokud odměny a tresty odpovídají pracovnímu výkonu (Armstrong, 2007, s. 111).

Lze tvrdit, že teorie instrumentality vyjadřuje, že lidé pracují pouze kvůli odměně. Funguje zde princip upevňování přesvědčení, pokud je určité jednání odměněno, pracovník si jej zapamatuje a je velmi pravděpodobné, že toto jednání bude opakovat, pokud se objeví podobná situace. Naopak pokud je za konkrétní jednání potrestán bude se snažit najít v příští podobné situaci jiné řešení, aby se dostal ke konkrétnímu cíli.

2.2.2 Teorie potřeb

Neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy. K navrácení rovnováhy je nutné uspokojit potřebu a stanovit způsob chování, kterým bude dosaženo cíle. Každý člověk má důležitost konkrétních potřeb nastavenou jinak. Závisí to na jeho původu, výchově, prostředí a situaci, ve které se nachází. Vztah mezi potřebami a cíli není jednoduchý. Potřeba může být uspokojena mnoha cíli, ale také jeden cíl může být uspokojen více potřebami (Armstrong, 2007, s. 111).

Mezi nejznámější teorie zaměřené na potřebu patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace,
- Aldeferova teorie,
- McClellandova motivační teorie úspěchu.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Nejznámější a nejslavnější teorie potřeb od psychologa Abrahama Maslowa. Publikována v roce 1954 v knize *Motivation and Personality*.

Maslowova hierarchie potřeb je rozdělena na pět kategorií potřeb, které jsou totožné pro všechny (Armstrong, 2007, s. 224).

Maslowova hierarchie potřeb je sestavena následovně:

- fyziologické potřeby,
- potřeba jistoty a bezpečí,
- sociální potřeby,
- potřeba uznání,
- potřeba seberealizace (DuBrin, 2011, s. 393).

Fyziologické potřeby zahrnují základní lidské potřeby jako například žízeň, vzduch, hlad, únava, sex apod. Bez uspokojení těchto potřeb by člověk nemohl existovat.

Potřeba jistoty a bezpečí jedná se o druhý stupeň hierarchie potřeb. Neuspokojení potřeby bezpečí se projevuje pocitem nedostatku jistoty nebo její ztrátou. Člověk se snaží řešit tuto potřebu nalezením bezpečí. Příkladem potřeby jistoty a bezpečí v pracovním prostředí je pevný plat, zajištění na důchod a pocit jistoty pracovního místa.

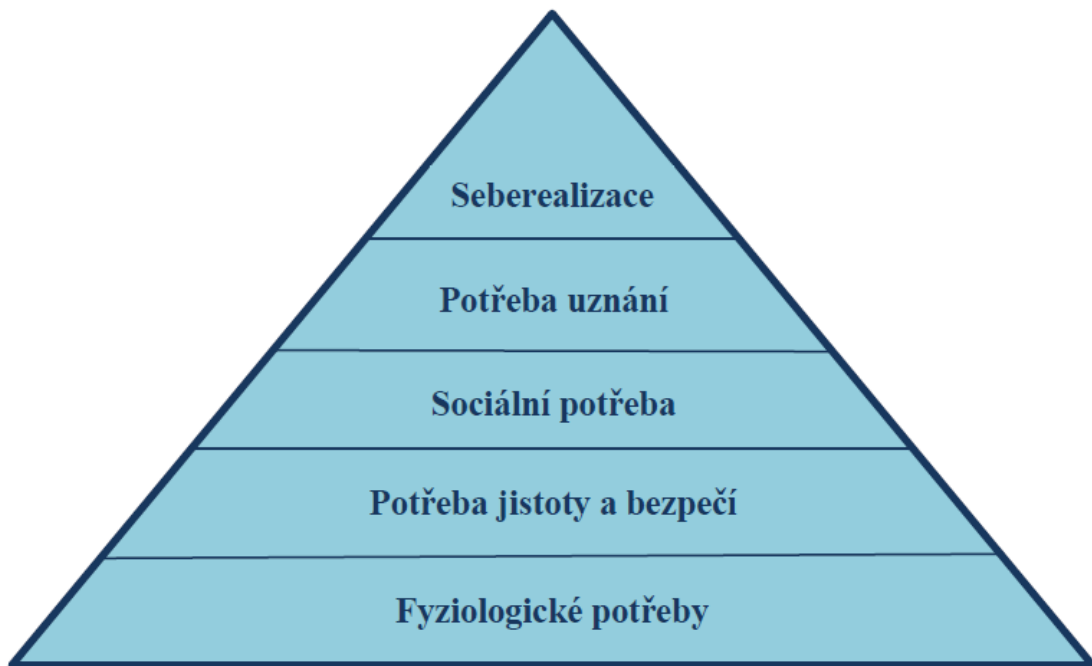
Sociální potřeby, jedná se o emoční potřeby například lásky, přátelství a akceptace, přijímání do sociálních skupin. V pracovním prostředí se jedná převážně o navazování přátelství mezi zaměstnanci, konkrétní společností a sounáležitostí s podnikem. Pokud člověk tyto potřeby neuspokojuje, projevuje se to především na jeho sebevědomí. Člověk pociťuje osamělost a stav, že je nežádoucí.

Potřeba uznání, sebeúcta a prestiž. Potřebu uznání je možné rozdělit do dvou skupin. První je touha po úspěchu, sebedůvěře a svobodě. Druhá je touha po reputaci, úcta a respekt od ostatních lidí, pozornost a ocenění (Adair, 2004, s. 35).

Potřeba seberealizace se projevuje rozvojem schopností a dovedností stát se tím, kým člověk chce a v co věří a nalezením životního smyslu. Naplnění potřeby seberealizace je závislé především na samotném člověku.

Abraham Maslow zakreslil hierarchii potřeb do pyramidy, viz obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb. Osoby se pohybují v pyramidě od spodu směrem nahoru. Je nutné, aby byly uspokojeny nižší potřeby, pokud mají být uspokojeny vyšší potřeby. Potřebu seberealizace nelze zcela uspokojit (Armstrong, 2007, s. 224).

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59.

Pro manažera je vhodné, aby se jeho podřízení dostali v hierarchii potřeb co nejvýše. Pracovník, který se snaží uspokojit potřebu seberealizace, je obvykle schopný a ochotný vložit své schopnosti a dovednosti do pracovního procesu, což přispívá k lepší výkonnosti podniku. Pracovník, který se snaží uspokojit potřebu seberealizace, nevnímá výši svého platu jako hlavní složku, která jej bude při práci ovlivňovat (Kasper, 2005, s. 249).

Teorie potřeb od Abrahama Maslowa je dále rozvíjena a přizpůsobována praxi. Pokud se manažer snaží o vhodnou motivaci pracovníka, je důležité, aby měl manažer přehled o pohybu pracovníka v pyramidě potřeb. Konkrétně to znamená, o jaké uspokojení potřeb pracovník usiluje v danou dobu.

Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace

Známá a oblíbená teorie motivace práce od Frederica Herzberga, která vznikla na přelomu 50. a 60. let.

Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny:

- hygienické faktory,
- motivátory (Armstrong, 2009, s. 112).

Hygienické faktory tvoří například mzda, interpersonální vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání a strategie společnosti. Jedná se o faktory, které se neorientují na práci samotnou, ale spíše na okolí, ve kterém se práce vykonává. Absence hygienických faktorů vyvolává nespokojenost (Adair, 2004, s. 56). Přítomnost hygienických faktorů nemusí nutně způsobovat spokojenost pracovníků (Koubek, 2008, s. 59).

Hygienické faktory jsou z hlediska práce vnějšími faktory, i když jsou v dobrém stavu, nemusí způsobovat spokojenost pracovníků. Vhodné je odstranit negativní účinky hygienických faktorů. Stav hygienických faktorů je velkou mírou ovlivňován vedením společnosti (Armstrong, 2009, s. 112).

Motivátory jsou tvořeny z možnosti růstu, úspěchu, uznání, obsahu práce, odpovědnosti apod. (Adair, 2004, s. 59). Obecně lze říct, že se jedná o faktory, které souvisí se samotnou prací.

Motivátory pocházejí z vlastní práce, jsou jejími vnitřními faktory. Pokud jsou motivátory nastaveny kladně, jsou impulzem k efektivnímu pracovnímu výkonu a činností pracovníků. Motivátory přispívají ke zvýšení pracovního výkonu. Pokládají se za nejúčinnější složku pracovní motivace (Armstrong, 2009, s. 112). Motivátory nutí jednotlivce uspět a poskytují seberealizaci pracovníků (Heller, 2001, s. 11). Koubek doplňuje, že přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, avšak jejich nepřítomnost nemusí nutně způsobovat nespokojenost pracovníků, viz tabulka č. 1 (2008, s. 59).

Pocit spokojenosti, který je výsledkem zvýšení peněžní odměny, má krátkodobý charakter v porovnání s dlouhodobou spokojeností, která souvisí s prací samotnou (Armstrong, 2009, s. 112). Z toho plyne, že dlouhodobé působení peněžní odměny není motivátorem, avšak nespravedlivá odměna může vést k demotivaci.

„Hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není striktní a nepřekročitelná“ (Dvořáková a kolektiv, 2007, s. 173). V podniku může být za motivátor považována mzda, kterou však Herzberg uvádí jako hygienický faktor. Působí zde vazba mezi odměnou a výkonem. Pokud je za pracovní výkon odměnou mzda působí jako podnět k výkonu.

Tabulka č. 1: Stav faktorů ovlivňujících postoj pracovníka

| Stav faktorů | Motivátory | Hygienické faktory |
|---|--|----------------------------------|
| Nepřítomnost nebo negativní působení | Žádné uspokojení (nikoliv spokojenost) | Nespokojenost |
| Přítomnost a pozitivní působení | Spokojenost, vyšší výkon | Nepůsobí pozitivně ani negativně |

Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 173.

Pauknerová a kolektiv poukazují na to, že zařazení určitých podnikových okolností do skupiny motivátorů nebo hygienických faktorů neuznává jedinečnou povahu motivačního složení jednotlivých pracovníků (2012, s. 174).

Alderferova teorie

Strachová uvádí, že Alderferova teorie ERD navazuje na Maslowovu teorii potřeb. Alderferově teorii není věnováno od autorů tolik pozornosti.

Teorie je založená na kombinaci:

- existenčních potřeb,
- potřeb vztahů,
- potřeb růstu.

Existenční potřeby jsou první úrovní. Slučují se zde všechny existenční potřeby do jedné skupiny. Zařazují se zde fyziologické potřeby a potřeba jistoty a bezpečí.

Potřeba vztahů, zde se zařazuje láska, přátelství, příbuzenské vztahy, pocit příslušnosti k určité skupině.

Potřeba růstu zahrnuje potřebu uznání, rozvoj potenciálu, seberealizaci. Potřeba růstu se shoduje s potřebou uznání a seberealizací v Maslowově teorii.

Všechny popsané potřeby jsou hierarchicky uspořádány, avšak ne tak striktně jako v Maslowově teorii (1997, s. 189).

McClellandova motivační teorie úspěchu

Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv uvádí, že teorie byla vytvořena v roce 1961 Davidem McClellandem.

McClelland popisuje tři potřeby:

- potřeba úspěchu,
- potřeba moci,
- potřeba začlenění.

Potřeba úspěchu představuje úspěch, kterého pracovník dosáhne v konkrétním úkolu, soutěži apod. Pracovník s potřebou úspěchu se snaží předstihnout své kolegy. Pociťuje potřebu něčeho dosáhnout a vyhledává uznání.

Potřeba moci se dělí na potřebu osobní moci a potřebu sociální moci. Osobní moc se projevuje touhou po povýšení, zvýšení vlastního statutu, potřebou zbohatnout apod. Sociální moc představuje potřebu mít vliv na ostatní kolegy, podílet se na rozhodování apod.

Potřeba začlenění, pracovníci s potřebou začlenění vyhledávají sociální kontakty, rozvíjí vztahy a mají potřebu patřit do konkrétní skupiny.

Každý člověk má všechny tři potřeby. Rozdíl je v jejich intenzitě (2012, s. 249). To znamená, že záleží na prioritách jedince, která z potřeb má u něj převahu.

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces zobrazují psychologické procesy, které mají vliv na motivaci i na elementární potřeby. Pro manažery mohou být teorie zaměřené na proces užitečnější než například teorie potřeb, jelikož dávají manažerům věcný návod, jakými konkrétními metodami motivovat pracovníky (Armstrong, 2009, s. 112).

Mezi teorie zaměřené na proces se zařazuje:

- Expektační teorie (teorie očekávání),
- Teorie cíle,
- Teorie spravedlnosti.

Expektační teorie (teorie očekávání)

Expektační teorie je hlavní teorií, která je zaměřená na proces. Byla popsána v 60. letech 20. století Victorem H. Vroomem.

Zásadní pro expektační teorii je valence – instrumentalita – expektace (Pauknerová a kolektiv, 2012, s. 176).

Armstrong vysvětluje, že valence je hodnota, která se očekává od konkrétního výsledku. Instrumentalita je mínění o tom, že pokud jedinec udělá určitou věc, povede to k další. Expektace vyjadřuje pravděpodobnost, že určité chování povede k očekávanému výsledku (2009, s. 113).

Síla očekávání bývá založena na souhrnu již existujících zkušeností. Je-li situace nová, většinou u jedince dochází ke snížení motivace řešit konkrétní situaci.

Pokud nemá jedinec žádná očekávání nebo výsledek pro něj nemá význam - není motivován (Koonts, 1993, s 449). Očekávání daného chování, které povede ke konkrétnímu výsledku je u každého jedince subjektivní, protože jejich odhady se liší. Závisí to na konkrétní situaci, ve které se jedinec právě nachází (Adair, 2004, s. 25).

Předpokladem teorie je, že pracovník si uvědomuje konečný výsledek své práce a sleduje kladnou i zápornou složku výsledku práce dříve, než začne práci vykonávat (Nakonečný, 2005, s. 128).

V pracovní motivaci vyplývá z expektační teorie, že je důležité, aby manažeři, kteří usilují o motivaci svých pracovníků, dokázali splnit následující podmínky.

- Pracovníci ovládají dovednosti, které jim umožňují zvládnout zadaný úkol.
- Pracovníci vědí o odměně, která následuje po splnění úkolu.
- Pracovníci považují odměnu za splnění úkolu jako přitažlivou. (Arnold, 2007, s. 313)

Teorie cíle

Teorie cíle byla sepsána Lathamem a Lockem v 60. letech. Pracovníci musí cítit závazek ke konkrétnímu cíli, aby byli schopni dosáhnout stanoveného cíle. Závazek má vliv na houževnatost pracovníka při dosahování cíle (Arnold, 2007, s. 321).

Pokud jsou pracovníkům stanoveny konkrétní cíle, které jsou náročné, avšak zvládnutelné, zvyšuje se tím u pracovníků motivace a výkon. Za důležité se pokládá stanovení cílů spolu s pracovníky a vyjádření jejich souhlasu se stanovenými cíli. S plněním náročných cílů pracovníkovi pomáhá vedení společnosti například udělováním přínosných rad. Pro zachování motivace a získávání náročných cílů je nutná zpětná vazba (Armstrong, 2009, s. 114).

Teorie cíle by mohla být využita manažery v praxi, jelikož uvádí konkrétní rady jak zvýšit motivaci pracovníků obecně, protože se nevztahuje na konkrétní typ úkolů, ale na jeho zadání, kontrolu a hodnocení.

Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti popsal Adams v 60. letech. Pracovníci mají dispozice k sociálnímu porovnávání, což je hlavní myšlenkou teorie spravedlnosti. Při vykonávání práce pak pracovník porovnává, co do práce vložil (například odpovědnost, náročnost práce, vzdělání, praxe) a co do práce vkládají jeho spolupracovníci na obdobných pozicích. Dále porovnává, co za své úsilí získá (například příplatek, ocenění, kariérní posun) a jaký účinek přináší práce jeho spolupracovníků (Arnold, 2007, s. 315).

Objeví-li se rozdíl mezi vkladem a účinkem bude pracovník tento stav pociťovat jako nespravedlnost. Pokud pracovník cítí nerovnost ve svůj neprospěch, začne u něj klesat motivace a výkon, pokud naopak cítí nespravedlnost ve svůj prospěch je možné, že se jeho motivace a výkon zvýší, protože se snaží dorovnat nadhodnocení (Armstrong, 2009, s. 114).

3 Pracovní spokojenost

Pracovní motivace má úzký vztah s pracovní spokojeností. Obecně lze vyjádřit pracovní spokojenost jako spokojenost pracovníka s pracovními podmínkami, prací samotnou její náročností a vztahem se společností. Zařazují se zde i vztahy se spolupracovníky, vedoucím apod.

Pracovní spokojenost není definována jednotně. Existuje několik pojetí, které vysvětlují pracovní spokojenost.

Kollárik dělá rozdíl mezi spokojeností v práci a spokojeností s prací.

- Spokojenost v práci pojímá v širokém smyslu rysy osobnosti pracovníka, zahrnuje pracovní podmínky, fungování podniku apod.
- Spokojenost s prací je pojata v užším smyslu a vyjadřuje jednotlivé pracovní úkoly a jejich fyzickou náročnost, odměnu za vykonanou práci, odpovědnost apod. (1983, s. 174).

Bedrnová, Nový a kolektiv uvádí tři definice pojmu pracovní spokojenost.

- Pracovní spokojenost je sdělována jako kritérium hodnocení personální politiky společnosti. Uvádí se přímá úměrnost, čím více jsou pracovníci spokojeni, tím více se o ně společnost stará.
- Pracovní spokojenost plyne ze smysluplné práce, kterou pracovníci odvedli. Pocit naplnění a radost z vlastního výsledku práce vyvolá u pracovníků pocit spokojenosti.
- Lze dosáhnout pracovní spokojenosti uspokojením nízkých cílů. U pracovníka to může vypadat tak, že je spokojen s nízkým cílem a necítí potřebu se více zlepšovat a dosahovat vyšších cílů. Spokojenost lze v tomto případě vysvětlit jako bariéru, která zabraňuje požadovanému pracovnímu výkonu (2009, s. 392).

Pracovní spokojenost lze považovat za obecný postoj, který je výsledkem více konkrétních postojů ve třech podstatných oblastech:

- v oblasti určitých faktorů práce,
- v oblasti jednotlivých znaků,
- v oblasti mezilidských vztahů mimo zaměstnání (Homola, 1977, s. 315).

Nutné je udělat rozdíl mezi celkovou spokojeností a částečnou spokojeností s prací, která zahrnuje dílčí složky v práci i okolí mimo práci. Oba druhy spokojenosti je důležité

pochopit jako na sobě závislé a navzájem se ovlivňující. Je potvrzeno, že jedinci s pocitem nespokojenosti mimo pracovní prostředí, pociťují nespokojenost i s dílčími složkami práce a tudíž cítí i celkovou nespokojenost s prací (Kollárik, 1986, s. 15).

Spokojenost s prací vyjadřuje postoje a pocity, které jedinec chová vůči práci, kterou vykonává. Pokud jsou tyto postoje a pocity kladné lze tvrdit, že pracovník je spokojen s prací. Na spokojenost s prací působí různé vnitřní a vnější motivační faktory.

Pracovní spokojenost je předpokladem účinné motivace. I když samotná pracovní spokojenost není motivátorem, sehrává důležitou roli, jelikož pouze motivovaný pracovník může být spokojený (Armstrong, 2007, s. 228).

Nízká úroveň spokojenosti pracovníků může způsobit jejich fluktuaci, proto je nutné, aby vedení společnosti mělo přehled o spokojenosti svých pracovníků.

3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Existují faktory, které dokáží ovlivnit pracovní spokojenost jedince. Faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost, je hodně a jejich důležitost je dána konkrétní profesí.

Štikar a kolektiv uvádí vnější faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost:

- finanční ohodnocení,
- samotná práce,
- pracovní postup,
- způsob vedení,
- pracovní skupina,
- pracovní podmínky (2003, s. 115).

Finanční ohodnocení

Mzda nebo plat má velký vliv na spokojenost pracovníků. Je-li finanční ohodnocení nepříznivé, pracovník pociťuje nespokojenost. Finanční ohodnocení je silným motivátorem. Pro konkrétní okruh pracovníků (například dělnické pozice) je mzda nebo plat hlavním motivátorem. Zvýšení finančního ohodnocení za odvedenou práci nezaručí dlouhotrvající motivaci. Pracovník si na výši odměny zvykne a za krátkou dobu ji nebude považovat jako motivátor, ale jako samozřejmou odměnu. Spokojenost i nespokojenost s finančním ohodnocením se projevuje, pokud pracovník porovnává svůj plat nebo mzdu

se svými spolupracovníky. Považuje finanční ohodnocení jako odraz svého přínosu do organizace nebo vnímá toto ohodnocení jako společenské ohodnocení své profese (Štikar a kolektiv, 2003, s. 115).

Samotná práce

Pracovník je se samotnou prací spokojen, pokud je pro něj práce zajímavá, různorodá, má pocit autonomie, je seznámen s průběžným hodnocením své práce a práce má pro pracovníka určitou prestiž.

Pracovní postup

Pracovní postup povýšení se vztahuje ke kariérenímu růstu. Je prokázáno, že pokud je pracovník seznámen s možným kariérením postupem, ovlivňuje to pozitivně jeho motivaci. Spokojenost s pracovním postupem je individuální, záleží na konkrétních změnách, které povýšení přinese. Pokud se povýšením změní pouze finanční ohodnocení, nebude to mít příliš velký a dlouhodobý vliv na spokojenost pracovníka. Opačným příkladem může být povýšení pracovníka na pozici, ve které získá větší moc, autonomii práce a zvýší se i pracovníková prestiž. Tento kariérení postup již může ovlivnit mnohem více spokojenost pracovníka (Štikar a kolektiv, 2003, s. 115).

Způsob vedení

Faktor je ovlivněn osobností manažera a jeho způsobem vedení pracovníků.

Je možné se setkat se dvěma druhy vedení, které pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost.

- Manažer se věnuje svým podřízeným, zajímá se o jejich práci, rozvoj pracovníků, uznává názor pracovníků na způsob vykonávání práce apod.
- Manažer uplatňuje participativní styl vedení. Pracovníci mají vliv na vlastní práci, mají možnost se vyjádřit k cílům pracovní skupiny apod.

Prokázalo se, že participativní styl vedení má větší vliv na pracovní spokojenost pracovníků (Štikar a kolektiv, 2003, s. 115).

Pracovní skupina

Pracovní skupina je důležitým faktorem, který se podílí na pracovní spokojenosti. Pro pracovní skupinu je hlavní její sociální prostředí, které sestává z formálních

i neformálních vztahů, pojímá různé druhy kooperace a má svoji atmosféru vyrovnanosti, nebo tlaku. Pracovní skupina má funkci poradní, povzbuzovací, opravnou apod. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou má silný vliv na celkovou pracovní spokojenost. Spokojenost s prací je často spokojenost s příslušností ke konkrétní pracovní skupině, se vztahy k vedoucím a k podniku jako celku, s atmosférou ve skupině a v podniku. Je prokázáno, že pracovníci, kteří nejsou spokojeni se vztahy v pracovní skupině, projevují velice často i nespokojenost s prací (Homola, 1977, s. 315).

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky ovlivňují spokojenost hlavně, když jsou neblahé. Jsou zdrojem nepohodlí. Patří zde například nadměrný hluk, prach, nepříznivé osvětlení, nízká nebo vysoká teplota, vlhkost a silné proudění vzduchu na pracovišti apod. Zmíněné pracovní podmínky vedou k nespokojenosti pracovníků.

Pod faktory, které prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost, lze zařadit i osobnostní faktory, mezi něž se řadí například věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, intelekt apod. (Štikar a kolektiv, 2003, s. 116).

Výzkumy prokázaly u spokojených pracovníků důraz hlavně na faktory, které se týkají práce samé. Proti tomu nespokojení pracovníci vyzdvihují převážně okolnosti týkající se práce (Homola, 1977, s. 315).

Nadměrná pracovní spokojenost nebo nadměrná pracovní nespokojenost je pro podnik spíše škodlivá než užitečná. Vhodné řešení této situace je v mírné spokojenosti nebo zdravé nespokojenosti. Oba stavy mohou působit jako činitelé stimulující nutné změny (Pauknerová a kolektiv, 2012, s. 183).

Praktická část

4 Charakteristika podniku TTT, a. s.

Kapitola 4 Charakteristika podniku TTT, a. s., pokud není uvedeno jinak, vychází z interních materiálů podniku.

Podnik TTT, a. s. je českým podnikem, který se řadí dle počtu zaměstnanců mezi velké podniky. Podnik má vlastní výrobní areál o rozloze asi 15 000 m². Sídlí ve Zlínském kraji, kde se podílí na rozvoji pracovních míst a díky své dlouholeté historii, stabilitě a neustálém rozvoji si vybudoval dobré jméno mezi potencionálními uchazeči o zaměstnání.

Hlavním předmětem podnikání je výroba produktů z plechu převážně ocelových a plechových skříní pro elektrické rozvaděče. V podniku se vyrábí i datové skříně, ovládací pulty pro řídicí a kontrolní systémy výrobních linek, hydranty, poštovní schránky apod. Podnik nabízí i výrobky dle přání zákazníka, které nespádají do standartního sortimentu podniku.

Podnik TTT, a. s. si zakládá na vysoké kvalitě výrobků. Výrobní proces je certifikován mezinárodně uznávanou normou kvality ISO 9001:2001 a normou ISO 3834-2 pro zvýšení kvality svařování.

Podnik je rozdělen na dvě základní divize, které obsahují další samostatné výrobní střediska. Viz příloha č. 3: Organizační struktura podniku TTT, a. s.

Divize kovovýroba a CNC zpracování plechů:

- výroba skříní rozvaděčů a datových skříní
- CNC zpracování plechů
- lakování práškovými barvami
- výroba kovových celků a komponentů.

Divize lisování technické pryže a lisování termoplastů.

Výrobní střediska jsou vybavena moderními technologiemi, které umožňují vyrábět individuální výrobky podle přání zákazníka. Produkce podniku je zaměřena převážně na zahraniční trhy. Podnik vyváží asi 70 % celkové výroby do zahraničí. Významní zahraniční odběratelé jsou Anglie, Švýcarsko, Německo, Rakousko a Slovensko. Podnik se nyní snaží proniknout i na ruský trh.

Podnik TTT, a. s. se zajímá o kvalitu životního prostředí. Zavedl certifikovaný systém environmentálního managementu podle normy ISO 14001. Všechny výrobní i obslužné systémy, které společnost používá k výrobě produktů, které nabízí na trhu, jsou podrobeny rozboru dopadu na životní prostředí.

Podnik TTT, a. s. sponzoruje místní fotbalový klub, finančně přispívá na místní dětské domovy a poskytuje dary školám, zájmovým spolkům a sdružením.

4.1 Historie podniku TTT, a. s.

Podnik byl založen 4. 12. 1989 jako výrobní družstvo a jeho hlavní činností bylo zpracování dřeva pro obchod a stavebnictví. Poté se začal rozvíjet dle požadavků zákazníků.

V roce 1990 zahájil podnik stavební činnost s nabídkou výškových prací a montáží hromosvodů.

V roce 1991 se ke stavební činnosti připojila i dřevovýroba a kovovýroba.

V roce 1992 bylo založeno samostatné výrobní středisko pro zpracování technické pryže, které se následně rozvinulo do samostatné divize.

V roce 1993 podnik zavedl zkušební výrobní program pro výrobu skříní rozvaděčů, který se dále formoval z ohledu na konstrukční parametry, tak i po stránce kvality zpracování.

V roce 1995 se rozhodl podnik pro investici do lakovacího střediska, která poté umožnila rozmach střediska práškového lakování.

V roce 1999 měl podnik již jasně stanovenou vizi o dalším vývoji společnosti a dosáhl na první certifikaci ISO 9002.

V roce 2001 přijal podnik nynější jméno a přeformovala se z výrobního družstva na akciovou společnost.

V roce 2002 byl podnik certifikován dle normy ISO 9001 z důvodů požadavků vyšší kvality od zákazníků.

V roce 2005 se podnik znovu certifikoval normou ISO 14001:2004, kvůli novým trendům, vývoji podniku, a také požadavkům zákazníků.

V roce 2006 podnik zavedl do provozu automatickou lakovací linku GALATEK.

V roce 2007 byla zahájena výstavba montážní haly, expedice a vlastní kuchyně spolu s novou jídelnou.

V roce 2008 uvedl podnik do provozu robotizované svařovací pracoviště.

V roce 2009 byl dobudován průmyslový areál.

V roce 2010 se podnik rozhodl zahájit výstavbu nového školícího centra.

V roce 2011 podnik pořídil druhého svařovacího robota MOTOMAN.

V roce 2012 byla zahájena výstavba nové budovy spolu s vývojovou dílnou.

V roce 2013 podnik zahájil výstavbu další výrobní haly s moderními technologiemi a svačinovou místností pro zaměstnance.

4.2 Podnik a zaměstnanci

Z historického vývoje podniku vyplývá, že se neustále rozvíjí, což je zřejmé i z vývoje počtu zaměstnanců v tabulce č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců k 31. 12.

Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců k 31. 12.

| Rok | Muži | Ženy | Celkem | Dělníci | THP |
|------|------|------|--------|---------|-----|
| 2009 | 213 | 54 | 267 | 206 | 61 |
| 2010 | 275 | 75 | 350 | 285 | 65 |
| 2011 | 257 | 75 | 332 | 258 | 74 |
| 2012 | 268 | 88 | 356 | 276 | 80 |
| 2013 | 313 | 94 | 407 | 317 | 90 |
| 2014 | 347 | 96 | 443 | 347 | 96 |

Zdroj: Interní materiály podniku.

Podle tabulky č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců k 31. 12. lze vyčíst, že podnik ke konci roku 2014 zaměstnával celkem 443 zaměstnanců. V podniku jsou převážně všichni zaměstnanci zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Výjimkou jsou sezonní pracovníci převážně v letních měsících, se kterými podnik sepisuje dohodu o pracovní činnosti.

Zaměstnancům především na dělnických pozicích jsou přiděleny pracovní pomůcky, jako je oděv, vhodná obuv, chránící pomůcky a hygienické potřeby.

Podnik od roku 2012 využívá nového školicího střediska pro školení svých zaměstnanců. Školicí středisko je umístěno ve správní budově podniku. Kapacita školicího střediska je 42 míst. Podnik jej využívá k nejrůznějším školením svých zaměstnanců.

Podnik TTT, a. s. neprovádí pravidelné strukturované hodnocení zaměstnanců. Hodnocení probíhá nepravidelně přímým nadřízeným za provedenou práci. Zaměstnancům za nekvalitně odvedenou práci hrozí finanční postih. Finanční postih se promítne v zaměstnancově měsíční mzdě, která je zkrácena o daný postih. V podniku jsou uplatňovány všechny druhy mezd. Pro dělníky je stanovena kombinace časové a úkolové mzdy, pro technickohospodářské pracovníky a administrativní pracovníky se uplatňuje fixní mzda.

Podnik je v provozu nepřetržitě, kvůli složitým technologiím je nejefektivnější nepřetržitý provoz. Z toho důvodu je v podniku stanovena pracovní doba následovně.

- Administrativní pracovníci mají jednosměnný pracovní provoz.
- Technickohospodářští pracovníci a dělníci podle zařazení do výrobního střediska a na konkrétní pracovní pozici mají jednosměnný, dvousměnný, třisměnný nebo nepřetržitý pracovní provoz.

Podnik TTT, a. s. informuje o svých plánech zaměstnance pomocí porad, které se uskutečňují pro úzké vedení podniku a informace se dále šíří po hierarchické linii. Zaměstnanci si mohou důležité informace přečíst na dílenských nástěnkách. Podnik klade důraz na sdělení informace, že pouze kolektivně je možné dosáhnout stanovených cílů.

Pro upevnění vztahů mezi zaměstnanci pořádá podnik sportovní turnaje ve fotbale, vánoční večírky, setkání k výročí založení podniku a další společenské akce.

Ze statistických údajů podniku vyplývá, že hodnota celkové fluktuace zaměstnanců se po dobu posledních 5 let pohybuje v podniku mezi hodnotami 2,2 – 2,7 %.

4.3 Motivační program podniku TTT, a. s.

Motivačním programem se podnik snaží podporovat pracovníky v jejich práci a rozvíjet u nich chuť do práce. Motivační program podniku TTT, a. s. obsahuje souhrn stimulačních prostředků, kterými podnik působí na své zaměstnance.

Podnik TTT, a. s. nabízí svým zaměstnancům:

- osobní konto zaměstnance,
- bezúročné půjčky,
- dary,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- kvalifikační kurzy,
- konto přesčasů,
- ostatní benefity (Interní materiál podniku, Směrnice 2-502-02/12, 2012).

Podrobné informace o motivačním programu podniku TTT, a. s. jsou uvedeny v příloze č. 1: Motivační program podniku TTT, a. s.

5 Metodologie výzkumu

V následující kapitole je popsán cíl výzkumu a stanoveny výzkumné otázky včetně jejich operacionalizace. Jsou vysvětleny metody a techniky sběru dat a v závěru kapitoly je uveden výzkumný soubor a průběh sběru dat včetně identifikace respondentů.

5.1 Cíl výzkum, výzkumné otázky a předpoklady

Podnik TTT, a. s. stimuluje své zaměstnance konkrétními stimulačními prostředky. Cílem výzkumu je zjistit, jaké stimulační prostředky vnímají zaměstnanci podniku jako motivační a jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací v podniku. Na to navazuje doporučení změn, které by zvýšily spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců s prací vede i k zefektivnění motivace, která se provádí u spokojených zaměstnanců snáze než u nespokojených.

Stanovila jsem dvě výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1: Jsou zaměstnanci spokojeni s prací v podniku TTT, a. s.?

Výzkumná otázka č. 2: Jsou používané stimulační prostředky v podniku TTT, a. s. vnímány zaměstnanci jako motivační?

Předpoklad č. 1: Většina zaměstnanců je spokojena s prací v podniku TTT, a. s.

První předpoklad plyne z tabulky č. 2, kde je uveden vývoj počtu zaměstnanců za uplynulých pět let. Počet zaměstnanců se zvyšoval, z čehož se dá předpokládat, že podnik TTT, a. s. je pro potencionální uchazeče atraktivním zaměstnavatelem. Z celkové hodnoty fluktuace, která je uvedena v podkapitole 4.2, lze předpokládat, že stávající zaměstnanci setrvávají v podniku, jelikož jsou spokojeni.

Předpoklad č. 2: Většina používaných stimulačních prostředků v podniku TTT, a. s. je vnímána zaměstnanci jako motivační.

Druhý předpoklad vychází z nastaveného motivačního systému podniku TTT, a. s. Jelikož podnik poskytuje svým zaměstnancům široký obsah stimulačních prostředků lze z toho předpokládat, že většina je vnímána zaměstnanci jako motivační.

5.2 Operacionalizace

Procesem operacionalizace se rozumí převedení teoretických pojmů do měřitelné formy. Operacionalizace mi pomůže vytvořit otázky, které obsahují konkrétní proměnné a slouží k zodpovězení výzkumných otázek a předpokladů.

Výzkumná otázka č. 1: Jsou zaměstnanci spokojeni s prací v podniku TTT, a. s.?

Jste spokojen/a s rozvržením pracovních směn?

Jste spokojen/a s vykonávanou prací?

Jste spokojen/a s nynějším zaměstnáním?

Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

Jak hodnotíte Vaše pracovní pomůcky?

Vyhovuje Vám vedení, které uplatňuje Vás nadřízený?

Myslíte si, že jste hodnocen/a za svou práci spravedlivě?

Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Zvažujete změnu zaměstnání?

Výzkumná otázka č. 2: Jsou používané stimulační prostředky v podniku TTT, a. s. vnímány zaměstnanci jako motivační?

Jaký pracovní vztah máte se svými spolupracovníky?

Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem?

Jaké stimulační prostředky na Vás působí motivačně?

Co na Vás působí demotivačně?

Jaké zaměstnanecké výhody můžete využívat?

Jste spokojen/a s osobním kontem zaměstnance?

Hrozí Vám postih za nekvalitně odvedenou práci?

Jste pochválen/a od nadřízeného za dobře odvedenou práci?

Máte možnost školení v zaměstnání?

Máte pocit jistoty zaměstnání v podniku?

5.3 Metody a techniky sběru dat

Pro získání potřebných dat ke zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku TTT, a. s., jsem si zvolila kvantitativní metodu prováděnou pomocí techniky dotazníkového šetření.

Kvantitativní metodu jsem zvolila, protože podnik zaměstnává poměrně velký počet zaměstnanců. Tato metoda umožňuje získat informace od velkého množství respondentů za krátké časové období.

Před použitím dotazníku jsem prostudovala již existující - sekundární data o podniku, které mi poskytla personální manažerka.

Zkoumáním sekundárních dat jsem získala velmi důležité informace, které jsem použila k popisu situace v podniku.

Po dohodě s personální manažerkou jsem zvolila techniku dotazníkového šetření. Hlavním důvodem byla časová nenáročnost na vyplnění dotazníků pro respondenty. Nevýhodou dotazníkového šetření je nízká validita při nízké návratnosti dotazníků. Dotazník je vytvořen pro použití v podniku TTT a. s. Při tvorbě dotazníku mi pomohly charakteristické informace o podniku, které jsem získala z interních zdrojů podniku.

Dotazník tvoří 36 otázek. V úvodní části dotazníku se zaměstnanec seznámí s cílem dotazníku a způsobem jak správně dotazník vyplnit. Všechny otázky jsou uzavřené s výběrem dvou až čtyř možností odpovědi. V některých otázkách má zaměstnanec možnost vyjádřit svůj názor, pokud se neztotožňuje s žádnou z nabídnutých možností. V téměř každé otázce smí být označena jedna odpověď kromě tří otázek, které se týkají motivace, demotivace a zaměstnaneckých výhod. Zaměstnancům je zdůrazněno, že dotazník je naprosto anonymní.

Otázky v dotazníku se týkají oblastí motivace, stimulace a spokojenosti zaměstnanců podniku, viz příloha č. 2: Dotazník. Všechny otázky jsou konkrétně zaměřené, proto by výsledky z dotazníkového šetření měly přinést souhrnný pohled na motivaci a spokojenost zaměstnanců v podniku.

5.4 Výzkumný soubor, sběr dat a identifikace respondentů

Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci podniku TTT, a. s. Dotazníky byly v podniku rozdány po předchozí domluvě s personální manažerkou. Mezi všech 443 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v podniku TTT, a. s., bylo náhodně rozdáno 60 dotazníků.

Sběr dat probíhal v podniku v období od 1. 12. 2014. S personální manažerkou jsme se domluvily, že necháme pro sběr dat delší časovou lhůtu kvůli častějšímu výběru dovolených před koncem roku. Sběr dat byl ukončen 16. 1. 2015. Všechny vyplněné dotazníky byly shromážděny na personálním oddělení podniku.

Z 60 rozdaných dotazníků se vrátilo 50 vyplněných. Návratnost dotazníků byla 83,3 %. Jelikož byl dotazník anonymní, lze provést identifikaci respondentů na základě pohlaví a délky pracovního poměru v podniku TTT a. s.

Většinu respondentů (66 %) tvoří muži, zbylých 34 % jsou ženy, viz Tabulka č. 3. Nejpočetnější věkovou skupinu tvoří zaměstnanci, jejichž pracovní poměr u podniku trvá v rozmezí nad 3 – 10 let (46 %), poté následuje skupina zaměstnanců s délkou pracovního poměru nad 15 let (18 %), a dále pak zaměstnanci, kteří pracují v podniku nad 10 – 15 let (16 %) následuje rozmezí 1 – 3 roky, které zastupuje (12 % zaměstnanců) a poslední skupinou jsou „nováčci“, kteří pracují v podniku méně než 1 rok (8 %), viz Tabulka č. 4.

Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví

| Pohlaví | Počet respondentů |
|---------|-------------------|
| Muž | 33 (66 %) |
| Žena | 17 (34 %) |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru

| Délka pracovního poměru | Počet respondentů |
|-------------------------|-------------------|
| Méně než 1 rok | 4 (8 %) |
| Od 1 – 3 let | 6 (12 %) |
| Nad 3 – 10 let | 23 (46 %) |
| Nad 10 – 15 let | 8 (16 %) |
| Nad 15 let | 9 (18 %) |

Zdroj: Vlastní zpracování.

6 Vyhodnocení dotazníkové šetření

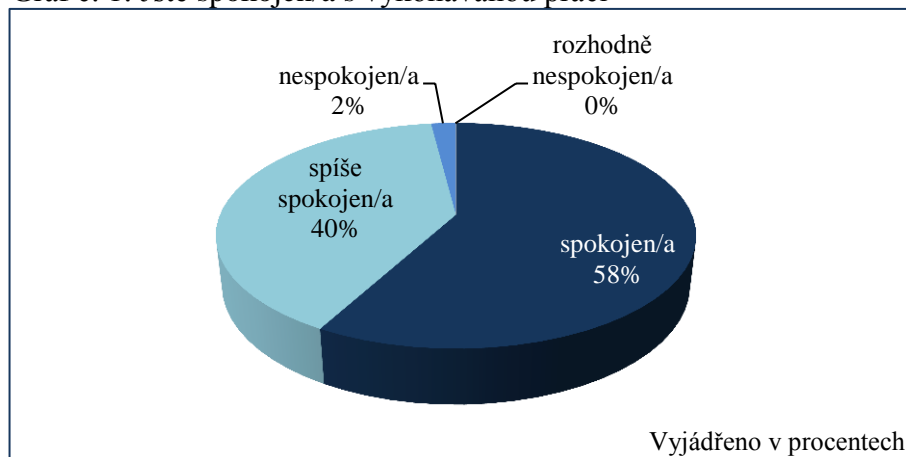
6.1 Výzkumná otázka č. 1

Cílem vyhodnocení první výzkumné otázky a jejího předpokladu je zjistit jak jsou respondenti spokojeni s prací v podniku a odpovědí na výzkumnou otázku potvrdit nebo vyvrátit předpoklad.

Spokojenost s prací v podniku ovlivňuje několik dílčích prvků, které se objevují v podobě spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací, spokojeností s rozvržením směn, spokojeností se zaměstnáním, s pracovním prostředím a pomůckami, s vedením nadřízeného, spravedlností v odměňování, s platovým ohodnocením a neméně důležitým ukazatelem je úvaha o setrvání v podniku.

Všechny popsané prvky, které ovlivňují spokojenost s prací v podniku, jsou níže graficky znázorněny. Grafy jsou vytvořeny na základě sebraných dat, srozumitelně popsány a pod každým grafem se nachází komentář, který vysvětluje, co daná data znamenají.

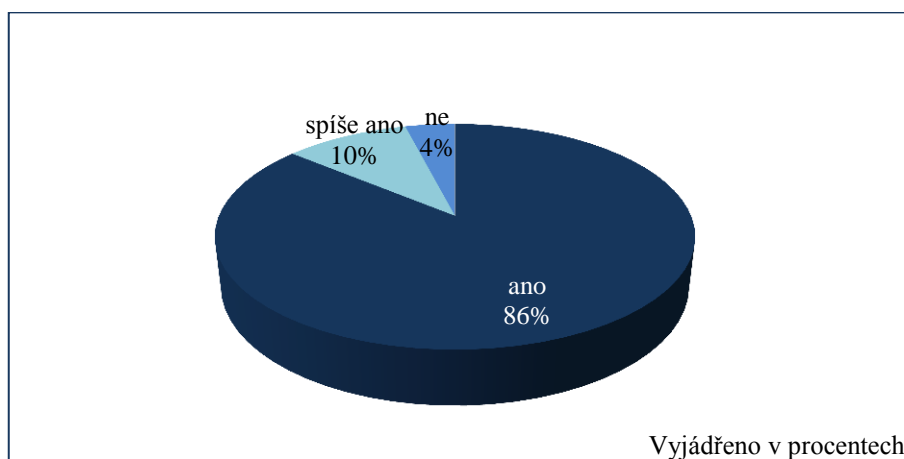
Graf č. 1: Jste spokojen/a s vykonávanou prací



Zdroj: Vlastní zpracování.

Spokojenost s vykonávanou prací vyjádřilo 58 % zaměstnanců. Spíše spokojeno je 40 % zaměstnanců. Nespokojenost vyjádřily pouze 2 % zaměstnanců.

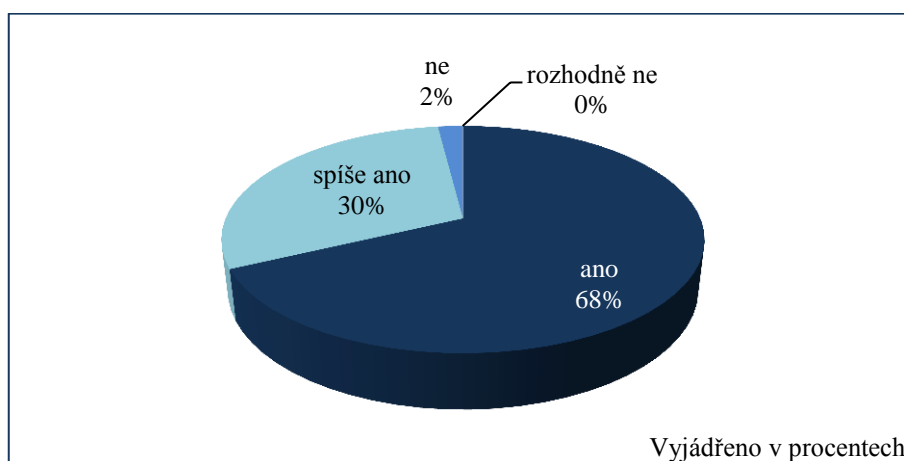
Graf č. 2: Jste spokojen/a s rozvržením pracovních směn



Zdroj: Vlastní zpracování.

Na spokojenost s rozvržením pracovních směn odpovědělo kladně 86 % zaměstnanců, spíše spokojeno je 10 % zaměstnanců a nespokojenost vyjádřily 4 % zaměstnanců. Uvedly i svůj návrh na změnu pracovní doby a to od 7:00 do 15:30.

Graf č. 3: Jste spokojen/a v nynějším zaměstnáním

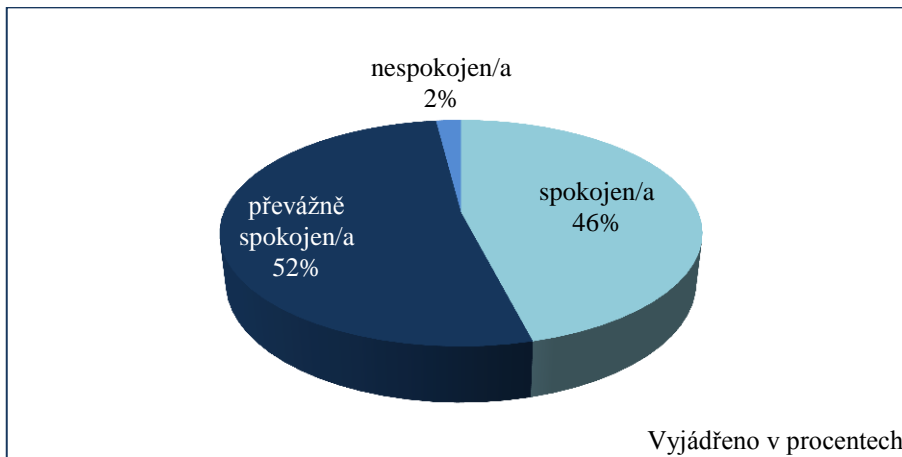


Zdroj: Vlastní zpracování.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nynějším zaměstnáním, odpovědělo 68 % zaměstnanců kladně a spíše spokojeno je 30 % zaměstnanců, pouze 2 % zaměstnanců odpověděly, že nejsou spokojeni.

S otázkou spokojenosti se zaměstnáním souvisí i otázka, zda by zaměstnanci doporučili zaměstnání v podniku i svým přátelům. Na otázku odpovědělo 60 % zaměstnanců odpovědí ano, 38 % zaměstnanců spíše ano a 2 % dotázaných zaměstnanců by nedoporučily zaměstnání v podniku svým přátelům.

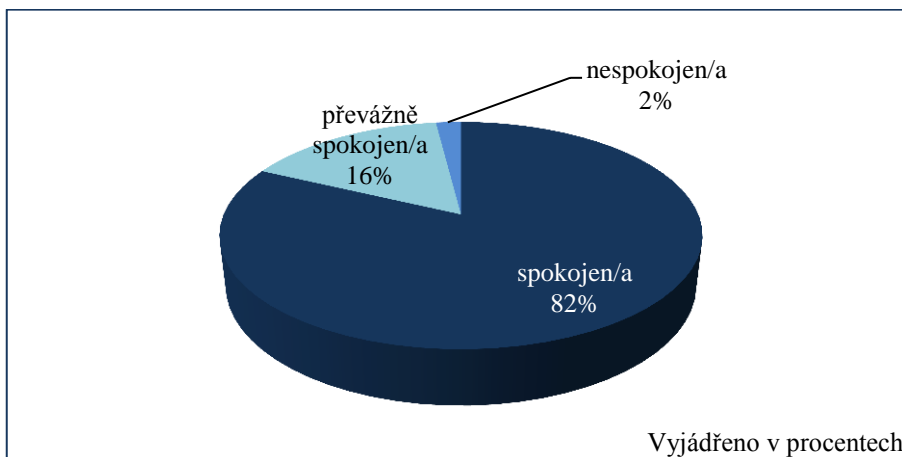
Graf č. 4: Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí (čistota, hluk, osvětlení, teplota...)



Zdroj: Vlastní zpracování.

S pracovním prostředím je převážně spokojeno 52 % zaměstnanců a 46 % je spokojeno. Nespokojenost vyjádřily 2 % zaměstnanců. Uvedly, že konkrétně jsou nespokojeni s hlukem a čistotou na pracovišti.

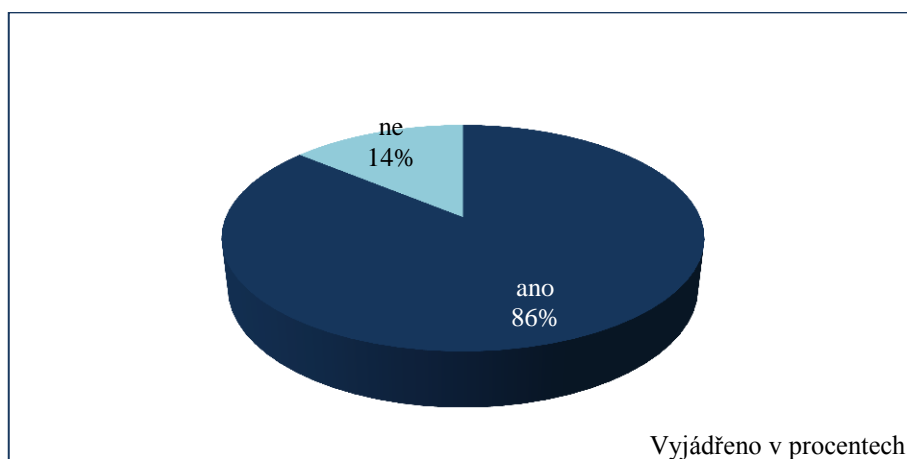
Graf č. 5: Jak hodnotíte Vaše pracovní pomůcky



Zdroj: Vlastní zpracování.

Spokojeno s pracovními pomůckami je 82 % zaměstnanců, převážně spokojeno je 16 % zaměstnanců. Nespokojenost projevily pouze 2 % zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s klesající kvalitou ochranných oděvů.

Graf č. 6: Vyhovuje Vám vedení, které uplatňuje Váš nadřízený

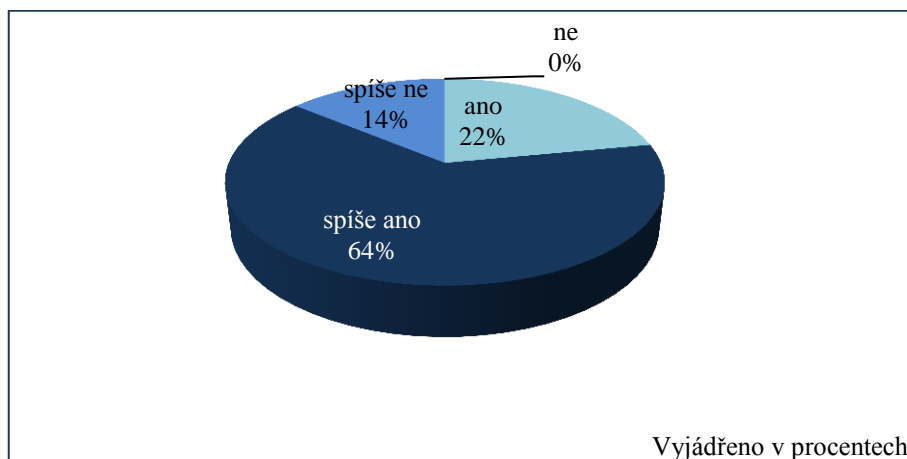


Zdroj: Vlastní zpracování.

Velká většina zaměstnanců, a to 86 % odpověděla, že jim vyhovuje vedení, které uplatňuje jejich nadřízený. Zaměstnanců, kterým vedení nadřízeného nevyhovuje, je 14 %. Konkrétně jim nevyhovuje, že nadřízený od svých podřízených požaduje mnoho úkolů najednou a nedokáže vyřešit vzniklé problémy na pracovišti. Často mění svá rozhodnutí, je nerozhodný, neobhájí své podřízené, podřízení postrádají od nadřízeného materiály, které potřebují k práci.

Z identifikačních otázek v dotazníku bylo zjištěno, že nespokojenost projevují zaměstnanci k několika nadřízeným. Nejedná se pouze o jednoho nadřízeného.

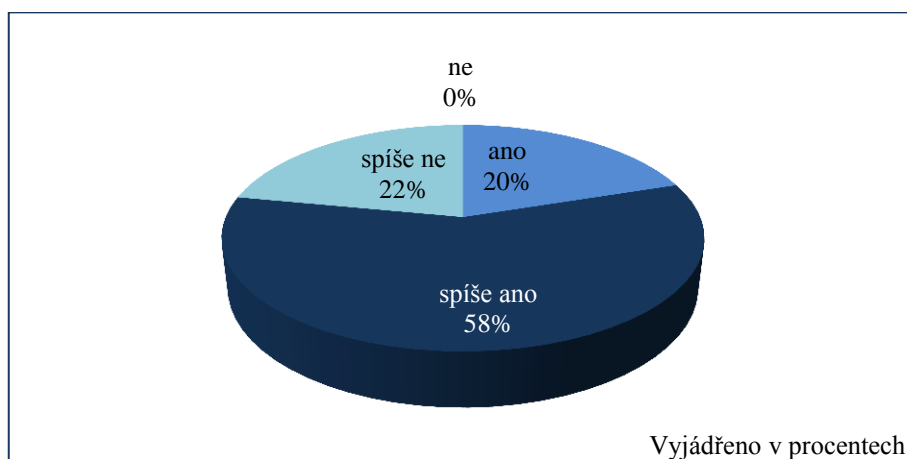
Graf č. 7: Myslíte si, že jste hodnocen/a za svou práci spravedlivě



Zdroj: Vlastní zpracování.

Počet zaměstnanců, kteří si myslí, že jsou za svoji práci hodnoceni spíše spravedlivě, je 64 % a spravedlivě se cítí být hodnoceno 22 % zaměstnanců. Nespravedlivě se cítí být hodnoceno 14 % zaměstnanců. Jedná se o stejné zaměstnance, kteří jsou nespokojeni se svým nadřízeným.

Graf č. 8: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte

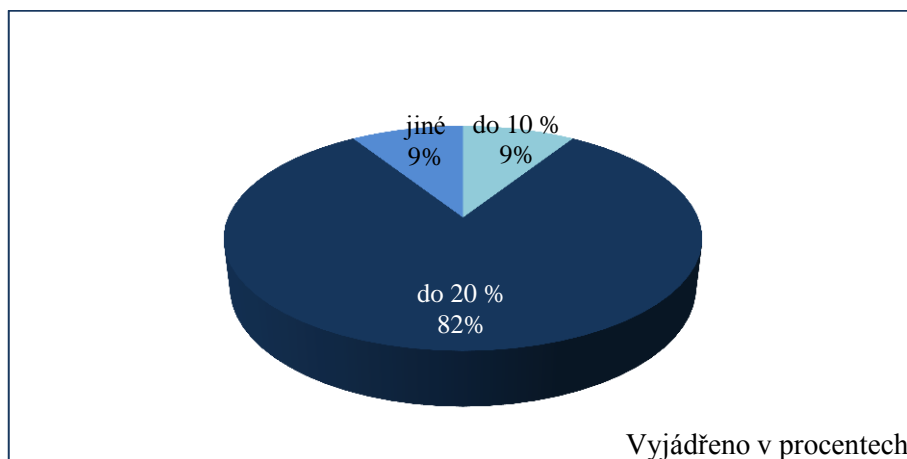


Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvyšší počet zaměstnanců odpověděl, že jejich platové ohodnocení spíše odpovídá práci, kterou vykonávají, jedná se o 58 % zaměstnanců. Dalších 20 % zaměstnanců odpovědělo, že platové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávají. Zbýlých 22 % zaměstnanců se domnívá, že jejich platové ohodnocení spíše neodpovídá práci, kterou vykonávají.

Zaměstnanci, kteří se domnívají, že jejich platové ohodnocení spíše neodpovídá práci, kterou vykonávají, měli možnost se vyjádřit v dotazníku. Odpovědi znázorněny v grafu č. 9.

Graf č. 9: Uved'te, jaké procentní navýšení platu by odpovídalo práci, kterou vykonáváte

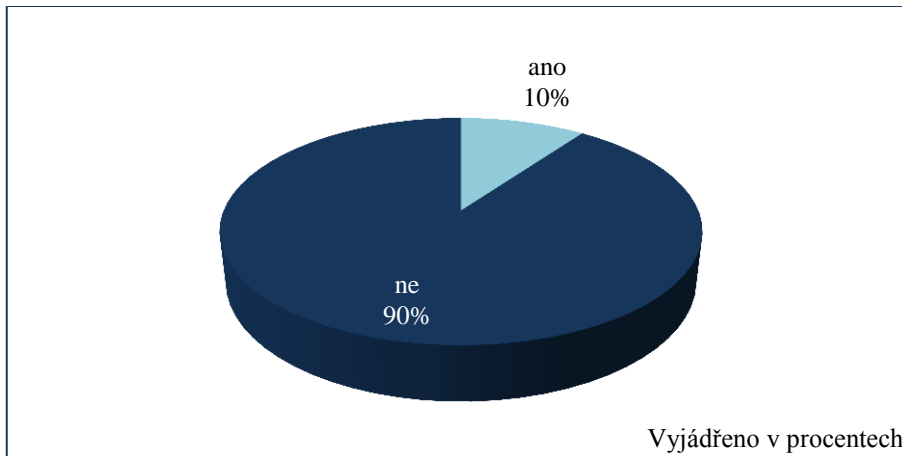


Zdroj: Vlastní zpracování.

Z 22 % zaměstnanců, kteří uvedli v předchozí otázce, že nejsou spíše spokojeni s platovým ohodnocením za svoji práci, odpovědělo 82 % z nich, že by 20% zvýšení jejich platu již odpovídalo práci, kterou vykonávají. Dalších 9 % dotázaných by uspokojilo 10%

navýšení jejich platu a zbylých 9 % zaměstnanců uvedlo, že by si přály jiné procentní navýšení platu. Konkrétně uvedly navýšení platu o 30 %.

Graf č. 10: Zvažujete změnu zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování.

Velká většina, 90 % zaměstnanců, nezvažuje změnu zaměstnání. Pouze 10 % zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání. Důvodem je množství přesčasů, z čehož plyne ztráta rodinného života a nevyhovující způsob jakým je podnik řízen manažery.

6.1.1 Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1

Výzkumná otázka č. 1 zní následovně:

Jsou zaměstnanci spokojeni s prací v podniku TTT, a. s.?

K jejímu zjištění je nutné znát i předpoklad č. 1, který je stanoven: Většina zaměstnanců je spokojena s prací v podniku TTT, a. s.

Pojem spokojenost je možné chápat ze dvou úhlů pohledu což je definováno v kapitole 3. V případě stanoveného předpokladu se jedná o spokojenost s prací, která zahrnuje konkrétní pracovní úkony jejich fyzickou a psychickou náročnost, pracovní podmínky, odměny za práci apod.

Výše uvedený graf č. 1 zobrazuje, že 58 % zaměstnanců je spokojeno s vykonávanou prací a 40 % je spíše spokojeno s vykonávanou prací. Grafická znázornění č. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 a 10 potvrzují, že většina zaměstnanců kladně hodnotila spokojenost s jednotlivými pracovními úkony, které se zahrnují ke spokojenosti s prací. Z toho důvodu vyplývá, že předpoklad č. 1 je potvrzen.

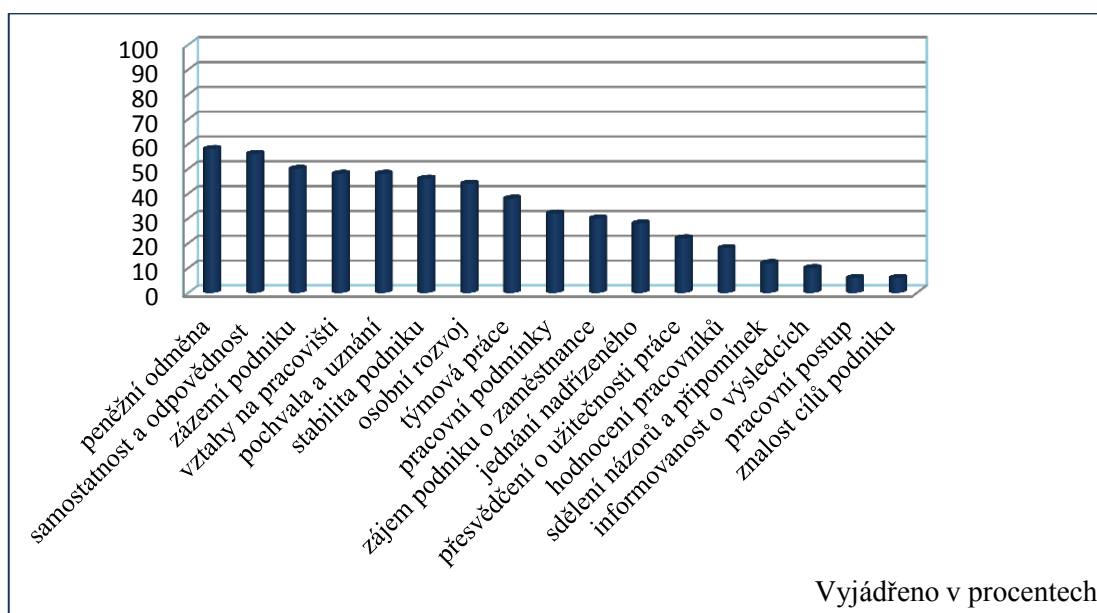
6.2 Výzkumná otázka č. 2

Cílem vyhodnocení druhé výzkumné otázky a jejího předpokladu je zjistit, zda působí používané stimulační prostředky na zaměstnance motivačně. Odpověď potvrdí nebo vyvrátí stanovený předpoklad.

Podnik TTT, a. s. působí na své zaměstnance konkrétními stimulačními prostředky. Všechny stimulační prostředky, kterými podnik TTT, a. s. působí na zaměstnance, jsou uvedeny v grafech. Graficky je znázorněno, které stimulační prostředky vnímají jednotliví zaměstnanci jako motivační a poté podrobnější grafické znázornění daných stimulačních prostředků. Dále je znázorněno, co zaměstnance demotivuje a jaké zaměstnanecké výhody mohou využívat.

Grafy jsou vytvořeny ze sesbíraných dat. Pod každým grafem je komentář s vysvětlením, co daná data znamenají.

Graf č. 11: Jaké stimulační prostředky na Vás působí motivačně



Zdroj: Vlastní zpracování.

Zaměstnanci podniku měli na výběr stimulační prostředky, které jsou uvedeny v grafu. Každý zaměstnanec mohl označit více stimulačních prostředků, které na něj působí motivačně. Nejčteněji označované stimuly, které působí na zaměstnance motivačně, jsou následující.

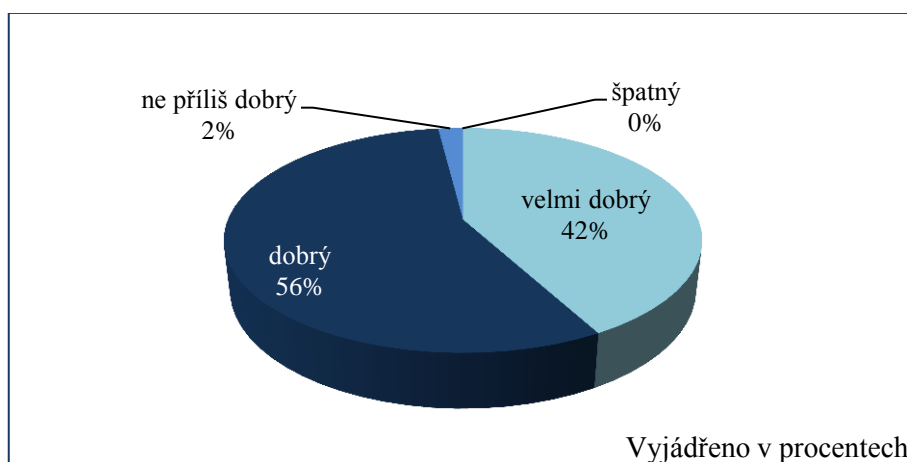
Peněžní odměna, tu považuje za motivační 58 % zaměstnanců. Z identifikačních otázek v dotazníku bylo zjištěno, že finanční odměna motivuje převážně zaměstnance na dělnické pozici.

Samostatnost a odpovědnost při práci označilo za motivační 56 % zaměstnanců. Z identifikačních otázek v dotazníku bylo zjištěno, že samostatnost a odpovědnost při práci vnímají jako motivační spíše technickohospodářští pracovníci a administrativní pracovníci podniku.

Zázemí podniku hodnotí jako motivační 50 % zaměstnanců. Podnik se neustále rozrůstá a je na trhu úspěšný, což vyplývá mimo jiné i ze stále rostoucího počtu zaměstnanců, tabulka č. 2. Poskytuje svým zaměstnancům moderní zázemí, které podporuje jejich práci. Zaměstnancům je sdělováno, že se podílí na úspěšnosti podniku. Zaměstnanci si to uvědomují a vnímají poskytované zázemí motivačně. To, jak je podnik úspěšný, ovlivňuje i jeho zázemí, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Z toho vyplývá, že práce zaměstnanců, úspěch podniku a zázemí, které je poskytováno zaměstnancům se navzájem ovlivňují.

Vztahy na pracovišti vnímá motivačně 48 % zaměstnanců. Vztahů na pracovišti se týkají v dotazníku i další otázky.

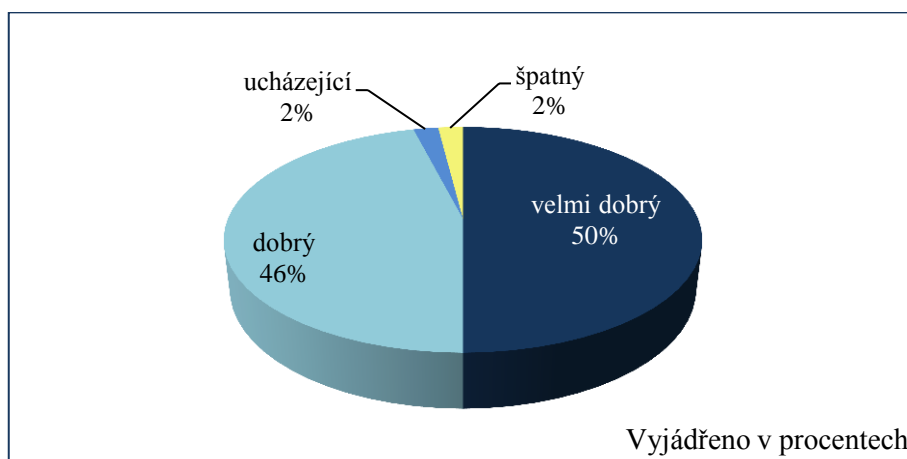
Graf č. 12: Jaký pracovní vztah máte se svými spolupracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování.

Dobrý pracovní vztah má se svými spolupracovníky 56 % zaměstnanců a velmi dobrý vztah má 42 % dotázaných. Pouze 2 % zaměstnanců odpověděly, že jejich pracovní vztah se spolupracovníky není příliš dobrý.

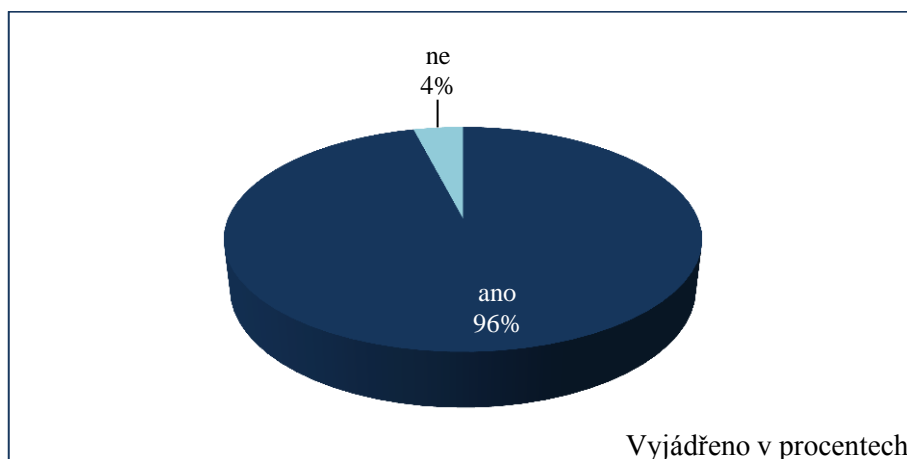
Graf č. 13: Jaký pracovní vztah máte se svým nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování.

Velmi dobrý pracovní vztah se svým nadřízeným má 50 % dotázaných a 46 % zaměstnanců má s ním dobrý vztah. Ucházející vztah se svým nadřízeným mají 2 % zaměstnanců a špatný vztah s nadřízeným mají taktéž 2 % zaměstnanců.

Graf č. 14: Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem



Zdroj: Vlastní zpracování.

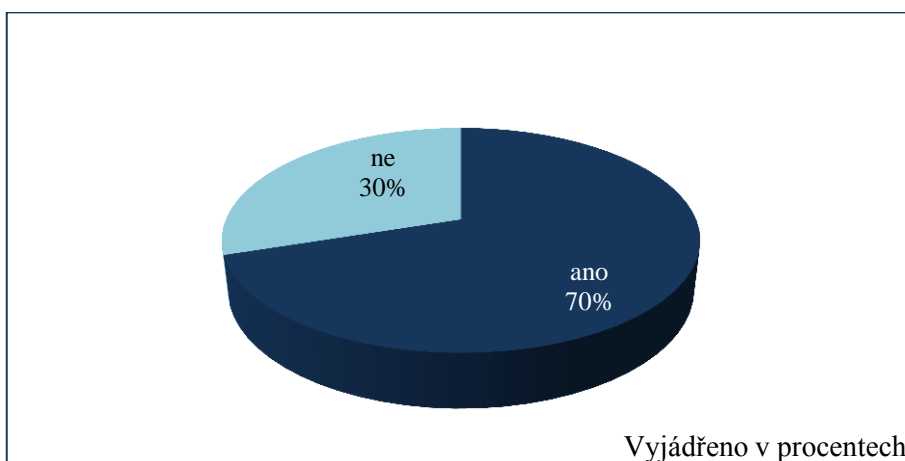
Spokojenost vyjádřilo 96 % dotázaných, konkrétně jsou spokojeni s pracovní morálkou, mladým kolektivem, odborností, důvěrou a flexibilitou v kolektivu, s názory kolektivu na firemní problémy, kolegiálním přístupem, vzájemnou pomocí a přímým jednáním. Spokojenost s pracovním kolektivem necítí jen 4 % dotázaných. Konkrétně jsou nespokojeni s neochotou pomoci si v kolektivu a rozdělováním na dělníky a THP pracovníky přímo v kolektivu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 100% zaměstnanců si myslí, že „zapadli“ do pracovního kolektivu a 94 % má mezi svými spolupracovníky přátelé. Z toho vyplývá, že v podniku jsou pevné a dobře fungující vztahy mezi spolupracovníky.

V podkapitole 1.4 uvádím, že vztahy v pracovní skupině i s nadřízeným jsou pro úspěšné fungování podniku důležité. Jak vyplývá z grafů č. 12, 13 a 14 vztahy mezi spolupracovníky a nadřízenými jsou v podniku TTT, a. s. dobré. Podnik se zaměřuje na kvalitu vztahů mezi zaměstnanci. Při výběru zaměstnanců dbá nejen na kvalifikaci uchazeče, ale i na jeho vlastnosti, které mohou charakterizovat, jak by do konkrétní pracovní skupiny „zapadl“. Nového zaměstnance uvádí do pracovního kolektivu jeho nadřízený. Podnik dbá na to, aby se zaměstnanci setkávali i mimo pracovní prostředí, proto organizuje společenské akce, na kterých mají možnost se zaměstnanci podniku setkávat a utužovat vztahy mezi sebou. Dobré pracovní vztahy v podniku podporuje i myšlenka jednotného cíle zaměstnanců, kterým je zvyšování úspěšnosti podniku TTT, a. s. Zaměstnanci si uvědomují, že vzájemná spolupráce vede k naplňování cíle.

Pochvala a uznání působí motivačně na 48 % zaměstnanců. S tím souvisí i graf č. 15.

Graf č. 15: Jste pochváleni od nadřízeného za dobře odvedenou práci

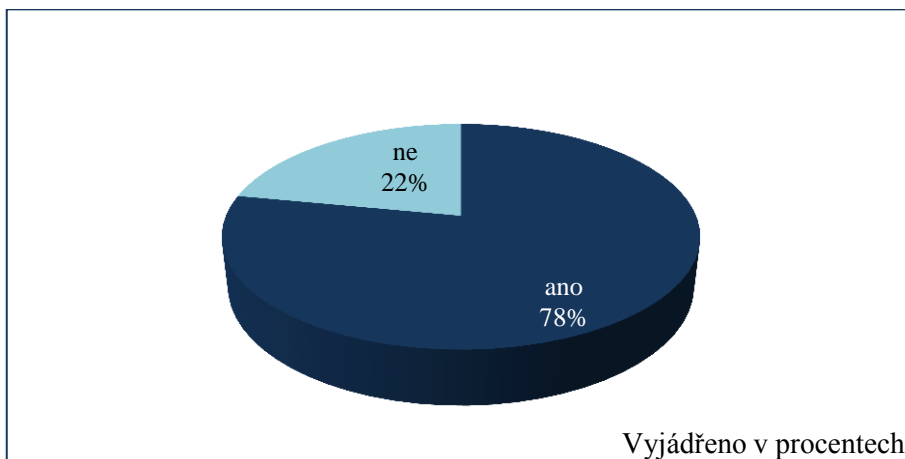


Zdroj: Vlastní zpracování.

Pochváleno je 70 % zaměstnanců a 30 % respondentů uvedlo, že není pochváleno za dobře odvedenou práci.

Stabilitu podniku vnímá motivačně 46 % zaměstnanců. S tím souvisí i pocit jistoty zaměstnání.

Graf č. 16: Máte pocit jistoty zaměstnání v podniku

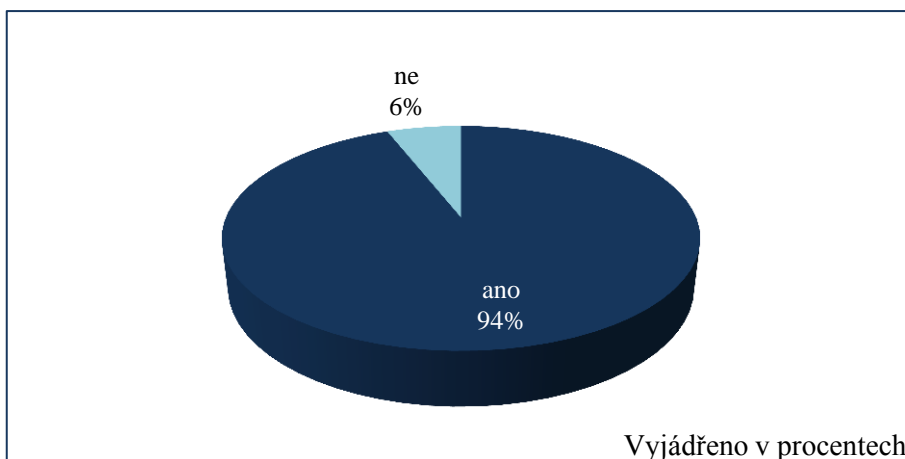


Zdroj: Vlastní zpracování.

Pocit jistoty zaměstnání v podniku TTT, a. s. vyjádřilo 78 % zaměstnanců. Jistotu v zaměstnání necítí 22 % respondentů.

Osobní rozvoj působí motivačně na 44 % zaměstnanců. S osobním rozvojem souvisí i školení v zaměstnání.

Graf č. 17: Máte možnost školení v zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování.

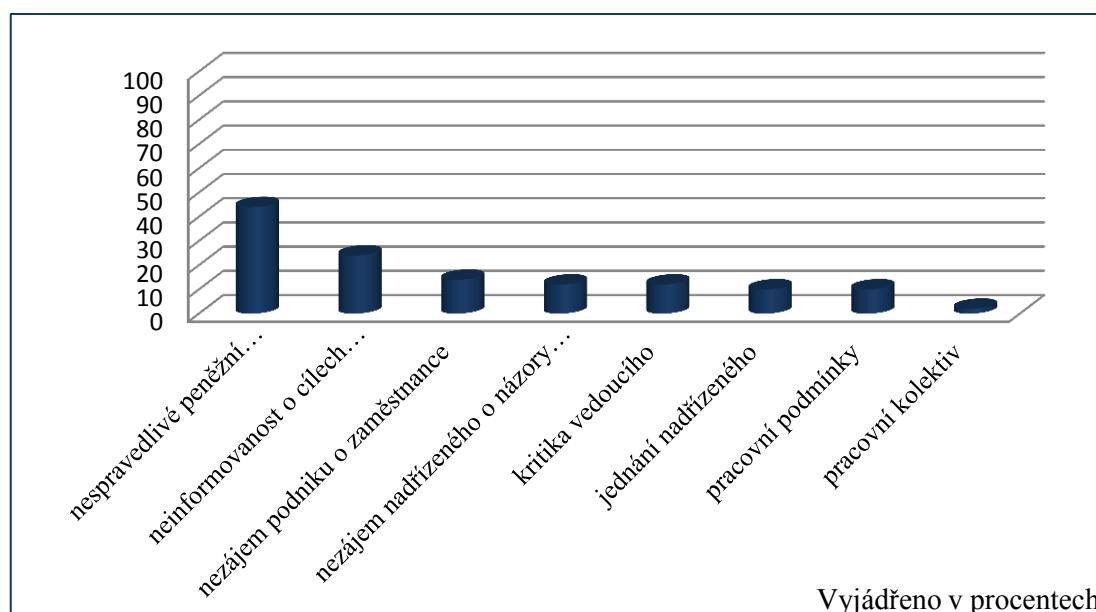
Možnost využít školení má 94 % zaměstnanců. Zbýlých 6 % respondentů uvedlo, že nemají možnost využít školení.

Týmová práce motivuje 38 % zaměstnanců. Práce ve skupině působí motivačně především kvůli zdrojům nových informací, vzájemné podpoře a povzbuzování v týmu a v neposlední řadě také poskytuje sociální kontakt, jak je uvedeno v teoretické části. V podniku TTT, a. s. vnímá týmovou práci motivačně 38 % zaměstnanců, převážně

z popsaných důvodů, a také kvůli dobrým pracovním vztahům mezi zaměstnanci. Při týmové práci mají možnost zaměstnanci rozvíjet své vztahy, které mohou přinášet budoucí profesní nebo osobní výhody.

Další stimulační prostředky v podobně pracovních pomůcek působí motivačně na 32 % zaměstnanců, zájem podniku o zaměstnance je motivující pro 30 % respondentů, jednání nadřízeného motivuje 28 % zaměstnanců, přesvědčení o užitečnosti vykonávané práce považuje za motivační 22 % zaměstnanců, hodnocení pracovníků motivuje 18 % dotázaných, možnost sdělení svých názorů a připomínek motivuje 12 % zaměstnanců, informovanost o pracovních výsledcích považuje za motivační 10 % respondentů, pracovní postup a znalost cílů podniku hodnotí motivačně pouze 6 % zaměstnanců.

Graf č. 18: Co na Vás působí demotivačně



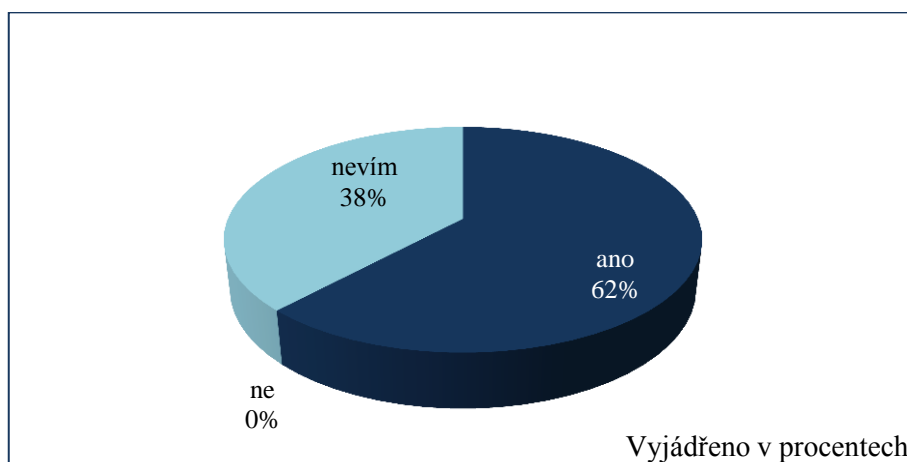
Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejčteněji je označeno nespravedlivé peněžní ohodnocení 44 % a neinformovanost o cílech podniku demotivuje 24 % dotázaných.

Demotivačně působí na malou část zaměstnanců nezájem firmy o zaměstnance (14 %), nezájem nadřízeného o názory a připomínky od zaměstnanců (12 %), jednání nadřízeného (10 %), pracovní podmínky (10 %) a pracovní kolektiv (2 %).

Poté působí demotivačně na malou část zaměstnanců i kritika vedoucího (12 %), s čímž se pojí i otázka postihů za nekvalitní práci.

Graf č. 19: Hrozí Vám postih za nekvalitně odvedenou práci



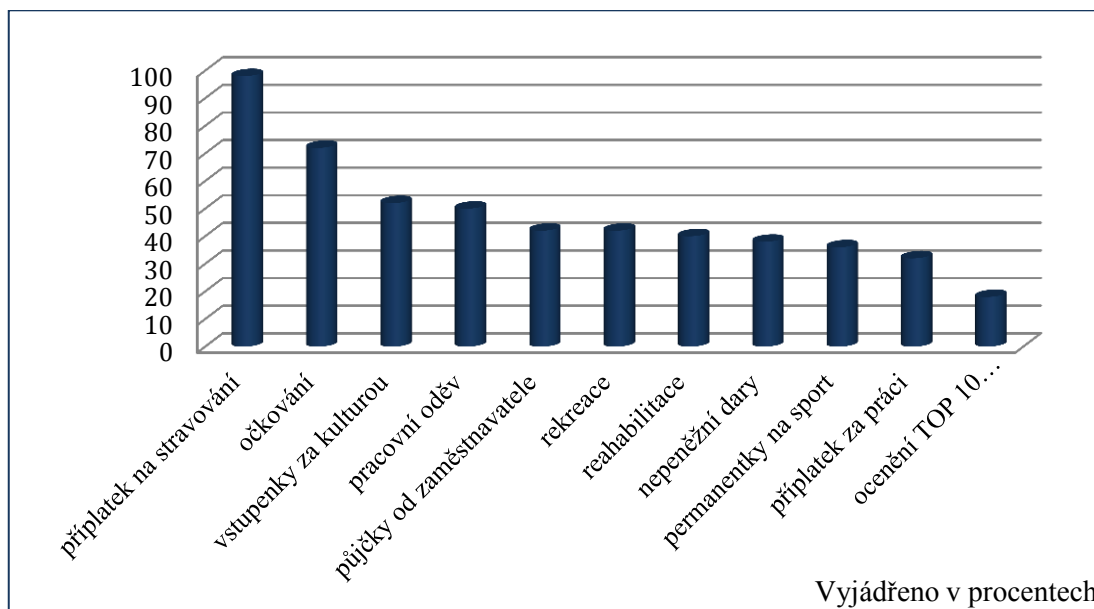
Zdroj: Vlastní zpracování.

Postih hrozí 62 % respondentům. Zbylých 38 % zaměstnanců se s postihem za nekvalitně odvedenou práci nesešlo, tudíž neví, zda jim nějaký postih hrozí.

Šedesát dva procent zaměstnanců se konkrétně setkalo s následujícími postihy:

- odepření prémie (39 %),
- slovní výtka (32 %),
- finanční srážka ze mzdy (29 %).

Graf č. 20: Jaké zaměstnanecké výhody můžete využívat

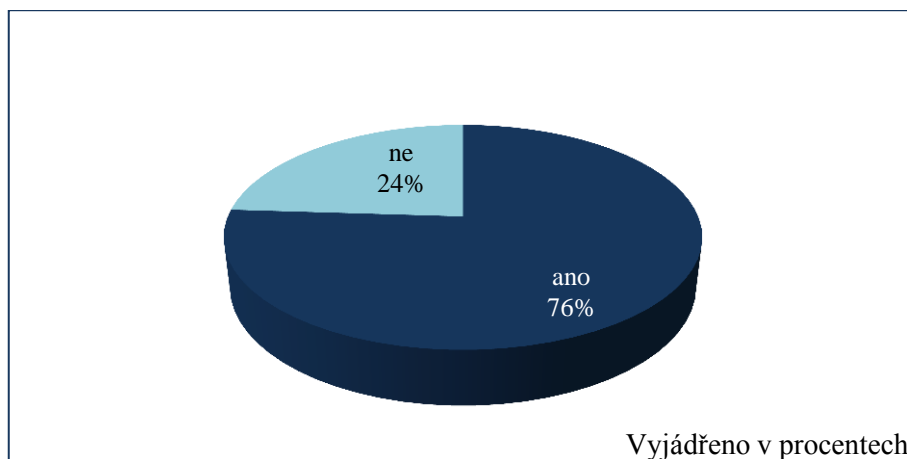


Zdroj: Vlastní zpracování.

Podnik poskytuje svým zaměstnancům všechny uvedené benefity, které jsou uvedeny v grafickém znázornění. Zaměstnanci měli označit, které benefity mohou využívat. Otázka je zaměřená na informovanost zaměstnanců o benefičním programu podniku. Z grafu

vyplývá, že zaměstnanci nemají dostatečné informace o tom, které benefity mohou využívat. S otázkou benefitů souvisí i možnost zařazení nových zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance.

Graf č. 21: Máte zájem o jiné zaměstnanecké výhody

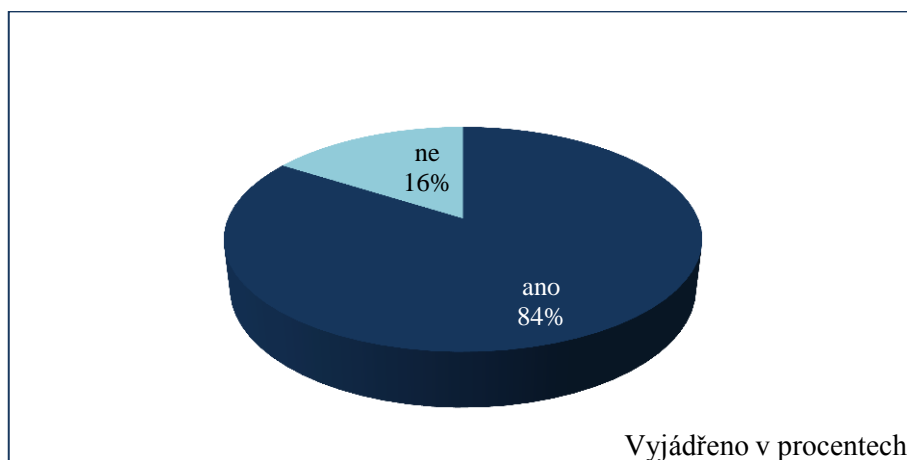


Zdroj: Vlastní zpracování.

Zařadit nové zaměstnanecké výhody by uvítalo 76 % zaměstnanců, proti bylo 24 % dotázaných. Sedmdesát šest procent zaměstnanců by konkrétně uvítalo zavedení následujících zaměstnaneckých výhod:

- týden dovolené navíc (58 %),
- 14. plat (29 %),
- jiné benefity (13 %) konkrétně uvedli zaměstnanci zavedení sick days a výuku kurzů cizích jazyků.

Graf č. 22: Jste spokojen/a s osobním kontem zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování.

Spokojenost se svým osobním kontem vyjádřilo 84 % zaměstnanců. Nespokojeno je 16 % dotázaných. Osobní konto zaměstnance slouží pro možnosti čerpání určitých benefitů. Spokojenost nebo nespokojenost s ním vypovídá o vhodnosti způsobu tohoto čerpání.

6.2.1 Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2

Výzkumná otázka č. 2 je stanovena následovně:

Jsou používané stimulační prostředky v podniku TTT, a. s. vnímány zaměstnanci jako motivační?

Ke zjištění výzkumné otázky je nutné znát i předpoklad č. 2, který je stanoven:

Většina používaných stimulačních prostředků v podniku TTT, a. s. je vnímána zaměstnanci jako motivační.

Z grafu č. 11 vyplývá, že všechny uvedené stimulační prostředky působí na zaměstnance podniku motivačně. Na většinu zaměstnanců působí motivačně stimulační prostředky v podobě peněžní odměny, vztahů na pracovišti, samostatnosti a odpovědnosti za práci, týmová práce, pochvala a uznání, zázemí podniku, stabilita a důvěryhodnost podniku, osobní rozvoj a pracovní podmínky. Vypsane stimulační prostředky působí motivačně na 30 % – 56 % zaměstnanců. Ostatní uvedené stimulační prostředky jsou motivační pro 30 a méně procent zaměstnanců.

Celkový počet stimulačních prostředků, který je uveden činí 17 stimulačních prostředků. Každý z uvedených stimulačních prostředků je motivační pro různý počet zaměstnanců. Z grafu č. 11 vyplývá, že všechny stimulační prostředky v podniku TTT, a. s. jsou vnímány zaměstnanci jako motivační. Předpoklad č. 2 je potvrzen.

6.3 Shrnutí získaných dat z dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového výzkumu v podniku TTT, a. s. jsou převážně pozitivní, ale obsahují i upozorňující fakta, kterým je nutné věnovat pozornost.

V návaznosti na výsledky z dotazníkového šetření jsem vymezila problémové okruhy, které se objevily v odpovědích.

Byly zjištěny následující problémové okruhy:

- způsob vedení nadřízeného,
- finanční ohodnocení,
- hodnocení zaměstnanců,
- informace o cílech a benefitech podniku,
- karierní růst.

Způsob vedení nadřízeného

Způsob jakým nadřízený vede své podřízené je u každého vedoucího rozdílný. Důležité je, aby šel vedoucí příkladem ostatním zaměstnancům a plnil své pracovní povinnosti včas. Jedním z úkolů personálního oddělení je zjistit, zda se zaměstnanec hodí na danou pozici.

Vedení podniku TTT, a. s. preferuje nyní direktivní styl řízení. Fišer uvádí, že pro direktivní styl je charakteristické, že o všem rozhoduje vedoucí a podřízeným není poskytnut příliš velký prostor pro vyjádření jejich návrhů (2014, s. 43).

Výsledky dotazníkové šetření ukazují, že v podniku se nacházejí vedoucí, kteří nezastávají úkoly, které vyplývají z jejich pracovní role a jejich podřízené nejsou spokojeni s jejich způsobem vedení. Z identifikačních otázek v dotazníku bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci (14 %), kteří jsou nespokojeni se způsobem vedení svých nadřízených, graf č. 6, pracují v divizi kovovýroba, ve dvousměnném pracovním provozu.

Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení je silným motivátorem. Pro konkrétní okruh pracovníků (například dělnické pozice) je mzda nebo plat hlavním motivátorem (Štikar a kolektiv, 2003, s. 115). Zaměstnanci často porovnávají své ohodnocení s ostatními lidmi v jiných podnicích na podobných pracovních pozicích nebo i se svými spolupracovníky. Z Adamsovi teorie, viz kapitola 2.2.3, vyplývá, že zaměstnanci porovnávají převážně úsilí, které do práce vložili, výsledky práce a dále i prestiž a důležitost své práce s prací jiných.

Z grafu č. 8 vyplývá, že 22 % zaměstnanců se domnívá, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají. Z identifikačních otázek bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance, kteří pracují pouze na dělnických pozicích. Z grafu č. 9 je možné zjistit, jaké procentní navýšení mzdy uspokojí konkrétní zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců

K odvedené práci patří i její hodnocení. V kapitole 1.4 uvádím, že pravidelné neformální hodnocení po splnění úkolu je přínosné pro pracovníky, ale důležité je i formální systematické hodnocení pracovníků.

Z dotazníku vyplývá, že pouze malou část zaměstnanců motivuje jejich hodnocení. Hodnocení pracovníků je motivační pro menší část respondentů z důvodu, že hodnocení neprobíhá v podniku TTT, a. s. pravidelně a systematicky. V podniku probíhá pouze nepravidelné neformální hodnocení. Hodnocením se posiluje ztotožnění pracovníka s cíli podniku, jeho ochota pracovat a v neposlední řadě i pracovní motivace.

Svá hodnocení si pracovníci často mezi sebou sdělují a porovnávají. Jednoduše může nastat situace, že se jednotliví pracovníci začnou domnívat, že jejich hodnocení v porovnání s hodnocením jejich kolegů není objektivní.

Pocit nespravedlivého hodnocení může vést k pracovní nespokojenosti a demotivaci. Je nutné, aby podnik přistupoval ke každému zaměstnanci spravedlivě. Z dotazníků bylo zjištěno, graf č. 7, že část zaměstnanců se cítí být nespravedlivě hodnocena.

Z identifikačních otázek bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance na dělnické pozici v divizi kovovýroba ve dvousměnném provozu, kteří jsou nespokojení i se svým nadřízeným.

Jak bylo řečeno, v podniku hodnotí zaměstnance neformálně a nepravidelně jejich nadřízený. Z toho vyplývá, že možnou příčinou, proč zaměstnanci vnímají své hodnocení nespravedlivě, mohou být jejich nadřízení z divize kovovýroba na dvousměnném provozu. To následně vede i k nespokojenosti těchto podřízených zaměstnanců se způsobem vedení jejich nadřízených.

Informace o cílech a benefitech

Z kapitoly 1.4 vyplývá, že informovanost zaměstnanců o cílech a benefitech, které mohou využívat, vede u zaměstnanců k pocitu důležitosti pro podnik, ztotožnění se s podnikem, objasnění, čím zaměstnanec přispívá podniku, jak je konkrétní práce důležitá pro podnik apod. Zaměstnanci, kteří znají cíle podniku, vědí, jaká práce se od nich očekává a jak je pro podnik jejich práce přínosná.

Informovanost o cílech podniku je dalším okruhem, který působí motivačně na malou část zaměstnanců podniku. Zaměstnanci nedostávají dostatečné informace o cílech podniku. K informacím o cílech podniku se nemohou zaměstnanci dostat kdykoliv potřebují. Jak vyplývá z grafu č. 18, tento fakt působí pro část z nich i demotivačně.

Kariérní růst

V kapitole 3.1 uvádím, že kariérní postup obvykle působí na zaměstnance motivačně, pokud zaměstnanec ví, jakého kariérního posunu může docílit.

V podniku TTT, a. s. jej považují za motivační pouze 3 zaměstnanci. Důvodem je nedostatečné propracování kariérního růstu. Podnik nemá vypracovanou žádnou cestu kariérního postupu. Tento fakt má za následek nízké procento respondentů, na které působí kariérní růst motivačně.

6.4 Doporučení pro vedení podniku

K problémovým okruhům, které byly v podniku TTT, a. s. zjištěny, doporučuji vedení podniku konkrétní návrhy řešení. Návrhy pomohou odstranit problémy a mohou účinně působit na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Následně je možné, aby se díky těmto změnám stál podnik ještě atraktivnějším pro potenciální zaměstnance.

Podniku navrhuji následující doporučení:

- změna stylu vedení,
- pravidelné hodnocení zaměstnanců,
- poskytování informací,
- vytvoření kariérního plánování,
- zavedení dalších benefitů.

Změna stylu vedení

Zavedení změny stylu vedení na participativní styl. Pro participativní styl vedení je charakteristické, že vedoucí je zaměřen na výsledky i na vztahy se svými podřízenými. Podřízení mají prostor vyjádřit svůj návrh k řešení pracovního úkolu (Fišer, 2014 s. 44).

Změna vyřeší problémy, na které upozornila část pracovníků v dotazníku. Zaměstnanci dostanou prostor pro vyjádření svých názorů na řešení problémů. To povede ke zvýšení jejich samostatnosti a odpovědnosti za práci, kterou vnímá velká část z nich motivačně.

Dále doporučuji vedení podniku zhodnotit, zda se hodí všichni vedoucí pracovníci v divizi kovovýroba ve dvousměnném provozu na danou pozici. K tomuto zhodnocení pomůže hodnocení vedoucích pracovníků 360° zpětnou vazbou. Dle tohoto hodnocení

navrhují manažerský výcvik pro vedoucí pracovníky. Výcvik bude určen pro vedoucí pracovníky, u kterých odhalilo hodnocení 360° zpětnou vazbou určité mezery ve vedení.

Následně doporučuji provést rozhovor se všemi vedoucími pracovníky. Obsahem rozhovoru bude informování o povinnostech, které vyplývají z pozice vedoucího jejich plnění a hrozící postihy za jejich neplnění.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Doporučuji zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců. Hodnocení bude probíhat jednou ročně. Všichni zaměstnanci budou hodnoceni svými nadřízenými i podřízeným. Výstup tohoto hodnocení bude sdělen každému zaměstnanci při hodnotícím rozhovoru, který povede přímý nadřízený.

Navrhují podniku více se zaměřit na poskytování pravidelné zpětné vazby svým zaměstnancům. Formou pochvaly nebo konstruktivní kritikou za provedené pracovní úkoly. Zpětnou vazbu bude neformálně poskytovat stále vedoucí pracovník svým podřízeným. Jelikož budou všichni vedoucí informováni o svých povinnostech a někteří z nich se zúčastní manažerského výcviku, viz doporučení o změně stylu vedení, budou mít přehled o svých povinnostech, mezi které patří i poskytování zpětné vazby svým podřízeným.

Poskytování informací

Zavedení pravidelných informačních schůzek o cílech podniku pro všechny zaměstnance. Schůze se budou konat dvakrát ročně. Informace o cílech podniku budou mít zaměstnanci zpřístupněny i na intranetu podniku, ke kterým budou mít kdykoliv přístup.

Mezi vedením společnosti a jednotlivými vedoucími oddělení se budou konat pravidelné měsíční schůze. Vedoucí oddělení budou poté jednou měsíčně informovat své podřízené o dění v podniku.

Každý nově přijatý zaměstnanec se seznámí se všemi benefity, které může využívat. S danými informacemi jej seznámí jeho nadřízený. Nový zaměstnanec dostane i písemnou formu všech benefitů, které může využívat a výpis benefitů bude zpřístupněn i v podnikovém intranetu.

Podniku doporučuji zavést diskuzní místnost v podnikovém intranetu. V diskuzní místnosti budou mít všichni zaměstnanci podniku možnost vyjádřit svůj názor k věcem,

kteří se týkají práce. Pro vedení podniku mohou sloužit tyto informace jako rychlá zpětná vazba od zaměstnanců.

Vytvoření kariérního plánování

Doporučuji podniku důkladně vytvořit a propracovat dokumentaci, ve které bude znázorněno, jak je možné se v podniku kariérně posunovat. Dokumentace bude určena pro všechny zaměstnance, kteří mají vertikální potenciál nebo horizontální růst (dělníci a administrativní pracovníci). Dokument budou mít zaměstnanci přístupný na intranetu podniku. Pokud se podnik rozhodne používat kariérní plánování, je nutné, aby vzal v úvahu i možná rizika s ním spojená. Riziko vidím v nedůsledném používání kariérního plánování, to může mít dopad na demotivaci pracovníků.

Zavedení dalších benefitů

Doporučuji podniku zavést i další benefity, které mohou pomoci zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Každý zaměstnanec podniku bude mít možnost dostat od podniku 300 Kč, které použije na společenskou akci s ostatními kolegy (např. bowling, posezení v restauraci, popřípadě i sportovní akce). Zaměstnanec má nárok na benefit jednou ročně po předložení daňového dokladu z konkrétní společenské akce. Vhodné je stále udržovat a posilovat vztahy na pracovišti, i když jsou v podniku na velmi dobré úrovni. Jelikož dobrá úroveň pracovních vztahů je pro podnik konkurenční výhodou, musí se podnik o pracovní vztahy uvnitř v podniku starat.

Navrhuji rozšíření zaměstnaneckého osobního konta, kde budou mít zaměstnanci možnost přicházet s inovačními nápady v pracovním procesu, které budou hodnoceny vedením podniku. Jednou ročně budou vyhodnoceny nejefektivnější nápady. Jejich autoři budou ohodnoceni finanční odměnou, která navýší jejich osobní konto. Aby byl tento návrh vnímán zaměstnanci motivačně, je nutné vypracovat pravidla pro hodnocení inovačních návrhů. Zaměstnanci musí mít k pravidlům přístup na intranetu a dílenských nástěnkách. Vedení podniku musí přistupovat k hodnocení návrhů podle stanovených pravidel, aby bylo pro všechny spravedlivé.

Závěr

Lidský kapitál je v podniku stále jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje jeho konkurenceschopnost a úspěšnost. Je důležité, aby si tuto skutečnost uvědomovalo vedení podniku a podle toho nastavilo motivační systém celého podniku. Motivační systém by měl podnik nastavit takovým způsobem, aby zaujal potenciální pracovníky a hlavně, aby motivoval stávající zaměstnance.

Motivace je východiskem celého lidského chování a její ovlivňování je důležitá manažerská činnost. Úspěšnému ovlivňování pracovní motivace předchází seznámení se se zdroji motivace u konkrétních pracovníků. Znalost zdrojů motivace umožňuje manažerům ovlivňovat chování jednotlivých pracovníků žádoucím směrem. K nejdůležitějším zdrojům motivace se zařazují převážně potřeby, které jsou popisovány v několika teoriích. Mezi jednu z nejznámějších teorií, která se zabývá potřebami, patří Maslowova hierarchie potřeb.

V podnicích se ovlivňuje pracovní motivace pomocí různých stimulů, kterými se působí na zaměstnance. Nejčastěji se používají stimuly v podobě hmotné odměny, obsahu práce, atmosféry a vztahů na pracovišti a stylem vedení. Konkrétní používané stimuly by měly být zahrnuty v motivačním programu podniku. Vhodně nastavený motivační program podniku se také zrcadlí ve spokojenosti zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit aktuální stav motivačního systému v podniku TTT, a. s. a odhalit názor zaměstnanců na motivaci a spokojenost. Poté bylo mým úkolem navrhnout vhodná doporučení pro vedení podniku, která by zvýšila motivaci a spokojenost zaměstnanců v podniku.

Vstřícný přístup ze strany podniku TTT, a. s. mi umožnil zpracovat tuto práci. Zaměstnanci podniku přistupovali k dotazníkovému šetření velmi kladně, o čem svědčí i vysoká návratnost vyplněných dotazníků (83,3 %).

Pro zpracování bakalářské práce byly stanoveny následující výzkumné otázky a předpoklady:

1. Jsou zaměstnanci spokojeni s prací v podniku TTT, a. s.?

Většina zaměstnanců je spokojena s prací v podniku TTT, a. s.

2. Jsou používané stimulační prostředky v podniku TTT, a. s. vnímány zaměstnanci jako motivační?

Většina používaných stimulačních prostředků v podniku TTT, a. s. je vnímána zaměstnanci jako motivační.

Výzkumná otázka č. 1 byla potvrzena na základě uskutečněného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku TTT, a. s. Dotazníkové šetření potvrdilo, že většina zaměstnanců je celkově spokojena s prací v podniku. Většina zaměstnanců je spokojena převážně s vykonávanou prací, s rozvržením pracovních směn a s pracovním prostředím i pomůckami. Velmi malá část zaměstnanců vyjádřila spíše nespokojenost k odměňování v podniku. Cítí se být nespravedlivě hodnoceni za vykonanou práci a domnívají se, že platové ohodnocení za práci neodpovídá práci, kterou vykonávají.

Výzkumná otázka č. 2 byla potvrzena taktéž na základě dotazníkového šetření, které v podniku TTT, a. s. proběhlo. Bylo potvrzeno, že většina používaných stimulačních prostředků v podniku je vnímána zaměstnanci jako motivační. Zaměstnanci vnímají za motivační převážně peněžní odměnu, samostatnost a odpovědnost při práci, zázemí podniku, vztahy na pracovišti, pochvalu, osobní rozvoj, týmovou práci a pracovní podmínky. Na poměrně malou část zaměstnanců působí motivačně zájem podniku o zaměstnance, přesvědčení o užitečnosti vykonávané práce, hodnocení zaměstnanců, informovanost o pracovních výsledcích, pracovní postup a znalost cílů podniku.

Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že motivační program podniku obsahuje i určité nedostatky. Stanovila jsem k těmto zjištěným nedostatkům návrhy doporučení pro vedení podniku. Návrhy doporučení pomohou vyřešit zjištěné nedostatky a následně mohou zvýšit motivaci a spokojenost pracovníků v podniku TTT, a. s.

Doporučila jsem zavést změny v oblasti stylu vedení, v hodnocení zaměstnanců, v poskytování informací a v kariérním plánování. Doporučila jsem zavést i další benefity pro zaměstnance v podobě rozšíření osobního konta zaměstnance a příspěvku ve výši 300 Kč na společenskou akci pro zaměstnance.

Chtěla bych zdůraznit, že uvedené návrhy pro podnik TTT, a. s. jsou pouze doporučením. K některým návrhům je potřebná počáteční investice, avšak i přesto si myslím, že pokud podnik bude investovat do konkrétních návrhů, vrátí se mu investice v podobě motivovaných a spokojených zaměstnanců. Motivovaní a spokojení zaměstnanci budou efektivně vykonávat svoji práci, což se promítne v úspěšně splněných cílech podniku.

Doufám, že podnik TTT, a. s. bude i nadále tak silným s vzrůstajícím výrobním podnikem, jako je nyní a bude se vždy snažit dělat vše pro to, aby jeho zaměstnanci byli motivovaní a spokojení.

Seznam použité literatury

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální Management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení Lidských Zdrojů: Nejnovější Trendy a Postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, a kolektiv. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa, 2010, 113 s. ISBN 978-8087197-35-6.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kolektiv. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kolektiv. *Psychologie a Sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 8024744295.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2012, 287 s. ISBN 978-80-247-4033-1.

DUBRIN, Andrew. *Essentials of Management*. 9. vyd. Mason, OH: South-Western, 2010, 684 s. ISBN 05-384-7823-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, 2014, 174 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart, 2001, 72 s. ISBN 80-7209-328-2.

HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977, 360 s. ISBN 14-478-77.

KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang, a kolektiv. *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOLLÁRIK, Teodor. *Člověk v sociálnom systéme práce*. Bratislava: ROH 1983, 214 s.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť V Práci*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1986, 237 s.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace Pracovního Jednání a Její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 9788085603019.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NÝVLTOVÁ, Václava. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003, 212 s. ISBN 80-7080-511-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela, a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

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

PROVAZNÍK, Vladimír, a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita, 1997, 221 s. ISBN 978-808-5879-797.

ŠTIKAR, Jiří, a kolektiv. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

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

Podnikové zdroje

Interní materiály podniku. Podniku TTT, a. s. 2014.

Interní materiál podniku, Směrnice č. 2-502-02/12. Podnik TTT, a. s., 2012.

Interní materiál podniku, Směrnice č. 1-503-08/11. Podnik TTT, a. s., 2011.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Model motivačního procesu

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Tabulka č. 1: Stav faktorů ovlivňujících postoj pracovníka

Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců k 31. 12.

Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru v podniku

Tabulka č. 5: Osobní konto zaměstnance – odpracovaná doba

Seznam grafů

Graf č. 1: Jste spokojen/a s vykonávanou prací

Graf č. 2: Jste spokojen/a s rozvržením pracovních směn

Graf č. 3: Jste spokojen/a s nynějším zaměstnáním

Graf č. 4: Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí (čistota, hluk, osvětlení, teplota...)

Graf č. 5: Jak hodnotíte Vaše pracovní pomůcky

Graf č. 6: Vyhovuje Vám vedení, které uplatňuje Váš nadřízený

Graf č. 7: Myslíte si, že jste hodnocen za svou práci spravedlivě

Graf č. 8: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte

Graf č. 9: Uved'te, jaké procentní navýšení platu, by odpovídalo práci, kterou vykonáváte

Graf č. 10: Zvažujete změnu zaměstnání

Graf č. 11: Jaké stimulační prostředky na Vás působí motivačně

Graf č. 12: Jaký pracovní vztah máte se svými spolupracovníky

Graf č. 13: Jaký pracovní vztah máte se svým nadřízeným

Graf č. 14: Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem

Graf č. 15: Jste pochváleni od nadřízeného za dobře odvedenou práci

Graf č. 16: Máte pocit jistoty zaměstnání v podniku

Graf č. 17: Máte možnost školení v zaměstnání

Graf č. 18: Co na Vás působí demotivačně

Graf č. 19: Hrozí Vám postih za nekvalitně odvedenou práci

Graf č. 20: Jaké zaměstnanecké výhody můžete využívat

Graf č. 21: Máte zájem o jiné zaměstnanecké výhody

Graf č. 22: Jste spokojen/a s osobním kontem zaměstnance

Seznam příloh

Příloha č. 1: Motivační program podniku TTT, a. s.

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Organizační struktura podniku TTT, a. s.

Příloha č. 1: Motivační program podniku TTT, a. s.

Osobní konto zaměstnance

Každý zaměstnanec podniku má své vlastní osobní konto, které je tvořeno příspěvkem ze sociálního fondu. Výše příspěvku je závislá na počtu odpracovaných let v podniku, jak je uvedeno v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Osobní konto zaměstnance – odpracovaná doba

| Odpracovaná doba | Příspěvek do osobního konta |
|-------------------------|-----------------------------|
| Do 1 roku | 0 Kč |
| Nad 1 rok až do 3 let | 1 000 Kč |
| Nad 3 roky až do 10 let | 1 300 Kč |
| Nad 10 let až do 15 let | 1 700 Kč |
| Nad 15 let | 2 200 Kč |

Zdroj: Interní materiály podniku, Směrnice 2-502-02/12.

Zaměstnanec může ze svého osobního konta čerpat příspěvek na:

- Rekreační pobyty v tuzemsku i zahraničí včetně rehabilitací. Příspěvek mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnance.
- Kulturní vstupenky a permanentky, tělovýchovné a sportovní akce včetně dopravy na konkrétní akci. Příspěvek mohou opět využít rodinní příslušníci zaměstnance.
- Nákup vitamínových produktů, očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A, pokud není hrazeno ze zdravotního pojištění.

Podmínky čerpání osobního konta zaměstnance

Příspěvky z osobního konta zaměstnance nevyplácí podnik zaměstnancům v hotovosti. Každoročně se na osobní konto zaměstnance připisuje příspěvek ve stanovené výši, vždy ke dnu podepsání pracovní smlouvy. Zaměstnanci si mohou příspěvek převádět do dalšího roku a mají možnost si zůstatek na osobním kontě kontrolovat na výplatním lístku.

Osobní konto zaměstnance se zřizuje pouze zaměstnancům, kteří jsou zaměstnání v podniku na hlavní pracovní poměr. Podnik neumožňuje čerpání příspěvku z osobního konta zaměstnancům, kteří jsou na mateřské a rodičovské dovolené a zaměstnancům uvolněným pro výkon veřejné funkce.

Příspěvek do osobního konta zaměstnance může podnik navýšit pro deset nejlepších výrobních pracovníků. Každoročně se vyhodnocuje deset nejlepších výrobních pracovníků.

Kritériem je pracovní nasazení a absence. Pracovník, který je vybrán, dle hodnocení do deseti nejlepších pracovníků, má nárok na navýšení příspěvku do osobního konta v hodnotě 5 000 Kč.

Bezúročné půjčky

Bezúročné půjčky poskytuje podnik svým zaměstnancům na bytové účely a k překlenutí tíživé finanční situace. Oba typy bezúročných půjček smí využít zaměstnanec, který je v podniku zaměstnán na hlavní pracovní poměr déle než 1 rok.

Půjčka na bytové účely se vztahuje na:

- koupi a rekonstrukci domu, nebo bytu v maximální výši 100 000 Kč
- pořízení vnitřního vybavení domu, nebo bytu v maximální výši 50 000 Kč

Doba splatnosti půjčky je maximálně 10 let.

Půjčka k překlenutí tíživé finanční situace:

Půjčka se poskytuje v maximální výši 20 000 Kč a její doba splatnosti je maximálně 2 roky.

Dary

Dary poskytuje podnik svým zaměstnancům:

- za mimořádnou činnost humanitárního a sociálního typu,
- při pracovních výročí 20 a poté každých 5 let trvání pracovního poměru,
- při životních výročí 50 let a poté každých 5 let věku zaměstnance,
- při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

Podnik může poskytnout dar pouze zaměstnanci, který je nepřetržitě zaměstnán v podniku na hlavní pracovní poměr více než 3 roky. Hodnota nepeněžního daru je maximálně 2 000 Kč.

Příspěvek na stravování

Podnik přispívá každému zaměstnanci na stravu. Hradí zaměstnancům 55 % z hodnoty stravenky.

Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění má nárok zaměstnanec, který je v podniku zaměstnán na hlavní pracovní poměr déle než 1 rok. Výše měsíčního příspěvku je mezi částkou 100 Kč až 500 Kč.

Pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli

Toto pojištění hradí podnik zaměstnancům na určitých pozicích, na kterých je reálné riziko způsobení nedbalostních škod vyšší. Jedná se například o pozice řidiče, skladníka, technologa, obsluhu určitých typů strojů, účetní, apod. U ostatních pozic podnik nehradí zaměstnancům toto pojištění a je pouze na zaměstnanci, zda si jej sjedná.

Kvalifikační kurzy

Kvalifikační kurzy se v podniku konají nepravidelně. Vedení podniku rozhoduje pro koho je daný kvalifikační kurz vhodný, podle pracovní pozice zaměstnance.

Konto přesčasů

Přesčasy podnik řeší takzvaným přesčasovým kontem zaměstnance. Odpracované hodiny navíc se zaměstnancům na kontě kumulují po dobu až šesti měsíců. Zaměstnanci si mohou vybírat za přesčasy náhradní volno k vyřízení osobních záležitostí. Pokud si zaměstnanec hodiny ve lhůtě šesti měsíců nevyčerpá, jsou automaticky propláceny včetně přesčasových příplatků, a také pokud má na kontě víc než 40 hodin, jsou přesčasy rovněž automaticky propláceny.

Ostatní benefity

Mezi ostatní benefity se zařazuje služební automobil, notebook a mobilní telefon. Na ostatní benefity nemá nárok každý zaměstnanec podniku. Jejich přidělení se odvíjí od zaměstnancovy pracovní pozice v podniku a využitelnosti dané věci.

Zdroj: Interní materiál podniku, Směrnice 2-502-02/12, 2012.

Příloha č. 2: Dotazník

Dotazníkové šetření - motivace a spokojenost pracovníků v podniku

Dobrý den,

děkuji Vám za ochotu vyplnit dotazník, který slouží ke zjištění spokojenosti a motivace pracovníků. Dotazník je naprosto anonymní a zabere Vám pár minut z Vašeho cenného času. Prosím Vás, vyplňte dotazník pravdivě, ať je co nejvíce objektivní.

Výsledky dotazníků budou sloužit pro moji bakalářskou práci na téma Motivace a spokojenost pracovníků v podniku a Vašemu zaměstnavateli, jako zpětná vazba od Vás.

Na každou otázku odpovídejte pouze jednou možnou odpovědí, pokud není uvedeno jinak.

1. Jaký směnný provoz je na Vaší pracovní pozici?

a) jednosměnný b) dvousměnný c) třisměnný d) nepřetržitý

2. Jste spokojen/a s rozvržením pracovních směn?

a) ano b) spíše ano c) ne (uveďte návrh změny).....

3. Jste spokojen/a s vykonávanou prací?

a) ano b) spíše ano c) ne d) rozhodně ne

4. Jste spokojen/a v nynějším zaměstnání?

a) ano b) spíše ano c) ne d) rozhodně ne

5. Doporučil/a byste svým známým a přátelům práci v podniku?

a) ano b) spíše ano c) ne d) rozhodně ne

6. Víte, jaká práce se od Vás očekává?

a) ano b) spíše ano c) ne d) rozhodně ne

7. Jste informováni o krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých plánech podniku?

a) ano b) ne

8. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí? (čistota, hluk, chlad, teplo, osvětlení...)

- a) jsem spokojen/a b) jsem převážně spokojen/a
c) jsem nespokojen/a (uved'te s čím konkrétně).....

9. Jak hodnotíte Vaše pracovní pomůcky?

- a) jsem spokojen/a b) jsem převážně spokojen/a
c) jsem nespokojen/a (uved'te s čím).....

10. Jaký pracovní vztah máte se svými spolupracovníky?

- a) velmi dobrý (přátelský) b) dobrý (na většině se shodneme)
c) ne příliš dobrý (nemůžeme se shodnout) d) špatný (nevycházíme společně)

11. Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem?

- a) ano (s čím konkrétně).....
b) ne (s čím konkrétně).....

12. Myslíte si, že jste „zapadl/a“ do pracovního kolektivu?

- a) ano b) ne

13. Máte mezi svými spolupracovníky přátele?

- a) ano b) ne

14. Setkáváte se svými spolupracovníky i mimo zaměstnání?

- a) ano b) ne

15. Jaký pracovní vztah máte se svým nadřízeným?

- a) velmi dobrý b) dobrý c) ucházející d) špatný

16. Snažil se Vás Váš nadřízený uvést do pracovního kolektivu při Vašem přijetí?

- a) ano b) ne c) nevím, nevzpomínám si

17. Vyhovuje Vám vedení, které uplatňuje Váš nadřízený?

- a) ano b) ne (navrhněte změnu).....

18. Myslíte si, že jste hodnocen/a za svou práci spravedlivě?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

19. Jaké stimulační prostředky na Vás působí motivačně? (můžete označit více odpovědí)

- vztahy na pracovišti
- samostatnost a odpovědnost za práci
- týmová práce
- informovanost o pracovních výsledcích
- hodnocení pracovníků
- pracovního postupu
- pochvala a uznání
- zázemí podniku
- způsob jednání nadřízeného
- stabilita a důvěryhodnost podniku
- zájem podniku o zaměstnance
- prostor pro sdělení názorů a připomínek
- osobní rozvoj
- pracovní podmínky
- znalost cílů podniku
- přesvědčení o užitečnosti vykonávané práce a úkolů
- peněžní odměna za práci

20. Co na Vás působí demotivačně? (můžete označit více možností)

- pracovní kolektiv
- nespravedlivé peněžní ohodnocení za práci
- kritika vedoucího
- způsob jednání nadřízeného
- nezájem nadřízeného o Vaše názory a připomínky
- nezájem podniku o zaměstnance
- pracovní podmínky
- neinformovanost o cílech podniku

21. Jaké zaměstnanecké výhody můžete využívat? (můžete označit více možností)

- půjčky od zaměstnavatele
- nepeněžní dary za určitých podmínek
- rekreaci
- vstupenky za kulturními akcemi
- permanentky na sportovní aktivity
- rehabilitace
- pracovní oděv
- očkování
- příspěvek na stravování
- příspěvek za práci
- ocenění nejlepšího výrobního pracovníka top 10

22. Máte zájem o jiné zaměstnanecké výhody?

- a) ano
- b) ne

23. Jaké nové zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?

- a) 14 plat
- b) týden dovolené navíc
- c) jiné (vypište).....

24. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka 25. navazuje na předchozí otázku pro respondenty, kteří označili odpověď: c) spíše ne, d) ne

25. Uveďte, jaké procentní navýšení platu, by odpovídalo práci, kterou vykonáváte?

- a) do 10 %
- b) do 20 %
- c) jiné (vypište).....

26. Jste spokojen/a s osobním kontem zaměstnance?

- a) ano
- b) ne

27. Hrozí Vám postih za nekvalitně odvedenou práci?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím nesetkal jsem se s tím

Otázka 28. navazuje na předchozí otázku pro respondenty, kteří označili odpověď: A) ANO

28. Jaký postih Vám hrozí za nekvalitně odvedenou práci?

- a) finanční srážka ze mzdy b) slovní výtka c) odepření prémie

29. Jste pochválen/a od nadřízeného, za dobře odvedenou práci?

- a) ano b) ne

30. Máte možnost školení v zaměstnání?

- a) ano b) ne

31. Máte pocit jistoty zaměstnání v podniku?

- a) ano b) ne

32. Zvažujete změnu zaměstnání?

a) ano (napište důvod).....

- b) ne

33. Jste?

- a) muž b) žena

34. Jaký je Váš věk?

- a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 55 a více

35. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) do 1 roku b) 1-3 roky c) nad 3-10 let d) nad 10-15 let e) nad 15 let

36. Na jakém podnikovém úseku a pracovní pozici pracujete?

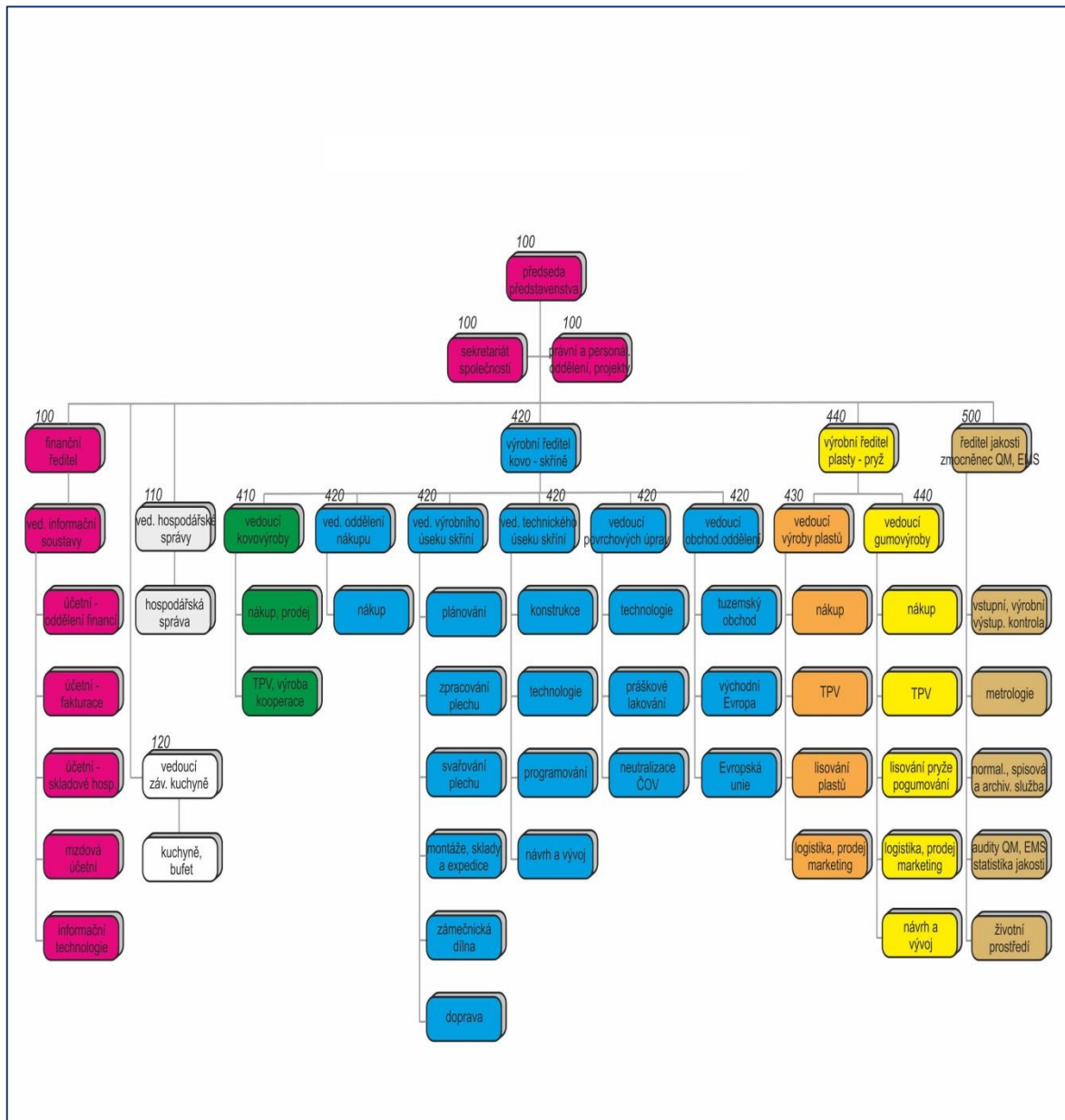
- a) kovovýroba – dělník/dělnice b) kovovýroba – THP
c) lisování technické pryže – dělník/dělnice d) lisování technické pryže – THP
e) administrativní pracovník

Děkuji Vám, že jste si udělali čas na vyplnění dotazníku.

Hana Debefová

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 3: Organizační struktura podniku TTT, a. s.



Zdroj: Interní materiál podniku, Směrnice č. 1-503-08/11, 2011.

