**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Masarykův ústav vyšších studií**
**Katedra inženýrské pedagogiky**

# Motivační program podniku

# Motivation programme of company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová

**Julie Štrohmajerová**
Praha 2015

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Masarykův ústav vyšších studií**
Kolejní 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:** Julie Štrohmajerová
**Zadávající katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Motivační program podniku XY
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** XY's motivation programme

**Zásady pro vypracování:**

- Teoreticky zpracujte stav problematiky motivace a jejího obvyklého řešení v podniku.
- Posuďte způsob šetření spokojenosti a zanalyzujte výsledky některých předchozích průzkumů ve vybrané organizaci působící ve stavebním průmyslu, navrhněte vhodné řešení modelu a zdůvodněte.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná z dotazníků, vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro motivační program podniku ve vybrané organizaci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

**Základní odborná literatura:**


ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Ivan NOVÝ. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

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


**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Lenka Emrová

**Podpis vedoucího bakalářské práce:** .....

**Termín zadání práce:** **5. prosince 2014**

**Termínodevzdání práce:** **5. května 2015**

L.S.

.....
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**
**vedoucí katedryinženýrské pedagogiky**

.....
**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

ŠTROHMAJEROVÁ, Julie. *Motivační program 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 vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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 ……  podpis: ……

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi psaní bakalářské práce pomáhali. Konkrétně bych chtěla poděkovat PhDr. Lence Emrové za její čas, cenné připomínky a odborné rady, kterými výrazně přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za poskytnuté materiály a spolupráci. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala své mamince za její podporu a pomoc, jak při tvorbě bakalářské práce, tak při studiu.

## Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Motivační program podniku“ je analýza motivačního programu vybraného podniku a vytvoření návrhu na jeho zlepšení. Práce se dělí do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá motivací, jejími teoriemi, pracovní motivací a také motivačním programem organizace a způsoby jeho tvorby. V praktické části je popsán a zanalyzován současný motivační program vybrané společnosti. Byla provedena analýza dotazníků ročního hodnocení a kolektivní smlouvy a zjištěny tak silné a slabé stránky v motivaci zaměstnanců. V závěru je pak zformulován návrh na možná zlepšení motivačního programu podniku.



## Klíčová slova

Motivace, pracovní motivace, teorie motivace, motivační program, pracovní spokojenost



## Abstract

The subject of this bachelor thesis named ʿMotivation programme of companyʾ is a motivational programme of a selected company analysis and a koncept creation for its improvement. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part deals with motivation, its theories, work motivation and also company motivational programme and its creation methods. In the practical part is described and performed ananalysis of the current motivational programme of the selected company. Annual evaluation questionnaire is analysed and a collective contract analysis are described in this part**.** There were also discovered both strong and weak aspects in an employee motivation. In the conclusion, a potential improvement proposal for the company motivational programme is formulated.



## Keywords

Motivation, work motivation, motivation theory, motivation programme, job satisfaction

# Obsah

**Strana**

**ÚVOD ……. 3**

**1 MOTIVACE ……. 4**

1.1 Definice a základní pojmy …… 4

1.2 Složky a typy motivace …… 6

1.3 Pracovní motivace …… 7

**2 MOTIVAČNÍ TEORIE ……. 9**

2.1 Teorie zaměřené na obsah motivace …… 10

2.2 Teorie zaměřené na proces motivace …… 13

**3 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE ……. 16**

3.1 Tvorba motivačního programu organizace …… 18

3.2 Metody zkoumání spokojenosti …… 20

**4 ANALÝZA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI V ORGANIZACI …… 23**

4.1 Cíle práce a výzkumné otázky …… 23

4.2 Metodika a organizace práce …… 23

4.2.1 Analýza dotazníkového šetření …… 25

4.2.2 Analýza kolektivní smlouvy …… 34

4.3 Shrnutí a doporučení pro motivační program organizace …… 38

**ZÁVĚR …… 42**

Seznam použité literatury

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam příloh

# Úvod

Péče o zaměstnance patří v současné době mezi hlavní úkoly managementu v podniku. Dobře zvolená a propracovaná personální politika se na jakémkoli trhu může stát velkou konkurenční výhodu. Jednou z nejdůležitějších součástí personální politiky je motivační systém neboť má velký vliv na výkon zaměstnance a tím i prosperitu podniku.

Problematika pracovní motivace je velice rozsáhlý a komplikovaný problém postavený na psychologickém základu. Hlavním nástrojem k motivaci zaměstnanců jsou jejich potřeby a nutnost je uspokojovat. Psychologové se začali problémem motivace zabývat již v polovině devatenáctého století a do dnešní doby vzniklo mnoho teorií pokoušejících se problém vysvětlit. Na základě těchto teorií se důraz na motivaci začal klást i v pracovním procesu. Podniky zjistili, že na spokojenost a motivovanost zaměstnanců nemá vliv pouze plat či mzda, ale i nehmotné odměny, pracovní prostředí a další. V dnešní době je tedy pro podnik nutností udržet si, rozvíjet a motivovat své zaměstnance. Jednak pro schopnost obstát před konkurencí, ale například i pro dobrou pověst společnosti v očích veřejnosti.

Téma motivačního programu podniku bylo v této práci zvoleno především pro jeho důležitost, psychologický podtext a stále se rozšiřující možnosti. V řízení lidských zdrojů je neopomenutelnou součástí a základním stavebním kamenem. Je to téma s rozsáhlými možnostmi a velkým potenciálem i do budoucna. Bylo by škoda tento potenciál opomenout a více nevyužívat.

Práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. V první – teoretické části se věnuje motivaci jako takové, jejím složkám a typům, základním pojmům jako jsou motiv a stimul a pracovní motivaci. Dále se zaměřuje na motivační teorie, na teorie zaměřené na obsah motivace i na teorie zaměřené na proces motivace. A na konec se zabývá motivačním programem organizace, předpoklady výkonnosti pracovníků, obohacováním práce, konkrétními faktory ovlivňujícími pracovní motivaci, tvorbou motivačních programů organizace a metodami zkoumání motivačního programu. Druhá část vychází z části první a navazuje na ni. Nejprve je představena společnost a pomocí dotazníků ročního hodnocení a kolektivních smluv uveden současný stav motivačního programu ve společnosti. Používány jsou analytické a deskriptivní metody. Díky analýze dotazníků ročního hodnocení a deskripci kolektivních smluv jsou zjišťovány nedostatky v motivačním programu a sestavována upozornění na podstatná zjištění. Na základě těchto zjištění je závěr zaměřen na vytvoření návrhu na možná zlepšení v motivačním programu podniku.

# 1 Motivace

## 1.1 Definice, základní pojmy

*„P.G. Zimbardo (1983) zdůrazňuje, že motivaci nikdy nikdo neviděl, že je to pojem vyjadřující určité závěry z toho, co je pozorováno, totiž z toho, že chování směřuje k dosažení určitých cílů, že probíhá s určitou silou (úsilím), že člověk prožívá touhy a chtění. V tomto smyslu vyjadřuje pojem motivace druh postulované intervenující proměnné a zahrnuje následující fenomény: 1. energii, vzrušení; 2. zaměření této energie na určitý cíl; 3. selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné; 4. organizaci aktivity v integrované vzorce reakcí, resp. jejich sekvenci; 5. Udržování záměrné aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky“ (*in Nakonečný, 1997, str. 12).

Pojem motivace tedy objasňuje psychologické důvody chování, různorodost chování a jeho subjektivitu čili proč se různí lidé zaměřují na různé cíle. Ne vždy však toto lze rozeznat od účinků učení, lidé se často chovají, tak jak již v minulosti zjistili, že mohou dosáhnout určitých cílů. To jakým způsobem bude cíle dosahováno, záleží také na konkrétní situaci. Motivace je důvodem proč organismus je více aktivní než inaktivní a udává důvod, proč jsou aktivity, které dominují nad jinými. Je to vyjádření rozdílu mezi tím, co si organismus přeje prožívat a tím, co v současné chvíli prožívá. Představuje nedostatky v bytí individua a chování je prostředek k odstranění oněch nedostatků (Nakonečný, 1997, str. 12 – 14).

*„Souhrnně lze tedy říci, že motivace je postulovaný proces, určující zaměření (zacílení), trvání a intenzitu chování (jednání). V tomto smyslu je to psychologický hypotetický konstrukt, popisující, resp. vysvětlující „psychologické příčiny“ chování“ (Nakonečný, 1997, str. 15).*

Většina podniků na světě se zajímá o to, co mohou udělat, aby dosáhli stálé a vysoké úrovně ve výkonu pracovníků. Věnují velkou pozornost způsobům motivování pomocí nástrojů jako například odměnám, stimulům či podmínkám, za kterých se práce vykonává. Jejich cílem je vytvořit a dále rozvíjet pracovní prostředí a motivační proces, který bude pomáhat tomu, aby pracovníci dosahovali cílů, které od nich vedení očekává (Armstrong, 2007, str. 219).

Mezi hlavní pojmy v oblasti motivace je „motiv“. Motivem jsou myšleny určité aktivity nebo rozhodnutí (v pracovním procesu například motivy práce přesčas či motivy odchodu z firmy). Motivy jsou pohnutky v jednání, důvody (Bělohlávek, 1996, str. 17).

**Motiv**

*„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl"(Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 363).*

Podle Bedrnové a Nového (2009) se s tímto pojmem pojí také pojem cíl. Každý motiv má svůj cíl, kterým je určité vnitřní uspokojení, dosažení konečného psychického stavu, pocit nasycení. Těmto motivům se říká motivy terminální, cílové. Délka působení tohoto motivu závisí na dosažení cíle, motiv působí až do té doby než jedinec dosáhne uspokojení. Existují rovněž motivy, u kterých není snadné určit cílový stav, a těm říkáme motivy instrumentální. Jsou to například zájmy člověka o určitou oblast (například o historii umění).

V psychice jednoho jedince může v jednu chvíli působit několik motivů. Tyto motivy mohou mít shodný nebo odlišný směr a také různou intenzitu a perzistenci. Záleží na síle jednotlivých motivů, jakým směrem se ve výsledku bude ubírat jednání jedince. Shodné nebo podobně orientované motivy se budou navzájem posilovat a opačné motivy naopak oslabovat až znemožňovat. Motivy a celkově motivace z velké části ovlivňují chování a jednání člověka, nejsou ale jedinými determinanty v této oblasti. Vliv na chování a jednání člověka má samozřejmě také situace, ve které se jedinec nachází (konkrétně její kognitivní zpracování jedincem) a specifické prožívání každého jednotlivce (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 364).

Podle Bělohlávka (1996) můžeme motivy rozdělit také na energizující a řídící. Energizující dodávají lidem sílu a energii v jednání, řídící motivy udávají směr jednání a volí postup a způsob jak určité věci dosáhnout (Bělohlávek, 1996, str. 170).

**Stimul**

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace" (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 364).*

Pojmy stimul a stimulace jsou pojmy blízké pojmům motiv a motivace, ne však zcela shodné. Hlavní rozdíl mezi těmito pojmy je právě v tom, že stimulace působí na psychiku člověka na rozdíl od motivace zvnějšku. Obvykle díky aktivnímu jednání jiného člověka, které ovšem nemusí být nutně vědomé. K ovlivňování psychiky jiných lidí totiž

dochází téměř při každém procesu sociální interakce. V pracovním procesu jde ale často právě o proces vědomý a záměrný (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 365).

Stimul může být téměř cokoliv, jakýkoliv podnět, který je schopný vyvolat nějaké změny v motivaci jedince. Stimuly můžeme rozdělit na impulsy a incentivy. Impulsy ukazují změny v mysli nebo v těle člověka. Jsou to vnitřní nebo-li endogenní podněty. Může to být například bolest zubů, která vyvolá motiv, že navštívíme zubaře. Incentivy jsou naopak podněty vnější nebo-li exogenní. Tyto podněty se vrozeně či naučeně vztahují k impulsům, jsou to určité aktivátory motivů. Incentiv může být například pochvala za dobrý pracovní výkon. Incentivem i impulsem může být téměř cokoli, ale vždy záleží na motivační struktuře jedince, na jeho motivačním profilu, který je téměř trvalý (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 365).

## 1.2 Složky a typy motivace

Motivace znamená skutečnost, že v psychice člověka existují určité hybné síly – pohnutky nebo motivy. Tyto síly činnost člověka nějakým směrem zaměřují, v tomto směru ho aktivizují a výslednou aktivitu udržují. Působení těchto sil se projevuje i navenek prostřednictvím motivovaného jednání či motivované činnosti. Motivace působí zároveň ve třech dimenzích:

1. Dimenze směru – motivaci a činnost člověka nějakým směrem zaměřuje a od jiných směrů ji odvrací. Člověk tuto dimenzi vyjadřuje obraty jako „chtěl bych tohle“, „toužím po tom a tom“ a naopak například „tohle mne nezajímá“.
2. Dimenze intenzity – když už člověk projevuje aktivitu v určitém směru záleží ještě na její síle. Je to intenzita jeho motivace, která je dána vyvinutým úsilím k dosažení cíle. Intenzitu motivace člověka můžeme poznat podle obratů „velmi toužím“, „docela bych chtěl“ atp.
3. Dimenze stálosti – je míra schopnosti člověka překonávat různé překážky při uskutečňování činnosti, jak vnější, tak i vnitřní. Vysoká vytrvalost (perzistence) znamená, že jedinec stále pokračuje v daném směru, se stále stejnou intenzitou i v situacích, kdy se setkává s překážkami a nezdary (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 363).

K tomu, abychom byli v pracovním procesu motivovaní, můžeme dojít dvěma cestami. Můžeme motivovat sami sebe tím, že si vybereme práci, která bude uspokojovat naše potřeby nebo pokud očekáváme, že splní naše cíle. A za druhé můžeme být motivováni

managementem prostřednictvím různých metod – například odměňováním, pochvalou nebo povyšováním. Z toho vyplývá, že máme dva typy motivace – vnější a vnitřní.

Vnitřní motivace je ta, kterou si lidé vytvářejí sami, která ovlivňuje jejich chování a směřuje je určitým směrem. Tvoří ji odpovědnost (pocit, že máme pod kontrolou své možnosti a, že práce je důležitá), autonomie (možnost dělat vlastní rozhodnutí), možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zajímavost a podnětnost práce a možnost postupu v pracovní hierarchii.

Vnější motivace je to, co dělá vedoucí, aby motivoval své pracovníky. Vnější motivaci tvoří různé odměny. Například pochvala, povýšení či zvýšení platu, ale na druhou stranu také tresty jako například kritika nebo odepření platu (Armstrong, 2007, str. 221).

## 1.3 Pracovní motivace

V dnešní době je obvyklé, že lidé pracují. Práce je cílevědomá, záměrná a systematicky vykonávaná činnost. Je to tedy také činnost motivovaná. Neptáme se proč člověk pracuje, ani co ho k tomu vede, ptáme se spíše proč dělá právě tu konkrétní práci. Pracovní motivace je to lidské chování, které je spojeno s výkonem pracovní činnosti, s určitou pracovní pozicí a rolí, která k ní patří. Sama pracovní motivace je znázorněním přístupu člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům. Vyjadřuje tak podobu jeho pracovní ochoty. Existují dva typy pracovní motivace:

1. motivace intrinsická – to jsou motivy, které se týkají práce samotné
2. motivace extrinsická – to jsou motivy, které jsou mimo samotnou práci

Mezi intrinsické motivy patří: potřeba činnosti vůbec, což je potřeba vydat nějakým způsobem energii, potřeba kontaktu s druhými lidmi, především u profesí, kde je kontakt s lidmi nezbytností, touha po moci, kterou uspokojují především hierarchicky vyšší pozice. Dále potřeba výkonu, potřeba radosti a uspokojení, které přináší pracovní výkon člověku a například potřeba smyslu a seberealizace, díky práci se člověk může rozvíjet a vytvářet hodnotné výsledky (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 383).

Mezi extrinsickými motivy můžeme najít: potřebu peněz, potřebu jistoty, která je v tomto pohledu spojena s potřebou peněz, ale je více zaměřena do budoucnosti, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, sebepotvrzení či určité prestiže, potřebu sociálních kontaktů, ke které má pracovní prostředí vhodný prostor a potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu, i v pracovním prostředí je možné potkat vhodného životního partnera (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 384).

Tureckiová (2004) se s tímto rozdělením shoduje, intrinsické motivy nazývá také vnitřní či přímé, přidává ještě motiv vlastního rozhodování a říká, že intrinsické motivy jsou ty, kde práce je zdrojem uspokojení sama o sobě. Extrinsické motivy nazývá také vnější nebo-li nepřímé a jsou to motivy, kde práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb. Většina činností, které vykonáváme je kombinací obou těchto typů motivů. Můžeme dělat práci, která nás uspokojuje a zároveň za ni dostávat zaplaceno. Pokud ale práce sama o sobě neuspokojuje naše vnitřní potřeby, uspokojuje pouze jiné potřeby, je potřeba dodat vhodné podněty k uspokojení z vnějšku. Ty podpoří proces motivace a posílí žádoucí chování. Tento proces dodávání vnější motivace je hlavním smyslem manažerské funkce motivování (Tureckiová, 2004, str. 57).

Podle Růžičky (1994) existuje další přístup k pracovní motivaci, který říká, že stejné motivy, působící v pracovním procesu se mohou jinak projevovat. Z tohoto hlediska je můžeme rozdělit do třech skupin:

1. motivy aktivní, které podněcují pracovní výkon přímo, například motiv úspěchu
2. motivy podporující, které připravují podmínky pro působení aktivních motivů, například přátelské prostředí na pracovišti
3. motivy potlačující, které pracovníka odvádějí od vykonávání pracovní činnosti, jako například firemní oslavy na pracovišti

Je tedy jasné, že motivace pracovního jednání je jeden z vnitřních, subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní výkon jedince a tím i prosperitu celé organizace. Motivaci je možné různě podporovat či naopak potlačovat. Je otevřená ovlivňujícím zásahům a je tedy velice proměnlivá. Pro dobro organizace je nutné věnovat motivaci dlouhodobě zvýšenou pozornost (in Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 384).

# 2 Motivační teorie

V psychologii ani v řízení lidských zdrojů nemůžeme najít jedinou teorii motivace, která by měla univerzální platnost. Existuje mnoho různých teorií, které mohou platit v určitých případech. Manažeři se ve své praxi mohou těmito teoriemi inspirovat a mohou z nich čerpat užitečné poznatky aplikovatelné v praxi.

Podle Kohoutka a Štěpáníka (2000) můžeme motivační teorie rozdělit do dvou skupin. První z nich se zabývá tím, co člověka motivuje při práci, jeho potřebami. Studuje motivační příčiny. Ve druhé skupině se teorie snaží rozpoznat proces motivace, zabývají se jeho průběhem, pracovní motivací.

V první skupině se nachází vůbec nejpopulárnější teorie motivace – Maslowova hiearchie potřeb, dále Herzbergova dvoufaktorová teorie nebo Alderferova teorie ERG. Do druhé skupiny patří Vroomova expektační teorii, Porterův a Lawlerův model, Adamsova teorii ekvity a podle některých zdrojů i McGregorova teorie X a Y (Kohoutek a Štěpáník, 200, str. 110).

Armstrong (2007) se s Kohoutkem a Štěpáníkem v těchto dvou skupinách téměř shoduje, ale přidává ještě třetí skupinu – teorii instrumentality (Armstrong, 2007, str. 223).

**Teorie instrumentality**

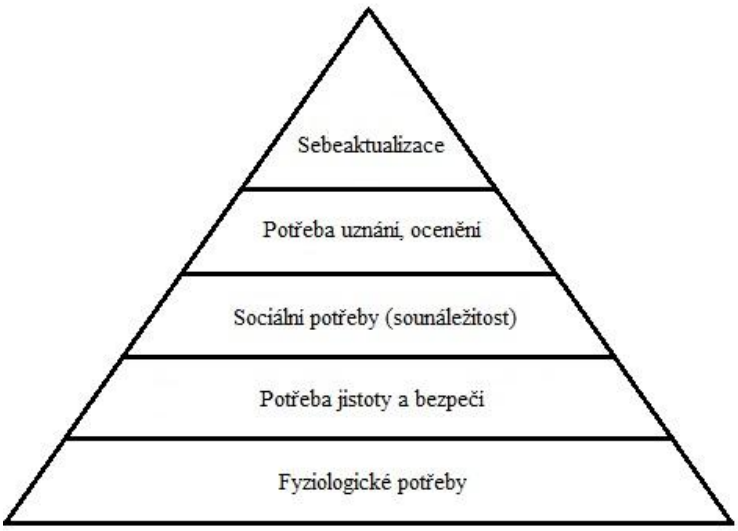
Teorie instrumentality vznikla ve druhé polovině 19. století ve spojitosti s potřebou ekonomických výsledků a racionalizace práce. Vychází z Taylorových metod vědeckého řízení z roku 1911. V podstatě tvrdí, že lidé pracují, jen pokud jim je za to poskytována určitá odměna (nejčastěji peníze). Teorie instrumentality říká, že zaměstnanec bude motivován k práci, pokud jeho odměna či trest budou přímo spojeny s jeho výkonem. Je to víra, že realizace jedné věci vede k jiné věci. Je nemožné přimět člověka pracovat pilněji než ostatní v jeho okolí pokud mu za to není přislíbena náležitá odměna. Tato teorie je také nazývána zákon příčiny a účinku nebo politika cukru a biče. Odměny a tresty mají zabezpečit, že se lidé budou chovat a konat žádoucím způsobem. Nesmíme však opomenout potřebný systém kontroly a musíme vzít v úvahu další lidské potřeby a existenci neformálních vztahů, které také mohou mít na výkon pracovníka značný vliv (Armstrong, 2007, str. 223).

## 2.1 Teorie zaměřené na obsah motivace

Hlavní myšlenkou teorií zaměřených na obsah motivace je, že obsahem motivace jsou především potřeby, a že každé chování motivují neuspokojené potřeby. Neuspokojené potřeby totiž vytváří stav nerovnováhy a napětí. K tomu, aby byl opět nastolen stav rovnováhy, je důležité rozpoznat to, co může uspokojit potřebu, vybrat vhodný cíl a způsob chování, kterým tohoto cíle dosáhneme. Ne všechny potřeby však mají pro určitou osobu stejnou váhu, některé motivují silněji než jiné. To se odvíjí především od toho, kde jedinec vyrůstal, od jeho výchovy či od jeho současné existence. Neexistuje tedy jednoduchý vztah mezi cíli a potřebami. Jeden cíl může uspokojit mnoho různých potřeb (díky novému telefonu můžeme volat, ale také i dotváří naší image) a zároveň jednu potřebu může uspokojit několik různých cílů (k vytvoření image si pořídím telefon, auto nebo oblek) (Armstrong, 2007, str. 223).

**Maslow – teorie hierarchie potřeb**

A. Maslow byl americký humanistický psycholog, který vytvořil tzv. pyramidu potřeb. Byl vůbec první, kdo rozdělil lidské potřeby a vytvořil určitou hierarchii. Potřeby se v jeho podání dělí do pěti úrovní, které jsou vzestupně uspořádány od nejnižších až po nejvyšší. Platí zde pravidlo, že určitá potřeba může být uspokojována pouze v případě, že jsou uspokojeny všechny potřeby, které se nacházejí na nižších stupních pyramidy. Na nejnižších stupních jsou základní potřeby – **fyziologické potřeby** a **potřeba jistoty a bezpečí**. Nad nimi se nacházejí psychologické potřeby – **potřeba sounáležitosti, akceptace** a **potřeba uznání, ega**. A na úplném vrcholku pyramidy najdeme potřebu **seberealizace** nebo-li **sebeaktualizace** (Armstrong, 2007, str. 224).




Obrázek č. 1: Maslow – pyramida potřeb *(Zdroj: Bělohlávek, 1996)*

Maslow předpokládá nezbytnost uspokojení nižších potřeb pro existenci potřeb vyšších. Pouze potřeba seberealizace není nikdy zcela uspokojena, tím stále motivuje chování člověka. Nižší potřeby po uspokojení zanikají, dočasně nepůsobí, vyšší potřeby motivují, umocňují se (Kocianová, 2010, str. 28).

Fyziologické potřeby jsou ty, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití. Jde o pocit hladu, žízně, potřebu vzduchu, sexu či přiměřených klimatických podmínek. Potřeba jistoty a bezpečí znamená jistotu přežití i do budoucna, je to potřeba absence ohrožení a nebezpečí. Obě tyto základní potřeby můžeme aplikovat na firemní prostředí, kde se nám přemění na hmotnou odměnu (mzdu či plat), dále pak odpovídající pracovní podmínky, bezpečnost, ochranu zdraví při práci a jistotu pracovního místa. Pokud je pracovní místo nejisté, může to na pracovníka působit značně demotivačně. Velká část pracovníků by raději zvolila například pracovní místo s nižším platovým ohodnocením, ale za to s vyšší jistotou stability této práce, obzvlášť pak v době finanční krize (Forsyth, 2000, str. 15).

Potřeba sounáležitosti znamená potřebu začlenit se do skupiny, patřit někam. Je to také potřeba lásky, dobrých vztahů s okolím a akceptace – být pozitivně přijímán. Potřeby uznání a ocenění znamenají jak sebeocenění, tak uznání ze strany druhých. Jsou to potřeby ega, touha vzbuzovat respekt a být přijímán jako celek. Tyto psychologické nebo-li psychosociální potřeby můžeme aplikovat na pracovní proces jako potřebu sociálního kontaktu se spolupracovníky, členství ve skupině, oceňování či například povýšení. I ve firmě je nutné naplňovat potřebu uznání, která přináší uspokojení z práce. V českých poměrech bývá takového ocenění nedostatek, což může vést k frustraci. Pro pozitivní sociální klima je dobré, pokud je správně stanoven systém kariérního růstu, pořádají se různé firemní oslavy či výročí, pěstují se i neformální sociální vazby a zaměstnanci jsou ještě i jinak – nehmotně odměňováni.

Potřeba seberealizace či sebeaktualizace je potenciálem jedince. Ne každý jedinec se ale realizuje v zaměstnání a ne na každé pracovní pozici to vůbec jde. Z hlediska pracovního procesu sem můžeme zařadit možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnance, odborné i osobnostní. Dále míru autonomie v rozhodování či významnost práce pro společnost (Forsyth, 2000, str. 15).

**Herzberg – dvoufaktorová teorie**

F. Herzberg dělí motivační faktory do dvou skupin, které nazývá dissatisfaktory (hygienické či udržovací faktory) a satisfakotory (motivátory či motivační faktory). Herzberg a jeho kolegové tuto teorii vytvořili roku 1957 na základě výzkumu pracovní spokojenosti účetních a techniků. Pracovníci jim měli sdělit, kdy a jak dlouho se cítili v práci dobře a kdy naopak špatně – co je uspokojovalo a co ne. Herzberg z výsledků vyvodil dvě skupiny, z nichž se první (hygienické faktory) týkala především souvislostí a okolností kolem práce a druhá (motivátory) obsahu práce (Armstrong, 2007, str. 227).

Hygienické faktory jsou tedy především vnější vlivy, podmínky, za kterých probíhá práce. Jsou to faktory, které samy o sobě nemotivují, ale pokud jsou špatné, tak demotivují. Je to spíš prevence pracovní nespokojenosti. *„Hygienické vlivy mají zpravidla pouze krátkodobý a vyhasínající motivační účinek. Nezvyšují dlouhodobě výkon, ale jejich úroveň se projeví ve spokojenosti či nespokojenosti pracovníků. Špatné hygienické vlivy vedou k demotivaci. Nespokojenost pracovníků s vnějšími podmínkami, které neodpovídají charakteru práce, vede k narušení vztahů podřízený – nadřízený a v konečné fázi ke snížení pracovního výkonu“ (Kohoutek, Štěpáník, 2000, str. 114).*

Podle Tureckiové (2004) mezi hygienické faktory patří:

- Plat a mzda
- Firemní politika
- Kompetentnost nadřízených pracovníků
- Vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými
- Pracovní podmínky
- Jistota pracovního místa
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Tureckiová, 2004, str. 61)

Motivátory jsou na rozdíl od hygienických faktorů faktory vnitřní. Mají vést k posílení motivace a jsou vyjádřením vztahu k práci, posilují pracovní spokojenost. Pokud by motivátory v motivačním systému chyběly nemělo by to vést k demotivaci jako u hygienických faktorů. *„Motivátory stimulují snahu pracovníků k vrcholným výkonům, k přesáhnutí rámce běžných povinností, k růstu aktivity a kreativity v práci. Využívá je demokratický stejně jako participační styl řízení a je podstatou koučování“ (Kohoutek, Štěpáník, 2000, str. 114).*

Mezi motivátory můžeme najít:

- Pracovní úspěchy
- Osobní rozvoj
- Uznání
- Možnost odborného a kariérního růstu
- Odpovědnost (Tureckiová, 2004, str. 61)

**Alderfer – teorie tří motivačních faktorů – ERG**

C. Alderfer vytvořil další teorii potřeb. Vychází z A. Maslowa je jeho zestručněnou transformací. Alderfer dělí potřeby do tří skupin – existenční potřeby, vztahové potřeby a růstové potřeby. Potřeby zajištění existence se týkají přežití, jako jídlo, voda či příbytek (odpovídá Maslowovým fyziologickým potřebám a potřebě jistoty a bezpečí). Potřeby sociálních vztahů, i v pracovním prostředí, se týkají vztahů na pracovišti, potřeby lásky a uznání (Maslowova sounáležitost a uznání). A potřeby profesionálního vývoje a osobního růstu se týkají seberealizace a sebeaktualizace, ale na rozdíl od Maslowa je zde určitá možnost kompenzace potřebou z nižší úrovně (penězi, jistotou). Maslow a Alderfer se shodují v tom, že aby mohla být uspokojena potřeba vyšší musí být nejdříve uspokojena potřeba na nižší úrovni. Základem je potřeba zajištění existence, až pak mohou motivovat další potřeby (Kohoutek, Štěpaník, 2000, str. 115).

Obrázek č. 2: Alderfer – tři motivační faktory
*(zdroj: Bělohlávek, 1996)*

## 2.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se zaměřují především na psychologické procesy a síly, které mohou ovlivnit motivaci, ale také na základní potřeby. Můžeme je nazývat kognitivní teorie, zabývají se totiž vnímáním pracovního prostředí jedincem a tím jak ho jedinec

chápe a interpretuje. Armstrong (2007) říká, že teorie zaměřené na proces jsou pro motivování lidí reálnější než teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a tím i užitečnější pro samotné manažery. Pro ty jsou kognitivní teorie užitečnější jako vodítko k metodám motivace pracovníků, především pokud jde o očekávání, dosahování cílů a pocit spravedlnosti (Armstrong, 2007, str. 224).

**Vroom – expektační teorie**

Vroomova expektační teorie říká, že sílu motivace, která povede k vynaložení úsilí, které je nutné, abychom dosáhli cíle, ovlivňuje: míra očekávání, zda je dosažení cíle reálné a přitažlivost cíle pro konkrétního člověka. Čím vyšší je pravděpodobnost dosažení cíle a čím je cíl přitažlivější, tím větší úsilí vynaložíme pro jeho dosažení. Tuto teorii můžeme vyjádřit i rovnicí: MS = E * V …To znamená, že motivační síla se rovná součinu očekávání s preferencí cíle. Kde E je na předchozí zkušenosti založené, subjektivní očekávání. V je subjektivně vnímaná hodnota cíle, tedy jeho přitažlivost či odpudivost. Z toho víme, že čím spíše snaha povede ke kýženému cíli, tím větší snahu pracovník vyvine. Žádoucím cílem může pro pracovníka být například zvýšení platu, kariérní postup či rozvoj (Tureckiová, 2004, str. 62, 63).

Podle Bělohlávka (2005) musí být splněny následující podmínky, aby zaměstnanec vyvinul úsilí:

1. úsilí bude následováno odpovídajícím výsledkem
2. výsledek této činnosti bude odměněn
3. odměna bude mít pro zaměstnance dostatečný význam

Bělohlávek (2005) také uvádí vzorec k vyjádření teorie očekávání, který je podobný jako u Tureckiové, ale ještě doplněný o instrumentalitu odměny. Sílu motivace tedy můžeme vypočítat z: $Ú = E * (V_1I_1 + V_2I_2 + …V_kI_k)$, kde Ú je úsilí ve výsledku, E je očekávání pracovníka, může mít hodnoty 0.0 až 1.0. V je význam odměny pro pracovníka, v hodnotách -10 až +10, záleží jak moc pracovník o odměnu stojí. A I je instrumentalita odměny, znamená to představu pracovníka o pravděpodobnosti následování výkonu odměnou a má hodnotu 0.1 až 1.0 (Bělohlávek, 2005, str. 46).

**Adams – teorie spravedlnosti**

V teorii spravedlnosti, jindy nazývané teorie podílení se na výsledku jde především o sociální srovnávání. Pracovníci se sami srovnávají s ostatními pracovníky ve skupině, především s těmi, kteří mají za úkol podobnou či stejnou práci. Všechny vlastní

vynaložené náklady srovnávají s vynaloženými náklady spolupracovníků při porovnávání odměn. Výsledkem tohoto porovnávání je jejich spokojenost či nespokojenost, tím pádem i motivovanost či demotivovanost. Často se ovšem stává, že vedoucí se snaží dávat všem stejně a to pracovníky značně demotivuje, ať už to má příčinu v jeho alibismu nebo ještě kořeny v socialismu. Aby mohli být pracovníci správně motivováni, musí být jejich manažer v hodnocení objektivní a spravedlivý. Musí se umět vcítit do svých zaměstnanců a případné pocity křivdy na místě vyřešit faktickou argumentací (Kohoutek, Štěpaník, 1999, str. 117).

Podle Tureckiové (2004) můžeme teorii spravedlnosti vyjádřit vzorcem: $O_v : I_v = O_d : I_d$, kde $O_v$ je vlastní výstup, $I_v$ je vlastní vstup, $O_d$ je výstup druhé osoby a $I_d$ je vstup druhé osoby. Podle Bělohlávka (1996) můžeme za vstupy považovat: vzdělání, délku praxe, zkušenosti a dovednosti, osobní image či vztah k firmě. A za výstupy: mzdu, plat a jiné finanční odměny, kvalitu pracovního prostředí, statkové symboly, možnosti rozvoje či možnost účasti na rozhodování (in Tureckiová, 2004, str. 64).

**McGregor – teorie X a Y**

D. McGregor se zabýval lidským chováním v organizaci a rozdělil pracovníky na dva navzájem opačné typy. První typ označoval jako X a druhý jako Y. Lidé v teorii X považují práci pouze za nutné zlo, jsou nezodpovědní, líní a o práci se nezajímají, nedělají žádné aktivity ani úkoly navíc. Pokud tedy chceme něčeho dosáhnout, musíme je k práci nutit a pobízet. Po vykonání práce je nutné je kontrolovat. Naopak lidé v teorii Y sami o sobě pracovat chtějí, vidí v práci smysl a mají z ní uspokojení. Jsou aktivní, zodpovědní a v práci rádi uplatní své schopnosti (Forsyth, 2000, str. 14).

První skupinu můžeme motivovat pouze odměnou nebo trestem, jsou tedy motivováni prostřednictvím vnější motivace. Lidé ve druhé skupině berou práci přirozeně, vidí v ní pozitivní zkušenosti a mají z ní radost. Motivuje je osobní růst, kompetence, vnitřní stimuly či možnost samostatné práce. Jsou tedy motivování vnitřní motivací (Kohoutek, Štěpaník, 2004, str. 18).

McGregor takto definoval extrémní pozice, které mohou lidé zaujímat. Záleží především na typu zaměstnání, u některých je motivace snadnější a u některých naopak složitější. Správnou motivací je dokonce možné dostat pracovníky ze skupiny X do skupiny Y. Pak je samozřejmě jednoduší pracovníky dále efektivně motivovat a dosáhnout vyšších výkonů (Forsyth, 2000, str. 14).

# 3 Motivační program organizace

Motivační program je soubor pravidel, opatření a postupů, která jsou vytvořena na základě předchozího rozboru a slouží k naplňování cílů a potřebám organizace. Jejich posláním je dosáhnout motivace a ideálního přístupu pracovníků k práci v oblastech, které jsou pro organizaci nejvýznamnější. Na motivaci lidského chování a jednání i v pracovním procesu působí téměř cokoliv. A vše, co je pro pracovníka důležité a ovlivňuje ho, musí zajímat i organizaci. Je v jejím zájmu, aby tyto oblasti měla pod kontrolou. Tedy *„aby management organizace a v jeho rámci všichni manažeři postupovali ve všech uvedených oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace“ (Bedrnová, Nový a kol. 2009, str. 411).*

Existují určité poznatky o povaze jednání lidí v pracovním procesu a podle nich můžeme formulovat obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich spokojenosti a ochoty v práci. Jsou to například:

- Vykonávání práce, která je smysluplná, má význam pro organizaci a pracovníci se s ní mohou ztotožnit nebo s ní alespoň nejsou v rozporu
- Vykonávaná práce je zajímavá, umožňuje osobní rozvoj a je přiměřeně náročná
- Pracovníci mají perspektivu, konkrétní možnosti postupu a odborného růstu
- Pracovníci jsou za práci hodnoceni odpovídajícím způsobem, odpovídá kvalitě a množství odpracované práce, jejímu významu pro celou organizaci a také respektuje jejich přiměřená očekávání
- Pracovníci jsou informováni, přiměřeně a o všech skutečnostech, které mohou být významné pro jejich pracovní činnost, pro činnost organizace nebo pro jejich vlastní potřeby
- Práce v podmínkách příznivého sociálního klimatu, dostatek vzájemné tolerance a respektu i ze strany vedení (Bedrnová, Nový a kol. 2009, str. 411)

K tomu, aby vznikly optimální podmínky pro vytváření cílené úrovně pracovní motivace je jeden z nejdůležitějších faktorů obsah práce. Což odpovídá i dvoufaktorové teorii F. Herzberga, podle které je pro člověka největším motivátorem práce sama. Jde především o tvorbu a obohacování obsahu práce, které může mít různé formy:

1. Skill variety – můžeme zvyšovat pestrost a různorodost práce, je to přístup, který se snaží, aby určitá pracovní činnost vyžadovala více schopností a dovedností

2. Task identity – klade důraz na celistvost úkolů v práci, v důsledku toho získává práce charakter uzavřeného a samostatně identifikovatelného úkolu
3. Task signifikance – zvýšení významu pracovních úkolů – jde o uskutečnění opatření, díky kterým bude mít každá pracovní činnost větší význam a užitek i pro další lidi v podniku a mimo něj
4. Autonomy – zvýšení autonomie jednání v práci, uskutečnění změn, které posílí nezávislost pracovníka v dimenzi časové, obsahové i prostorové
5. Feedback – posilování zpětné vazby, jedinec by měl dostávat o výsledcích své práce větší množství informací (Steinmann, Schreyogg, 1991, in Bedrnová, Nový a kol. 2009, str. 412).

Tyto formy obohacování práce mají i konkrétní podoby v organizačních přístupech. Často se objevuje například plánovité střídání pracovních míst (job-rotation), což je forma, která pracovníkům dovoluje, aby v předepsaných intervalech střídali činností podobná pracoviště a vytvářeli tak větší pestrost a rozmanitost práce. Další známou formou je rozšiřování obsahu práce (job-enlargement), která má kvalitativně rozšířit počet stejných pracovních operací a tím pracovníkovi zvětšit horizontální pracovní prostor. Naopak obohacování obsahu práce (job-enrichment) je obohacování práce rozšířením kontrolního a rozhodovacího pracovníkova prostoru nebo – li rozšíření pracovního prostoru vertikálně. A na závěr další známou formou může být poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám. Jde o vytváření menších pracovních skupin, které dostávají skupinové pracovní úkoly a také určitou míru kontrolních a rozhodovacích pravomocí. Skupina má zodpovědnost za vlastní činnost a existenci, je to tedy tzv. sebeřídící skupina (Bedrnová, Nový a kol., 2009, str. 412, 413).

Podle Tureckiové (2004) existují konkrétní faktory, které ovlivňují pracovní motivaci. Jsou to tedy nástroje, kterými může manažer motivovat své podřízené. Patří mezi ně:

- Dohoda na cílech výkonu a náplň práce – rozšiřování a obohacování obsahu práce, musí být v souladu se schopnostmi pracovníka
- Participace pracovníků – možnost zapojit se a angažovat se na cílech týmu a firmy, od vzniku cílů až po jejich dosahování, zhodnocení a konečné odměnění za splnění cílů
- Delegování pravomocí – přenášení pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon a za výkony týmu na pracovníky
- Efektivní komunikace manažera se zaměstnanci a fungující systém zpětné vazby

- Informovanost o dění ve firmě a o všem, co pracovníci potřebují vědět pro svůj pracovní výkon a pro pocit jistoty, že s nimi firma stále počítá
- Nastolení vztahů, které podporují firemní kulturu a interpersonální vztahy v pracovním týmu
- Možnosti profesního i osobního rozvoje a kariérního růstu v organizaci
- Průhledný a spravedlivý systém odměňování, založený na výkonu nebo kompetencích a hodnocení pracovního výkonu
- Sociální politika podniku a retenční programy pro klíčové zaměstnance
- Vhodný způsob chování manažera vůči ostatním zaměstnancům, který zakládá vedení lidí v organizaci nebo styl řízení

Některé z těchto personálních nástrojů používají manažeři při práci s lidmi přímo a jiné zprostředkovaně. Tyto činnosti se odehrávají na pozadí přirozeného nebo osvojeného stylu komunikace, kterým manažer komunikuje se zaměstnanci (Tureckiová, 2004, str. 71)

## 3.1 Tvorba motivačního programu organizace

Postup jak tvořit motivační program organizace není v odborné literatuře nikde jasně vymezen. Můžeme ho vidět jako dílčí opatření či jako ucelený soubor opatření v managementu lidských zdrojů. Každopádně má za cíl aktivně ovlivnit výkon pracovníka a upevnit či vytvořit pozitivní postoj k organizaci. Jde především o vytváření zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, schopností a dovedností i o nalezení společných zájmů se zaměstnavatelem a využití toho v pracovním procesu. Vycházíme zde z předpokladu, že rozvoj schopností zaměstnanců je zárukou přežití a úspěšného plnění základních cílů organizace. Aby proces motivace mohl být úspěšný, je nutné spojit všechny vnější podněty s vnitřními potřebami a motivy zaměstnance. Zároveň musí vycházet ze strategie lidských zdrojů a celkové strategie organizace (Dvořáková a kol., 2012, str. 239 - 240).

Tvorba motivačního programu organizace může probíhat následovně:

1. Zjistíme stav a funkčnost hlavních faktorů pracovní motivace a faktorů spokojenosti či nespokojenosti s prací (například osobními rozhovory, dotazníkovým šetřením či analýzou signálů pracovní motivace v jednání zaměstnanců). V této fázi bývá potřebná pomoc externích odborníků, jako například psychologa.

2. Charakterizujeme motivační klima v organizaci podle zjištěného stavu a vyjádříme důvody pracovní spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, celkové sociální klima a vztahy k zaměstnavateli.
3. Stanovíme cíle, které má motivační program mít, určíme stav a úrovně různých stránek pracovní motivace a postoje zaměstnanců, kterých chceme, jako cílů organizace, dosáhnout.
4. Určíme nástroje, kterými zabezpečíme cíle ohledně motivace zaměstnanců. Budou to postupy a opatření, jejichž cílem je zvyšování výkonnosti organizace prostřednictvím zájmu zaměstnanců a rozvoje aktivity. Úspěšný motivační program musí obsahovat všechny faktory, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Je důležité vytvořit vhodné provýkonnostní klima a organizační kulturu prostřednictvím opatření v oblasti výběru, rozmisťování, hodnocení a rozvoji pracovníků a samozřejmě také v oblasti působení hmotných podnětů jako jsou zaměstnanecké výhody a odměňování. Můžeme například zkvalitnit hodnocení a výběr pracovníků, vytvořit účinný mzdový systém a systém zaměstnaneckých výhod na základě objektivního hodnocení, vytvořit systém péče o rozvoj zaměstnance a to i v sociální oblasti včetně volnočasových aktivit, posilovat pozitivní vztahy k zaměstnavateli, společnou identitou, kulturou apod. či navázat na předchozí zpracovávání spoluúčasti na výsledcích organizace, na rozhodování a rozvojových otázkách.
5. Z motivačního programu vytvoříme ucelený koncepční dokument, stanovíme časové rozvržení, postup realizace a odpovědnost za tuto realizaci (Dvořáková a kol., 2012, str. 240).

Podle Bedrnové a Nového (2009) můžeme motivační program podniku vytvářet trochu odlišně a ve více krocích. Bedrnová a Nový také zdůrazňují, že má – li být dosaženo efektivního fungování organizace a motivačního programu musí mu nejdříve předcházet kvalifikovaná analýza – rozbor, který identifikuje možná kritická místa. Jednotlivé kroky tvorby motivačního programu jsou poté následující:

1. Nejprve musíme zanalyzovat motivační strukturu pracovníků v organizaci a zhodnotit jejich spokojenost se současnou organizací. Tím nalezneme kritická místa v oblasti pracovní motivace zaměstnanců.
2. Stanovíme krátkodobé i dlouhodobé cíle motivačního programu. Určíme místa, na která se musíme zaměřit především. Můžeme se zaměřit například na zvýšení výkonu, zkvalitnění výkonu či na posílení tvůrčího přístupu.

3. Zpracujeme charakteristiky stávající výkonnosti pracovníků ve vybraných oblastech a stanovíme jejich cílovou úroveň. Vzniklé rozdíly nám vymezí úkoly, které je třeba řešit, a ve výsledku podle nich můžeme hodnotit úspěšnost programu.
4. Vymezíme možné stimulační prostředky, vhodné k předpokládanému zaměření programu. Tím si ujasníme možnosti stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoříme vhodný výběr forem stimulace.
5. Vybereme konkrétní formy a postupy stimulace v pracovním jednání a stanovíme konkrétní podmínky, za kterých se budou uplatňovat. Důležitá je podmíněnost stimulů – přiznání podnětu, který stimuluje, pouze pokud je splněna určitá podmínka. V tomto kroku také podmínky vymezujeme.
6. Samotné sestavení motivačního programu do organizačního dokumentu. Bude sloužit jako závazná směrnice, která upravuje činnosti konkrétních manažerů.
7. Seznámíme pracovníky s přijatým motivačním programem. Tento poslední krok je jedním z nejvýznamnějších, protože přináší pracovníkům vědomí, že pro ně konkrétně organizace něco dělá, což má na jejich pracovní výkon samo o sobě pozitivní vliv. Vhodné je celý motivační program vydat jako brožurku (Bedrnová a Nový, 2009, str. 414)

## 3.2 Metody zkoumání spokojenosti

Armstrong (2007) říká, že všechna nová opatření týkající se zaměstnanců je potřeba připravovat se znalostí výchozího stavu a po provedení změn se snažit o zpětnou vazbu a kontrolu výsledků. Pracovní spokojenost je vztah člověka k práci a podmínkám, ve kterých je vykonávána a je velice subjektivní. Musíme tedy přizpůsobit i metodické přístupy, aby výsledný obraz lidského prožívání byl co nejpřesnější. Jde o veličiny, které jsou spíše prožitkové a proto je nelze měřit stejným způsobem jako například veličiny fyzikální, ale neznamená to, že je nemůžeme objektivně rozebírat. Musíme zvolit vhodné metody, kterými budeme veličiny měřit a na základě těchto měření zavádět praktická opatření. Pokud se jedná o pracovní spokojenost, tak jde především o zkoumání kvality prožitku. Obvykle zde používáme osobní nebo písemné dotazování, ke kterému můžeme ještě přidat pozorování zaměstnanců ve standardních situacích. Je zde třeba počítat s faktem, že lidé mívají tendenci odpovídat spíše tak, jak se od nich očekává, než jak je to ve skutečnosti. Pokud tuto skutečnost nemůžeme nijak ošetřit, musíme s ní alespoň počítat a předem zjistit do jaké míry budou zaměstnanci ochotni odpovídat podle pravdy. Vhodné je jim předem vysvětlit proč se spokojenost zkoumá a proč je důležité odpovídat co nejméně zkresleně.

Plně standardizovaný rozhovor (řízený) má jasně dané pořadí otázek i jejich formulaci. Může to působit nepřirozeně, ale díky tomu získáme originální a osobité reakce na stejné, standardní podněty při rozhovoru. Tím lépe pak rozpoznáme rozdílnost těchto reakcí a je snadnější je vyhodnotit. Osobní standardizované dotazování nemůže vést kdokoli, je třeba kvalifikovaného tazatele, který zvládne situaci kontrolovat a k odpovědím respondenta může doplnit i výsledky svého vlastního pozorování. Dále se při osobním dotazování snižuje míra omylů při záznamu odpovědí. Na druhou stranu ale někteří respondenti mohou být méně otevření, než by byli při dotazování písemném nebo mohou své odpovědi zkreslovat podle toho, co mají pocit, že by chtěl tazatel slyšet, především pokud je tazatelem někdo pro respondenta známý. Častějším případem bývá dotazování písemné nebo-li dotazník. Otázky zde mohou být otevřené – respondent může volně odpovídat, nebo uzavřené – respondent buď kroužkuje předepsané odpovědi, nebo vybírá na škále (škály můžeme mít jednofaktorové – od pozitivní do negativní hodnoty nebo dvoufaktorové, které měří tyto dvě hodnoty zvlášť). Písemné dotazování je levnější a snadněji se udržuje pod kontrolou, ale na druhou stranu je méně spolehlivé a má nižší návratnost (Armstrong, 2007, str. 395, 356).

Podle Růžičky (1994) pracovní spokojenost souvisí s obsahem vykonávané práce a míra spokojenosti se tedy měří u úspěchu v práci a uznání, u charakteru vykonávané práce, u odpovědnosti v práci a u možnosti postupu v práci. Naopak pracovní nespokojenost je tvořena skutečnostmi, které ale samy o sobě neovlivňují spokojenost. Jsou to skutečnosti, které tvoří prostředí pro práci jako plat, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, kontrola či dozor a personální a sociální politika (in Armstrong, 2007, str. 396, 397).

Častěji využíváme jednofaktorový model, kde se měří i podíl jednotlivých skutečností na spokojenosti či nespokojenosti a jejich subjektivní význam pro pracovníka. Ve výsledku porovnáváme škály důležitosti se škálami spokojenosti a z tohoto srovnání identifikujeme významné faktory. Zajímají nás především výsledky, u kterých je vysoký stupeň nespokojenosti, abychom je mohli snížit či odstranit (Armstrong, 2007, str. 397).

**Průzkumy spokojenosti**

Průzkumy spokojenosti ve firmě se provádí především z důvodu zjištění konkrétních informací o pracovišti. Zjišťuje se, jaká je atmosféra na pracovišti, jaké jsou vztahy, odměny, jak a čím jsou zaměstnanci motivováni, jaká jsou jejich očekávání, jak vnímají firemní kulturu a podobně. Průzkum provádí buď firma sama, vlastními silami nebo si najímá externí společnost, která průzkum vykoná za ní, což je možná spolehlivější,

ale o to dražší varianta. Průzkumy mohou být kvalitativní, kde se účastní pouze část zaměstnanců a probíhá často formou diskuzí či rozhovorů nebo kvantitativní s účastí všech zaměstnanců ve formě dotazníků. Otázky mohou být uzavřené i otevřené. Například: Jste dobře informováni o cílech a posláních společnosti? Co potřebujete, abyste dosáhl svých profesních cílů? Co byste změnil v organizaci práce? Jaká je celková atmosféra na pracovišti? Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout? Snaží se Vaši kolegové odvádět kvalitní práci (Performia, 2015)?

Průzkum spokojenosti by měl společnosti pomoci zjistit názory zaměstnanců a na základě nich formulovat potřebná opatření k zefektivnění fungování společnosti. Pokud ve firmě bude dobrá atmosféra, fungovat komunikace a spolupráce, budou zaměstnanci spokojenější a tím i společnost bude dosahovat lepších výsledků. V následující části se budu věnovat analýze průzkumu spokojenosti v konkrétní společnosti. Při této analýze budu vycházet z již zmíněných teoretických poznatků.

# 4 Analýza průzkumu spokojenosti v organizaci

Vzhledem k požadavku společnosti o zachování soukromí nebude zveřejněno její jméno. Jedná se o českou stavební firmu se sídlem v Praze, která vznikla v roce 1990 a do obchodního rejstříku byla zapsána roku 1991. Je to společnost se širokým zaměřením, která působí v České republice, na Slovensku, ale i v zahraničí. Zabývá se občanskými a dopravními stavbami, bytovou a průmyslovou výstavbou, vodními či podzemními stavbami a dalším. Společnost se dělí do několika divizí a vlastní další dceřiné společnosti. Zaměstnává mnoho odborníků různých zaměření, celkem se počet jejích zaměstnanců pohybuje od 3000 do 4000 zaměstnanců. S ročním obratem 1 700 000 000 a více se řadí k největším stavebním firmám na našem území (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015).

## 4.1 Cíle práce a výzkumné otázky

Cílem práce je zjistit, zda společnost má motivační program, či jakým způsobem motivuje své pracovníky. Zjistit jaké jsou případné nedostatky v motivačním programu a motivaci pracovníků. Vypracovat návrh na vhodné změny v motivačním programu a pokusit se tak o doporučení pro jeho zlepšení. V rámci cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem se zjišťuje ve společnosti spokojenost zaměstnanců
2. Jaká byla spokojenost zaměstnanců dělnických profesí v roce 2011
3. Jaké jsou návrhy zaměstnanců pro zlepšení jejich spokojenosti
4. Existuje ve společnosti motivační program, v jaké formě

## 4.2 Metodika a organizace průzkumu

K získání dat pro tuto bakalářskou práci byla provedena analýza dotazníkového šetření podniku z roku 2011. Cílem bylo zjistit, jaká byla spokojenost zaměstnanců v tomto roce. Zjistit, co jim v zaměstnání nevyhovovalo a jaké byly jejich návrhy na zlepšení jejich spokojenosti a další připomínky.

Dále byla popsána kolektivní smlouva z roku 2011, pro doplnění informací o situaci v organizaci a především kvůli zjištění existence a stavu motivačního programu. A kolektivní smlouva na rok 2015, aby bylo možné porovnat současný a tehdejší stav motivačního programu a zjistit, zda ve společnosti proběhly změny a jaké.

Díky absolvované stáži ve společnosti bude možné některé poznatky a informace doplnit z vlastní zkušenosti.

Vzhledem k velikosti a současné situaci v podniku nebylo možné sestavení a využití vlastních dotazníků, společnost ale k analýze nabídla právě dotazníky ročního hodnocení, které obsahovaly část se zaměřením na spokojenost zaměstnanců a tím i jejich motivovanost. Cílem tohoto šetření je zjištění spokojenosti zaměstnanců a nalezení případných nedostatků. S pomocí dotazníků ročního hodnocení a kolektivních smluv budou dále vypracovány návrhy na zlepšení motivačního programu.

Roční hodnocení je dotazník podávaný všem zaměstnancům jednou za kalendářní rok. Má několik variant uzpůsobených podle vykonávané pozice. Obsahuje tři až pět skupin otázek s různým zaměřením (opět dle vykonávané pozice). Otázky se objevují otevřené i uzavřené, u kterých se hodnotí pomocí předepsané škály či výběrem vhodné odpovědi. Dotazník vyplňuje nejen zaměstnanec sám, ale obsahuje i část určenou pro hodnocení zaměstnance od jeho nadřízeného. Je zde také prostor pro vlastní návrhy a připomínky zaměstnance v podobě bílého prázdného pole. Zaměstnanec zde může zmínit jakékoli návrhy, náměty, připomínky či stížnosti, které jsou pro něho důležité. Tyto návrhy se poté zpracovávají, dělí do skupin podle toho, které oblasti práce se týkají a dále se předávají k řešení odpovídajícím útvarům. Na základě návrhů samotných zaměstnanců probíhají změny ve společnosti

Na základě dotazníků se tato bakalářská práce zaměřila na dělnické pozice, protože otázky v jejich dotazníku nejvíce odpovídaly účelům této práce a zdají se tedy být nejpřínosnější. U vyšších pozic se tato oblast řeší formou doplňujících rozhovorů, u dělnických pozic právě v dotazníku. V práci nebude rozebírán celý dotazník, ale pouze ty otázky, které mohou vypovídat o motivačním systému a spokojenosti pracovníků.

Dále byla analyzována kolektivní smlouva. Nejprve kolektivní smlouvu z roku 2011, aby odpovídala k dotazníkům z téhož roku a poté i kolektivní smlouvu na rok 2015. Tím byly zjištěny určité změny, které v motivačním systému již proběhly a tedy i jeho současná podoba. Kolektivní smlouva ve společnosti je vydávána ve formě brožurky a každý zaměstnanec ji obdrží při podepsání pracovní smlouvy spolu s brožurkou o firemní kultuře a pracovním řádem. Od začátku ji tedy má k dispozici a je díky tomu dobře informován. Kolektivní smlouva upravuje individuální i kolektivní vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnavatelem a odbory, zabývá se jejich právy a povinnostmi. Jsou v ní stanoveny pracovní podmínky jako pracovní doba, mzdy, dovolená či další péče o zaměstnance nebo BOZP. Kolektivní smlouva je závazná a právně vymahatelná.

### 4.2.1 Analýza dotazníkového šetření

Výsledky následujícího dotazníkového šetření jsou z roku 2011. Jsou zde použity proto, že rok 2011 byl do současnosti posledním rokem, kdy se v dotaznících ročního hodnocení zjišťovala spokojenost zaměstnanců. V novějších dotaznících byla část věnující se spokojenosti a motivaci zaměstnanců vypuštěna kvůli současné ekonomické situaci. Pro podnik není v dnešní době spokojenost zaměstnanců prioritou, neboť je nedostatek pracovních míst a tudíž hlavní motivací pro zaměstnance je práce sama a její udržení. Výsledky těchto dotazníku však již byly zohledněny například při tvorbě nových kolektivních smluv a byly díky nim učiněny některé změny ve společnosti. Současný stav motivačního programu ve společnosti mohl být zjištěn z aktuální kolektivní smlouvy, což je v současné době jediný dokument obsahující motivační program viz dále.

Na tyto otázky odpovídalo celkem 829 dělníků z různých divizí společnosti. Pro tuto práci bylo vybráno devět otázek, které vyplňoval každý dělník samostatně dle vlastního uvážení. Každý musel zvolit, zda s předepsaným tvrzením „zcela souhlasí“, „převážně souhlasí“, „spíš nesouhlasí“, „zcela nesouhlasí“ nebo mohl odpověď vynechat. V posledních třech otázkách volili na základě toho, zda o možnost mají či nemají zájem.

| **Výrok** | | zcela souhlasím | převážně souhlasím | spíše nesouhlasím | zcela nesouhlasím | bez odpovědi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| O pracovních úkolech jsem informován velmi dobře | počet | 547 | 270 | 7 | 4 | 1 |
| | % | *66,0%* | *32,6%* | *0,8%* | *0,5%* | *0,1%* |
| Moje odborné a osobnostní způsobilosti (znalosti, zkušenosti, schopnosti, dovednosti) jsou využívány plně | počet | 580 | 235 | 9 | 2 | 3 |
| | % | *70,0%* | *28,3%* | *1,1%* | *0,2%* | *0,4%* |
| S pracovními podmínkami a sociálním zázemím pracoviště jsem spokojen | počet | 337 | 411 | 67 | 7 | 7 |
| | % | *40,7%* | *49,6%* | *8,1%* | *0,8%* | *0,8%* |
| Za vykonanou práci jsem byl nadřízeným v tomto roce několikrát oceněn / pochválen | počet | 352 | 362 | 78 | 30 | 7 |
| | % | *42,5%* | *43,7%* | *9,4%* | *3,6%* | *0,8%* |
| Za vykonanou práci jsem byl nadřízeným v tomto roce několikrát upozorněn na nedostatky v plnění úkolů | počet | 93 | 212 | 161 | 350 | 13 |
| | % | *11,2%* | *25,6%* | *19,4%* | *42,2%* | *1,6%* |
| S ostatními zaměstnanci naší firmy se mi spolupracuje velmi dobře (i za cenu přijímání kompromisů) | počet | 474 | 327 | 22 | 3 | 3 |
| | % | *57,2%* | *39,4%* | *2,7%* | *0,4%* | *0,4%* |

Tabulka č. 1: Otázky z dotazníku ročního hodnocení s možností odpovědi na škále

V této tabulce jsou vypsány otázky, na které zaměstnanci v dotazníku odpovídali a výsledné součty odpovědí přepočítané i na procenta.

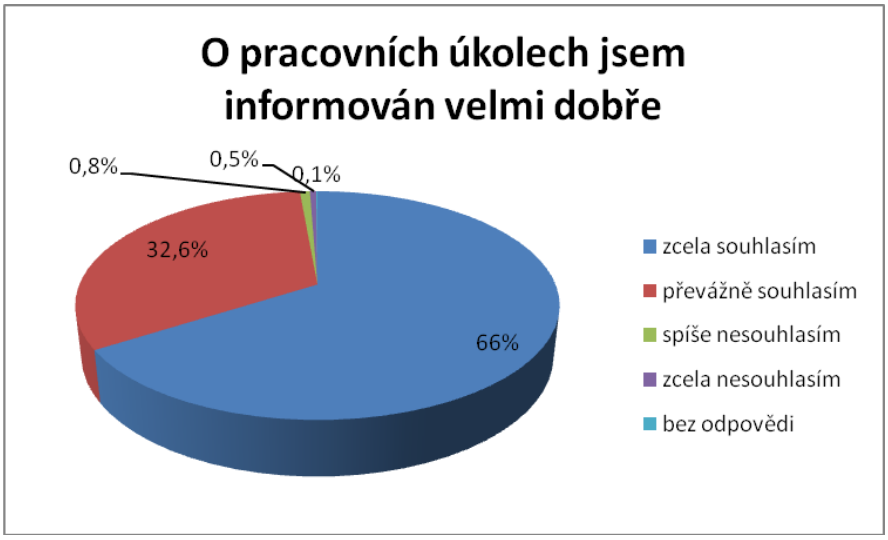
V další tabulce jsou zobrazeny otázky, na které dělníci odpovídali výběrem z možností „ano“ a „ne“. Opět s výsledným součtem odpovědí a přepočítáním na procentuální části.

| **Výrok** | | mám zájem | nemám zájem |
|---|---|---|---|
| Zájem o rozvoj odborných způsobilostí | počet | 481 | 334 |
| | % | *59,0%* | *41,0%* |
| Zájem o rozvoj osobnostních způsobilostí | počet | 121 | 694 |
| | % | *14,8%* | *85,2%* |
| Mám zájem o zařazení na jiný druh práce / jinou profesi | počet | 30 | 724 |
| | % | *3,7%* | *88,8%* |

Tabulka č. 2: Otázky z dotazníku ročního hodnocení s možností odpovědi ano a ne *(Zdroj: interní)*

Pro přehlednost jsou dále uvedeny procentuální výsledky jednotlivých otázek znázorněné v koláčových grafech.

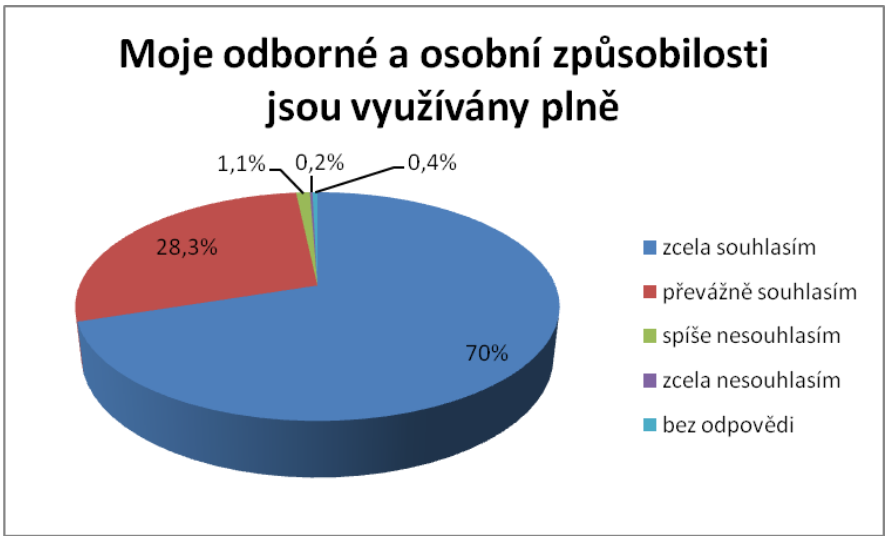
První otázka se zabývala tím, zda jsou pracovníci o svých úkolech velmi dobře informováni.




Graf č. 1: Informovanost zaměstnanců o úkole *(Zdroj: interní)*

Z prvního grafu je patrné, že většina respondentů (66%) je velmi dobře informována o pracovních úkolech. 32,6% respondentů odpovědělo, že s tvrzením převážně souhlasí, tedy že většinou bývají o pracovních úkolech dobře informováni. A jen mizivá část (0,6%) s výrokem spíše či zcela nesouhlasí a říkají tedy, že o pracovních úkolech dobře informováni nejsou.

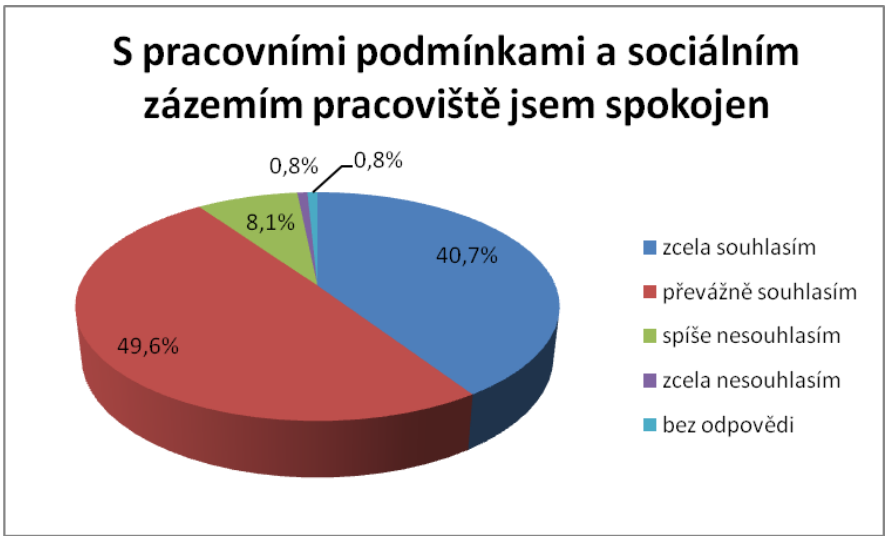
Druhá otázka se ptala na to, zda mají zaměstnanci pocit, že jsou jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti využívány plně.




Graf č. 2: Využití způsobilostí zaměstnance *(Zdroj: interní)*

V otázce zabývající se využíváním odborných a osobních způsobilostí 70% respondentů odpovědělo, že jejich způsobilosti jsou využívány plně. 28, 3% s tvrzením převážně souhlasí, 1,1% respondentů spíše nesouhlasí, 0,2% zcela nesouhlasí a 0,4% na otázku neodpovědělo.

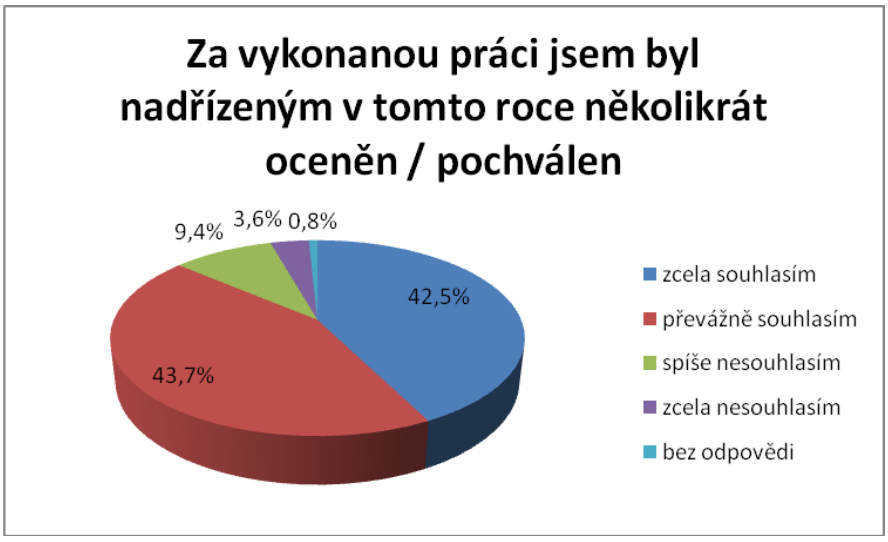
Třetí otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a sociálním zázemím pracoviště.




Graf č. 3: Spokojenost s podmínkami na pracovišti *(Zdroj: interní)*

40,7% dotazovaných zaměstnanců je zcela spokojeno s pracovními a sociálním podmínkami na pracovišti, 49,6% je spokojeno převážně. Poněkud nespokojeno se cítí 8,1% respondentů a zcela nespokojeno 0,8%, taktéž 0,8% odpověď vynechalo.

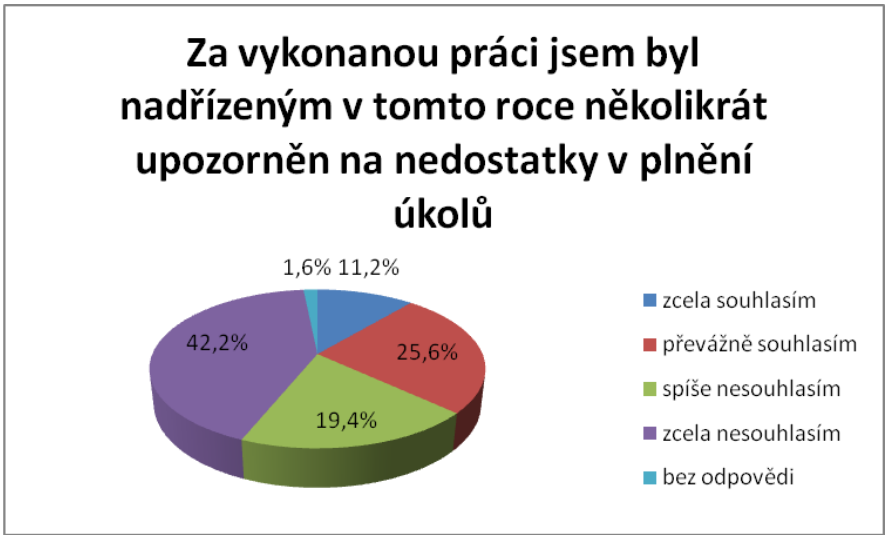
Ve čtvrté otázce zaměstnanci odpovídali, zda byli za vykonávanou práci svým nadřízeným v tomto roce několikrát oceněni či pochváleni.




Graf č. 4: Ocenění za vykonanou práci *(Zdroj: interní)*

Za vykonanou práci bylo oceněno či pochváleno 42,5% respondentů, 3,6% nebylo pochváleno ani oceněno vůbec. Odpověď převážně souhlasím zvolilo 43,7% a převážně nesouhlasilo 9,4% respondentů. 0,8% respondentů odpověď vynechalo.

Pátá otázka se ptala na to, zda zaměstnanci byli v tomto roce několikrát upozorněni na nedostatky v plnění úkolů.

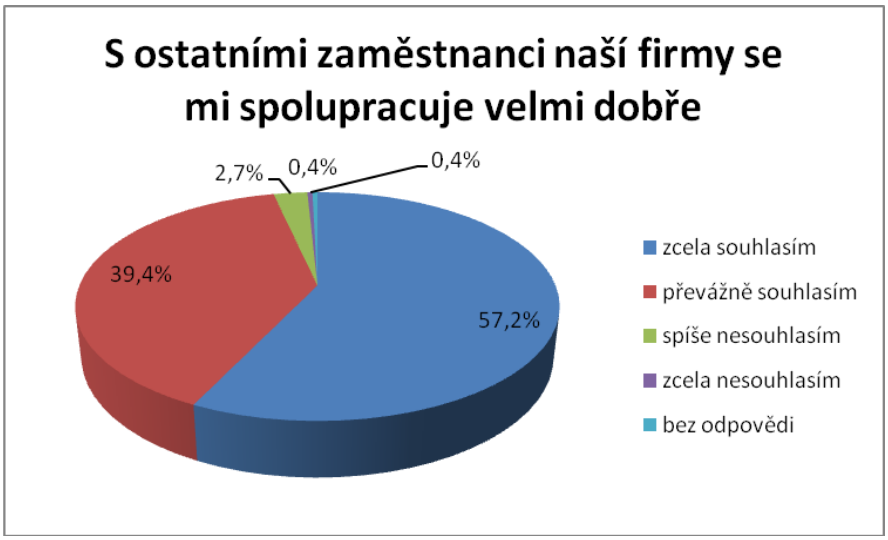



Graf č. 5: Upozornění na nedostatky v plnění úkolů *(Zdroj: interní)*

V páté otázce pouze 11,2% respondentů odpovědělo, že bylo několikrát upozorněno na nedostatky v plnění úkolů, oproti tomu 42,2% respondentů tvrdí, že na žádné nedostatky upozorněno nebylo. 25,6% respondentů převážně souhlasí s tvrzením, že byli několikrát

na nedostatky upozorněni a 19,4% procent převážně nesouhlasí. 1,6% respondentů neodpovědělo.

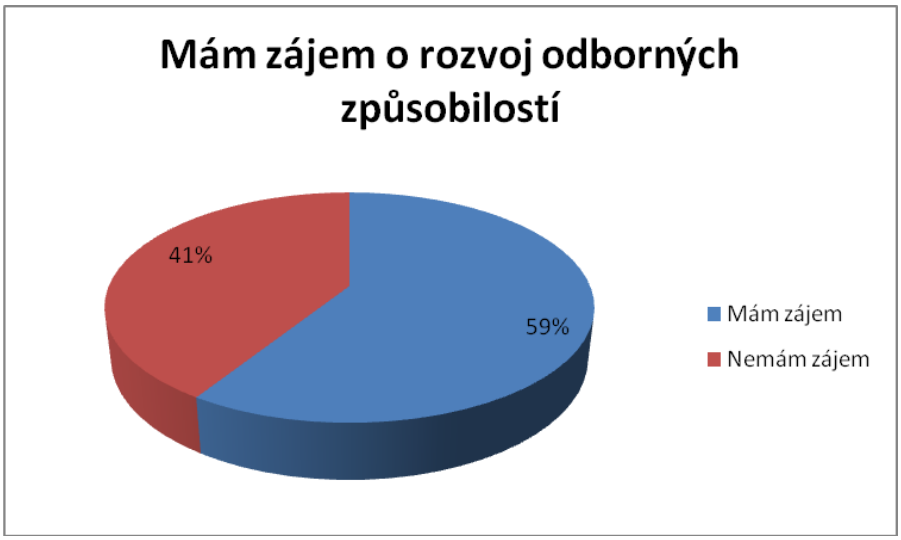
Šestá otázka byla zaměřená na spokojenost se spoluprácí s ostatními zaměstnanci firmy i za cenu přijímání kompromisů.




Graf č. 6: Spolupráce s ostatními zaměstnanci *(Zdroj: interní)*

Velmi dobře se s ostatními zaměstnanci spolupracuje 57,2 procentům respondentů, 39,4% se spolupracuje převážně dobře. 2,7% se spolupracuje spíše špatně a pouze 0,4% se spolupracuje zcela špatně.0,4% respondentů nechalo tuto otázky bez odpovědi.

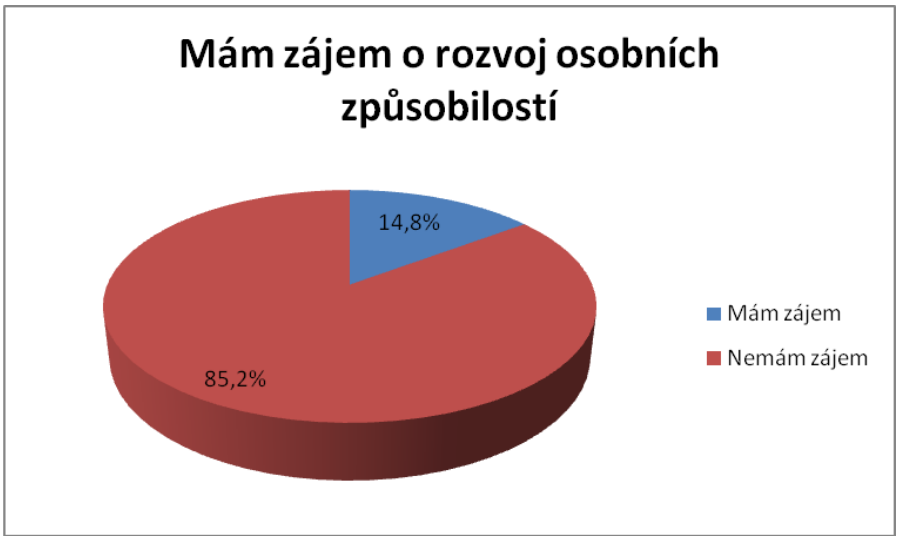
Sedmá otázka se zabývala zájmem zaměstnanců o rozvoj jejich odborných způsobilostí.




Graf č. 7: Zájem o rozvoj odborných způsobilostí *(Zdroj: interní)*

V osmé otázce 59% zaměstnanců projevilo zájem o rozvoj odborných způsobilostí. Na druhou stranu 41% procent zaměstnanců o odborný rozvoj zájem nemá.

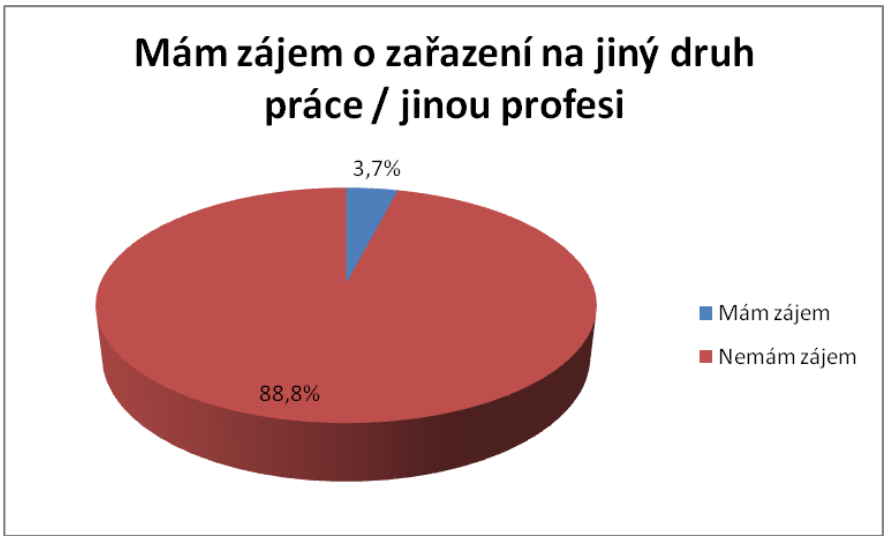
Osmá otázka se snažila zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o rozvoj svých osobních způsobilostí, pokud by jim byla nabídnuta tato možnost.




Graf č. 8: Zájem o rozvoj osobních způsobilostí *(Zdroj: interní)*

Pouze 14,8% zaměstnanců by rádo rozvíjelo své osobní způsobilosti, ale 82, 2% zaměstnanců nemá zájem o rozvoj osobních způsobilostí.

Cílem deváté otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o zařazení na jiný druh práce, než vykonávají dosud.

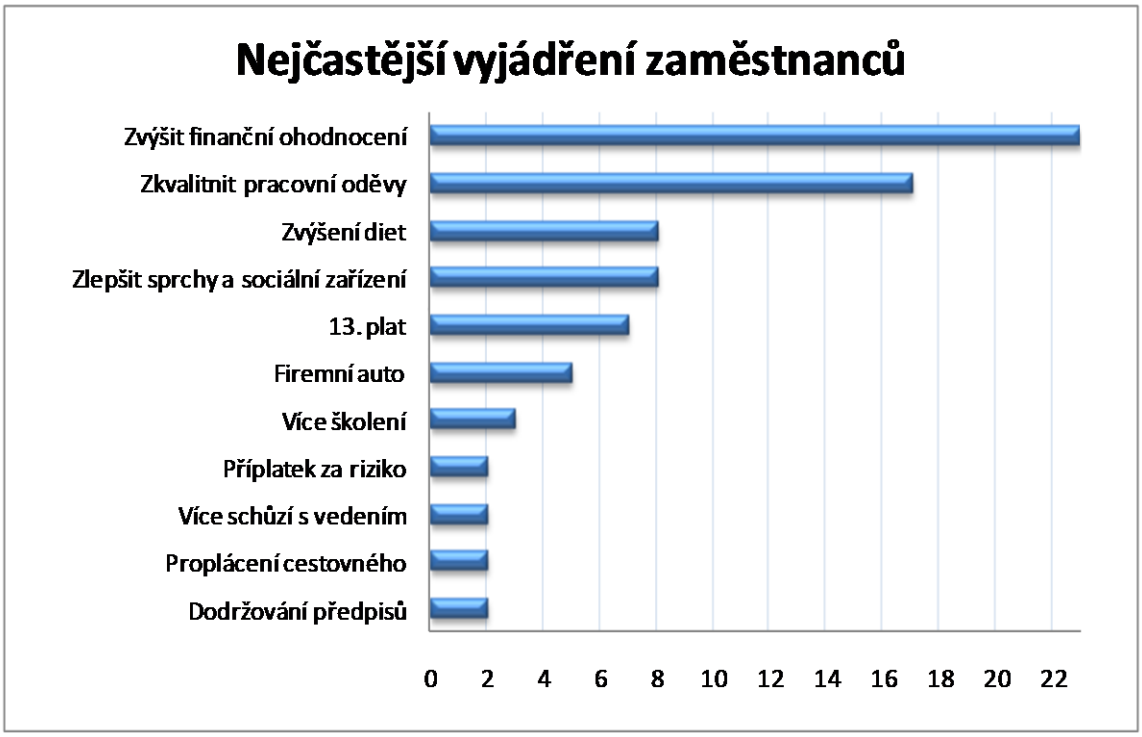



Graf č. 9: Zájem o zařazení na jiný druh práce *(Zdroj: interní)*

Ve společnosti se nachází 3,7% zaměstnanců, kteří by byli rádi zařazeni na jinou než současnou pozici a vykonávali jiný druh práce. 88,8% zaměstnanců si naopak přeřazení nepřeje.

**Návrhy zaměstnanců**

Součástí dotazníků ročního hodnocení je také prostor pro individuální vyjádření každého zaměstnance. Zaměstnanci nejsou povinni toto pole vyplňovat, ale pokud mají nějakou připomínku, návrh či stížnost mohou ho využít. Konkrétní vyjádření zaměstnanců by mohla být vhodným doplněním dotazníků pro tuto bakalářskou práci. Byla tedy analyzována vyjádření všech zaměstnanců na dělnických pozicích a následně zde budou uvedena ta nejčastější, která se dotýkají motivačního programu organizace.




Graf č. 10: Nejčastější vyjádření zaměstnanců *(Zdroj: interní)*

V tomto grafu je možné vidět požadavky a přání, která se v dotaznících objevila nejčastěji, mimo nich psali zaměstnanci ještě například o výhružkách a stresu na pracovišti, kterého by se rádi zbavili, stěžovali si na aroganci mistrů či na neznalost kolektivní smlouvy ze strany nadřízených. Byli by rádi, kdyby se vždy dodržovaly předpisy, byla pravidelná kontrola strojních a profesních průkazů, či možnost pořídit si řidičský průkaz skupiny C. Dále se objevily stížnosti na časté změny lékaře vykonávajícího preventivní prohlídky či na to, že sportovní dny a jiné zájmové aktivity jsou pouze pro zaměstnance z kanceláří a ne pro dělnický personál. Zaměstnanci by uvítali více možností navštěvovat stavební veletrhy a zvláštní péči o zaměstnance nad padesát let, v podobě například relaxační dovolené. Zajímavá byla i připomínka týkající se nevhodnosti formy dotazníků. Zaměstnancům se nelíbilo, že nejdříve vyplňují dotazník oni a teprve pak, již z poloviny

vyplněný dotazník, vyplňuje jejich nadřízený. Do budoucna by bylo lepší tyto dvě části od sebe oddělit, aby zaměstnanci mohli být ve svých odpovědích otevřenější.

Z grafu je patrné, že mezi nejčastějšími požadavky se objevuje především hmotná, peněžní motivace. Hlavním zájmem většiny zaměstnanců je výše jejich mzdy, která se zde odvíjí především od počtu odpracovaných hodin. Zaměstnanci by si ale přáli zvýšení této mzdy, zvýšení cestovních náhrad tzv. diet či různé další příplatky ke mzdě, například příplatek za riziko (za práci ve výškách). Také by byli rádi, kdyby nemuseli platit ubytovny a přejí si návrat třináctého platu. Vzhledem k tomu, že se jedná o dělnické pozice, hraje zde finanční odměna velice důležitou roli a společnost by měla zvážit navýšení jejich platového ohodnocení alespoň o úroveň inflace. Další možností by mohlo být zavedení variabilní části mzdy, aby zaměstnanci svým výkonem mohli ovlivnit výslednou částku.

Druhou nejčastější stížností byl problém s pracovními oděvy. Zaměstnanci se vyjádřili, že současné pracovní oděvy jsou nevhodně a nekvalitně šité a přáli by si jejich obměnu. Stěžovali si také na nedostatek sociálních zařízení, toalet a především na špatný stav sprch. Pracovní oděvy jsou, stejně jako sociální zařízení, součástí pracovních podmínek, které velice ovlivňují pracovní výkon a motivovanost zaměstnance. V Maslowově pyramidě potřeb by se pracovní podmínky daly zařadit na nejspodnější příčky mezi fyzické potřeby (teplo, možnost pohybu v pracovním oděvu, čistota) a potřeby jistoty a bezpečí (ochrana před pracovním úrazem) proto je důležité, aby na této úrovni bylo vše v pořádku a aby nevhodné oděvy či sociální zázemí zbytečně neztěžovali zaměstnancům výkon práce.

Zajímavým podnětem od zaměstnanců byla poptávka po více školení a zvyšování kvalifikace, což spolu se návrhem navštěvování stavebních veletrhů značí zájem zaměstnanců o prohlubování jejich znalostí v oboru a motivaci seznámit se s novinkami na trhu. A v neposlední řadě se objevily připomínky ohledně dopravy do zaměstnání a firemních automobilů. Především zaměstnanci ze Slovenské republiky by ocenili, pokud by měli možnost dopravovat se do zaměstnání firemním automobilem přímo z domova.

Většina předešlých návrhů, stížností a připomínek by se dala v Herzbergově dvoufaktorové teorii zařadit mezi tzv. hygienické faktory, nebo-li faktory, které samy o sobě nemotivují, ale jejich absence způsobuje nespokojenost. Proto je důležité, aby se jimi firma skutečně zabývala a v rámci možností se je pokusila vyřešit a nespokojenost odstranit. Poté se může zaměřit na další motivaci zaměstnanců prostřednictvím tzv. motivátorů. Plánovat kariérní růst, předávat odpovědnost, zabývat se osobním rozvojem, veřejně oznamovat úspěchy a vyjadřovat za ně uznání a podobně.

**Interpretace výsledků dotazníkového šetření**

Výsledky dotazníkového šetření byly pro zaměstnavatele veskrze pozitivní. Vždy převažoval počet kladných odpovědí nad zápornými a často velmi výrazně. Dalo by se tedy říci, že zaměstnanci jsou veskrze v zaměstnání spokojeni. Objevily se však i určité rezervy, na kterých by bylo dobré zapracovat. Jako největší problém v tomto dotazníku vyšlo chválení zaměstnanců. Přes sto pracovníků (13%) nebylo za poslední rok spíše či vůbec pochváleno za svou práci od nadřízeného pracovníka. Pokud zaměstnanec odvede svou práci dobře a nikdo to neocení, může to na něho mít demotivující vliv. Bylo by dobré zaměstnance chválit jak nejvíce je to možné, nejlépe i před ostatními pracovníky a vytvářet tak pozitivní motivační klima v celé společnosti. Téměř 62% zaměstnanců zase uvedlo, že nebylo spíše či vůbec upozorněno na nedostatky ve své práci. Jedním z potencionálních vysvětlení je, že žádné nedostatky v jejich práci nebyly a druhým, v tomto množství pravděpodobnějším, vysvětlením je nedostatečná zpětná vazba či ještě případně neochota zaměstnanců toto upozornění v dotazníku přiznat. Necelých 37% zaměstnanců uvedlo, že byli na určité nedostatky upozorněni, což může být přínosem pro jejich budoucí, lepší práci. Další rezervy se objevily v otázce týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a sociálním zázemím na pracovišti. Přes 70 zaměstnanců (téměř 9%) není spokojeno s pracovními podmínkami. Tato nespokojenost může také negativně ovlivňovat motivovanost zaměstnanců, neboť pracovní podmínky jsou jedním z důležitých faktorů motivace. V následující části, kde zaměstnanci mají prostor pro konkrétní vyjádření, se objevuje i přesněji popsaná nespokojenost v tomto směru a tak by pro zaměstnavatele nemusel být velký problém ji odstranit. Za zmínku ještě stojí nespokojenost se spoluprácí s ostatními zaměstnanci, ač se jedná pouze o 3%, tedy 26 zaměstnanců, i tak může negativně ovlivňovat celkové klima ve společnosti.

Nejlépe hodnocenou otázkou v dotazníku byla otázka zabývající se informovaností zaměstnanců o pracovních úkolech, kde občasný či častý problém s informovaností má jen 11 pracovníků a otázka nespokojenosti s využíváním schopností zaměstnance. 11 zaměstnanců uvedlo, že jejich schopnosti, zkušenosti, znalosti a dovednosti nejsou využívány plně, což je škoda jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, nejedná se o nijak velké číslo, ale i přesto by pro společnost bylo dobré se každému z těchto zaměstnanců věnovat individuálně a zjistit, zda by svými schopnostmi, znalostmi, zkušenostmi či dovednostmi nemohl být pro firmu větším přínosem.

Poslední tři otázky zjišťovaly zájem zaměstnanců o osobní či odborný rozvoj a zájem o jiný druh práce. Největší zájem zaměstnanců byl projeven o růst odborné kvalifikace a způsobilostí. Celkem 59% zaměstnanců by si přálo mít možnost odborného rozvoje, bylo by tedy vhodné jim ho v rámci zaměstnaneckých benefitů umožnit. Na dělnických pozicích by se zřejmě jednalo především o rozšiřování znalostí nových strojů, materiálů a technologií v oboru formou různých školení. Naopak o osobní rozvoj by mělo zájem pouze 14,8% zaměstnanců, což je pravděpodobně způsobeno tím, že se jedná právě o dělnické pozice. Ještě menší zájem byl o přeřazení na jinou pracovní pozici, či jiný druh práce. Zde zájem projevilo pouze 3,7%, tedy 30 zaměstnanců. I přesto, že nejde o velké množství zaměstnanců, bylo by opět dobré tento zájem řešit individuálně s nadřízeným či personalistou a zjistit, zda pro zaměstnance neexistuje vhodnější pozice ve společnosti.

### 4.2.2 Analýza kolektivní smlouvy

Dalším zdrojem, ze kterého byly čerpány informace o stavu motivačního systému ve společnosti, byly kolektivní smlouvy. Vybraná společnost nemá motivační systém konkrétně popsaný v žádném speciálním dokumentu, má však právě kolektivní smlouvu, která mimo jiného upravuje i části, které by do potencionálního motivačního systému patřily. V této kolektivní smlouvě je možné najít vnitřní směrnice, které ovlivňují motivovanost zaměstnance jako například mzdové tarify, pracovní dobu, odměny, zaměstnanecké výhody či stravování.

**Pracovní doba**

Pracovní doba ve společnosti se liší v závislosti na pozici, kterou pracovník vykonává. Pro dělnické pozice se ještě nerovnoměrně dělí na dvě období. V prvním období (cca od konce března do konce prosince) je pracovní doba stanovena na 45 hodin týdně pro jednosměnný provoz, 43,75 hodin týdně pro dvousměnný provoz a na 42,50 pro třísměnný, tedy nepřetržitý, provoz. V druhém období (13 následujících týdnů, cca od konce prosince do konce března) je pracovní doba stanovena na 25 hodin týdně pro jednosměnný provoz, 23,75 hodin týdně pro dvousměnný provoz a 22,50 hodin týdně pro třísměnný provoz. Dělníci mají k dispozici rozvrh pracovní doby, kde je upřesněn začátek a konec konkrétní pracovní směny. Pokud je to s ohledem na podmínky provozu možné může být pracovní doba individuálně upravena. Každý zaměstnanec má nejdéle po 4,5 hodinách práce nárok na přestávku v délce 30 minut, tato přestávka se do pracovní doby nezapočítává.

**Dovolená na zotavenou**

Všichni zaměstnanci mají ročně nárok na 1 týden dovolené navíc nad výměru stanovenou v zákoníku práce. O čerpání dovolené rozhoduje zaměstnavatel dle příslušných úkolů s přihlédnutím k zájmům zaměstnance. Zaměstnavatel může nařídit hromadné čerpání dovolené, které však nesmí přesáhnout dobu dvou týdnů. Při neomluvené absenci zaměstnance se mu o tři dny krátí nárok na dovolenou.

**Mzdové formy a tarify**

Ve společnosti se objevuje jak časová, tak úkolová mzda. Forma úkolové mzdy se používá pouze tam, kde to charakter práce umožňuje a kde je nutné sledovat výkon zaměstnanců. Zaměstnavatel zaměstnancům může vyplácet cílové prémie, výkonnostní prémie, roční odměny či mimořádné odměny. Výplatním termínem je vždy patnáctý den v následujícím kalendářním měsíci.

Existuje zde systém mzdových tarifů, kde tzv. minimální mzdový tarif tvoří zaručenou část mzdy. Mzdových tarifů je zde 12 a zaměstnanci jsou do nich přiřazování podle svých pozic s ohledem na náročnost, složitost a celkový charakter vykonávané práce. U dělníků také podle toho zda pracují na povrchu či v podzemí a záleží i na tom zda jde o jednosměnný čí vícesměnný provoz.

**Příplatky ke mzdě**

Zaměstnavatel preferuje, aby zaměstnanci za případný přesčas či práci ve dnech volna bylo v první řadě poskytováno pracovní volno, není-li to možné v době následujících 26-ti dnech náleží zaměstnanci příplatek. Zaměstnavatel poskytuje příplatky za nařízenou práci přes čas (25% průměrné hodinové mzdy) v pracovních dnech a ve dnech nepřetržitého odpočinku (70% průměrné hodinové mzdy), za nařízenou práci ve svátek (100% průměrné hodinové mzdy), za práci o sobotách a nedělích (35% průměrné hodinové mzdy), za práci v noci (12 Kč navíc za každou odpracovanou hodinu), za práci ve ztíženém pracovním prostředí (8 Kč navíc za každou odpracovanou hodinu) a za práci v odpolední směně (4 Kč navíc za každou odpracovanou hodinu).

Zaměstnavatel také poskytuje finanční odměnu při odchodu do důchodu či při dosažení určité doby v pracovním poměru. Při odchodu do důchodu, v závislosti na délce pracovního poměru, společnost vyplácí nad pět let 5 000 Kč, nad deset let 10 000 Kč a nad patnáct let 15 000 Kč. Za prvních deset let u společnosti každý zaměstnanec dostane 5 000

Kč, za 15 let 10 000 Kč, za 20 let 15 000 Kč a za každých dalších pět let částku maximálně ve výši 15 000 Kč.

**Stravování**

Zaměstnancům v hlavním pracovním poměru poskytuje zaměstnavatel za každou odpracovanou směnu poukázku na stravování ve výši 70 Kč. Poukázky jsou poskytovány zpětně za předešlý kalendářní měsíc. Pokud zaměstnanec pracuje v den pracovního klidu přesčas a pokud tato práce trvá déle než 5 hodin, vzniká mu nárok na další stravovací poukázku. Na stravovací poukázky nemají nárok zaměstnanci pracující v zahraničí, zaměstnanci, kteří byli vysláni na pracovní cestu (ti dostávají stravné dle zákona) a zaměstnanci, kteří odejdou ve zkušební době.

**Další zaměstnanecké výhody**

Pokud pracovní poměr trvá déle než tři roky, zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 600kč měsíčně na penzijní připojištění (při minimální spoluúčasti zaměstnance 150kč). Dále zaměstnavatel zajišťuje přechodná ubytování a sociální pomoc. Poskytuje jednorázový příspěvek například při narození dítěte, ovdovělému zaměstnanci, na každé nevýdělečné, osiřelé dítě zemřelého či ovdovělého zaměstnance či v případě dlouhodobé nemoci trvající déle než tři měsíce.

**Kolektivní smlouva 2015**

Jelikož jsem kvůli dotazníkům z roku 2011 využívala i odpovídající kolektivní smlouvu z roku 2011, tak se do současnosti některé věci již změnily. Mezi nejvýznamnější změny patří změna v pracovní době a to u jednosměnných provozů na 40 hodin týdně, u vícesměnných provozů na 37,5 hodin týdně a v podzemí na 37,5 hodin týdně. Dále proběhl procentuální nárůst mezd a odměňování za práci probíhá již pouze formou časové mzdy, ale zároveň došlo i k vytvoření určitého systému pro podporu výkonnosti zaměstnanců (viz. dále). Přibyl příplatek za vedení, ve výši 3 Kč za každou odpracovanou hodinu při vedení tří až pěti zaměstnanců a 5 Kč při vedení šesti a více zaměstnanců. Zvýšily se jednorázové příspěvky při narození dítěte, ovdovělému zaměstnanci, na osiřelé či ovdovělé dítě, při dlouhodobé nemoci a přibyl příspěvek v případě udělení Jánského plakety za bezpříspěvkové darování krve. Zaměstnavatel se začal zabývat zdravotní prevencí zaměstnanců. Mají předepsané preventivní prohlídky, pokud smluvní lékař doporučí další vyšetření, společnost je zaměstnanci uhradí a každoročně jsou

zaměstnancům nabízena bezplatná očkování proti chřipce. Také je zaměstnancům poskytována poukázka na zdravotní služby v rekondičních, rekreačních a podobných zařízeních ve výši 6 000 Kč ročně. Stravovací poukázky se zvýšily na 80 Kč za směnu, ale nepřísluší zaměstnancům, kteří pracují ve směnách kratších než 4 hodiny a zaměstnancům, kteří nepracují z důvodu překážky na straně zaměstnavatele. Nově se objevuje podpora mladé dělnické generace, kde zaměstnavatel finančně podporuje přijímání a přípravu vlastních smluvních žáků ve vybraných školách a podpora pracovní stabilizace zaměstnanců, kde se jedná především o penzijní připojištění (jehož výše se posunula směrem nahoru) a doplňkové penzijní spoření se státním příspěvkem. Velice zajímavý je nově vytvořený systém podpory výkonnosti zaměstnanců ve kterém zaměstnavatel odměňuje nejpřínosnější zaměstnance na základě ročního hodnocení. Oceňuje se „Osobnost roku“, „Vedoucí projektu roku“, „Stavbyvedoucí roku“, „Přípravář roku“, „Manažer-junior roku“, „Student-asistent roku“, „Mistr roku“, „Dělník roku“, „Zaměstnanec roku“ a „Výroční cena GŘ“. Tito zaměstnanci jsou finančně odměňováni v závislosti na hospodářském výsledku celé firmy za uplynulý rok. Nově se v kolektivní smlouvě objevuje i podpora neformální komunikace uvnitř firmy v rámci zachování dobrých mezilidských vztahů a soudržnosti zaměstnanců. Což se společnost rozhodla podporovat formou sportovních, kulturních a jiných akcí pro zaměstnance a případně i pro jejich rodinné příslušníky. V zájmu zachování sounáležitosti s firmou i ze strany zaměstnanců na zasloužilém odpočinku (v důchodu po řadě odpracovaných let) firma finančně podporuje jejich zájmová sdružení (seniorklub).

## 4.3 Shrnutí a doporučení pro motivační program organizace

### Shrnutí

Cílem první výzkumné otázky bylo zjistit, jakým způsobem společnost zjišťuje spokojenost svých zaměstnanců. Odpověď na tuto otázku byla zjištěna hned v počátku výzkumu, když společnost byla požádána o materiály k bakalářské práci. Bylo zjištěno, že v současné době společnost spokojenost zaměstnanců nijak oficiálně nezjišťuje. Poslední průzkum spokojenosti zaměstnanců proběhl v roce 2011.

Od tohoto zjištění se tedy odvíjela druhá výzkumná otázka: „Jaká byla spokojenost zaměstnanců dělnických profesí v roce 2011.“ Tato otázka byla zodpovídána pomocí analýzy dotazníků ročního hodnocení z roku 2011, které byly pro práci k dispozici. Celková spokojenost zaměstnanců dělnických profesí v tomto roce vyšla jako velmi vysoká, což je pro společnost dobrý výsledek. Detailněji viz. interpretace výsledků dotazníkového šetření.

Třetí výzkumná otázka se také týkala dotazníků ročního hodnocení a zněla: „Jaké jsou návrhy zaměstnanců na zlepšení jejich spokojenosti“. Tato otázka byla zodpovídána v druhé části dotazníkového šetření nazvané „Návrhy zaměstnanců“. Návrhů ze strany zaměstnanců bylo mnoho, některé byly častější a ty byly také zapracovány do grafu a dále rozebrány. Mezi nejčastější vyjádření zaměstnanců patřily připomínky k finančnímu ohodnocení práce, pracovním podmínkám či pracovním oděvům.

Poslední výzkumná otázka se zabývala existencí motivačního programu ve společnosti a jeho formou. Z materiálů které byly k dispozici a na základě absolvované stáže ve společnosti, bylo zjištěno, že motivační program jako oficiální dokument ve společnosti neexistuje. Většina podstatných částí, které by potencionální motivační program tvořily, je však obsažena v dokumentu nazvaném „kolektivní smlouva“. Z toho důvodu byla v této práci popisována kolektivní smlouva. Byla popsána současná kolektivní smlouva, ale i kolektivní smlouva z roku 2011, aby odpovídala k předchozím výzkumným otázkám a bylo možné porovnání.

## Doporučení pro motivační program organizace

Ačkoli z dotazníků ročního hodnocení vyplynulo, že zaměstnanci jsou ve společnosti převážně spokojení, vždy je možnost něco zlepšovat. Většina současných motivačních nástrojů se týká především hmotných stimulů pro zaměstnance. Což je opodstatněné, protože připomínky samotných zaměstnanců směřovali z většiny právě ke hmotným stimulům jako je **mzda, příplatky ke mzdě, odměny, diety** a podobně. Je na uvážení zaměstnavatele, zda kvůli podnětům zaměstnanců mzdu navýšit. Vzhledem k tomu, že se podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie jedná o faktor hygienický, nebo-li udržovací, není pravděpodobné, že by navýšení mzdy zaměstnance dlouhodobě motivovalo. Zároveň žijeme v době, kdy je nedostatek pracovních míst a firma má přebytek uchazečů, kteří by pro ni rádi pracovali, nemusí se tedy o zaměstnance přetahovat s konkurencí zvyšováním mezd. Možná i proto není ani v samotném dotazníku ročního hodnocení otázka zabývající se spokojeností zaměstnanců s finančním ohodnocením. Pokud by přesto chtěla pracovníky **finančně motivovat**, bylo by vhodnější zavést **variabilní část mzdy**, jejíž výše by se odvíjela podle pracovního výkonu zaměstnanců, což by ale samozřejmě bylo organizačně náročnější. Další možností je zavedení **výkonových prémií** a většího množství **příplatků ke mzdě.** Od roku 2011 byl již zaveden příplatek za vedení, zaměstnanci by uvítali ještě například příplatek za práci ve výškách.

Další důležitou připomínkou od zaměstnanců bylo **zlepšení pracovních podmínek.** Renovace sprch, zlepšení sociálního zařízení na pracovištích a obměna pracovních oděvů by měli proběhnout, co nejdříve to bude možné. Jelikož se podle Herzbergovy teorie jedná o hygienický faktor, tudíž jeho nedostatečnost způsobuje demotivaci. I podle Maslowovy teorie se pracovní podmínky nacházejí na spodních příčkách a jejich neuspokojení zabraňuje uspokojování potřeb nad nimi. Je nutné tuto nespokojenost ihned odstranit. Změnit střih pracovních oděvů a ušít kvalitněji nové, opravit nefungující sprchy a zajistit dostatečný počet toalet pro všechny pracovníky.

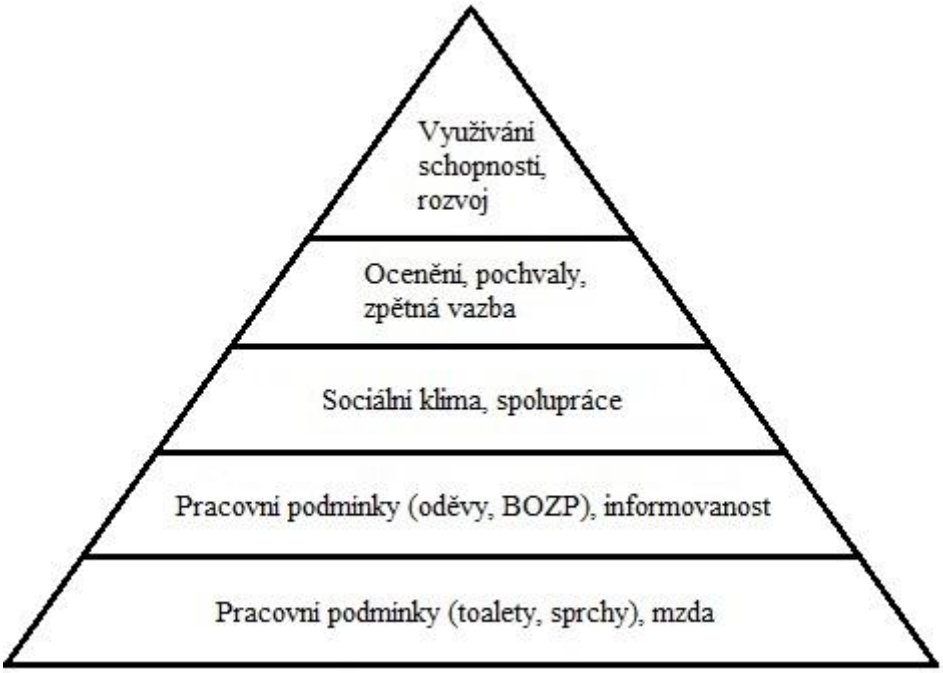
Výrazným nedostatkem se podle dotazníků ročního hodnocení zdá být zpětná vazba. Jestliže téměř 62% procent zaměstnanců odpovědělo, že nebylo za poslední rok upozorněno na nedostatky ve své práci, neznamená to, že všichni pracovali stále bezchybně, ale spíše, že chyběla odpovídající zpětná vazba v podobě **konstruktivní kritiky**. Pro firmu by bylo dobré, kdyby se do budoucna nadřízení více zaměřili na kontrolu práce svých podřízených a v případě zjištění nedostatku s nimi tento nedostatek diskutovali a dobrali se důvodu, proč se nedostatek stal a jak mu pro příště předejít. Kromě kritiky je samozřejmě důležitá, ne-li ještě důležitější, **pochvala.**

Pochvala je motivací sama o sobě. Pro zaměstnance je důležité, aby si jeho dobře odvedené práce nadřízený všiml a také ji náležitě ocenil, ať finančně či slovně. Nejlepším řešením by bylo, kdyby ocenění za dobře odvedenou práci probíhalo i před ostatními pracovníky a tím se motivační vliv pochvaly ještě rozšířil. Pochválený se bude cítit významně a ostatní pracovníci budou toužit být na jeho místě. Od roku 2011 se již objevil systém podpory výkonnosti zaměstnance, kde je i ocenění „Dělník roku“, já bych ale navrhovala tento systém pro dělníky ještě rozšířit. Například na každé z divizí by se na nástěnce jednou za měsíc objevoval nejrychleji pracující zaměstnanec, nejkvalitněji pracující zaměstnance a případně další, dle konkrétní divize. To by zaměstnancům dalo větší šanci ocenění dosáhnout, poskytovalo pozitivní **zpětnou vazbu** a vzhledem k tomu, že se jedná o nehmotnou motivaci, ani od společnosti nevyžadovalo větší finanční investici. Zpětnou vazbu by bylo dobré poskytovat nejen **od nadřízených**, ale také **ze strany zákazníka.** Pokud by byl zákazník spokojen, mohli by být zaměstnanci odměněni. Zaměstnancům by tato zpětná vazba pomohla vidět celkový cíl, výsledný produkt, což také zvyšuje motivaci a přináší dobrý pocit z vykonané práce.

V dotaznících se objevila vyjádření týkající se arogance mistrů a požadavky na více schůzí s vedením. Už jen náznak špatného sociálního klimatu či nedostatečné informovanosti nejsou pro dobrý pracovní výkon žádoucí. Tyto stížnosti by se daly řešit například občasným společnými obědy dělníků s nadřízenými nebo jinými mimopracovními aktivitami, jelikož i sami dělníci zmínili, že mimopracovní akce bývají pouze pro zaměstnance z kanceláří. Společné pracovní obědy by mohly zvýšit informovanost a další **mimopracovní akce** pocit **sounáležitosti** se společností. Vytvářet pro dělnické pozice teambuilding by bylo zbytečně finančně a časově náročné, ale například i sportovní akce typu fotbalového turnaje by mohla mít pozitivní vliv.

Velice dobré se zdá být, že se společnost zaměřuje na nábor mladých dělníků přímo ze škol, předběžně si je domlouvá a finančně podporuje. Tato podpora mladé dělnické generace v době, kdy stále více studentů chce na vysokou školu a odmítá vykonávat dělnické pozice, je velice užitečná a rozhodně se vyplatí v ní pokračovat. Ovšem i již přijatí dělníci projevili zájem o **rozvoj**, **zvyšování kvalifikace** a **odborná školení**. Což značí, že jim práce ani jejich kariéra nejsou lhostejné a zaměstnavatel by toho mohl využít. Možnost kariérního růstu žene pracovníka kupředu a tak by bylo dobré určitý **kariérní systém** vytvořit. Vytvořit systém nástupnictví a umožnit zaměstnancům navštěvování kurzů a školení, po jejichž úspěšném absolvování by měli možnost nastoupit na vyšší pracovní pozici či získat určitou zodpovědnost.

Nejdůležitější doporučení pro podnik byla shrnuta a sestavena do pyramidy odpovídající Maslowově pyramidě potřeb. Tato pyramida by mohla fungovat podobně jako Maslowova teorie. Aby mohly být uspokojeny všechny potřeby (všechna doporučení) měly by být plněny směrem od základu pyramidy.




Obrázek č. 3: Pyramida doporučení pro podnik *(Zdroj: autor)*

# Závěr

Jedním z nejdůležitějších úkolů řízení lidských zdrojů je motivace zaměstnanců. Většina podniků se v dnešní době snaží zaměstnance motivovat, ať už prostřednictvím hmotných či nehmotných stimulů neboť zjistili, že motivovaní zaměstnanci lépe pracují a to je pro podnik žádoucí. Vliv motivace na produktivitu práce je skutečně obrovský.

Teoretická část se proto zabývala tím, co to motivace je, blízkými pojmy jako jsou motiv a stimul, tím jak motivace funguje, jejími složkami a typy. Byla rozlišena vnitřní a vnější motivace, při čemž bylo zjištěno, že vnitřní motivaci může podnik ovlivnit předáním odpovědnosti, autonomií práce či možností postupu a, že vnější motivaci tvoří především odměny, pochvaly a kritika. Byla popsána pracovní motivace, kterou můžeme rozdělit na intrisickou (vnitřní) a extrinsickou (vnější) nebo také dle projevů působících motivů. Dále se teoretická část zabývala dvěma skupinami teorií motivace. V první skupině, jejíž hlavní myšlenkou je, že každé chování motivují neuspokojené potřeby, se nachází Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Alderfova teorie tří motivačních faktorů. Ve druhé skupině, zaměřené především na psychologické procesy a síly ovlivňující motivaci (vnímáním, interpretací a chápáním pracovního prostředí jedincem), jsou Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti a McGregorova teorie X a Y. Z těchto teorií vychází veškeré poznatky o motivaci, které se využívají i v podnicích. Dále se práce zaměřila na motivační program organizace, kde se zabývala předpoklady výkonnosti pracovníků, obohacováním práce, nástroji k motivaci zaměstnanců a následně tvorbou motivačního programu organizace. V závěru teoretické části byly ještě popsány metody zkoumání spokojenosti a zmíněno, co jsou to průzkumy spokojenosti.

V praktické části byl nejprve popsán vybraný podnik, metodika průzkumu a zkoumaný vzorek. Pro analýzu byly vybrány dotazníky ročního hodnocení a kolektivní smlouvy podniku. Za cíl práce byla stanovena analýza motivačního programu organizace, zjištění, zda existuje zformulovaný motivační program a jakým způsobem organizace motivuje své zaměstnance. Dále bylo třeba zjistit, jaké jsou slabé stránky motivačního programu a poté vypracovat návrh na jeho zlepšení.

Bylo zjištěno, že konkrétně formulovaný motivační program v podniku neexistuje, ale části motivačního programu můžeme najít v kolektivní smlouvě, kterou společnost každoročně vydává ve formě brožurky. Z této kolektivní smlouvy bylo vyzkoumáno, jaké jsou vnitřní směrnice podniku a jaké odměny či výhody svým zaměstnancům poskytuje. Díky dotazníkům ročního hodnocení a konkrétním vyjádřením zaměstnanců bylo zjištěno,

jak jsou s tímto stavem spokojeni, co by rádi změnili a co jim chybí. K zjištění motivovanosti zaměstnanců podnik ještě před pár lety využíval dotazníky ročního hodnocení. V současné době ale již nezjišťuje motivovanost zaměstnanců nijak, neboť část, která se jí zabývala, byla z dotazníků kvůli současné ekonomické situaci vypuštěna. Jelikož nebylo možné sestavit dotazník vlastní, bylo nutné využít dotazník ročního hodnocení dřívějšího data. Výsledky a připomínky z něj získané jsou ale stále dostatečně aktuální. Pro srovnání byly popsány a porovnány dvě kolektivní smlouvy (odpovídající k dotazníkům a současná), zjištěné změny ovšem nebyly zásadní.

Z dotazníkového šetření vyšel podnik pozitivně. Zaměstnanci odpovídali převážně kladně, což znamená, že jsou v zaměstnání spokojeni. Jako slabší stránka motivace vyšlo nedostatečné chválení zaměstnanců a chybějící zpětná vazba. Dále se objevily drobné rezervy v pracovních podmínkách. Na pracovní podmínky si zaměstnanci stěžovali také v části určené pro jejich návrhy a vlastní vyjádření. V těchto vyjádřeních zaměstnanci ještě zmiňovali například nedostatečné finanční ohodnocení či nevhodné pracovní oděvy. Objevovaly se především připomínky klasifikovatelné jako hygienické faktory z důvodu, že zkoumaným vzorkem byly dělnické pozice. Stížností nebylo mnoho, ale jsou to významné faktory ovlivňující motivaci a proto byly zapracovány do doporučení pro motivační program podniku. Doporučení pro motivační program podniku, nacházející se v závěrečné části bakalářské práce, shrnuje poznatky z dotazníků ročního hodnocení a kolektivních smluv a podává návrh na možná opatření pro zlepšení motivace v podniku. Pro další práci s motivací zaměstnanců by bylo dobré sepsat a veřejně vydat ucelený motivační program, jak doporučují Bedrnová a Nový v teoretické části práce. Motivaci je důležité neopomíjet ani v dobách, kdy není nutná pro přetahování či získávání nových zaměstnanců, neboť je stále nezbytná pro dobrý výkon stávajících zaměstnanců, který vytváří onu velkou konkurenční výhodou na trhu.

## Seznam použité literatury


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000, viii, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Ilustrace Burton Morris. Hodkovičky [Praha ]: Pragma, c2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

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

## Internetové zdroje

*Else Az s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.elseaz.cz/pruzkumy/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu

SPÁČILOVÁ, Lucie a Barbora HARTMANNOVÁ. Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Proč průzkum dělat a jak na něj?.*Performia* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.performia.cz/odborne-clanky/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu

*Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik

Interní zdroje společnosti – kolektivní smlouvy, dotazníky ročního hodnocení, webové stránky společnosti

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Otázky z dotazníku ročního hodnocení s možností odpovědi na škále
Tabulka č. 2: Otázky z dotazníku ročního hodnocení s možností odpovědi ano a ne

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslow – pyramida potřeb
Obrázek č. 2: Alderfer – tři motivační faktory
Obrázek č. 3: Pyramida doporučení pro podnik

## Seznam grafů

Graf č. 1: Informovanost zaměstnanců o úkolech
Graf č. 2: Využití způsobilostí zaměstnance
Graf č. 3: Spokojenost s podmínkami na pracovišti
Graf č. 4: Ocenění za vykonanou práci
Graf č. 5: Upozornění na nedostatky v plnění úkolů
Graf č. 6: Spolupráce s ostatními zaměstnanci
Graf č. 7: Zájem o rozvoj odborných způsobilostí
Graf č. 8: Zájem o rozvoj osobních způsobilostí
Graf č. 9: Zájem o zařazení na jiný druh práce
Graf č. 10: Nejčastější vyjádření zaměstnanců

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Část dotazníku ročního hodnocení společnosti

Příloha č. 1: Část dotazníku ročního hodnocení společnosti

A/ VYJÁDŘENÍ ZAMĚSTNANCE (u každého výroku vyberte jednu z možností, která nejvíce vystihuje Váš názor či postoj)

1 – zcela souhlasím 2 – převážně souhlasím 3 – spíše nesouhlasím 4 – zcela nesouhlasím

| | 1 2 3 4 |
|---|---|
| 1. O pracovních úkolech jsem informován velmi dobře | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 2. Moje znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti jsou využívány plně | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 3. S pracovními podmínkami a sociálním zařízením pracoviště jsem spokojen | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 4. Za vykonanou práci jsem byl v tomto roce několikrát oceněn / pochválen | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 5. Za vykonanou práci jsem byl v tomto roce nadřízeným několikrát upozorněn na nedostatky v plnění úkolů | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 6. S ostatními zaměstnanci se mi spolupracuje velmi dobře | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 7. Mám zájem o rozšíření / prohlubování kvalifikace v oblasti odborných způsobilostí | ano ☐ ne ☐ |
| 8. Mám zájem o rozšíření / prohlubování kvalifikace v oblasti osobních způsobilostí | ano ☐ ne ☐ |
| 9. Mám zájem o zařazení na jiný druh práce / jinou profesi | ano ☐ ne ☐ |

| Návrhy a podněty zaměstnance: |
|---|
| V případě nedostatku místa lze pokračovat na volném listě a připojit jej k tomuto listu hodnocení. |

# Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Julie Štrohmajerová

V Praze dne ……  podpis: ……

| Jméno | Katedra / Pracoviště | Datum | Podpis |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |