

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky

2015

Lucie Benešová

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Lucie Benešová



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Motivace zaměstnanců v podniku

Motivation of employees in a company

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Ing. Libor Rejř, CSc.

Lucie Benešová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Lucie Benešová
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Motivace zaměstnanců v podniku
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Employee motivation in a company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte pojem motivace
- Proveďte průzkum v dané organizaci a zjistěte, čím jsou zaměstnanci motivováni
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná průzkumem, vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými postupy v podniku
- Shrňte získané poznatky, ke kterým se v průběhu vypracování práce dospělo

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Překlad Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X

MISKELL, Jane R. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Překlad Václav Procházka. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-7169-317-0


PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Libor Rejf, CSc.

Podpis vedoucího bakalářské práce:

.....


Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

.....

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


L.S.

.....

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

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:

.....


Vzor citačního záznamu

BENEŠOVÁ, Lucie. Motivace zaměstnanců v podniku. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

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

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych vyjádřila své poděkování vedoucímu bakalářské práce Ing. Liboru Rejfovi, CSc., za poskytnutí informací, konzultací a za podporu při vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala ředitelům, vedoucím pracovníkům a zaměstnancům firmy Colsys s.r.o. za ochotu při vyplňování dotazníku a za poskytnutí vhodných materiálů a dat pro vypracování.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tím, co zaměstnance motivuje k pracovnímu výkonu. V teoretické části jsou rozepsána všeobecná východiska týkající se motivace a pracovního výkonu, základní pojmy, motivační teorie a motivační typy lidí. Praktická část se zabývá analýzou současné pracovní motivace v konkrétním podniku, vztahy na pracovišti a tím, jak podnik o své zaměstnance pečuje. Výsledkem praktického zjišťování je nalezení nejvíce účinného způsobu motivování zaměstnanců v konkrétním podniku. Použitým výzkumným nástrojem je dotazník. Na konci praktické části prezentuji výsledky dotazníkového šetření a v návaznosti na tyto výsledky jsem vytvořila návrhy a doporučení, které by bylo možné v podniku zavést.

Klíčová slova

Motivace, pracovní výkon, zaměstnanec, podnik, odměna

Abstract

The aim of this thesis is to analyze the factors that motivate employees to job performance. The thesis is divided in two parts. The theoretical part describes general resources related to motivation and job performance, motivational theories and types of personalities according to their motivation. The practical part analyzes the current motivation to work in a one particular company, local workplace relations and how the company cares about its employees.. The tool used for the data analysis is a questionnaire. The results of the survey are presented at the end of the practical part. Based on these results, suggestion and recommendations are discussed which could be applied by the company.

Key words

Motivation, job performance, employee, company, reward

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Teoretická část	4
2.1 Motivace.....	4
2.2 Definice motivace	5
2.3 Typy motivace.....	6
2.3.1 Pravidla motivace podle J. Plamínka.....	7
2.4 Motivace a odměna	10
2.5 Řízení pracovní motivace.....	11
2.6 Pracovní motivace	11
2.7 Pracovní výkon.....	12
2.8 Narušení motivace.....	13
2.9 Motivační typy lidí	14
2.10 Motivační teorie	16
2.11 Peníze a motivace.....	21
3 Praktická část	23
3.1 Představení firmy	23
3.2 Založení a historie	23
3.3 Činnosti	23
3.3.1 Služby dle činnosti	24
3.3.2 Služby dle druhů technologií.....	24
3.3.3 Služby dle segmentu trhu	24
3.4 Motivační aspekty organizace.....	25
3.4.1 Komunikace.....	25
3.4.2 Motivační program organizace.....	25
3.5 Popis výzkumu	26
3.6 Výzkumné otázky.....	27
3.7 Interpretace získaných dat.....	28
3.8 Návrhy a doporučení	38
4 Závěr	40
Použitá literatura	46
Seznam obrázků.....	47
Seznam příloh	47
Seznam grafů	47

Seznam tabulek	47
Seznam interních zdrojů	48
Seznam internetových zdrojů.....	48

1 Úvod

Motivace k práci je nedílnou součástí každého člověka. Každého motivuje něco jiného. Může se jednat o vnitřní či vnější motivaci. Rozdíly v nich popíšu níže. Jsou lidé, které motivuje samotný výkon práce, naplňuje je a dělá je šťastné. Tyto případy jsou však v dnešní době velmi ojedinělé. Záleží totiž na druhu práce a typu člověka. Většina lidí dnes chodí do zaměstnání proto, aby měli na živobytí, mohli si koupit věci, které chtějí, mohli cestovat a plnit si své sny.

Motivace by měla být základním stavebním kamenem řízení lidí. Bez určité úrovně motivace není možné vytyčovat cíle a následně očekávat jejich splnění. Předpokladem je závislost motivace a výsledků, tj. jaká je motivovanost pracovníků, takové je možné očekávat výsledky práce a plnění plánů.

Každý člověk od svého zaměstnání něco očekává, má své určité cíle a sny. Může se jednat o nadprůměrné ohodnocení, uznání, pochvalu, nebo kariérní postup. Pro dosažení těchto cílů je člověk ochoten vykonávat svou práci dobře, efektivně a přesně. Mnohdy ale nestačí mít pevnou vůli a snahu. Vedoucí pracovník či podnik by měl vytvořit vhodné pracovní podmínky (Štýblo, 1992, str. 7).

Proto by se každá organizace měla zajímat o to, jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu pomocí dobře motivovaných pracovníků. Podle Armstronga (2007, str. 219) motivování funguje nejvíce efektivně, pokud je založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.

Spokojený pracovník je i dobrou reklamou pro firmu. Vytváří jí dobré jméno, propaguje ji a nemá potřebu firmu jakkoli pomlouvat, stěžovat si na pracovní prostředí a úkoly.

Řídící pracovníci mají možnost motivovat své zaměstnance tak, že jim vytvoří příznivé pracovní prostředí, které uspokojí jejich potřeby. Aby vedoucí znali potřeby svých pracovníků, musí naslouchat a dívat se okolo sebe. Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv (Miskell & Miskell, 1996, str. 65).

Myslím si, že v dnešní době cítí hodně manažerů a vedoucích pracovníků potřebu motivovat svoje zaměstnance, ale mnohdy nevědí jak na to.

Tato bakalářská práce má odpovědět na otázky, co nejvíce motivuje pracovníky jedné konkrétní společnosti - firmy Colsys s.r.o., zda jim vyhovuje pracovní motivace ze strany nadřízených, zda jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením a jak firma pečuje o své zaměstnance.

2 Teoretická část

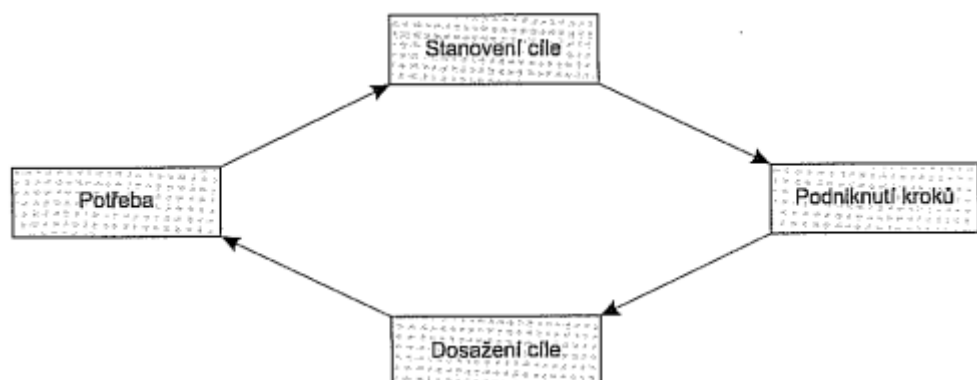
V teoretické části se zaměřím na vymezení základních pojmů souvisejících s motivací, definici motivace a pracovní motivace, definici pracovního výkonu. Popíši motivační typy lidí a dále motivační teorie.

2.1 Motivace

Pojem motivace vychází z latinského „movere“, což znamená hýbat se. Je to obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti a k určitému jednání (Provazník & Komárková, 1996).

Teorie motivace se zabývá tím, co vlastně vede lidi k tomu, aby něco dělali. Co je ovlivňuje, aby se nějakým určitým způsobem chovali (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009, str. 109).

Obrázek 1: Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2009, str. 109

Z modelu lze usoudit, že proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojitelných potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Stanoví se cíle, které by měly uspokojit potřeby. Dále se volí cesty jak těchto cílů dosáhnout. Pokud je cíl dosažen dá se předpokládat, že potřeba je uspokojena a

použité kroky se budou opakovat i v dalších případech, které mohou nastat. Jsou-li potřeby uspokojeny, je možnost, že nastanou nové potřeby a celý proces se opakuje (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009, str. 110).

Slova motiv nebo motivace značí, že něco v nás pracuje a popohání nás kupředu. Je to většinou touha, emoce nebo potřeba. Jak popisuje Adair (2004, str. 14), vnitřní impulzy mohou být jakkoliv silné, ale když nebudeme mít vůli něco dělat, nebude motivace efektivní. Adair přikládá vůli značnou důležitost. Vůle se chová jako komplexní signální soustava, která rozhoduje mezi potřebami a přáními na jedné straně a možnými činy na straně druhé. Je součástí koncepce bytí člověka.

V souvislosti s motivací je často spojováno slovo pozitivní, ale to neznamená, že by se manažeři měli bát používat i prostředky negativní motivace. Tam, kde vyhasínají určité projevy chování a tam, kde je třeba, je nezbytné také trestat (Tureckiová, 2004, str. 58).

2.2 Definice motivace

Motivace je široký pojem, v této práci se však zaměřím pouze na pracovní motivaci neboli motivaci k práci. Motivace je nedílnou součástí života každého člověka už od nepaměti. K tomu, abychom něčeho dosáhli, je často zapotřebí se dobře motivovat. Čím lépe je osoba motivována, tím větší je šance k dosažení stanoveného cíle.

O tom, jak dobře a pilně člověk pracuje, rozhoduje mnoho faktorů. Například vnitřní faktory, jako jsou pracovní schopnost, fyzický stav, psychický stav, nebo vnější faktory kam se řadí např. organizace v podniku, technologické vybavení, vztahy na pracovišti.

Podle Armstronga (2007, str. 219) je motiv důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.

Motivace podle Vebera (2002) je vnitřní stav člověka daný přáními, tužbami, úsilím a představami, který způsobuje určité chování a aktivitu člověka.

Samotnou motivací se začal zabývat Taylor ve druhé polovině 19. století. Došel k závěru, že jediný způsob, jak přimět dělníky pracovat stejně nebo lépe než průměrný člověk v jejich okolí, bylo zvednutí platu. Toto zvednutí mzdy ale muselo být trvalé.

Odborná literatura popisuje motivaci: „*jako stav, který aktivizuje chování a dává mu směr. Subjektivně je vnímán jako vědomá touha: přání jíst, pít, milovat se.*“ (Atkinson, 2003, stránky 348-249).

Jak píše Nakonečný (1992): „*Motivovat někoho znamená nasměrovat jedince na dosažení konkrétního cíle, což znamená umožnit mu dosažení nějaké dovršující reakce, která je obvykle vyjádřena nějakým cílovým pocitem (nasyčení, úleva, jistota, hrdost).*“

Motivace musí být optimální. Podle Wagnerové (2008) podmotivování i přemotivování vedou k nežádoucím výsledkům a nízkému výkonu. Se zvyšující se intenzitou motivace od optima klesá výkonnost a vzniká podrážděnost, neklid, neschopnosti relaxovat, panika a až úplná ztráta výkonnosti.

Podle Tureckiové (2004, str. 55) je „*motivace vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“ Jedná se tedy o motivované jednání.

Nezákladnější příčinou motivace jsou fyziologické potřeby každého člověka, kultura, ve které žije a jeho okolí.

Velice se mi líbí názor Kate Keenanové, říká, že „*Motivování je ve skutečnosti neobyčejně jednoduché. Má mnoho společného s tím, jak se zachází s jednotlivci a s jejich vztahem k tomu, co dělají. Není ale jednoduché si uvědomit, co musíte dělat, abyste svoje spolupracovníky motivovali a při práci je udrželi motivované.*“ (Keenanová, 1995, str. 5).

2.3 Typy motivace

Existuje vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivaci Herzberg a kol. popisují jako „*motivaci vycházející z práce samé*“. K tomu dochází, pokud lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná, důležitá a dává smysl. Obsahuje pravomoc, odpovědnost a samostatnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Dalším typem motivace je motivace vnější. Tu Herzberg a kol. popisují jako to, co se dělá pro lidi, abychom je nějak motivovali. Je tvořena odměnami (zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení) nebo tresty (disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika) (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009, str. 110).

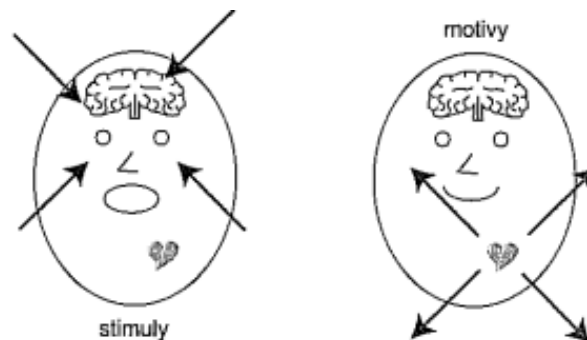
2.3.1 Pravidla motivace podle J. Plamínka

Plamínek (2010, str. 14 – 25) sepsal několik pravidel motivace. Tato pravidla se mi velice líbí a myslím, že vystihují podstatu celé motivace a vše co se jí týká. Rozhodla jsem se je tedy zařadit do své práce.

Pravidlo 1: „Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.“

Pracovní úkol lze plnit na základě vnějších podnětů, říkáme jim stimuly, anebo vnitřních pohnutek – motivů. Obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. U stimulů záleží na vnější situaci, u motivů je důležitý vnitřní svět motivovaného člověka.

Obrázek 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek, 2010, str. 14

Stimulace (obr. 2 vlevo) má jednu obrovskou výhodu, je docela jednoduchá. Pokud vyplácíme odměnu a kompenzujeme nepohodu spojenou s nějakými atraktivními hodnotami, práce bude probíhat bez velkých potíží. Ovšem v případě, že odměnu (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, musíme počítat s tím, že práce se zastaví. Jinak řečeno práce probíhá, jen pokud poskytujeme odměnu.

Podle Plamínka motivace nese také jednu velkou výhodu. Pokud se dobře trefíme do motivů pracovníka, je velká šance, že v práci bude pokračovat i bez vnějších motivů. Pracovník pracuje, protože ho to baví a nějakým způsobem naplňuje. Má z odvedené práce dobrý pocit a vidí výsledky svého snažení. Motivace má však velkou nevýhodu. Je velice těžké najít správné motivy pracovníka. Musíme ho dobře znát a znát celý postup motivace.

Jedním z největších stimulů je teorie „cukru a biče“. Obojí patří k vnějším stimulům. Ráda bych zde zmínila příklad, který velice dobře vysvětluje tuto teorii. Adair (2004, str. 20) popisuje, že cukr je výborným pamlskem pro zvíře. Cukr je jako stimul k pohybu účinný pouze tehdy, když je zvíře vyhládlé. Pokud ale není, nebo ho někdo předtím cukrem nakrmil, nebude už pro ně cukr takovým lákadlem a nepohne se kupředu.

V tento okamžik přichází na řadu bič, který když použijeme, zvíře se raději pohne, než aby snášelo další bolest.

U motivace druhých se většinou používají vědomé nebo nevědomé stimuly. Stimuly jsou pozitivní, například vidina odměny nebo jiného lákadla coby podnětu. Existují i negativní stimuly jako například hrozba s děsivými následky (Adair, 2004, str. 20).

Pravidlo 2: „Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.“

Jak píše Plamínek, člověk a úkol si nemusí navzájem „sednout“. Tuto nepříjemnou situaci lze vyřešit dvěma způsoby: vyjdeme vstříc lidem nebo úkolům.

Pokud se lidé přizpůsobují úkolům, měli by se k nim postavit čelem a přijmout je takové, jaké jsou. Je známo, že nevyhovujícím okolnostem se pracovníci přizpůsobují neradi. Proto je zde důležitá určitá míra stimulace a tlak zvenčí. Svou roli zde hraje i kontrola. V okamžiku kdy přestaneme stimulovat se práce zastaví, protože pracovníci nemají důvod dál úkol plnit. V případě, že jsou na to prostředky a možnosti, je lepší vyjít lidem vstříc. Ideální je přidělit práci lidem na míru. Zde se lépe motivuje a není tolik zapotřebí vnějších stimulů.

Málokdy ale nastane ideální situace pro úkol na míru. Když už přizpůsobujeme úkol, jehož podstata by se neměla měnit, můžeme alespoň změnit způsob jeho zadání. Tato myšlenka se mi velmi líbí. Lidé jsou tvorové citliví a vnímaví, takže pokud se o úkolu dozvědí přijatelným způsobem, jsou schopni ho lépe přijmout a splnit. Záleží na tónu hlasu, na zvolených slovech, způsobu vysvětlení apod.

Pomocí motivace sice můžeme získat skvělé výsledky. K tomu ale potřebujeme určité zkušenosti a dovednosti, musíme pozitivně naladit motivovaného vůči zadávaným úkolům.

Pravidlo 3: „Lidé musejí být spokojeni aspoň s něčím.“

Pokud použijeme rozdělení lidí podle teorie X (lidé považují práci za nudnou a berou ji jako nutné zlo) a Y (práce je přirozená a baví je), dojdeme k závěru, že žádný čistý typ X a Y není. Některá práce je prostě zábavná sama o sobě a jiná nikoli. Je nutné hledat tu část práce, která je alespoň trochu zábavná. Tím se zlepšuje šance na pozitivní výsledek. Právě to, co člověka na práci baví, představuje jakousi kotvu, která ho poutá k výkonu.

Pravidlo 4: Pravidlo různých podnětů

Motivace různých lidí není jednoduchou záležitostí a často se stane, že můžeme spadnout do propasti nepochopení. Je důležité si uvědomit, že co motivuje jednoho člověka, nemusí motivovat toho druhého. To ovšem nabízí pestrý výběr možností řešení. Pro motivace musíme vědět, na které podněty je konkrétní člověk citlivý, najít podněty, které jsou pro něho důležité a příjemné a začít je používat.

Pravidlo 5: Pravidlo dvojí cesty

Jako jsou rozdíly v motivovatelnosti, existují i různé pocity vnímání, které má každý člověk jinde. Co na někoho působí pozitivně, na dalšího vůbec pozitivně působit nemusí. Reakce na podněty se u lidí různí od velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Neutrální pocity se projevují nejméně a leží ve středu pomyslné škály. Čím dále od jejího středu, tím jsou reakce na podnět výraznější. Předmětům, které v člověku vyvolávají příjemné pocity, se v psychologii říká apetence. Na druhou stranu podněty, které lidi odpuzují, vyvolávají averzi. Systém apetence a averze se promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů. Jinak řečeno „obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném“.

Pravidlo 6: pravidlo snadnějších alternativ

V praxi se bohužel někdy stává, že lidé nevykonávají práci tak, jak se od nich očekává. Neznamená to, že když se pracovník cítí nemotivován, nechce vykonávat svou práci. Důvod je jednoduchý, a to takový, že pracovník neobdržel dostatečné informace a nikdo mu nevysvětlil, co má vlastně dělat. Potom je nejjednodušší alternativou k motivaci vysvětlení, poskytnutí dostačujících informací o daném úkolu a vytýčení žádoucích výsledků. Z toho tedy vyplývá, že „mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit“.

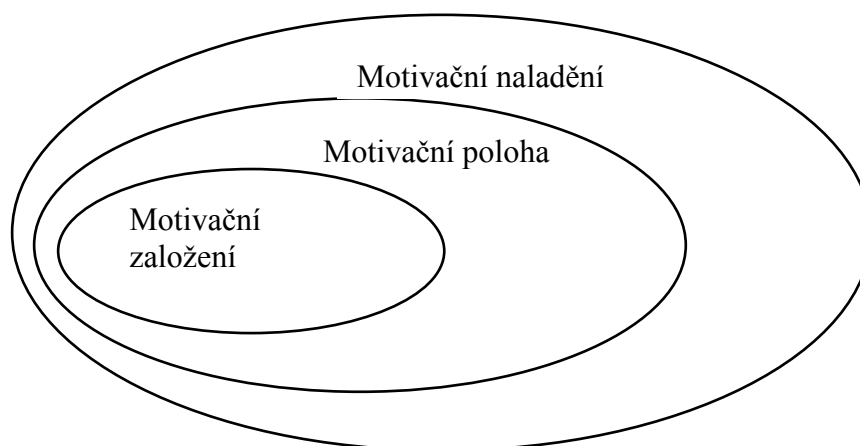
Pravidlo 7: zaměření na člověka

Mezi motivací a manipulací je velmi úzký prostor. Rozdíl mezi motivací a manipulací je ten, že motivace je zaměřená na člověka, kdežto manipulace proti člověku. Manipulace je všeobecně negativně vnímána na celém světě. Musíme se tedy držet pravidla, že budeme vždy myslet na druhého. To znamená chovat se lidsky, mile, přijatelně a budeme se snažit usnadňovat práci pracovníkům. Cílem není zvýšit si své ego na někom a neakceptovat cizí názory.

Pravidlo 8: motivační pole

Motivační pole je souhra tří významných složek, které se navzájem ovlivňují a jsou v každém z nás. Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.

Obrázek 3: Struktura motivačního pole



Zdroj: Plamínek 2010, str. 24

Motivační založení je součástí naší osobnosti. Většinou se jedná o vlastnost, kterou jsme zdělili, a během života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole. Motivační založení se projeví tehdy, když se dostaneme do zátěžové situace.

Motivační poloha souvisí s trvaleji platnými podmínkami života. Jde o složku naučenou, kterou jsme si během života osvojili díky podmínkám, ve kterých pracujeme a žijeme. Je zde i souvislost se základními potřebami a jejich naplněním.

Motivační naladění je závislé na aktuálních podmínkách. V jednu chvíli máme z něčeho velmi dobrý pocit, poté můžeme vyslechnout nepříjemnou zprávu a naše dobrá nálada je ta tam. Motivační založení a poloha jsou více méně dané, kdežto motivační naladění můžeme ovlivnit sami svým přístupem.

2.4 Motivace a odměna

Když se řekne motivace a co motivuje lidi k práci, převážnou většinu osob napadne právě finanční odměna. Podle Armstronga (2009, str. 115) peníze motivují, protože jsou buď přímo, nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Příjem by měl být pravidelný, aby mohl uspokojovat základní lidské potřeby přežití, jistoty a bezpečí. Pro někoho mohou peníze, které vydělává, znamenat vyšší společenské postavení a odlišení se

tak od spolupracovníků a známých, což někoho také může uspokojovat. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní motivační význam, ale nabývají motivační síly, protože se stávají symbolem mnoha nehmátatelných cílů. Finanční odměna se také stává důležitým faktorem při volbě svého zaměstnavatele.

Zvýšení finanční odměny vycházející ze zásluhového systému odměňování může motivovat lidi, kteří toto zvýšení dostanou. To naopak po určitou dobu bude pravděpodobně demotivovat ty, kteří vyšší finanční odměnu nedostanou, nebo budou mít pocit, že v porovnání s ostatními nedostali dost. Počet demotivovaných bude s vysokou pravděpodobností vyšší než počet motivovaných pracovníků. Systém zásluhového odměňování je spíše podkladem pro demotivaci, než motivaci (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009, str. 116).

2.5 Řízení pracovní motivace

Podle Nakonečného (1992) je možné nazvat řízení pracovní motivace zaměstnanců každé organizace jako motivování. Určité podněty se stávají motivujícími jen za určitých podmínek.

2.6 Pracovní motivace

Ráda bych vysvětlila, co je vlastně pracovní motivace. *Pracovní motivace, neboli motivace k pracovní činnosti, je „vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek – motivů“* (Tureckiová, 2004, str. 57). Důležitou roli zde hraje i to, jaký postoj k práci daný zaměstnanec má. Buď bere práci jako nezbytnost k přežití, anebo má v práci dobré společenské zázemí a cítí se tam dobře. Zkoumány jsou přednostně motivy, které vedou k volbě typu pracovní činnosti a jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Rozlišují se:

- Přímé motivy: potřeba činnosti jako takové, potřeba sociálního kontaktu, vlastní rozhodování, motiv k výkonu, seberealizace – práce je zdrojem uspokojení.
- Nepřímé motivy: mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb (Tureckiová, 2004, str. 57).

Nejlepší případ motivace je ten, když máme práci, která nás baví, a ještě za ni dostáváme finanční odměnu.

Podle Armstronga (2009, str. 109) jsou motivovaní lidé ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které vedou ke splnění tohoto vytýčeného cíle.

2.7 Pracovní výkon

Ráda bych na začátek vysvětlila co je pracovní výkon je. Tento termín se používá v běžném životě, ale v literatuře se můžeme setkat s množstvím definic.

Armstrong (2007, str. 413) definuje pracovní výkon jako: *„Plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Týká se měření a zkoumání výstupů v podobě porovnávání odváděného výkonu s očekávanými vyjádřeními jako cíle“*.

První formální záznamy o sledování výkonu vznikly na základě práce Fredericka Taylora a jeho následovníků před první světovou válkou. Hodnocení, nebo spíše klasifikování zásluh, se objevilo ve Spojených státech a ve Velké Británii už v 50. letech 20. století. Postupem času se hodnocení přejmenovalo na hodnocení pracovního výkonu. V dalších letech se objevilo řízení podle cílů. To se rozšířilo v 60. a 70. letech. Termín řízení pracovního výkonu se poprvé objevil v 70. letech. Do druhé poloviny 80. let se tomuto procesu nevěnovala pozornost (Armstrong, Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, 2011, str. 24).

Dlouhou dobu se za pracovní výkon považovaly výsledky práce zaměstnanců, týmů a společností. Tento pohled je zaměřený spíše na kvantitativní aspekt – měřitelné a zjištěitelné množství odvedené práce. Postupem času se ukázalo, že v náplni práce se začaly ztrácet činnosti, jejichž výsledky lze měřit. Vyšlo najevo, že výkon je vlastně způsob chování. Mnoho odborníků zastává názor, že výkon je v podstatě jenom způsob chování – způsob, jakým organizace a lidé vykonávají práci (Koubek, 2004, str. 22).

Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je umožnění jedincům a týmům přebrat odpovědnost za neustálé zlepšování podnikových procesů a zlepšování jejich dovedností. Řízení pracovního výkonu je trvalý proces, který je zaměřený na pracovníky a manažery, aby společně pracovali jako partneři (Armstrong, 2007, str. 414).

Pracovní výkon jedince je závislý na souhře subjektivních (motivace a schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) podmínkách. Z hlediska motivace platí, že žádoucí

úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace. To znamená, že pokud je motivace příliš nízká nebo vysoká, snižuje to pracovní výkon (Nakonečný, 1992, str. 111).

2.8 Narušení motivace

Myslím, že je vhodné se zmínit také o tom, co může motivaci narušovat. Jedná se především o frustraci, stres a různé konflikty. Bohužel v dnešní době je téměř nemožné se těmto rušivým faktorům vyhnout. Je však možné je alespoň trochu eliminovat.

Lidé jsou různí a to znamená, že mají rozdílné názory na stejné věci. Někdy není úplně jednoduché se shodnout na určitém řešení situace, vyřešení problému. V konfliktech se projevují nejrozličnější lidské vlastnosti, činy, postoje, myšlenky či názory. Lidé konflikty prožívají s různou intenzitou. Díky konfliktům dochází k různým názorům na druhé, „zpestření“ jinak přátelských vztahů. Může to dojít tak daleko, že se pracovníci začnou podezírat, ztratí vzájemnou důvěru. V kritických případech není výjimkou, že se rozvinou různé duševní poruchy, deprese, neurózy (Štýblo, 1992, str. 59).

Konflikty vznikají z nejrozličnějších příčin. Je jich celá řada. Štýblo (1992, str. 60) je rozdělil do tří skupin. *Interpersonální konflikty*, které vznikají mezi dvěma nebo více osobami. Druhou skupinou jsou *skupinové konflikty*, které vznikají uvnitř pracovního kolektivu. Může to být i spor jedince se skupinou. Poslední skupinou je *meziskupinový konflikt*.

Vedoucí pracovník nebo manažer se může všemožně snažit zabránit konfliktům, ale prakticky v každém pracovním kolektivu čas od času nějaký konflikt vznikne. Děje se tak, protože lidé mají různé názory a pohledy na řešený problém. Podle mého názoru to ale není v rozporu s ničím. Pokud dva pracovníci pracují na stejném řešení problému, často se stane, že se neshodnou hned napoprvé. Takovéto konflikty jsou v pořádku, protože se tak rozvíjí dynamika kolektivu. Pokud se nakonec pracovníci nebo skupina pracovníků shodnou na řešení, utužuje se tak pracovní kolektiv, posiluje celistvost a soudržnost (Štýblo, 1992, str. 60).

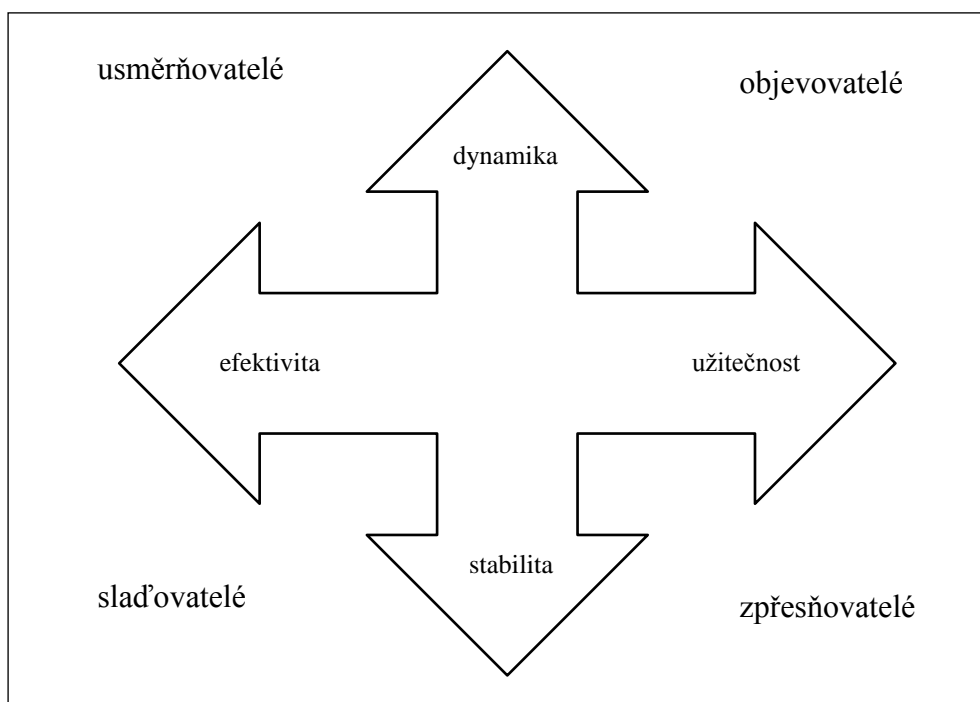
Zdroje konfliktů rozděluje Štýblo (1992, str. 61) na vnitřní a vnější. Vnitřní jsou vyvolány poruchami duševní vyrovnanosti a zdraví a zkresleným chápáním svého okolí. Například si pracovník může mylně myslet, že ostatní kolegy otravuje svými dotazy nebo názory. Je nepřiměřeně kritický a podceňuje se. U vnějších zdrojů se může jednat o špatné rozdělení pravomocí, nepřesné zadání pracovních úkolů nebo chybné rozdělení

odpovědnosti. Patří sem i špatné informace nebo jejich zdržení někde v koloběhu podniku. Neshodu může způsobit i jednání a vedení. Konfliktní situace vyvolává rozdíl mezi očekávaným a skutečným jednáním, a to zejména ve vztahu pracovník – nadřízený.

2.9 Motivační typy lidí

Plamínek (2010, str. 32) rozdělil lidi na čtyři motivační skupiny. Každou skupinu lidí motivuje něco jiného nebo jiný způsob motivace, jinak se s nimi jedná. Toto rozdělení se mi líbí, je jasné a srozumitelné.

Obrázek 4: Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek (2010, str. 31)

Prvním typem je skupina objevovatelů. Jak sám název napovídá, láká je něco nového. Tito lidé jsou samostatní, chtějí být užiteční a rádi překonávají překážky. Jejich velkou zálibou je překonávání překážek. Jakmile dosáhnou úspěchu, hned se rozhlíží po další příležitosti a přemýšlejí, jak ji překonat. Objevovatelé jsou netrpěliví, dychtí po informacích a nemají rádi, když je někdo řídí. V podstatě se tito lidé nikdy nezastaví a nejsou v klidu, což může vést i k ohrožení jejich zdraví a fyzickému vyčerpání. Jsou to lidé inteligentní, kreativní, kteří vykonávají netýmovou práci. Pro mě je velkou zajímavostí na objevovatelích, že si velice váží své svobody. Díky tomu respektují svobodu i druhých lidí.

Jsou to tiché typy, ozvou se pouze tehdy, když někdo narušuje jejich osobní prostor. Snaží se tak jen uhájit svou vlastní svobodu.

Druhým typem je skupina usměřovatelů. Vyznačují se tím, že je přitahuje možnost mít vliv na jiné lidi. Hodně jim záleží na hierarchickém uspořádání společnosti a rádi ostatní zařazují do jednotlivých společenských vrstev. Společnost si rozdělují na skupinu více méně nezajímavou, menšinu, se kterou je potřeba počítat a nevelkou skupinku lidí, kterou respektují jako soupeře nebo partnery. Usměřovatelé bývají rádi středem pozornosti. Jejich motivační založení jim dává jakýsi předpoklad pro společenský úspěch. Občas neváhají také ledačos udělat, aby se středem pozornosti stali. Například stačí vyprávět vtipy. Usměřovatelé jsou velmi citliví k tomu, co je a není vhodné. Mají dar umět dobře prodat své myšlenky a daří se jim přesvědčovat jiné. Z jejich povahy vyplývá přirozenost vést skupiny lidí, včetně davů.

Třetím typem je skupina sladovatelů. Sladovatelé jsou zaměřeni především na stabilitu a efektivitu. Vše se točí okolo lidí, kolem jejich vztahů a spokojenosti. Jako usměřovatelé si sladovatelé rozdělují lidi do určitých skupin. Tyto skupiny mají však naprosto jinou povahu. Usměřovatelé rozdělují lidi vertikálně, zatímco sladovatelé horizontálně. Není pro ně důležité, kdo je výš nebo níž, ale spíše je zajímá, jak to vypadá v ploše – kdo, proč, jak a s kým. Sladovatelé jsou upovídání, rádi se ptají, poslouchají odpovědi a nevadí jim jiný názor. Jsou vstřícní a příjemní a mají schopnost empatie. To znamená úplný opak objevovatelů. Sladovatelé nevytvářejí hierarchie, ale sítě, kterými ukazují rychlost šíření informací a bohužel i zkreslování informací. Snaží se být oporou firemní kultury, aby prostředí, kde pracují, bylo příjemné a dokonalé.

Posledním typem je skupina zpřesňovatelů. Tento typ lidí se zaměřuje především na užitečnost a efektivitu. Nevytvářejí dokonalé prostředí jako sladovatelé, ale oni sami by byli rádi dokonalí. Jedná se o lidi velice spolehlivé, pečlivé a přísné na sebe i na své okolí. Důležitá je pro ně dobrá organizace práce, pořádek ve věcech doma i na svém pracovišti a vyžadují jasná zadání, která pak plní s nejvyšší pečlivostí. Komunikují spíše na základě ujasňování si informací, jejich získání, anebo ověření. Vystupují jako chladní, bez emocí, které zakrývají. Odhalí se pouze tomu, koho dobře znají a mají v něj důvěru. Skrývání emocí může být nebezpečné, proto jsou zpřesňovatelé ohroženi psychickou labilitou nebo zkolabováním.

Je jasné, že lidé nikdy neodpovídají jen jednomu určitému typu. Jsou tzv. namíchaní.

2.10 Motivační teorie

Teorie pracovní motivace

Motivací se psychologové zabývají přibližně od poloviny minulého století, kdy byly vlastně popsány první motivační teorie.

Tyto teorie se vyvíjely ve velmi úzkém sepětí s hospodářským životem a v rámci pokusů o rozšíření aplikace sociální psychologie na život a řízení organizací výrobní povahy (Nakonečný, 1992, str. 54). V dnešní době však neexistuje přesná teorie pracovní motivace. Po většinu času se tyto teorie budovaly za kapitalistického režimu, kde byly ovlivňovány maximalizací zisku a produktivity práce. Ve své práci uvádím tři příklady teorií pracovní motivace, které se vyvinuly v kapitalistických pracovních podmínkách: taylorismus, hnutí „human relations“ a hnutí humanizace práce (Holzkampová-Osterkampová, 1981, in Nakonečný, 1992, str. 55).

Teorie pracovní motivace V. H. Vrooma

Tato teorie se řadí mezi teorie, kterým se říká teorie očekávání. Říká se jim tak, protože zde hraje velkou roli očekávání a valence. Čím je cíl, kterého chceme dosáhnout, cennější, tím intenzivnější činnost vynaložíme na dosažení tohoto cíle.

Podle Nakonečného (1992) svůj výkon jedinec zvyšuje tehdy, když mu to přináší zisk jakékoliv hodnoty. Na dosažení tohoto cíle vynakládá tím větší úsilí, čím je daná hodnota atraktivnější a přitažlivější.

Vysvětlím to na příkladu. Zaměstnanec bude vykonávat svoji pracovní činnost, pokud bude přesvědčen, že jeho snaha povede k žádoucímu cíli, a to vyššímu platu nebo i povýšení, pracovnímu uznání apod. Záleží na tom, zda bude jeho očekávání splněno nebo nikoliv. Pokud ano, jeho další výkony budou tímto příznivě ovlivněny a pracovník bude dále pracovat s větším nasazením (Wagnerová, 2008, str. 15).

Teorie očekávání je založena především na přirozené neboli instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie. Dá se na ni spoléhat pouze v případě, kdy člověk jedná racionálně (Adair, 2004, str. 28).

Porterův a Lawlerův model

Tento model je založen na stejném principu jako Vroomova teorie, ovšem je trochu složitější. Model se s teorií shoduje v tom, že k vynaložení určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny, ve spojení s rovněž subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti, s níž je možné dosáhnout cíle. Podle Porterova a Lawlerova modelu však toto úsilí nevede přímo k výkonu, ale závisí na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svoji roli v zaměstnání. Odměna pak ovlivňuje spokojenost pracovníka (Tureckiová, 2004, str. 63).

Teorie založené na očekávání přinesly významné objevy z hlediska dalších úvah o motivaci, je to především:

- komplexnější pohled na motivační proces
- poukázaly na aktivní roli pracovníka a na jeho subjektivní vnímání reality
- přispěly k rozvoji dalších motivačních faktorů v rámci pracovního procesu (změna v popisu a struktuře pracovních míst, větší autonomie pracovníků, zpětná vazba)
- potvrdily vztah mezi motivací a chováním (Tureckiová, 2004, str. 63).

Maslowova teorie motivace

O této teorii určitě alespoň jednou slyšel každý. Je totiž jedna z nejznámějších. Přivedl ji na svět americký psycholog Abraham Maslow ve 20. století.

Tato teorie asi nejvíce ovlivnila a pořád ovlivňuje myšlení manažerů. Její podstatou je, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna a trest, ale vnitřními potřebami. Pokud je jedna potřeba uspokojena, vynoří se další, kterou je potřeba také uspokojit, protože uspokojená potřeba přestává motivovat (Adair, 2004, str. 29).

Jedná se zde o potřeby, které Maslow rozděluje následovně:

Tabulka 1: Přehled potřeb dle Maslowa

Název potřeby	Příklad
Potřeba seberealizace	Rozvoj osobnosti, sebeuplatnění, naplnění vlastních cílů
Potřeba uznání	Úcta, respekt, postavení, funkce
Potřeba společenská	Kontakt s ostatními lidmi, být akceptován druhými
Potřeba jistoty	Emocionální bezpečí, stabilita, fyzické bezpečí
Fyziologické potřeby	Spánek, potrava, voda, vzduch

Zdroj: vlastní tvorba (Wagnerová, str. 15)

Nejdříve se musí uspokojit potřeby nižší podstaty a až poté mohou být naplněny potřeby vyšší kategorie (Wagnerová, 2008, str. 14).

Fyziologické potřeby se považují za výchozí bod motivační teorie. Maslow zde sám se přiklání k možnosti, že za použitím slova „potřeba“ se skrývá hnací síla. Jde o přirozenou snahu organismu udržovat stálý vnitřní stav, například krevní oběh (Adair, 2004, str. 31).

Když jsou uspokojeny fyziologické potřeby, přichází na řadu potřeba jistoty neboli bezpečí. Nejlépe se tato potřeba pozoruje u dětí, protože dospělí často pocit strachu skrývají. Děti snadno vyleká hlasitý zvuk, záblesk světla nebo neodpovídající opora. Svět dětí běží v určité pravidelnosti a posloupnosti. Proto jsou děti citlivé na vnímání nespravedlnosti, nefér jednání nebo nedostatek důslednosti ve výchově, a to může způsobit obavy a pocit nebezpečí. U dospělých lze pozorovat náznak potřeby bezpečí v obecné touze po zaměstnání s uspokojujícím platem (Adair, 2004, str. 32).

Po uspokojení fyziologických potřeb a potřeby jistoty vyvstává další potřeba, a to společenská. To znamená potřeba lásky, citů a touhy někam patřit. Člověk je tvor společenský, proto těžce nese, když je delší dobu sám, bez přátel a styku s ostatními lidmi (Adair, 2004, str. 33).

Další potřebou je potřeba uznání. Jedná se o to, jak nás ostatní lidé, přátelé nebo kolegové v práci vnímají a jaký k nám zaujmají postoj a jak nás hodnotí. I když si to lidé neradi někdy přiznávají, toužíme po tom samém, po síle, úspěchu, uznání, schopnosti něco zvládnout, toužíme po důvěře, nezávislosti a svobodě. Nejstabilnější a zároveň nejzdravější

sebeúcta je postavena na zasloužené účtě, kterou nám prokazují druzí (Adair, 2004, str. 35).

Poslední potřebou je potřeba seberealizace. Tato potřeba je naplněna tehdy, když člověk dělá to, k čemu je předurčen, co ho naplňuje a baví. Hudebník skládá hudbu, malíř kreslí, tanečník tančí. „Čímkoli člověk může být, tím také být musí“ (Adair, 2004, str. 36).

Wagnerová (2008) interpretuje tuto teorii do pracovní motivace:

Tabulka 2: Převedení Maslowových potřeb do pracovní motivace

Název	Příklad
Pracovní seberealizace	Osobní růst, vzestup a rozvoj
Tituly	Povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
Přijetí	Pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
Jistota	Pracovní, sociální, důchodové zabezpečení
Mzda	Musí pokrývat fyziologické potřeby

Zdroj: vlastní tvorba (Wagnerová, str. 14)

Herzbergova teorie

Pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivněna rozdílnými faktory.

Tato teorie zahrnuje dvě skupiny faktorů. První skupina jsou motivátory neboli satisfaktory. Pramení z práce a kladného vztahu k ní. Lze sem zařadit úspěch, úspěšně splněný cíl, uznání, samotný výkon práce, odpovědnost nebo růst.

Druhou skupinou jsou hygienické faktory neboli jinak řečeno „vyhýbání se nespokojenosti“. Patří sem peněžní odměna, podniková kultura, osobní vztahy, postavení, jistota, bezpečí. Jejich přítomnost nemůže vyvolat nespokojenost, ale jejich nepřítomnost může nespokojenost způsobit. Herzberg dále poznamenal, že jakýkoliv pocit spokojenosti vyvolaný zvýšením finanční odměny má krátkodobý účinek. Ovšem spokojenost související s prací samotnou má dlouhodobý účinek (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009, str. 112).

Herzbergově a Maslowově teorii bylo vyčteno, že berou situaci příliš jednoduše.

Adair (2004, str. 62-63) ve své knize uvádí srovnání Herzbergovy a Maslowovy teorie. Uvedl, že obě se shodují v řadě základních předpokladů o seberealizaci. Fyziologické potřeby, potřeba jistoty a sociální potřeby mohou vyvolat nespokojenost, pokud by nebyly naplněny, ale podle Herzberga mají malou sílu, aby přinesly uspokojení. Obě teorie se shodují ale na tom, že uspokojení potřeby uznání a seberealizace nebo profesionálního růstu mohou vést k pozitivnějšímu a déletrvajícím pocitu spokojenosti.

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie se mírně liší od ostatních teorií. Hlavní roli zde zastávají dva druhy pracovníků. Lidé řadící se do skupiny X neradi pracují a práci se všemožně vyhýbají. Dělají jen to nejnnutnější a nelze od nich čekat větší aktivitu a pracovní nasazení. Je důležité tento typ pracovníků dobře motivovat a kontrolovat.

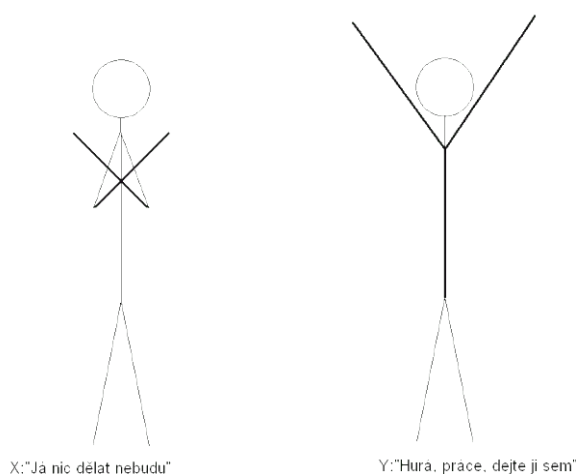
V tomto případě řízení musí probíhat pomocí příkazů a nařízení. Nejlépe je motivují hmotné stimuly, odměny a tresty (Tureckiová, 2004, str. 58).

Osoby řadící se do skupiny Y jsou aktivní, rádi pracují, jsou tvořiví a zodpovědní. Pro tyto lidi by se měly vytvářet příležitosti k osobnímu rozvoji a podporovat je v pracovním rozvoji (McGregor, 1959, in Wagnerová, 2008, str. 16).

Při řízení takovýchto pracovníků se uplatňuje styl „volné uzdy“ a zaměstnanec není třeba tolik kontrolovat (Tureckiová, 2004, str. 58).

V praxi se tato teorie používá, nejčastěji ve spojení obou teorií.

Obrázek 5: Teorie X a Y



Zdroj: McGregorova teorie X a Y. In: Martin Adámek [online]. ©2007 Martin Adámek. [24.11.2014].

Dostupné z: <http://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/mcgregor-teorie-x-y.gif>

Teorie ekvity (spravedlnosti) J. S. Adamse

Jak uvádí Tureckiová (2004, str. 64) tato teorie je v praxi dobře známá. Její zjednodušení přineslo špatnou interpretaci, a tak byla považována za teorii „nespravedlivé odměny“ nebo teorie „žárlivosti“. Teorie je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Hlavní podstatou je, že se pracovník (člen pracovní skupiny) srovnává s ostatními členy skupiny. Posuzuje hlavně pracovní čas, který vynaložil, sílu, jak využil schopnosti a dovednosti, které jsou potřeba k dosažení cíle nebo splnění úkolu. Výsledkem má být dojem spravedlnosti, nebo nespravedlnosti. Pověětšinou vzniknou tři výchozí situace:

- pocit spravedlnosti může pomoci k rozvoji pracovního úsilí a výkonnosti
- pocit nespravedlnosti může přinést pocit podhodnocení, to nastává v situaci, kdy pracovník vynaložil větší pracovní úsilí, než ostatní a byl za to hůře ohodnocen
- subjektivní posouzení může být vnímáno také jako nespravedlivé zvláště, když vlastní výkon byl nižší a výsledky horší než u jiných, kteří vykazali lepší pracovní výsledky a vynaložili větší úsilí

Podhodnocení i nadhodnocení ovlivňují další pracovní nasazení a tím i výsledky. Jsou značně demotivující. Pracovníci si asi často říkají větu typu: ať dělám, co dělám, stejně se to neprojeví.

2.11 Peníze a motivace

Nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze ve formě mzdy nebo platu. Peníze totiž poskytují to, co většina lidí chce. Herzbergova teorie sice působení peněz jako odměny zpochybňuje, protože nedostatek vyvolává nespokojenost, zatímco jejich dostatek nemá za následek trvalou spokojenost. Na některé lidi mají peníze větší vliv a na některé zase menší. Peníze nemotivují každého stejným způsobem a ve stejné míře, s tím je třeba počítat (Armstrong, 2007, str. 231).

Nicméně peníze poskytují mnoho prostředků jak dosáhnout různých cílů. Je to obrovská síla, protože peníze jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Velikou roli hraje, zda peníze lidé dostávají v pravidelných intervalech, protože právě tak zajišťují pocit bezpečí a jistoty. Peníze lidem také mohou pomoci získat lepší společenské postavení. Bohužel, toto je jedna z negativních věcí, které peníze přinášejí. Je

to chamtivost a touha po majetku. Podle platu nebo mzdy si mnohdy lidé vybírají své zaměstnavatele (Armstrong, 2007, str. 231).

3 Praktická část

3.1 Představení firmy

Tato úvodní kapitola se zabývá obecným představením vybrané společnosti, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření pro moji bakalářskou práci. Popisují zde její zřízení, historický vývoj, čím se firma zabývá a co vyvíjí. Dále popisuje současnou situaci podniku na trhu a motivační program.

Cílem praktické části práce je zjistit, čím jsou zaměstnanci firmy Colsys s.r.o. nejvíce motivováni, zda je motivace ze strany nadřízených dostatečná, jak o své zaměstnance podnik pečuje a zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým ohodnocením.

3.2 Založení a historie

Společnost Colsys s.r.o. byla založena v roce 1990 čtyřmi zakladateli. V té době svoji činnost zaměřila na instalace zabezpečovacích systémů proti krádeži. V průběhu rozvoje společnosti se postupně rozšiřovala škála činností na další obory. Začaly se nejvíce prosazovat dva základní směry rozvoje:

- specializovat se na konkrétní oblast služeb, a to na instalace a dodávky elektrotechnických systémů
- poskytovat zákazníkům komplexní služby

Roku 1999 nastala změna a do společnosti vstoupil zahraniční partner – STENTO ASA Norsko. Colsys se tak stal součástí mezinárodní skupiny SAIT – STENTO, která přijala na konci roku 2001 název Zenitel. To se také dotklo společnosti Colsys s.r.o., která se tímto přejmenovala na Zenitel Colsys. Novým vlastníkem se poté stala společnost BE COLSYS a.s. V současné době se firma opět jmenuje Colsys s.r.o. a zaměstnává 235 zaměstnanců.

3.3 Činnosti

Hlavní náplní firmy je poskytovat dodávky a montáže elektrických systémů, bezpečnostních systémů a jiných technologií. Na poskytované služby se lze dívat ze tří pohledů, a to:

- nabízené služby dle činností
- nabízené služby dle druhů technologií
- nabízené služby dle segmentu trhu

3.3.1 Služby dle činnosti

Toto členění lze považovat za základní. Je mu přizpůsobena celá organizace společnosti. Koncepce vychází ze snahy o komplexnost služeb. Mezi základní činnosti tedy patří obchod, projektování, instalace a servis. Další významnou činností je vývoj. Colsys se tak udržuje na technicky vyšší úrovni než konkurence a může tak lépe plnit požadavky zákazníků.

3.3.2 Služby dle druhů technologií

Tyto služby se člení na několik částí:

- silnoproudé elektrické přístroje, zařízení a rozvody včetně rozvaděčů, kabelových rozvodů a osvětlení
- slaboproudé elektrické přístroje, zařízení a rozvody včetně rozvaděčů a kabelových rozvodů
- strukturované sítě – kabelážní systémy strukturovaných datových sítí
- aktivní prvky strukturovaných datových sítí (routery, switche, které Colsys nabízí v rámci komplexních dodávek)
- telefonní ústředny a telefonní sítě
- ozvučení a akustické systémy a prvky včetně ozvučovací techniky a audiovizuální systémy montáže a provádění akustických úprav
- telefonní a kabelové systémy
- systémy elektronické zabezpečovací signalizace (EZS)
- systémy kontroly vstupu osob (ACS)
- systémy elektrické požární signalizace (EPS)
- kamerové systémy (CCTV)
- systémy měření a regulace (MaR)

3.3.3 Služby dle segmentu trhu

Nabídka Colsysu se liší podle toho, pro jakou část trhu zpracovává nabídku. Velké podniky lze považovat za samostatnou část trhu. Colsys se zaměřuje na veškeré typy staveb:

- administrativní budovy

- bytové domy
- rodinné domy
- peněžní ústavy
- státní správa
- doprava
- areál letiště
- kongresové centrum, sportovní haly, autoprodejny

3.4 Motivační aspekty organizace

V následujících kapitolách se budu zabývat hlavními principy motivace ve firmě Colsys s.r.o.

3.4.1 Komunikace

Důležitou součástí, která rozhodně ovlivňuje motivaci je komunikace, a proto považují za nezbytné ji zmínit. Společnost zajišťuje komunikaci na několika úrovních. Pořádá pravidelné osobní schůzky pracovního kolektivu. Jako další prostředek je využívána interní počítačová síť. Pracovní porady úzkého vedení společnosti se pořádají každý týden. Účastní se jich ředitel společnosti, ekonomický ředitel, ředitelé divizí a ostatní členové vedení firmy.

Dále se uskutečňují porady jednotlivých divizí a středisek minimálně jednou za měsíc. Závěry z porad jsou zaznamenány v zápisech, které jsou uloženy v počítačové síti a každý si je tak může přečíst.

Pro další oznámení informací, sdělení nových trendů, ekonomických parametrů a pro informace o dění v jednotlivých divizích se využívají ve společnosti Colsys nástěnky. Ty jsou umístěny v každé budově společnosti.

Dále se používají informační dopisy, které jsou každý měsíc vkládány do obálek s výplatními páskami a na Intranet společnosti (Junek, 2014).

3.4.2 Motivační program organizace

Vnitřní motivační kultura této společnosti je postavena na cílevědomosti vedení společnosti s jasnou vizí obchodní budoucnosti na českém i zahraničním trhu. Je více než uspokojivé, že je společnost okolím vnímána jako úspěšná a ekonomicky stabilní.

Zaměstnanci odvádějí práci podle ekonomických výsledků dobře. Jejich odměňování je dáno délkou praxe, odborností a plněním cílů v jednotlivých divizích. Jako příklad uvedu odměňování ve dvou divizích.

Divize D1 – realizace: nadřízení (ředitel a vedoucí střediska) provádí zpravidla jednou až dvakrát ročně rozhovor s podřízeným zaměstnancem o jeho odvedené práci za uplynulé období. Zaměstnanci je sděleno, že za plánovaný výsledek a podíl na zlepšení plánového výsledku mu bude přidělena roční odměna až do výše několika násobku měsíčního platu dle jeho funkčního zařazení. O výši odměny rozhoduje ředitel divize s ohledem na výsledky celé společnosti a schvaluje je ředitel společnosti.

Divize D4 – servis: nadřízený provádí pohovor s podřízeným zaměstnancem zpravidla jednou za rok. Konzultují především práci odvedenou za uplynulé období. Na konci každého roku je s ohledem na výsledek divize servisu a výsledek společnosti rozdělena ředitelem a vedoucím střediska odměna dle pracovních výsledků jednotlivců. Servisní technici jsou za svou práci odměňováni základním platem a příplatky dle zákonných předpisů za servisní zásahy (Matějka, 2014).

Zaměstnanci přísluší odměna za vykonanou práci v podobě mzdy. Ta se stanovuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, dále pak podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda obsahuje pohyblivé složky, které se mohou každý měsíc měnit v závislosti na odvedené práci, finanční situaci firmy, apod. Základní příjem se v Colsysu skládá ze základní mzdy nebo smluvní mzdy, osobního ohodnocení a náhrady mzdy. Dále může obsahovat finanční benefity jako například odměny při pracovních či životních jubileích. Tyto odměny jsou jednorázové. Další pohyblivou složkou jsou individuální odměny a bonusy. Firma dále odměňuje pracovníky při úspěšných ekonomických výsledcích (Kopal, 2015).

3.5 Popis výzkumu

Analytická část této bakalářské práce byla provedena pomocí kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření. Techniku sběru dat představovalo rozeslání dotazníků on-line, protože se jedná o rychlý způsob sběru potřebných dat a můžeme oslovit větší počet respondentů. Anonymita dotazníku byla zajištěna prostřednictvím dotazníkového serveru Surivo.cz. Z celkového počtu zaslaných dotazníků (50) odpovědělo 37 respondentů, návratnost tedy byla 74 %. Respondenty jsem vybírala náhodně ze seznamu

zaměstnanců, který je na intranetu společnosti. Cílem výzkumu je lépe se zorientovat a získat data pro praktickou část této bakalářské práce.

3.6 Výzkumné otázky

Dotazník obsahoval jak otevřené otázky, tak uzavřené s výběrem nabízených možností. Znění otázek bylo v dotazníku následující.

Otázka č. 1: Pohlaví

Otázka č. 2: Věk

Otázka č. 3: Vaše současná funkce

Otázka č. 4: Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete?

Otázka č. 5: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Otázka č. 7: Myslíte, že motivace ze strany nadřízených ovlivňuje Váš pracovní výkon?

Otázka č. 8: Máte za to, že jste od Vašeho nadřízeného dostatečně motivovaný/á?

Otázka č. 9: Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

Otázka č. 10: Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci adekvátně ohodnocen/a?

Otázka č. 11: Vztah s nadřízeným byste hodnotil/a jako:

Otázka č. 12: Vztahy se spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

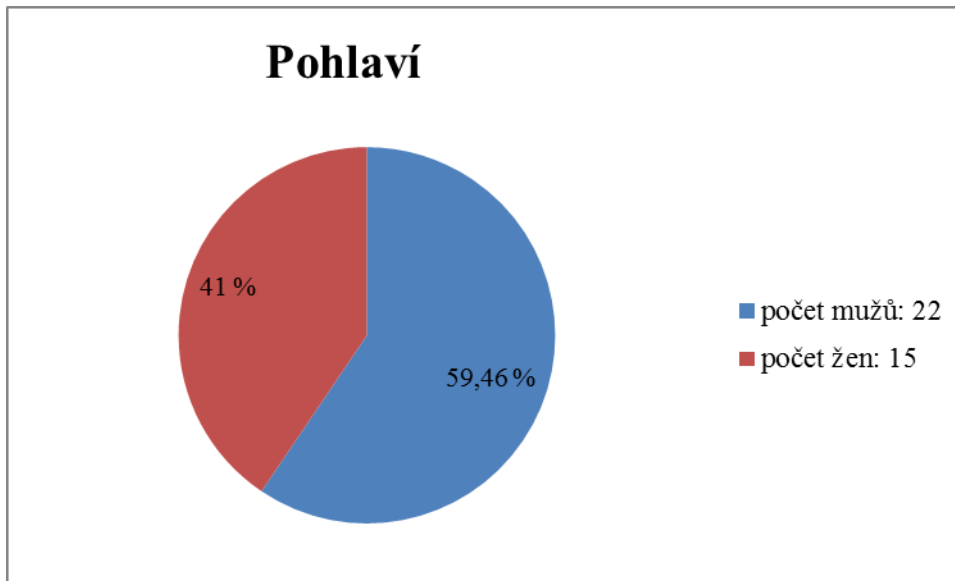
Otázka č. 13: Napište prosím, co Vás nejvíce motivuje k práci.

3.7 Interpretace získaných dat

Otázka č. 1: Pohlaví

Na otázku č. 1 odpovědělo 40,5 % žen a 59,5 % mužů. Dotazník byl vyplněn více mužskou stranou, protože na základě dat, která jsem získala, je v Colsysu zaměstnáno více mužů. Motivace pro vyplnění byla vyšší u žen. Odpověděly všechny dotázané.

Graf 1: Pohlaví

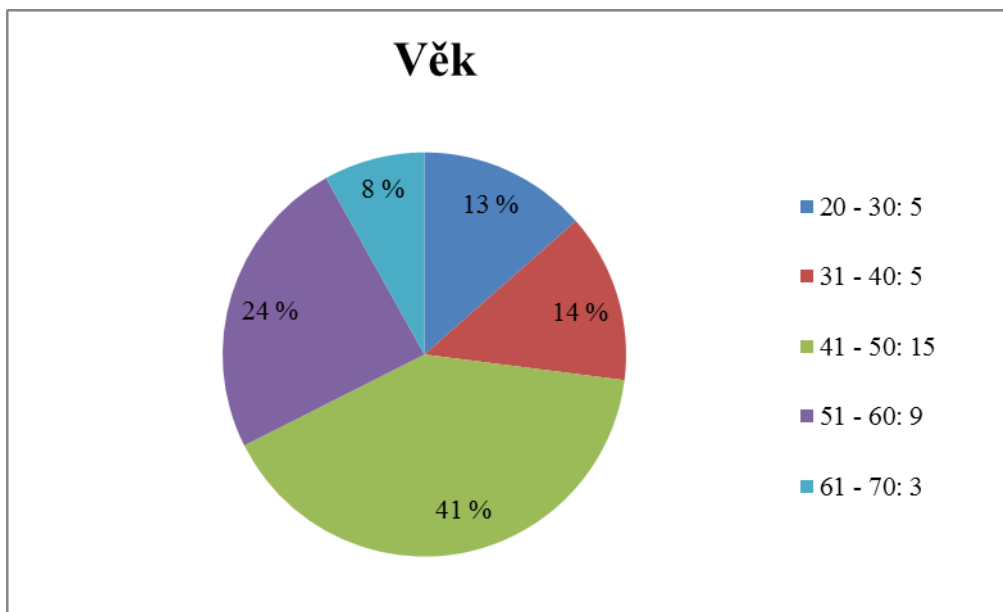


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Věk

Z odpovědí je jasné, že firma Colsys s.r.o. zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku 41 – 50 let (41 %). Další početnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 51 – 60 let (24 %). Dle výstupů ze šetření by bylo dobré přijmout nové mladší zaměstnance, aby firma „nezestárla“. Respondenti měli na výběr z nabízených věkových skupin.

Graf 2: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

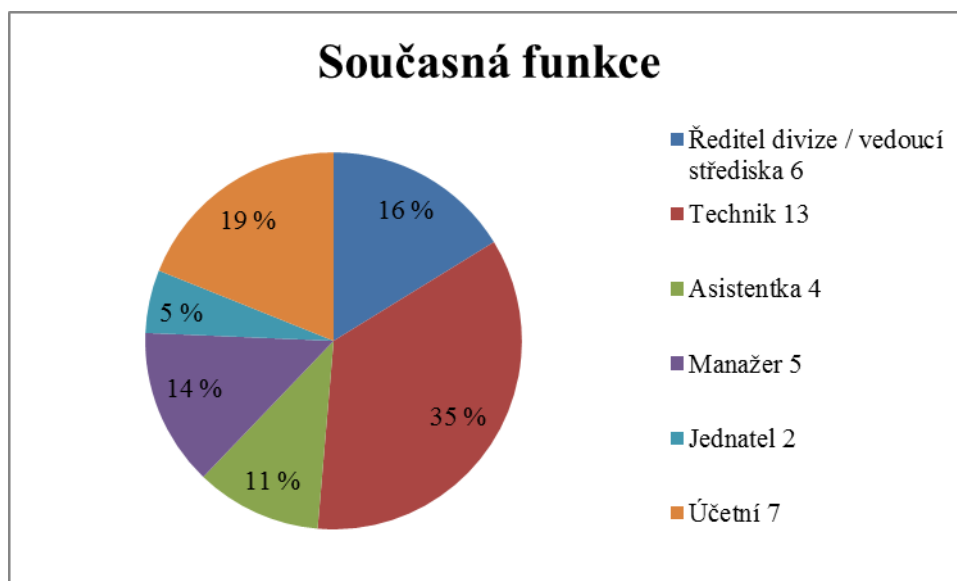
Otázka č. 3: Vaše současná funkce

Pro zpřehlednění grafu jsem sloučila podobné pracovní funkce. V Colsysu je například zaměstnáno několik účetních, z nichž každá má na starosti odlišnou práci. Jedná se o mzdovou účetní, účetní, která eviduje faktury, účetní, která faktury zadává do systému, účetní, která má na starosti pokladnu.

Největší procento zaměstnanců zastávají technici. Mají nejširší pole působnosti počínaje přípravou výroby, výrobou a montáží, kontrolou a revizemi.

Jednatelé jsou ve společnosti tři, z toho jeden je ředitelem společnosti, další je ekonomický ředitel a třetí jednatel je současně manažerem.

Graf 3: Současná funkce

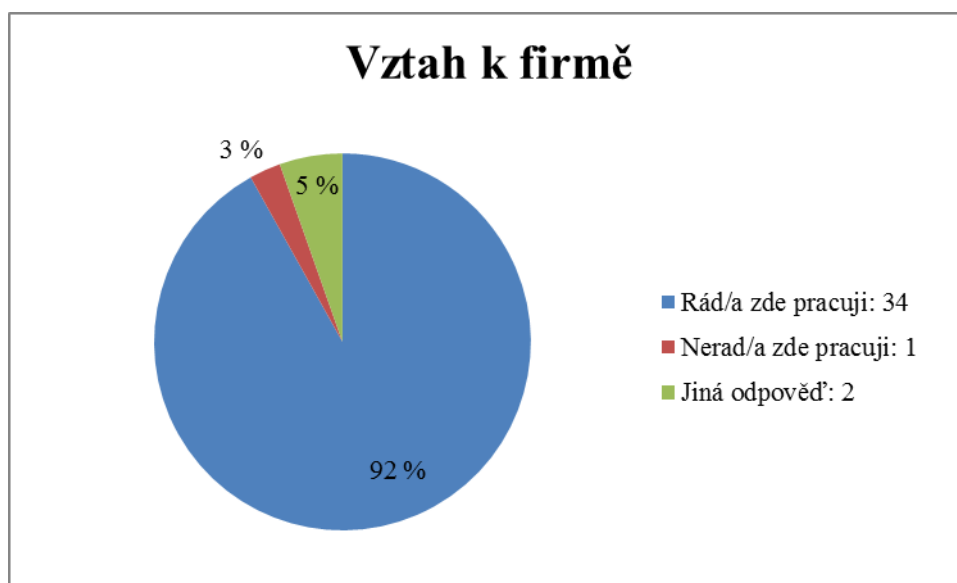


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete?

Na otázku číslo 4 odpovědělo nejvíce respondentů, že v Colsysu pracují rádi (92 %), což považuji za velmi kladný výsledek. Jeden člověk podle šetření ve firmě pracuje nerad. Jeden z respondentů odpověděl, že je v současné době rozpolcen a není si jistý, zda ve firmě pracuje rád. Jiná další respondentova odpověď byla, že už ve firmě nepracuje tak rád, jako dříve. U této otázky respondenti vybírali z možností rád/a zde pracuji, nerad/a zde pracuji nebo mohli napsat jinou vlastní odpověď.

Graf 4: Vztah k firmě

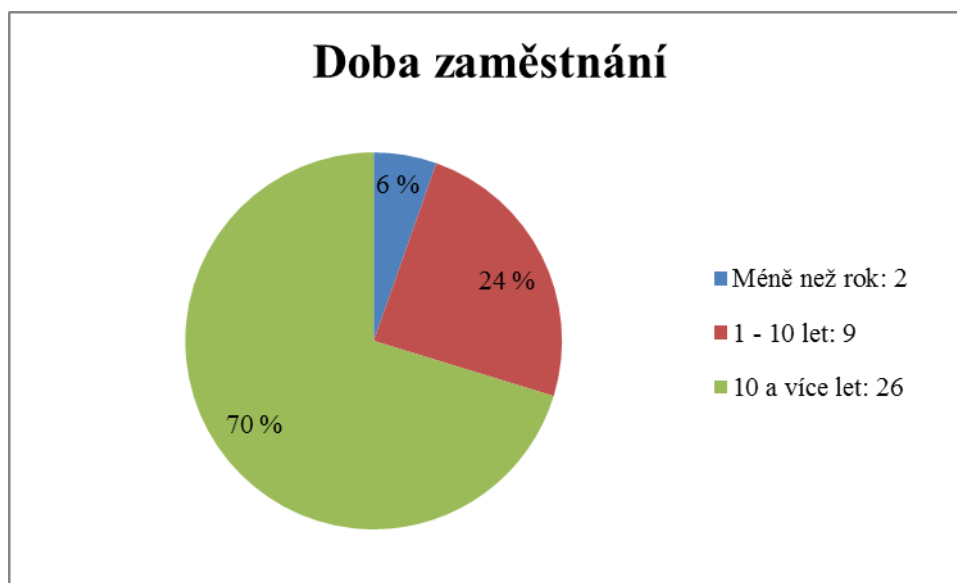


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Z odpovědí je zřejmé, že firma nemá téměř žádnou fluktuaci zaměstnanců. Z vlastní zkušenosti vím, že více než polovina lidí je tam zaměstnána od jejího založení. Tato skutečnost také vyplývá z následujícího grafu. V poslední době se ale řady zaměstnanců rozrostly o několik nových kolegů, kteří do firmy přišli jako absolventi po vysoké škole. Nastoupili zejména na pozici Junior obchodní manažer a elektro mechanik. Zaměstnanci opět vybírali z nabízených možností.

Graf 5: Doba zaměstnání

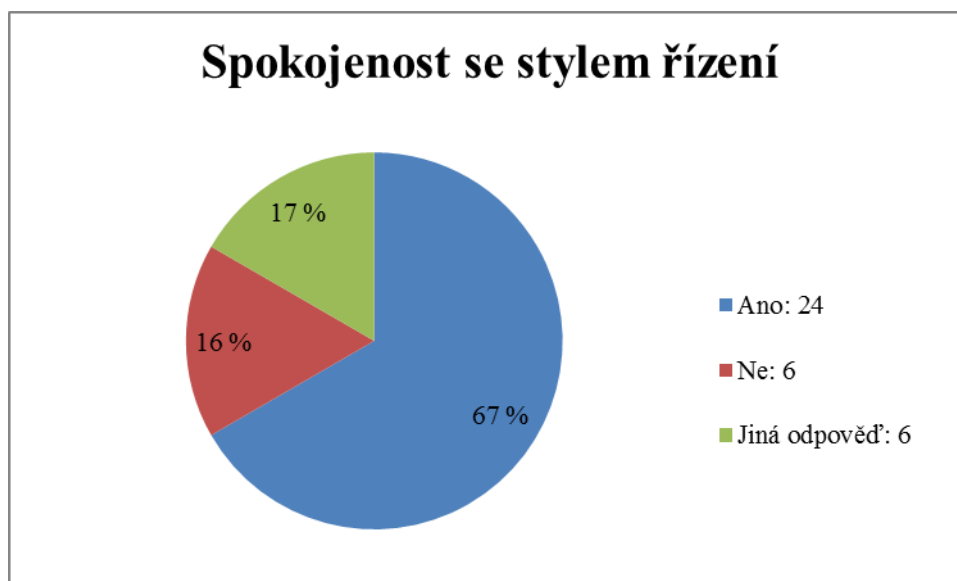


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Tato otázka byla zaměřena na obecnou spokojenost s vedením podniku. Většina dotázaných zaměstnanců odpověděla kladně (67 %). 16 % zaměstnanců není se stylem řízení spokojeno. 17 % zaměstnanců má jiný názor. Jedním z těchto názorů je, že firma je ve fázi přerodu stylu řízení a ne všechny změny nemusí být ryze kladné. Další, že by zaměstnanci měli být více motivováni k výkonu. Zajímavý je názor, že styl řízení je jiný v každé divizi. V některé jsou zaměstnanci spokojeni více, v jiné méně. Jeden z dalších názorů je, že by se mělo používat stejné měřítko na všechny zaměstnance.

Graf 6: Spokojenost se stylem řízení

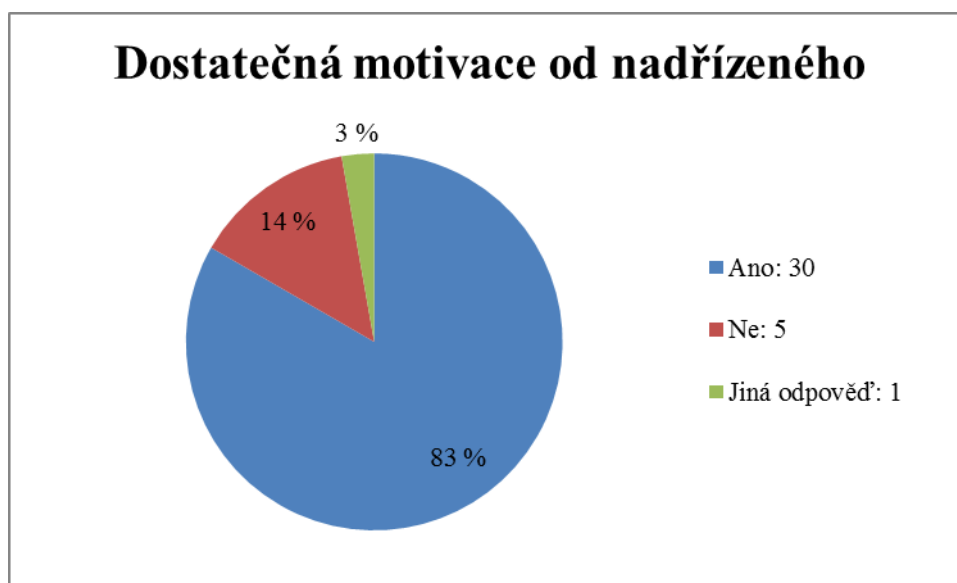


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Myslíte, že motivace ze strany nadřízených ovlivňuje Váš pracovní výkon?

Z šetření jsem zjistila, že pracovní výkon 83 % dotázaných je ovlivněn ze strany nadřízených. 14 % se nenechá ovlivnit a 3 % = 1 dotázaný je toho názoru, že je motivovaný z 50 %. Z toho vyplývá, že pracovní výkon většiny pracovníků je jejich nadřízeným ovlivněn. Otázka byla zaměřena na kvalitu práce, ke které jsou zaměstnanci motivováni.

Graf 7: Dostatečná motivace od nadřízeného

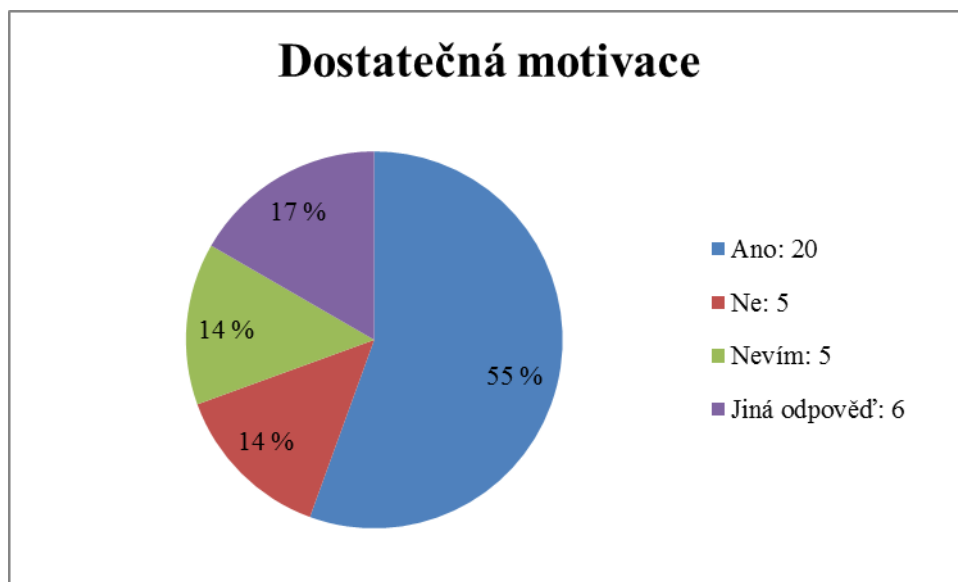


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Máte za to, že jste od Vašeho nadřízeného dostatečně motivovaný/á?

Dostatečnou motivaci potvrdilo 55 % dotázaných – 20 pracovníků. Tento výsledek lze považovat za úspěch. Vyrovnané výsledky jsou ovšem u odpovědí záporných a nerozhodných. Obě mají stejný počet hlasů, a to pět. Šest dotázaných pracovníků odpovědělo jinak. Jeden z dotázaných není motivovaný finanční odměnou, kterou mu nadřízený přiznává, na druhou stranu ho motivuje kontrola jeho odvedené práce. Další dotázaný odpověděl, že je přímo demotivovaný svým nadřízeným. Někdo je motivovaný pouze v některých případech a jedna osoba není zcela motivována.

Graf 8: Dostatečná motivace

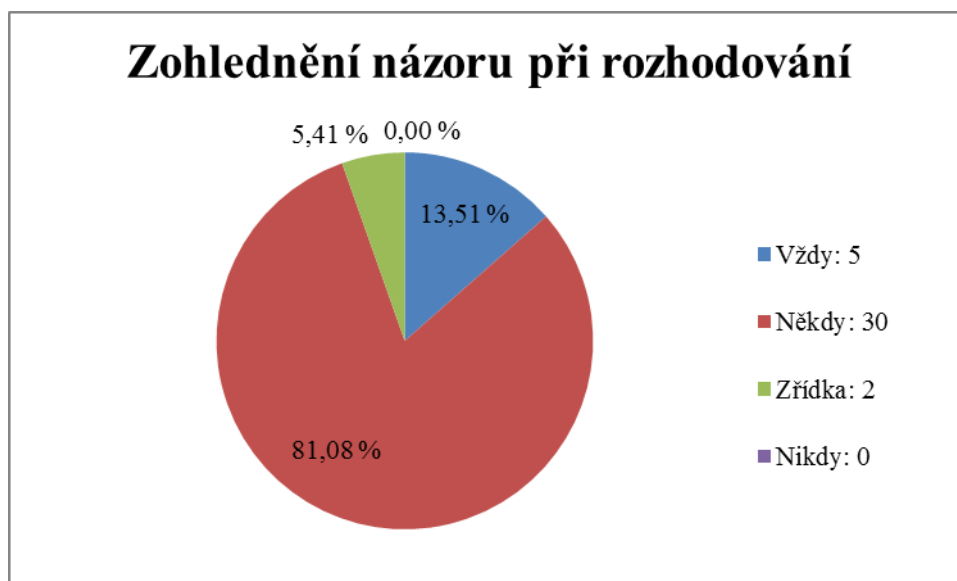


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

81 % respondentů odpovědělo, že nadřízený zohledňuje jejich názor pouze někdy. 14 % odpovědělo, že je jejich názor zohledňován vždy. Pouze 2 % dotázaných odpovědělo, že je jejich názor zohledňován pouze zřídka. Z toho vyplývá, že nadřízení dostatečně zohledňují názor svých zaměstnanců při rozhodování.

Graf 9: Zohlednění názoru při rozhodování

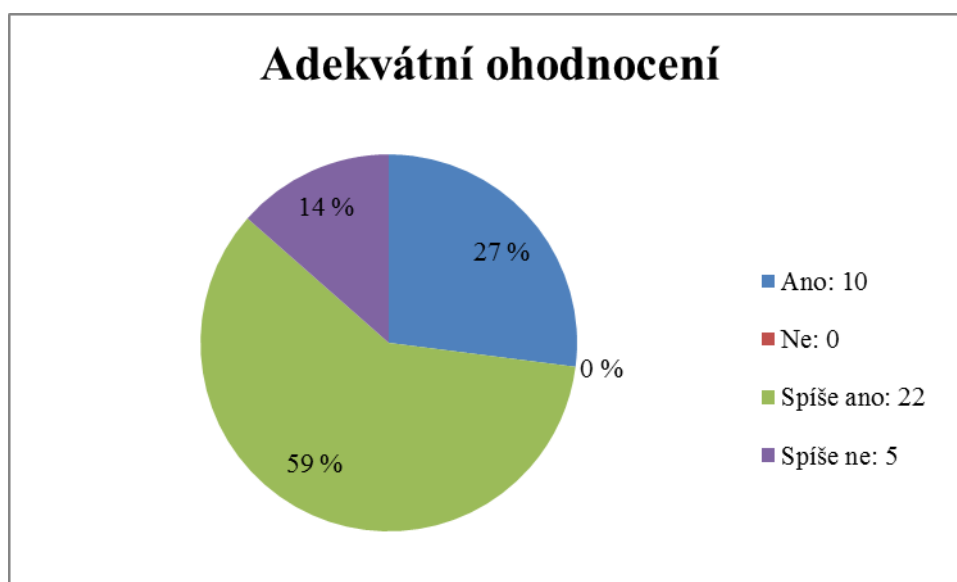


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci adekvátně ohodnocen/a?

Tato zajímavá otázka si získala zajímavé odpovědi. 59 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni s tím, jak jsou finančně ohodnoceni. 27 % z dotázaných je se svým platem spokojeno a pouze 14 % si nepřipadá adekvátně ohodnoceno.

Graf 10: Adekvátní ohodnocení

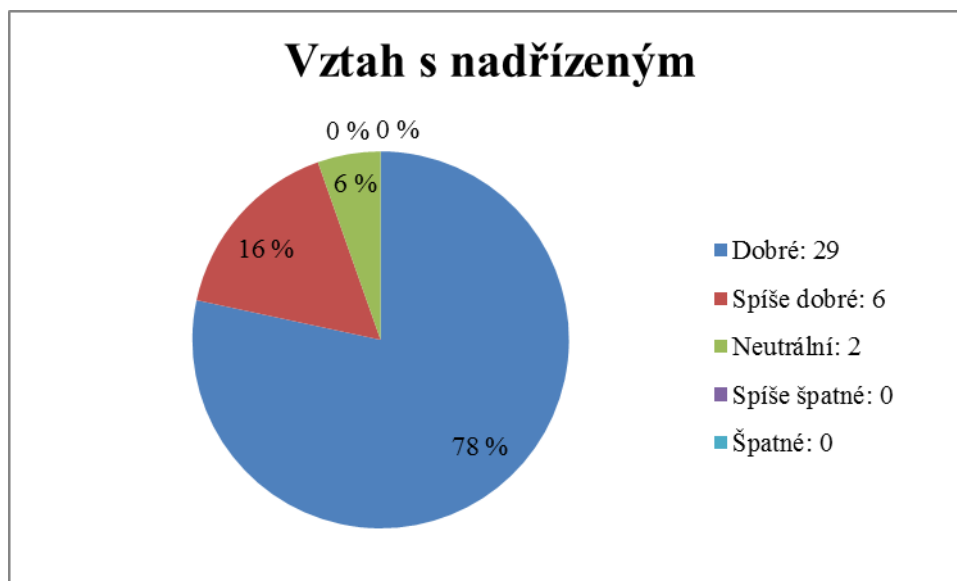


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Vztah s nadřízeným byste hodnotil/a jako:

Těší mě, že je v této firmě spokojeno ve vztahu k nadřízenému 78 % dotázaných pracovníků. 16 % považuje svůj vztah za spíše dobrý. 6 % dotázaných má k této otázce neutrální postoj. Vztah s nadřízeným byl míněn na přímé i nepřímé nadřízené. Na vyšších pozicích si lidé představují i vedení firmy jako svého nadřízeného.

Graf 11: Vztah s nadřízeným

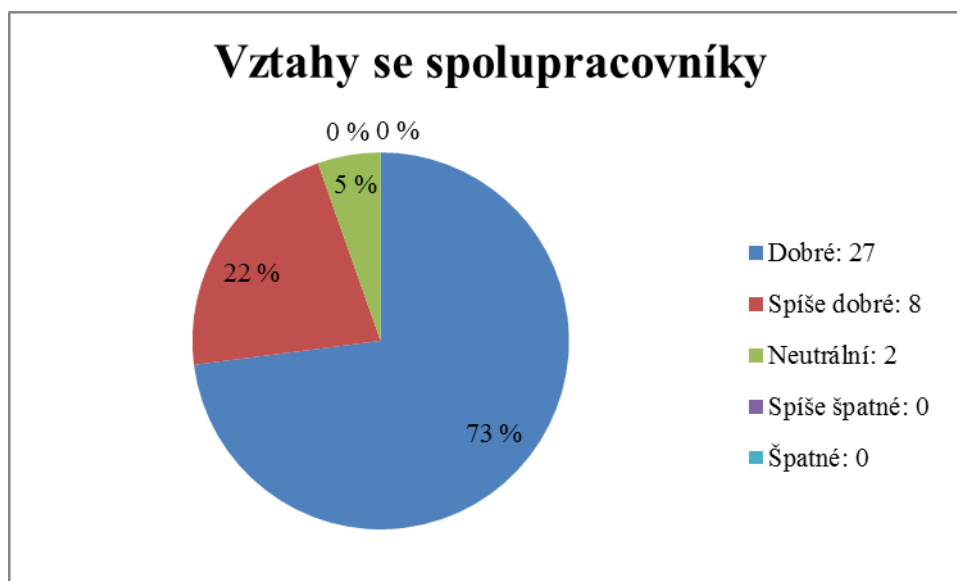


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Vztahy se spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

Podobně jako u předchozí otázky je 73 % dotázaných pracovníků spokojeno v kolektivu svých spolupracovníků. 22 % považuje své vztahy za spíše dobré a 5 % dotázaných má neutrální vztahy ke kolegům. Vztahy s kolegy ve firmě se jeví převážně jako dobré. Stejně jako předchozí, byla i tato otázka uzavřená.

Graf 12: Vztahy se spolupracovníky



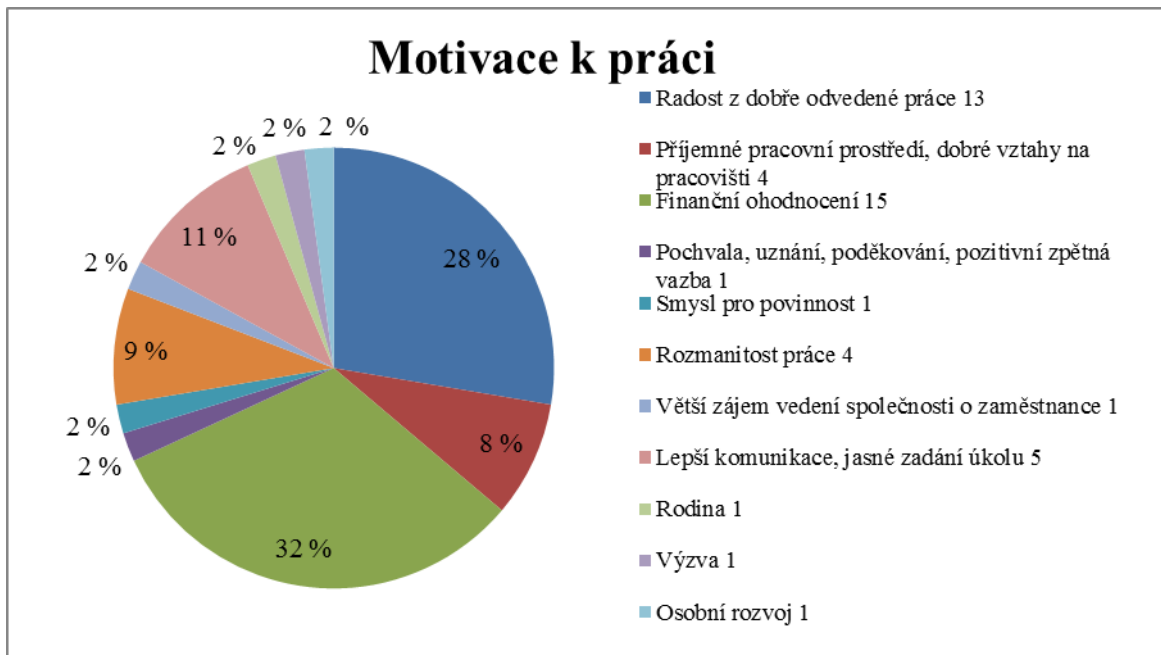
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Napište prosím, co Vás nejvíce motivuje k práci.

Tato poslední otázka byla otevřená a respondenti měli napsat, co je nevíce motivuje k práci. Cílem bylo získat co nejvíce dat, abych mohla správně zmapovat individuální potřeby a motivaci zaměstnanců. Respondenti mohli zaznamenat i několik motivačních faktorů. První místo bylo jednoznačně finanční ohodnocení, které motivuje 32 % dotázaných pracovníků. Velkým motivačním prostředkem je ale také radost z dobře odvedené práce. Takto odpovědělo 28 % dotázaných. 11 % respondentů by k práci motivovala lepší komunikace mezi pracovníky a vedením i mezi spolupracovníky samotnými. 9 % dotázaných je k pracovnímu výkonu motivováno rozmanitostí své práce. 8 % dotázaných k lepšímu výkonu motivuje příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy na pracovišti.

Po 2 % je několik různých odpovědí. Někoho k práci motivuje jeho rodina anebo smysl pro povinnost. Dalšího by k pracovnímu výkonu motivovalo, kdyby se vedení více zajímalo o své zaměstnance, jejich pracovní prostředí apod. Dalším motivátorem je osobní rozvoj a výzva. Tyto odpovědi jsou cenným zdrojem informací k tomu, jak je potřeba pracovat s lidmi individuálně podle jejich potřeb.

Graf 13: Motivace k práci



Zdroj: vlastní zpracování

3.8 Návrhy a doporučení

Na základě výstupů z dotazníkového šetření se domnívám, že by bylo dobré zaměstnávat více mladých lidí a absolventů středních a vysokých škol. Colsys standardně přijímá lidi při škole, viz příloha č. 2. Je výborné, že firma dává příležitost studentům, kteří zde získávají potřebnou praxi a zároveň si tak firma „vychová“ své potencionální budoucí zaměstnance. To je podle mě oboustranná výhoda.

Nad rámec dotazníkového šetření jsem si všimla i zvýšeného úsilí vedoucích zaměstnanců pracovat více s problematikou komunikace (vnitrofiremní komunikace). V reakci na tuto skutečnost už vedení firmy organizuje odborné semináře pro rozvoj řídicích pracovníků, které je seznamují s nástroji a s možnostmi účinnější komunikace. Navrhuji tedy je více se věnovat vnitrofiremní komunikaci a dále jí rozvíjet. Věřím, že tato skutečnost bude mít v blízké budoucnosti vliv na zvýšení motivace zaměstnanců.

U otázky č. 6 jsem zaznamenala nespokojenost se styly řízení v jednotlivých divizích. Styl řízení je dán osobností příslušného ředitele divize. Dle mého názoru by bylo vhodné, kdyby platil podobný model řízení v celé firmě. Pokud je opravdu v každé divizi jiný styl řízení, případně jiné výhody či nevýhody, může to na někoho působit jako nespravedlivé zacházení a tím může docházet k výrazné demotivaci. Proto by měli vedoucí pracovníci mít stejná školení, aby uplatňovali jednotný styl řízení. Zásadní je ale uplatnit v řízení individualizace, protože každého motivuje něco jiného.

V souvislosti se změnami ve firmě se také zavedla nová pravidla pro odměňování. Tato pravidla sjednocují všechny způsoby odměňování. Tím i finanční motivaci napříč celou firmou. Ppravidla tedy umožňují vedoucím pracovníkům, aby se sjednotili a jednali při využívání finanční motivace stejným způsobem. Finanční motivace vyšla z dotazníkového šetření jako nejúčinnější motivace. Proto tedy navrhuji zaměřit se na propracování plánu finančního odměňování.

Na základě dalších tematických rozhovorů se zaměstnanci je zřejmé, že by jejich motivaci mohli nadřazení posílit správným uplatňováním jednotného systému odměňování, převážně pak správným stanovováním pracovních cílů. Líbí se mi, že Colsys zavedl systém bonusů a odměn na základě finanční úspěšnosti podniku. Tento způsob odměňování je ale spíše vhodný pro vedoucí pracovníky, které zajímá celkový obrat podniku. Řadové pracovníky naopak více motivuje a potěší okamžitá finanční odměna po skončení akce.

Odměňování musí být v každém případě spravedlivé, aby nedocházelo k závisti mezi samotnými pracovníky.

Otázky č. 7 a 8 byly zaměřeny na motivaci ze strany nadřízených a jejich dostatečnou motivaci zaměstnanců. Na obě otázky 14 % respondentů odpovědělo, že nejsou s pracovní motivací ze strany vedení spokojeni. Pro začátek navrhuji zlepšit vzájemnou komunikaci a toleranci. Domnívám se na základě dotazníkového šetření, že by vzájemnou komunikaci a toleranci mohlo posílit, kdyby se zaměstnanci se svými nadřízenými častěji potkávali při mimopracovních příležitostech. Méně psát e-maily a více se scházet jsou jen má další doporučení – jak to ve skutečnosti funguje, ale nemám podložené. Navrhuji například krátké pracovní porady. V každém případě jsem přesvědčená, že kvalitní komunikace a správné pochopení sdělených informací pomůže firmě k optimalizaci řízení a růstu výkonů.

Dalším návrhem je vyškolit vedoucí pracovníky tak, aby zvolili vhodnou nefinanční motivační strategii pro své podřízené (individualizace motivace). Není však jednoduché ji vytvořit a uplatnit. Zpočátku se nový způsob motivace může projevit negativně, ale to je dáno tím, že lidé si musí na změnu zvyknout. Z průzkumu i dalších rozhovorů zaměstnance ale většinou motivuje, že si firma jejich práce váží a dokáže ocenit jejich snahu a píli.

Za poslední měsíce se Colsys rozrostl o minimálně tři desítky nových zaměstnanců. Ti nastoupili většinou na pozice obchodních manažerů. Firma by měla usilovat o jejich řádné zaškolení a dostatečně je informovat a motivovat. Jsou to totiž právě oni, kdo firmě zajistí zakázky. Colsys usiluje do budoucna získat více zakázek v zahraničí. Proto je potřeba získat více kvalitních pracovníků, kteří jsou jazykově vybaveni a schopni pracovně vycestovat za hranice České republiky.

Nejčtetnější motivací je samozřejmě finanční ohodnocení. To by mělo přijít bezprostředně po ukončení akce. Jak již zmiňuji výše, bylo by dobré, aby se Colsys zaměřil na systém odměňování a bonusů, náležitě ho propracoval a úspěšně zavedl. Tím by si firma měla udržet spokojené zaměstnance, kteří zde budou rádi nadále pracovat.

4 Závěr

Podle mého názoru jsou dostatečně motivovaní zaměstnanci více než polovinou úspěchu firmy na trhu. Proto by motivace zaměstnanců měla být mezi prvními příčkami na pomyslném žebříčku hodnot každé firmy.

Cílem této práce bylo zjistit, čím jsou zaměstnanci firmy Colsys s.r.o. nejvíce motivovaní, zda je motivace ze strany nadřízených dostatečná, jak o své zaměstnance firma pečuje a zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým finančním ohodnocením.

Z položených otázek lze soudit, že zaměstnanci firmy Colsys s.r.o. jsou, až na malé výjimky, ve svém zaměstnání spokojeni. To je pochopitelné, protože nikdy nejsou spokojeni všichni zaměstnanci. Nejvíce zaměstnance motivuje samozřejmě finanční odměna. To byl také můj prvotní odhad. Příjemně mě ale překvapily další motivanty. Například velkou skupinu zaměstnanců motivuje k vyššímu výkonu radost z dobře odvedené práce. Pracovníci na sebe pak mohou být pyšní, že se jim podařilo uzavřít obchod, který firmě pomůže k většímu zisku. Mezi další velké motivanty patří rozmanitost práce. V tomto případě záleží na vykonávané funkci.

Vztah zaměstnanců k zaměstnavateli je vnímán ve většině případů jako dobrý. Stále ve firmě pracuje mnoho lidí od jejího založení, kteří jsou přesvědčeni o minulé i budoucí úspěšnosti firmy. Colsys je většinou zaměstnanců považován za stabilní a v regionu významnou firmu.

Líbí se mi, že většina zaměstnanců také důvěřuje vedení a managementu společnosti. Příímí nadřízení jsou považováni za osoby, které jsou ve svém oboru znalé a zkušené.

Co se týče péče o zaměstnance, částečně motivovat pracovníky Colsysu může i to, že firma nabízí další benefity, například stravenky v hodnotě 70 Kč nebo možnost teplých obědů, které z poloviny hradí zaměstnavatel. V současné době ale nemá firma propracovaný systém benefitů, nicméně se na něm pracuje. Problém je v tom, že benefity jsou dnes vnímány spíše jako standard a navíc bývají plošné, tj. pro každého zaměstnance stejné. Proto se nepředpokládá, že by mohly výrazně podporovat individuální motivaci jednotlivých zaměstnanců.

V současnosti ve firmě probíhají dva talentové programy pro řadové zaměstnance s potenciálem, pro rozšíření jejich kompetencí v budoucnu a pro vedoucí pracovníky. Nad rámec standardních školení firma nabízí i interní kurzy, které jsou vedeny interními lektory z řad zaměstnanců. Colsys dále nabízí zdarma kurzy anglického a německého jazyka pro začátečníky a mírně pokročilé. Firma nemá v současné době komplexní propracovaný systém vzdělávání, ale zaměstnanci jsou velmi spokojeni se školeními, které firma nabízí.

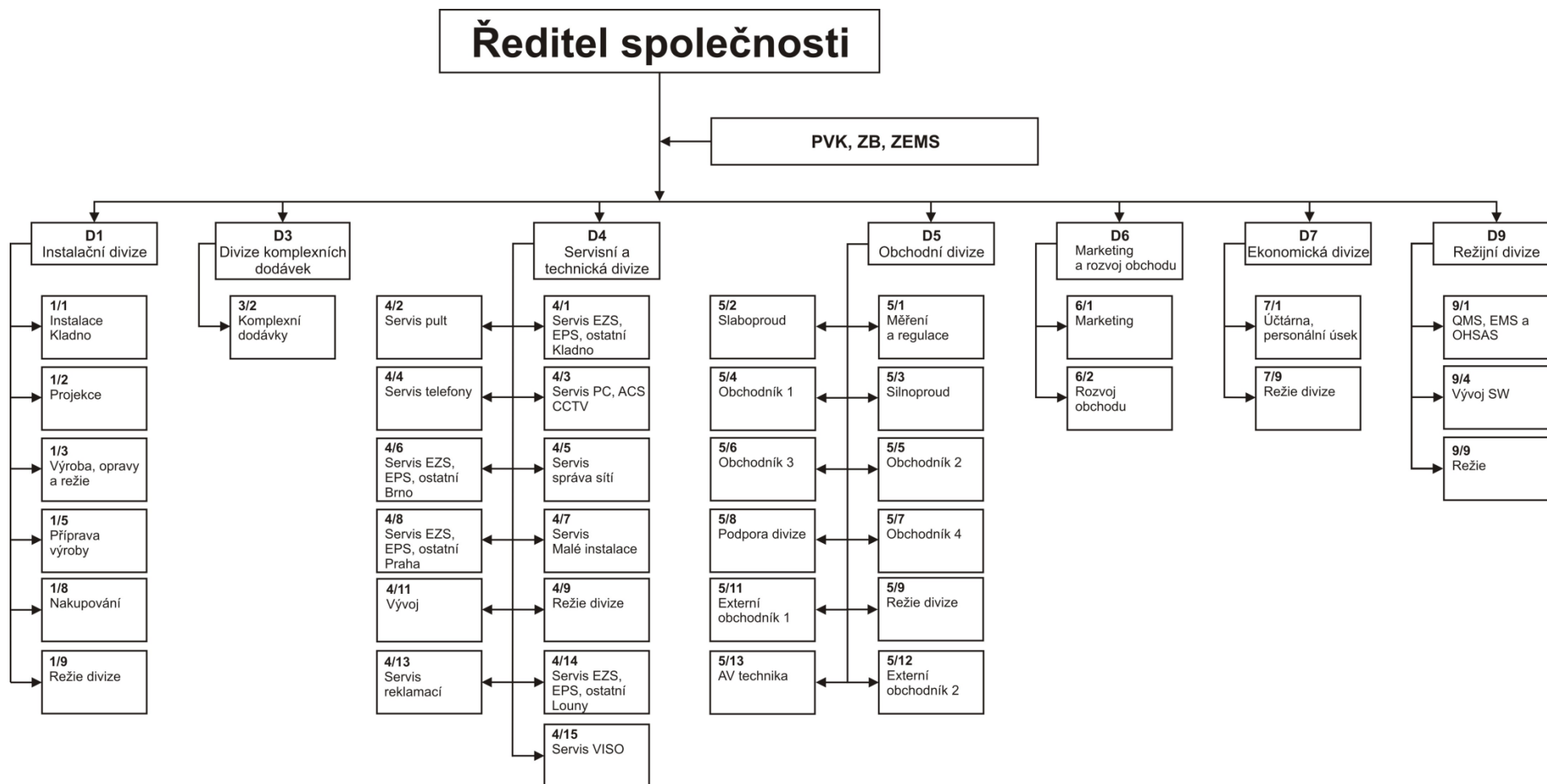
Colsys poskytuje zaměstnancům, zejména obchodním manažerům, pracovní notebooky a telefony. I toto někdo uvítá a považuje to za motivační prostředek.

Chtěla bych také zmínit, že probíhají i mimopracovní akce, které mohou mít na zaměstnance motivační vliv. Colsys pořádá oblíbenou firemní akci typu, tzv. „mejdan“. Koná se vždy v červnu na pozemku firmy, hraje živá hudba a je zajištěno pohoštění. Zúčastní se zaměstnanci samotní, jejich příbuzní a děti. Této akce jsem se sama několikrát zúčastnila a vždy jsem se tam cítila dobře. Podle mého názoru tyto akce vedou k tomu, že se zaměstnanci mohou poznat lépe i v nepracovním prostředí. Pro někoho to může také působit i jako motivace, protože se tak mohou upevnit vzájemné vztahy.

Jelikož do Colsysu již několik let docházím na praxi, byla jsem potěšena ochotou a vstřícností vedení firmy i ostatních řadových zaměstnanců. Nenastal žádný problém při získávání odpovědí na můj dotazník. Nad rámec vykonávání praxe jsem měla možnost nahlédnout i do firemní kultury. To považuji za velký přínos pro svoji bakalářskou práci.

Závěrem této bakalářské práce je na podkladě její praktické části zjištění, že jak vedení, tak i zaměstnanci společnosti Colsys s.r.o. mají zájem na získání dostatečného množství zakázek tak, aby firma nadále fungovala a rozvíjela se, aby všichni měli své zaměstnání. Všeobecně je však možno konstatovat, že nejrozšířenější motivací zaměstnanců je finanční odměna.

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti Colsys s.r.o.



Pro studenty a absolventy

S.T.A.R.T.&Colsys

Svůj pracovní život na S.T.A.R.T. ujte s námi.

My Vám řekneme, na co máte talent a vy u nás uplatněte své nápady a řešení.

Jsme společnost, která ráda dává příležitosti Vám studentům a absolventům, protože Váš potenciál je pro nás cenný. Být součástí právě naší firmy znamená získat kvalitní zkušenosti a dovednosti ihned v počátku Vašeho pracovního života.

Aktuálně hledáme studenty/absolventy technických oborů do oblasti obchodu, přípravy, projekce, výroby a programování.

Očekáváme:

- aktivní přístup a zájem o spolupráci s naší firmou
- ochotu a schopnost hledat nová řešení
- vůli podílet se na rozvoji firmy
- samostatnost a schopnost převzít zodpovědnost za svěřenou činnost

Nabízíme:

- skutečné uplatnění Vašich znalostí, schopností a dovedností
- ověření na základe Assessment Centra a dalších testových metod
- kvalifikovanou práci u stabilní společnosti
- individuální osobní i profesní rozvoj
- možnost podílet se na expanzi firmy v ČR/do zahraničí

Zdroj: www.colsys.cz

Příloha č. 3: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku na téma "Motivace zaměstnanců v podniku". Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pro účely vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Děkuji za ochotu.

Lucie Benešová

Masarykův ústav vyšších studií při ČVUT v Praze

Otázka 1: Pohlaví

- Muž
- Žena

Otázka 2: Věk

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 – 70

Otázka 3: Vaše současná funkce

- Otevřená odpověď

Otázka 4: Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete?

- Rád/a zde pracuji
- Nerád/a zde pracuji
- Jiná odpověď

Otázka 5: Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než rok
- 1 – 10 let
- 10 a více let

Otázka 6: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizace, ve které pracujete?

- Ano
- Ne
- Jiná odpověď

Otázka 7: Myslíte, že motivace ze strany nadřízených ovlivňuje Váš pracovní výkon?

- Ano
- Ne
- Jiná

Otázka 8: Máte za to, že jste od Vašeho nadřízeného dostatečně motivovaný/á?

- Ano
- Ne
- Nevím
- Jiná odpověď

Otázka 9: Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

- Vždy
- Někdy
- Zřídka
- Nikdy

Otázka 10: Myslíte se, že jste za svou dobře odvedenou práci adekvátně ohodnocen/a?

- Ano
- Ne
- Spíše ano
- Spíše ne

Otázka 11: Vztah s nadřízeným byste hodnotil/a jako:

- Dobrý
- Spíše dobrý
- Neutrální
- Spíše špatný
- Špatný

Otázka 12: Vztahy se spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

- Dobré
- Spíše dobré
- Neutrální
- Spíše špatné
- Špatné

Otázka 13: Napište prosím, co Vás nejvíce motivuje k práci

- Otevřená odpověď

Použitá literatura

- 1) ADAIR, John. Efektivní motivace. Překlad Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
- 2) ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- 3) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Překlad prof. Ing. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. INBN 978-80-247-1407-3
- 4) ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
- 5) ATKINSON, Rita L. Psychologie. 2., aktualiz. vyd., V Portálu 1. Překlad Erik Herman, Miroslav Petržela, Dagmar Brejlová. Praha: Portál, 2003, xxii, 751 s. ISBN 80-717-8640-3.
- 6) KEENANOVÁ, Kate. Průvodce manažera: Motivování. 1.vyd. Brno: Ando Publishing, 1995, 58 s.
- 7) KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. Vyd., Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- 8) MISKELL, Jane R. Pracovní motivace. 1.vyd. Překlad Václav Procházka. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-7169-317-0
- 9) PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 10) PROVAZNÍK, Vladimír. Motivace pracovního jednání. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
- 11) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- 12) VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- 13) WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1.vyd., Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- 14) STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Model motivace
- Obrázek 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací
- Obrázek 3: Struktura motivačního pole
- Obrázek 4: Motivační typy lidí
- Obrázek 5: Teorie X a Y

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Colsys s.r.o
- Příloha č. 2: Nabídka pracovního místa pro studenty a absolventy
- Příloha č. 3: Dotazník

Seznam grafů

- Graf 1: Pohlaví
- Graf 2: Věk
- Graf 3: Současná funkce
- Graf 4: Vztah k firmě
- Graf 5: Doba zaměstnání
- Graf 6: Styl řízení
- Graf 7: Motivace ze strany nadřízených
- Graf 8: Dostatečná motivace
- Graf 9: Zohlednění názoru při rozhodování
- Graf 10: Adekvátní ohodnocení
- Graf 11: Vztah s nadřízeným
- Graf 12: Vztahy se spolupracovníky
- Graf 13: Motivace k práci

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Přehled potřeb dle Maslowa
- Tabulka 2: Převedení Maslowových potřeb do pracovní motivace

Seznam interních zdrojů

JUNEK, Jaroslav. COLSYS S.R.O. *Příručka systému managementu kvality*. 22.5. Kladno, 2014.

KOPAL, Václav. COLSYS S.R.O. *Technicko-organizační směrnice*. 27.2. Kladno, 2015.

MATĚJKA, Martin. COLSYS S.R.O. *Motivace zaměstnance*. Kladno, 2014.

Seznam internetových zdrojů

COLSYS S.R.O. *Kariéra: Pro studenty a absolventy* [online]. Kladno [cit. 2015-04-16].

Dostupné z: <http://www.colsys.cz/pro-studenty-a-absolventy/>

McGregorova teorie X a Y. In: Martin Adámek [online]. ©2007 Martin Adámek.

[24.11.2014]. Dostupné z: <http://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/mcgregor-teorie-x-y.gif>

