

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Václav David



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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

Jméno a příjmení studenta: Václav David

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace pracovníků a pracovní spokojenost

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Motivation of employees and their job satisfaction

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte témata motivace a pracovní spokojenosti a faktory, které je determinují a ovlivňují.
- Proveďte průzkum dotazníkovou metodou ve firmě ASCO NUMATICS s.r.o.
- Zpracujte a vyhodnoťte získaná data z dotazníků a interpretujte je v souladu s teoretickými koncepty.
- Na základě analýzy dat vyvoďte závěry a konkrétní doporučení.

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. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DOLEŽEL, Petr. Motivační program podniku. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Pavla Odehnalová.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.




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



doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:





ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Motivace pracovníků a pracovní spokojenost

Motivation of employees and their job satisfaction

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Václav David

Praha 2015

Vzor citačního záznamu

DAVID, Václav. *Motivace pracovníků a pracovní spokojenost*. 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 příloženém 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

Chtěl bych poděkovat především své vedoucí práce paní PhDr. Lence Mynařikové, Ph.D.. Zejména za odbornou pomoc, vedení a spolupráci při vytváření této práce. A rád bych vyzdvihl její ochotu a pohotovost při společné komunikaci.

Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům firmy Asco Numatics, kteří se podíleli na mém výzkumu, za jejich čas a ochotu odpovídat na osobní otázky.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je analýza motivace pracovníků a jejich pracovní spokojenosti v konkrétním podniku. K výzkumu je využito dotazníkové šetření. Výstupem této práce jsou graficky zpracované odpovědi, výčet slabých míst a doporučení, která by mohla tyto problémy do budoucna eliminovat.

Klíčová slova

Motivace, pracovní spokojenost, motivační program, lidské zdroje, benefity, komunikace, odměňování

Abstract

The subject of this bachelor thesis is to analyze motivation and job satisfaction of employees in a particular company. This research is done by questionnaire. The outcome of this work are processed questions, list of weaknesses and recommendations, that should help the company in the future.

Key words

Motivation, job satisfaction, motivation program, human resources, benefits, communication, rewards

Obsah

1. Úvod	11
2. Psychologie a sociologie v managementu	13
2.1. Manažerská psychologie	13
2.2. Manažerská sociologie	14
3. Ovlivňování v pracovním procesu	14
4. Motivace.....	15
4.1. Definice motivace	15
4.2. Motiv, stimul a stimulace	15
4.3. Zdroje motivace.....	16
4.4. Frustrace a deprivace.....	19
4.5. Jak motivace funguje.....	22
4.6. Pracovní motivace	23
4.7. Modely motivace.....	24
4.8. Motivační teorie	26
5. Výkonnost a spokojenost	29
5.1. Pracovní spokojenost.....	30
6. Motivační typy lidí.....	32
6.1. Objevovatelé.....	34
6.2. Podmaňovatelé	34
6.3. Sladřovatelé.....	35
6.4. Zpřesňovatelé	36
7. Výběr firmy.....	38
7.1. Charakteristika podniku ASCO NUMATICS s.r.o.....	38
7.2. Asco Numatics – východní Evropa.....	40
7.3. Struktura firmy	40
7.4. Motivační systém firmy	42
8. Cíl práce a výzkumné otázky.....	43
9. Empirický výzkum.....	44
9.1. Dotazníkové šetření.....	44
9.2. Charakteristika respondentů	45
9.3. Výsledky šetření	47
9.4. Interpretace výsledků	58

9.5.	Odpovědi na výzkumné otázky	59
9.6.	Návrhy a doporučení	60
Závěr.....		62
Použité zdroje.....		64
Odkazy.....		65
Přílohy.....		66
Evidence výpůjček.....		70

Úvod

I přesto v jaké době dnes žijeme, doba globalizovaného světa, plného pokroku a nových vymožeností, technologií, nebo nových přístupů, stále všude platí, že lidský kapitál a jeho řízení je jednou z nejdůležitějších složek, která je nutná k zajištění úspěšného vedení podniku.

Motivace dnes patří k nejvýznamnější problematice v oblasti řízení lidských zdrojů. Pracovníci na pozicích podnikového managementu si stále více uvědomují sílu lidského kapitálu, který může být hlavním rozlišujícím bodem na dnešním, velmi těžce dostupném globalizovaném trhu a může tak přinést chtěnou konkurenční výhodu. Lidé se stali nejdůležitějším prvkem každého podniku, a pokud jsme schopni jejich motivaci efektivně řídit a stimulovat jejich chování, může náš podnik lépe dosahovat svých cílů.

Slovo motivace pochází s latinského slova "motus", které znamená pohyb. Jedná se tedy o jakousi vnitřní hybnou sílu, pramenící v naší psychice. Tato síla nás orientuje určitým směrem a koordinuje naši aktivitu. Přesných definic a vyjádření motivace je nespočet, stejně tak je to u teorií motivace.

Toto téma jsem si vybral nejen proto, abych se lépe zorientoval v této problematice, ale hlavně z toho důvodu že plánuji v budoucnu pracovat s lidskými zdroji a každá informace spojená s vedením a motivováním lidí je pro mě velmi zajímavá a v budoucnu jak doufám bude i užitečná. V řízení lidských zdrojů bude vždy budoucnost a myslím, že se v dnešní době podniky s touto problematikou velmi často trápí.

V této bakalářské práci jsem si ke spolupráci vybral nadnárodní průmyslovou společnost Asco Numatics s.r.o. Je to společnost, ke které mám velmi blízko, hlavně díky rodinnému zastoupení v řadách vedení obchodního oddělení v regionu východní Evropy, na které se budu přímo zaměřovat. V této firmě bych chtěl provést průzkum motivace zaměstnanců a zjistit jejich pracovní spokojenost. Na základě výsledků bych chtěl zhodnotit stav firmy v těchto oblastech a v případě nějakých nedostatků ji i pomoci s jejich odstraněním.

V teoretické části této práce se zaměřuji na oblast motivace, vysvětlení jejích pojmů a její propojení s pracovní spokojeností uvnitř podniku. Přiblížím zde také různé teorie motivace a přístupy pro motivaci zaměstnanců.

V praktické části se zaměřím na místní oddělení zmíněného podniku a pokusím se na základě části teoretické popsat jeho stav. V případě zjištěných nedostatků, zde rád uvedu svá doporučení, které by v budoucnu podnik mohl využít k vylepšení své situace.

1. Psychologie a sociologie v managementu

„V teorii i v praxi managementu hrají důležitou roli psychologické a sociologické poznatky a přístup, které se týkají činnosti pracovníků, pracovních skupin či celého sociálního podniku, firmy, organizace.“¹

Tyto přístupy neustále nabývají na důležitosti hlavně díky technickému a technologickému pokroku a také kvůli rychle se rozšiřující globalizaci. Globalizace je spojena s obrovskou konkurencí a také, se zejména s neuvěřitelnou rychlostí změn, které je potřeba registrovat a také na ně adekvátně reagovat.

Od nepaměti se setkáváme s problémem týkajícím se využití lidí při organizaci jejich práce týkající se výroby nebo poskytování služeb. Tento problém lze rozdělit do základních dílčích skupin, jako jsou:²

- Jak práci organizovat a přidělovat jí pracovníkům
- Jak získávat, připravovat a účinně řídit zaměstnance, kteří mají práci vykonávat
- Jak vytvářet pracovní podmínky a soubor odměn a sankcí, které by trvale zajistily vysokou produktivitu a potřebnou morálku lidí v organizaci
- Jak připravovat pracovníky na technologické změny a změny činnosti organizace
- Jak se vyrovnávat s konkurencí nebo s požadavky jiných hospodářských, státních a veřejných subjektů v českém i v mezinárodním kontextu

Ukazuje se, že téměř každé řešení, které přehlídí zaměstnance, končí vždy nejasnými výsledky. Proto tyto problémy, a mnoho jim podobným, je vždy třeba řešit soustavným poznáváním pracovníků a jejich promyšlené a koncepční řízení.

Používáme k tomu psychologické a sociologické poznatky, které mají dnes již ucelenou poznatkovou stavbu. Říkáme jim manažerská psychologie a manažerská sociologie.

1.1. Manažerská psychologie

Psychologie je jedna z věd zabývající se člověkem. Je to věda zaměřující se na činnosti a osobnosti jednotlivých pracovníků a jejich manažerů.

¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. str. 13

² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. str. 13

Nejznámější psychologickou součástí řízení je vedení lidí v organizaci. Dnes se již i hojně používá ekvivalent z anglického jazyka – leadership. „*Obsahem vedení lidí je cílevědomé působení vedoucího na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků. Vedení lidí zahrnuje všechny formy působení na člověka v průběhu práce.*“³

1.2. Manažerská sociologie

Sociologie patří mezi vědy společenské. Je to věda empirická a praktická, zaměřená na řešení konkrétních problémů. „*Předmětem sociologie jsou takové vztahy mezi lidmi, jež mají trvalejší platnost a na jejichž základě se vytvářejí nové sociální subjekty. Především jde o sociální skupiny a sociální organizace.*“⁴

Manažerská sociologie se zabývá organizací vztahů technických, právních, ekonomických, společenských nebo také psychologických. Jejím předmětem je jejich organizace a uspořádání

2. Ovlivňování v pracovním procesu

Ovlivňování se v životě uplatňuje v mnoha formách. V tomto textu se zaměříme na ovlivňování v rámci pracovních vztahů. Přesněji ve vztahu manažera k jím řízeným pracovníkům.

Nejdůležitější činností v této oblasti je pochopitelně komunikace mezi oběma subjekty. Na komunikaci vždy vše stálo a stát bude. Naše vztahy s pracovníky nebo manažery vždy závisí na tom, jak se s nimi dokážeme domluvit. To znamená sdělit si informace důležité pro plynulý chod společnosti.

Ovlivňování může být záměrné nebo živelné a může daného pracovníka stimulovat nebo naopak v té negativní podobě tlumit. Mezi komunikační metody ovlivňování patří třeba vysvětlování nebo přesvědčování. Ale máme k dispozici i spoustu forem nepatřících mezi komunikační a těmi můžou být třeba: Osobní příklad vedoucího, nebo metody finanční (platové ohodnocení) a věcné povahy (tvorba pracovního prostředí).⁵

³ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 14

⁴ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 16

⁵ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2. str. 162

Tyto postupy a zásady přímo nebo nepřímo ovlivňují psychickou hnací sílu každého z nás a tou je motivace. Naším cílem je zajistit vyšší výkon pracovníků, jejich spokojenost a další rozvoj.

3. Motivace

3.1. Definice motivace

Slovo motivace pochází s latinského slova "motus", které znamená pohyb. Jedná se tedy o jakousi vnitřní hybnou sílu, pramenící v naší psychice. Tato síla nás orientuje určitým směrem a koordinuje naši aktivitu. Přesných definic a vyjádření motivace je nespočet, stejně tak je to u teorií motivace.

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“⁶

Abychom motivaci lépe rozuměli, rozebereme si základní pojmy s ní spojené, jako jsou: motiv, stimul, stimulace, potřeba

3.2. Motiv, stimul a stimulace

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.“⁷

S motivem se pojí snaha dosáhnout nějakého vytyčeného cíle. *„Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení.“⁸* Po nasycení v ideálním případě přichází pocit uspokojení z naplnění cíle motivu.

Na každého jednotlivce může v jednu dobu působit i více motivů. Tyto motivy mohou být buď pozitivní, nebo i negativní. Liší se také svojí intenzitou a stálostí. Motivы mající stejný směr se navzájem podporují a ty které mají směr rozdílný, tuto podporu zase

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2. str. 109

⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 227

⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 227

narušují. Skládání intenzity motivů tak teoreticky funguje na stejném principu jako fyzikální skládání sil.

Stimul a stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“⁹

Stimulaci můžeme dělit podle jejich vzniku na dva typy:¹⁰

- *Impulsy* – jde o endogenní (vnitřní) intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. (Příklad: máme žízeň, a to nás vede k tomu, abychom se napili)
- *Incentivy* – představují exogenní (vnější) podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům přicházejí z vnějšku. Aktivují určitý motiv. (příklad: Máme strach z pavouků, tak se jim snažíme vyhnout)

3.3. Zdroje motivace

Zdroje motivace nám přiblíží to, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. Označujeme tak skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těchto zdrojů je celá řada, ale mezi ty nejzákladnější patří:

- Potřeby
- Postoje
- Zájmy
- Hodnoty, hodnotové orientace

Potřeby

Potřeba je v psychologii chápána jako nedostatek něčeho pro daného jedince důležitého. Tento nedostatek, který prožíváme, si nemusíme vždy uvědomovat. Prožíváme ho jako stav napětí, které nás vede k tomu, abychom tuto potřebu naplnili. Naplnit ji můžeme jediné v případě, že daný člověk najde správnou cestu, která toto naplnění umožní.

⁹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 228

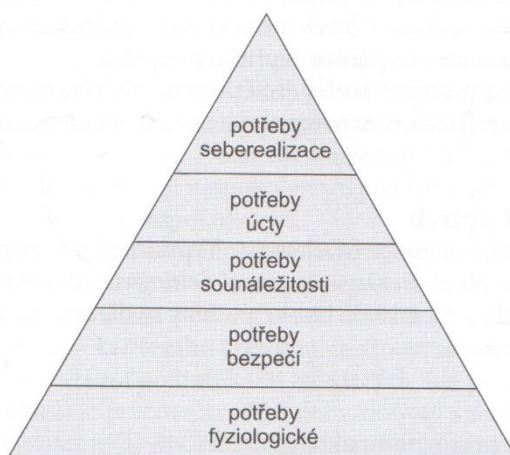
¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 228

Potřeby se dají rozdělit na:¹¹

- *Potřeby primární* – biologické, fyziologické viscerogenní – ty jsou spojeny s činnostmi a funkcemi našeho biologického organismu. Do této skupiny patří třeba: potřeba jídla a pití, potřeba vzduchu – potřeby důležité pro přežití našeho těla
- *Potřeby sekundární* – sociální, společenské, psychogenní – ty jsou spojeny na rozdíl od první skupiny se sociálními, společenskými nebo kulturními faktory. K těmto potřebám patří třeba: seberealizace, láska, uznání

Mezi nejznámější dělení potřeb patří Maslowova teorie potřeb. Ta je zobrazena jako hierarchická pyramida řetězcích se potřeb, od těch vývojově nižších po ty vyšší.

Obrázek č. 1: Maslowova teorie potřeb¹²



Maslowova pyramida je složena z:¹³

1. *Fyziologických (tělesných) potřeb*

Týkají se zajištění fungování lidského těla a reprodukce. Jde o uspokojování základních potřeb člověka, jako jsou potřeby jídla, pití, kyslíku, spánku, nebo sexuální potřeba. Na pracovišti se setkáváme s potřebou výdělků pro zajištění obživy, bydlení a

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 229

¹² BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2. str. 163

¹³ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2. str. 164

jiných podmínek pro život pracovníka a jeho rodiny. Mohou to být i potřeby klimatických, světelných nebo hygienických podmínek důležitých pro vykonávání práce.

2. Potřeba bezpečí

Potřeba fyzické, psychické a emocionálního bezpečí. Setkáváme se s potřebou jistoty práce, zajištění zdravotního pojištění, nebo zajištění podmínek pro bezpečnou práci na pracovišti.

3. Potřeba sounáležitosti

Jedná se o potřebu společenského styku. Souvisí zejména s neformálními mezilidskými vztahy na pracovišti. Pracovník chce být součástí kolektivu.

4. Potřeba uznání

Projevuje se touhou po uznání, obdivu, úctě, nebo také potřebou prestiže a úspěchu. Zaměstnanec touží po uznání jeho kvalit vedoucími pracovníky a spolupracovníky.

5. Potřeba seberealizace

Seberealizace je potřeba ztotožnit smysl vykonávané práce se smyslem svého života. Hledáme takovou práci, která nás naplňuje. Důležitý je pocit, že nás naše práce někam posouvá a že to co děláme, má nějaký smysl.

Postoje

Vznikají ze zkušenosti jedince. Postoj si vytváříme učením se z předešlých situací. Postoj vyjadřuje, jakým způsobem jedinec reaguje na motivační podnět. Postoje si často vytváříme nápodobou (Například – kladný postoj ke studiu, k rodině, jejíž členové jsou vysokoškolsky vzdělání). Postoje se získávají během života. Každý den na nás působí řada motivů a je na nás, jakým způsobem se k nim postavíme. Postoj může obsahovat i několik motivů současně.

Zájmy

Zájmy můžeme popsat jako zaměření naší osobnosti, náš postoj k činnosti nebo oblasti, která nás zajímá a o které chceme získat více informací. Naše zájmy nás aktivují a způsobují uspokojování motivů. Jejich změny souvisí s vývojovými fázemi člověka. Zájmy jsou velmi důležitou částí naší osobnosti. Umožňují nám se rozvíjet. Díky nim získáváme informace, dovednosti, nebo schopnosti. Na náš organismus působí zájmy i

jako aktivní odpočinek. Směřují nás k uspokojování našich potřeb a tak nám pomáhají k naší spokojenosti.

Hodnoty

Každý z nás má svůj vlastní hodnotový systém, který si vytváří a upravuje během celého svého života. Ovlivňují jak náš přístup k okolnímu světu tak přístup k naší vlastní osobnosti. Hodnoty vyjadřují to, co je pro nás důležité, čeho si vážíme. Ovlivňují naše reakce a chování v různých situacích.

3.4. Frustrace a deprivace

Motivované chování člověka je považováno za takové chování, které směřuje ke svému vytyčenému cíli. Dosažení tohoto cíle pro nás znamená uspokojení našich potřeb a motivů. Tento proces bývá doprovázen pozitivními vnitřními pocity, pocity naplnění. Ne vždy ale tento proces probíhá bezproblémově. Vyskytují se určité okolnosti, které brání uskutečnění našeho cíle, nebo ho jeho dosažení vůbec neumožňují. Setkáváme se tedy s dvěma pojmy, které před námi stojí jako překážky při snaze uspokojit naše potřeby. Tyto pojmy jsou frustrace a deprivace.

Frustrace

„Frustrace ve svém základním významu představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.

Pojem frustrace však označuje jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou frustrační situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v uspokojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace. K základním typickým rysům uvedeného psychického stavu patří prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku, agresivity apod.“¹⁴

Frustrace se dá rozlišit na dva základní typy situací:

- Absence předmětu – Předmětem se rozumí žádoucí skutečnost, která by naplnila naše potřeby a která se stala naším cílem.

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 232-233

- Překážka, která brání realizaci motivované činnosti – Překážkou může být téměř cokoliv. Můžeme je dělit na překážky vnější, objektivní a překážky vnitřní, subjektivní (lenost, pohodlnost, nedostatek schopností k dosažení cíle).

Frustrace značně nepříznivě ovlivňuje naše chování a prožívání. Mezi typické reakce na frustraci patří:

- Agrese, útok – Cílem agrese se může stát jak domnělá příčina frustrace, vlastní osoba, nebo cíl který nemá s aktuální frustrací nic společného mimo toho, že „je právě po ruce“. Agrese může mít podobu fyzickou, slovní, verbální, myšlenkovou nebo třeba fantazijní.
- Regrese – Návrat k překonaným, nižším formám chování. Jde o méně dospělé až dětské chování, o obrané reakce. Patří se pocit, že tuto situaci nemůžeme zvládnout.
- Stereotypie – Zpravidla to bývá až chorobné opakování určitých činností, které se zjevně neosvědčily. Tento typ reakce posléze většinou přechází ke lhostejnosti a apatii.

Ne každý musí být jistou obětí frustrace. Někteří snášejí frustraci bez zaváhání nebo narušení své psychiky nebo chování. Takový přístup a odolnost označujeme jako frustrační tolerance. Úroveň této odolnosti je závislá jak na temperamentních dispozicích jedince, tak i na výchově a aktivitách v průběhu života.

Deprivace

Na rozdíl od frustrace, která se projevuje zejména aktuálními nechtěnými změnami v psychice člověka, má deprivace zásadnější vliv na přetváření a vývoj osobnosti jedince.

„Psychický deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu.“¹⁵

Jednou z odlišností deprivace a frustrace je také dlouhodobost, která je spojena právě s deprivací. Jde zde hlavně o neuspokojování základních potřeb jedince. Má tedy obrovský vliv na utváření a dále i fungování osobnosti člověka. Tento jev je značně negativní.

¹⁵ LANGMEIER, Josef; MATĚJČEK, Zdeněk. *Psychická deprivace v dětství*. 3. dopl. vyd. Praha: Avicenum, zdravotnické nakladatelství, 1974. 397 s., str. 22

Deprivace se dělí na 4 druhy v závislosti na tom, která skupina potřeb člověka není zrovna uspokojována.¹⁶

- *Deprivace senzorická*
- *Deprivace citová, emocionální*
- *Deprivace sociální*
- *Deprivace základních biologických potřeb*

Konflikty motivů

Konflikt motivů je považován za specifický druh frustrace. Jsou to jakési vnitřní psychické stavy člověka. Střetávají se zde navzájem dva motivy a to je doprovázeno negativními a nepříjemnými emocemi. Tuto problematiku studoval a popsal Lewin (1935) a definoval 5 „základních typů motivačních konfliktů“¹⁷

1. *Typ: apetence – apetence (přitahování – přitahování)*

Jedinec tento typ zvládá relativně snadno. Soupeří zde dva pozitivní motivy. Oba na nás působí pozitivně, ale musíme si vybrat jeden z nich (například: nemůžeme jít současně do kina a do divadla). Tento konflikt je považován za nejméně frustrující.

2. *Typ: averze – averze (odpuzování – odpuzování)*

Konflikt s nejintenzivnější zátěží. Jedinec musí zvolit jednu ze stejně nepříjemných situací. Klasickým případem tohoto typu je výběr mezi možnostmi jít k zubaři, nebo snášet dále bolest zubu.

3. *Typ: apetence – averze*

Tento typ je konfliktem mezi protikladnými tendencemi spojenými se stejným motivačním objektem. *Cíl má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu.* Jako příklad by se dala uvést situace, kdy je student těsně před zkouškou – Na jedné straně chce jít na zkoušku, chce to mít za sebou, cítí studijní povinnost, ale také se mu současně nechce. Myslí si, že není připraven, má strach z neúspěchu. Hlavním znakem tohoto konfliktu je *ambivalence* – vyjadřuje prožitek protikladnosti tendencí. Projevuje se současně přitažlivost a odpudivost motivačního objektu.

¹⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 234

¹⁷ LEWIN, Kurt. *A dynamic theory of personality: selected papers*. New York: McGraw-Hill Book Company, c1935, ix, 286 s. McGraw-Hill Paperbacks.

4. Typ: *nechci, ale musím*

Charakteristickým znakem je, že cíl má pro jedince negativní hodnotu. Od rodičů, kamarádů, učitelů, tedy z vnějšku, se mu ale dodává pozitivní hodnota. Je tlačěn k dosažení svého cíle.

5. Typ: *chci, ale nesmím*

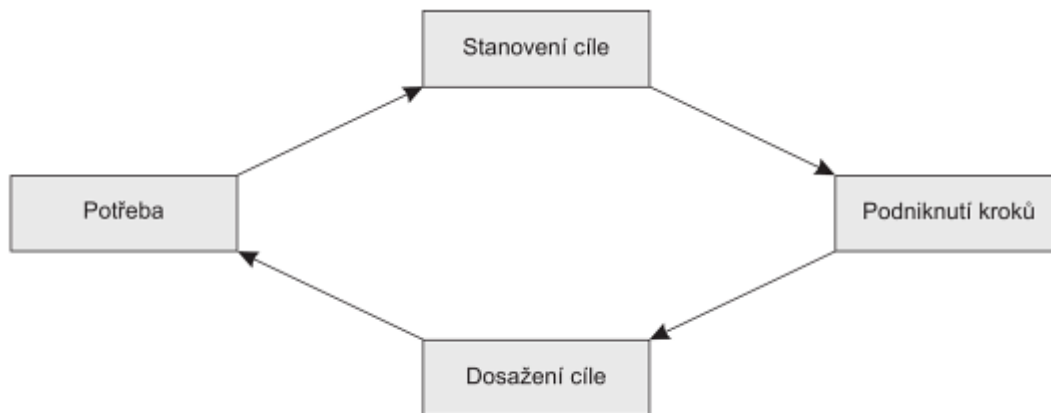
Tento případ je přesným opakem předešlého typu. Chtěl bych něčeho dosáhnout, ale vnější faktory mi to nedovolí.

Každý z těchto typů působí na člověka převážně negativně. Pokud jsme těmto konfliktům vystaveni velmi často, zažíváme úzkost, nejistotu, nebo třeba pocity rozervanosti a vyčerpání.

3.5. Jak motivace funguje

Armstrong tuto otázku znázorňuje na následujícím grafickém modelu. „*Model založený na upevňování či posilování očekávání a na teorii potřeb.*“¹⁸

Obrázek č. 2: Jak motivace funguje¹⁹



V tomto modelu začíná proces motivace tím, že se u nás objeví jisté neuspokojené potřeby. S potřebami je spojené přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Dále si stanovíme cíle, které mají za úkol tyto potřeby uspokojit. A nakonec volíme správný postup (činnost nebo způsob chování) jak těchto cílů dosáhnout. Pokud je touto činností cíl dosažen, potřeba by měla být uspokojena. Pokud cíle dosaženo není, nebudeme tuto

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2. str. 110

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2. str. 110

činnost již v budoucnu opakovat. Po uspokojení potřeb se objevují potřeby nové a celý tento proces pokračuje zase od začátku.²⁰

3.6. Pracovní motivace

Problematika motivace je velmi složitá oblast lidské psychologie. Z velikého rozsahu této problematiky je důležité vytknout motivaci pracovní, jakožto velmi důležitou součást řízení lidských zdrojů.

„V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“²¹

Do pracovní motivace řadíme motivaci takovou, která je přímo spojena s výkonem pracovní činnosti, tedy s plněním pracovních úkolů odpovídajícím naší pracovní pozici. *„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“²²*

V psychologii můžeme pracovní motivaci rozdělit na dvě skupiny motivů vedoucím k práci:

- Motivace intristická (přímá) – *„například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace, atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení.“*
- Motivace extrinsická (nepřímá) – *„například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.“²³*

K motivům intristickým patří třeba:

- Potřeba činnosti vůbec
- Potřeba výkonu

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2. str. 110

²¹BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. Expert (Grada). ISBN 80-859-4357-3. str. 242

²² BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. Expert (Grada). ISBN 80-859-4357-3. str. 242

²³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0405-6. str. 57

- Touha po moci
- Potřeba smyslu života a seberealizace

K motivům extrinsickým patří třeba:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
- Potřeba sociálních kontaktů
- Potřeba sounáležitosti, partnerských vztahů

Z tohoto vyplývá, „že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku.“²⁴

Je proto zjevné, že je důležité, aby řídicí jednotky podniku nepodceňovaly pracovní motivaci a věnovaly ji náležitou pozornost.

3.7. Modely motivace

Teorie motivace je jedním z nejdůležitějších a nejzajímavějších témat psychologie. Zároveň slouží jako velmi důležitý prvek poznání pro stávající i budoucí manažery. Účelem těchto teorií je napomáhat při efektivním řízení a ovlivňování motivace lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání.

Za základní teorie motivace lidského chování považujeme:²⁵

1. Homeostatický model motivace
2. Hédonistický model motivace
3. Aktivační, pobídkový model motivace
4. Kognitivní, poznávací model motivace
5. Humanistické koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa

²⁴ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. Expert (Grada). ISBN 80-859-4357-3. str. 242,243

²⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 241-244

1. *Homeostatický model motivace*

V roce 1915 formuloval americký fyziolog Cannon v rámci biologického výkladu motivace lidského chování tzv. homeostatickou teorii. Teorie říká, že pokud je narušena psychická rovnováha jedince, vzniká napětí, nebo také tlak. Člověk je pak nucen zaměřit svou pozornost a činnost jedním směrem aby tento tlak odstranil. Aby uspokojil potřebu. Poté co této potřeby dosáhne, dochází k obnovení narušené rovnováhy, tzn. ke klidu.

Homeostatický model se vztahuje hlavně k potřebám organickým, tedy těm nezákladnějším. Jako příklad můžeme uvést potřebu tekutin. Je v nás vyvolán pocit žízně, který vede ke vzniku motivace se napít, tedy uspokojit potřebu a dosáhnout konečné rovnováhy.

2. *Hédonistický model motivace*

S hédonismem se setkáváme už jako s filosofickým směrem zakotveným v antice. Základem tohoto stylu je důraz na emoce a předpoklad, že naše činnost vždy směřuje k dosažení slasti (libosti) a vyhnutí se strasti (nelibosti). Každý má v sobě zakotveno, že se vyhýbá tomu, co mu příjemné není, a naopak je přitahován tím, co mu příjemné je.

Stejně jako homeostatický model ani hédonistický neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace. Důkazem toho je skutečnost, že je člověk přitahován, i k takovým činnostem, které jsou spojeny třeba s námahou, komplikacemi či nepříjemnostmi.

3. *Aktivační, pobídkový model motivace*

Charakteristickým znakem tohoto modelu je, že motivační stimul vychází z vnějšího prostředí. Označujeme ho jako pobídku. Tento vliv jedince aktivuje a zároveň orientuje jeho lidské chování a jednání.

Rozlišujeme dva typy pobídek:

- a) Pobídky prvotní, to jsou pobídky, které mají vrozeně silový účinek.
- b) Pobídky druhotné, Tak označujeme podněty, které svůj silový účinek získávají už jako výsledek procesů učení jedince.

Tento model se v zásadě uplatňuje například při popisu jednání, u kterého očekáváme uspokojení nebo u takového kdy se snažíme vyhnout se nezdaru nebo neúspěchu.

4. Kognitivní, poznávací modely motivace

Základním poznávacím faktorem kognitivních modelů je skutečnost, že poznávací procesy mají motivující účinky a s tím také souvisí připravenost člověka k určité činnosti. Poznávání je základním stavebním kamenem při vytváření povahy a vzniku motivačních procesů.

Mezi nejznámější poznávací modely motivace neodmyslitelně patří *Teorie kognitivní disonance*. Autorem této teorie je americký psycholog L. Festinger (1957). Východiskem jeho práce je skutečnost, že jedinec po celý svůj život vnímá, poznává a hodnotí všechny dojmy ze svého okolí i své vnitřní. Tyto jednotlivé dojmy se ale mohou dostávat do vzájemného sporu, a zde dochází k tzv. kognitivní disonanci. Tento rozpor je pro každého velmi nepříjemný, proto dochází k aktualizaci potřeby na potřebu disonanci redukovat a dostat tak jednotlivé elementy do vzájemného souladu tzn. do *konsonance*.

5. Humanistické koncepty motivace

Mezi nejznámější a nejvýznamnější humanistické psychology patří bezesporu Abraham Maslow a jeho „*teorie hierarchického uspořádání potřeb*.“

Podle Maslowa má v sobě každý člověk jakési dva druhy sil. Jedna je charakteristická strachem o bezpečí a táhne člověka zpět. Vyvolává v člověku z strach z toho že něco ztratí. Druhá skupina sil táhne naopak člověka dopředu. Táhne nás k jedinečnosti, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu.

Teorii potřeb a jejich průběžné uspokojování považuje Maslow za nejzásadnější princip zdravého lidského vývoje. Jeho hierarchickou strukturu lze chápat jako obecný a univerzálně platný model.

3.8. Motivační teorie

Teorie hierarchie potřeb

Již v předešlé kapitole byla zmíněna jedna z nejznámějších teorií motivace. A je to právě teorie hierarchie potřeb, jejímž autorem je Abraham Maslow. Poprvé ji publikoval ve své hlavní práci *Motivation and Personality* (Motivace a osobnost) v roce 1954.

Maslow rozdělil jednotlivé potřeby hierarchicky do pěti skupin. Jsou to potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace.

Dvoufaktorová teorie

Autorem této teorie je Frederick Herzberg. Poprvé se objevila v jeho knize *The Motivation to Work* (Motivace k práci), která byla vydána v roce 1959. Jeho motivační teorie je založená na skutečnosti, že každý člověk má dvě protikladné skupiny faktorů. Skupinu ovlivňující pracovní spokojenost, tzv. **motivátory**. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, zatímco negativní účinek se projevuje jako nespokojenost. Druhou skupinou jsou faktory ovlivňující pracovní nespokojenost, tzv. **frustrátory**, nebo také hygienické vlivy. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost a jejich pozitivní účinek přináší pouze absenci nespokojenosti.

Hranice mezi motivátory a frustrátory není zcela stanovena. Potíž při rozlišení nastává, když si člověk na svůj motivátor začne zvykat. V tu chvíli začne jedinec tuto činnost považovat za samozřejmost a návrat k původnímu stavu působí frustračně. Z motivátoru se tak snadno může stát frustrátor.

Expektační teorie

Nebo také teorie očekávání. Autorem této teorie je Victor H. Vroom.

Hlavními pojmy této teorie jsou valence, instrumentalita a expektace. „*Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Instrumentalita představuje činnost, prostřednictvím které má být cíl dosažen. Expektace vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle*“²⁶. Motivační sílu lze vyjádřit jako:²⁷

$$M = V * E$$

Kde M = motivační síla
V = valence
E = expektace

Člověk je motivován tím více, čím více si cení cíle, a čím více věří, že tohoto cíle dosáhne. Cíl může být v tomto případě zaměněn za slíbenou odměnu. Poté je zde očekávání, jestli nám bude tato slíbená odměna obdržena (příkladem je víra ve slib manažera).

²⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2. str. 166

²⁷ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2. str. 166

Je však důležité poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle může ovlivňovat hodnotu motivace. Často totiž platí, že snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním. Z toho vyplývá, že snadná a rutinní práce může vést ke snižování motivace. Jaké cíle komu vyhovují, jestli těžké, nebo ty lehčí, to už je na nás a na manažerech, kteří se snaží tyto tendence optimalizovat.

Teorie spravedlnosti

Nebo také teorie rovnováhy, je teorie vydaná autorem Johnem S. Adamsem a byla poprvé publikovaná v roce 1965. Hlavní myšlenkou této teorie srovnávání. Každý člověk srovnává s ostatními to, co do práce vkládá (čas, námaha, schopnosti), a to co za to získá (plat, uznání, vědomosti). Tento vztah se dá zapsat takto:²⁸

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i}$$

Kde Z je zisk dané osoby

V je vklad dané osoby

Z_i je zisk srovnávané osoby (srovnávaných osob)

V_i je vklad srovnávané osoby (srovnávaných osob)

V případě že je mezi oběma zlomky rovnost, je tento poměr vnímán jako spravedlivý. V tomto momentě má pozitivní a motivační účinek. Pokud však dojde k nerovnosti v neprospěch naší osoby, je tento poměr vnímán jako nespravedlivý, a tudíž má i negativní a demotivující účinek. V případě že se nerovnost přiklání k naší osobě, jsou zde rozdílné reakce. Může dojít k vyšší motivaci jedince, ale i k jeho demotivaci (studu, obavy ze závisti spolupracovníků).

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White. Pojem kompetence je v této teorii chápán, „*jako potřeba ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady.*“²⁹

U dospělého jedince vnímáme potřebu kompetence jako potřebu prokázat své schopnosti, svou kompetentnost k danému úkolu. Jde nám o to, abychom získali

²⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2. str. 166

²⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace [pracovního jednání a její řízení]*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012., str. 155

přiměřené uznání, obdiv nebo respekt druhých. Tyto pohnutky se objevují hlavně v pracovním prostředí, ale zasahují samozřejmě i do běžného života.

V praktickém využití se tato teorie objevuje zejména při rozdělování práce řídicím pracovníkem svým podřízeným. Měl by vždy dbát na to, aby pověřoval své pracovníky takovými úkoly, které jsou pro jednotlivé pracovníky přiměřeně náročné. Pokud se to zaměstnavateli daří, je zde velká možnost navození žádoucí pracovní motivace.

4. Výkonnost a spokojenost

Téma motivace se nám objevuje také v konfrontaci s výkonností. Tzv. výkonová motivace slouží zejména k uspokojení našich potřeb. Jde nám o potřebu úspěšného výkonu, překonání překážek a uplatnění svých schopností. Jde obecně o tendenci k dosažení úspěchu, a zároveň vyhnutí se neúspěchu. Tureckiová (2004) uvádí vzorec pro výpočet výkonové motivace:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyvarování se neúspěchu}}^{30}$$

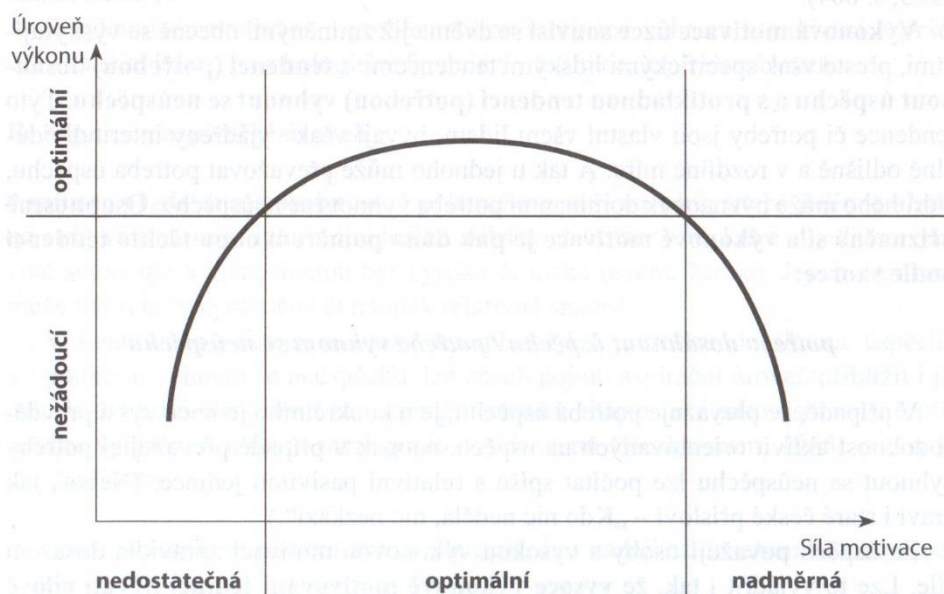
Motivace k výkonu a naše schopnosti, znalosti a dovednosti patří mezi základní předpoklady k dobrému profesnímu výkonu. Na první pohled bychom mohli říct, že je vztah motivace a výkonu lehce vysvětlitelný. Mohli bychom uvažovat, že čím větší motivace, tím lepší výkon. Ale reálně tomu tak úplně není. Každý se jistě již setkal se situací, kdy byl vysoce motivován k výkonu, tedy dokončení nějakého úkolu ale jeho snaha na dosažení cíle nestačila. Býváme totiž často nad míru motivováni. Tato „*přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.*“³¹

Vztah mezi motivovaností a úrovní výkonu graficky znázorňuje tzv. *Yerkesův-Dodsonův zákon*, který je označován také jako *obrácená U-křivka*

³⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0405-6. str. 69

³¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 237

Obrázek č. 3: Yerkesův-Dodsonův zákon³²



Z modelu můžeme vyčíst základní informace. Za předpokladu velmi nízké motivace bude i úroveň výkonu úměrně slabá. S růstem motivace bude růst i výkon, ale jen do určité hranice. Přesáhne-li motivovanost člověka tuto hranici, jeho výkon následně s vyšší motivací úměrně klesá. Tvar křivky se může měnit vlivem náročnosti výkonu práce a jiných vnějších faktorů.

4.1. Pracovní spokojenost

Pojem pracovní schopnost jistě všichni známe. Spokojenost s pracovním prostředím vzniká při dobrém zajištění pracovních podmínek. Dá se také charakterizovat jako vztah zaměstnance k profesi, k pracovišti, firmě, nebo k pracovní skupině.

Hackman a Oldham (1983) vypracovali model, kde uvádějí pět faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost.³³

- a) Změna požadavků pracovní situace
- b) Identifikace s úkolem
- c) Důležitost úkolu
- d) Autonomie pracovníka

³² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. Str. 237

³³ BUCHTOVÁ, B. *Psychologie pro ekonomy: studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, 2010, s. 88.

e) Zpětná informace o výsledcích práce

Obrázek č. 4: Pět faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost³⁴



Z tohoto modelu můžeme vyčíst, že autoři připisují význam „potřebě osobního rozvoje.“ Vnitřní pracovní motivace je zde popisována, jako tendence provádět danou práci co nejúčinněji. Z takové práce má zaměstnanec uspokojení a dostává se mu kladného hodnocení. Naopak pociťuje negativní emoce, provádí-li práci špatně.

„Ve shodě s obecnou teorií motivace lze zvyšování pracovní spokojenosti docílit zajištěním tří základních podmínek:“³⁵

- 1) pracovník má mít takový přehled o výsledcích své práce, aby mohl posoudit hodnotu dosaženého výsledku podle měřítek vlastního hodnotového standardu,
- 2) pracovník má prožívat odpovědnost za výsledky své práce (aspekt osobní kontroly),
- 3) pracovník musí chápat svou práci jako významnou.

³⁴ BUCHTOVÁ, B. *Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 67.

³⁵ BUCHTOVÁ, B. *Psychologie pro ekonomy: studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, 2010, s. 88.

Tyto tři uvedené psychologické hypotézy nejsou vždy tak lehce dosažitelné nebo směřovatelné. I přesto, že by byly splněny všechny podmínky uváděné v daných třech bodech, není jisté, že bude pracovník se svou prací spokojen. Pracovní spokojenost je totiž ovlivněna i vrozenými faktory. Může se tedy stát, že i pracovník s ideálními podmínkami na pracovišti, může být se svou prací neustále nespokojen. A naopak můžeme být spokojeni tam, kde by podmínky ostatním absolutně nevyhovovaly.

Růžička zase uvádí jiný pohled na spokojenost. Uvádí, že pracovní spokojenost je závislá na obsahu vykonávané práce. Z toho vyplývá, že se míra spokojenosti bude měřit podle těchto skutečností:³⁶

- *úspěch v práci, uznání,*
- *charakter vykonávané práce,*
- *odpovědnost v práci,*
- *možnost postupu,*

Naopak pracovní nespokojenost je naplňována jinými skutečnostmi. Růžička uvádí těchto pět, které tvoří prostředí pro práci:³⁷

- *personální a sociální politika hospodářské organizace,*
- *uplatňování kontroly v řídicí činnosti,*
- *plat,*
- *mezilidské vztahy,*
- *pracovní podmínky.*

5. Motivační typy lidí

Pokud chceme vybrat optimální motivační systém, je velmi důležité, abychom nejdříve poznali charakter lidí, které chceme motivovat. Každý z motivačních typů je odlišný. Každý má své přednosti a slabiny. Pro podnik a zaměstnavatele je důležité, aby byl schopen s těmito vlastnostmi pracovat. *Plamínek* uvádí své zlaté pravidlo motivace: „*Nesnažte se přitesávat lidi tak, aby se hodili k pracovním úkolům, spíše přizpůsobujte úkoly lidem.*“³⁸

³⁶ RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání. 2.*, přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, 113 s.

³⁷ RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání. 2.*, přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, 113 s.

³⁸ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, 1.vyd., s.

Z hlediska motivace rozděluje *Plamínek* naši populaci podle dvou faktorů:

- Tendence zaměřovat se na **výsledky** (cíle), nebo se zaměřují na **vztahy** (cesty k cílům)
- Tendence **riskovat**, přijímat výzvy, brát na sebe riziko, anebo spíše vyhledávají **bezpečí a jistotu**

Podle těchto faktorů dále rozlišujeme „čtyři základní typy motivačního založení lidí.“³⁹ Každý z těchto typů reaguje jinak na stimuly motivace a demotivace, a je proto důležité ke každému přistupovat specifickým způsobem.

Plamínek uvádí tyto čtyři základní typy:

1. Objevovatelé
2. Podmaňovatelé
3. Sladovatelé
4. Zpřesňovatelé

Obrázek č. 5: Proč žijí motivační typy⁴⁰

		DYNAMIKA					
E F E K T I V I T A	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby ovlivňovali okolí.	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby překonávali překážky.	U Ž I T E Č N O S T	Vnější pohled: – Přesvědčují lidi a určují směr.	Vnější pohled: – Jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů.		
	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby vytvářeli pro svůj život příznivé prostředí.	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby dosáhli osobní dokonalosti.		Vnější pohled: – Pečují o vztahy a pohodu v lidských skupinách.	Vnější pohled: – Domýšlejí detaily a dotahují věci do konce.		
				STABILITA			

³⁹PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 41 - 47.

⁴⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7. str. 33

5.1. Objevovatelé

Objevovatelé, jak už z názvu této skupiny vyplývá, mají jasně vytyčené cíle a dělají všechno proto, aby dosáhli chtěných výsledků. Jejich hlavním rysem je potřeba nezávislosti. Mají tendenci riskovat. Jsou většinou sebevědomí a jsou schopni samostatně pracovat a řešit problémy. Rádi vyhledávají situace, kdy mohou otestovat své schopnosti. Jsou velmi netrpěliví, když jim zadaná práce nejde od ruky. Chtějí dosáhnout žádané výsledky v co nejkratším čase. Objevovatelé nejsou nejlepšími týmovými hráči. Rádi pracují sami. Potřebují sami sobě dokázat, že daný cíl jsou schopni zdolat, proto je dobré jim stanovovat úkoly s vysokou zátěží. Na pochvalu nebo kritiku moc nereagují. Nejlepší motivací je pro ně výzva.

Tabulka č. 1: Motivace a demotivace objevovatelů⁴¹

Jak je motivovat?
"Je to opravdu těžký úkol."
"Zatím jsme to ještě nikdy nedělali."
"Dosud to nikdo nedokázal."
"Budeš mít úplnou volnost."
Jak je demotivovat?
"Tady máš manuál. Když se ho budeš držet, dosáhneš úspěchu."
"O postupu práce mne budeš pravidelně informovat."
"Výsledek bude záviset především na tvé spolupráci s ostatními."

5.2. Podmaňovatelé

Stejně jako objevovatelé velmi rádi riskují. Hlavním rozdílem je, že se nezaměřují na dosažení cíle, nýbrž na postup, způsob dosažení cíle. Jsou týmovými hráči a rádi využívají svého vlivu na ostatní spolupracovníky. Uspokojení jim přináší, když vidí, že jsou na nich ostatní závislí. Často jsou otevření a nemají problém ostatním sdělovat svoje pocity, názory nebo myšlenky. Nezatěžují se detaily, nejsou pro ně důležité. Nevyhovuje jim kontrola. Vždy jsou pro ně důležitější lidé než výsledky práce. Mají problém s autoritami a nesnesou kritiku. Na pochvalu oproti tomu reagují dobře. Jsou schopni vyvíjet vysoké pracovní nasazení, ale musí z něj získat nějaké skupinové uznání, nebo mocenský zisk.

⁴¹ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, 1.vyd. Praha: Argo, 2000, s. 43.

Často se stává, že se vyhýbají těžkým úkolům, které raději nechají někomu jinému. Na druhou stranu se rádi účastní každého ocenění úspěchu skupiny.

Tabulka č. 2: Motivace a demotivace podmaňovatelů⁴²

Jak motivovat?
"Spoléhám se, že uplatníš svou schopnost přesvědčit lidi."
"My všichni teď závisíme pouze na tobě."
"Ta práce bude mimořádná zábava."
"Nechci ti do toho vůbec mluvit, jsi výborný organizátor."
Jak je demotivovat?
"Bohužel na tebe nebudu mít po celou dobu vůbec čas."
"Pokud by tě něco napadlo, dej mi to, prosím, do zprávy a dej to sekretářce."
"To víš, kdybych se musel zabývat každým, nedělal bych nic jiného."

5.3. Slad'ovatelé

Hlavními faktory ovlivňující slad'ovatele jsou efektivita a stabilita. Jejich hlavní preferencí je vytváření dobrých vztahů mezi lidmi. Je pro ně velmi důležitá potřeba jistoty. Jsou závislí na ostatních a potřebují tak stabilní a sounáležitý kolektiv. Jsou velmi dobrými naslouchači a jsou schopni vyjádřit své vlastní city a postoje. Jejich hlavní silou je empatie a emocionální inteligence. Na pochvalu reagují tak, že vyzdvihují ostatní členy týmu a nevztahují zásluhy na sebe. Kritiku přijímají a snaží se z ní poučit. Strach mají hlavně z toho, že při nesplnění zadaných cílů se zhorší vztahy na pracovišti. Velmi neradi pracují samostatně a není dobré je vystavovat zátěži. Necítí se dobře, je-li na ně předána zodpovědnost.

Tabulka č. 3: Motivace a demotivace slad'ovatelů⁴³

Jak je motivovat?
"Budeš pořád ve styku s ostatními."
"Bude to týmová práce."
"Ta věc se dá udělat jen společným úsilím všech."

⁴² PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, 1.vyd. Praha: Argo, 2000, s. 45.

⁴³ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, 1.vyd. Praha: Argo, 2000, s. 46.

"Spoléhám, že zasáhneš v případě, že to mezi lidmi nebude klapat."
Jak je demotivovat?
"Budeš muset někam zalézt a soustředit se na práci."
"Je to důvěrné, nikdo by neměl nic tušit."
"Jsi osobně plně zodpovědný za výsledek."

5.4. Zpřesňovatelé

Jejich hlavním zaměřením je užitečnost a stabilita. Jejich nejdůležitějším cílem je perfektní výsledek. Jde většinou o introvertní jedince. Vystupují racionálně a své emoce skrývají uvnitř sebe. Mají nadání pro analytické myšlení. Každou práci potřebují dotáhnout až do konce. Mají rádi pořádek, proto potřebují srozumitelně zadanou práci s jasným postupem a výsledkem. Jsou velmi neflexibilní. Při jakékoliv změně se cítí nejistě a jejich výkonnost klesá. Jsou to samotáři, a pokud musí pracovat ve skupině, vyhledávají sobě podobné jedince. Respektují nadřízeného i v případě, že s ním nesouhlasí, stejně tak přijmou kritiku. Stabilita práce je pro ně velmi důležitá a není dobré zpřesňovatele vystavovat stresu.

Tabulka č. 4: Motivace a demotivace zpřesňovatelů⁴⁴

Jak je motivovat?
"Tady je příručka pro tyto problémy. Pročti si instrukce, a budeš-li se jich držet, určitě uspěješ."
"Napsal jsem ti postup na desky, všechny informace jsou uvnitř. Výsledek potřebuji do pondělí."
Jak je demotivovat?
"Ta věc bude vyžadovat hodně práce s lidmi."
"Očekávám od tebe osobitý přístup, hodně nápadu a tvořivosti."

⁴⁴ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, 1.vyd. Praha: Argo, 2000, s. 47.

Zlaté pravidlo motivace

Zadáme-li člověku úkol, není pravidlem, že si musí navzájem sednout. Tento problém se dá v zásadě odstranit pouze dvěma způsoby. Buďto se přikloníme na stranu jedince, nebo na stranu úkolu.

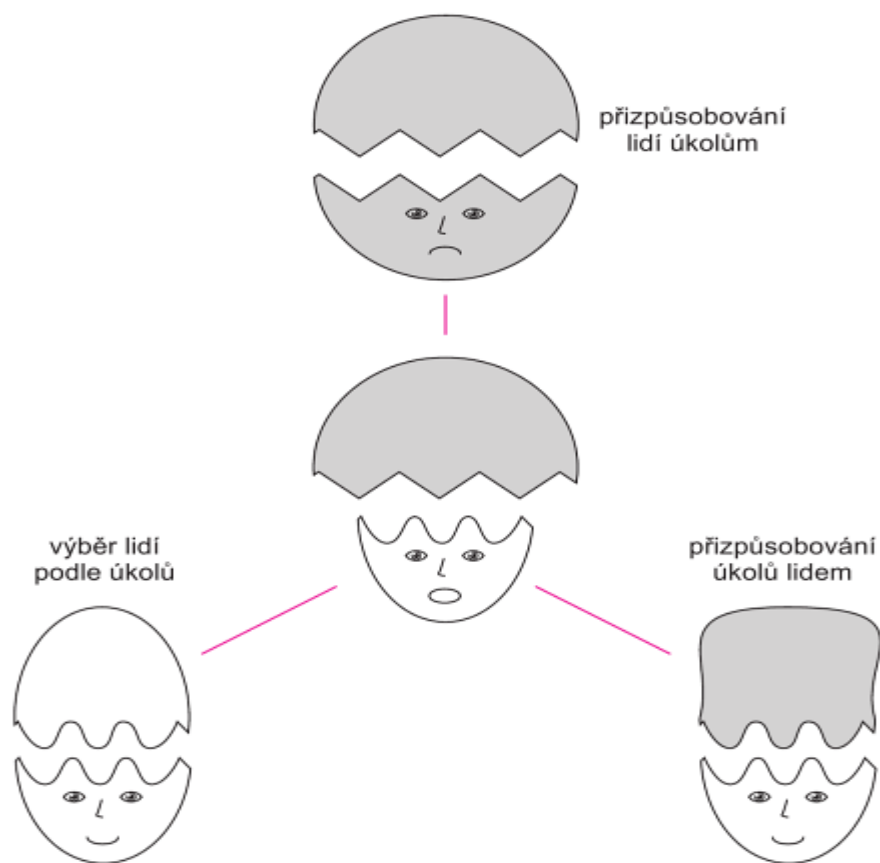
Pokud se budeme snažit přizpůsobit lidi úkolům, donutit je aby respektovali úkol jako takový, bude to chtít velkou míru stimulace. Je zřejmé, že se lidé přizpůsobují okolnostem neradi. To vyžaduje velké nároky na kontrolu. Jelikož, přestaneme-li člověka stimulovat, nebude mít žádný důvod v řešení úkolu dále pokračovat. Zároveň přestaneme-li kontrolovat plnění úkolu, je velmi pravděpodobné, že se objeví nové potíže.

Z toho vyplývá a je jasné že, pokud je to jen trochu možné, je lepší vyjít vstříc lidem. Ve většině případů se jedná i o schůdnější verzi. Už z toho důvodu, že úkoly si jen těžko postěžují, kdežto lidé tak činí velmi často. „*Úplně nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem*“⁴⁵ (obrázek vlevo dole). Takovou možnost ale máme jen velmi zřídka. Situaci můžeme velmi dobře zlepšit, když si dáme záležet na zadání úkolu. Každý člověk velmi citlivě reaguje na to, jakým způsobem se o svém úkolu dozvídají.

Tyto cesty vyznačené v **obrázku** na jednu stranu velmi nadějně, ale zároveň vyžadují hodně znalostí a dovedností na poli motivace a ovlivňování lidí.

⁴⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7. str. 16.

Obrázek č. 6: Lidé a úkoly⁴⁶



6. Výběr firmy

Výběr firmy pro mě nebyl velkým problémem. Vybral jsem si společnost Asco Numatics. S touto firmou jsem v kontaktu již několik let. Zkušenosti mám i s prací pro tuto společnost. Pravidelně totiž nastupuji jako brigádník, je-li potřeba pomoci v oblasti logistiky či administrativy. Tento podnik byl proto mě jasnou volbou, neboť mám velmi dobrý přístup k informacím, přehled o chodu firmy a dobré vztahy s jeho pracovníky.

6.1. Charakteristika podniku ASCO NUMATICS s.r.o.

Společnost Asco Numatics vznikla spojením sil dvou podniků. ASCO a Numatics. Společnými silami nabízí komplexní řešení a automatizaci pro širokou škálu průmyslově zaměřených zákazníků. Jedná se o firmu větších rozměrů. Zaměstnává více než 4.000 zaměstnanců ve výrobě a distribuci výrobků po celém světě. Sídlo společnosti se nachází

⁴⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7. str. 16.

ve Spojených státech amerických. Obě tyto firmy jsou ve vlastnictví společnosti Emerson.

Emerson je diverzifikovaná globální výrobní společnost. Zaměřuje se na inženýrství a technologie pro zákazníky na průmyslových, obchodních a spotřebitelských trzích. V roce 2014 měla tato společnost okolo 115.000 zaměstnanců a toto číslo stále stoupá. Pod Emerson, mimo firmy Asco Numatics, spadá další početná řádka podniků a institucí. Roční prodeje této společnosti, uvedené na oficiálních internetových stránkách, činili v minulém roce 24,5 miliardy dolarů.⁴⁷

Společnost ASCO patří mezi světové lídry v oblasti designu a výroby kvalitních elektromagnetických ventilů. ASCO výrobky jsou určeny k ovládání průtoku vzduchu, plynu, vody, oleje, nebo páry. Výroba se může pochlubit svou historií a obsahuje dnes obrovskou škálu výrobků. Společnost proto nabízí i individuální modifikace jednotlivých výrobků nebo komplexní řešení konstrukce potřebných výrobků.

Dalším článkem je společnost Numatics. Firma byla založena v roce 1945. Zaměřuje se na výrobu pneumatických a hydraulických produktů pro průmyslové užití. Patří mezi světové inovátory v této oblasti.

Společnými silami se mohou pyšnit obsáhlou produktovou řadou, jež obsahuje více než 50.000 elektromagnetických ventilů a vybavení pro kontrolu průtoku. Svými výrobky tato sdružená společnost zásobuje velkou škálu průmyslových podniků. Její služby využívá především průmysl petrochemický, farmaceutický, automobilový, potravinářský, dále také výroba pneumatik a podniky zaměřené na balicí techniku. Největší zaměření má firma na trh ve Spojených státech amerických.

V této práci se zaměříme na pouze na obchodní zastoupení společnosti ve východní Evropě. Jedná se konkrétně o čtyři státy:

- Česká republika
- Slovensko
- Polsko
- Maďarsko

⁴⁷ <http://www.emerson.com/en-us/AboutUs>

6.2. Asco Numatics – východní Evropa

Obchodní oddělení se nachází na konci výrobního procesu a stará o prodej, distribuci a komunikaci se zákazníky. Evropské sídlo se nachází ve Francii a hlavní zaměření tedy spadá na trhy západní a střední Evropy. Ve východní Evropě má společnost Asco Numatics zastoupení zejména ve čtyřech zemích a těmi jsou zmíněné: Česká Republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko.

Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců k 23. 4. 2015

Země	Počet
Česká republika	11
Polsko	10
Slovensko	7
Maďarsko	7
Celkem	35

Tabulka č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví k 23. 4. 2015

Pohlaví	Počet zaměstnanců	
Muži	28	80%
Ženy	7	20%

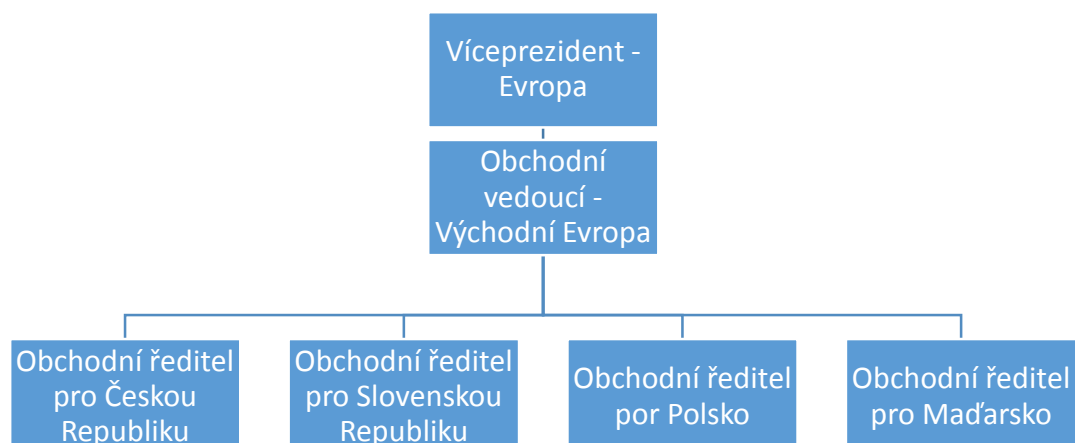
Ženy v podniku zaujímají velmi malé procento zastoupení, pouze 20%. Hlavním důvodem je bez pochyby strojírensko-průmyslové zaměření podniku. Téměř všechny ženy také zastávají pozici administrativní podpory. Žádná s nich tedy nepracuje ve vedoucí pozici ani na pozici obchodníka, nebo technika.

6.3. Struktura firmy

Společnost Asco Numatics má ve východní Evropě, mimo čtyř již zmíněných zemí, i velmi malé zastoupení v Rumunsku, ve státech Balkánského poloostrova a v Pobaltských státech. Strukturu firmy vytváří vedoucí pracovník obchodního oddělení pro východní Evropu. Dále jsou tu ředitelé pro jednotlivé hlavní čtyři státy. V každém tomto zastoupení se počet zaměstnanců pohybuje v rozmezí 7 – 11 pracovníků.

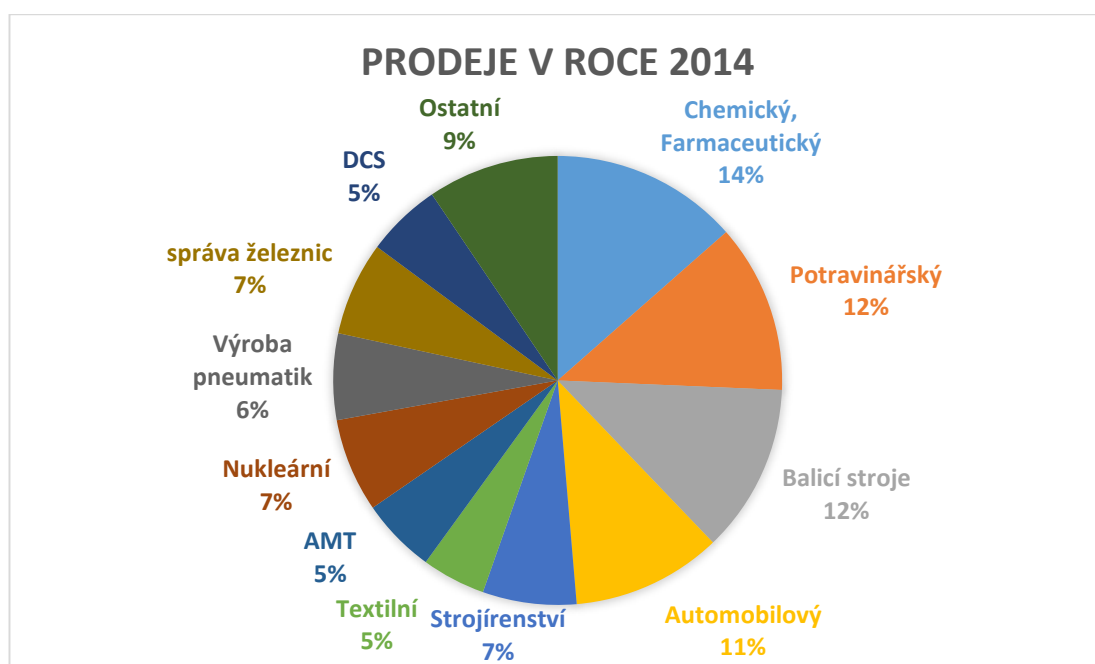
V každé pobočce najdeme oddělení mající na starosti prodeje, administrativu, technickou podporu a logistiku. Pracovníci pracují nejčastěji v prostorách kanceláře typu open space, nebo jsou na cestách, kdy navštěvují své zákazníky.

Obrázek č. 7: Organizační struktura podniku Asco Numatics, východní Evropa

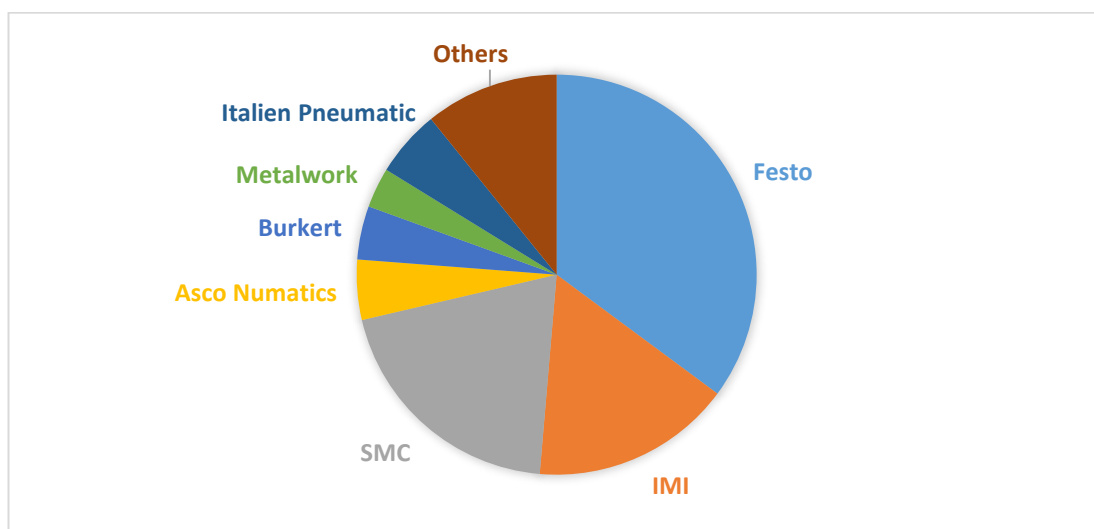


Jak bylo již zmíněno, podnik má velkou škálu odběratelů z různých průmyslových odvětví. Hlavní zastoupení mezi zákazníky činí chemický a farmaceutický průmysl, dále potravinářský průmysl, nebo podniky zaměřující se na balicí techniku.

Graf č. 1: Zaměření podniku v roce 2014

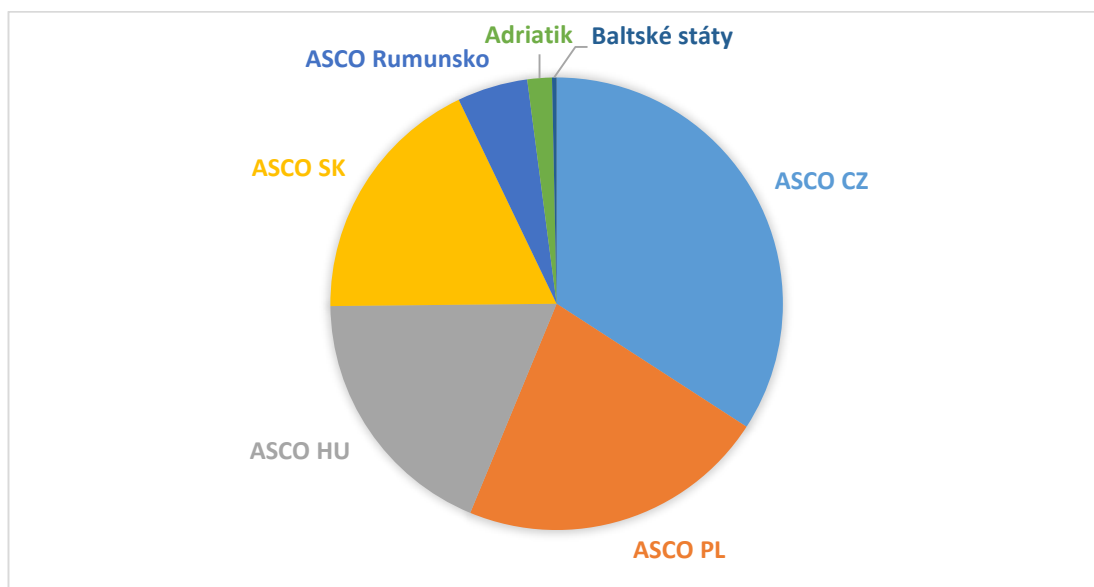


Graf č. 2: Konkurence v roce 2014



Porovnáme-li tržby v jednotlivých zemích východní Evropy, jsou podíly všech čtyř zástupců velmi podobné. Vyčnívá zde pouze Česká republika s podílem tržeb 34%. Ostatní země mají svůj podíl okolo 20%.

Graf č. 3: Podíl tržeb v roce 2014



6.4. Motivační systém firmy

Jako každá jiná firma, tak i společnost Asco Numatics se snaží udržovat své zaměstnance spokojené a motivované. Velmi důležité je, aby se pracovníci cítili ve své práci dobře a tato práce je naplňovala. V případě že tomu tak není, dochází k poklesu výkonnosti nebo třeba nežádoucí fluktuaci zaměstnanců. Odchod zkušených pracovníků

ke konkurenčním firmám nikdy není příjemný proces, a zároveň s tím spojené přijímání a školení nových pracovníků jsou pro firmu nadbytečné náklady.

Jak jsem již zmínil, mám své vlastní zkušenosti s pracovním poměrem v této firmě a mohu tedy říci, že je zde spokojenosti docilováno hlavně velmi přátelským přístupem zaměstnavatele a udržováním dobrého kolektivu. Podle mého názoru mají zaměstnanci nadprůměrné množství volnosti při práci. Pracovní doba většiny zaměstnanců je flexibilní a záleží hlavně na výsledcích. Myslím si, že všichni mají dobré podmínky a prostor k tomu aby mohli pracovat samostatně a nerušeně. Důležitým prvkem jsou společné stmelovací aktivity, které jsou pořádány pravidelně. Jde hlavně o sportovní akce (squash, bowling, lyžování, kola).

Firma svým zaměstnancům poskytuje i různé benefity

- Pět týdnů dovolené
- Pružná pracovní doba (záleží na náplni práce)
- Stravenky
- Finanční bonus na konci roku (závisí na úspěšnosti firmy během tohoto období)
- Firemní telefon
- Firemní notebook (jen někteří zaměstnanci)
- Firemní vůz (jen někteří zaměstnanci)
- přesčasy

Přes tyto programy a výhody mohou být zaměstnanci se svou prací nespokojeni a právě to bude cílem naší práce. Pokusím se zjistit, zda se zde takový problém vyskytuje a určit co by mohlo být jeho příčinou.

7. Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této práce je prozkoumat a popsat motivaci zaměstnanců v podniku a jejich pracovní spokojenost. Průzkum probíhal formou dotazníku. Na závěr zhodnotíme kladné a záporné hodnoty zjištěné průzkumem a doporučíme kroky pro případné vyřešení určité problematiky.

Výzkumná otázka č. 1: „Jsou zaměstnanci podniku spokojeni s prací, kterou v podniku vykonávají?“

Výzkumná otázka č. 2: „Jak by bylo vhodné upravit motivační systém pro dosažení lepších výsledků? “

8. Empirický výzkum

Pro vyhodnocení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v podniku Asco Numatics jsem, jak bylo již zmíněno výše, zvolil techniku dotazníkového šetření. Na základě dobrých vztahů se zaměstnanci podniku a dlouhodobou zkušeností s prací v tomto podniku jsem neměl problém se sestavením základní charakteristiky podniku. Proto jsem mohl přistoupit přímo k zadání dotazníku zaměstnancům. Požádal jsem tedy ředitele, pod jehož vedení spadá řízení obchodního oddělení pro východní Evropu, aby tyto dotazníky rozeslal jednotlivým vedoucím v každé zemi. Dotazníky byly zpracovány elektronickou formou.

8.1. Dotazníkové šetření

Při tvorbě dotazníku jsem se inspiroval již vypracovaným dotazníkem na internetových stránkách questionpro.com.⁴⁸ Dotazník jsem upravil tak aby odpovídal mnou vybrané společnosti a cílům mé práce. Zároveň jsem využil internetové služby tohoto serveru a dotazníky byly rozeslány elektronickou formou. Z hlediska toho že bylo potřeba dotazníky rozeslat do zahraničních poboček společnosti, bylo nutné dotazník zpracovat v anglickém jazyce.

Dotazník obsahuje 27 otázek. Všechny otázky jsou z důvodu jednoduchosti vyplňování ve formátu vybírání z daných možností, tedy uzavřené typy otázek. Zaměstnanci mohli vyplnit vždy pouze jednu odpověď. V úvodu se nachází otázky zjišťující základní informace o zaměstnanci, jako jsou pohlaví, věk, lokace pracoviště, nebo uplynulá doba závazku ve firmě. Následuje blok otázek zaměřující se na otázky související se spokojeností zaměstnance s různými činnostmi, možnostmi a prostředím ve firmě.

Otázky v dotazníku jsou rozděleny tak aby pokryly jak oblast motivace, tak pracovní spokojenosti zaměstnanců. Týkají se jak finančních, tak jiných hmotných a nehmotných odměn, dále zde najdeme dotazy na vztahy na pracovišti, hodnocení přístupu zaměstnavatele, pracovní podmínky, pracovní prostředí, nebo také hodnocení možností

⁴⁸ <https://www.questionpro.com>

rozvoje. Otázky jsou rozmanité a měli by tak vytvořit komplexní přehled o motivovanosti a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Data získaná z dotazníků jsou vyhodnocena a tyto výsledky jsou dále znázorněny pomocí grafů a tabulek. Data jsou publikována dohromady za celou společnost, tudíž se jednotliví zaměstnanci nemusejí obávat o prozrazení identity, a tak přidávají na reliabilitě výzkumu.

Sběr dat probíhal v termínu od 23.4. do 27.4. 2015 Dotazník byl rozeslán e-mailem jednotlivým liniovým manažerům, kteří ho dále předali svým zaměstnancům. Sběr dat proběhl tedy elektronickou formou přes server questionpro.com. Na dotazník odpověděli téměř všichni zaměstnanci.

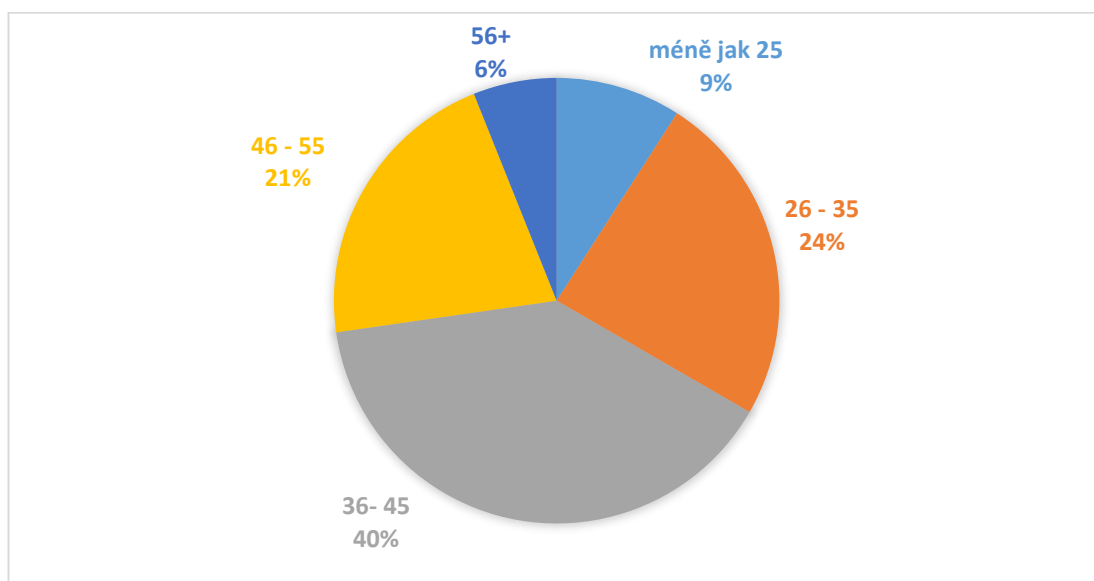
8.2. Charakteristika respondentů

Vzhledem k tomu že se při výzkumu dbalo na zachování anonymity, je možné charakterizovat respondenty pomocí věkového a pohlavního složení, a také podle doby odpracované pro tuto společnost.

Na dotazník odpovědělo nad mé očekávání 33 zaměstnanců, což je přibližně 94%. Z tohoto počtu činí 7 respondentů ženy a 26 respondentů muži.

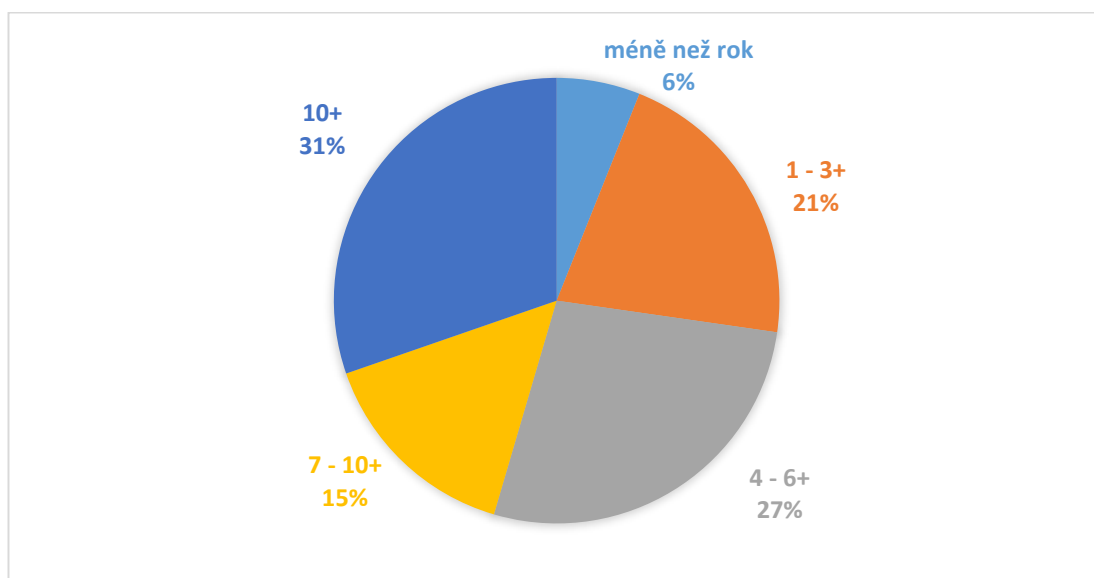
Co se týká věku, největší procento zastoupení mají zaměstnanci věkové skupiny 36 až 45 let tj. 40%. Dále následují zaměstnanci mezi 26–35 lety (24%). Po nich rozmezí 46–55 (21%). Méně než 25 let má 9% zaměstnanců a pouhých 6% zaujímají zaměstnanci ve věku 56 a starší.

Graf č. 4: Věkové složení podniku



Z dalšího grafu je zjevné že si firma udržuje velmi zkušené zaměstnance a nepotýká se tedy s jejich velkou fluktuací. Velmi zkušených zaměstnanců s více jak desetiletou zkušeností v této společnosti je celých 31%. Kdybychom brali zaměstnance, kteří se dají považovat za zkušené, tedy ty co mají v této společnosti odpracováno čtyři roky a více je to velmi vysoké číslo, a to 73%.

Graf č. 5: Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

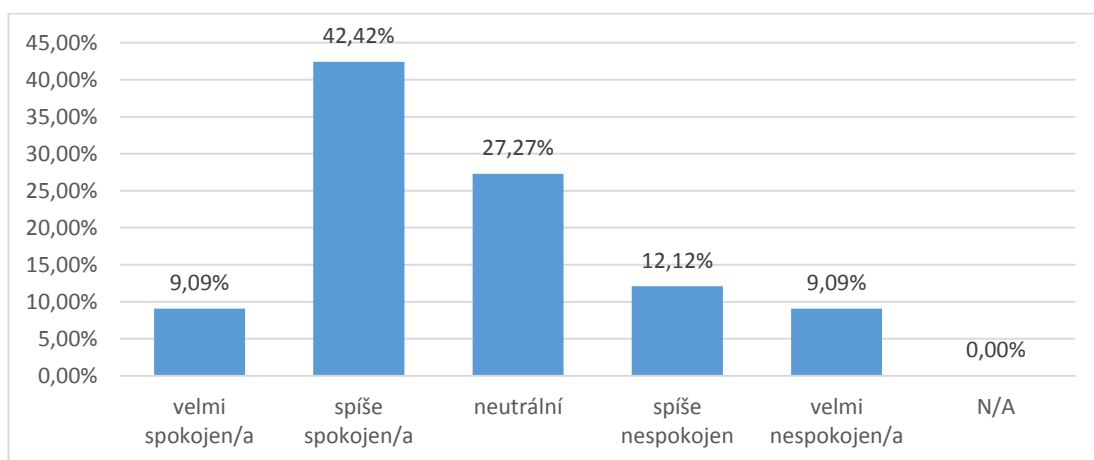


8.3. Výsledky šetření

Jak bylo výše zmíněno, účast na mém průzkumu byla nad očekávání a odpovědělo 94% zaměstnanců. Celý dotazník v rozesílané podobě je k nahlédnutí online⁴⁹ a v příloze na konci práce.

Každá otázka je zde na základě sebraných dat zpracována a její výsledky jsou popsány slovně nebo i grafickou podobou. Výsledky jsou zprůměrovány a následně porovnány mezi jednotlivými zeměmi.

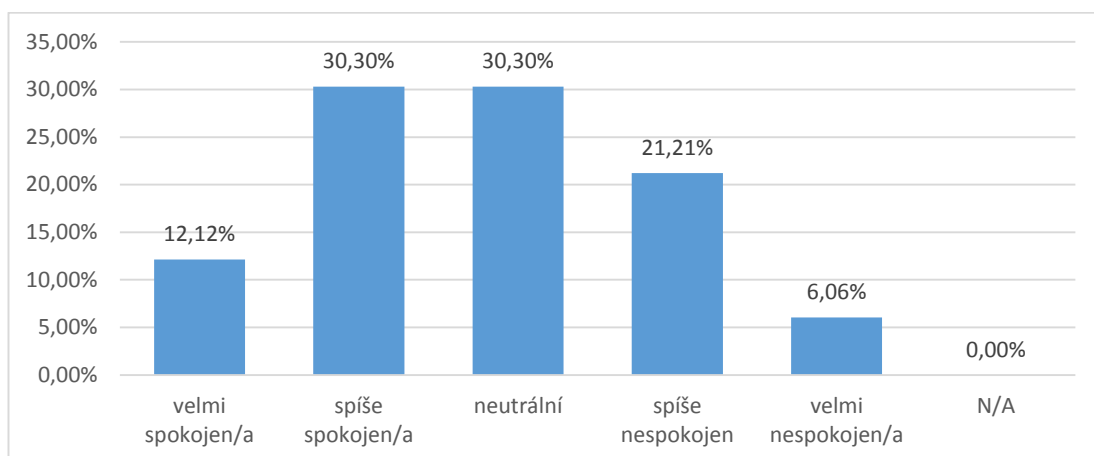
Graf č. 6: Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen/a se svým platovým ohodnocením?



Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením, se odpovědi pohybovaly převážně mezi spíše spokojen/a a neutrální. Sedm lidí ale zaškrtnulo odpověď spíše nespokojen/a nebo dokonce odpověď velmi nespokojen/a. Je to celých 21% lidí, kteří jsou lehce nebo velmi nespokojeni se svým platem.

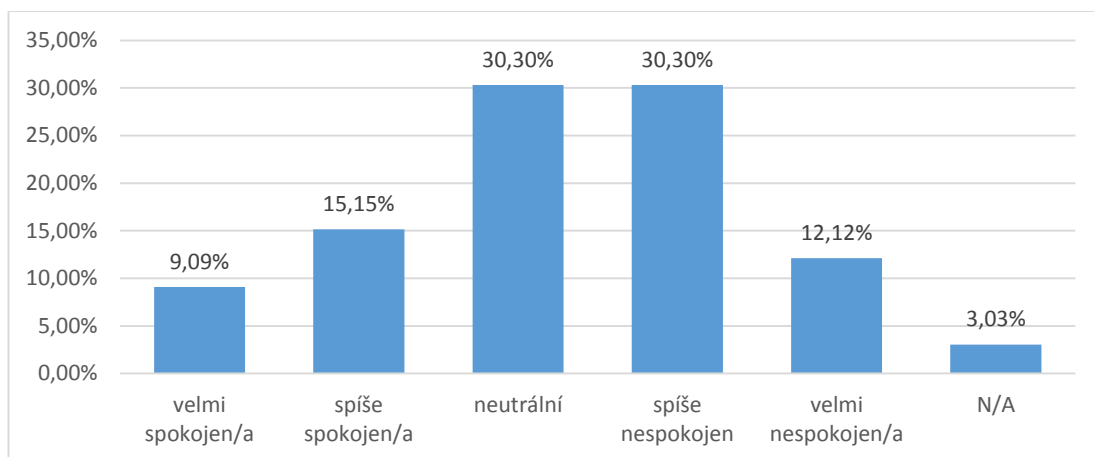
⁴⁹ <http://questionpro.com/s/1-2598139-4192996>

Graf č. 7: Otázka č. 2: Jak jste spojen/a s firmou poskytovanými benefity



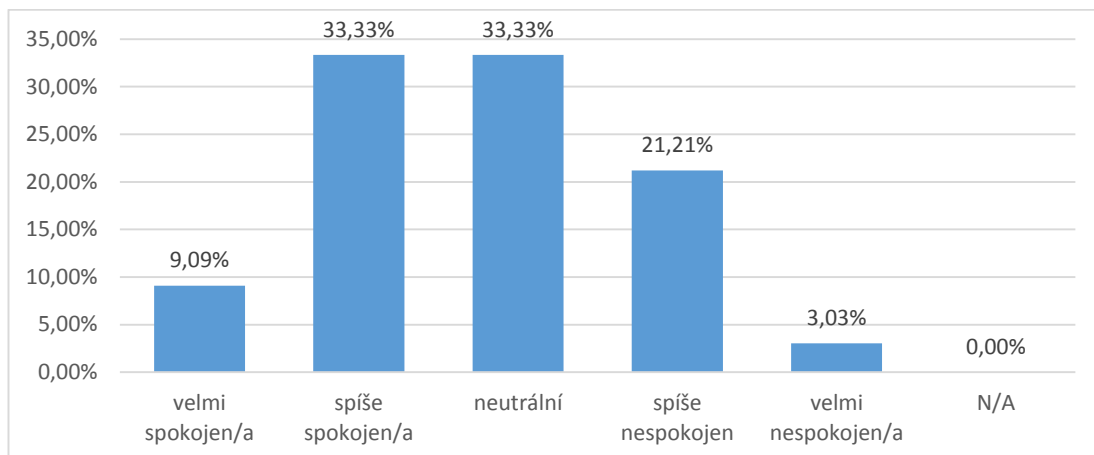
Spíše a velmi spokojených zaměstnanců je celých 14, ale zároveň negativně odpovědělo sedm zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojeni a dva dokonce velmi nespokojeni. Deset respondentů svou spokojenost s benefity označilo jako neutrální.

Graf č. 8: Otázka č. 3: Jak jste spokojeni s četností a výší odměn?



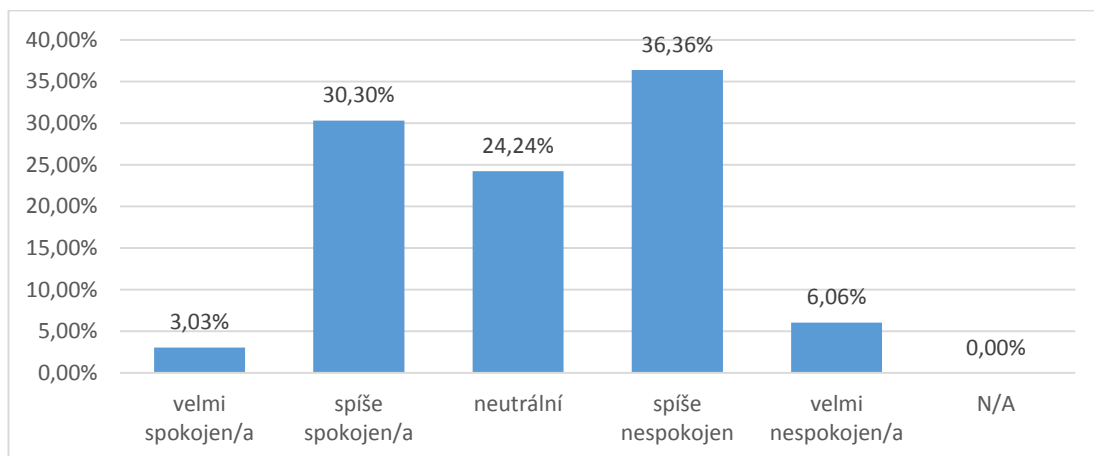
U spokojenosti s četností a výší odměn se poprvé dostáváme do záporných pozic. Přibližně celých 30%, tedy 10 zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni. Dále další 4 (12%) odpověděli velmi nespokojen/a. Pouze osm respondentů vyplnilo kladná hodnocení a deset zvolilo neutrální odpověď.

Graf č. 9: Otázka č. 4: Jak jste spokojen/a s poměrem mezi výkonem a finančním ohodnocením?



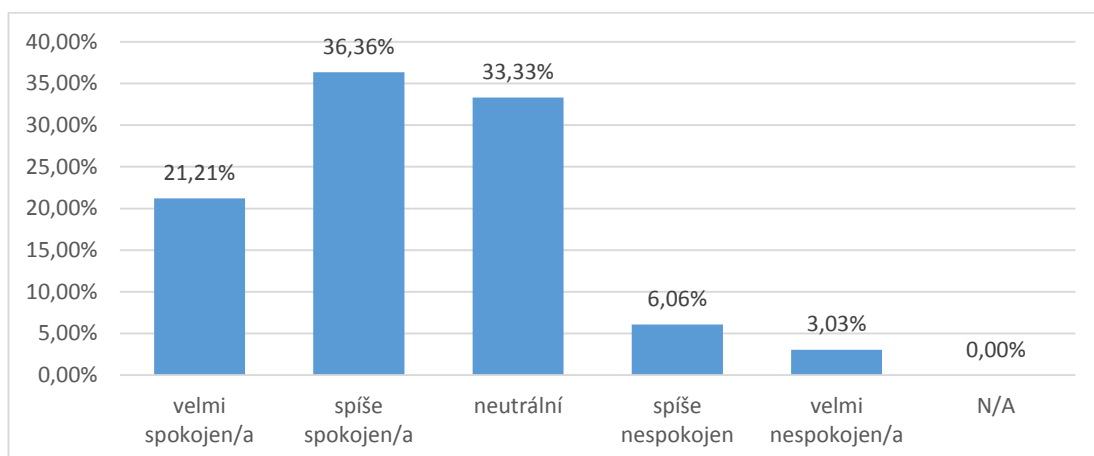
U této otázky je přibližně 42% respondentů víceméně spokojeno. Na druhou stranu sedm zaměstnanců (21%) je spíše nespokojeno a jeden dokonce velmi nespokojen. Těchto osm respondentů nejspíše očekává vyšší platové ohodnocení vzhledem ke svým výkonům a náplni práce.

Graf č. 10: Otázka č. 5: Jak jste spokojen/a se svou pracovní zátěží?



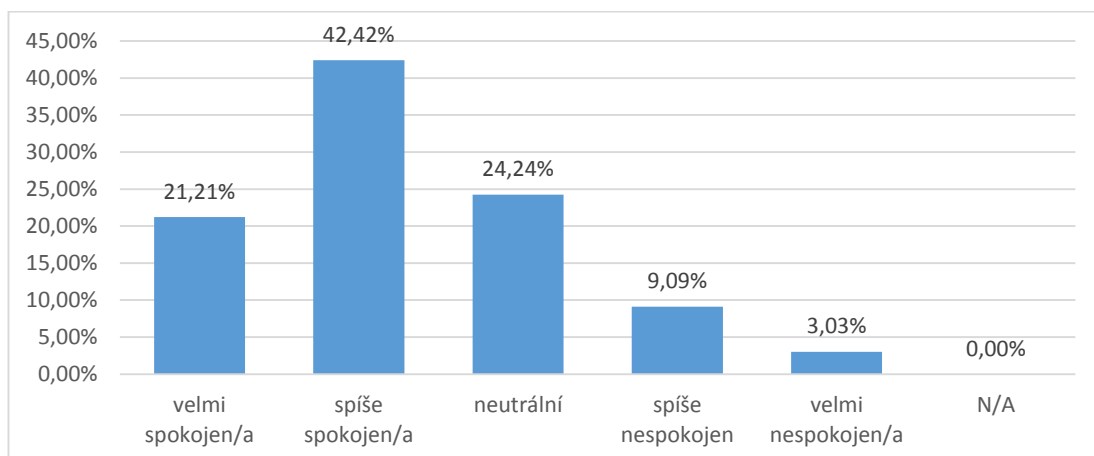
S pracovní zátěží se každý vypořádává odlišným způsobem, proto v této otázce máme poměrně vyrovnané výsledky. Spíše a velmi spokojených zaměstnanců máme 11, zatímco spíše a velmi nespokojených je 14. Zbýlých osm zaměstnanců vyplnilo neutrální odpověď.

Graf č. 11: Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a s flexibilitou pracovní doby?



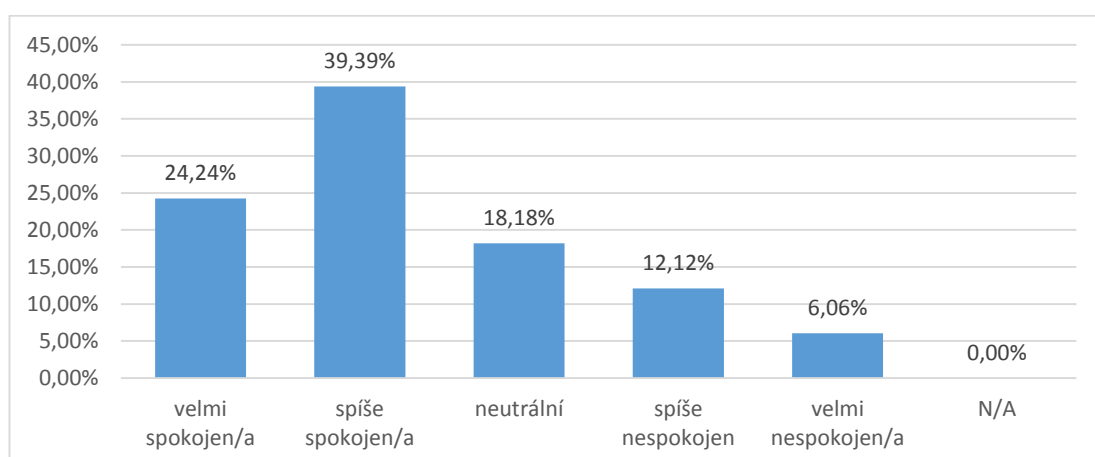
Vzhledem k velkému zastoupení zaměstnanců pracujících na obchodních pozicích, mají tito zaměstnanci v popisu práce řadu služebních cest (navštěvování zákazníků). Řekl bych, že většina zaměstnanců má velmi flexibilní pracovní možnosti. Z toho důvodu vycházejí výsledky v této otázce převážně pozitivně. To ale samozřejmě neplatí pro každého zaměstnance. Tři z nich odpověděli spíše, nebo velmi nespokojen/a. Zbytek, tedy 19 zaměstnanců vyplnilo kladnou odpověď a 11 zvolilo odpověď neutrální.

Graf č. 12: Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a se svým pracovním prostředím



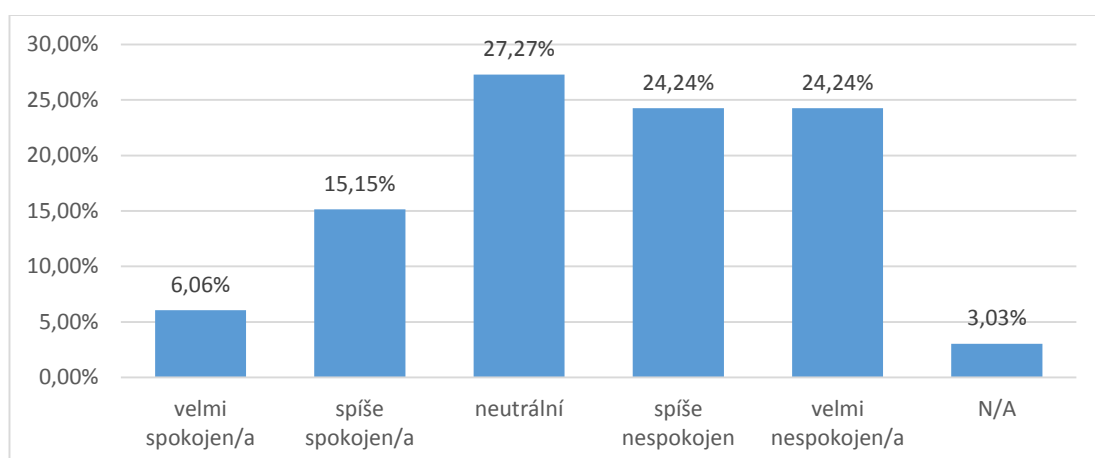
I přes již zmiňované openspace kanceláře, které jsou v dnešní době spíše na ústupu, vycházejí odpovědi i v této otázce převážně pozitivně. To vypovídá zejména o tom, že panují na pracovišti, podle mých zkušeností velmi dobré vztahy. Této otázce se ale budeme věnovat dále v dotazníku.

Graf č. 13: Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a s technickým vybavením pracoviště?



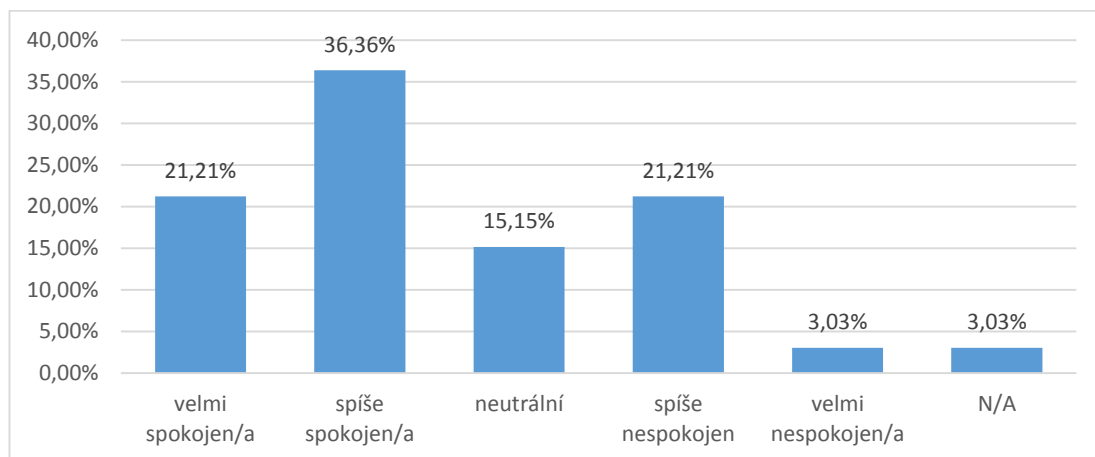
Technické vybavení je podle mého osobního názoru dostačující, přesto se objevují u šesti zaměstnanců odpovědi spíše, nebo dokonce velmi nespokojen/a. Jinak uvedlo 21 respondentů, že jsou s touto oblastí spokojeni.

Graf č. 14: Otázka č. 9: Jak jste spokojen/a s možností osobního rozvoje?



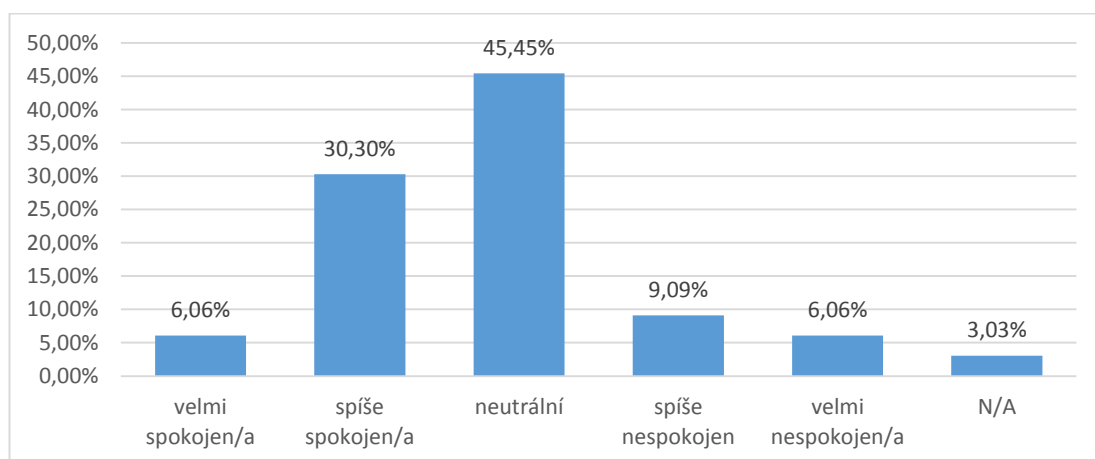
U této otázky se dostáváme k jednomu z největších zjištěných problémů. Tímto problémem je osobní rozvoj a kariérní postup. Na tuto otázku odpovědělo pouze sedm respondentů pozitivní možností. Dalších devět svůj postoj označilo jako neutrální. Spíše nespokojeno je ale osm zaměstnanců, a dokonce dalších osm z nich odpovědělo velmi nespokojen/a. Jedná se tedy o jeden z nejvýraznějších bodů zaměstnanecké nespokojenosti.

Graf č. 15: Otázka č. 10: Jak jste spokojen/a s jistotou pracovního místa?



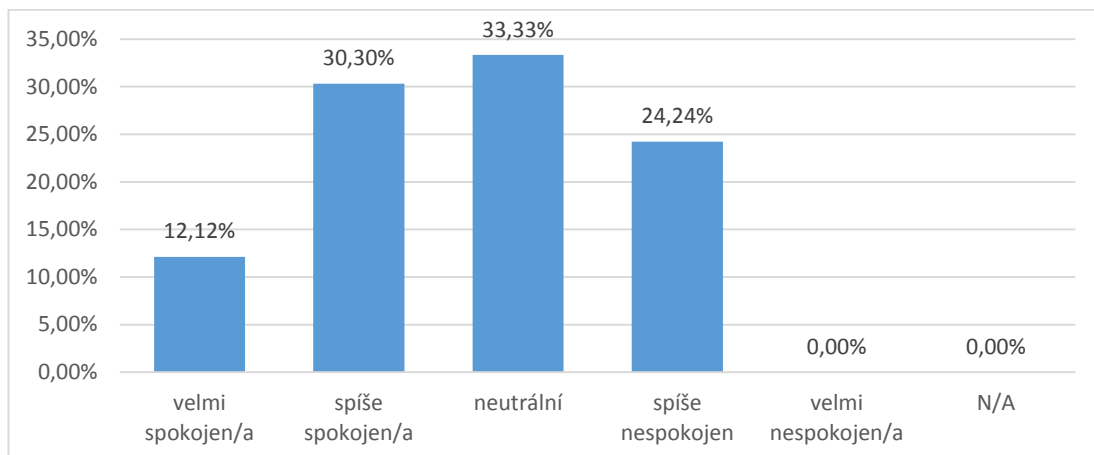
U jistoty pracovního místa jsou odpovědi rozmanité. Přesto ale převažují pozitivní odpovědi. Spíše nebo velmi spokojeno je 19 zaměstnanců (57%). Pět zvolilo neutrální odpověď a sedm zaměstnanců uvedlo, že jsou s jistotou pracovní pozice spíše nespokojeni. Jeden zaměstnanec je dokonce velmi nespokojen.

Graf č. 16: Otázka č. 11: Jak jste spokojen/a s možností ovlivňovat rozhodnutí které se na vás vztahují?



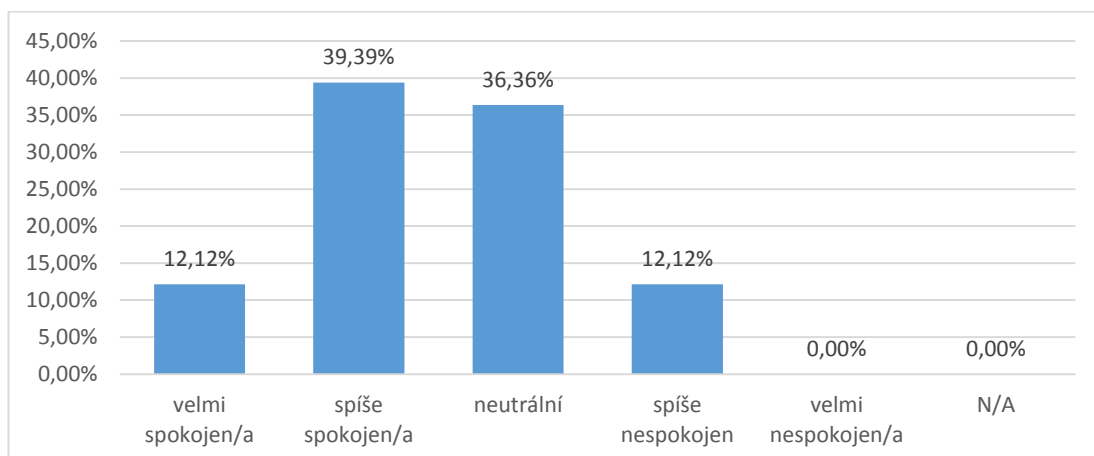
V této otázce zaměstnanci volili zejména neutrální odpověď, zvolilo ji 15 lidí (45%). Dále odpovídali spíše pozitivně. Jako vždy jsou tu ale i negativní odpovědi, a to u pěti zaměstnanců.

Graf č. 17: Otázka č. 12: Jak jste spokojen/a s možností práce na zajímavých projektech



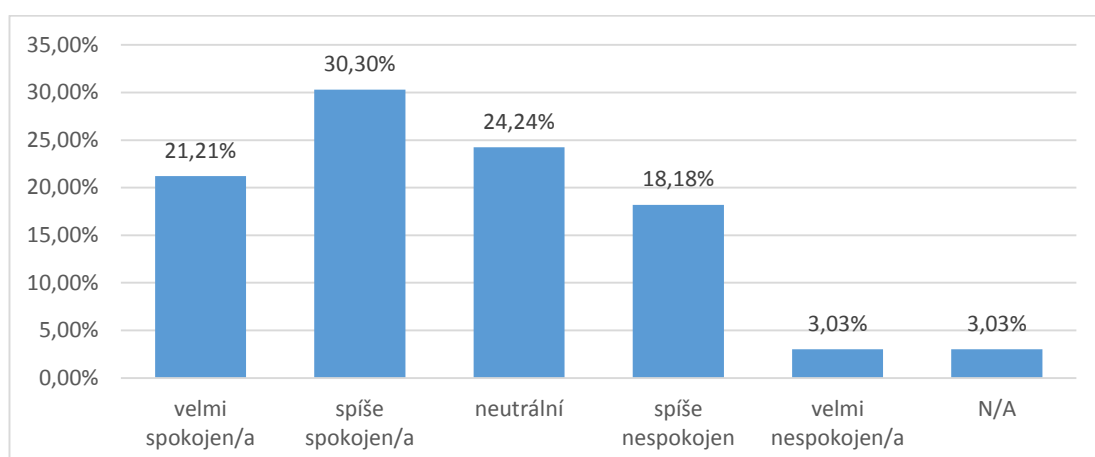
Otázka zaměřená hlavně na barvitost pracovního procesu. Zde zaměstnanci odpovídali znovu převážně pozitivně. Spíše nespokojeno bylo pouze osm z nich. Neutrální odpověď označilo 11 zaměstnanců a zbytek, tedy 14 z nich do dotazníku vyplnilo odpovědi spíše nebo velmi spokojen/a.

Graf č. 18: Otázka č. 13: Jak jste spokojeni s informovaností o fungování a cílech této společnosti?



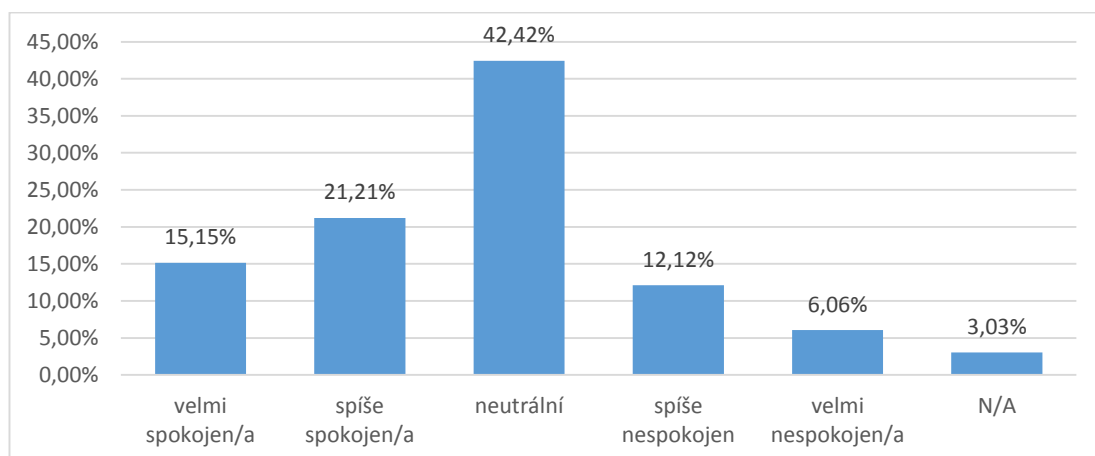
Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že ve firmě panuje dostatečná informovanost a dobrá komunikace s vedením. Pozitivně v této části totiž odpovědělo 17 zaměstnanců a dalších 12 zaškrtnulo políčko neutrální. Spíše nespokojeni jsou pouze čtyři zaměstnanci.

Graf č. 19: Otázka č. 14: Jak jste spokojeni s komunikací s nadřízeným?



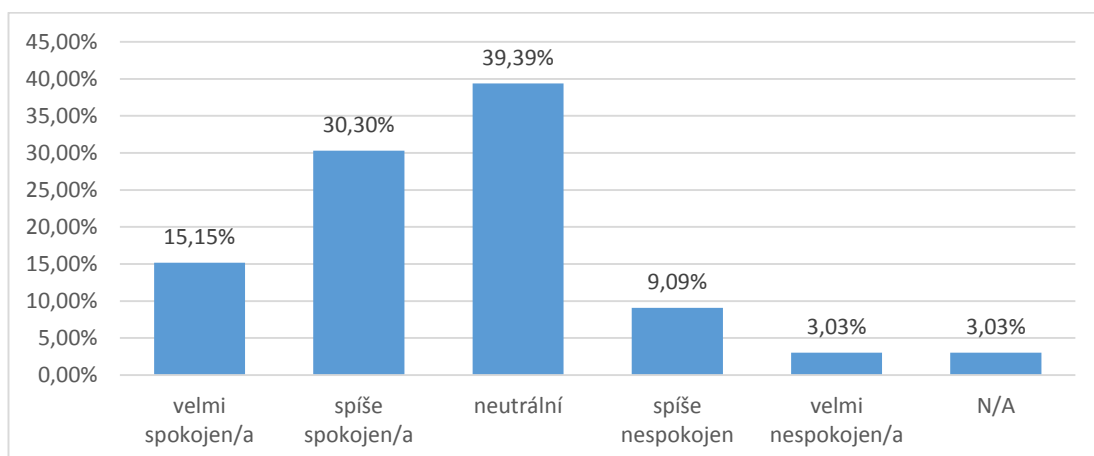
V této otázce se potvrzuje mé tvrzení z otázky předešlé. Většina zaměstnanců (51%) je s komunikací s řídicím pracovníkem spokojená. Je zde ale i zastoupení (18%) těch, jenž tuto komunikaci označují jako nedostačující. A dokonce jeden ze zaměstnanců je s tímto stavem velmi nespokojen.

Graf č. 20: Otázka č. 15: Jak jste spokojen/a s mírou uznání obdržného od vedoucího pracovníka?



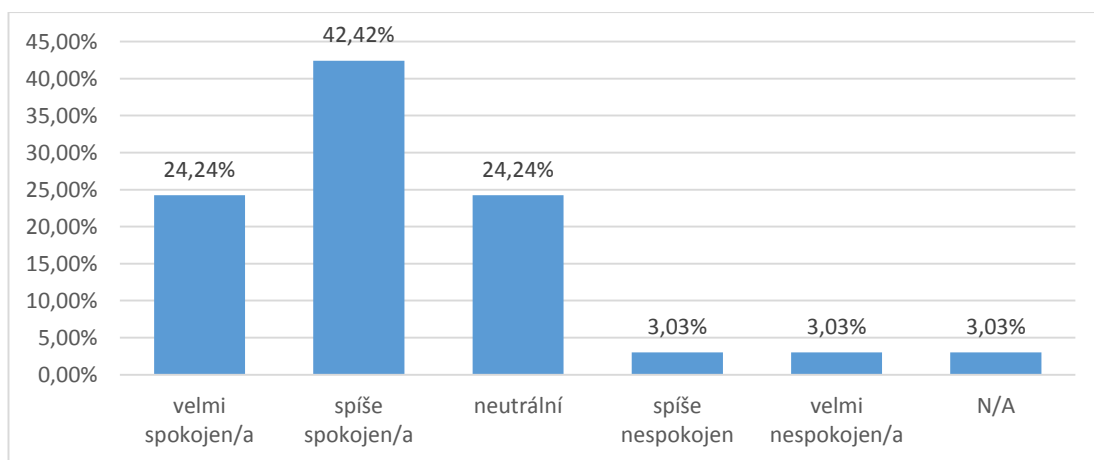
Až šest zaměstnanců (18%) je v této oblasti nespokojeno a ocenili by větší chválu, nebo uznání od nadřízeného. Velmi spokojeno bylo pět a spíše spokojeno sedm zaměstnanců. Zbylí označili svůj postoj jako neutrální.

Graf č. 21: Otázka č. 16: Jak jste spokojen/a se schopnostmi nadřízeného?



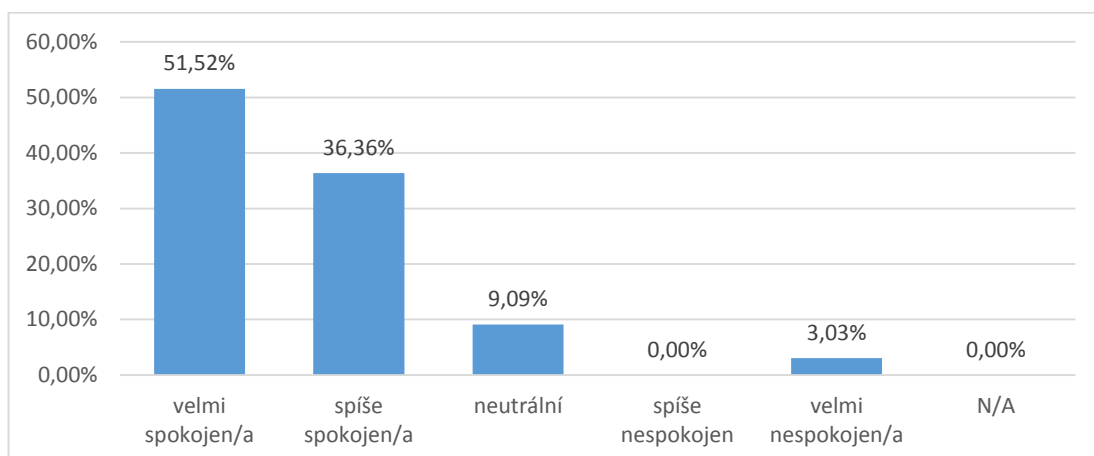
Na otázky ohledně nadřízeného se většinou lidí nechce ze zjevných důvodů odpovídat, proto se u předešlých otázek na tuto tematiku objevuje tolik neutrálních odpovědí. Výjimkou není ani hodnocení schopností nadřízeného, když neutrální postoj vyplnilo 13 respondentů. Zbytek je až na výjimky převážně spokojen.

Graf č. 22: Otázka č. 17: Jak jste spokojen/a se svým vztahem s nadřízeným?



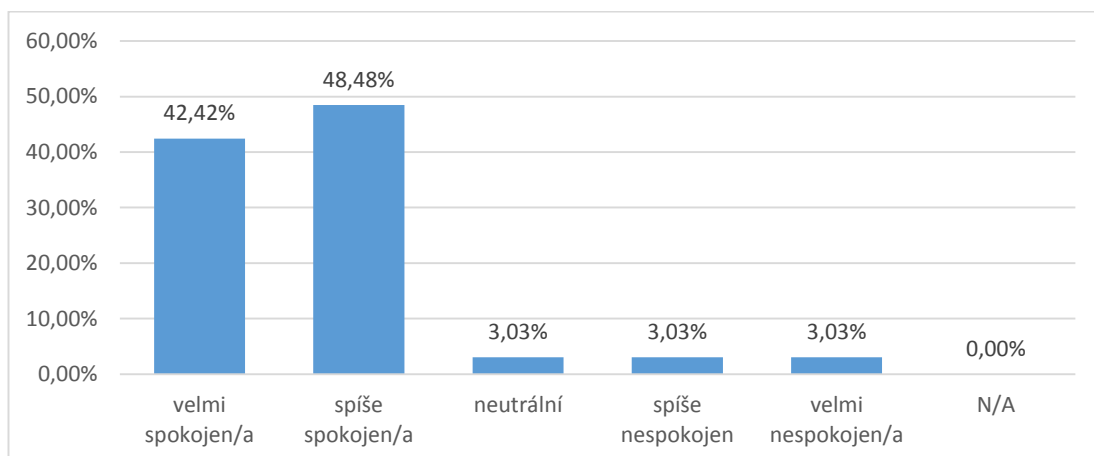
Stejně jako u předchozích otázek i zde převažují pozitivní a neutrální postoje. Stále se ale objevují dva jedinci, kteří jsou s tímto vztahem nespokojeni.

Graf č. 23: Otázka č. 18: Jak jste spokojen/a se vztahy s kolegy?



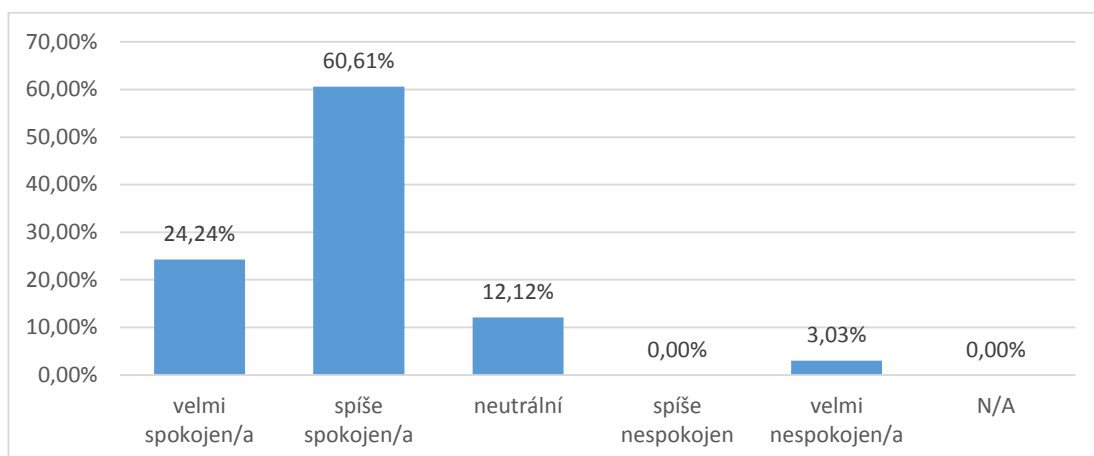
Dostáváme se do sekce vztahů na pracovišti, kde jsem zaznamenal nejlépe vycházející výsledky. Celých 51% respondentů (tedy 17 z nich) uvedlo, že jsou se vztahy na pracovišti velmi spokojeni a dalších 36% (tj. 12 zaměstnanců) vyplnilo kolonku spíše spokojen/a. To je dohromady vysokých 87%. Jedná se tak o oblast s jednou s nejvyšších spokojeností.

Graf č. 24: Otázka č. 19: Jak jste spokojen/a se vztahy se svými zákazníky/klienty/uživateli?



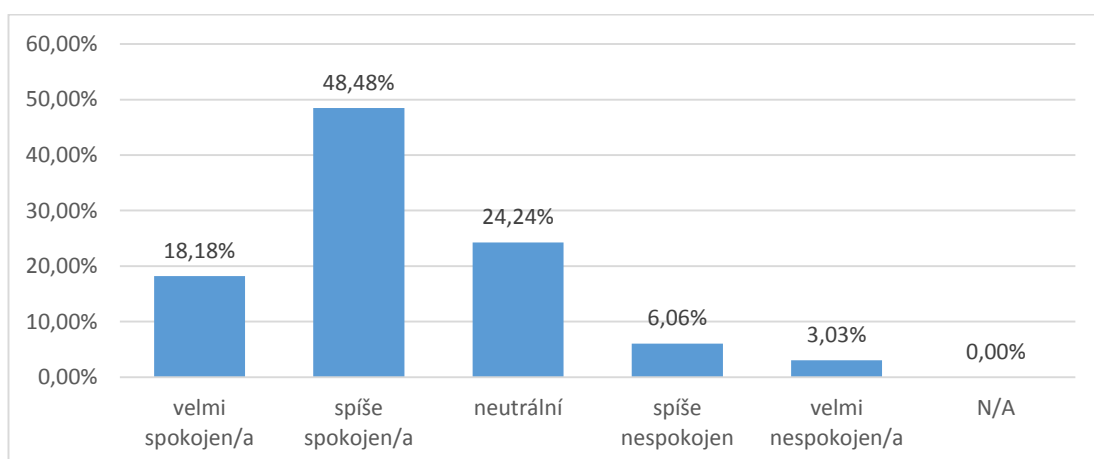
Udržování dobrých vztahů s klienty je hlavní doménou obchodního zastoupení. Proto ani nepřekvapí výsledky odpovědí na tuto otázku, kdy je 91% zaměstnanců velmi, nebo spíše spokojena s tímto vztahem. Pouze tři zaměstnanci odpověděli jiným způsobem.

Graf č. 25: Otázka č. 20: Jak jste celkově spokojen/a s touto společností?



Na řadu přichází poslední dvě velmi důležité shrnující otázky. První z nich je celková spokojenost se společností Asco Numatics. Z výsledku je zřejmé, že se spokojenost drží na dobré úrovni. 20 zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku, že jsou spíše spokojeni a osm dokonce velmi spokojeni. Jeden jediný zaměstnanec uvedl, že je velmi nespokojen a zbylí čtyři uvedli neutrální odpověď.

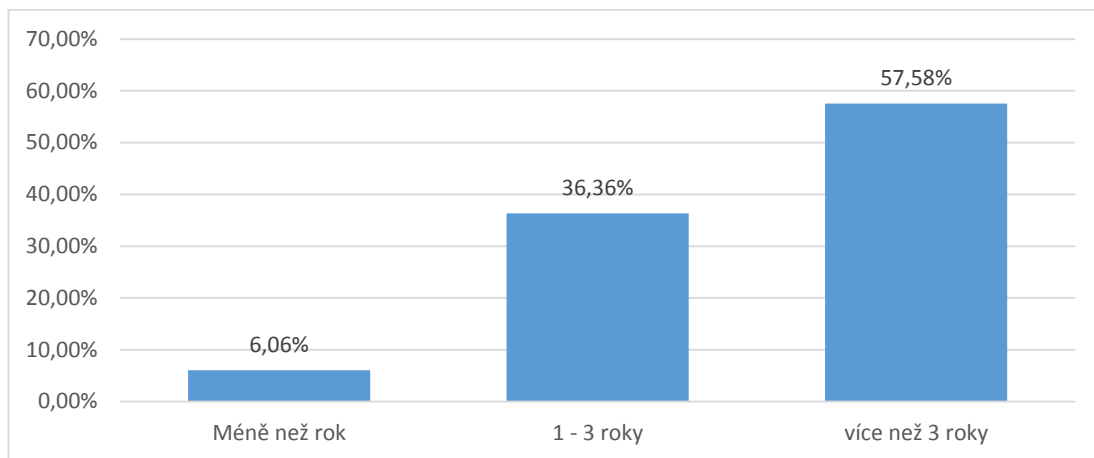
Graf č. 26: Otázka č. 21: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním (pracovní pozicí)



U této otázky nejsou výsledky naprosto jednostranné jako u předešlé, ale stále velmi pozitivní. Spokojenost uvedlo 22 zaměstnanců. Přibyli však dva zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou společností, ale ne se svou pracovní pozicí.

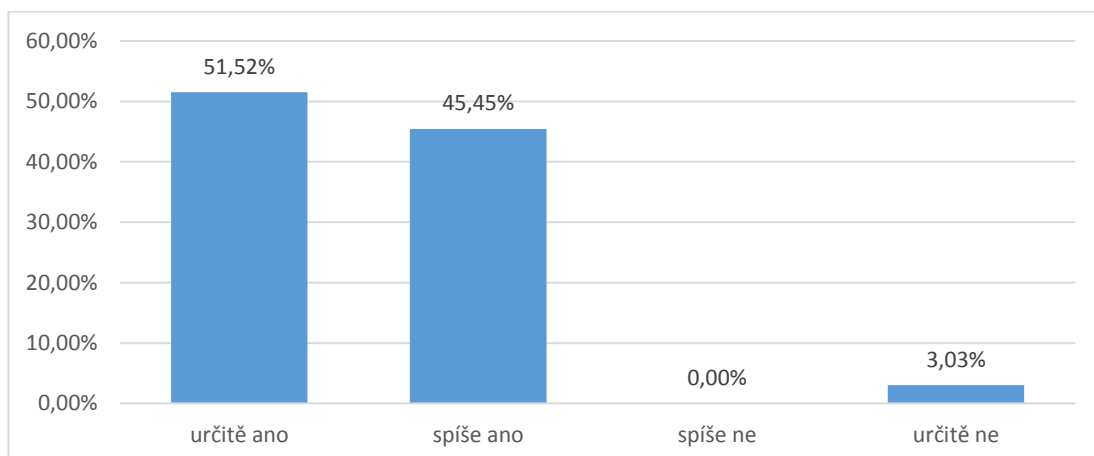
Následují poslední dvě důležité shrnující otázky s jinou sadou odpovědí.

Graf č. 27: Otázka č. 22: Jak dlouho si myslíte, že vás ještě bude tato práce uspokojovat?



Z této otázky je zřejmé, že jsou zaměstnanci v celku slušně motivováni a spokojeni ve svém zaměstnání. Déle než 3 roky by v práci za těchto podmínek zůstalo 57% tedy 19 zaměstnanců. Rozmezí 1-3 roky uvedlo 36%, tj. 12 zaměstnanců. A velmi nespokojených respondentů, kteří počítají se změnou pracovního místa nebo s odchodem ze společnosti je pouze 6% respektive dva zaměstnanci.

Graf č. 28: Otázka č. 23: Doporučil/a byste tuto společnost ostatním?



Na otázku zda by zaměstnanci doporučili tuto společnost i jiným se sešly zejména kladné odpovědi. Stále je zde ale jeden ze zaměstnanců, který se nepochybně nepohodl s vedením firmy a chystá se opustit její řady v nejbližší době.

8.4. Interpretace výsledků

Pro pomoc při vyhodnocování výsledku tohoto dotazníkového šetření jsem si vytvořil souhrnný graf, do kterého jsem zahrnul všechny otázky se zprůměrovanými výsledky pro

jejich porovnání. Je jasné, že tyto výsledky nevyovídají o odpovědích jednotlivých zaměstnanců, ale spíše o pohled na společnost jako celek.

Graf č. 29: Průměrové vyjádření jednotlivých otázek (viz. Přílohy)

Z tohoto lze vyčíst, a odpovídá to i mému přesvědčení, že jsou zaměstnanci v tomto podniku převážně spokojeni. Koeficient průměrů všech odpovědí se rovná 2,57, což zapadá téměř přesně mezi postoje *spíše spokojen* a *neutrální*. Co z tohoto grafu vyčíst nemůžeme, jsou jednotlivé varovné signály, které se v nezprůměrovaných odpovědích vyskytují. Je důležité, aby byly tyto signály brány v úvahu, a aby byla navržena taková opatření, která by zlepšila stávající motivační systém.

Na interpretované výsledky následně navážu a doplním je o své doporučení, které by mělo pomoci vyřešit jednotlivé problémové okruhy. Doufám, že tato doporučení pomohou dané společnosti, nebo ji aspoň nasměrují ke zlepšení motivace a spokojenosti jejích zaměstnanců.

8.5. Odpovědi na výzkumné otázky

Výzkumná otázka č. 1: „Jsou zaměstnanci podniku spokojeni s prací, kterou v podniku vykonávají?“

Ano, zaměstnanci jsou převážně spokojeni se svou prací v této společnosti (viz. Otázka č. 21). Kladně na tuto otázku odpovědělo 66% dotazovaných a neutrální odpověď zvolilo 24% dotazovaných. Je však důležité si dát pozor na budoucí vývoj této statistiky (viz. Otázka č. 22). Do budoucna je potřebné zapracovat na motivaci zaměstnanců tak, aby se jejich spokojenost i nadále udržovala na podobných pozitivních hodnotách.

Výzkumná otázka č. 2: „Jak by bylo vhodné upravit motivační systém pro dosažení lepších výsledků?“

1. Rozšíření nabídky benefitů – poukázky flexi pass, volné vstupenky na kulturní akce, volné vstupy na sportoviště
2. Finanční bonusy - částečné hrazení zdravotní péče, bonus za pravidelné docházení do práce (zaměstnanec nevykazuje žádné absence)
3. Možnosti vzdělávání a osobního rozvoje – jazykové kurzy, kvalifikační kurzy

8.6. Návrhy a doporučení

Dovolil jsem si, na základě výsledku dotazníkového šetření a vlastních zkušeností, rozdělit slabá místa v motivačním systému podniku na jednotlivé okruhy. Jsou jimi: osobní rozvoj zaměstnanců, komunikace a četnost a výše odměn.

8.6.1. Osobní rozvoj zaměstnanců

Oblast rozvoje zaměstnanců patří mezi základní a velmi důležité prvky pracovní spokojenosti. Zároveň je tato oblast také jedna z nejobtížnějších, co se týče realizace. Jedná se o jeden z hlavních problémů tohoto podniku. Přijatí zaměstnanci totiž téměř nemají možnost kariérního postupu či osobního rozvoje. Kariérní postup se získává dodatečně velmi těžko, pokud má firma pevně danou organizační strukturu. Na co by ale podnik měl myslet je různé zvyšování pravomocí a odpovědností. Vedení podniku by se také mělo zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávání by bylo možné hlavně v oblasti zaškolování obchodních zástupců do technických prvků prodávaných produktů, jazykové vzdělávání, zlepšování prezentačních dovedností nebo psychologické kurzy jako například autogenní trénink, asertivita apod.

Díky novým poznatkům a vědomostem tak vzniká žádané zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců, kteří mají o tento postup zájem. S vyšší kvalifikací zaměstnanec mu může vedoucí pracovník přidělit větší pravomoci a nové úkoly, které by pro daného pracovníka mohly být zpestřením monotónní práce.

Pokud dosáhnou zaměstnanci podniku jistou seberealizaci, je velmi pravděpodobné že se změní počet těch, kteří by v této společnosti chtěli dále pracovat. Seberealizaci popisuje blíže Maslow ve své hierarchické teorii potřeb (viz. 4.8 Motivační teorie). Firma má dnes velké procento zkušených a stálých zaměstnanců (73% zaměstnanců pracujících ve firmě déle než 4 roky). Prognóza do budoucna je však odlišná, kdy pouze 57% dotázaných uvedlo, že budou uspokojeni svou prací ve firmě déle než 3 roky. Je tedy jasné, že se zde skrývá hrozba zvýšené fluktuace, která by pro firmu nemusela být příjemná a projevila by se nepochybně i v jejím, do této doby dobrém provozu.

8.6.2. Komunikace

Dalším problémem který se sem tam v této firmě vyskytuje, jsou občasné nedostatky v komunikaci nadřazeného se zaměstnancem. Velmi důležitým prvkem jsou **pochvaly**. Pochvala patří mezi jedny z nejdůležitějších stimulů lidské motivace. Každého

zaměstnanec je třeba odhadnout a stimulovat jiným způsobem (viz. 6. Motivační typy lidí). Vedoucí pracovníci by tak měli pracovat na vztazích se svými podřízenými a motivovat každého jednotlivce tím správným prostředkem. Jedině tak docílí potřebné motivace zaměstnanců a tím i jejich zvýšeného výkonu (viz. 5. Výkonnost a spokojenost). Celá společnost se může pyšnit velmi dobrými vztahy na pracovišti a může se opřít o velmi silný kolektiv zaměstnanců. Proto by v komunikaci nemusel být problém ani v budoucnu.

8.6.3. Četnost a výše odměn

Své zaměstnance je důležité odměňovat nejen pochvalou, ale i finančními nebo jinými hmotnými prostředky. Je důležité nastavit systém tak, aby bylo dosaženo vyšší motivovanosti zaměstnanců, a přitom se nesnižoval jejich výkon. S nadměrně vzrůstající motivovaností zaměstnanců může docházet k poklesu výkonu (viz. Obrázek č. 3: Yerkesův-Dodsonův zákon). Je tedy důležité najít ideální hranici a motivaci stanovit tak, aby byla optimální.

Mezi odměny můžeme zařadit i poskytované **benefity**. Firma poskytuje určitou škálu benefitů, které by se daly rozšířit o další položky. Mezi ně by mohly spadat již zmíněné možnosti rozvoje, na které by mohl zaměstnavatel přispět finanční částkou. (například: jazykové kurzy, jiné kvalifikační kurzy). Mezi další benefity by se mohly zařadit volné vstupenky na kulturní a sportovní akce, poukázky Flexi Pass, příspěvky na nákup určitého vybavení apod. Otázka finančních odměn, by se mohla rozšířit o příspěvek pro zaměstnance, kteří docházejí pravidelně do práce a nevykazují žádné absence a jsou kreativní.

Závěr

Lidský faktor patří mezi nejdůležitější oblasti ve vedení podniku. S tímto faktem musí počítat každý vedoucí pracovník a každý motivační systém. Motivace může sloužit nejen k udržení svých stávajících zaměstnanců, ale i k zaujetí nových potenciálních uchazečů.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit stav motivace a pracovní spokojenosti ve vybraném podniku. V průběhu práce jsem se dozvěděl, jaký postoj mají zaměstnanci k této firmě z několika úhlů pohledu. Mým cílem bylo najít slabá místa v motivaci a pracovní spokojenosti všech pracovníků. Ve výsledku jsem doporučil určitá opatření, která by mohla přispět k lepšímu chodu firmy.

Zaměstnance podniku Asco Numatics jsem požádal o vyplnění mého dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků jsem stanovil míru spokojenosti a motivace v tomto podniku. Zároveň jsem poukázal na slabá místa a hrozby, které by se mohly projevit do budoucna. Následně jsem doporučil kroky ke zlepšení situace a určil oblasti, na které si firma musí dávat největší pozor. Doporučení se vztahují zejména na změny v motivačním programu společnosti. Tyto změny by měly vést ke zlepšení motivace zaměstnanců a tím i k jejich celkové spokojenosti. Vyšší motivace a spokojenost může vést ke zvýšenému výkonu a snížení výskytu rizikových situací.

Dotazníkovým šetřením jsem dospěl k závěru, že mezi nejslabší články firmy patří částečná nespokojenost zaměstnanců s osobnostním růstem. Problémy jsou částečně dány organizační strukturou, která neumožňuje více řídicích pracovníků. Přesto je možné, aby se zaměstnanci dále vzdělávali a dosahovali vyšší odbornost. Tím se mohou lépe seberealizovat. Podnik jim může nabídnout jazykové kurzy, odborné technické kurzy, kurzy pro zaměstnance apod.

Dalším problémem je ne vždy dostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci. S tímto problémem již firma pracuje formou teambuildingů, ale rezervy jsou v běžné denní komunikaci. Někdy na pracovišti vznikají drobné a zbytečné konfliktní situace. Dalo by se jím předejít menší izolací a častější vzájemnou komunikací tváří v tvář. Podobné problémy se objevují i v dalších firmách, kde se pracuje převážně na počítačích.

Třetím nejzávažnějším poznatkem mého výzkumu byla skutečnost, že zaměstnanci jsou nespokojeni s ohodnocením jejich práce, a to jak z pohledu finančního, tak z nedostatečné odezvy ze strany vedení. Někdy si vedoucí pracovníci neuvědomují, že

pochvala je také nástroj odměny, na kterou zaměstnanci čekají stejně jako na dobré platové ohodnocení. Finančním ohodnocením mohou být i benefity. K dosavadním se mohou zařadit nové – například dárkové poukázky na nákup knih, dárků pro děti, volnočasové aktivity.

V této práci jsem si ověřil fakt, že komunikace a motivace zaměstnanců patří mezi nejdůležitější prvky pracovní spokojenosti. Všichni zaměstnanci velmi citlivě reagují na stimulační podněty svých zaměstnavatelů. Je důležité, aby se vedení firmy zaměřilo na to, aby měli zaměstnanci pocit, že je jejich práce dostatečně spravedlivě ohodnocena, a že si jich tento podnik váží a cení si jejich práce.

Na závěr bych chtěl zdůraznit, že všechny podané návrhy jsou pouze mým doporučením a nemusí být realizovatelné. Pravděpodobně to ani nemusí být možné z důvodů finančních nákladů a další pracovní zatíženosti. Přesto si myslím, že investice do motivace zaměstnanců se každé firmě vyplatí. Investice se vrátí ať už ve formě zvýšeného výkonu zaměstnanců nebo jen zlepšením vztahů na pracovišti.

Použité zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. Expert (Grada). ISBN 80-859-4357-3.
5. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
6. BUCHTOVÁ, B. *Psychologie pro ekonomy: studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, 2010,
7. BUCHTOVÁ, B. *Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004,
8. DOLEŽEL, Petr. *Motivační program podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Pavla Odehnalová.
9. LANGMEIER, Josef; MATĚJČEK, Zdeněk. *Psychická deprivace v dětství*. 3. dopl. vyd. Praha: Avicenum, zdravotnické nakladatelství, 1974. 397 s.
10. LEWIN, Kurt. *A dynamic theory of personality: selected papers*. New York: McGraw-Hill Book Company, c1935, ix, 286 s. McGraw-Hill Paperbacks.
11. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace [pracovního jednání a její řízení]*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012.
12. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
13. PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
14. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
15. RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, 170 s.
16. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Odkazy

Obrázky:

Obrázek č. 1: Maslowova teorie potřeb.....	17
Obrázek č. 2: Jak motivace funguje.....	22
Obrázek č. 3: Yerkesův-Dodsonův zákon	30
Obrázek č. 4: Pět faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost.....	31
Obrázek č. 5: Proč žijí motivační typy	33
Obrázek č. 6: Lidé a úkoly.....	38
Obrázek č. 7: Organizační struktura podniku Asco Numatics, východní Evropa.....	41

Tabulky:

Tabulka č. 1: Motivace a demotivace objevovatelů	34
Tabulka č. 2: Motivace a demotivace podmaňovatelů	35
Tabulka č. 3: Motivace a demotivace sladřovatelů	35
Tabulka č. 4: Motivace a demotivace zpřesňovatelů.....	36
Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců k 23. 4. 2015.....	40
Tabulka č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví k 23. 4. 2015	40

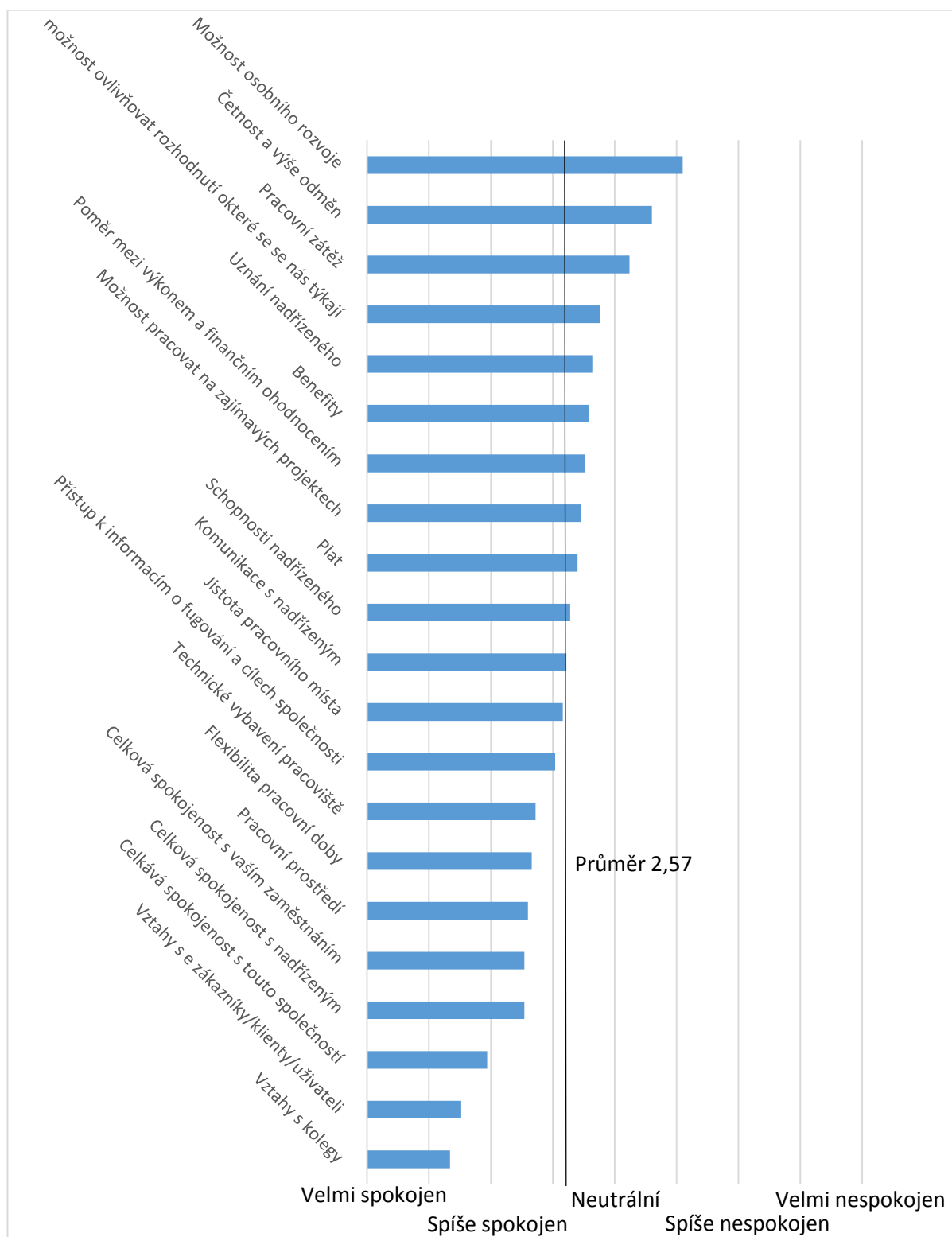
Grafy:

Graf č. 1: Zaměření podniku v roce 2014.....	41
Graf č. 2: Konkurence v roce 2014.....	42
Graf č. 3: Podíl tržeb v roce 2014.....	42
Graf č. 4: Věkové složení podniku	46
Graf č. 5: Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?.....	46
Graf č. 6: Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen/a se svým platovým ohodnocením?	47
Graf č. 7: Otázka č. 2: Jak jste spojen/a s firmou poskytovanými benefity	48
Graf č. 8: Otázka č. 3: Jak jste spokojeni s četností a výší odměn?	48

Graf č. 9: Otázka č. 4: Jak jste spokojen/a s poměrem mezi výkonem a finančním ohodnocením?	49
Graf č. 10: Otázka č. 5: Jak jste spokojen/a se svou pracovní zátěží?.....	49
Graf č. 11: Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a s flexibilitou pracovní doby?	50
Graf č. 12: Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a se svým pracovním prostředím	50
Graf č. 13: Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a s technickým vybavením pracoviště?	51
Graf č. 14: Otázka č. 9: Jak jste spokojen/a s možností osobního rozvoje?	51
Graf č. 15: Otázka č. 10: Jak jste spokojen/a s jistotou pracovního místa?.....	52
Graf č. 16: Otázka č. 11: Jak jste spokojen/a s možností ovlivňovat rozhodnutí které se na vás vztahují?	52
Graf č. 17: Otázka č. 12: Jak jste spokojen/a s možností práce na zajímavých projektech.	53
Graf č. 18: Otázka č. 13: Jak jste spokojeni s informovaností o fungování a cílech této společnosti?53	
Graf č. 19: Otázka č. 14: Jak jste spokojeni s komunikací s nadřízeným?.....	54
Graf č. 20: Otázka č. 15: Jak jste spokojen/a s mírou uznání obdržného od vedoucího pracovníka?54	
Graf č. 21: Otázka č. 16: Jak jste spokojen/a se schopnostmi nadřízeného?.....	55
Graf č. 22: Otázka č. 17: Jak jste spokojen/a se svým vztahem s nadřízeným?.....	55
Graf č. 23: Otázka č. 18: Jak jste spokojen/a se vztahy s kolegy?	56
Graf č. 24: Otázka č. 19: Jak jste spokojen/a se vztahy se svými zákazníky/klienty/uživateli? 56	
Graf č. 25: Otázka č. 20: Jak jste celkově spokojen/a s touto společností?.....	57
Graf č. 26: Otázka č. 21: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním (pracovní pozicí) 57	
Graf č. 27: Otázka č. 22: Jak dlouho si myslíte, že vás ještě bude tato práce uspokojovat?58	
Graf č. 28: Otázka č. 23: Doporučil/a byste tuto společnost ostatním?.....	58
Graf č. 29: Průměrové vyjádření jednotlivých otázek (viz. Přílohy).....	59

Přílohy

Graf č. 29: Průměrové vyjádření jednotlivých otázek



Dotazník:

Survey: Job Satisfaction 2 - COPIED [uxumessatm]

Job Satisfaction in Asco Numatics

What is your gender? *

- Male
 - Female
-

What is your age? *

- Less than 25
 - 26 - 35
 - 36- 45
 - 46 - 55
 - 56+
-

Workplace location

- Poland
 - Slovakia
 - Hungary
 - Czech Republic
 - Other
-

How long have you worked for Company? *

- Less than 3 months
 - 3 months - 1 year
 - 1 - 3+ years
 - 4 - 6+ years
 - 7 - 10+ years
 - 10+ years
-

Please indicate your level of agreement with each of the following:

	Very satisfied	Somewhat satisfied	Neutral	Somewhat dissatisfied	Very dissatisfied	N/A
Salary *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefits *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequency and amount of bonuses *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Connection between pay and performance *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Workload *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibility of work hours *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Physical working environment *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workplace technical equipment *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunity for advancement *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job security *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to influence decisions that affect you *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunity to work on interesting projects *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Access to information about functioning and goals of the company *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication with your supervisor *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recognition received from your supervisor *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your supervisor's management capabilities *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your overall relationship with your supervisor *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your relationship with your colleagues *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your relationship with customers/clients/end users *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your overall satisfaction with your company *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overall satisfaction with your job *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

For how long you think you will be satisfied with job in this company ? *

- Less than 1 year
 - 1 - 3 years
 - more than 3 years
-

Would you recommend this company to others? *

- definitely yes
 - rather yes
 - rather not
 - definitely not
-

Thank you very much for your time. Now please click on "Take Survey" and close this session.

Have a nice day!
