

České vysoké učení technické v Praze

Masarykův ústav vyšších studií

Katedra inženýrské pedagogiky



Motivace v podniku a faktory ovlivňující
motivovanost zaměstnanců

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D.

Praha, Listopad 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Martin Šiman

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace v podniku a faktory ovlivňující motivovanost zaměstnanců

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Company motivation and factors influencing the employees motivational levels

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky motivace a blízkých pojmů
- Stanovte výzkumné otázky a proveďte průzkum pomocí dotazníků ve vybrané organizaci
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením a porovnejte s informacemi v teorii
- Odpovězte na výzkumné otázky
- Navrhněte konkrétní doporučení pro vybraný podnik

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

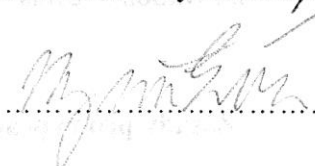
Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-8632-2.
2. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGER a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce: 1. vydání*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
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.
4. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4. vydání*. Praha Grada, 2011 288 s. ISBN 978-80-247-7083-
5. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace: 1. vydání* Praha Grada 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X

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

Podpis vedoucího bakalářské práce:


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 6. května 2015

L.S.


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


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

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:


.....

Vzor citačního záznamu

ŠIMAN, Martin. *Motivace v podniku a faktory ovlivňující motivovanost zaměstnanců*. 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 samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne:

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat především vedoucí své práce PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D., za odbornou pomoc při psaní práce a za její ochotu a trpělivost při společné komunikaci.

Dále bych chtěl poděkovat pánům Miroslavovi Hofmanovi a Adamovi Vaníčkovi, za jejich pomoc při psaní praktické části a za cenné připomínky. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat také své rodině za podporu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků. V teoretické části jsou rozebrány jednotlivé základní pojmy související především s pracovní motivací. Dále je analyzována problematika odměňování v podobě zaměstnaneckých výhod. V praktické části je představena společnost UNISMINI s.r.o. V této společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které se zabývá souvislostí motivace a benefitů. Předmětem výzkumu bylo navrhnout opatření, které by vedlo k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců v podniku.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, zaměstnanec, pracovní spokojenost, společnost, dotazník, benefity.

Abstract

This bachelor thesis deals with motivation of employees. In theoretical part of my work are analysed individual basic elements related mainly to motivation at work. Further is analysed issue of rewarding by employees benefits. In the practical part is introduces company UNISMINI s.r.o. In this company was done a survey which dealt with link between motivation and benefits. Subject of this research was to come up with step which would lead to bigger satisfaction and motivation of employees in a workplace.

Key words

Motivation, rewards, employee, job satisfaction, company, questionnaire, benefits.

Obsah

1.	Motivace.....	11
1.1.	Zdroje motivace.....	13
1.2.	Typy motivace.....	15
1.3.	Teorie motivace.....	16
1.3.1.	Teorie instrumentality.....	16
1.3.2.	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	17
1.3.3.	Teorie zaměřená na proces.....	20
2.	Pracovní motivace.....	23
2.1.	Motivace a výkon.....	25
2.2.	Motivační typy lidí.....	26
3.	Faktory pracovní motivace.....	29
3.1.	Systém odměňování.....	29
3.2.	Benefity.....	32
3.3.	Komunikace.....	35
3.4.	Úspěch a uznání.....	37
3.5.	Obsah práce a pracovní podmínky.....	38
4.	Praktická část.....	40
4.1.	Cíl bakalářské práce a výzkumné otázky.....	40
4.2.	Výzkumná metoda.....	40
4.3.	Představení společnosti.....	40
4.4.	Charakteristika respondentů.....	42
4.5.	Výsledky dotazníkového šetření.....	44
4.6.	Odpověď na výzkumné otázky.....	58
	Závěr.....	61

Použité zdroje.....	62
Seznam obrázků	64
Seznam grafů.....	64
Seznam příloh.....	65

Úvod

V dnešním světě je motivace pro každého člověka klíčová. Ve světě, kde se válčí, dochází k dopravním nehodám, havarují letadla a každý den se stávají obrovské tragédie, je velmi důležité pro člověka najít motivaci k tomu, jít dál, jít si za svým cílem, nezůstat na místě a věřit, že to, co dělá, má smysl.

Žijeme ve světě, který především díky globalizaci, nabízí neustále nové a nové technické či jiné vymoženosti. Přesto platí, že lidský kapitál a jeho správné řízení je pro každý podnik klíčový. Dobře zvolená motivace a následné odměňování jsou podstatné faktory vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců. A právě takové řízení lidského kapitálu je nedílnou součástí vedoucí k úspěšnému vedení podniku a dosahování cílů podniku.

Pokud umí manažer efektivně řídit a motivovat své zaměstnance, jeho podnik může lépe dosahovat svých cílů, což je v dnešním globalizovaném trhu velmi důležité a může to přinést konkurenční výhodu.

Dané téma jsem si vybral nejen proto, že bych v budoucnu chtěl být podnikatel. Věřím, že mi každá informace o motivování a vedení lidí může být užitečná. Také doufám, že mi tato práce pomůže v lepší komunikaci s lidmi kolem sebe.

V teoretické části mé bakalářské práce se zaměřím na pojem motivace, stimulace, dělení motivace a poté rozepráši jednotlivé nejrozsáhlejší teorie motivace. Dále se v práci budu věnovat faktorům, které působí na motivaci v zaměstnání a které by měl mít každý vedoucí pracovník skvěle nastudované.

V praktické části se věnuji společnosti UNISMINI s.r.o., se kterou Vás blíže seznámím. Pomocí dotazníku zjistím, jak jsou zaměstnanci motivováni, a které motivační faktory na ně nejvíce působí. Poté na základě výzkumu rozeberu výsledky dotazníku. Na konci praktické části shrnu provedený výzkum, a bude-li potřeba, navrhnou řešení pro daný podnik.

1. Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Na řadu tedy přichází pojem motivace z latinského slova „Motus“, který znamená pohyb. Motivace by se tedy dala vyjádřit jako hybná síla lidského chování. Motivace = motiv = důvod proč a jak dané věci děláme. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

Směr – co se určitá osoba pokouší udělat

Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší

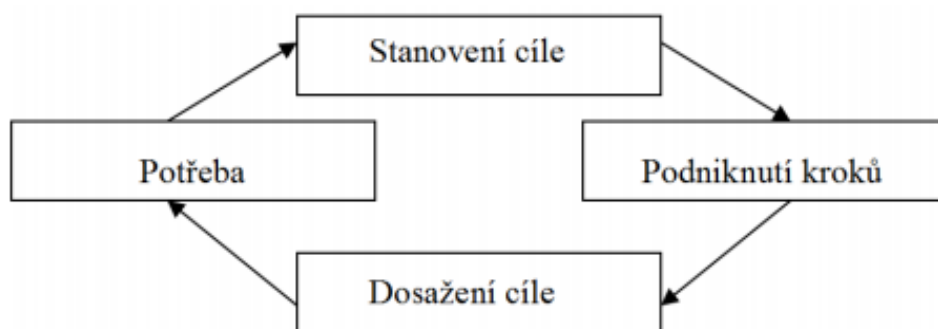
Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

Tyto tři složky ukazují to, že motivace působí současně ve třech rovinách.

1. V první složce sledujeme, zda se jedná o směr, který směřuje ke konkrétní činnosti, či naopak, že se činnosti snažíme vyhnout.
2. V druhé složce je úsilí. Jedná se tedy o to, jak velké úsilí vynaložíme k tomu, abychom dosáhli výsledku. Zpravidla platí, že čím více úsilí vynaložíme, tím dříve dosáhneme cíle.
3. Ve třetí složce se věnujeme vytrvalosti. Tato schopnost určuje jaké vnější a vnitřní překážky dokáže člověk překonávat, aniž by změnil svůj cíl.

Motivování jiných lidí je uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. (Armstrong, 2007 str. 220)

Dobře motivovaní lidé jsou tací lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které je dovedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami sebou. Většina z nás však potřebuje být motivována, více či méně, z vnějšku. A právě takovou motivaci může organizace jako celek nabízet. V organizačním prostředí lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn.



Obrázek 1: Proces motivace dle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 220)

Tento graf (obr. 1) naznačuje, že lidé mají neuspokojené potřeby. K uspokojení potřeb je tedy třeba dosáhnout nějakého cíle, který danou potřebu odstraní. Nejdříve však jedinec stanoví svůj cíl, poté uskuteční kroky, které vedou k dosažení cíle. Pokud je dosaženo cíle, potřeba je uspokojena a je tedy pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli se zopakuje i v případě, že se objeví podobná potřeba. Když jedinec uspokojí jednu potřebu, nahradí jí jinou potřebou, a proto se tento proces neustále opakuje. (Armstrong, 2007 str. 220)

Motiv

„Motiv (česky pohnutka) je jakýkoliv podnět, který podněcuje člověka k činnosti nebo jej k činnosti inspiruje. Motiv je příčinou a začátkem chování. Motivem se může stát zájem, odměna (finanční, slovní), trest (slovní, morální, fyzický, snaha vyhnout se trestu), prestiž, postoj, hodnoty apod.“ (Pospíšil, 2011 str. 104)

S motivem přichází snaha dosáhnout cíle. „Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení.“ Po naplnění cíle motivu přichází uspokojení. (Bedrnová, 2012 str. 615)

Pracovní motiv je jakýkoli podnět, vnitřní pohnutka, která podněcuje zaměstnance k provádění pracovní činnosti a inspiruje ho k dosažení firemních cílů. Motiv je motor, který podněcuje člověka k činnosti, žene ho k tomu, aby splnil úkoly a jeho práce byla kvalitní. Pracovní motiv způsobí, že člověk staví zájmy své firmy nad své osobní zájmy. (Pospíšil, 2011 str. 104)

Kladným motivem může být: pochvala, uznání, obdiv, seberealizace, potřeba, identifikace s firmou atd.

Záporným motivem může být: nenávisť, bolest, stres, závist, strach atd.

„Skutečné motivy, pohnutky a následné chování se objeví v silném konfliktu, krizi osoby, v situaci, kdy osoba nemůže předstírat, lhát, klamat sebe i druhé.“ (Pospíšil, 2011 str. 105) Motiv zaměstnance se dá zjistit dotazem, nebo dlouhodobým pozorováním.

Stimulace

Stimulace je soubor všech vnějších podnětů a pobídek. Stimulační podněty usměrňují jednání zaměstnance a působí na jeho motivaci. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Úkol zadaný od manažera pracovník plní buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Pokud tedy vyvoláme ochotu pracovníka něco udělat pomocí vnějších stimulů, označíme tento děj jako stimulaci. Najít vhodné stimuly u daného zaměstnance je pro manažera klíčové.

1.1. Zdroje motivace

Abychom porozuměli motivaci, měli bychom pochopit, jak a kde motivace vzniká. Zdroj motivace je taková činnost, která ovlivňuje nebo vytváří lidskou činnost. Mezi základní zdroje motivace řadíme:

- hodnoty
- potřeby
- zájmy
- ideály
- návyky

Hodnoty

Člověk během svého života určuje hodnoty různými skutečnostmi a událostmi, které ho potkají. Z těchto hodnot si utváří tzv. hodnotový systém, nebo hierarchii hodnot. Tento systém ovlivňuje chování člověka, ale je také zdrojem jeho motivace. Hodnoty někdy bývají přiřazovány k zájmům, avšak oproti zájmům má hodnota individuální charakter. (Provazník, Komárková, 2004 str. 50)

Potřeby

Potřeba je jeden z hlavních zdrojů motivace. Potřebu můžeme chápat jako prožívaný nedostatek něčeho, co nemáme, co nám chybí. Daná potřeba může být i neuvědomělá. Jedná se tedy o jakýsi nepříjemný vnitřní pocit či napětí. Dalo by se tedy říci, že potřeba je nějaký nedostatek, uvědomělý či neuvědomělý, který se jedinec snaží odstranit, nebo alespoň minimalizovat.

Potřeby dělíme podle nejzákladnějšího dělení na primární a sekundární. Pojmem potřeba se nejvíce zabýval Maslow, což je podrobněji rozebráno níže.

Potřeby lze dělit na dvě skupiny:

a) biologické, fyziologické neboli primární jsou potřeby spojené s lidským organismem jako například potřeba vzduchu, tekutin atd.

b) sociální, společenské neboli sekundární jsou potřeby spojené se sociálními, kulturními a společenskými prožitky člověka jako například láska.

(Provazník, Komárková, 2004 str. 45)

Zájmy

Zájem je zaměření člověka na daný jev či předmět, který je spojen s jeho činností. Zájmová činnost uspokojuje lidskou potřebu. „Zájem je tedy ve smyslu tohoto vymezení možné chápat též jako zvláštní druh zdrojů, jakýchsi příčin motivace.“

(Provazník, Komárková, 2004 str. 49)

Ideály

Ideálem je jakási představa něčeho potřebného, o co daný jedinec usiluje. Ideálem může být pro každého člověka něco jiného, protože ideály se týkají různých skutečností a jevů. (Provazník, Komárková, 2004 str. 52)

Návyky

Návyk lze popsat jako stereotypní činnost člověka. Návyk je většinou zafixovaný a zautomatizovaný. Návyky mohou vznikat nevědomě, ale člověk si návyky může vytvářet vědomě také sám. „Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka“ (Provazník, Komárková, 2004 str. 47)

Hodnoty, potřeby, zájmy, ideály a návyky jsou základními zdroji motivace. Nicméně význam daných zdrojů se v motivaci člověka u jedinců liší. Poznání klíčových zdrojů motivace u člověka nám umožňuje efektivně motivovat jeho činnosti.

1.2. Typy motivace

Existují dva typy motivace, jak zjistil Herzberg a kol. (Armstrong, 2007, str. 221)

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá, a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.
- **Vnější motivace** – činnosti, které se dělají pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít jasný a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Zatímco vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoli mu vnucené.

Provazník (2004, str. 26) dělí motivaci na hmotnou a nehmotnou.

- **Motivace hmotná** – jedná se o motivaci hmotným typem odměny. Používá se u lidí, které motivuje spíše finanční odměna, která slouží k uspokojení základních potřeb člověka. Do hmotné motivace patří například poskytnutí firemního automobilu či pracovního telefonu apod.
- **Motivace nehmotná** – k takové dochází spíše u pracovníků na vyšších pozicích, kteří mají dostatek finančních zdrojů. Do nehmotné motivace spadá možnost seberealizace, povýšení či slovní pochvala.

1.3. Teorie motivace

Motivačních teorií je velké množství, zde jsou zmíněny jen ty nejvlivnější teorie, uvedené dle Armstronga (2007, str. 221):

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovalo nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřená na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg, kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.
- **Teorie zaměřená na proces**, která se zaměřuje na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Mezi hlavní zastávce patří Vroom, Latham, Locke a Adams.

(Armstrong, 2007, str. 221)

1.3.1. Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou přímo závislé na skutečném výkonu.

Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka, ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. (Armstrong, 2007, str. 223)

1.3.2. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Některé mohou vyvolat mnohem větší úsilí o dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.

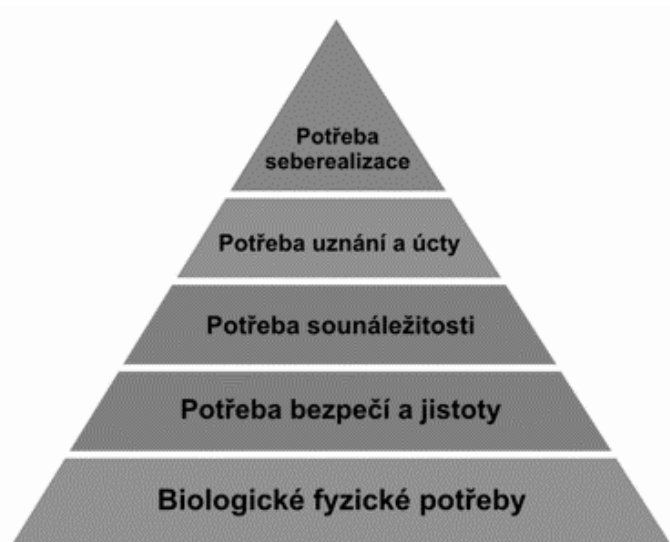
Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti.

Maslowova hierarchie potřeb

Základem Maslowovy teorie motivace je předpoklad, že člověk není motivován vnějšími podněty (odměna, trest), ale vnitřními potřebami. (Adair, 2004, str. 29)

Maslowova pyramida, je jedna z nejslavnějších klasifikací potřeb. Maslow se domníval, že „existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech.“ (Armstrong 2007 str. 224) Maslow přišel také na to, že pokud je jedna z potřeb uspokojena, přestává být motivátorem.

Maslow vytvořil hierarchii potřeb následovně: (Obr. 2)



Obrázek 2: Maslowova pyramida - Zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

- 1. Fyziologické** – základní potřeby lidského organismu: potřeba kyslíku, potravy, vody, vylučování a sexu. (Pokud se člověk dostane do situace, kdy má nedostatek jídla, pítí, bude ovládán potřebou jíst a pít. Mezitím budou další potřeby potlačeny.)
- 2. Bezpečí a jistoty** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb. Potřeba bezpečí a jistoty se projevuje, až po naplnění fyziologické potřeby.
- 3. Sounáležitosti (sociální)** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny. Taková potřeba vzniká po uspokojení prvních dvou potřeb. Jedná se o citové potřeby člověka někam patřit.
- 4. Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcty) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
- 5. Seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Snaha stát se lepším člověkem, než dosud. V pracovním prostředí se jedná o potřebu kariérního růstu, osobního růstu a rozvoje. (Armstrong, 2007, str. 224)

Teorie tvrdí, že když uspokojíme potřebu nižší tak se stává dominantní potřeba o stupínek vyšší. Pozornost jedince se pak soustředí na uspokojení této potřeby. „K uspokojení prvních čtyř kategorií nižších potřeb se uplatňuje princip redukce daného deficitu, potřeba je odstraněna (není již motivačně naléhavá), když jsou odstraněny podmínky jejího vzniku (hlad je uspokojen nasycením atd.) U potřeby seberealizace však princip redukce neplatí, neboť tato potřeba je tvořena celým komplexem tendencí, který Maslow označuje jako potřeby růstu, ale které by bylo možné chápat spíše jako zájmy, protože sem patří potřeba poznávání, estetických dojmů a další, vedle tzv. mety potřeb, jako je například mateřství nebo oddanost nějakému ideálu či poslání.“ (Nakonečný, 2005, str. 130)

Abych to lépe přiblížil, koukneme se na příklad existenčně zajištěných a zdravých lidí, kteří se nemusí starat o střechu nad hlavou a dostatek jídla a zde můžeme sledovat danou potřebu seberealizace, která se projevuje snahou po růstu osobního potenciálu a snaha o úspěch v životě vůbec. Proto na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, což je potřeba, která nemůže být plně uspokojena nikdy.

Herzbergův dvoufaktorový model motivace

Na rozdíl od Maslowovy teorie se Herzberg zabýval motivací v práci a pracovním prostředí. Herzberg rozlišuje dvě skupiny faktorů pracovní motivace: vnější a vnitřní. Vnější označuje jako hygienické vlivy, vnitřní jako motivátory. (Štěpaník, 2010, str. 63)

- **Hygienické vlivy** – neboli dissatisfactory – týkají se podmínek, za kterých je práce vykonávána. Nezvyšují motivaci, ale při nedostatku působí negativně na motivaci. Hygienické vlivy by se daly označit jako faktory prostředí, které slouží k prevenci nespokojenosti. Mezi hygienické faktory patří: finanční odměna za práci, vztahy na pracovišti, jistota práce, vybavení pracoviště, spravedlivý podřízený a postavení ve firmě. Nespokojenost pracovníků s podmínkami, v nichž pracují a které nenaplňují dané požadavky pracovní činnosti, vedou k narušení vztahů podřízený – nadřízený a ke snížení pracovního výkonu. (Štěpaník, 2010, str. 63)
- **Motivátory** – neboli satisfactory – považuje Herzberg za vnitřní faktory, které vyjadřují vztah pracovníka k vykonávané pracovní činnosti. Spadá sem sama vykonávaná práce, její charakter, zajímavost a smysluplnost práce. Dále se mezi motivátory řadí ocenění pracovních úkolů (uznání), povýšení jako postup

v hierarchii pracovních funkcí. Motivátory podněcují k vrcholným pracovním výkonům. Podle Herzbergova výzkumu nejvíce lidé motivuje povýšení, vysoká odpovědnost a práce sama o sobě. (Štěpaník, 2010, str. 63)

Armstrong kritizuje metodu výzkumu, na kterém byla teorie založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Dále se mu nelíbil malý vzorek respondentů. Navzdory kritice je teorie vnímána veřejností kladně. (Armstrong, 2007, str. 228)

Dle Adaira (2004, str. 57) hlavní přínos Herzbergova modelu spočívá v nalezení hygienických faktorů, které nás obklopují v práci a které mohou způsobit nespokojenost a ztrátu motivace, pokud nejsou v normě. Vedoucí pracovník by tedy měl mít na starost zajištění ideálních hygienických faktorů. Motivátory zajišťují dlouhodobou motivovanost v práci.

1.3.3. Teorie zaměřená na proces

„ V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.“ (Armstrong 2007 str. 224) Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější procesy k motivování lidí.

Příslušnými procesy jsou:

- Očekávání (expektační teorie)
- Dosahování cílů (teorie cíle)
- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

(Armstrong 2007 str. 224)

Teorie očekávání

Teorii rozpracoval Vroom. V teorii vychází z názoru, že lidé jsou motivováni dosažením cíle, tedy pokud očekávají ocenění a pokud pro ně má cíl určitou hodnotu.

Definoval to vztahem:

$$M = V \cdot E$$

M = úroveň motivace

V (valence) = subjektivní hodnota výsledku motivovaného jednání

E (expektance) = subjektivní očekávání, že motivované jednání povede k očekávanému výsledku (Bedrnová, 2012, str. 388)

Z toho můžeme usoudit, že pokud pro jedince nemá výsledek žádnou hodnotu, nebude dostatečně nebo vůbec motivován. Vztah valence a expektance může být, ale složitější, protože velmi vysoká jistota výsledku (expektance), obvykle atraktivitu cíle snižuje. Čím více je pro pracovníka cíl přitažlivější, tím vyšší úsilí pro jeho dosažení vyvine. Teorie očekávání upozorňuje na skutečnost, že pracovníci sami rozhodují předem o své angažovanosti a očekávají uspokojení svých konkrétních potřeb a cílů. Nadřízený by měl být natolik zdatným praktickým psychologem, aby očekávání jednotlivých podřízených dokázal rozpoznat. (Štěpaník, 2010, str. 65)

Z této teorie vyplívá závěr, že zaměstnanec bude motivovanější, pokud bude vnímat vztah mezi výsledkem jeho úsilí a odměnou a bude-li věřit, že výsledku dosáhne. Zaměstnavatel by tedy měl dostatečně informovat své zaměstnance, aby věděli jak a za co budou odměněni.

Teorie cíle

Teorie cíle, kterou formulovali Latham a Locke (Štikar 2003 str. 106), vychází z přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, pokud budou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, tak že:

- Budou tyto cíle přijatelné, ale náročné,
- Budou definovány jasně,
- Bude existovat zpětná vazba, která bude udržovat motivaci
- Pracovníci souhlasí se stanovenými cíli.

Při stanovování cílů je důležitá i účast zaměstnanců a odsouhlasení vedení. Pokud se zaměstnanci účastní stanovování cílů, cítí poté závazek k splnění jejich cílů a tím zvyšují svůj výkon. Poté je důležitá zpětná vazba ze strany vedení, která podává informace zaměstnanci o tom, jak dobře na daném úkolu pracoval. Tato teorie tvoří základ pro klasické odměňování podle výkonu. (Armstrong, 2007, str. 226)

Nicméně univerzálnost této teorie cíle je zpochybňována. Například podle Hareckiewiczze a kol. jsou cíle účinné pouze tehdy, jsou-li ve vzájemném souladu a odpovídají-li celkovému kontextu, ve kterém se dosahování cílů odehrává. (Armstrong podle Hareckiewiczze, 2015, str. 225)

Teorie spravedlnosti

„Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jak lidé pociťují poctivost, s jakou se s nimi jednalo v porovnání s ostatními. Lidé totiž očekávají určité výstupy výměnou za určité příspěví či vstupy.“ (Dědina 2005 str. 150)

Autor teorie Adams založil teorii na principu sociálního srovnání pracovníků ve skupinách. „Podstata této motivační teorie spočívá v tom, že pracovník se jako člen týmu srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a své dosažené výsledky v podobě uznání, prémieí apod. s úsilím a dosaženými zisky ostatních spolupracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti.“ (Štikar 2003 str. 105)

Jestliže má pracovník dojem, že jeho vklad do práce je větší než u jeho kolegů a jeho výsledný efekt je stejný nebo dokonce nižší, pak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti upravením jeho pracovního úsilí. Pokud pociťuje pracovník nespravedlnost, má to nepříznivý vliv na jeho výkonost. Pocit nespravedlnosti se může i nepřímo projevit v pracovním kolektivu. „Celkem tedy mohou vzniknout 3 situace subjektivního dojmu nadhodnocení, podhodnocení a spravedlnosti.“ (Štikar 2003 str. 105)

Teorie spravedlnosti vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky, nebo výkonu podstatný.

Teorie pracovní motivace X a Y

Známa teorie od D. McGregora, u které autor rozlišuje pracovníky na dva typy X a Y.

Teorie X

Typický představitel typologie X nerad pracuje a vyhýbá se práci. Nelze od něj očekávat nějakou větší aktivitu a dělá jen to nejnnutnější. Takový člověk musí být k práci veden, musí být kontrolován a podněcován odměnou či trestem.

Teorie Y

Typický představitel typologie Y je pracovitý a tvořivý. Je ochotný přijímat odpovědnost a identifikuje se s cíli pracovní skupiny či organizace. Takovýto jedinec se ovlivňuje záměrným povzbuzováním samostatnou prací, pozitivním ohodnocením výsledků a vytvářením příležitostí pro jeho osobní kariérní růst.

(Štikar, 2003, str. 106)

2. Pracovní motivace

„Pracovní motivace se primárně projevuje ve vztahu člověka a jeho práce.“ (Štikar, 2003, str. 107)

Pracovní činnost není pouze o zprostředkování obživy. Je to také o uspokojení z průběhu práce a výsledku z vykonané práce. Dále nám přináší určité sociální postavení a prestiž.

Jak je zmíněno výše, motivace vyjadřuje psychologické důvody konkrétního chování, a pak tedy pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. (Nakonečný, 2005, str. 120) Odpověď se zdá jednoduchá, jelikož většina lidí bere práci hlavně jako prostředek pro obživu a chodí do práce tedy pro to, aby měli peníze na živobytí. Důležitým aspektem motivace a tedy i pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti a to v trojím smyslu:

1. bude-li splněn daný pracovní úkol,
2. jaká tím bude získaná odměna (co to vynesou) a
3. jaké výdaje s tím budou spojeny (rozumí se především vynaložená námaha a čas).

(Nakonečný, 2005, str. 120)

Očekávání, že bude dosaženo určitých hodnot, které vykompenzují vynaloženou námahu a čas, přičemž tu jde o hodnoty dvojího druhu:

1. O hodnotu dosažené odměny za práci

2. O hodnoty, kterých bude dosaženo prostřednictvím získané odměny (co si za vydělané peníze lze opatřit z hlediska subjektivní preference hodnot, kromě nutných výdajů na určitou navyklou úroveň živobytí).

Zmíněné očekávání má tedy dvě dimenze:

1. Očekávání odměny za práci a
2. Očekávání, že odměna za práci umožní získání určitých hodnot (současných nebo budoucích)

(Nakonečný, 2005, str. 120)

Také samozřejmě nesmíme zapomenout na samotnou radost z práce, kde práce zastává zdroj seberealizace a působí dobře na pozitivní sebehodnocení.

Proces pracovní motivace je velmi ovlivněn situačními proměnnými, které jsou například.

- charakter úkolu (atypičnost)
- osobnost vedoucího pracovníka (styl řízení, autorita v podniku)
- pracovní tým (úroveň mezilidských vztahů, soupeřivost, konflikty)

Jako hlavní činitele pracovní motivace uvádím mzdu, sociální prostředí pracoviště a uspokojení z práce samé. Nesmíme také zapomenout na další důležitý činitel a to identifikace jedince s organizací.

„Tato identifikace jedince s organizací je zvlášť silná pokud:

1. Skupina, nebo organizace, k níž se identifikace vztahuje, má vysokou a obecně uznávanou prestiž.
2. Je dobrá průběžná spolupráce mezi jednotlivými členy organizace.
3. Velká část potřeb jedince je uspokojována uvnitř organizace.
4. Je omezen vzájemný konkurenční boj mezi členy organizace.“

(Nakonečný, 2005, str. 121)

Vedle vnitřních zdrojů pracovní motivace jsou důležité také vnější pobídky, jimiž je možno podněcovat, korigovat nebo měnit pracovní jednání. (Štikar, 2003, str. 107)

Štěpaník uvádí: „Znalost konkrétních motivů jednotlivých pracovníků odkrývá možnosti jejich efektivního vedení a stimulace výkonnosti. Řídící pracovník by měl mít

zmapování hierarchie potřeb podřízených, vědět, oč usilují, jaké mají pracovní cíle, co vše od zaměstnání a své pracovní funkce očekávají. „ (Štěpaník, 2010, str. 59)

Účinná motivace selhává, je-li pracovník na pozici, která neodpovídá jeho schopnostem a zaměření. Motivace bývá neúčinnější, jestliže výběr a rozmístování pracovníků jsou řízeny zásadou „správný člověk na správné místo“. Manažer také nesmí opomenout, že jednotliví pracovníci se přirozeně porovnávají s ostatními členy pracovní skupiny, především s těmi, co vykonávají stejnou či podobnou práci. Výsledkem srovnání je pocit spokojenosti nebo nespokojenosti a z toho plynoucí podoba motivace.

Pro manažera je důležité počítat s rozdíly mezi jednotlivými pracovníky. Někteří vítají každou možnost zvýšení příjmu bez ohledu na čas, jiní ze zásady odmítají práci přesčas a dávají přednost trávení volného času s rodinou či realizaci osobního zájmu. Někdo odmítne skvěle placenou, ale noční práci, a mnoho lidí nebude vykonávat činnost, sice výtečně placenou, ale neodpovídající jejich představám, prestiži, vzdělání, kvalifikaci apod. (Štěpaník, 2010, str. 59)

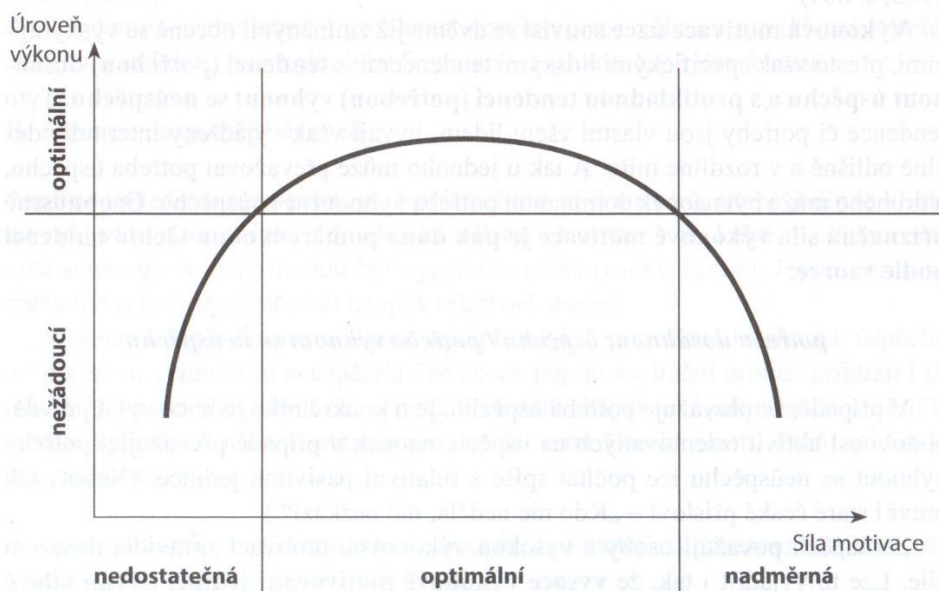
2.1. Motivace a výkon

Výkon je činnost, která člověka vede k dosažení výsledku. Motivace a výkonost jsou velmi propojená témata. K uspokojení našich potřeb slouží právě výkonová motivace. Všeobecně jde o sklon k dosažení cíle a vyhnutí se neúspěchu. Mnoho lidí podává co největší výkon za každých okolností, kdežto u ostatních lidí tomu tak není, snaží se pouze vyhnout neúspěchu. Dle Tureckiové je vzorec pro výpočet výkonové motivace takovýto:

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyvarování se neúspěchu}$$

Dalo by se uvažovat, že čím vyšší motivace tím lepší výkon. Ale skutečně tomu tak úplně není.

Yerkesův-Dodsonův zákon znázorňuje vztah mezi motivovaností a výkonem.

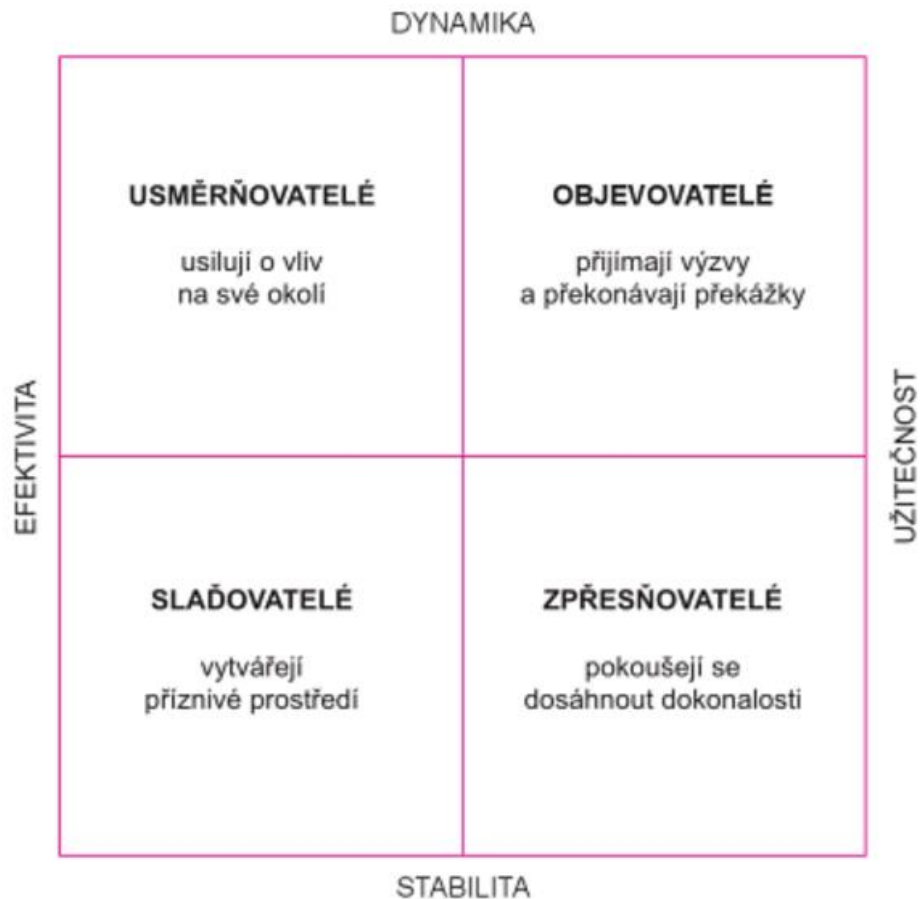


Obrázek 3: Yerkesův-Dodsonův zákon – Zdroj: Bedrnová, 2012 str. 237

Z obr. 3 se dá vyčíst, že s růstem motivace bude růst i výkon, ale jen do určité hranice. Přesáhne-li motivovanost člověka tuto hranici, jeho výkon s vyšší motivací úměrně klesá. Proto pro každý úkol musíme optimálně motivovat zaměstnance. Zároveň platí, že pro těžší úkoly by měla být motivace nižší a naopak u lehčích úkolů je potřeba motivace vyšší.

2.2. Motivační typy lidí

V následující části jsou popsány 4 nezákladnější typy lidí podle Plamínka a to Objevovatelé, Usměňovatelé, Sladovatelé a Zpřesňovatelé. Správný manažer, který chce dobře a účinně motivovat své zaměstnance, by měl nejdříve poznat charakter svých zaměstnanců, které chce motivovat. Každý motivační typ člověka je jiný a každý má své přednosti a slabiny a pro podnik je důležité, aby zaměstnavatel byl schopen s danými vlastnostmi pracovat. Plamínek využívá pochvalu k určení motivačních typů lidí. Každý člověk má rád pochvalu, ale každý člověk na pochvalu reaguje jinak. Další metodu, kterou Plamínek využívá, je reakce na kritiku, zátěž a nespravedlnost. Díky těmto metodám se dá určit motivační typ člověka.



Obrázek 4: Motivační typy lidí – Zdroj: Plamínek 2012, str. 93

Na obr. 4 se zobrazují čtyři motivační typy lidí, které určil Plamínek. Ve středu grafu se nacházejí univerzální osobnosti, na které působí všechny podněty stejně a všemi podněty jsou stejně oslovováni. Tyto osobnosti se nejvíce hodí na vysoké pozice. Čím dál je osobnost od středu grafu, tím více je vyhraněná.

Plamínek (2010, str. 49) uvádí „zlaté pravidlo motivace“, které spočívá v tom, že správný manažer by neměl přidávat lidi k úkolům, ale že by měl úkoly přizpůsobovat lidem. Manažer by se měl snažit přidělovat zaměstnancům práci, která je bude bavit.

Plamínek tedy uvádí tyto čtyři základní typy lidí:

1. **Objevovatelé**
2. **Usměrňovatelé**
3. **Slad'ovatelé**
4. **Zpřesňovatelé**

Objevovatelé

Mezi objevovatele patří lidé, kteří vyhledávají výzvy, mají jasně dané cíle a dělají vše pro to, aby dosáhli daných cílů. Objevovatelé nejsou příliš týmovými hráči. Mají rádi individuální a kreativní práci. Často rádi testují své schopnosti a jsou velmi netrpěliví. Na pochvalu příliš nereagují, jelikož jsou si vědomi svého dobrého výkonu. Nejlépe se dají motivovat výzvou, a proto je třeba jim zadávat náročné úkoly. (Plamínek, 2010, str. 32)

Usměrňovatelé

Stejně jako objevovatelé rádi riskují. Rádi ovlivňují další spolupracovníky a využívají svého vlivu k přesvědčení ostatních spolupracovníků. Zaměřují se na postup a dosažení cíle. Jsou rádi, když vidí, že je na nich někdo závislý. Detaily neřeší a nevyhovuje jim kontrola. Na pochvalu reagují zveličováním svých zásluh. Rádi zveličují svůj výkon a rádi poučují ostatní. Zvládnou vyvinout vysoké pracovní nasazení pod podmínkou, že z něj získají jakési skupinové uznání, nebo mocenský zisk. Největší motivace docílíme, pokud usměrňovateli dáme najevo jeho nepostradatelnost. Na druhou stranu nesnesou kritiku a často se stává, že se vyhýbají těžkým úkolům. (Plamínek, 2010, str. 34–36)

Sladřovatelé

Nejdůležitější jsou pro ně společenské vztahy. Sladřovatelé mají velmi vysokou emoční inteligenci a bojují za kladné pracovní vztahy. Pro sladřovatele je velmi důležitá potřeba jistoty. Na pochvalu reagují, tak že si neberou zásluhy na sebe a vyzdvihují další členy týmu. Kritiku přijímají a následně se z ní snaží poučit. Jsou citliví na demotivující formulace a necítí se dobře, když mají velkou zodpovědnost. (Plamínek, 2010, str. 36–37)

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou precizní zaměstnanci. Jsou velmi pečliví, milují detaily, pravidla, standarty a plně respektují nadřizené. Jejich cílem je vždy perfektní výsledek práce. Spíše se jedná o introvertní jedince, kteří si své emoce nechávají pro sebe. Mají rádi pořádek a potřebují srozumitelně zadanou práci s jasným postupem. Nejsou příliš týmovými hráči a týmová práce pro ně může být demotivující. Pochvala pro ně znamená hodně, i když to nemusí dávat najevo. (Plamínek, 2010, str. 38–39)

3. Faktory pracovní motivace

Aby byl člověk úspěšným manažerem, musí nejen dobře vést a řídit zaměstnance, ale měl by je i efektivně motivovat. Pro manažera je zásadní znát motivy-pohnutky k činnosti – a musí vědět jak jich využít k získání aktivní spolupráce. Znalost konkrétních motivů u jednotlivých zaměstnanců dopomáhá k jejich efektivnímu vedení. „Řídící pracovník by měl mít zmapovanou hierarchii potřeb podřízených, vědět, oč usilují, jaké mají pracovní cíle, co vše od zaměstnání a své pracovní funkce očekávají.“ (Štěpaník str. 59) Zároveň by měl mít zmapované teoretické znalosti o možnostech motivace, aby byl schopen využívat všech nabízených prostředků motivace. Je-li manažer schopen zkombinovat tyto informace, může dosáhnout trvalého zvýšení výsledků u svých zaměstnanců. Nakonečný uvádí, že poznání správných motivačních prostředků však nemusí být u zaměstnance to nejdůležitější. Uvádí, že míra identifikace zaměstnance s prací a pracovní pozicí je velmi důležitá. Čím více se zaměstnanec s prací identifikuje, tím více se dá na zaměstnance působit. Zaměstnanec se lépe identifikuje pokud:

- Organizace má vysokou a všeobecně uznávanou prestiž
- Existuje dobrá spolupráce mezi členy organizace
- Potřeby pracovníka jsou uspokojovány v rámci organizace
- Vzájemný konkurenční boj mezi členy organizace je výrazně omezen

(Nakonečný, 2005, str. 121)

V následující kapitole je rozebrán systém odměňování a benefity, které velmi úzce souvisí s motivací a motivací na pracovišti. Právě odměny hrají velkou roli v řízení zaměstnanců. Poté je uveden souhrn benefitů, které jsou v dnešní době užívané.

3.1. Systém odměňování

Systém odměňování je způsob stanovování mezd, platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen na míru danému podniku tak, aby vyhovoval jeho potřebám, ale také potřebám jeho pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby byl systém odměňování akceptován zaměstnanci. Z toho důvodu je dobré, aby se na samotném vývoji systému odměňování podíleli i zaměstnanci. Nezdůvodněným pocitům křivdy lze předejít jasným a srozumitelným seznámením se zásadami odměňování.

System odměňování neslouží však pouze jako kompenzace pracovníků za dovedenou práci, musí plnit i další funkce jako například:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku.
- Stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje.
- Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- Přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roly v jejich motivaci, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.

„Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.“ (Koubek, 2011 str. 141)

Jako kompenzace za vykonanou práci se obvykle považuje odměna typu mzda, plat popřípadě jiné formy peněžní odměny.

Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj:

- Zaměstnanecké výhody (nepeněžní): poskytované pracovníkům nehledě na jejich pracovnímu výkonu. Např: zlevněné stravování, placená dovolená, možnost používat firemní automobil i pro soukromé účely atd.
- Povýšení pracovníka
- Formální uznání (pochvala)
- Pozvání na slavnostní oběd nebo večeři
- Pověřování významnými pracovními úkoly
- Pověřování vedením lidí
- Vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru např: přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla atd. (Koubek, 2011, str. 156)

Jak si můžeme všimnout, některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti, důležitosti a přinášejí mu určitou radost. Právě malý podnik má někdy pro takové formy odměny lepší podmínky než podniky velké. V menším podniku, kde majitel nebo vedení zná každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky. Kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí a jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků. To můžeme chápat přes Maslowovu pyramidu, kde pocit sounáležitosti a pocit uznání patří mezi hlavní části pyramidy. (Koubek, 2011 str.142)

Základní pravidla odměňování

Odměna by měla být udělena co nejdříve po výkonu, dosažení cíle. Je lepší odměňovat častěji, ale vždy jen za odvedenou práci. Dále by se odměna neměla vázat na dosažení dalších budoucích cílů. Každá odměna je manažerem zdůvodněna a předána. Manažer by to neměl s odměnami přehánět.

Odměna neslouží zaměstnanci k vyrovnání životních nákladů, ale je odměnou za mimořádný osobní výkon, překročení osobních výkonových cílů nebo velmi dobré roční výsledky. (Pospíšil 2011 str. 120)

Úloha peněz v procesu motivace podřízených

Peníze mají větší vliv na motivaci než dříve. Dostatek peněz je nejzákladnější předpoklad šťastného života. I odpočinek se stává tím nejcennějším, co člověk může mít. Po nabytí sil, obnovení energie může člověk zase intenzivně pracovat a vydělávat další peníze. Peníze nejsou cílem, ale prostředkem. Peníze a bohatství umožňují žít život na mnoha úrovních.

Zaměstnancům musíme poskytnout určité množství peněz, abychom je získali a udrželi v zaměstnání. Peníze slouží jako satisfakce za ztrátu osobního času, omezení řídit svůj čas podle sebe, nutnost vydání energie atd.

Manažer si musí zjistit, jaké mají zaměstnanci představy o jejich odměně. Systém finančního ocenění objasní všem zaměstnancům a vysvětlí jim, co musí udělat, aby mohli vydělávat více. Na určitou výšku platu si člověk rychle zvykne a považuje ji za

samozřejmou. Pokud dojde ke snížení platu, zaměstnanec se silně brání. Nedostatek peněz přinutí člověka pracovat, ale má malý vliv na to, jaký výkon podává. Často chce být placen za to, že je v zaměstnání, nikoli, že pracuje.

Na druhou stranu, pokud přidáme zaměstnanci, můžeme si ho krátkodobě „koupit“ po čase si však na výši svého platu zvykne a my musíme najít další cestu jak ho správně motivovat.

V mnoha podnicích mají zaměstnanci pevný plat a jsou motivováni k většímu výkonu dalšími motivy. Jako například příspěvky na rekreace a kulturní programy, či penzijním připojištěním atd. (Pospíšil 2011 str. 118)

Už z Maslowovy teorie potřeb můžeme odvodit, že peníze za odvedenou práci slouží k uspokojení hned několika různých potřeb. Peníze zajišťují uspokojení fyziologických potřeb jako například hladu (pro nákup jídla), tepla (zaplacení energií). Dále uspokojují i potřeby druhého stupně například potřebu bezpečí (zajištěné bydlení). Z těchto důvodů je jasné, proč lidé reagují citlivě na změnu finančního ohodnocení.

3.2. Benefits

Zaměstnanecké benefity se považují za součást odměňování zaměstnanců, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnost či tržní hodnotu pracovníka se zpravidla poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru. Poskytují se nebo se nabízejí většinou plošně, pouze u některých z nich se přihlíží na funkci a postavení pracovníka ve firmě. (Koubek, 2011, str. 185)

Zaměstnanecké benefity jsou složky odměny, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec stanovený zákoníkem práce. Poskytováním benefitů se zaměstnavatel snaží udržet své zaměstnance a motivovat je k lepším pracovním výsledkům.

Ve světě se využívá velké množství zaměstnaneckých benefitů. Velké podniky většinou nabízejí širší škálu pracovních benefitů. Mnohé velké podniky dokonce umožňují svým pracovníkům vybrat si z velkého množství odměn a sestavit si vlastní menu, podle jejich potřeb a podle jejich momentální situace si vyberou to nejvhodnější. Takový to volný systém se jmenuje kafetéria systém.

Koubek rozčlenil zaměstnanecké benefity do čtyř skupin. (Koubek, 2011 str. 186)

1. **Výhody sociální povahy** – kam patří jeden z nejčastějších benefitů a to je důchodové připojištění, které je hrazené buď zcela firmou, nebo pouze z části. Dále sem patří životní pojištění, půjčky či příspěvky na rekreaci dětí apod.
2. **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – jde o příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, dotování rekreačních zájezdů pro zaměstnance a jejich rodinné pracovníky
3. **Výhody mající vztah k práci** - jedna z možností je poskytování příspěvku na jídlo v podobě stravenek nebo možnost nákupu firemních produktů se slevou, či poskytnutí vzdělávacích programů, který zvyšuje kvalifikaci zaměstnance.
4. **Výhody spojené s postavením ve firmě** – jedná se o možnosti využití firemních automobilů, či mobilních zaměstnaneckých telefonů pro osobní účely. Dále do tohoto hlediska spadá možnost přidělení mobilního telefonu, či zajištění bytového prostoru a jiné náklady reprezentace firmy atd.

Typy benefitů

Macháček (2010) uvádí nejčastější zaměstnanecké benefity poskytovaných zaměstnavatelem:

- **Příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek** – „K nejčastějším zaměstnaneckým výhodám stále patří poskytování stravování zaměstnancům, a to v nejrůznějších formách. K nejčastějším formám stravování zaměstnanců patří poskytování stravenek“ (Macháček, 2010, str. 39) Zaměstnanec může využít stravenku libovolně dle svého uvážení, buď k zakoupení oběda, nebo k nákupu libovolných potravin v supermarketech apod.
- **Příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců** – Každý člověk má potřebu se zdokonalovat a posouvat se stále dopředu. Proto by měl manažer svým zaměstnancům poskytnout program pro rozvoj osobnosti. Má to však výhodu i pro zaměstnavatele, který zvyšuje kvalifikaci svých zaměstnanců a nemusí

nabírat nové nezaškolené zaměstnance. Mezi hlavní benefity pro rozvoj zaměstnanců patří cizojazyčné kurzy, manažerské kurzy či týmové spolupráce.

- **Příspěvky na sportovní či kulturní vyžití** – Zaměstnavatel může přispívat zaměstnancům na různé kulturní a sportovní akce, které obohatí zaměstnance. Sportovní akce také mohou zlepšit atmosféru na pracovišti. „Kulturními akcemi jsou například: divadelní, filmová a hudební představení, návštěva výstav a galerií apod. Za kulturní akci se považuje třeba i vánoční večírek, pořádaný pro zaměstnance v restauračním zařízení s hudbou, večerí a předáním drobného dárku.“ (Macháček, 2010, str. 96) V případě sportu se může jednat o pronájmy tělocvičen, sportovišť, bazénů, příspěvky na vstupné do takových zařízení. Jde o vstupenky do bazénů posiloven, fitcenter, wellness center apod. (Macháček, 2010, str. 97)
- **Podpora zdraví zaměstnanců** – zdravý a dobrý pracovník je pro podnik to nejdůležitější, proto by manažer neměl tento benefit podcenit. Lidé ve svém volném čase rádi sportují a pečují o své zdraví. Pokud je manažer v této snaze podpoří, může to působit pro zaměstnance motivačně. Manažer může poskytnout řadu benefitů. Mezi ty základní patří: příspěvky na vitamíny a na vakcíny proti chřipce, lázeňské pobyty, příspěvky na navštěvování fitness či masáží apod.
- **Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem** – „Zákon o daních z příjmu a zákony o pojistném sociálním zabezpečení a zdravotní pojištění mimořádně zvýhodňují příspěvek zaměstnavatele na penzijním připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění. Proto jsou taková plnění zaměstnavatele zaměstnancům velmi rozšířená.“ (Pelc, 2011, str. 35)
- **Dary k životním a jiným výročím** – Tímto benefitem může zaměstnavatel efektivně dát najevo svému zaměstnanci své uznání a dát mu najevo, že si ho firma opravdu váží, což zaměstnance motivuje k lepším výkonům.
- **Sleva na nákup firemních produktů** – Manažer může svým zaměstnancům dát slevu na firemní produkty, či firemní služby. Výhoda pro zaměstnance spočívá v tom, že nemusí za výrobek či službu, který firma produkuje, platit obvyklou cenu. Sleva se většinou udává v procentech. Například zaměstnanci společnosti Nike mají 40 % slevu na veškerý sortiment.

- **Zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání** – „Někteří zaměstnavatelé zajišťují bezplatně svým zaměstnancům dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání formou nepeněžního plnění, popřípadě hradí zaměstnancům dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání veřejnými dopravními prostředky nebo vlastním osobním automobilem zaměstnance formou peněžního plnění poskytovaného zaměstnavatelem.“ (Macháček, 2010, str. 117) Jedná se o další benefit, který zaměstnavatel může poskytovat svým zaměstnancům, aby zajistil nižší fluktuaci a větší spokojenost zaměstnanců.

Mezi další využívané benefity patří například: příspěvek na rekreaci, příspěvky na soukromé životní pojištění, půjčky zaměstnancům, prodej bytu zaměstnanci, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna apod.

3.3. Komunikace

Komunikací se myslí předávání informací v organizaci. Pokud je komunikace volná a otevřená, předávají se informace všemi směry od zaměstnanců až k manažerům a obráceně. Proces komunikace je velmi důležitý. Každý zaměstnanec musí být informován a musí vědět, co se od něj očekává. Když má zaměstnanec dostatek informací o dění v podniku a mimo něj, tak to příznivě ovlivňuje jeho sounáležitost s organizací. Pokud tok informací není volný, tak mohou u zaměstnanců vznikat obavy, stress a nejistota. Nejistota vede k pomluvám a spekulaci o ztrátě zaměstnání, čímž stráví spoustu času, protože se snaží zjistit, co se děje. Práce ustupuje do pozadí a produktivita klesá.

Informování zaměstnanců způsobuje u zaměstnanců důvěru, jistotu a sounáležitost. Pokud je komunikace dobře vedená dojde ke sjednocení činnosti organizace díky porozumění, což vede k efektivnějšímu dosahování změn a cílů a celkovému zlepšení výkonu organizace. Komunikace je důležitá nejen pro vyjadřování uznání a předávání zpětné vazby, ale také pro sdílení znalostí a zkušeností. Informování se děje prostřednictvím internetu, porad, osobního kontaktu apod. Komunikace v pracovním prostředí velmi úzce souvisí s celkovou atmosférou a vztahy na pracovišti a s hodnocením a poskytováním zpětné vazby zaměstnancům.

Atmosféra a vztahy na pracovišti

Lidé v zaměstnání tráví značnou část svého času, a tudíž dobrá atmosféra na pracovišti by měla být základním stavebním kamenem, pro spokojené a motivované zaměstnance. Pracoviště by mělo být pohodlné a lákavé místo, kam by se zaměstnanci měli těšit, nikoliv místo, v kterém by čas trávili neradi. Negativní sociální klima v pracovní skupině snižuje výkonost a samostatnou chuť k práci. Manažer má zásadně a systematicky odmítat každý projev, který narušuje dobrou sociální atmosféru a ducha týmu a naopak má podněcovat zdravou soutěživost, podporovat pozitivní mezilidské vztahy a týmovou spolupráci. (Štěpaník, 2010, str. 62)

Podle Armstronga (2007, str. 632) atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, záleží do jaké míry:

- si vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřují,
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně,
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně,
- v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyústující spíše do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti,
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchylování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisku obě strany,
- pracovníci jsou obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery.

Potřeba komunikovat s jinými lidmi je pro člověka přirozená. Interakce s jiným zaměstnancem může působit motivačně. Může dojít k jakési soutěživosti, srovnáváním pracovního výkonu a snaze být lepší než kolegové. Což podněcuje motivaci dosažením lepších výsledků.

Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení je důležitým prostředkem, jak dát svým zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovních činnostech a tím dát najevo jejich důležitost pro organizaci. Zpětná vazba je projev zájmu, který působí na pocit příslušnosti a tím je lépe zaměstnanec vázán na organizaci. Pokud manažer neprovádí zpětnou vazbu, mohou se u zaměstnance

objevit různé negativní reakce, protože může mít pocit, že je přehlížen. Zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní by měla přijít pomocí kritiky, či pochvaly. Hodnocení musí být vždy spravedlivé. Pokud není hodnocení podáno spravedlivě, může vést u zaměstnanců k rezignaci a ke zhoršení vztahů na pracovišti. Aby se zpětná vazba stala efektivním nástrojem motivace, musí být včasná a konkrétní.

Jednoznačný je přínos hodnocení jako prostředku ke zvýšení motivace a výkonu pracovníků.

Štěpaník uvádí, že hodnocení je také prostředkem:

- k posuzování pracovních výsledků za uplynulé období,
- ke zhodnocení schopností, dovedností a potenci hodnoceného,
- k návrhům ke kariernímu a odbornému růstu,
- k rozhodování o odborných školeních, dalším vzdělávání, rekvalifikacích apod.
- ke zlepšení informačních toků a komunikace mezi vedením a zaměstnanci,
- ke stanovení plánu osobního rozvoje a pracovních úkolů pro další sledované období. (Štěpaník, 2010, str. 77)

3.4. Úspěch a uznání

Potřeba uznání jako jedna z potřeb, které uvádí Maslow ve své pyramidě je pro zaměstnance velmi důležitá. Maslow uvádí potřebu uznání na druhé nejvyšší příčce pyramidy hned pod potřebou seberealizace. Zaměstnanec, který odvedl dobře svojí práci, očekává uznání ať už od svého nadřízeného, tak i od svých kolegů. Pro mnoho pracovníků je vidina uznání lákavější než peníze. Z toho vyplývá, že správný manažer, či kolega by měl své uznání dávat najevo ať už formálně či neformálně.

Dle Armstronga (2009 str. 325) zásady uznávání a pochval, na které musí každý vedoucí pracovník myslet, spočívají v tom, že uznání a pochvala:

- By měly být udělovány za chování, jehož si organizace cení a za výjimečné úsilí a zvláštní úspěchy
- Se týkají oceňování, vážení si lidí, měli by být osobní, aby si lidé vážili toho, že se to týká právě jich
- By měly být osobní a tváří v tvář

- By měly být uplatňovány spravedlivě, férově a podle stejných zásad v celé organizaci
- By se měly vyskytovat často
- By měli být udělovány co nejdříve po dosažení úspěchu
- By neměly být omezovány částkou – uznání a pochvala mohou být vskutku zvýrazněny cenou, ale prosté „děkuji vám“ v soukromí nebo na veřejnosti může být také velmi efektivní

Nejefektivnější formou uznání a pochval je ta, kterou udělují manažeři svým pracovníkům během každodenního styku. Dobrý manažer by měl znát lidi a sledovat jejich výkon a poté poskytovat pozitivní zpětnou vazbu. Uznání a pochvaly by měli být opravdové. Zaměstnanci mohou snadno odhalit neupřímnost, nebo když je manažer udělá jen tak mimochodem. Základním způsobem jak se vyjadřuje uznání, je formální slovní pochvala. Pro ještě větší efekt jde k pochvale přidat nějaký dar.

Způsobů vyjádření uznání je mnoho, využívají se soukromé nebo veřejné ústní projevy, předání titulu či diplomu. Uznání působí pro zaměstnance pocit, že si ho někdo váží a prohlubuje pocit sounáležitosti s firmou, což příznivě ovlivňuje motivaci zaměstnance.

Tento typ uznání a pochval by měl být přirozenou součástí každodenní rutiny a firma by tím měla rozvíjet svoji kulturu.

3.5. Obsah práce a pracovní podmínky

Všichni trávíme většinu svého života v práci. Je přirozené, že pomáhá, když lidé mají svou práci rádi. (Forsyth, 2009, str. 35)

Samotná povaha práce je v procesu motivace velice důležitá, může člověka přitahovat nebo odpuzovat, což vede k demotivaci. Podle Forsytha (2009, str. 63): „se spokojenost a motivace pracovníka zvyšuje při vykonávání takové práce, která je zajímavá, rozmanitá, smysluplná poskytuje žádoucí sociální status a je pro jedince zdrojem seberealizace a seberozvoje.“

Obsah práce lze obohacovat následujícími kritérii:

- Zvyšováním různorodosti pracovních úkolů, kterými rozšiřujeme spektrum schopností zaměstnance

- Přidávání větší hodnoty u významných pracovních úkolech
- Posilováním zpětné vazby

Obsah práce souvisí i s pracovními podmínkami. Mezi pracovní podmínky řadíme pracovní dobu, vybavení pracoviště, čistotu, osvětlení apod. Všechny tyto hlediska se podílí na výkonosti a spokojenosti pracovníků. Dlouhodobé nepříznivé pracovní podmínky vedou k nespokojenosti zaměstnanců, což vede k demotivaci a následnému poklesu výkonosti. Na druhou stranu dobré pracovní podmínky přispívají k větší pracovní pohodě, která přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu. Další pracovní podmínkou, která ovlivňuje motivaci zaměstnanců je jistota zaměstnání a neméně důležitá je i možnost kariérního vývoje.

Jistota zaměstnání

Jistota a bezpečí zaměstnání se nachází v Maslowově pyramidě na druhém stupínku základních potřeb a určitě spadá mezi nejdůležitější efekty motivovanosti. Zvlášť v tomto období ekonomických krizí dá řada pracovníků přednost nižší hmotné odměně při stabilitě pracovního místa, před krátkodobou finanční konjunkturou s nejistou budoucností. (Štěpaník, 2010, str. 61)

Pracovníkům je poskytována jistota zaměstnání, což podněcuje jejich zájem se podílet na dění v organizaci a dále se rozvíjet. (Armstrong, 2015, str. 105) Pokud zaměstnanec postrádá jistotu zaměstnání, je nespokojen a demotivován.

Pracovní vývoj

Mezi další faktory pracovní motivace patří možnost kariérního růstu a celkový rozvoj zaměstnanců. Pracovníky motivuje myšlenka budovat svou kariéru, díky tomu se dokáží více angažovat ve své práci. Pro uspokojení této potřeby se často v organizacích vytváří kariérní modely, které slouží jako dlouhodobý závazek mezi organizací a kariérním růstem zaměstnance. Kariérní růst by měl být založen na výkonu zaměstnance a jeho přínosu pro organizaci. Po splnění podmínek by měl být zaměstnanec povýšen, pokud se to nestane, přichází silná demotivace u všech zaměstnanců. Kariérní postup není pouze postup v rámci nadřízenosti či podřízenosti, ale také postup k lepším platovým podmínkám a rozšiřováním znalostí a pravomocí.

4. Praktická část

4.1. Cíl bakalářské práce a výzkumné otázky

Cílem praktické části práce je analýza současného stavu motivace ve společnosti Unismini s.r.o. s poukázáním na případné nedostatky v motivování zaměstnanců. Dále se budeme zabývat navržením jednotlivých kroků vedoucích ke zlepšení motivovanosti u řadových zaměstnanců společnosti Unismini s.r.o..

Zvolil jsem si tyto výzkumné otázky:

1. Jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců Unismini s.r.o.?

2. Jak zlepšit motivovanost zaměstnanců Unismini s.r.o.?

4.2. Výzkumná metoda

Pro výzkum, této práce je zvolena metoda dotazníkového šetření. Tato metoda umožňuje získat kvantitativní data od velkého množství zaměstnanců. Výhodou dotazníkového šetření je možnost využití většího počtu účastníků a relativní nenáročnost po finanční či časové stránce. Další výhodou dotazníku je jeho anonymita, díky které jsou účastníci vstřícnější a konkrétnější. Pro účel této práce byl autorem vytvořen dotazník s 21 otázkami, který se v práci nachází jako *Příloha 1*. Dotazník jsem po domluvě s vedením společnosti odeslal v elektronické podobě všem jejím řadovým zaměstnancům. Sběr dat proběhl elektronickou formou přes server survio.com. Výzkum proběhl na hlavní pobočce v Praze.

4.3. Představení společnosti

Společnost Unismini s.r.o. vznikla v roce 1994. Unismini s.r.o., dále pouze Unismini, je česká společnost, která se zabývá dodávkami výpočetní techniky, záložních zdrojů a jejich servisem. Dále nabízí služby spojené s výstavbou a provozem datových sítí. Od roku 2005 se společnost věnuje také montáži a servisu elektronických zabezpečovacích systémů a v roce 2010 rozšířila činnost o montáž a servis kamerových systémů. V posledních letech přibyla i tvorba a správa www stránek. Unismini má již 2 pobočky, první v Praze na Spořilově a druhou ve Strakonících. Organizace má celkem 59 zaměstnanců. Základem pro úspěšnou funkčnost celé společnosti je profesionální,

výkonný a stabilizovaný kolektiv pracovníků. Unismini dbá na výkon svých zaměstnanců a proto zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců na úrovni odborného růstu. Unismini sleduje a zohledňuje požadavky a očekávání svých zaměstnanců. Dbá na životní prostředí – třídění a recyklace se stala součástí pracovního režimu a na jejich parkoviště přibyl první elektromobil.

Obrázek 5: Logo organizace



Zdroj: *Internetové stránky společnosti Unismini*

Společnost je rozdělena na jednotlivé divize podle pracovního zaměření. Každá divize má svého vedoucího pracovníka, který odpovídá za její fungování a také má na starosti několik zaměstnanců. Společnost má čtyři divize a to konkrétně:

- **Tvorba WWW stránek a internetový marketing**
 - Společnost realizuje kvalitní tvorbu www stránek podpořenou internetovým marketingem a aktivní správou.
- **Zdroje UPS a motorgenerátory**
 - Unismini zajišťuje prodej a následný certifikovaný servis všech systémů záložního napájení včetně dokumentace.
- **Servis výpočetní techniky, správa sítí**
 - Firma poskytuje komplexní služby pro firmy v oblasti dodávek a servisu výpočetní techniky certifikovanými zaměstnanci.
- **Datová centra, EZS, kamerové systémy**
 - Společnost nabízí komplexní dodávky datových center, realizaci strukturovaných kabeláží a aktivních prvků. U kamerových systémů se zaměřují na instalaci a servis IP kamer společnosti Axis Communication. Dále instalují elektronické protipožární systémy (EPS). Nejčastěji dodávaným systémem jsou produkty společnosti Micronix.

Motivační systém firmy

Unismini, jako každá úspěšná firma, dbá na výkonnost a motivovanost svých zaměstnanců. Jak je zmíněno výše, Unismini se snaží mít profesionální, výkonný a stabilizovaný kolektiv pracovníků. Po svých zaměstnancích tedy požaduje účast na školeních, které firma dotuje. Dále nabízí svým zaměstnancům možnost certifikace a jazykové kurzy, které zaměstnanci hojně využívají.

Organizace nabízí poměrně rozsáhlou škálu benefitů a to konkrétně stravenky, firemní mobil s firemním číslem, firemní notebook i pro osobní účely. Unismini nabízí služební automobil pro zaměstnance, kteří potřebují automobil pro pracovní účely. Dále organizace poskytuje důchodové připojištění svým zaměstnancům. Dalším využívaným benefitem je sleva na různé sportovní aktivity a to konkrétně příspěvek na vstup do posilovny, bazénu, na squash a volejbal. Firma svým zaměstnancům dává týden dovolené navíc, tedy 5 týdnů dovolené. Všichni zaměstnanci dostávají prémie v podobě 13. platu, tedy podle úspěšnosti firmy během zvoleného období. Dále mají možnost si zapůjčit dodávky či jinou techniku pro osobní účely.

Společnost se samozřejmě snaží upevnit kolektiv a mít příjemnou pracovní atmosféru. V období Vánoc pořádá vánoční večírek a jednou za určité období pořádá zasedání, kde informuje zaměstnance, jak si jejich firma za poslední období vedla.

Některé pozice mají pružnou pracovní dobu. Na některých je možnost pracovat z domova a ve firmě se objevovat podle svých potřeb. To vše může mít příznivý vliv na motivaci pracovníka.

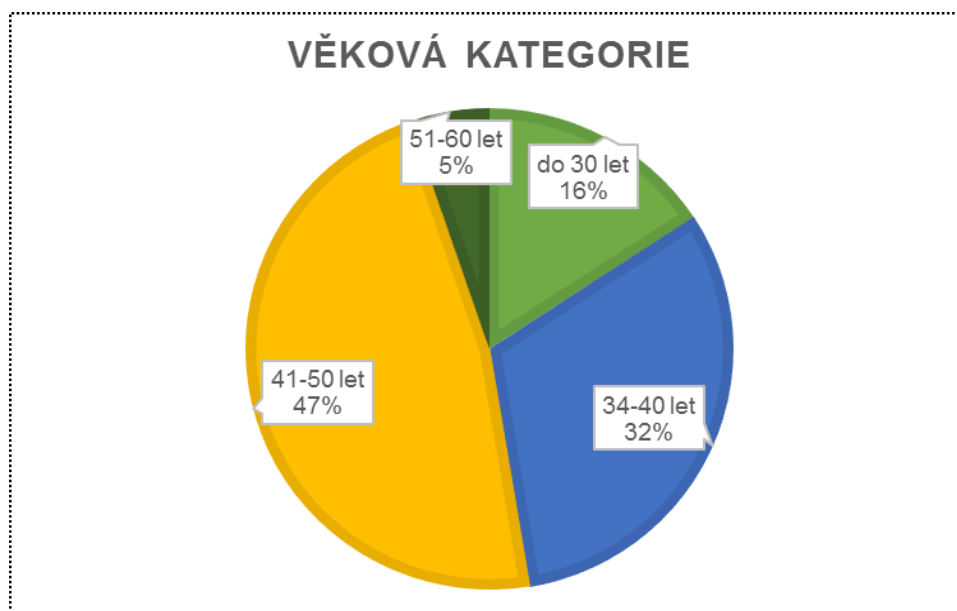
I přes tyto motivační aktivity se mohou zaměstnanci cítit v podniku nespokojeně. Pomocí dotazníku se pokusím zjistit míru motivovanosti zaměstnanců, pokud bude nízká, pokusím se odhalit příčinu.

4.4. Charakteristika respondentů

Dotazník byl anonymní, proto je možné respondenty charakterizovat pouze podle věkového rozmezí, pohlaví a podle délky odpracovaného období u společnosti Unismini.

Z celkových 59 zaměstnanců společnosti Unismini jsem se dotazoval pouze řadových zaměstnanců, kterých je 48. Odpovědi na můj dotazník jsem však dostal pouze od 38 zaměstnanců, což je 79 % řadových pracovníků. Z 38 respondentů je pouze 6 respondentů ženského pohlaví (16% dotazovaných). Nejvíce zastoupená věková kategorie je od 41 let do 50 let a to 18 respondentů. Dále v kategorii od 34 let do 40 let je 12 respondentů, poté do 30 let je 6 respondentů a v kategorii 51 let až 60 let jsou pouze 2 respondenti.

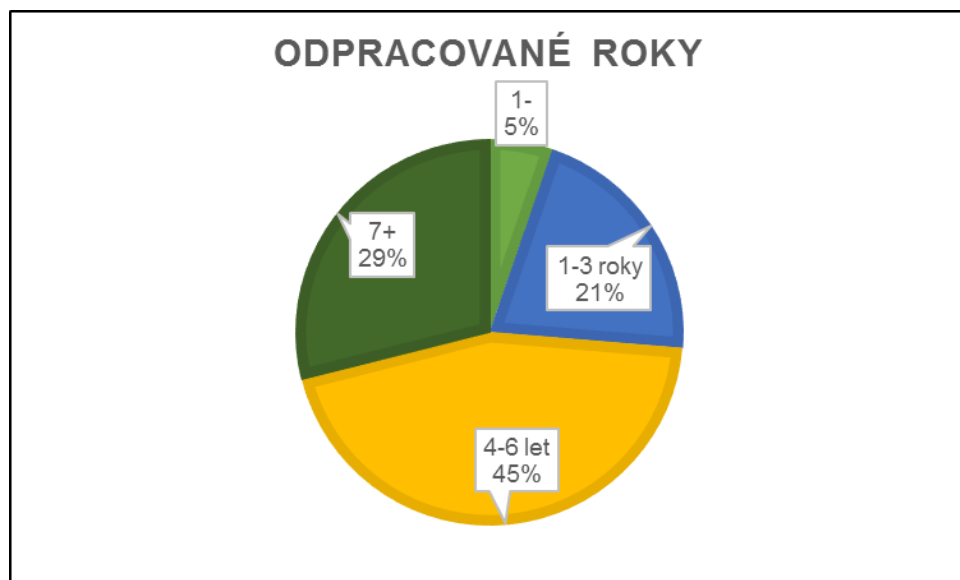
Graf č. 1: Věkové složení respondentů



Zdroj: *Autor*

Z grafu č. 1 je vidět, že organizace si udržuje zkušené zaměstnance. Podle další otázky, můžeme usoudit, že se společnost také nepotýká s velkou fluktuací, jelikož většina respondentů v podniku má již minimálně 4letou zkušenost a to celých 28 respondentů, 11 z nich má dokonce více jak 7letou zkušenost. Naopak „nováčci“ jsou pouze 2.

Graf č. 2: Odpracované roky



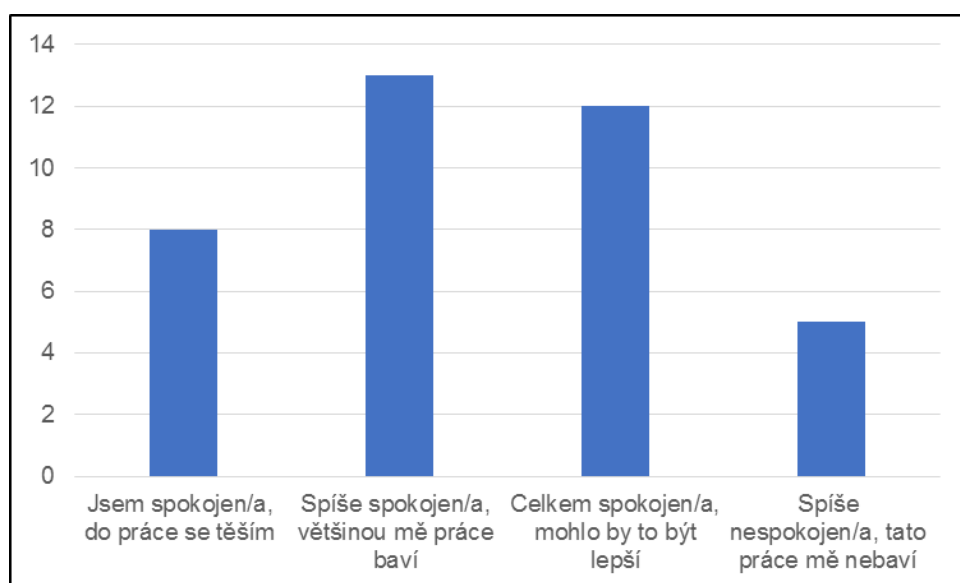
Zdroj: Autor

4.5. Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření, které bylo provedeno ve společnosti Unismini, bylo položeno celkem 21 otázek. Z toho první 3 otázky slouží k charakterizování zaměstnanců. Ze zbylých 18 otázek jsou 3 otázky otevřené. Každá otázka je rozebrána a u většiny je použit graf, který přehledně ukazuje odpovědi u dané otázky.

Otázka č. 4 Jaký je Váš vztah k práci v posledních 3 měsících?

Graf č. 3: Pracovní spokojenost

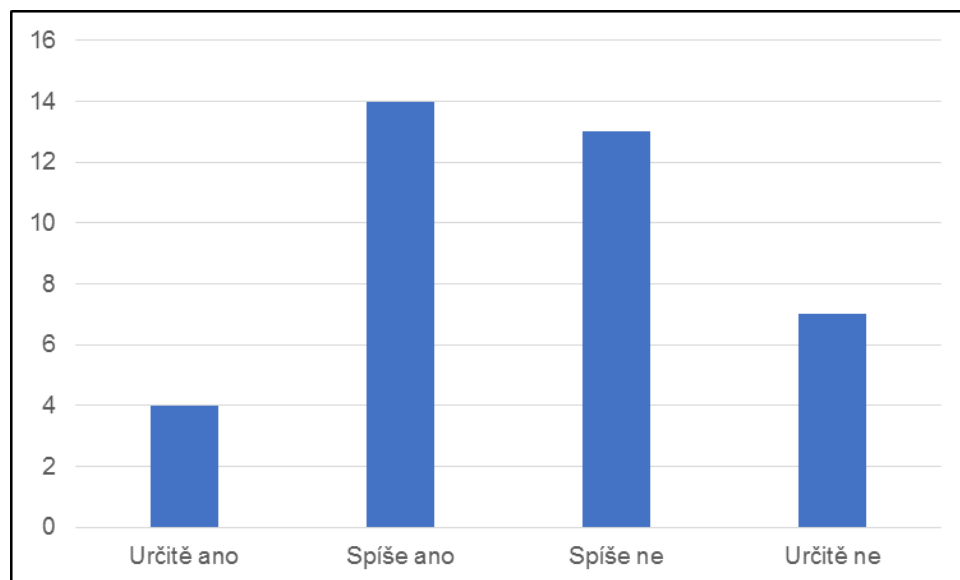


Zdroj: Autor

Z daného grafu č. 3 si můžeme všimnout, že nejvíce lidí je spokojena a práce je baví (34 % respondentů). Spokojených zaměstnanců, kteří se do práce těší, je pouze 8 (21 % respondentů), což by v ideálním podniku mělo být o mnoho více. Špatnou zprávou pro podnik je 32 % zaměstnanců, kteří by si svou práci představovali lepší. Možnost „spíše nespokojen/a“ zvolilo 5 zaměstnanců.

Otázka č. 5 Myslíte si, že jste za svoji práci náležitě ohodnocen/a?

Graf č. 4 Finanční ohodnocení



Zdroj: *Autor*

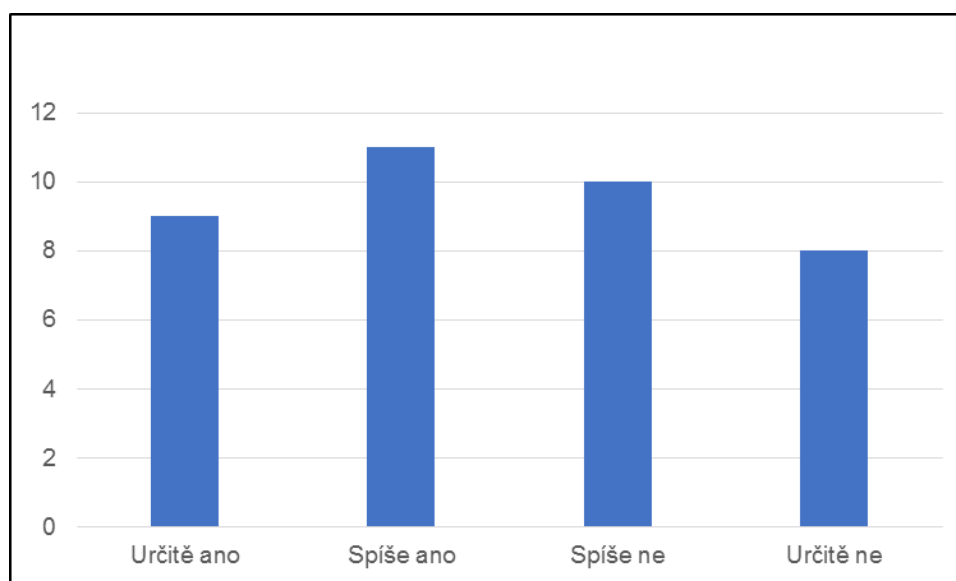
Další otázka dotazníku se zaměřuje na pohled zaměstnanců a jejich spokojenost s pracovním ohodnocením. Pouze 4 zaměstnanci si myslí, že jsou určitě náležitě ohodnoceni za svůj přínos organizaci (11 % respondentů). Největší zastoupení respondentů má kolonka „spíše ano“ (37 % respondentů), což si myslím, že je ideální jak pro firmu z ekonomického hlediska, tak pro spokojenost zaměstnanců. Na druhou stranu 13 respondentů si myslí, že spíše nejsou náležitě ohodnoceni, což může negativně působit na jejich výkon. Sedm zaměstnanců (18 % respondentů) určitě není spokojených se svým finančním ohodnocením, což může být chyba manažera, který by je měl vést a ukázat jim cestu, co musí udělat pro zvýšení platu.

Otázka č. 6 Pokud ne, o kolik % byste si představoval/a vyšší mzdu?

Tato otázka souvisela s předcházející otázkou a platila pouze pro zaměstnance, kteří nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Tato otázka byla otevřená a odpovědělo na ní 20 respondentů. Avšak různorodost odpovědí se pohybovala od 10% navýšení mzdy až do 40% navýšení. 10% navýšení mzdy by uvítalo 9 respondentů z 20. Šest respondentů, by si představovalo zvýšit svou mzdu o 15 %. 3 zaměstnanci by chtěli zvýšit mzdu až o 25 % a 2 zaměstnanci by dokonce chtěli navýšit mzdu až o 40 %.

Otázka č. 7 Je pro Vás výše platu hlavní motivující faktor?

Graf č. 5 Motivující faktor - plat



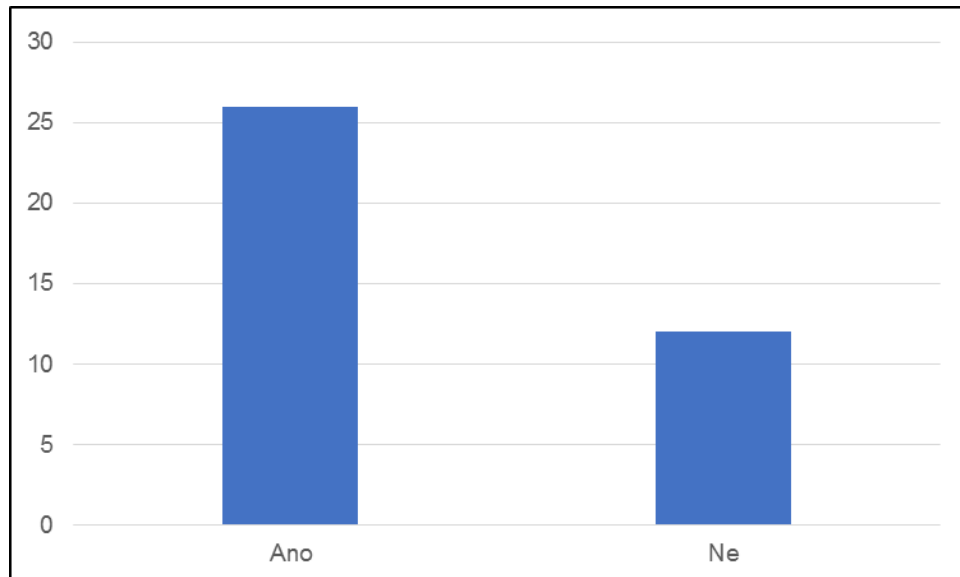
Zdroj: *Autor*

Tato otázka sloužila ke zjištění hlavního motivujícího faktoru u zaměstnanců Unismini a její odpovědi byly opravdu vyrovnané. 9 zaměstnanců (24 % respondentů) pokládá výši platu za hlavní motivační faktor, který je vede k výkonu. 11 respondentů zaškrtnulo možnost „spíše ano“, což znamená, že 20 respondentů se dá nejlépe motivovat platem. 10 respondentů spíše nebere jako hlavní motivační faktor plat a dává přednost jiným motivačním faktorům. 21 % respondentů určitě neberou výši platu jako hlavní motivační faktor.

Otázka č. 8 Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny benefity, které společnost Unismini nabízí?

Tato otázka zjišťovala informovanost respondentů a konkrétně informovanost ohledně benefitů, které nabízí společnost Unismini.

Graf č. 6 Benefity - vysvětleny

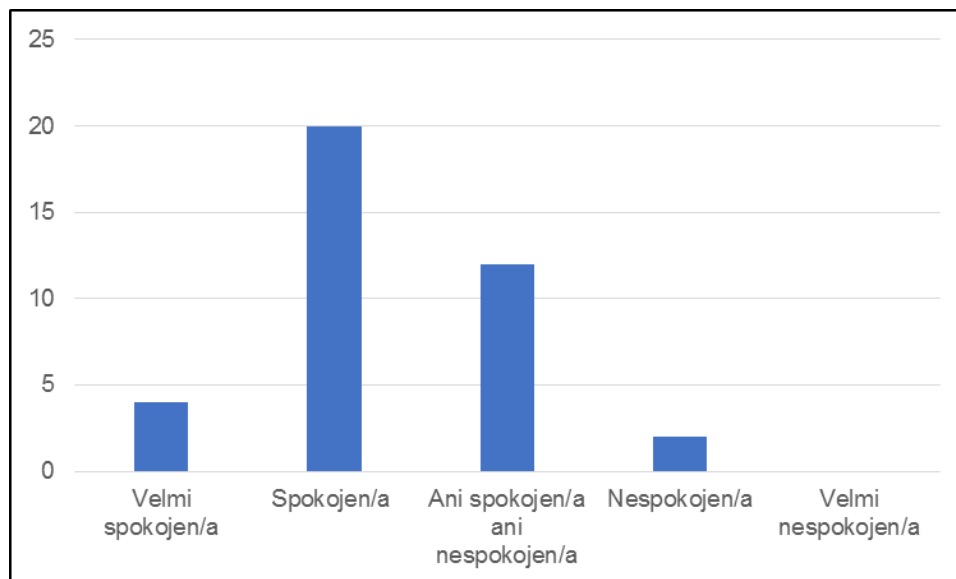


Zdroj: *Autor*

Výzkum ukázal, že 26 respondentů (68 % respondentů) je dostatečně informováno o všech benefitech. Což značí poměrně dobrou informovanost zaměstnanců a dobrý tok informací ve společnosti. Zbýlých 12 zaměstnanců nebylo dostatečně seznámeno s benefičním programem.

Otázka č. 9 Jste spokojen/a s benefity, které Vám nabízí společnost Unismini?

Graf č. 7 Spokojenost s benefity



Zdroj: *Autor*

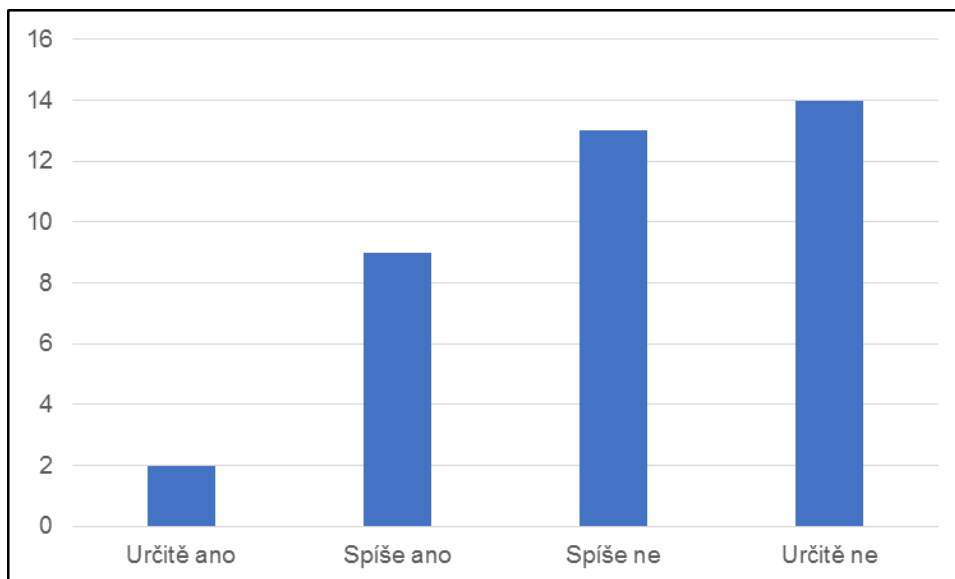
Jak jsem zmínil výše, společnost Unismini poskytuje poměrně širokou škálu benefitů. A většina respondentů (53 % respondentů) je spokojena s benefity, které dostávají nebo mohou dostávat. 11 % respondentů je dokonce velmi spokojeno s nabízenými benefity. Neutrální možnost vybralo 32 % respondentů. A nespokojeno je pouze 5 % respondentů. Možnost „Velmi nespokojen/a“ nezvolil ani jeden respondent.

Otázka č. 10 Je nějaký benefit, který v zaměstnání postrádáte? Pokud ano, uveďte.

Tato otázka byla otevřená a dobrovolná. Na otázku odpovědělo 9 respondentů a nejčastější odpovědí byl firemní automobil, který však firma poskytuje pouze zaměstnancům, kteří ho využijí pro pracovní úkoly. Mezi další odpovědi patřily půjčky na bytové účely a zařízení bytu. Dále byl zmíněny příspěvky na dětské a kulturní akce.

Otázka č. 11 Motivují Vás benefity k vyšší produktivitě v práci?

Graf č. 8 Benefity a produktivita práce

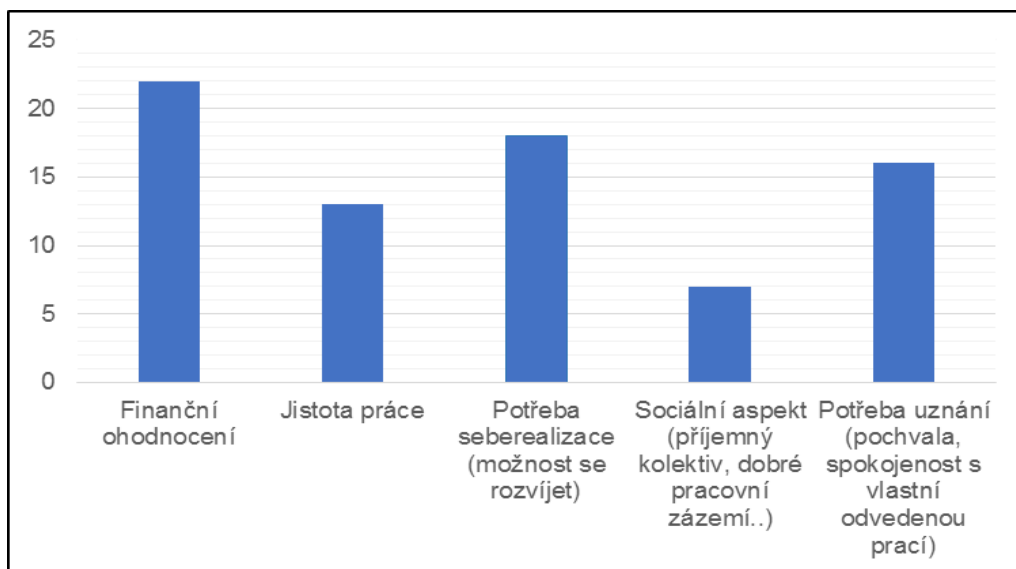


Zdroj: *Autor*

V této otázce jsem zjišťoval osobní postoj k motivování zaměstnanců benefity, takže mě zajímalo, jestli je motivují benefity k vyšší produktivitě v práci. Největší skupina zaměstnanců vybrala možnost „Určitě ne“ a to konkrétně 37 % všech dotazovaných. Dále možnost „Spíše ne“ vybralo 34 % zaměstnanců. „Spíše ano“ zvolilo 9 respondentů a pouze 2 dotazované určitě motivují benefity k vyšší produktivitě v práci.

Otázka č. 12 Co je pro Vás na vaší práci nejdůležitější?

Graf č. 9 Důležitost motivačních faktorů

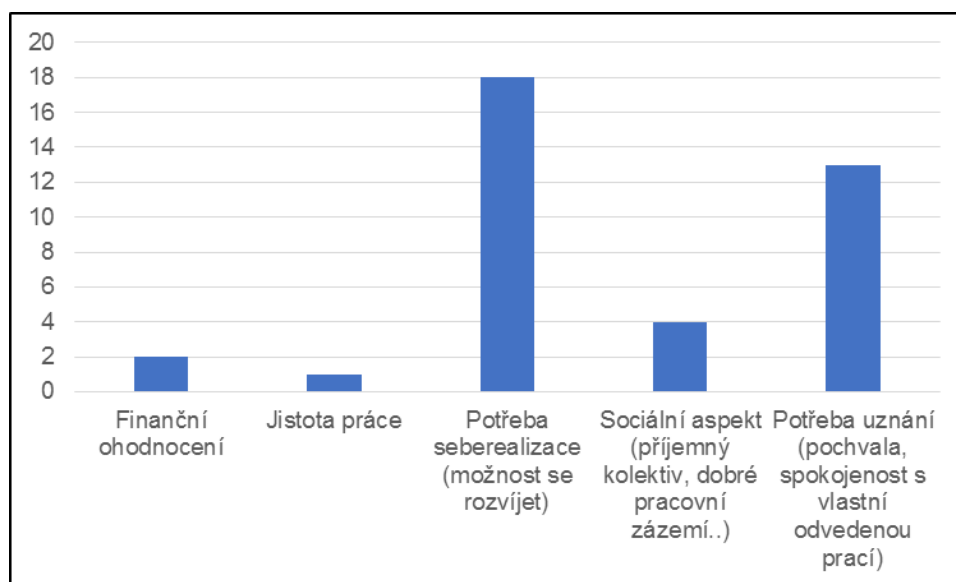


Zdroj: *Autor*

V této otázce měli zaměstnanci možnost označit 2 nejdůležitější faktory, které jsou pro ně osobně v práci nejdůležitější. Důležité je podotknout, že zhruba 35 % zaměstnanců má možnost pracovat z pohodlí domova a proto si myslím, že sociální aspekt pro velkou část nehraje tak důležitou roli, jak jsem očekával. Jak lze předpokládat díky otázce 7, finanční ohodnocení je pro většinu respondentů jeden z nejdůležitějších parametrů. Na druhém místě byla zvolena potřeba seberealizace, která je velmi důležitá pro pracovní rozvoj a uspokojení sama ze sebe. Potřebu uznání zvolilo 21 % lidí a jistotu práce 17 %. Nejnižší hodnotu měl sociální aspekt, což příkládám právě tomu, že velká část zaměstnanců pracuje z domova a příjemný kolektiv pro ně není tolik podstatný.

Otázka č. 13 Co v práci postrádáte?

Graf č. 10 Faktory, které zaměstnanci postrádají



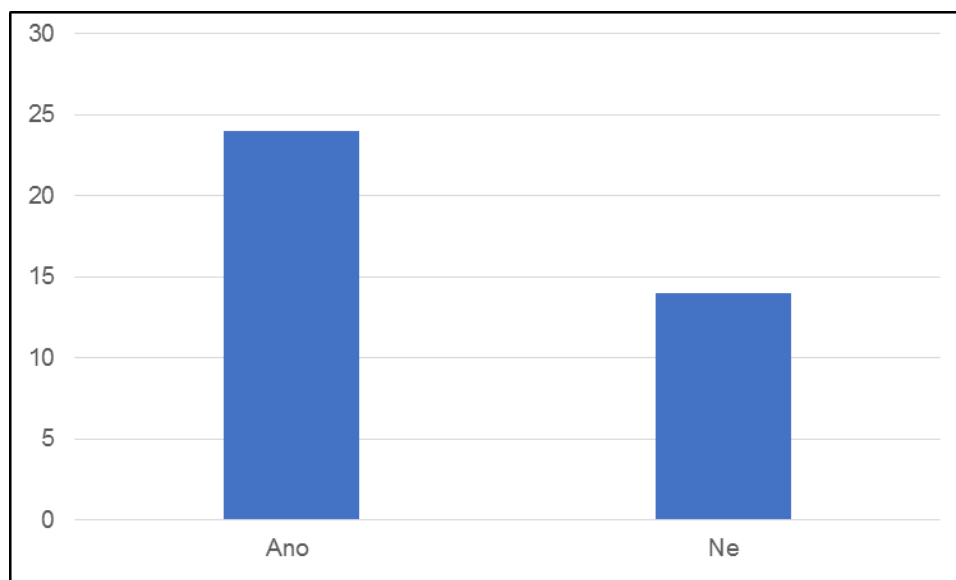
Zdroj: *Autor*

Tato otázka navazuje na minulou otázku, kde mě zajímalo, co je pro zaměstnance na jejich práci to nejdůležitější. V otázce jsem se ptal, které aspekty v práci postrádají. Respondenti mohli vybrat pouze jednu možnost a nejčastější odpovědí byla potřeba seberealizace, což vybralo 47 % zaměstnanců. 13 zaměstnanců vybralo potřebu uznání, což značí, špatnou zpětnou vazbu od nadřízených. 11 % respondentů zvolilo sociální aspekt. Finanční ohodnocení vybrali pouze dva zaměstnanci, což je dobrá zpráva. A

pouze jeden respondent postrádá jistotu práce, což může negativně působit na jeho výkon.

Otázka č. 14 Shledáváte Vaše pracovní úkoly atraktivními?

Graf č. 11 Pracovní úkoly



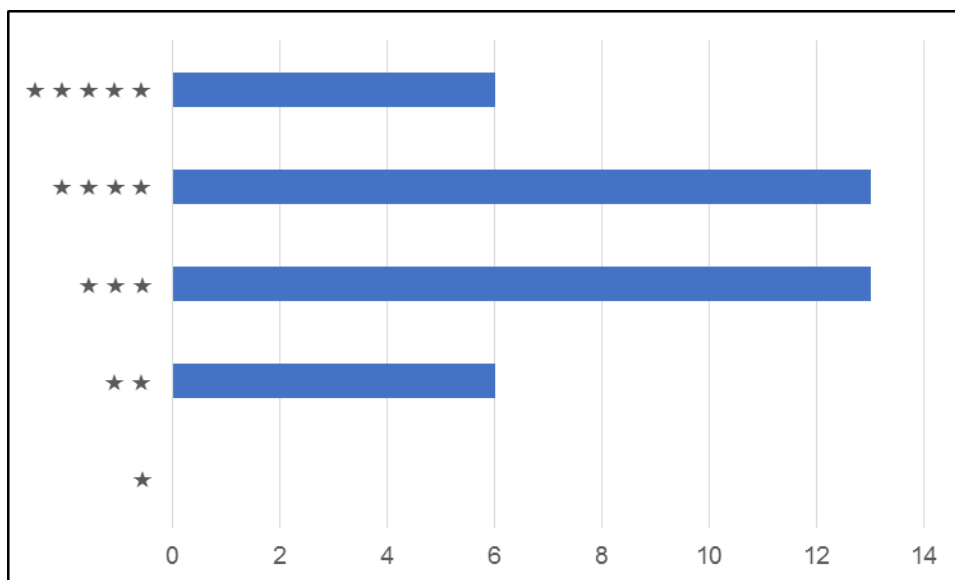
Zdroj: *Autor*

Tato otázka měla za úkol, zjistit spokojenost s pracovními úkoly, které musí zaměstnanci plnit. 24 zaměstnanců (63 % respondentů) ohodnotilo své pracovní úkoly jako atraktivní. Pro zbylých 14 zaměstnanců úkoly atraktivní nejsou.

Otázka č. 15 Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Následujících 5 otázek bylo formou „hvězdičkové metody“, kdy respondenti měli možnost ohodnotit daný problém pomocí hvězdiček od 1 do 5 hvězdiček, kdy 1 hvězdička značí největší nespokojenost a 5 hvězdiček znamená maximální spokojenost. Zaškrtnout bylo možné pouze celé hvězdy.

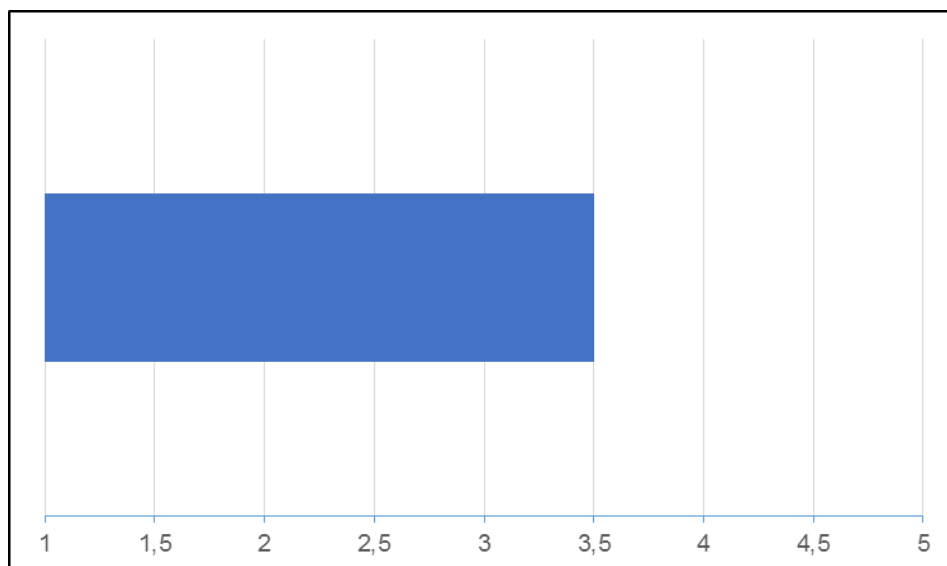
Graf č. 12 Ohodnocení atmosféry na pracovišti



Zdroj: *Autor*

Tato otázka zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí atmosféru na pracovišti. Plným počtem hvězdiček ohodnotilo atmosféru na pracovišti 6 respondentů (16 % dotazovaných). 4 a 3 hvězdičky zaškrtnulo stejný počet zaměstnanců a to konkrétně 13 (34 % dotazovaných). 2 hvězdy zvolilo 6 pracovníků. Možnost zvolit jednu hvězdu nevyužil žádný respondent. Následující graf ukazuje průměrný počet hvězd na otázku. Je to přesně 3,5 hvězdy z 5 možných, což značí poměrně příjemnou atmosféru v pracovním prostředí.

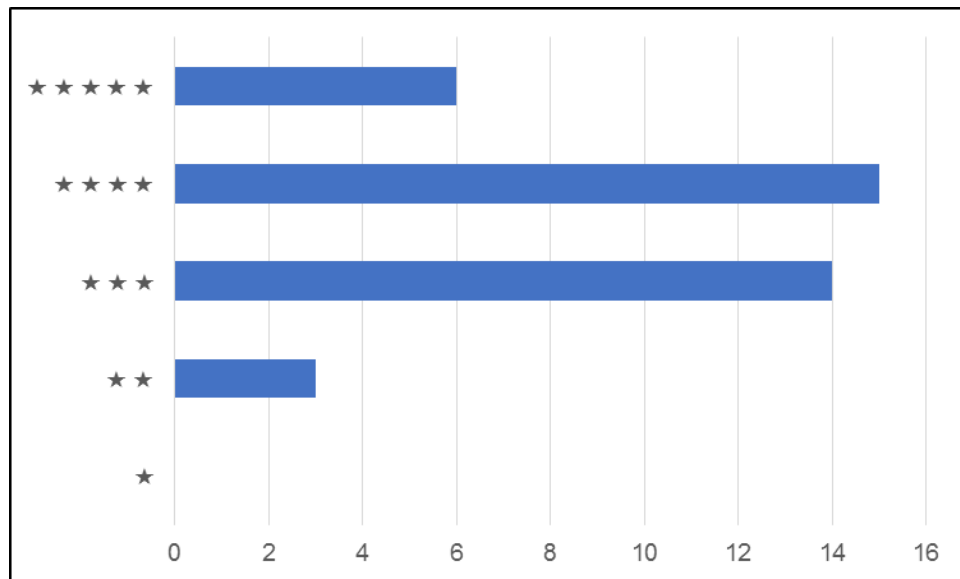
Graf č. 13 Vážený průměr atmosféry na pracovišti



Zdroj: *Autor*

Otázka č. 16 Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

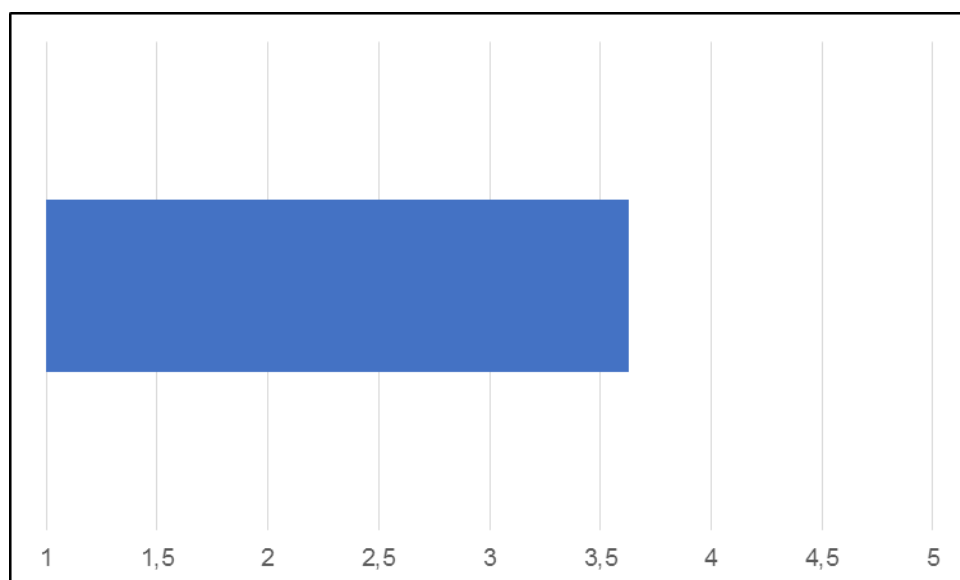
Graf č. 14 Ohodnocení vztahů na pracovišti



Zdroj: *Autor*

Vztahy na pracovišti jsou dle výsledků dotazníkového šetření dobré. Možnost 5 hvězd a tedy největší spokojenost zvolilo hned 6 zaměstnanců. 4 hvězdy zvolila největší část zaměstnanců a to konkrétně 39 % všech dotazovaných. Neutrální odpověď zvolilo 14 dotazovaných a 2 hvězdy zvolili pouze 3 lidé. Jednou hvězdou neklasifikoval vztahy na pracovišti žádný z dotazovaných.

Graf č. 15 Vážený průměr vztahů na pracovišti

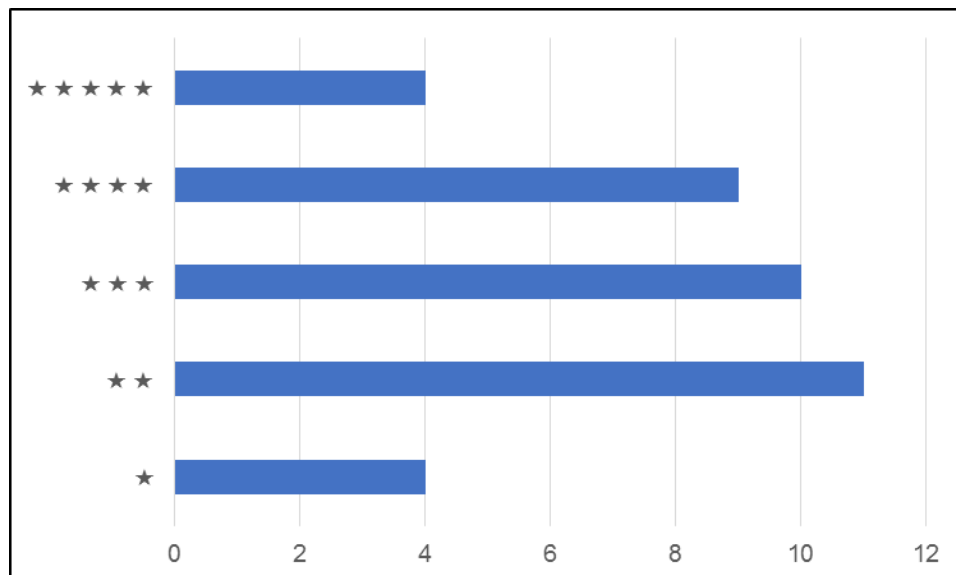


Zdroj: *Autor*

Vážený průměr odpovědí je 3,63 hvězdy. Vztahy na pracovišti se tedy dají považovat za příjemné.

Otázka č. 17 Jak hodnotíte možnost kariérního růstu?

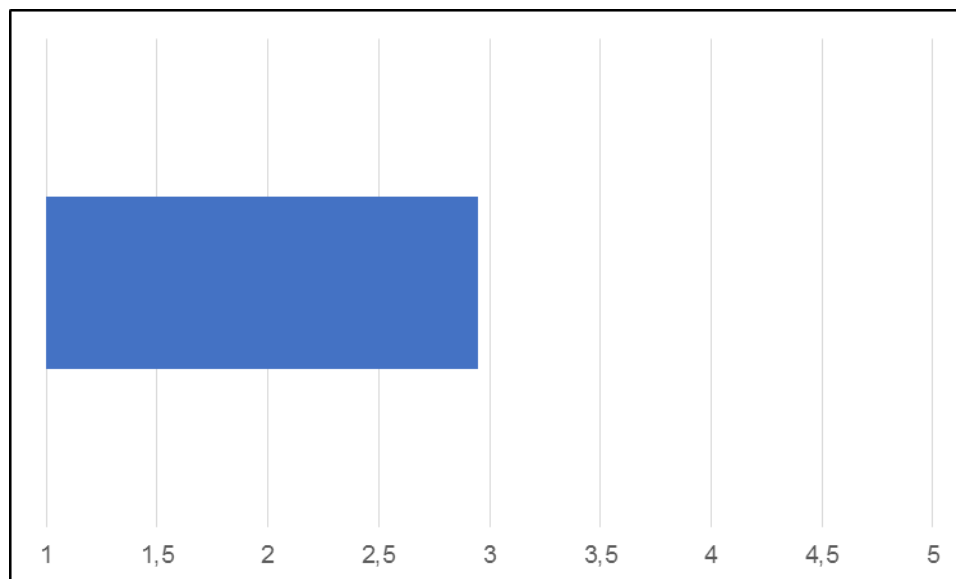
Graf č. 16 Ohodnocení možnosti kariérního růstu



Zdroj: *Autor*

Tato otázka zjišťovala, jakou mají zaměstnanci možnost kariérního růstu. Odpovědi byly opravdu různorodé. Pět hvězd a 1 hvězdu zvolil stejný počet dotazovaných a to přesně 4. Nejvíce dotazovaných ohodnotilo možnost kariérního růstu pouze 2 hvězdami. Variantu vybralo 29 % dotazovaných. 26 % respondentů zvolilo variantu 3 hvězd. 24 % dotazovaných zvolilo možnost 4 hvězd a tedy poměrně dobré možnosti kariérního růstu ve firmě. Plným počtem hvězd ohodnotilo tuto otázku 10 % zaměstnanců. Je důležité podotknout, že společnost nabízí možnost postupu maximálně o dvě pozice.

Graf č. 16 Vážený průměr možnosti kariérního růstu



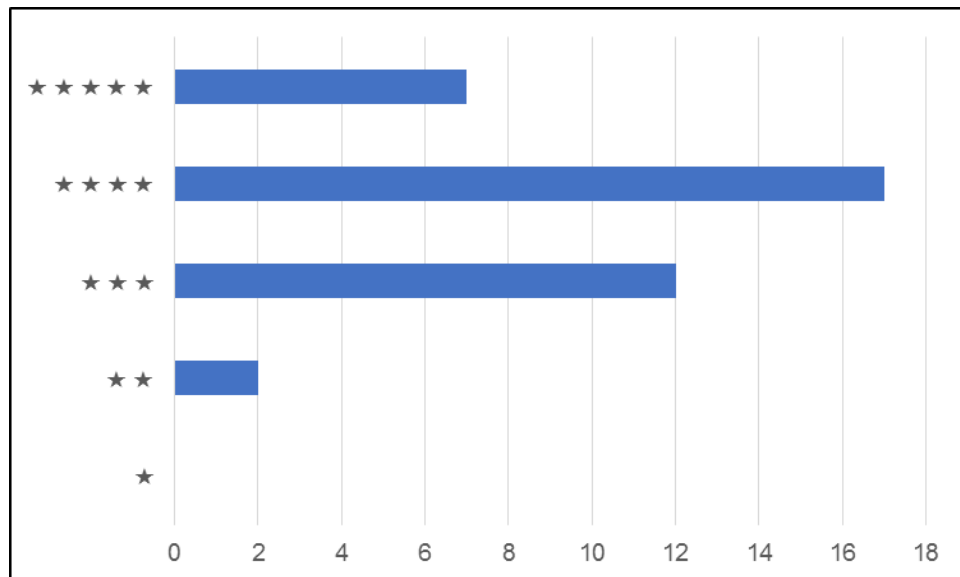
Zdroj: *Autor*

Možnost kariérního růstu je pro řadu lidí důležitá a některé pozice ve firmě takovouto možnost nabízí. Jiné pozice ve firmě, kvůli charakteru práce, možnost kariérního růstu nenabízí. Proto tato otázka má průměrné hodnocení 2,95, což je téměř střed škály.

Otázka č. 18 Jak hodnotíte pracovní podmínky?

Společnost Unismini, dle mého názoru, nabízí velmi dobré pracovní podmínky a to ukázal i následující graf. Nejvíce dotazovaných vybralo variantu 4 hvězd a to konkrétně 17 lidí, což je 45 % všech dotazovaných. Pracovní podmínky ohodnotilo 32 % dotazovaných 3 hvězdami. Sedm respondentů zvolilo nejlepší hodnocení pracovních podmínek a pouze 2 zaměstnanci ohodnotili pracovní podmínky jen 2 hvězdami.

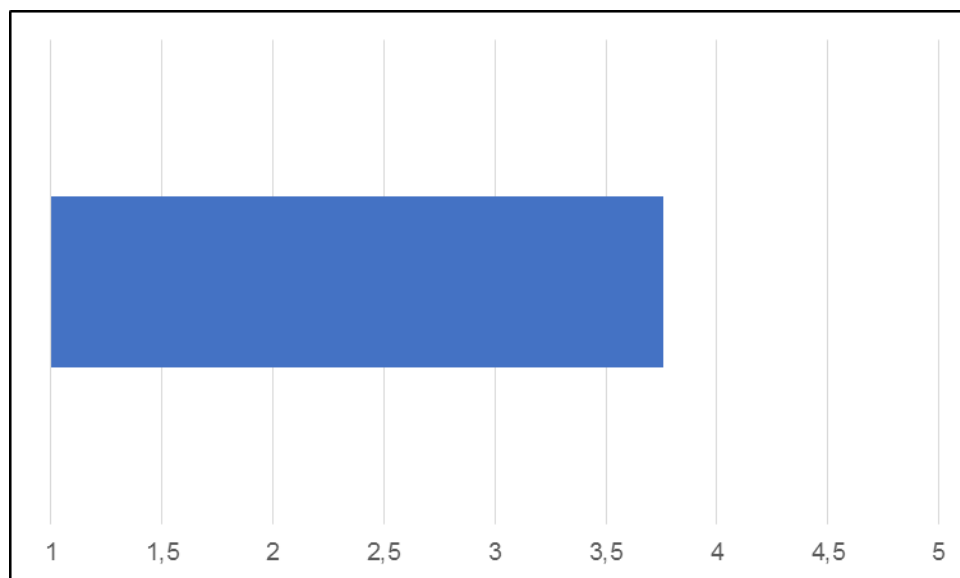
Graf č. 17 Ohodnocení pracovních podmínek



Zdroj: *Autor*

Tato otázka má největší naměřenou hodnotu a to 3,76. Dá se tedy říci, že pracovní podmínky ve společnosti Unismini jsou velmi uspokojivé a zaměstnanci si toho velmi cení.

Graf č. 18 Vážený průměr pracovních podmínek



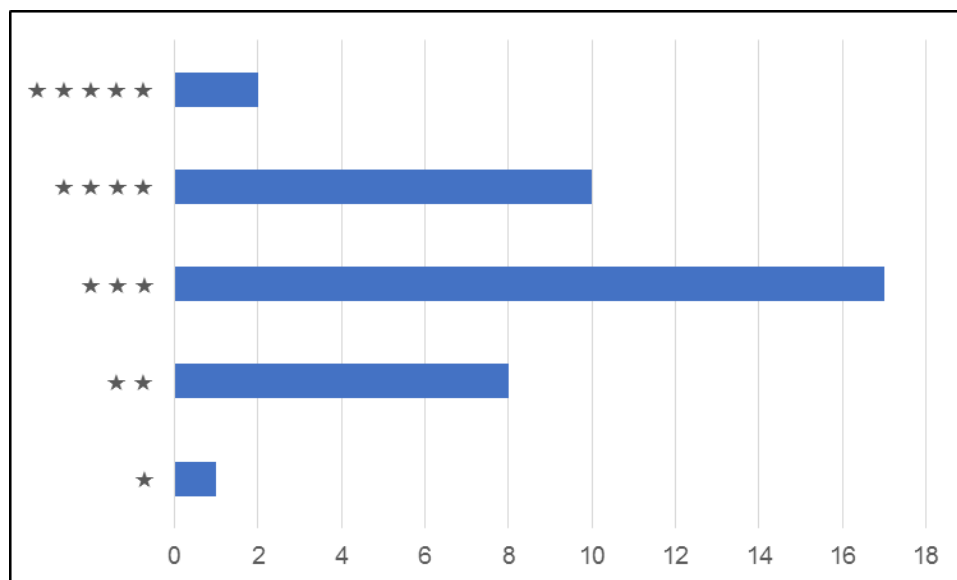
Zdroj: *Autor*

Otázka č. 19 Jak hodnotíte četnost zpětné vazby?

Zpětná vazba je pro zaměstnance velmi důležitá a v otázce 13. jsme se dozvěděli, že zpětnou vazbu postrádají. Plný počet hvězd zvolilo pouze 5 % zaměstnanců. Druhý

největší počet hvězd zvolilo 10 zaměstnanců. Nejvíce dotazovaných zvolilo možnost 3 hvězd, to je konkrétně 17 dotazovaných, což činí 45 % všech dotazovaných. 8 zaměstnanců ohodnotilo četnost zpětné vazby pouze 2 hvězdy a 1 zaměstnanec dokonce ohodnotil zpětnou vazbu pouze jednou hvězdou.

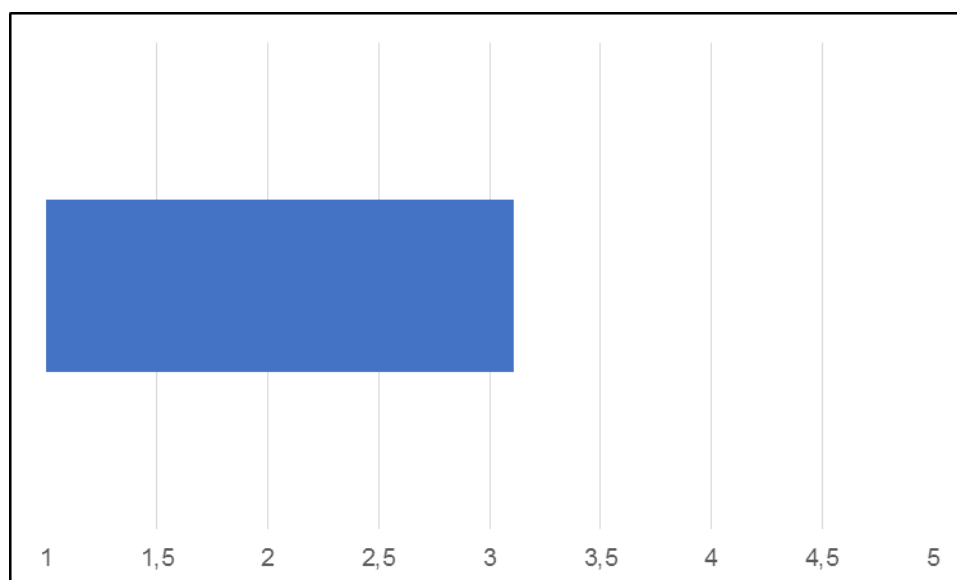
Graf č. 19 Ohodnocení zpětné vazby



Zdroj: *Autor*

Vážený průměr otázky č. 19 je 3,11. To znamená, že průměrný zaměstnanec ohodnotil četnost zpětné vazby 3,11 hvězdičky.

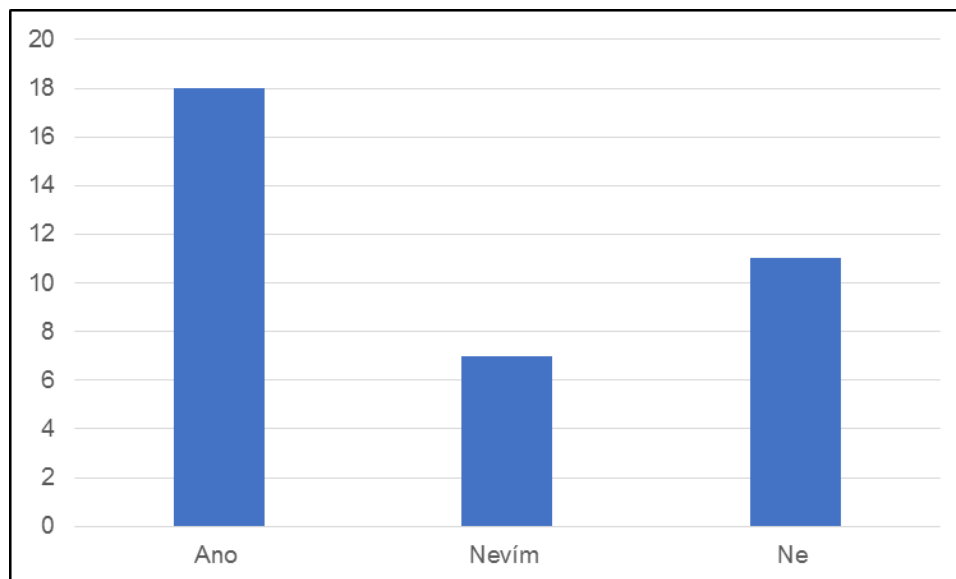
Graf č. 20 Vážený průměr zpětné vazby



Zdroj: *Autor*

Otázka č. 20 Myslíte, že jste dostatečně motivováni od svého nadřízeného?

Graf č. 21 Motivovanost od nadřízeného



Zdroj: *Autor*

Osmnáct zaměstnanců zvolilo možnost „Ano“ což je 47 % respondentů. Možnost „Nevím“ zvolilo 7 respondentů a možnost „Ne“ zvolilo 11 respondentů.

Otázka č. 21 Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

Poslední otázka byla otevřená. A zajímal mě osobní názor na to, co by zaměstnance vedlo k lepším výsledkům. Otázka byla dobrovolná. Mezi nejčastější odpovědi patřila možnost posouvat se v pracovním růstu směrem nahoru, dále více peněz a možnost dlouhodobějších projektů. Dalším respondentům, by se líbilo více uznání za práci, kterou pro firmu odvádějí. Mezi odpovědi patřila také možnost soutěžit mezi kolegy, což by vedlo k překonávání svých výkonů za účelem odvést lepší práci než kolega.

4.6. Odpověď na výzkumné otázky

Výzkumná otázka č. 1: „Jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců Unismini s.r.o.“

Podle výzkumu dotazníkového šetření můžeme zjistit, které faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců. Využiji otázku číslo 12., která ukazuje, že finanční ohodnocení je pro většinu zaměstnanců na práci to nejdůležitější. Jak ukazuje otázka č. 7, tak 53 %

zaměstnanců bere výši mzdy jako hlavní motivační faktor. S tím souvisí systém odměňování, který podle otázky 5 ukazuje, že 53 % zaměstnanců si myslí, že nejsou za svoji práci náležitě ohodnoceni. Zároveň jsme zjistili, že zaměstnanci mají poměrně širokou škálu benefitů a benefit nepatří k hlavním faktorům, který ovlivňuje produktivitu. (otázka č. 11).

Dalším důležitým faktorem, je potřeba seberealizace, která dle mého názoru je na celé pracovní motivaci to nejdůležitější. V otázce č. 12, kde jsem se ptal, co je pro ně na jejich práci to nejdůležitější, se potřeba realizace umístila na druhém místě. Další otázka však ukazuje, že možnost seberealizace chybí 47 % pracovníků. Sedmnáctá otázka položeného dotazníku ukazuje nepříliš dobrou možnost kariérního růstu. Což může negativně působit na motivaci zaměstnanců.

Potřeba uznání a pochvala je pro velkou část zaměstnanců klíčová (21 % zaměstnanců) a proto tuto možnost zvolili v otázce č. 12. Zároveň se však jedná o hodnotu, kterou v práci postrádá 34 % zaměstnanců.

Společnost Unismini si velmi váží svých zaměstnanců a snaží se udržet a vychovat své zaměstnance. O tom vypovídá i graf č. 2., který ukazuje odpracované roky zaměstnanců. Déle jak 4 roky ve společnosti pracuje 74 % všech respondentů. Firma nabízí svým zaměstnancům možnost certifikace v oboru a kurzy cizích jazyků. Díky této firemní filozofii jistota práce nepůsobí nijak motivačně.

Věřím, že příjemný kolektiv a dobré pracovní zázemí je pro všechny zaměstnance velmi důležité. Pokud by tyto faktory nebyly v normě, mohly by na zaměstnance působit negativně (viz. Obsah práce a pracovní podmínky). Jak jsem však zmínil výše, tak 35 % zaměstnanců má možnost pracovat z pohodlí domova. Příjemný kolektiv pro ně není tedy tak důležitý, jako pro pracovníky, kteří musí práci vykonávat na pracovním místě. Avšak dle otázek 15 a 16 můžeme usoudit, že jsou zaměstnanci s atmosférou na pracovišti a se vztahy na pracovišti poměrně spokojeni.

Výzkumná otázka č. 2: „Jak zlepšit motivovanost zaměstnanců Unismini s.r.o.“

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření jsem se rozhodl rozdělit mé návrhy a doporučení na dva okruhy. Rozvoj zaměstnanců a komunikace.

Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců patří mezi nejdůležitější složku motivace. Umožnit zaměstnancům osobní či kariérní růst je pro vedoucího pracovníka zásadní. Jelikož zaměstnavatel nabízí postup o maximálně dvě pracovní pozice, musí se manažeři naučit poskytovat svým zaměstnancům informace k následnému povýšení. Měl by jim říct, co a jak musí udělat, aby se dále rozvíjeli ve svém pracovním růstu. Naštěstí společnost Unismini má ve svém benefičním programu dost benefitů pro rozvoj osobnosti jako například kurzy jazyků apod. Díky novým poznatkům a vědomostem můžeme zadat zaměstnancům větší pravomoc a těžší úkoly, které obohatí monotónní práci a napomáhají rozvoji zaměstnance.

Dále bych doporučil zaměstnavateli umožnit svým zaměstnancům větší možnost seberealizace. Hodně respondentů si stěžovalo, že jim chybí dlouhodobé projekty, a že pouze plní jeden úkol za druhým. Jak jsem zmínil výše, bylo by vhodné kvalifikovat zaměstnance a poté jim předat nějaké dlouhodobější projekty, ve kterých by se mohli seberealizovat.

Komunikace

Problém v komunikaci ve firmě nastává především ve formě zpětné vazby a uznání. Jak je zmíněno v teoretické části, tak zpětná vazba slouží jako jakýsi projev zájmu a neměla by se zanedbávat v žádném podniku. Doporučil bych vedoucím pracovníkům, věnovat se více svým zaměstnancům a pomocí pochvaly či konstruktivní kritiky jim předávat zpětnou vazbu, aby jim dali najevo jejich důležitost a pozitivně naladili na další úkoly. Z dotazníku je jasné, že zaměstnancům chybí potřeba uznání (dle Maslowa velmi důležitá potřeba v pyramidě potřeb). Každého zaměstnance je potřeba odhadnout a následně stimulovat jiným způsobem (viz. Motivační typy lidí).

Dvacet respondentů označilo výši platu jako hlavní motivující faktor a většina respondentů si myslí, že je náležitě ohodnoceno. Doporučil bych, informovat všechny zaměstnance o výši jejich mzdy a důvodech, proč jsou takto ohodnoceni a možnostech, které vedou ke zvýšení mzdy. Pokud cíle budou pro zaměstnance reálné, je možné, že budou motivováni vidinou zvýšeného platu.

Dále si myslím, že v komunikaci na pracovišti ohledně pracovních vztahů není problém. Z dotazníkového šetření vyplývá, že vztahy a atmosféra na pracovišti jsou v pořádku a zaměstnanci se tam cítí spokojeně.

Závěr

Lidský kapitál je jedna z nejdůležitějších oblastí ve vedení podniku. Každý vedoucí pracovník musí s tímto faktorem pracovat a musí podle toho zařídit motivační systém. Vedoucí pracovník si musí uvědomit, že spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci jsou hnací silou podniku.

Má bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V první části jsem teoreticky rozebral pojem motivace, popsal typy motivace a zaměřil se na nejvýznamnější motivační teorie. Dále jsem se věnoval pracovní motivaci a faktorům, které ovlivňují pracovní motivaci. Zmíněné faktory jsem charakterizoval a interpretoval jejich využití v praxi.

V praktické části mé bakalářské práce jsem se věnoval společnosti Unismini s.r.o., kterou jsem představil. Dále jsem položil výzkumné otázky a vytvořil dotazník pro výzkum motivace a motivačních faktorů ve společnosti Unismini s.r.o. Dotazník jsem předložil zaměstnancům a následně jsem, za pomoci grafů, interpretoval data.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit současný stav motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti a následně doporučil opatření, která by mohla pomoci k lepšímu chodu firmy. Z dotazníkového šetření jsem dospěl k závěru, že zaměstnanci postrádají možnost seberealizace a že nejsou dostatečně hodnoceni. Na základě analýzy motivovanosti zaměstnanců v podniku, byla navržena zlepšení. První zlepšení se týká, možnosti seberealizace. Druhé poskytování zpětné vazby.

Tato bakalářská práce mi ověřila fakt, že motivace a komunikace na pracovišti jsou nejdůležitější prvky úspěšného vedení zaměstnanců. Dále jsem přišel na to, že benefity nejsou hlavním motivačním faktorem. Slouží pouze jako doplnění k ostatním motivačním prvkům. Dle mého názoru hlavní a nejlepší motivace vychází z možnosti se sám rozvíjet a mít možnost se věnovat svým vlastním pracovním projektům.

Na závěr bych chtěl říci, že daná doporučení by v zájmu celé společnosti měla být realizována a také si myslím, že investice do motivace zaměstnanců se firmě vždy vyplatí. Ať už ve formě zvýšeného výkonu zaměstnanců, či alespoň ve formě příjemné atmosféry na pracovišti.

Použité zdroje

Tištěné zdroje:

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*: 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80868-5100-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada, 2015 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-8632-2.
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.
5. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*: 1. vydání. Praha: Grada. 2005, 339 s. ISBN 978-80-248-1300-7.
6. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*: 1. vydání. Praha: Grada. 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*: 4. vydání. Praha Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.
8. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity*: 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
9. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*: 1. vydání. Praha: Grada. 2005, 225 s. ISBN 978-80-247-0577-4.

10. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*: 1. vydání. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
11. PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání*: 3. vydání. Praha: Grada. 2012, 134 s. ISBN 978-80-247-4485-8.
12. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*: 2. vydání. Praha: Grada. 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
13. POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*: 1. vydání. Plzeň: Psycho Pospíšil, 2011, 388 s. ISBN 978-8-903529-4-0.
14. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*: 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
15. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*: 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
16. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGER a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*: 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Elektronické zdroje:

1. <http://www.unismuni.cz/cs/>
2. http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace dle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 220)	12
Obrázek 2: Maslowova pyramida	18
Obrázek 3: Yerkesův-Dodsonův zákon	26
Obrázek 4: Motivační typy lidí	27
Obrázek 5: Logo organizace	41

Seznam grafů

Graf č. 1: Věkové složení respondentů	43
Graf č. 2: Odpracované roky	44
Graf č. 3: Pracovní spokojenost	44
Graf č. 4 Finanční ohodnocení	45
Graf č. 5 Motivující faktor - plat	46
Graf č. 6 Benefity - vysvětleny	47
Graf č. 7 Spokojenost s benefity	48
Graf č. 8 Benefity a produktivita práce	49
Graf č. 9 Důležitost motivačních faktorů	49
Graf č. 10 Faktory, které zaměstnanci postrádají	50
Graf č. 11 Pracovní úkoly	51
Graf č. 12 Ohodnocení atmosféry na pracovišti	52
Graf č. 13 Vážený průměr atmosféry na pracovišti	52
Graf č. 14 Ohodnocení vztahů na pracovišti	53
Graf č. 15 Vážený průměr vztahů na pracovišti	53
Graf č. 16 Ohodnocení možnosti kariérního růstu	54
Graf č. 16 Vážený průměr možnosti kariérního růstu	55
Graf č. 17 Ohodnocení pracovních podmínek	56

Graf č. 18 Vážený průměr pracovních podmínek	56
Graf č. 19 Ohodnocení zpětné vazby	57
Graf č. 20 Vážený průměr zpětné vazby	57
Graf č. 21 Motivovanost od nadřízeného	58

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Anonymní dotazník – Motivace

Dobrý den, jsem student 3. ročníku ČVUT v Praze a rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který mi pomůže dopsat bakalářskou práci a úspěšně ukončit studium.

Děkuji za Váš čas.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věková kategorie

- Do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61 a více

3. Jak dlouho pracujete pro společnost Unismini?

- Méně než rok
- 1–3 roky
- 4–6 let
- 7 let a více

4. Jaký je Váš vztah k práci v posledních 3 měsících?

- Jsem spokojen/a, do práce se těším
- Spíše spokojen/a, většinou mě práce baví
- Celkem spokojen/a, mohlo by to být lepší
- Spíše nespokojen/a, tato práce mě nebaví

5. Myslíte si, že jste za svoji práci náležitě ohodnocen/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Pokud ne, o kolik % byste si představoval/a vyšší mzdu?

_____ %

7. Je pro Vás výše platu hlavní motivující faktor?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny benefity, které společnost Unismini nabízí?

- Ano
- Ne

9. Jste spokojen/a s benefity, které Vám nabízí společnost Unismini?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

10. Je nějaký benefit, který v zaměstnání postrádáte? Pokud ano, uveďte prosím.

.....

11. Motivují Vás benefity k vyšší produktivitě v práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Co je pro Vás na vaší práci nejdůležitější?

- Finanční ohodnocení
- Jistota práce
- Potřeba seberealizace (možnost se rozvíjet)
- Sociální aspekt (příjemný kolektiv, dobré pracovní zázemí..)
- Potřeba uznání (pochvala, spokojenost s vlastní odvedenou prací)

13. Co v práci postrádáte?

- Finanční zabezpečení
- Jistotu práce
- Potřebu seberealizace (možnost se rozvíjet)
- Sociální aspekt (příjemný kolektiv, dobré pracovní zázemí..)
- Potřebu uznání (pochvala, spokojenost s vlastní odvedenou prací)

14. Shledáváte Vaše pracovní úkoly atraktivními?

- Ano
- Ne

15. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?



16. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?



17. Jak hodnotíte možnost kariérního růstu?



18. Jak hodnotíte pracovní podmínky?



19. Jak hodnotíte četnost zpětné vazby?



20. Myslíte, že jste dostatečně motivováni od svého nadřízeného?

- Ano
- Nevím
- Ne

21. Sdělte mi, prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům:

.....

Děkuji za Vaši ochotu a přeji příjemný den

