

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace zaměstnanců v podniku

Motivation of employees in the company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, PhD.

KONEČNÝ

MAREK

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Konečný	Jméno:	Marek	Osobní číslo:	6438406
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Motivace zaměstnanců v podniku

Název bakalářské práce anglicky:
Motivation of the employees in the business

Pokyny pro vypracování:
Osnova: Představení společnosti, motivace, motivační složky v daném podniku, výzkum motivace a spokojenosti zam. v daném podniku, rozhovor se zakladatelem - pohled z opačné strany zaměstnavatele, osobní zkušenost v dané firmě s motivací

Cíl práce: Zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců v daném podniku

Přínos práce: Zhodnocení dosavadních motivačních složek v daném podniku, zpětná vazba pro zaměstnavatele, možné nové druhy motivace pro zaměstnavatele

Seznam doporučené literatury:
1.PITRA, Zbyněk. Základy managementu, 2007
2.KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce, 2010
3.PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, 2008
4.ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, 2002

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D. , katedra inženýrské pedagogiky, MÚVS

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 11.1.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8.5.2016

Platnost zadání bakalářské práce: konec letního sem. 2017

 Podpis vedoucí(ho) práce

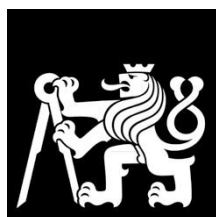
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17 -01- 2016	_____
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Konečný, Marek. *Motivace zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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

V Praze dne: 02. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval mojí vedoucí bakalářské práce, paní PhDr. Lence Mynaříkové, PhD., za její podporu, odborné rady a celé vedení. Poděkování patří i firmě K + B Progres a.s., která mi poskytla veškeré potřebné podnikové dokumenty, jejím pracovníkům za ochotu k vyplnění potřebných dotazníků a členovi představenstva panu Mgr. Ladislavu P. Dále bych chtěl poděkovat všem mým blízkým a hlavně mojí mamince za trpělivost a za podporu během celé doby studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivací, pracovní motivací, potřebami, odvedeným výkonem a odměnou za pracovní výkon. Lidské zdroje a správné zacházení s nimi je v dnešní době nedocenitelnou součástí prosperující společnosti. Hlavním cílem bakalářské práce je vymezení motivace, motivačního procesu, teorie potřeb a odměnami za odvedené výkony pracovníků ve společnosti. Praktická část je zaměřena na zanalyzování situace lidských zdrojů dle vymezených pojmů ve společnosti K + B Progres a.s. za pomoci dotazníkového šetření s řadovými a klíčovými pracovníky ve dvou hlavních divizích a komparaci sledovaných skupin. Následovalo interview s členem představenstva. Cílem tohoto šetření bylo porovnat skupiny řadových a klíčových pracovníků dle vymezených pojmů a odhalit slabá místa ve vztahu lidských zdrojů ke společnosti.

Klíčová slova

Motivace, pracovní motivace, potřeba, odměna, odměňovací systém, spokojenost

Abstract

My bachelor thesis deals with the topics of motivation, work motivation, human needs, performance and remuneration for work performance. Human resources and their proper use is an invaluable component of prosperous company in today's world. The main objective of this bachelor thesis is to define motivation, motivation process, theory of needs and rewards for work performance. The practical part is about analysing the situation of human resources in relation to key concepts from the theoretical part in specific company (K + B Progres a.s.) with the use of questionnaire survey with line and key workers in the two main divisions of this company. The practical part includes also an interview with a member of the board. The objective of this investigation is to compare the groups of line and key workers and to disclose the weak spots of human resources in relation to the company.

Key words

Motivation, work motivation, needs, remuneration, remuneration systems, satisfaction

Obsah

Úvod	5
1 Motivace – pojem a definice	7
1.1 Pracovní motivace	8
1.2 Proces motivace	9
1.3 Individuální rozdíly – typy motivace	10
2 Odměňování pracovníků	21
2.1 Složky odměňování	23
2.2 Zaměstnanecké výhody	26
2.3 Faktory odměňování	28
3 Cíl praktické části a výzkumné otázky	32
4 Použité metody	32
5 Představení společnosti K+B Progres a.s.	33
5.1 Organizační struktura firmy	34
5.2 Zaměstnanci	34
5.3 Odměňovací systémy	37
6 Dotazníkové šetření a interview	38
6.1 Dotazníkové šetření	39
6.2 Interview	45
6.2.1 Otázky a odpovědi	46
6.3 Zhodnocení a návrh řešení	48
6.3.1 Vyhodnocení výzkumných otázek	48
6.3.2 Zhodnocení dotazníku	50
6.3.3 Zhodnocení interview	50
6.3.4 Návrh řešení	51
6.4 Shrnutí	52
Závěr	53
Bibliografie	54
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	57
Seznam grafů	58

Úvod

Pojmy motivace, pracovní motivace, motivace k výkonu, motivace k odměně jsou v dnešní době nedílnou součástí personálního managementu a nedílnou součástí řízení lidských zdrojů každé společnosti. Historie samotné motivace je s lidmi od úplného prvopočátku. S vývojem lidské společnosti se potřeby jedinců začaly odlišovat, začalo docházet k diverzifikaci stimulů motivace. Nejinak je tomu i v současnosti, jak v lidské společnosti, tak v pracovním prostředí. A právě na pracovní motivace jsem se zaměřil v této bakalářské práci. Chci poukázat na úzkou spojitost mezi pracovní motivací, odvedeným výkonem, uspokojením vzniklých potřeb a následné odměně za vykonanou práci. Ptáte se, proč zrovna motivace lidí, pracovní výkon a odměňování? V současnosti jsou kvalitní lidské zdroje základem prosperujících společností a ne každá společnost umí dobře pracovat se svými lidskými zdroji tak, aby byla na konci celková spokojenost na obou stranách.

Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zaměřil na pojem motivace, proces motivace a navázal jsem poté teoriemi potřeb. Dále jsem se soustředil na spojitost motivace, odvedeného výkonu a následné odměny. V závěru teoretické části jsem rozpracoval odměňovací systémy. Praktická část je přímo věnována šetření rozebíraných teoretických pojmů motivace, potřeby a odměňování ve společnosti K + B Progres a.s. ve dvou pracovních skupinách.

Cílem bakalářské práce je analýza společnosti K + B Progres a.s. dle stanovených rozebíraných pojmů. Zaměřil jsem se na komparaci u řadových a klíčových pracovníků vymezenými pojmy pomocí dotazníkového šetření u dvou nejdůležitějších divizí společnosti. K celkovému zanalyzování společnosti jsem dospěl i pomocí interview s členem představenstva. Uvedené metody jsou podrobně popsány v praktické části, doložené tabulkami a grafy. Přínosem této práce je zhodnocení lidských zdrojů společnosti z řad běžných zaměstnanců, ale i klíčových person, jejíž výsledky jsou podkladem pro zlepšení personálního chodu společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace – pojem a definice

Pojem motivace řadíme mezi intrapsychické procesy do psychologie, coby vědy zabývající se chováním a duševními procesy, podrobněji zkoumající, jak se lidé chovají, co je k tomu vede a podněcuje, co stojí za rozhodnutím jedinců. S tímto úzce souvisí právě motivace.

Denis Waitley nadeřinoval motivaci následovně: „*Motivace je vnitřní elán.*“ (citáty.net)

Motivace je psychický proces, který uvádí do chodu naše chování, dává mu účel a směr. Motiv znamená něco produkovat, dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni v případě očekávání, že za jejich vykonané úsilí při krocích, které během vyvinutého úsilí musí podniknout, nakonec dosáhnou cíle, budou hodnotně odměněni a uspokojí své konkrétní potřeby. Podle Michaela Armstronga, z knihy Odměňování pracovníků, dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíly, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažený stanovených cílů. (Armstrong, 2009)

V takzvaných „měkkých“ vědních disciplínách bývá zvykem, že existuje pro jeden pojem hned několik definic a jak můžeme vidět níže, není tomu jinak ani u motivace. Motivace je velmi individuální a každý jedinec ji může definovat jinak. Pro jednoho je motivace hnačím motorem lidského chování, pro druhého jde o touhu a přání něco vykonat. Motivace je také dočasný a dynamický stav, jsou to pocity, které nutí člověka dosáhnout určitého cíle. Jedná se o spletitou soustavu pohnutek k činnosti. Motivace vyjadřuje psychologické příčiny rozhodování a jednání či chování vůbec.

Všechny tyto definice vystihují pojem motivace. Osobně se ztotožňuji se s definicí, že motivace je soubor vnitřních hnacích sil každého jedince, určitým směrem ho zaměřuje, aktivizuje a vzniklou aktivitu udržuje do konečného stavu, kdy dojde k uspokojení původního podnětu. Je jednoznačně nutno podotknout, že motivace jakožto psychologický proces, je individuální a u každého jedince má odlišné podněty, potřeby k uspokojení, rozdílné stimuly, dobu trvání a ovlivňující faktory jak vnější nebo vnitřní. Každý z nás je unikátní, jiný.

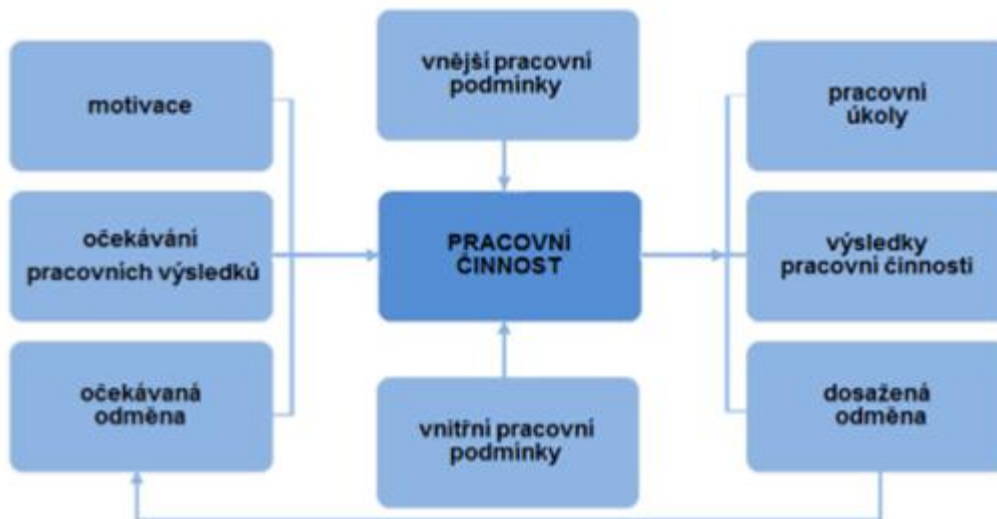
1.1 Pracovní motivace

Důležitou roli v pracovním procesu a pracovním prostředí hraje motivace. Hlavním důvodem řešení problematiky pracovní motivace je fakt, že v dnešní době je motivace úzce spojována s efektivitou práce. Předpokladem je, že motivovaný zaměstnanec bude vykazovat efektivnější pracovní výsledky. Pracovní motivace pozitivně či negativně ovlivňuje to, jakou intenzitu člověk vynaloží, kolik času tomuto úkonu obětuje (Arnold, 2007) a to v celkovém důsledku ovlivňuje celkový pracovní výkon.

Podle Mikulaščíka (2007) se uvádí, že odvedená práce je úměrná její motivaci v pozitivním či negativním slova smyslu. Podle prováděných výzkumů, jež uvádí Příkryl ve své publikaci, je prokázáno, že u motivovaných pracovníků je vyšší výkonnost. (Příkryl, 2006)

Podle Nakonečného (2005) je motivace pouze jedním z faktorů ovlivňující celý pracovní proces a dopad na pracovní výkon. Jedná se pouze o jeden ze stimulů.

Vztah mezi motivací a výkonem je však nevyvratitelný. Je-li motivace chápána jako hnací motor člověka, pak lze předpokládat, že je pro zaměstnavatele jedním z důležitých faktorů k ovlivnění výkonu pracovníků. Jedná se o nástroj, se kterým se dá pracovat dle typu podniku. Podle Synka (2010) lze předpokládat, že hlavním cílem zaměstnavatele je navyšování ziskovosti a hodnoty podniku, mimo to, je dílčím úkolem zaměstnavatele zaměstnávat takové pracovníky, kteří budou chtít vytrvat v podniku, budou chtít plnit zadané úkoly, budou chtít převzít odpovědnost za svoje výsledky a budou inovativně a kreativně přispívat k obohacení podniku. Kasper (2005) stanovil jasnou definici, že v zájmu zaměstnavatele by mělo být dosažení bodu, kdy zaměstnanec vezme zájmy podniku za své a dosažení jich vezme jakou svou vnitřní potřebu. Pokud dosažení tohoto ztotožnění chybí, je právě na zaměstnavateli, aby použil stimulů a zapůsobil vnějšími podněty na zaměstnance.

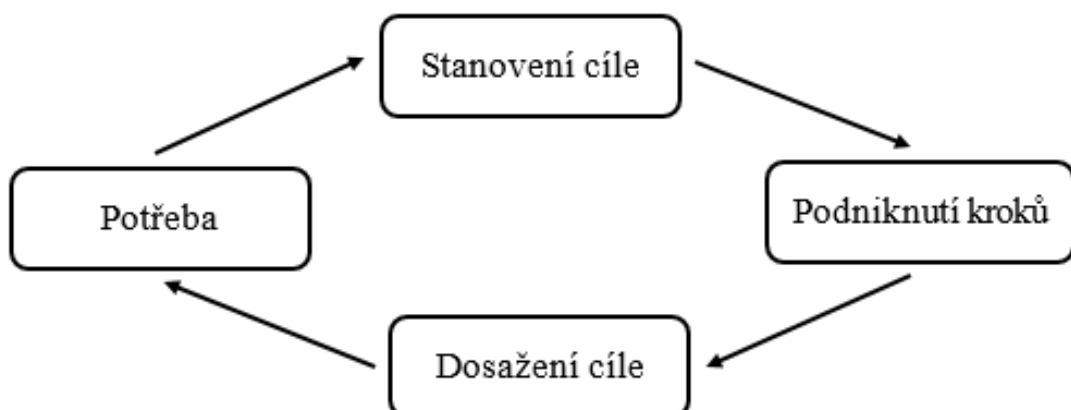


Obrázek 1: Schématický model pracovní motivace
Zdroj: Nakonečný, 2005, str. 121

1.2 Proces motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým směrem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, jež lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti, přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.

Model motivace stojí na jednoduchých principech posilování a upevňování očekávání a také na teorii potřeb, která je opět nadefinována hned několika způsoby a budu se jí níže podrobněji zabývat.



Obrázek 2: Model Motivace
Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma modelu naznačuje, že neuspokojené potřeby a vědomí jsou iniciátory celého procesu motivace. Přání něco získat nebo něčeho docílit vytvářejí právě tyto potřeby. Poté se stanovují cíle, o nichž jsou lidé přesvědčeni, věří, že uspokojí jejich potřeby a volí se cesty, způsoby našeho chování, jak potřebných cílů dosáhnout. (Armstrong, 2009)

Mohou nastat dva následující způsoby, jak celý proces dopadne:

Uspokojení potřeby:

V tomto případě dochází k ideální situaci, kdy jedinec uspokojí svou potřebu, použije vhodné prostředky, způsoby a je vysoce pravděpodobné, že se celý proces bude opakovat, pokud bude u jedince podobná potřeba opětovně vytvořena.

Neuspokojení potřeby:

Dochází k nedosažení cíle, nebyla naplněna potřeba a je vysoce pravděpodobné, že se celý proces již nebude opakovat, z důvodu špatně zvoleného chování, cest.

Avšak podle Maslowovi (Nakonečný, 1996) pyramidy potřeb, jsou právě neuspokojené potřeby faktorem, jenž motivuje chování. Ovšem pochybujícím faktorem v celém deterministickém procesu motivace může být zjednodušení, které nepočítá a nebere v úvahu postoje jedinců a to, co je osobně motivuje v pracovním prostředí.

1.3 Individuální rozdíly – typy motivace

Díky teoretikům jako je Maslow, Herzberg, jsou stanoveny některé potřeby společné či obecné a těmi se budu zabývat později. Ovšem nelze předpokládat, že tyto potřeby jsou všudypřítomné, že jsou přítomny u všech členů populace stejným dílem, ve stejné míře ba dokonce, zdali jsou vůbec přítomny. Krásným názorným příkladem je soubor pracovníků nějaké organizace.

Je určitou otřepanou frází, že lidé jsou rozdílní, nicméně je to fakt, který je nutno brát v potaz a organizace, potažmo často střední a vrcholový management tento fakt neberou na zřetel a nedoceňují, když předpokládají, že všechny zaměstnance ve stejné míře budou motivovat peníze. (Armstrong, 2009)

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to takzvané intrinsické, motivy související s prací přímo a extrinsické, to znamená mimo vlastní práci. (Kociánová, 2010)

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy patří:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života,
- seberealizace.

Nejvýznamnější extrinsické motivy:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- sounáležitost.

Vnitřní pracovní motivace

Jedná se o typ motivace vycházející z jedince, ze sebe sama, aplikováno v návaznosti na motivaci a odměňování – motivace vycházející z práce samé. K tomuto procesu dochází v případě, že jedince cítí, že práce, úkoly, činnosti, které vykonávají, jsou vnitřně zajímavé, podnětné a důležité a jsou obsaženy pravomoci a odpovědnosti. Je nám dán pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, autonomii, volnost svobodomyšlně konat, jsou nám dány příležitosti se seberealizovat, využít náš potenciál, rozvíjet naši osobnost a hlavně máme příležitost k hierarchickému firemnímu, organizačnímu růstu. (Armstrong, 2009)

Vnější pracovní motivace

Zde evidujeme faktory, jež na nás působí, záměrně nás ovlivňují vnějšně, a to právě cílevědomým ovlivňováním naší vnitřní motivace. (Kociánová, 2010) Mezi tradiční vnější motivátory řadíme zvýšení platu, povýšení, pochvaly, tresty, odebrání funkce.

„*To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali.*“ (Armstrong, 2009, str. 110)

Proces, kdy naše vnější motivace ovlivňuje vnitřní, nazýváme stimulace. Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku zevnějšku, jejím úkolem je právě změna motivace. Obecným cílem pracovní stimulaci je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková pracovní stimulace, při níž jsou využívány konkrétní stimuly – podněty, pobídky – v souladu s vnitřní motivací jedince.

Teorie motivace

„Teorie motivace nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá cesta odpověď na to, jak někoho motivovat.“ (Armstrong, 1999, str. 199)

Výše uvedený proces motivace je založen na několika teoriích motivace, které se pokoušejí objasnit, co to znamená.

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor 1911
Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces - dosahování cílů	Teorie cíle	Locke, Latham (1979)
Proces - pocit spravedlnosti	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)

Tabulka 1: Hlavní teorie pracovní motivace
Zdroj: Personální činnosti a metody personální práce, Kociánová, str. 27

Teorie instrumentality

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci.“
(Kociánová, 2010, str. 28)

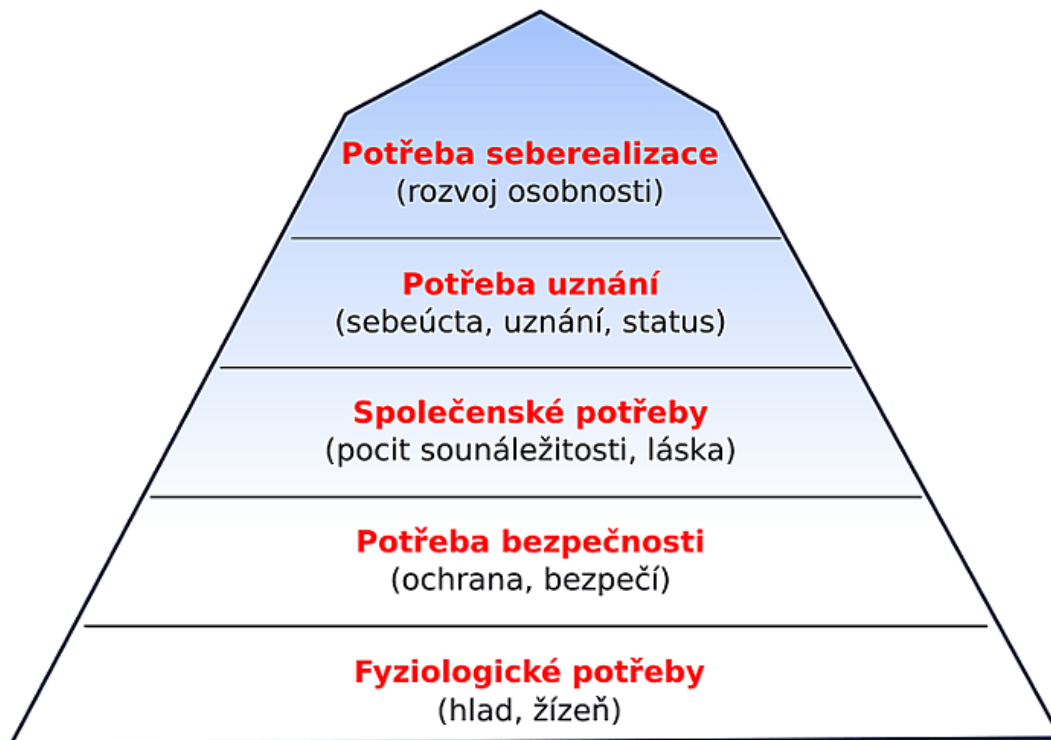
Teorie vznikla na základě racionalizace práce a orientace na ekonomické výsledky ve druhé polovině 19. století. Ve své nejprostší podobě sděluje fakt, že lidé pracují jen pro peníze. Instrumentalita nám sděluje, že lidé budou motivováni právě v tom případě, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Kořeny této teorie najdeme v Taylorových metodách vědeckého řízení. Takzvaný Taylorismus se odkazuje na větu vyřčenou Taylorem ve svých metodách: „Je nemožné přimět během, jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ (Armstrong, 2009, str. 29)

Celý proces v psychickém měřítku u jedinců upevňuje přesvědčení, že získávající lidé podnikáním kroků za účelem uspokojování potřeb vidí, že určité kroky pomáhají k dosahování vytyčených cílů, zatímco jiné metody pro získání totožného cíle jsou méně úspěšné. Úspěšné dosažení vytyčeného cíle v nás vyvolává pozitivní podněty tyto kroky opakovat, pokud nastane obdobné uspokojení potřeby. Protikladem je neúspěšné dosažení cíle, kde následuje selhání, trest, což v nás upevňuje negativní zkušenost a obdobné kroky pro dosažení podobného cíle, uspokojení podobné potřeby, pokud se objeví, už nepodnikneme.

V dnešní době je tato metoda stále využívána, avšak jedinci, kteří tuto metoda aplikují, nepočítají se skutečností, že mezi pracovníky jsou neformální vztahy, které mohou tuto teorie silně ovlivnit, a zároveň tato metoda nerespektuje řadu lidských potřeb. Instrumentalita je založena výhradně na systému vnější kontroly.

Teorie zaměřené na obsah

Teorií zaměřenou na obsah je Maslowova hierarchie lidských potřeb, kterou můžeme vidět níže na obr. 3. Jedná se o systém pěti základních kategorií potřeb, jež jsou fyziologicky uspořádány hierarchicky od nejnižší po tu nejvyšší. Jedná se o fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, potřebu lásky a sounáležitosti, potřebu uznání, potřebu seberealizace.



Obrázek 3: Maslowova hierarchie lidských potřeb
Zdroj: zrcadlo.blogspot.cz

Celá teorie stojí na základech predikce, že uspokojením nižších potřeb dojde k existenci, potřebě uspokojení vyšších potřeb, avšak nutno zdůraznit, že seberealizace nemůže být nikdy plně uspokojena, protože se jedná o nepřetržitý proces. Chování člověka je motivováno neuspokojenou potřebou, přičemž uspokojením nižších potřeb dočasně potřeba zaniká, uspokojením vyšších potřeb dochází k opětovné motivaci, umocňují se. Problémem, se kterým se však Maslowova teorie střetává, je fakt, že nebyla empirickými výzkumy prověřena, postupné potřeby jsou pevně dány a nejsou zahrnuty individuální priority jedinců.

„Finanční odměna za práci, podmínky a jistota zaměstnání umožňují uspokojit existenční potřeby a potřeby bezpečí. Pracovní činnost probíhá zpravidla ve spolupráci s druhými lidmi, umožňuje vytváření a rozvíjení mezilidských vztahů. Pracovní činnost umožňuje jedinci uspokojit potřebu sounáležitosti, a to jako členovi organizace, zejména pracovní skupiny.“ (Kociánová, 2010, str. 28)

Velmi důležitou složkou je i postavení v organizaci a prestiž i v pracovní skupině, protože za naše vynaložené úsilí se dostávají výsledky, jsou oceňovány a to dokazuje lidem, že

mohou správným směrem uplatnit své schopnosti a záměry, tedy mají možnost seberealizovat se.

Teorie ERG (Alderfer, 1972)

ERG jsou prvotní písmena základních potřeb z anglických slov E - existency, R - relatedness, G – growth, která znamenají existenční potřeby, vztahové potřeby a růstové potřeby.

Existenční potřeby představují potřebu dosáhnout a následně udržet rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních věcí a prostředků. Mezi tyto statky řadíme plat a pracovní podmínky. Vztahové potřeby jsou závislé na citovém uspokojení, procesu vzájemnosti a sdílení. Mezi základní prvky patří například pochopení, vliv. U růstových potřeb dochází k uspokojení vnitřního růstu důsledkem otevřených systémů – viz Alderferovi teorie ke vztahu osobnosti člověka.

Alderferova teorie je založena na principu subjektivnosti uspokojení a přání. Výsledkem uspokojení jsou události mezi lidmi a prostředím ve kterém se pohybují, je to právě ta vnitřní subjektivní reakce jedinců, kteří získali to, co chtěli. Budeme-li mluvit o přání, jedná se o ještě více subjektivní stav, protože se bavíme o vnitřním rozpoložení člověka v návaznosti s potřebami, motivy, preferencemi. (Kociánová, 2010)

McClellandova teorie manažerských potřeb

V této teorii identifikujeme potřeby manažera a rozlišujeme následující tři úrovně motivace založené na potřebách (Kociánová, 2010, str. 29):

- sounáležitost (potřeba přátelských, kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky);
- prosazení se a poziční vliv (potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení),
- úspěšné uplatnění (potřeba rozhodování, tvůrčí práce).

Pro manažera, jenž má zájem o práci se skupinou a není individualistou, je sociálně orientovaný, je vyhovující potřeba sounáležitosti. Potřeba prosadit se a mít poziční vliv je charakteristický pro manažerskou profesi. Poslední zmíněná potřeba uplatnění je spojována

s různorodou činností a úspěchem v „boji“ s ostatními. Můžeme si všimnout silné korelace McClellandovi teorie s Maslowovou teorií potřeb.

- sounáležitost koreluje s třetí úrovní Maslowovi hierarchie, tj. s potřebou lásky a sounáležitosti;
- prosazení se a poziční vliv koreluje se čtvrtou hierarchickou úrovní, tj. potřebou uznání;
- uplatnění souvisí s pátou nejvyšší úrovní, tj. potřebou sebeaktualizace – seberealizace. (Kociánová, 2010, str. 29)

Povýšení má různé formy a přináší různé výhody a pro jedince může mít rozdílný význam, např. povýšení na základě výkonu může přinést jinou míru uspokojení než povýšení na základě principu seniority (tj. délky zaměstnání). Manažerská smlouva svými výhodami pravděpodobně předčí standartní zvýšení platu. Mnozí lidé si na povýšení cení mocenského postavení. (Štikar, 2003) Uspokojení, jenž přináší vedoucí pozice, může pro každého jedince být rozdílné, zatímco jedni si mohou „užívat“ moc rozhodovat o druhých lidech a řídit je, pro druhé je to možnost využít svých kompetencí k ovlivňování výsledků pracovní skupiny.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg ve své dvoufaktorové teorii rozdělil dvě skupiny faktorů, jedna se vztahuje k vnějším podmínkám práce a druhá se váže k osobnosti. První skupinu faktorů označujeme jako hygienické vlivy nebo dissatisfactory či frustrátory, zatímco první skupinu pojmenováváme jako motivátory nebo satisfactory, přičemž právě motivátory a satisfactory nám působí na pracovní spokojenost (pracovní výkonnost a pracovní úsilí) pozitivně nebo negativně, tak hygienické vlivy v optimu nepůsobí, neovlivňují naši spokojenost, při negaci stavu působí na nespokojenost pracovníků. Pokud nejsou hygienické vlivy v pořádku, pocítujeme nespokojenost, ovšem pokud jsou tak, jak mají být, tj. v pořádku, neuvědomujeme si je.

- mezi motivátory s pozitivním účinkem, tj. faktory působící na spokojenost pracovníků, patří úspěšný výkon, vyslovené uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost postupu;

- mezi motivátory s negativním účinkem, tj. faktory působící nespokojenost, patří neúspěšný výkon, nedostatek uznání, nudná práce, žádná odpovědnost, překážky v postupu, nedostatek příležitostí k seberealizaci;
- mezi frustrátory s pozitivním účinkem, tj. faktory neovlivňující spokojenost patří plat, jistota pracovního místa, vysoký status, dobrá podniková a personální politika;
- mezi frustrátory s negativním účinkem, tj. faktory působící nespokojenost patří špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status, špatná podniková a personální politika. (Kociánová, 2010, str. 30)

Díky této teorii nám vzniká jasné vymezení pojmů spokojenost s prací a spokojenost v práci. V pojetí Herzbergovi teorie nedochází ke korelaci mezi spokojeností v práci, tj. v pracovním prostředí a spokojeností s prací. Herzberg vymezil jasnou hranici - u motivátorů jde o člověka, seberealizaci, zatímco u frustrátorů se jedná o vyhnutí se stresem, o animální stránku člověka. Nakonečný konstatuje, že průměr je zdařilý, ale celé Herzbergovo pojetí je sporné. Herzbergova teorie vyvolala značnou vlnu kritiky. (Nakonečný, 1996) O existenci motivačních a nemotivujících faktorů v práci a vlivu faktorů na spokojenost a nespokojenost není pochyb, avšak je možné vyjádřit pochybnosti o obecné platnosti Herzbergovi teorie, která nezvažuje osobnostní proměnné, např. pracovní postup nebude mít na spokojenost pracovníka pozitivní vliv, pokud o něj nemá zájem. (Kociánová, 2010, str. 30)

Armstrong (2009) uvádí na adresu Herzbergovi teorie výhrady k metodě výzkumu, na němž byla teorie založena, a to, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Dále to, že dvoufaktorová teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli a že závěry výzkumu byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů. Neexistuje žádný důkaz, že satisfaktory (motivátory) opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory kritice měla Herzbergova teorie úspěch, ladí s uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, kteří zdůrazňují pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Herzberg měl významný vliv na obohacování práce, které usilovalo o maximalizaci příležitostí k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. (Kociánová, 2010, str. 30; 31)

je na základě Vroomova modelu možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. (Armstrong, 2009) Expektační teorie nám sděluje, že se jedná o úměrný a lineární vztah mezi motivací a významu, který má dosažení cíle pro jedince. Motivace je dosažena u jedince tehdy, má-li dosažení cíle pro jedince určitou hodnotu a zdali je reálná šance uskutečnění. Pokud bude cíl nedosažitelný pro jedince nebo nebude mít žádnou hodnotu, bude tím pádem motivace u jedince nulová.

Podle upravené Vroomovi teorie z roku 1967:

- existuje souvislost faktorů pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto smyslu nároky vysoké;
- určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, např. s povýšením souvisí vyšší finanční odměna a vyšší společenský status, více vlivu a kontaktů, osobní svobody, což jsou další zdroje pracovní spokojenosti. (Nakonečný, 2005)

Vroomovu expektační teorii rozvinuli Porter a Lawler (1968). Vymezili dva faktory determinující úsilí lidí vkládané do jejich práce. (Armstrong, 2009)

Jsou jimi:

- odměnění jedince do takového stupně, do jaké uspokojuje své potřeby jistoty, autonomie, uznání ve společnosti, seberealizace;
- pravděpodobnost, že dosažené cíle závisejí na vyvinutém úsilí tak, jak je vnímáno samotnými jedinci.

Čím více může jedinec získat čili vyšší odměna, a čím větší je pravděpodobnost dosažení této odměny, tím více je jedinec ochoten investovat vynaloženého úsilí. Ovšem Porter i Lawler (1968) zdůrazňují, že se musí jednat o efektivní úsilí, samotné bezpředmětné úsilí nestačí.

Toto úsilí doplňují dvě proměnné:

- schopnosti – individuální charakteristiky jedince;
 - vnímání role – co si jedinec přeje dělat nebo co si myslí, že by měl dělat (pro organizaci je významné, pokud je vnímání jedince shodné s představami organizace).
- (Kociánová, 2010, str. 32)

Teorie cíle – Latham a Locke

Teorie cíle navazuje na zavedenou teorii z 60. let, která tvrdí, že pokud jsou stanoveny jedincům vyšší specifické, náročné cíle, avšak přijatelné a je-li zpětná vazba na odvedený výkon v cestě k dosažení cílů, je potom motivace a výkon vyšší. Zpětná vazba je v tomto procesu velmi důležitá, protože jedinci poskytuje informaci, jak vzhledem ke stanovenému cíli pracovat, přičemž stanovené cíle jedince informují o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout. Důležitou složkou je přítomnost jedinců, při zadávání cílů, vzhledem k tomu, že je pravděpodobnější dosáhnout konsensu cíle se souhlasem jedince. Vlastní podíl jedinců při stanovení cíle je významný pro jejich přijetí. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2009)

Často ovšem dochází, že se lidé navzájem komparují se svými kolegy, kteří mají menší či větší schopnosti a dosahují horších či lepších výsledků než oni sami, přičemž toto komparování vyvolává mnohé pozitivní (soutěživost) a negativní (žárlivost, méněcennost) pocity. Důsledky tohoto sociálního srovnávání mají kořeny v charakteristice samotného jedince, jeho vnímání a sebehodnocení, aspirace a charakter práce. Velkou roli zde hraje princip fungování skupiny, potažmo organizace, zda je založena na principu fungování „konkurence hvězd“, kdy komparování může vést k intrikám, k mobbingu (psychický teror), rivalitě, nebo zda pracuje jako celek, kde jsou základem synergie jednotlivé schopnosti jedinců a všichni jsou přínosem – ideální stav. Pokud kolegovi prochází stabilně horší výsledky než ostatním jedincům bez povšimnutí, může tato skutečnost vést k demotivaci, protipólem je naopak kolega s lepšími výsledky, který může jedince motivovat. Velmi významným a u většiny jedinců - zaměstnanců je největším ukazatelem srovnání jejich odměny, potažmo jejich finančních ohodnocení se svými spolupracovníky ve stejné firmě, či konkurenční, za stejně odvedené výkony. Problematikou spravedlivého srovnání se zabývá teorie ekvity.

Teorie spravedlnosti – ekvity

V pojednání teorie ekvity je objasněno, jak je s jedincem zacházeno v porovnání s jinými lidmi, srovnatelnou osobou nebo referenční skupinou. Předpokladem celé teorie je skutečnost, že pokud bude zacházeno s lidmi spravedlivě, budou motivováni, naopak pokud nespravedlivě, budou demotivováni. Adams ve své teorii z roku 1965 vyznačuje existenci dvou forem spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost týkající se toho, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními;
- procedurální spravedlnost týkající se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných v organizaci v takových oblastech, jako např. hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti. (Kociánová, 2010, str. 33).

Interpersonální faktory řízení jsou úzce spjaty právě s pocity procedurální spravedlnosti a Tyler s Biesem ve své teorii z roku 1990 vymezili pět faktorů přispívajících k pochopení procedurální spravedlnosti:

- zvažování pracovníkova stanoviska;
- potlačení osobní předpojatosti vůči pracovníkovi;
- uplatňování stejných kritérií u všech pracovníků;
- poskytování včasné zpětné vazby pracovníkům, týkající se důsledků rozhodnutí;
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí. (Armstrong, 2009)

2 Odměňování pracovníků

Odměňování je nezbytnou personální součástí chodu organizace, v odborném měřítku se jedná o kompenzaci či náhradu za vykonanou práci, přičemž je odměňování realizováno ve formě platu, mzdy či jiné peněžní formě nebo nepeněžní odměny. Odměny jsou důležitým faktorem v pracovním procesu, protože nám jejich výše ovlivňuje kvalitu a množství budoucí práce. Odměňování pracovníků, nejefektivnější nástroj firmy, organizace, který vedoucí pracovníci mají k dispozici, jak motivovat zaměstnané jedince.

Je nutno přistupovat ke každé organizaci jako k jedinečnému celku, kde probíhá jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Tím pádem by měl systém odměňování přizpůsoben

potřebám organizace a zejména jejím pracovníkům, měl by jedince zaměstnané v této organizaci motivovat a měl by být spravedlivý. Záleží na organizaci, jaký systém odměňování přijme, jaké nástroje zvolí a jaké postupy uplatní.

Odměny jsou provázány na výkon pracovníka nebo na typ a význam vykonávané práce. „Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání výsledků apod. Současný pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn (zpravidla závislých na pracovním výkonu) také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity).“ (Kociánová, 2010, str. 160)

„Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systémů odměňování. Procesy řízení odměňování zahrnují vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivce.“ (Armstrong, 2002, str. 551)

Optimum odměňovacího procesu (Kociánová, 2010, str. 160 dle Armstrong, 2002, str. 551) při řízení lidí je charakteristické těmito rysy:

- podporuje dosahování cílů strategie organizace;
- je integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména se strategiemi rozvoje lidských zdrojů;
- je založený na dobře formulované filozofii, tedy souboru přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s filozofiemi řízení lidí v organizaci a jsou východiskem pro způsoby odměňování pracovníků organizace;
- uznává, že jde-li v řízení lidí o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje rozumná návratnost, pak je vhodné diferencovaně odměňovat lidi podle přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou přinášejí);
- zaměřuje se na rozvoj schopnosti pracovníků v zájmu zvýšení schopnosti zdrojů, které organizace má (odměňování za schopnosti);
- sám je integrovaným procesem, který funguje flexibilně;

- podporuje jiné hlavní aktivity v oblasti získávání, výběru, rozvoje, stabilizace pracovníků.

System odměňování by měl splňovat níže uvedené požadavky (Kociánová, 2010, str. 161. dle Koubek, 2007):

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat potřebné pracovníky;
- odměňovat pracovníky dle výše jejich úsilí, loajality, zkušeností, schopností a dle dosažených výsledků;
- v organizacích, které jsou ziskové, by měl vypomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- musí být racionální a odpovídat velikosti zdrojů organizace;
- měl by být uznán zaměstnanci;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, a to tak, aby pracovali dle svých nejlepších schopností;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by sloužit jako podnět pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců;
- zajistit vhodný způsob kontroly nákladů na práci hlavně s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

2.1 Složky odměňování

Odměňování zahrnuje následující složky (Armstrong, 2002):

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.

Celková odměna zahrnuje:

- transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody);
 - relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).
- (Kociánová, 2010, str. 161)



Obrázek 4: Transakční a relační odměny
 Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, str. 424

Do celkové odměny zahrnujeme všechny prostředky, které organizace může poskytnout, a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování potřeb pracovníků. Celkovou odměnu lze definovat jako všechno to, čeho si zaměstnanci cení v pracovním vztahu.



Obrázek 5: Model celkové odměny
 Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, str. 424

Mezi mzdové formy patří (Kociánová, 2010, stránky 162, 163 dle Koubek, 2007):

- časová mzda a plat;
- úkolová mzda (určitá částka za každou jednotku odvedené práce);
- podílová (provizní) mzda (např. procento z prodeje);
- mzda za očekávané výsledky práce (odměna za dohodnutý soubor prací či za dohodnutý výkon, např. smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem);
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti (např. odměna vázaná na schopnosti efektivně vykonávat úkoly na různých pracovních místech);
- mzdy a platy za přínos (odměna za výsledky a schopnosti, které při dosahování výsledků uplatňuje, např. v rámci řízení pracovního výkonu);
- **dodatkové mzdové formy:**
 - odměna za úsporu času (za odvedené množství práce během kratší doby);
 - prémie (periodicky se opakující prémie za uplynulé období, jednorázové prémie – bonus, mimořádná prémie nebo např. prémie manažerů);
 - osobní odhodnocení (osobní příplatek) je dáno procentem základního platu (oceňuje náročnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky);
 - odměňování zlepšovacích návrhů;
 - podíly na výsledcích organizace (podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu);
 - zaměstnanecké akcie (nabídka zpravidla závisí na době zaměstnání v organizaci; některé jsou určeny pro manažery, některé pro všechny pracovníky);
 - Scanlonův systém (prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů);
 - příplatky (povinné příplatky, např. za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, v noci apod.; nepovinné příplatky, např. na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, na ubytování apod.);
 - ostatní výplaty (příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odstupné ad.).

Mzda a plat je časová odměna, kterou pracovník dostává za odvedenou práci. Může být hodinová, týdenní či měsíční. Rozlišujeme dvě kategorie a to dělnické, kde se zpravidla jedná o hodinovou mzdu a nedělnické, kde se obvykle jedná o měsíční plat. Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen vyplácet peněžitou hodnotu za odvedený pracovní výkon,

přičemž výše mzdy je stanovena dle zákoníku práce dle odpovědnosti, složitosti, dle úrovně obtížnosti pracovních podmínek, namáhavosti práce a dle požadovaných dosahovaných pracovních výsledků, výkonů. Smyslem časových mezd je vytvoření systému pro hodnocení pracovníku na stejných či srovnatelných pracovních pozicích, odvádějící stejný pracovní výkon. Oproti časovým mzdám evidujeme pobídkové mzdy, jež jsou často jednorázové a jsou dodatkem k běžným časovým mzdám a jejich úkolem je motivovat, jsou úměrné odvedenému výkonu a zviditelňují odměnu za odvedený výkon a upevňují tak vztah mezi odměnou a pracovním výkonem. Zaměstnanecké výhody neboli benefity, jsou zpravidla poskytovány zaměstnavatelem pracovníkům bez jakékoliv vazby na výkon, slouží jako jeden ze základních stimulů ke spolupráci a rozlišují se podle hierarchie pracovníků v organizaci a podle pracovního místa – postavení.

2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytovat atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. (Armstrong, 2007, str. 575)

Působení výše zmíněných cílů působí na postoje, zaměstnanců vůči organizaci, přináší pracovníkům spokojenost, která v konečném důsledku vedu ke stabilizaci lidí v organizaci, neovlivňuje ovšem motivování, protože běžné výhody nemají přímý vliv na výkon. Odměňovací systémy se vzájemně odlišují od strategií organizací a jejich ekonomických možnostech, jsou obrazem personální politiky v organizaci.

Milkovichova a Boudreaue teorie z roku 1993 vytyčila čtyři hlavní pilíře, které by měly odměňovací systémy splňovat:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám;
- nákladovou efektivnost;
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře;
- soulad se zákony. (Kociánová, 2010, str. 164)

Úkolem managementu organizace je správně nastavit míru rozsahu a forem zaměstnanec-
kých výhod tak, aby byly v souladu s výše uvedenými pilíři. Nezbytnou součástí je i vybrat
správný způsob informování pracovníků. Management organizace pracuje s informacemi,
které se zakládají na výzkumech uvnitř i vně organizace. Často diskutovanou otázkou je
vědomí pracovníků, v mnoha případech spíše nevědomí, že tyto výhody jsou „něčím na-
víc“ a zdali si uvědomují, že nejde o běžnou součást zaměstnanecké smlouvy. Nezbytným
faktorem o poskytnutí a čerpání zaměstnaneckých benefitů je oboustranná komunikace
mezi zaměstnancem a pracovníkem. Důležitým faktorem je atraktivita výhod, tak aby od-
povídaly potřebám zaměstnanců, rovněž je důležité, aby bylo připomínání, že se jedná o
nenárokovanou složku odměn. Měla by být známa pracovníkům výše nákladu zaměstna-
neckých výhod.

„Kociánová (2010, str. 165 dle Armstrong, 2007) uvádí mezi hlavními typy zaměstnanec-
kých výhod:

- penzijní systémy;
- osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění posilující osobní jistotu pracovníka
a jeho rodiny);
- finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na služby poskytované
organizací);
- osobní potřeby (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídka re-
kreačního zařízení);
- podnikové automobily pohonné hmoty;
- jiné výhody, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních
výdajů, mobilní telefony.

Hlavními oblastmi, v nichž jsou pracovníkům poskytovány příplatky, jsou:

- lokální příplatky (vyrovnávají rozdíly v nákladech na bydlení a v dalších životních nákladech);
- diety (stanovené různé sazby na ubytování a stravování na služebních cestách; mohou se lišit podle pozic pracovníků);
- příplatky za práci přesčas (stanovené různé příplatky za přesčasovou práci se týkají všech skupin pracovníků, pracovníci s vyššími odměnami mohou obdržet náhradní volno);
- příplatky za směnovou práci (zpravidla se liší podle uspořádání směn);
- příplatky za pohotovost (standardní příplatky pro pracovníky, kteří musejí být k dispozici, nebo zvláštní odměny v případě nepředvídaných nástupů do práce).“

Trendem v ČR je poskytování krátkodobě orientovaných benefitů, tj. benefitů s okamžitým efektem – „příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci), delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace a volného času, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení, kurzy.“ (Kociánová, 2010, str. 165) V současnosti je řadou firem využíván zabezpečení programu zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím komplexního outsourcingu výhod. Dalším dílčím faktorem je započítání daní – musí být účinné vzhledem k poskytování benefitů, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

2.3 Faktory odměňování

Při tvorbě odměny je nutno zohlednit dva faktory – vnější mzdovorné a vnitřní mzdovorné faktory.

Vnější mzdovorné faktory:

- situace na trhu práce (nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících si na trhu práce, v odvětví, v regionu nebo ve státě, příp. Životní způsob a životní podmínky ve společnosti) – zdrojem informací jsou mzdová šetření;

- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, příp. v oblasti pracovně – právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků (jde o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.).

Vnitřní mzdovotvorné faktory:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace (zdrojem informací je popis pracovního místa, profil pracovníka na pracovním místě, hodnocení práce na pracovním místě, požadované schopnosti);
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň výkonu (zdrojem je hodnocení pracovníků, hodnocení schopností pracovníků);
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či organizaci jako celku (mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat nadměrný stres apod.). (Kociánová, 2010, str. 166)

Při zavádění odměňovacích systémů je nutno zvažovat organizací efektivní odměňování, úspěšnou stabilizaci zaměstnanců, nastavit správný motivační účinek.

Z výše uvedených faktorů nám vyplývají determinanty, z nichž nejvýznamnější jsou:

- relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci;
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka;
- situace na trhu;
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce
- životní náklady v regionu a zemi;
- životní způsob lidí v regionu a zemi;
- objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit;
- používaná technika a technologie v organizaci;
- produktivita práce v organizaci;
- produktivita práce v organizaci;
- síla odborů v kolektivním vyjednávání;
- existující právní normy. (Kociánová, 2010, str. 167)

Vliv odměny na spokojenost pracovníků se odráží od výše odměny v závislosti na podmínkách a nákladů na žití v daném regionu, relace s pracovníky. U každého jedince je vnímání spokojenosti s výší odměny individuální, každý má jiné nároky na sebe a na svůj život a stejně velká peněžitá odměna může jednoho uspokojit a na druhého působit negativně.

Mzda, chceme-li plat, slouží jako nástroj společenského postavení a uznání a přináší jedinci pozitivní motivaci, protože jedinec vnímá, že je za vykonané úsilí odměněn. Většina lidí bere plat jako běžnou součást odměňování, nicméně osobním účinným dalším manažerským nástrojem je pochvala, slovní ohodnocení dobře vykonané práce má v mnoha případech větší dlouhodobý motivační efekt než finanční ohodnocení.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Cíl praktické části a výzkumné otázky

Cílem praktické části této bakalářské práce je zanalyzování situace motivace zaměstnanců a zavedených odměňovacích systémů ve mnou vybraném podniku K + B Progres a.s.. Vzorkem mého výzkumu jsou řadoví a klíčoví zaměstnanci ve dvou nejdůležitějších divizích podniku. Celkový počet respondentů je 111. Z toho řadových zaměstnanců je 64 a klíčových 47. Cílem je komparovat tyto dvě skupiny pracovníků ve sledovaných pojmech motivace, uspokojení potřeb, odměňování a navrhnout řešení v této oblasti v případě negativních výsledků. K problematice tohoto výzkumu jsem uzpůsobil i výzkumné otázky:

- Čím jsou zaměstnanci motivováni?
- Jaké jsou potřeby zaměstnanců?
- Dochází k uspokojení potřeb pracovníků?
- Jsou zaměstnanci spokojeni s nastavenými odměňovacími systémy?

Tyto čtyři vztyčné výzkumné otázky jsem se snažil více rozpracovat v dotazníku, ve kterém jsem použil 12 otázek.

Do praktické části jsem také zařadil osobní interview s členem představenstva společnosti. Otázky v interview navazují na dotazníkové šetření. Cílem interview bylo dokreslení a náhled na celou situaci z pohledu člověka, jenž firmu vybudoval a pracuje zde přes 20 let a zkoumat vývoj osobnosti a změnu potřeb v průběhu let.

Závěrem praktické části je shrnutí dotazníkového šetření a interview a na základě získaných dat navrhnout řešení dané problematiky.

4 Použité metody

K získání dat a informací k této praktické části bakalářské práce jsem použil dva způsoby. V případě dotazníkového šetření jsem použil kvantitativní metodu – dotazování - k získání primárních dat. Dotazník byl složen ze strukturovaných (uzavřených) i nestrukturovaných (neuzavřených) otázek. Odpovědi neuzavřených otázek jsem se snažil vždy rozdělit a utří-

dit do 3 – 5 skupin dle podobnosti. V dotazníku jsem použil základní dělení, tedy úvod, v němž jsem respondentům vysvětlil důvod dotazování a způsob odpovídání, střední část, kde jsem dotázaným položil otázky a závěr, v němž jsem poděkoval za jejich čas při vyplňování. Dle způsobu dělení kontaktování respondentů se jednalo o online dotazování, čili internetové.

Další použitou výzkumnou metodou bylo osobní dotazování, interview, které jsem provedl s členem představenstva. Jednalo se o strukturovaný otevřený rozhovor, při kterém jsem kladl respondentovi otázky související s tématem méj bakalářské práce a v návaznosti na dotazníkové šetření.

5 Představení společnosti K+B Progres a.s.

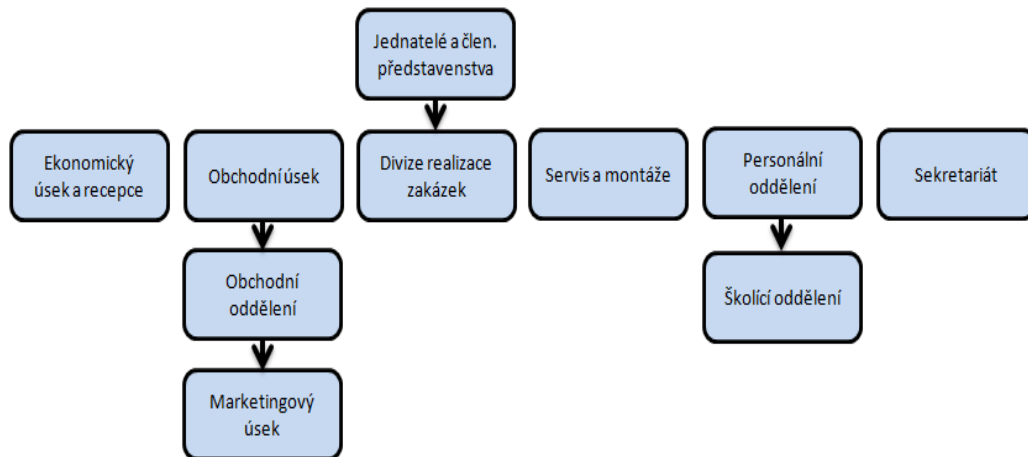


Obrázek 6: Logo firmy
Zdroj: Podnikové dokumenty

Společnost K + B Progres a.s., je jednou ze 4 dceřiných firem spadajících pod mateřskou společnost K + B, jejíž kořeny jsou až v Německu. K + B Progres patří mezi významné distributory spotřební a zábavní elektrotechniky, jejíž působnost dalece přesahuje rámec Evropské unie. Společnost se pyšní tím, že je jedničkou na trhu v dodávání v oblastech e-commerce businessu a Drop Shippingu. Aktuálně firma dodává v různých odvětvích přes 1,3 mil. artiklů. Během posledních 17 let se podařilo získat skvělé vztahy s čínským trhem, jenž patří mezi nejbohatší na světě. Touto 17letou prací si Progres vytvořil výborné postavení na trhu mezi Čínou a Evropou, vzhledem k faktu, že se pohybuje na B2B trhu. Zastoupení se nachází v Kantonu, tedy strategicky přímo v srdci čínského ekonomického růstu. Díky všem těmto úkonům se z K + B Progresu stala nadnárodní společnost. Jakožto přidanou hodnotou společnosti je považováno spolupráce se značkou ECG a její přední distribucí do více než 22 zemí celého světa. Součástí firmy je i školicí středisko, kde se noví pracovníci seznamují s filozofií společnosti a už zde je kladen důraz na uspokojení potřeb zákazníka. Jedině tak získá každý spolupracovník nejlepší znalosti, které následně uplatní vůči dodavatelům, obchodním partnerům a předním zástupcům resortu průmyslu. Cílem firmy je být jedničkou na zprostředkovatelském trhu, ovšem s adekvátními znalostmi a schopností poskytovat odborné technické rady, servisní služby ke všem artiklům.

5.1 Organizační struktura firmy

Základním členěním firmy jsou jednotlivé divize, mezi něž jsou rozděleny úkoly a cíle vztýčené jednatelem a představenstvem. Organizační struktura společnosti vyjadřuje jednotlivé vztahy mezi divizemi a jejich pododděleními.



Obrázek 7: Struktura firmy
Zdroj: Vlastní zpracování

K + B Progres v současné době čítá 186 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr napříč všemi divizemi, přičemž firma v tomto aspektu zaznamenala nárůst, a to vzhledem k ekonomickému růstu na trhu elektrospotřebičů v ČR. Díky tomu se Progres více zaměří na prodej na B2B trhu. Do celkového počtu zaměstnanců jsem nezahrnul brigádníky a externí pracovníky jako jsou například stážisti a účetní.

5.2 Zaměstnanci

V této části práci jsem se zaměřil na rozpracování profilů zaměstnanců u mnou dvou vybraných divizí ve sledované firmě. Tyto divize jsem vybral záměrně, protože jsem předpokládal, že zde bude možné nejlépe sledovat motivaci, následnou spokojenost či nespokojenost pracovníků, a také odměny za pracovní výkon. Vybraná divize zároveň patří mezi ty nejvýznamnější vzhledem k faktu, že se firma pohybuje na B2B trhu.

Ekonomický úsek a recepce:

Divize je rozdělena do dvou dílčích oddělení, konkrétně se jedná o samostatnou recepci a ekonomický úsek. Úkolem recepce je prvotní prezentace společnosti v sídle firmy, telefonické domlouvání schůzek, zaznamenávání příchodů a odchodů návštěv - potencionálních klientů, zaznamenávání událostí do kalendářů, vyřizování všeobecných dotazů – e-mailová korespondence. Oddělení recepce má dva stále zaměstnance a v případě potřeby doplňuje stavy brigádníky. Ekonomický úsek má výrazně vyšší počet zaměstnanců, přesněji 22 pracovníků.

Ekonomický úsek a recepce	Recepce	Eko. Úsek
Počet zaměstnanců	2	22
Řadoví zaměstnanci	2	20
Klíčoví zaměstnanci	0	2

Tabulka 2: Rozložení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde se setkáváme s řadovými pracovníky pracujícími na pozicích controllingu či sepisu zakázek, ale také se středními liniiovými manažery, jež mají na starost chod celé divize. Náplní ekonomického úseku je sledovat ekonomické ukazatele firmy, kontrolovat správnost finančního chování firmy, zpracovat zakázky z ekonomického hlediska. Zde firma občasně vypisuje praxe a stáže zaměřené na studenty ekonomických vysokých škol.

Divize realizace zakázek:

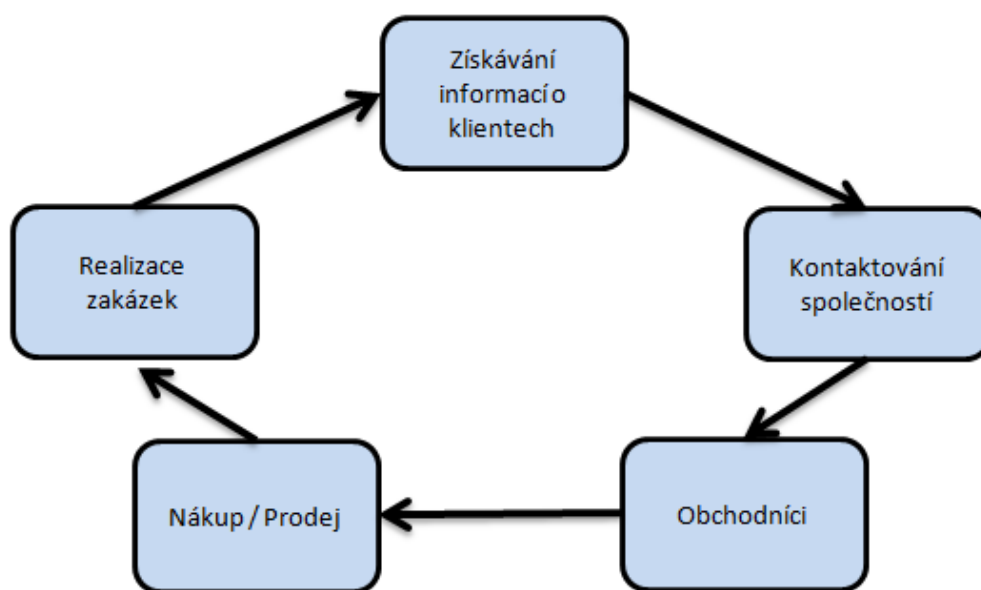
Divize realizace zakázek je rozdělena do několika týmů a celkově je zde zaměstnán nejvyšší počet pracovníků – 87 zaměstnanců ze všech divizí, jelikož jde o klíčovou divizi vzhledem k tomu, že se společnost pohybuje na B2B trhu.

Divize zakázek	Informátoři	Přípraváři	Obchodníci	Realizátoři
Počet zaměstnanců	15	15	41	16
Řadoví zaměstnanci	15	15	0	10
Klíčoví zaměstnanci	0	0	41	6

Tabulka 3: Divize zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování

Týmy jsou složeny tak, aby celkově tvořily nákupní a prodávající proces.



Obrázek 8: Proces realizace zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování – podnikové materiály

Každý tým se specializuje na jednotlivý úkon. Zde se opět setkáváme s řadovými pracovníky v týmech, které získávají informace, kontaktují společnost a realizují – dotahují zakázky do konce. Klíčoví zaměstnanci této divize jsou rovněž klíčovými pracovníky celé firmy, neboť zde se rozhoduje o ziskovosti či ztrátovosti společnosti a zde se zároveň realizuje nákup a prodej elektrospotřebičů a zábavní elektrotechniky. Dominantní složkou početnosti pracovníků je tým obchodníků, a to z důvodu, že společnost musí pokrýt všechny kraje. Tým získávání informací o klientech má za úkol shromažďovat informace o již realizovaných zakázkách mezi Progresem a jinými společnostmi, sledovat, zdali všechny dosavadní zakázky proběhly v pořádku. Hlavním úkolem je sběr informací z interních systémů, které následně slouží dalšímu týmu ke kontaktování společnosti. Úkolem zaměstnanců, kteří mají za pracovní povinnost kontaktovat další společnosti, je spojit se s nimi a domluvit jednání pro obchodníky. Úkolem obchodníků je docílit uzavření obchodu, smlouvy mezi Progresem a vyjednanou společností. Zde jde především o osobní zkušenosti prodejce, využít doposud známé psychologické procesy při vystupování ve svůj prospěch, ať už jde o nákup od zahraničních dodavatelů, kde se často cestuje do zahraničí, tak i o prodej na území ČR. Posledním týmem jsou realizátoři zakázek, jež mají na starost dotahování

zakázek do úplného konce, úzce spolupracují s oddělením ekonomického úseku a evidují všechny termíny splatností, dodání a všech lhůt a smluv mezi Progresem a společnostmi.

5.3 Odměňovací systémy

Společnost K + B Progres a.s., uplatňuje dva odměňovací systémy, jak už vyplývá z předchozího dělení zaměstnanců – mzdový systém a provizní systém.

Mzdový systém v ekonomickém úseku a recepcie:

Ve společnosti K + B Progres má většina pracovníků nárok na odměnu dle odpracovaných hodin – jsou placeni od hodiny a není tomu jinak ani v této divizi. Zaměstnanci jsou placeni za vykonanou práci a za odpracovaný počet hodin. Ve standardních interních smlouvách společnosti je nutno odpracovat 160 hodin měsíčně na plný pracovní úvazek. Peněžní odměna za odpracovanou hodinu se liší dle pracovní pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Vzhledem k běžné činnosti firmy pouze přes pracovní dny se do mzdy dle interních ustanovení nezapočítávají přesčasy, bonusy za práci o svátcích nebo o víkendech. Naopak pokud by tato situace nastala, dochází k výjimečnému jednorázovému osobnímu ohodnocení v následujícím výplatním měsíci. Výborným stimulem k odměňování a udržení pracovníků považují fakt, že vždy na konci roku je vyplacen tzv. 13. plat, který je tvořen z celého ročního procesu firmy, tím pádem i pracovníci na nižších pozicích mají pocit, že mohou „ovlivnit“ chod firmy, a že se podílejí na celkovém procesu a jsou jeho důležitou součástí.

Divize realizace zakázek:

I v této divizi nalezneme pracovníky, jenž jsou placeni dle výše zmíněného schématu. Ovšem nejedná se o obchodníky. Pro ně firma speciálně vypracovala interní provizní odměňovací systém. Každý obchodník pobírá základní měsíční mzdu, která se odvíjí od předchozích zkušeností, u obchodníků je kladen velký důraz na praxi, zkušenosti a výsledky, a na základě již předchozích realizovaných zakázek jim je mzda vyměřena. Zakázky jsou rozlišovány dle velikosti do tří kategorií. V návaznosti na tyto kategorie jsou stanoveny tři úrovně provize v řádu desítek tisíc korun. Oproti jiným pracovníkům jsou mzdy obchodníků několikanásobně vyšší než průměrná mzda „obyčejného“ zaměstnance. Ovšem úskalím provizního systému může být nepravidelnost příjmu, ne vždy se totiž podaří za stejné období realizovat stejný počet zakázek.

Společné benefity:

Do společných peněžních benefitů nabízených společností K + B Progres a.s. řadíme tedy mzdu, v případě obchodníků provize. Dále společnost vyplácí každému zaměstnanci tzv. 13. plat na konci roku, jehož výše je vždy vypočtena dle ziskovosti společnosti za uplynulý rok. Pro jednatele společnosti a členy představenstva jsou vždy kvartálně vypláceny prémie, a to dle dosažení kvartálních cílů firmy.

Nepeňěžní benefity představují pro pracovníky možnosti využívat tradičních 5 týdnů dovolené, možnost vzít si neplacené volno či úpravu svého pracovního týdne. Společnost stanovila, že každý pracovník musí být na pracovišti přítomen od 10 hodin do 14 hodin každý pracovní den, výjimku tvoří obchodníci. Tato výhoda umožňuje pracovníkům v případě potřeby některý den skončit dle nutnosti dříve, avšak jiný den je povinen dopracovat zmeškanou dobu, protože 160 hodin je striktně daných.

Mezi zaměstnanecké výhody u řadových i klíčových zaměstnanců je možnost využití zvýhodněného tarifu pro mobilní telefony, možnost využívání firemního notebooku a to i pro domácí účely. Pro ambiciózní řadové pracovníky se pořádají workshopy a vzdělávací semináře, které jsou v rámci firmy zdarma. Společnost na tyto setkání zajišťuje významné osoby z podobné oblasti B2B trhu pro školící centra. Na vyšších pozicích a pro obchodníky je součástí pracovní smlouvy automobil, jenž je možné využívat i k osobním účelům. Dalším významným benefitem k automobilům je proplácení nákupu pohonných hmot. Ke spokojenosti zaměstnanců a utužení pracovního kolektivu se pořádají teambuildingové akce. Pro členy představenstva a jednatele firmy je jednou za rok uspořádána pracovní dobrodružná cesta do cizí země.

6 Dotazníkové šetření a interview

V rámci bakalářské práce bylo vytvořeno dotazníkové šetření vztahující se k motivaci zaměstnanců a správnosti nastavení odměňovacích systémů. Otázky jsem pokládal řadovým a klíčovým zaměstnancům a provedeným výzkumem jsem porovnával motivaci a její odlišnosti u jednotlivých skupin. Dále jsem se zaměřil na otázky spokojenosti zaměstnanců vzhledem k firemním benefitům a odměňování a z tohoto šetření jsem zanalyzoval správnost nastavených systémů.

Respondentům jsem položil 12 otázek, které byly rozděleny do 3 okruhů, přičemž první okruh otázek obsahoval obecné informace. V druhém okruhu otázek byly kladeny otázky na motivaci samotných pracovníků, kde jsem se pokusil zjistit, co je „hnacím motorem“ každého z nich. V posledním okruhu otázek jsem se empirickým výzkumem pokusil zjistit, zdali jsou stávající zaměstnanci spokojeni se svým současným pracovním stavem a odměnami za ně.

Zaměřil jsem se na již zmíněné dvě divize recepce a ekonomického úseku a divizi realizace zakázek. Dotazník jsem prováděl v elektronické podobě a byl předán k vyplnění členem představenstva pracovníkům. Celkový počet zaměstnanců v obou divizích je 111. Z dotázaných 111 pracovníků vyplnilo plně celý dotazník 94 respondentů. Důvodem chybějících nevyplněných dotazníků byla nepřítomnost obchodníků a zaměstnanců, kteří byli na dovolené v době výzkumu. Výsledek lze tedy považovat za zcela relevantní a lze pozorovat odpovědnost zaměstnanců vůči zadanému dotazníku od člena představenstva.

Dotazník byl vytvořen pomocí webové dotazníkové aplikace www.surveio.com, která je volně dostupná veřejnosti.

6.1 Dotazníkové šetření

Součástí dotazníkového šetření jsou tři okruhy otázek – obecné, otázky k motivaci a otázky k potřebám, odměňování a spokojenosti.

PRVNÍ OKRUH OBECNÝCH OTÁZEK

V tomto okruhu otázek se dozvím obecné informace o respondentech jako je pohlaví, věk a jejich dosažené vzdělání.

Otázka č. 1. Pohlaví respondentů

Přiložená tabulka ukazuje, že převažuje mužské pohlaví v klíčových funkcích a celkově jsou šetřené divize převážně tvořeny muži.

Pohlaví	Řadoví zaměstnanci	Klíčoví zaměstnanci
Muž	36	40
Žena	28	7

Tabulka 4: Pohlaví respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2. Věk respondentů

Věk respondentů odpovídá předpokladu, že klíčové pozice zastávají spíše pracovníci s většími zkušenostmi. Vysoký počet mladých řadových zaměstnanců je určen díky náboru pracovníků, kteří ukončili vysokoškolské studium.

Věk	Řadoví zaměstnanci	Klíčoví zaměstnanci
0 - 25 let	23	4
26 - 40 let	25	17
40 - 75 let	16	26

Tabulka 5: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3. Dosažené vzdělání

Při analýze dosaženého vzdělání respondentů můžeme pozorovat cílení na vzdělané lidské zdroje, které tvoří největší množinu. I mezi řadovými pracovníky převládají lidé s vysokoškolským vzděláním. Trendem společnosti je získávat mladé, inteligentní, aktivní lidi, kteří chtějí dosáhnout plnohodnotné seberealizace.

Vzdělání	Řadoví zaměstnanci	Klíčoví zaměstnanci
Základní	2	0
Středoškolské	33	4
Vysokoškolské	29	43

Tabulka 6: Dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

DRUHÝ OKRUH OTÁZEK K MOTIVACI

V druhém bloku otázek jsem se soustředil na motivování zaměstnanců. Cílem zkoumání bylo zjistit, zdali práce zaměstnance baví, co je příčinou jejich motivace a jestli budeme pozorovat hodnotové nůžky mezi řadovými a klíčovými pracovníky.

Otázka č. 4. Proč chodíte do práce?

Snažil jsem se zjistit důvody, proč lidé ve sledovaných divizích dennodenně chodí do práce. Co přesně je důvodem. Pokusil jsem se ze získaných údajů vymezit čtyři hlavní kategorie. U řadových pracovníků dle tabulky evidujeme nejčastějším důvodem rodinu, zabezpečení rodiny, schopnost zaopatřit finančně rodinu.

Důvody	Řadoví zaměstnanci	Klíčoví zaměstnanci
Rodina	45	14
Kariéra	8	13
Seberealizace	7	9
Nabytí majetku	4	11

Tabulka 7: Důvody přítomnosti v práci
Zdroj: Vlastní zpracování

U klíčových pracovníků jsou důvody rovnocenně rozvrstveny, dominantním důvodem oproti řadovým pracovníkům je nabytí majetku, užívání si luxusu.

Otázka č. 5. Co považujete za nejdůležitější pracovní stimul?

Zde jsem položil otázku, co respondenti považují za nejdůležitější stimul a opět došlo k rozkolu mezi řadovými pracovníky a klíčovými. Rapidně malé číslo respondentů evidujeme u volného času u klíčových zaměstnanců. Důvodem je velká pracovní vytíženost, u obchodníků také cesty za klienty. Největší roli u obou šetřených skupin ovšem hrají peníze.

Stimuly	Řadoví zaměstnanci	Klíčoví zaměstnanci
Peníze	37	24
Volný čas	21	4
Seberealizace	2	9
Pracovní prostředí	4	10

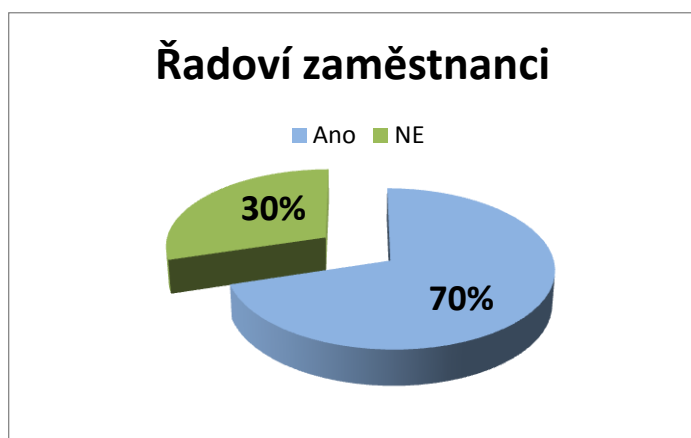
Tabulka 8: Pracovní stimuly
Zdroj: Vlastní zpracování

U klíčové skupiny je patrný i velký zájem o příjemné pracovní prostředí, správný soubor lidí v pracovní skupině a tvoření dobrého kolektivu. Zde už zacházíme do firemní kultury a mezilidských vztahů, ale i to je nezbytnou složkou celého procesu motivace zaměstnanců.

Otázka č. 6. Chcete postoupit na vyšší pozici?

U řadových zaměstnanců jsem provedl doplňující výzkum, zdali mají ambice postoupit v kariéře výše, 30 % respondentů je překvapivě spokojeno se současnou pozicí a 70 % do-

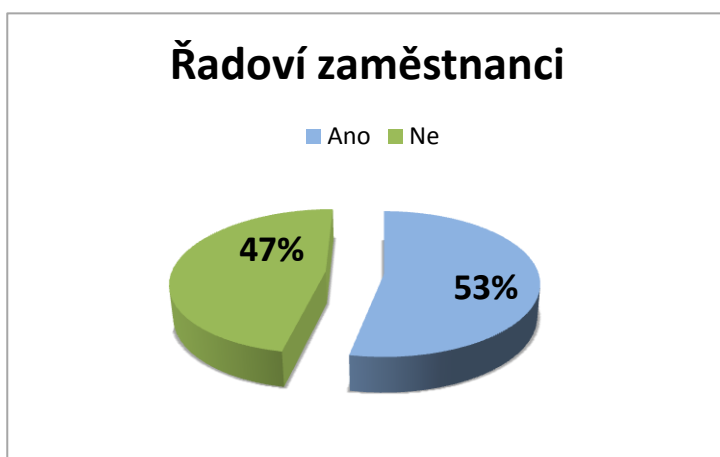
tázaných je ambiciózních a rádo by postoupilo na vyšší pozice. Dle mého názoru, tuto většinu tvoří jedinci pod 30 let, převážně vysokoškoláci.



Graf 1: Touha postoupit na vyšší pozici, řadoví zaměstnanci
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7. Myslíte si, že dochází k uspokojení Vašich potřeb?

Překvapivě diametrálně odlišné odpovědi jsem se dočkal u této otázky. Zatímco u řadových pracovníků jen v jedné čtvrtině nedochází k uspokojení potřeb, tak u klíčových zaměstnanců dochází pouze jedné třetině k uspokojení.



Graf 2: Uspokojení potřeb, řadoví zaměstnanci
Zdroj: Vlastní zpracování

Příčinou mohou být menší nároky potřeb u řadových zaměstnanců, zatímco klíčoví pracovníci jsou zvyklí klást vysoké nároky jak na své podřízené, tak i na sebe.



Graf 3: Uspokojení potřeb, klíčové zaměstnanci
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8. Jmenujte jednu nejdůležitější potřebu, kterou byste chtěli užívat více.

Ze zpracované tabulky lze vyčíst rozkol u řadových a klíčových pracovníků ve vnímání materialistických a emočních potřeb. Pro řadové zaměstnance jsou nejdůležitější potřebou peníze či odměna. Klíčové osoby považují za nejdůležitější potřebu volný čas. Tento fakt rozeberu v interview s členem představenstva. Lze si povšimnout rozdílu u kariérního postupu, protože klíčoví pracovníci jsou častokrát na svém pracovním vrcholu. Lze pozorovat špatně nastavenou firemní komunikaci mezi běžnými zaměstnanci a vrcholovými manažery, protože téměř jedna čtvrtina respondentů uvedla, že se jí nedostává potřebné pochvaly či uznání.

Potřeby	Řadoví zaměstnanci	Klíčové zaměstnanci
Peníze	25	9
Volný čas	7	27
Kariérní postup	13	1
Pochvala, uznání	11	5
Kolektiv	8	5

Tabulka 9: Potřeby zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování

TŘETÍ OKRUH OTÁZEK

V tomto okruhu otázek jsem se zaměřil na dotazování o spokojenosti pracovníků a nastavení odměňovacích systému.

Otázka č. 9. Jste spokojeni se svou současnou pracovní pozicí?

Výstupem odpovědí můžeme konstatovat, že téměř většina pracovníků je spokojena až na pár výjimek. U řadových zaměstnanců můžeme předpokládat, že se bude jednat o kariérní postup, vzhledem k velkému počtu mladých lidských zdrojů. U klíčových zaměstnanců by bylo dobré řešit tuto situaci individuálně, protože může nastat odchod ke konkurenci.

Spokojenost	Řadoví zaměstnanci	Klíčoví zaměstnanci
Ano	55	42
Ne	9	5

Tabulka 10: Spokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí
Zdroj: Vlastní zpracování

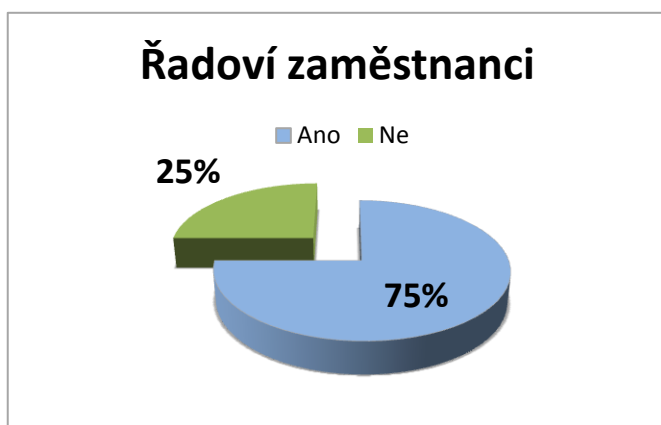
Otázka č. 10. Jste spokojeni s poměrem času stráveného v práci a peněžní odměnou?

U menší skupinky pracovníků lze pozorovat, že čas strávený v práci není adekvátně zaplacen. Je těžké stanovit přesnou mez, kde se společnost zavděčí všem a samozřejmě, že u klíčových osobností se vše odvíjí od velikosti zadaných zakázek. U většiny pracovníků můžeme konstatovat, že strávený čas v práci je v konsensu s odměnami.

Spokojenost	Řadoví zaměstnanci	Klíčoví zaměstnanci
Ano	40	37
Ne	24	10

Tabulka 11: Spokojenost se stráveným časem v práci a peněžní odměnou
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11. Vylepšili byste nepeněžní odměňovací systémy?



Graf 4: Spokojenost s odměňovacím systémem, řadoví zaměstnanci
Zdroj: Vlastní zpracování

U řadových pracovníků lze pozorovat, že by polovina přijala vylepšení nepeněžních odměňovacích systémů a ráda by využívala více benefitů. Mě osobně například chybí příspě-

vek na dopravu, vzhledem k situování sídla společnosti nebo stravenkový systém, ovšem to by se v místě pracoviště musela zřídit kantýna.



Graf 5: Spokojenost s odměňovacím systémem, klíčové zaměstnanci
Zdroj: Vlastní zpracování

Naopak u klíčových pracovníků panuje spokojenost s využíváním nepeněžních benefitů.

Otázka č. 12. Jste spokojeni s celkovým vedením firmy?

Poslední otázkou bylo zhodnocení celého chodu společnosti, jakým směrem se firma ubírá. Z pohledu zaměstnanců panuje ve společnosti spokojenost.

Spokojenost	Řadoví zaměstnanci	Klíčové zaměstnanci
Ano	55	42
Ne	9	5

Tabulka 12: Spokojenost s vedením firmy
Zdroj: Vlastní zpracování

Z ekonomického hlediska se firma nachází v opětovném ekonomickém „boomu“ na trhu elektrotechniky. Po vydařeném minulém roku, kdy firma dospěla k velkému zisku, se nyní soustředí právě na upevnění dominantní pozice na B2B trhu a prosazení se díky unikátnosti značky ECG.

6.2 Interview

Do své bakalářské práce jsem se rozhodl zařadit krátké interview s členem představenstva, jež je zaměstnancem dané firmy již přes 20 let. Můžeme tedy porovnat výstupy empirického šetření s odpověďmi člena představenstva. Interview bylo provedeno ústně a otázky by-

ly zaměřeny na stejnou problematiku jako v dotazníkovém šetření. Cílem bylo přiblížení psychologického procesu a duševního vývoje během dvacetiletého působení u společnosti a poukázání na změny hodnot u klíčového pracovníka.

6.2.1 Otázky a odpovědi

Vybranému respondentovi jsem nejdříve položil všeobecné otázky dle dotazníku zjišťující věk a dosažené vzdělání a požádal jsem respondenta o krátké představení sebe a jeho pozice. Poté jsem se snažil držet stejnou strukturu otázek jako v dotazníku. Respondent odpovídal na otázky týkající se motivace, procesu motivace a jeho pohled změn během působení ve firmě až k současnosti, dále jsem se snažil zjistit, jaké stimuly ovlivňují jeho hodnotu potřeb a sám respondent se rozpovídal, proč na začátku působení u společnosti měl sestaven jiný žebříček hodnot a potřeb k uspokojení. Dále jsem se tázal na způsob odměňování. V několika posledních otázkách jsem se ptal na sebehodnocení a shrnutí vlastního působení u společnosti.

Otázka č. 1: Sdělte svůj věk, vzdělání a představte svou pozici.

Jmenuji se Mgr. Ladislav P., je mi 55let a mým nejvyšším vzděláním je dosažení magisterského titulu. V současné době jsem členem představenstva v dceřiné společnosti K + B Progres a.s..

Otázka č. 2: Jaké byly pracovní počátky?

Nastupoval jsem do firmy v její mateřské společnosti v Německu jako exportní manažer. Po pár letech v zahraničí jsem nastoupil do nově vznikající firmy v Čechách K + B Progres a.s.. Zastával jsem všechny klíčové funkce, vedoucí nákupu, vedoucí odbytu, ředitel marketingu. Od roku 1994 jsem členem představenstva a od roku 1995 jednatelem další dceřiné společnosti expert ČR. Začátky lze charakterizovat jako velmi náročné, ale také velmi zajímavé, protože jsem se učil řešit vzniklé problémy za pochodu, při vytváření nové firmy. K úkolům jsem musel přistupovat zodpovědně a v začátcích na českém území jsem často podléhal pracovnímu stresu. Práce bylo více než toho příjemného užívání. Tou dobou mne jako mladého, energického jedince hnala především touha po uznání za mou odvedenou práci a také vysoká peněžní odměna.

Otázka č. 3: Proč jste setrval tolik let u jedné firmy? Co bylo Vaším hnacím motorem v průběhu tolika let? Mnozí na podobných pozicích potřebují nový impuls...

Tím, že jsem byl spoluzakladatelem české dceřiné společnosti, byla hnacím motorem především zodpovědnost, vložená důvěra a možnost plné seberealizace. Čas strávený v této společnosti utekl rychle díky neustálému vývoji a snaze, aby firma nestagnovala na jednom místě. Každý rok přinesl nové výzvy, ať už příjemné či ty méně příjemné, protože i naše společnost prodělala krizi, avšak musím říct, že jsme ji úspěšně překonali a v současné době řešíme příjemné starosti v podobě realizace investic díky nadstandardním ziskům.

Otázka č. 4: Jak se měnily osobní hodnoty během dvaceti let u společnosti? Došlo během této doby k uspokojení Vašich potřeb?

Na finanční hodnoty si člověk rychle zvykne, na začátku mého působení, kdy jsem měl energii, byl svobodný a měl chuť zůstat déle v práci. Peněžní hodnoty a zároveň možnost růstu firmy každým dnem mým přičiněním mi bylo dostatečnou odměnou. Ovšem po čase nebývají tím hlavním. Hlavním se stává volný čas. Zlom nejspíše nastal při založení rodiny, kdy jsem si poprvé uvědomil, že peněžní a materialistické hodnoty jsou v porovnání s pocitem rodiny a trávením volného času s nimi druhotné.

Otázka č. 5: Ačkoliv jste působil již od samotného začátku na klíčových pozicích, určitě se měnil způsob odměňování, zkuste jej popsat.

Tím, že jsem byl v úzkém osobním kontaktu s majitelem, řešili jsme způsob odměňování vždy osobně. Jeho osobní krédo, když budeš spokojený ty, budu i já. Toto většinou podmiňoval dalším – kompromis je, když jsou obě strany nespokojené. Ale vždy jsme se domluvili. Benefity od řadových pracovníků se liší, ne tolik v jejich principu, ale v jejich výši.

Otázka č. 6: Pokuste se shrnout celé působení u firmy, jaké pozitivní změny Vám do pracovního i osobního života přineslo a co naopak vzalo?

Jak jsem uvedl v textu, finanční benefity začne člověk během času brát jako samozřejmost. Jako mladý nerozvážený člověk jsem si často užíval i nepřiměřeného luxusu. I v současnosti si určitě mohu dovolit spousty materiálních věcí, ale na druhou stranu není čas tyto statky využívat. Po nějakém čase začne člověk hledat hodnoty života i mimo rámec pracovních povinností a začnou ho naplňovat jiné hodnoty než peněžní a materiální. Náplň života a hnacím motorem se jak v osobním, tak v pracovním životě se stává rodina, jak vidíte své

děti vyrůstat, kdy jim pomáháte se postavit na vlastní nohy. Zde si najednou nejeden z nás uvědomí, že má co dohánět. Vždy by mělo být vše v rovnováze, ale dnešní doba nezná kompromis. Strávený čas v práci by měl být adekvátně úměrný času strávenému s blízkými. Každý z nás je v mladém věku nabitý energií, vydrží déle v práci a v mnoha případech se bezmezně žene za vysokým výdělkem. Za největší umění u mladších kolegů považují nastavení a uvědomění si těchto aspektu pracovního i osobního života ve správný čas. Když člověk nastoupí do vlaku, musí jet. Nebo z něj vyskočit. Musí však dát pozor, jakou jede rychlostí, protože když začne brzdit může ohrozit vše co vybuodoval. Každý z nás žije svůj vlastní život, má nastaveny potřeby a hodnoty individuálně, možná leckterý řadový pracovník z naší společnosti je v celkovém hodnocení pracovní motivace, odměny za odvedený výkon, poměru volného času spokojen více než já. Je na každém z nás, jaké si nastavíme priority.

6.3 Zhodnocení a návrh řešení

V této kapitole se budu nejdříve zabývat zhodnocením výzkumných otázek, následně budu věnovat pozornost zhodnocení dotazníkového šetření. Poté následně vyhodnocením interview a návrhem řešení zkoumané problematiky.

6.3.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

V této kapitole zhodnotím položení výzkumné otázky uvedené na začátku praktické části. První položenou výzkumnou otázkou byla:

- Čím jsou zaměstnanci motivováni?

Z výsledků dotazníkového šetření i interview je patrné, že se opět potvrdil již několikrát zmíněný fakt, že motivace u každého z nás je individuální. Vzhledem k sledovaným skupinám bych u řadových pracovníků specifikoval motivaci převážně jako hmotnou a peněžní, myšleno ve formě odměny. Jinak řečeno, stimuly podněcují řadové pracovníky, jsou hmotného a peněžního charakteru, ovšem najdou se i výjimky, pro které je motivací emocionální uspokojení, kteří touží po uznání, kariérním růstu. U klíčových zaměstnanců se jedná spíše o motivaci založenou na prožitcích, způsobu trávení volného času. Najdou se mezi nimi i jednotlivci pro něž jsou peněžní odměny prvotní, ale ve většině případů i v důsledku faktu, že klíčoví pracovníci jsou spíše postaršího věku, jež už mají něco odžito, jak v pracovním životě, tak osobním, lze konstatovat, že si uvědomují na základě zkušeností jiné hodnoty, než řadová a čas strávený s jejich blízkými staví nad finanční potřeby. Ovšem

v tomto případě je těžké najít správnou hranici vyváženosti mezi časem strávený v práci a volným časem, protože u této sledované skupiny můžeme pozorovat, že jsou už zvyklí na určitý životní styl, luxus.

Další výzkumnou otázkou bylo zjistit, jaké skutečné potřeby mají zaměstnanci:

- Jaké jsou potřeby zaměstnanců?

Dle přijatých odpovědí lze konstatovat, že prvotní otázka motivace a potřeb jsou spolu úzce provázány a spjaty. Dle Maslowovi pyramidy potřeb, jež je uvedena v teoretické části lze řadové i klíčové pracovníky rozřadit. U každého pracovníka lze pozorovat, že prvotní potřeba přežití, zajištění obživy a zároveň s tím spojená potřeba bezpečí se bere jako samozřejmost v dnešní době společnosti. Rozkol nacházíme až u posledních tří složek pyramidy potřeb. Největší procento respondentů se nachází na úrovni potřeby sounáležitosti, lásky, opečování rodiny. Již menší procento zaměstnanců zodpovědělo, že by rádo naplnilo uspokojení svých potřeb uznáním, pochvalou. Nejmenší skupinu, avšak dominantní v pozorované skupině klíčových person, tvoří potřeba seberealizace.

Navazovala otázka, zdali dochází k uspokojování zmíněných potřeb respondentů:

- Dochází k uspokojení potřeb pracovníků?

Zde se u řadových pracovníků respondenti rozdělili na dvě skupiny. Toto rozdělení bych přisuzoval věkové skupině respondentů, protože se jedná z větší části o mladé dravé ambiciózní pracovníky, jejichž úmysly jsou z většiny kariérní a jejichž motivace je spíše hmotného hlediska a mají před sebou ještě celý život a jejichž motivací je něco vybudovat. Přičemž u klíčových pracovníků lze pozorovat velký nesouhlas, jenž je zapříčiněn časem, který tráví v práci. Většina těchto lidí už má vybudované své zázemí, rodinu a teď je pro ně ten správný čas, kdy chtějí celé úsilí životní i pracovní zužitkovat, ale je těžké ustoupit od materialistických i peněžních požadavků a hodnot a opustit tzv. bublinu luxusu. Proto zde panuje velká nespokojenost, protože málokdo umí najít tu správnou vyváženou hranici.

Poslední výzkumnou otázkou bylo zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se současnými odměnami a odměňovacím systémem:

- Jsou zaměstnanci spokojeni s nastavenými odměňovacími systémy?

Z výsledku dotazníků lze vyčíst, že zaměstnanci obou skupin si uvědomují, za co jsou odměňováni, za jaký pracovní výkon. V případě klíčových zaměstnanců, kteří se pohybují v nejvyšších sférách společnosti lze vyčíst kladný vztah majitelů k odměňování a interview

vypovídá o jejich přístupu k této problematice. Jak uvedl člen představenstva, odměny byly řešeny individuálně a vždy se snažily obě strany, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel dojít ke společnému konsensu.

6.3.2 Zhodnocení dotazníku

Řadoví pracovníci:

Z odpovědí 64 řadových respondentů lze z psychologického hlediska ve vztahu k motivaci konstatovat, že mladí pracovníci, kteří nastoupili po vysoké škole do pracovních pozic ve společnosti K + B Progres, jsou motivováni stoupat v hierarchii společnosti a své pozice berou pouze jako přechodné. Zatímco středně věková skupina a nejstarší zaměstnanci jsou spokojeni se svou pozicí spokojenosti. Všeobecně panuje spokojenost s nastavenými systémy. Řadoví pracovníci mají odlišný žebříček hodnot oproti klíčovým. Největší hodnotou jsou peněžní odměny, materialistické využití benefitů. Jako jediný problém vidím v komunikaci mezi právě řadovými zaměstnanci a klíčovými personami. Dle výzkumu bylo zjištěno, že by vyžadovali větší ocenění za odvedenou práci. Rádi by slyšeli pochvaly, dostali pocit uznání za vykonanou práci.

Klíčovní pracovníci:

Z pohledu klíčových person lze říci, že mají spíše emoční žebříček hodnot a vzhledem k tomu, že obětují velmi času práci, samozřejmě jsou za to řádně odměňováni, tak pro ně je větší motivací volný čas a trávení času s rodinou, před peněžní odměnou. Dotazníkovým šetřením jsem došel k závěru, že klíčové osobnosti společnosti mají velký prostor se seberealizovat. Naopak od řadových pracovníků vzhledem k faktu, že uzavírají velké i několikamilionové zakázky jsou pod velkým pracovním psychickým tlakem a v neustálém stresu. Z hlediska pracovních podmínek je většina spokojena jak s firemní kulturou, tak s pracovním kolektivem i škálou benefitů k čerpání.

6.3.3 Zhodnocení interview

Provedené interview na mě zanechalo dojem. Donutilo mě přemýšlet o tvrdé dřině, která stála za zrodem jedné z předních distributorských firem na trhu elektrotechniky v ČR. Také sebeobětování, které se pojí s takovým postavením v této firmě. U člena představenstva pana Mgr. Ladislava P. díky rozhovoru bylo patrné, jak se změnilo vnímání životních i pracovních hodnot. Myslím, že když nastupoval a začínala se firma K + B Progres a.s.

rozvítet, měl jiný žebříček potřeb i hodnot, než má v současnosti. Dále v rozhovoru poukázal na trend dnešní doby, rychle se vyvíjí. Člověk se musí pořád učit novým věcem a snažit se seberealizovat, stagnace jedince na jednom místě neodvratně povede díky moderně dnešní doby k nespokojenosti. Závěrem interview se mi dostalo upozornění, že pokud si člověk zvykne na určitý luxus a příjem peněz, je těžké se ho vzdát, umět si udělat více volného času a přitom si udržet svůj luxus.

6.3.4 Návrh řešení

Společnosti bych doporučil zavést interní firemní soutěže určené řadovým pracovníkům, aby mohli ukázat své ambice a cílevědomost, aby vzrostl i počet mladých klíčových pracovníků. Doba a trendy se pořád vyvíjí, a tak si myslím, že větší počet obsazených klíčových pozic mladými by mohlo firmu pozvednout na vyšší úroveň. Mix dravého mládí a starších zkušeností na klíčových pozicích by mohlo zlepšit i komunikaci napříč firemní organizací a strukturou. Zároveň by se zvedla zdravá konkurenční schopnost v jednotlivých týmech a byla motivací pro všechny zaměstnance, že pokud jsou schopní a opravdu chtějí, mohou se dostat svou pílí na vyšší pozice.

Závěrem dotazníkového šetření a interview bych chtěl upozornit na stávající „nůžky“ v hodnotách mezi řadovými pracovníky a klíčovými. Pro klíčové osoby jsou důležitější a významnější emoční hodnoty nad materiálními. Většinou jsou ve svých funkcích už řadu let, jsou už středního a vysokého věku a postupem času se u nich měnily jednotlivé složky motivace. Dle nabytých zkušeností si více váží vnitřního uspokojení, více vnímají své pocity a váží si mezilidských vztahů, než vnějších vlivů jako je honba za luxusem a užívání si peněz. Zde bych vedení společnosti doporučil zkusit nastavit nový odměňovací systém a to na základě věku či odpracovaných let u společnosti. Vzhledem k vypovídajícím výsledkům, bych se pokusil u starších pracovníků (od 45let) na vyšších pozicích zavést týden dovolené navíc při řádném plnění všech pracovních povinností během roku. Zároveň by tato odměna sloužila i jako motivační, pracovníci by měli motivaci odvádět své pracovní povinnosti na 100%. V případě řadových pracovníků a mladší generace, jenž cílí spíše na materiální hodnoty, jak jsem uvedl navrhované řešení výše interní projektové soutěže, vzhledem k tomu, že se momentálně firmě finančně daří, zavedl bych jednorázové peněžní odměny pro „výherce“ projektů. Do budoucna bych se nebál vyvinout unikátní individuální odměňovací systém. Prvotním základem by bylo rozšíření personálního oddě-

lení. Ke každé divizi by byl přidělen jeden personalista, jehož náplní práce bude spokojenost pracovníků v dané divizi a pomocí ročních dotazníků zjišťování situace. Pracovníci by měli možnost pomocí dotazníků rozhodnout o speciální motivační složce, jejímž základem by byla peněžní odměna nebo extra dny dovolené navíc. Peněžní složka by byla nastavena adekvátně dle pracovních pozic a vyplácena kvartálně. Odměnu v podobě jednoho týdnu dovolené nad rámec, by bylo možné čerpat v průběhu celého roku. Samozřejmě podmínkou je 100% odvedený výkon na pracovišti.

6.4 Shrnutí

Pomocí dotazníkového šetření lze společnost K + B Progres a.s. hodnotit z pohledu zaměstnanců jako zdravou. U řadových mladých respondentů můžeme pozorovat touhu materialismu. Žebříček hodnot mají uzpůsoben k materialistickým hodnotám a největšího uspokojení se jim dosahuje pomocí peněžitých odměn. U klíčových persón, které jsou převážně starší ročníky, lze pozorovat upuštění od materialistických hodnot. Mé tvrzení je podloženo interview s členem představenstva. Klíčoví pracovníci spíše hledají duševní uspokojení, je pro ně větším uspokojením niterní prožitek, nehmotné věci.

Na základě šetření jsem narazil na dva odměňovací systémy. Respondenti jsou ve většině spokojeni s nastavením obou odměňovacích systémů, jsou si vědomi a dobře informováni, za jaký pracovní výkon jim bude vystavena odměna a v jaké výši.

Největším problémem vidím komunikaci mezi běžnými zaměstnanci a vrcholovým managementem a dravé mladé zaměstnance. Společnost zaměstnává velký počet vysokoškoláků, jejichž ambice jsou vyšší než současné pozice. Navrhnul jsem řešení v podobě vyhlášení interních soutěží společnosti, ať už se jedná o projekty či o hodnocení a soutěživost jednotlivých divizí či týmů mezi sebou. Myslím, že soutěživost mezi divizemi by zlepšila i komunikaci, protože by museli jak řadoví, tak klíčoví pracovníci jedné divize komunikovat společně. Tím pádem by se zlepšilo i celkové pracovní prostředí a kolektiv a některé respondenty by to vedlo k uspokojení jejich potřeb v tomto ohledu. Dále jsem navrhnul zavedení individuálního odměňovacího systému dle výsledků provedeného výzkumu tak, aby došlo k naplnění uspokojení potřeb napříč všemi ročníky a všemi pracovními pozicemi.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit, jaké stimuly motivace jsou u řadových a klíčových zaměstnanců společnosti, komparovat výsledky, zjistit odlišnosti či podobnosti. Zjistit, zdali existují alternativy k jejich větší motivaci, co zaměstnanec uspokojuje v pracovním prostředí, a kde vidí naopak nedostatky. Zjistit správnost nastavení odměn a jejich pohled na odměňovací systém a pokusit se navrhnout vlastní řešení v případě nespokojenosti, nedostatků.

V teoretické části jsem se zaměřil na sběr informací a studium motivace, pracovní motivace a odměňování. Oblast motivace je zaměřena na vysvětlení pojmu motivace, procesu motivace, který je úzce propojen s uspokojením potřeb. Rozdělil jsem potřeby do několika skupin dle historických teorií. Poté jsem se zaměřil na odměňovací systémy, které jsem propojil s pracovní motivací a aplikoval motivaci k pracovnímu výkonu v souvislosti s odměnou. Přiblížil jsem druhy odměn dle jejich typu. Největším přínosem teoretické části bylo zjištění propojenosti pojmů pracovní motivace, uspokojení potřeby, odpracovaný výkon, odměna. Těchto nabytých znalostí jsem poté využil v praktické části.

Praktická část přinesla porovnání mezi řadovými a klíčovými pracovníky ve společnosti K + B Progres a.s. z hledisek motivace, spokojenosti v pracovním prostředí a s odměňovacími systémy. Výsledky vplynuly z dotazníkového šetření a s interview s členem představenstva společnosti. Z výsledků byly patrné rozlišnosti mezi řadovými a klíčovými pracovníky. Největší rozkol nastal při vnímání hodnot a potřeb. Řadoví pracovníci se spíše zaměřují na hmotné věci i odměny, zatímco klíčové persóny projevují zájem o nehmotné věci a odměny. Tento rozkol přisuzuji převážně věku a nabytým zkušenostem během samotného osobního i pracovního života. Mezi řadové pracovníky totiž patří spíše mladší skupina lidí ve společnosti. Přínosem práce je tedy vlastní zhotovení, porovnání dvou pracovních skupin společnosti, dalo by se říci i věkových, posléze vyhodnocení dotazníků a interview, z kterých plyne, že ne úplně všichni jsou spokojeni, ačkoliv jsem uvedl, že z celkového hlediska nastavení všech zkoumaných parametrů působí firma zdravě. Vždy je možnost k progresu. Z tohoto důvodu jsem navrhnul řešení ke zlepšení situace.

K + B Progres a.s. je prosperující firma, která patří mezi jedničky na B2B trhu elektrotechniky. Z šetřených parametrů můžeme evidovat jen nepatrné nedostatky.

Bibliografie

- Aidar, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa.
- Armstrong, M. (1999). *A handbook of Human resource management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. Trowbridge: Cromwell Press.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press.
- Google. (2017). Načteno z Google.cz: <https://www.google.cz/>
- Hagemannová, G. (1992). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.
- Heller, R. (2001). *Jak motivovat druhé*. Praha: SlovArt.
- Justice. (2017). Načteno z Justice: <http://portal.justice.cz>
- K + B. (2017). Načteno z Kappenberger & Braun: <http://www.kappenberger-braun.cz/cs/>
- Kasper, H. (2005). *Personální management. Řízení organizace*. Praha: Linde.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky (5.. vyd.)*. Praha: Management Press, s. r. o.
- Mikulaščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- PROGRES, K. +. (2017). *Interní směrnice společnosti K + B PROGRES*. Praha.
- Provazník V., K. R. (1996). *Motivace pracovního chování*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Přikryl, J. (2006). *Češi výrazně zabodovali mezi zaměstnavateli střední Evropy. HRM - Human Resource Management*.
- Synek, M. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Toman, I. (2010). *Motivace zvenčí je jako smrad, za pár hodin se vyvětrá*. Praha: Taxus International.

TV, audio, bílé zboží, foto, GPS, telefony - Elektro expert.
(2017). Načteno z Elektro expert: <https://www.expert.cz>
www.citaty.net. (2017). Načteno z Citáty: <http://citaty.net/>
Zrcadlo - Pro lidi, kteří myslí vlastní hlavou. (2017). Načteno z
zrcadlo.blogspot.cz: zrcadlo.blogspot.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schématický model pracovní motivace	9
Obrázek 2: Model Motivace	9
Obrázek 3: Maslowova hierarchie lidských potřeb	14
Obrázek 4: Transakční a relační odměny	24
Obrázek 5: Model celkové odměny	24
Obrázek 6: Logo firmy	33
Obrázek 7: Struktura firmy	34
Obrázek 8: Proces realizace zakázek	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní teorie pracovní motivace.....	12
Tabulka 3: Divize zakázek.....	35
Tabulka 2: Rozložení zaměstnanců	35
Tabulka 4: Pohlaví respondentů	39
Tabulka 6: Dosažené vzdělání	40
Tabulka 5: Věk respondentů	40
Tabulka 7: Důvody přítomnosti v práci.....	41
Tabulka 8: Pracovní stimuly	41
Tabulka 9: Potřeby zaměstnanců	43
Tabulka 11: Spokojenost se stráveným časem v práci a peněžní odměnou	44
Tabulka 10: Spokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí	44
Tabulka 12: Spokojenost s vedením firmy	45

Seznam grafů

Graf 1: Touha postoupit na vyšší pozici, řadoví zaměstnanci	42
Graf 2: Uspokojení potřeb, řadoví zaměstnanci	42
Graf 3: Uspokojení potřeb, klíčoví zaměstnanci	43
Graf 5: Spokojenost s odměňovacím systémem, klíčoví zaměstnanci	45
Graf 4: Spokojenost s odměňovacím systémem, řadoví zaměstnanci	44

