



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců

Work motivation and satisfaction of employees

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

ŠENK

MARTIN

**2017**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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

**Jméno a příjmení studenta:** Martin Šenk

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Work motivation and satisfaction of employees

### **Zásady pro vypracování:**

- Teoretické zpracování současného stavu poznání v oblasti motivace zaměstnanců, pracovní spokojenosti a souvisejících pojmů
- Stanovení výzkumných otázek a provedení průzkumu dotazníkovou formou ve vybraném podniku
- Analýza a vyhodnocení dat získaných z dotazníků
- Porovnání výsledků teoretické analýzy s výsledky průzkumu a zodpovězení výzkumných otázek
- Posouzení současného stavu ve vybraném podniku a navrnutí zlepšení.

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

**Rozsah práce bez příloh:** Přibližně 50 stran

**Základní odborná literatura:**

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

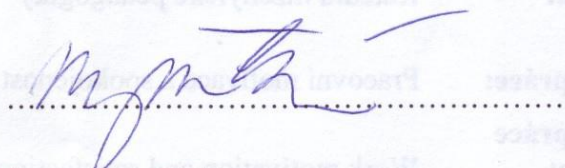
BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**



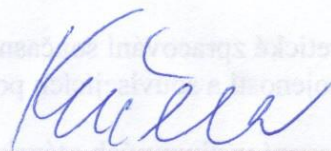
**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



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

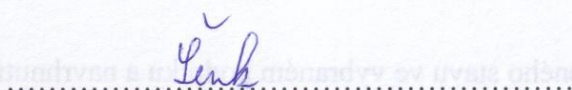
L.S.



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

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



ŠENK, Martin. Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců. Praha: ČVUT 2017. Baka-  
lářská 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: 5.5.2017

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D., za odborné vedení, velkorysost, pomoc, velkou dávku trpělivosti, ochotu při zpracování mé práce. Dále bych chtěl poděkovat zúčastněné společnosti za poskytnutí informací potřebných ke zpracování bakalářské práce. Zároveň děkuji všem zaměstnancům dotyčné firmy, kteří byli ochotni spolupracovat a věnovali mi svůj čas na rozhovor a vyplnění dotazníku. Samozřejmě také děkuji své rodině za pomoc a podporu při tvorbě.

# **Abstrakt**

Má bakalářská práce se věnuje problematice motivace a spokojenosti zaměstnanců v práci. Hlavní náplní této práce je zhodnotit nástroje a faktory používané k motivování v podniku a navrhnout řešení ke zlepšení podmínek zaměstnanců. První kapitola bakalářské práce se věnuje základním pojmům problematiky motivování, jako je motiv, zdroje motivace a navázání na spokojenost. V druhé kapitole jsem se zaměřil na představení vybraného podniku a seznámení s výsledky dotazníkového šetření. V závěru práce jsem navrhnul opatření podle zjištěných výsledků výzkumu a doplnil je o ekonomické propočty.

## **Klíčová slova**

motivace, spokojenost, stimulace, odměňování, řízení lidských zdrojů, management

# **Abstract**

My bachelor thesis deals with the issue of employee motivation and satisfaction at work. The main concern of this study is to evaluate the tools and the factors used to motivate the company and to propose solutions to improve conditions for workers. The first chapter of the thesis depicts the definition of fundamental concepts motivation issues, such as motive, motivation sources and establish satisfaction. In the second chapter, I focused on the performance of the chosen company and familiarization with the results of the survey. In the end, I proposed action by the findings of research and supplemented it by economic calculations.

## **Key words**

motivation, satisfaction, compensation, remuneration, human resource, management



# Obsah

<b>1</b>	<b>CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY</b> .....	<b>6</b>
1.1	Definice problému .....	6
<b>2</b>	<b>ANALÝZA PROBLÉMU PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>RELEVANTNÍ TEORIE</b> .....	<b>7</b>
3.1	Pojem motivace a její charakteristika .....	7
3.1.1	Motiv .....	8
3.1.2	Dělení motivace .....	8
3.1.3	Zdroje motivace .....	9
3.2	Motivace zaměstnanců .....	10
3.3	Motivační program jako strategický program rozvoje řízení .....	13
3.4	Spokojenost pracovníků a její vliv na výkonnost .....	13
3.4.1	Spokojenost v práci a výkon.....	13
3.4.2	Spokojenost a úspěch v životě.....	14
3.5	Souvislost mezi motivací a spokojeností pracovníků .....	19
<b>4</b>	<b>POPIS PODNIKU</b> .....	<b>23</b>
4.1	Základní data .....	23
4.2	Současný stav motivace zaměstnanců .....	24
<b>5</b>	<b>PRŮZKUM MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>24</b>
5.1	Technika sběru dat.....	24
5.2	Vyhodnocení dotazníku .....	25
<b>6</b>	<b>NÁVRHY NA OPATŘENÍ</b> .....	<b>38</b>
6.1	Ekonomické zhodnocení návrhů na zlepšení.....	42
6.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....	43
	<b>Závěr</b> .....	<b>44</b>
	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>45</b>
	<b>Seznam obrázků a grafů</b> .....	<b>47</b>
	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>47</b>

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem mé práce je nalezení vazby mezi motivací a spokojeností zaměstnanců, odpovědět na otázku, jak této vazby využít ke zvýšení spokojenosti i výkonnosti pracovníků a ke zvýšení prosperity podniku. Najít řešení, jak mít motivované a spokojené zaměstnance.

Mým úkolem bylo analyzovat současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku a následně vytvořit návrh na jeho zlepšení.

Má práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsem se zabýval vysvětlením klíčových pojmů, jako jsou motivace, motiv a spokojenost, dále otázkou, jak správně motivovat zaměstnance v práci, jaký význam má spokojenost a co ji ovlivňuje a také jsem zkoumal vztah mezi motivací a spokojeností v práci.

V praktické části jsem se věnoval charakteristice vybraného podniku, jeho motivačním nástrojům a následně rozboru dotazníkového šetření. Na základě zjištěných nedostatků jsem navrhnul opatření k jejich odstranění či překonání, která by měla doplnit stávající motivační politiku podniku.

V závěru jsem provedl ekonomické zhodnocení navržených opatření s ohledem na možnosti podniku a nastínil návratnost jednotlivých navržených změn.

Hlavní výzkumné otázky jsou:

1. Jaké motivační prostředky jsou na pracovišti používány?
2. Jaké faktory ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců na pracovišti?
3. Jak zaměstnanci vybrané společnosti hodnotí svou pracovní spokojenost a motivační prostředky používané zaměstnavatelem?
4. Jaké motivační prostředky by zaměstnanci uvítali?

## 1.1 Definice problému

Většina lidí si myslí, že nejlepší motivací zaměstnanců jsou peníze – mzda, odměny, prémie. Existují však i jiné formy motivace, které firmy používají. Například příspěvek na obědy, týden dovolené navíc, příspěvek na penzi, příspěvek na dovolenou, příjemné pracovní prostředí. Manažerům poskytují mobilní telefon nebo služební automobil. Nezastupitelným druhem motivace je i pochvala, uznání, povýšení nebo projevení důvěry svěřením důležitého úkolu.

Platí, že motivovaný pracovník je zároveň i spokojený pracovník? Není tomu tak vždycky.

Ideální stav by měl být – všichni zaměstnanci jsou v práci spokojeni, motivováni, dělají svou práci rádi a mají ohodnocení dle svých představ. A není to utopický stav, kterého nelze nikdy dosáhnout? A není to mnohdy tak, že pracujeme, ale jsme v práci nespokojeni a nemáme ani ty peníze?

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI

Dobrá motivace je velmi důležitá, neboť dobře motivovaný zaměstnanec má chuť do práce, pracuje s elánem, a proto mívá vyšší výkonnost a nižší absenci. Klesá fluktuace pracovních sil, zvyšuje se produktivita práce a podniku rostou výnosy. Proto si každá firma přeje mít spokojené a motivované zaměstnance. Je to ovšem složitý proces, kdy se management snaží adekvátně ohodnotit a motivovat lidi v podniku, aniž by se slevilo z firemní strategie a pracovníci by byli zhýčkaní.

Ve své práci jsem se zaměřil na to, zda existuje vazba mezi motivací a spokojeností v práci. Následně jsem se zabýval otázkou, jak lze docílit, aby byl podnik úspěšný a měl motivované a zároveň spokojené zaměstnance. Hlavní náplní této práce je zhodnotit nástroje a faktory používané k motivování v podniku a navrhnout řešení ke zlepšení podmínek zaměstnanců.

Veškeré lidské chování a jednání je motivováno, např. jdeme se napít, abychom zahnali žízeň; brzy ráno vstáváme, protože musíme do práce; obléknu se, aby mi nebyla zima. Člověk potřebuje ke své činnosti motivaci, potřebuje důvody, proč něco dělat nebo se do něčeho pustit. Lidská lenost není nic jiného, než nedostatek motivace.

## 3 RELEVANTNÍ TEORIE

### 3.1 Pojem motivace a její charakteristika

Původ slova motivace můžeme hledat v latině - movero, movere, tj. pohybovat, měnit. Motivace je tedy jakási „hybná síla“ chování.

Definice motivace není jednoznačná, každý autor ji vnímá trochu jinak. Zde uvádím některé z nich:

*„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměřňuje lidské chování“ (Mikuláščík, 2015, s. 122).*

Lokšová, Lokša (1999, str. 11) zmiňují, že motivace je souhrn činitelů, které podněcují, energizují a řídí průběh chování člověka a jeho prožívání ve vztazích k okolnímu světu a k sobě samému.

Motivace je zkrátka procesem, který určuje naše chování a jednání. Odpovídá na otázky, proč je člověk aktivní a proč právě tímto způsobem. Je procesem regulačním, který plní funkci směřování činnosti tak, aby se dosáhlo určitého výsledku. Motivace

v užším slova smyslu se používá k označení pochodů, které aktuálně ovlivňují chování v určitých situacích (tj. např. motivace studenta, motivace na pracovišti, atp.). Motivace plní trojí funkci – stimuluje (tj. aktivizuje) chování, usměrňuje je a dává mu smysl. Jednání může mít více motivů, pak se jeden z nich stane vůdčím a určuje smysl (Tylšarová, Zimlová, 2009).

Podle Armstronga (2007) se motivací rozumí soubor hnacích sil usměrňujících veškerou aktivitu daného jedince. Úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka. Motivace obsahuje komplex vnitřních pohnutek – duševních stavů, vyúsťujících v aktivitě člověka ve vztahu k jeho potřebám, návykům, zájmům a ideálům. Motivaci ovlivňují tyto faktory: biologický (zdravotní) stav, sociální okolí, jak člověk vnímá sebe sama a své okolí.

### **3.1.1 Motiv**

Motiv je vnitřní pohnutka vyúsťující v aktivitu člověka. Motiv (pohnutka) je potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat.

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu – nasycení.

Podle Tomšíka (2005) motivy členíme na:

- cílové (terminální), které trvají, dokud jedinec nedosáhne uspokojení z dosaženého cíle,
- instrumentální, kterým nelze zcela dobře přiřadit cílový stav.

Motivy určují směr, intenzitu a délku trvání činnosti, která bývá obvykle ukončena uspokojením potřeby, která určitý motiv vyvolala.

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme. Uspokojení potřeb odstraňuje pocit napětí. Na jednání člověka působí vzájemně (i proti sobě) řada motivů. Po naplnění motivu jeho intenzita klesá.

Bělohlávek (2000, s. 40) zmiňuje rozdělení motivů na dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

### **3.1.2 Dělení motivace**

Motivace pozitivní a negativní

Existují 2 základní způsoby motivace:

- a) motivace pozitivní – odměna, pochvala, uznání (metoda cukru)
- b) motivace negativní – trest, pokárání (metoda biče)

Jak uvádí Aleš Kalina (2000), pozitivní motivace je zpravidla mnohem efektivnější než motivace negativní. Platí tedy, že k potrestání nebo hrozbě potrestání bychom se měli uchýlit teprve tehdy, když jsme si jisti, že jsme vyčerpali všechny možnosti pozitivních motivačních nástrojů.

Motivace vnější a vnitřní

Motivace může vycházet z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů, uvádí Bahbouh (2013). Často bývá kombinací obou.

- a) Vnější motivace - člověk nedělá činnost z vlastního zájmu, ale pod vlivem vnějších motivačních činitelů (materiální odměna, pochvala, vyhnutí se bolesti, trestu).

Vnější motivace v práci se vztahuje k hmotným odměnám, jako je plat, benefity, sociální výhody atd.

- b) Vnitřní motivace - vychází z potřeb a zájmů člověka (potřeba poznávací, sebe-realizace, kulturní potřeby), vyjadřuje se nějakou vnitřní potřebou – nedostatkem či přebytkem.

Vnitřní motivace v práci souvisí s odměnami „psychologickými“, jako je např. příležitost uplatnit své schopnosti, rozvíjet své dovednosti, uplatnit se v oboru, který člověka baví a zajímá, úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj.

### 3.1.3 Zdroje motivace

Jak vlastně motivace vzniká? Z čeho pramení?

*„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí“* (Bedrnová, Nový, 2004, s. 244).

Existuje mnoho skutečností, které vytvářejí motivaci. Mezi základní zdroje motivace patří:

Potřeby

Lidská potřeba je dynamický stav organismu, který vzniká na základě nedostatku, nebo naopak nadbytku. Přírozenou reakcí organismu je snaha narušenou rovnováhu opět vyrovnat a pocit diskomfortu eliminovat. Po uspokojení vzniklé potřeby nastává stav rovnováhy prostředí organismu (Šamánková, 2011).

Lidé mají neustále celou řadu nejrůznějších potřeb.

Rozdělení potřeb:

- a) Biogenní – jsou vyvolány psychickým napětím biogenního rázu jako např. hladem, žízní, pocitem nepohodlí apod.
- b) Psychogenní – ty vnímáme jako touhu po uznání, vážnosti, sounáležitosti apod. Většina psychogenních potřeb není tak intenzivní, aby přiměla jedince uspokojit je okamžitě (Zdroje motivace).

Zájmy

Zájmy lze charakterizovat jako zaměření člověka na soubor věcí, během života se obvykle mění. U zájmů lze rozlišovat extrémní aktivitu nebo pasivitu, sílu nebo slabost, stálost nebo přelétavost a jejich společenskou hodnotu. Zájmy si vytváříme podle svých preferencí.

Hodnoty

Hodnota je něco důležitého, cennost, které si člověk váží, co ovlivňuje a řídí jeho chování.

Mikuláščík (2015, s. 107-108) tvrdí, že za každým cílem, kterého chceme dosáhnout je skrytá určitá potřeba, určitá hodnota.

V. Frankl rozlišuje tři druhy hodnot:

- zážitkové;
- hodnoty, které vytváříme;
- hodnoty postojové.

Každý člověk má svůj hodnotový žebříček, což znamená, že to, co je v hodnotovém žebříčku nejvýše, je pro něj v životě nejdůležitější a je to rozhodující pro jeho zaměření a životní styl (zdraví, rodina, smysl života, peníze...).

Ideály

Ideál je určitý model, vzor, podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje.

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“* (Bedrnová, Nový, 2004, s. 250).

Návyky

Návyky jsou soubory opakovaných ustálených jednání v určité situaci. Návyky se vyskytují v každé oblasti lidské činnosti, mohou být jednak vědomé (záměrné), tak i nevědomé (nezáměrné). Návyky vychází nejen z výchovy, ale i ze samovýchovy člověka.

## **3.2 Motivace zaměstnanců**

Motivace a výkon

Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu. Závislost výkonu na motivaci popisuje Yerkes-Dodsonův zákon: Když člověk nechce, popř. chce jen málo (chybí mu motivace), věci

se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. A naopak, chceme-li něco příliš (vysoká motivace), nebývá často výsledku dosaženo. Nakonečný (1992) dodává, že neplatí tedy vždycky názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší. Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

Podle Wagnerové (2011, s. 67) lze říci, že jeden stejný podnět (například tedy výsledek hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké nebo nadměrné). U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých.

Motivace k práci

Proč lidé vlastně pracují? Jaké uspokojení jim práce přináší?

*„Každý člověk, který něco dělá, pro to má své důvody. Když někdo dělá dobře svou práci, může to být proto, že ji má rád, že ji rád dělá, ale také proto, že chce vydělat peníze. Když někdo nedělá svou práci dobře, může to být proto, že ji neumí, že se mu ta práce nelíbí nebo proto, že nerad dělá jakoukoli práci“ (Mikuláščík, 2015, s. 122).*

Jaký vztah má tato chuť pracovat, k odměně, kterou lidé za svou námahu dostanou?

Bělohlávek (2000) cituje Handyho (1999) tři teorie motivace k práci ve vztahu k odměňování:

Teorie uspokojení říká, že spokojený pracovník je produktivní pracovník. Pracovník rád a dobře vykonává svou práci, protože má k tomu vytvořené dobré pracovní podmínky včetně dobrého vztahu se svými spolupracovníky.

Pobídková/ stimulující teorie - tato teorie předpokládá, že pracovník zvýší své úsilí v závislosti na očekávané odměně. Často je přirovnávána tato teorie k principu „osel a mrkev“.

Teorie vnitřní skutečné hodnoty - říká, že člověk není zvíře. Tato teorie předpokládá, že člověk pracuje nejlépe, pokud má zajímavou práci a tuto práci může vykonávat. Odměna pak vychází ze sebeuspokojení z vykonané práce.



## Dělení pracovní motivace

Hierarchii potřeb v oblasti pracovní motivace bychom mohli charakterizovat takto:

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb);
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích;
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností

(Wagnerová, 2011, s. 62).

Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (odměny, pochvaly, povýšení) a negativní (obava z trestu, například snížení platu, kritika, propuštění). Hrozba sankcí působí ale především tehdy, chce-li zaměstnavatel zabránit určitému negativnímu chování. U motivace k práci je bezpochyby důležitá jak motivace vnější (zvýšení platu, povýšení, odměny, benefity), tak motivace vnitřní, tedy uspokojení, které vyplývá z povahy vykonávané činnosti (práce člověka baví, zodpovědnost ve funkci) a sociálních vztahů na pracovišti (přátelství, práce v kolektivu).

Zadrazilová (1994) uvádí, že výkon zaměstnance je závislý na třech faktorech:

- a) zaměstnanec musí mít potřebné schopnosti
- b) firma vytvoří potřebné podmínky k podání výkonu
- c) zaměstnanec musí být motivován

## Správná míra motivace

Zde je zapotřebí najít „zlatou střední cestu“.

Příliš velká míra motivace je totiž stejně nebezpečná jako míra příliš malá. Zatímco malá motivace znamená málo pozornosti, tak příliš vysoká motivace může v jedinci vytvářet nezdravé napětí, stresovat ho a zhoršovat tak jeho možnosti využití vlastních schopností.

Kalina (2000) upozorňuje na to, že chceme-li někoho motivovat, měli bychom se chovat ohleduplně, eticky. V žádném případě se nesmíme dopouštět na druhém násilí, byť třeba jen symbolického či nevědomého. To bychom se už z oblasti motivace přesunuli do oblasti manipulace.

Motivace má velký potenciál, neboť často dokáže pomoci tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí či manipulace. Je však třeba, aby člověk, který chce druhého motivovat, přestal myslet jen na sebe. Při motivaci je třeba najít nějakou hodnotu, kterou je možné se zaměstnancem směnit za to, co od něj potřebujeme. Je-li hledanou hodnotou skutečný zájem zaměstnance, pak se jedná o opravdovou motivaci (Kalina, 2000).

### **3.3 Motivační program jako strategický program rozvoje řízení**

*„Motivační program zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnanec-kého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace“* (Mayerová, 1998, s. 84).

J. Stýblo (1992) říká, že úsilí o motivaci pracovníků v podniku by mělo být vyjádřeno v dlouhodobém motivačním programu, který je vhodné z časového hlediska orga-nizace programu rozvrhnout do několika etap:

1. etapa – provést analýzu motivační struktury pracovníků, tzn. zjistit strukturu hod-notové orientace pracovníků, jejich potřeb a stupeň uspokojování těchto potřeb.

2. etapa – formulovat cíle motivačního programu, které budou posilovat stabilizaci pracovníků. Výsledkem budou návrhy ekonomických i mimoekonomických stimulů majících povahu motivačních cílů. Zpravidla se utváří následující pořadí rozhodujících stimulů:

- a) plat a výše odměny
- b) stabilita pracovního zařazení (sociální jistota)
- c) úroveň mezilidských vztahů a její stabilita
- d) možnost postupu (kariéry), pracovního a osobního rozvoje
- e) pracovní podmínky

3. etapa – vytvořit model stabilizace pracovníků včetně příslušných motivačních fak-torů. Modelové vyjádření faktorů, jež motivují ke stabilizaci, je třeba srovnat se sku-tečnostmi. V zásadě jde o soustavu tří druhů faktorů – mimopodnikových, podnikových a osobních.

4. etapa – jedná se o realizaci programu. Jde o postup, jehož součástí by měly být:

- výběr stimulačních prostředků, podmínek a účinných metod stabilizace
- metody ovlivňování lidí ke stabilizaci
- určení osob odpovědných za realizaci programu
- časový plán plnění programu

Vytvořit kvalitní motivační program je především úkol pro vrcholové vedení podniku.

### **3.4 Spokojenost pracovníků a její vliv na výkonnost**

*„Úspěch není klíčem ke spokojenosti. Spokojenost je klíčem k úspěchu. Pokud máte rádi to, co děláte, budete úspěšní“*...Albert Schweitzer, německý filosof.

#### **3.4.1 Spokojenost v práci a výkon**

*„Součástí manažerské práce je umění vytvořit takové prostředí pro zaměstnance, ve kterém mohou podávat co nejlepší výkon. Za jakých podmínek ale přicházejí nejlepší*

výsledky? Nejnovější výzkumy ukazují, že v takovém pracovním prostředí, ve kterém jsou lidé spokojeni“ (Dohnalová, 2015).

Vytvořit takové prostředí je mnohdy uměním a není to vůbec snadné. Je to úkol pro vedení podniku – udělejte na pracovišti takové prostředí, ať jsou zaměstnanci spokojeni. To se ale snadno řekne...

*„Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací“ (Armstrong, 2007, s. 228).*

Z toho vyplývá, že pracovní spokojenost je možné měřit individuálně u každého jedince zvlášť.

Lidé nejvíce spokojeni ve své práci jsou ti, kteří ji dělají s láskou a nadšením, kteří dělají to, co je baví, pro které je práce současně jejich koníčkem. Jsou ochotni pro práci ledacos obětovat a vědí, že jsou na správném místě. V mnoha případech při své práci ztrácejí i pojem o čase.

Proč je dobré, aby byli zaměstnanci spokojeni?

Zaměstnanci mají výrazný vliv na úspěch společnosti. Jsou-li ve firmě spokojeni, dělají jí dobrou reklamu, firma pak získá snadněji nové klienty či kvalitní zaměstnance. Také její značka se bude lépe rozšiřovat (Pelc, 2009).

Jsou-li však zaměstnanci nespokojeni, mohou svým jednáním firmu poškodit. Takovým situacím je třeba předcházet.

### **3.4.2 Spokojenost a úspěch v životě**

*Spokojenost má vliv na většinu oblastí našeho života. Pokud jsme spokojeni, zvyšuje se naše šance na úspěch:*

- *V kariéře - díky vyplavování neurohormonu dopaminu jsme více kreativní, lépe řešíme pracovní úkoly, máme větší šanci na povýšení a na lepší platové ohodnocení.*
- *V manželství a v přátelství - máme více energie a optimismu. Emoce jsou sociálně nakažlivé, proto se lidé v naší přítomnosti cítí lépe.*
- *Ve zdraví - spokojení lidé jsou více zaměřeni na druhé, mají větší sklony k altruismu (nesobecký způsob myšlení a cítění) a díky nižší hladině stresového hormonu kortizolu se dožívají více let.*

*„Čím jsme spokojenější v práci, tím spokojenější jsou i naši kolegové a klienti. Bylo dokázáno, že pokud je v týmu člověk, který šíří pozitivní emoce, postupně „nakazí“ svým optimismem zbytek týmu. Tento sdílený optimismus následně zvyšuje výkon každého člena týmu“ (Dohnalová, 2015).*

Zde si musí každý jedinec sám ujasnit, zda být spokojený a mít úspěch ve všech oblastech života je vůbec možné a zda to není čistá utopie. Spokojenost je relativní,

každý má laťku spokojenosti na jiné úrovni. Uvědomit si zdravou míru a případně slevit ze svých cílů může být také cesta ke spokojenosti. To zároveň vede k zamyšlení nad životními hodnotami.

Které faktory ovlivňují spokojenost lidí a tím i jejich výkonnost?

a) Emoce

Pracovní činnost, kterou člověk vykonává, vyvolává buď příjemné pocity (pracuje s radostí, práce ho těší, přináší mu uspokojení, pracovní pohodu) nebo nepříjemné pocity (pracuje s nechutí, práce ho netěší, pracuje bez zájmu, pod velkým stresem). Proto je motivace k práci velmi úzce spojena s emocemi.

Úspěch v práci znamená radost a uspokojení, zvyšuje se chuť do další práce, stoupá výkonnost. Naopak neúspěch v práci přináší zklamání až depresi, nechť do práce, brání podání kvalitního výkonu.

Emoce (pozitivní či negativní) významným způsobem ovlivňují kvalitu pracovního výkonu. Mohou výkon aktivizovat nebo naopak tlumit (Svobodová, 2008).

b) Stres a psychická zátěž

Spokojenost v zaměstnání a výkonnost pracovníka je také významně ovlivňována psychickou zátěží. Nejzávažnějším faktorem, který působí na člověka v pracovním systému, je stres.

Nejčastějšími příčinami stresu jsou rychlé pracovní tempo, časový tlak, velké množství pracovních úkolů, špatné pracovní podmínky, negativní chování ze strany nadřízených nebo spolupracovníků, vnímání nebezpečí (riziko ztráty práce, podniku se nedají, nebude práce, pocit nejistoty), pocity přetížení a jednotvárnosti, obtížné nebo krátkodobě termínované úkoly (Svobodová, 2008).

c) Úzkost má významnou roli stejně jako stres

Stejně jako stres hraje významnou roli v otázce výkonnosti i úzkost. Pro zdravého člověka je mírnější úzkost či strach faktorem, který zvyšuje aktivitu a pracovní motivovanost. Mírná úroveň úzkosti neškodí, ale příliš vysoká úzkost narušuje pracovní výkon. Vnitřní klid, pocit pohody, emoční vyrovnanost jsou pro podávání optimálního pracovního výkonu důležitější (Svobodová, 2008).

d) Zájmy člověka

Na motivaci k výkonu se významnou měrou podílejí i zájmy člověka, které jsou velmi důležitým faktorem podmiňujícím úspěch v každém povolání. Práce konaná se zájmem vyčerpává podstatně méně a není stresem, je-li vykonávána v pohodě, s vědomím užitečnosti a smyslu. Stresem se stává, když je vykonávána v časové tísní a s vynaložením nadměrného úsilí (Svobodová, 2008).

Lidé by tedy měli dělat to, v čem jsou nejlepší, co je baví a zajímá. Pro zdravý rozvoj osobnosti je správná volba práce nesmírně důležitá.

#### e) Vztahy mezi zaměstnanci

Důležitou roli hrají rovněž vztahy mezi zaměstnanci, vztahy v pracovním týmu, vztahy s nadřízenými i podřízenými. Spokojenost v zaměstnání je velmi závislá na kvalitě pracovních vztahů. Sociální klima určují osobnostní a charakterové rysy pracovníků, jejich způsob komunikace, schopnost naslouchat, vcítit se do problémů druhých apod.

Mnohdy dnes lidé nedokážou vzájemně si pomáhat, spolupracovat při řešení pracovních problémů, táhnout „za jeden provaz“, naopak každý sám sleduje pouze svůj vlastní prospěch, usiluje jen o svou vlastní prestiž, chce být pouze sám „ten nejlepší“. Podporovaný individualismus danou situaci jen zhoršuje a výrazně přispívá ke vzniku neutěšených poměrů na pracovišti. Ačkoliv se agrese, násilí, konflikty a nejrůznější neshody vyskytovaly na pracovišti vždy, v současné době se objevují stále častěji, jsou stále brutálnější a se stále těžšími důsledky. Jedním ze závažných následků patologických vztahů je šikana v zaměstnání. Ať už ji provozuje nadřízený – bossing anebo kolegové mezi sebou – mobbing, přítomnost těchto jevů na pracovišti nikdy nevěstí nic dobrého (Svobodová, 2008).

V konečném důsledku vede ke zvyšování stresu a nespokojenosti u zaměstnanců, dokonce v mnoha případech i k odchodu ze zaměstnání.

#### f) Hodnocení a odměňování pracovníků

Také hodnocení pracovníka a odměna za vykonanou práci podstatnou měrou ovlivňují spokojenost zaměstnance v práci.

Koubek (2003, s. 120-121) říká, že hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce; má příležitostnou povahu a je určováno pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou; jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným; neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen málokdy bývá příčinou personálního rozhodnutí.
- formální hodnocení – je racionálnější a standardizované, má pravidelný interval; jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti; pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků; tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti.

V současné době je v praxi používána kombinace obou metod hodnocení s principem sebehodnocení pracovníků. Pracovní hodnocení je základem pro další personální rozhodnutí.

Koubek (2003, s. 124-125) dále stanovuje tato kritéria pro hodnocení pracovníků, jejich pracovních výkonů:

- výsledky práce – množství práce, kvalita práce, odpadovost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací

- pracovní chování – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, zacházení se zařízením, řádná docházka, vedení potřebných záznamů, kouření a požívání alkoholu či drog na pracovišti
- sociální chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí
- dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, vzdělání, schopnost koordinace činnosti, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, loajalita, znalost jazyků, schopnost vést lidi.

#### Odměňování pracovníků

Prvotní odměnou pracovníka za vykonanou práci je finanční odměna – mzda nebo plat.

Koubek (2003, s. 156) uvádí, že moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní jako např. zlevněné stravování, placená dovolená, možnost používat služební automobil i pro soukromé účely...),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly)...

Koubek (2003, s. 162-165) mzdové formy rozděluje takto:

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,

Mezi dodatkové mzdové formy patří např.:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky apod.

#### g) Benefity – zaměstnanecké výhody

Proč zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům benefity:

- chtějí si udržet kvalitní zaměstnance, kteří by jinak mohli přejít ke konkurenci. Hledání jejich náhradníků by na zaměstnavatele kladlo další finanční i časové nároky.
- benefity slouží jako motivační činitel pro zaměstnance
- benefity přispívají ke spokojenosti zaměstnanců

Spokojený zaměstnanec lépe a více pracuje, dosahuje lepšího výkonu, je více motivován k práci, vytváří ve firmě dobrou atmosféru, má pocit sounáležitosti s firmou a nechce odejít ke konkurenci.

Motivátory a benefity, používané při hodnocení a motivaci, lze rozdělit do dvou hlavních oblastí, peněžitě a nepeněžitě formy.

Peněžitě formy bývají ve formě zaměstnaneckých odměn, nejčastěji:

- příspěvek na stravování
- příspěvek na sport a zdravotní přípravky
- příspěvky na kulturu, popř. na rekreaci; v některých firmách bývají příplatky před dovolenou a před Vánocemi
- příspěvek na dopravu, někdy i ubytování
- příplatky k nemocenské
- příspěvky na školné dětí zaměstnanců
- příspěvek na ošacení
- penzijní a životní pojištění
- zvýhodněné půjčky, popř. zaměstnanecké akcie
- zvýhodněné používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely
- dárky k různým jubileím a výročím
- kurzy, školení, vzdělávání
- naturálie – produkty firmy aj.

Nepeněžitě benefity zahrnují možnosti, které jsou firmou zaměstnanci nabízené a které nelze finančně jednoznačně ocenit, protože jejich hodnota tkví v pozitivním osobním pocitu spokojenosti a stability. Patří sem:

- individuální přístup ze strany manažera
- vstřícný postoj při nemoci člena rodiny (tj. vstřícnější, než ukládá zákon)
- nadstandardní dny dovolené
- volno pro osobní záležitosti, zařizování
- tzv. indispoziční volno – volno pro léčení
- pružná pracovní doba
- možnost pracovat z domova (home-office)
- firemní školka nebo dětská skupina

(J. E. Evangelu, 2013).

#### h) Pracovní prostředí

Zaměstnanec si všímá estetiky a kvality prostředí na pracovišti. Pracovní zázemí tvoří šatny, sociální zařízení, místnost pro pracovní pauzu.

#### i) Pracovní podmínky

Jedná se o osvětlení, teplotu, bezpečnost při práci apod. Je povinností každého zaměstnavatele tyto podmínky splnit.

Výhody jsou zvýšení produktivity práce, dochvilnost a spokojenost zaměstnance. Nevýhody jsou ve zvýšení nákladů a možnosti nevhodného použití prostředků.

j) Osobnost nadřízeného

Někteří zaměstnanci kladou velký důraz na porozumění, respekt a férové jednání ze strany nadřízeného.

k) Osobní rozvoj a kariéra

Manažer musí podpořit zaměstnance při získání zručnosti a dát jim možnost kariérního postupu. Tuto možnost mají většinou mladší věkové kategorie. Setkáme se i se situací, kdy zaměstnanec nechce dosáhnout postupu na vyšší pracovní místo. Důvodů může být hned několik, např. obava z větší zodpovědnosti nebo většího množství práce. Osobní rozvoj přináší uspokojení potřeb seberealizace a uznání. Nevýhodou je nedostatek prostoru k uspokojení nároků všech zaměstnanců.

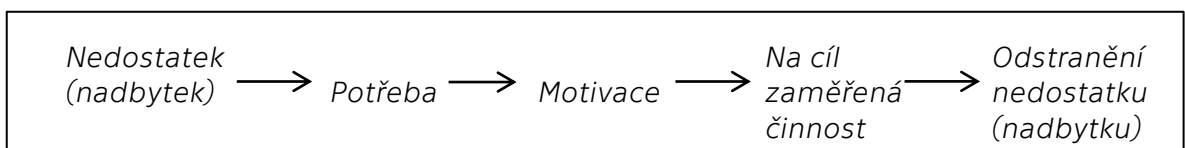
l) Technická a technologická vybavenost

Technický stav strojů je rovněž důležitým faktorem, ovlivňujícím spokojenost pracovníků, jelikož stroje jsou jejich každodenním pracovním nástrojem. Časem dochází k jejich opotřebování, k poruchám, proto vyžadují pravidelný servis a opravy. Je-li strojový park zastaralý, je zapotřebí jej modernizovat, což by mělo vést ke zvýšení produktivity práce a efektivity pracovního výkonu. Modernizace strojů se také většinou pozitivně odrazí ve spokojenosti pracovníků.

m) Informovanost zaměstnanců a komunikace

Nedostatek informací má špatný vliv na výkony zaměstnanců. Dochází tím k narušování jejich jistoty. Zaměstnanec chce mít prostor k vyjádření svých názorů. K případnému nesouhlasu by se měla firma postavit čelem a situaci vysvětlit. Cílem je odstranění nedorozumění a komunikačních bariér.

### 3.5 Souvislost mezi motivací a spokojeností pracovníků



Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, Nový, 2004, s. 245).

Na začátku člověk pocituje nedostatek něčeho (např. cítí hlad) → to vyvolává potřebu tento nedostatek odstranit (potřeba se najíst – odstranit hlad) → tato potřeba se stává motivem, pohnutkou, člověk má motivaci → motivace vede člověka k činnosti zaměřené na cíl (člověk se nají) → výsledkem činnosti je dosažení cíle, tedy odstranění tohoto nedostatku (odstraní hlad) → odstraněním nedostatku člověk uspokojí svoji potřebu (nasytil se) a cítí spokojenost (je spokojený, protože je sytý).



Na začátku tohoto procesu člověk potřebuje motivaci (ta je vyvolaná potřebou), motivace ho vede k činnosti a výsledkem této činnosti je spokojenost (potřeba byla uspokojena).

Jaká je tedy souvislost mezi motivací k práci a spokojeností pracovníků?

*„Teorie očekávání: tři podmínky k dosažení pracovního úsilí*

*Teorie motivace, kterými jsme se doposud zabývali, se snažily odpovědět na otázku „Proč“. Hledaly příčiny lidského chování – motivy nebo potřeby – a zkoumaly, jaké jsou vztahy mezi těmito příčinami.*

*Nyní si položíme neméně důležitou otázku: „Jak“. Jak probíhá proces motivace pracovní činnosti? Jakým mechanismem lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí? Jak vzniká nezájem o práci, snaha vyhybat se prací? Zatím jsme se zabývali obsahem motivace.*

*K pochopení těchto otázek však potřebujeme zkoumat další stránku motivace – její průběh.*

*Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:*

- 1) jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,*
- 2) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,*
- 3) tato odměna musí mít pro pracovníka význam.*

*Teprve pak dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování“*  
(Bělohávek, 2000, s. 45-46).

Od motivace k práci ke spokojenosti

*„Bylo by logické předpokládat, že vysoká pracovní spokojenost má za důsledek vysoké výkony, nízké absentérství a fluktuaci. Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost, a dosahování vyšší spokojenosti se pozitivně promítne ve výkonnosti. Ukázalo se však, že tento vztah není přímý ani jednoduchý. Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná. Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný. Spokojený pracovník tedy nemusí být vysoce výkonný“* Wágnerová (2011, s. 66).

Musíme uvážit i ostatní faktory, které působí na výkonnost. To, jak je zaměstnanec výkonný, nemusí nutně ovlivňovat pouze jeho spokojenost. Těmi faktory myslím lenost, smysl pro pečlivost, přesnost, důslednost, vytrvalost při práci. Nesmíme zapomenout, že nejsme všichni stejní. Obecně to lze popsat jako povahu a charakter zaměstnance, které je nutné brát v úvahu.

*Wágnerová (2011, s. 66) dodává: „Výzkumy nestanovily jakoukoli silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen. Někteří lidé tvrdí, že dobrý výkon vede ke spokojenosti spíše než naopak, ale ani to nebylo výzkumy potvrzeno.“*

Na začátku pracovního procesu je nutná přiměřená motivace k práci, motivace vede pracovníka k činnosti, která musí přinést odpovídající výsledek – výkon, tento výkon musí být odměněn a člověk musí o odměnu stát. Dostane-li pracovník za svůj pracovní výkon odměnu, o kterou stojí, pak je na konci pracovního procesu spokojenost – uspokojení z vykonané práce. Můžeme tedy říci, že motivací celý pracovní proces začíná a spokojeností pracovníka končí.

*„Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.*

*Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:*

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

*Uvedené jednání (kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí“*  
(Bělohlávek, 2000, s. 43-44).

Spokojenost v zaměstnání je klíčovým faktorem pro podávání kvalitního pracovního výkonu, proto je zapotřebí usilovat o dosažení co možná nejvyšší míry spokojenosti u všech zaměstnanců.

Proto platí, že úkol managementu - motivovat správnou mírou a dosáhnout spokojenosti zaměstnanců – je úkol velmi důležitý, náročný, soustavný a dlouhodobý.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 4 POPIS PODNIKU

## 4.1 Základní data

### Adresa:

SEZAKO PŘEROV s.r.o.  
Kojetínská 48/888  
750 00 Přerov  
Česká republika  
Tel.: +420 581 839 011  
Fax: +420 581 208 750

### Základní informace

Celkový počet zaměstnanců: 100  
Založení: v roce 1996  
IČO: 253 58 022  
DIČ: CZ25358022  
e-mail: [info@sezakoprerov.cz](mailto:info@sezakoprerov.cz)

### Popis činnosti:

- servis lomů
- obrábění
- zámečnictví
- tvarové vypalování plechů
- projekce a konstrukce
- tryskání a lakování
- stavebnictví
- autodoprava a manipulace



Zdroj: <http://www.sezakoprerov.cz/cz/spolecnost/predmet-podnikani>

### Vývoj společnosti

#### Historie podniku:

Firma SEZAKO Přerov, s.r.o. byla založena v roce 1996 zápisem do obchodního rejstříku. Svou činnost začala provozovat nejdříve v pronajatých prostorech na Tovačovské ulici v Přerově. Povodeň v roce 1997 podnik však zastihla již na ulici Kojetínské, kde si pronajal větší prostory než dosud. Postupně si firma kupovala pronajaté výrobní prostory, až do majetku firmy přešel celý areál, ve kterém působí dodnes. Tyto budovy si společnost opravila, zmodernizovala a rozšířila o nové výrobní haly, potřebné k rozvíjející se výrobě. V roce 2008 došlo také k odkoupení pozemků pod těmito výrobními halami, které až do té doby vlastnilo město Přerov. V témže roce byly přikoupeny další pozemky sousedící s firmou, kde je do budoucna plánováno další rozšíření firmy, a to v podobě výrobních a skladových hal.

Zdroj: Historie společnosti. [online] SEZAKO, [cit. 2016-03-27]

Dostupné na www. <<http://www.sezakoprerov.cz/cz/spolecnost/historie-spolecnosti>>

#### Současnost podniku:

Opravy a výrobu dílů provádí firma v plně vybavených strojních halách, takže je schopna vyhovět i velmi přísným požadavkům na přesnost obrábění jak pro tuzem-

ské, tak pro zahraniční zákazníky. Podnik disponuje plně vybavenými pojízdnými dílnami, které zaručují maximální soběstačnost pracovníků při provádění středních i těžkých oprav přímo v provozovnách kamenolomů. Firma zavedla a používá systém managementu jakosti, který odpovídá ČSN EN ISO 9001.

Zdroj: O nás. [online] SEZAKO, [cit. 2016-03-27]

Dostupné na www. < <http://www.sezakoprerov.cz/cz/spolecnost/o-nas>>

## **4.2 Současný stav motivace zaměstnanců**

Při diskuzi s vedením se ukázalo, že se jedná o opomíjené téma v podniku. Nikdo se touto problematikou v podniku víceméně nezabýval, z čehož vyplývala špatná informovanost zaměstnanců. Management by tuto skutečnost rád napravil a nastolil v této činnosti pořádek. Zaměstnanci si na tento nedostatek také stěžovali, vytýkali nesystematičnost v jejich ohodnocování. Provedený výzkum měl napomoci ke zlepšení současného stavu.

# **5 PRŮZKUM MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ**

## **5.1 Technika sběru dat**

Praktickou část své práce jsem prováděl v podniku SEZAKO Přerov, s.r.o. Tento podnik se zaměřuje na strojírenskou výrobu. Sběr dat byl prováděn formou osobních pohovorů nad dotazníky s každým respondentem v oddělené místnosti, aby byla zajištěna anonymita výzkumu. Přistoupil jsem k náročnější a časově delší variantě osobního pohovoru z důvodu možného rizika zkreslených výsledků při formě pouhého rozdání a sesbírání vyplněných dotazníků. Výzkum se prováděl jak u dělnických profesí, tak u administrativních pozic. O výběru vzorku dotazovaných respondentů jsme se dohodli s vedoucím pracovníkem společnosti.

Hlavní výzkumné otázky jsou:

1. Jaké motivační prostředky jsou na pracovišti používány?
2. Jaké faktory ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců na pracovišti?
3. Jak zaměstnanci vybrané společnosti hodnotí svou pracovní spokojenost a motivační prostředky používané zaměstnavatelem?
4. Jaké motivační prostředky by zaměstnanci uvítali?

Výběr respondentů

Po jednání s vedením společnosti jsme se dohodli na tom, že výzkum bude rozdělen podle pracovního zařazení dotazovaných respondentů, a to na THP (technicko - hospodářské pracovníky) a dělníky. Výzkum jsem prováděl s 20 respondenty, z toho 15 z nich byli THP a zbývajících 5 dělníci, což celkem reprezentuje 20% všech zaměst-

nanců. Výsledky průzkumu nejsou zcela objektivní vzhledem ke skutečnosti, že poměr dělníků a THP u zkoumaného vzorku respondentů neodpovídá poměru dělníci/THP u všech pracovníků v podniku. Dělnická profese byla zastoupena pouze 5 respondenty z důvodu plného pracovního vytížení ostatních dělníků. I přes snahu vedení zajistit kvalitní nábor nových zaměstnanců se podniku nedaří zabránit fluktuaci a zajistit stabilní a dostatečně početný personál. Příčiny lze hledat nejen v náročnosti práce a vysokých požadavcích na přesnost výroby, ale i v nedostatečném přísunu nových kandidátů a samozřejmě v platových podmínkách. Podrobněji je tento problém rozebrán v kapitole Vyhodnocení dotazníku.

## 5.2 Vyhodnocení dotazníku

Způsob vyhodnocení

Základní informace o respondentech (věk, pohlaví) jsem shrnul slovně a znázornil graficky.

Jednotlivé otázky jsem vyhodnocoval podle různých kritérií.

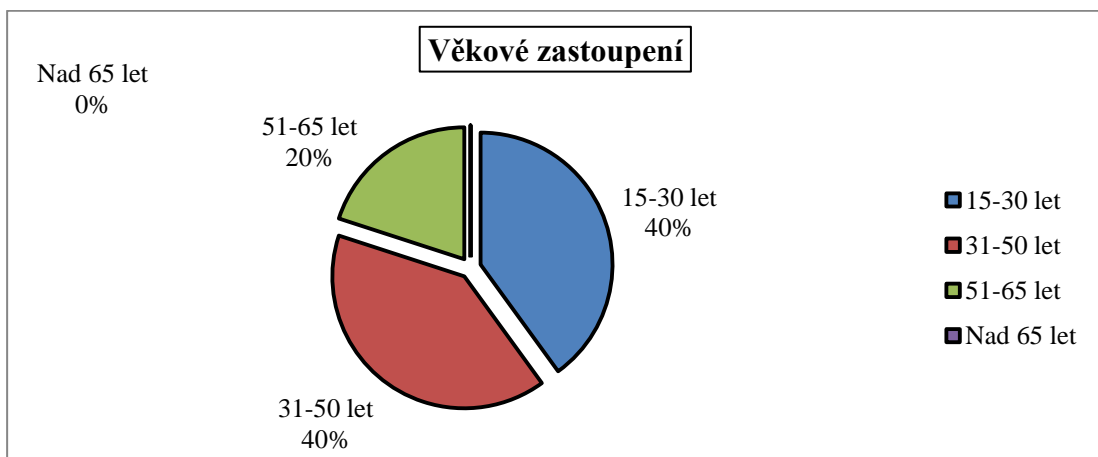
U otázek s předem danými odpověďmi: určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne; nikdy, zřídka, občas, často, pořád – jsem prováděl vyhodnocení podle četnosti výskytu jednotlivých odpovědí. Výsledky jsem vyjádřil formou grafů. Používal jsem sloupcový a výšečový graf, u jedné otázky jsem použil tabulku. Každý graf jsem také slovně popsal.

U otevřených otázek jsem odpovědi vyhodnotil slovně dle četnosti a seřadil sestupně.

Z odpovědí z 20-ti vyplněných dotazníků vyllynuly tyto hlavní závěry:

V úvodu výzkumu jsou otázky na věk, pohlaví a pracovní zařazení, které jsem nezahrnoval do číslovaných otázek. Z výsledků vyplývá, že u THP pouze 3 respondenti jsou již v předdůchodovém věku (z nich 1 je již v důchodě), 6 zaměstnanců je ve věku do 30 let a zbylých 6 ve věku 31-50 let.

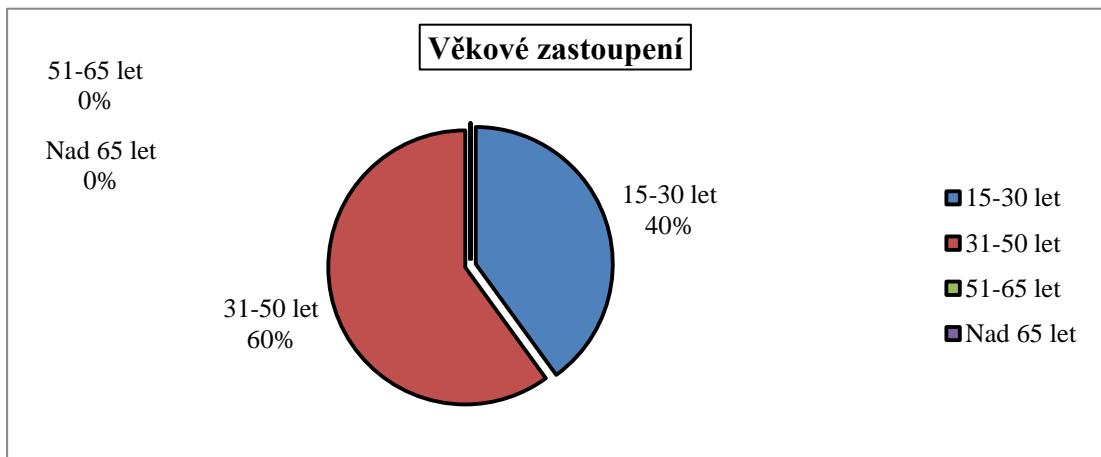
Graf 1: Věkové zastoupení THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zde uvádím výsledky na pozicích dělníků. 2 respondenti jsou ve věku do 30 let a 3 pracovníci ve věku 31 – 50 let.

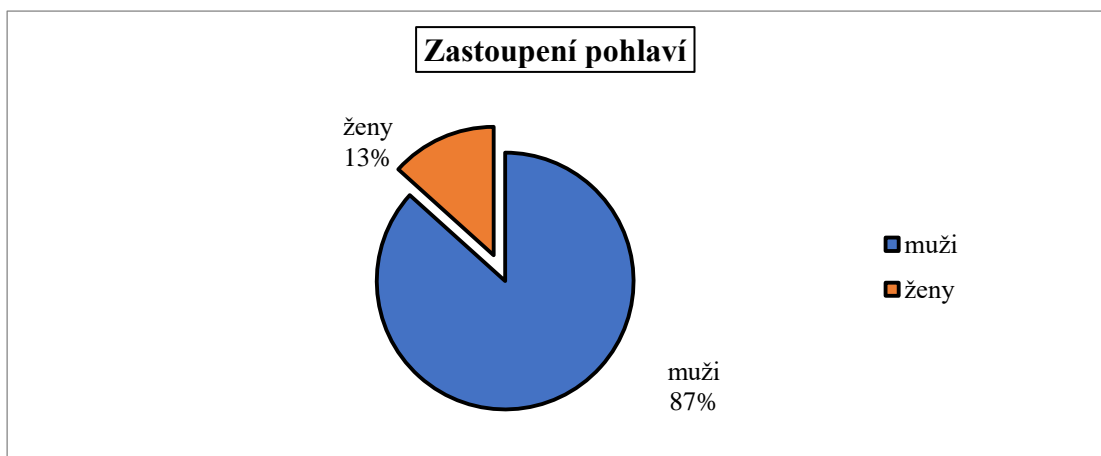
Graf 2: Věkové zastoupení dělnických pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Podíváme-li se na složení respondentů dle pohlaví, zjistíme, že větší zastoupení ve zkoumaném vzorku pracovníků mají muži, což odpovídá i celkovému zastoupení obou pohlaví v podniku. Na pozicích THP pracuje 13 mužů a 2 ženy. To si vysvětlují zaměřením firmy na strojírenskou výrobu. U respondentů z dělnických řad se jednalo o čistě mužské zastoupení.

Graf 3: Zastoupení pohlaví na pozicích - THP

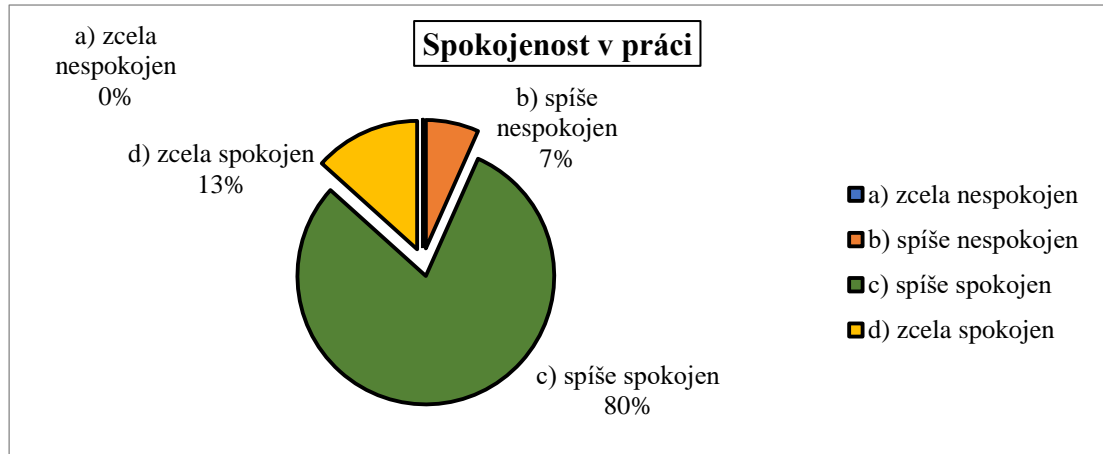


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

První otázkou jsem v dotazníku zjišťoval, jak dlouho jsou respondenti zaměstnání ve stávající firmě. U THP vyšel průměr 7,06 let, kde extrémy byly méně než jeden rok a 19 let. U dělnických pracovníků byl zjištěn průměr 8,3 let, kde extrémy byly méně než jeden rok a 18 let.

V následujícím grafu je znázorněna spokojenost zaměstnanců v práci. U THP převažuje spíše spokojenost, 2 respondenti uvedli zcela spokojen a jen jeden respondent uvedl možnost spíše nespokojen.

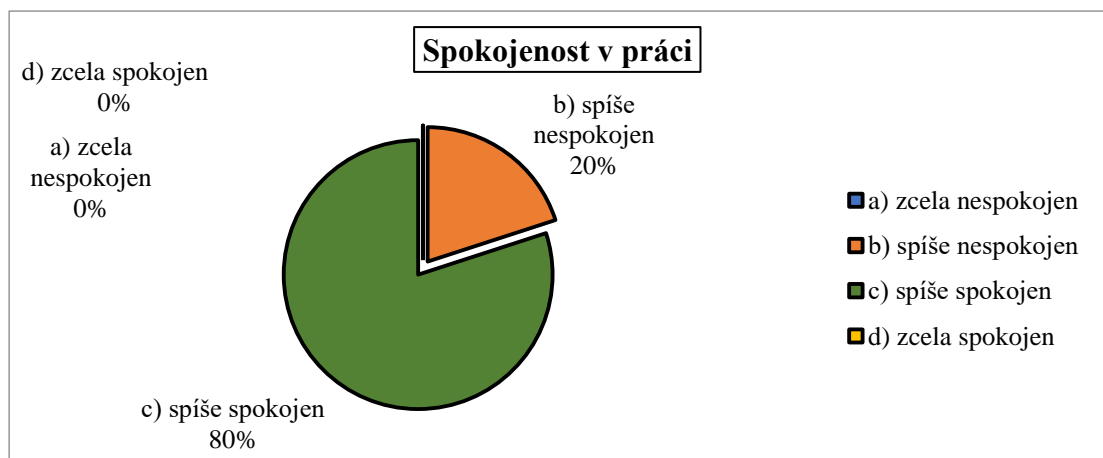
Graf 4: Jak jste Vy sám/sama spokojen/a v práci? – THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

U dělnických profesí byly výsledky podobné, když 4 z 5 respondentů odpověděli - spíše spokojen, pouze 1 – spíše nespokojen. Takže také převažuje spíše spokojenost.

Graf 5: Jak jste Vy sám/sama spokojen/a v práci? – dělníci

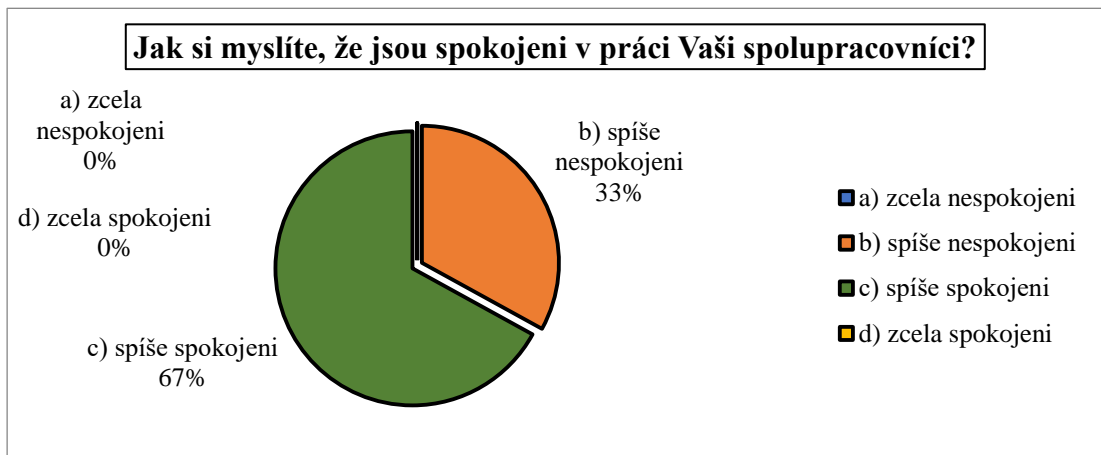


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Třetí otázkou jsem zjišťoval kolektivní spokojenost neboli pohled jedince na spokojenost lidí okolo (spolupracovníků, kolegů). A zatímco u dělníků zazněl pouze jednou názor, že okolní spolupracovníci a kolegové jsou spíše nespokojeni, u THP toto tvrzení zaznělo 5 krát. Vysvětluji si to tím, že lidé v kancelářích spolu častěji komunikují a stěžují si na nedostatky svým spolupracovníkům.

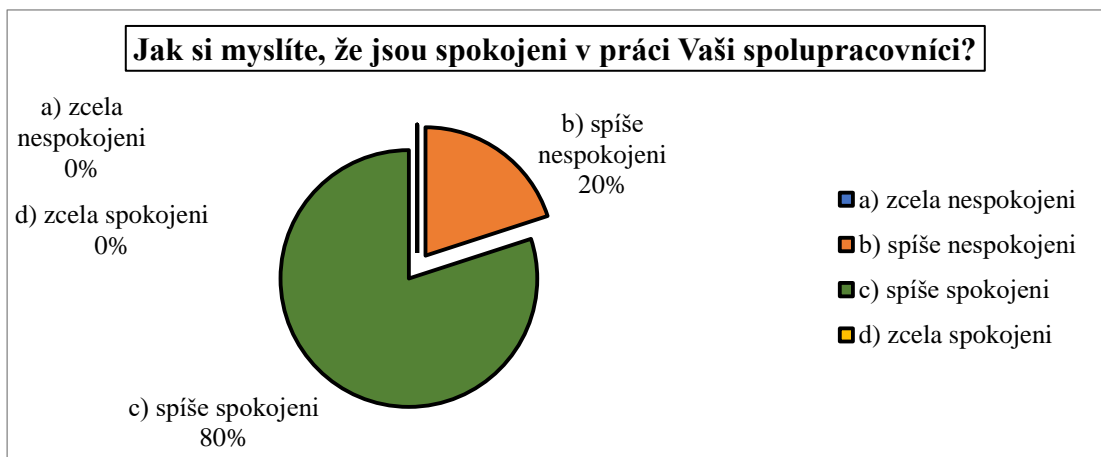


Graf 6: Jak si myslíte, že jsou spokojeni v práci Vaši spolupracovníci, kolegové? THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

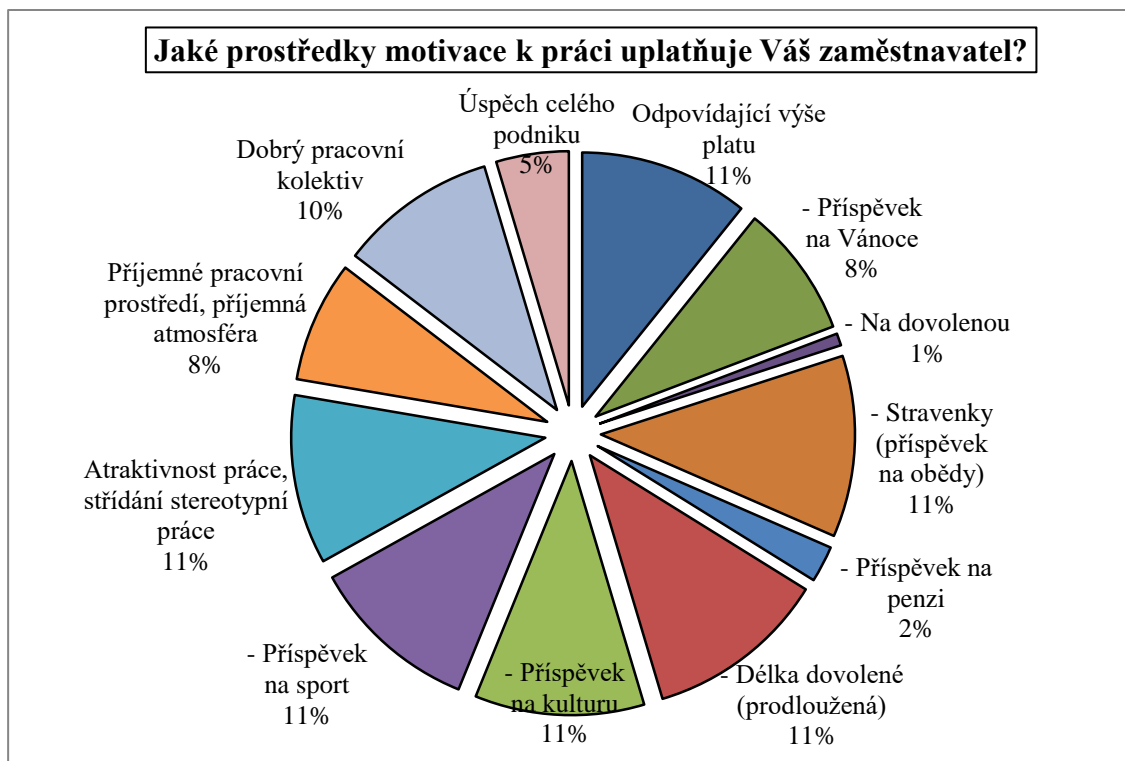
Graf 7: Jak si myslíte, že jsou spokojeni v práci Vaši spolupracovníci? – dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Podíváme-li se na čtvrtou otázku, Jaké prostředky motivace k práci uplatňuje Váš zaměstnavatel?, zjistíme, že z dotazovaných 15 osob 14 bere jako motivaci svoji výši platu a všech 15 požívá jak stravenek, tak prodloužené dovolené. Pouze jeden z respondentů uvedl, že pobírá příspěvek na dovolenou, a pouze 3 dostávají příspěvek na penzi od zaměstnavatele.

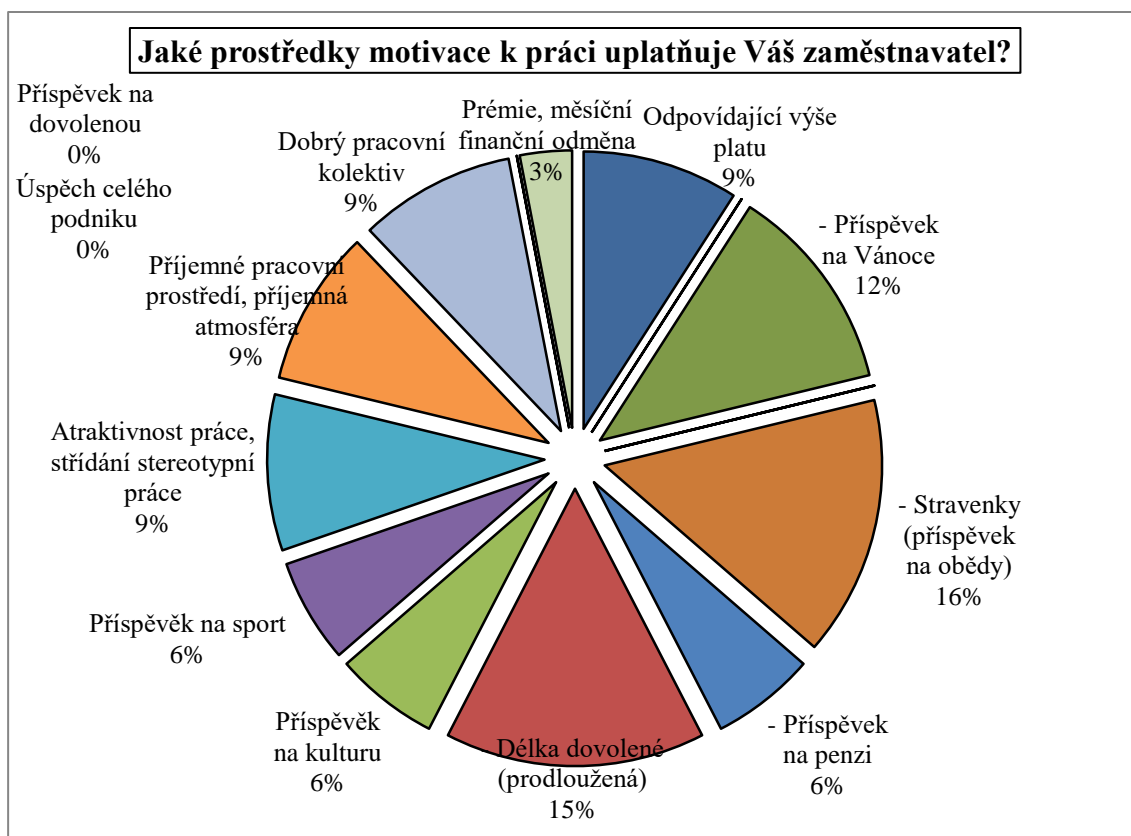
Graf 8: Jaké prostředky motivace k práci uplatňuje Váš zaměstnavatel? – THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

U dělnických pracovníků je situace následující: Příspěvek na obědy a prodlouženou dovolenou stejně jako THP požívají všichni dotazovaní respondenti. Za svou práci jsou adekvátně ohodnoceni a pobírají motivující výši platu pouze 3 respondenti. K politování je fakt, že ani jednou nebyl zmíněn jako motivující prvek úspěch celého podniku, sounáležitost.

Graf 9: Jaké prostředky motivace k práci uplatňuje Váš zaměstnavatel? - dělníci

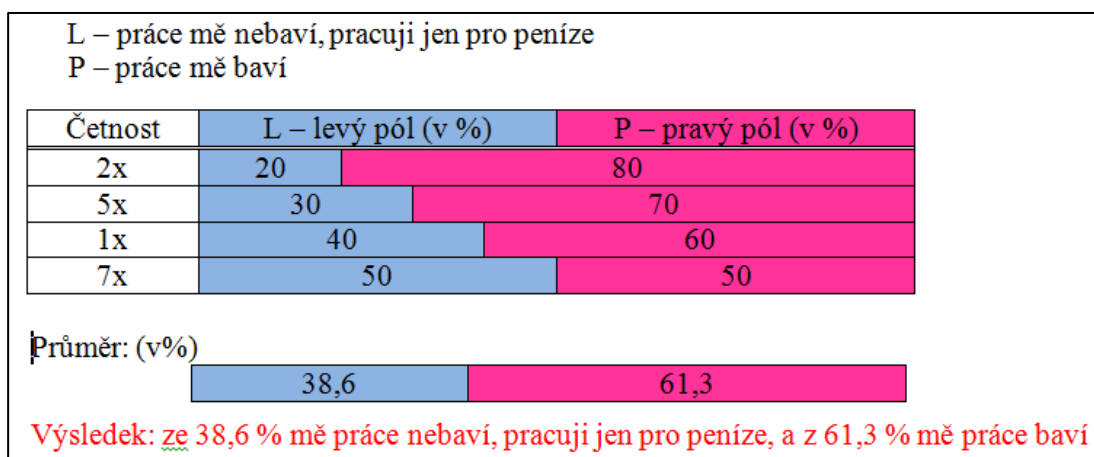


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Prostřednictvím páté otázky jsem se dotazoval, co by zaměstnanci zlepšili, jaké mají představy a návrhy na zlepšení pracovních podmínek. Výsledky nejsou nikterak překvapující. Dělníci byli nejčastěji pro obměnu strojů, nástrojů a lepší koordinaci, plánování, zlepšit informovanost a zlepšit ohodnocení. Pracovníci v administrativě by ocenili zlepšení prostředí, zázemí a dále modernizaci strojového parku, zlepšení komunikace mezi lidmi, zlepšení stravování a pravidelný dostatek práce.

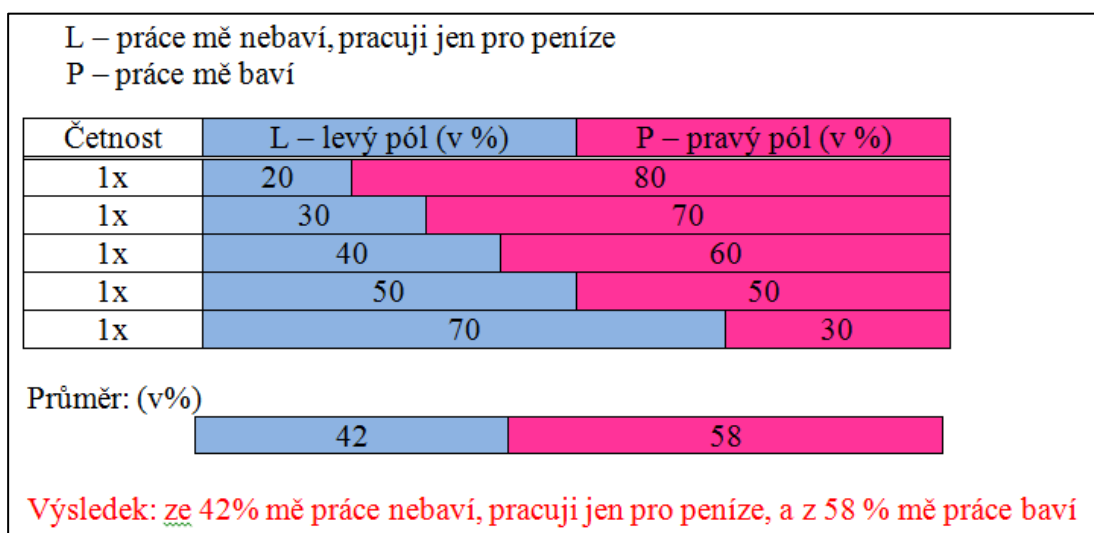
Šestá otázka zkoumala, zda by respondenti dokázali procentuálně vyjádřit, nakolik je práce baví a nakolik chodí do práce jen pro peníze. Lze si ji také představit jako miský vah, kde na jedné straně je – práce mě nebaví, pracuji jen pro peníze - a na straně druhé - práce mě baví. Výsledky mě potěšily, jelikož u obou skupin pracovníků převážila skutečnost, že práce lidi baví. Z výsledků lze vyčíst, že u THP nebyl nikdo, u koho by měla navrch varianta - práce mě nebaví, pracuji jen pro peníze. U dělnických pracovníků byly výsledky jako na houpačce a šly od extrému 20 ku 80 až do extrému 70 ku 30, což jsem následně reflektoval vedení. Domnívám se, že u pracovníka, kterého práce baví pouze na 30%, je něco v nepořádku.

Graf 10: Porovnání práce mě baví X pracuji pro peníze – THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

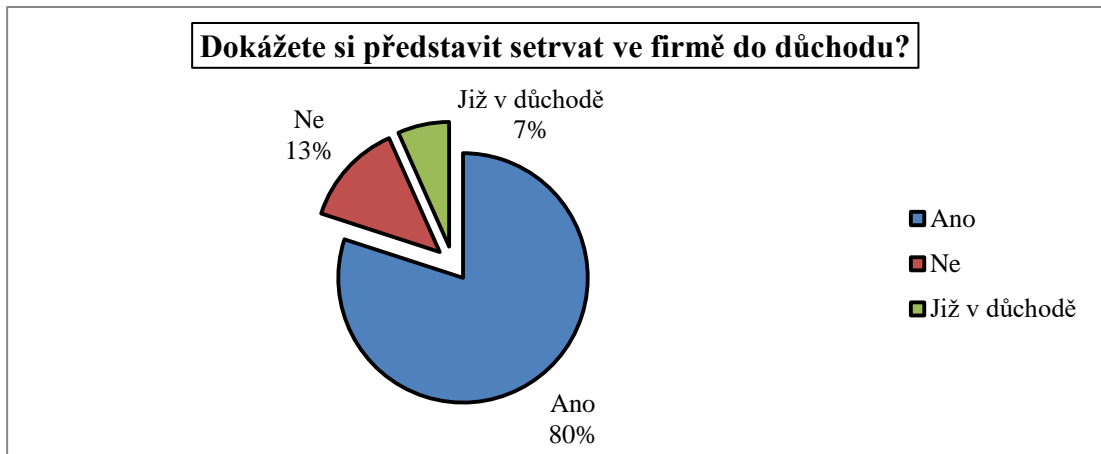
Graf 11: Porovnání práce mě baví X pracuji pro peníze – dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

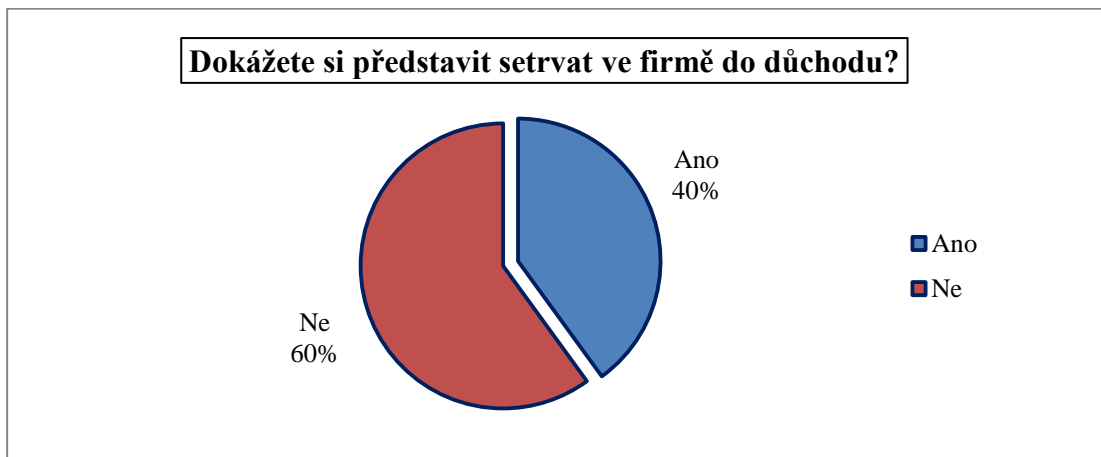
Na dalším grafu (otázka číslo 7) je znázorněno, zda si respondenti dokážou představit setrvat v podniku až do konce profesního života. U THP jasně převažovalo, že si dokážou představit setrvat v podniku až do důchodu (12 respondentů). U dělníků mírně vyhrála negativní odpověď, když 3 z 5 dotazovaných si nedokážou představit svou budoucnost až do důchodu v současném podniku.

Graf 12: Dokážete si představit setrvat ve stávající firmě do důchodu? – THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

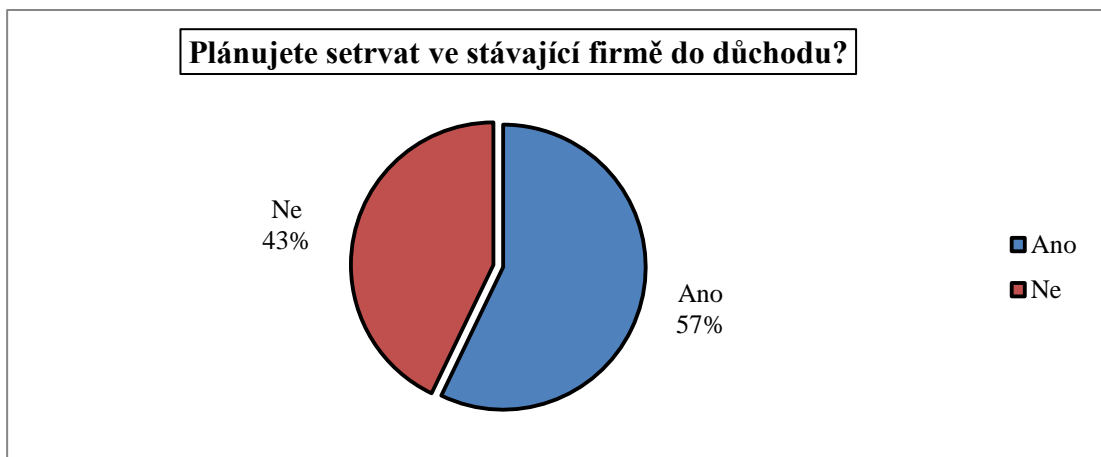
Graf 13: Dokážete si představit setrvat ve stávající firmě do důchodu? – dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Doplňkovou otázkou k předcházejícímu dotazu bylo, zda respondenti, kteří si dokážou představit setrvat ve stávající firmě do důchodu, tuto skutečnost plánují. U THP 8 ze 14 respondentů tuto skutečnost plánuje. U dělnických profesí je situace zcela opačná, ze všech dotazovaných nikdo neplánuje setrvat v podniku až do konce profesního života.

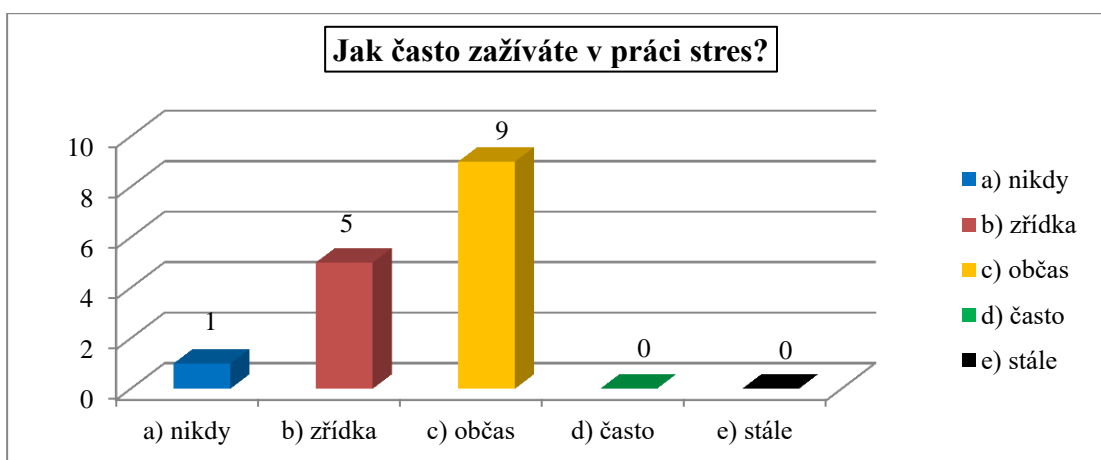
Graf 14: Plánujete setrvat ve firmě do konce profesního života? - THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

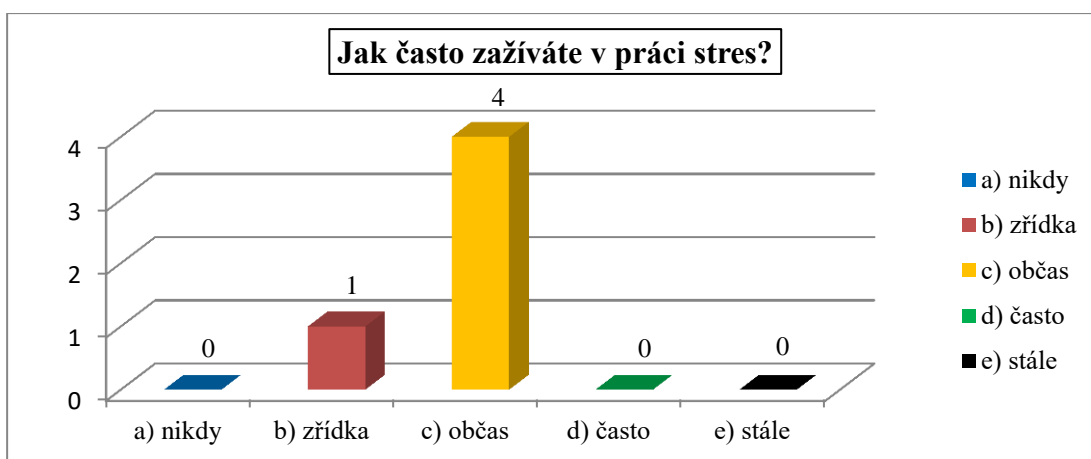
Osmou otázkou jsem se zajímal o to, zda respondenty práce stresuje. Z výsledků plyne, že až na jednu výjimku jsou všichni THP v práci stresováni a z dělnické sekce dokonce úplně všichni. Doplnková otázka se ptala na to, jak často tento pocit zažívají. Z odpovědí se lze dočíst, že THP pociťují stres občas až zřídka. U dělnické profese tomu bylo taktéž stejně.

Graf 15: Jak často zažíváte v práci stres? – THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

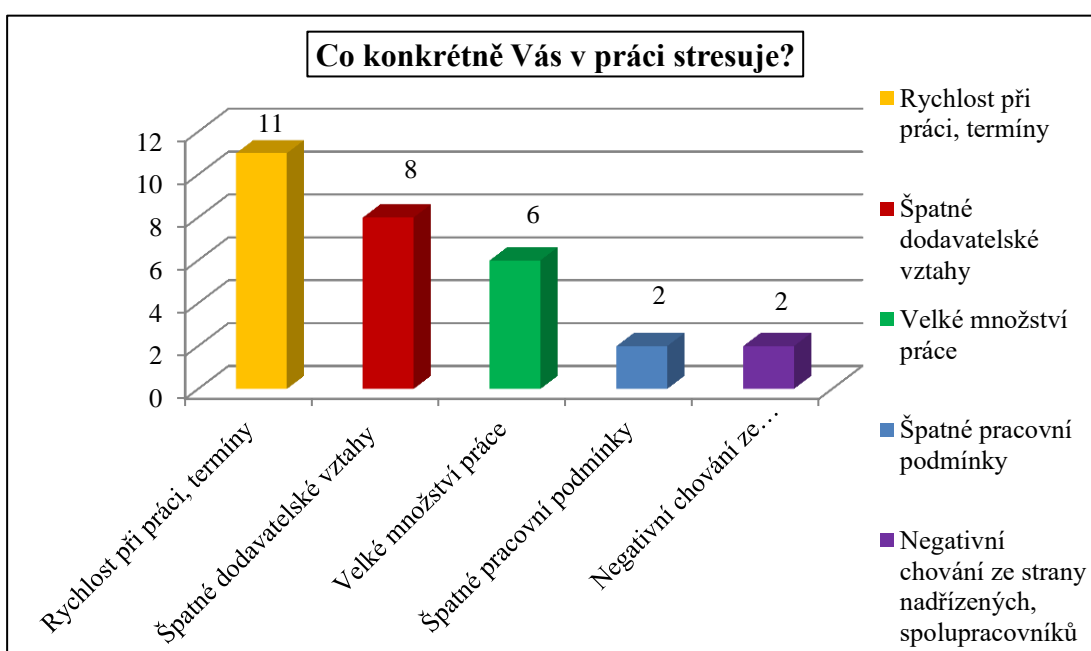
Graf 16: Jak často zažíváte v práci stres? - dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

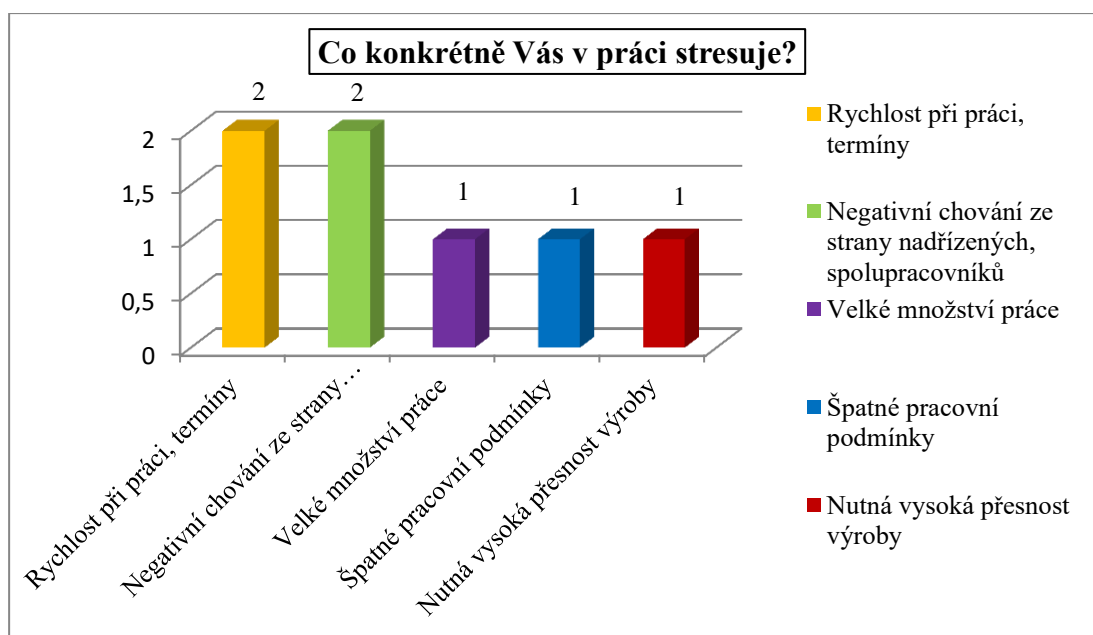
Devátá otázka zjišťuje, co konkrétně respondenty v práci stresuje? U THP je hlavním stresujícím faktorem rychlost při práci a termíny, následují špatné dodavatelské vztahy a velké množství práce. U dělnické třídy je na prvním místě také rychlost při práci, dodržování termínů, avšak na stejné pozici se umístilo i negativní chování ze strany nadřízených, spolupracovníků.

Graf 17: Co konkrétně Vás v práci stresuje? - THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf 18: Co konkrétně Vás v práci stresuje? - dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Desátá otázka se zaměřila na to, co si respondenti myslí, že by pomohlo firmě k lepším výsledkům. THP se domnívají, že by firmě k lepším výsledkům pomohla automatizace a návaznost výroby, dále více spolupráce, zlepšení externí i interní komunikace a zvýšení efektivity, výkonnosti a zavést vlastní produkt, sortiment. Respondenti z dělnických řad si nejčastěji myslí, že firmě by pomohla k lepším výsledkům obměna strojů a nástrojů, lepší komunikace, dále vyšší zkušenost pracovníků a zlepšení organizace výroby.

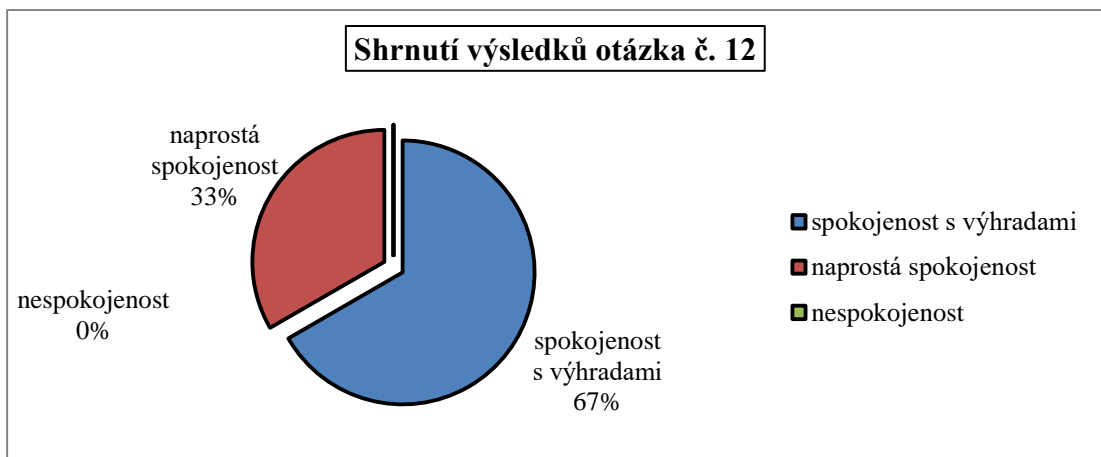
U předposlední otázky mě zajímalo, co by konkrétně respondenty motivovalo k lepším výsledkům. Z výsledků lze vyčíst, že THP by motivovalo k lepším výsledkům zlepšení zázemí a pracovního prostředí, teambuilding, lepší spolupráce a komunikace, finanční odměna za nadměrné výkony, také by ocenili větší nasazení všech pracovníků, obměnu strojů a nástrojů. U dělníků byly nejčastější odpovědi lepší odměny a benefity, zlepšení komunikace, dále obměna strojů a nástrojů.

V poslední otázce měli respondenti vyjádřit vlastní hodnocení své spokojenosti či nespokojenosti v práci. V obou skupinách jsem dospěl k pozitivním výsledkům, když 11 z 15 THP a 4 z 5 dělnických pracovníků řekli, že jsou v práci spokojeni a práce je baví. Věřím, že se účastníci vyjadřovali upřímně a bez přetvářky. Osobně mě potěšil názor respondenta, který vyjádřil vděčnost za provedení tohoto výzkumu a za možnost vyjádřit svůj názor.

Odpovědi na otázku č. 12 lze rozdělit do 3 skupin. Někteří respondenti vyjádřili svoji spokojenost ve firmě bez dalších připomínek, větší část respondentů pak vyjádřila spokojenost s určitými výhradami a pouze jeden respondent řekl, že je ve firmě nespokojený.

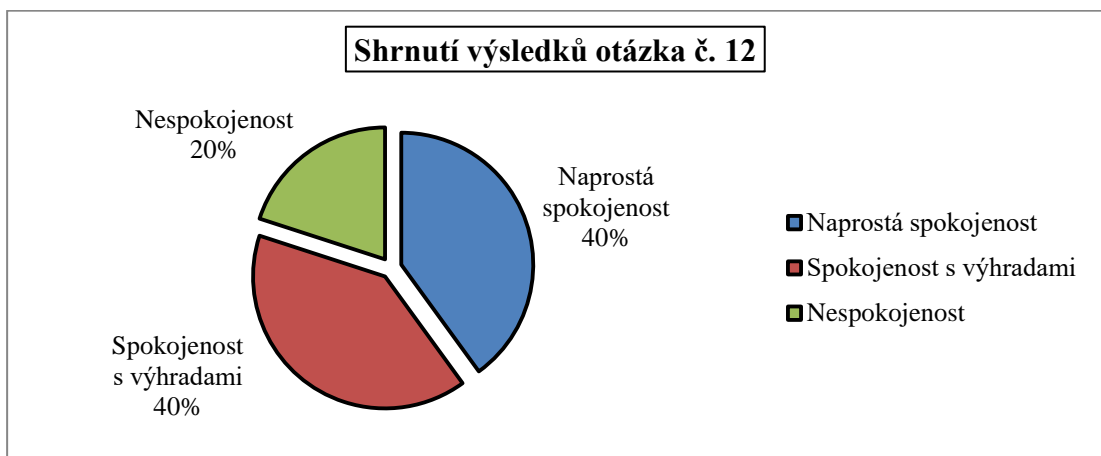


Graf 19: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 12 - THP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf 20: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 12 – dělníci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### Shrnutí

Při vyplňování dotazníků jsem se snažil v respondentech vyvolat přátelskou náladu a otevřenost, ale i přesto jsem měl u některých pracovníků pocit, že tento výzkum pojal jako odlákávání od práce, možná někdy jako nutné zlo nařízené od vedení.

S výsledky výzkumu jsem na schůzce seznámil vedení firmy formou závěrečné prezentace výsledků, po které následovala diskuze nad zjištěnými daty. Vedení podniku obdrželo výsledky výzkumu v elektronické i papírové podobě. Zástupci podniku byli velmi rádi za provedení tohoto výzkumu a oceňovali jeho přínos pro firmu. Získané informace jsou pro ně podkladem pro další proces zkvalitňování personální práce a řízení podniku.

Doporučená opatření a možná zlepšení uvádím v závěrečné kapitole své práce.

## Odpovědi na výzkumné otázky

### 1. Jaké motivační prostředky jsou na pracovišti používány?

U THP jsou používány tyto motivační prostředky:

- odpovídající výše platu,
- příspěvek na obědy,
- prodloužená dovolená,
- příspěvek na penzi.

U dělnických profesí jsou používány tyto motivační prostředky:

- příspěvek na obědy,
- prodloužená dovolená,
- finanční odměna,
- méně často zaznělo motivující výše platu,
- příjemné pracovní prostředí,
- dobrý pracovní kolektiv.

### 2. Jaké faktory ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců na pracovišti?

Spokojenost a motivaci zaměstnanců (THP i dělníků) ovlivňují tyto faktory:

- odpovídající výše platu,
- finanční odměny,
- pobírané zaměstnanecké benefity
  - příspěvek na obědy,
  - příspěvek na penzi atd.,
- atraktivnost práce,
- příjemné pracovní prostředí,
- dobrý pracovní kolektiv,
- možnost kariérního postupu,
- důležité informace týkající se podniku,
- nabídka mimopracovních aktivit.

### 3. Jak zaměstnanci vybrané společnosti hodnotí svou pracovní spokojenost a motivační prostředky používané zaměstnavatelem?

THP hodnotí svou spokojenost a motivační prostředky následovně:

- 13 % zcela spokojen,
- 80 % spíše spokojen,
- 7 % spíše nespokojen.

Dělnické pozice takto:

- 80 % spíše spokojen,
- 20 % spíše nespokojen.

### 4. Jaké motivační prostředky by zaměstnanci uvítali?

Zaměstnance (THP i dělníky) by motivovalo k lepším výsledkům:

- zlepšení zázemí a pracovního prostředí,
- adekvátní výše platu,

- lepší spolupráce a komunikace,
- obměna strojů a nástrojů,
- lepší odměny a benefity.

## 6 NÁVRHY NA OPATŘENÍ

Seznam návrhů na zlepšení:

- Zavedení žádaných benefitů
- Zvýšení kvalifikace
- Zlepšení pracovního prostředí
- Informovanost zaměstnanců
- Hodnocení práce
- Komunikace na pracovišti
- Mimopracovní aktivity
- Finanční odměny
- Nová mzdová forma

Tyto návrhy na zlepšení byly zpracovány především na základě výsledků výzkumu a vycházejí ze současného stavu motivačních prostředků podniku.

Dotazníkové šetření ukázalo, že někteří zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s tím, jaké motivační prostředky jim firma nabízí. Proto navrhuji zajištění větší informovanosti pracovníků o motivačních prostředcích podniku.

Mým návrhem je, aby se otázkou motivace a spokojenosti zaměstnanců zabývala pověřená osoba z personálního oddělení. Tato pověřená osoba ve spolupráci s vedením podniku by měla zpracovat dokument, kde uvede standardy a to, co firma nabízí navíc oproti konkurenci či legislativě. Následně s tímto dokumentem seznámit především všechny zaměstnance a zveřejnit jej na jednotlivých úsecích podniku. Dále by bylo vhodné umístit ho na podnikové webové stránky, aby se s ním mohli seznámit i případní uchazeči o zaměstnání. Dokument by měl být jasný a srozumitelný s pevně definovanými body všech výhod, které mohou být pracovníkům poskytnuty.

- Zavedení žádaných benefitů

Navrhuji, aby se nejprve realizovaly jen ty nejžádanější benefity (příspěvek na obědy a prodloužená dovolená). K zavádění dalších benefitů lze přistupovat časem podle vývoje finančního zdraví podniku. Pokud by se v budoucnu finanční situace podniku vyvíjela příznivě, je možné postupně uvažovat o zavedení dalších motivačních prostředků (příspěvek na penzi, příspěvek na dovolenou, příspěvek na kulturu a sport, finanční odměny).

- Zvýšení kvalifikace

Dalším návrhem je zvýšit možnosti dalšího uplatnění, rozvoje a pracovní perspektivy zaměstnanců. Zkoumaný podnik není příliš velký na to, aby umožňoval prostor pro

kariérní růst zaměstnanců, což také vyplynulo z výzkumu. Podnik by měl zavést možnosti školení a seminářů pro zaměstnance, což by působilo i jako motivační prvek. Navrhuji tyto druhy školení:

- pro management jazykové kurzy,
- pro vedoucí výroby a mistry školení o novinkách v odvětví a ke zlepšení komunikace s podřízenými,
- pro dělnické profese navrhuji udělat školení o tom, na jaké benefity a bonusy mají nárok.

Toto opatření by také mohlo zlepšit negativní výsledek sedmé otázky, zda by si zaměstnanci dokázali představit setrvat ve stávající firmě do důchodu.

#### c) Zlepšení pracovního prostředí

Tento návrh byl nejčastěji uváděným nedostatkem a připomínkou zaměstnanců, což vyplývá z výsledků čtvrté a páté otázky. Jedná se o:

- zlepšení vybavení kanceláří,
- přání vlastního stolu,
- vylepšení podnikových prostorů, jako jsou haly, chodby,
- vylepšení podnikového areálu jako celku (silnice a chodníky).

Proto navrhuji, aby:

- každý pracovník měl vlastní stůl nebo alespoň dostatečný prostor pro výkon své práce.
- Ti, pro které je nezbytný počítač, měli k dispozici vlastní.
- kanceláře byly vymalovány v teplých barvách a vybaveny novým nábytkem,
- stěny byly ozdobeny dekorativními obrazy,
- sem byly umístěny přehledné nástěnky pro lepší organizaci a plánování práce,
- kanceláře byly doplněny pokojovými rostlinami.

Tyto prostory jsou hlavně využívány zaměstnanci, ale působí i jako reprezentace firmy před jejími odběrateli, dodavateli a dalšími návštěvníky firmy.

#### d) Informovanost zaměstnanců

Další částí návrhu je ještě větší nabídka výhod od zaměstnavatele pro pracovníky. Vedle odpovídající mzdy totiž o motivaci a sounáležitosti zaměstnanců s podnikem rozhodují i další výhody, které jim zaměstnavatel poskytuje v podobě takzvaných benefitů. Z odpovědí u desáté a jedenácté otázky vyplynulo, že největší zájem mají zaměstnanci o rovnoprávnost benefitů pro všechny u firmy SEZAKO. Zde je také potřeba nastolit systém v rozdělování benefitů, kdo si co zaslouží a z jakého důvodu. To by eliminovalo jistou závist některých pracovníků.

Bylo by tedy vhodné nastolit systém typu:

- a) informovat zaměstnance o současné situaci, jaké benefity vyplývají z legislativy a jaké poskytuje firma navíc
- b) jaké benefity přísluší nově nastupujícím zaměstnancům

- c) jaké benefity plní funkci věrnostního charakteru, tzn., že budou poskytovány zaměstnancům, kteří v organizaci jsou delší dobu
- d) navrhuji řádné rozdělení benefitů pro všechny, neboť zaměstnanci, jak mi bylo několikrát řečeno, mají pocit, že benefity jsou rozdávány nesystematicky a nevidí v tom logiku.
- e) při rozdávání benefitů musí být zaměstnanec informován, jaké benefity požívá, zda má možnost volby mezi benefity či jsou mu direktivně přiděleny. Následovat by mělo odůvodnění, z jakého důvodu mu daný benefit přidělujeme, proč nemá více benefitů či jak jich může dosáhnout. Případně je vhodné vysvětlit, proč spolupracovníci mají lepší benefity, aby se zamezilo závidění.
- f) motivačně zaměstnanci přednést, jakých benefitů bude využívat při dlouhodobém setrvání v podniku. V příslušném dokumentu konkretizovat systém přidělování benefitů, jaké benefity přísluší zaměstnanci na určité pozici, jaké benefity mu přísluší po odpracování daných let, a tím zaměstnance motivovat k věrnosti.

Případně je na zvážení vedení, zda by bylo možné nabídnout zaměstnancům některý benefit z aktuálních trendů, jako jsou: home office, sick days, náborový příspěvek či pohyblivou pracovní dobu.

#### e) Hodnocení práce

Jak vyplynulo z průzkumu, zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o tom, jak je vedení spokojeno s výsledky jejich práce. Přitom tento výzkum potvrdil, že zpětná vazba je pro ně velice důležitá a její absence jim vadí. Proto pracovníci kvitovali a vyzdvihovali provedené šetření.

Moje doporučení:

- Hodnocení by mělo probíhat formou individuálních rozhovorů, neboť nikdo nemá rád kárání a vytýkání svých nedostatků před zraky ostatních.
- Hodnotitel – nadřízený pracovník - by měl adekvátně, objektivně a věcně vyzdvihnout a ocenit přínosy, ale i upozornit na nedostatky či slabiny.
- Pracovník by získal zpětnou vazbu o kvalitě své práce a zároveň by zjistil, že dobře odvedená práce má vliv na jeho ohodnocení.
- Připomínky a výtky k práci musí být sděleny hodnocenému zaměstnanci tak, aby nevyzněly kontraproduktivně až demotivačně.
- Dalším příkladem ohodnocení práce mohou být odměny pro zaměstnance za vylepšení, inovace, návrhy na zlepšení, jak se podnikové činnosti dají vykonávat efektivněji a lépe.

#### f) Komunikace na pracovišti

Z předposlední otázky se můžeme dočíst, že jedním z ožehavých témat je špatná komunikace a informovanost. Zaměstnanci netuší, co je v budoucnu čeká, zda jim zaměstnavatel dokáže soustavně zajistit práci a v jaké situaci na trhu se podnik nachází. Proto navrhuji, aby se vedoucí pracovník 1x za měsíc scházel se svými podřízenými, sděloval jim budoucí úkoly a důležité informace týkající se podniku. Lepší ko-

munikace a spolupráce mezi zaměstnanci by také mohla eliminovat příčiny stresových podnětů, jako jsou rychlost při práci a šibeniční termíny, což jsou podle grafu 17 a 18 nejčastější původci stresu.

#### g) Mimopracovní aktivity

Drtivá většina pracovníků má zájem o častější pořádání mimopracovních aktivit a kvitují již pořádané akce, což několikrát zaznělo jako doplněk u čtvrté otázky. Přínos vidím v tom, že na těchto setkáních se zaměstnanci mohou poznat i z jiné stránky než jen té pracovní. Mohou zde přivést členy rodiny, poznat nové lidi, načerpat nové nápady.

Význam mimopracovních aktivit:

- způsob relaxace,
- odreagování od práce,
- možnost kontaktu s lidmi,
- zlepšení mezilidských vztahů

Společné aktivity by měly zahrnovat hlavně sportovní aktivity, neboť týmový sport pomáhá zlepšovat spolupráci, zlepšit týmového ducha, sounáležitost s firmou.

Tyto mimopracovní aktivity nejsou jen zaměstnaneckým benefitem, ale vedení by mělo za těmito akcemi vidět nejen vynaložené prostředky, ale i příležitosti najít a seznámit se případně s novými obchodními partnery.

#### h) Finanční odměny

Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením je obvykle problematickou oblastí. Ani tady, jak ukazuje čtvrtá a jedenáctá otázka, tomu není jinak.

Navrhuji:

- větší pestrost finančních odměn,
- zlepšení korelace s motivací.

Peněžní odměny nevázané na výkon a poskytované všem zaměstnancům bez rozdílu ztrácí motivační efekt. Lidé si na ně zvyknou a berou je po čase jako standart. Všem podle zásluh na odvedené práci.

- při udělení finanční odměny se má zaměstnanec dozvědět, za co ji obdržel.

Příklady finančních odměn:

- za dosažení vytyčených cílů (splnění přiděleného úkolu, dodržení pracovního plánu apod.)
- za nastalé skutečnosti (pracovní či životní výročí zaměstnance),
- odměna za rok bez reklamací. Neobjeví-li se reklamace od odběratelů po celý rok, zaměstnancům bude náležet odměna.

#### i) Nová mzdová forma

Navrhuji zavedení nové mzdové formy více závislé na vykonané práci.

- zaměstnanci by získali zpětnou vazbu - za dobře odvedenou práci lepší ohodnocení,

- pro podnik by znamenalo ušetření mzdových nákladů, které jistě není zanedbatelné. Uspořené prostředky by se mohly použít na jiné benefity, či případně na jiné podnikové investice.

## 6.1 Ekonomické zhodnocení návrhů na zlepšení

### Zvýšení kvalifikace

Náklady na tento návrh je těžké konkrétně vyčíslit. Zvýšení nákladů je jasné, ale o jak enormní nárůst se bude jednat, to záleží na rozhodnutí vedení, jak dalece chtějí své pracovníky zdokonalovat. Je to však riziková investice, která se těžko dopředu vyhodnocuje, jelikož nevíme, zda zvýšení kvalifikace bude mít ekonomický přínos.

### Mimopracovní aktivity

Tyto náklady lze rozdělit na 2 části:

- jednu část tvoří náklady na jednotlivého pracovníka (poukaz),
- druhou částí jsou kolektivní aktivity podniku jako celku.

Management si předem stanoví finanční částku, kterou chce na mimopracovní aktivity přidělit, a podle toho určí, jak často se budou tyto aktivity konat.

### Informovanost zaměstnanců

Aktivity ke zlepšení informovanosti pracovníků by neměly být nikterak finančně náročné.

### Finanční odměny

Bohužel, žádný zaměstnavatel si nebude dělat průzkum, co jeho zaměstnance baví ve volném čase, aby podle toho mohl přizpůsobit nabízené benefity. Po výčtu předchozích benefitů lze říci, že peníze jsou nejvhodnějším benefitem, z toho důvodu, že mají univerzální funkci. Jsou prostředkem směny, tudíž je zaměstnanec může směnit podle toho, co uzná za vhodné, podle svých preferencí, podle svých představ.

- Odměna za dosažení vytyčených cílů, splnění přiděleného úkolu  
Vyhodnocení splnění plánu by mohlo probíhat pololetně či čtvrtletně, tak aby moc nezatěžovalo nadbytečnou administrativou. Ruku v ruce by bylo součástí také, kdo a v jaké míře se na dosažení plánu podílel. A tomu by příslušela tato finanční odměna, jejíž výši si stanoví vedení. Jedná se o náklad, avšak nepravidelný (pololetní či čtvrtletní). Navíc motivující prvek je jednoznačný.
- Odměna u příležitosti pracovního či životního výročí je také motivační faktor, vede zaměstnance k tomu setrvat v podniku. Je na zvážení, kdy by měl podnik začít vyplácet tuto odměnu (zda po 5, 10,...letech). S přibývajícím odpracovanými roky je možné částku zvyšovat.

Při životním jubileu 50 let, 60 let... by byl vyplácen bonus 3.000 Kč až 5.000Kč. O výši částky by rozhodoval management podle délky pracovního poměru. Samozřejmě toto lze přizpůsobit firemním podmínkám.

- Odměna za rok bez reklamací by měla také motivační charakter, vedla by pracovníky ke snaze odvádět kvalitní práci. Výši odměny stanoví management předem.

## 6.2 SHRnutí VÝSLEDKŮ

- 1) SEZAKO PŘEROV s.r.o. by samozřejmě mělo nejdříve zavést motivační prvky, které by firmu nic nestály: vytvořit dokument, který zmapuje současný stav motivačních prostředků firmy, informovanost zaměstnanců a úroveň komunikace na pracovišti.
- 2) Dále bych navrhoval, aby si vedení firmy stanovilo částku, kterou je do motivace svých zaměstnanců a jejich rozvoje ochotno investovat.
- 3) Realizace všech zmíněných návrhů současně by byla pro podnik nejspíše ekonomicky neúnosná. Proto navrhuji, aby se nejprve realizovaly jen ty nejžádanější benefity. K zavádění dalších benefitů lze přistupovat časem podle vývoje finančního zdraví podniku. Pokud by se v budoucnu finanční situace podniku vyvíjela příznivě, je možné uvažovat o zavedení dalších motivačních prostředků.
- 4) Je nutné vždy po určité době pravidelně provádět audit motivačních prostředků (příslušného podnikového dokumentu) a upravit ho dle aktuálních potřeb a plánů firmy a zaměstnanců. Dokument může sloužit následně jako podklad pro tvorbu motivačního programu podniku, do kterého bych doporučoval zařadit i další motivační prostředky:
  - zlepšení pracovního prostředí,
  - zlepšení zázemí,
  - modernizace strojů a nástrojů,
  - teambuilding,
  - zkvalitnění spolupráce lidí v pracovním procesu.
- 5) Také doporučuji po určité době provádět šetření, zda již provedené změny přispěly ke zlepšení spokojenosti pracovníků.
- 6) Na základě výsledků auditu je pak zapotřebí provést konkrétní změny a opatření.



# Závěr

Tuto práci jsem sepsal za účelem vymezení vazby mezi motivací a spokojeností zaměstnanců, zda tato vazba existuje a v jakém vztahu jsou motivace a spokojenost a následná reflexe v podniku SEZAKO PŘEROV s.r.o.

V teoretické části jsem se zabýval charakteristikou základních pojmů z oblasti motivace a spokojenosti, jako jsou motiv, zdroje motivace, druhy motivace, stručná charakteristika motivačního programu podniku, spokojenost v práci a faktory, které ji ovlivňují. Rovněž jsem hledal vazbu mezi pracovní motivací a spokojeností v práci a také odpověď na otázku, zda je možné mít dobře motivované a spokojené zaměstnance současně.

V praktické části práce jsem započal představením firmy SEZAKO PŘEROV s.r.o., základními informacemi, jejím vývojem a popisem činností, které provádí. Následná kapitola se zabývala rozbořením současného stavu motivace pracovníků. Provedl jsem výzkum s vybranými zaměstnanci a popsal výsledky tohoto výzkumu.

V závěru své práce jsem vypracoval z provedeného šetření návrh, který obsahuje: vytvoření podnikového dokumentu, který zmapuje současný stav motivace zaměstnanců v podniku včetně návrhů na zlepšení. V následné části jsem prezentoval ekonomické zhodnocení mých návrhů konkrétních opatření.

Hlavní cíl práce, tedy zmapování současného stavu pomocí výzkumu a následné přednesení návrhu opatření na zlepšení motivace zaměstnanců v podniku včetně ekonomického zhodnocení doporučených opatření, jsem splnil.

Při tvorbě této práce jsem čerpal z odborných publikací, internetových zdrojů a interních informací uvedené společnosti.

# Seznam použité literatury

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

BAHBOUH, Radvan. Pohádka o ztracené krajině: Psychologie sebekoučování. 4. vyd. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Praha: Qed Group, 2013. ISBN 978-80-86149-85-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

KAPOLKOVÁ, L. Motivování zaměstnanců v organizaci. Cheb: ZČU 2012. Bakalářská práce. ZČU v Plzni, Fakulta ekonomická

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

LOKŠOVÁ, Irena a Jozef LOKŠA. Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-717-8205-X.

MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-754-6.

STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3223-7.

TOMŠÍK, Pavel. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-7157-845-2.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. Management obchodní firmy. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-72-2.

WAGNEROVÁ, Irena a Lýdie JANOŠŤÁKOVÁ. Psychologie práce a organizace. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04966-2.

#### Internetové stránky

DOHNALOVÁ, Veronika. Spokojenost v práci. In: GrowJOB.com [online]. 2015 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.growjob.com/clanky-corporate/spokojenost-v-praci/>

KALINA, Aleš. Motivace. In: Aleš Kalina [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://ales-kalina.cz/blog/motivace>

SVOBODOVÁ, Lenka. Spokojenost v zaměstnání a výkonnost. In: BOZPinfo [online]. 2008 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema\\_tydne/svzav08.htm](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/svzav08.htm)

TYLŠAROVÁ, Lucie a Lucie ZIMLOVÁ. Motivace. In: Muzeologie [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.muzeologie.net/downloads/lectures/MUII27/motivace.pdf>

Zdroje motivace. In: Zrcadlo.blogspot.cz/ [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/zdroje-motivace.html>

# Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, Nový, 2004, s. 245). .....	19
Graf 1: Věkové zastoupení THP .....	25
Graf 2: Věkové zastoupení dělnických pracovníků .....	26
Graf 3: Zastoupení pohlaví na pozicích - THP.....	26
Graf 4: Jak jste Vy sám/sama spokojen/a v práci? – THP.....	27
Graf 5: Jak jste Vy sám/sama spokojen/a v práci? – dělníci.....	27
Graf 6: Jak si myslíte, že jsou spokojeni v práci Vaši spolupracovníci, kolegové? THP..	28
Graf 7: Jak si myslíte, že jsou spokojeni v práci Vaši spolupracovníci? – dělníci .....	28
Graf 8: Jaké prostředky motivace k práci uplatňuje Váš zaměstnavatel? – THP .....	29
Graf 9: Jaké prostředky motivace k práci uplatňuje Váš zaměstnavatel? - dělníci.....	30
Graf 10: Porovnání práce mě baví X pracuji pro peníze – THP .....	31
Graf 11: Porovnání práce mě baví X pracuji pro peníze – dělníci.....	31
Graf 12: Dokážete si představit setrvat ve stávající firmě do důchodu? – THP .....	32
Graf 13: Dokážete si představit setrvat ve stávající firmě do důchodu? – dělníci .....	32
Graf 14: Plánujete setrvat ve firmě do konce profesního života? - THP .....	33
Graf 15: Jak často zažíváte v práci stres? – THP .....	33
Graf 16: Jak často zažíváte v práci stres? - dělníci .....	34
Graf 17: Co konkrétně Vás v práci stresuje? - THP .....	34
Graf 18: Co konkrétně Vás v práci stresuje? - dělníci .....	35
Graf 19: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 12 - THP.....	36
Graf 20: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 12 – dělníci .....	36

## Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

## Příloha A: Dotazník

Dotazník pracovního klima – vazba mezi motivací a spokojeností zaměstnanců v práci.

Tento dotazník prosím nepodepisujte pro dodržení anonymity. Veškeré informace budou použity pouze pro studijní účely.

Informace o respondentovi:

Pohlaví: muž / žena

Věk: 15 – 30 let    31 – 50 let    51 – 65 let    nad 65 let

Funkce ve firmě: \_\_\_\_\_

1. Jak dlouho jste zaměstnaný/á ve stávající firmě?
2. Jak jste Vy sám/sama spokojen/a v práci? (zakroužkujte písmeno)  
b) zcela nespokojen b) spíše nespokojen c) spíše spokojen d) zcela spokojen
3. Jak si myslíte, že jsou spokojeni v práci vaši spolupracovníci, kolegové?  
a) zcela nespokojeni b) spíše nespokojeni c) spíše spokojeni d) zcela spokojeni  
e) nevím
4. Jaké prostředky motivace k práci uplatňuje Váš zaměstnavatel?  
(označte odpovídající políčko křížkem)  
 odpovídající výše platu  
 finanční odměna – příspěvek na Vánoce, na dovolenou  
 zaměstnanecké benefity: - stravenky (příspěvek na obědy)  
 - příspěvek na penzi  
 - délka dovolené (prodloužená)  
 - příspěvek na kulturu  
 - příspěvek na sport  
 - jiný: \_\_\_\_\_  
 atraktivnost práce, střídání stereotypní práce  
 příjemné pracovní prostředí, příjemná atmosféra  
 dobrý pracovní kolektiv  
 úspěch celého podniku, sounáležitost  
 jiné, vlastní: \_\_\_\_\_
5. Jaké jsou Vaše představy, návrhy na zlepšení pracovních podmínek? Co byste zlepšili?
6. Vyberte prosím ze 2 protipólů:  
L= práce mě nebaví, 50 na 50 P= práce mě baví  
pracuji jen pro peníze (půl na půl)  
(můžete uvést jiné % - procentní rozdělení - př. 80 % nebaví, pro peníze, 20 % baví)

7. Dokážete si představit setrvat ve stávající firmě (podniku) do důchodu (konce profesního života)? Plánujete to?
8. Máte pocit, že Vás práce stresuje? Jak často tento pocit zažíváte?  
a) nikdy b) zřídka c) občas d) často e) stále
9. Co konkrétně Vás v práci stresuje?
  - rychlost při práci, termíny
  - velké množství práce
  - špatné pracovní podmínky (hluk, chlad aj.)
  - negativní chování ze strany nadřízených nebo spolupracovníků (kritika, buzerace, pomluvy)
  - jiné:
10. Co by pomohlo firmě k lepším výsledkům?
11. Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?
12. Vlastní hodnocení mé spokojenosti (nespokojenosti) v práci

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Martin Šenk

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>