



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Motivation of employees in a company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Mgr. Lucie Dědičová, DiS.

Monika Hnátová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Monika Hnáťová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace pracovníků ve vybraném podniku

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Motivation of employees in a company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky týkající se motivace pracovníků
- Proveďte průzkum ve vybraném podniku
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná Vaším šetřením ve společnosti a vhodným způsobem vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky získanými na základě průzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení motivace ve vybrané společnosti

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael a Ivan NOVÝ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: základy moderní personalistiky*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

KOUBEK, Josef a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

STÝBLO, Jiří a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Personální management*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.


Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Lucie Dědičová, DiS.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


Dědičová
.....

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:**

Šmolc
.....

Vzor citačního záznamu

HNÁTOVÁ, M. *Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2015.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,
Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

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

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Mé poděkování náleží zejména paní Mgr. Lucii Dědičové, Dis. za vedení mé bakalářské práce, podporu, připomínky, pozitivní jednání, ochotu mi s čímkoliv pomoci a za její cenné rady při zpracovávání této práce.

Také bych ráda poděkovala společnosti XYZ, která mi poskytla možnost zpracovat praktickou část této bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců ve společnosti XYZ. Cílem práce je analýza motivačního systému a činností souvisejících s tímto procesem. Práce je rozdělena do tří základních částí. První teoretická část se zabývá všeobecně známými informacemi o motivaci pracovníků. Druhá praktická část popisuje motivační systém a procesy s ním související ve společnosti XYZ a v poslední části jsou mé osobní návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení motivace v této společnosti.

Klíčová slova

Motivace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanci, pracovní výkon, společnost, výzkum

Abstract

This thesis deals with the motivation of employees in the company XYZ. The aim is to analyze motivation system and activities related to this process. The work is divided into three basic parts. The first theoretical part deals generally with well known information about the motivation of workers. The second part describes the motivation system and processes related to company XYZ. The last section is mainly about my personal suggestions which could help to improve motivation in the company.

Key words

Motivation of employees, satisfaction of employees, employees, work performance, company, research

OBSAH

Vzor citačního záznamu	3
Prohlášení	5
Poděkování.....	6
Abstrakt.....	7
Abstract.....	7
Úvod.....	4
1 Teoretická část.....	6
1.1 Základní vymezení motivace.....	6
1.2 Motiv a stimul.....	7
Motiv.....	7
Stimul	7
1.3 Zdroje motivace	8
1.4 Strategie motivace	9
Faktory ovlivňující motivační strategie	9
1.5 Dynamika motivace.....	10
Frustrace a deprivace	10
1.6 Motivační profil	11
Příklady dimenzí motivačního profilu:.....	12
1.7 Motivace a výkon.....	13
1.8 Vztah motivace a pracovního výkonu.....	14
Výkonová motivace	14
1.9 Aspirace, aspirační úroveň.....	15
1.10 Koncepty motivace lidského chování	15
Homeostatický koncept motivace.....	15
Hédonistický koncept motivace	16
Pobídkový koncept motivace	16
Kognitivní koncept motivace.....	16
Humanistický koncept motivace	17
1.11 Motivace pracovního jednání	17
Teorie instrumentality.....	18
Teorie zaměřená na obsah	18
Dvoufaktorová teorie motivace	18
Maslowova teorie potřeb (hierarchie potřeb)	19
Teorie zaměřená na proces.....	19
Teorie cíle.....	19

Teorie expektační.....	20
Teorie spravedlnosti.....	20
Teorie X a Y.....	20
1.12 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení.....	21
Model lidských vztahů.....	21
Klasický model řízení.....	21
Paternalistický model řízení.....	21
Humanistický model řízení.....	22
1.13 Motivační typy lidí.....	22
1.14 Motivační faktory.....	23
1.15 Druhy motivace.....	23
Motivace kariérního růstu.....	23
Ekonomická motivace.....	25
Časová mzda.....	26
Výkonová či pobídková mzda.....	26
Úkolová mzda.....	27
Podílová či provizní mzda.....	27
Zálohovaná podílová mzda.....	27
Mzda za očekávané výsledky práce.....	27
Mzda a plat za schopnost.....	28
Dodatková mzdová forma.....	29
Osobní ohodnocení.....	29
Příplatky.....	29
Ostatní výplaty.....	30
Zaměstnanecké výhody.....	30
Zaměstnanecké benefity.....	31
Sociální motivace.....	31
1.16 Moderní přístupy motivace.....	32
1.17 Hodnocení pracovníků.....	33
2 Praktická část.....	35
2.1 Profil společnosti.....	35
2.2 Historie společnosti.....	35
2.3 Organizační struktura společnosti XYZ.....	36
Organizace na nejvyšší úrovni.....	36
Organizace na nejnižší úrovni.....	37
2.4 Firemní hodnoty.....	39
2.5 Firemní strategie společnosti XYZ.....	40
2.6 Řízení společnosti XYZ.....	40
Představenstvo.....	40

Dozorčí rada	41
Výkonný výbor	41
Ostatní výbory společnosti.....	41
2.7 Pracovní výkon.....	41
2.8 Odměňování zaměstnanců ve společnosti XYZ	42
2.9 Vzdělávání a rozvoj ve společnosti XYZ	43
2.10 Zaměstnanecké benefity	44
Fixní forma benefitů	44
Benefity pro všechny zaměstnance.....	44
Benefity pro manažery	47
Flexibilní forma benefitů	47
2.11 Výzkumné šetření ve společnosti XYZ	49
2.12 Stanovení výzkumných otázek	49
2.13 Technika sběru dat	49
2.14 Cíl empirického šetření.....	50
2.15 Výsledky výzkumu.....	50
2.16 Závěr empirického šetření	60
3 Závěr – zhodnocení výsledků a celé práce	62
3.1 Návrhy na zlepšení motivačního systému.....	62
3.2 Závěr	64
Seznam použité literatury.....	66
Přílohy	68
Seznam diagramů.....	68
Seznam příloh	68
Seznam grafů	68
Evidence výpůjček.....	72

Úvod

Ve své bakalářské práci se budu zabývat problematikou spojenou s motivací pracovníků ve vybraném podniku. Toto téma jsem si vybrala z mnoha důvodů. Jedním z nich je, že v dnešní době se neustále zvyšuje konkurence a každý podnik musí být schopný hledat nové cesty, jak dosáhnout lepších výsledků než konkurence. Ale aby podnik dosahoval úspěšných výsledků, záleží to na mnoha faktorech, ať je to technická stránka podniku, finanční zdroje, avšak nejdůležitějším je podle mého názoru lidský kapitál. Za pomoci schopných a správným směrem motivovaných pracovníků, je podnik schopen dosahovat požadovaných cílů.

Pro podnik je velmi důležité u lidského kapitálu využití jeho schopností a motivace. Na tento aspekt by se podnik měl zaměřit již při výběru svých pracovníků, protože právě absence motivace je pro podnik velice problematická.

Motivace pracovníků je pro podnik velmi podstatná, neboť zvyšuje nejen efektivitu podniku, ale také produktivitu práce. Pokud pracovníci nejsou dostatečným způsobem motivováni, dochází k plýtvání času, ve kterém si pracovníci vyřizují osobní záležitosti, nebo si prodlužují přesně stanovené pracovní přestávky. Z mého hlediska se potom snižuje zájem k práci, výkon, a tím i kvalita odvedené práce.

Na druhou stranu právě motivovaní pracovníci svou práci vykonávají se zájmem a jejich výsledky jsou pro ně jakási seberealizace. Motivovaní pracovníci nedělají jen to, co musí, ale vykonávají i práci navíc. Jsou obeznámeni s cíli podniku a snaží se tyto cíle plnit, ačkoli je to někdy nad rámec stanovených povinností.

V dnešní době se setkáváme s řadou možností, jak efektivně motivovat zaměstnance k požadovaným cílům, aby jeho výkon odpovídal požadavkům podniku. Motivací nemusí být jen finanční odměny, ale také nefinanční faktory a zaměstnanecké výhody. Všechny tyto motivační faktory budou rozebrány v mé bakalářské práci.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat, zpracovat a zhodnotit proces motivace pracovníků ve společnosti XYZ, prozkoumat jaké způsoby a metody při této činnosti používá, a tyto poznatky porovnat s teoretickou částí této bakalářské práce. Následně na základě získaných poznatků definuji silné a slabé stránky společnosti v procesu motivace a budu se snažit navrhnout případné změny či zdokonalení, které by minimalizovaly slabší stránky a přispěly tak k jejich zlepšení v oblasti motivace.

Tato práce se dělí do tří částí a to části teoretické, praktické a vlastních návrhů na zlepšení motivační stránky v podniku XYZ. Teoretická část popisuje, jak by proces motivace měl skutečně probíhat. Praktická část navazuje na teoretickou a zjišťuje a hodnotí proces motivace pracovníků ve společnosti XYZ.

1 Teoretická část

1.1 Základní vymezení motivace

S motivací se můžeme v dnešní době setkat skoro v každé oblasti lidského života, ať už se jedná o motivaci sebe sama, o úsilí motivovat někoho jiného nebo být motivován jiným člověkem. V mé práci se zaměřím zejména na motivaci pracovních vztahů, vztahů nadřízených a podřízených.

S pojmem motivace se dnes setkáváme jak v soukromé tak veřejné (společenské) sféře, proto máme možnost nalézt mnoho definicí. Jedna z nich udává, že: „*V lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. Jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.*“ (Provazník V., Komárková R., 2004, s. 23)

Dalším důležitým znakem motivace je, že působí současně ve třech směrech (dimenzích).

- Dimenze směru – činnost člověka je určitým způsobem zaměřena, orientuje se, naopak od jiných směrů ji odvrací.
- Dimenze intenzity – znázorňuje, jak intenzivně se člověk snaží dosáhnout svých stanovených cílů
- Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence – jedná se o schopnost člověka překonávat nejrůznější vnitřní i vnější překážky, bariéry, se kterými se člověk může střetnout při uskutečňování svých cílů.

Podle mého názoru je motivace důležitá z hlediska efektivity a výkonnosti pracovníka a podnik by ji měl věnovat pozornost. Důvodem může být například konkurence na trhu, nově přicházející technologie a rychlý vývoj podnikání. Myslím si, že pro udržení určité úrovně lidského kapitálu je potřeba, neustálého vzdělávání svého pracovníka. Základním cílem motivace, by mělo být udržení si svého pracovníka v podniku.

1.2 Motiv a stimul

Motiv

Jedná se o určitou vnitřní psychickou pohnutku, popud, sílu, která lidskou činnost zaměřuje určitým směrem, která ho aktivizuje a danou činnost udržuje. Motiv je tedy psychologická pohnutka, neboli důvod daného lidského chování a dává dané činnosti smysluplnost. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 24)

Otázkou je, jak dlouho daný motiv trvá. Motiv trvá po dobu, dokud není dosaženo stanoveného cíle, než člověk nedosáhne vnitřního uspokojení. Je však důležité brát v úvahu, že existují motivy, které lze považovat za cílové či terminální, u nichž lze dosáhnout cíle, ale také motivy, kterým nelze přiřadit určitý cílový stav. Tyto motivy je možno nazývat jako motivy instrumentální.

Jednou z problematických částí motivace je to, že na psychiku člověka nepůsobí vždy jen jeden motiv, ale hned několik motivů najednou. Otázkou je, zda tyto motivy jsou shodné nebo mají jiný směr, jestli mají stejnou nebo rozdílnou intenzitu.

„Obecně platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují (jakoby sčítají) a tím zdůrazňují motivovanou činnost, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat.“ (Bedrnová, E., Nový, I., 2007, s. 364)

Stimul

Pojmy stimul a stimulace je velmi důležité rozlišovat od výrazů motiv a motivace, ačkoli je mezi nimi velmi blízký vztah. Autoři Provazník a Komárková v knize uvádí, že se jedná o skupinu pojmů, které dochází ke stejnému výsledku. Rozdíl je v tom, zda popud k určitému jednání vychází z nitra či zvenčí člověka. Jestliže člověk jedná z takového důvodu, že je o tom vnitřně přesvědčen, potom pojednáváme o vnitřních motivech (motivaci). Pokud je člověk v daném jednání podpořen vnějšími podněty, hovoříme o vnějších stimulech popřípadě stimulaci. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 25)

Stimulem rozumíme určité vnější působení na lidskou psychiku a v důsledku dochází k daným změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho stimulace. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 25)

1.3 Zdroje motivace

Každý člověk je jiný, a proto i rysy, které ho motivují, se liší. Tudíž aby manažer mohl své podřízené přiměřeným způsobem stimulovat, je potřeba, aby poznal a pochopil tyto motivující faktory neboli zdroje motivace.

Autorka Bedrnová v knize uvádí, že za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci tvoří, tj. ty které zakládají dynamické tendence i orientaci činností lidí a které důležitým způsobem působí na stálosti těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří: (Bedrnová, E., Nový, I. a kol, 2007, s. 365)

- Potřeby – ne vždy příjemně pociťovaný stav napětí, který se člověk snaží odstranit. Předpokladem je, že požadovaná potřeba bude uspokojena. Potřeby bývají děleny na primární, což jsou biologické, které zajišťují jednotlivcům přežití a sekundární potřeby neboli sociální se vytvářejí v závislosti na potřebách primárních. Potřeba může být ne vždy uvědomovaný nedostatek, poukazuje na to, že existují potřeby vědomé a nevědomé. A člověk si tak není nikdy jist, co mu chybí a čím byla daná potřeba vyvolána. (Nakonečný, 2004, s. 463)
- Návyky – v životě každého člověka dochází k tomu, že určité činnosti provádí opětovaně, až stereotypně. Jedná se o situace určitého typu (charakteru). Tyto stereotypní činnosti se mohou nazývat návyky. Nastane-li situace, která vyvolává určitou činnost, probouzí u daného jedince již zafixovaný stereotyp, který je ve shodě s jeho návykem. Jedná se tedy o opětovaný, zafixovaný až zautomatizovaný druh lidské činnosti v dané situaci.
- Zájmy – dlouhodobé zaměření člověka, na jasnou oblast předmětu nebo jevů, které bývá spojováno s aktivací jeho činností. Můžeme zájem chápat také jako potřebu, která je odvozená a která je uspokojována realizováním zájmové činnosti. Zájem je také to, čemu se jedinec věnuje, to na čem se podílí svou činností a to, na co zaměřuje svou pozornost.

- Hodnoty - jsou přiřazovány nově poznáním věcem, se kterými se člověk setká. Nejsou hodnoceny jen nestranně ale i jednostranně. Každý jedinec posuzuje věci mající kolem sebe podle důležitosti, která je založen na struktuře jím vnímaných hodnot. Hodnotou může být pro každého jedince cokoliv, co považuje za důležité. Ve společnosti ale existují určité ustálené hodnoty, například rodina, zdraví, štěstí apod.
- Ideály – jedná se o představu něčeho žádoucího, co pro člověka znamená cíl jeho snažení, neboli fakt o který usiluje. Člověk se snaží někam mířit, usiluje o určité jevy a snaží se je zhodnocovat.

„Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod.“ (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 34)

1.4 Strategie motivace

Motivační strategie, kterou sestavuje vrcholové vedení, by se měla odebírat z celopodnikové strategie a z určených podnikových cílů. Společnost si musí upřesnit, čeho chce zvyšováním motivace svých zaměstnanců docílit. (Stýblo, J., 1993, s. 195)

Faktory ovlivňující motivační strategie

Motivaci zvyšuje i vedení lidí, které pracovníky stimuluje a podněcuje k dosahování cílů podniku a poskytuje jim potřebnou podporu k dosahování těchto cílů. Lidé bývají více motivováni, když pracují ve společnosti, kde jsou oceňováni za to, co skutečně dělají a zda to odpovídá jejich kariérnímu postavení. Pracovníci by měli mít příležitost rozvoje schopností a kariérního růstu.

1.5 Dynamika motivace

Frustrace a deprivace

Pokud budeme hovořit o frustraci, budeme pojednávat o zmaření či znemožnění uskutečnění motivované činnosti. Jedná se o pojem, který symbolizuje specifickou, definovatelnou okolnost.

Lze rozlišit dva základní typy frustračních situací:

- Nedostatek „předmětu“ který by uspokojil dané potřeby
- Situace, kdy existuje možnost uskutečnit motivovanou činnost, ale vyskytuje se „problém“, který brání její realizaci. Tyto problémy se rozdělují na vnitřní a vnější, také na aktivní a pasivní, ale tímto problémem může být cokoli. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 36)

Frustrací se musíme zabývat především z toho důvodu, že člověk ovlivněn frustrací je nestálými okolnostmi zcela ovlivněn, stejně tak jeho chování a chápání jiných situací. Takový člověk může být výbojný až apatický bez patrného důvodu. Při dlouhodobém trvání frustrace, se mohou dostavit i zdravotní potíže, může být ovlivněn i pracovní výkon a v krajním případě mohou nastat další zbytečné konflikty. (Stýblo, J., 1993, s. 215-216)

S frustrací se setkáváme pouze v nevíтанých změnách, v činnostech lidí v tu konkrétní chvíli, bez zásadnějších vlivů v závislosti na utváření osobnosti. Pokud nejsou dlouhodobě uspokojeny potřeby člověka, dochází k deprivaci, která má velký vliv na lidskou osobnost.

Základní rozdělení psychické deprivace: (Kondáš, O., 1980, s. 408)

- senzorická deprivace – důsledek redukce smyslových pohnutek pro růst člověka
- emocionální deprivace – důsledek redukce citových pohnutek ve vztahu k deprimované osobě
- sociální deprivace – nedostatek kontaktu s druhými lidmi
- deprivace základních biologických potřeb – mezi takové potřeby patří např. potřeba jídla, spánku, tekutin apod.

Za jeden z druhů frustrace se dají považovat konflikty motivů. Jedná se o sloučení dvou nebo i více nesourodých tendencí. Základní konflikty motivů jsou: (Stýblo, J., 1993, s. 211)

- apetence – apetence = tento konflikt bývá definován jako rozpor mezi dvěma cíli s plusovou tedy pozitivní hodnotou. Nejméně náročný konflikt, jeho řešení je pro člověka zcela hladké. Může se ale objevit pocit znepokojení z nemožnosti uspokojit oba motivy současně.
- averse – averse = tento konflikt bývá definován jako volba mezi dvěma cíli s mínusovou neboli negativní hodnotou. Jedná se o konflikt s velice intenzivní zátěží.
- apetence – averse = tento konflikt bývá definován jako konflikt mezi opačnými silami, které se pojí s týmž cílem. Cíl může být pozitivní i negativní motivační dohoda. Můžeme se setkat s tím, že se k tomuto kontaktu bude pojit pojem „gradient“.
- nechci, ale musím = jedná se o konflikt, který má na jedince negativní hodnotu, z okolí je mu ale podněcována pozitivní hodnota. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 41)
- chci, ale nesmím = tento konflikt funguje na stejném principu jako předchozí typ, s tím rozdílem, že je zrcadlově převrácen. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 41)

1.6 Motivační profil

„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 259)

Motivační profil člověka bývá utvářen současně s vývojem jeho osobnosti od útlého věku. Ve chvíli kdy jsme schopni poznat motivační profil jedince, má to pro nás nedocenitelný význam. Možnost poznat jedince více do hloubky, pochopit jednotlivé projevy a jeho chování. Jedná se také o základní předpoklad možnosti efektivního pobízení, neboli o ovlivnění jedince daným, žádoucím směrem. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 47)

Můžeme se setkat také s tím, že se k motivačnímu profilu pojí tzv. negativní aspekt. Určitá podoba motivačního profilu zachycuje jakési vnitřní omezení. Do určité míry jedince omezuje, volnost jeho jednání. Můžeme to chápat jako vnitřní neviditelné hranice, které je velmi obtížné překročit. Na druhou stranu překročení těchto hranic není nemožné.

Tento profil bývá tvořen obsáhlým spektrem dimenzí různorodého obsahu. Každá dimenze má pro daného jedince charakteristický příklon a to slabší nebo silnější k jednomu z pólů dimenze. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 48)

Příklady dimenzí motivační profilu:

- Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu = tato dimenze úzce souvisí s motivací výkonu
- Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah = tato dimenze má na jednom pólu úspěch a na druhém orientaci na jistou pracovní činnost.
- Situační orientace – perspektivní orientace = zaměření člověka na současný stav, nehledě na to, zda je to činnost, prožitek nebo prospěch. Perspektivní orientace je jakési zaměření na budoucnost.
- Individuální orientace – skupinová orientace = pokud se jedná o první z těchto orientací, je zřetelná především u jedinců nezávislých na sociálním kontaktu, neprojevuje zájem o jejich názor nebo mínění a to v případě, že se jedná o osoby blízké. Druhá orientace tj. skupinová je charakteristická tím, že jedinec je téměř ztotožněn s určitou skupinou osob.
- Osobní orientace – neosobní orientace = osobní orientace je charakteristická tím, že člověk jedná především sám za sebe ve prospěch sobě samému. Ale existují také jedinci, kterým jde o prospěch druhých, jedná se o tendenci někomu sloužit, obětovat se a provádět činnosti pro jeho uspokojení.
- Činorodost – pasivita = jedná se o to, že i tak obecná potřeba jako je činnost, může u jedinců vyvolávat různé podoby.
- Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení = ekonomický prospěch znamená, že jedinec staví peníze, materiální nebo hmotné hodnoty na nejvyšší stupeň jeho preferencí, kdežto morální uspokojení jsou hodnoty etické, morální a ideové. Rozdíl v těchto dimenzích souvisí také s rozdílnou životní aspirací a také rozdílem životního stylu.

- Zaměření směrem na podnik – směrem od podniku = jedná se o vztah zaměstnance k zaměstnavateli. Můžeme říci, že zaměstnanec zaměřen na podnik, je identifikován se svým pracovním zařazením v téměř všech směrech, naopak zaměstnanec směrem od podniku si udržuje značný odstup.

Podle mého názoru, je velmi důležité znát motivační profil jednotlivých pracovníků, protože každý přikládá věcem větší či menší význam. Proto je nezbytným předpokladem znát motivační profil ještě před zahájením motivace, abychom každého pracovníka mohli motivovat žádoucím směrem.

1.7 Motivace a výkon

Motivace a schopnosti člověka tvoří dvě hlavní skupiny objektivních, osobnostních vymezení výkonu. Tuto skutečnost lze vyjádřit taktéž pomocí vzorce: (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 41)

$$V = f (M * S)$$

kde: V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

V případě velké motivace může docházet k vysoké míře vnitřního psychického napětí, které se propojuje a negativně narušuje přirozené fungování psychiky jedince, zeslabuje vnitřní subjektivní dispozice výkonu a může ovlivnit celkový výkon.

Vztah mezi motivací a náročností úkolu znázorňuje Yerkes-Dodsonův zákon, nazývaný jako „obrácená U-křivka“. Tato křivka znázorňuje skutečnost, že úroveň výkonu v případě nízké úrovně motivace bude nízká, avšak s růstem motivace se bude úroveň výkonu zvyšovat. Je třeba brát v úvahu, že toto tvrzení platí, jen do určité úrovně motivace. Pokud dojde k přesazení určité úrovně motivace, výkon se bude snižovat. Každý druh úkolu má svou optimální úroveň motivace. Optimální motivace záleží na obtížnosti úkolu. Pro náročnější úkoly je vhodnější nižší úroveň motivace, naopak pro snadnější úkoly je motivovanost vysoká. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 375)

1.8 Vztah motivace a pracovního výkonu

Je důležité dosahovat určitou úroveň výkonu po celou dobu procesu a ne jen v určité pracovní situaci. V případě, kdy pracovník musí dosáhnout vysokého výkonu, je motivace vyšší než běžně, což vede spíše k přemotivování, které vede výkon směrem dolů, neboť dochází k selhání. Může se ovšem stát, že pracovník daného výkonu skutečně dosáhne, ale v tomto případě se z jeho strany jedná pouze o jednorázový výkon, kterého za běžných podmínek nedosáhne.

Vedení podniků ale od svých pracovníků požaduje stále stejnou úroveň pracovního výkonu, která odpovídá stanoveným normám. Výše norem by měla vždy odpovídat průměrným schopnostem pracovníka. Pokud má nějaký pracovník své schopnosti nad rámec norem, motivace u něho ztrácí na významu, neboť mu v tomto případě stačí odvádět výkon s minimálním úsilím. Ztráta motivace platí i pro pracovníky, kteří mají horší pracovní předpoklady a normy jsou pro ně příliš vysoké.

Výkonová motivace

Tendence člověka dosáhnout nejvyššího výkonu nebo si co nejdéle udržet činnost, na které je možné uplatnit měřítko kvality a která se může podařit. Motivace výkonu souvisí s tendencí úspěchu a tendencí vyhnout se neúspěchu. Osoby s vysokou mírou motivace považuje za úspěch dosažení jejich stanoveného cíle. Pokud mají jedinci vysokou výkonovou motivaci, jsou orientováni na cíl. Jejich cíl je většinou velmi náročný na čas. Při dosahování cíle je velmi důležité rozlišovat motivaci výkonovou od mnoha jiných motivů. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 43)

V knize Motivace pracovního jednání autoři Provazník a Komárková uvádějí, že při tvorbě výkonové motivace je důležité brát zřetel na to, že na konečnou podobu má velký vliv výchova v rodině, povaha zkušeností jedince, ve kterých je kritériem výkon. Dále je také důležitá sociální skupina nebo společnost, ve které jedinec žije. Výkonovou motivaci lze ovlivňovat určitým směrem a to především v útlém věku. „ *Obecně platí, že pozitivním hodnocením a pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků nebo chyb.*“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 81)

1.9 Aspirace, aspirační úroveň

S motivací výkonu a s problematikou týkající se především motivace k práci, je úzce pojen také pojem aspirace. Aspirační úroveň znázorňuje vyšší nároky, které člověk přikládá svému výkonu.

Aspirace určuje vztah jak charakteru nebo druhu cílů, které si pro sebe určuje jedinec do budoucnosti jak kratší, tak vzdálenější, také jejich úroveň nebo náročnost.

Aspiraci jedince lze také ovlivňovat a platí zde také to, co je uvedeno v ovlivňování motivace výkonu. U konkrétních jedinců může hrát určitou roli sociální model, popřípadě proces identifikace. Zaměření a úroveň aspirace se shoduje se zaměřením a úrovní výkonové motivace člověka. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 45)

1.10 Koncepty motivace lidského chování

V psychologii lze téma motivace lidského chování zařadit k jednomu z nejzajímavějších a nejdůležitějších. Již v 19. století se shromažďovaly různé teorie, prostřednictvím kterých se psychologové snažili porozumět lidskému chování a pochopit principy motivace lidského chování. V současnosti existuje spousta teorií motivace lidského chování, ale mezi ty základní patří:

- homeostatický koncept
- hédonistický koncept
- pobídkový koncept
- kognitivní koncept
- humanistický koncept

Homeostatický koncept motivace

Tento koncept byl roku 1915 objasněn fyziologem Cannonem, který tvrdí: *že narušením optimálních (rovnovážných) vnitřních, fyziologických podmínek fungování organismu vznikají biologické pochody – včetně chování, které směřují k obnovení porušené rovnováhy a které končí jejím znovudosažením, ev. zánikem (smrtí) jedince.*

(Provazník, V., Komárková, R., 2004, s.)

Homeostatický koncept je vhodný tam, kde motivy mají základ v organické potřebě. Avšak za pomoci tohoto konceptu nelze vysvětlit veškeré lidské chování. Člověk totiž není pouze pasivní a není jen biologický organismus, ale je také společensky založen. (Provazník, V., Komárková, R., 2004, s. 56)

Hédonistický koncept motivace

Tento koncept je zaměřován především na emoce jedince v jeho životě a výsledkem by mělo být, že každá činnost člověka má vést k libosti a zamezit nelibosti. Proto jedinec věnuje pozornost pouze těm činnostem, které vedou k uspokojení jeho potřeb. V motivaci lidského chování se právě emocím přikládá velký význam.

Pobídkový koncept motivace

Za základní motivační činitel je v tomto modelu považován z vnějšího prostředí přicházející podnět – pobídka. Je možné zde rozlišit dva typy pobídek:

- pobídky prvotní – tyto podněty mají silový účinek
- pobídky druhotné – tyto podněty silový účinek získávají z učení jedince

Tento koncept bývá využíván především v situaci, kdy očekáváme určité uspokojení z dosaženého úspěchu a také v situaci, kdy chceme zamezit případnému neúspěchu. Jedná se tedy o koncept vyhovující motivům jak emočním tak sociálním.

Kognitivní koncept motivace

V praxi se můžeme setkat také s tím, že tento koncept bude nazván jako proces poznávání. Jedná se o skutečnost, že tento koncept má své motivační účinky. Poznávací proces souvisí se vznikem motivačních procesů. Je spoustu teorií, kterými lze vyjádřit kognitivní koncept motivace. Jedna teorie je například, že člověk v průběhu života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky či aspekty svého okolí i sebe sama – včetně vlastního jednání.

Pokud však dojde k tomu, že se jednotlivé pohnutky a hodnoty dostanou do rozporu, dochází k tzv. kognitivnímu rozporu. Tento rozpor bývá pro jedince velice vnitřně nepříjemným pocitem.

Humanistický koncept motivace

Jedná se o koncept, který je tvořen potřebami. Pro jedince je uspokojení potřeb velmi důležité, protože pokud není daná potřeba uspokojena, dochází k vnitřnímu napětí. Každá potřeba má pro každého jedince naprosto jinou míru důležitosti. Tyto rozdíly se odvíjí od vzdělání, výchovy rodičů od útlého věku či od dané situace, ve které se jedinec nachází.

Jedním z psychologů zabývajících se humanistickým konceptem motivace lidského chování byl Abraham Maslow. Vytvořil teorii potřeb, kterou ve svém životě považoval za nejdůležitější zásadu lidského vývoje. Tuto teorii znázornil ve tvaru pyramidy, protože se domníval, že všechny potřeby spolu souvisejí a že k tomu, aby byla uspokojena potřeba vyšší, musí být uspokojena i potřeba nižší.

Tyto potřeby se dále dělí do nedostatkových a růstových potřeb. Růstové potřeby mají v této pyramidě pouze jedno zastoupení, a tím je seberealizace. Naplňování těchto potřeb člověka dále motivuje. Nejprve se jedná o jeho vzdělání, které je motivací pro získání lepšího pracovního postavení, slouží mu také k pochopení smyslu věci, kterou vykonává a k motivaci dalšího osobního růstu. Zbytek potřeb v pyramidě spadá do nedostatkových potřeb a nalezneme je v dolní části trojúhelníku. Potřeby nedostatkové musejí být nutně naplňovány, jinak jedinec začne pociťovat jejich nedostatek. Potřeby bývají zpravidla uspokojovány postupně, směrem k vrcholu trojúhelníku. Důležité je pochopení, že uspokojení těchto potřeb je pro člověka zcela samozřejmou součástí jeho života.

1.11 Motivace pracovního jednání

V první části tohoto tématu se budeme věnovat základním teoriím motivace pracovního jednání. Mezi ty nejzákladnější motivace patří:

- Teorie instrumentality – tato teorie je založena na tvrzení, že odměna či trest vede pracovníka žádoucím směrem
- Teorie zaměřená na obsah – účelem je uspokojit potřebu pracovníka, která ovlivňuje jeho chování
- Teorie zaměřená na proces – tato motivace bývá spokojována se spravedlností

Teorie instrumentality

„ *Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné.*
„ (Armstrong, 2009, str. 111)

Tato teorie, která je datována k 19. století, vychází z odměn a trestů. Podle teorie instrumentality lidé odvádí práci jednoznačně pro peníze a jsou motivováni jen v případě, že odměny a tresty jsou spojovány s jejich výkonem. Je založena především na přesvědčení člověka. Forma této teorie bývá používána dodnes, jen se jedná o systém kontroly a působení z vnějšku, nikoliv zevnitř. Což znamená, že není v souladu s dalšími lidskými potřebami. (Armstrong, 2009, s. 111)

Teorie zaměřená na obsah

Tuto teorii můžeme znát také jaké teorie potřeb. Mezi tyto teorie řadíme dvě základní teorie:

- Dvoufaktorová teorie motivace
- Maslowova teorie potřeb (hierarchie potřeb)

Dvoufaktorová teorie motivace

Tuto teorii zformuloval již roku 1959 Frederick Herzberg. Bývá proto nazývána též jako Herzbergova teorie dvou faktorů. Co se týče dvou faktorů, hygienické faktory, které zahrnují například mezilidské vztahy, pracovní vztahy, finanční ohodnocení apod. a druhým faktorem jsou motivátory, které mohou u jedince vyvolat motivaci a patří sem uznání, pracovní růst, odpovědnost apod.

V případě, že dojde nepřítomnosti hygienických faktorů, vyvolá to pracovní nespokojenost, ale jejich přítomnost nevyvolá ani uspokojení. Jedná se o faktory, které bývají pro člověka zcela samozřejmé. Na druhé straně přítomnost motivátorů vyvolá u jedince pocit motivace k větším výkonům a jejich nepřítomnost znamená ztráta motivace pracovníka a snížení pracovního výkonu. Cílem manažerů by mělo být naplnění hygienických faktorů za přítomnosti motivačních faktorů, které pobídnou pracovníka k vyššímu výkonu.

Maslowova teorie potřeb (hierarchie potřeb)

Tato teorie bývá nejčastěji používána, neboť vychází z lidských potřeb. Abraham Maslow uvádí, že lidé mají potřebu chtít neustále víc. Aby člověk mohl uspokojovat potřeby vyšší, musí uspokojovat nejdříve potřeby nižší. Právě podle zmiňované hierarchie. Hierarchie je založena na pěti nejdůležitějších potřebách. Na nejnižší úrovni nalezneme fyziologické potřeby, které jsou považovány za základní a nezbytné pro přežití. Další v pořadí je pocit bezpečí a jistoty. Třetí bývá uvedena sounáležitost, což bývá chápáno jako potřeba být členem nějaké skupiny či celku. Druhá nejvyšší potřeba je uznání a poslední v pořadí je seberealizace. Pod tímto rozumíme potřebu rozvíjet se, uplatňovat svůj potenciál a tvorbu osobní kariéry.

Teorie zaměřená na proces

Důraz je kladen na psychologický proces či sílu, kterou může být motivace ovlivněna. (Armstrong, 2009, s. 112)

Mezi nejvýznamnější řadíme následující teorie:

- Teorie cíle
- Teorie expektační
- Teorie spravedlnosti

Teorie cíle

Autorem teorie je uveden Edwin Locke. Zaměřil se především na to, že činnost je motivací k žádoucí aktivitě a ovlivňuje člověka, ale musí být splněny dané podmínky.

„Pracovník musí úkol přijmout za svůj, musí se s ním identifikovat a musí jej považovat za splnitelný. „ (Mikuláščík, 2007, str. 143)

„Locke akceptuje důležitost vnímané hodnoty, která je zmiňovaná v motivačních teoriích očekávání, a předpokládá, že na základě těchto hodnot vzniká zkušenost citů a touhy. Lidé plní cíle proto, aby uspokojili své city a touhy. Cíle určují reakce lidí a jejich jednání. Cíle řídí chování v práci a výkon a vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 151)

Teorie expektační

Tuto teorii představil veřejnosti poprvé roku 1964 Victor Vroom. Ten považuje motivaci jako určitý proces, který je ovlivněn jedincem a jeho vnímáním. Jedinec je na základě motivace přiměn k tomu, aby si zvolil způsob svého chování. Jestliže jedinec odvádí práci za účelem odměny je více motivován. Jeho volbou je tedy práce za účelem získání odměny.

„Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.“
(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 383)

Teorie spravedlnosti

Tato teorie je založena na vnímání a pocitech lidí, jaké je jejich zacházení oproti jiným lidem. Vždy se jedná o spravedlnost. (Armstrong, 2005, s. 114)

V knize autorů Donellyho, Gibsona a Enavcevice, se můžeme dozvědět, že tato teorie uvádí, že odměna jedince je nedostatečná, než nadměrná. Pokud však jedinec dojde k názoru, že jeho odměna není spravedlivá, pokusí se o změnu dané situace nebo se odvolá na situaci jiných osob. Jedinec svou nespokojenost s nespravedlností řeší jedním z následujících úkonů:

- Výpověď ze zaměstnání
- Ve své práci stávkuje (pracuje méně, nebo odvádí nižší kvalitu práce)
- Žádost o vyšší odměnu

Teorie X a Y

Tato teorie spadá do humanistické psychologie a jejím autorem je D. McGregor. V podstatě jde o dvě představy o člověku, které jsou protikladné a z těchto představ se odvíjí přístupy k němu samotnému.

- typ X – tento typ nám představuje člověka nesamostatného, který nad sebou potřebuje neustálou kontrolu a dohled. Je to člověk „líný“, projevuje se nechutí pracovat a je nezbytné ho k dané práci nutit. Na druhou stranu, dobře vykonanou práci je důležité umět ohodnotit a finančně odměnit.
- typ Y – tento typ je zcela opačný než typ předchozí. Jedná se o člověka, pro kterého je vykonaná práce zcela samozřejmá a výdej energie je pro něho přirozený

jev, stejně jako odpočinek nebo spánek. Tento typ člověka je samostatný a zodpovědný, takže nepotřebuje neustálou kontrolu a dohled.

Za pomoci této teorie má manažer přehled o tom, jaký typ u jeho pracovníků převažuje a jak k němu má přistupovat, případně jak s ním jednat. V současné době je zjištěno, že s rostoucím kulturním, ekonomickým či sociálním rozvojem převažuje typ Y.

1.12 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení

V této kapitole se dozvíme něco o tom, jak koncepce řízení přistupuje k pracovníkům a to především v oblasti motivace. Koncepce řízení máme následující:

- model lidských vztahů
- klasický model řízení
- paternalistický model řízení
- humanistický model řízení

Model lidských vztahů

Tento model začal vznikat až koncem druhé světové války a přinesl s sebou velký zvrat v pracovní motivaci. Důležitá změna byla v tom, že pracovník musel pocítovat svou důležitost a užitečnost pro pracovní skupinu a musel se ztotožnit se stanovenými cíli podniku, což vedlo ke zvyšování pracovní morálky. Výsledkem tohoto modelu bylo pochopení, že kolektiv je tou nejdůležitější silou, která zvýší efektivnost výkonu všech.

Klasický model řízení

Tento model vznikl za předpokladu, že lidé cítili nechuť k práci a je pro ně daleko přijatelnější hmotná odměna než jejich vykonaná práce. Proto došlo k rozdělení prací do menších dílčích úkonů, pro které bylo specifické rychle osvojení různorodých schopností.

Paternalistický model řízení

Tento styl vedení byl uplatňován spíše v Japonských zemích, nikoli u nás. Jednalo se o velmi tvrdý a specifický styl řízení lidí, ve kterém vedení nerozhodovalo pouze o

pracovních záležitostech, ale i o volném čase či bydlení pracovníků. Tento styl navazoval na předchozí klasický model řízení.

Humanistický model řízení

Postupem času se došlo k přesvědčení, že modely lidských vztahů nepřináší dostatek efektivity do podniků. Na základě toho byl tedy vytvořen model nový a to právě humanistický. Již docházelo k rozdělování pracovních úkolů, pořizovali se nová pracovní zařízení apod. V tomto modelu již docházelo k zaměření spíše na jedince, jeho potřeby a uspokojení jeho nejvyšší potřeby, čímž je seberealizace. Až vytvořením tohoto modelu se rozvíjela motivace pracovníků. Jedná se sice o nejtěžší a nejnáročnější model řízení, ale přináší nejvíce pozitivních výsledků.

Existují čtyři základní podmínky motivace:

- 1) *Úkoly, které mají zaměstnance motivovat, musejí být srozumitelné.*
- 2) *Vykonavatel tyto úkoly musí považovat za splnitelné.*
- 3) *Musejí být přiměřeně obtížné s ohledem na vykonavatele.*
- 4) *Musejí být individuálně zadané tak, aby odpovídaly konkrétnímu vykonavateli.“*

(PLAMÍNEK, J., 2011, s. 70)

1.13 Motivační typy lidí

Autor Jiří Plamínek ve své knize Tajemství motivace uvádí, že existují čtyři motivační typy lidí:

- **Sladovatelé** – tento typ lidí se zajímá především jen o ostatní lidi, vztahy, pocity a spokojenost
- **Objevovatelé** – pro tento typ lidí se nejdůležitější užitečnost, bývají nezávislí a samostatní. Mají zálibu v překonávání překážek.
- **Usměrňovatelé** – tento typ lidí rád riskuje a bývá ve většině případů přirozený vůdce.
- **Zpřesňovatelé** – jsou vyznačovány svou pečlivostí a spolehlivostí, jsou přísní jak na sebe tak na lidi kolem sebe. Udržují si respekt se svými nadřízenými, bez ohledu na vztah, jaký s nimi udržují. (Plamínek, J., 2010, s. 32)

1.14 Motivační faktory

Na pracovníka působí během pracovního procesu několik motivačních faktorů.

Příkladem může být například:

- Odměny a výše mezd
- Spokojenost s pracovním výkonem
- Jistota stálého zaměstnání
- Dobré vztahy na pracovišti
- Možnost vyššího vzdělání
- Vztahy se zaměstnavatelem a přímým nadřízeným
- Zaměření vykonávané práce
- Možnost pracovního růstu

1.15 Druhy motivace

Než vůbec začneme se samotnou motivací, je důležité zjistit, jak a čím zaměstnance motivovat. Jako motivaci jednotlivých zaměstnanců lze v dnešní době použít několik možných variant.

Motivace kariérního růstu

Kariérní růst je pro mnoho zaměstnanců tou nejdůležitější motivací. Pokud zaměstnanec získá pocit, že jeho vykonaná práce není nijak ohodnocena, bude demotivován.

Postup v kariéře má dvě podstatné složky. Jedná se o individuální plánování kariéry a druhá složka je úsilí organizace, která zaměstnanci umožní, aby jeho postavení ve společnosti rostlo s jeho potenciálem. Pro firmu i pro zaměstnance je důležité najít společnou cestu, kdy zaměstnanec pracuje v souladu s potřebami jak vlastními, tak s potřebami společnosti. (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuler, O., 2001, s. 382)

Kariéru lze rozdělovat do dvou částí. Kariéra vnější a vnitřní.

Vnější kariéra – tato kariéra hodnocena podle dosaženého studia, podle postavení v podniku a v poslední řadě podle výše platu.

Vnitřní kariéra – tato kariéra je založena na osobním růstu, zkušenostech a znalostech zaměstnance.

Podle Egara H. Scheina se pohyb v kariéře dělí na tři základní možnosti. Pohyb hierarchický, odborný a centrální. Tento pán vytvořil model systému funkcí v organizaci jako kužel. Úplně na vrcholu je ředitel a vrcholové vedení, pod ním se nacházejí nižší úrovně a základ potencionálního kužele tvoří řadoví zaměstnanci. Proč tento model vůbec zmiňuji. Zaměstnanci se ve společnosti pohybují podle uvedeného hierarchického kuželu. (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuler, O., 2001, s. 383).

Dalším způsobem kariérního pohybu je pohyb mezi odbornými odděleními. Jedná se zpravidla o novou činnost. Pokud si tento růst představíme opět na potenciálním kuželu, jednalo by se o pohyb horizontální po obvodu kužele. Poslední pohyb se uskutečňuje mezi povrchem a středem kužele. K tomu dochází ve chvíli, kdy zaměstnanec změní pracovní pozici, která je na stejné úrovni jako jeho předchozí místo, jen změní svou dosavadní činnost.

Bylo vypořádáno, že lidé mají sklon hledat prostředí, které nějakým způsobem souvisí s jejich povahou. John Holland určil šest následujících typů osobností, podle pracovního zaměření. (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuler, O., 2001, s. 384)

Typy osobností jsou:

„R – typ realistický se vyznačuje aktivním chováním, schopnostmi a dovednostmi

I – typ zkoumavý dává přednost poznávacím aktivitám (přemýšlení) před emocionálními

S – typ sociální preferuje interpersonální aktivitu (sociální práce, psychologické poradenství)

K – typ konvenční vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly, realizuje příkazy nadřízených

E – typ podnikavý využívá schopnosti přesvědčovat k získávání ostatních a dosahování cílů

A – typ umělecký usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci.“

(Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuler, O., 2001, s. 384)

Ve chvíli, kdy dojde k situaci, že se u zaměstnance výrazně projeví jeden z uvedených typů, je jeho motivace ze strany zaměstnavatele jednoduchá. Pokud však dojde k situaci, že některé z typů jsou vyváženy, může nastat kariérní konflikt.

Kariéra bývá odůvodněna na základě souladu potřeb společnosti a potenciálu zaměstnanců. Probíhá to v několika fázích. Tyto fáze jsou:

- 1) Nejprve musí být posouzen pracovník, co v práci upřednostňuje, jaké výsledky v práci odvádí.
- 2) Následně jsou provedeny testy, ve kterých je odhalen zaměstnancův potenciál, nebo mu je zadán úkol, který běžně nevykonává.
- 3) Proběhne také pohovor, ve kterém se proberou silné a slabé stránky zaměstnance a co od dané práce očekává.
- 4) Po pohovoru se připravuje kariérní plán, který stanovuje čas, kterému případně změna pozice.
- 5) Následuje kontrola, která napomáhá sledovat a aktualizovat kariérní plán.

Ekonomická motivace

Tato forma motivace spočívá především v penězích. Ty bývají ve formě mzdy a jedná se o ohodnocení vykonané práce.

Máme různé formy mzdy, jsou to:

- Časová, základ mzda či plat
- Úkolová mzda
- Podílová či provizní mzda
- Mzda za očekávané výsledky práce
- Mzda a plat za znalosti a dovednosti
- Mezi dodatkové složky řadíme prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, povinné či nepovinné příplatky.

(Koubek, J., 2007, s. 167)

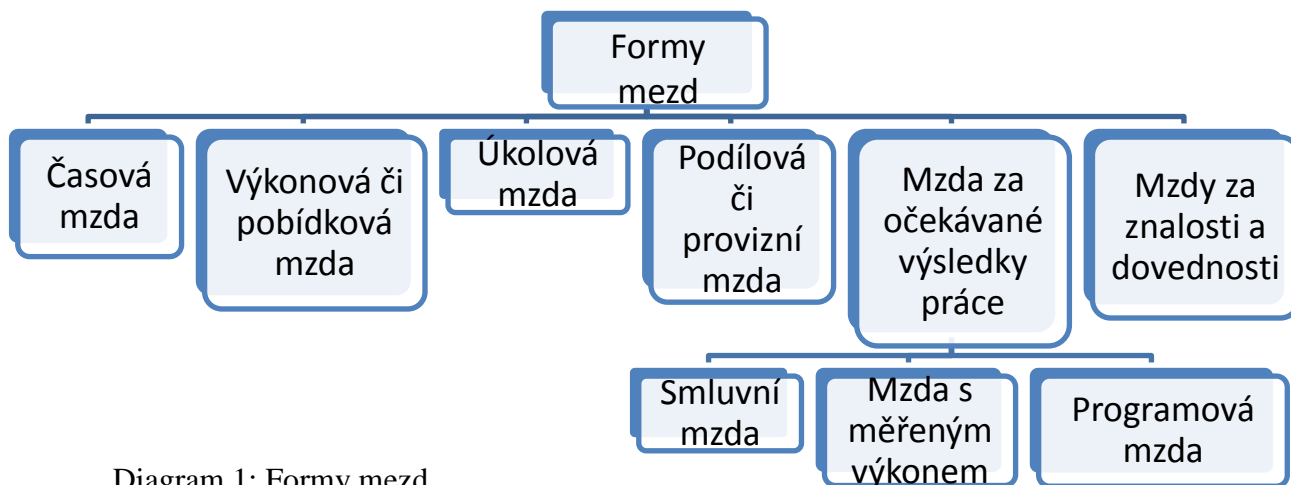


Diagram 1: Formy mezd

Základem hodnocení zaměstnanců je určit význam a důležitost práce a její obtížnost. Výše odměny nestanovuje hodnocení, ale oceňování práce. O formě mzdy vždy rozhoduje zaměstnavatel. Ve většině případů se forma určuje takovým způsobem, jaký vyhovuje jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci. Myslím si, že pro maximální motivaci je důležité zvolit takovou metodu, která je přímo spojena s vykonanou prací zaměstnance, a tím je výkonová mzdová forma.

Časová mzda

Jedná se o vyplacení předem stanovené částky, na základně dne, týdne či měsíce. Tato forma mzdy je jednou z nejjednodušších, neboť pro firmu to znamená plánovaný náklad, který je stabilní. Tato forma mzdy předchází konfliktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Časovou mzdu je vhodné použít například v případě, kdy zaměstnanec nijak neovlivní množství a kvalitu vykonané práce. Příklad je práce u pásu.

Výkonová či pobídková mzda

Výše mzdy je v závislosti na množství vykonané práce a na kvalitě výkonu pracovníka. Aby bylo možné použít tuto formu, musí být práce měřitelná a klasifikovatelná.

„Má li být výkonový systém odměňování efektivní, musejí být splněny tři požadavky: Je třeba zajistit přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků. Vztah mezi výkonem a odměnou musí být viditelný, jasný, přímý. Pracovníci si jej musejí uvědomovat, a to i v případě, že je odměna vázána na výkon pracovní skupiny či celé firmy. Musí být jasné, jaký výkon je žádoucí (standardní), jaký je nadstandardní, jaký je ještě přijatelný a jaký je nepřijatelný.“ (Koubek, J., 2007, s. 174)

Tato forma odměňování vede ke zvýšené motivaci, což vede k vyššímu množství a celkové kvalitě výkonu. Pokud se rychlost práce zvýší, sníží se náklady a při vyšších prodejích se zvyšuje i ekonomická stránka podniku. Při použití této formy je nezbytná větší kontrola a může zhoršit vztahy zaměstnanců na pracovišti.

Úkolová mzda

Tato forma spočívá ve vyplacení určité částky po vykonání určité práce. Výše odměny za jednotku práce je předem stanovena podle situace na trhu v závislosti na konkurenci. Pokud zaměstnanec odpracuje více, použije se za každou vyrobenou jednotku navíc vyšší sazba. Pokud však zaměstnanec vyrobí méně, dojde k udělení sankce.

Výhodou je vyšší motivace k práci, ale zaměstnavateli to přináší více práce a časovou náročnost.

Podílová či provizní mzda

Používá se především ve službách či obchodních činnostech. Výše odměny je závislá na prodaném množství či poskytnuté službě. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu, v tom druhém má pracovník garantovaný základní plat plus provize za prodej či poskytnutou službu. (Koubek, J., 2007, s. 178)

Zálohovaná podílová mzda

V tomto případě, jde o pravidelnou měsíční částku, která bývá odčítána od jeho podílu. Tato forma je využívána především v sezonním prodeji. Výhodou je přesně daný vztah mezi odměnou a výkonem. Nevýhodou však je, že se jedná o sezónní prodej, čili zaměstnanec neovlivní poptávku a tak nemá takové množství prodejů.

Mzda za očekávané výsledky práce

Jedná se o formu, ve které zaměstnanec přislíbí splnit určitou práci v určité kvalitě za stanovenou dobu. Mzda má tři formy:

1) Mzda s měřeným denním výkonem

- Je neustále kontrolován výkon a vyplácí se pevná mzda. Pokud zaměstnavatel potřebuje, jde za pomoci této formy motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu. Pro výši odměny se používají denní nebo týdenní záznamy o výkonu zaměstnance.

2) Smluvní mzda

- Je vyplacena za vykonání stanovené činnosti. Než je částka vyplacena, dojde ke kontrole vykonané práce. Ve většině případů je stanovena odchylka od zadaného výsledku. Pokud zaměstnanec překročí předem

stanovené množství práce, dojde ke zvýšení mzdy, pokud však práci nesplní, dojde ke změně smluvního vztahu, kde je mu poskytnut dodatečný čas. Jestliže ani tak není zaměstnavatel schopen danou činnost vykonat, je sesazen do kategorie s nižší mzdou.

3) Programová mzda

- Pokud je činnost splněna včas a ve sjednané kvalitě, je vyplacena pohyblivá složka odměny. Jestliže kvalita, množství nebo čas není splněn, dojde ke snížení částky, nebo částka není vyplacena vůbec. Práce navíc není nijakým způsobem hodnocena.

Mzda a plat za schopnost

Jedná se o formu, kdy je zaměstnanec schopen vykonávat práci na různých pracovních pozicích. Každé místo požaduje určité schopnosti a na tomto základě se stanoví základní mzda. Každá získaná schopnost s sebou přináší odlišnou odměnu. Odměny se dělí do tří různých forem.

1) Model stavebních bloků

- Předpokladem je, že dovednosti a znalosti zaměstnance na sebe nejsou závislé a je možné si je osvojit v pořadí, které vyhovuje každému individuálně.

2) Model bodových přírůstků

- Je použita v případě, že je příliš nových dovedností a znalostí, které si zaměstnanec osvojuje, ale hodnota je různorodá. Každá dovednost a znalost má svou hodnotu a zaměstnanec získá body tak, že tyto znalosti a dovednosti ovládají.
- Výhodou je, že se zaměstnanci mohou vzájemně zastupovat, neboť jsou obeznámeni s požadavky jednotlivých pracovních míst. Nevýhodou je, že zaměstnanci mohou zastat více skupin, ale na žádnou se nemohou zaměřit na plno. (Koubek, J., 2007, s. 182)

3) Hierarchický model

- Jak už je z názvu zřejmé, znalosti a dovednosti jsou uspořádány od důležitých k méně důležitým čili hierarchicky. Od složitějších k jednodušším. Zaměstnanci začínají na nejnižší úrovni a mzda či plat se

jím zvyšuje, pokud ukážou, že zvládají vyšší počet znalostí a dovedností.
(Koubek, J., 2007, s. 182)

Dodatková mzdová forma

Tato forma poskytuje mzdy jednorázově, nebo se opakuje ve stanovených intervalech. Navyšuje jinou formu odměňování a bývá jak ve finanční tak nefinanční podobě. Nejčastějším způsobem jsou prémie. Prémie bývají buď opakované a vyplácejí se za splnění úkolu podle určitých kritérií, nebo jednorázově za mimořádný výkon.

Zaměstnanec podá vyšší snahu, pokud je finančně ohodnocen na základě vykonané práce. Všichni však nejsou motivováni stejně, takže ani v případě změny formy odměňování není zaručeno, že budou motivováni k lepšímu výkonu.

Finanční prostředky mohou souviset s uspokojením potřeb a na tomto základě lze dosáhnout rozdílných cílů. Zaměstnanec považuje peníze jako uspokojení základní potřeby, jako je jídlo či bydlení. Spoustu lidí bere finanční odměnu jako jednu z nejdůležitějších forem, při rozhodování o zaměstnání.

„Peníze tedy mohou přinést pozitivní motivace nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a také jsou jedním z faktorů, který ovlivňuje jejich setrvání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může zaměstnance demotivovat. Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti zaměstnanců.“ (Armstrong, M., 2007, s. 231)

Osobní ohodnocení

Slouží jako odměna za náročnou práci a dlouhodobé dosahování výsledků práce zaměstnance. Velikost takové odměny je dána procentem ze základního platu.

Příplatky

Může se jednat o povinné nebo nepovinné příplatky. Ve většině případů se na nich organizace dohodne s obory dle úrovně organizace, v některých případech jsou poskytovány novým zaměstnancům.

Ostatní výplaty

Do této kategorie spadá například Třináctý plat, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou apod.

Mezi nepeněžní formy řadíme:

- Uznání – jedná se o velmi důležitý druh motivace a odměny. Jde o to, vyjádřit někomu uznání za jeho odvedenou práci.
- Zahraniční cesty – v poslední době se jedná o velmi často používanou formu ohodnocení, kdy za dobrý výkon, pracovní tým dostane cestu do zahraničí
- Dary – pokud se zaměstnanec výrazně lepší ve svém odpracovaném výkonu, bývá odměňován formou spotřebního zboží, klenotem či fotoaparátem, apod.
- Poukazy - zaměstnanci si sami vyberou druh zboží, jedná se o nejflexibilnější druh odměny.

Odměny mají dvě různé podoby a to vnější a vnitřní. Mezi vnější odměny řadíme ty, o které se stará především společnost. Vnitřní odměny zajímají především zaměstnance, ale zaměstnavatel je může ovlivňovat tím, že zadá zajímavé úkoly a vytvoří dobré vztahy mezi zaměstnanci. Výkon zaměstnance je ovlivněn různými pocity. Jedná se o pocit užitečnosti, seberealizace a takové pocity, které jsou propojeny s výkonem.

Zaměstnanecké výhody

Jedna z forem zaměstnaneckých odměn, které bývají poskytovány za to, že jsou to zaměstnanci právě oné společnosti. Tyto formy odměn, nejsou zpravidla závislé na výkonu pracovníka, avšak někdy se přikládá význam na postavení pracovníka ke společnosti, k tomu jak dlouho pracovník v dané společnosti pracuje. Existují různé druhy zaměstnaneckých výhod.

Podle Davise a Wethera jsou tyto výhody stanoveny tak, ale byly splněny podnikové cíle. A těmi jsou: konkurenceschopnost vůči ostatním podnikům, nákladová efektivnost, soulad s potřebnými zákony a přizpůsobení potřebám zaměstnanců v co možná nejvyšší možné míře.

Autor Koubek ve své knize uvádí zaměstnanecké výhody v ČR a dělí je do čtyř skupin:

- Výhoda sociální povahy, kam lze zařadit příspěvky na rekreaci dětí, penzijní připojištění, životní pojištění nebo různé druhy půjček.
- Výhody pro využití volného času, kam zařadíme kulturu či sportovní aktivitu, dotace zaměstnanecké rekreace.

- Výhody, které mají určitý vztah s prací, např. stravování, různé kurzy či vzdělání, výhodnější koupě produktů, které podnik nabízí.
- Výhody, které souvisejí s pracovním postavením, s tím se pojí automobil pro vedoucí zaměstnance, využívání automobilů pro osobní účely, platba telefonního účtu.

Zaměstnanecké benefity

Jsou výhodné jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Ze strany zaměstnavatele je to především z toho důvodu, že velká většina benefitů je zvýhodněna jak od daňového tak odvodového režimu. Každý podnik má rozdílný počet a druh benefitů, které záleží na potřebách zaměstnanců a také na benefitech, které nabízí konkurence. (Pelc, V., 2009, s. 11)

Mezi výhody benefitů lze zařadit pozitivní vztah zaměstnance k podniku, vyšší spokojenost zaměstnanců. Zaměstnancům jsou nabízeny vyšší měsíční příjmy, aniž by se jim zvýšily náklady spojené se zdaněním mezd. (Pelc, V., 2009, s. 11)

Podniky využívají benefity především k tomu, aby měli větší možnost výběru zaměstnanců, kteří odvádí kvalitní výkony a mají mnoho zkušeností. Benefity znamenají pro pracovníky motivaci. Pokud má podnik stabilní zaměstnance, nezvyšují se jim náklady spojené s náborem a zaškolením nového personálu.

Sociální motivace

Ve všech případech se nemusí jednat jen o finanční ohodnocení zaměstnavatele. Ne totiž každý je motivován penězi.

V dnešní době odměňování zahrnuje také: zaměstnanecké výhody, které nejsou poskytovány ve formě peněz. Jedná se především o levnější stravu, používání firemního vozidla, dary k výročí, ať osobnímu tak pracovnímu, vzdělávání, povýšení, rozmanitost práce či větší zodpovědnost. (Koubek, J., 2007, s. 158). Díky tomu se zaměstnanci cítí důležití a spokojení.

Sociální motivace je úzce spojena s výkonem zaměstnance. Pokud v podniku panují špatné sociální podmínky, zaměstnanci vše vnímají citlivěji a to narušuje jejich pracovní výkon.

„Význam sociálních podmínek práce vyplývá především z těchto skutečností:

- *Práce je společenskou, sociální činností*

- *Pracovní činnost člověka podmiňuje jeho společenské uplatnění, jeho postavení ve společnosti (sociální pozici) i společenské chování (prestiž)*
- *Pocit sounáležitosti, sociálního uznání, společenského významu, jistoty, který práce člověku zprostředkovává, výrazněji a v daleko větší míře než např. fyzické podmínky práce podmiňuje pracovní morálku a výkonnost*
- *Důvody pracovní nespokojenosti bývají často důsledkem nespokojenosti pracovníka s jeho sociálním zařazením, s jeho postavením, se sociálními podmínkami na pracovišti.*“ (PROVAZNÍK, V., 2002, s. 171)

Sociální podmínky dělíme do různých forem:

1) Sociální a interpersonální vztahy v zaměstnání

- Tyto vztahy uspokojují potřeby zaměstnance. Pokud člověk pracuje pracovním týmu, ve kterém se cítí dobře, je vytvořena vhodná atmosféra pro dosažení stanovených cílů podniku. Jestliže vzniknout potíže, takto spjatá pracovní skupina se snaží potíže vyřešit a upřednostňuje zájmy celé skupiny před zájmy osobními.

2) Sociální styk

- Takto nazýváme vztahy mezi zaměstnanci. V této formě na sebe navazují tři části. Sociální percepce, pod čím rozumíme poznání člověka jiným člověkem. Sociální interakce, čemuž rozumíme vzájemné působení lidí. Sociální komunikace, což je vzájemné předání informací a názorů.

3) Sociální norma

- Jedná se o nepsaná a všemi přijatá pravidla chování

4) Sociální klima

- Tímto se rozumí vztahy jednotlivých zaměstnanců mezi sebou

1.16 Moderní přístupy motivace

V současnosti existuje několik moderních přístupů a trendů v oblasti motivace. (Vágner, 2004, Vodáček, Vodáčková, 2006)

- Sebmotivace manažerů – je důležitá pro dosažení vysokého výkonu pracovníka a pro efektivnost odvedené práce
- Participace spolupracovníků na rozhodování – tento moderní motivační systém využívají spíše moderní podniky, ve kterých je vysoká decentralizace. Aby docházelo k efektivnosti tohoto systému je nezbytné, aby došlo k propojení s hodnocením a odměňováním.
- Rozšiřování pracovní způsobilosti – využití bývá spíše u pracovníků, kteří vykonávají stereotypní činnost. V tomto případě je pracovníkům nabídnuta odborná kvalifikace, aby se následně mohli věnovat více činnostem, nikoliv jen jedné.
- Obohacování práce – motivací pro pracovníka je svěřená pravomoc a odpovědnost, která není součástí jeho práce. Nová a náročnější práce, je pro pracovníka silnou motivací k tomu, aby ze sebe vydal vyšší výkon a zároveň, aby dokázal vedoucímu pracovníkovi svou schopnost postavit se výzvě.
- Obměňování pracovních míst – jedná se o horizontální a vertikální rotaci. V případě horizontální je pracovníkovi přiděleno více činnosti, které ve svém pracovním procesu vykonává. Nezbytné je však potřebné vzdělání a boj proti stereotypu. Oproti tomu vertikální se vyskytuje spíše u manažerů. Motivací se pro ně stává poznatek náplně práce jak svých nadřízených tak i podřízených. Výsledkem potí je, že manažeři si zvýší svou způsobilost.

1.17 Hodnocení pracovníků

V neposlední řadě bych se ráda věnovala tomu, jak hodnocení zaměstnanců může přispět k motivaci zaměstnanců. *Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, neboť je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Hodnocení má význam jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu. Cílem pracovního hodnocení je rovněž zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace.* (BLÁHA, J., a kol., 2005. s. 133)

V dnešní době se potýkáme s mnoha metodami hodnocení pracovníků. Každý podnik si vybere svou metodu, která nejlépe vyhovuje jejich potřebám. Nejdůležitějším aspektem je seznámení pracovníků s vybranou metodou, která by se měla stát součástí

podnikové kultury. Pokud však pracovníci danou metodu nepřijmou, není metoda efektivní.

2 Praktická část

2.1 Profil společnosti

Společnost, ve které jsem svou praktickou část zpracovávala, si přála být anonymizována, a proto v celé práci budu uvádět Společnost XYZ.

Společnost XYZ je v současnosti jednou z pěti největších společností, která se zabývá poskytováním elektřiny a zemního plynu. Společnost zaměstnává více než 60 000 zaměstnanců, dodává elektřinu do více než 15 milionů objektů a zemní plyn dodává přibližně do 7 milionů objektů. V posledních letech společnost XYZ zaznamenala výnos přesahující 45 miliard EUR.

Trhem pro tuto společnost je především Evropa. Co se však České Republiky týče, jedná se o největšího dodavatele elektřiny a zemního plynu. Společnost reaguje na potřeby a přání zákazníků a snaží se nabízet nové produkty do domácností, průmyslu i obchodu.

2.2 Historie společnosti

Společnost XYZ byla založena v německém městě Essenu v roce 1898 s cílem stavby a provozu první elektrárny. Po dvou letech byla tato elektrárna dostavěna a v ten okamžik začala dodávat elektřinu. V roce 1902 vlastnil většinový podíl společnosti Hugo Stinnes. Jeho cíl spočíval v tom, že elektřina bude dostupná většině obyvatelstva v regionu. Společnost XYZ se začala razantně rozrůstat a začala stavět první dálkový přenos elektřiny. Aby se společnost dostala k nejlépejšímu zdroji na výrobu elektrického proudu, koupila roku 1932 společnost, která se zabývala těžbou hnědého uhlí.

Po skončení druhé světové války v Západním Německu došlo k hospodářskému rozkvětu, který přispěl k zvýšení poptávky po elektřině. Společnost XYZ se v roce 1961 podílela na zprovoznění experimentální elektrárny v Německu a po třech letech spustila největší Evropskou elektrárnu. Společnost investovala dost peněz do vědy a výzkumu a v roce 1981 se tato investice projevila v představení elektrického automobilu. V té době šlo pouze o prototyp. Následně v roce 1998 společnost XYZ pouze z poloviny spadala do oblasti energetiky. Druhá polovina se zaměřovala na telekomunikaci, likvidaci odpadu, výrobků pro elektrárny a stroje pro tisk. Rok 2000 znamenal pro společnost změnu ve

směru podnikání. Společnost se začala soustředit pouze na plyn, elektřinu, likvidaci odpadu a recyklaci.

Od poloviny posledního desetiletí se společnost XYZ začala věnovat velice ziskovému obchodu s elektřinou a zemním plynem. Ziskovost se od roku 2005 rapidně zvyšovala. Tyto zisky vedly k velkému finančnímu zabezpečení společnosti a ta si díky tomu držela špičkové hodnocení na kapitálovém trhu.

Za posledních deset let společnost XYZ téměř zčtyřnásobil vyplácení dividend, což vedlo k vysokým ziskům a to veřejnost nepovažovala za perspektivní, ani jako obchodní úspěch. Zmiňované zisky začaly společnosti XYZ velice škodit.

Na základě katastrofy ve Fukušimě se společnost XYZ jako provozovatel jaderné elektrárny dostala pod vysoký tlak veřejnosti I přes tyto problémy neexistoval důvod, proč by společnost neměla úspěšně pokračovat ve svém rozvoji.

2.3 Organizační struktura společnosti XYZ

Organizační struktura této společnosti se dělí na nejvyšší úroveň řízení a na nejnižší úroveň řízení.

Organizace na nejvyšší úrovni

Každá divize je označena jménem celé společnosti. Jednotlivé společnosti jsou vedeny mateřskou společností Společnost XYZ AG. Každá divize je dále složena z několika menších společností. Pod základní mateřskou společnost AG spadá také, mimo jiné IT a Service, které poskytují mnoho potřebných služeb. Důležité v organizační struktuře jsou také distribuční soustavy, které Společnost XYZ vlastní, ale legislativa EU je považuje za nezávislé společnosti. V součtu má společnost XYZ vlastnický podíl v 900 společnostech a v účetní uzávěrce je jich zahrnuto přibližně 400. A v neposlední řadě má většinový podíl v téměř 600 společnostech.

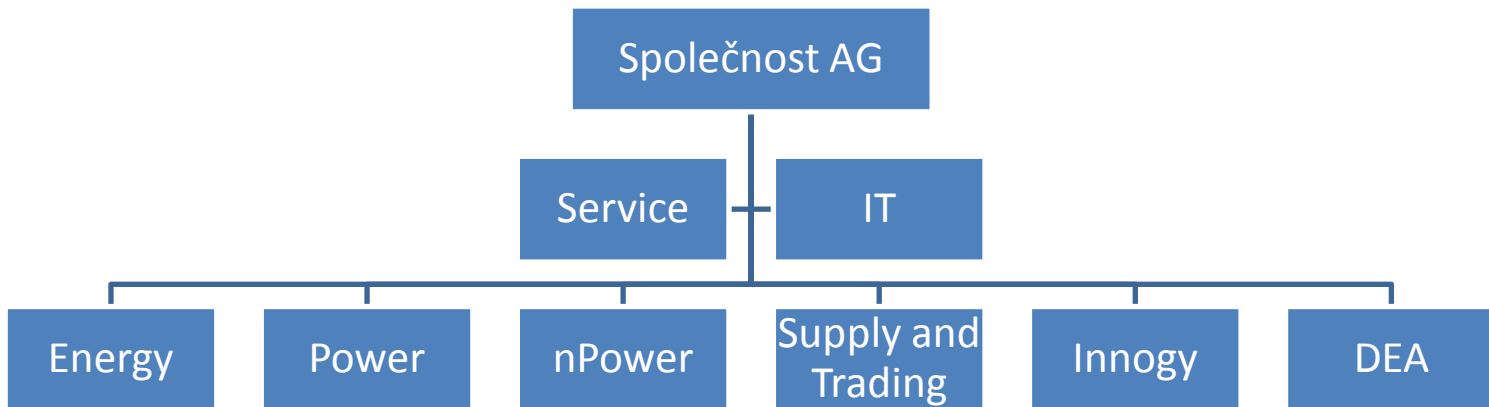
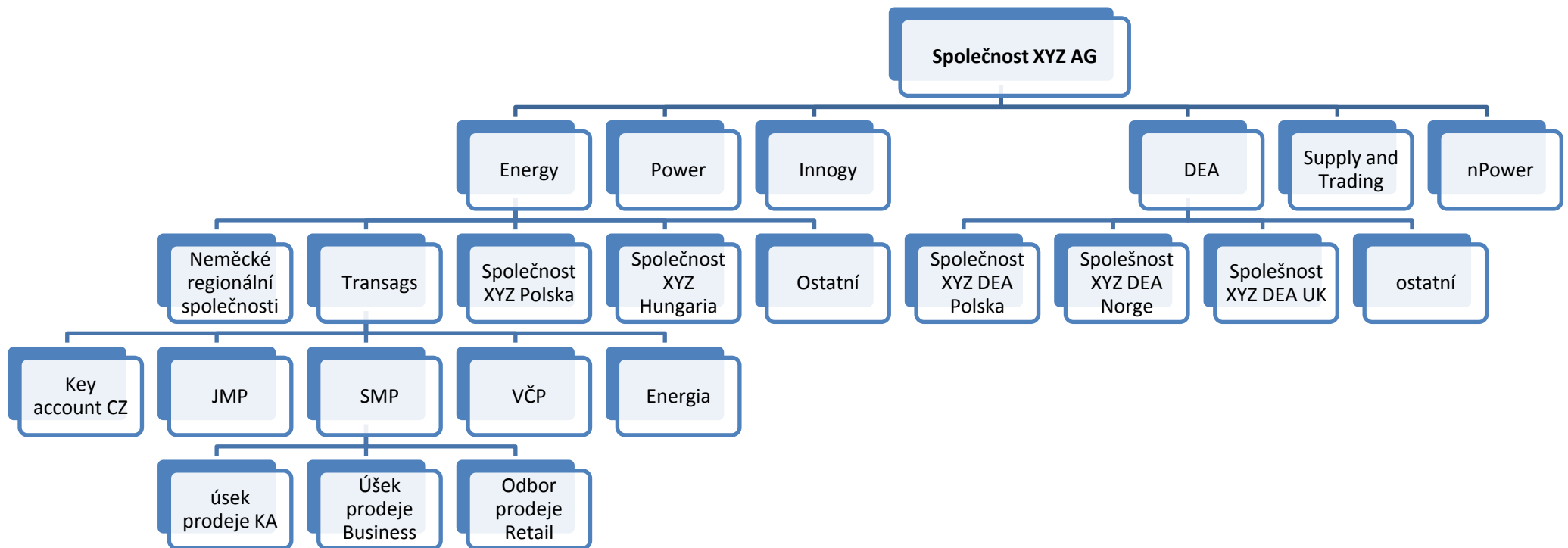


Diagram 2: Organizační schéma na nejvyšší úrovni společnosti XYZ AG

Organizace na nejnižší úrovni

Na následujícím obrázku je uvedena celková organizační struktura Společnosti XYZ, a to od mateřské společnosti XYZ AG až na jednotlivé společnosti či oddělení. Uvedená struktura je na nižších úrovních poněkud zjednodušená.

Nejvyšší stupeň řízení je kategorie členěna podle specializace a je zde použito členění dle geografického kritéria. Členění společnosti umožňuje koordinovat jednotlivé činnosti v rámci všech zemí z jediného místa. Zaměření na jednotlivé trhy jsou přenechána na nižší úrovni řízení jednotlivých států. To zajišťuje rychleji reagovat na danou situaci na trhu. Na následující úrovni je členění zaměřeno již na zákazníka. Může být vidět, že Společnost XYZ Traspas je výjimkou, neboť je členění na zákazníka až na další úrovni. Díky tomu je možno lépe pochopit svého zákazníka a uspokojit jeho požadavky.



I.úroveň – mateřská společnost

II.úroveň – funkční specializace

III.úroveň – geografické členění

IV.úroveň – geografické členění/členění dle zákazníků

V.úroveň-členění dle zákazníka

Diagram 3: Organizační schéma na nejnižší úrovni společnosti XYZ

2.4 Firemní hodnoty

Průmysl, ve kterém společnost XYZ působí, čeká během několika let velká proměna. Společnost doufám, že to bude jak pro ni, tak pro zákazníky přínos. Vedení společnosti považuje za své devize zkušenosti, know-how a dovednosti, které se postaví novým výzvám. Společnost XYZ pracuje s lidmi na všem možných úrovních: interně, externě, s kolegy, se svými zákazníky, ale i se všemi obchodními partnery.

To jak bude společnost XYZ vypadat v budoucnosti, vyjadřuje jejich příběh, který nazývají „Corporate Story“. Tento příběh hovoří o krocích, které musí společnost XYZ provést, aby se stala nejspolehlivějším a nejvýkonnějším hráčem na trhu s energiemi. Příběh definuje hlavní postupy, ale není zde uvedená přesná strategie, jak toho dosáhnout. Na základě příběhu, byly ve společnosti nastaveny tři nové firemní hodnoty, které určují chování v celé skupině. Jsou jimi:

- Důvěra – ta slouží k vytvoření takové společnosti, na kterou může být vedení hrdé a na kterou se lze s jistotou spolehnout. Vše co je ve společnosti řečeno, je myšleno přímočaře, upřímně a srozumitelně. Všichni zaměstnanci se dělí o své zkušenosti a mají určitou zodpovědnost za své chování. Společnost XYZ jedná se svými zákazníky a akcionáři v jejich zájmu, a tím podporují svou sebedůvěru.
- Výkon – své úspěchy společnost hodnotí jak finančními tak i nefinančními metodami. Za pomoci různých metod, se vedení společnosti ujišťuje, že všichni pracují podle nejpřísnějších norem a dlouhodobě udržitelným způsobem. Důležitým aspektem je, že společnost chce nepřetržitě uspokojovat potřeby všech zúčastněných stran. Pracovníci mají náročné cíle a neustále pracují pro jejich dosažení. Podporují se vzájemně, aby využili různorodost v kreativním myšlení všech pracovníků. Udávají, že se spokojí pouze s tím nejlepším výkonem.
- Nadšení – společnost má odvahu přicházet neustále s novými nápady na řešení problémů. Nadšení je pro společnost hnací silou a optimismem. Takto se vzájemně inspirují k tomu, aby rozvíjeli svůj potenciál. Všech zákazníků a akcionářů si společnost velice váží a tak plní všechny jejich požadavky se snahou naplnit jejich očekávání.

Tyto tři pojmy definují charakter a osobnost společnosti XYZ. Uvádí směr, kterým se společnost hodná vydat. Tyto hodnoty byly navrženy na základě zaměstnaneckého výzkumu o vnímání společnosti jako takové. Hodnoty jsou součástí kultury společnosti a popisují, kdo vlastně společnost je, v co věří a jak se chová. Uvádí míru jejich práce i způsobu rozhodování. Společnost XYZ věří, že za pomoci těchto hodnot, dosáhne důvěryhodnosti a efektivity pro udržitelnost na evropském energetickém trhu.

2.5 Firemní strategie společnosti XYZ

Strategie společnosti se rozděluje do tří hlavních bodů. Tím nejdůležitějším pro společnost je dlouhodobě udržitelný růst, vstup do nových zahraničních trhů a posílení svého postavení na trhu, kde společnost vystupuje. Tyto cíle se plní na základě modernizace elektráren, investice mimo trhy kde společnost XYZ již působí a zvýšením procenta obnovitelných zdrojů. Mezi další strategické cíle společnosti můžeme zařadit snahu o co nejbližší kontakt se zákazníkem. Pod tím si lze představit snahu o pochopení potřeb a přání zákazníka a schopnost vyjít zákazníkovi vstříc.

2.6 Řízení společnosti XYZ

V této společnosti je zaveden německý model řízení společnosti. Tento styl řízení společnost dodržuje od roku 2002.

Představenstvo

Představenstvo je složeno z 6 členů. Každému členovi připadá jedna konkrétní oblast z nejvyšší úrovně. Předseda představenstva je také výkonný ředitel společnosti a ostatní členové zpravidla bývají řediteli pro příslušnou oblast. Jde především o oddělení ředitele financí, provozního ředitele, ředitele strategie a lidských zdrojů a národního ředitele. Představenstvo musí v určitých intervalech předložit dozorčí radě zprávu o hospodaření společnosti a o tom, jak jsou plněny jednotlivé činnosti stanovené pro dosažení cílů. Pokud cíle neodpovídají plánům, musí představenstvo vysvětlit příčiny rozdílu.

Dozorčí rada

Dozorčí rada má zpravidla 20 členů. Polovinu členů volí valná hromada společnosti a druhou polovinu volí zaměstnanci. Dozorčí rada má za úkol dohlížet jak pracuje management, určuje směr společnosti XYZ, musí rozhodnout o důležitých činnostech a informuje představenstvo o chodu všech oblastí. Dozorčí rada ale musí také dohlížet na to, zda představenstvo jedná na základě platné legislativy a také na základě stanov společnosti.

Výkonný výbor

Výkonný výbor má za úkol projednání investičních projektů, a pokud nemůže být rozhodnutí odloženo, musí přijmout nezbytná opatření. Musí také připravit podklady dozorčí radě. Tyto podklady se týkají finanční situace, dividend, strategie společnosti a rozpočtu na další roky.

Ostatní výbory společnosti

Mezi tyto výbory patří: výbor pro personální otázky, zprostředkovací výbor a nominační výbor. Tyto výbory nemají tak velký význam jako již zmíněné. Výbory se scházejí pouze v akutní situaci, pokud důležitá situace nenastane, výbory se nemusí sejít po celý rok. Jediný výbor, který se pravidelně schází, je výbor pro personální otázky, neboť musejí nezbytně projednat otázku náhrad a odměňování jednotlivých členů představenstva.

2.7 Pracovní výkon

Pracovní výkon je komplexní proces, který má za úkol zvyšovat výkonnost celé společnosti. Slouží společnosti ke sledování a řízení pracovního výkonu zaměstnance v žádoucím směru. Vedení společnosti tento proces používá, aby sledoval změnu ve výkonu jednotlivých zaměstnanců, a aby zaměstnance vedl žádoucím směrem pro dosažení stanovených cílů.

Vedoucí zaměstnanci musí dohlížet na pracovní výkon a splnění základní činnosti svých podřízených. Pokud dochází k průběžné kontrole a poskytnutí informací o plnění cílů všech zúčastněných stran, tak na základě toho je možné motivovat zaměstnance

k vyššímu výkonu. Pro společnost XYZ je to základ pro tvorbu výkonnostně orientovaného prostředí ve společnosti.

Hlavním nástrojem řízení a vytvoření základní strategie společnosti je pro společnost XYZ BSC neboli Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti. Jedná se o hlavní strategický nástroj, který je efektivní a řídí tvorbu strategií společnosti XYZ. Tento systém umožňuje pohled jak na stránku finanční tak i nefinanční, která má vliv na celkový výkon společnosti XYZ a ovlivňuje výsledky.

PMS je systém, který řídí pracovní výkon zaměstnanců a snaží se zvyšovat jejich odváděný výkon a to tím směrem, aby dosahoval jak dlouhodobých, tak i krátkodobých cílů strategie společnosti, které jsou nastaveny v BSC.

Systém pro řízení pracovního výkonu je současně nástroj pro stanovení úrovně výkonu individuálního zaměstnance a na jeho základě je motivován k vyšším výkonům. Společnost XYZ ho považuje za velmi objektivní hodnocení a díky němu stanoví výši variabilní složky mzdy, která je provázaná se splněnými cíli.

2.8 Odměňování zaměstnanců ve společnosti XYZ

Zaměstnanci dostávají za svou práci příslušnou mzdu. Ve společnosti XYZ zaměstnanci dostávají odměny na základě:

- Smluvní mzdy (jedná se o pevně stanovenou částku)
- Mzdového tarifu (jedná se o pevně stanovenou částku, jejíž součástí je mimořádná přírážka, která se stále mění)

Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni na základně mzdového tarifu, se zařazují na pracovní pozici a tarifní stupeň podle pravidel, které jsou v kolektivní smlouvě. Zaměstnancům, kteří jsou takto odměňováni, přísluší ještě za splnění stanoveného úkolu v dané oblasti odměna odpovídající výkonu.

Hodnocení výkonu pracovníků je velmi propojeno s motivací zaměstnanců. Zaměstnanec má možnost ovlivnit svou odměnu a získat odměnu formou bonusů.

Jednotliví zaměstnanci mají od svého nástupu do společnosti vedenou svou složku mzdy a zaměstnavatel je musí obeznámit s podmínkou jejich výplaty. Na tomto základě zaměstnanec má možnost ovlivnit celkový příjem a hodnocení. Zaměstnanci mají každý měsíc pohovor se svým přímým nadřízením, se kterým hovoří o svém hodnocení a na tomto základě stanoví odměnu za vykonanou práci.

Přímý nadřízený si vede hodnotící formulář, který se skládá ze čtyř částí. Tři tyto části ovlivňují výkon zaměstnance a jedna část je společná pro celý pracovní tým. Pokud zaměstnanec splní individuální plán, je jeho hodnocení ve sjednané výši. Jestliže zaměstnanec plán nesplní minimálně na 75%, nepřipadá mu odměna, oproti tomu velmi aktivní zaměstnanci, kteří plán překročí, získají odměnu vyšší, než je jejich sjednaná výše.

2.9 Vzdělávání a rozvoj ve společnosti XYZ

Ve společnosti XYZ se vzdělávání zaměstnanců dělí podle modelu 70 : 20 : 10. Tato kombinace v tomto poměru je považována za nejvíce efektivní formu v oblasti mezilidských vztahů a odbornosti. Obecně to znamená, že 70% vzdělání a rozvoje je v průběhu pracovního výkonu každého zaměstnance, 20% poskytují zaměstnanci svoji kolegové a nadřízení a zbylých 10% je klasická forma školení zaměstnanců. Tento model slouží k okamžitému využití v praxi a zaměstnanci si tak nastaví svůj přístup k osobnímu rozvoji.

- 70% vzdělání v průběhu pracovního výkonu – společnost se domnívá, že zaměstnanec získá nejvíce nových zkušeností, pokud bude řešit konkrétní pracovní problém či úkol. Těchto 70% může mít různé formy, například:
 - Zastoupení svých kolegů na jejich pracovní pozici
 - Řešení pracovních záležitostí jak individuálně tak v pracovní skupině
 - Využití nové techniky při řešení pracovního problému
 - Změna pracovních pozic
 - Aktivita na firemních projektech
 - Chtíč vyšší zodpovědnosti
- 20% vzájemné vzdělání mezi zaměstnanci – společnost je zastáncem názoru, že určitý podíl zkušeností získávají zaměstnanci díky spolupráci se svými kolegy. A na tomto základě společnost podporuje spolupráci, předání zkušeností a informací mezi zaměstnanci, odborníky apod. Spadá sem:
 - Zpětná vazba
 - Účast na kolektivních úkolech
 - Koučink
- 10% klasické školení zaměstnanců – společnost XYZ věnuje také určité množství času klasické formě vzdělávání. Vedení společnosti vždy zvolí

takovou formu školení, aby zapadlo do potřeb jednotlivých zaměstnanců a aby získané informace mohli zaměstnanci využít v praxi. Mezi klasické formy společnost řadí:

- E-learning
- Profesní vzdělávání
- Odborný seminář
- Školení v týmech, kurz, workshop
- Trénink zaměstnanců

2.10 Zaměstnanecké benefity

Ve společnosti XYZ je nastaven motivační systém pro zaměstnance. Jejich motivace se dělí do dvou základních úrovní. V první řadě se jedná o benefity, které se týkají všech zaměstnanců společnosti XYZ. Tyto benefity mají při poskytování fixní i flexibilní formu.

Fixní formu benefitů mají ty benefity, které byly předem sjednané v kolektivní smlouvě, nebo jsou stanoveny ve směrnících. Tyto benefity jsou k dispozici všem zaměstnancům, ale ti jsou obeznámeni s tím, že co je nad jejich standard náleží pouze manažerům.

Flexibilní forma benefitů je taktéž sjednána v kolektivní smlouvě, ve které se uvádí, že je to jakýsi systém, který má tři možné části a zaměstnanci si z těchto částí volní na základě jejich ročního limitu.

Fixní forma benefitů

Ve společnosti XYZ se tato forma dělí na benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům a na benefity, které jsou poskytovány pouze manažerům. Pro zaměstnance poskytuje společnost velké množství benefitů.

Benefity pro všechny zaměstnance

- a) Úprava pracovní doby – ve společnosti XYZ mají zaměstnanci zkrácenou pracovní dobu na 37,5hod/týdně.
- b) Příplatek za přesčas – jedná se o přesčas, který je nařízen vedením společnosti, nebo se zaměstnanec dohodne se zaměstnavatelem, že bude vykonávat práci v noci,

ve svátek či bez odpočinku. V těchto případech má zaměstnanec nárok na mzdu a příplatek, který činí 50% průměrného výdělku. Také se může zaměstnanec se zaměstnavatelem domluvit, že si vezme náhradní volno za práci přesčas místo příplatku.

- c) Náhrada za cestovné
- d) Dovolená – ve společnosti XYZ má každý zaměstnanec pět týdnů dovolené během roku, což znamená, že mají jeden týden dovolené na víc, než je uvedeno v zákoníku práce.
- e) Osobní volno – u zaměstnanců, kteří pracují v pravidelných intervalech, a jejich pracovní doba je vhodně rozvržena náleží odměna ve formě tří dnů osobního volna. Oproti tomu zaměstnanci, kteří nemají vhodně rozvrženou pracovní dobu, mají nárok pouze na dva dny osobního volna. Toto volno je vhodné pro krátkodobou nemoc a v případě, že zaměstnanec těchto dní nevyužije, osobní volno mu propadá, neboť nelze převést do následujícího kalendářního roku.
- f) Den volna v případě úmrtí – tento den volna, je nad rámec zákoníku práce. Společnost XYZ poskytne zaměstnanci tři dny volna, v případě, že dojde k úmrtí blízké osoby. Pod pojmem blízká rodina si zde představíme manžela/manželku, dítě zaměstnance, druha/družku či partnera/partnerku. Dva dny volna dostane v případě, že dojde k úmrtí jednoho z rodičů zaměstnance či sourozence.
- g) Den volna v případě svatby – tento den volna, je taktéž nad rámec zákoníku práce. Společnost XYZ poskytne zaměstnanci tři dny volna v případě konání své svatby, či registraci partnerství a jeden den volna v případě účasti na svatebním obřadu.
- h) Den volna z důvodu stěhování – společnost XYZ poskytne zaměstnanci dva dny volna, pokud se jedná o přestěhování, které je v zájmu zaměstnavatele. Pokud nejde o zájem zaměstnavatele, má zaměstnanec nárok pouze na jeden volný den.

- i) Den volna z důvodu promoce – poskytnutí jednoho dne volna, pokud jde o vlastní promoci zaměstnance, manžela/manželky, partnera se kterým je v registrovaném partnerství či vlastního dítěte.

Benefity, které souvisejí s pracovním poměrem

- a) Dar při pracovním výročí zaměstnance – společnost XYZ poskytne zaměstnanci peněžitý dar, pokud je ve společnosti 10, 20, 30, 35 a 40 let. Kolik činí dary za jednotlivé roky, uvádí následující tabulka.

Doba pracovního poměru	Výše daru
10 let	5 000,- Kč
20 let	10 000,- Kč
30 let	15 000,- Kč
35 let	17 000,- Kč
40 let	20 000,- Kč

- b) Odměna při odchodu do penze – při odchodu zaměstnance do penze společnost XYZ poskytne odměnu. Tato odměna je součástí kolektivní smlouvy a tento zaměstnanec má nárok na ½ odstupného. Pokud však zaměstnanec svůj pracovní poměr ukončí později, nárok na tuto odměnu zanikne.
- c) Odstupné – pokud dojde k ukončení pracovního poměru, který byl navržen zaměstnavatelem, má zaměstnanec nárok na odstupné, které činí trojnásobek průměrného platu zaměstnance. Pokud je pracovní poměr ukončen dohodou, dostane zaměstnanec dvojnásobek průměrného platu, ale pouze za předpokladu, že pracovní poměr skončí ještě v měsíci, kdy zaměstnanec obdržel výpověď.
- d) Příspěvek na vzdělání – společnost XYZ poskytuje zaměstnancům až 20 000,- Kč na vzdělání s cílem udržet, obnovit či získat nové profesní zkušenosti zaměstnanců. Příspěvky na vzdělání lze poskytnout pouze nepeněžní formou.
- e) Příspěvek na stravu – společnost XYZ poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravu, která je zajištěna jinými subjekty. Příspěvek činí 55% ceny jídla za celou směnu. Rozdíl mezi cenou jídla a příspěvkem si musí zaměstnanec hradit sám s tím, že je mu poskytnuto 16,- ze sociálního fondu na jedno jídlo.

- proto, aby zaměstnanec příspěvek dostal, musí být v práci alespoň tři hodiny v rámci jednoho intervalu
 - pokud zaměstnanec pracuje dobu delší, než je 11 hodin dostane příspěvek formou stravenky
 - společnost XYZ souhlasí s příspěvkem 16,- na nákup v místním eurestu, ale pouze za předpokladu, že cena jídla je minimálně 16,-.
- f) Podpora s malým dítětem – pokud zaměstnankyně odchází na mateřskou dovolenou, dostane od společnosti dar ve formě míče na sezení a cvičení, který je vhodný pro její stav v mateřství.
- g) Sociální půjčka – jestliže se zaměstnanec dostane do těžké životní situace, společnost XYZ mu dle písemné smlouvy poskytne půjčku bez úroku a to ve výši 20 000,- Kč. Tuto půjčku musí však splatit do tří let od sepsání smlouvy.
- h) Příspěvek na kulturu – na základě kolektivní smlouvy, lze poskytnout finanční prostředky na různé kulturní, společenské či sportovní akce pro všechny zaměstnance včetně bývalých zaměstnanců, kteří již odešli do penze.

Benefity pro manažery

- Služební automobil i pro soukromé účely
- Úrazové pojištění
- Lékařská péče se specializací
- Notebook, služební mobilní telefon apod.

Flexibilní forma benefitů

- Životní pojištění
- Penzijní připojištění
- Flexi Passy

Zaměstnanec má nárok na příspěvky ve výši 26 400,- za kalendářní rok, pokud jeho pracovní poměr trvá po celý rok. Čerpání příspěvků má však svá pravidla, která jsou stanovena vnitřní směrnici společnosti XYZ.

- Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění musí být vždy zaokrouhlovány na celé stokoruny nahoru. Příspěvek je poskytnut minimálně ve výši 15 600,-.
- Příspěvky se dají použít také na poukázky Flexi Passy v hodnotě maximálně 14 000,- za celý rok.
- Nárok na příspěvky vzniká v okamžiku, kdy zaměstnanci skončí zkušební lhůta.
- Pokud pracovní poměr skončí v průběhu roku, musí zaměstnanec vrátit společnosti část příspěvků, které využil pomocí Flexi Passů. Neplatí to v případech, kdy je pracovní poměr ukončen z důvodu odchodu do penze či invalidního důchodu.

2.11 Výzkumné šetření ve společnosti XYZ

V první části mé bakalářské práce jsem se zaměřila na teorii, která se vztahuje k tématu celé bakalářské práce a kterou jsem čerpala z odborné literatury. V této části se zaměřím spíše na vymezení cílů, kterých chci dosáhnout a stanovení hlavních výzkumných otázek.

Cílem mého výzkumu je vyhodnotit motivační program společnosti XYZ a to se zaměřením především na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu, zda jsou zaměstnanci se svou odvedenou prací spokojeni a zda jsou spokojeni s odměňováním a nabízenými benefity.

2.12 Stanovení výzkumných otázek

Vzhledem k cílům této bakalářské práce, jsem si před zahájením výzkumného šetření stanovila níže uvedené výzkumné otázky:

1. Většina zaměstnanců je spokojena s pracovní dobou
2. Velká většina zaměstnanců je spokojena s výší své mzdy
3. Většina zaměstnanců je spokojena s nabízenými benefity
4. Velká většina zaměstnanců je spokojena se svým pracovním výkonem

2.13 Technika sběru dat

Pro svůj výzkum jsem použila kvantitativní metodu dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo doplněno dotazováním a vedením rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti XYZ. Jednotlivé výsledky, závěry a doporučení vycházejí především z výsledků dotazníkového šetření, ale samozřejmě respektuji i výše zmíněnou metodu dotazování. Dotazníkové šetření se skládá ze souboru otázek, které zaměstnanci společnosti XYZ vyplňovali v elektronické podobě. Otázky jsem formulovala jasně, stručně a srozumitelně a především takovým způsobem, aby mi odpověděly na předem stanovené cíle. Na úvod jsem uvedla důvod, pro jaké účely daný dotazník slouží. Dotazník je jednou z příloh bakalářské práce.

2.14 Cíl empirického šetření

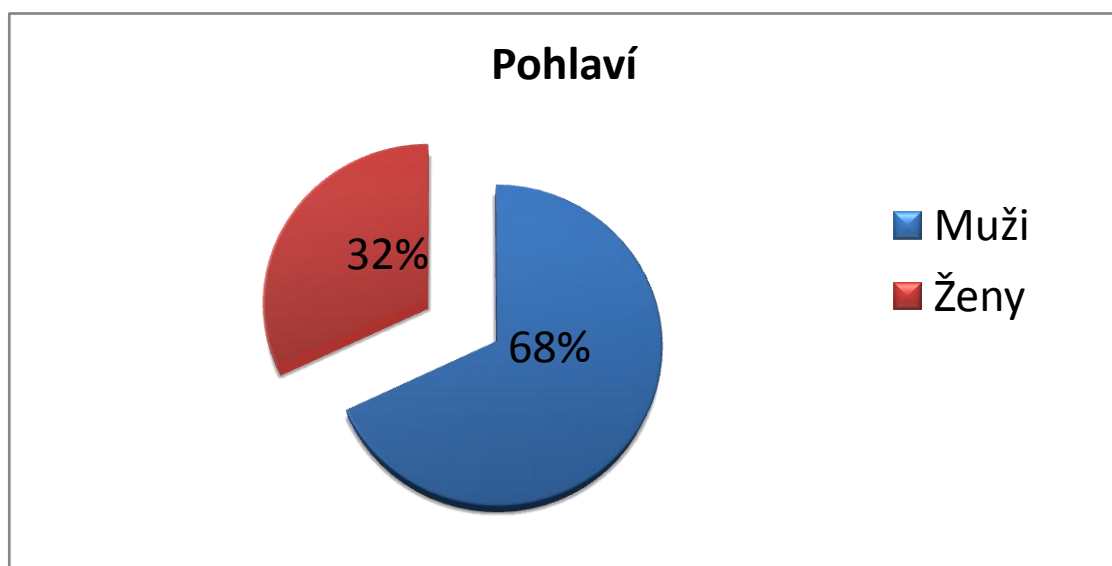
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit analyzovat, zpracovat a zhodnotit proces motivace pracovníků ve společnosti XYZ a prozkoumat jaké způsoby a metody při této činnosti používá, a tyto poznatky porovnat s teoretickou částí této bakalářské práce. Také chci zjistit jaký je motivační program společnosti XYZ, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni ke svému pracovnímu výkonu, zda jsou spokojeni se svou vykonanou prací a zda odměny a benefity uspokojují jejich potřeby.

2.15 Výsledky výzkumu

Vztah zaměstnanců společnosti XYZ k motivačnímu programu a skupině benefitů bude detailně probrán na základě odezvy od celkového počtu 35 respondentů. Dotazník obdržel celkový počet 40 respondentů, ale 5 respondentů z neznámého důvodu dotazník nevyplnilo.

Graf 1: Rozložení respondentů na základě pohlaví

První otázkou dotazníku bylo rozložení respondentů dle pohlaví. Jak je zřejmé, společnost XYZ zaměstnává 68% mužů a 32% žen.

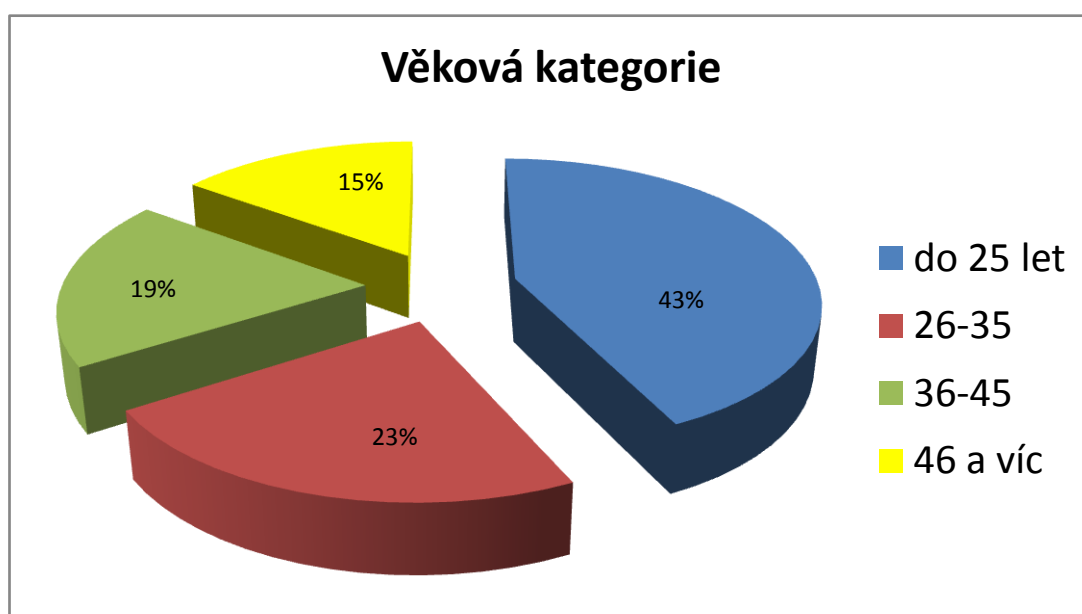


Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Toto rozložení pohlaví zaměstnanců je dáno především oblastí, ve které společnost XYZ podniká. Výkon práce je zaměřen především na dodávky elektřiny a zemního plynu s tím spojený controlling a IT služby. Těchto uvedených 32% žen vykonává práci v oblasti osobních asistentek jednotlivých oddělení či v administrativě.

Graf 2: Rozložení respondentů na základě věkové kategorie

Pro výzkum jsem vytvořila čtyři základní věkové kategorie, do kterých se respondenti rozdělili. Toto rozdělení jsem provedla z důvodu toho, že každá věková kategorie má jiný pohled na motivaci a odměny.

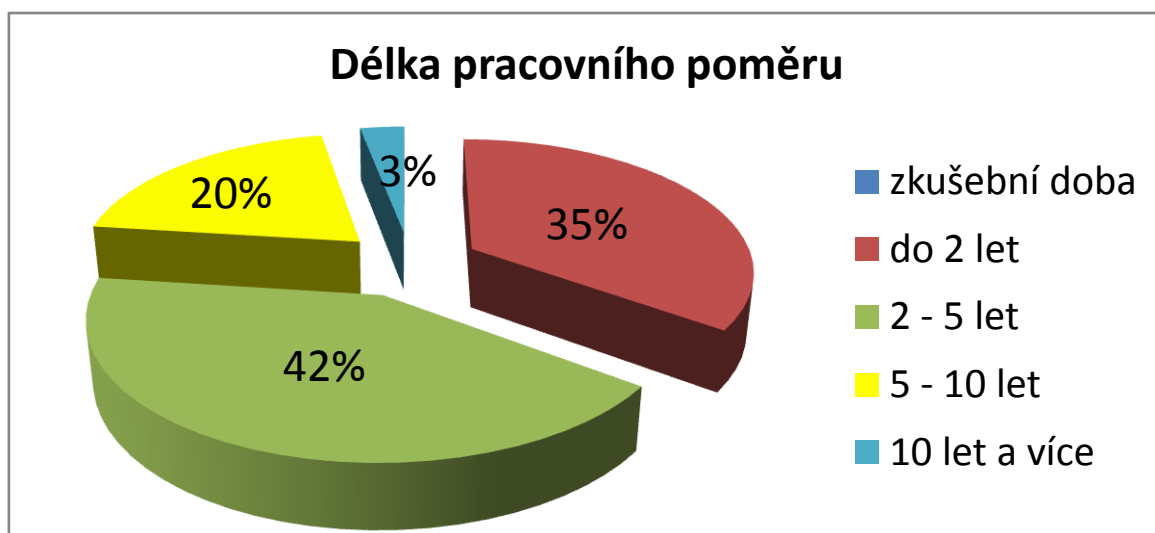


Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Z toho grafu je možné vyčíst, že společnost XYZ zaměstnává více než 1/3 osob do 25 let. Důvodem je podle mého názoru to, že mladí a nezkušení zaměstnanci se dají formulovat žádoucím směrem a mají velkou komunikační schopnost, což je v tomto oboru dost podstatné. Není zanedbatelný ani počet respondentů s věkem od 26-35 let. Jedná se především o zkušené zaměstnance. S ohledem na vzdělávání v této společnosti je patrné, že zde musí být zaměstnání právě tyto starší osoby, aby se od nich mladí lidé mohli učit a přebírat jejich dosavadní zkušenosti.

Graf 3: Rozložení respondentů na základě délky pracovního poměru

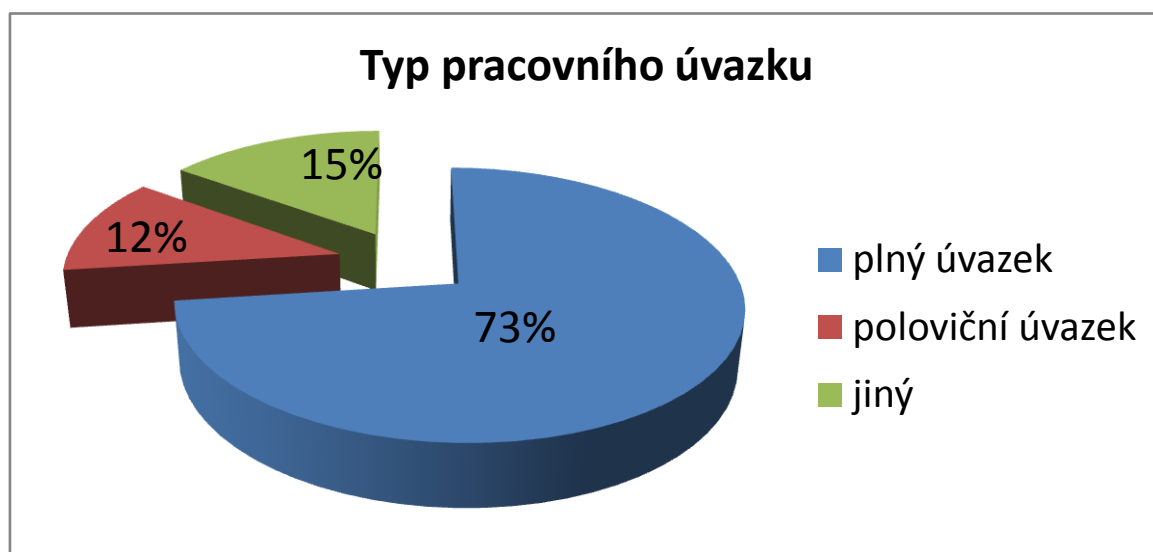
Odpověď na tuto otázku je téměř jednoznačná. S ohledem na předchozí otázku, kdy jsme zjistili, že společnost XYZ zaměstnává v průměru dost mladé zaměstnance, tato otázka odpovídá na to, jak dlouho u společnosti pracují. Téměř polovina respondentů je součástí společnosti 2 – 5 let a druhá nejčastější odpověď byla, že u společnosti jsou kratší dobu než 2 roky.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 4: Rozložení respondentů na základě typu pracovního úvazku

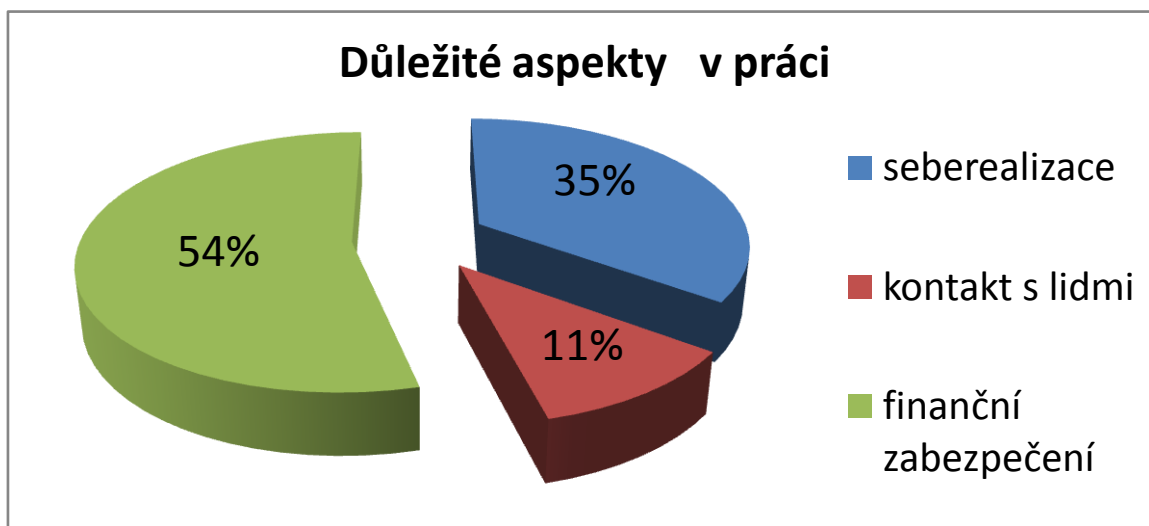
Tento graf vypovídá o tom, jaký typ úvazku je ve společnosti XYZ nejčastější. Je zcela zřejmé, že téměř všichni respondenti jsou zaměstnáni na plný úvazek, je to celých 73% ze všech tázaných.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 5: Za nejdůležitější na své práci respondenti považují:

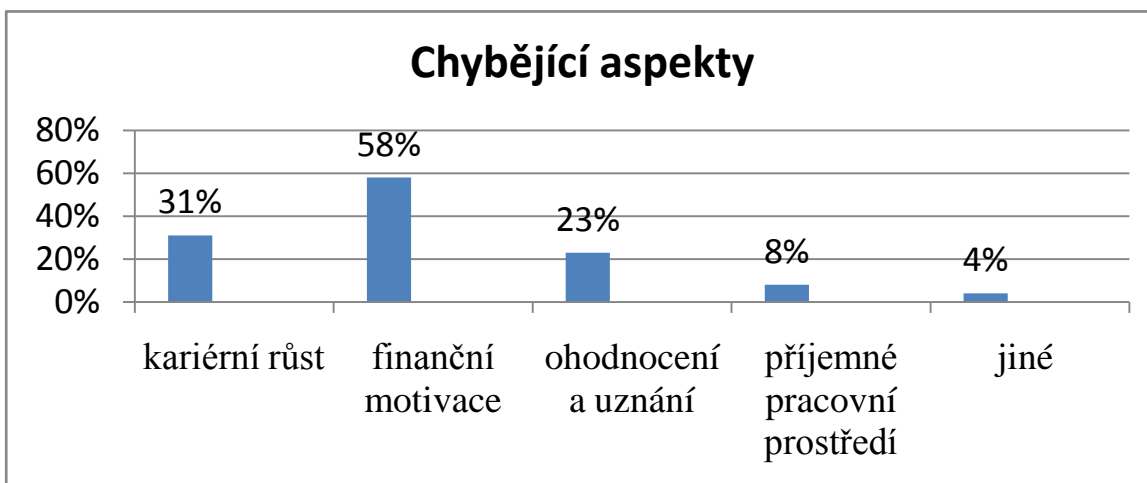
V této otázce jsem chtěla nalézt odpověď na to, co respondenti považují za nejdůležitější na své práci. Odpověď na tuto otázku je také odpovědí na to, co respondenty pravděpodobně nejvíce motivuje. Na tomto rozložení celého grafu je patrné, že polovina zaměstnanců touží po finančním zabezpečení. Podle mého názoru, je to hodně ovlivněno tím, že ve společnosti jsou zaměstnáni mladí lidé, kteří myslí na svou budoucnost.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 6: Respondenti na své práci postrádají:

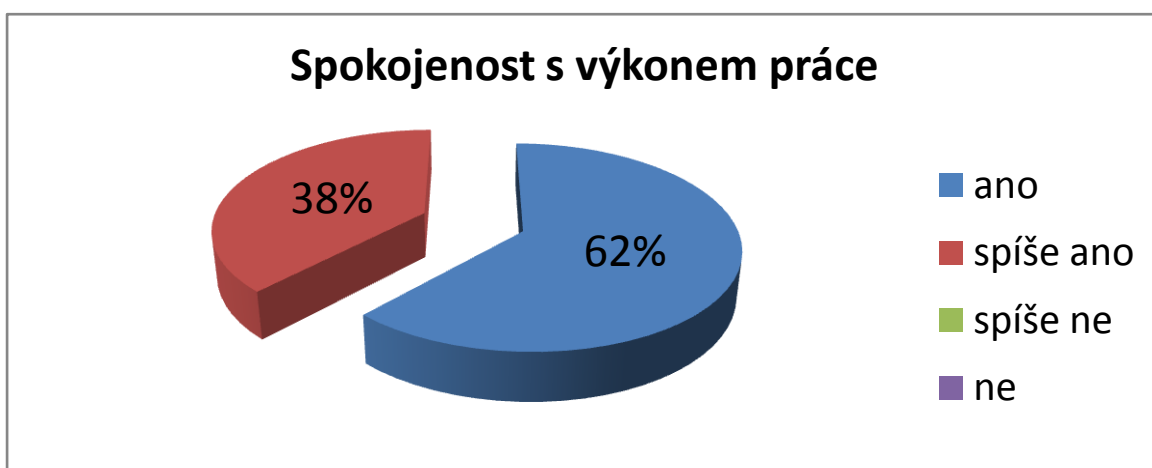
V této otázce jsem nechala respondentům možnost více odpovědí. Výsledek odpovědi u této otázky se provázal s odpovědí na minulou otázku, kde respondenti uvedli, že je pro ně důležité finanční zabezpečení. Shodou okolností, na otázku co ve společnosti XYZ postrádají, více než 50% uvedlo, že je ve společnosti absence finanční motivace. Další odpovědi jsou vidět v samotném grafu.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 7: Rozložení respondentů na základě spokojenosti se svým výkonem

V této otázce jsem dala respondentům na výběr ze čtyř možných odpovědí, avšak respondenti odpověděli pouze ve dvou formách. Všichni respondenti odpověděli, že jsou více či méně spokojeni se svým výkonem práce. Podle mého názoru, každý zaměstnanec pracuje tak, aby se sebou byl spokojen. Na druhou stranu takový zaměstnanec poté spoléhá na to, že za tento výkon budou řádně odměněny.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 8: Rozložení respondentů na základě vystavení stresu v práci

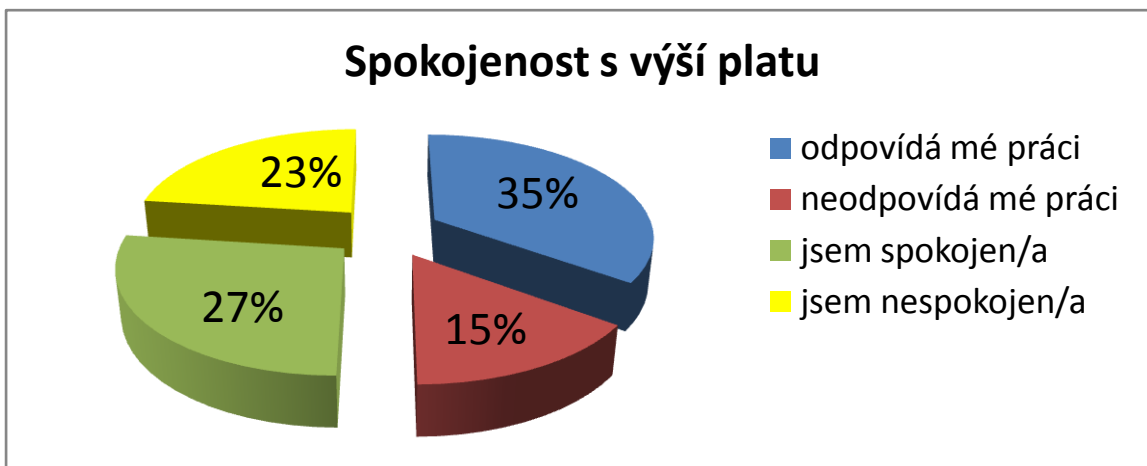
Tato otázka mě zajímala z toho důvodu, že zaměstnanci, kteří jsou vědomě vystaveni stresu, by měli být určitou formou odměněny, neboť stres působí negativně na lidskou psychiku a lidské zdraví. Necelá polovina respondentů uvedla, že občas jejich práci doprovází stres. Hlavním důvodem proč jsou vystaveni stresu je prý ten, že jejich obchody co uzavírají se pohybují ve velkých finančních částkách.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 9: Rozložení respondentů na základě spokojenosti s výší platu

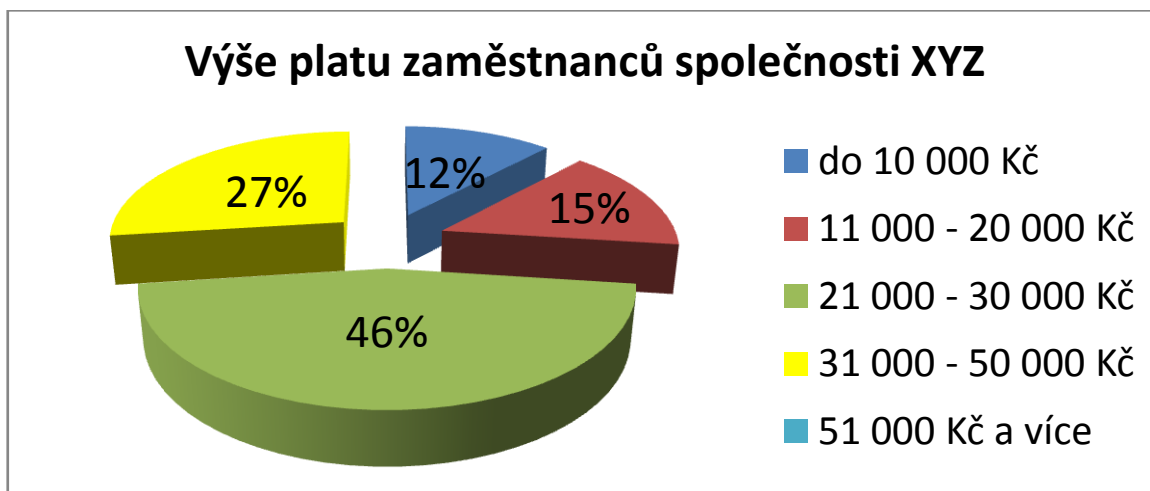
Otázka, zda je zaměstnanec spokojen s výší platu a zda plat odpovídá práci, kterou vykonává, neměla jednoznačnou odpověď. U této otázky jsem dala na výběr ze čtyř možných variant. Nejčastěji zněla odpověď, že výše platu odpovídá práci, kterou zaměstnanec vykonává.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 10: Rozložení respondentů na základě výše platu

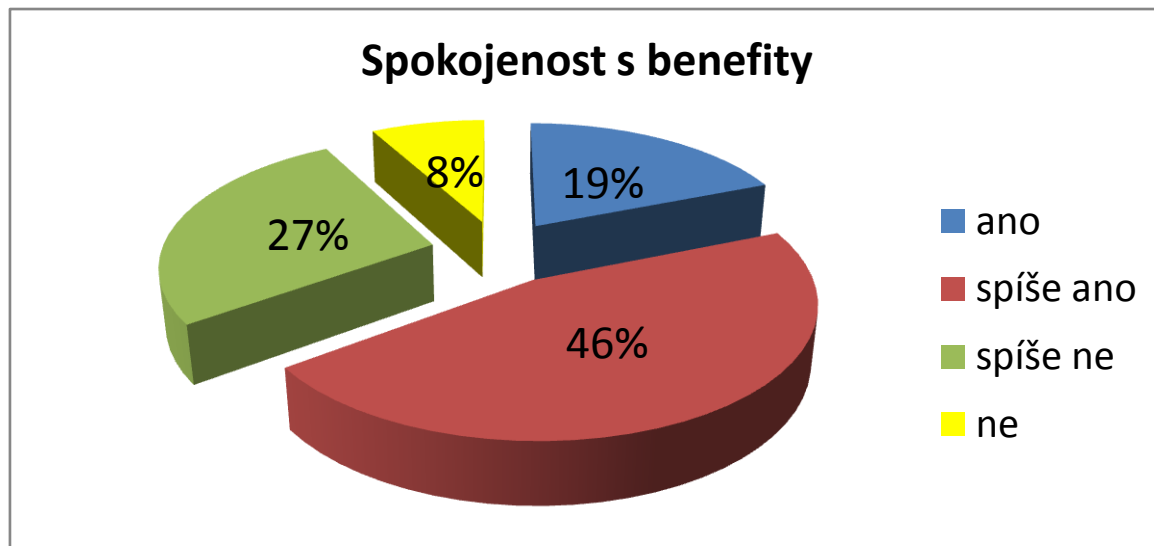
Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Podle mého názoru je plat jedním z nejpodstatnějších prostředků motivace. Pokud zaměstnanec není plně spokojen s výší své mzdy, nebude odvádět výkon, který se od něho očekává. U této otázky jsem dala určitá rozpětí mezi jednoduchými odpověďmi, neboť se společnosti XYZ zdála tato otázka příliš osobní. I přes to, mi však respondenti informaci o svém platu poskytly a výsledek je následující.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 11: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

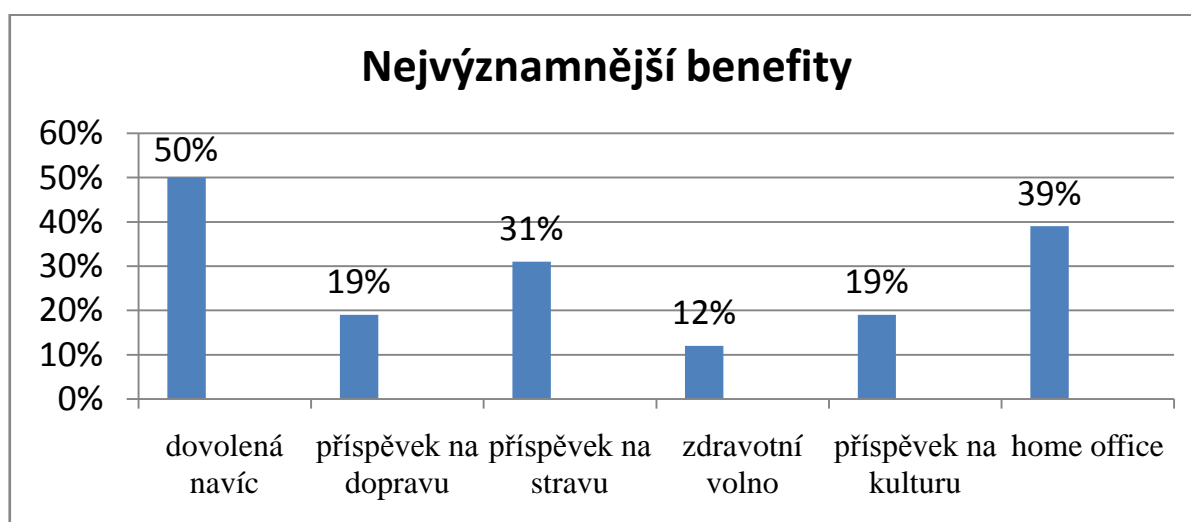
Velmi podstatnou otázkou motivace jsou zaměstnanecké benefity, které nabízí každá společnost, ale každá společnost má složení nabízených benefitů jiné. Zaměstnanci společnosti XYZ odpověděli, že s nabídkou jsou spíše spokojeni, než nespokojeni.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 12: Nejvýznamnější benefity pro zaměstnance XYZ

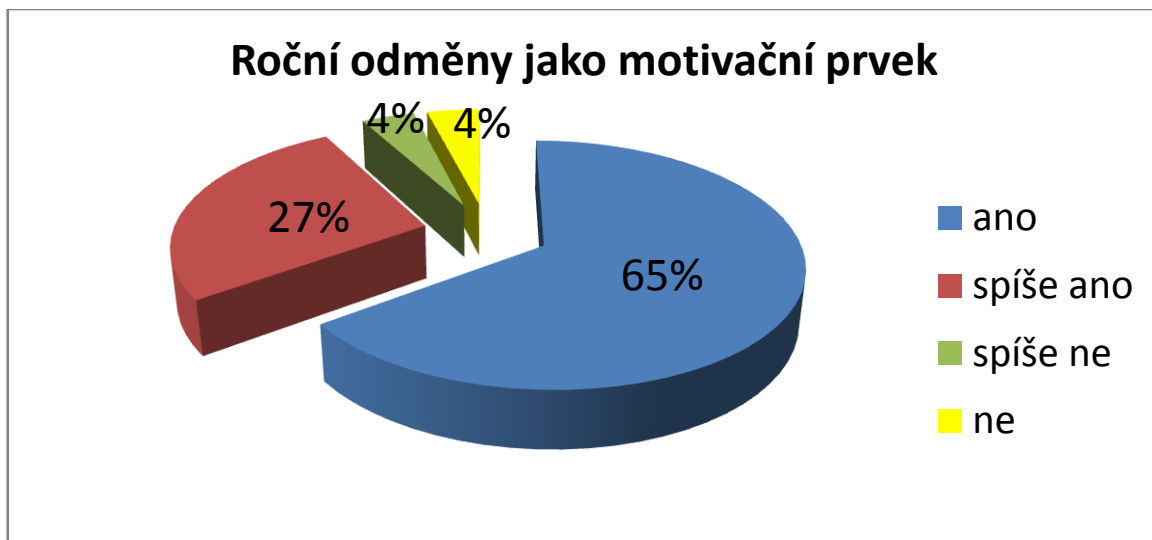
U této otázky jsem nechala respondenty, aby si vybrali více možných odpovědí, podle toho jaké benefity ovlivňují jejich pracovní výkon žádoucím směrem. Na výběr bylo šest možných odpovědí a největší význam má pro zaměstnance společnosti XYZ dovolená navíc a možnost home office. Podle mých informací je ve společnosti XYZ možnost home office každý týden alespoň jeden den.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 13: Roční odměny jako motivační prvek

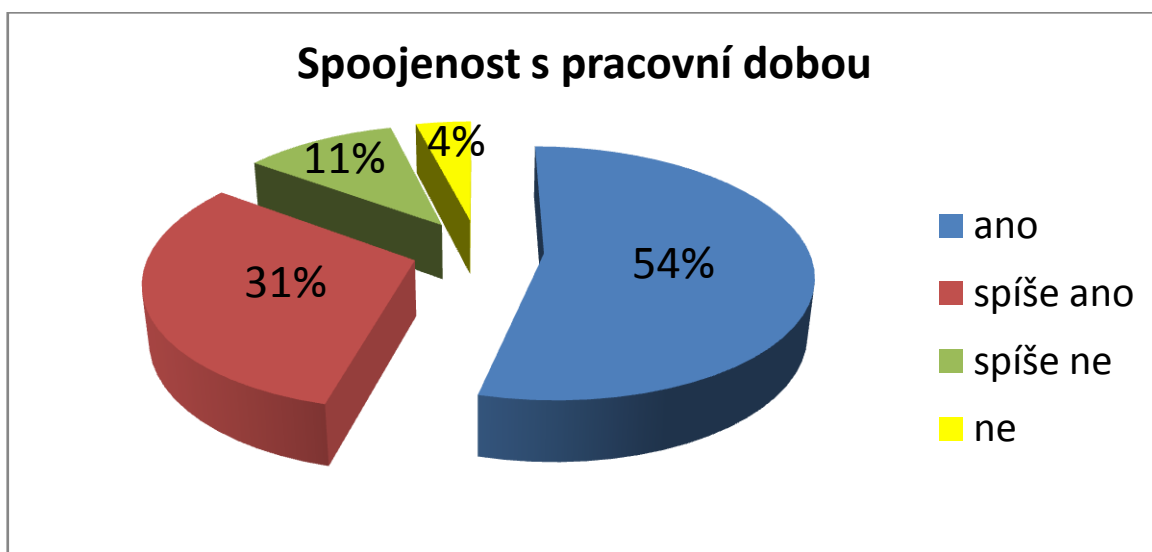
Ze svých zdrojů vím, že tato společnost poskytuje zaměstnancům roční odměny a moje otázka zněla, zda to pro zaměstnance je forma motivace. Více než polovina respondentů považuje roční odměny jako velkou motivaci. To je ovšem zřejmé z grafu.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 14: Spokojenost s pracovní dobou

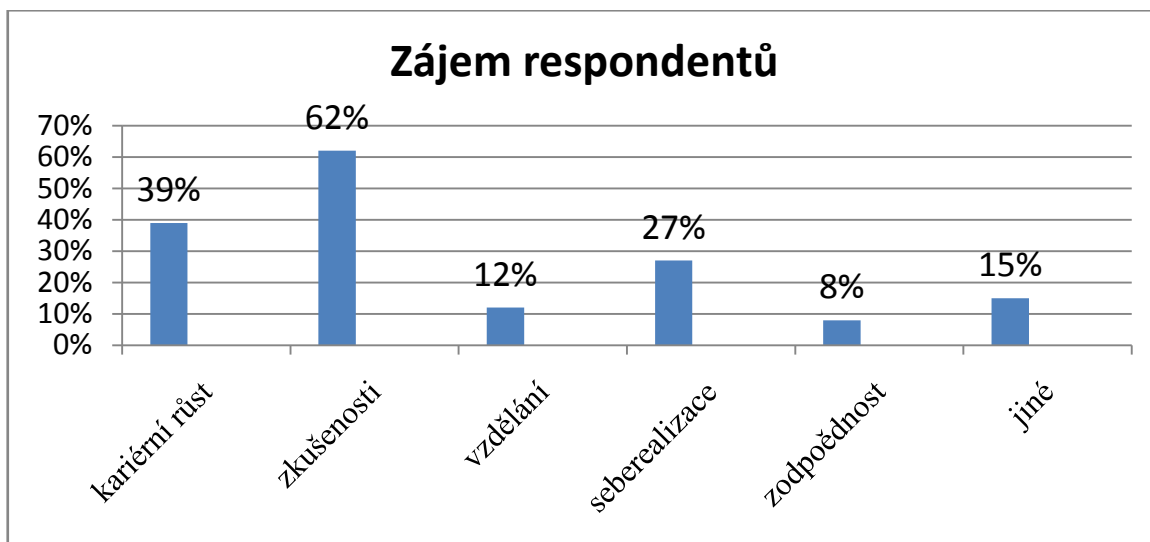
Společnost XYZ uvádí, že zaměstnanci mají pracovní dobu 37,5 hodin týdně a to mě dovedlo k otázce, zda tomu tak skutečně je a zda jsou zaměstnanci se svou pracovní dobou spokojeni. Jestliže je to uváděno v benefitech společnosti, měl by tou odpovídat i výsledek této otázky. Skutečně tomu tak je, neboť více než 50% respondentů je se svou pracovní dobou skutečně spokojena.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 15: O co mají respondenti v práci zájem

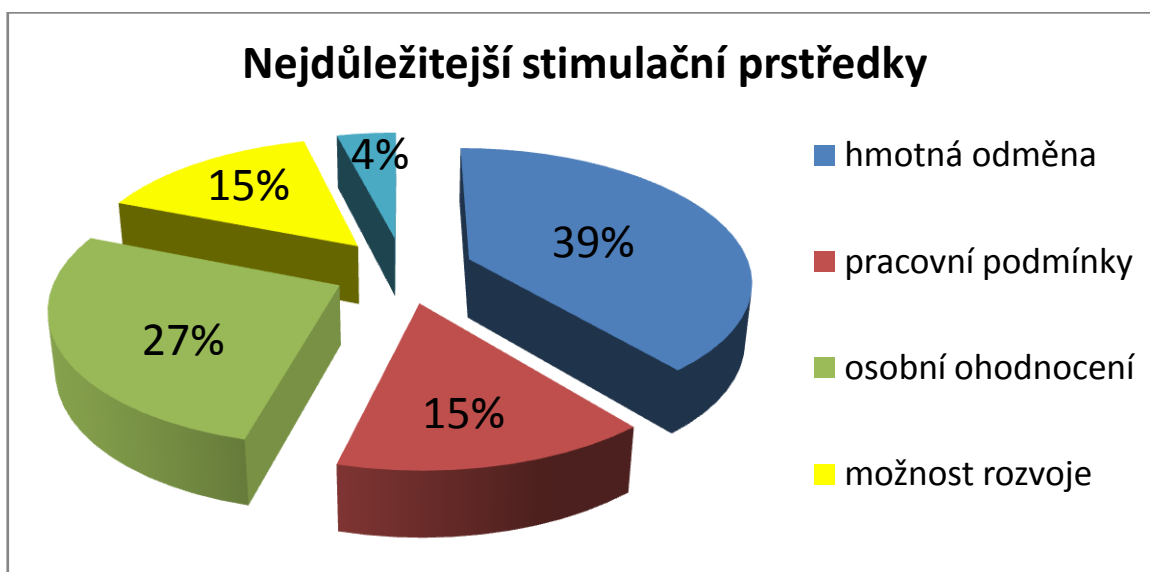
Opět se jedná o otázku, která má na výběr několik možných variant. Zeptala jsem se na to z toho důvodu, že podle odpovědí poznám, co ve společnosti XYZ schází a co by pravděpodobně vedlo ke zvýšení motivace k pracovnímu výkonu jednotlivých zaměstnanců.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 16: Nejvýznamnější stimulační prostředek

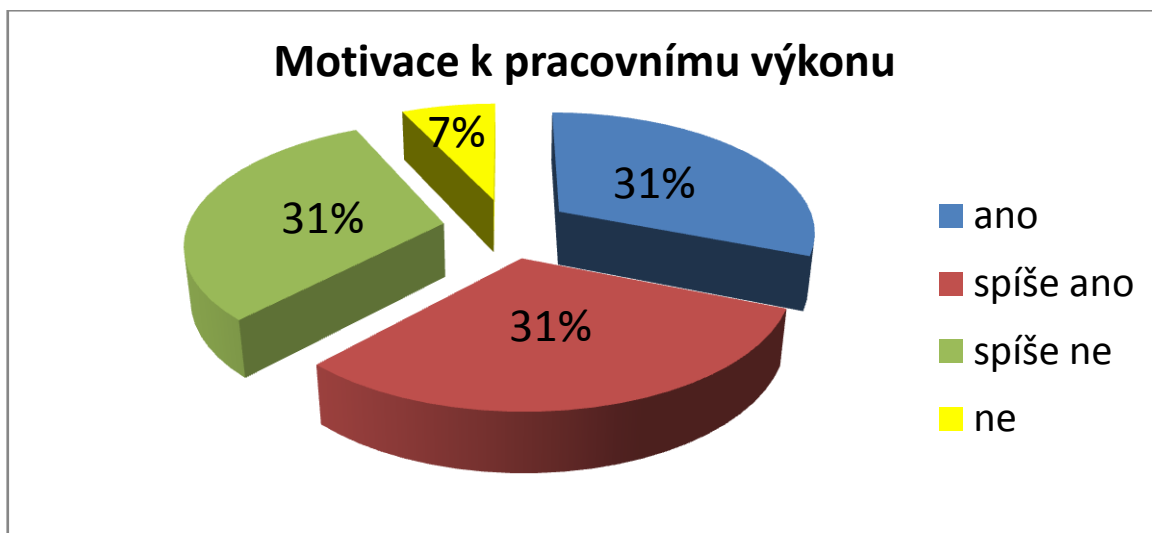
Dle průzkumu je pro respondenty nejvýznamnějším stimulačním prostředkem hmotná odměna. Tuto odpověď zvolilo 39% všech dotazovaných. Porovnání ostatních stimulačních prostředků je vidět v následujícím grafu.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 17: Motivace k pracovnímu výkonu je:

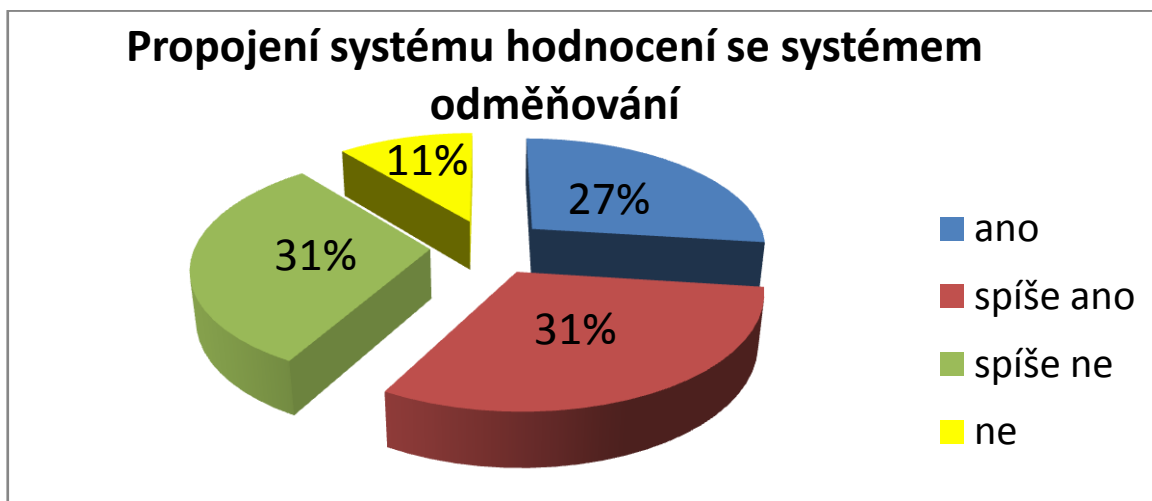
Přišlo mi vhodné si v tomto dotazníku ověřit, zda je ve společnosti XYZ propojena motivace s pracovním výkonem. Podle respondentů, kteří na tento dotazník odpověděli je vyrovnané, neboť 31% uvedlo, že motivace k pracovnímu výkonu ve společnosti spíše je a dalších 31% uvedlo, že nikoliv. Následující graf hovoří za vše.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 18: Propojení systému hodnocení se systémem odměňování

Respondentům byla položena jedna z posledních otázek týkajících se taktéž okruhu motivace. V této otázce šlo především o to, zda hodnocení každého zaměstnance individuálně, se nějakým způsobem projevuje s jejich odměňováním. Zda mají dojem, že jejich pracovní výkon, který je hodnocen například pozitivně, se nějakým způsobem projeví na jejich odměnách.



Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Graf 19: Pozitiva a negativa na nadřízeném

Dvě poslední otázky jsem udělala formou otevřených otázek, kdy jsem žádala respondenty, aby mi jedním slovem popsali, čeho si na svém nadřízeném cení a co u svého nadřízeného postrádají. Respondenti si na svém nadřízeném nejvíce cení toho, že s nimi jedná narovinu a je spravedlivý. Na druhou stranu u svého nadřízeného postrádají osobní kontakt.

POZITIVA	NEGATIVA
Spravedlnost	Větší průbojnost za pracovní tým
Zastání	Přímý kontakt
Jednání narovinu	Řešení problémů
Slušnost	Jasně zadaná úkolů

Zdroj: Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

2.16 Závěr empirického šetření

V závěru empirického šetření bych ráda přiblížila výsledky, které byly zjištěny s ohledem na předem stanovené výzkumné otázky pro toto šetření. Výzkumnými otázkami byly:

1. Většina zaměstnanců je spokojena s pracovní dobou
2. Velká většina zaměstnanců je spokojena s výší své mzdy
3. Většina zaměstnanců nebude spokojena s nabízenými benefity
4. Velká většina zaměstnanců je spokojena se svým pracovním výkonem

Na základě sběru dat za pomoci dotazníku jsem zjistila, že tyto mé výzkumné otázky, byly v plném rozsahu naplněny. Velká většina zaměstnanců uvedla, že je spokojena se svou pracovní dobou, neboť jejich pracovní doba je 37,5 hodin týdně, což je oproti jiným zaměstnaným v jiných podnicích nižší. Co se týče druhé výzkumné otázky týkající se spokojeností s výší platu, respondenti uváděli, že jsou spokojeni s výší mzdy, nebo že odpovídá jejich vykonané práci a jejich průměrná mzda činí 21 000 Kč – 30 000 Kč. Podle mých informací, tato společnost XYZ nabízí velkou řadu benefitů pro své zaměstnance a tak mě napadlo, zeptat se na tyto benefity i respondentů, zda to i oni považují za dostatečné. Opak mi byl však pravdou, zaměstnanci v této společnosti pocítují nedostatečnou finanční motivaci a také nedostatek zkušeností, o které by měli jistě zájem. Na základě pohovorů s některými zaměstnanci mi také k této otázce, i když nevědomě několik zaměstnanců řeklo, že společnost do nedávna poskytovala také jazykové kurzy,

které v posledních letech zrušila a oni by o ně jevily zájem. Nyní se zaměřím na poslední otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním výkonem. Více než polovina respondentů, přesněji 62% respondentů uvedla, že jsou spokojeni se svým výkonem, který na své pracovní pozici odvádí. Jak je zřejmé tato otázka je provázána i s otázkou druhou, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy, neboť si myslím, že právě mzda je jedním z faktorů, které mají dopad na pracovní výkon zaměstnanců.

3 Závěr – zhodnocení výsledků a celé práce

3.1 Návrhy na zlepšení motivačního systému

Jak jsem uvedla na samém začátku výzkumu, mým cílem bylo za pomoci odpovědí respondentů zjistit, jaký je motivační program společnosti XYZ, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni ke svému pracovnímu výkonu, zda jsou spokojeni se svou vykonanou prací a zda odměny a benefity uspokojují jejich potřeby.

Odpovědi respondentů mi odhalily několik slabších míst v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti XYZ. Jde především o oblast týkající se zkušeností a znalostí, které mají zaměstnanci. Z dotazníku vyplynulo, že ve společnosti pracují především muži ve věkové kategorii do 35 let. Podle mého názoru je to důvod, proč v dotazníku vyšlo, že by zaměstnanci chtěli získat více zkušeností, které jim může předat starší a zkušenější kolega, který ve společnosti taktéž pracuje.

Mým návrhem tedy je, aby se společnost zamyslela nad tím, zda by nebylo vhodné udělat tým z mladého pracovníka spolu se zkušenějším kolegou, který by dohlížel na jeho postupy a předal mu své zkušenosti, které za svou pracovní dobu získal v daném oboru.

Na otázku co zaměstnancům ve výkonu své práce chybí, více než polovina uvedla, že postrádají finanční motivaci. Na základě tohoto šetření by bylo vhodné zjistit, co přesně si zaměstnanci představují pod pojmem finanční motivace a vysvětlit jim, jak má společnost postaveno odměňování a proč mají peněžní příjem takový, jaký mají.

Společnost XYZ odměňuje své zaměstnance mzdou, která má jak fixní složku tak variabilní. Jelikož s finanční motivací je nespokojeno více než 50% zaměstnanců, bylo by pro společnost velice náročné zvýšit fixní mzdu všem zaměstnancům. Proto bych navrhla možnost, upravit systém odměn souvisejících s výkonem zaměstnanců a systém benefitů. Protože vím, že zaměstnance výše odměn dostatečně motivuje k vyšším výkonům, přivedly by navrhované výkonové odměny vyšší výkon pracovníků a pro společnost XYZ vyšší zisky. Dále je také možnost zařadit do benefitů společnosti 13. a 14 platy, neboť podle průzkumů jsou tyto platy v dnešní době velice žádané z řad zaměstnanců.

Z dotazníku je zřejmé, že zaměstnance ve společnosti XYZ neuspokojují a nijak zvlášť nemotivují nefinanční prostředky. V tomto směru bych navrhla určité formy pro zdokonalení. Bylo by vhodné, kdyby došlo k rozšíření nabídky kurzů, neboť podle získaných informací od zaměstnanců, ve společnosti nejsou příspěvky na výuku cizích jazyků, ačkoliv by to mnoho zaměstnanců uvítalo. Myslím si, že pokud zaměstnanec uvidí zájem ze strany společnosti, že mu poskytuje různé a životem využitelné kurzy, bude mít dojem, že s ním společnost počítá i do budoucna.

Z pohledu na celkovou motivaci je velmi obtížné zaměstnance uspokojit jak po finanční tak nefinanční stránce co se motivace týče. Mé doporučení pro společnost XYZ je, že bych se zaměřila především na zvyšování mzdy u zaměstnanců, kteří u společnosti odpracovali určitý počet let, což by mělo za následek zvýšení jejich pracovního výkonu, protože by před sebou měli jistou motivaci, proč pro danou společnost nadále pracovat.

Taktéž by bylo vhodné si v pravidelných intervalech s každým zaměstnancem sjednat schůzku a vyslechnout si, jestli dává přednost finanční odměně, či odměně ve formě nových znalostí, nebo zda stojí o kariérní růst.

3.2 Závěr

Lidský kapitál je poslední dobou jeden z nejpodstatnějších aspektů, které podnik může mít oproti konkurenci a jedna z nejdůležitějších věcí pro úspěch podniku. Tato má definice platí pro všechny obory, kde je podstatný lidský kapitál a mezi takové patří i společnost XYZ, která se zabývá poskytováním a dodávkou elektřiny a zemního plynu. Právě u této společnosti je důležité si udržet schopné zaměstnance, neboť právě na nich především na obchodním oddělení závisí plynulý chod a zisky společnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat, zpracovat a zhodnotit proces motivace zaměstnanců ve společnosti XYZ, prozkoumat jaké způsoby a metody při této činnosti používá, a zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu. Podle mého názoru, bylo stanovených cílů dosaženo.

V první části této práce jsem se zabývala základními pojmy, které se týkají motivace a spokojenosti zaměstnanců. Následně jsem uvedla obecné motivační teorie o tom, jak působí na pracovní výkon zaměstnanců, popsala motivační profil zaměstnance a v poslední teoretické části jsem psala o konkrétních druzích motivace.

K vypracování mé praktické části mi byla nápomocí společnost XYZ, u které jsem přiblížila obor podnikání, organizační strukturu a v první řadě motivační systém a systém odměn.

Výzkum jsem prováděla na základě dotazníkového šetření a vedla jsem rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti. Dotazníkové šetření bylo elektronicky rozesláno zaměstnancům společnosti XYZ. Dotazník byl orientován především na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Výsledek dotazníkového šetření byl z mého hlediska dostačující, neboť jsem zpracovala dotazníky od 35 respondentů, což odpovídá zhruba 87%.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že motivační systém podniku má určité mezery, které zaměstnanci považují za dost důležité. Tato mezera spočívá ve finanční motivaci zaměstnanců, jejich vzdělání zkušenostech, což je považováno jako silný motivátor k pracovním výkonům. Na základě těchto zjištění, by společnost XYZ měla na tomto úseku motivace zapracovat a nedostatky nějakým vhodným způsobem odstranit.

Pro tyto nedostatky ze strany společnosti jsem navrhla určité postupy pro jejich zlepšení. Především se týkaly rozšíření příspěvků na vzdělávací kurzy v oblasti cizích jazyků, neboť společnost tyto příspěvky v posledních letech zrušila. Také jsem navrhla, aby si společnost pohovořila se svými zaměstnanci o tom, co pro ně finanční motivace vlastně znamená a co si pod tímto pojmem představují. V poslední řadě bych doporučila pravidelné schůzky s vedením, kde by zaměstnanci měli prostor hovořit o tom, co je motivuje, zda je to finanční odměna, či odměna nefinanční.

Podle mého názoru, by společnost XYZ měla provádět tyto dotazníky v pravidelných intervalech a to nejen v oblasti motivace a spokojenosti, ale i v oblastech jiných, aby společnost získala zpětnou vazbu z řad zaměstnanců a své nedostatky odstranila, aby nedošlo ke ztrátě schopných a zkušených zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

KONDÁŠ, Ondrej. *Klinická psychológia*. Martin, 1980.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Rozvoj tvůrčích a inovačních dovedností u manažerů a jejich pracovních týmů: Development of creativity and innovations skills in managers and their (work) teams : teze habilitační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 30 s. ISBN 80-7318-356-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004, 590 s. ISBN 80-200-1290-7.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 8072017543

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

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

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

Přílohy

Seznam diagramů

Diagram 1: Organizační struktura na nejvyšší úrovni společnosti XYZ AG

Diagram 2: Organizační struktura na nejnižší úrovni společnosti XYZ AG

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení respondentů na základě pohlaví

Graf 2: Rozložení respondentů na základě věkové kategorie

Graf 3: Rozložení respondentů na základě délky pracovního poměru

Graf 4: Rozložení respondentů na základě typu pracovního poměru

Graf 5: Za nejdůležitější na své práci respondenti považují

Graf 6: Respondenti na své práci postrádají

Graf 7: Rozložení respondentů na základě spokojenosti se svým výkonem

Graf 8: Rozložení respondentů na základě vystavení stresu v práci

Graf 9: Rozložení respondentů na základě spokojenosti s výší platu

Graf 10: Rozložení respondentů na základě výše platu

Graf 11: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

Graf 12: Nejvýznamnější benefity pro zaměstnance XYZ

Graf 13: Roční odměny jako motivační prvek

Graf 14: Spokojenost s pracovním výkonem

Graf 15: O co mají respondenti v práci zájem

Graf 16: Nejvýznamnější stimulační prostředek

Graf 17: Motivace k pracovnímu výkonu

Graf 18: Propojení systému hodnocení se systémem odměňování

Graf 19: Pozitiva a negativa na nadřizovaném

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Monika Hnáťová a jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií při ČVUT v Praze. Tímto rokem končí mé studium oboru Řízení a ekonomika průmyslového podniku. Má bakalářská práce nese název Motivace zaměstnanců v podniku, a proto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé práce.

Moc děkuji za Váš čas

Monika Hnáťová

1. Pohlaví respondenta
 Žena Muž
2. Věková kategorie respondenta
 Do 25
 26 – 35
 36 – 45
 46 a více
3. Délka pracovního poměru ve společnosti
 Zkušební doba
 Do 2 let
 2 – 5 let
 5-10 let
 10 let a více
4. Typ pracovního úvazku
 Plný úvazek
 Poloviční úvazek
 Jiný
5. Za nejdůležitější na své práci považují:
 Seberealizace
 Kontakt s lidmi
 Finanční zabezpečení
6. Co na své práci postrádáte:
 Kariérní růst
 Finanční motivaci
 Ohodnocení a uznání
 Příjemné pracovní prostředí
 Jiné

7. Jste spokojeni s výkonem, který odvádíte na Vaší pracovní pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jste ve své práci vystaveni stresu?

- Neustále
- Občas
- Zřídka kdy
- Nikdy

9. Výše Vašeho platu:

- Odpovídá mé práci
- Neodpovídá mé práci
- Jsem spokojen/a
- Nejsem spokojen/a

10. Výše měsíčního platu:

- Do 10 000,-
- 11 000 – 20 000,-
- 21 000 – 30 000,-
- 31 000 – 50 000,-
- 51 000,- a více

11. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Který z uvedených benefitů je pro Vás nejvýznamnější?

- Dovolená navíc
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na stravování
- Zdravotní volno
- Příspěvek na sport, kulturu apod.
- Home office

13. Možnost získat roční odměny považuji jako motivační prvek:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jsem spokojen/a s pracovní dobou

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Ve své práci mám zájem o:

- Kariérní růst
- Získat více profesních znalostí a dovedností
- Vzdělání
- Seberealizaci
- Více zodpovědnosti
- Jiné

16. Nejvýznamnější stimulační prostředek:

- Hmotná odměna
- Pracovní podmínky
- Osobní ohodnocení a pochvala
- Možnost rozvoje
- Komunikace a vztahy na pracovišti

17. Motivace k pracovnímu výkonu je dostatečná

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Je ve společnosti propojen systém hodnocení se systémem odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Čeho si nejvíce ceníte na svém nadřízeném?

20. Co postrádáte u svého nadřízeného?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Monika Hnátová

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis