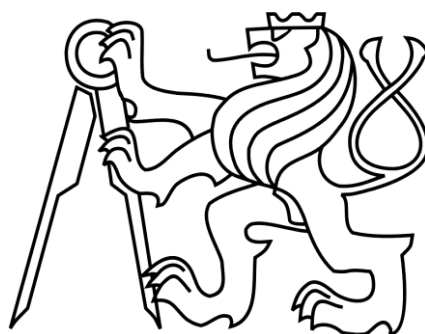


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Zuzana Hynková



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku

Analysis of motivation and stimulation of employees in company

Bakalářská práce

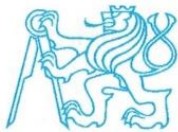
Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Zuzana Hynková

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Zuzana Hynková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Analysis of motivation and stimulation of employees in company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte motivační teorie zaměstnanců, definujte pojem motivace a uveďte druhy stimulačních odměn.
- Proved'te analýzu motivace prodejců pomocí dotazníkového šetření a porovnejte s výsledkem očekávání jejich nadřízeného.
- Zpracujte a vyhodno'te data získaná analýzou dotazníků a rozhovoru.
- Porovnejte výsledky teoretických poznatků se závěry z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení motivace prodejců.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

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

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.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

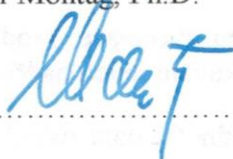
NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



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

L.S.



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

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

HYNKOVÁ, Zuzana. *Analýza motivace a stimulace 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne 4. 5. 2015

podpis: Hynková¹

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, PhDr. Ing. Petru Montagovi, Ph.D., za účinnou pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Děkuji také společnosti Weidmüller, s.r.o. za poskytnutí informací.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivace a stimulace zaměstnanců prodeje ve firmě Weidmüller, s.r.o. Bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci prodeje motivováni a stimulováni k plnění pracovních úkolů. Byl proveden polostrukturovaný rozhovor, který porovnával odpovědi zaměstnanců s očekáváním nadřízeného. Na základě zjištěných informací jsou v závěru práce uvedena doporučení, pro zvýšení motivace a stimulace pracovníků.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivační teorie, odměňování, lidské zdroje, pracovní spokojenost, pracovní výkon

Abstract

Bachelor thesis analyzes the motivation and stimulation of employees in company sales Weidmüller, s.r.o. Survey was carried out, in order to establish whether the sales staff are motivated and encouraged to perform work tasks. Semi-structured interview was conducted and compared the responses with the expectations of senior employees. Based on the information, the recommendations for increasing motivation and stimulation of employees are presents at the end of the paper.

Key words

Motivation, stimulation, motivation theory, remuneration, human resources, job satisfaction, job performance

Obsah

ÚVOD	3
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
1.1 Definice řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu	5
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů	6
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů	7
1.4 Úloha liniových manažerů	8
2. OBECNÁ MOTIVACE	12
2.1 Struktura osobnosti	12
2.1.1 Id, ego, superego	13
2.1.2. Chování jedince	14
2.2 Definice obecné motivace	14
2.2.1 Potřeby, zájmy, ideály	16
3. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	17
3.1 Druhy motivace	18
3.2 Motivace a výkon	18
3.3 Motivace a spokojenost	19
3.4. Teorie pracovní motivace	20
4. STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1 Odměňování	27
4.2. Celková odměna	27
4.2.1 Peněžní odměny	28
4.2.2 Zaměstnanecké výhody	29
4.2.3 Vzdělání a rozvoj	30
4.2.4 Pracovní prostředí	31
5. ANALÝZA MOTIVACE A STIMULACE	32
5.1 Představení společnosti	32
5.1.1 Analýza stávajících informací	33
5.1.2 Shrnutí	37
5.2 Zjišťování pracovní motivace a spokojenosti	38
5.2.1 Cíl práce a výzkumná otázka	38
5.2.2 Dotazníkové šetření	39
5.3 Vyhodnocení dotazníku	41
5.3.1 Firemní kultura a vztahy na pracovišti	42
5.3.2 Komunikace a informovanost	43
5.3.3 Profesní rozvoj, obsah práce	44

3.3.4 Motivace a stimulace	46
5.3.5 Spokojenost prací	51
5.3.6 Shrnutí analýzy dotazníku, diskuze	54
5.4 Analýza polostrukturovaného rozhovoru	56
5.4.1 Porovnání odpovědí zaměstnanec - nadřízený	59
5.4.2 Shrnutí	64
ZÁVĚR	65
Seznam použitých zdrojů	67
Literární zdroje	67
Elektronické zdroje	68
Seznam obrázků	69
Seznam grafů	69
Seznam příloh	70
Přílohy	71

*Nejkratší cesta k úspěchu je přesvědčit druhé,
že je v jejich zájmu, aby prosazovali zájem Váš.
Jean de la Bruyère*

ÚVOD

Podle dat českého statistického úřadu dosahuje obecná míra nezaměstnanosti¹ v České republice 6 %. Míra zaměstnanosti² je 55,6 %. Vzhledem k Evropské unii se naše republika nachází mezi zeměmi s mírně nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti. (Český statistický úřad, 2. čtvrtletí 2014). Nikde se ale nedozvíme, kolik procent lidí chodí do práce s nadšením, či bez něj. Proč vůbec tato nadprůměrná většina chodí do práce a co je motivuje, aby v dané činnosti setrvali?

Někdo práci vnímá jako zdroj seberealizace, na někoho působí jako nucené zlo, které musí s odporem vykonávat. Průměrně zaměstnanec stráví v práci 2008 pracovních hodin, tedy 251 dní³. Pro někoho je zaměstnání druhý domov. Proto by měl zaměstnavatel vytvářet taková pracovní místa, kde se pracovníci budou cítit dobře a spokojeně. Protože pokud je zaměstnanec dobře motivovaný, je i spokojený. Ale pohled zaměstnavatelů na řízení lidských zdrojů se může podstatně lišit. Buď zaměstnance berou jako nákladové položky, nebo jako aktiva, která přinášejí bohatství a konkurenční výhodu. Skrytým bohatstvím firmy, jak říká autor knihy Jan Barták, jsou právě její lidé. (Barták, 2006, str. 10). Aby se naše bohatství zvětšovalo, musíme zaměstnance efektivně motivovat a získat tak pomocí lidského zdroje přidanou hodnotu a konkurenční výhodu.

Základními pojmy této bakalářské práce jsou motivace a motivování. Motivace vyjadřuje psychický důvod, proč se tak chovám či jednám, a jeho příčinu vyjadřuje pojem motiv, který vysvětluje, proč člověk jedná, tak jak jedná. (Nakonečný, 1992, s. 6-8). Motivací se lidé uvádějí do pohybu, kterým chceme, aby se dostali k danému cíli. Pokud jsou lidé motivováni

¹ Obecná míra nezaměstnanosti je definována jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle.

² Míra zaměstnanosti vyjadřuje podíl zaměstnaných osob ve věkové skupině 15 a více let.

³ Podle plánovacího pracovního kalendáře pro rok 2015. Uvažujeme 8 hodinovou pracovní dobu bez placených státních svátků.

sami od sebe, je to ta nejlepší forma motivace. Ale ve většině případů potřebujeme, abychom byli motivováni z venku, tedy od personálního či liniového manažera.

Skoro každý si představí pod pojmem motivace peníze. Ovšem peníze tvoří jen malou část stimulačních odměn, které jsou pro zaměstnance důležité. Proto se zaměřím komplexně na všechny druhy těchto odměn jak z vnějšího, tak z vnitřního pohledu.

V teoretické části se budu zabývat řízením lidských zdrojů obecně. Uvedu, proč je nutné řídit lidské zdroje a proč je důležitý personální útvar a úloha liniových manažerů. Vysvětlím, jaké by měl mít manažer schopnosti a dovednosti pro efektivní zastávání funkce, tedy jak by měl motivovat své podřízené k vyššímu pracovnímu výkonu.

Dále uvedu, co člověka vede k tomu, že je motivovaný, a co jeho motivaci vyvolává a následně ji rozpohybuje. Zabývat se budu také strukturou osobnosti. Zmíním id, ego a superego a pokusím se poukázat na souvislost s motivací.

Na část teoretickou navazuje praktická a v ní budu analyzovat, které stimulační odměny mají vliv na zaměstnance podniku. Použiji výzkumné metody pomocí dotazování a polostrukturovaného rozhovoru. Cílem práce je pak na základě analýzy určit, zda společnost efektivně motivuje své zaměstnance, a pokusit se navrhnout možné zlepšení, aby se zvýšila spokojenost a tím i pracovní výkon.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Trh se neustále vyvíjí a schopnost dosáhnout konkurenceschopnosti je v dnešní době velmi obtížné. Roste tempo změn vyvolávané technologiemi, globalizací, růstem požadavků zákazníků a zaměstnanců. V oblasti lidských zdrojů nastává též soustavný vývoj. Pokud chce být firma úspěšná, musí zaměstnávat dobře fungující personální útvar, útvar lidských zdrojů, který je bude efektivně řídit. Bude vytvářet hodnotu a požadované výsledky. Zaměstnance bychom mohli definovat jako vnitřní zákazníky, které se firma snaží uspokojit svými produkty, tedy pomocí stimulačních odměn. Pokud jsou personální činnosti propojeny s potřebami vnitřních a vnějších zákazníků, je pravděpodobné, že firma bude úspěšná. Záleží jak na těchto útvarech, tak i na organizačních systémech a procesech uvnitř firmy a vnějších faktorech, jako je populační vývoj, osídlení obyvatelstva, prostorová mobilita a také situace na trhu.

Pokud chce organizace fungovat, musí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a užívat materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. (Koubek, 2008, s. 13) Hybnou silou v organizaci jsou lidské zdroje, na které se zaměřím v následující kapitole.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, a to jsou lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27) Je to určitá část organizace, která se zaměřuje na lidi a na vše, co s nimi souvisí. Od získávání zaměstnanců, organizování a propojování jejich vztahů až po samotnou práci a následné propouštění. Koubek ještě dodává, že je důležité i osobní uspokojení z vykonané práce jak z pohledu personálního, tak z pohledu sociálního rozvoje. (Koubek, 2008, s. 13) Pokud si udržíme kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance na správném místě a ve správný čas, budou pro podnik zdrojem konkurenční výhody. (Armstrong, 2007, s. 31) Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace podávala výkon, který se bude neustále zlepšovat. Koubek také zdůrazňuje, že je důležité, aby byl člověk stále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa a aby to dokázal rychle. (Koubek, 2008, s. 16)

Abychom mohli řídit lidské zdroje, potřebujeme lidský kapitál, který je definovaný jako „*schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti uplatnit.*“ (Mazouch, Fischer, 2011, s. 1) Postupem byl tento kapitál rozdělen na dvě části. Na **základní**, který zahrnuje schopnosti a vlastnosti, a na **širší**, který nám umožňuje uplatňovat dané vlastnosti. Vlastnosti ovlivňující úroveň lidského kapitálu můžeme shrnout jako schopnosti získávat a rozvíjet dovednosti, vyhledat nejvhodnější místo pro uplatnění svých dovedností, nebo jako umění plánovat a rozvrhnout si činnosti. Jedinec musí být vybaven také schopností rozvíjet a uplatňovat tyto schopnosti. Dovednosti a znalosti jsou výsledkem působení prostředí a vzdělávání. Vliv na lidský kapitál mají načerpané znalosti, osvojené dovednosti, vrozené a rozvinuté schopnosti i základní vlastnosti jedince. (Mazouch, Fischer, 2011, s. 1-3)

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategicky řídit lidské zdroje znamená zahrnovat lidský kapitál do dlouhodobých strategických plánů a vést lidi tak, aby byli oddáni podnikovým vizím, které vychází z vrcholového managementu. (Armstrong, 2007, s. 34) Vize je tvrzení, které definuje, čím se chce organizace stát. Dvořáková ještě uvádí, že spolu s vizí je důležité, aby pracovníci věděli, jaké má společnost poslání, hodnoty, strategie a cíle. Poslání je přesný popis oboru činnosti, kterou organizace dělá. Hodnoty jsou kvality či vlastnosti, jež jsou považovány za důležité. V organizaci to jsou priority jedince, jak se bude ke svému okolí chovat a jak se organizace bude chovat ke svým zákazníkům, dodavatelům apod. Hodnota zaměstnance společně s výchovou, zkušenostmi a s hodnotami ostatních pracovníků tvoří organizační kulturu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 115) Koubek definoval strategické řízení jako určitou činnost, především úsilí, které směřuje k dosažení cílů, které vycházejí z personální strategie. Obecně strategie znamená způsob řešení problému za dosažení úspěchu. (Hartl, Hartlová, 2010, s. 555)

Důležité je uvědomit si, jaké role chce organizace hrát na trhu či ve společnosti, jaké jsou hrozby a jak jim může čelit. Dále jaké má organizace přednosti a jak se dají v její prospěch využít. Stejně důležité je uvědomění si svých nedostatků a nakonec definování cílů a způsobů jejich dosahování. (Koubek, 2008, s. 25)

Jedním z nástrojů strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé personální plánování. Pokud ale organizace dlouhodobě plánuje, musí analyzovat vnější faktory, jakými jsou populační vývoj, rozmístění obyvatelstva, prostorová mobilita, změny technologie, personální legislativa a celková situace na trhu práce. Zohlednit musí také vnitřní faktory, a

to strukturu a počet pracovníků, pracovní chování, pracovní mobilitu⁴, produktivitu práce, flexibilitu apod. (Koubek, 2008, s. 25)

Strategii lze rozdělit na **komplexní a specifickou**. Komplexní je vytvořena k prosazení změny v organizaci jako celku a jejím cílem je změnit myšlení a hodnoty organizace, a tím tak změnit její kulturu. Specifická je zaměřena na určitou personální činnost a jejím cílem je změnit zavedenou praxi a metody, jakými se daná služba provádí, například při získávání nových zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007, s. 117)

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Pro úspěšné plnění cíle je zapotřebí dosáhnout souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategickými záměry organizace. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je úspěšně plnit nastavené cíle prostřednictvím lidského kapitálu. Lidské zdroje musí sloužit k tomu, aby organizace byla výkonná a aby se tento výkon neustále zlepšoval.

Jde o plnění cílů v těchto oblastech: (Armstrong, 2007, s. 30)

- Efektivnost organizace
- Řízení lidského kapitálu
- Řízení znalostí
- Řízení odměňování
- Zaměstnanecké vztahy
- Uspokojení rozdílných potřeb
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Koubek ještě dodává, že důležité je dosadit správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk připravený se přizpůsobovat změnám a požadavkům pracovního místa. Dále zdůrazňuje optimalizaci pracovních sil v organizaci a jejich neustálý rozvoj. (Koubek, 2007, s. 44-45) S jeho tvrzením nesouhlasím, jelikož si myslím, že pracovní místo by se mělo přizpůsobovat pracovníkovi a měla by se mu přiřadit taková práce a požadované úkoly, při kterých bude moci uplatnit své schopnosti a dovednosti. V praxi ovšem spíše platí pravidlo, že pracovník se přizpůsobí danému pracovnímu místu.

⁴ V pracovním prostředí rozlišujeme 3 druhy mobility. Horizontální je předpokládaný posun vybraných pracovníků mezi pracovišti organizace. Vertikální probíhá v rámci hierarchie podnikových funkcí. Pokud tyto mobility kombinujeme, vzniká diagonální mobilita.

1.4 Úloha liniových manažerů

Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů

Personální práce je jádrem celé organizace. Aby se efektivně využíval lidský kapitál, musí se řídit, je nutné nastavit mu směr a definovat způsob, jakým by se měl dobrat cíle. To je záležitost jak personálního útvaru, tak i všech vedoucích pracovníků organizace. Každý, kdo řídí alespoň jednoho pracovníka, musí mít znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce. (Koubek, 2008, s. 29) Personální útvar má konkrétně na starosti řízení a rozvoj lidí v organizaci. Musí být v souladu s potřebami podniku a podnikání. Tento útvar zahrnuje vedení organizace a liniové manažery, kteří jsou realizátory personální politiky a na které personální útvar spoléhá při provádění personální práce. „*Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému užitku.*“ (Armstrong, 2007, s. 65) Je tedy nesmírně důležité, aby pracovníci personálních útvarů vzali v úvahu, že liniovní manažeři jsou jejich zákazníci, kteří si zaslouží vysokou úroveň služeb uspokojujících jejich potřeby a získávali si jejich podporu a angažovanost.

Barták se domnívá, že úspěšnému manažerovi nestačí mít nadprůměrné vědomosti, zkušenosti a vysokou inteligenci (IQ), ale musí mít také vysoký stupeň emoční inteligence (EQ) a definoval tuto inteligenci jako „*sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivaci, s průmětem v sebedisciplíně, vytrvalosti, trvalému pracovnímu zaujetí, empatii, to vše s vyústěním v souboru schopností (kompetencí) vést lidi a zvládat mezilidské vztahy.*“ (Barták, 2006, s. 68)

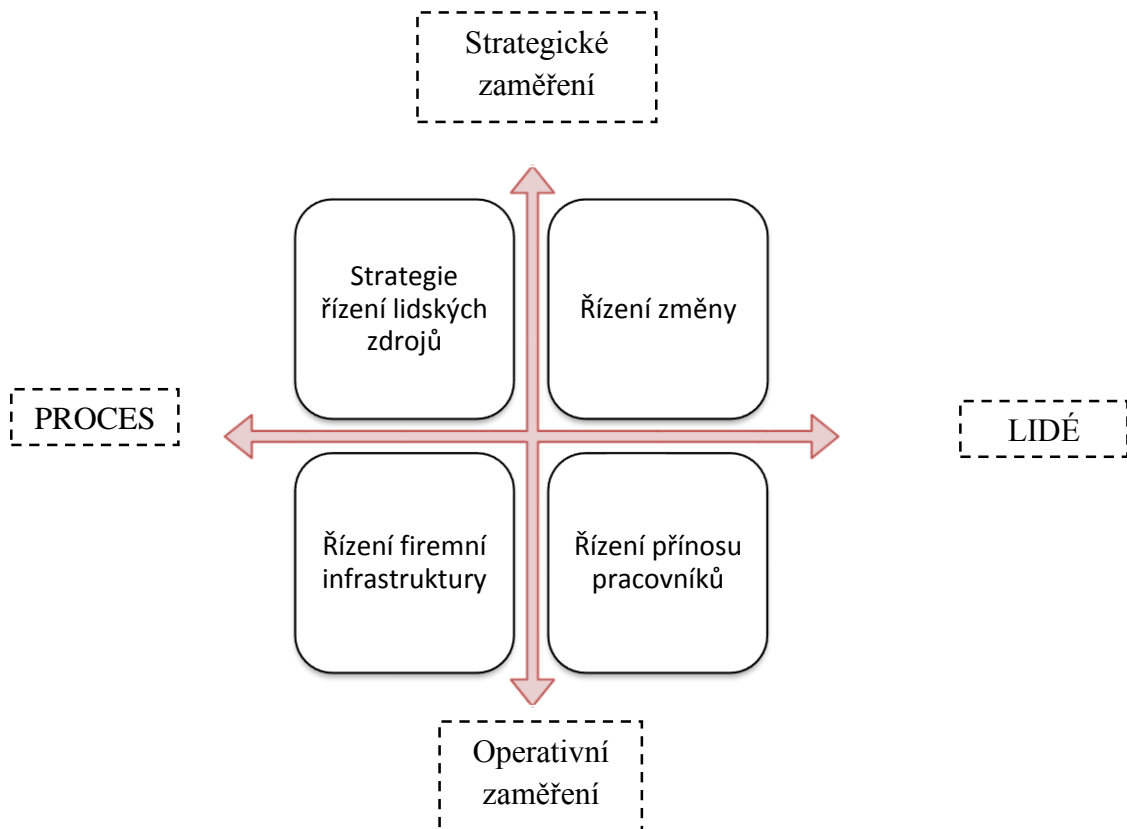
Organizace, která si uvědomuje nejen důležitý význam lidských zdrojů, ale také jeho řízení, organizuje pro všechny úrovně vedoucích pracovníků různá školení zaměřená na personalistiku a snaží se o neustálé vzdělávání těchto manažerů. Vedoucí pracovník je úspěšný a efektivní natolik, nakolik se mu podaří motivovat své podřízené, aby splnili své pracovní úkoly.

Role liniových manažerů

Linioví manažeři musejí zastávat několik rolí v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. Jde o personální strategie a personální politiku, vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, jejich výběr a orientaci, přijímání, hodnocení, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, vzdělávání a rozvoj, odměňování, pracovní vztahy, péči o pracovníky a personální informační systém. (Koubek, 2008, s. 30-32)

Ulrich definoval 4 hlavní role, které musí personalisté plnit, aby dosahovali cílů. A těmi jsou strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury, řízení přínosu pracovníků a řízení změny.

Obr. č. 1 Role personální útvaru a personální práce



Zdroj: Mistrovské řízení lidských zdrojů (Ulrich, 2009, s. 45)

Dvě osy představují zaměření a činnosti personalistů, zaměření se pohybuje od dlouhodobého ke krátkodobému. Personalisté se musejí naučit být jak strategičtí, tak operativní a zaměřit se jak na ty dlouhodobé, tak na krátkodobé cíle.

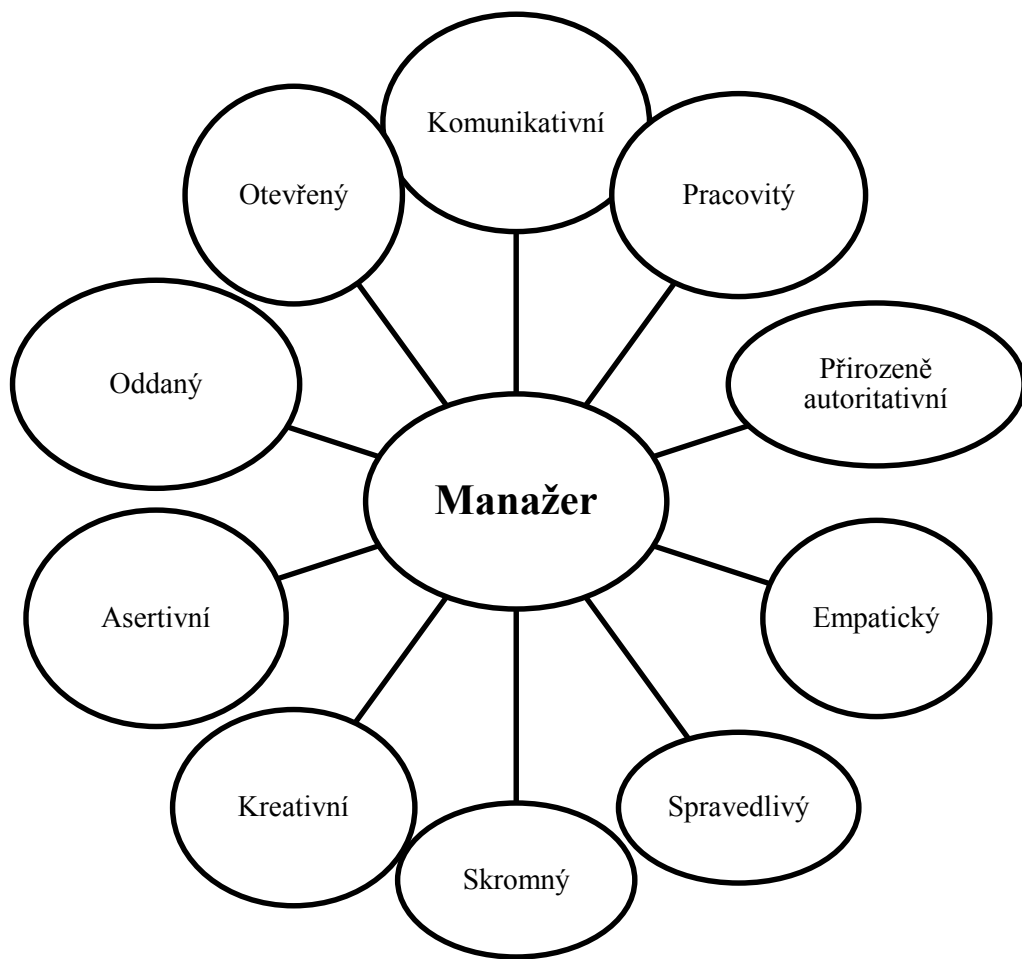
Jedna z mnoha rolí personálních manažerů a zejména těch liniových je odměňování pracovníků a tvorba politiky i systému odměňování, protože nejlépe vidí, jak politika a systém plní stimulační a motivační funkce. Dobře dovedou posoudit náročnosti práce i to, jak se jednotlivec sám podílí na daném výkonu. Dále mají hlavní roli při vytváření dobrých pracovních vztahů a při řešení konfliktů. (Koubek, 2007, s. 31)

Vlastnosti liniového manažera

Dobry manažer, at' už liniový nebo vrcholový, by si měl umět správně naplánovat svá rozhodnutí, měl by brát v úvahu názory ostatních a zahrnovat je do cílů podniku jako celku. Měl by konflikty řešit spravedlivým způsobem, svým podřízeným by měl být nápomocný a dát jim najevo, že si jich společnost váží a že jsou pro ni důležití. Tímto způsobem je totiž může motivovat. Od mnohých manažerů se navíc očekává, že budou zastávat funkci trenérů. Měli by shromažďovat informace, které jsou důležité pro pracovníky, a tato data pak rozšiřovat, analyzovat a následně je projednávat.

Liniový manažer, který má motivovat zaměstnance, by měl mít vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které musí neustále rozvíjet a které se navzájem ovlivňují. Proto jsem zvolila cyklický diagram pro názorný výklad.

Obr. č. 2 Důležité vlastnosti manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

2. OBECNÁ MOTIVACE

Termín motivace je poslední dobou velmi užívaný. Nedá se pozorovat, je to jakási síla, která způsobuje určité jednání. Většina lidí se každý den probouzí s určitou motivací, která je pohání vpřed. Ať už vstávají do práce nebo do školy, vždy jsou něčím motivováni, aby danou činnost dělali a setrvali v ní. Každý člověk je jedinečný, má odlišné potřeby a jinak své potřeby uspokojuje. Na druhou stranu však často kopíruje jak styl druhých, tak i nevědomě jejich chování. Důležité jsou tedy jak schopnosti, dovednosti, vlastnosti člověka, tak i okolní prostředí, které má na jedince velký vliv.

Motivace je tedy velmi složitý psychologický proces a tímto problémem se zabývá mnoho autorů různých knih, učebnic a odborných časopisů. Pojem motivace je odvozený z latinského slova „moveo“ – pohybuji. Toto slovo vyjadřuje proces, který určuje naše chování a jednání, odpovídá na otázky, proč člověk jedná, tak jak jedná, a proč právě tímto způsobem. Tento proces je procesem regulačním, to znamená, že směřuje naše činnosti tak, aby se dosáhlo určitého cíle či výsledku. Motivace má tři funkce a to motivuje naše chování, dává mu určitý směr a smysl.

2.1 Struktura osobnosti

Každý v sobě nosí jedinečné informace, které má uložené v DNA. Osobnost člověka hraje významnou roli v pracovním procesu. Moderní teorie o organizaci a řízení se orientuje hlavně na komplexní typ člověka, proto lidí nelze třídit podle nějakého vzoru, jsou rozdílní a navíc se během života mění.

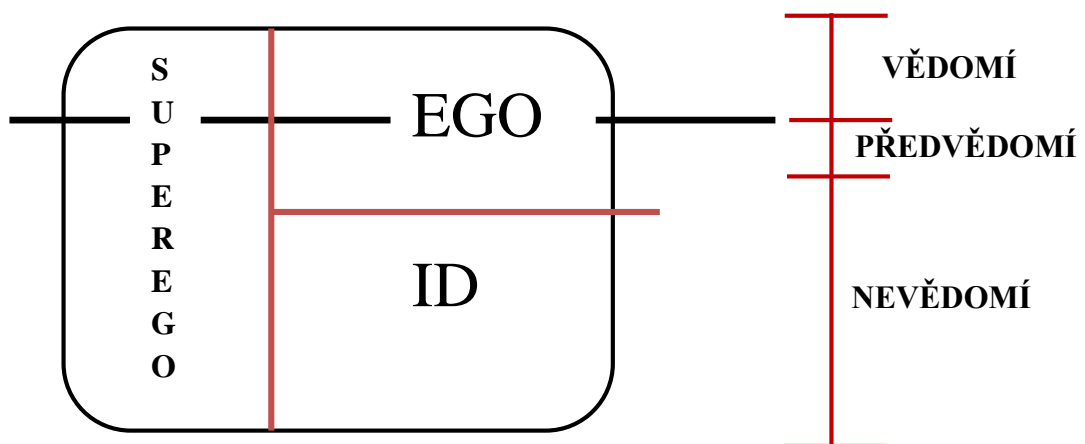
V současné době existují dvě základní hypotézy. Za prvé, že lidé mají možnost projevit svou vůli a hlavní význam pro ně samotné je jednat co nejvíce samostatně. Nemají rádi práci pod nátlakem a výhrůzkami. Za druhé, lidé, kteří se přizpůsobují svému okolí, pozorují chování těch ostatních a na základě tohoto pozorování si odpovídají na jimi zvolené otázky. Podle okolí tedy i jednají a reagují. (Steiger, Lippmann, 2012, str. 16-18) Je tedy patrné, že lidské chování je reakcí na prostředí, zvláště pak když se jedná o odměny, nebo tresty.

2.1.1 Id, ego, superego

Freud srovnával lidskou mysl s ledovcem, který rozdělil na 3 části: **vědomí, předvědomí a nevědomí**. Vědomí je to, co si uvědomujeme, a tvoří malou část. Předvědomí zahrnuje všechny informace, které si umíme vybavit. Největší část pod „hladinou“ tvoří nevědomí, kde jsou všechny impulzy, vášně a nedostupné vzpomínky, které působí na naše myšlení a chování. Dospěl následně k závěru, že model ledovce je příliš jednoduchý, a proto vyvinul strukturální model, který je ve vzájemném působení a řídí lidské chování: **id, ego, superego**. Id hledá uspokojení impulzů, usiluje o získání slasti a funguje na principu uspokojení. Zahrnuje biologické impulzy, jako je potřeba jíst a pít. Tato část nemá zábrany a nedokáže rozlišit mezi realitou a fantazií. Je to nerozvinutá část osobnosti, ze které se později vyvíjí ego a superego. Ego se vyvíjí časem a rozhoduje, jaké jednání je vhodné a které impulzy id budou uspokojeny a jakým způsobem. Funguje na principu reality a dokáže rozlišit mezi realitou a fantazií. Největší část tvoří superego, které hodnotí činy, zda jsou dobré, či ne. Tato část se rozvíjí během dětství a obsahuje zásady přijaté od rodičů. Funguje na principu dokonalosti a definuje ideální morální zásady. (Atkinson, s. 455)

Superego přináší do práce normy a limity, kterými bychom se měli řídit. Například nám může říkat, za jakou minimální mzdu jsme ochotni pracovat a co všechno jsme schopni obětovat pro daný úkol. Je to jakási moralizující síla. Id touží po spokojené práci a ego zvažuje následky, určuje způsoby naplnění přání a shromažďuje zkušenosti. (Plamínek, 2007, s. 108)

Obr. č. 3 Freudův strukturální model osobnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, (Atkinson, 2003 s. 456)

2.1.2. Chování jedince

Proč se tedy jedinec chová v určitých situacích jinak než ostatní a nakolik je ovlivněn chovat se určitým způsobem? Heckhausenem rozdělení 3 směry uvažování. První směr úvah vzniká v situacích, kdy člověk jedná neobvyklým způsobem než většina ostatních lidí. „*Pokud je tato odlišnost dlouhodobá a vyskytuje se u různých situacích, jde o existenci určitých individuálně specifických dispozic.*“ (Blatný a kol., 2006, s. 137) Specifická dispozice je motiv, který danému chování dává směr. Množství těchto motivů a jejich struktura se odrážejí v jednání daného člověka a vysvětlují, proč se daný člověk chová jinak než ostatní. Druhý směr úvah je o hledání vlivů, které určují **chování v situacích**. „*Situace je souhrn podmětů, jevů, objektů, vztahů mezi nimi vyskytujících se na určitém místě a v určitém čase.*“ (Blatný a kol., 2006, s. 137) Situace si vyžaduje obvykle jednání, které vede k cíli. Jednáme tak, aby nám to přineslo hodnotu, a předpokládáme, že cíle bude dosaženo. „*Očekávání je nejsilnějším z výkladových modelů psychologie motivace.*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 538) Třetí směr úvah zkoumá, jak motivace probíhá, a označuje se jako **volní regulace chování**. Jde o motivaci, kterou chápeme jako usměrňování chování za účelem dosažení cíle.

V průběhu motivačního vývoje psychologie se objevila dvě paradigmaty. První se vyznačuje tím, že motivace je **nezáměrná** a **reaktivní**. Motivovaný člověk nepotřebuje rozumět, dokonce si ani neuvědomuje, proč tak jedná, a chová se bez vědomé kontroly. Druhé paradigma říká, že lidé účelně posuzují situace a jednají účelně. (Blatný a kol., 2006, s. 137-138)

Já se přikláním k názoru, že různí lidé se ve stejné situaci chovají různě podle toho, jaké jednání jim přispělo k dosažení cíle, nebo mají povědomí, jaké chování jim k tomuto dosažení pomohlo. Každý má svůj motivační rámec určený podle preferencí, které se během života mění, a podle toho se také chová. Jak Nekonečný uvádí, zaměření, a to především zacílení chování, je určující pro proces motivace. (Nekonečný, 1996, s. 15)

2.2 Definice obecné motivace

Motivace je stav, který vede k různým typům chování a dává mu směr, který je vnímán jako touha po něčem, čeho máme nedostatek. Podle Atkinsonové se motivace zabývá „*fakty, které dávají chování směr a energii.*“ (Atkinson, 2003, s. 348)

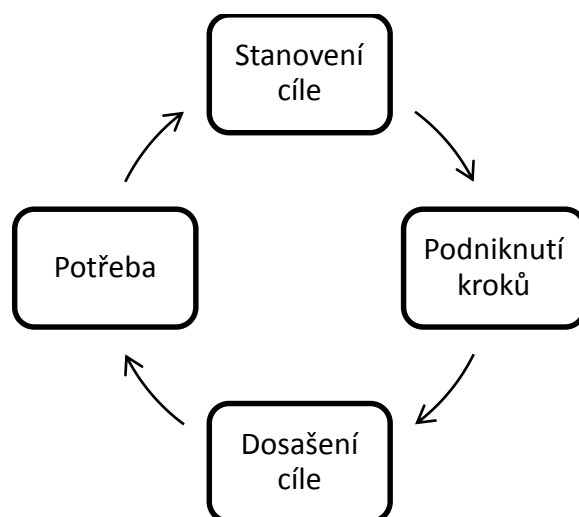
„*Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti: zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování,*

... které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu. “ (Nakonečný, 1996, s. 8)
Dále definuje motivaci jako udržovací a obnovovací proces, který se snaží o odstranění psychického stavu nerovnováhy. Tato nerovnováha je jakási nespokojenost ve fyzickém a sociálním bytí a pomocí různých potřeb se snaží přeměnit stav nespokojenosti ve spokojenost. (Nakonečný, 1996, s. 14-15)

Jde o proces, který uvádí do pohybu, udržuje jednání, které směřuje k dosažení konkrétního cíle. Existuje rovnice motivace: $B = f(Mn, Ps, Hc)$, kde B je chování a je funkcí Mn motivačního napětí, Ps je subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle a Hc je hodnotou cíle. (Nakonečný, 1992, s. 9)

Pokud je hodnota cíle nízká, nemusí motivace vést k jednání. V jednání se tak vždy uplatňuje určité očekávání vztahující se k situaci, kde předpokládáme určitý výsledek tohoto jednání.

Obr. č. 4 Model motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, (Armstrong, 2007, str. 98)

Model motivace je založený na upevňování či posilování očekávání a na teorii potřeb. Uvědomujeme si neuspokojené potřeby, které vytvářejí přání tyto potřeby uspokojit. Stanovíme si konkrétní cíl. Podnikneme kroky nebo způsoby chování, které povedou k dosažení cíle. Je pravděpodobné, že chování, které přineslo dosažení toho cíle, budeme opakovat i v případě, že se objeví podobná potřeba. (Armstrong, 2009, s. 110)

Ovšem já si také myslím, že je důležité i to, jaký mám zájem, co mě baví, a využiji tedy svůj vlastní zájem, abych se k danému cíli dostala. Pokud mě něco baví a dělám to ze své vlastní vůle, pravděpodobně bude cesta k cíli příjemnější, než když mě daná činnost baví nebude.

2.2.1 Potřeby, zájmy, ideály

Smyslem určitého chování je udržet si stav potřeb, který je nezbytný pro fungování jedince. Chování je tedy určitá aktivita, která určuje vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Motiv je vnitřní psychický vztah, který vyjadřuje obsah tohoto uspokojení. (Nakonečný, 1997, s. 27)

Rozlišujeme tři druhy motivů: potřeby, zájmy a ideály. **Potřeby** jsou popsány v kapitole 3.4. **Zájem** vyjadřuje určitou zaměřenost osobnosti, která se projeví jako poznávací činnost. Člověk se zájmem se vyznačuje tím, že zaměří své myšlenky, přání a vůli určitým směrem. Zájmy jsou v podmíněném spojení s hodnotami, ale zatímco hodnoty zůstávají, zájmy se mohou ztrácet. (Nakonečný, 1997, s. 142) **Ideály** jsou uznávané hodnoty, které mají neobvyklou kvalitu či úroveň. Určují postoj, který jedinec zaujímá k tomu, co se kolem něho děje. Jaké má morální zásady a hodnoty. Může se stát jeho příkladem nebo vzorem. Nemusí vždy jít jen o osobnost, ale třeba také o určité chování, myšlenky apod.

3. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

V dnešní společnosti je obvyklé, že lidé pracují. Všeobecná deklarace lidských práv hlásá, že každý má právo na práci. Pracovní činnost vykonáváme cílevědomě, záměrně a je to tedy činnost motivovaná.

Obecně platí, že ovlivňování motivace člověka v práci znamená ovlivňování jeho pracovní ochoty. Pracovní ochota vyjadřuje vztah k práci a ukazuje, jak člověk hodnotí vykonávanou činnost a jaké místo práce zaujímá v jeho životě. (Nakonečný 1992, s. 15)

Motivace k práci je úzce spojena s pracovním výkonem, při kterém zaměstnanci zastávají různé pracovní pozice a plní různé pracovní úkoly v požadované kvalitě. *Pracovní činnosti nejsou řízeny jen motivací, nýbrž také např. instrukcemi (informacemi), zadanými pracovními úkoly, závaznými technologickými postupy apod. (Nakonečný, 1992, s. 13)*

Armstrong definuje motivaci jako pohyb lidí ve směru, který jim bude určen a vyvolá pocit, že i oni chtějí směřovat k danému cíli, který přináší onen výsledek a odměnu, která bude uspokojovat jejich potřebu. Hlavní úlohu přiřazuje manažerům, kteří musejí své schopnosti a dovednosti dobře využít při motivování k tomu, aby lidé ze sebe vydávali jen to nejlepší. (Armstrong, 2007, s. 220)

Motivování se uskutečňuje prostřednictvím konkrétních pobídek - motivů. Je nám nabídnuta nějaká hodnota, která je podle manažera pro pracovníka důležitá a bude chtít této hodnoty dosáhnout. Já si ovšem myslím, že zde se nejedná o hodnotu, ale o odměnu. Zaměří tedy své chování, aby nabídnutou hodnotu získal. Hodnoty jsou označovány jako systém organizačních odměn nebo též jako motivační programy. Pracovní motivace je řízena pomocí organizačních odměn a trestů, které na pracujícího jedince působí buď pozitivně, nebo samozřejmě negativně. Motivační programy jsou založeny na využití organizačních odměn jako nástrojů podněcování efektivnosti jednání pracovníků. Nakonečný rozlišuje druhy motivačních programů: (Nakonečný, 1992, s. 216)

- společenské pracovní prostředí
- postavení pracovníka v organizaci
- peněžité odměňování
- peněžité sankce
- společenské uznání

- povaha vykonávané práce
- pracovní režim
- činitelé situačního rázu

3.1 Druhy motivace

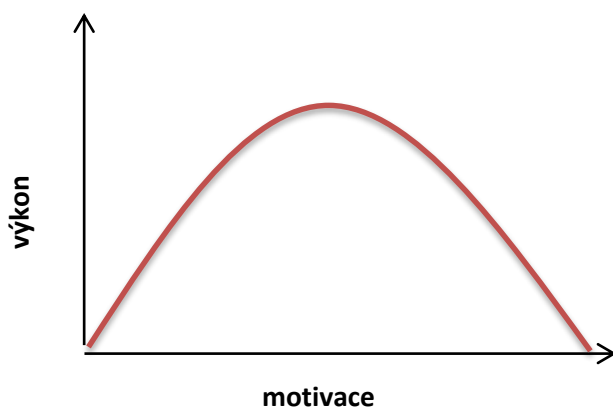
Jak uvádí Herzberg a kol., existují 2 typy motivace - vnitřní a vnější. Cílem organizace je, aby pracovníci byli motivováni z větší části sami sebou. Aby sami chtěli dosahovat svých vytyčených cílů a co nejlépe uspokojovali své potřeby. V tomto případě se jedná o **motivaci vnitřní**. Patří sem kariérní postup, odpovědnost, samostatnost, příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zajímavá práce apod. Vnitřní psychická situace člověka vyjadřuje vnitřní zdroj motivace. Avšak vnitřní stav může ovlivnit i vnější motivaci člověka. Vnitřní motivace je silnější, neboť je součástí jedince. „*Motivace tedy směřuje k udržení a obnovení určitého optimálního vnitřního stavu spokojenosti, který vyjadřuje individuálně odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.*“ (Nakonečný, 1997, s. 7)

Vnější motivaci se rozumí to, jaké kroky provádíme, abychom lidi stimulovali. Vnější motivaci tvoří odměny (viz kapitola 4.1 odměňování).

3.2 Motivace a výkon

Pokud pracovník nemá požadované schopnosti pro provedení daného úkolu, je snaha po výkonu neúčinná. Dalo by se předpokládat, že pokud pracovník tyto schopnosti má, povede to k vyššímu výkonu. Ovšem pokud není motivovaný, nevedou jeho mimořádné schopnosti k vyššímu výkonu. Výkon je funkcí motivace a schopností. Ale pokud má člověk dobrou úroveň schopností i vysokou úroveň motivace, a přesto je výkon nízký, může jít o horší pracovní podmínky. Musíme zohlednit tedy následující hlediska, která mají na výkon vliv, a to je úroveň pracovních schopností, úroveň pracovní motivace a kvalita pracovních podmínek. (Nakonečný, 1992, s. 110)

Obr. č. 5 Vztah motivace a výkonu podle Yerkes – Dodsonova zákona



Zdroj: Motivace pracovního jednání (Nakonečný, 1992, s. 111)

Jak ukazuje tento graf, silná motivace vede k nižšímu výkonu. Člověk může být v napjatém stavu, aby v dané činnosti splnil očekávání, ovšem tento stav vede spíše k úzkosti než k většímu výkonu. „Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 375) Demotivování je stav, kdy pracující člověk není vůbec motivovaný a má „nechuť k práci“. Příčinou tohoto stavu může být jednotvárná činnost, nejasný cíl, sociální konflikty, vysoká nespokojenost s prací apod. (Nakonečný, 1992, s. 111-112)

3.3 Motivace a spokojenost

Spokojenost s prací se týká toho, jaké postavení a pocity mají pracovníci ve vztahu ke své práci. Pokud je pracovník nespokojený, lze ho těžko motivovat. Proto by se měli manažeři nejprve zamyslet, zda spokojenost nezhoršuje motivující faktory, které působí na pracovníka. Morálka je definována někdy jako spokojenost, či nespokojenost s prací.

Zaměstnanec může demotivovat jak nespravedlivé slovní hodnocení, tak i finanční ohodnocení. Většina pracovníků, pokud je nespravedlivě ohodnocena, reaguje většinou tak, že omezí své pracovní úsilí. Touto problematikou se zabýval Adams, který uvedl v roce 1965 teorii spravedlivosti, která patří mezi základní motivační teorie. „Pro většinu osob platí, že důvěra či pozitivní očekávání týkající se jejich výkonu motivaci zvyšují.“ (Urban, 2013, str. 121) Pokud budeme zaměstnance příliš kontrolovat a zaměstnanci tuto přehnanou kontrolu budou vnímat jako projev nedůvěry, je to další zdroj demotivace.

Významy pojmu pracovní spokojenost

Bedrnová a Nový ve své knize Psychologie a sociologie řízení uvádějí, že pracovní spokojenost má různé interpretace. První případ spokojenosti je popisem stavu a čím větší je spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará. V druhém případě spokojenost vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce a lze ji chápat jako hnací sílu. Ve třetím případě jde o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů a to může být, jak autoři uvádějí překážka, nebo může dokonce pracovní výkon zastavit. (Bedrnová, Nový, 2007, str. 392)

Podle mého názoru, míra spokojenosti závisí na tom, jaké má člověk potřeby a jak vnímá, že jeho potřeby jsou uspokojovány. Záleží také na spravedlnosti. Jak uvádí Urban, k nejčastějším příčinám demotivace patří hlavně nespravedlivé hodnocení a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců. (Urban, 2013, str. 120)

3.4. Teorie pracovní motivace

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně k nejzajímavějším tématům psychologie. S těmito přístupy by se měli seznámit hlavně manažeři v roli lídrů, aby byli schopni efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování.

Jestliže jsou pracovníci motivováni k tomu, aby práci dělali co nejlépe, jsou pak se svou prací spokojeni a považují ji za významnou. Pokud chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů užitečný a vede k dosaženým potřebným výsledkům. Pokud se v chování pracovníka objeví nějaký problém ohledně motivace, mohou různé přístupy a teorie přispět k rozpoznání a následně k řešení daného problému. Teorie motivace nabízejí návod pro praktické kroky potřebné k vytvoření efektivního systému odměňování a je na manažerech, aby vhodně použili danou teorii pro konkrétní případ a pro požadovaný pracovní úkol.

Teorie, které se zaměřují na obsah motivace a vysvětlují, co člověka motivuje k práci, se nazývají **teorie zaměřené na obsah**. Jsou též známé jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow, Herzberg a kol., kteří identifikovali lidské potřeby, které ovlivňují chování, a dále stanovili, které faktory vnějšího prostředí povedou k danému výkonu a spokojenosti. (Armstrong, 2007, s. 221 - 228)

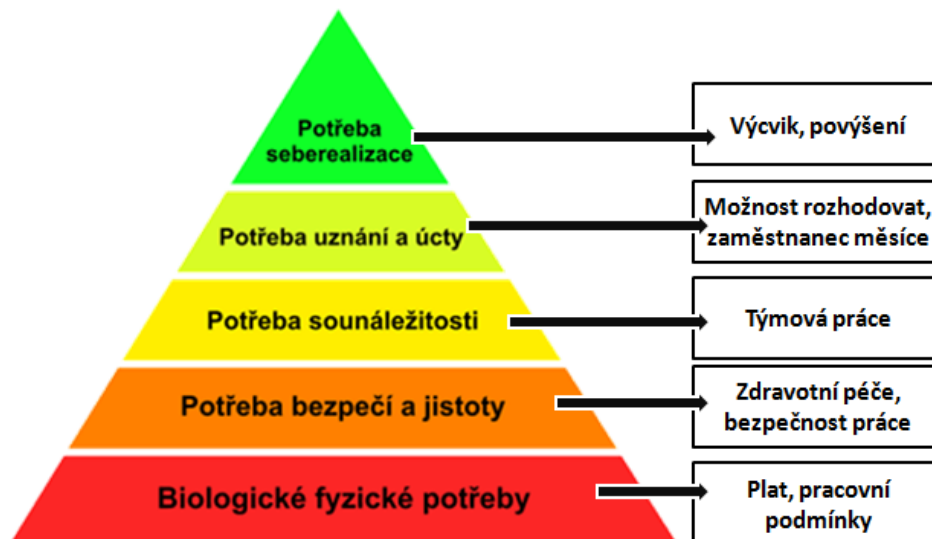
Teorie A.H. Maslowa

Tato teorie vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb, které jsou rozděleny do pěti hlavních kategorií. Potřeby stoupají od základních biologických potřeb ke složitějším motivům, které se stávají důležitými pouze tehdy, když jsou uspokojeny základní potřeby:

1. Fyziologické: potřeba kyslíku, potravy, spánku a vody
2. Jistoty a bezpečí: stabilita a fyzické bezpečí
3. Sociální: potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti, potřeba být přijímán
4. Uznání: potřeba být respektován, úcta od ostatních lidí, touha po úspěchu
5. Seberealizace: potřeba se rozvíjet a docílit naplnění vlastního potenciálu

Lidé mají různé způsoby, jakými uspokojují své potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří rozpor a stav nerovnováhy, což člověka ovlivňuje a podle toho také jedná. K nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení cíle. Maslow tvrdil, že seberealizace nemůže být uspokojena nikdy, ale poskytuje motivaci nejsilnější podnět. Danou teorii lze použít i v pracovním prostředí, jak naznačuje obrázek č.6.

Obr. č. 6. Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování (Armstrong, 2007, str. 223)

Zaměstnavatel by měl vědět, na jaké úrovni hierarchie se jeho pracovník nachází a přispívat k tomu, aby jeho potřeby byly uspokojeny. Na jaké úrovni se nachází, lze vypožorovat podle

toho, co mu připadá nejdůležitější. Pro zaměstnavatele je cíl dostat zaměstnance na nejvyšší post pyramidy, protože člověk, který se seberealizuje, poskytuje firmě největší hodnotu.

Dvoufaktorový model F. Herzberga

Herzbergova teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací, což jsou dva různé nezávislé faktory. Uspokojení z práce determinují dvě skupiny faktorů, které se vzájemně ovlivňují.

1. faktory, které vnitřně souvisejí s prací - vnitřní motivátory, nebo také satisfaktory, což jsou činitele, kteří aktivizují jedince k vyššímu výkonu.

2. faktory, které stojí mimo práci - vnější motivátory, hygienické faktory (udržující faktory), jenž jsou preventivní a souvisejí s prostředím.

Pokud zařadíme motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace. Zatímco hygienické faktory mohou udržet, nebo naopak snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit. Vnitřní motivace vychází z práce samé a má dlouhodobější účinek. Z toho vyplývá, že je potřeba nejen odměňovat penězi, ale i nepeněžními odměnami.

Teorie zaměřené na proces, též také kognitivní teorie, se zaměřují na psychologické procesy a na to, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. (Armstrong, 2007, s. 224) Armstrong této teorii přikládal větší význam než teorii potřeb, protože se domnívá, že tento přístup má větší využití v praxi. S jeho názorem souhlasím, jelikož si myslím, že tyto teorie poskytují celkovou vnitřní motivaci a mají pro jedince dlouhodobější účinek motivace. Manažerům tyto teorie poskytují praktický rámec, jak například tvořit úspěšné zadání pracovních úkolů.

Mezi procesy patří:

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)
- teorie úspěchu, moci a motivace řídit
- teorie kompetence
- teorie XY

Expektační teorie

V. Vroom vychází z názoru, že očekávání je momentální přesvědčení o tom, že po konkrétním činu bude následovat výsledek. Pro motivaci je důležité, když existuje vztah mezi výkonem a výsledkem. „*Čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.*“ (Armstrong, 2007, s. 225) Z toho vyplývá, že pokud člověk neočekává žádnou odměnu nebo pro něj výsledek nemá žádnou hodnotu, nebude motivován. Zaměstnanec bude tedy více motivován, pokud bude vnímat vztah mezi výsledkem práce a odměnou a na zaměstnavateli je, aby zaměstnance ujistil, že danou odměnu dostane a za co konkrétně ji dostane.

Tato teorie má i své formální vyjádření $M = f(V * E)$

kde M = úroveň motivace, V = valence - očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede, E = expektance - subjektivní pravděpodobnosti, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 248)

Teorie cíle

Tuto teorii zkoncipovali Latham a Lock (1979) a tvrdí, že pokud jsou zaměstnanci stanoveny konkrétní cíle, jsou-li splnitelné a vyskytuje-li se zpětná vazba na výkon, je motivace vyšší. Specifikace cíle povede k vyššímu výkonu, než obecný cíl typu „Udělejte, co budete moct“, tyto cíle vedou k přesnému utváření jeho chování. Zpětná vazba může mít také motivační vlastnost, když je zaměstnanec informován, že mu bude poskytnuta zpětná vazba, může to mít vliv na jeho větší výkon. Pokud se zaměstnanec podílí na stanovení cílů a pokud s ním budou náročnější cíle projednány, pocítí závazek vůči danému cíli a vyvine dostatečné úsilí k jeho dosažení. Cítí-li pracovník závazek vůči úkolu, je možné říct, že je tento člověk motivován.

Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti, patří mezi teorie zabývající se motivací lidí. Teorii spravedlnosti zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Jejím základem je jev sociálního srovnání. Pracovník jednak srovnává svůj vklad do práce, tedy náročnost na schopnost a intenzitu pracovního úsilí, jednak i vklad svých spolupracovníků, kteří vykonávají stejnou

činnost a také, jaký efekt přináší práce jemu, s efekty, které přináší práce jeho kolegům. Jde o porovnání, co dávám já, co dávají oni a naopak, co dostávám já a dostávají oni. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 248) Čím větší nerovnosti pracovník vnímá, tím více neklidu pociťuje a bude chtít tyto nerovnosti odstranit. Úspěšné firmy potřebují pracovníky, kteří budou jak plnit úkoly, tak si vzájemně pomáhat. Lidé budou motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. „Člověk je motivovaný, pokud vnímá stejnou rovnováhu mezi svým přispěním k danému úkolu a svými odměnami, jako je rovnováha, kterou zažívá významná srovnávací osoba.“ (Arnold, 2007, s. 320)

Proto je důležité, aby linioví manažeři sledovali úroveň pracovního výkonu všech zúčastněných v daném procesu. Nespravedlnost vede k negativnímu působení na motivaci a výkonnost ostatních a následně i na splnění pracovních cílů skupiny jako celku.

Teorie úspěchu, moci a motivace řídit

Lidé s vysokou potřebou úspěchu vyhledávají úkoly, jež jsou obtížné, ale nikoli nemožné. Rádi za sebe přebírají osobní zodpovědnost a vyžadují častou zpětnou vazbu toho, jak dobře si vedou. Potřeba úspěchu tvořila základ McClellandovy (1961) teorie pracovní motivace a tvrdil, že lidi lze naučit, aby měli vysokou potřebu úspěchu.

Sangie a kol. (1996) se pokusili definovat úkoly, ovšem nezahrnují zde společenské postavení a moc. Navrhli 6 preferencí v popisu úkolů, které signalizují vysokou potřebu úspěchu. (Arnold, 2007, str. 309)

- neurčité výsledky
- obtížné úkoly
- osobní zodpovědnost
- částečné kalkulované riziko
- řešení problémů
- uspokojení potřeby uspět

Osobně si myslím, že každý z nás má v sobě alespoň malou část, která říká, že máme být úspěšní a chceme být úspěšní. Myslím, že je dobré, aby manažer podpořil v pracovnících potřebu úspěchu, protože pokud se bude pracovník snažit být úspěšný, bude motivovanější pro daný pracovní úkol, pokud se mu dostane patřičná zpětná vazba buď formou odměny, nebo uznání či pochvaly. A jak jedna studie ukázala, lidé s vysokou potřebou úspěchu mají tendenci cítit se úspěšnější v oblasti společenského postavení. (Parker a Chusmir 1991, s.45)

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White (1959). V oblasti pracovního jednání se člověk projevuje potřebou získat pomocí své kompetence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí. „*Kompetenci můžeme definovat jako specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobit vykonávat příslušné pracovní úkony.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 134) Potřeba kompetence se projeví především v situaci, která je pracovníkem vnímána jako přiměřeně náročná. Přiměřeně náročný úkol je ten, který pro pracovníka překračuje mírně jeho úroveň schopností a předpokladů, kterou již pracovník prokázal. Armstrong definuje pojem kompetence jako chování potřebné k dosažení žádaných úrovní výkonu. Podle něj se jedná o jakýsi „*proces, který je ovlivňován úrovní znalostí a dovedností a je měřen výstupy, které tvoří skutečné chování a výsledky.*“ (Armstrong, 2007, s. 200)

Myslím, že tato teorie souvisí s teorií cíle a obě na sebe působí. Pokud pracovníkovi dáme větší cíl, než v předchozím pracovním procese prokázal, a bude tento cíl dosažitelný, jeho kompetence a pracovní výkon poroste, jelikož i jeho motivace bude vyšší. (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 387)

Teorie XY

Autorem této teorie je D. McGregor, který byl jedním z představitelů humanistické psychologie. Rozděлил skupinu lidí na dva typy, X a Y. Typ X představuje názor, že je člověk líný a má vrozenou nechuť k práci, a proto ho musíme do práce nutit, vést ho, kontrolovat. Manažer musí jasně stanovit návody, příkazy, kontrolu těchto pracovníků a držet je tzv. zkrátka. Uplatňuje obvykle autoritativní jednání. Typ Y představuje styl vedení vycházející ze zájmů organizace. Předpokládá se, že pracovník má smysl pro odpovědnost a vykonává práci přirozeně. Je pro něho důležitá užitečnost práce a samostatnosti. Tato teorie sice nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie, ale myslím si, že má důsledky pro motivaci a za určitých podmínek je nejúčinnější formou.

4. STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

Stimul vychází z latinského slova stimulation = popud, podnět. Někdy je stimulace chápána jako synonymum ke slovu motivování, ale tyto termíny musíme odlišovat, neboť je mezi nimi patrný rozdíl, který je dán nejednotným konceptem v obecné psychologii motivace a psychologii pracovní motivace.

Stimulace vede vždy k reakci, ale nemusí nutně vést k zásadní a trvalé změně chování, jelikož musí být propojeno s motivováním. Stimulace a motivace se musí navzájem doplňovat. Nakonečný chápe stimulaci jako dočasné motivování materiálními činiteli, které vyvolávají jen krátkodobou pozornost. (Nakonečný, 1992, s. 212) „*Stimulace je jakýkoliv podnět, popud, impulz, působící prostřednictvím receptorů na organismus. Stimul je považován za zdroj energie, která následně vede k reakci.*“ (Geist, 2000, s. 279)

Stimulace je povzbuzení organismu k výkonu pomocí vnitřních a vnějších pobídek. (Hartl, Hartlová, 2010, s. 553) Za nejlepší stimulaci mozku je považováno učení. V pracovním prostředí jsou nejrozšířenějším a nejčastěji využívaným stimulem peníze. Stimulace má směřovat k jednání pracovníků a působit na jejich motivaci pomocí vnějších podmětů či pobídek. Tyto podmínky mají vliv na motivaci a jejich účelem je pracovní aktivitu zvýšit nebo omezit. Obvykle se organizace snaží pracovní aktivitu zvýšit.

Rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že při motivování dochází k aktivitě pracovníků pomocí jejich vnitřních motivů a k uspokojení jejich potřeb. Tak jak bylo popsáno v kapitole 2, stimulování působí zvnějšku a na jedince působí kratší dobu než motivování.

4.1 Odměňování

Odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které vedou k odměnění pracovníků za jejich přínos pro organizaci. Strategie a procesy odměňování musejí vycházet z podnikové strategie a měly by být založené na filosofii, která je v souladu s hodnotami organizace. Pokud organizace zastává filosofii, že lidský kapitál je podniková investice, na které se požaduje míra návratnosti, pak je správné odměňovat lidi rozdílně podle jejich přínosu. (Armstrong, 2007, s. 516)

Hlavním cílem je odměňovat je podle hodnoty, kterou organizaci přináší, a pomocí odměn si udržet motivované, kvalifikované a pro společnost užitečné pracovníky, kteří vytvářejí

kulturu vysokého výkonu a konkurenceschopnosti v oblasti lidských zdrojů. Pokud vidíme, že je možné dosáhnout odměny, tato vidina nás motivuje a probouzí v nás naděje.

Odměňování by mělo splňovat několik zásad, a to zásadu spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a přesnosti. Důležité je, aby byl systém odměn co nejspravedlivější v rámci skupiny, neboť při nespravedlivém odměňování může vzniknout narušení vztahů mezi pracovníky, a to může mít za následek nespokojenost, a tím i zpomalení pracovního výkonu. Také by se měla odměna týkat správné věci, aby zaměstnanec viděl, co je pro organizaci důležité a co považuje za správné.

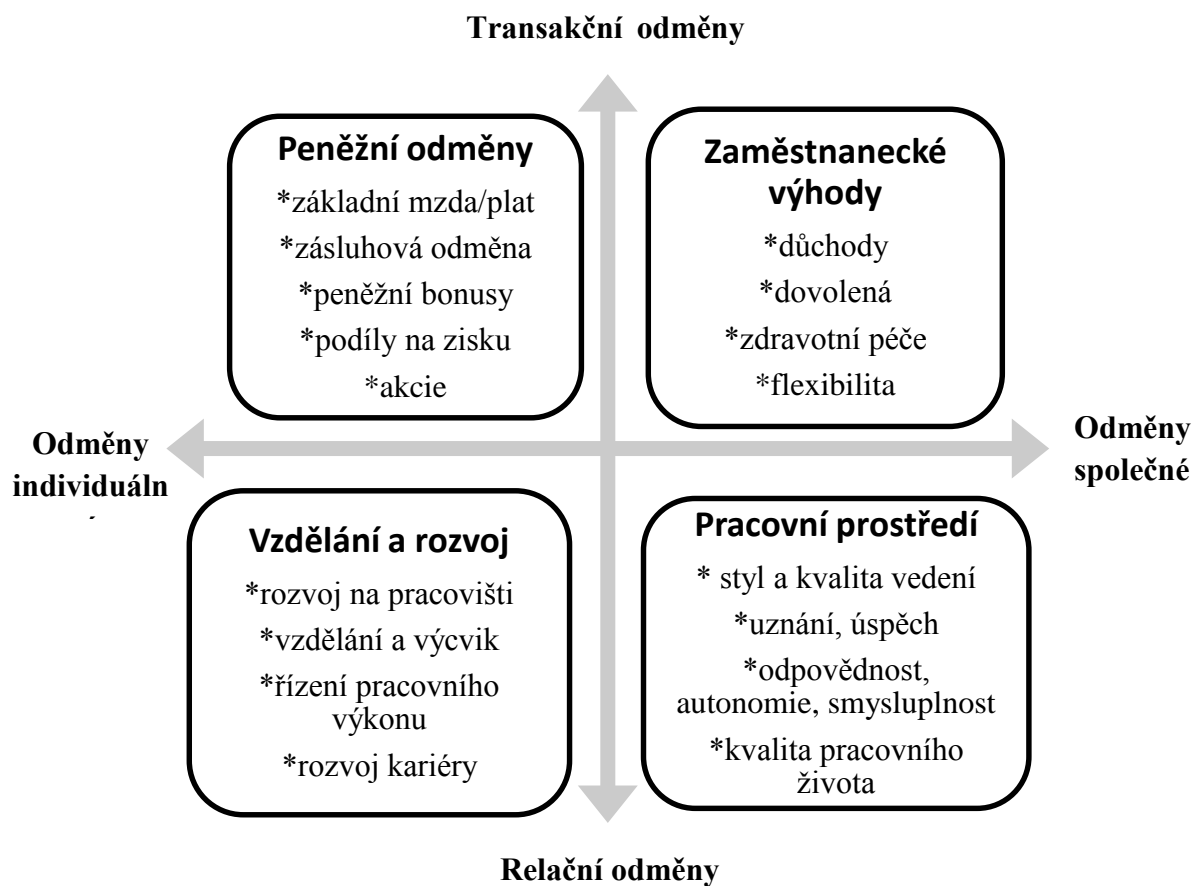
Odměna by měla představovat příjemný pocit nebo redukovat nepříjemný stav. Pokud přináší příjemný pocit, mozek si pamatuje, jaké chování k tomuto pocitu předcházelo a v budoucnu může toto chování zefektivnit. Atkinson přiřazuje toto cílené formování chování k druhu měny, která odráží hodnotu našeho jednání. Touto měnou oceňujeme různé události a mozek by si měl najít způsob, jak si různé pozitivní pocity převede na hodnotu peněz. (Atkinson, 2003, s. 349)

Nejčastější chyba, které se organizace dopouštějí, je v tom, že používají stejné typy a stejnou strukturu odměn pro všechny pracovníky a neuvědomují si, že jaký druh odměny bude pracovník preferovat, může být ovlivněno jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, sociálními a životními podmínkami, vzděláním, délkou praxe, délkou působení v dané organizaci atd. (Koubek, 2007, s. 287)

4.2. Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn, a to nepřímých, přímých, vnitřních a vnějších. Dělí se na dvě skupiny. Na **transakční odměny**, které tvoří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, a na **odměny relační** neboli vztahové, které jsou tvořeny z nehmotných odměn, týkajících se hlavně rozvoje a vzdělání. Každý člověk má rozdílné potřeby a jinak své potřeby uspokojuje, proto je celková odměna vhodná pro použití v dané organizaci, protože má dopad na různé potřeby.

Obr. č. 7 Model celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování, (Armstrong, 2007, s. 521)

4.2.1 Peněžní odměny

Peněžní odměnu tvoří množství peněz, které zahrnují sazbu za určité pracovní místo či práci. Ta by měla být závislá na pracovním výkonu. Základní peněžní odměna je ovlivněna druhem práce, úrovní požadovaných schopností, dovedností, jakou má hodnotu pro organizaci a vnějším prostředím, které ovlivňuje úroveň mezd a platů na trhu práce. Úroveň peněžních odměn může být dohodnuta podle kolektivního vyjednávání s odborovými svazy a je důležité, aby organizace s odbory konzultovaly tyto úrovně peněžních odměn. Protože pokud vznikají konflikty mezi odbory a organizacemi, vytváří to špatné pracovní prostředí, a tím i pracovní vztahy.

Výši peněžních odměn zaměstnanec neustále porovnává vůči svému okolí, které tvoří ostatní firmy a spolupracovníci. Pokud se pracovník cítí nespokojený s odměnou, obvykle vznikají rozpory mezi skupinami pracovníků a vznikají špatné sociální vztahy.

Peněžní odměny mají velmi silný význam, jelikož uspokojují ty nejzákladnější potřeby, a to je přežití a pocit jistoty. Mohou být také jakýmsi měřítkem pro ocenění a postavení jedince ve společnosti, kde uspokojují potřebu sebeúcty. (Armstrong, 2007, s. 231-232)

Peněžní pobídky mohou motivovat. Jestliže po určitém chování přicházejí peníze, pak se takové chování bude s větší pravděpodobností opakovat. Je to nástroj nejen k motivování výkonu, ale i k rozvoji schopností a jeden z nástrojů vhodný pro získání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků.

Podle mého názoru nemají peníze až tak velký vnitřní motivační význam, ovšem jsou vysoce hmatatelným nástrojem uznání a zpětné vazby, který je pro motivaci zásadním faktorem. Aby se peníze staly motivující, musejí být jasně spojeny s výkonem práce, s dosažením pracovních cílů a musí být vidět spojitost s vynaloženým úsilím pracovníka.

4.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ně pracují, a nebývají vázány na výkon. V Evropě se tyto výhody dělí do tří skupin

- výhody sociální povahy zahrnující důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle, mateřské školky
- výhody, které mají vztah k práci, jako je levnější stravování přímo v organizaci, výhodnější prodej podnikových produktů, vzdělání hrazené organizací
- výhody spojené s postavením v organizaci se obvykle týkají placením telefonu, bezplatného užívání firemního automobilu, nároku na oděv, bezplatného bydlení apod.

Některé výhody jsou bezplatné, na některé si musí pracovník připlatit. Nejlepší zaměstnaneckou výhodou je ta, kterou si zaměstnanec může vybrat podle svého uvážení. Proto organizace začaly nabízet volitelný systém tzv. kafeteria systém. Ovšem v tomto systému jsou předem vybrané určité odměny a pracovník volí jen z omezeného množství, a to nemusí odpovídat jeho potřebám. Proto si myslím, že než firma tento systém zavede, měla by udělat průzkum, jaké výhody zaměstnanci preferují, a které tak budou uspokojovat jejich potřebu. Průzkum by se dal udělat pomocí internetových dotazníků nebo pomocí ankety. Podle výsledků získaných z těchto výzkumů by se daný systém nastavil.

4.2.3 Vzdělání a rozvoj

Dnešní moderní společnost se neustále mění a zaměstnanec, který má být pro společnost přínosem, musí své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. „*Vzdělání je proces, během kterého si určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.*“ (Armstrong, 2007 s. 461)

Z pohledu zaměstnavatele je vzdělání zaměřeno na rozvoj kompetencí, které zaměstnanec využije na svém pracovním místě a touto investicí se zvýší produktivita práce. Úkolem manažerů je vybrat škálu různých vzdělávacích kurzů, posoudit jejich rozsah a účinnost a následně je nabídnout svým zaměstnancům, kteří si vyberou kurz, který bude uspokojovat jejich potřebu a tím i jejich motivovanost a spokojenost. Důležité je určit, co je cílem vzdělávání. Tyto cíle by měly být ověřitelné a měřitelné a zaměstnanci by měli manažerům poskytnout zpětnou vazbu.

Mnoho společností nabízí vzdělání jako benefit, který je uvedený například v kafeterie systému a očekává, že se zvýší jeho loajalita vůči zaměstnavateli a jeho spokojenost. Zaměstnanec si může vybrat například kurz zaměřený na komunikační dovednosti, prezentační schopnosti, jazykové kurzy a další.

Za výhodu považují možnost elektronicky se vzdělávat, využívat tedy e-learning⁵ pro zaměstnance. Výhodou je, že zaměstnanec nemusí dojíždět a šetří svůj čas, může postupovat svým tempem a smí využít různých multimediálních souborů, navíc kurzy jsou mnohem více aktualizovány. Firmě to přinese značné finanční úspory. Nevýhodou je, že chybí přímá komunikace.

Myslím si, že investice do vzdělání je nesmírně důležitá, ovšem velmi nevyzpytatelná. U zaměstnance, který se neustále rozvíjí, zároveň stoupá jeho cena na trhu práce, a tím tedy nastává hrozba fluktuace tohoto zaměstnance k jiné společnosti. Společnost by měla proto najít rovnováhu mezi úsilím firmy a rozvojem zaměstnancem. Ten by měl z větší části vynaložit své úsilí na svůj růst. Důležitá je také loajalita k firmě a neustále upevňování vazeb.

⁵ Podle definice Evropské komise e-learning označuje aplikace nových multimediálních technologií a internetu ke zlepšení kvality vzdělávání posílením přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci. (Vaněček, 2011, str. 31) V užším smyslu je e-learning chápán jako vzdělávání realizované prostřednictvím počítačových sítí.

4.2.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí zahrnuje podle Armstronga celkem 9 základních bodů:

- základní hodnoty organizace
- styl a kvalita vedení
- právo pracovníků vyjádřit svůj názor
- uznání
- úspěch
- vytváření pracovních míst a rolí
- kvalita pracovního života
- rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
- řízení talentů

Koubek definuje pracovní prostředí jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s ostatními podmínkami vytvářejí faktory fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické, které zaměstnance ovlivňují po celou dobu pracovního procesu. Úroveň pracovního prostředí má vliv jak na pracovní výkon, tak i na zdraví pracovníka. (Koubek, 2007, s. 353)

Pokud jsou zaměstnanci ztotožněni s hodnotami organizace, lépe kontrolují a usměrňují své chování v souladu s hodnotami organizace. Proto je dobré, aby tyto hodnoty byly známé, sdílené a přijímané všemi zaměstnanci. Jak uvádí ve své knize Ludwig, klíč k vysoké motivaci je silná firemní vize. Vědět, jaký smysl má naše práce s vyšším smyslem firemních vizí. Pokud zaměstnanci dělají něco, v čem vidí smysl a co sami dělat chtějí, vznikne jedna z nejsilnějších motivací. Tuto motivaci nazývá vnitřní motivační cestou⁶. (Ludwig, 2013. s. 58)

Uznání a úspěch hraje samozřejmě významnou roli ve spokojenosti zaměstnance, zrovna tak je to ale pocit, že má možnost rozhodovat a vlastnit určité kompetence. Právo pracovníka vyslovovat svůj názor k záležitostem, které se ho týkají, nazýváme „hlas pracovníka“. Je to jeho zapojení do procesů a struktur, které se nepřímo podílejí na rozhodování firmy a mají zabezpečit zlepšování výkonu organizace.

⁶ Základem této motivace je osobní vize, která je dlouhodobá. Obsahuje odpověď na otázku, jak bude člověk trávit čas svého života se zaměřením na činnosti a ne na výsledky.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. ANALÝZA MOTIVACE A STIMULACE VE VYBRANÉM PODNIKU

Praktickou část budu zpracovávat ve firmě Weidmüller, s.r.o. Cílem této části je jednak zhodnotit, zda jsou pracovníci jmenované firmy motivováni, jednak zanalyzovat, jaké faktory je činí, či nečiní spokojenými pracovníky. Porovnávat budu také názor jejich nadřízeného, který zastává pozici vedoucího prodejního manažera, zda se shoduje s názory podřízených vzhledem k motivaci, stimulaci a spokojenosti.

5.1 Představení společnosti

Weidmüller, s.r.o. je nezávislá rodinná firma, opírající se o své hodnoty a živé tradice. Společnost patří k přednímu mezinárodnímu dodavateli řešení pro elektrické propojení, přenos a zpracování energie, signálů a dat v průmyslových prostředcích. Zasahuje do mnoha odvětví, především do dopravy, energetiky, strojírenství, zpracovatelského průmyslu a výrobního zařízení.

Portfolio produktů a služeb poskytuje již přes 60 let zákazníkům konkurenční výhodu a přidanou hodnotu. Společnost byla založena roku 1850. Roku 1992 vstoupila na český trh. Nyní působí po celém světě.

Společnost zastává 4 hlavní hodnoty a dbá na jejich rovnováhu a interakci. Jsou to inovace, zákazník, zaměstnanec a kvalita. Snaží se o to, aby zaměstnanec byl angažovaný a na úspěch orientovaný, a také bude mít silnou firemní identitu a bude přispívat k hospodářskému úspěchu společnosti ve světě. Kvalita všech procesů, produktů a služeb je základem obchodně zaměřeného přístupu, který je charakterizován důvěrou, spolehlivostí a profesionalitou.

Česká pobočka má celkem 20 zaměstnanců, z toho 11 prodejců. Na Slovensku působí 4 prodejci. Personální oddělení tato pobočka nemá, ale řídí se vnitropodnikovou směrnicí, kterou schvaluje ředitel společnosti a vztahuje se na zaměstnance společnosti pracujících na pozicích obchodních zástupců, průmyslových manažerů, key account manažerů. Činnost řízení lidských zdrojů má na starosti pan Šedivý, který je obchodní ředitel této pobočky. Je nadřízený jedenácti prodejcům.

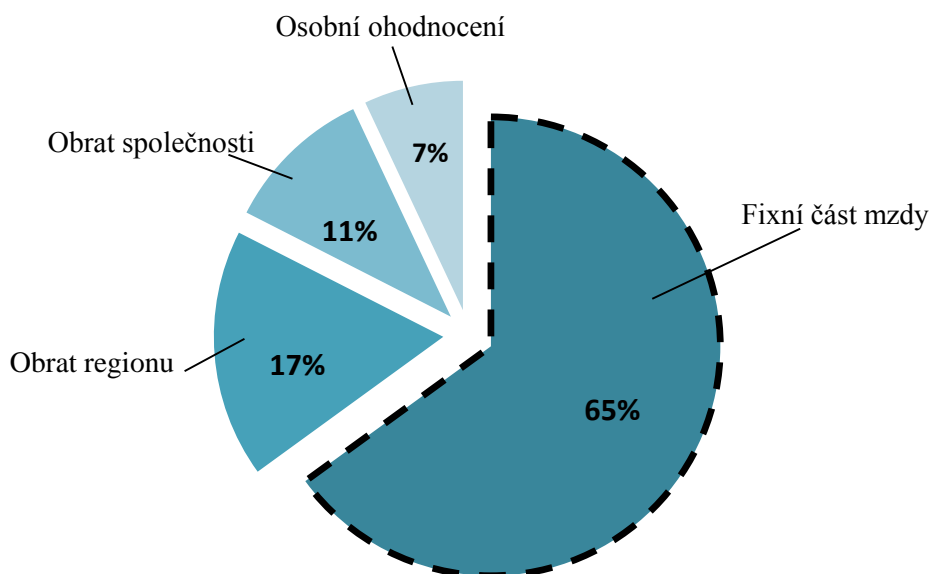
5.1.1 Analýza stávajících informací

Všechny následující informace byly získány díky hloubkovému polostrukturovanému rozhovoru s panem Šedivým, který ve společnosti Weidmüller, s.r.o. zastává funkci obchodního ředitele. V této společnosti nebyla nikdy prováděna analýza motivačních a stimulačních faktorů, které ovlivňují zaměstnance prodeje.

Platové ohodnocení prodejců

Mzda prodejců je rozdělena na dvě části: 65 % tvoří fixní část a 35 % pohyblivá složka neboli odměny. Pohyblivá složka je dále rozdělena na tři části: na obrat z regionu, který tvoří 50 %, obrat firmy 30 % a osobní ohodnocení 20 %.

Graf č. 1 Rozdělení mzdy zaměstnanců prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměřím se na pohyblivou složku, která tvoří 35 % z celkové mzdy a zahrnuje odměny.

Osobní ohodnocení

O výši osobního ohodnocení rozhoduje obchodní ředitel, vyhodnocuje jej čtvrtletně. Podmínky pro splnění osobního ohodnocení jsou následující:

1) Kvalitní a denní reporting aktivit v CRM⁷ včetně aktualizace Outlook kalendáře. V praxi to znamená, že prodejce má denně nepsané pravidlo navštívit alespoň 4 zákazníky a musí z těchto návštěv udělat reporting aktivit, kde zhodnotí, jestli byla nabídka úspěšná, či nikoli, proč tomu tak bylo, popřípadě v jaké výši.

2) Aktualizace individuálních projektů v CRM (vždy nejpozději k 25. dni v měsíci) Individuální projekty se zaměřují na podporu například určité produktové skupiny, když společnost potřebuje s těmi produkty prorazit na trhu. Obchodní ředitel spolu s ředitelem společnosti určí hranici pro obrat, a pokud celá skupina prodejců tuto hranici překročí, má z daného obratu určité procento. Většinou se stanovuje na 3 %.

3) Aktualizace „top target“ 10 zákazníků - projekt Success platform (vždy nejpozději k 25. dni v měsíci) Prodejce musí podat reporting z návštěv takzvaných „top target“ zákazníků, kteří jsou pro firmu největší odběratelé, a kteří se nejvíce podílejí na obratu společnosti. Prodejce by si měl vyhradit na tohoto zákazníka celý den a věnovat mu patřičnou pozornost.

4) Plnění individuálních obrátových cílů a úkolů zadaných nadřízeným Individuální úkoly záleží na potřebách firmy, zadává je obchodní ředitel. Jedná se například o speciální přípravy na veletrhy apod. Když se například veletrh podaří, to znamená, že firma zaregistruje zájem o její produkty, zaměstnanec získá odměnu minimálně 500 korun.

Obrat společnosti

Plán obratu společnosti je dán na rok dopředu a stanovuje se podle let minulých. Vedení společnosti stanovuje tyto plány reálné, aby prodejci viděli, že je možné cílů dosáhnout. Myslím, že na jejich motivaci působí i fakt, že pokud se obrat společnosti v daném roce zvýší o 30 % oproti minulému roku, dostane každý prodejce stanovené procento z dané částky. Platí to i v opačném případě, pokud firma bude vykazovat menší obrat než v předešlém roce, prodejci bude určité procento strženo. Další výhodu vidím v tom, že zaměstnanci je odměna vyplácena v podobě záloh každý měsíc a po roce se zhodnotí, zda tato záloha splňovala kritéria či nikoli. Proveďte se roční zúčtování a buď se zaměstnanci doplatí, nebo musí část tohoto bonusu vrátit. Nevýhodu spatřuji v tom, že pokud tyto zálohy budou neadekvátní a příliš vysoké a pokud se na konci roku zjistí, že hranici požadovaného

⁷ CRM je zkratka z anglického Customer Relationship Management a označují se tak systémy pro řízení vztahů se zákazníky.

obratu daná skupina nesplnila, bude nepříjemné vracet již získané peníze a mohlo by to způsobit demotivaci pro další rok.

Obrat regionu

Obrat regionu funguje na stejném principu jako obrat firmy. Každý rok se stanoví určitý cíl obratu konkrétního regionu, kde prodejce působí. Tento plánovaný obrat je nastavován tak, aby byl pro prodejce reálně dosažitelný. Protože měřitelný a dosažitelný cíl se považuje za jeden z hlavních faktorů, které nejvíce působí na motivaci.

Benefity prodejců společnosti Weidmüller, s.r.o.

Home office

Prodejci mají vyhrazený jeden den v týdnu, většinou pondělí, kde pracují z domova. Tento den by měli využít na přípravu prezentací výrobků, přípravou na jednání se zákazníky nebo by měli tvořit reporty individuálních úkolů. Ale jejich činnost není nijak kontrolována, takže pokud prodejce věnuje tento den například svým koníčkům, nikdo ho za to nebude penalizovat. Myslím, že výhoda je v tom, že prodejce si je vědom toho, že má určitou důvěru od svého zaměstnavatele a je jen na něm, jak s tím naloží.

Osobní automobil

Osobní automobil může každý prodejce využívat i pro své soukromé účely. Musí vést ale knihu jízd, kterou ke konci měsíce musí poslat účetnímu oddělení. Kilometry, které najede na svých soukromých cestách, jsou účtovány podle daných pravidel. Pro nákup pohonných hmot musí prodejce využít kartu CCS⁸. O technický stav vozidla se stará prodejce sám a případné opravy hradí z karty CCS. Kladně hodnotím fakt, že osobní automobil nemá GPS, nikdo nemůže sledovat pohyb vozidla, tedy ani přesně najeté kilometry při soukromých cestách. Zaměstnavatel dává prodejci najevo, že mu věří a že to považuje za součást firemní kultury, kde mají prodejci volnost a vedení jim důvěřuje.

⁸ Tato karta usnadňuje řízení a kontrolu nákladů spojených s provozem firemních vozidel. Díky této kartě můžeme přesně sledovat náklady spojené s provozem vozidla. Můžeme ji využít pro nákup pohonných hmot, přijímají ji určité autoopravny, pneuservisy, myčky aut apod.

Mobilní telefon

Příspěvek na mobilní telefon je ve výši 6000 Kč jednou za tři roky. Pokud si prodejce vybere dražší mobilní telefon, doplatí si částku nad 6000 Kč. Telefonní paušály jsou placeny také společnostmi a jsou sjednány u jedné komunikační společnosti.

Notebook, Ipad

Jednou za tři roky mají prodejci nárok na nový notebook. Jaký to bude typ, to určí vedení společnosti. Ipad využívají prodejci hlavně při obchodních schůzkách, kde mohou zákazníkovi ukázat ve speciálním katalogu přesně daný typ výrobku ve 3D provedení. Myslím, že využívání Ipadu na obchodních schůzkách je určitě dobrou vizitkou pro společnost, jelikož je vidět, že firma jde s dobou a snaží se přizpůsobovat IT trhu. Na zákazníka to může mít pozitivní vliv.

Ticket restaurant

Stravenky mají hodnotu 100 Kč. Zaměstnanec platí z částky 100 jen 35 Kč. Myslím, že by stravenky měly mít větší hodnotu. V dnešní době je unikátní najíst se za 100 Kč, a protože prodejci působí ve větších městech a často využívají obědy i k obchodním schůzkám, nemohou navštěvovat levné jídelny pro reprezentativní jednání. Navrhovala bych stravenku s hodnotou 130 Kč a zvýšila bych následně i příspěvek zaměstnance na 50 Kč.

Příspěvek na vzdělání

Příspěvek na vzdělání je 12 000 Kč za rok. Ovšem jak uvedl obchodní ředitel, jen málo- kdo tento příspěvek využije. Osobně si myslím, že 12 000 Kč za rok je poměrně malá částka pro někoho, kdo se chce neustále sebevzdělávat. Navrhovala bych tuto výši zachovat, ovšem pokud by někdo nechtěl tento příspěvek využít, nabídla bych to tomu prodejci, který má o vzdělávací kurzy zájem. Myslím, že pokud si společnost vyhradila tyto peníze na vzdělání, měly by se patřičně využít. Další možnost bych viděla v tom, že pokud nějaké peníze z těchto příspěvků zbydou, zaplatila bych například hromadné vzdělávací školení, například na prezentační dovednosti, komunikaci nebo team building pro stmelení kolektivu, hlavně ve vztahu podřízený a nadřízený.

Dovolená

Podle zákoníku práce má každý zaměstnanec nárok na dovolenou⁹. Společnost nabízí zaměstnancům 5 týdnů dovolené, je to tedy nad zákonný rámec. Nevyčerpané dny dovolené se zásadně nepřevádějí do dalšího kalendářního roku.

Benefit karta

Tento benefit má vazbu na splnění ročního plánu společnosti, který se rozpočítá na jednotlivé měsíce. Pokud měsíční obrat společnosti bude vyšší než měsíční plán, dostane prodejce jednorázový příspěvek na benefit kartu. Počítá se to za každý měsíc jednotlivě, kdy je nárok na příspěvek ve výši 1000 Kč. Pokud tedy bude společnost každý měsíc nad limit plánu obratu, dostane prodejce 12 000 Kč na benefit kartu¹⁰. Tato karta je přenosná, protože neobsahuje jméno držitele karty, může být tedy využívána celou rodinou. To pokládám za velkou výhodu.

5.1.2 Shrnutí

Jak je vidět z následujícího popisu a druhů zaměstnaneckých benefitů firmy Weidmüller, společnosti záleží na jejich zaměstnancích. Myslím, že nastavení benefitů mají adekvátní vzhledem k počtům zaměstnanců a k velikosti firmy. Zda zaměstnanci souhlasí, či ne, zjistím až v následující analýze dotazníkového šetření.

Osobně bych navrhovala zahrnout do benefitů tzv. sick days. Podle výzkumu, který byl proveden v San Franciscu, více než polovina zaměstnanců pracujících pro velkou společnost zaměstnávající přes 700 lidí uvedla, že raději chodí do práce nemocní, než aby si vzali neschopenku. Proto zde zavedli zákon, který říká, že pokud je zaměstnanec nemocný, může využít placené volno k uzdravení ve výši až 10 dnů za rok. (Business Wire, Francisco Paid Sick Days Legislation Benefits Employers and Employees, 2007) Jelikož v České republice tento zákon není a platí u nás jiná pravidla¹¹, využila bych alespoň tedy sick days. Kdo by chtěl využít tohoto zdravotního volna, musel by mít odpracováno alespoň 41 dní pro jeden den tohoto volna, a podle odpracovaných hodin by se odvíjel i nárok na zdravotní dny.

⁹ Délku dovolené stanovuje zákoník práce v týdnech. Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce. (Zdroj: Zákoník práce 2015)

¹⁰ Ticket Benefits Card je elektronická předplacená karta se zaměstnaneckými benefity v České republice.

¹¹ Pokud je zaměstnanec nemocný, první tři dny nedostane žádnou odměnu, od čtvrtého dne mu zaměstnavatel začne vyplácet 60 % průměrné mzdy.

S pracovním kalendářem pro rok 2015 by měl prodejce nárok na 6 dnů pracovního volna ročně.¹² Prodejce by tak mohl zůstat doma bez lékařského potvrzení. Pokud by na konci roku nevyužil žádný tento den pro svoji rekonvalescenci, nabídla bych prodejci využít 50 % těchto dnů jako náhradní placenou dovolenou. Nepřeváděla bych ovšem dny do dalšího kalendářního roku. Nyní to ve firmě funguje na domluvě. Zde je tedy stejně jako u sick days v hlavní roli vztah a vzájemná důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

5.2 Zjišťování pracovní motivace a spokojenosti

Měření a zjišťování pracovní motivace a spokojenosti je složitý proces, protože se pracovní spokojenost týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Je to pocit, který může pracovník zhodnotit a přemýšlet o něm. Pracovní motivace je složitější, neboť každý člověk je jedinečný a tuto motivaci si musí uvědomit sám.

Výsledky dotazníkového šetření nám pomohou určit hlavní zdroje motivace a na základě výsledků budou buď potvrzeny, nebo vyvráceny konkrétní výzkumné otázky. Ve své práci jsem využila nestandardizovaný hloubkový rozhovor s vedoucím manažerem prodeje. Pracovníky prodeje budu zkoumat pomocí dotazníkového šetření, které je nejvhodnější vzhledem k dané problematice. Dotazník jsem vytvořila pomocí internetové stránky survio.com. a než byl předložen, předcházel mu e-mail se základními informacemi a vysvětlením, jaký bude mít dotazník význam pro zaměstnance i pro společnost.

5.2.1 Cíl práce a výzkumná otázka

Nejprve provedu analýzu již stávajících informací. Výzkumným problémem bude zhodnotit, zda jsou pracovníci prodeje správně motivováni a stimulováni. Použila jsem kvalitativní výzkum, jelikož jsem zkoumat relativně malý počet pracovníků.

Formuluji konkrétní výzkumné otázky, které budou buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

- Pracovníci prodeje jsou motivováni a stimulováni k plnění pracovních cílů
- Prodejci jsou spokojeni s výší své mzdy
- Jako největší motivující faktor považují prodejci hmotnou odměnu
- Prodejci jsou spokojeni s možností dalšího rozvoje ve společnosti
- Se vztahem s nadřízeným jsou spokojeni

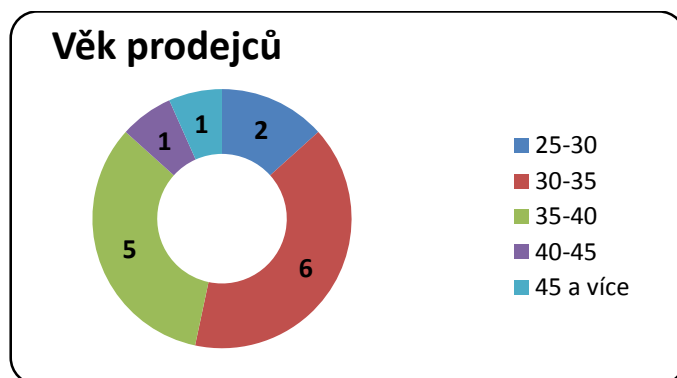
¹² Pokud uvažuji, že prodejce odpracuje 8 hodin denně a rok 2015 má celkem 2008 pracovních hodin, tedy 251 dnů.

5.2.2 Dotazníkové šetření

Výzkumný vzorek

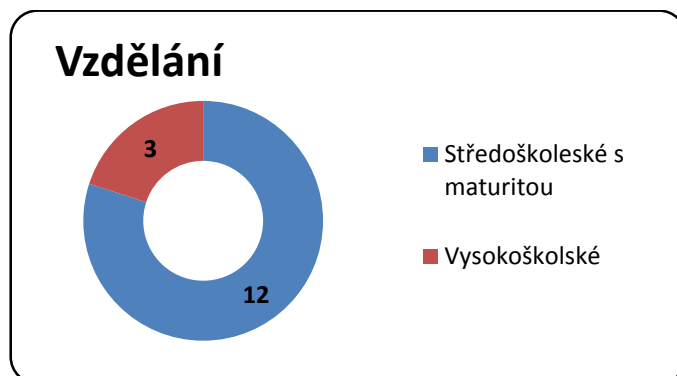
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 15 prodejců společnosti Weidmüller, s.r.o. 10 prodejců z České republiky a 5 prodejců ze Slovenské republiky. Návratnost dotazníků byla 100 %. Úvodní část dotazníku se zaměřila na identifikační údaje prodejců.

Graf č.2 Věk prodejců



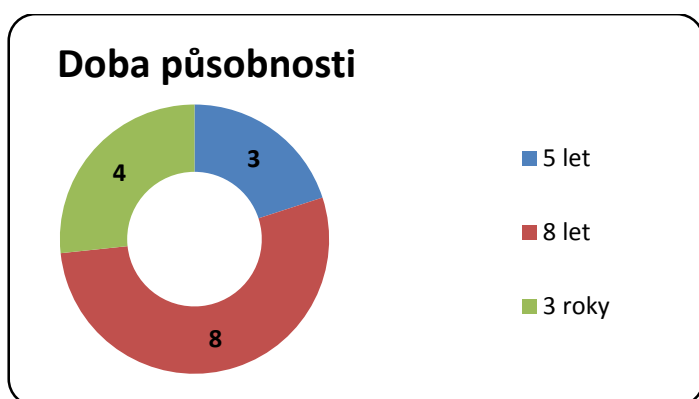
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 Vzdělání prodejců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 Doba působnosti u společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník jsem rozdělila do 5 částí:

- Firemní kultura a vztahy na pracovišti
- Komunikace a informovanost, organizace práce
- Profesní rozvoj, obsah práce
- Motivace a stimulace
- Spokojenost s prací

Firemní kultura a vztahy na pracovišti

Silná firemní vize, smysl celé organizace a smysl práce je jedna z nejdůležitějších a nejsilnějších motivací. Zaměřím se na to, zda jsou pracovníci součástí firemní kultury a pokusím se zhodnotit, zda mají svou osobní vizi a vidí smysl ve své práci. Poté budou otázky zaměřeny na vztahy na pracovišti mezi jednotlivými pracovníky a na vztah nadřízený a podřízený. Dále se tato část zaměřuje na úroveň řízení, styl vedení, tedy jestli je autoritativní, nebo participativní.

Komunikace a informovanost, organizace práce

Tato část se týká jak komunikací mezi pracovníky, tak komunikací mezi nadřízenými a podřízenými, zda mají pracovníci přístup k informacím od vedení. Dále jak se firma staví ke stížnostem a připomínkám nebo k potřebám a přáním zaměstnance. Tato část poskytne rovněž informace, zda jsou pracovní cíle a úkoly srozumitelné, zda lidé mají potřebné vybavení pro výkon práce.

Profesní rozvoj, obsah práce

Tato část se zaměřuje na rozvoj pracovní kariéry, zda firma poskytuje podmínky pro vzdělání a rozvoj osobních schopností a dovedností, které pracovník využívá při pracovním úkolu. Protože pokud má pracovní úkol pro člověka význam a pokud se s ním ztotožňuje, motivuje ho v tom smyslu, že může využít své odborné kompetence, které mu umožňují osobní růst. (Nakonečný, 1992, str. 140)

Motivace a stimulace

„Základními motivy jsou potřeby, vyjadřující více či méně vědomou snahu dosáhnout určité hodnoty.“ (Nakonečný, 1992, s. 8) Motivace vychází z vnitřního stavu a směřuje k jeho změně, vede tedy k chování, které se snaží o dosažení určitého cíle. Tato motivace, upozorňuje Ludwig, vede často k tomu, že člověk v konečném cíli trpí hédonickou adaptací¹³. Větší význam přikládá tento autor motivaci vnitřní cestou, kde hlavním prvkem je osobní vize, která vyjadřuje něco dlouhodobého. Zaměřuje se na cestu, a ne na cíle. (Ludwig, 2012, str. 50-58) Tato část má za úkol opatřit informace, které z motivačních činitelů jsou pro společnosti důležité, a dále způsob cílení motivační strategie podle jednotlivých prodejců.

Spokojenost s prací

Přesvědčení, že při růstu spokojenosti roste i pracovní výkon, není správné. Lze říci, že vysoký výkon vede ke spokojenosti. Hlavním kritériem je spokojenost při dosahování cílů, po kterých přichází odměna s pocitem úspěšnosti. (Armstrong, 2007, str. 229) Analyzovat budu celkovou spokojenost pracovníka, na kterou mají vliv platové odměny, zaměstnanecké benefity, atmosféra a vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, různorodost práce a možnost samostatného jednání.

5.3 Vyhodnocení dotazníku

Odpovědi budu pro přehlednost zpracovávat graficky do grafů. Většina hodnot je uváděna v procentech. Na konci kapitoly shrnu zjištěné informace a navrhnou řešení pro případné nedostatky.

¹³ Hédonická adaptace představuje, že si člověk na dosažení jakéhokoliv cíle nečekaně rychle zvykne, a po dosažení cíle nevytváří téměř žádné pozitivní emoce. (Ludwig, 2012, str. 50-57)

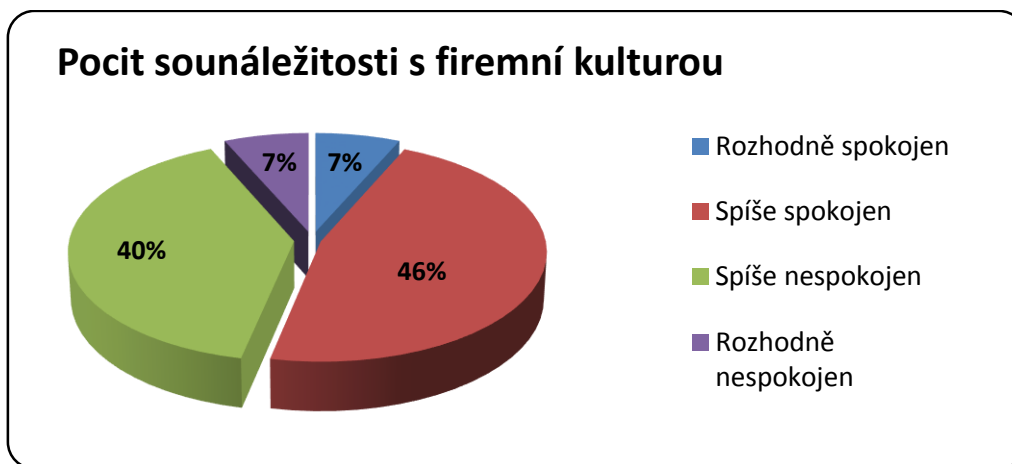
5.3.1 Firemní kultura a vztahy na pracovišti

Identifikaci se společností stanovím podle odpovědí následujících otázek, kde prodejci měli určit, zda souhlasí, nebo nesouhlasí s uvedeným tvrzením. Všechny 100 % prodejců uvedlo, že s uvedeným tvrzením souhlasí. Z tohoto výsledku je patrné, že jsou se společností identifikováni.

- Naše firma jedná se zaměstnanci s respektem a úctou, bez ohledu na to, jakou zastávají pozici
- Myslím, že je firma jako celek dobře řízená
- Ve firmě jsou dodržovány zákony a zákonné předpisy vzhledem k zaměstnancům
- Jsem hrdý, že pracuji pro tuto firmu a doporučil bych ji jako dobrého zaměstnavatele

Ovšem na otázku, zda mají prodejci pocit, že jsou součástí firemní kultury, odpovědělo 40 %, že jsou spíše nespokojeni. Dále 7% prodejců uvedlo, že jsou rozhodně nespokojeni. Spíše spokojeno bylo 46 % dotázaných.

Graf. č. 5 Pocit sounáležitosti s firemní kulturou



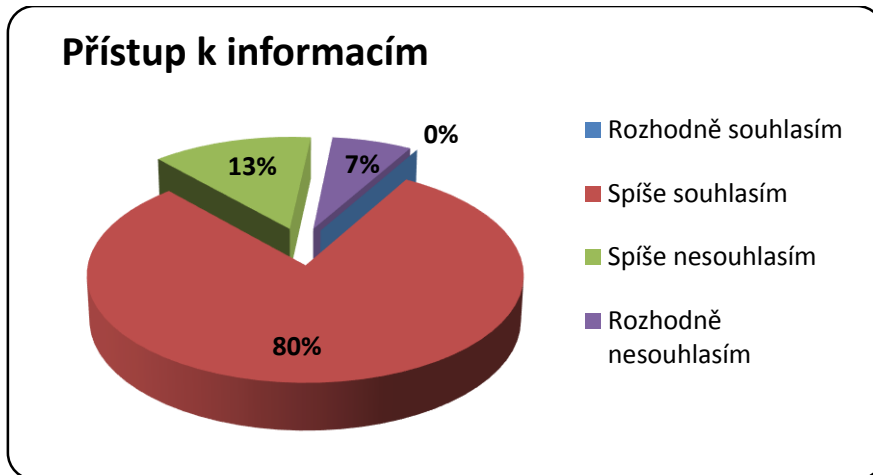
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Komunikace a informovanost

Tato část poskytuje informace o způsobu komunikace ze strany prodejců se zaměřením na oblast komunikace nadřízený - podřízený. Informovanost ze strany vedení podniku a sdílení těchto informací bylo analyzováno následujícími otázkami:

- Myslím, že všichni zaměstnanci mají přístup k informacím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout
- Firma se snaží získat přehled o názorech a postojích všech zaměstnanců

Graf č. 6 Přístup zaměstnanců k informacím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout



Zdroj: Vlastní zpracování

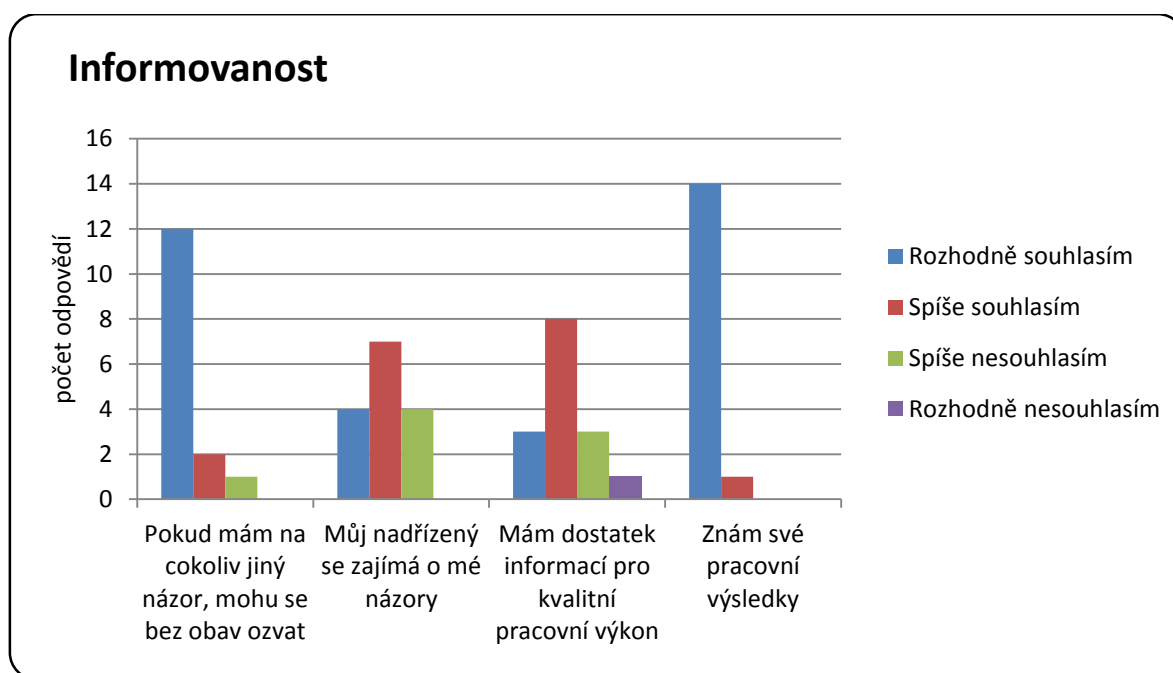
Na otázku, zda se firma snaží získat přehled o názorech a postojích všech zaměstnanců, odpovědělo 73 % dotázaných, že ano, a 27 % nedokázalo na tuto otázku odpovědět a zaškrtnli možnost, že nevědí.

Další otázky měly za úkol zanalyzovat celkový přehled o komunikaci a informovanost v pracovním procesu. Jednalo se o tyto otázky:

- Pokud mám na cokoliv jiný názor, mohu se bez obav ozvat
- Můj nadřízený se zajímá o mé názory
- Mám dostatek informací pro kvalitní pracovní výkon
- Zním své pracovní výsledky

Většina prodejců s těmito konstatováními souhlasila. Jen 20 % respondentů na otázku, zda má dostatek informací pro kvalitní pracovní výkon, odpověděla, že spíše nesouhlasí a 7 % odpovědělo, že rozhodně nesouhlasí.

Graf č. 7 Hodnocení informovanosti a komunikace

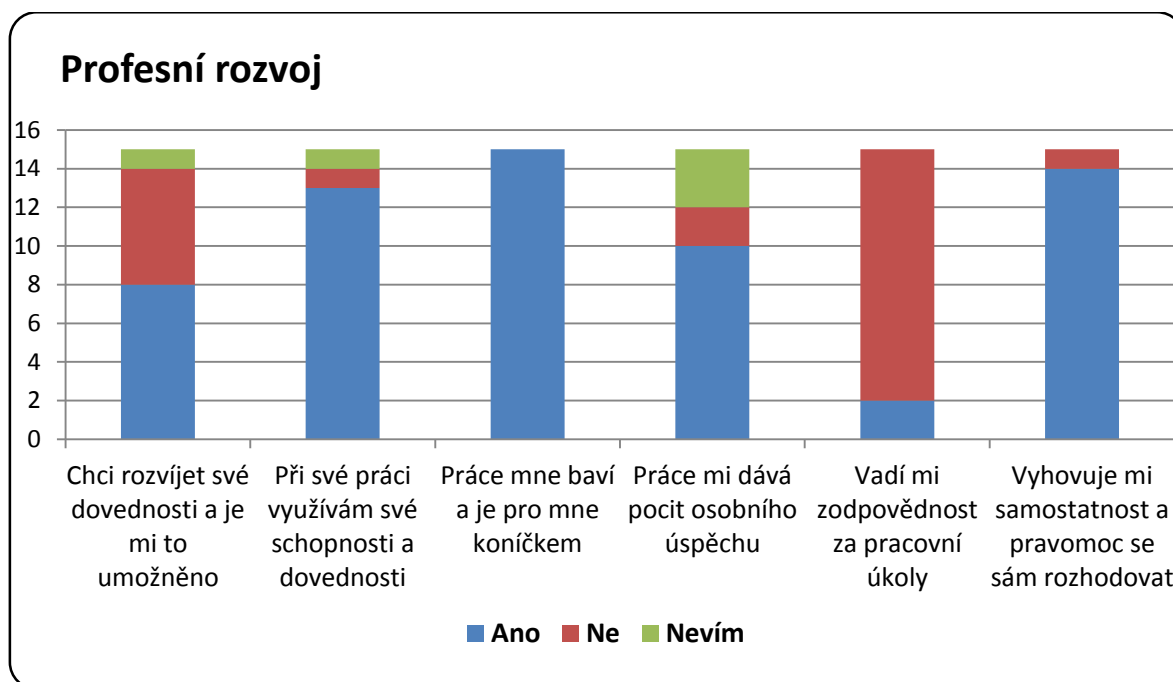


Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Profesní rozvoj, obsah práce

Prodejci se shodli, že při práci využívají své schopnosti a dovednosti a práce je baví. Nevadí jim zodpovědnost za pracovní úkoly a vyhovuje jim samostatnost a pravomoc při samostatném rozhodování. Negativní ohlas zaznamenalo tvrzení, „chci rozvíjet své dovednosti a je mi to umožněno“, kde 40 % prodejců odpovědělo, že jim to umožněno není. 53 % odpovědělo, že rozvíjet dovednosti jim umožněno je. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 8.

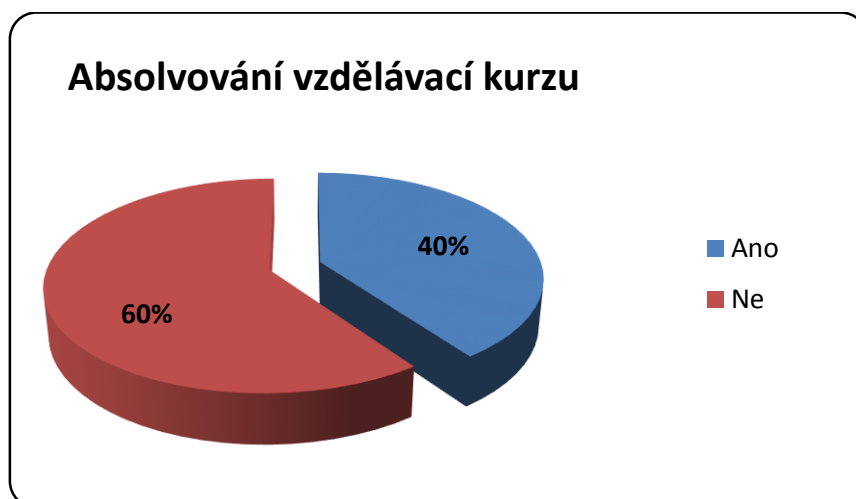
Graf č. 8 Profesní rozvoj prodejců



Zdroj: Vlastní zpracování

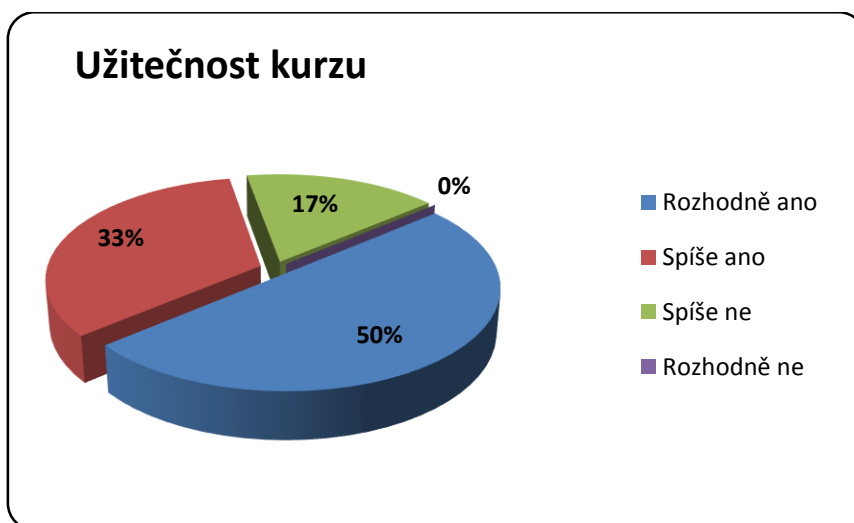
Pro hodnocení je nutno analyzovat odpovědi týkající se vzdělání. První otázka zněla, jestli se prodejci zúčastnili v posledním roce nějakého školení či kurzu. Pokud odpovídali ano, následovala otázka, zda byl toto školení či kurz pro ně přínosem. Výsledky jsou zaznamenány graficky.

Graf č. 9 Absolvování vzdělávacího kurzu v posledním roce



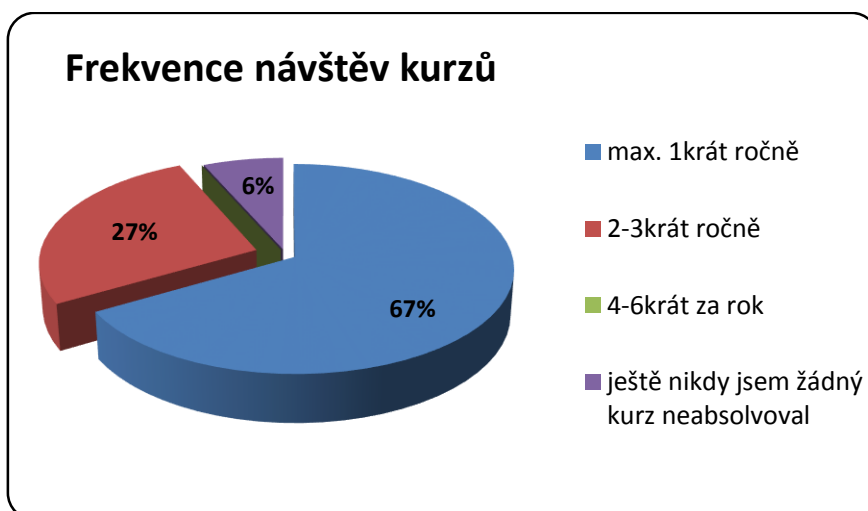
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10 Užitečnost vzdělávacího kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11 Frekvence návštěv vzdělávacích kurzů

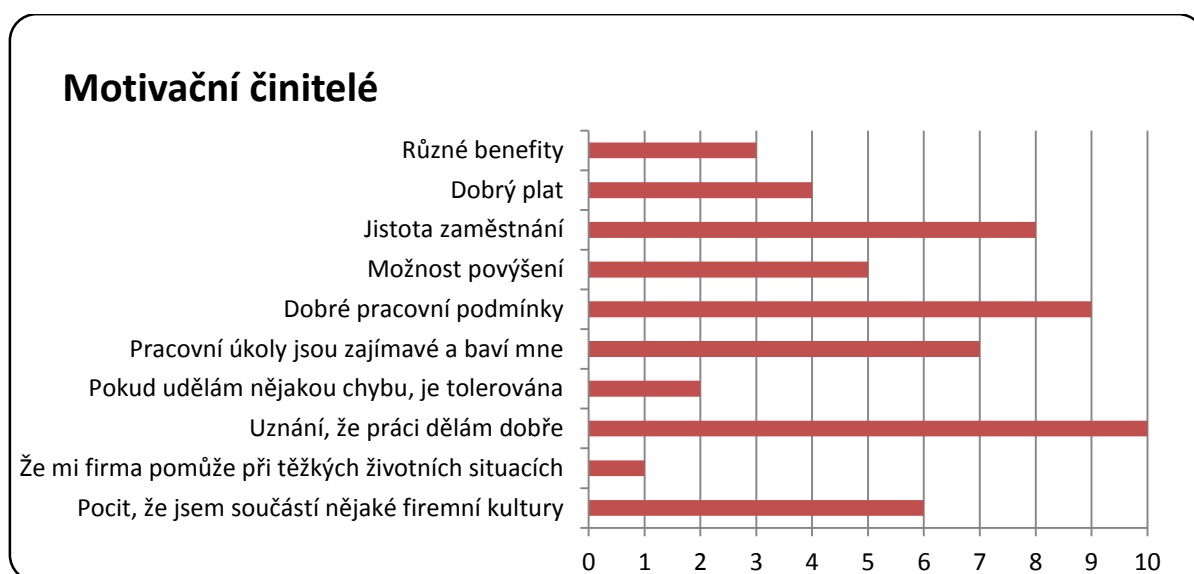


Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.4 Motivace a stimulační

Výběr motivačních činitelů, které působí na vnitřní a vnější motivaci prodejců v pracovním procesu, měl zjistit, co prodejci považují za nejdůležitější motivační faktor. Celkem bylo na výběr 10 motivačních faktorů, které měli prodejci seřadit od nejdůležitějších po méně důležité. V příloze je zobrazeno, jak jednotliví respondenti odpovídali a které faktory vyhodnocovali jako nejdůležitější.

Graf č. 12 Nejdůležitější motivační faktory práce pro prodejce

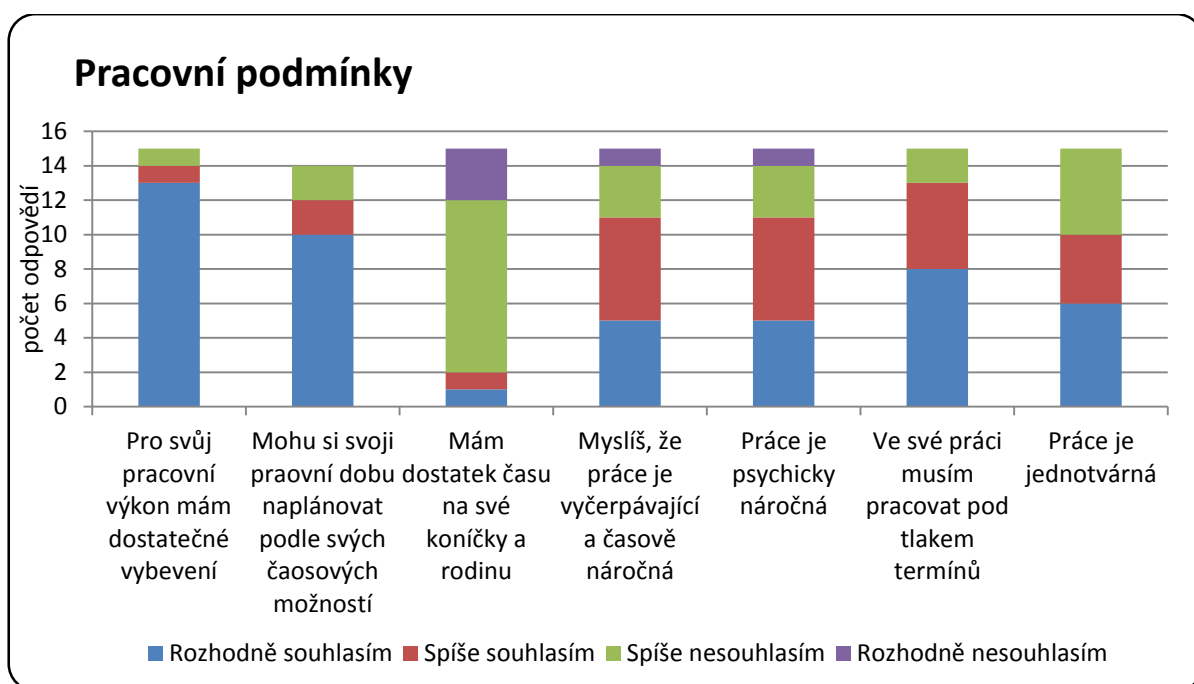


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější motivující faktor je uznání, že práci dělá prodejce dobře, následují dobré pracovní podmínky a jistota zaměstnání. Dobrý plat prodejci hodnotili za méně důležitý a zastává pro prodejce sedmé místo, nepatří tedy do první poloviny nejdůležitějších motivačních činitelů.

Dále na motivaci působí, jakou roli hraje pro prodejce možnost kariérního rozvoje a jakou podmínky práce. Kariérní rozvoj byl popsán v kapitole 5.3.4. Pracovní podmínky hodnotí prodejci jako velice důležitý motivační faktor. Jak můžeme vidět na grafu č. 12, tvoří druhý nejdůležitější motivační faktor. Pracovní podmínky zahrnují dobré mezilidské vztahy, jistotu zaměstnání, užitečnost práce a dostatek volného času. Podle výsledů lze považovat, že prodejci vnímají pracovní podmínky za velmi důležité. Analýza pracovních podmínek je znázorněna v grafu č. 13

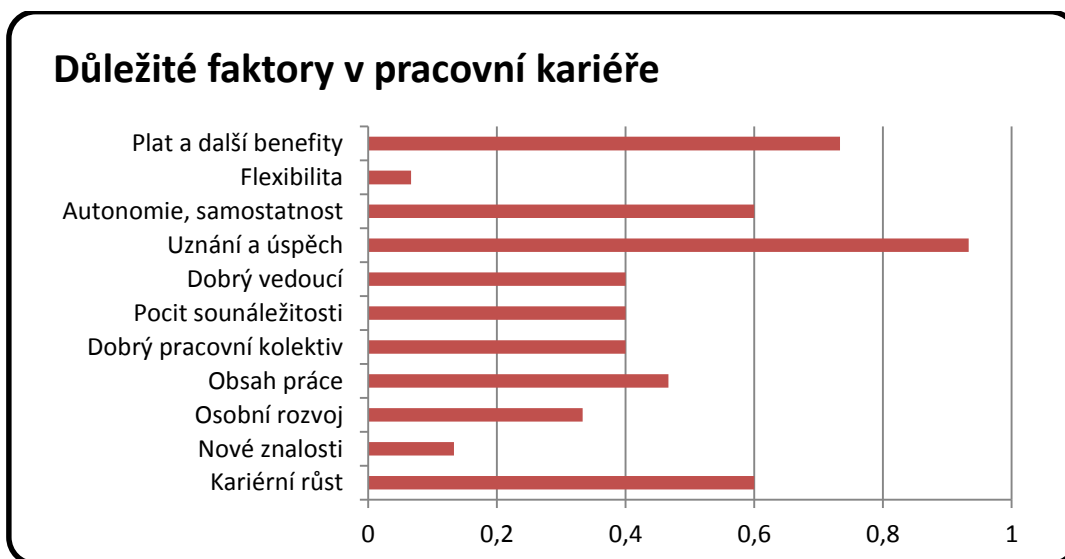
Graf č. 13 Pracovní podmínky



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále měli prodejci vybrat maximálně 5 položek, které jsou pro ně důležité v pracovní kariéře. Hodnotu důležitosti stanovíme součtem odpovědí u jednotlivých faktorů a vydělíme je počtem respondentů. Čím je hodnota výsledku vyšší, tím je pro prodejce daný faktor důležitý. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 14.

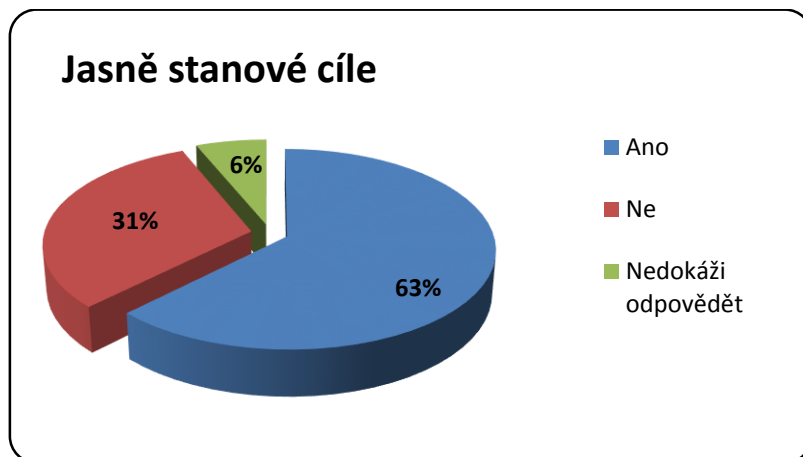
Graf č. 14 Hodnocení důležitosti faktorů v pracovní kariéře



Zdroj: Vlastní zpracování

Na motivaci působí, zda mají prodejci určený cíl, kterého chtějí dosáhnout. Na otázku, zda mají stanoveny jasné cíle, kterých chtějí ve své práci dosáhnout, odpovědělo 67 % prodejců, že jasné cíle mají. Jasně stanovené cíle nemá 33 % prodejců a jeden prodejce nedokázal odpovědět. Převažují tedy odpovědi s jasně danými cíli.

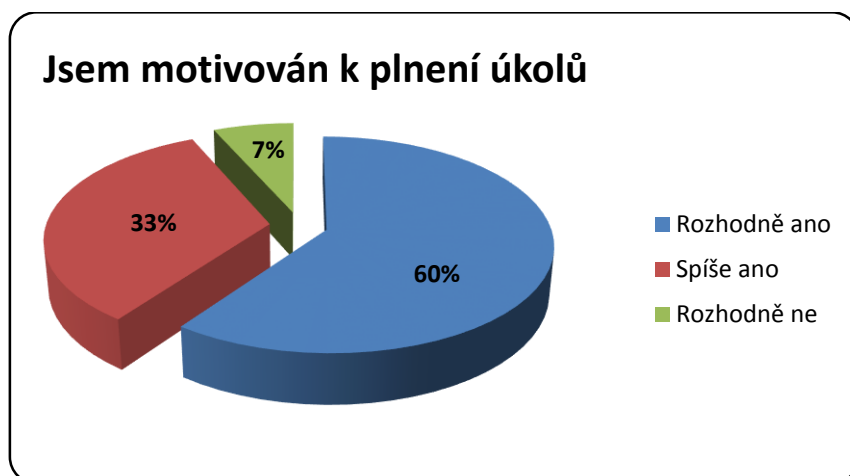
Graf č. 15 Jasně stanovené pracovní cíle



Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité je, aby pro ně pracovní cíle byly motivující. Na otázku, zda si myslí, že jsou dostatečně motivováni k plnění pracovních úkolů, odpovídali pozitivně. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 16.

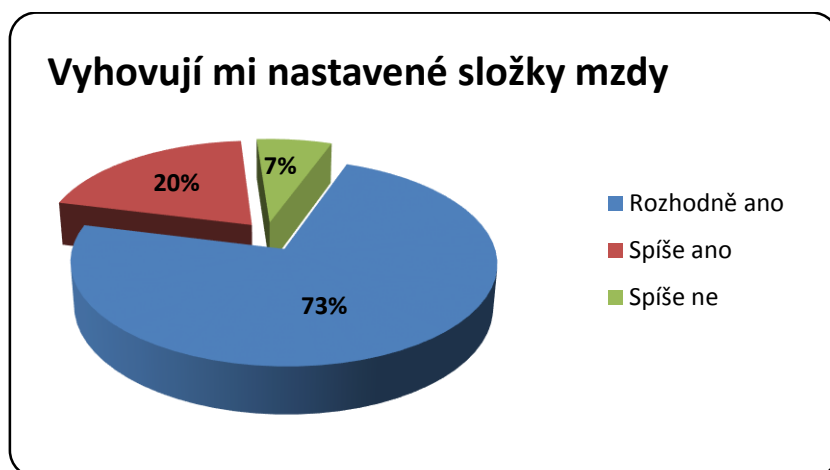
Graf č. 16 Motivovanost k plnění pracovních úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou spokojeni se složkami mzdy a s mzdou, obecně odpověděli prodejci kladně. U otázky, zda jsou spokojeni nebo nespokojeni s platovým ohodnocením, odpovědělo 93 % prodejců, že je rozhodně spokojeno a 7 %, že je spíše spokojeno. Následovala otázka, zda jim vyhovuje, jak mají nastavené složky mzdy. U této otázky byly též zaznamenány většinou kladné odpovědi.

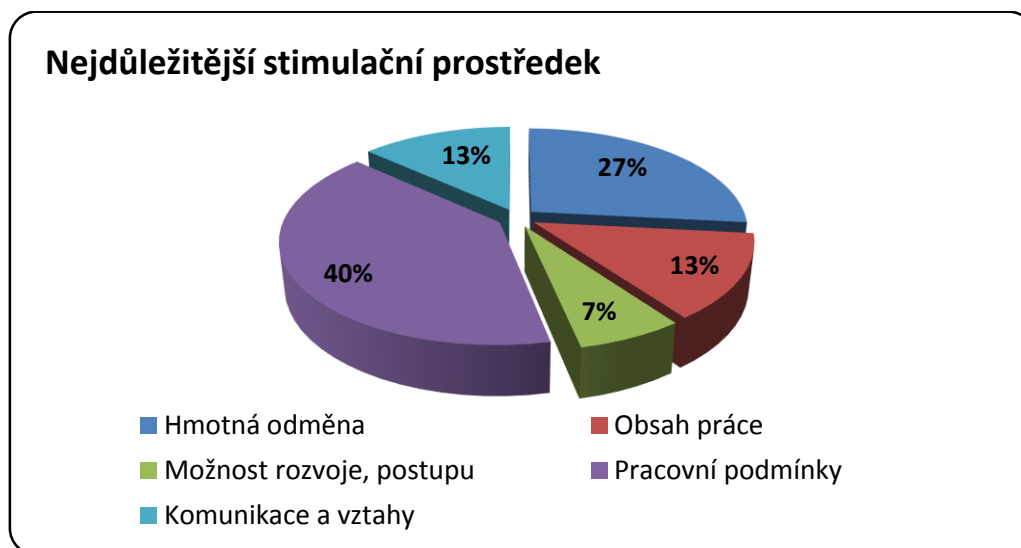
Graf č. 17 Nastavené složky mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zanalyzováno u části pracovní spokojenosti v kapitole 5.3.1, odměna tvoří i největší část, která ovlivňuje pracovní spokojenost. Ovšem u otázky, co považují za nejdůležitější stimulační prostředek, odpovědělo 40 % že pracovní podmínky. Hmotná odměna se objevila až na druhém místě, kde odpovědělo 27 % prodejců, že odměna je pro ně nejdůležitější stimulační prostředek. Ovšem kde měli prodejci uvést, co ke své pracovní spokojenosti potřebují, za nejdůležitější faktor považují odměnu. Odměna se objevila na prvním místě v 80 % odpovědí.

Graf č. 18 Nejdůležitější stimulační prostředek pro prodejce



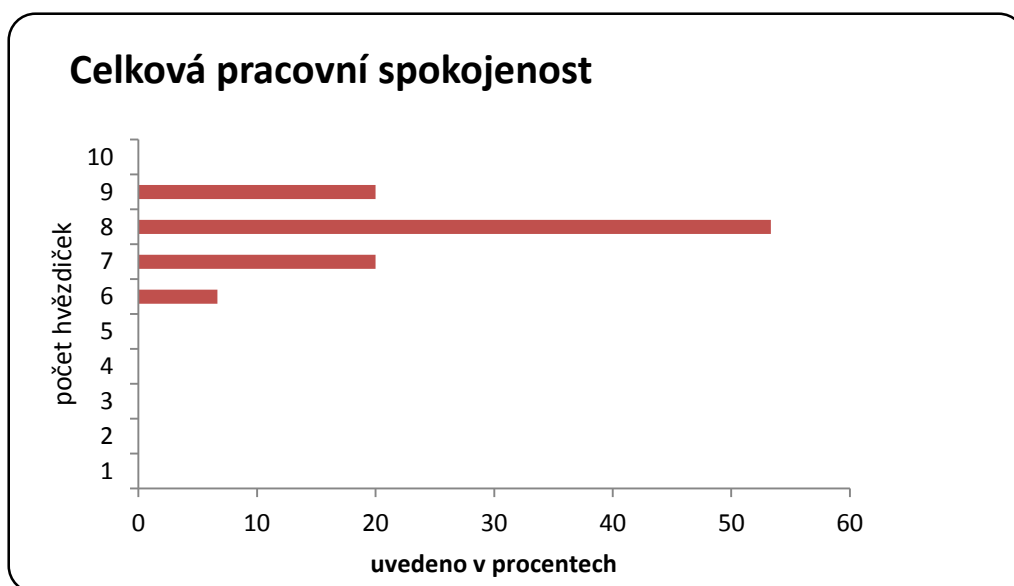
Zdroj: Vlastní zpracování

Jaké mají prodejci benefity, popisuje kapitola 5.1. Otázka, která se ptala na názor, zda jsou spokojeni s benefity, které jim firma nabízí, odpovědělo 90 %, že spokojeni jsou. Následovala otázka, zda by uvítali, kdyby si mohli dané benefity vybrat sami pomocí kafeteria systému, odpověď byla pro mne překvapující, 53 % prodejců odpovědělo, že kafeteria systém by spíše neuvítali a 34 % by tento systém rozhodně neuvítalo.

5.3.5 Spokojenost prací

Škálou spokojenosti jim bylo počet hvězdiček, kde 10 hvězdiček znamenalo největší spokojenost. Všechny 100 % prodejců hodnotí pracovní spokojenost nadprůměrně. 53,33 % prodejců hodnotí svoji pracovní spokojenost osmi hvězdičkami. Devět hvězdiček přiřadilo 20 % prodejců. Sedmi hvězdičkami označili pracovní spokojenost 20 % prodejců a 6,6 % hodnotilo otázku 6 hvězdičkami. Nikdo nehodnotil pracovní spokojenost negativně ani neutrálně, vždy se jednalo o více jak pět hvězdiček. Výsledky jsou graficky znázorněny v grafu č. 19.

Graf č. 19 Hodnocení celkové pracovní spokojenosti



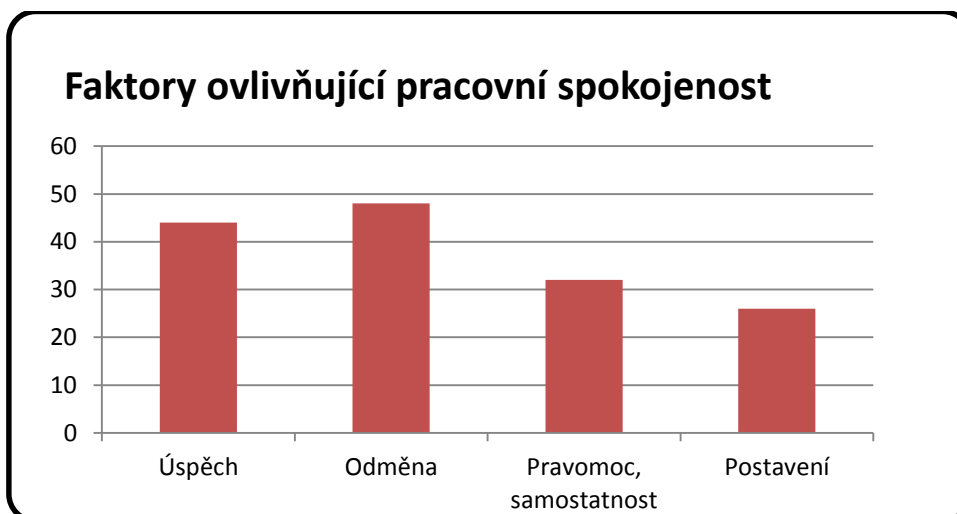
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále na pracovní spokojenost působí i pocit spravedlnosti, jak bylo popsáno v teoretické části. Na otázku, zda souhlasí či nesouhlasí s tvrzením, že nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě, odpovědělo 87 % prodejců, že rozhodně souhlasí s tímto tvrzením. Jen 7 % prodejců spíše nesouhlasilo. Dále na otázku, zda souhlasí s tvrzením, že firma jedná se zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na to, jakou pozici zastávají, odpovědělo 100 % že ano.

Pracovní spokojenost dále ovlivňuje fakt, jestli zaměstnanec práce baví. 100 % dotázaných hodnotilo, že je práce baví a neumí si představit, že by nepracovali. Z toho 64 % rozhodně souhlasilo s tímto tvrzením a 36 % spíše souhlasilo. Tvrzení, že by je práce nebavila, se neobjevilo ani jednou.

Prodejci měli určit, co potřebují k pracovní spokojenosti. Na výběr měli ze 4 možností, a to úspěch, odměnu, pravomoc a samostatnost a také postavení. Faktoru, kterému přikládali nejdůležitější význam, jsem přiřadila 4 body. Nejméně důležitému faktoru pak bod 1. Výsledky jsou zaznamenány v grafu číslo 20.

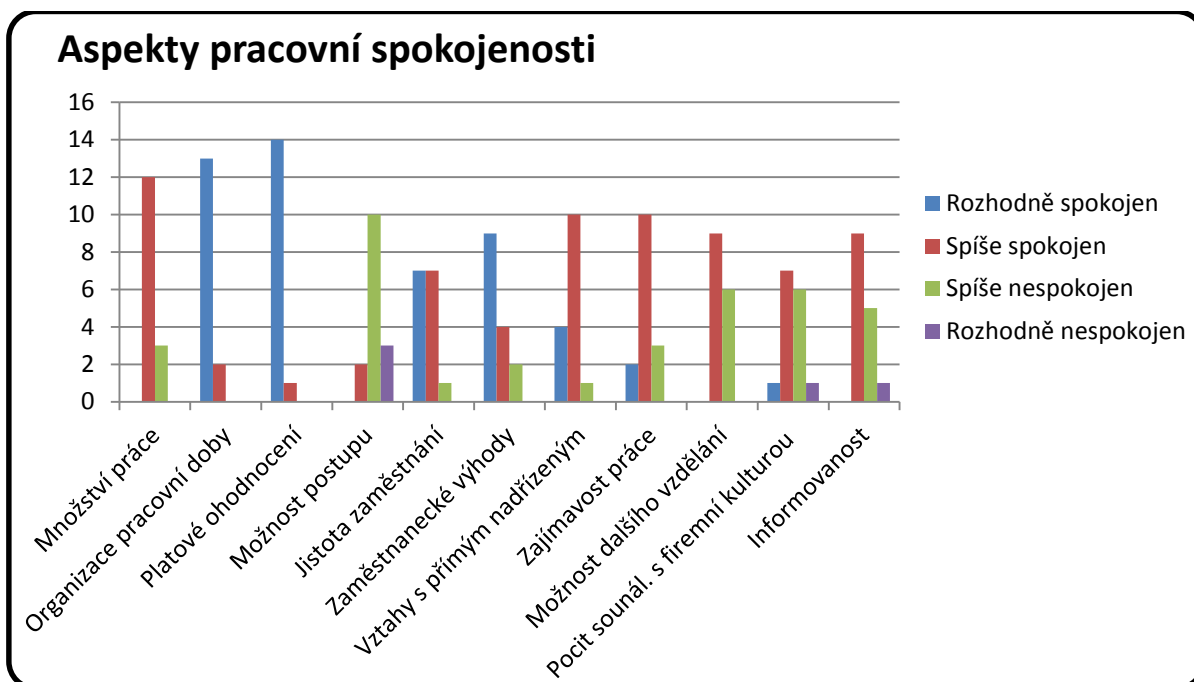
Graf č. 20 Co potřebují prodejci ke spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost souvisí s dílčími aspekty pracovního života a pomocí zhodnocení následujících odpovědí získáme celkový přehled o pracovní spokojenosti ze strany prodejců. Podle provedeného dotazníkového šetření byla zaznamenána nejvyšší spokojenost s platebním ohodnocením a organizací pracovní doby. U otázky možnosti postupu se objevilo nejvíce negativních odpovědí. 20 % prodejců odpovědělo, že je rozhodně nespokojeno, a 66 % je spíše nespokojeno. Další negativní odpovědi se ukázaly u možnosti dalšího vzdělání, kde 40 % odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a s pocitem sounáležitosti je spíše nespokojeno 40 % dotázaných a 6,7 % je rozhodně nespokojeno. Detailní přehled odpovědí se nacházejí v příloze.

Graf č. 21 Aspekty pracovní spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.6 Shrnutí analýzy dotazníku, diskuze

Doba zaměstnání u společnosti Weidmüller, s.r.o. je ukazatelem, který zobrazuje stálost pracovníků. Největší část tvoří prodejci, kteří jsou u společnosti déle jak 8 let. Lze tedy usoudit, že zaměstnanci si své pozice cení a jsou ve společnosti spokojeni. To se potvrdilo i podle fluktuace zaměstnanců. Za posledních 6 let odešel jen jeden pracovník, který se vrátil do svého původního zaměstnání.

První analyzovaná část dotazníkového šetření se zaměřila na firemní kulturu a vztahy na pracovišti. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že jsou identifikováni se společností. Ovšem na otázku, zda mají pocit, že jsou součástí firemní kultury, byla polovina odpovědí hodnocena negativně. Myslím, že je to následek toho, že pracovníci nemají jasně stanovené pracovní místo a pracují kromě jednoho dne, kdy mají home office, v terénu. Podle celkového hodnocení, kdy na otázku zda jsou hrdí, že pracují pro tuto společnost, a zda by ji doporučili jako dobrého zaměstnavatele, odpověděli všichni respondenti že ano. Vztahy s přímým nadřízeným hodnotili respondenti také většinou kladně.

Druhá část analyzovala komunikaci, informovanost a organizaci práce. Informovanost ze strany vedení podniku hodnotili respondenti kladně. Jak jsme se dozvěděli z rozhovoru s panem Šedivým, řeší se vše telefonicky. Pouze jednou čtvrtletně probíhá osobní setkání, kde se případné návrhy a připomínky řeší. Navrhovala bych pro lepší komunikaci a také pro lepší mezilidské vztahy komunikaci například přes skype. Myslím, že by tato možnost byla více osobní než přes mobilní telefon. Bylo by také vhodné zavést firemní intranet, díky němu by všechny informace byly rychle dostupné.

Následovala část, která se zaměřila na profesní rozvoj a obsah práce. Obsah práce hodnotili jako jeden z pěti nejdůležitějších faktorů. Všichni prodejci odpověděli, že je práce baví. Ovšem 87 % dotázaných není spokojeno s možností kariérního postupu, což si myslím, že má za následek neochotu se vzdělávat, jelikož podle získaných informací 60 % prodejců neabsolvovalo vzdělávací kurzy. Jak obchodní ředitel uvedl v rozhovoru: „příspěvek většina prodejců nevyužije“. Myslím, že částka, kterou společnost přispívá zaměstnanci na vzdělání, je vzhledem k financování kurzů neadekvátní. Navýšila bych ji z 12 000 na 20 000 Kč ročně. Vzdělání musí být zajímavé a uplatnitelné v praxi a zájem o něj by měl vzbudit nadřizený. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, většinu prodejců motivuje uznání a úspěch. Zaměřila bych se na takové kurzy, které by zvyšovaly pracovní výkonnost prodejců. Možný návrh těchto kurzů se nachází v příloze č. 3.

Motivací a stimulací se zabývala následující část dotazníku. Za nejvíce motivující faktory považují respondenti uznání, že práci dělají dobře, mají dobré pracovní podmínky a jistotu zaměstnání. Za nejdůležitější stimulační prostředek považují prodejci pracovní podmínky. Lidé s vysokou potřebou úspěchů mají tendenci cítit se úspěšnější v oblasti společenského postavení. (Armstrong, 2007, str.) Navrhovala bych soutěže mezi prodejci, které by poukázaly, jak kdo si vede, a prodejci by mohli porovnat své pracovní výsledky prodejců, což je pro pocit úspěšnosti jeden z důležitých faktorů.

Jasně definované cíle má 63 % respondentů. Splňovat by měly určitá kritéria, nazývané SMART, tedy specifické, měřitelné, akční, realistické a termínované. Jasně cíle nám určují, jak určitého cíle můžeme dosáhnout. Dále 93 % respondentů odpovědělo, že k plnění pracovních úkolů motivováni jsou. Za splnění daných pracovních cílů dostávají prodejci i patřičnou odměnu, která se skládá z fixní a pohyblivé složky. Velikost pohyblivé složky určuje plnění těchto pracovních cílů. Na otázku, zda jsou prodejci se svojí mzdou spokojeni,

odpovědělo 93 % respondentů, že spokojeni jsou a jsou také spokojeni, jak mají nastavené jednotlivé složky.

Poslední část dotazníkového šetření se zaměřila na celkovou pracovní spokojenost, na kterou má vliv předcházející část dotazníkového šetření. Jak již bylo analyzováno v předcházející části textu, nejvíce prodejci potřebují odměnu, úspěch, pravomoc a postavení. Škálou hodnocení pracovní spokojenosti je počet hvězdiček. 53 % respondentů hodnotilo pracovní spokojenost osmi hvězdičkami, tedy nadprůměrně. 87 % odpovědí zaznamenalo tvrzení, že se s prodejci jedná spravedlivě, 100 % prodejců je se svojí prací spokojenou a práce je baví.

Podle jednotlivých hodnocení části dotazníku lze říci, že jsou prodejci motivováni a stimulováni pro plnění pracovních cílů. Za nejvíce motivující považují uznání a úspěch. Problém, který se objevil, je nespokojenost s kariérním postupem, od něhož se odvíjí i neochota se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti.

5.4 Analýza polostrukturovaného rozhovoru s obchodním ředitelem společnosti

Rozhovor byl proveden s obchodním ředitelem společnosti Weidmüller, panem Šedivým. Otázky byly zaměřeny jak na osobnost dotazovaného, tak i na postoje odborníka, který zastává funkci personalisty a má za úkol řídit své podřízené, tedy 11 prodejců. Strukturu rozhovoru jsem rozdělila do okruhů, které směřovaly k poznání problému, tedy zda motivuje své zaměstnance. Celkem 33 otázek bylo doplněno o vlastní názory a případné komentáře. Tento rozhovor má hlavně porovnat, jak své zaměstnance vidí jejich nadřízení a jak se vidí zaměstnanci sami. Rozhovor je pro lepší přehlednost zanalyzován stejně jako dotazníky, tedy rozdělen do 5 částí. Pan Šedivý pracuje pro společnost Weidmüller od roku 2007. Nejdříve zastával pozici prodejce a roku 2011 mu byla nabídnuta funkce obchodního ředitele. Vystudoval střední průmyslovou školu se zaměřením na strojírenství.

1. Spokojenost s prací

Na stupnici od 1 do 10, kde 10 byla nejvyšší spokojenost, zhodnotil pan Šedivý spokojenost s prací na 8 pomyslných hvězdiček. Pan Šedivý odpověděl, že je hrdý na to, že pracuje právě pro tuto společnost a že ho práce baví a naplňuje. On sám si myslí, že je motivovaný a jeho práce je zároveň koníčkem, bez které si těžko dokáže představit svůj život. Podle něj je

spokojenost s prací zapříčiněna možností samostatného rozhodování, určitou odpovědností za chod společnosti, uspokojením ze splněných cílů i tím, že každý den je jiný. Tu menší část motivace přisuzuje benefitům. Myslí si, že hlavním stimulačním prostředkem je hmotná odměna.

2. Firemní kultura a vztahy na pracovišti

Na otázku, jaké nejdůležitější vlastnosti by měl člověk v jeho pozici mít, odpověděl pan Šedivý, že je to loajálnost, rozhodnost, organizační schopnosti, systematičnost, pracovitost, víra ve svou práci a ve své lidi a nakonec zodpovědnost. Na další otázku, zda tyto vlastnosti má, odpověděl, že ano. Uvedl, že tak usuzuje na základě výsledků, kterých dosahují jeho podřízení a že i jeho zásluhou se společnost posouvá nahoru. Dodala bych ještě, že dobrý manažer musí být vybaven dobrými komunikačními schopnostmi a musí se umět jasně vyjadřovat. Tyto vlastnosti pan Šedivý má, protože na mě při rozhovoru působil sebevědomě a přesvědčivě.

Vztahy na pracovišti hodnotí kladně. Zastává názor, že do jisté míry je řízení lidských zdrojů na domluvě, ovšem každý je jiný. Někomu může dát prostor, někdo naopak potřebuje určit jasné cíle a mít nad sebou tzv. bič. Zastává názor, že on musí mít to hlavní slovo, ale nechává prostor k tomu, aby se vyjádřili i ostatní.

3. Komunikace a informovanost, organizace práce

S jeho podřízenými probíhá komunikace především přes mobilní telefon, a většinou podle potřeby. Jednou za čtvrtletí se v pražské kanceláři uskuteční tzv. business revue, která probíhá obvykle 3 hodiny. Náplní této schůzky je zhodnocení pracovních úkolů, prodeje, připomínky a nápady prodejce.

Plnění cílů má rozhodující vliv na mzdové ohodnocení. Pak Šedivý pokládá za nejdůležitější jasné, měřitelné cíle a úkoly. Myslím, že měřitelné cíle by měly být pro prodejce motivující. Ovšem musejí být reálné, aby všichni věděli, že mají možnost jich dosáhnout.

4. Profesionální rozvoj, obsah práce

Pan Šedivý pracoval nejdříve jako prodejce a následně mu byla nabídnuta funkce obchodního ředitele, takže je vidět, že ve společnosti má každý možnost profesního růstu. Ten může být pro motivující i jeho podřízené, protože vědí, že je to možné a že společnost dává přednost v obsazování pozic svými stávajícími zaměstnanci. V publikacích jsem se

setkávala s názorem, že nejlepší manažer jen ten, který má schopnost vést svůj tým na základě vlastního příkladu.

Šedivý navštívil dvakrát jazykový kurz v Anglii v délce trvání jednoho měsíce pro zdokonalení anglického jazyka. Dále se zúčastnil školení managementu, kde absolvoval kurz úspěšného řízení prodeje. Myslím, že pokud manažer rozvíjí své znalosti a dovednosti a vyvíjí pro svou vlastní osobnost určitou činnost a sebevzdělává se, dokáže pak tyto nabyté schopnosti a dovednosti využít efektivněji při řízení lidí a je pro své podřízené vzorným příkladem.

5. Motivace a stimulace

Jak pan Šedivý uvedl, on sám je motivovaný k pracovním úkolům a je se svou prací spokojený. Největší roli má pocit odpovědnosti a to, že mu firma důvěřuje, spoléhá se na něho a dává mu určitou volnost v rozhodování. Je si tedy vědom silné firemní kultury, která podporuje jeho motivaci. Za nejdůležitější stimulační prostředek považuje hmotnou odměnu.

Na otázku, zda si myslí, že on sám motivuje k plnění úkolů své podřízené, odpověděl, že ano. Důležitou váhu přiřazuje osobnímu ohodnocení a bonusům za individuální úkoly.

Shrnutí

Kritéria pro úspěšné řízení se vztahují na osobu, která řídí pracovní skupinu a dále na řízení dané skupiny pracovníků. Kritéria pro úspěch řízení byla podle psychologických průzkumů stanovena na schopnosti, zájmy, postoje, chování a dále na potenciál rozvoje. (Rosenstiel 1999, s. 6)

Pan Šedivý uvedl, že je jeho práce zároveň koníčkem a postoj k práci hodnotil kladně. Jeho schopnosti řídit své lidi prokázal i v tom, že pracovníci odevzdávají své reporty ze schůzek včas a plní své dlouhodobé pracovní plány. Dále uvedl, že není problém řešit problémy, a pokud problém nastane, chce vědět co nejvíce informací, aby jednal spravedlivě. Dále uvedl, že se svými zaměstnanci má dobré vztahy a postoj ke svým podřízeným hodnotí jako kamarádský vztah, ovšem do jisté míry.

5.4.1 Porovnání odpovědí zaměstnanec - nadřízený

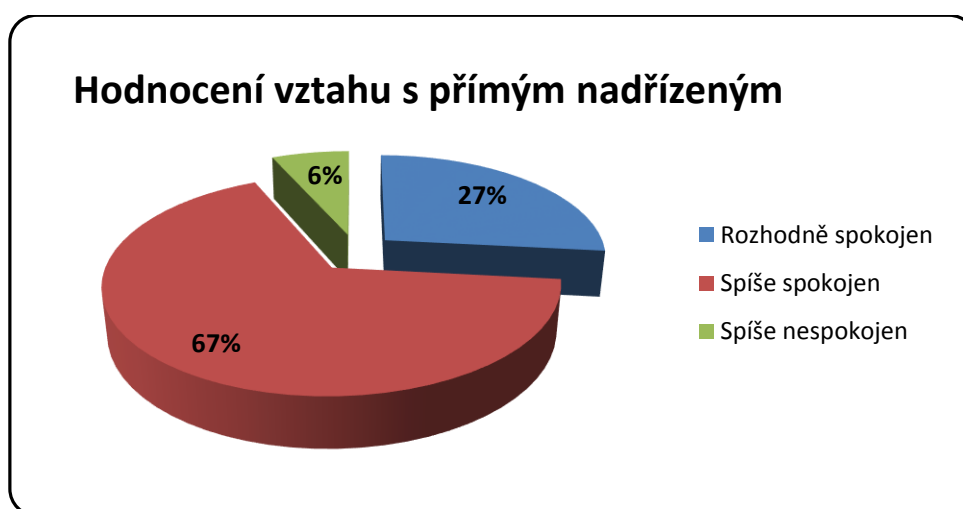
Následující otázky byly pokládány jak prodejcům, tak i jejich nadřízenému panu Šedivému. Porovnávat budu, jak hodně se shodoval názor na oblíbenost manažera, na řešení problémů,

na možnosti postupu, na důležitost stimulačních prostředků, na náplň práce a nakonec na motivační faktory. Cílem tohoto porovnání je zhodnotit, jak hodně se liší názory podřízených s nadřízeným, což bude vypovídat o komunikaci, mezilidských vztazích a vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.

1. Myslíte, že jste u svých zaměstnanců oblíbený? A jaké máte se svými podřízenými vztahy?

Pan Šedivý na tuto otázku odpověděl, že částečně ano. Uvedl, že by tento vztah nazval spíše respektovaným vztahem. Jak můžeme vidět na grafu, 67 % podřízených je se vztahem se svým nadřízeným panem Šedivým spíše spokojených.

Graf. č. 22 Hodnocení vztahu s přímým nadřízeným

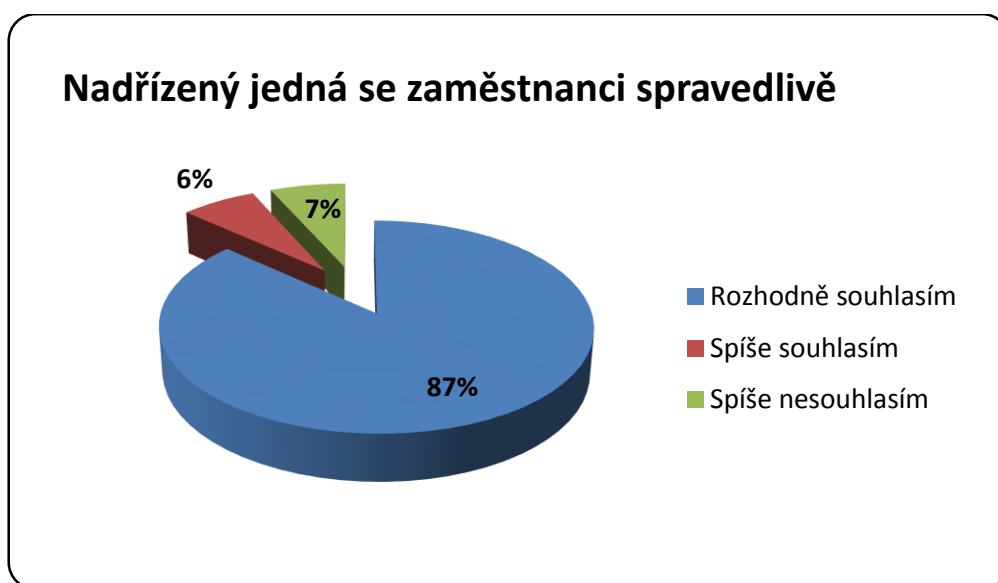


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Myslíte, že jednáte spravedlivě s každým stejně? Máte pro každého stejné měřítko?

Jak uvádí Urban: „největší vliv na pokles spokojenosti či ztrátu motivace zaměstnanců má jednání jejich přímých nadřízených“. (Urban, 2013, str. 120) Pan Šedivý odpověděl, že v každém případě se snaží jednat spravedlivě, má pro každého stejné měřítko a pro každého platí stejná pravidla, která musí být jednotlivě dodržována. Celkem 8 prodejců zaškrtnulo tvrzení, že se ve firmě jedná s každým stejně. Dalších 87 % dotazovaných souhlasilo, že nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě. Výsledky jsou zaznamenány graficky. Osobně si myslím, že pocit spravedlnosti je nesmírně důležitý pro spokojenost a motivovanost zaměstnance a měl by se pohybovat okolo 95 %.

Graf č. 23 Pocit spravedlivosti



Zdroj: Vlastní zpracování

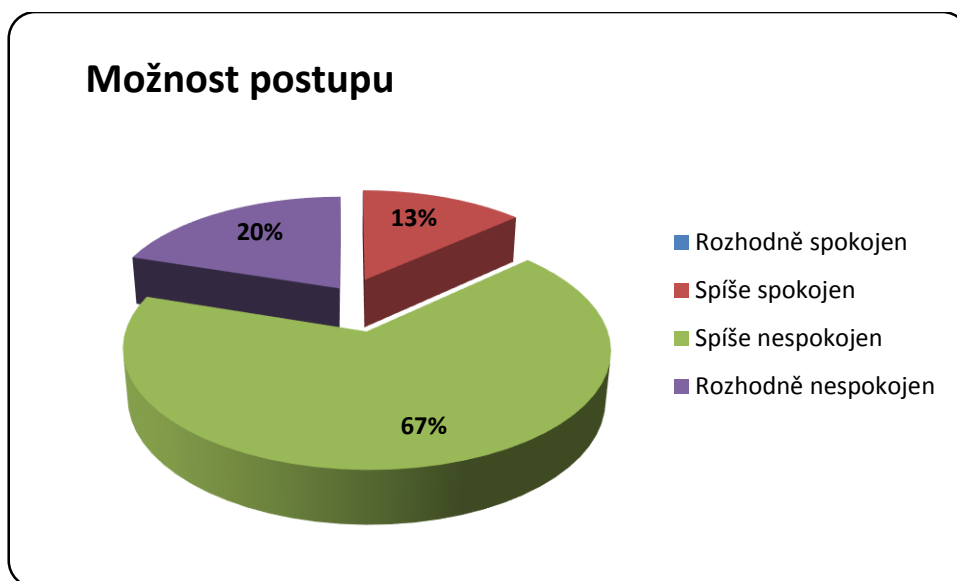
3. Když zaměstnanec řekne svůj vlastní názor, nadřízený ho vyslechnete a popřípadě se problém řeší?

Jeden z deseti hlavních motivačních nástrojů, které jsou uvedeny v příloze, zahrnuje názor, že pokud si nadřízený najde čas k vyslechnutí zaměstnanců, ptá se na jeho názory a připomínky, podporuje tak i jeho iniciativu. Pak Šedivý uvedl, že pokud nastane nějaký problém, řeší se tato situace okamžitě. Pokud má zaměstnanec nějaké připomínky či přijde s návrhem, je vyslyšen. Zaměstnanci uvedli, že pokud mají nějakou připomínku, jsou vždy vyslyšeni. Jejich souhlasné odpovědi se pohybovaly okolo 98 %.

4. Když Vaši podřízení dosahují dobrých výsledů, mají možnost kariérního postupu?

Zaměstnanci posuzují výkon manažera podle toho, co dělá on sám, ale i podle výkonu všech zúčastněných. Myslím, že pan Šedivý je pro své podřízené příkladem, že pokud budou odvádět dobrou práci, mají možnost profesně postoupit právě jako pan Šedivý. Zaměstnanci mají ale jiný názor, jak je vidět na grafu č. 24.

Graf č. 24 Spokojenost/nespokojenost s možností postupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní problém vidím v tom, že v závislosti na velikosti firmy nemají prodejci velkou možnost kariérního postupu. Mohou ve firemní hierarchii z nynější profese postoupit buď na místo obchodního ředitele, nebo průmyslového ředitele. Ovšem jak pan Šedivý uvedl, obsazování pozic na vyšší firemní hierarchii se snaží obsadit ze stávajících zaměstnanců. Šanci na postup mají tedy všichni.

**5. Co si myslíte, že pokládají Vaši podřízení za nejdůležitější stimulační prostředek?
(Vybrat jen jednu možnost)**

- Hmotná odměna
- Obsah práce (zajímavost, rozmanitost)
- Komunikace a vztahy
- Pracovní podmínky
- Možnost rozvoje a postupu

Podle pana Šedivého je nejdůležitějším stimulačním prostředkem hmotná odměna, tedy peníze. Názor jeho podřízených se ale liší, za nejdůležitější stimulační prostředek pokládají pracovní podmínky, na těch se shodlo 40 % prodejců. Pro 27 % je důležitá hmotná odměna.

6. Myslíte, že podřízeným umožňujete, aby se vzdělávali a rozvíjeli tak své schopnosti a dovednosti?

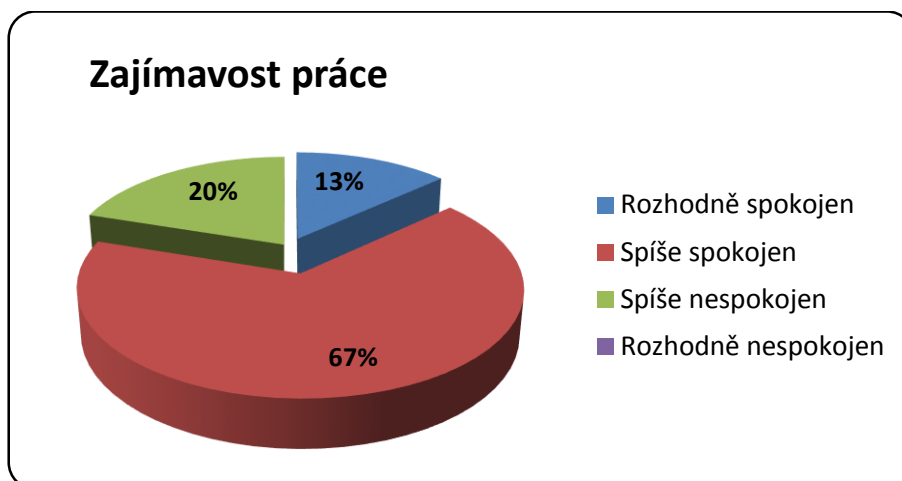
Prodejci mohou využít příspěvek na vzdělání v celkové hodnotě 12 000 Kč ročně. Ovšem jak pan Šedivý uvádí, tento příspěvek mnoho z nich nevyužije. Vzdělání je jim umožněno, ale musejí oni sami chtít. Prodejci se shodli, že vzdělání je jim umožněno. Toto potvrdilo 100 % dotázaných.

7. Myslíte, že podřízené práce baví? Že jejich pracovní úkoly jsou zajímavé? Plánujete jejich zadání úkolů také s ohledem, aby je to bavilo?

Pan Šedivý si je jistý, že prodejce práce baví a pracovní úkoly jsou pro ně zajímavé. Mají možnost si tyto úkoly naplánovat podle sebe a jejich zadávání probíhá podle stanoveného ročního plánu. Dále vidí zajímavost v tom, že za dosažení určitého cíle mohou zaměstnanci dosáhnout patřičně odměny.

Prodejci hodnotí svoji práci kladně. 67 % dotázaných uvedlo, se zajímavostí práce jsou spíše spokojeni. Rozhodně nespokojený není nikdo. Ovšem 20 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni.

Graf č. 25 Spokojenost/nespokojenost se zajímavostí práce



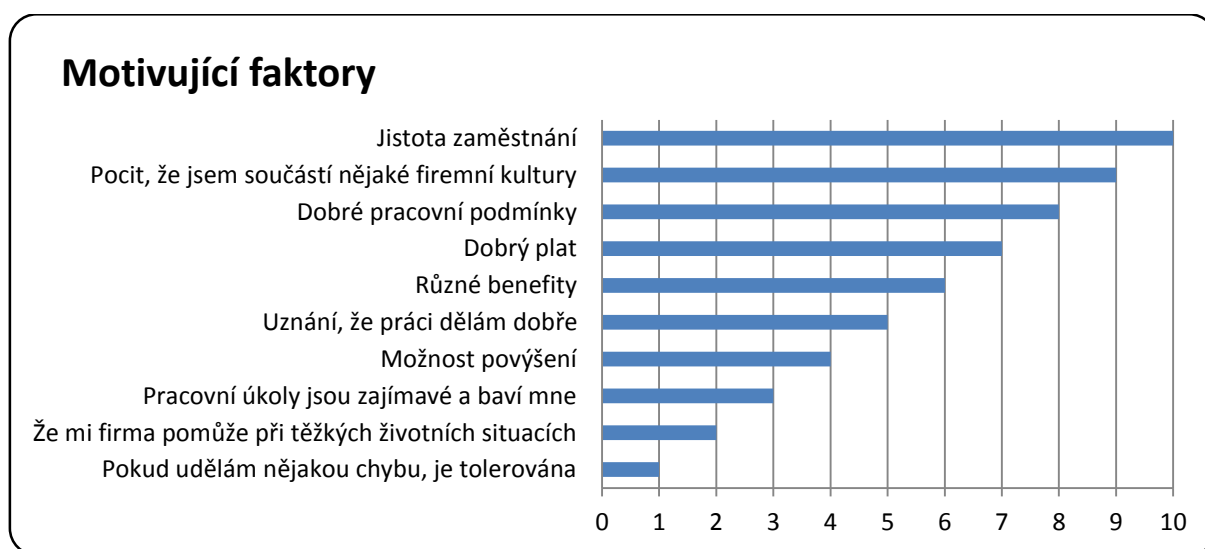
Zdroj: Vlastní zpracování

8. Co podle Vás motivuje podřízené? Seřadit od nejdůležitějších po méně důležité faktory

- Pocit, že jsem součástí nějaké firemní kultury
- Že mi firma pomůže při těžkých životních situacích
- Uznání, že práci dělám dobře

- Pokud udělám nějakou chybu, je tolerována
- Pracovní úkoly jsou zajímavé a baví mne
- Dobré pracovní podmínky
- Možnost povýšení
- Jistota zaměstnání
- Dobrý plat
- Různé benefity

Graf č. 26 Nejvíce motivační faktor prodejců podle jejich nadřazeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Pan Šedivý si myslí, že pro prodejce je nejvíce motivující, když mají jistotu zaměstnání, dále že jsou součástí firemní kultury a mají dobré platební podmínky. Menší váhu přikládá faktorům, že pokud udělají chybu, je tolerována a že mu firma pomůže při těžkých životních situacích.

Prodejci za největší motivační faktor označovali uznání, že práci dělají dobře, dále dobré pracovní podmínky a na třetím místě pak jistotu zaměstnání. Jako nejméně motivující faktor označovali většinou to, že jim firma pomůže v těžkých životních situacích, a pokud udělají nějakou chybu, že je tolerována.

5.4.2 Shrnutí

Porovnala jsem očekávání nadřízeného pana Šedivého s prodejci. Podle analýzy jednotlivých otázek lze usoudit, že nadřízený zná své prodejce, jelikož se jeho názor od názorů prodejců příliš neliší. Ve většině otázek se shodli. Obě strany zastávají názor, že mají dobré mezilidské vztahy a nadřízený jedná s prodejci spravedlivě. Když se objeví problém nebo prodejce přijde s novým návrhem, je vyslyšen. Dále se obě strany shodly, že pracovní úkoly jsou zajímavé a práce je baví.

Očekávání pana Šedivého se s prodejci mírně rozcházel u otázky, co považují za největší stimulační prostředek. Nadřízený očekával, že pro prodejce bude největším stimulačním prostředkem hmotná odměna. Ovšem 40 % prodejců odpovědělo, že za nejdůležitější stimulační prostředek považují pracovní podmínky. V případě prodejců, kteří nemají pevné pracovní místo, zahrnují pracovní podmínky nástroje, které využívají pro výkon své pracovní činnosti. Patří sem firemní automobil, notebook, iPad, katalogy, mobilní telefon apod. Podrobnější popis byl uveden v kapitole 5.2. Myslím, že prodejci si jsou vědomi toho, že pokud by neměli dobré vybavení pro výkon své práce, dané pracovní cíle by se plnily stěží. Na zákazníka při rozhodování o koupi působí mnoho faktorů, jedním z nich je i vnější prostředí, tedy jak na zákazníka prodejce působí. Jde tedy i o jejich image, kterým reprezentují firmu. Dále se názor nadřízeného lišil v možnosti kariérního postupu. Jak uvedl pan Šedivý, prodejci mají možnost postoupit, ale šance na postup je ovšem velmi malá.

Podle analýzy očekávání nadřízeného a podle odpovědí prodejců lze soudit, že nadřízený se o své podřízené zajímá a ví, jak je motivovat a stimulovat, aby podávali lepší výkon a dosahovali tak stanovených cílů. Z důležitých motivačních nástrojů, kterými by se měl dobrý manažer řídit je vyslechnutí názorů a připomínek, informovat o výkonnosti a spravedlivě odměňovat. Podle analýzy rozhovoru se těmito nástroji řídí i pan Šedivý.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo provést dotazníkové šetření, které mělo za úkol analyzovat motivaci a stimulaci ve vybrané společnosti. Na základě dotazníkového šetření došlo k vyvrácení či k potvrzení stanovených výzkumných otázek. Výsledky dotazníkového šetření byly porovnány s teoretickými poznatky, následovalo konkrétní doporučení pro zvýšení motivace a stimulace prodejců.

První část práce se zaměřila na teoretické poznatky. Podle výsledků dotazníkové šetření prodejci uvádějí uznání a úspěch jako nejvíce motivující faktor. Vyvráceno bylo tvrzení, že za nejvíce motivující považují prodejci hmotnou odměnu. Proto bych prodejce motivovala podle McClellandovy pracovní teorie potřeby úspěchu spolu s teorií cíle podle Lathama a Locka. Navrhla bych prodejní soutěž, kde by byl jasně stanovený cíl prodejců, ovšem nastavila bych ho vyšší, než jsou obvyklé měsíční prodejní cíle. Po ukončení této soutěže by probíhala zpětná vazba, která by byla veřejná, a všichni prodejci by věděli, jak kdo si vedl. Navrhovala bych i prezentaci výsledků na obchodní schůzce, kde bych vyhlásila vítěze. Za přemýšlení stojí i vyhlášení soutěže o firemního prodejce roku.

Dále byla zjištěna nespokojenost s možností postupu a neochota se vzdělávat. Tím se potvrdila hypotéza, že prodejci nejsou spokojeni s možností dalšího rozvoje ve společnosti. Neochota vzdělávat se má příčinu v tom, že prodejci mají malou pravděpodobnost kariérního postupu. Navrhovala bych tedy prodejce zapojit více do řízení firmy. Konzultovat s nimi roční plány prodejců a možné zlepšení. Příspěvek na vzdělání bych navýšila na 20 000 Kč s tím, že pokud daný prodejce tuto částku nevyužije, rozdělí si ji na další vzdělání ti prodejci, kteří se aktivně vzdělávají. Nebo bych tuto částku investovala například do team buildingu. V příloze se nachází možnosti typů kurzů, které bych navrhovala prodejcům předložit.

Podle analýzy dotazníkové šetření lze soudit, že jsou prodejci motivováni a stimulováni k pracovním úkolům. 100 % dotázaných hodnotilo pracovní spokojenost nadprůměrně. Na otázku, zda jsou motivováni k pracovním úkolům, odpovědělo 60 % dotázaných, že motivováni jsou. Potvrzena byla následující výzkumná otázka, že pracovníci prodeje jsou motivováni a stimulováni k plnění pracovních úkolů. Dobré vztahy s nadřízeným, přístup k informacím a dobré pracovní podmínky hodnotili prodejci také nadprůměrně. Můžeme potvrdit výzkumnou otázku, že prodejci jsou se vztahem s nadřízeným spokojeni, to uvedlo

67 % dotázaných. Ve vztahu nadřízený-podřízený platí, že jednání podřízených odpovídá tomu, jaké chování nadřízení podněcují a oceňují.

Hmotná odměna jako stimulační prostředek je velice hmatatelná část, která může aktivovat chování prodejce tak, aby dosáhl určitého cíle. Všichni prodejci odpověděli, že jsou se svou hmotnou odměnou spokojeni, z toho 93 % je rozhodně spokojeno a 7 % spíše spokojeno. Potvrzena byla další otázka, že prodejci jsou se svou hmotnou odměnou spokojeni. Ovšem nejdůležitější stimulační prostředek prodejci nepovažují hmotnou odměnu ale pracovní podmínky, bez kterých by nemohli dosahovat pracovních cílů, které mají určené.

Z výzkumu porovnání motivačních činitelů bylo zjištěno, že názory nadřízených a podřízených se liší. Porovnání jsem provedla u vybrané společnosti a názory se také lišily. Manažer si myslí, že by měl nabídnout svým zaměstnancům hlavně dobrý plat, jistotu zaměstnání a možnost povýšení. Prodejci si ale přejí zajímavé úkoly, uznání, že práci dělají dobře, a pocit, že jsou součástí týmu.

Jelikož jsou prodejci na vysoké úrovni motivace, schopností a výkonu, je vhodné praktikovat demokratický styl řízení na úrovni partnerské spolupráce, který podpoří vlastní iniciativu a pocit součásti firemní kultury. Protože čím více jsou prodejci nuceni odmítat své vlastní pocit a přijímat hodnoty druhých, tím budou mít nepříjemný pocit ze sebe samých. Největší předpoklad pro efektivní plnění nastavených pracovních cílů je vlastní zájem, a ten, jak se potvrdilo analýzou dotazníkového šetření, prodejci mají.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) 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.
- 3) NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- 4) NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 6) BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 7) ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. 2., aktualiz. vyd., V Portálu 1. Praha: Portál, 2003, 751 s. ISBN 80-7178-640-3.
- 8) ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- 9) BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 301 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
- 10) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- 11) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 12) SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Překlad Vladimír Irgl. Praha: Liberální institut, 2001, 986 s. ISBN 80-86389-15-4.
- 13) ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025115183.
- 14) STEIGER, Thomas a LIPPMANN, Eric D. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 2 sv. (371, 368 s.). ISBN 978-80-265-0006-3.

- 15) PETR MAZOUCH, Jakub Fischer. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 8074003809
- 16) STEVE MARTIN, Gary Colleran a [přeložil Pavel SLEZÁK]. *Prodáno!: jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 9788024710938.
- 17) LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 271 s. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
- 18) 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.
- 19) DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- 20) MISKELL, Jane R a Vincent MISKELL. *Pracovní motivace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 78 s. Poradce podnikatele. ISBN 80-7169-317-0.

Zákony

Zákoník práce: 2014 : redakční uzávěrka 14.10.2013. Ostrava: Sagit, 2013, 128 s. ÚZ, č. 985. ISBN 9788074880100.

Elektronické zdroje

- 1) <http://www.ekospace.cz/13-dejiny-ekonomie/305-33-klasicka-politicka-ekonomie-adam-smith-neviditelna-ruka-trhu4>
- 2) <http://finance.idnes.cz/karty-ccs-kdyz-chcete-mit-poradek-dqp-/auto>
- 3) <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-obchodnich-a-prodejnich-dovednosti>
- 4) <http://www.skoleni.cz/obchod-prodejni-dovednosti/>
- 5) <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1616v1592-vykonove-odmenovani-zamestnancu-prodeje/>
- 6) <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>
- 7) <http://www.novinky.cz/kariera/326835-motivovat-zamestnance-jen-odmenami-nestaci.html>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Role personálního útvaru a personální práce.....	9
Obrázek č. 2 Důležité vlastnosti manažera.....	11
Obrázek č. 3 Freudův strukturální model osobnosti.....	12
Obrázek č. 4 Model motivace.....	13
Obrázek č. 5 Vztah motivace a výkonu podle Yerkes – Dodsonova zákona.....	19
Obrázek č. 6 Maslowova hierarchie potřeb.....	21
Obrázek č. 7 Model celkové odměny.....	28

Seznam grafů

Graf č. 1 Rozdělení mzdy zaměstnanců prodeje.....	33
Graf č.2 Věk prodejců.....	39
Graf č. 3 Vzdělání prodejců.....	39
Graf č. 4 Doba působnosti u společnosti.....	40
Graf č. 5 Pocit sounáležitosti s firemní kulturou.....	42
Graf č. 6 Přístup zaměstnanců k informacím.....	43
Graf č. 7 Hodnocení informovanosti a komunikace.....	44
Graf č. 8 Profesní rozvoj prodejců.....	45
Graf č. 9 Absolvování vzdělávacího kurzu v posledním roce.....	45
Graf č. 10 Užitečnost vzdělávacího kurzu.....	46
Graf č. 11 Frekvence návštěv vzdělávacích kurzů.....	46
Graf č. 12 Nejdůležitější motivační faktory práce pro prodejce.....	47
Graf č. 13 Pracovní podmínky.....	48
Graf č. 14 Hodnocení důležitosti faktorů v pracovní kariéře.....	48
Graf č. 15 Jasně stanovené pracovní cíle.....	49
Graf č. 16 Motivovanost k plnění pracovních úkolů.....	49
Graf č. 17 Nastavené složky mzdy.....	50

Graf č. 18 Nejdůležitější stimulační prostředek pro prodejce.....	51
Graf č. 19 Hodnocení celkové pracovní spokojenosti	52
Graf č. 20 Co potřebují prodejci ke spokojenosti.....	53
Graf č. 21 Aspekty pracovní spokojenosti.....	54
Graf č. 22 Hodnocení vztahu s přímým nadřízeným.....	59
Graf č. 23 Pocit spravedlivosti.....	60
Graf č. 24 Spokojenost/nespokojenost s možností postupu.....	61
Graf č. 25 Spokojenost/nespokojenost se zajímavostí práce.....	62
Graf č. 26 Nejvíce motivační faktor prodejců podle jejich nadřízeného.....	63

Seznam příloh

Příloha č. 1 Aspekty pracovní spokojenosti.....	71
Příloha č. 2 Návrh vzdělávacích kurzů pro prodejce.....	72
Příloha č. 3 Dotazník motivace a stimulace zaměstnanců.....	73-82
Příloha č. 4 Polostrukturovaný rozhovor.....	83-84

Přílohy

Příloha č. 1

Aspekty pracovní spokojenosti

	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Množství práce	0	12	3	0
Organizace pracovní doby	13	2	0	0
Platové ohodnocení	14	1	0	0
Možnost postupu	0	2	10	3
Jistota zaměstnání	7	7	1	0
Zaměstnanecké výhody	9	4	2	0
Vztahy s přímým nadřízeným	4	10	1	0
Zajímavost práce	2	10	3	0
Možnost dalšího vzdělání	0	9	6	0
Pocit sounálež. s firemní kulturou	1	7	6	1
Informovanost	0	9	5	1

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Příloha č. 2

Návrh vzdělávacích kurzů pro prodejce

Název kurzu	Přínos kurzu	Místo kurzu	Cena kurzu
Rychlá a snadná cesta k efektivnímu prodeji	Pochopení potřeb zákazníků a vytvoření nabídky, kterou tzv. nejde koupit. Teorie a nácvik chyb, při kterých se prodejci dopouští.	Praha	7170 Kč
Techniky vyjednávání	Získání komunikační výhody, procvičení argumentační strategie, uvědomění silných a slabých stránek, jak jednat s problematickými lidmi, jak zapůsobit.	Praha	7080 Kč
Vyjednávání s velkými zákazníky	Naučit se zvládat strategii a techniku vyjednávání s výrazně většími partnery. Naučit se věcně stanovit své vyjednávací cíle, zhodnotit své šance na úspěch a důvěřovat si.	Praha	5203 Kč
Obchodní dovednosti- Náročné situace v prodeji	Pokročilé techniky zvládnání námitek. Jak prezentovat cenu, aby se zdála výhodná. Zvládnání problematických klientů. Uzavření diskuze s cílem prodat.	Praha	8349 Kč
Komunikační dovednosti a řeč těla	Zdokonalení svého vystupování a komunikace. Seznámení s technikami v oblasti neverbální komunikace.	Praha	5385 Kč
Etiketa v profesním prostředí	Zvládnutí základní pravidla etikety při telefonátu, písemném projevu i večeři s obchodními partnery.	Praha	4860 Kč
Online jazyky	Různé úrovně obchodní angličtiny, němčiny, španělštiny, francouzštiny a ruštiny. Kurz probíhá online a mají kontrolovatelný a měřitelný posun ve výuce.	online	od 2500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (MBK Consulting, s.r.o., dostupné

z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-obchodnich-a-prodejnich-dovednosti>)

Příloha č. 3

Dotazník motivace a stimulace zaměstnanců

Dotazník byl vytvořen pomocí internetového portálu survio.cz. Dostupné na <http://www.survio.com/survey/d/S9E1S5X1V8P9G8P8K>. Obsahuje celkem 29 otázek.

Motivace a stimulace zaměstanců

Dobrý den, jmenuji se Zuzana Hynková a jsem studentkou ČVUT v Praze. Ve své praktické části bakalářské práce se zabývám motivací a stimulací zaměstnanců prodeje. Byla bych Vám moc vděčná, kdybyste mi věnovali pár minut svého času. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi použiji jen pro účely mé bakalářské práce. Děkuji moc za vyplnění.

1. Váš věk ?

- 20-25
 25-30
 30-35
 35-40
 40-45
 45 a více

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?

- Vyučení, střední bez maturity
 Středoškolské s maturitou
 Vysokoškolské

3. Jak dlouho pracujete pro společnost Weidmüller, s.r.o ?

4. Jak by jste hodnotil celkově spokojenost se svou prací ?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

5. Máte stanoveny jasné cíle, kterých chcete ve své práci dosáhnout ?

- Ano, mám jasné cíle
 Ne, nemám jasné cíle
 Nedovedu odpovědět

6. Pokud jste již dosáhl určitého cíle, po jakou dobu trvala spokojenost, že jste daného cíle dosáhl ?

Nápověda k otázce: *Odpovězte, pokud vaše předešlá odpověď byla ANO*

- v řádech dní
- v řádech týdnů
- v řádech měsíců
- v řádech roků
- nedokáži odpovědět

7. Souhlasíte/ nesouhlasíte s následujícím tvrzením. Práce mne baví a neumím si představit, že bych nepracoval.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím

8. Jaké máte vztahy se svými klienty ?

- DOBRÉ
- ŠPATNÉ
- NEUTRÁLNÍ
- NEVÍM

9. Vyhovuje Vám, jak jsou nastaveny složky mzdy ?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Změnil byste části své mzdy ? Např. větší význam byste přikládal například osobnímu ohodnocení apod.

11. Jak jste spokojen/nespokojen s následujícími aspekty Vaší práce ?

Nápověda k otázce: 1 rozhodně spokojen, 2 spíše spokojen, 4 spíše nespokojen, 5 rozhodně nespokojen

	1	2	3	4
Množství práce (pracovní zatížení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace pracovní doby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s přímým nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajímavost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocit sounáležitosti s firemní kulturou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4
Informovanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Jaký je pro Vás nejdůležitější stimulační prostředek ?

Nápověda k otázce: Zaškrtněte jen jednu možnost, která je pro vás nejdůležitější

- Hmotná odměna
- Obsah práce (zajímavost, rozmanitost)
- Komunikace a vztahy
- Pracovní podmínky
- Možnost rozvoje a postupu

13. Uvítali byste, kdyby jste si mohli benefity vybrat v tzv. cafeteria systému ?

Nápověda k otázce: Cafeteria systém je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnít za bonus, který si přesně přeje

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

14. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k plnění pracovních úkolů ?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Nedokáži určit

15. Seřadte, co ke své pracovní spokojenosti potřebuje.

Nápověda k otázce: Od nejdůležitějšího faktoru po nejméně důležitý faktor

Úspěch	<input type="text"/>
Odměnu	<input type="text"/>
Pravomoc, samostatnost	<input type="text"/>
Postavení	<input type="text"/>

16. Souhlasíte/ nesouhlasíte s následujícím tvrzením ? Od svého nadřízeného očekáváte jasné zadání úkolů a přesné pokyny, jakým způsobem se má pracovní úkol provést.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

17. Vyberte maximálně 5 položek, co je v pracovní kariéře pro Vás důležité

- Kariérní růst
- Nové znalosti
- Osobní rozvoj
- Obsah práce
- Dobrý pracovní kolektiv
- Pocit sounáležitosti
- Dobrý vedoucí
- Uznání a úspěch
- Autonomie, samostatnost
- Flexibilita
- Plat a další benefity

18. Jak hodnotíte následující tvrzení ?

	ANO	NE	NEVÍM
Chci rozvíjet své dovednosti a je mi to umožněno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při své práci využívám své schopnosti a dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce mne baví a je pro mne zajímavá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce mi dává pocit osobního úspěchu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadí mi zodpovědnost za pracovní úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje mi samostatnost a pravomoc se sám rozhodovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Zaškrtněte prosím tvrzení, s kterým souhlasíte.

- Když odvedu dobrou práci, dostanu za ni uznání a případnou odměnu
- Mám možnost povýšit, pokud budu odvádět dobrou práci
- Ve firmě se jedná s každým stejně
- Každý má příležitost rozvíjet se

20. Souhlasíte/nesouhlasíte s následujícím tvrzením ?

Nápověda k otázce: 1 rozhodně souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 spíše nesouhlasím, 4 rozhodně nesouhlasím

	1	2	3	4
Mohu se na svého nadřízeného kdykoliv obrátit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím, že většina mých spolupracovníků má s nadřízeným přátelské vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený mi dává prostor, abych vyjádřil svůj názor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mohu se podílet na řízení firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se zájemem firmy jsem spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky ?

Nápověda k otázce: 1 Rozhodně souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 spíše nesouhlasím, 4 rozhodně nesouhlasím

	1	2	3	4
Pokud mám na cokoli jiný názor, mohu se bez obav ozvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený se zajímá o mé názory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek informací pro kvalitní pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím, že všichni zaměstnanci mají přístup k informacím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znám své pracovní výsledky (úspěšnost/neúspěšnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky ?

	ANO	NE	NEVÍM
Naše firma jedná se zaměstnanci s respektem a úctou, bez ohledu na to, jakou zastávají pozici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím, že je firma jako celek, dobře řízená	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve firmě jsou dodržovány zákony a zákonné předpisy vzhledem k zaměstnancům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firma nabízí příležitosti ke vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firma se snaží získat přehled o názorech a postojích všech zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem hrdý, že pracuji pro tuto firmu a doporučil bych ji jako dobrého zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Souhlasíte/ nesouhlasíte s následujícími výroky ?

Nápověda k otázce: 1 Rozhodně souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 spíše nesouhlasím, 4 rozhodně nesouhlasím

	1	2	3	4
Pro svůj pracovní výkon mám dostatečné vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mohu si svoji pracovní dobu naplánovat, podle svých časových možností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek času na své koníčky a rodinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím, že práce je vyčerpávající a časově náročná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je psychicky náročná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je jednotvárná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Zúčastnil jste se v posledním roce nějakého školení či kurzu ?

- ANO
 NE
 NEVÍM

25. Pokud jste odpověděl na předešlou otázku ANO. Byl pro Vás kurz přínosem ?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

26. Jak často navštěvujete vzdělávací kurzy ?

- max. 1krát ročně
- 2-3krát ročně
- 4-6krát za rok
- ještě nikdy jsem žádný kurz neabsolvoval

27. Jaký kurz by jste rád absolvoval a není Vám to umožněno (z finančních důvodů, z absence těchto kurzů na českém trhu apod.)

28. Seřadte podle důležitosti, co vás nejvíce motivuje, nebo by motivovalo. Od nejdůležitějších faktorů po méně důležité

Pocit, že jsem součástí nějaké firemní kultury	<input type="text"/>
Že mi firma pomůže při těžkých životních situacích	<input type="text"/>
Uznání, že práci dělám dobře	<input type="text"/>
Pokud udělám nějakou chybu, je tolerována	<input type="text"/>
Pracovní úkoly jsou zajímavé a baví mne	<input type="text"/>
Dobré pracovní podmínky	<input type="text"/>
Možnost povýšení	<input type="text"/>
Jistota zaměstnání	<input type="text"/>
Dobrý plat	<input type="text"/>
Různé benefity	<input type="text"/>

29. Čemu věnuje svůj čas, když máte volno ?

Nápověda k otázce: Zaškrtnout můžete více odpovědí

- Rodina
- Sport
- Kultura
- Cestování
- Příroda
- Vzdělávání
- Věda a technika
- Jiné, uveďte

Příloha č. 4

Strukturovaný rozhovor s obchodním ředitelem společnosti Weidmüller, s.r.o.

Strukturovaný rozhovor s obchodním ředitelem společnosti Weidmüller, s.r.o., panem Lud'kem Šedivým

1. Jak dlouho pracujete pro společnost Weidmüller, s.r.o.?
2. Jste hrdý, že pracujete pro tuto společnost?
3. Jak jste se k této práci dostal?
4. Jakou máte vystudovanou střední školu?
5. Navštěvoval jste nějaký vzdělávací kurz, který rozvíjel Vaše schopnosti a dovednosti?
6. Jaké vlastnosti manažera ve Vaší pozici pokládáte za nejdůležitější?
7. Máte tyto vlastnosti?
8. Myslíte si, že jste dobrý manažer a děláte svou práci dobře s maximálním nasazením?
9. Z jakých částí se skládá Vaše mzda?
10. Myslíte, že jste u svých zaměstnanců oblíbený? A jaké máte se svými podřízenými vztahy?
11. Baví Vás tato práce?
12. Kdybyste měl škálu 10 hvězdiček - jak byste spokojenost s prací hodnotil?
13. Co pokládáte za nejzajímavější na Vaší práci?
14. Ve firmě není personální útvar, tuto práci zastáváte vy?
15. Co tato práce obnáší?
16. Myslíte, že jednáte spravedlivě s každým stejně? Máte pro každého stejné měřítko?
17. Když zaměstnanec řekne svůj vlastní názor, vyslechnete ho a popřípadě problém řešíte?
18. Jak řešíte stížnost?
19. Dáváte svým podřízeným jasné instrukce, co mají dělat a kdy?
20. Jak často informujete své podřízené? (jak, kdy, co mají dělat)
21. Jak s nimi převážně komunikuje?
22. Jak je podřízeným poskytována zpětná vazba a jak často?
23. Dáváte svým podřízeným nějakou možnost podílet se na organizování své pracovní doby nebo mají přesně nastavené termíny?

24. Když Vaši podřízení dosahují dobrých výsledů, mají možnost kariérního postupu?
25. Dáváte svým podřízeným přesně definované cíle, které musí plnit?
26. Jak řešíte situaci, kdy podřízený cíle plní a kdy neplní? Dostane nějakou odměnu, nebo je nějak potrestán? Jak případně?
27. Co si myslíte, že pokládají Vaši podřízení za nejdůležitější stimulační prostředek?
(Vybrat jen jednu možnost)
- hmotná odměna
 - obsah práce (zajímavost, rozmanitost)
 - komunikace a vztahy
 - pracovní podmínky
 - možnost rozvoje a postupu
28. Myslíte, že podřízeným vyhovují ty benefity, které mohou využít? Nemyslíte si, že by spíše uvítali, kdyby si je mohli vybrat podle svého?
29. Jak své podřízené motivuje k plnění úkolů? A myslíte, že se Vám to daří? Můžete to doložit? Například jestli máte nějaké statistiky prodeje za měsíc/rok?
30. Myslíte, že podřízeným umožňujete, aby se vzdělávali a rozvíjeli tak své schopnosti a dovednosti?
31. Nebojíte se fluktuace zaměstnanců k jiné společnosti?
32. Myslíte, že podřízené práce baví? Že jejich pracovní úkoly jsou zajímavé? Plánujete jejich zadání úkolů také s ohledem, aby je to bavilo?
33. Co podle Vás motivuje podřízené? Seřadit od nejdůležitější po méně důležité faktory
- Pocit, že jsem součástí nějaké firemní kultury
 - Že mi firma pomůže při těžkých životních situacích
 - Uznání, že práci dělám dobře
 - Pokud udělám nějakou chybu, je tolerována
 - Pracovní úkoly jsou zajímavé a baví mne
 - Dobré pracovní podmínky
 - Možnost povýšení
 - Jistota zaměstnání
 - Dobrý plat
 - Různé benefity