

Motivace zaměstnanců v podniku

Employee motivation in the company

Bakalářská práce – Daniel Helmich

Úvod

Současná postmoderní společnost svým dlouholetým vývojem nemá již pochyb o tom, že hlavním zdrojem jejího pokroku jsou lidské zdroje. Tento poznatek především využívají firmy, které si uvědomují, že základem jejich fungování spočívá v kvalitě zaměstnanců a jejich výběru. Právě z těchto důvodů jsem si vybral toto téma, které se zaměřuje na motivaci zaměstnanců. Ta patří v podniku mezi klíčové faktory, neboť vytváří požadovanou hnací sílu, která zlepšuje pracovní úsilí a celkovou produktivitu práce a tím tak přispívá k dosahování vytyčených cílů podniku. Motivování zaměstnanců je však poměrně složitý proces. Každý zaměstnanec má totiž jinou povahu, potřeby a chování. Proto je důležité, aby vedení podniku své zaměstnance nevnímalo jako celek, který vytváří zisk, ale aby k nim přistupoval zcela individuálně. Bohužel tento přístup, zvláště v tuzemských firmách, není zcela využíván. To vede k časté frustraci zaměstnanců, kteří se tak stále odcizují společnosti, ve které jsou zaměstnáni.

Cíl práce

Bakalářská práce si klade za cíl analyzovat současnou motivaci. Mezi stěžejní části patří teoretická, metodologická a praktická část. První z nich se věnuje vysvětlení pojmu motivace a objasňuje její přídružené pojmy. Dále se skládá z několika vybraných motivačních teorií a pozornost je věnována i motivačnímu programu. Metodologická část vysvětluje použité metody a postupy využití pro výzkumnou část, která je prezentována v části praktické. Tato část zkoumá motivaci zaměstnanců ve sledovaném podniku na základě dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu jsou využity pro návrh řešení problematických oblastí v podniku.

Pojem motivace

Dnes již existuje nespočetné množství definic tohoto pojmu, avšak poprvé byl použit významným německým filosofem 19. století A. Schopenhauerem v článku *On the Fourfold Root of the Sufficient Reason*, kde napsal, že „být motivovaným znamená přesunout se do akce, nebo rozhodnout o změně v akci.“ (Schopenhauer, 2007, str. 27). Z moderní literatury mohou také uvést definici jednoho z nejznámějších specialistů na personalistiku M. Armstronga: „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby“ (Armstrong, 2007, str. 219). Ve svém díle Armstrong vytyčuje především tři roviny motivace – směr, úsilí, intenzita. Z tuzemské literatury si uvedme definici Pavla Tomšíka: „Motivace je procesem, který je iniciován vědomým a mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo získat.“ (Tomšík, 2005, str. 14).

Motivační nástroje

Každý motivační program společností nabývá na účinnosti pomocí různých kombinací motivačních nástrojů, které jsou nezbytné pro ovlivňování a usměrňování jejich zaměstnanců. Jejich výběr nutně závisí na pochopení potřeb zaměstnance a znalosti jeho osobnosti. Pomocí těchto poznatků pak můžeme vytvořit jeho motivační profil, na který potom působí vybrané nástroje. Nejčastějšími motivačními nástroji jsou:

- hmotná odměna – jedná se zejména o peněžní a nepeněžní formu hmotné odměny
- vzdělávání – např. instruktáž při výkonu, asistování, rotace práce, koučink nebo mentoring
- obsah práce – měl být pro zaměstnance prostředkem pro uspokojování jejich potřeb, zejména v oblasti seberealizace
- manažer – jeho úloha spočívá především v objevování a oceňování dobrých výsledků
- pracovní kolektiv – ta může mít pozitivní i negativní vliv, velkou roli zde hraje složení jednotlivců a manažer
- pracovní podmínky – mezi ně patří především pracovní prostředí, péče o zaměstnance, flexibilní formy práce apod.

Proces motivace

K tomuto procesu nemůžeme přistupovat jednotně, nebo si vytvářet objektivní „šablony“ ke všem svým zaměstnancům. Naopak musíme vytvářet takové systémy, které budou schopné adaptace na jednotlivé typy zaměstnanců, neboť každý má jiné potřeby a zájmy a ke svým stanoveným cílům si vytváří jiné přístupy a kroky. Proces motivace se tak stává velice komplikovaným a jeho efektivní účinnost je podmíněna správným poznáním a pochopením zaměstnanců. Pro měření tohoto procesu sledujeme tři složky motivace – směr, úsilí, vytrvalost (Armstrong, 2007, s 219).

Pro objasnění procesu motivace se podívejme na související ilustraci, na kterém je naznačen fakt, že zdrojem motivace jsou neuspokojené potřeby. V momentě rozpoznání této potřeby si člověk stanovuje určité kroky a cíle, kterých chce pro uspokojení dosáhnout. Rychlost realizace je závislá na míře motivace. V případě, že není stanovených cílů dosaženo úspěšně, tak klesá pravděpodobnost, že by se jeho postup i realizace opakovala



Zdroje motivace

Pro pochopení toho, jak motivace působí a funguje, je důležité si nejprve říci, z čeho vychází. Za zdroj motivace považujeme to, co motivaci vytváří a tedy ovlivňuje lidské chování. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby – jedná se o fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání, seberealizace
- návyky – činnost, kterou jedinec provádí opakovaně, často i v určitých intervalech a v podstatě automatizovaně
- zájmy – definujeme jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti
- hodnoty – vyjadřují to, čeho si lidé váží a co upřednostňují v konkrétních situacích
- Ideály – nejvyšší zdroj motivace, utváří náš systém hodnot a silně ovlivňuje naše vytyčené životní cíle

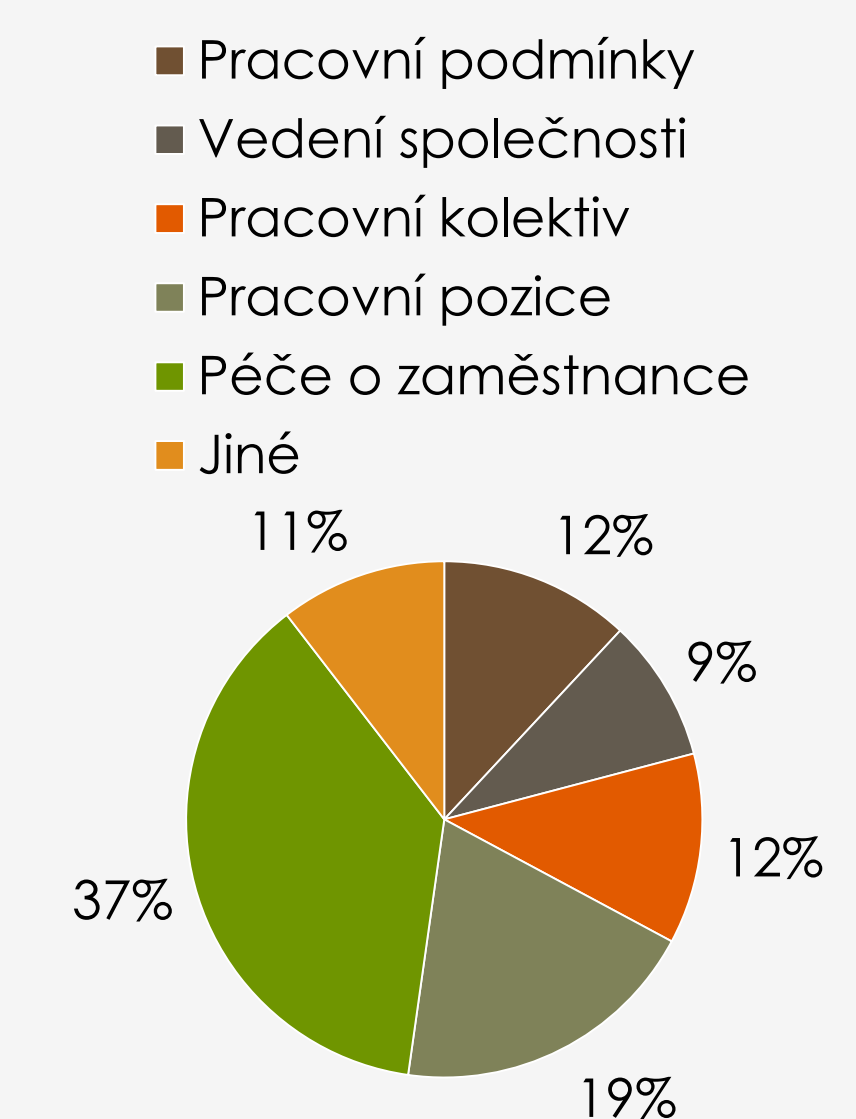
Charakteristika respondentů

První okruh otázek dotazníku zkoumající základní identifikaci respondentů nám potvrdil, že převážná část zaměstnanců je tvořena muži. Nejčastější dosažené vzdělání je vyučen/a bez maturity, středoškolské a vysokoškolské. Důležitým poznatkem je také fakt, že velmi malá část zaměstnanců je mladší 25 let a proto je podnik tvořen zaměstnanci zejména ve středním a starším věku. S tímto poznatkem také ladí výsledky otázky týkající se délky působení zaměstnance v podniku. Z nich je patrné, že fluktuace zaměstnanců je opravdu nízká a většina pracovníků působí v podniku déle než 10 let.

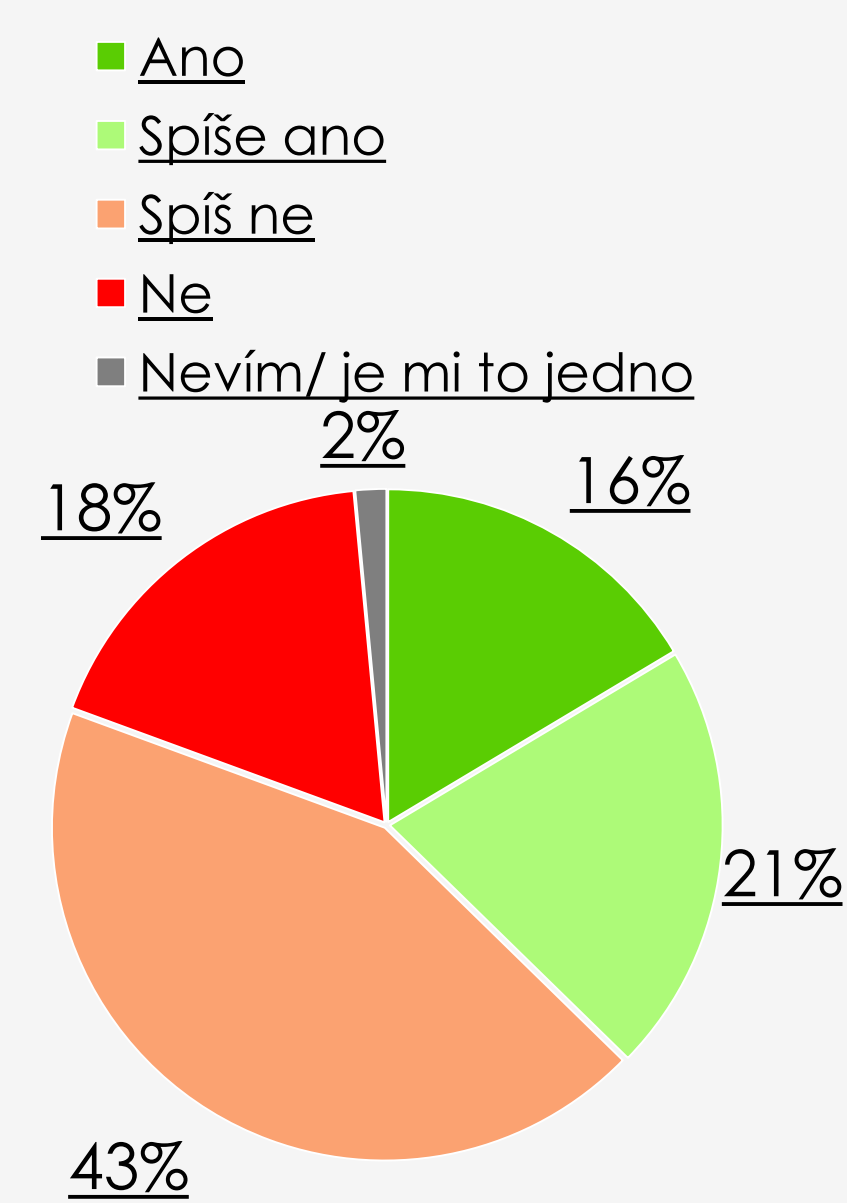
Analýza spokojenosti zaměstnance ve vztahu k podniku a jeho motivačním nástrojům

Celkovou spokojenost můžeme hodnotit jako chvalitebnou. Problém můžeme spatřit v souvislosti s platovým ohodnocením, které je podle respondentů poskytováno v nedostatečné míře. Respondenti si nejvíce přejí v podniku změnit systém péče o zaměstnance. Motivaci zaměstnanců nadřazeným respondentem většinou hodnotí jako dobrou, pouze čtvrtina je s ní v různé míře nespokojena. Pozitivní zprávou je též převážný názor respondentů, že jejich zaměstnání je stabilní. Spokojenost s motivačními nástroji podniku byla částečně uspokojující. Nejlépe byla hodnocena úloha vedoucího manažera a pracovní podmínky. Menší spokojenost se však promítla do obsahu práce. Nejhůře byl hodnocen kvalifikační a vzdělávací program, a to poměrně výrazně.

Co byste změnili ve Vašem zaměstnání kromě platu?



Uvítal/a byste větší spoluúčast na rozhodování?



Zkoumání angažovanosti a stimulace pracovníka

Z výsledků je evidentní, že zaměstnanci volí spíše tu práci, která je hůře ohodnocena, ale více je naplňuje. Netouží po větší samostatnosti a ani po větší variabilitě pracovních činností. Nutno říci, že tyto výsledky nebyly příliš jednoznačné. Negativní odpovědi byly i u možnosti větší spoluúčasti na rozhodování. Pozitivní odpovědi jsou však u otázky týkající se toho, zdali nadřazení dostatečně zohledňují názory zaměstnanců a oceňují výsledky odvedené práce v dostatečné míře. Podle výsledků dotazníku jsou si respondenti velmi dobře vědomi toho, podle jakých kritérií je hodnocena jejich práce. Z dotazníkového šetření též vyplynul významný poznatek, že respondenti své zaměstnání převážně nevnímají jako místo, kde by mohli kariérně růst.

Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným

Poskytování zpětné vazby nadřazeným respondentem hodnotili převážně kladně, i když výsledky ukázaly, že je stále co zlepšovat. Míra ztotožnění respondenta s podnikovou identitou a kulturou je též na dobré úrovni. Hůře je na tom ale míra informovanosti zaměstnance o činnostech podniku, kde jsou výsledky. Dobrá práce vedoucích manažerů je opět potvrzena u otázky týkající se míry poskytování zpětné vazby, kde jsou výsledky přinejmenším uspokojivé

Závěr

Nejpalčivějším problémem podniku jeho kvalifikační a vzdělávací systém. Podnik by se měl zaměřit na jiné možnosti financování tohoto systému a hledat odlišné způsoby a formy vzdělávání. Dalším problémem podniku je samotný obsah práce. Zde doporučuji dvě možnosti. První z nich je zavedení širší rotace zaměstnanců na pracovišti. Druhá možnost je založena na zvýšení podílu variabilní složky mzdy vůči složce fixní, což by mohlo iniciovat větší zápal pro práci a celkovou motivovanost. Sledovaný podnik by se měl také více věnovat oblasti péče o zaměstnance. Tento problém může být řešen zlepšením kvality odpočinkové místnosti a hygienických zařízení. Zajímavou volbou pro podnik je i systém nepeněžitých benefitů. Není také na škodu zamyslet se nad zlepšením systému vyhodnocování a oceňování práce zaměstnanců, které by mohlo být oznamováno veřejně před všemi zaměstnanci. Dále by se podnik mohl zaměřit na informovanost zaměstnance o činnostech sledovaného a systém zpětné vazby.