

Analýza motivačního systému společnosti

1. Art Interier, s. r. o.

Edita Čajková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Edita ČAJKOVÁ**
Osobní číslo: **M07215**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza motivačního systému společnosti 1. Art
Interier s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivačního systému ve společnosti.

II. Praktická část

- Popište profil společnosti 1. Art Interier s. r. o.
- Analyzujte současný stav motivačního systému ve společnosti.
- Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a navrhněte opatření či doporučení pro zdokonalení motivačního systému zaměstnanců ve společnosti 1. Art Interier s. r. o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů – Vybrané kapitoly. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
[2] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
[3] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
[4] HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Mráčková, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- Odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 17.5.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza současného stavu motivačního systému ve společnosti 1. Art Interier, s. r. o. V teoretické části je zpracována literární rešerše, která je výsledkem studia a analýzy dostupných informačních zdrojů, vztahujících se k dané problematice. Praktická část vychází z teoretického základu a je věnována základním údajům o společnosti a vyhodnocení uskutečněného průzkumu spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem společnosti 1. Art Interier, s. r. o.

Zpracované výsledky analýzy poukázaly na možnosti zlepšení současného motivačního systému společnosti. V závěru mé práce jsou vysloveny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zdokonalení motivace zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova: motiv, motivace, teorie motivace, pracovní spokojenost, motivační program, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

The main aim of my bachelor thesis is to analyse the present condition of the motivational system at the 1. Art Interier, ltd. Theoretical part includes background research of the existing studies and analysis in relation to my task. Practical part starts from the theoretical basis and it is focused on basic data of company and evaluation of employees satisfaction survey of 1. Art Interier, ltd.

The results of survey pointed out on chance to improve system of motivation. The final part of my bachelor thesis includes some suggestions and recommendations for the future improvement of the employees' motivation in the company.

Keywords: motive, motivation, theory of motivation, working satisfaction, motivational program, employee benefits

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce, Ing. Evě Mráčkové, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Mé poděkování patří také panu Ing. Petru Kloudovi, majiteli společnosti 1. Art Interier, s. r. o., za poskytnutí všech potřebných údajů a milou spolupráci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.

Jonas Ridderstrale

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1 MOTIV	12
1.2 MOTIVACE	12
1.3 STIMUL.....	13
1.4 STIMULACE	13
1.5 POTŘEBY	13
2 TEORIE MOTIVACE	15
2.1 TEORIE POTŘEB	15
2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb	15
2.1.2 Herzbergova teorie	16
2.1.3 Alderferova ERG teorie	17
2.1.4 McClellandovy potřeby výkonu, společenství a moci.....	17
2.1.5 Ouchiho teorie Z	18
2.2 PROCESNÍ TEORIE MOTIVACE.....	18
2.2.1 Adamsova teorie spravedlnosti	18
2.2.2 Vroomova teorie očekávání	19
2.2.3 Porter-Lawlerův model očekávání	20
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	21
3.1 MOŽNOSTI HMOTNÉ MOTIVACE	21
3.2 MOŽNOSTI NEHMOTNÉ MOTIVACE.....	22
3.3 POSTUP PŘI TVORBĚ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	23
3.4 CÍLE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	24
4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	25
4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH FAKTORŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	25
4.2 METODY PRO ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	27
5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	28
6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 1. ART INTERIER, S. R. O.	34
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	34
7.2 ČINNOST SPOLEČNOSTI V SOUČASNOSTI.....	35
7.2.1 Poskytované služby	35
7.2.2 Výrobní sortiment	35
7.2.3 Obchodní partneři.....	36
8 SOUČASNÝ STAV MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI 1. ART INTERIER, S. R. O.	37
8.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	37
8.1.1 Hmotné formy stimulace	37
8.1.2 Nehmotné formy stimulace	37

8.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	38
9	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTANCŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM SPOLEČNOSTI 1. ART INTERIER, S. R. O.	39
9.1	CÍLE PRŮZKUMU	39
9.2	PLÁN PRŮZKUMU	39
9.3	FORMULACE HYPOTÉZ	40
9.4	SEMISTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	40
9.5	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT	41
9.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	55
10	NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	58
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Motivace je v současné době často zmiňovaný pojem. Není divu – týká se totiž každého člověka, bez ohledu na jeho věk, pohlaví, společenské postavení, či zájmy. Každý z nás je něčím motivován, každý má nějaké vnitřní pohnutky, které ho dokážou přimět k činnosti. Důležitost motivace si uvědomují i firmy. Dnešní doba klade důraz na personální řízení, které je v moderních podnicích chápáno jako prostředek ke zvyšování konkurenceschopnosti a atraktivity společnosti. Právě z tohoto důvodu jsem si vybrala jako téma bakalářské práce analýzu motivačního systému ve společnosti 1. Art Interier, s. r. o.

Jak získat kvalifikované a schopné pracovníky? Jak je udržet ve firmě? To jsou otázky, které jistě trápí každého manažera. Někteří z nich si myslí, že stačí nabídnout pracovníkům vysoký plat. Platový efekt ale může působit jen krátkodobě. Může se stát, že zaměstnanci jednoho dne začnou požadovat i něco navíc. Práci, která je naplňuje, uspokojuje a je smysluplná. Pocit, že jsou pro firmu důležití. Možnost seberealizace, profesního a osobního růstu. To jsou jen některé z faktorů, které zaměstnanci vnímají a mohou požadovat.

Každý člověk je jiný, stejně tak i jejich potřeby a hodnotové žebříčky jsou odlišné. To, co motivuje jednoho, nemusí být atraktivní pro jiného. Existuje několik teorií, které se snaží vymezit a popsat způsob chování lidí při uspokojování svých potřeb. Tyto teorie jsem zpracovala v teoretické části své práce. V této části také uvádím teoretická východiska a základní pojmy, které s motivací souvisejí.

Praktická část mé bakalářské práce využívá poznatků získaných během individuálních rozhovorů se zaměstnanci společnosti ke zjištění jejich spokojenosti s motivačním programem. Na základě vyhodnocení dat získaných během rozhovorů v závěru hodnotím současný stav motivačního systému a navrhuji několik doporučení, která by mohla vést k jeho zlepšení.

Cílem mé bakalářské práce je nejprve analyzovat současný stav motivačního systému společnosti 1. Art Interier, s. r. o. a následně využít teoretických poznatků, stejně jako výsledků analýzy názorů zaměstnanců společnosti, k formulaci doporučení, které by v případě realizace přispěly ke zlepšení motivačního systému společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V této části práce se seznámíme se základními pojmy, které se týkají motivace a motivačního systému.

1.1 Motiv

Motiv představuje určitou **vnitřní** psychickou pohnutku. Můžeme jej chápat jako psychologickou příčinu určitého chování či jednání člověka. Cílem motivu obvykle bývá nasycení. Pokud působení trvá tak dlouho, dokud není dosaženo uspokojení, hovoříme o cílových motivech (např. hlad). V případě, že cílový stav není možné určit, hovoříme o instrumentálních motivech (např. zájem o umění).

Je třeba si uvědomit, že na člověka působí v jeden okamžik celá řada motivů, které mohou mít navzájem opačný směr. Otázkou poté je, který z působících motivů získá rozhodující vliv na jednání člověka. Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Obecně platí, že motivy působící jedním směrem se vzájemně posilují, zatímco motivy protikladné se vzájemně oslabují a mohou vést až ke znemožnění činnosti. [4]

1.2 Motivace

Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat se. Ve svém obsahu tento pojem vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly (ne vždy vědomé a uvědomované), které aktivizují, orientují a udržují aktivitu člověka, která se navenek projevuje jako motivované jednání. [12]

Motivace není originální lidskou vlastností, ale je výsledkem určitého procesu. Pokud by to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že motivační stav by zůstal po celý život téměř neměnný. Podle vlastní zkušenosti však každý z nás ví, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, které motivaci v různé míře ovlivňují. Tyto faktory přitom nepůsobí izolovaně, ale jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. [16]

Další zdroj uvádí, že motivace je psychický proces, který usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností (radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání apod.), které podporují (nebo tlumí) jedince, aby něco konal (nebo nekonal). [21]

Motivace působí současně ve třech dimenzích [12]:

1. Dimenze směru – zaměření činnosti na určitou oblast.
2. Dimenze intenzity – síla, s níž je spojeno úsilí ve smyslu dosažení cíle.
3. Dimenze stálosti – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat překážky při cestě k dosažení cíle.

1.3 Stimul

Kadlčík [12] uvádí, že pojem stimul bývá často mylně používán jako synonymum pojmu motivace. Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

Slovo „stimulus“ pochází z Latiny a překládá se jako pobídnout nebo bodec – hůl zakončená ocelí, kterou se dříve poháněla zvířata. Stimul nás pobízí k činu, může také zvyšovat náš zájem. Rozlišujeme stimuly pozitivní (nabídka odměny) a negativní (hrozba nepříjemnými následky). [1]

Hagemannová [10] ve své knize uvádí, že pozitivní stimuly, které uspokojují jak intelektuální, tak emocionální potřeby zaměstnanců, jsou účinnější než negativní stimuly ve formě hrozeb a trestů.

Stimuly a motivy představují pohonné hmoty, které nám pomáhají konat činy. Zatímco motivy působí zevnitř, stimuly přicházejí zvenčí. [17]

1.4 Stimulace

Stimulací se rozumí **vnější** působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám v jeho činnosti a jednání. Stimulace tedy představuje působení na psychiku jedince z vnějšku. Toto působení je většinou záměrné (i když to nemusí být pravidlem). Z hlediska praktického využití můžeme stimulaci definovat jako vědomé a záměrné ovlivňování činnosti druhého člověka. [12]

1.5 Potřeby

Potřeba může být chápána jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho, co je pro něj subjektivně významné. Tento nedostatek nemusí být vždy zcela uvědomovaný. [4]

Pocit vyvolává potřebu – příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Nejzákladnější potřebou je právě prožívání příjemných pocitů. [17]

Člověk vyvíjí aktivity (ať už vědomě, či podvědomě), aby uspokojil především své primární a sekundární potřeby. Mezi primární potřeby patří potřeby fyziologické – nutnost potravy, spánku, vody a střechy nad hlavou. Tyto potřeby chápe člověk jako nutnost, a dokud jsou uspokojeny, příliš se jimi nezabývá. Jejich uspokojování je automatické (např. dýchání) a samozřejmé. V případě, že jsou primární potřeby uspokojeny, je člověk schopen uspokojovat potřeby vyšší. Vyšší potřeby označujeme jako sekundární a řadíme mezi ně sebeúctu, společenské postavení, přátelství, úspěšnost a touhu po sebeuplatnění. [18]

2 TEORIE MOTIVACE

Teorie motivace zkoumají proces motivování a utváření motivací. Vysvětlují, proč lidé vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisují rovněž, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace a zároveň i uspokojení vlastních potřeb. [2]

Porvazník [18] ve své knize uvádí, že v literatuře se odlišují zásadně dva směry: první se zaměřuje na **poznání motivačních příčin** (v literatuře bývá uváděn také jako **teorie potřeb**) a druhý na **průběh motivačního procesu** (můžeme se s ním setkat také pod pojmem **procesní teorie motivace**).

2.1 Teorie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K tomu, aby byla opět nastolena rovnováha, je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Každé chování je tak **motivováno neuspokojenými potřebami**. [9]

Školy reprezentující směr zaměřený na poznání motivačních příčin vycházejí z Maslowovy, Alderferovy, Herzbergovy a McClellandovy teorie potřeb a z Ouchiho teorie Z. [18]

2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o nejslavnější klasifikaci potřeb. Její autor, americký psycholog Abraham Maslow, se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Uvádí následující hierarchii potřeb [9]:

- Fyziologické: potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu
- Jistoty a bezpečí: potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb
- Sociální: potřeba lásky, přátelství a akceptance jako příslušníka skupiny
- Uznání: sebeúcta, prestiž, touha po úspěchu, svobodě, nezávislosti apod.
- Seberealizace: potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti.



Obr. 1: Maslowova hierarchie potřeb [22]

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je poté směřována na uspokojení této vyšší potřeby. [9]

Manažeři Maslowovu teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, ale nabízí východisko pro osoby studující problematiku řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. [7]

Přestože platnost Maslowovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána. Jedinou výhradu mají Maslowovi kritici k pojmu z vrcholu pyramidy (seberealizace), který podle nich patří do jiné kategorie, než je psychologie. [23]

2.1.2 Herzbergova teorie

Tato teorie se od Maslowovy hierarchie potřeb podstatně liší. Herzbergova teorie rozlišuje:

- satisfaktory (motivátory)
- hygienické faktory.

Satisfaktory vyvolávají uspokojení, vztahují se k obsahu práce. Řadíme mezi ně úspěch, uznání, povýšení, možnost růstu, odpovědnost a pracovní výsledky. Jejich dosažení přináší uspokojení, tedy v žádném případě nepřináší neuspokojení.

Hygienické faktory nám na rozdíl od satisfaktorů mohou přinášet i neuspokojení. Jestliže nejsou v pracovním prostředí uspokojeny v dostatečné míře, vzniká nespokojenost. V případě, že jsou uspokojeny v dostatečné míře, vzniká spokojenost, Jejich uspokojování však nepůsobí motivačně. Jedná se o faktory, jako je kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní jistota a životní styl. [18]

Význam Herzbergovy teorie spočívá v tom, že poukazuje na souvislost pracovní motivace a pracovní spokojenosti (nepřítomnost pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace).

Na druhé straně ukazuje, že samotná spokojenost v některých oblastech nemusí ještě znamenat motivovanost pracovníka. [12]

2.1.3 Alderferova ERG teorie

ERG teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, která předpokládá tři primární kategorie potřeb [9]:

- Potřeby existenční (E) jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- Potřeby vztahové (R) přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti.
- Potřeby růstové (G) stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Všechny potřeby, které souvisejí se seberozvojem a seberealizací.

Alderfer neuznává hierarchické uspořádání A. Maslowa a říká, že i při neuspokojení fyziologických potřeb může člověk toužit po uspokojení potřeb růstových. Uznal však určitou závislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami, kterou nazval frustrační regresí. [15]

2.1.4 McClellandovy potřeby výkonu, spolenectví a moci

McClelland vytvořil jiný způsob klasifikace, který založil především na **studiu práce manažerů**. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- potřebu výkonu (úspěchu), definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti,
- potřebu spolenectví, kterou definuje jako potřebu přátelských a soucitných vztahů s jinými lidmi,

- potřebu moci, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Tyto potřeby mohou mít u různých lidí různé úrovně. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní silnější potřebu spojení, další mohou mít zase větší potřebu moci. Pokud je jedna potřeba dominantní, neznamená to ovšem, že ostatní neexistují. Na různých úrovních řízení mohou mít tyto tři potřeby různou prioritu.

McClelland tvrdí, že tři jím definované potřeby jsou získané (nikoliv vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, podle něj bude mít různý vliv na pracovní výkon. Lidé s vysokou potřebou úspěchu například bývají velmi silně motivováni přejímat podněcující úkoly a plnit je lépe. [9]

2.1.5 Ouchiho teorie Z

Škola vycházející z Ouchiho teorie Z zobecňuje japonské zkušenosti. Zakládá se na diferencovaném uspokojování pracovníků na různých úrovních. Na nižší úrovni je uspokojení dáno jistotou celoživotního zaměstnání, střední úroveň je uspokojena sociálními jistotami, a na nejvyšší úrovni uspokojení probíhá formou přebírání zodpovědnosti za příznivý průběh pracovních procesů a plnohodnotnou účastí na rozhodování. [18]

2.2 Procesní teorie motivace

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro motivování lidí. [9]

Školy, které reprezentují směr zaměřený na průběh motivačního procesu, čerpají z jeho nejdůležitějších teorií, zejména z teorie Adamsovy, Vroomovy a Porterovy a Lawlerovy. [18]

2.2.1 Adamsova teorie spravedlnosti

Adams ve své teorii předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivaci a že spravedlnost je a priori hodnocena jako správná. Každý člověk má tendenci se srovnávat s ostatními – jakou práci vykonal a jak je za tuto práci odměněn. Na vstupech mohou být srovnávány např. schopnosti, dovednosti, osobní vlastnosti nebo vynaložený čas. Na výstupech může být srovnán např. výtěžek, uznání, možnosti osobního růstu apod. [15]

Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy ostatních. Je obtížné objektivně určit, co je a co není při odměňování spravedlivé.

Nespravedlnost může mít dvě formy [12]:

- **Negativní nespravedlnost** – poměr mezi výstupem a vstupem druhé osoby je vyšší než můj vlastní. Vzniká pocit nespravedlnosti, který demotivuje a negativně emocionálně vybuzuje.
- **Pozitivní nespravedlnost** – ponechává nás oproti druhému ve výhodě. Z hlediska motivace je to ovšem opět nežádoucí stav, neboť vzniká pocit viny a zvýhodněný pracovník má dojem, že nezáleží na tom, jak pracuje, protože peníze stejně nakonec vždy dostane.

2.2.2 Vroomova teorie očekávání

Podle teorie očekávání Victora Vrooma je nutné k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, splnit následující tři podmínky [5]:

- úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem;
- výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou;
- tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Vroom se ve své teorii pokusil o kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosažení určitého cíle či výsledku. Očekává také, že za toto úsilí bude odměněn a on odměna pro něj bude mít význam. Čím větší význam má, tím větší úsilí by měl jedinec vynakládat.

Kromě již zmíněných pojmů **úsilí** (předpokládané snažení pracovníka) a **očekávání** (očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení v podobě odhadu) se v této teorii setkáváme s pojmy **instrumentalita**, což je pravděpodobnost, s jakou pracovník očekává odměnu za odvedený výkon, a **valence**, jako vyjádření hodnoty toho, co pracovník za pracovní výkon získá jako odměnu. [15]

Vroom je přesvědčen, že sílu motivace je možné přesně vypočítat pomocí vzorce:

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_k I_k),$$

kde \dot{U} je výsledné úsilí,

E je expektance očekávání, má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0.0 do 1.0. Vyjadřuje vztah mezi úsilím a výkonem – pokud čím více pracujeme, tím lepší máme výsledky, expektance se blíží 1. Pokud úsilí nemá na výsledek práce vliv, expektance má blízko k 0.

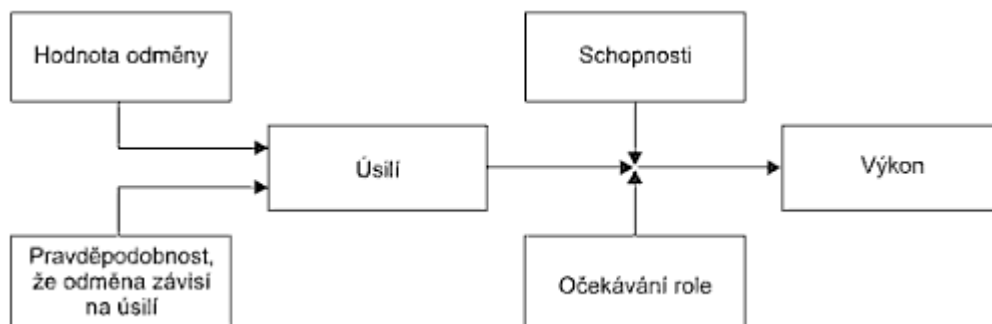
$V_1 \dots V_k$ jsou valence pro jednotlivé odměny a nabývají hodnot od -10 přes 0 do +10. Vysoká je tehdy, pokud pracovník o odměnu velmi stojí, záporná, když si ji vůbec nepřeje.

$I_1 \dots I_k$ jsou instrumentality jednotlivých odměn, nabývají hodnot 0.1 – 1.0. [5]

2.2.3 Porter-Lawlerův model očekávání

Rozdíl mezi Vroomovým přístupem a přístupem Portera a Lawlera tkví v tom, že očekávání v přístupu Portera a Lawlera má – na rozdíl od Vrooma – dva stupně. [18]

Porter a Lawler rozvíjejí Vroomovu teorii a vyvozují, že vynaložené úsilí nevede přímo k výkonu. Prostředníkem jsou **individuální schopnosti a vlastnosti** a také **vnímání rolí** daným pracovníkem. Další proměnnou jsou podle nich odměny. Autoři vidí motivaci, uspokojení a výkon jako oddělené proměnné a snaží se vysvětlit komplexní vztahy mezi nimi. [6]



Obr. 2: Model motivace dle Portera a Lawlera [3]

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Při řízení podniku je nutné, aby byla dostatečná pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků, jak hodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu apod.

Při řešení těchto otázek se vytváří tzv. **motivační program** organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace, zároveň také na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Při jeho sestavení se kromě povahy pracovního jednání vychází také z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Nejedná se zde pouze o nakládání s peněžními odměnami – záběr motivačního programu je podstatně širší. Zahrnuje také postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovní hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoj vnitrofiremní komunikace, vytváření pracovních vztahů apod. [9]

Pracovníky často k většímu úsilí mnohem více než plat povzbuzuje atmosféra mezilidských vztahů, osobní pocit spokojenosti, či reálné vyhlídky na pracovní růst. [10]

V následujících odstavcích se budeme zabývat již konkrétními možnostmi hmotné a nehmotné motivace.

3.1 Možnosti hmotné motivace

Z hmotných výhod je pro zaměstnance rozhodující mzda. Ta se většinou skládá z pevné částky (fixního platu) a pohyblivé částky (prémii). Kromě mzdy má ale zaměstnavatel i jiné možnosti hmotné motivace, kterými může zaměstnance motivovat. [24]

Dle Hagemannové [10] peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá. Pokud plat pracovníkovi pokryje všechny jeho náklady a ještě mu zůstane nějaké peníze pro jeho osobní potřebu a volný čas, zvýšení platu bude mít jen malý vliv na pracovní úsilí. Vysoký plat navíc není zárukou toho, že se pracovníkovi jeho práce bude líbit.

Gregar [9] uvádí např. tyto další možnosti hmotné motivace:

- osobní ohodnocení
- podíly na zisku
- úhrada životního pojištění

- příspěvek při odchodu do důchodu
- služební auto i pro soukromé účely
- slevy při nákupu firemních produktů
- příspěvek na dovolenou
- řešení bytové otázky aj.

Nezanedbatelný motivační účinek mají nepopíratelně také zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Jedná se o nepeněžní odměny zaměstnanců, které jsou realizovány v oblasti produktů či služeb v mnoha oblastech, např. vzdělávání, zdravotní péče, volný čas apod. Jedním ze způsobů nabízení benefitů je tzv. Cafeteria systém. Jedná se o systém volitelných zaměstnaneckých výhod, dalo by se také říci, že je to jakýsi „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém sbírají body či kredity. Získané body mohou následně utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu (bodové hodnocení). Mezi hlavní výhody Cafeteria systému patří především jeho vysoký motivační účinek pro zaměstnance, protože každý z nich si může benefity zvolit podle toho, co jemu osobně vyhovuje, systém dále také podporuje loajalitu a zodpovědnost zaměstnanců. Nevýhodou tohoto systému je především jeho administrativní náročnost. [20]

3.2 Možnosti nehmotné motivace

Pracovní výkon ovlivňuje mnoho věcí. V první řadě je to zájem o práci, která by zaměstnanec měla v ideálním případě bavit. Dále jsou to dosažené pracovní výsledky a s tím související úspěch, pozitivní mezilidské vztahy s nadřízenými a ostatními zaměstnanci, míra stresu a úzkosti. Ta by měla být vyrovnaná, protože chybějící stres vede k rutině, zatímco nadměrný stres zaměstnanec příliš psychicky vyčerpává. [24]

Kromě již zmíněných prvků nehmotné motivace uvádí Gregar [9] ještě několik dalších, např.:

- udělování pochval a uznání
- volná pracovní doba
- správné delegování úloh, pravomocí a odpovědností
- možnost pravidelného postupu

- vhodná lokalita pracoviště
- image a goodwill firmy
- společenský význam práce a firmy aj.

Myslím si, že každý pracovník potřebuje mít pocit, že je pro svou společnost potřebný a důležitý. Právě vhodně zvolené motivační faktory dle mého názoru tyto pocity v pracovnících umocňují – ať už se jedná o formy hmotné či nehmotné motivace. Jsem přesvědčena o tom, že i udělená slovní pochvala může být pracovníky vnímána velice pozitivně a mít kladný vliv na jejich další pracovní výkon. Společnosti by proto rozhodně neměly podceňovat žádnou z forem motivace.

3.3 Postup při tvorbě motivačního programu

Správný postup při tvorbě motivačního programu je samozřejmě nezbytný. Myslím si ale, že stejně důležité je pro firmy také zaměřit se na definování cílů, které by jimi vytvořený motivační program měl splňovat.

Správně vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k hospodářské prosperitě podniku, podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců a vede k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Tvorbu motivačního programu můžeme rozčlenit do několika kroků [25]:

- zjištění, jaká je motivace pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti (případně nespokojenosti),
- určení oblastí, na které je třeba motivační program zaměřit,
- zjištění, jaká je současná výkonnost pracovníků, a její porovnání se žádoucí úrovní,
- určení, jaké stimulační prostředky v rámci motivačních programů se využijí, a stanoví se podmínky jejich použití,
- vlastní sestavení motivačního programu (ve formě dokumentu),
- seznámení všech pracovníků s motivačním programem,
- kontrola používání a fungování motivačního programu (např. formou zpětné vazby), popř. jeho úpravy.

3.4 Cíle motivačního programu

Jak už jsem zmínila výše, cíle motivačního programu by si měla společnost ujasnit a vytyčit ještě před tvorbou samotného motivačního programu.

Motivační program by měl splňovat následující cíle [19]:

- stabilizovat klíčové profese s ohledem na současný a zejména pak budoucí výrobní program
- stabilizovat kvalitní (tj. kvalifikované a pracovitě) lidi
- přijmout chybějící pracovníky, tj. doplnit požadovaný stav dle plánu pracovních míst
- specifikovat program pro různé profesní skupiny, stupně řízení apod.

K dosažení efektivního fungování organizace je třeba se při tvorbě motivačního programu zaměřit také na rozbor sociálně-ekonomických informací, které zahrnují informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, dále např. na charakteristiku pracovního prostředí, sociální vybavenost pracovišť, systém hodnocení a odměňování pracovníků, způsob řízení apod. [19]

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Řada odborných studií v poslední době potvrzuje, že spokojení, správně motivovaní a loajální zaměstnanci jsou jedním z klíčových faktorů ekonomické úspěšnosti podniku. Proto bych v této kapitole ráda věnovala pozornost také pracovní spokojenosti.

Spokojenost obecně můžeme popsat jako „pocity úspěšnosti, radosti a optimistický náhled na život vyjadřující míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání“, neboli „úroveň subjektivního vyrovnání se s různými stránkami a podmínkami života“. [11]

Pro každého člověka jsou důležité pocity úspěšnosti a radosti nejen v životě obecně, ale také v pracovní sféře. V práci prožívá dospělý člověk velkou část svého života, vkládá do ní jistá očekávání, spojuje s ní své potřeby a cíle. Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky, ve kterých pracuje a také výsledky své práce, čímž má možnost dosahovat pocitu spokojenosti s prací. Pracovní spokojenost má na člověka výrazný vliv a významně determinuje obecnou kvalitu života. Projevuje se také ve vztahu k psychickému a fyzickému zdraví. [11]

4.1 Charakteristika vybraných faktorů pracovní spokojenosti

Různí lidé mají různé potřeby, a proto existuje velké množství faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Ve své práci zmíním několik z nich, o kterých si myslím, že patří k nejdůležitějším.

Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, což souvisí s jejím významem pro samotnou existenci pracovníka a jeho rodiny. Může mít podobu peněžní (mzda, prémie, odměny), ale i nepeněžní (sleva na výrobek, zaměstnanecké akcie apod.)

Aby odměna zaměstnance dostatečně stimulovala, měla by být dodržena následující pravidla:

- přímý vztah odměny k výkonu
- neodměňovat předem, ale co nejdříve po výkonu
- pracovníkovi musí být zřejmý vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou
- stanovení závazných pravidel, která vymezují vztah mezi odměnou a výkonem.

Základní podmínkou by měla být spravedlnost, která kromě samotné stimulace zajišťuje také dobré vztahy na pracovišti. [12]

Pracovní podmínky a režim práce

Dobré pracovní podmínky (např. tepelné, zvukové, světelné, mikroklimatické apod.) samy o sobě člověka neuspokojí. Na druhé straně je ovšem prokázáno, že péče podniku o tyto podmínky práce má dvojitý efekt:

- lepší podmínky se projeví v kvalitě výkonu (např. snížení únavy, zlepšení pracovní pohody)
- zlepšuje se vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (pocit zájmu ze strany vedení a ocenění jejich práce)

Péče o pracovní podmínky se nemusí projevit okamžitě, rozhodně se ale negativně projeví nezájem zaměstnavatelů o podmínky práce. Dochází poté ke snížení úrovně spokojenosti a působí zde destimulace. [12]

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že jedinec přijal práci jako nedílnou součást svého života a pracovní úspěchy jsou důležitou složkou jeho sebehodnocení.

Identifikace s profesí je splněna tehdy, pokud člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky.

K identifikaci s podnikem dochází v případě, kdy se pracovník ztotožní s podnikem a cíle podniku jsou považovány za cíle vlastní.

Jejich soulad je ideální představou a jedná se také o výrazný předpoklad pro motivaci k práci. [12]

Povzbuzování pracovníků (neformální hodnocení)

Neformální hodnocení znamená průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Probíhá příležitostně a je determinováno především situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a momentální náladou. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, a také poskytování cenné zpětné vazby. Neformální hodnocení zpravidla nebývá zaznamenáváno a zřídka bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. [13]

4.2 Metody pro zjišťování pracovní spokojenosti

Nejvhodnější metodou pro zkoumání pracovní spokojenosti je dotazníkové šetření. Forma dotazníkového šetření může být použita, pokud potřebujeme:

- získat konkrétní informace o preferencích zaměstnanců, případně upozornění na problémové oblasti,
- diagnostikovat příčiny jednotlivých problémů,
- získat názor na řízení pracovního výkonu, hodnocení práce apod.

Názor zaměstnanců můžeme zjišťovat pomocí čtyř metod:

- **strukturované dotazníky** – standardní seznam otázek, ke kterým jsou vytvořeny normy, se kterými porovnáváme výsledky
- **pohovory** – často se jedná o otázky s „otevřeným koncem“, charakteristické je častá změna témat
- **kombinace dotazníků a pohovorů** – tato metoda je uváděna jako ideální, protože pomocí dotazníku získáme kvantitativní údaje a díky pohovoru máme k dispozici také údaje kvalitativní
- **specificky vytvořené skupiny zainteresovaných zaměstnanců** – je vybrán reprezentativní vzorek, u kterého zjišťujeme názory a postoje.

Hlavním cílem metody dotazníkového šetření je především identifikace potřeb jednotlivých zaměstnanců a následný odhad, do jaké míry jsou tyto potřeby uspokojovány. [2]

5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V poslední době je péče o zaměstnance jedním z nejčastěji diskutovaných problémů personální práce. Proč je tato problematika tak důležitá? Je to jednak z toho důvodu, že úroveň péče o zaměstnance jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace zaměstnanců, kromě toho je zde také tlak státu, odborů a mezinárodních organizací na rozšiřování a zkvalitňování péče o zaměstnance, který soustavně vzrůstá. [13]

Péči o zaměstnance můžeme rozdělit do třech skupin:

- povinná péče – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče – je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o zaměstnance zahrnuje následující činnosti [14]:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Pracovní doba a pracovní režim

Problematiku pracovní doby a pracovního režimu řeší příslušné zákony a předpisy, zejména Zákoník práce či specializované publikace. [13] Ve své práci se tedy budu zabývat pouze některými aspekty této problematiky.

Pracovní doba určuje nejen časovou využitelnost pracovníka, ale také jeho volný čas, tedy způsob života a životní úroveň. Délku a rozvržení pracovní doby upravuje zákon. Ten také

upravuje délku přestávek v práci a jejich rozvržení v rámci pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směny, práci v noci, o víkendu a o svátcích apod. [14]

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí (jednosměnný, dvousměnný, třísměnný), či nepřetržitostí. Na pracovišti se můžeme také setkat s pružnou pracovní dobou, která může přispět k motivaci pracovníků, jelikož jim zaměstnavatel vychází vstříc. Dalšími pracovními režimy jsou přesčasová práce, práce na částečný úvazek, či sdílení pracovního místa (dva nebo více pracovníků uzavřou s podnikem smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě a poté sami rozhodují o tom, který z nich kdy bude pracovat a sami si také rozdělují odměny). [13]

Dodržování zákonů týkajících se pracovní doby a pracovních režimů zvyšuje atraktivnost zaměstnavatele, přispívá rovněž ke stabilitě pracovního kolektivu a ke zlepšování pracovních vztahů na pracovišti. [14]

Pracovní prostředí

Nelze pochybovat o tom, že pracovní prostředí přispívá k pracovní pohodě a tím i k pracovnímu výkonu. V neposlední řadě ovlivňuje pracovní prostředí také zdravotní stav pracovníků. Může napomoci k získávání pracovníků, k vytváření stabilizovaného pracovního kolektivu, ovlivňuje také spokojenost pracovníka a jeho vztah k podniku.

Pracovní prostředí tvoří především materiální podmínky pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, suroviny a materiál atd.), patří sem ale také používaná technologie, organizace práce či sociální prostředí. To vše formuje faktory působící během práce a pobytu na pracovišti na pracovníka.

V souvislosti s pracovním prostředím je třeba se zabývat:

- prostorovým řešením pracoviště (vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky v závislosti na zrakové náročnosti práce, vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka, optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou, umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště s ohledem na frekvenci používání těchto prvků, pohodlný přístup na pracoviště),
- fyzikálními podmínkami práce (teplota a vlhkost vzduchu, čistota vzduchu, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště),

- sociálně-psychologickými podmínkami práce (neustálý kontakt s ostatními pracovníky, případně izolovanost, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti, míra závislosti či nezávislosti na ostatních aj.).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Také problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je u nás řešen právními normami. Zaměstnavatelé jsou povinni uskutečňovat opatření, jejichž cílem je odstranění příčin ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvoření bezpečných pracovních podmínek. Hlavním cílem je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále mají právo na informace o rizicích své práce a také na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. [14]

Personální rozvoj pracovníků

Tato oblast péče o pracovníky nepřináší užitek pouze pracovníkovi, ale také zaměstnavateli. V první řadě sem patří péče o kvalifikaci pracovníků a její rozvoj. Vzdělávání a vytváření podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich spokojenost s prací apod. Kromě toho si podnik zabezpečuje kvalifikovanou pracovní sílu podle svých potřeb a zvyšuje tak svou pracovní atraktivitu.

Do personálního rozvoje patří také prostor pro utváření pracovní kariéry pracovníků. Podnik by měl dbát na to, aby jeho pracovníci byli informováni o možnostech, které v rámci své kariéry mají, a měli by mít v tomto ohledu jasnou perspektivu. Nejasná perspektiva či nejasné možnosti kariéry mohou vést k odchodu schopných a dynamických pracovníků ke konkurenci. [13]

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Existuje značné množství služeb, které jsou poskytovány pracovníkům na pracovišti. V první řadě bych zmínila stravování, na které zaměstnavatel obvykle finančně přispívá. Dále na pracovišti ze zákona musí být umístěna zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnanců. Úroveň těchto zařízení značí, nakolik je péče zaměstnavatele o své pracovníky aktivní či neaktivní.

Další oblastí je poskytování zdravotní služby, jejímž účelem je organizování první pomoci, sledování zdravotního stavu zaměstnanců v souvislosti s prací, provádění preventivních zdravotních prohlídek aj.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Tento druh služeb bývá označován také jako sociální služby a některé z nich jsou považovány za zaměstnanecké výhody. Patří sem např. služby spojené s využíváním volného času (rekreace, sport), poradenské služby pracovníkům (služby podnikového právníka, psychologa, lékaře), programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené apod. [14]

Péče o životní prostředí

Povinnost starat se o životní prostředí ukládají organizacím zákony. V posledních letech si ale organizace samy již uvědomují důležitost a význam životního prostředí v zázemí organizace. Dbají na úpravy obydlí, veřejné zeleně apod. Je to pro ně druh reklamy, a zároveň si tím také vytvářejí dobrou image v očích veřejnosti. Prostřednictvím péče o životní prostředí mohou organizace také přilákat nové pracovní zdroje. [14]

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V předchozích kapitolách je uveden přehled hlavních teoretických přístupů a vymezení základních pojmů, týkajících se motivace, stimulace, pracovní spokojenosti, motivačního programu a péče o zaměstnance.

Motivace je nedílnou součástí osobnosti každého člověka. Pohnutky, které nás vedou k určitému jednání, mohou mít původ jednak v okolních vlivech (v tomto případě hovoříme o stimulech), ale také v našich konkrétních potřebách. Právě vnitřní psychická pohnutka je označována jako motiv. Každý člověk je jiný, a proto je samozřejmé, že každého z nás motivuje něco jiného, což je potřeba si uvědomit.

Společnosti dnes při sestavování svých motivačních programů čerpají z teoretických východisek, která byla zpracována v tzv. teoriích motivace. Tyto teorie se dělí na dva hlavní směry, a to teorie potřeb a procesní teorie motivace. Hlavními představiteli teorie potřeb jsou Maslow a jeho hierarchie potřeb, Herzberg, Alderfer, Mc Clelland a Ouchi. Procesní teorie motivace reprezentuje Adams se svou teorií spravedlnosti, Vroomův model očekávání a Porter-Lawlerův model.

Motivovat zaměstnance je možné jak hmotnou formou, tak i formou nehmotnou. Zatímco do forem hmotné motivace řadíme např. mzdu či firemní benefity, mezi nehmotné formy patří pochvala, zpětná vazba, ale i opodstatněná kritika.

V nových trendech současného personálního managementu se projevuje jasný důraz na práci s lidmi. Jedná se především o správnou motivaci, stimulaci, vzdělávání, příjemné pracovní prostředí, apod. Firmy si nyní velice dobře uvědomují, že v současném dynamickém konkurenčním prostředí se již nemohou spoléhat pouze na svou kapitálovou sílu, ale především na své zaměstnance. Hlavním úkolem firem se tak stává vytvořit svým pracovníkům vhodné prostředí pro práci a rozvoj, protože teprve pak budou podniku vytvářet žádoucí přidanou hodnotu.

Na základě teoretických východisek jsou v další části práce zformulovány hypotézy, které budou verifikovány na základě semistrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti 1. Art Interier, s. r. o. Vyhodnocení současného stavu motivačního systému bude pokladem pro návrh doporučení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 1. ART INTERIER, S. R. O.



Obchodní firma: 1. ART INTERIER s.r.o.

Sídlo: Zlín, Lomená 2281, PSČ 760 01

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zakázková činnost v oblasti interiérů, exteriérů
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení

7.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1992, původně pod názvem PK EXPO. Nejprve se specializovala na návrhy výstavních expozic, ale již v následujícím roce začala souběžně pracovat také v oblasti interiérů. Jelikož společnost vznikla v období, které bylo charakteristické velkými změnami v celém spektru veřejných i soukromých institucí, množstvím investičních akcí v kancelářských interiérech, v hotelích, penzionech, školách a postupně také v bytových interiérech, tato oblast se v průběhu let postupně stala dominantní i v nabídce služeb firmy. Se zvyšující se poptávkou tato nabídka služeb neustále rostla.

V roce 1996 se prezentace nabídky společnosti rozšířila na dvě interiérová studia, když k prvnímu studiu ve Zlíně bylo otevřené druhé v Olomouci.

Od 1. ledna 2003 začal proces změn identity, k čemuž vedla snaha o ještě výraznější specializaci v nabídce služeb především v oblasti bytových interiérů. Vedení společnosti si uvědomovalo také nutnost správného postavení v dynamicky se rozvíjejícím oboru. Rok 2003 byl charakteristický ještě jednou velkou změnou – došlo ke změně na název 1. Art Interier.

S dalším rozvojem firmy pokračoval i profil interiérových studií. Ve Zlíně byla od 15. 8. 2005 otevřená nová prodejní plocha, v současnosti showroom o rozloze 450m² v obchodním centru DOMUS ve Zlíně – Malenovicích. Ve společnosti nyní pracuje devět zaměstnanců.

Od konce roku 2009 společnost 1. Art Interier připravuje další výstavní plochu, tentokrát pro účely nového kuchyňského studia.

7.2 Činnost společnosti v současnosti

7.2.1 Poskytované služby

S účinností od 14. 12. 2007 je 1. Art Interier, s.r.o, držitelem certifikátu ISO 9001:2000 pro předmět činnosti „Návrhy a realizace interiérových a exteriérových expozic“.

Pro své zákazníky společnost zajišťuje následující služby:

- Poradenská činnost – konzultace. Jedná se o bezplatnou službu, kterou provádí interiéroví poradci ve studiích ve Zlíně a v Olomouci. Zahrnuje také individuální cenovou kalkulaci.
- Služby bytových designérů. Školení designéři s mnohaletou praxí podají zákazníkovi informace o vhodných programech, zároveň mu také doporučí to nejvhodnější řešení.
- Návrhy a vizualizace interiérů. Společnost v případě zájmu zákazníka nabízí možnost navštívit interiér a zpracovat kompletní návrh jeho vybavení, navrhnout barevné řešení maleb, včetně dekorování bytovými doplňky, koberci, obrazy apod. Součástí tohoto kompletního návrhu je také textilní dekorace, tzn. různé systémy dekorování nebo zastínění oken (záclony, závěsy, rolety) či například polštáře.
- Doprava zboží na místo určení v rámci celé České republiky a odborná montáž.
- Záruční a pozáruční servis. Mimo zákonné garanční doby společnost poskytuje také pozáruční servis dodaných produktů.

7.2.2 Výrobní sortiment

Sortiment společnosti je opravdu široký, zabývá se kompletním vybavením interiérů, a to jak bytových, tak kancelářských prostor.

Výrobní sortiment tvoří:

- obývací nábytek,
- postele,
- rošty a matrace,
- židle a stoly,
- bytové doplňky – koberce, záclony, závěsy, garnýže apod.,
- zahradní nábytek – židle, stoly, samozavlažovací květináče,
- kancelářský nábytek.

7.2.3 Obchodní partneři

Společnost spolupracuje s velkým množstvím českých i zahraničních výrobců. Z nejvýznamnějších jmenují například společnosti:

Koinor, Himolla, Max Divani, Maximillian, Bonaldo, Brik, Kanapa, VM Trade, In Elis, Dřevotvar Znojmo, Javorina, Jitona, Triant, Fyzio, Magniflex, Sembella, Calligaris, Effe-zeta, Pedrali, Vitra, Koinor, Bakero koberce, Carpet Design, Compar, Lechuza, Stardeco, Nautilus, Todus, Hitra, Las Mobili, Progress Interior, Samas, Form, RIM či LD seating.

8 SOUČASNÝ STAV MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI 1. ART INTERIER, S. R. O.

Vzhledem k tomu, že společnost 1. Art Interier, s. r. o. patří ke společnostem s malým počtem zaměstnanců, je zde kladem velký důraz na pracovní i osobní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Ve společnosti je vidět velká snaha o nastolení a udržení tzv. rodinného prostředí, tedy prostředí, ve kterém se všichni dobře znají, tolerují se a dobře spolu vycházejí. Tyto vztahy by měly oběma stranám (jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům) přinést spokojenost a prosperitu.

Myslím si, že pracovní pohodu vycítí i zákazníci, což je důležité, protože do prostředí společnosti přicházejí poměrně často – ať už na prodejnu, nebo na dohodnuté schůzky s designéry.

8.1 Motivační program společnosti

Ve společnosti je zpracován motivační program, který se zaměřuje na oblasti hmotné i nehmotné stimulace.

8.1.1 Hmotné formy stimulace

Smluvní mzda

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni smluvní mzdou. Tato mzda je mimotarifní a majitel společnosti ji poskytuje individuálně. Zaměstnanci tak mají zaručenu výplatu měsíční mzdy, na kterou jim vznikl nárok za jimi odpracovanou dobu.

Prémie ke mzdě

Prémie představují pohyblivou složku mzdy, kterou zaměstnanci dostávají ke své základní smluvní mzdě.

Výše prémie závisí na hospodářském výsledku společnosti za sledované období, a také samozřejmě na výkonu pracovníků. Hodnocení výkonu pracovníků probíhá každé pololetí. Prémie jsou zaměstnancům vypláceny na základě dosažených výsledků dle posouzení majitele společnosti.

8.1.2 Nehmotné formy stimulace

V prostorách společnosti jsou umístěny barely s pitnou vodou a také vybavená kuchyňka, ve které si zaměstnanci mohou připravit čaj nebo kávu.

Mezi další nehmotné formy stimulace patří také školení řidičů firemních vozidel. V případě potřeby je zaměstnancům poskytnut firemní mobil nebo firemní vozidlo.

Z mého pohledu velice příjemnou formu nehmotné stimulace představuje také možnost zaměstnanců vzít si volno kdykoliv dle své vlastní potřeby (samozřejmě po předchozí dohodě s majitelem společnosti).

8.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost svým zaměstnancům nabízí několik zaměstnaneckých výhod. Je to jednak příspěvek na životní pojištění a příspěvek na penzijní připojištění či různá definovaná pracovní volna. Dále mají zaměstnanci nárok na příspěvek na stravování, a to formou stravenek SYAS. Společnost z celkové hodnoty stravenky hradí 48%. Vzhledem k tomu, že společnost nemá vlastní závodní jídelnu, zaměstnanci se chodí stravovat do některé z restaurací v okolí sídla firmy.

Myslím si, že zaměstnanci tyto výhody vnímají a dokážou je ocenit.

9 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTANCŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM SPOLEČNOSTI 1. ART INTERIER, S. R. O.

Cílem mé bakalářské práce je poznat a případně zdokonalit motivační systém ve společnosti 1. Art Interier, s.r.o. Pro realizaci tohoto cíle je nutné nejprve zjistit současný stav motivace ve společnosti. K tomuto účelu jsem se rozhodla využít semistrukturovaný rozhovor, který uskutečním s každým zaměstnancem zvlášť a získaná data poté budu anonymně zpracovávat.

Rozhodla jsem se rozhovor doplnit ještě několika otázkami dotazníkového typu, které každému zaměstnanci rozdám na konci našeho rozhovoru a požádám jej o jejich pravdivé vyplnění.

9.1 Cíle průzkumu

Hlavním cílem práce je tedy analýza současného stavu motivačního systému ve společnosti 1. Art Interier, s. r. o.

Vedlejším cílem je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem, případně navrhnout doporučení pro jeho zdokonalení.

9.2 Plán průzkumu

Typy a zdroje dat

Všechna data jsem získala primárně, což znamená, že jsem nečerpala ze žádných dostupných zdrojů, ale veškeré informace jsem získala samostatně od respondentů.

Použité metody a techniky

Jako metodu jsem využila semistrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor. Při této metodě je pevně stanoven záměr a cíl rozhovoru. Není vždy nutné striktně dodržovat formulaci a pořadí otázek, je však nutné dotknout se všech předem stanovených oblastí.

Formu semistrukturovaného rozhovoru jsem volila také z toho důvodu, že tato výzkumná metoda umožňuje nejen zachytit fakta, ale také hlouběji proniknout do motivů a postojů zkoumaných osob. [8]

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců společnosti 1. Art Interier, s.r.o. si myslím, že data získaná pomocí rozhovorů budou mít vyšší vypovídací hodnotu než dotazníkové šetření.

Velikost výběrového souboru

O rozhovor jsem požádala všechny zaměstnance společnosti. Všichni ochotně souhlasili a všechny rozhovory proběhly, takže k účelům mé práce zpracovávám údaje získané od devíti respondentů.

9.3 Formulace hypotéz

H1 – Pracovníci jsou s vykonávanou prací spíše spokojeni.

Myslím si, že vzhledem k tomu, že práce není extrémně fyzicky ani psychicky náročná, bude u zaměstnanců společnosti převládat spokojenost s prací.

H2 – Pracovníkům vyhovuje jejich pracovní prostředí.

Vzhledem k tomu, že společnost se nachází v novém objektu obchodního centra DOMUS ve Zlíně-Malenovicích a také vybavení pracoviště je moderní, předpokládám spokojenost s pracovním prostředím.

H3 – Rozsah zaměstnaneckých výhod poskytovaných společností je nedostačující.

Společnost se řadí mezi malé firmy, a proto předpokládám, že svým zaměstnancům nebude schopna nabídnout takový rozsah zaměstnaneckých výhod jako velké firmy a zaměstnanci to vnímají.

H4 – Hlavním motivačním faktorem pro zaměstnance je mzda.

Předpokládám, že mzda je hlavním motivačním faktorem, také s ohledem na ekonomickou krizi, která se u mnohých společností projevila.

9.4 Semistrukturovaný rozhovor

Rozhovory se zaměstnanci jsem prováděla v polovině března 2010. Po dohodě s majitelem společnosti a s jeho svolením se rozhovory konaly v pracovní době zaměstnanců v tiché, klidné místnosti. Každý rozhovor probíhal v soukromí, účastnil se ho vždy pouze jeden zaměstnanec a já. Vzhledem k tomu, že jsem chtěla rozhovory zaznamenávat na diktafon, vždy jsem každého zaměstnance nejdříve požádala o svolení. Zaměstnanci byli ubezpečeni, že se jedná o rozhovory anonymní, jejichž výsledky budu zpracovávat pouze já. Musím říci, že jsem se setkala s velice přátelskou a příjemnou atmosférou. Všichni respondenti byli velice ochotní a odpověděli na všechny mé otázky. Jak už jsem zmínila, celý rozhovor jsem si vždy nahrála na diktafon, abych respondenty nerozptylovala zapisováním pozná-

mek. Doma jsem si všechny rozhovory znovu přehrála a zaznamenávala jsem získaná data na papír, abych je později mohla vyhodnotit.

Vzhledem k tomu, že jsem se rozhodla využít semistrukturované rozhovory, připravila jsem si doma jednotlivé body, které se zaměstnanci budu chtít prodiskutovat. V první části rozhovoru jsem se zabývala spokojeností zaměstnanců, poté jsem plynule přešla k otázkám motivace a odměňování. Na konci rozhovoru jsem zaměstnance požádala o vyplnění několika otázek dotazníkového typu. Tyto otázky jsem zařadila proto, že podle mého názoru se díky nim můžu dozvědět zajímavé údaje týkající se názoru zaměstnanců na jednotlivé motivační faktory, ale zároveň jejich zjišťování pomocí rozhovoru by bylo zdlouhavé a pro zaměstnance také poměrně nepřehledné. Na závěr jsem zařadila základní údaje o respondentech, tedy pohlaví, věk a doba odpracovaná ve společnosti 1. Art Interier, s. r. o.

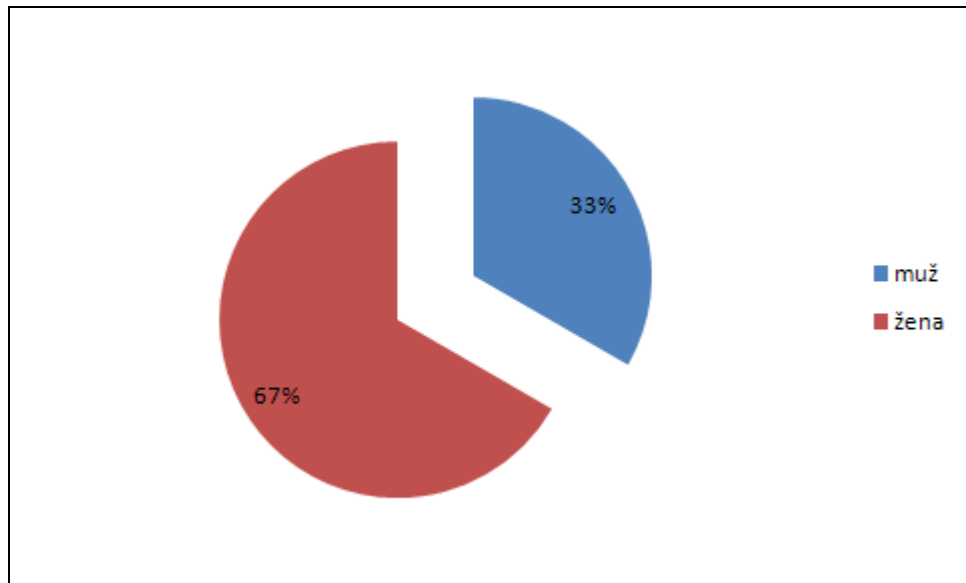
9.5 Analýza a vyhodnocení získaných dat

Abychom měli před samotnou analýzou co nejvíce informací o respondentech, uvádím zde nejprve data týkající se základních údajů – tedy pohlaví, věk a doba odpracovaná ve společnosti 1. Art Interier, s. r. o. Tyto otázky byly zařazeny až na konec rozhovoru z toho důvodu, aby neovlivňovaly odpovědi respondentů na mé předchozí otázky týkající se spokojenosti a motivace.

Základní údaje o respondentech

Otázka č. 18: Pohlaví

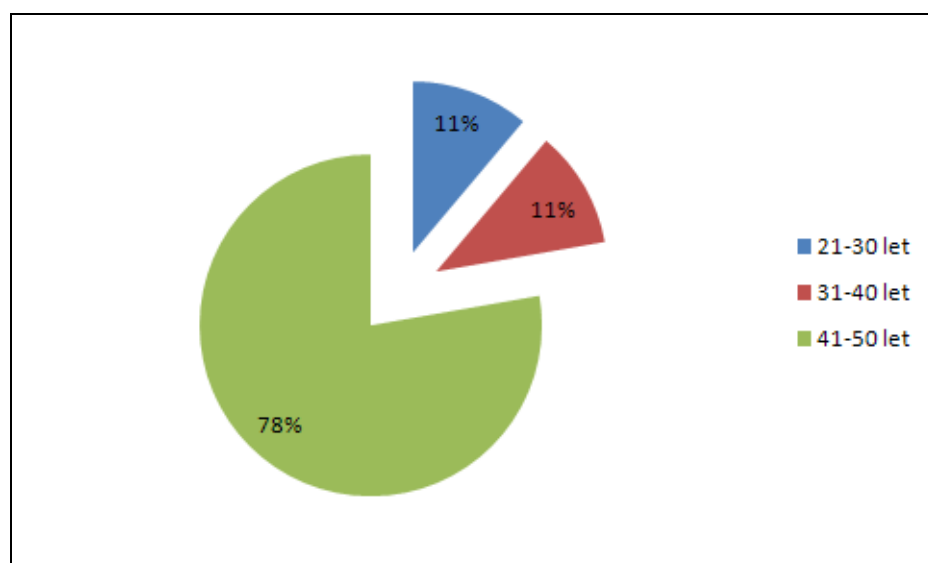
Ve společnosti 1. Art Interier je na první pohled zřejmá převaha žen. Je to možná způsobeno zaměřením společnosti na design a navrhování interiérů – je pravda, že zařizování interiérů bývá často doménou žen. Na druhou stranu je samozřejmé, že pro dopravu a montáže zboží se více hodí muži. Ve společnosti tedy pracuje 6 žen a 3 muži. Tyto hodnoty znázorňuje graf č. 1.



Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví [vlastní zpracování]

Otázka č. 19: Věk

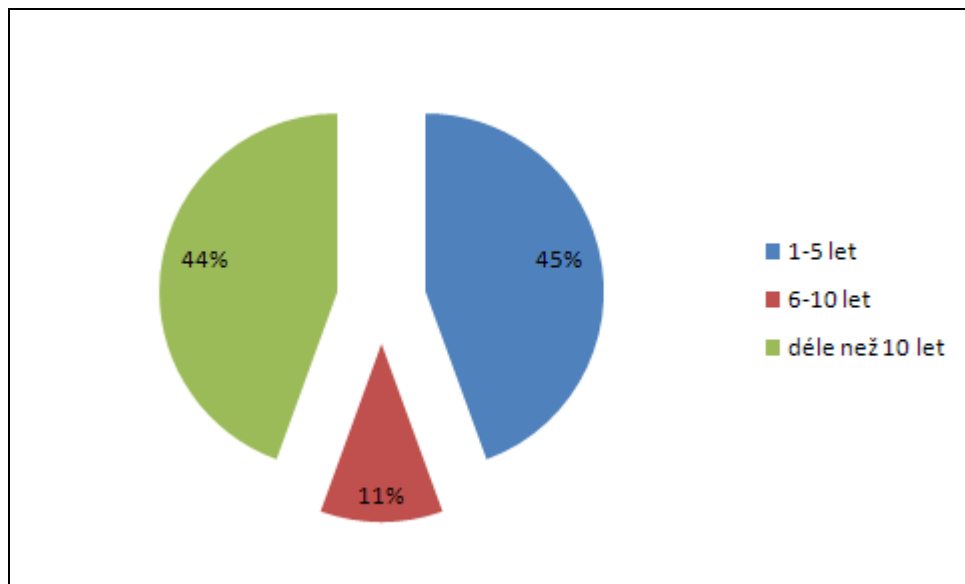
Pokud se zabýváme otázkou věku, je třeba zmínit, že situace ve společnosti není z tohoto hlediska optimální. 78% zaměstnanců se nachází ve věkové skupině 41-50 let, což může znamenat, že práce není přitažlivá pro mladé lidi. Více nám může o situaci prozradit další otázka, týkající se doby odpracované ve společnosti. Věkovou strukturu zachycuje graf č. 2.



Graf 2: Věk respondentů [vlastní zpracování]

Otázka č. 20: Jak dlouho pracujete ve společnosti 1. Art Interior, s. r. o.

Z odpovědí vyplynulo, že 45% zaměstnanců pracuje ve společnosti 1-5 let, 11% zaměstnanců 6-10 let a 44% zaměstnanců je ve firmě již déle než 10 let. To znamená, že celkem 55% zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno již déle než 6 let, což může částečně vysvětlit poměrně vysoký uváděný věk zaměstnanců.

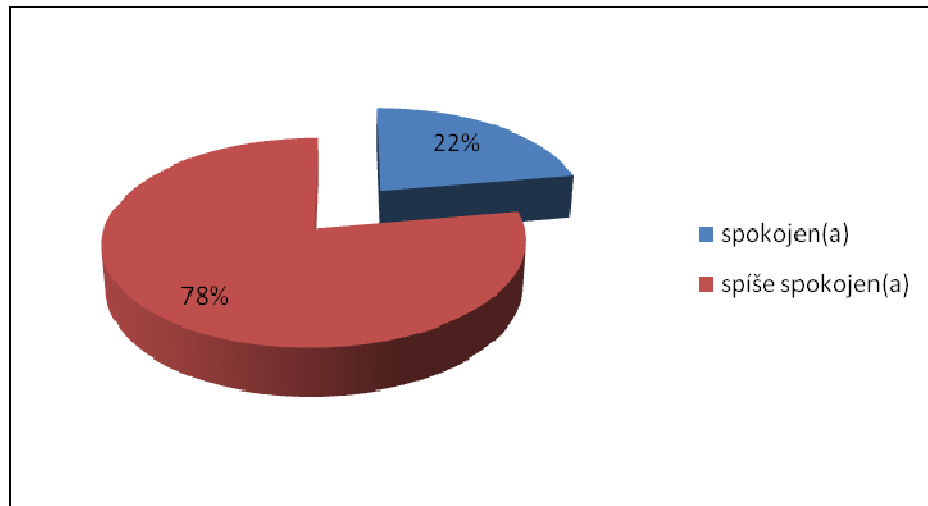


Graf 3: Doba odpracovaná ve společnosti [vlastní zpracování]

Hodnocení spokojenosti

Otázka č. 1: Jaká je Vaše celková spokojenost s prací, kterou vykonáváte?

Rozhovor jsem zahájila otázkou týkající se celkové pracovní spokojenosti respondentů. 22% z nich uvedlo, že jsou naprosto spokojeni a nemají nic, co by mohli vytknout, nebo na co si stěžovat. Zbýlých 78% respondentů se nezávisle na sobě shodlo na tom, že sice mají k práci menší výhrady, ale svou spokojenost by vyjádřili na úrovni „spíše spokojen/a“. Při rozhovorech jsem nezjistila žádný závažný problém, který by měl negativní vliv na spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací. Naopak, velice kladně byly hodnoceny například vztahy mezi lidmi a celkově příjemné prostředí ve firmě.

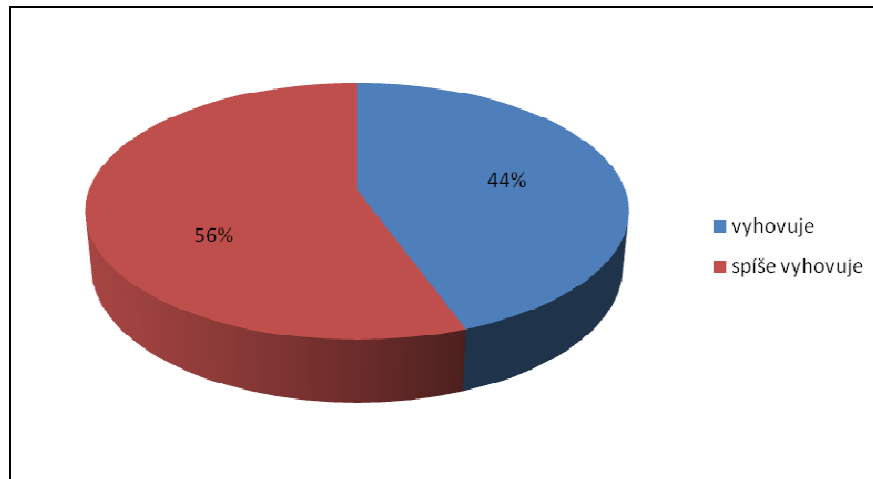


Graf 4: Celková spokojenost s vykonávanou prací [vlastní zpracování]

Otázka č. 2: Jak Vám vyhovuje Vaše pracovní prostředí?

Je třeba si uvědomit, že na pracovišti tráví lidé podstatnou část svého života. Z tohoto důvodu je, myslím, velmi důležité, aby se na svém pracovišti cítili příjemně a dobře. Pod pojem pracovní prostředí zahrnujeme nejen vybavenost a podmínky pro výkon práce, ale také osvětlení, hluchnost, klimatické podmínky, bezpečnost práce a další faktory. S pracovním prostředím jistě souvisí také vztahy s kolegy na pracovišti, kterými se zabývám v další otázce.

S pracovním prostředím je bez výhrad spokojeno 44% respondentů. Zbýlých 56% respondentů mi sdělilo, že pracovní prostředí jim spíše vyhovuje, než nevyhovuje, ale mají určité výhrady. Nejčastěji byl zmiňován nedostatek soukromí pro soustředěnou práci, protože kolem jejich pracovního místa projde během dne mnoho jiných zaměstnanců, což může odvádět pozornost od vykonávané činnosti.



Graf 5: Spokojenost s pracovním prostředím [vlastní zpracování]

Otázka č. 3: Jaké máte vztahy s kolegy na pracovišti?

Jak už jsem zmínila výše, vztahy mezi kolegy velkou měrou ovlivňují celkovou spokojenost s prací. Myslím si, že ze strany zaměstnavatele by měla být této problematice věnována dostatečná pozornost, protože chladné (či dokonce nepřátelské) vztahy mezi kolegy by mohly navozovat špatnou atmosféru v celé společnosti, což by mohlo mít v konečném důsledku vliv také na pracovní výkony zaměstnanců.

Na otázku týkající se vztahů mezi kolegy se mi od všech respondentů dostalo jednotné odpovědi, a sice že tyto vztahy jsou naprosto bezproblémové a přátelské. Respondenti si dále pochvalovali, že na pracovišti vládne týmový duch a všichni si vzájemně pomáhají. Na mou podotázku proč tomu tak podle nich je odpovídali, že je to pravděpodobně způsobeno menším počtem zaměstnanců – všichni se navzájem znají a spolupracují spolu často i několik let. Tím se vytváří kladné vztahy nejen pracovní, ale často i osobní.

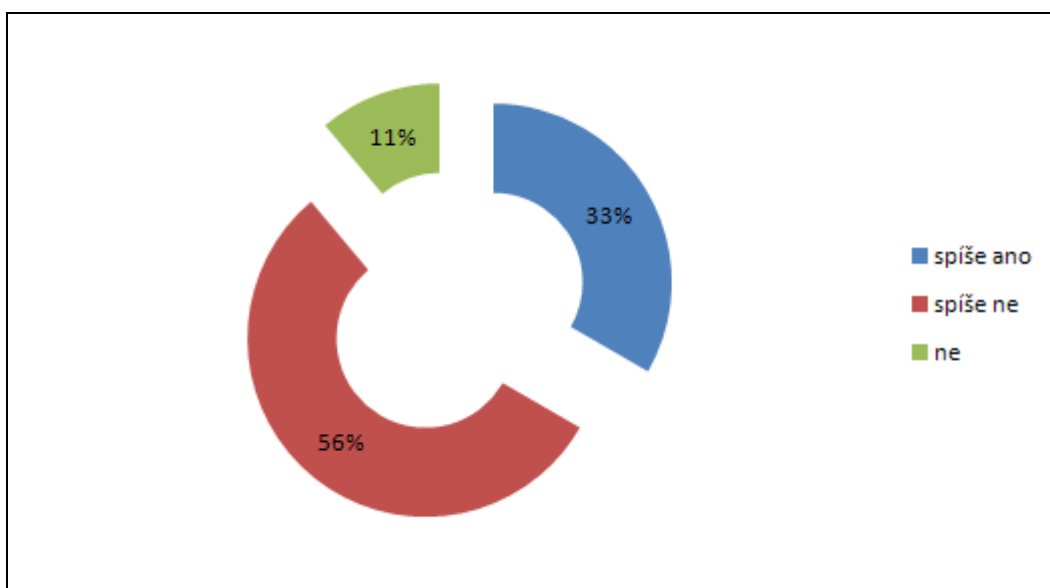
Otázka č. 4: Myslíte si, že máte možnost profesního a osobního růstu v rámci společnosti?

Možnost profesního růstu je podle mého názoru velmi důležitá, zejména pak pro cílevědomé zaměstnance, kteří na sobě chtějí pracovat a budovat svou kariéru. Na druhou stranu, mít ve svých řadách zaměstnané schopné a kvalifikované pracovníky je jistě přínosem pro každou společnost, takže by mělo být i v zájmu společnosti, aby podmínky pro profesní růst svým zaměstnancům vytvářela.

Co se týče této otázky, názory jednotlivých zaměstnanců se poměrně lišily. 33% respondentů uvedlo, že podle nich existuje jistá možnost osobního růstu. Tuto možnost vnímají

spíše z hlediska rozšiřování svých obzorů – společnost často spolupracuje s novými partnery, nebo rozšiřuje svůj sortiment. Zaměstnanci tak neustále přicházejí do styku s novými informacemi, což jistě zvyšuje jejich praktické zkušenosti i odborné znalosti. 56% respondentů si myslí, že možnost osobního růstu v rámci společnosti spíše není, rozhodně ne taková, jakou by si představovali. Zbýlých 11% respondentů uvádí, že možnost profesního či osobního růstu je podle jejich názoru nulová.

V odpovědích respondentů na tuto otázku se jistě promítnul fakt, že společnost patří k malým firmám, které nemají kapacitu a možnosti na to, aby vytvářely mnoho pracovních pozic, po kterých by mohli zaměstnanci postupovat. I přesto si ale myslím, že by se společnost rozvoji svých zaměstnanců měla věnovat. Zvážit by mohla například různá školení, která by zvyšovala kvalifikaci zaměstnanců, učila by je novým postupům, a v neposlední řadě také zvyšovala pocit soudržnosti se společností.



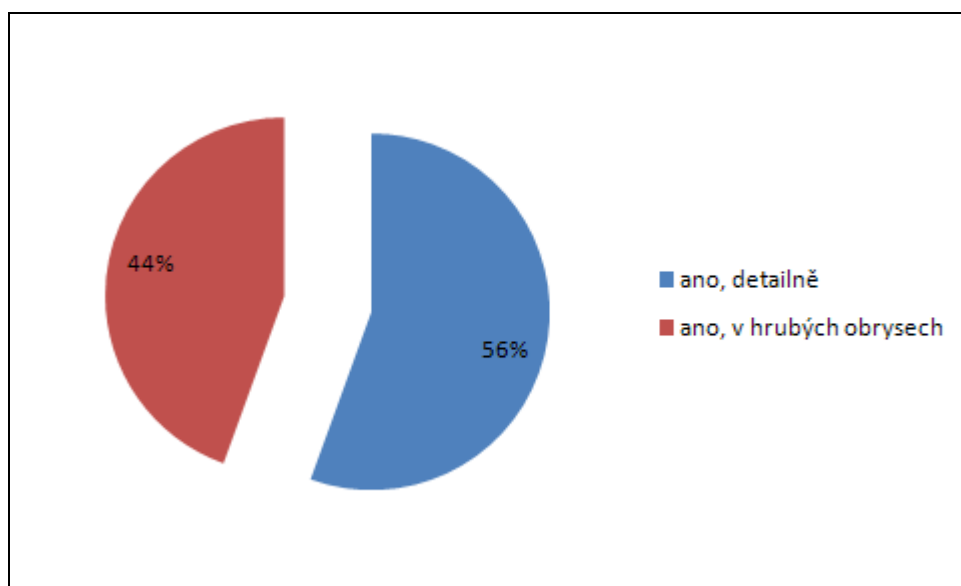
Graf 6: Možnost osobního růstu [vlastní zpracování]

Otázka č. 5: Jste seznámeni s cíli a strategií společnosti?

Mezi hlavní cíle společnosti patří především poskytování kvalitních služeb svým zákazníkům v celém rozsahu – tedy od návrhu interiéru, přes objednání, dovoz a montáž zboží, včetně záručního a pozáručního servisu. Vzhledem k vlivu finanční krize je kladen důraz také na cash flow společnosti.

56% respondentů na mou otázku týkající se cílů a strategie společnosti odpovědělo, že je s nimi seznámeno důkladně. Zbýlých 44% respondentů se shoduje v tom, že cíle a strategii společnost v hrubých obrysech zná, nejsou ale schopni je přesně vyjádřit. Jedná se spíše o to, že zhruba vědí, jakým směrem by se měla společnost v budoucnu ubírat.

Jsem přesvědčena o tom, že znalost cílů a strategie společnost přispívá velkou měrou k motivaci pracovníků a zvyšuje také pocit sounáležitosti. Pokud je zaměstnanec seznámen s cíli společnosti a dokáže se s nimi ztotožnit, dá se předpokládat, že jeho motivace k dobrým pracovním výkonům bude vyšší než u zaměstnance, který o strategii a cílech neví nic.



Graf 7: Seznámení zaměstnanců s cíli společnosti [vlastní zpracování]

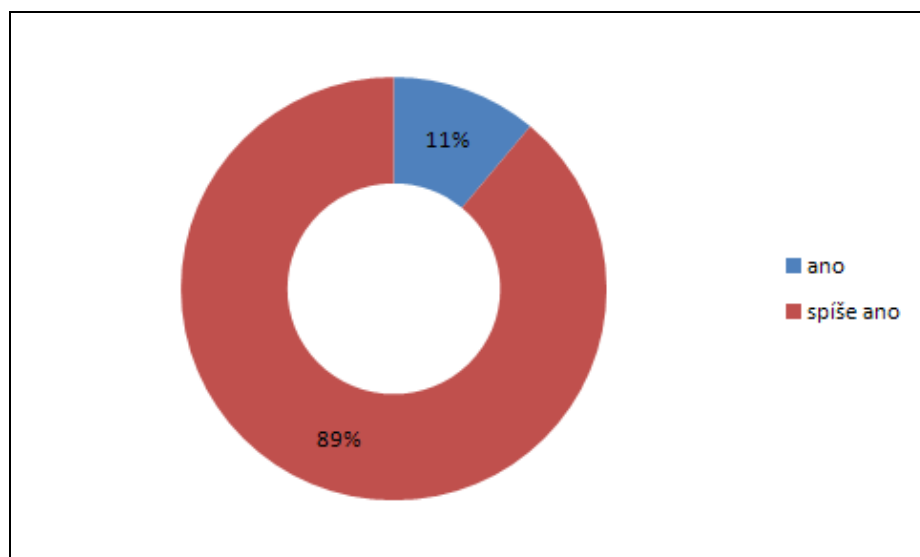
Otázka č. 6: Jak byste ohodnotili Vaši komunikaci s nadřízeným?

V odpovědích na otázku týkající se komunikace s nadřízeným se všichni respondenti nezávisle na sobě shodují na tom, že tato komunikace je naprosto bezproblémová. Zaměstnanci pozitivně hodnotí, že jejich nadřízený (v tomto případě majitel společnosti) je vstřícný k jejich přáním i problémům, zaměstnanci se na něj mohou s čímkoliv obrátit a také pohyb informací směrem od nadřízeného k podřízeným je dostatečný.

Co se týče komunikace s nadřízeným, výsledky této otázky jistě opět ovlivnila velikost a počet zaměstnanců společnosti.

Otázka č. 7: Jste spokojen/a s celkovým stavem komunikace ve firmě?

Informace jsou velice důležité. Je také třeba mít správné informace ve správný čas. Myslím si, že je pochopitelné, že vzhledem k velikosti firmy je velká část informací předávána nadřízeným přímo zaměstnancům. S ohledem na výsledky předchozí otázky, kdy jsem zjistila, že komunikace s nadřízeným je na výborné úrovni, si myslím, že tato varianta je pro společnost dostačující. To potvrzují také odpovědi respondentů. 11% z nich vnímá celkový stav komunikace ve firmě jako naprosto bez závad, 89% respondentů je s firemní komunikací spokojeno s malou výhradou. Výhrady se týkaly především toho, že se k nim informace někdy dostanou až na poslední chvíli a poté musí řešit věci pod tlakem.



Graf 8: Spokojenost s celkovým stavem komunikace ve firmě

[vlastní zpracování]

Hodnocení motivace

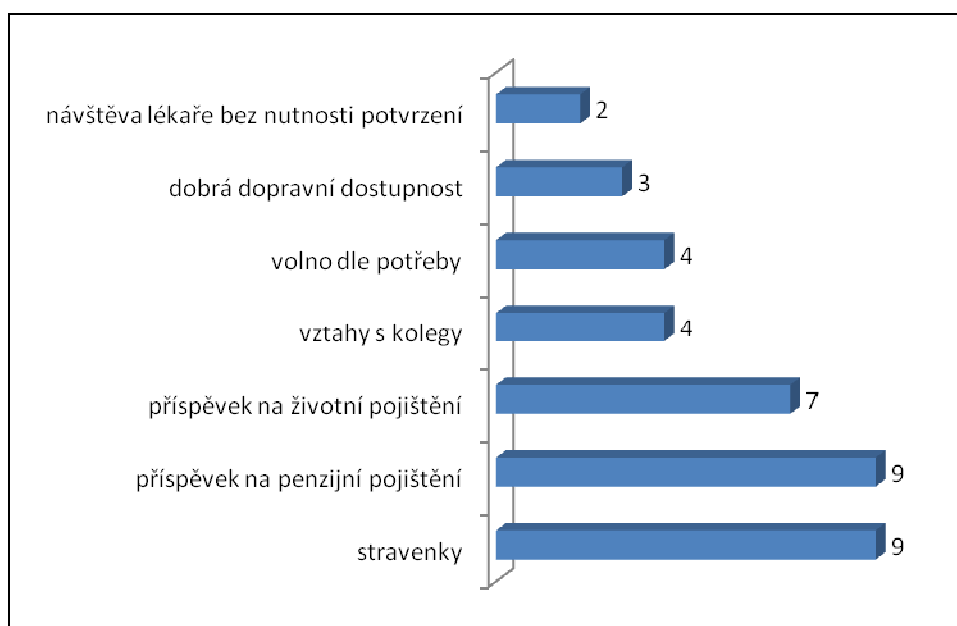
Otázka č. 8: Které zaměstnanecké výhody Vám společnost nabízí?

Pomocí této otázky jsem se chtěla dozvědět, které zaměstnanecké výhody si zaměstnanci uvědomují a jak je vnímají.

Všichni respondenti bez výjimky uvedli jako nejdůležitější zaměstnanecké výhody stravenky a příspěvek na penzijní pojištění. Je tedy vidět, že se jedná o velmi významné motivační faktory, což si majitel společnosti jistě uvědomuje. Další často zmiňovanou výhodou jsou příspěvky na životní pojištění. Respondenti také uváděli jako zaměstnanecké výhody

možnost navštívit v pracovní době lékaře bez nutnosti potvrzení, možnost vzít si volno kdykoliv jej potřebují a dobré vztahy mezi kolegy.

Tři z respondentů vnímají také jako výhodu skvělé umístění pracoviště a bezproblémovou dostupnost.



Graf 9: Zaměstnanecké výhody nabízené společnostmi [vlastní zpracování]

Otázka č. 9: Je podle Vašeho názoru rozsah zaměstnaneckých výhod poskytovaných společnostmi dostačující?

Odpovědi respondentů na tuto mou otázku mě poměrně překvapily. Předpokládala jsem, že společnost nebude schopna plně uspokojit potřeby svých zaměstnanců, co se týče rozsahu zaměstnaneckých výhod, ale evidentně tomu tak není.

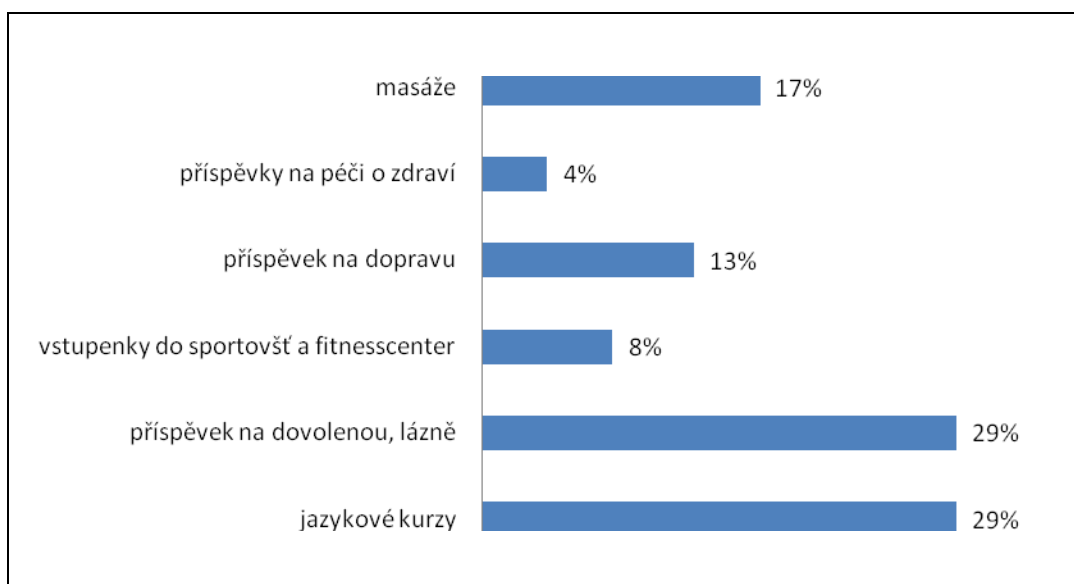
100% respondentů odpovědělo, že podle jejich názoru rozsah poskytovaných výhod dostačující je. To vnímám velice pozitivně, protože pokud jsou zaměstnanci spokojeni s tím, co jim společnost nabízí, jistě to má kladný vliv na jejich motivaci k práci.

Otázka č. 10: Které zaměstnanecké výhody byste uvítali?

Vzhledem k výsledkům předchozí otázky, kdy se všichni respondenti vyjádřili, že jsou s aktuálním rozsahem zaměstnaneckých výhod spokojeni, mi někteří z nich nebyli schopni hned odpovědět a potřebovali chvíli času k přemýšlení. Nechtěla jsem po nich, aby svou

odpověď omezili pouze na jednu zaměstnaneckou výhodu, ale nechala jsem jim naprosto volný prostor. Někteří z nich tedy zmínili i více druhů zaměstnaneckých výhod, o které by měli zájem.

Mezi nejčastější návrhy respondentů patřily jazykové kurzy a příspěvky na dovolenou nebo lázně (shodně 29%). 17% respondentů by mělo zájem také o příspěvky na masáže, což může být ovlivněno také tím, že mají sedavé zaměstnání (v případě pracovníků na montážích může být důvod spíše v nošení těžkých břemen). V návrzích se objevovaly také příspěvky na dopravu (13%), vstupenky do fitnesscenter a sportovišť (8%), a příspěvky na péči o zdraví – např. nákupy v lékárnách (4%).



Graf 10: Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali [vlastní zpracování]

Otázka č. 11: Jak jste spokojen/a s výškou mzdy?

Výška mzdy by měla korespondovat s výsledky a kvalitou práce. Pokud se pracovníci cítí platově podhodnoceni, může je to silně demotivovat.

Výsledky této mé otázky opět potvrdily, že se jedná o společnost s malým počtem zaměstnanců, kde všichni mají prakticky stejné pracovní podmínky. S tím souvisí jistě také výška mzdy. Nebylo pro mě tedy příliš překvapující, že všichni respondenti se (nezávisle na sobě) shodli na stejné úrovni své spokojenosti s výškou mzdy. Odpovídali, že jsou rozhodně spíše spokojeni než nespokojeni, ale samozřejmě vždy by to mohlo být ještě lepší. V době,

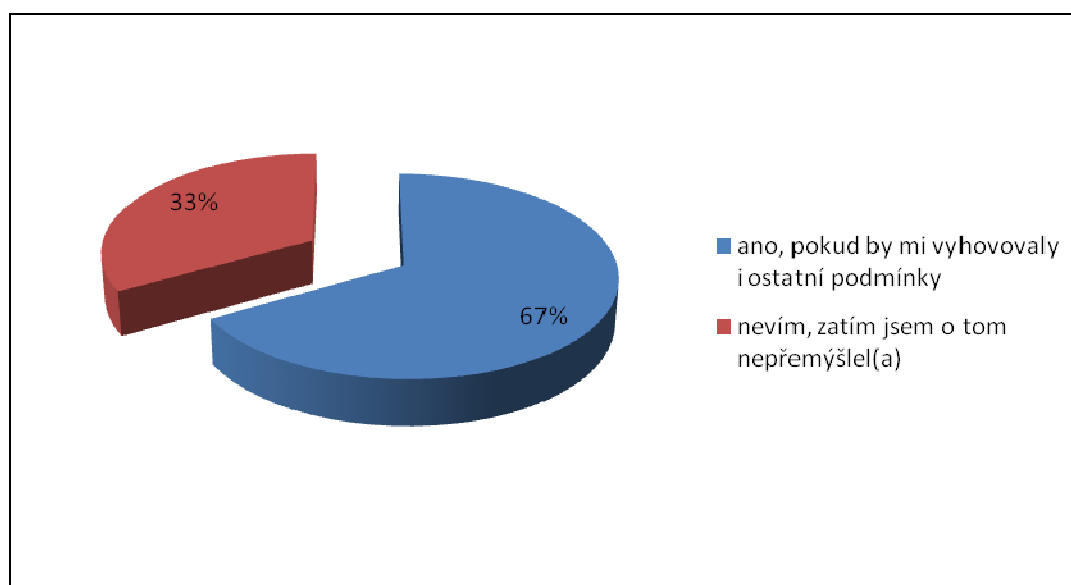
kdy stále ještě přetrvávají následky celosvětové finanční krize, ale svou mzdu nevnímají jako vyloženě podprůměrnou. Kladně také hodnotí, že jim je mzda vyplácena v běžných výplatních termínech bez zpoždění.

Finanční ohodnocení výsledků práce je jistě pro mnoho lidí silným motivačním faktorem. Jestliže dlouhodobě není uspokojena touha pracovníka po vyšším platu či mzdě, může dojít k jeho demotivaci, sníženém pracovním výkonu či dokonce k touze odejít ze společnosti. Ve společnosti 1. Art Interier situace není tak kritická, doporučovala bych ale majiteli společnosti, aby výšku mzdy neustále hlídal a nespokojil se s tím, že teď momentálně jsou jeho zaměstnanci spíše spokojeni.

Otázka č. 12: Pokud byste dostal/a nabídku vyššího platu u jiné organizace, přijal/a byste ji?

Výsledky této otázky z části kopírují odpovědi respondentů na otázku předchozí, týkající se jejich spokojenosti s výškou mzdy. 67% respondentů se vyjádřilo, že pokud by jim vyhovovaly i ostatní podmínky, které by jiná organizace nabízela, pak by nabídku přijali a svou současnou firmu opustili. Zbýlých 33% respondentů odpovědělo, že neví, nebo o takové možnosti ještě neuvažovali.

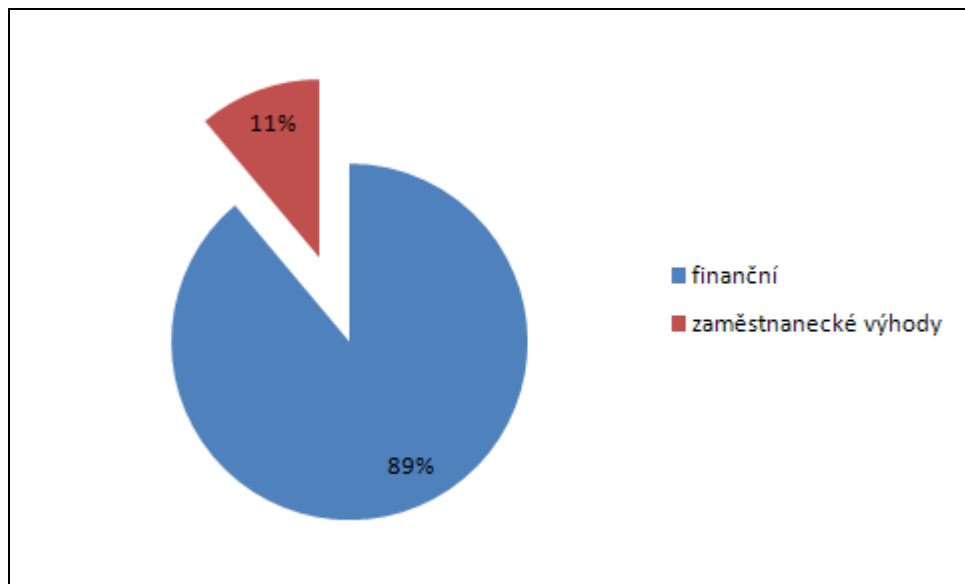
Z odpovědí respondentů je tedy patrné, že nejsou na společnost příliš fixováni a nejsou jí věrní. V případě nabídky vyššího platu u jiné společnosti by většina z nich uvažovala o odchodu.



Graf 11: Přijali byste nabídku vyššího platu u jiné organizace? [vlastní zpracování]

Otázka č. 13: Jaké formy odměn byste preferoval/a?

Podle odpovědí respondentů na otázku týkající se forem odměn se ukázala jasná preference finančních odměn, které by preferovalo celých 89% z nich. Zmiňovali finanční odměny ve formě prémie, či příplatků ke mzdě. 11% respondentů by oproti tomu uvítalo spíše vyšší rozsah zaměstnaneckých výhod.

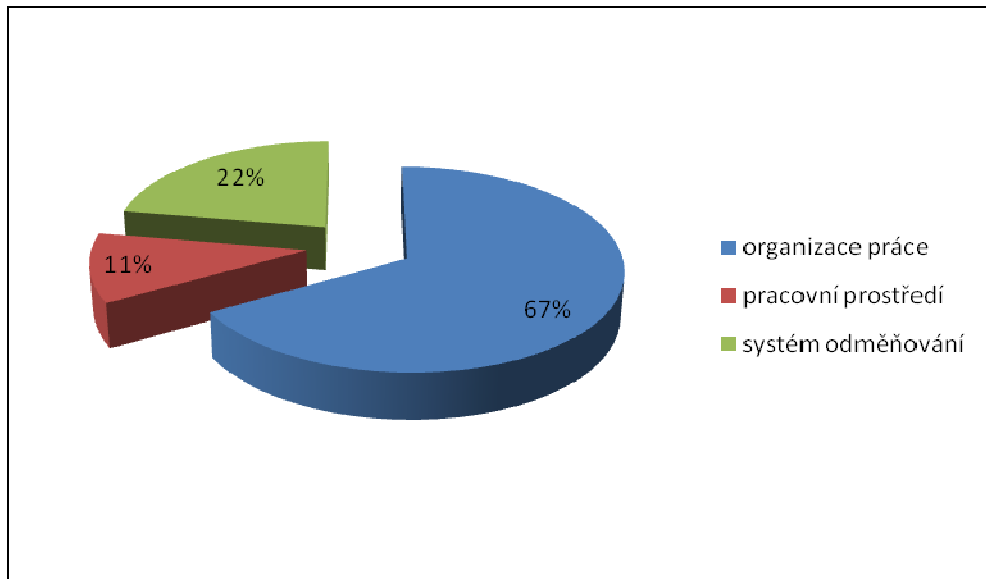


Graf 12: Preferované formy odměn [vlastní zpracování]

Otázka č. 14: Jaké oblasti by se podle Vašeho názoru měly ve společnosti zlepšit?

V této otázce jsem opět respondentům nedávala na výběr z žádných možností. Mým záměrem bylo, aby se sami zamysleli nad tím, co jim nevyhovuje, nebo kde vidí nějaký problém.

Většina respondentů, tedy 67%, by uvítala zlepšení organizace práce. Podle jejich slov se jedná především o lepší koordinaci zakázek. Sami ale uznávají, že ne vždy je možné všechny zakázky skloubit tak, aby na sebe místně i časově navazovaly. Přesto však v této oblasti vidí do budoucna místa k vylepšení. Pracovní prostředí by si přálo zlepšit 11% zaměstnanců. Jedná se zejména o problém zmíněný již v otázce týkající se pracovního prostředí - zaměstnanci zde nemají zajištěno dostatečné soukromí a klid pro soustředěnou práci. 22% respondentů má mírné výhrady k systému odměňování, uvítali by zejména přehlednější systém odměňování a vyplácení prémie, které rozděljuje vedení (v tomto případě majitel společnosti) dle vlastního uvážení.



Graf 13: Oblasti, které by se měly ve společnosti zlepšit [vlastní zpracování]

Otázka č. 15: Máte nějaké návrhy, jak by se dal zlepšit současný stav motivace ve společnosti?

Přestože jsem zaměstnancům i v této otázce dala absolutní volnost a možnost přinést jakýkoliv vlastní návrh, většina z nich s žádným konkrétním návrhem na zlepšení motivace nepřišla. Často jsem se setkala s odpovědí, že by se jistě našlo něco, co by se dalo vylepšit, ale oni to nedokážou konkrétně pojmenovat. Přesto jsem ale od některých respondentů několik návrhů dostala.

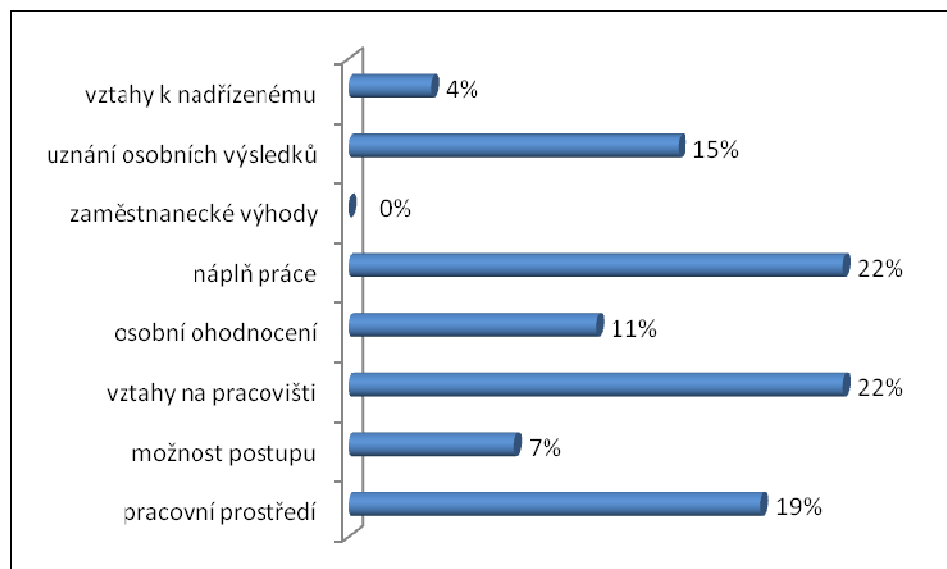
Byl vyjádřen názor, že většinu lidí nejvíce motivují peníze, a proto by se motivace dala zlepšit vyšším platem. Za zajímavý návrh považuji také postupné zvyšování platu podle doby odpracované ve společnosti, nebo růst mezd kopírující růst inflace. Bylo také zmíněno, že motivaci zaměstnanců by mohla zvýšit jejich osobní zainteresovanost, což je podle mého názoru velice zajímavý nápad k zamyšlení.

Otázka č. 16: Které motivační faktory Vás nejvíce motivují k práci v této společnosti?

Tato otázka byla respondentům předložena vytištěná na papíře, společně s několika možnostmi, ze kterých si mohli vybrat až tři možnosti. Na konci otázky byl také prostor pro vypsání jiných faktorů, které nebyly uvedeny, ale zaměstnanci by si je přesto přáli zmínit.

Tištěnou formu jsem u této otázky vybírala především z důvodu vyšší přehlednosti pro respondenty.

22% respondentů uvedlo, že nejvíce je k práci ve společnosti 1. Art Interior motivují vztahy na pracovišti. Tato odpověď jistě souvisí s velikostí firmy. Jak už jsem zmínila výše, všichni zaměstnanci se dobře znají a na pracovišti panuje velice přátelská atmosféra. Výsledky této otázky tedy potvrdily, že zaměstnanci si tuto skutečnost uvědomují a váží si jí. Stejně důležitým motivačním faktorem je náplň práce, pro kterou se vyslovilo shodných 22% respondentů. Ti také dále označovali jako významný motivační faktor pracovní prostředí (19%), uznání osobních výsledků (15%), osobní ohodnocení (11%) a dobré vztahy k nadřízenému (4%). 7% respondentů motivuje také možnost postupu. Zaujal mě fakt, že nikdo z respondentů neoznačil za důležitý motivační faktor zaměstnanecké výhody. Ačkoliv jejich rozsah považují všichni zaměstnanci za dostačující, nevnímají je jako významný motivační faktor. Zde vidím slabé místo motivačního systému společnosti.



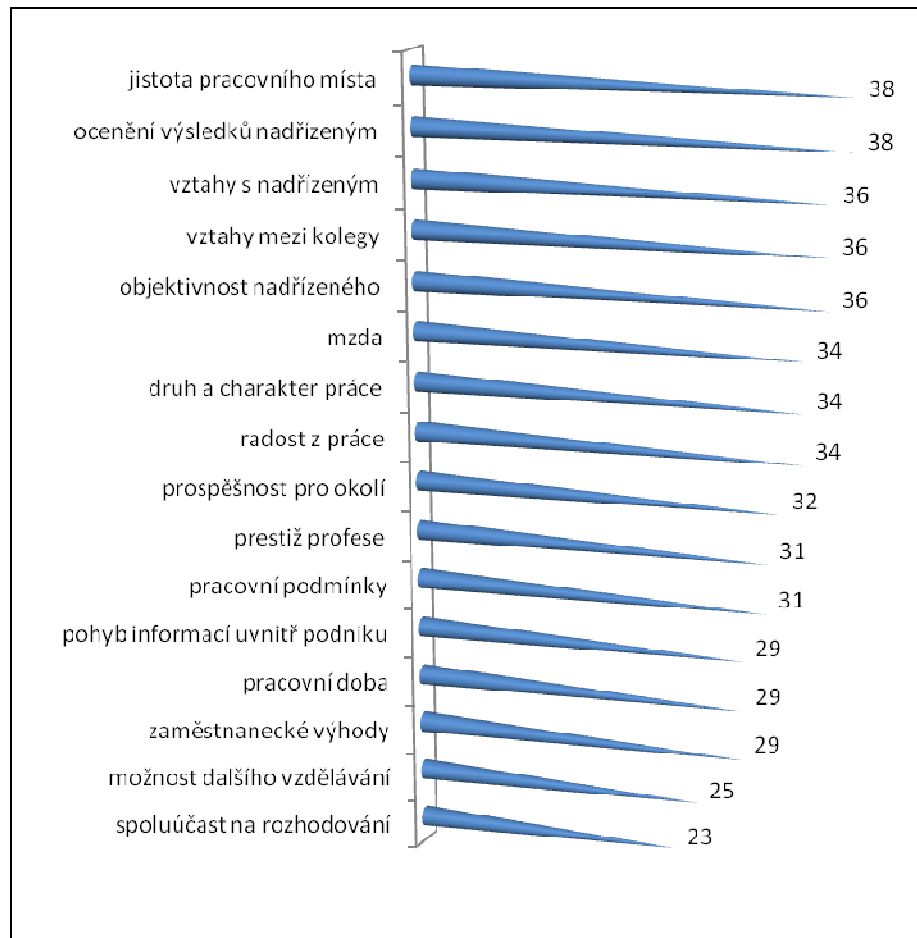
Graf 14: Motivační faktory motivující k práci ve společnosti

[vlastní zpracování]

Otázka č. 17: Ohodnoťte, prosím, na stupnici 1-5 podle důležitosti to, co je pro Vás motivující.

I tuto otázku dostali respondenti v tištěné formě, ze stejného důvodu jako u otázky předchozí, tedy přehlednosti. Jako nejdůležitější motivační faktory respondenti uvedli jistotu pracovního místa a ocenění výsledků nadřízeným. V těsném závěsu se dále umístila objektivnost nadřízeného a vztahy mezi kolegy i vztahy s nadřízeným. Překvapilo mě, že mzda

jako motivační faktor obsadila až třetí příčku. Je tedy vidět, že pro zaměstnance existují i důležitější motivační faktory, než je mzda. Výsledky můžeme vidět znázorněny v následujícím grafu.



Graf 15: Důležitost jednotlivých motivačních faktorů [vlastní zpracování]

9.6 Shrnutí výsledků průzkumu a ověření hypotéz

Společnost 1. Art Interier, s. r. o. je obchodní firma, zabývající se činností v oblasti interié-rů. Kromě poradenství a konzultací s bytovými designéry nabízí také možnost návrhu a vizualizace interiéru. Společnost vznikla v roce 1992 a v současné době nabízí ve svých dvou studiích ve Zlíně a v Olomouci široký sortiment výrobků např. sedací soupravy, po-stele, matrace, bytové doplňky, kancelářský a zahradní nábytek apod.

Cílem praktické části bylo analyzovat současný stav motivačního systému ve společnosti 1. Art Interier, s. r. o. K tomuto účelu byl sestaven polostandardizovaný (semistrukturovaný) rozhovor, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti.

K účelům své práce jsem vypracovala 4 pracovní hypotézy, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a zaměstnaneckých výhod.

Nyní se pokusím shrnout dílčí výsledky, které jsem získala při rozhovorech se zaměstnanci společnosti.

Zaměříme-li se na základní údaje o respondentech, vidíme, že ve společnosti je poměrně výrazná převaha žen nad muži. Ve společnosti pracují nejčastěji lidé ve věku 41-50 let (60%), ale jsou zde také zaměstnanci ve věkovém rozmezí 21-30 let a 31-40 let. Co se týče doby odpracované ve společnosti, 60% zaměstnanců zde pracuje již déle než 6 let, což znamená, že bychom je mohli zařadit do kategorie stabilních zaměstnanců, kteří mají vybudovaný vztah k firmě.

V úvodní fázi rozhovoru, která se zabývala spokojeností zaměstnanců, se potvrdila hypotéza H1: Pracovníci jsou s vykonávanou prací spíše spokojeni. Potvrzení této hypotézy bylo jednoznačné, svou spokojenost potvrdila naprostá většina respondentů. U otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním prostředím jsem zjistila, že zaměstnancům toto prostředí vyhovuje a uvědomují si také jeho moderní vybavení. Tím se potvrdila také hypotéza H2: Pracovníkům vyhovuje jejich pracovní prostředí. Ani v jednom případě jsem se nesetkala s tím, že by mi některý z respondentů vyjádřil svou nespokojenost s pracovním prostředím. Stejně tak i u otázky týkající se vztahů na pracovišti jsem se setkala s velmi kladnými reakcemi. Jedná se o malou společnost, kde panují přátelské vztahy mezi kolegy, které si uvědomují všichni zaměstnanci bez výjimky.

Co se týká názoru pracovníků na jejich profesní růst a zvyšování kvalifikace, více než polovina dotázaných odpověděla, že možnost růstu nemají. Zčásti je to dáno velikostí společnosti, která svým zaměstnancům nemůže nabídnout tolik pracovních pozic jako větší firma. I přesto si ale myslím, že by se majitel společnosti měl nad výsledky této otázky zamyslet a dbát především na to, aby jeho zaměstnanci měli umožněn aspoň dostatečnou možnost zvyšování své kvalifikace a odborných znalostí.

Velice kladně hodnotím fakt, že všichni respondenti bez výjimky vnímají komunikaci s nadřízeným jako naprosto bezproblémovou. S celkovým stavem komunikace ve společnosti je 20% respondentů naprosto spokojeno a 80% z nich je spokojeno téměř.

V další části rozhovoru jsem se s respondenty věnovala otázce zaměstnaneckých výhod. Jako nejvýznamnější výhody respondenti jmenovali životní pojištění, penzijní pojištění a příspěvek na stravenky. Rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod hodnotí 100%

respondentů jako dostačujících, což znamená, že se nepotvrdila hypotéza H3: Rozsah zaměstnaneckých výhod poskytovaných společností je nedostačující. I přesto, že respondenti jsou se současným stavem zaměstnaneckých výhod poměrně spokojeni, pokud by měli možnost, uvítali by nejčastěji příspěvky na dovolenou či lázně, jazykové kurzy (shodně 21%), či masáže (14%).

S výškou mzdy jsou všichni respondenti spíše spokojeni. Jejich spokojenost ale není absolutní, s čímž souvisí i fakt, že pokud by dostali nabídku vyššího platu u jiné organizace, 60% respondentů by nabídku využilo (za podmínky, že by jim vyhovovaly i ostatní podmínky). 40% respondentů uvedlo, že o této možnosti ještě neuvažovali a neví tedy, jak by se zachovali. Žádný z respondentů neprojevuje tedy společnosti přílišnou věrnost. To je podle mého názoru další oblast, kterou by se mělo vedení společnosti zabývat. Nejčastější nedostatky vidí zaměstnanci společnosti v organizaci práce, méně časté jsou podle nich nedostatky z hlediska systému odměňování a pracovního prostředí.

Co se týče odměňování, naprostá většina respondentů by dala přednost finančním odměnám před ostatními odměnami, 20% respondentů by ale naopak před finančními odměnami preferovala zaměstnanecké výhody.

Po vyhodnocení otázek týkajících se motivačních faktorů musím konstatovat, že se nepotvrdila hypotéza H4: Hlavním motivačním faktorem pro zaměstnance je mzda. Jako nejdůležitější motivační faktory zaměstnanci uváděli jistotu pracovního místa, ocenění výsledků nadřazeným, a také s tím související objektivitu nadřazeného. Mzda se sice na žebříčku významnosti objevuje poměrně vysoko, přesto ale existují motivační faktory, které jsou pro zaměstnance důležitější.

10 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

I sebelepší motivační systém časem ztrácí svůj účinek. Lidé se mění, a stejně tak se mění i jejich potřeby a hodnoty. Motivační faktory, které dříve motivovaly pracovníky a dokázaly je povzbudit k vyšším výkonům, se časem mohou stát nedokonalými a zastaralými. Potom je nutné motivační systém obnovit a „aktualizovat“, s přihlédnutím k aktuálním možnostem podniku a také k potřebám a přáním zaměstnanců.

Rozhovory, které jsem prováděla se zaměstnanci, mi poskytly mnoho informací o současném stavu motivačního systému ve společnosti, a také úroveň spokojenosti jednotlivých zaměstnanců s tímto systémem. Musím říci, že výsledky, které po vyhodnocení rozhovorů vyllynuly, byly velice pozitivní. Nesetkala jsem se s tím, že by některý z respondentů projevil absolutní nespokojenost s některou z oblastí, kterou jsem v rozhovoru zmínila. I přesto, že absolutní nespokojenost jsem ve společnosti opravdu neobjevila, vyskytly se některé méně příznivé výsledky. Proto bych na tomto místě ráda navrhla korekce, vedoucí ke zdokonalení motivačního systému společnosti 1. Art Interier, s. r. o.

Pracovní prostředí

V odpovědích respondentů na otázku týkající se pracovního prostředí se několikrát vyskytla připomínka k nedostatku soukromí. Jednalo se zejména o zaměstnance na prodejně, kteří mají své pracovní místo umístěno přímo na prodejní ploše, která je velmi rozlehlá. Kromě toho také prakticky každý, kdo do místnosti vejde, musí nutně projít kolem. Doporučovala bych proto majiteli společnosti, aby se pokusil vytvořit alespoň částečné soukromí pro své zaměstnance, například formou vhodně umístěného závěsu či zástěny, která by se v případě potřeby mohla roztáhnout a vytvořit tak klidnější a méně rušné pracovní podmínky.

Odměňování

- Osobní ohodnocení

Podle odpovědí respondentů jsou pro ně stále nejzajímavější finanční odměny. Zatímco zvyšování mzdy může působit motivačně jen po nějakou dobu a do určité míry, myslím si, že oblast osobního ohodnocení by mohla pro zaměstnance být mnohem atraktivnější. To vše samozřejmě za předpokladu, že by byl vytvořen přehledný a spravedlivý systém hodnocení, který by byl znám všem zaměstnancům. Ti by tak přesně věděli, na jaké osobní ohodnocení mají nárok (měřitelnými ukazateli bych zvolila např. minimální absenci, objem prodaných výrobků, kvalitu práce apod., dle pracovního zařazení). To by také vyřešilo

stížnosti některých respondentů na současný stav odměňování, kdy prémie vyplácí majitel společnosti dle svého uvážení, a oni tak nemají přesný přehled.

Komunikace

- Organizace práce

Zajistit dobrou organizaci práce, tak, aby na sebe vše navazovalo a práce byla prováděna efektivně, jistě není jednoduché. Vyžaduje to určitou míru zkušeností i znalostí time managementu. Organizace práce je nicméně velmi důležitou částí v procesním chování firmy. Správně zorganizovaná práce zvyšuje její produktivitu.

Na nedostatečnou organizaci práce si během rozhovorů stěžovalo několik zaměstnanců. Myslím si, že se v této oblasti projevuje velikost společnosti 1. Art Interier, s. r. o. Zatímco velké (většinou nadnárodní) firmy mají práci zorganizovanou do největších detailů, malé firmy si nutnost kvalitní organizace práce buď neuvědomují, nebo nemají dostatečné zkušenosti.

Pro zlepšení situace v oblasti organizace práce bych proto společnosti doporučila následující kroky:

- Třídění pracovních úkolů podle důležitosti na tři skupiny (např. A, B, C). Skupina A představuje nejnaléhavější úkoly, které by se měly splnit dnes, ve skupině B se nacházejí úkoly, které ještě snesou možnost odkladu, a skupina C představuje úkoly, které nejsou časově limitované.
- Zastupitelnost. Doporučovala bych nastavit určitá pravidla, jak se bude postupovat v určitých naléhavých případech v době nepřítomnosti majitele. Ne vždy je nutné čekat, až se majitel vrátí a vyřídí věc sám. Samozřejmě za předpokladu, že budou jeho podřízení znát jasná pravidla, jak se má postupovat.
- Odstranění duplicity úkolů. Pokud si společnost přesně popíše jednotlivé procesy a činnosti, včetně jejich průchodu firmou, snižuje tak riziko, že se stejná věc bude nevědomky dělat dvakrát.

Zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých výhod je jistě silným motivačním prvkem pro většinu lidí, potvrdili to také respondenti během mých rozhovorů s nimi. Přestože jsou všichni zaměstnanci s rozsahem poskytovaných zaměstnaneckých výhod poměrně spokojeni, když měli

prostor říci, které výhody by dále uvítali, nebo které v současnosti postrádají, uvedli hned několik návrhů. Nejčastějším přáním zaměstnanců byly příspěvky na dovolenou a lázně, jazykové kurzy, masáže, příspěvky na dopravu, vstupenky do fitnesscenter a sportovišť a příspěvky na péči o zdraví.

V oblasti zaměstnaneckých výhod bych společnosti doporučila aplikovat místo současného plošného poskytování výhod pružný Cafeteria systém. Ačkoliv jsem si vědoma toho, že tento systém s sebou přináší značnou administrativní náročnost a mohl by být chápán pouze jako systém zaměstnaneckých výhod vhodný pro větší společnosti, myslím si, že by se jistě dal aplikovat také na společnost s malým počtem zaměstnanců, jakou je 1. Art Interior, s. r. o. Nabídka volitelných výhod by nemusela být tak rozsáhlá, ale měla by se zaměřit na výhody, o které zaměstnanci projeví zájem. Myslím si, že volnou ruku při výběru nejatraktivnějších zaměstnaneckých výhod by zaměstnanci jistě ocenili. Zvýšená spokojenost zaměstnanců samozřejmě přispívá také k lepšímu pracovnímu výkonu, takže jsem přesvědčena o tom, že náklady i čas vynaložené na zavádění cafeteria systému by se společnosti vyplatily.

ZÁVĚR

Existuje několik výzkumů, které se zabývají tím, kolik času stráví člověk průměrně za svůj život v práci. I když se od sebe jednotlivé výsledky výzkumů více či méně liší, v jednom se shodují vždy – je to rozhodně nezanedbatelná část života. Zatímco někteří lidé chodí do práce jen kvůli penězům, odpracují si svou směnu a odcházejí domů, existují také lidé (a naštěstí jich není málo), kterým na výsledcích jejich práce záleží. Zajímají se o strategie a cíle své společnosti, jsou vůči ní loajální a chtějí pracovat na svém osobním růstu. Je rozhodně v zájmu každé firmy, aby měla maximum schopných a loajálních zaměstnanců. Tomu může velmi napomoci kvalitní personální politika společnosti. Jednou z nejdůležitějších úloh personálního řízení je motivace zaměstnanců.

Motivovat zaměstnance znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť se podílet na plnění cílů firmy a jejich dílčích úkolů. Prvním krokem je zjistit, co naše pracovníky motivuje, protože teprve poté může být sestaven kvalitní motivační systém. A právě motivačním systémem jsem se zabývala ve své bakalářské práci.

Úvodní část této práce je věnována teoretickým východiskům, vztahujících se k tématu. Studovala jsem dostupnou literaturu a na základě takto získaných poznatků jsem definovala základní pojmy týkající se motivace a motivačního programu. Teoretické znalosti jsem využila při zpracování praktické části.

V praktické části nejprve představuji společnost 1. Art Interier, s. r. o. Kromě základních údajů o společnosti zde popisuji také současný stav motivačního systému společnosti. Podstatnou a obsáhlou kapitolou praktické části je analýza a vyhodnocení dat, získaných během rozhovorů se zaměstnanci společnosti. V rozhovorech jsem se zaměřila kromě motivace také na oblasti spokojenosti a odměňování.

Na základě údajů, zjištěných analýzou získaných dat, jsem odhalila několik nedostatků v motivačním systému společnosti 1. Art Interier, s. r. o. Zpracovala jsem proto několik návrhů, vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků.

Dle mého názoru jsem splnila cíle práce a doufám, že mnou navržené doporučení budou pro společnost 1. Art Interier, s. r. o. přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [6] DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [7] DONELY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido, 1996. 130 s. ISBN 80-85931-15-X.
- [9] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [10] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [11] HOSKOVEC, J., et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 462 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [12] KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 80-7041-951-2.
- [13] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

[15] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

[16] NIERMEYER, R., SYEFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

[17] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing, 2006. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.

[18] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. 2. přeprac. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.

[19] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Elektronické zdroje

[20] ZIKMUND, M. *Cafeteria systém - odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. *BusinessVize* [online]. 2010, [cit. 2010-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>.

[21] *Motivace* [online]. 2009 [cit. 2010-01-23]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.

[22] *Maslowova pyramida* [online]. 2010, 13.1.2010 [cit. 2010-01-26]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida>.

[23] *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2005-2010 [cit. 2010-01-26]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214>.

[24] *Motivace zaměstnanců - jak na to?* [online]. 2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/#article-body>>.

[25] *Motivační programy* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/motivacni-programy/>>.

[26] Internetové zdroje společnosti 1. Art Interier, s. r. o. Dostupný z WWW: <<http://www.lartinterier.com>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Maslowova hierarchie potřeb	16
Obr. 2: Model motivace dle Portera a Lawlera.....	20

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	42
Graf 2: Věk respondentů.....	42
Graf 3: Doba odpracovaná ve společnosti	43
Graf 4: Celková spokojenost s vykonávanou prací	44
Graf 5: Spokojenost s pracovním prostředím	45
Graf 6: Možnost osobního růstu	46
Graf 7: Seznámení zaměstnanců s cíli společnosti	47
Graf 8: Spokojenost s celkovým stavem komunikace ve firmě.....	48
Graf 9: Zaměstnanecké výhody nabízené společností.....	49
Graf 10: Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali	50
Graf 11: Přijali byste nabídku vyššího platu u jiné organizace?.....	51
Graf 12: Preferované formy odměn	52
Graf 13: Oblasti, které by se měly ve společnosti zlepšit.....	53
Graf 14: Motivační faktory motivující k práci ve společnosti.....	54
Graf 15: Důležitost jednotlivých motivačních faktorů	55

SEZNAM PŘÍLOH

P I Semistrukturovaný rozhovor

P II Fotografie

PŘÍLOHA P I: SEMISTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

1. Jaká je Vaše celková spokojenost s prací, kterou vykonáváte?
2. Jak Vám vyhovuje Vaše pracovní prostředí? Co hodnotíte kladně a co naopak záporně?
3. Jaké máte vztahy s kolegy na pracovišti?
4. Myslíte si, že máte možnost profesního růstu v rámci společnosti?
5. Jste seznámeni s cíli a strategií Vaší společnosti?
6. Jak byste ohodnotili Vaši komunikaci s nadřízeným?
7. Jste spokojen(a) s celkovým stavem komunikace ve firmě?
8. Jaké zaměstnanecké výhody Vám společnost nabízí?
9. Je podle Vás rozsah zaměstnaneckých výhod poskytovaných společností dostatečný?
10. Které zaměstnanecké výhody byste uvítali?
11. Jak jste spokojen(a) s výškou mzdy?
12. Pokud byste dostal(a) nabídku vyššího platu u jiné organizace, přijal(a) byste ji?
13. Jaké formy odměn byste preferoval(a) (např. finanční, slovní...)?
14. Jaké oblasti by se podle Vašeho názoru měly v organizaci zlepšit?
15. Máte nějaké návrhy, jak by se mohl zlepšit současný stav motivace ve společnosti?

16. Z následujících motivačních faktorů vyberte ty, které Vás nejvíce motivují k práci v této společnosti (maximálně tři):

- pracovní prostředí
- možnost postupu
- vztahy na pracovišti
- finanční ohodnocení
- náplň práce
- zaměstnanecké výhody
- uznání osobních výsledků
- vztahy k nadřízenému
- jiné.....

17. Ohodnot'te, prosím, stupnicí 1-5 podle důležitosti to, co je pro Vás motivující. (1 = zcela nedůležité; 5 = velmi důležité)

	1	2	3	4	5
Prospěšnost pro okolí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocenění výsledků nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objektivnost nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radost z práce	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy mezi kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Druh a charakter práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohyb informací uvnitř podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestiž profese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spoluúčast na rozhodování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Pohlaví

muž

žena

19. Věk

15-20 let

21-30 let

31-40 let

41-50 let

51-60 let

61 a více let

20. Doba odpracovaná ve společnosti 1. Art Interier, s. r. o.

méně než 1 rok

6-10 let

1-5 let

déle než 10 let

PŘÍLOHA P II: FOTOGRAFIE



Ukázka realizace společnosti 1. Art Interier, s. r. o. (veřejné prostory)



Ukázka realizace společnosti 1. Art Interier, s. r. o. (soukromé interiéry)



Ukázka realizace společnosti 1. Art Interier, s. r. o. (soukromé interiéry)