

Motivace pracovníků jako faktor zvyšování výkonnosti firmy

Adéla Zápařková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla ZÁPAŘKOVÁ**
Osobní číslo: **L09521**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Motivace pracovníků jako faktor zvyšování
výkonnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

- 1. Pojednání o problematice motivace pracovníků v organizacích, jejich zásadách a principech**
- 2. Vypracování analýzy způsobů motivace pracovníků ve zvolené firmě Siempelkamp CZ s.r.o.**
- 3. Vypracování návrhu vhodných opatření ke zlepšení systému v řešené oblasti**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vydání. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o problematice motivace pracovníků a jejím působením na zvyšování výkonnosti celé firmy. V teoretické části jsou popsány základní pojmy motivace, tato část je soustředěna na pracovní motivaci, motivační teorie a systém odměňování pracovníků. Druhá část bakalářské práce je praktická aplikace navazující na teoretickou část, kdy je prostřednictvím dotazníkového šetření ve firmě Siempelkamp CZ s.r.o. zjišťována úroveň současné motivace pracovníků. Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření jsou konkretizovány problémové oblasti motivace pracovníků a formulovány možné návrhy vhodných opatření na zlepšení těchto oblastí.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační teorie, systém odměňování pracovníků, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

This Bachelor thesis deals with problematic of employee motivation and its affecting of increasing of efficiency of the company altogether. In the theoretical part are described the basic notions of motivation and this part is focused on working motivation, motivational theories and employees rewards. The second part of the Bachelor thesis is practical application tied together with theoretical part, where questionnaire survey in a company Siempelkamp CZ s.r.o. is determinates status of current motivations of employees. Based on established results of the questionnaire survey are specified problems in the area of motivation of employees and defined possible suggestions of suitable precautions for improvement of these areas.

Keywords: motivation, work motivation, motivational theory, system of employee rewarding, questionnaire survey.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce prof. Ing. Josefu Navrátilovi, DrSc., za ochotu a poskytování odborných rad a připomínek během zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmě Siempelkamp CZ s.r.o. a jejím pracovníkům za spolupráci při zpracování bakalářské práce.

Prohlašuji, že

- 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti, dne 11. 4. 2012

.....
Za paňčova!
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 MOTIVACE.....	10
1.1 OBEČNÁ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE A VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.2 ZDROJE MOTIVACE	12
1.3 TYPY MOTIVACE.....	13
2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	16
2.1 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON.....	17
2.2 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	18
2.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	21
2.4 DEMOTIVACE PRACOVNÍKŮ A PRACOVNÍ NESPOKOJENOST.....	23
3 MOTIVAČNÍ TEORIE	24
3.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ PŘÍČIN MOTIVACE	24
3.1.1 Maslowova teorie pracovní motivace	24
3.1.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga.....	25
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU.....	25
3.2.1 Adamsova teorie spravedlnosti	26
3.2.2 Porterova a Lawlerova teorie	26
4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	28
4.1 HMOTNÁ STIMULACE PRACOVNÍKŮ	31
4.1.1 Nároková forma hmotné stimulace pracovníků	31
4.1.2 Nenároková forma hmotné stimulace pracovníků	32
4.2 NEHMOTNÁ STIMULACE PRACOVNÍKŮ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ FIRMY.....	39
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	44
7 MOŽNÉ NÁVRHY NA OPATŘENÍ	66
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Všechny firmy by měly věnovat pozornost především těm faktorům, které působí na zvyšování jejich výkonnosti. Jedním z těchto faktorů je motivace pracovníků, která ovlivňuje spokojenost a výkon pracovníků i kvalitu odvedené práce. Správně motivovaní pracovníci mohou odvádět maximální pracovní výkon, čímž se vytváří předpoklady k naplnění cílů firmy. Manažeři by proto měli neustále aktivně hledat vhodné prostředky a nástroje, jak pracovníky motivovat a vytvořenou motivaci udržovat a zvyšovat. Použití vhodných prostředků a nástrojů se následně odrazí v pracovním nadšení, výkonu i kvalitě odvedené práce a tím i ve výkonnosti celé firmy.

Cílem bakalářské práce je zpracovat pojednání o problematice motivace pracovníků ve firmách, analyzovat způsoby motivace ve zvolené firmě a formulovat návrhy vhodných opatření ke zlepšení systému.

V návaznosti na tento cíl je práce rozdělena na dvě části. Teoretická část pojednává obecně o problematice motivace, je soustředěna na pracovní motivaci, motivační teorie a systém odměňování pracovníků. Druhá část bakalářské práce je praktická aplikace navazující na teoretickou část. V této části je stručně představena firma Siempelkamp CZ s.r.o., je charakterizována její filozofie a popsán její motivační program. Prostřednictvím dotazníkového šetření je provedena analýza úrovně současné motivace pracovníků a na základě zjištěných výsledků jsou konkretizovány problémové oblasti motivace pracovníků a formulovány možné návrhy vhodných opatření na zlepšení těchto oblastí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Obecná charakteristika motivace a vymezení základních pojmů

Motivace představuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Působení těchto sil se pak navenek projeví v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. Co vede pracovníky k tomu, aby něco dělali nebo aby se chovali určitým způsobem, řeší teorie motivace. [3]

Definice motivace

Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. [13]

Z uvedené definice lze vyvodit, že správně motivovaní pracovníci mohou odvádět maximální pracovní výkon, čímž se vytváří předpoklady k naplnění cílů firmy. Výsledek jejich práce závisí na míře jejich motivace a na tom, jak budou za vynaložené úsilí odměněni. [1]

Dimenze motivace

Významnou skutečností v oblasti motivace je, že působí zároveň ve třech dimenzích, a to v dimenzi směru, intenzity a stálosti.

- a. Dimenze směru – projevuje se zaměřením a orientací činnosti pracovníka na určitý směr nebo odvracením od určitého směru.
- b. Dimenze intenzity – projevuje se ovlivňováním úsilí, které pracovník vynakládá na dosažení požadovaného cíle v závislosti na intenzitě motivace.
- c. Dimenze stálosti – projevuje se udržením motivačního vlivu při dalším jednání a činnosti pracovníka. [3]

Základní pojmy

Základními pojmy v oblasti motivace jsou motiv a stimul.

a) Motiv

Motivem se rozumí vnitřní hybná síla, která působí v psychice pracovníka a orientuje jeho činnost určitým směrem, v daném směru jej aktivizuje a vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv představuje psychologickou příčinu činnosti, která určuje motivaci intenzitu, směr a stálost. [3]

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíl, který hraje klíčovou organizační a řídicí roli v chování pracovníka a má velký vliv na průběh jeho emočních a poznávacích procesů. [5]

V této souvislosti se rozlišuje:

- Motiv cílový – tento motiv znamená motivování činnosti ke splnění určitého cíle a s tím související získání vnitřního pocitu uspokojení nebo naplnění z dosažení tohoto cíle. Působení tohoto motivu trvá do té doby, dokud není cíl dosažen. Příkladem tohoto motivu může být povýšení.
- Motiv částečný – tento motiv znamená spíše zaměření činnosti na určitou oblast, ale není možné mu přiřadit určitý cílový stav. Příkladem tohoto motivu může být zájem o architekturu. [3]

V souvislosti s pracovní motivací se zkoumá především motiv, který vede k volbě určitého typu pracovní činnosti, a také se zkoumá, jaký motiv je uspokojovaný účastí pracovníka v pracovní činnosti. Z těchto hledisek se rozlišuje:

- Přímý motiv – tento motiv vyjadřuje, že práce sama o sobě je zdrojem uspokojení, patří sem např. potřeba kontaktu s lidmi, touha po moci a seberealizaci.
- Nepřímý motiv – tento motiv vyjadřuje, že práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb, patří sem např. mzda, potřeba uplatnění se a potvrzení vlastní důležitosti. [15]

b) Stimul

Stimulem se rozumí prostředek uspokojování motivace, vyjadřující jakýkoliv podnět k určité činnosti, který může vyvolávat změny v motivaci pracovníka a ovlivňovat tak jeho chování, ale také nemusí, protože to, co pracovník považuje za stimul, záleží na konkrétní motivaci pracovníka. Stimulem může být cokoliv od vnitřních podnětů signalizujících nějakou změnu v mysli pracovníka, až po vnější podněty, které jsou vyvolány ve vztahu k určitým impulsům. [3]

Z hlediska toho, jestli stimul působí na chování pracovníka pozitivně nebo negativně, se rozlišuje:

- Pozitivní stimul – tento stimul upevňuje nebo posiluje úspěšné chování, mezi pozitivní stimul lze řadit nabídku odměny za úspěšné dosažení cíle.
- Negativní stimul – tento stimul nepřináší pozitivní výsledky a může vyvolávat negativní chování, mezi negativní stimul lze řadit hrozbu pokutou v případě nesplnění cíle. [2]

1.2 Zdroje motivace

Zdroji motivace se rozumí celá řada skutečností vytvářejících motivaci. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

- *Potřeba* – představuje pocit nedostatku, který se člověk snaží odstranit. Pro vnímaného člověka má subjektivní význam, může se projevat jako stav napětí, který vyvolává nutnost jej odstranit. Rozlišují se např. potřeby fyziologické a sociální.
- *Návyk* – představuje opakovaný a fixovaný naučný způsob chování, způsobující, že člověk se v podobných situacích chová stejně nebo podobně, může být výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit člověka.
- *Zájem* – představuje zdroj motivu, který vyvolává určitý motiv, který naplňuje, rozvíjí a obohacuje osobnost člověka. Představuje dlouhodobější zaměření člověka na nějaký předmět, jev, proces nebo činnost.

- *Hodnota* – představuje objektivní jev hmotné nebo nehmotné povahy, kterému člověk přisuzuje menší nebo větší význam. Hodnota může být posuzována z hlediska prospěchu člověka nebo z hlediska prospěchu širších sociálních skupin.
- *Ideál* – představuje konkrétní názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího a kladně hodnoceného. Je vytvářen působením autorit a pro člověka představuje důležitý cíl a snahu o jeho dosažení. Může vyjadřovat určitý typ osobního projevu a může mít podobu životního cíle. [3]

1.3 Typy motivace

V souvislosti tím, jestli je motivace pracovníka ovlivňována tím, že pracovník chodí do práce rád a práce jej baví nebo jestli je motivace pracovníka ovlivňována managementem firmy prostřednictvím motivačních programů, se rozlišují dva základní typy motivace – vnitřní a vnější.

a) Vnitřní motivace

Jde o využívání a rozvíjení schopností a dovedností pracovníka, týká se kvality pracovního života. Pro pracovníka je jeho práce zajímavá, důležitá, baví ho, je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost, může se profesně rozvíjet a kariérně růst. K vnitřní motivaci dochází, jestliže má pracovní místo a práce následující vlastnosti:

- volnost jednání a rozmanitost,
- využívání schopností,
- existence zpětné vazby,
- pocit důležitosti práce.

Tyto vlastnosti mohou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí pracovníka a nejsou mu vnucené z vnějšku. [1]

b) Vnější motivace

Jde o záměrné vnější působení a cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace. K vnější motivaci dochází, jestliže jednání pracovníka pohánějí vnější podněty.

Vnější motivace je tvořena nejen odměnami, mezi které lze řadit povýšení, pochvalu nebo zvýšení platu, ale také negativními opatřeními, mezi které lze řadit kritiku, disciplinární řízení nebo odepření platu.

Vnější podněty mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. [1]

Vnější motivaci je možné dále členit na motivaci hmotnou a nehmotnou.

- **Hmotná motivace**

Hmotnou motivací se rozumí motivace pracovníka prostřednictvím peněžních a nepeněžních prostředků. Peněžní ohodnocení práce mzdou nebo platem má velký motivační vliv a pro pracovníka je významným motivačním faktorem. Pracovník je motivovaný kromě mzdy nebo platu např. příplatky, bonusy, prémie a zaměstnaneckými výhodami.

- **Nehmotná motivace**

Nehmotnou motivací se rozumí motivace pracovníka prostřednictvím nepeněžních prostředků, které lze považovat za nástroj ke zvýšení jeho pracovního výkonu a spokojenosti. Pracovník je motivovaný např. povýšením, uznáním, pochvalou, dobrými pracovními vztahy. [18]

V souvislosti s uměním manažerů cíleně působit na motivaci pracovníka lze rozlišovat pozitivní a negativní motivaci.

- **Pozitivní motivace**

Pozitivní motivací se rozumí vytváření pracovních podmínek, které jsou pro pracovníka atraktivní a vyvolávají u něj ochotu a zájem na kvalitním řešení úkolů nebo tvůrčí aktivitě. Pozitivní motivace je snadno zaměřitelná na konkrétní cíle, které manažeři motivují. Dosažené pracovní výsledky vedou pracovníka k opakování této zkušenosti.

- **Negativní motivace**

Negativní motivací se rozumí vytváření postihů se snahou o zlepšení práce pracovníka. Negativní motivace je obtížně zaměřitelná na konkrétní cíle, může znamenat obavu pracovníka před trestem, špatným hodnocením, snížením peněžní odměny nebo horším pracovním zařazením. Důsledkem této obavy může vzniknout snaha pracovníka vyhýbat se rizikovým činnostem důležitých pro firmu. [17]

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace vyjadřuje přístup pracovníka k práci a jeho ochotu vykonávat pracovní činnost, vycházející z působení vnitřních a vnějších motivů. Velká míra motivace pracovníka záleží na manažerech, kteří by se měli snažit co nejvíce sladit potřeby a zájmy pracovníka s potřebami a zájmy firmy. [11]

Mezi faktory ovlivňující pracovní motivaci patří: [15 ; 19]

- *Náplň práce*

Obohacování nebo rozšiřování obsahu práce v souladu se schopnostmi pracovníků a dohodnutí se na požadovaných pracovních cílech.

- *Zapojení pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu*

Zapojování pracovníků na plnění cílů firmy od fáze přípravy a formulování cílů až po konkrétní dosahování, zhodnocení a odměňování splnění vytyčených cílů. Tento faktor vzbuzuje pocit, že názor pracovníků, kterým je umožněno angažovat se na cílech firmy, má váhu.

- *Pravomoc a odpovědnost pracovníků*

Delegování pravomoci a odpovědnosti pracovníků, spočívající v přenášení některých činností na podřízené pracovníky schopné zvládat náročnější práci, která přesahuje jejich dosavadní odpovědnost a s ní spojení postavení.

- *Efektivní komunikace manažerů s pracovníky a systém zpětné vazby*

Efektivní komunikací se rozumí jakákoliv komunikace manažerů s pracovníky. Lze ji dosáhnout ústní formou nebo prostřednictvím technických prostředků a může mít podobu pracovních instrukcí, prohlášení, porad, apod. K dosažení efektivní komunikace by manažeři měli dát pracovníkům prostor pro vyjádření svých názorů. Komunikace manažerů s pracovníky podporuje jejich důvěru u pracovníků a má pozitivní vliv na jejich vztah s nimi.

- *Informovanost o dění ve firmě*

Poskytování nutných informací, které pracovníci potřebují vědět nejen pro plnění pracovních úkolů, ale i pro pocit jistoty, že s nimi firma v budoucnu počítá.

- *Vztahy na pracovišti*

Představuje požadavek managementu firmy, aby vztahy mezi pracovníky uvnitř pracovního týmu vedly k podporování firemní kultury a nepůsobily na pracovníky demotivačně.

- *Možnost profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě*

Umožnění profesního rozvoje i kariérního růstu patří mezi výrazné motivátory pracovníků. Profesní rozvoj představuje rozvoj pracovníků v rámci profese nebo pracovního místa, lze jej dosáhnout školením, dalším vzděláváním, rozšiřováním znalostí pracovníků. Kariérní růst znamená rozvoj pracovníků v rámci organizační struktury firmy a lze jej vnímat jako možnost pracovního postupu.

- *Objektivně založený systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu*

Objektivita v odměňování pracovníků ovlivňuje nejen pracovní motivaci, ale i spokojenost pracovníků a pracovní vztahy. Pokud mají pracovníci pocit, že jsou neobjektivně odměňováni nebo hodnoceni, vede to k jejich demotivaci.

- *Sociální program podniku*

Sociálním programem se rozumí systém poskytování zaměstnaneckých výhod pracovníkům – je to marketingové opatření firmy, které by mělo být sestaveno tak, aby vedlo k dlouhodobé motivaci pracovníků.

2.1 Motivace a pracovní výkon

Úroveň pracovního výkonu závisí na úrovni motivace – zájmu pracovníka podat výkon, a na úrovni schopností pracovníka jako např. znalosti, kvalifikace, zkušenosti.

Úroveň motivace

Pro různé pracovní činnosti je potřebná různá úroveň motivace, která závisí na obtížnosti úkolů. Obvykle platí, že pro plnění jednoduchých úkolů stačí nízká úroveň motivace a naopak pro plnění složitých úkolů je potřeba vysoké úrovně motivace.

Úroveň schopností

Schopnostmi se rozumí odborné znalosti, kvalifikace a zkušenosti pracovníka, díky nimž je schopný plnit pracovní úkoly. Zájmem firmy i pracovníka by mělo být rozvíjení úrovně těchto schopností, ze strany firmy lze schopnosti pracovníka rozvíjet např. prostřednictvím rekvalifikačních kurzů.

Pracovní výkon lze vyjádřit vztahem: $V = f(M \cdot S)$

kde V = hodnota výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností [3]

2.2 Motivace a pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím faktorům pozitivního přístupu pracovníků k práci i k firmě. Ovlivňuje pracovní výkon, kvalitu a loajalitu pracovníků a v některých oblastech dopadá i na spokojenost zákazníků, např. v oblasti služeb. Řízení pracovní spokojenosti lze proto řadit k součástem řízení pracovního výkonu. [20]

Ke zjištění úrovně pracovní spokojenosti se využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce. [14]

Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost patří: [12 ; 14]

- *Obsah a charakter práce*

Tento faktor ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti ve velké míře. Pracovníci, kteří jsou spokojeni s obsahem a charakterem práce, mají větší prostor pro seberealizaci a tvůrčí uplatnění. Naopak pracovníci, kteří nejsou spokojeni s obsahem a charakterem práce, nepodávají optimální výkon a práce pro ně představuje jen prostředek nutný k obživě.

- *Způsob odměňování*

Pracovní spokojenost ovlivňuje nejen výše odměny, ale i objektivita, s jakou jsou pracovníci za vynaložené pracovní úsilí odměněni. Tento faktor ovlivňuje také motivaci pracovníků a pracovní vztahy.

- *Perspektiva k práci*

Chápe se jako možnost pracovníků pracovní se realizovat. Může mít podobu zvyšování kvalifikace, získání vyššího pracovního zařazení nebo peněžního ocenění pracovníků a hraje důležitou roli při hledání pracovního uplatnění. Současná doba je v oblasti uplatňování pracovníků problematická.

- *Styl řízení*

Stylem řízení vedoucí pracovník ovlivňuje ve velké míře spokojenost pracovníků a svou autoritou se výrazně podílí na pracovní atmosféře. Může uplatňovat autoritativní, participativní nebo benevolentní styl řízení pracovníků.

- a. Autoritativní styl řízení je charakteristický tím, že vedoucí pracovník zadává pracovní úkoly formou příkazů a nepřipouští podíl někoho jiného na rozhodování. Podřízené pracovníky motivuje jistotou pracovního místa a hmotnými stimuly. V praxi tento styl řízení přijímají obvykle méně kvalifikovaní pracovníci v rutinních oblastech práce.
- b. Participativní styl řízení je charakteristický tím, že vedoucí pracovník stanovuje hlavní cíle, které je nutné dosáhnout, ale způsoby jejich realizace přenechává ve velké míře na podřízených pracovnících. Vedoucí pracovník si ponechává strategické rozhodování na své úrovni, ale operativní rozhodování deleguje na podřízené pracovníky. V praxi má tento styl řízení výrazný motivační vliv, stimuluje aktivitu pracovníků a zvyšuje jejich samostatnost a odpovědnost.
- c. Benevolentní styl řízení je charakteristický tím, že vedoucí pracovník do činnosti pracovníků zasahuje jen v případě, že je k tomu donucený situací. Vedoucí pracovník rozhoduje vrcholově, minimálně deleguje rozhodnutí na podřízené pracovníky. Tento styl řízení zdůrazňuje nevýznamnost funkce vedoucího pracovníka a klade váhu na individuální odpovědnost pracovníků, v praxi jej lze použít v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků.

- *Způsob zadávání pracovních úkolů*

Správné zadávání pracovních úkolů ovlivňuje rozhodujícím způsobem kvalitu jejich plnění. Vedoucí pracovník by se měl vyjadřovat jasně a úkoly formulovat jednoznačně, aby nedocházelo k nedorozumění. Nesprávné zadání a vysvětlení pracovních úkolů patří k největším chybám vedoucího pracovníka, vede ke zmetkovitosti, k plýtvání času pracovníků i firmy a k demotivaci pracovníků.

- *Spolupracovníci*

Pracovní činnost má společenský charakter a spolupracovníci jsou si navzájem zdrojem mnoha pracovních podnětů. V souvislosti s pracovní spokojeností jsou důležité mezilidské vztahy, interakce a komunikace na pracovišti.

- *Organizace práce*

Organizace práce do velké míry ovlivňuje vytváření vhodných pracovních podmínek a tím i pracovní spokojenost, motivaci i výkonnost pracovníků. Jejím obsahem je uspořádání vztahů v systému práce a rozdělování pracovního procesu na úkoly přidělované pracovníkům, zahrnuje organizační normy a předpisy práce.

- *Pracovní podmínky*

Pracovními podmínkami se rozumí fyzické i psychické podmínky práce a měly by být na takové úrovni, aby nebyly příčinou nespokojenosti pracovníků, která se většinou projevuje tam, kde jsou pracovní podmínky k pracovníkům nepříznivé nebo škodlivé. Mezi fyzické podmínky práce patří osvětlení, barevné řešení pracovišť, zvukové a klimatické podmínky. Mezi psychické podmínky práce patří pracovní atmosféra, vztahy na pracovišti a pracovní zátěž.

- *Úroveň sociální péče*

Tento faktor zabezpečuje sociální potřeby pracovníků a výrazně ovlivňuje spokojenost pracovníků. Firmy realizují sociální péči prostřednictvím systému zaměstnaneckých výhod.

2.3 Motivační program

Představuje dokument obsahující postupy, pravidla a opatření určené pracovníkům. Jeho cílem je, aby byli pracovníci motivovaní, jejich přístup k práci byl pozitivní, jejich pracovní výkon byl na nejvyšší možné úrovni a jejich pracovní zájem byl v souladu s pracovním zájmem firmy. Pracovníci musí být s obsahem motivačního programu obeznámeni a v souvislosti s vývojem firmy musí být motivační program aktualizován. [14]

Motivační program musí být integrovaný a přehledný, součástí motivačního programu je:

- odměňování pracovníků,
- sociální výhody,
- morální ocenění,
- profesní rozvoj a kariérní růst,
- organizační opatření managementu. [11]

Tvorba motivačního programu

Tvorba motivačního programu zahrnuje několik fází, které ve své finální podobě zajišťují jeho optimální účinnost.

Možný postup při tvorbě motivačního programu:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Účinnost těchto faktorů se zjišťuje formou dotazníkového šetření nebo osobních pohovorů. Tento úkol plní obvykle vedoucí pracovníci za pomoci psychologa, poté se provede analýza úrovně motivace u jednotlivých kategorií pracovníků a její vyhodnocení.
2. Charakteristika motivačního klimatu firmy
Vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti a vztahů pracovníků se zaměstnavatelem.

3. Stanovení cílů motivačního programu

Možné cíle motivačního programu:

- Přijetí firemních cílů pracovníky.
- Posílení angažovanosti pracovníků na řídicích aktivitách.
- Dosažení potřebných změn v pracovním jednání pracovníků.
- Dosažení vysokých pracovních výkonů pracovníků.
- Podpoření pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků.

4. Navržení možných opatření vedoucích k zabezpečení cílů

Možná opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost firmy prostřednictvím zvýšení aktivity a zájmu pracovníků. Jestliže má být motivační program účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují pracovníky v souvislosti s výkonností firmy. Aby se tato výkonnost zvýšila, je nutné provést opatření v oblasti výběru, hodnocení a rozmisťování pracovníků, dále je nutné zvyšovat jejich odborné znalosti a pracovní schopnosti.

Možná opatření vedoucí k zabezpečení cílů:

- Zkvalitnění výběru a hodnocení pracovníků pro další plánování profesního rozvoje a kariérního růstu.
- Tvorba účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, který bude v závislosti na výkonu pracovníků spravedlivý.
- Zlepšení systému péče o sociální rozvoj pracovníků.
- Navržení opatření v oblasti utváření vztahů pracovníků k firmě.
- Zpracování systému účasti pracovníků na základních otázkách firemního rozvoje a na výsledcích firmy.

5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

[8]

2.4 Demotivace pracovníků a pracovní nespokojenost

Demotivace pracovníků

Pracovníci mohou být vystaveni působení různých faktorů, které jsou příčinou negativních impulsů v jejich jednání a přináší s sebou zklamání a nechut' pracovat. První možnou příčinou demotivace pracovníků může být *chybně zvolená motivace*, jejímž výsledkem může být protiproduktivní jednání pracovníků. Druhou možnou příčinou demotivace pracovníků může být *špatná informovanost pracovníků*, kdy manažeři dostatečně neprezentují své vize a představy o budoucnosti firmy. Jejím výsledkem může být pocity nejistoty a obavy pracovníků o osud firmy a tím i osud jich samotných. Další možnou příčinou demotivace pracovníků může být *špatný styl řízení manažerů*, kdy manažeři upřednostňují některé pracovníky, jsou uzavření nebo nejasně formulují své příkazy. Výsledkem špatných řídicích stylů manažerů mohou být pochybnosti o jejich objektivitě nebo špatně vykonané pracovní úkoly. Poslední možnou příčinou je *nevšímavost managementu* ve smyslu nevěnování pozornosti managementu jakýmkoliv nápadům, připomínkám a stížnostem pracovníků. Výsledkem nevšímavosti management může být špatná pracovní atmosféra a konflikty na pracovišti. [16]

Pracovní nespokojenost

Demotivace pracovníků úzce souvisí s pracovní nespokojeností, která vzniká působením negativních faktorů a má negativní dopady na pracovníky i na samotnou firmu. Těmto negativním faktorům je nutné se vyvarovat, mohou to být různé formy neprofesionálního manažerského chování:

- upřednostňování některých pracovníků,
- neobjektivní hodnocení a odměňování pracovníků,
- zbytečné projevy nedůvěry k pracovníkům,
- neřešení konfliktů a stížností pracovníků,
- nedostatečné vysvětlování pracovních úkolů pracovníkům,
- nevyužívání připomínek a návrhů pracovníků. [20]

3 MOTIVAČNÍ TEORIE

Současný management, jako vědní disciplína, vytváří pro vedoucí pracovníky základ pro možné přístupy, metody a názory, jak lze dosáhnout u podřízených pracovníků odpovídající aktivitu při plnění cílů firmy. [17]

3.1 Teorie zaměřené na poznání příčin motivace

Jedná se o skupinu motivačních teorií, která identifikuje důvody pro pracovní motivaci a doporučuje postupy jejich využití při usměrňování a aktivizaci pracovního jednání. Zmíním Maslowovu teorii pracovní motivace a dvoufaktorovou teorii F. Herzberga. [17]

3.1.1 Maslowova teorie pracovní motivace

První zmínka o této teorii byla popsána v knize Abrahama Harolda Maslowa *Motivation and Personality* z roku 1954. Teorie je charakteristická rozdělením pěti potřeb, uspořádaných do několika úrovní.

Maslow uspořádal potřeby do následujících úrovní:

- *Fyziologické potřeby* – jsou to základní lidské potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití. Tyto potřeby zahrnují např. dýchání, potravu, spánek.
- *Potřeba jistoty a bezpečí* – jde o potřebu zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Do této potřeby patří např. emocionální a fyzické bezpečí, stabilita.
- *Sociální potřeby* – týkají se mezilidských vztahů a potřeby začlenění se do společnosti. Mezi tyto potřeby patří např. potřeba mít dobré vztahy.
- *Potřeba uznání* – jde o potřebu být oceněný druhými, souvisí s ní dosažení pracovního a společenského postavení, uspokojení pracovních potřeb nebo pozitivní hodnocení pracovních aktivit. Tato potřeba zahrnuje např. prestiž, respekt, postavení.
- *Potřeba seberealizace* – jde o potřebu člověka dosáhnout maxima v tom, co dělá. Je uspokojena možností osobního a pracovního rozvoje a není za každou cenu spojena s pracovním výkonem. Tato potřeba zahrnuje např. osobní zážitky, růst v osobních směrech, uplatnění schopností. [15]

3.1.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Tato teorie, jejímž autorem je Frederick Irving Herzberg, rozlišuje sílu vnějších stimulů a vnitřních pohnutek. Herzberg vymezil dvě skupiny faktorů tak, že mohou zároveň ovlivňovat a zasahovat do obou oblastí. Tato teorie se také nazývá teorie motivátorů a hygienických faktorů.

Faktory hygienické zahrnují:

- pracovní řády,
- pracovní směrnice,
- pracovní podmínky,
- pracovní vztahy,
- osobní život,
- výdělek.

Faktory motivační zahrnují:

- výkon,
- uznání,
- práci jako takovou,
- míru odpovědnosti,
- osobní a profesní rozvoj. [11]

3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Jedná se o skupinu motivačních teorií, která soustřeďuje pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování a ukončení motivačního jednání. Využití těchto teorií není tak časté jako u teorií zaměřených na poznání motivačních příčin. Zmíním Adamsovu teorii spravedlnosti a Porterovu a Lawlerovu teorii. [17]

3.2.1 Adamsova teorie spravedlnosti

Podstata teorie spravedlnosti, jejímž autorem je John Stacey Adams, je v tom, že pracovník porovnává svůj vynaložený čas, úsilí a schopnosti, díky nimž dosáhl požadovaného cíle, s vynaloženým časem, úsilím a schopnostmi ostatních pracovníků. Výsledkem je pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti.

Teorie spravedlnosti je založena na principu sociálního porovnávání pracovníků v pracovních skupinách. Lze ji zjednodušeně vyjádřit jako poměr toho, co pracovník do práce vkládá (vstupy) s tím, co dostává (výstupy) v porovnání s tím, co vkládají a dostávají ostatní pracovníci. Mezi vstupy je možné řadit vzdělání, zkušenosti nebo délku praxe. Mezi výstupy je možné řadit mzdu nebo plat, zaměstnanecké výhody, kvalitu pracovního prostředí nebo možnost osobního rozvoje.

Obecně mohou vzniknout tři situace ovlivňující kvalitu pracovního výkonu a vztahy na pracovišti:

1. Zvýšení pracovní výkonnosti plynoucí z pocitu spravedlnosti, kdy za dobře odvedenou práci náleží pracovníkovi spravedlivá odměna.
2. Dojem nedostatečného ocenění plynoucí z pocitu nespravedlnosti, kdy pracovník, který vynaložil ke splnění požadovaného úkolu stejné nebo vyšší úsilí, než ostatní pracovníci, je ohodnocený hůř než oni.
3. Dojem nadhodnocení v subjektivním posouzení plynoucí z pocitu nespravedlnosti, kdy pracovník, který vynaložil ke splnění požadovaného úkolu menší úsilí, než ostatní pracovníci a je ohodnocený, že vynaložil větší úsilí a dosáhl lepšího pracovního výsledku než ostatní pracovníci. [15]

3.2.2 Porterova a Lawlerova teorie

Autoři této teorie vychází z toho, že k vynaložení určitého úsilí vede pracovníka jím vnímaná hodnota cíle nebo odměny, ve spojení se jím vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti dosažení cíle. Toto úsilí nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech pracovníka a na tom, jak vnímá svou pracovní roli. Následná odměna pak ovlivní jeho spokojenost. [15]

Před vynaložením úsilí pracovník:

- posoudí subjektivní hodnotu očekávané odměny,
- zhodnotí, do jaké míry mu jeho znalosti, schopnosti a dovednosti pomohou zvládnout úkol, ke kterému je motivovaný,
- provede odhad, jestli se mu vyplatí vynaložit úsilí.

Tato metoda je z vědeckého hlediska pozitivně hodnocená pro svou komplexnost, ale z hlediska manažerské praxe je považována za složitou. [17]

4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Problematika odměňování patří mezi nejdůležitější personální činnosti, proto je v každé firmě nutná existence efektivního, přijatelného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Systém odměňování stanovuje mzdy a platy, zaměstnanecké výhody a jiné formy peněžního a nepeněžního odměňování. Je tedy nutné, aby firma používala vhodný a přiměřený systém odměňování, který bude pracovníky při výkonu práce motivovat a za vykonanou práci je spravedlivě odměnit.

Smyslem funkčního systému odměňování pracovníků je:

- odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- odměňovat pracovníky podle toho, jak si jich firma cení,
- pomáhat získávat a udržovat kvalitní pracovníky,
- motivovat pracovníky,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu. [7]

Požadavky na systém odměňování

Systém odměňování by měl splňovat následující požadavky:

- *Být motivující*

Systém odměňování by měl podporovat motivaci pracovníků, měl by být srovnatelný s odměnami nabízenými v jiných firmách a odpovídat vynaloženému pracovnímu úsilí pracovníků. Tento cíl je ovlivněn ekonomickými požadavky a situací firmy.

- *Být spravedlivý*

Systém odměňování by měl u pracovníků vzbuzovat pocit, že jsou odměňováni spravedlivě podle pracovního výkonu nebo ve srovnání s ostatními pracovníky. Rozdíly v odměňování pracovníků musí být odůvodněné a opodstatněné.

- *Být transparentní*

Systém odměňování pracovníků by měl být jednoduchý a srozumitelný, aby jej pochopili všichni pracovníci. [7]

Systém odměňování obecně tvoří:

- *Strategie odměňování*

Tato strategie stanovuje, co firma z dlouhodobého časového hlediska plánuje dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování firemních podnikatelských cílů.

- *Politika odměňování*

Tato politika poskytuje potřebné kroky a návody pro rozhodování v oblasti principů odměňování, složek odměn, zaměstnaneckých výhod a informovanosti pracovníků o mzdové politice.

- *Praxe odměňování*

Tuto praxi tvoří struktury tříd a sazeb odměňování, metody a programy používané k realizaci strategie a politiky odměňování.

- *Procesy odměňování*

Tyto procesy tvoří způsoby realizace politiky odměňování a provádění praktické stránky odměňování.

- *Postupy odměňování*

Tyto postupy jsou používány v zájmu udržení systému odměňování a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. [7]

Tvorba systému odměňování

Při tvorbě systému odměňování se zvažují tyto aspekty:

- *Vnitřní struktura mezd a platů*

Zahrnuje hierarchii mzdových tarifů a platových tříd, strukturu práce a pracovních míst. Ústředním problémem je hodnocení práce.

- *Úroveň mezd a platů*

Zahrnuje nastavení reálných mezd na strukturu mezd a platů v porovnání s ostatními firmami a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost firmy, předpisy a zákony a používanou techniku a technologii.

- *Placení jednotlivců*

Zahrnuje spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy a určuje, jak vysokou mzdu dát konkrétním pracovníkům a jak je zařazovat v rámci mzdového rozpětí.

- *Způsob placení*

Zahrnuje rozhodnutí firmy, jestli pracovníky platit za odpracovaný čas nebo za výsledky práce.

- *Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů*

Zahrnuje různé výkonové formy odměňování pracovníků, zvláštní zaměstnanecké výhody, problém placení za kvalifikaci nebo schopnosti, za délku praxe nebo délku vykonávání profese ve firmě.

- *Zaměstnanecké výhody a příplatky*

Zahrnuje pojištění pracovníků placené úplně nebo částečně firmou, podnikovou penzi, placenou dovolenou a rizikové příplatky. Jako podklad slouží analýza motivace potřeb pracovníků a informace z trhu.

- *Řízení a kontrola mezd a platů*

Zahrnuje snahu o úspory nákladů na odměňování pracovníků, popis a specifikaci pracovních míst a zkoumání stimulačního účinku určitých forem odměňování pracovníků.

- *Výběr jednotlivých typů odměn a formování systému odměňování*

Zahrnuje odměny pro různé pracovníky.

Systém odměňování pracovníků se rozkládá na část hmotné formy stimulace pracovníků a část nehmotné formy stimulace pracovníků. Hmotné a nehmotné formy odměn mají různou povahu, ale jsou vzájemně úzce spjaté. [7]

4.1 Hmotná stimulace pracovníků

Lze ji považovat za hlavní stimulační prostředek, protože peněžní ohodnocení je pro pracovníky zdrojem prostředků potřebných pro život. Hmotná stimulace může mít peněžní i nepeněžní podobu a je tvořena nárokovou a nenárokovou formou stimulace pracovníků. [3]

4.1.1 Nároková forma hmotné stimulace pracovníků

Rozumí se peněžní forma využívaná k odměňování pracovníků. Mezi metody nárokové formy hmotné stimulace pracovníků patří plat, mzda a povinné příplatky, poskytované podle složitosti, odpovědnosti, pracovní výkonnosti, dosahovaných pracovních výsledků a obtížnosti pracovních podmínek. Mzda a plat mají stimulační vliv na pracovníky, jejich prostřednictvím je možné změnit přístup pracovníků k práci, úroveň jejich znalostí a dovedností, zvýšit jejich odpovědnost za pracovní činnost, zvýšit jejich výkon, pracovní schopnosti a spokojenost. [6]

- **Plat**

Plat představuje peněžní plnění poskytovaná pracovníkům pracujícím v rozpočtové sféře za práci zaměstnavatelem. Plat se určuje písemným platovým výměrem, ve kterém jsou uvedeny údaje o výši platového tarifu stanoveného pro platovou třídu a platový stupeň, do kterého jsou pracovníci zařazení. Dále jsou v platovém výměru uvedeny údaje o ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složkách platu. Tento výměr vydává zaměstnavatel pracovníkům v den nástupu do práce. Pracovníci jsou zařazení do platových tříd na základě druhu práce, v případě vedoucích pracovníků jsou pracovníci zařazení do platových tříd podle nejnáročnějších prací, které vykonávají nebo jejichž výkon řídí. Existuje 16 platových tříd.

Pracovníci jsou zařazení do platových stupňů podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě nebo doby výkonu vojenské základní služby nebo civilní služby. Existuje 12 platových stupňů. Zaměstnavatelem může být stát, obec nebo kraj, příspěvková organizace, státní fond, nezisková organizace nebo školské zařízení zřízené MŠMT. [7]

- **Mzda**

Mzda představuje peněžní odměnu za vykonanou práci a pracovní výsledky, poskytovanou v podnikatelské sféře (na základě podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě) zaměstnavatelem. Mzda se sjednává, stanovuje nebo určuje před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet a vyplácí se hotovostně nebo bezhotovostně. Zaměstnavatel je povinen vydat písemný mzdový výměr, ve kterém jsou obsaženy údaje o způsobu odměňování a o termínu a místě výplaty mzdy, tento výměr se vydává pracovníkům v den nástupu do práce. Zaměstnavatel je povinen dát pracovníkům písemné vyúčtování mzdy, výplatní listinu. [7]

Vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory

Při odměňování pracovníků hrají velkou roli vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory. Do vnitřních mzdovotvorných faktorů jsou zahrnuty požadavky související s pracovními úkoly, výsledky práce, úroveň výkonu a pracovními podmínkami. Vnější mzdovotvorné faktory jsou zaměřeny na situaci na trhu práce, platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání. [10]

- **Povinné příplatky**

Zaměstnavatel musí pracovníkům ze zákona vyplatit povinné příplatky navíc k odměně za práci, a to v případě, že pracovníci pracují v noci, přesčas, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí nebo v sobotu a v neděli. [10]

4.1.2 Nenároková forma hmotné stimulace pracovníků

Rozumí se peněžní i nepeněžní forma odměňování pracovníků. Mezi typické metody nenárokové formy hmotné stimulace pracovníků patří nepovinné příplatky, bonusy, prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích firmy a zaměstnanecké výhody. Tyto metody mají stimulační vliv na pracovníky, jejich prostřednictvím je možné zlepšovat vazby pracovníků na firmu, ocenit jejich dlouhodobě dosahované dobré pracovní výsledky a zvyšovat jejich zájem na kolektivním výkonu firmy. [9]

Peněžní forma [8 ; 9]

- **Nepovinné příplatky**

Na rozdíl od povinných příplatků nejsou dány zákonem, ale závisí na rozhodnutí zaměstnavatele, jestli je pracovníkům k odměně za práci vyplatí nebo ne. Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatky na ubytování a stravu, za zaučení nového pracovníka, za práci na směnách nebo za vedení pracovní skupiny.

- **Bonusy**

Bonus je stanoven pevnou částkou, která je poskytována pracovníkům k zaručené mzdě za splnění specifických nebo mimořádných úkolů. Může být individuální nebo kolektivní a lze jej přiznat za dosažení stanovených cílů, zlepšení celkové výkonnosti firmy, nebo dokončení projektu podle stanoveného standardu. Bonusem lze odměnit vynikající výsledky pracovníků každý rok, některé firmy jej ale mohou přiznávat jen pracovníkům s vynikajícími pracovními výsledky odvedenými za dobu 2 – 3 let. Bonusem lze nahradit osobní ohodnocení a prémie.

- **Prémie**

Prémie má stimulační charakter, pozitivně ovlivňuje a motivuje pracovníky a doplňuje jejich časovou nebo úkolovou mzdu. Získání prémie nelze předem zaručit, je vyplácená za splnění předem stanovených úkolů, které jsou uvedeny v zásadách prémiování. Lze rozlišovat jednorázovou a pravidelnou prémie – jednorázová prémie je přiznávaná za mimořádné plnění pracovních povinností (např. věrnostní prémie nebo prémie za přítomnost) a pravidelná prémie je vyplácená opakovaně za měřitelné nebo kvantifikovatelné pracovní výsledky.

- **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je poskytované s cílem motivovat pracovníky k pracovním výkonům, přihlíží k dlouhodobým pracovním výsledkům a je stanoveno přímým nadřízeným. Může být určeno procentem ze mzdového tarifu.

- **Podíly na výsledcích firmy**

Nejčastěji používanou formou je podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje určité procento zisku. Rozdělení je závislé na výši základní mzdy nebo platu nebo na postavení pracovního místa v hierarchické struktuře firmy. Procento podílu na zisku může být pro všechny pracovníky stejné, ale může být i rozdílné v závislosti na délce zaměstnání, individuálním výkonu pracovníků nebo významu pracovního místa pro firmu. Další používanou formou je podíl na výnosu firmy a podíl na výkonu firmy.

Nepeněžní forma

- **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Mohou být odloženy na později nebo mít zásluhovou povahu (např. pojištění, penzijní systémy nebo nemocenské dávky).

Zaměstnanecké výhody jsou nástrojem určeným k získávání a udržování pracovníků, ukazují, že se zaměstnavatel o své pracovníky stará a pracovníci jsou díky těmto výhodám vůči firmě loajální. Zaměstnanecké výhody jsou nákladovou částí celkového souboru hmotných odměn – odpovídají až 1/3 nákladů na mzdy nebo platy. [1]

Podkladem pro nabídku zaměstnaneckých výhod by měla být analýza motivace a potřeb pracovníků a informace z trhu. Není žádoucí, aby firma nabízela řadu atraktivních zaměstnaneckých výhod a vytvářela si tak image štědrého zaměstnavatele, ale jde především o to, aby systém zaměstnaneckých výhod podporoval strategické cíle firmy.

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod firmy je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn, získat a udržet kvalitní pracovníky, omezit nespokojenost a odcházení pracovníků, zlepšit vztahy mezi pracovníky, podporovat loajalitu pracovníků a poskytnout firmě i pracovníkům daňové výhody. [7]

Členění zaměstnaneckých výhod

Nejčastěji se používá členění zaměstnaneckých výhod do čtyř skupin:

1. Výhody sociální

Týkají se osobních jistot, zahrnují důchodové pojištění hrazené úplně nebo částečně firmou, příspěvek na životní pojištění, zdravotní pojištění a úrazové pojištění, zaměstnanecké půjčky a ručení za půjčky apod.

2. Výhody zkvalitňující využívání volného času

Týkají se zkvalitnění využívání volného času pracovníků, zahrnují kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídky nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.

3. Výhody mající vztah k práci

Týkají se pracovních výhod, zahrnují firemní parkování, stravování pracovníků, využívání výhodnějších nákupů firemních produktů pro pracovníky, poskytování pracovních oděvů, vzdělávání pracovníků hrazené zaměstnavatelem apod.

4. Výhody spojené s postavením pracovníků ve firmě

Týkají se pracovníků na vyšších firemních pozicích, jsou to tzv. poziční zaměstnanecké výhody, mezi které patří firemní automobil pro vedoucí pracovníky, služební telefon, nárok na společenský oděv a jiné náklady spojené s reprezentací firmy. [7]

4.2 Nehmotná stimulace pracovníků

Lze ji považovat za vedlejší stimulační prostředek, jde o nepeněžní formu odměňování pracovníků. Mezi možné metody nehmotné stimulace pracovníků lze řadit např. povýšení, pochvalu, formální uznání, pracovní podmínky, obsah vykonávané práce, dobré vztahy na pracovišti a větší samostatnost a odpovědnost pracovníků. Cílem nehmotné stimulace je zvyšovat spokojenost pracovníků s vykonávanou prací. [10]

Možné metody nehmotné stimulace pracovníků: [4 ; 7 ; 19]

- **Povýšení**

Představuje možnost kariérního růstu, což má velký motivační vliv na pracovníky. Pracovníci na určité úrovni organizační struktury se v rámci kariéry rozvíjí a dosahují pracovního postupu v rámci této organizační struktury. S povýšením souvisí dosažení lepší pracovní pozice, získání lepších zaměstnaneckých výhod a peněžního ohodnocení odpovídající této pozici. Na kariérní růst má největší vliv výkonnost, stabilita a iniciativa pracovníků.

- **Pochvala**

Představuje ocenění pracovníků za splnění požadovaného cíle nadřízeným pracovníkem, za účelem povzbuzení jejich další motivace a udržení jejich pracovního nasazení a zájmu. Účinná pochvala by měla být konkrétní, osobně zaměřená. Pochvalu lze vyjádřit nejen slovním oceněním, ale i formou peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod nebo přidělením prestižnější práce. Pravidelným oceněním dobře vykonané práce se dosáhne u pracovníků pocitu, že firma si váží a oceňuje jejich pracovní úsilí.

- **Formální uznání**

Představuje uznání formou veřejné pochvaly. Ocenění konkrétního pracovníka za dobrý pracovní výkon před celým týmem vyvolá u oceněného pracovníka nadšení a vzbudí jeho zájem k co nejlepšímu splnění dalšího úkolu.

- **Pracovní podmínky**

Pracovními podmínkami se rozumí technologické, fyzické, organizační a společenské podmínky, za nichž práce probíhá. Tyto podmínky spolu s obsahem práce ovlivňují pracovní spokojenost a vynaložené pracovní úsilí. Kromě toho mohou ovlivňovat zdraví, únavu, stres a bezpečnost pracovníků. Zaměstnavatel by měl zajistit takové pracovní podmínky, které budou na pracovníky působit pozitivně.

- **Obsah vykonávané práce**

Obsah vykonávané práce ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti a motivace pracovníků. Pracovníci spokojení s obsahem práce se lépe seberealizují a uplatňují svůj pracovní potenciál. Na obsah práce mají vliv např. cíl firmy, struktura firmy, technologie firmy, firemní prostředí a procesy a činnosti prováděné ve firmě.

- **Dobré vztahy na pracovišti**

Vztahy na pracovišti se rozumí vztahy mezi pracovníky i vztahy pracovníků s nadřízeným. Tyto vztahy ovlivňují pracovní atmosféru a pracovní spokojenost, mohou mít formální a neformální podobu. Management firmy by měl obecně vyžadovat od pracovníků takové vztahy na pracovišti, které povedou k podporování firemní kultury a nebudou působit na pracovníky demotivačně.

- **Větší samostatnost a odpovědnost**

Jde o formu delegování, související s projevem důvěry manažerů ve své pracovníky a spočívající v obohacování práce pracovníků ve formě přijetí vyšší samostatnosti a odpovědnosti za práci. Principem je přesné zadání úkolu pracovníkům a přenechání odpovědnosti za jeho splnění na pracovnících. Odpovědnost vůči nadřízenému je prokazovaná tím, že mu pracovníci prezentují výsledek zadaného pracovního úkolu. Pro rozšiřování samostatnosti a odpovědnosti pracovníků jsou vhodné operativní a opakované činnosti nebo takové, které vedou k rozvíjení jejich dosavadní schopnosti.

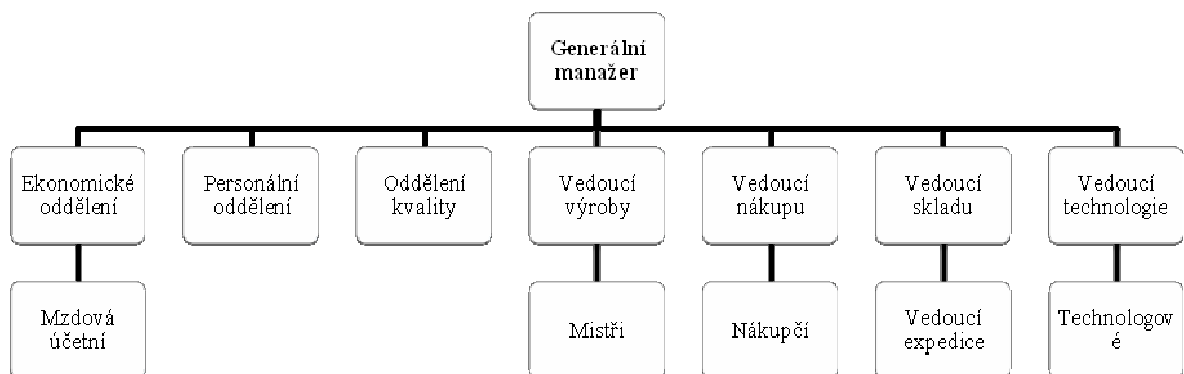
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Siempelkamp Group je koncern, jehož výroba je zaměřena na tři oblasti – strojírenství, slévárnictví a nukleární techniku. Firmy tohoto koncernu jsou rozmístěny po celém světě a na mezinárodní úrovni patří mezi světovou špičku. Hlavním sídlem je německý Krefeld a součástí tohoto koncernu je i Siempelkamp CZ s.r.o.

Firma Siempelkamp CZ s.r.o. vznikla v roce 2007 v Blatnici pod Svatým Antonínkem a začala vyrábět v roce 2009. Je zaměřena na výrobu a montáž součástek a strojních zařízení do výrobních linek pro dřevozpracující průmysl. V současné době má 134 zaměstnanců a z původní jedné haly byla v loňském roce rozšířena o montážní halu a v letošním roce plánuje začít stavět halu třetí. To je důkazem toho, že se firmě daří, vzkvétá a že svým rozvojem zajišťuje lidem v okolí dobrou pracovní příležitost.

Organizační struktura firmy



Obr. 1. Organizační struktura firmy, [Zdroj: vlastní zpracování]

Filozofie firmy

Filozofie firmy je tvořena čtyřmi základními hodnotami, pod které spadá spokojenost zákazníků, neustálý technologický pokrok, solidní podnikatelské praktiky a rozvoj pracovníků.

Tyto hodnoty přispívají k posílení firemní konkurenceschopnosti a jejich prostřednictvím se řídí každodenní činnosti, probíhající ve firmě, ať už se jedná o kontakt s pracovníky, zákazníky nebo dodavateli.

Stručná charakteristika hodnot:

- *Spokojenost zákazníků*

Uspokojuje zákazníky nabídkou produktů a komplexních služeb za konkurenční ceny a s maximální dostupností a hospodárností.

- *Neustálý technologický pokrok*

Neustále zlepšuje výkonnost stávajících produktů a má vedoucí pozici ve vývoji nových technik a postupů.

- *Solidní podnikatelské praktiky*

Zakládá si na důvěryhodnosti při jednání na své půdě i mimo ni.

- *Rozvoj pracovníků*

Její pracovníci mají možnost se dále vzdělávat, motivuje je stanovenými cíli a objektivním zacházením.

Motivační program firmy

- *Pracovní doba*

Pracovníci ve výrobě mají pevnou pracovní dobu, která je rozvržena do třísměnného pracovního provozu na ranní, odpolední a noční směnu.

- *Odměňování pracovníků*

Pracovníci jsou odměňováni na základě údajů uvedených v pracovní smlouvě podle své profese, kvalifikace (s rostoucí kvalifikací se zvyšuje mzda) a pozice, kterou ve firmě zastávají.

- *Školení pracovníků*

Nově příchozí pracovníci jsou seznámeni s bezpečností práce a dalšími školeními souvisejícími s profesí nebo činností, kterou budou ve firmě vykonávat. Interní zaškolení provádí zkušený pracovník vybraný mistrem nebo vedoucím výroby a je za to prémiován. Externí pracovník provádí školení týkající se bezpečnosti práce.

- *Rozšiřování schopností pracovníků*

Firma Siempelkamp CZ s.r.o. umožňuje na své náklady svým pracovníkům absolvovat různé pracovní kurzy pro doplnění nebo rozšíření kvalifikace, potřebné k výkonu profese. Jde např. o státní svářečské zkoušky nebo počítačové kurzy pro práci v kancelářích.

- *Odměny a ocenění*

Na konci roku se volí nejlepší pracovníci na různých firemních úsecích – montáž, lakovna, svářečství, předvýroba, technologie a nákup. Zvolení pracovníci z každého úseku dostanou odměnu ve výši 5000 Kč, výše odměny je pro všechny nejlepší pracovníky stejná.

- *Stravné*

Firma nemá závodní jídelnu, její pracovníci dostávají stravenky ve výši 85 Kč a mají možnost stravovat se v blatnických restauracích nebo si nechat jídlo dovézt. K dispozici jim je také automat na jídlo nebo nápoje.

- *Firemní vůz*

Administrativním pracovníkům, vedoucím výroby a mistrům jsou k dispozici dva firemní vozy značky Škoda Roomster, které mohou využívat v rámci firemních potřeb.

- *Cestovní náhrady*

Pracovník vyslaný na služební cestu má ze zákona nárok na cestovní náhradu, jejíž výše je stanovena podle aktuálního zákoníku práce pro osobní silniční motorová vozidla na 3,70 Kč/km.

- *Zdravotní prohlídka*

Při nástupu do zaměstnání absolvují nově příchozí pracovníci vstupní lékařskou prohlídku a poté se provádí každý jeden nebo dva roky preventivní lékařská prohlídka v závislosti na vykonávané profesi (např. u lakýrníků je to každý rok, u montážníků každé dva roky).

- *Bezpečnost práce*

Pracovníci jsou jedenkrát za rok školitelem obeznámeni s povinnostmi, které musí plnit v souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví.

- *Pracovní obuv, oděv a ochranné pracovní pomůcky*

Pracovníkům je přidělen pracovní oděv v podobě trička a monterek, jejich počet závisí na profesi, kterou pracovníci vykonávají (např. lakýrníci mají od každého dva kusy, svářeči jeden kus). Dále je jim přidělena pracovní obuv, tuto obuv musí mít všichni pracovníci včetně administrativních pracovníků, pohybujících se ve výrobní a montážní hale, aby nedošlo k úrazu. Kromě toho mají pracovníci ochranné pracovní pomůcky jako např. rukavice, brýle.

- *Příspěvek na penzijní pojištění*

Firma přispívá pracovníkům, kteří v ní pracují minimálně jeden rok, na penzijní pojištění.

- *Služební telefon*

Ve firmě je pracovníkům během pracovní doby zakázáno telefonovat. Vedoucí pracovníci a mistři výroby mají v rámci pracovní komunikace k dispozici pracovní mobilní telefony s vybraným tarifem, který jim hradí firma.

- *Kulturní a společenské akce*

Firma pořádá dvakrát ročně pro pracovníky kulturní a společenské akce. První akce se koná v létě formou sportovního dne, druhá akce se koná na konci kalendářního roku v restauraci, na této akci se vyhlašují nejlepší pracovníci firmy a udělují se ocenění a odměny pro pracovníky. Obou akcí se zúčastňuje i generální manažer firmy Ing. Michal Pospíšil.

- *Pracovní prostředí*

Firma vznikla v roce 2007, pracovní prostředí je tedy nové, moderní a na pracovníky působí pozitivně.

- *Pracovní komunikace*

Jedenkrát za měsíc pořádá generální manažer firmy Ing. Michal Pospíšil schůzi, které se zúčastňují všichni pracovníci. Na této schůzi s pracovníky probírá, co je třeba zlepšit, na co se přednostně zaměřit, co se jim povedlo a co je v budoucnu čeká.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění úrovně motivace pracovníků ve firmě Siempelkamp CZ s.r.o. jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Jde o jednu z nejpoužívanějších metod, využívaných v této oblasti, jejíž výhodou jsou nízké náklady a možnost oslovit konkrétní cílovou skupinu. Já jsem se v dotazníkovém šetření zaměřila na pracovníky z výrobního oddělení, protože bez jimi odvedené práce by se nemohla zvyšovat výkonnost firmy.

Složení a cíl dotazníkového šetření

Sestavila jsem dotazník s 21 uzavřenými otázkami s variantami odpovědí:

- ano/ne (13 otázek),
- výběr z možností (5 otázek),
- hodnocení známkami 1 – 5 (3 otázky).

V dotazníkovém šetření jsem se zaměřila na otázky, vztahující se k respondentovi jako věk a dosažené vzdělání. Dále jsem se zaměřila na otázky týkající se pracovní spokojenosti, motivace, zaměstnaneckých výhod, mezilidských vztahů na pracovišti a spokojenosti s vybavením pracoviště a pracovními pomůckami.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaká je současná úroveň motivace pracovníků ve firmě, odhalit případná slabá místa, která přispívají k demotivaci pracovníků a s ní spojenému výskytu výrobních i nevýrobních problémů a tím pádem i ke snižování výkonnosti celé firmy a navrhnout doporučená opatření k odstranění těchto slabých míst.

Rozbor výsledků dotazníkového šetření

Dotazníky byly rozdány 100 pracovníkům 29. února 2012 se 71 % úspěšností návratu vyplněných dotazníků. Po vrácení dotazníků jsem získané údaje zpracovala prostřednictvím součtu souhlasných odpovědí u daných otázek a výsledky jsem vyhodnotila pomocí frekvenčních tabulek s procentuálním vyjádřením, grafického znázornění a slovního popisu. U otázek, které byly hodnoceny prostřednictvím známek, jsem k procentuálnímu vyjádření vypočetla navíc průměrnou známku pro lepší přehlednost výsledku.

Vyhodnocení jednotlivých otázek:

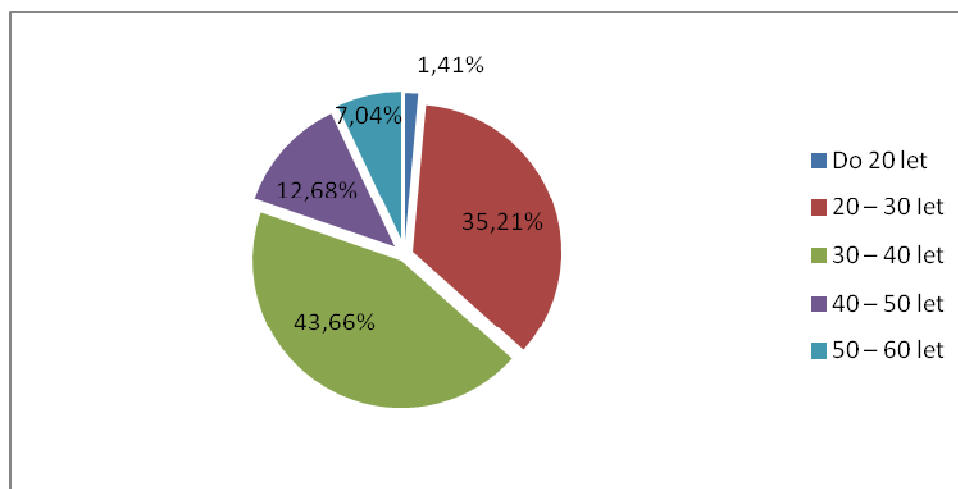
Otázka č. 1: Do jaké věkové kategorie patříte?

Možnost výběru variant: 1 z 6.

Tab. 1. Věk pracovníků

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Do 20 let	1	1,41%
20 – 30 let	25	35,21%
30 – 40 let	31	43,66%
40 – 50 let	9	12,68%
50 – 60 let	5	7,04%
Nad 60 let	0	0,00%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 2. Grafické vyjádření otázky č. 1, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jaká je věková struktura pracovníků firmy Siempelkamp CZ s.r.o. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že firma nejvíce zaměstnává pracovníky ve věkové kategorii 30 – 40 let, což poukazuje na to, že dává přednost pracovníkům středního věku.

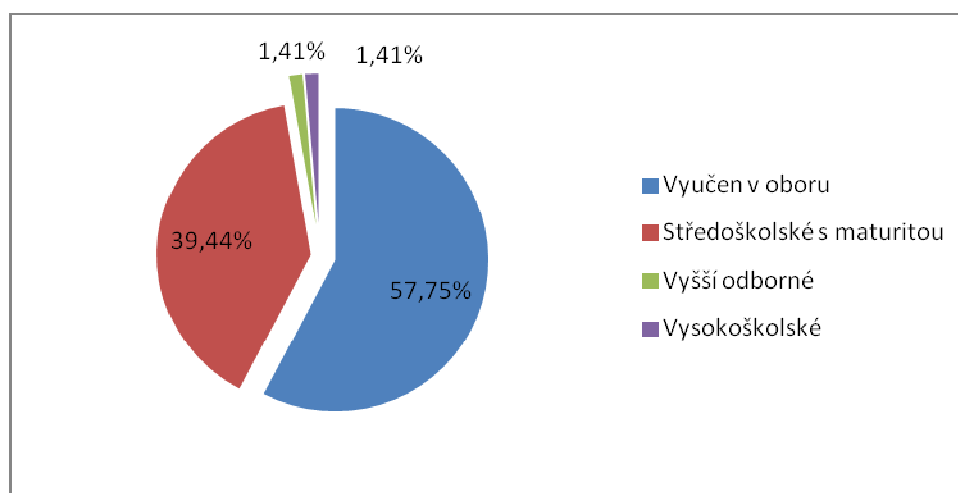
Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Možnost výběru variant: 1 z 5.

Tab. 2. Dosažené vzdělání pracovníků

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Základní	0	0,00%
Vyučen v oboru	41	57,75%
Středoškolské s maturitou	28	39,44%
Vyšší odborné	1	1,41%
Vysokoškolské	1	1,41%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 3. Grafické vyjádření otázky č. 2, [Zdroj: vlastní zpracování]

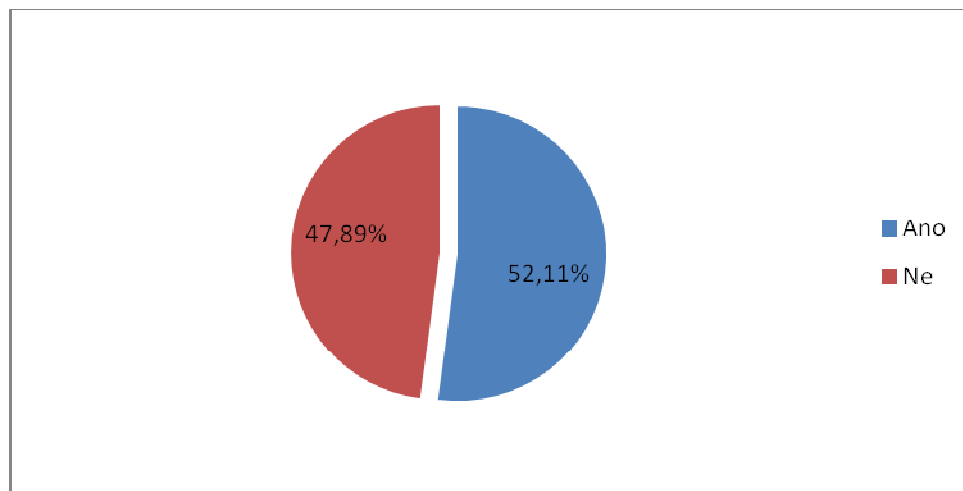
Cílem otázky bylo zjistit nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že firma preferuje pracovníky vyučené v oboru, kteří mají dostatečné zkušenosti a praxi, aby mohli vykonávat danou pracovní pozici.

Otázka č. 3: Pracujete v oboru, pro který máte odborné vzdělání?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 3. Práce v oboru

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	37	52,11%
Ne	34	47,89%

[Zdroj: vlastní zpracování]

Obr. 4. Grafické vyjádření otázky č. 3, [Zdroj: vlastní zpracování]

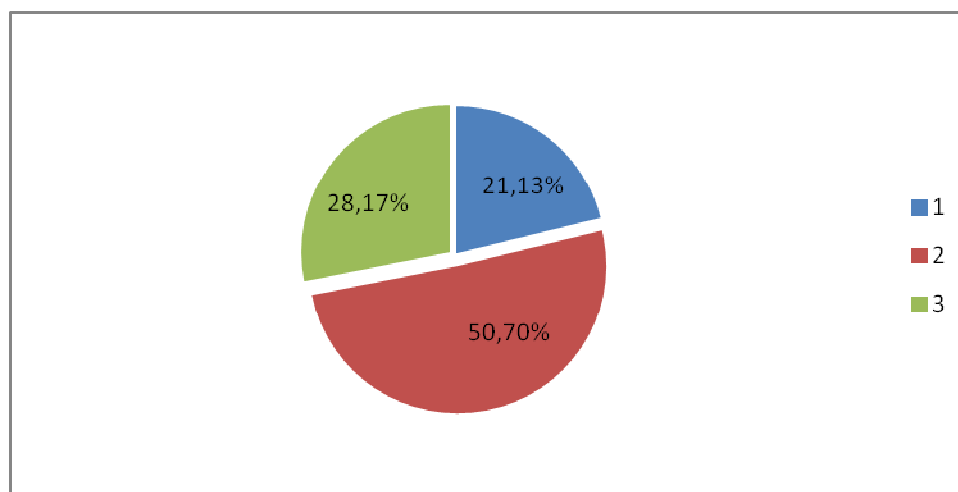
Cílem otázky bylo zjistit, jestli pracovníci pracují v oboru, pro který mají odborné vzdělání. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že ve firmě pracuje více jak polovina pracovníků v oboru, pro který mají odborné vzdělání, což poukazuje na to, že firma dává přednost kvalifikovaným pracovníkům.

Otázka č. 4: Jak jste na svém současném pracovišti spokojen?

Možnost výběru variant: 1 – 5 (známkování)

Tab. 4. Hodnocení spokojenosti na pracovišti

Známka	Počet respondentů	Procentuální vyjádření	Průměrná známka
1	15	21,13%	2,07
2	36	50,70%	
3	20	28,17%	
4	0	0,00%	
5	0	0,00%	

[Zdroj: vlastní zpracování]*Obr. 5. Grafické vyjádření otázky č. 4, [Zdroj: vlastní zpracování]*

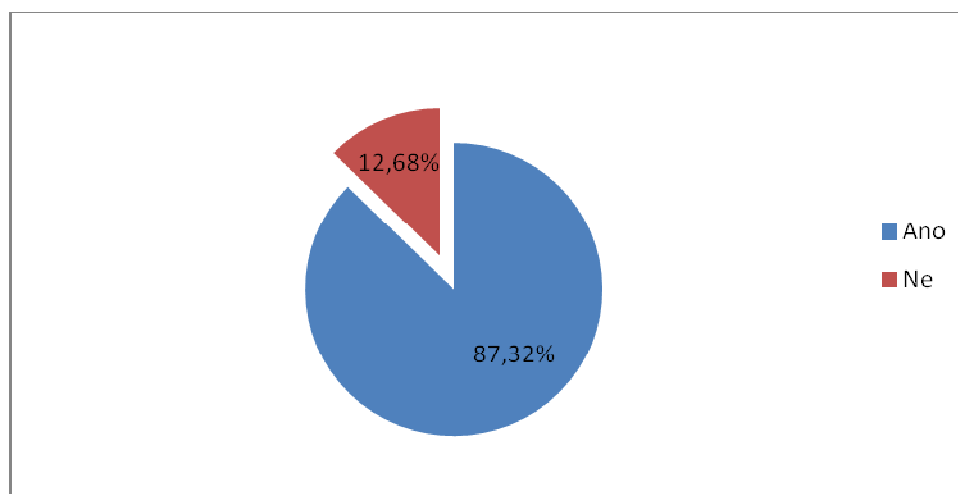
Cílem otázky bylo zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni na svém současném pracovišti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že polovina pracovníků vyjádřila spokojenost na svém současném pracovišti známkou 2. Průměrná známka vyšla 2,07, což lze považovat za pozitivní výsledek pracovní spokojenosti.

Otázka č. 5: Vyhovuje Vám způsob zadávání pracovních úkolů?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 5. Hodnocení způsobu zadávání pracovních úkolů

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	62	87,32%
Ne	9	12,68%

[Zdroj: vlastní zpracování]*Obr. 6. Grafické vyjádření otázky č. 5, [Zdroj: vlastní zpracování]*

Cílem otázky bylo zjistit, jestli pracovníkům vyhovuje způsob zadávání pracovních úkolů. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že převážná většina pracovníků je spokojena se způsobem zadávání pracovních úkolů, což je pozitivní výsledek, protože způsob, jakým vedoucí pracovník zadává pracovní úkoly, ovlivňuje soustředění pracovníků na tyto úkoly. U pracovníků, kterým nevyhovuje způsob zadávání pracovních úkolů, může být tento výsledek způsoben např. špatnou formulací vedoucího pracovníka při zadávání pracovních úkolů nebo nedostatkem informací souvisejících s tímto zadáním.

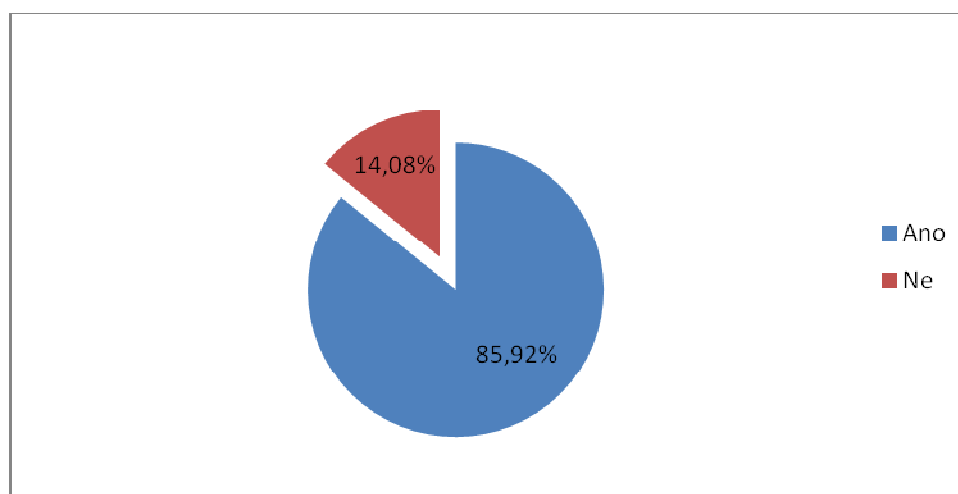
Otázka č. 6: Považujete informovanost o dění ve firmě za důležitou, pomáhá Vám při plnění pracovních úkolů?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 6. Hodnocení důležitosti informovanosti o dění ve firmě

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	61	85,92%
Ne	10	14,08%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 7. Grafické vyjádření otázky č. 6, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli pracovníci považují informovanost o dění ve firmě za důležitou a jestli jim pomáhá při plnění pracovních úkolů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že převážná většina pracovníků považuje informovanost za důležitou a pomáhá jim při plnění pracovních úkolů, což poukazuje na to, že firma by neměla podceňovat důležitost informovanosti pracovníků v souvislosti s firemním děním. U pracovníků, kteří si myslí, že informovanost nemá na plnění pracovních úkolů žádný vliv, může být tento výsledek způsoben jejich nezájmem o firemní dění.

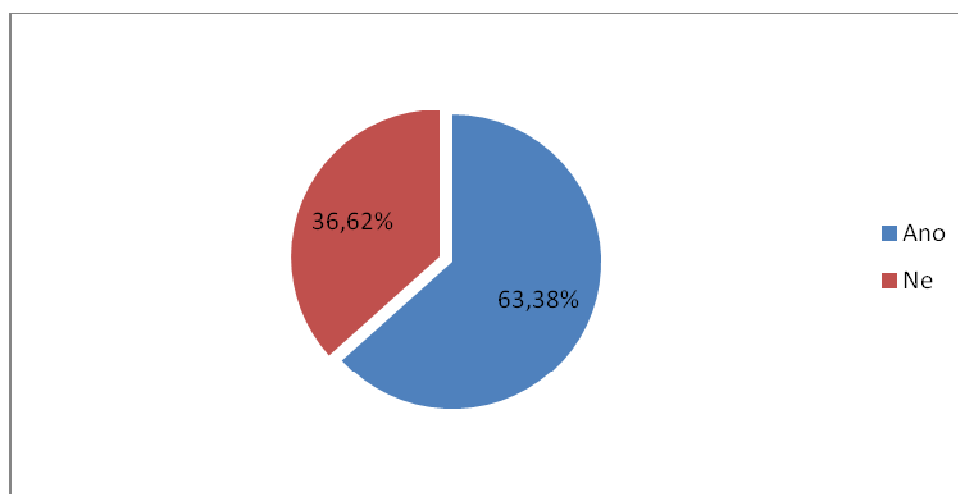
Otázka č. 7: Myslíte si, že kvalitu Vaší práce posuzuje vedoucí spravedlivě a objektivně?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 7. Hodnocení spravedlivosti a objektivity vedoucího

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	45	63,38%
Ne	26	36,62%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 8. Grafické vyjádření otázky č. 7, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli si pracovníci myslí, že kvalitu jejich práce vedoucí posuzuje spravedlivě a objektivně. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že více jak polovina pracovníků si myslí, že vedoucí pracovník posuzuje kvalitu jejich práce spravedlivě a objektivně. Více jak třetina pracovníků si ale myslí opak, což nelze považovat za dobrý výsledek a poukazuje to na to, že vedoucí pracovník by měl posuzovat odvedenou práci pracovníků více tak, aby na ně působila objektivněji, protože spravedlivost v posuzování kvality práce ovlivňuje nejen pracovní motivaci pracovníků, ale i jejich pracovní spokojenost a pracovní vztahy.

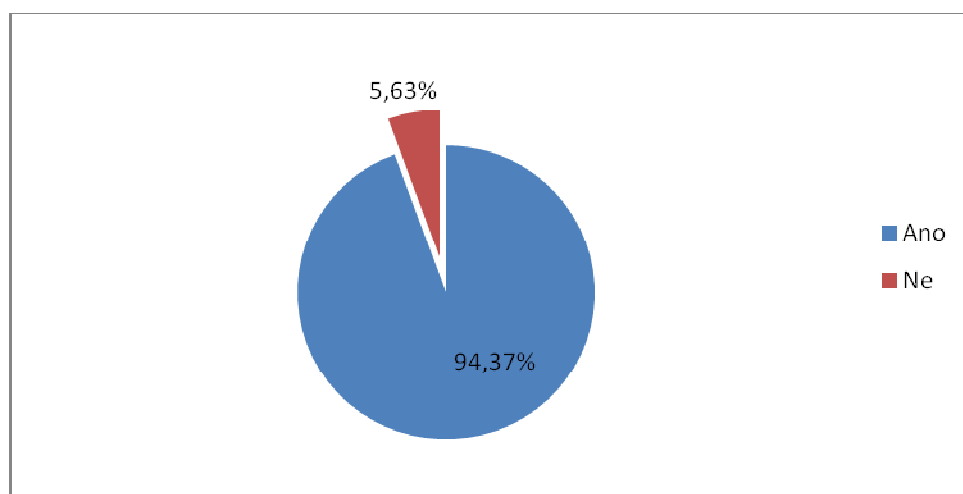
Otázka č. 8: Myslíte si, že pracovníci, kteří odvádí kvalitnější práci by měli být peněžně ohodnoceni lépe než ostatní pracovníci?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 8. Lepší ohodnocení pracovníků odvádějících kvalitnější práci

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	67	94,37%
Ne	4	5,63%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 9. Grafické vyjádření otázky č. 8, [Zdroj: vlastní zpracování]

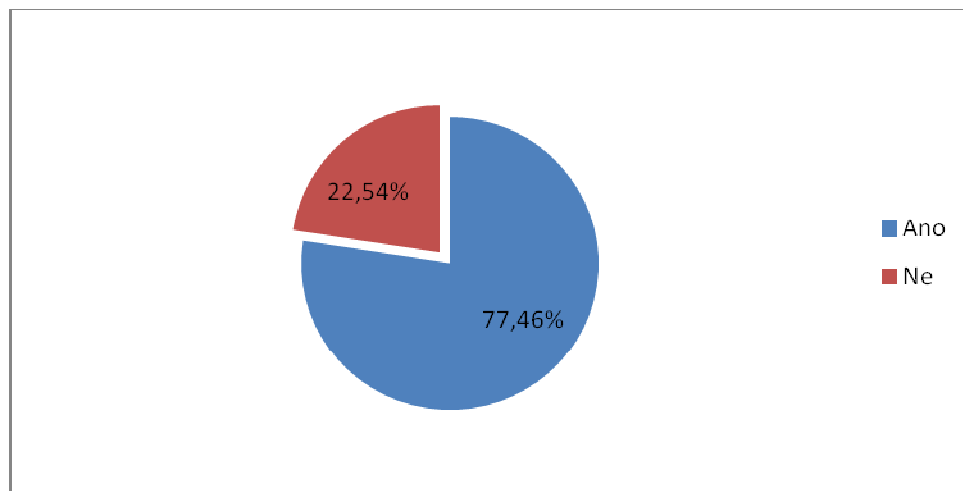
Cílem otázky bylo zjistit, jestli si pracovníci myslí, že pracovníci odvádějící kvalitnější práci by měli být peněžně ohodnoceni lépe než ostatní pracovníci. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že téměř všichni pracovníci, si myslí, že pracovníci odvádějící kvalitnější práci by měli být peněžně ohodnoceni lépe, než ostatní pracovníci. U pracovníků, kteří si myslí opak, může být tento výsledek spojen s pracovní nespokojeností, špatnými pracovními vztahy s pracovníky odvádějícími kvalitnější práci nebo negativním postojem vůči lepšímu peněžnímu ohodnocení těchto pracovníků.

Otázka č. 9: Má na kvalitu Vaší práce vliv způsob řízení vedoucího pracovníka?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 9. Vliv způsobu řízení vedoucího pracovníka na kvalitu práce

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	55	77,46%
Ne	16	22,54%

[Zdroj: vlastní zpracování]*Obr. 10. Grafické vyjádření otázky č. 9, [Zdroj: vlastní zpracování]*

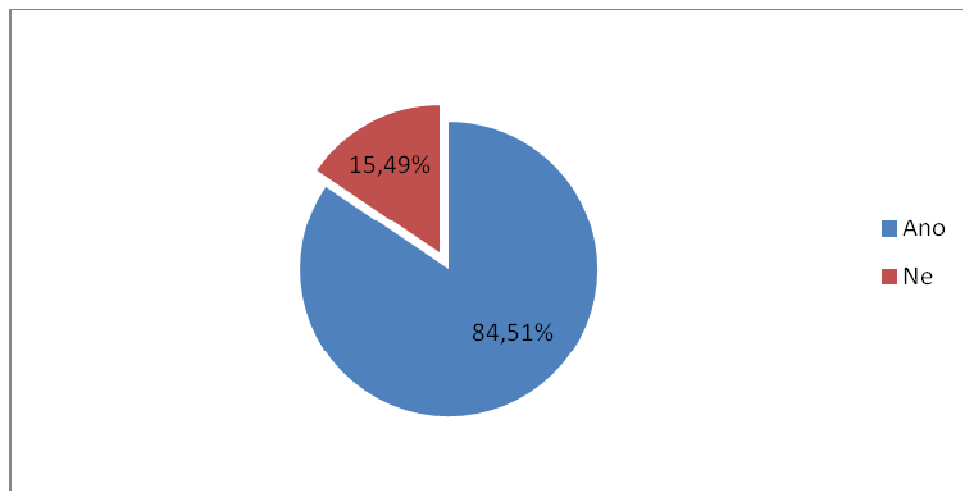
Cílem otázky bylo zjistit, jestli má na kvalitu práce pracovníků vliv způsob řízení vedoucího pracovníka. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, většina pracovníků si myslí, že způsob řízení vedoucího pracovníka má na kvalitu jejich práce vliv. U pracovníků, kteří si myslí opak, může být tento výsledek způsoben např. jejich nezájmem nebo nedostatečnou autoritou vedoucího pracovníka.

Otázka č. 10: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 10. Hodnocení důležitosti pochvaly a uznání

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	60	84,51%
Ne	11	15,49%

[Zdroj: vlastní zpracování]*Obr. 11. Grafické vyjádření otázky č. 10, [Zdroj: vlastní zpracování]*

Cílem otázky bylo zjistit, jestli jsou pro pracovníky důležité pochvala a uznání. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že převážná většina pracovníků považuje pochvalu a uznání za důležité, což poukazuje na to, že vedoucí pracovníci by neměli zapomínat oceňovat dobře vykonanou práci pracovníků těmito faktory.

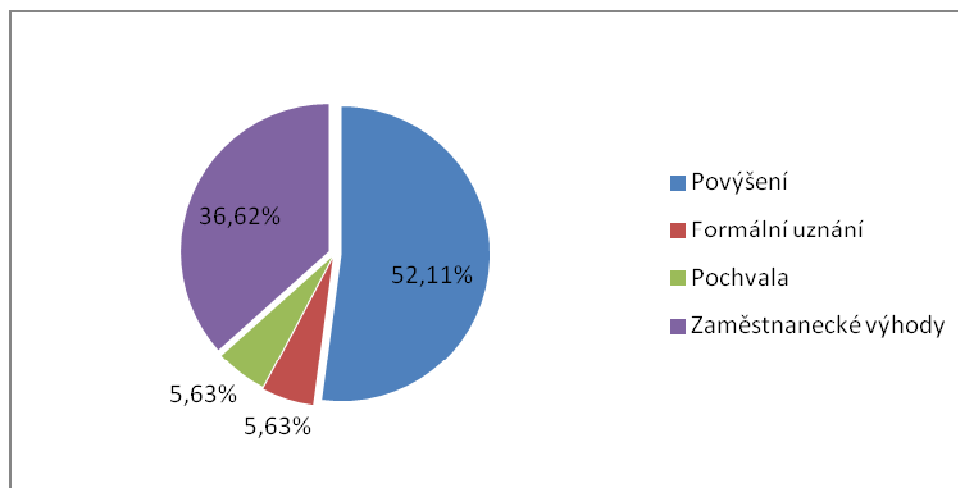
Otázka č. 11: Jaké formě nepeněžní motivace dáváte přednost?

Možnost výběru variant: 1 ze 4.

Tab. 11. Nejatraktivnější forma nepeněžní motivace

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Povýšení	37	52,11%
Uznání	4	5,63%
Pochvala	4	5,63%
Zaměstnanecké výhody	26	36,62%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 12. Grafické vyjádření otázky č. 11, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jaké formě nepeněžní motivace dávají pracovníci přednost. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina pracovníků dává přednost povýšení a více jak třetina pracovníků upřednostňuje zaměstnanecké výhody, což poukazuje na to, že povýšení a zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky nejvíce atraktivní formou nepeněžní motivace a těmito stimulačními prostředky lze nejvíce ovlivňovat jejich motivaci a pracovní spokojenost.

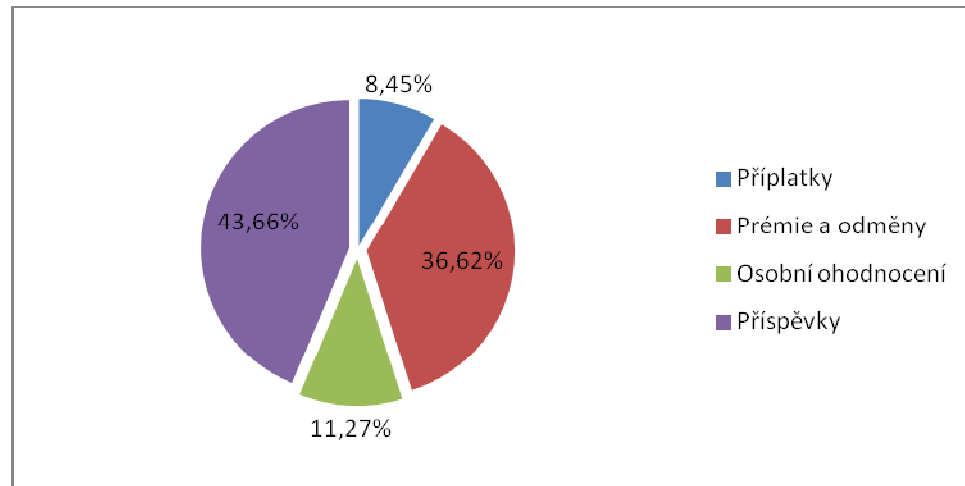
Otázka č. 12: Jaké formě peněžní motivace dáváte přednost?

Možnost výběru variant: 1 ze 4.

Tab. 12. Nejatraktivnější forma peněžní motivace

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Příplatky	6	8,45%
Prémie a odměny	26	36,62%
Osobní ohodnocení	8	11,27%
Příspěvky	31	43,66%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 13. Grafické vyjádření otázky č. 12, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jaké formě peněžní motivace dávají pracovníci přednost. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že téměř polovina pracovníků dává přednost příspěvkům a více jak třetina pracovníků upřednostňuje prémie a odměny, což poukazuje na to, že příspěvky spolu s prémie a odměnami jsou pro pracovníky nejvíce atraktivní formou peněžní motivace a těmito stimulačními prostředky lze nejvíce ovlivňovat jejich motivaci a pracovní spokojenost.

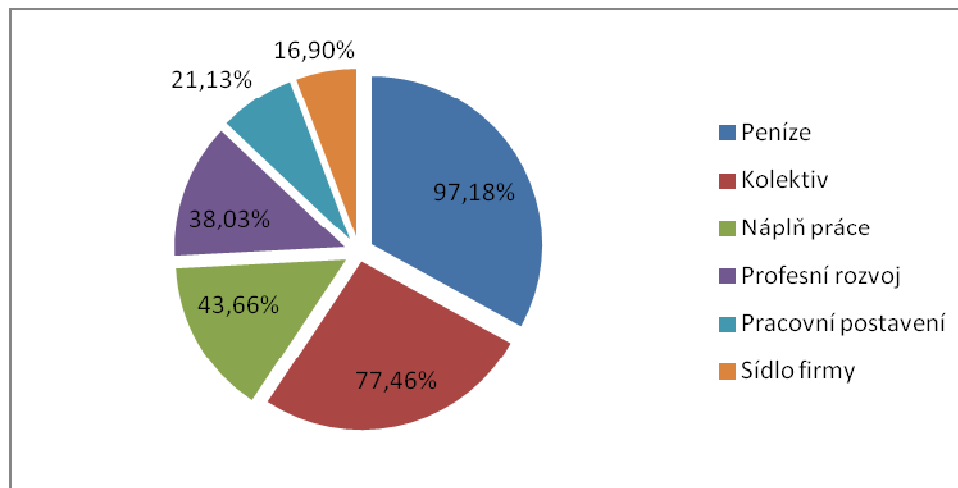
Otázka č. 13: Co považujete za nejdůležitější motivační faktory při vykonávání práce?

Možnost výběru variant: 3 z 6.

Tab. 13. Nejdůležitější motivační faktory

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Peníze	69	97,18%
Kolektiv	55	77,46%
Náplň práce	31	43,66%
Profesní rozvoj	27	38,03%
Pracovní postavení	15	21,13%
Sídlo společnosti	12	16,90%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 14. Grafické vyjádření otázky č. 13, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, co považují pracovníci za nejdůležitější motivační faktory při vykonávání práce. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že nejdůležitějším motivačním faktorem jsou pro pracovníky peníze a druhým nejdůležitějším motivačním faktorem je kolektiv. Z toho vyplývá, že prostřednictvím těchto faktorů lze ve firmě udržet nebo rozvíjet motivaci a spokojenost pracovníků.

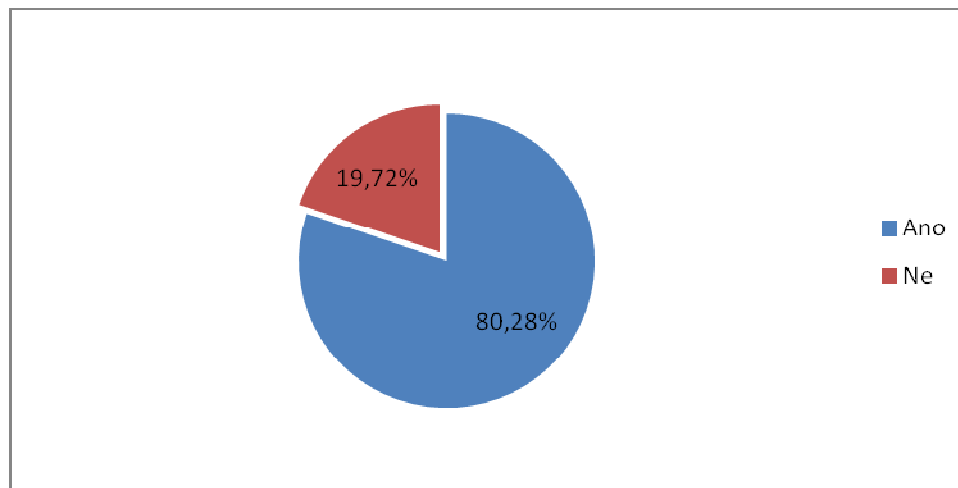
Otázka č. 14: Máte možnost navštěvovat kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 14. Možnost navštěvování kurzů a školení

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	57	80,28%
Ne	14	19,72%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 15. Grafické vyjádření otázky č. 14, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli mají pracovníci možnost navštěvovat kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že téměř všichni pracovníci mají možnost navštěvovat tyto kurzy a školení. U zbylých pracovníků, kteří odpověděli opak, může být tento výsledek způsoben nedostatečnou informovaností pracovníků nebo jejich nezájmem o tyto možnosti.

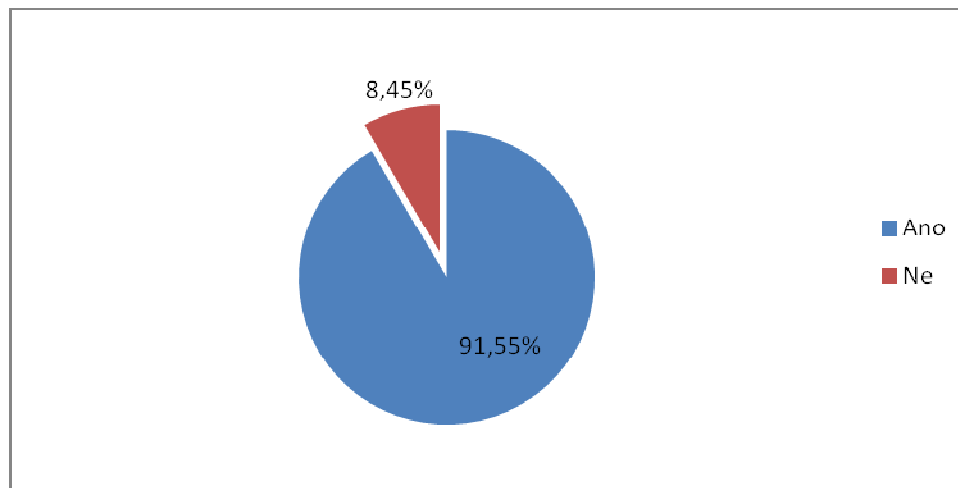
Otázka č. 15: Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými zaměstnavatelem?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 15. Hodnocení spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	65	91,55%
Ne	6	8,45%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 16. Grafické vyjádření otázky č. 15, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli jsou pracovníci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými zaměstnavatelem. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že převážná většina pracovníků, je spokojena se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými zaměstnavatelem. U zbylých pracovníků, kteří odpověděli opak, může být důvodem jejich nespokojenosti např. to, že by uvítali možnost využívat jiné výhody.

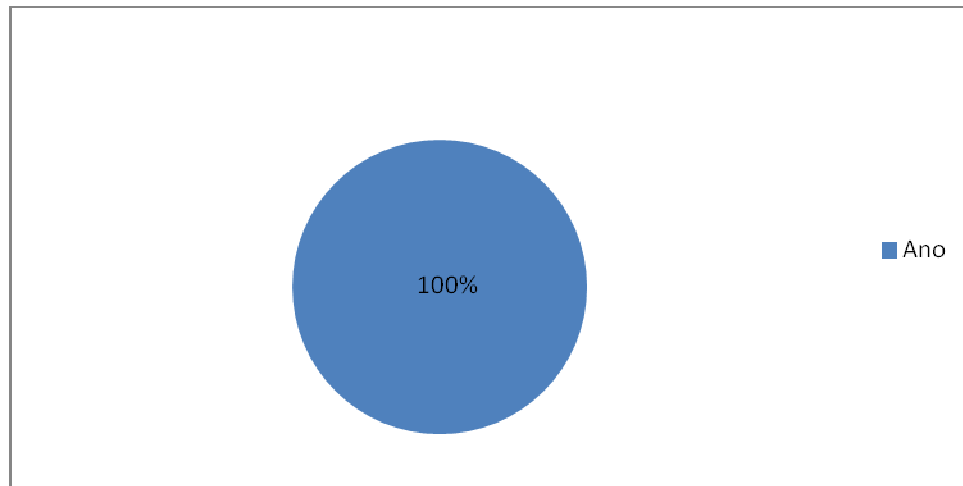
Otázka č. 16: Využíváte tyto výhody?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 16. Využívání zaměstnaneckých výhod

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	71	100,00%
Ne	0	0,00%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 17. Grafické vyjádření otázky č. 16, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli pracovníci využívají zaměstnanecké výhody, které mají k dispozici. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že všichni pracovníci využívají tyto výhody, což lze považovat za výborný výsledek, protože zaměstnanecké výhody patří v této firmě z výše uvedených výsledků za druhou nejatraktivnější formu nepeněžní motivace.

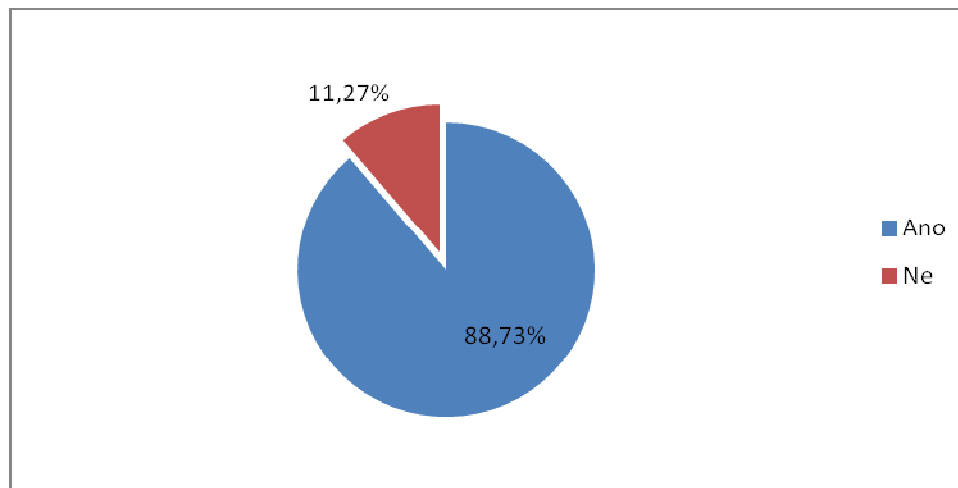
Otázka č. 17: Jsou pro Vás důležité mezilidské vztahy na pracovišti k dosahování vysoké kvality Vaší práce?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 17. Důležitost vztahů na pracovišti k dosažení kvality práce

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	63	88,73%
Ne	8	11,27%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 18. Grafické vyjádření otázky č. 17, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli jsou pro pracovníky důležité mezilidské vztahy na pracovišti k dosahování vysoké kvality práce. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že pro téměř všechny pracovníky jsou k dosahování vysoké kvality jejich práce důležité mezilidské vztahy na pracovišti, což poukazuje na to, že management firmy by měl dbát na pozitivní vztahy na pracovišti, které budou podporovat firemní kulturu.

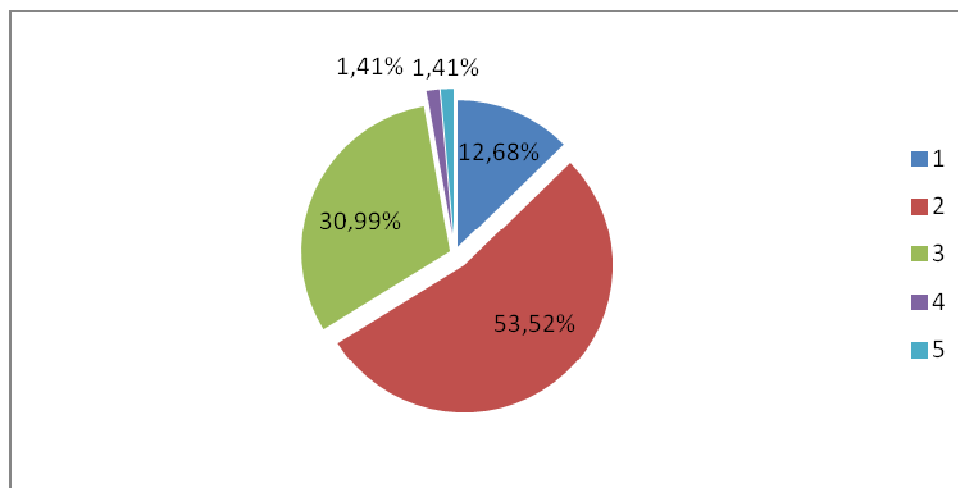
Otázka č. 18: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Možnost výběru variant: 1 – 5 (známkování)

Tab. 18. Hodnocení vztahů na pracovišti

Známka	Počet respondentů	Procentuální vyjádření	Průměrná známka
1	9	12,68%	2,25
2	38	53,52%	
3	22	30,99%	
4	1	1,41%	
5	1	1,41%	

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 19. Grafické vyjádření otázky č. 18, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jak pracovníci hodnotí vztahy na pracovišti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina pracovníků ohodnotila vztahy na pracovišti známkou 2. Průměrná známka vyšla 2,25, což lze považovat za pozitivní výsledek mezilidských vztahů na pracovišti, protože tyto vztahy ovlivňují pracovní spokojenost a z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že kolektiv je považovaný ve firmě za druhý nejdůležitější motivační faktor.

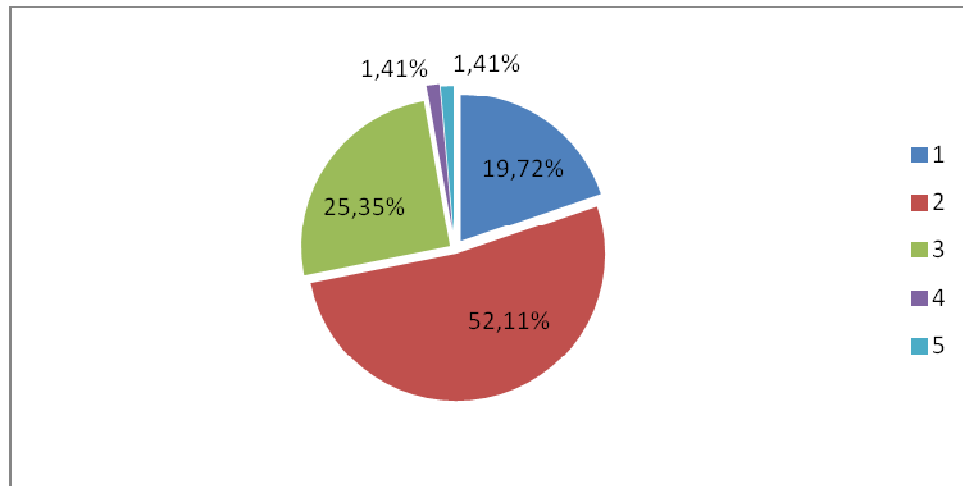
Otázka č. 19: Jak hodnotíte vybavení pracoviště?

Možnost výběru variant: 1 – 5 (známkování)

Tab. 19. Hodnocení vybavení pracoviště

Známka	Počet respondentů	Procentuální vyjádření	Průměrná známka
1	14	19,72%	2,13
2	37	52,11%	
3	18	25,35%	
4	1	1,41%	
5	1	1,41%	

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 20. Grafické vyjádření otázky č. 19, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jak pracovníci hodnotí vybavení pracoviště. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina pracovníků ohodnotila vybavení pracoviště známkou 2. Průměrná známka vyšla 2,13, což lze považovat za pozitivní výsledek hodnocení vybavení pracoviště, protože vybavení pracoviště je součástí pracovních podmínek ovlivňujících pracovní spokojenost a motivaci. Vzhledem k tomu, že firma vznikla v roce 2007, tak vybavení pracoviště lze považovat za nové a moderní.

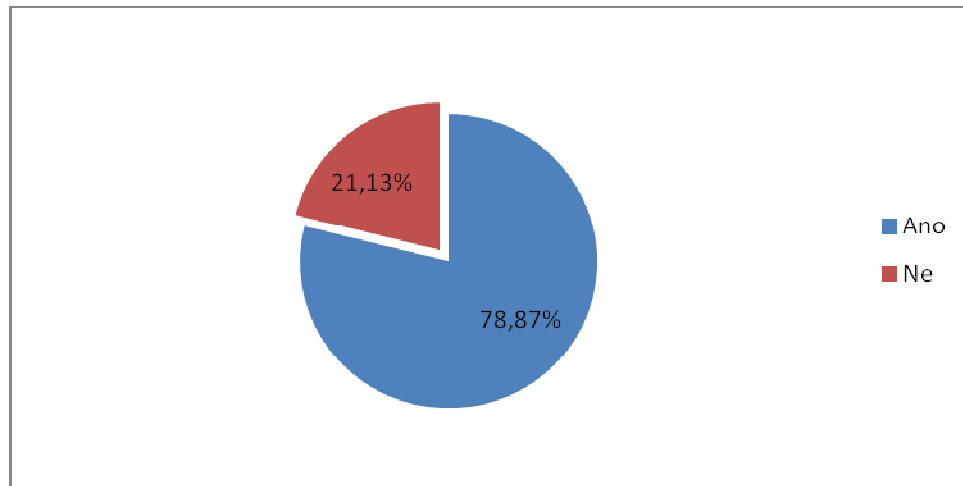
Otázka č. 20: Myslíte si, že pracovní oděvy a ochranné pracovní prostředky, které máte k dispozici, jsou dostačující, jste s nimi spokojen?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 20. Hodnocení spokojenosti s pracovními oděvy a ochrannými prostředky

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	56	78,87%
Ne	15	21,13%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 21. Grafické vyjádření otázky č. 20, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli pracovníci považují pracovní oděvy a ochranné pracovní prostředky, které mají k dispozici, za dostačující a jestli jsou s nimi spokojeni. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina pracovníků považuje pracovní oděvy a ochranné pracovní prostředky za dostačující a jsou s nimi spokojeni. U pracovníků, kteří odpověděli opak, může být důvodem jejich nespokojenosti to, že považují počet kusů přidělených pracovních oděvů za nedostačující.

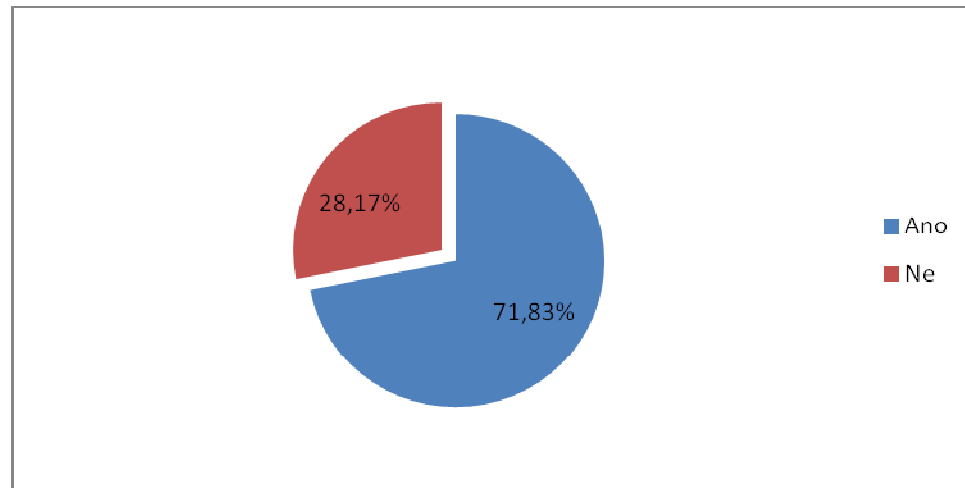
Otázka č. 21: Bojíte se ztráty zaměstnání?

Možnost výběru variant: Ano/Ne

Tab. 21. Obava o ztrátu zaměstnání

Varianta odpovědi	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	51	71,83%
Ne	20	28,17%

[Zdroj: vlastní zpracování]



Obr. 22. Grafické vyjádření otázky č. 21, [Zdroj: vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli se pracovníci obávají ztráty zaměstnání. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina pracovníků má obavu ze ztráty zaměstnání, tato obava může být způsobena nezaměstnaností v okolí, věkem pracovníků, počtem odpracovaných let ve firmě, špatnými vztahy s vedoucími pracovníky a mnoha dalšími faktory.

7 MOŽNÉ NÁVRHY NA OPATŘENÍ

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat způsoby motivace pracovníků ve firmě Siempelkamp CZ s.r.o. Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření navrhuji tato opatření ke zlepšení systému.

- **Komunikace a informovanost**

Vzhledem k tomu, že firma je součástí koncernu Siempelkamp Group a firmy tohoto koncernu patří na mezinárodní úrovni mezi světovou špičku, tak je nutná komunikace v rámci tohoto koncernu a stejně tak je nutná komunikace managementu firmy s pracovníky. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že převážná většina pracovníků považuje informovanost o dění ve firmě za důležitou a že jim pomáhá při plnění pracovních úkolů. Firma by proto neměla podceňovat důležitost informovanosti pracovníků a komunikovat s nimi v souvislosti s firemním děním. Efektivní komunikace lze dosáhnout různými formami:

Písemná forma – pracovní instrukce, prohlášení, oficiální stanoviska, manuály, podnikové publikace.

Ústní forma – skupinové schůze, porady, diskuze.

Elektronická forma – firemní informační systém, email, firemní webové stránky.

Pro dosažení efektivní komunikace je nutné tyto formy využívat a poskytovat tak pracovníkům informace v souvislosti s firemními cíli a strategiemi. Vzhledem k tomu, že firemní komunikace probíhá nejen na české úrovni, ale i na německé, a na firemní dění dohlíží pravidelně se střídající pracovníci z německého Krefeldu, doporučila bych vytvoření přehledných intranetových stránek, které představují neomezený zdroj vnitropodnikových informací. Cena za vytvoření těchto stránek se pohybuje v závislosti na počtu uživatelů a dokumentů od 30 000 Kč do 150 000 Kč.

- **Vztahy na pracovišti**

Vztahy na pracovišti ovlivňují motivaci a spokojenost pracovníků. Na základě vypočtení průměrné známky vztahů na pracovišti, která vyšla 2,25, lze hodnotit vztahy na pracovišti jako pozitivní. Vztahy na pracovišti jsou pro pracovníky důležité i v souvislosti s dosahováním vysoké kvality práce – na tom se shodli téměř všichni pracovníci firmy.

Doporučila bych tedy udržovat a prohlubovat takové formální i neformální vztahy na pracovišti, které budou podporovat firemní kulturu. Toho lze dosáhnout pomocí teambuildingu, který spojuje cíle pracovníků s cíli firmy, zajišťuje produktivnější a efektivnější spolupráci pracovníků, vede k zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu a rozvíjí vzájemnou důvěru mezi pracovníky. Teambuilding může mít podobu různých sportovních aktivit např. indoorových, outdoorových, adrenalinových, zimních, vodních, běžných týmových apod. Doporučila bych využít u pracovníků oblíbené outdoorové sportovní aktivity, které kladou důraz na vzájemnou komunikaci jako např. paintball, lanové překážky, rafting, túry, horská kola apod.

- **Vedoucí pracovníci**

Úkolem vedoucích pracovníků je podílet se svým postojem a autoritou na pracovní atmosféře a usměrňovat činnost podřízených pracovníků tak, aby byly dosaženy firemní cíle a kvalita práce byla odpovídající. Pracovníky ovlivňuje způsob řízení vedoucích pracovníků i to, jakým způsobem zadávají pracovní úkoly. To vyplynulo i z výsledků dotazníkového šetření, kdy většina pracovníků potvrdila, že způsob řízení vedoucích pracovníků má vliv na kvalitu jejich práce a že převážné většině vyhovuje způsob zadávání pracovních úkolů vedoucími pracovníky. Dalším faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost, motivaci i pracovní vztahy, je spravedlivost a objektivita vedoucích pracovníků v posuzování odvedené práce. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že více jak třetina pracovníků firmy si myslí, že vedoucí pracovníci neposuzují jejich práci spravedlivě a objektivně.

To poukazuje na to, že vedoucí pracovníci by měli posuzovat odvedenou práci objektivněji, čehož lze dosáhnout např. tím, že:

- budou všechny pracovníky bez rozdílu posuzovat podle kvality pracovního výkonu a vytvořené hodnoty,
- budou muset jakékoliv rozdíly v posuzování pracovníků odůvodnit jak posuzovaným pracovníkům, tak i managementu.

- **Peněžní motivace**

Peněžní ohodnocení práce představuje pro pracovníky významný motivační faktor. Pracovníci jsou motivovaní kromě mzdy nebo platu např. příplatky, prémie a odměnami, osobním ohodnocením nebo příspěvků. Prostřednictvím těchto prostředků je možné zlepšovat vazby pracovníků na firmu, ocenit jejich dlouhodobě dosahované dobré pracovní výsledky a zvyšovat jejich zájem na kolektivním výkonu firmy. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pro pracovníky jsou nejvíce atraktivní formou peněžní motivace příspěvky.

Příspěvky

V souvislosti s příspěvků firma přispívá pracovníkům na penzijní připojištění a stravné, v budoucnu by dále mohla pracovníkům přispívat formou motivačních poukázek, zahrnujících např. příspěvek na dovolenou, kulturu, sportovní aktivity nebo jazykové kurzy. Tyto poukázky jsou výhodné nejen pro pracovníky, ale i pro firmu, protože nepodléhají placení daní.

- **Nepeněžní motivace**

Nepeněžní motivace je nástroj vedoucí ke zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti pracovníků. Pracovníky je možné motivovat např. povýšením, uznáním, pochvalou nebo zaměstnaneckými výhodami. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pro pracovníky je nejvíce atraktivní formou nepeněžní motivace povýšení.

Povýšení

Povýšení představuje pro pracovníky výrazný motivační faktor, jeho prostřednictvím mají pracovníci možnost dosahovat pracovního postupu a získávat s tím související výhody. Možnost povýšení zvyšuje výkonnost, stabilitu i iniciativu pracovníků, firma by proto měla dát šanci pracovníkům, kteří mají potenciál kariérního růstu, aby ji přesvědčili o svých kvalitách a v případě, že budou pro firmu přínosem, umožnit jim dosáhnout vyšší pracovní pozice.

- **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou nástrojem určeným k získávání a udržování pracovníků a poskytují pracovníkům i firmě daňové výhody. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina pracovníků je spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které mají k dispozici a že je využívají všichni pracovníci.

Objevilo se malé procento pracovníků, kteří nejsou spokojeni s těmito výhodami, firma by proto mohla zavést Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod, kdy by si pracovníci z nabízených výhod vybrali takový blok odměn, který je pro ně v daný okamžik nejvýhodnější.

Možné varianty Cafeteria systému:

- a. Systém bufetu – je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod s možností jejich výběru do výše zaměstnaneckého účtu pracovníků.
- b. Systém jádra – základem je pevně stanovené jádro zaměstnaneckých výhod stejné pro všechny pracovníky, zbývající zaměstnanecké výhody si pracovníci mohou vybrat v nabídce.
- c. Systém bloků – je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod a k ní jsou nadefinované kategorie pracovníků, které mohou tyto výhody využívat.

- **Profesní rozvoj pracovníků**

Možnost profesního rozvoje představuje pro pracovníky jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů, který má vliv na výkon pracovníků i jejich motivaci. Lze jej dosáhnout školením, dalším vzděláváním nebo rozšiřováním znalostí pracovníků. Firma by se proto měla zajímat o to, jaký nový typ školení a vzdělávání by pracovníci nejvíce uvítali, a v případě, že dojde k závěru, že to pro ni v budoucnu bude přínosem a dovolí jí to její aktuální finanční situace, umožní pracovníkům se tímto způsobem profesně rozvíjet.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zpracovat pojednání o problematice motivace pracovníků ve firmách, analyzovat způsoby motivace pracovníků ve firmě Siempelkamp CZ s.r.o. a formulovat návrhy vhodných opatření ke zlepšení systému. Tohoto cíle jsem se držela během zpracování celé bakalářské práce. V teoretické části jsem se snažila popsat obecné skutečnosti týkající se problematiky motivace pracovníků. V praktické aplikaci navazující na teoretickou část jsem prostřednictvím dotazníkového šetření provedla analýzu úrovně současné motivace pracovníků. Ze zjištěných výsledků vyplynulo několik oblastí, ve kterých jsem navrhla možná opatření ke zlepšení systému.

V oblasti komunikace a informovanosti bylo zjištěno, že informovanost o děním ve firmě je pro pracovníky důležitá a pomáhá jim při plnění pracovních úkolů. Jako opatření ke zlepšení jsem navrhla vytvoření přehledných intranetových stránek.

V oblasti vztahů na pracovišti bylo zjištěno, že vztahy na pracovišti jsou pro pracovníky důležité v souvislosti s dosahováním vysoké kvality práce a lze je hodnotit jako pozitivní. Jako opatření k udržování a prohlubování formálních i neformálních vztahů na pracovišti jsem doporučila teambuilding v podobě outdoorových sportovních aktivit.

V oblasti vedoucích pracovníků bylo zjištěno, že více jak jedna třetina pracovníků firmy se cítí nespravedlivě a neobjektivně posuzována ze strany vedoucích pracovníků. Jako opatření ke zlepšení jsem navrhla objektivnější posuzování odvedené práce vedoucími pracovníky, kteří budou muset jakékoliv rozdíly v posuzování pracovníků odůvodnit jak posuzovaným pracovníkům, tak i managementu.

V oblasti peněžní motivace bylo zjištěno, že pro pracovníky jsou nejvíce atraktivní formou peněžní motivace příspěvky. Jako opatření ke zlepšení jsem navrhla příspěvky ve formě motivačních poukázek, zahrnující např. příspěvek na dovolenou, kulturu apod.

V oblasti zaměstnaneckých výhod bylo zjištěno, že většina pracovníků je spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které mají k dispozici a že je využívají všichni pracovníci. Objevilo se malé procento pracovníků, kteří nejsou spokojeni s těmito výhodami. Jako opatření ke zlepšení jsem navrhla zavést Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod.

Výsledky bakalářské práce budou předány generálnímu manažerovi firmy Ing. Michalu Pospíšilovi a doufám, že – v případě využití navrhovaných opatření ke zlepšení systému, tato opatření povedou ke zvyšování výkonnosti firmy Siempelkamp CZ s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovní.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.* Praha: Fragment, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [5] BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [7] ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích.* Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [12] NAVRÁTIL, Josef. *Studijní opory.* Uherské Hradiště, 2009.
- [13] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [14] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie a pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0470-6.

- [15] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [16] VEBER, Jaromír. *Management - základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [17] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- [18] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- [19] Profesní růst a kariérový růst. In: *Poradna práce a zaměstnání* [online]. 2011 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.poradna-prace.cz/rada/profesni-rust-karierovy-rust.php>
- [20] URBAN, Jan. Pracovní spokojenost a její faktory. In: *Wolters Kluwer ČR: Mzdová praxe* [online]. 2006 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Např. Například.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.	Organizační struktura firmy.....	39
Obr. 2.	Grafické vyjádření otázky č. 1.....	45
Obr. 3.	Grafické vyjádření otázky č. 2.....	46
Obr. 4.	Grafické vyjádření otázky č. 3.....	47
Obr. 5.	Grafické vyjádření otázky č. 4.....	48
Obr. 6.	Grafické vyjádření otázky č. 5.....	49
Obr. 7.	Grafické vyjádření otázky č. 6.....	50
Obr. 8.	Grafické vyjádření otázky č. 7.....	51
Obr. 9.	Grafické vyjádření otázky č. 8.....	52
Obr. 10.	Grafické vyjádření otázky č. 9.....	53
Obr. 11.	Grafické vyjádření otázky č. 10.....	54
Obr. 12.	Grafické vyjádření Otázky č. 11.....	55
Obr. 13.	Grafické vyjádření otázky č. 12.....	56
Obr. 14.	Grafické vyjádření otázky č. 13.....	57
Obr. 15.	Grafické vyjádření otázky č. 14.....	58
Obr. 16.	Grafické vyjádření otázky č. 15.....	59
Obr. 17.	Grafické vyjádření otázky č. 16.....	60
Obr. 18.	Grafické vyjádření otázky č. 17.....	61
Obr. 19.	Grafické vyjádření otázky č. 18.....	62
Obr. 20.	Grafické vyjádření otázky č. 19.....	63
Obr. 21.	Grafické vyjádření otázky č. 20.....	64
Obr. 22.	Grafické vyjádření otázky č. 21.....	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Věk pracovníků.....	45
Tab. 2. Dosažené vzdělání pracovníků.....	46
Tab. 3. Práce v oboru.....	47
Tab. 4. Hodnocení spokojenosti na pracovišti.....	48
Tab. 5. Hodnocení způsobu zadávání pracovních úkolů.....	49
Tab. 6. Hodnocení důležitosti informovanosti o dění ve firmě.....	50
Tab. 7. Hodnocení spravedlivosti a objektivitu vedoucího.....	51
Tab. 8. Lepší ohodnocení pracovníků odvádějících kvalitnější práci.....	52
Tab. 9. Vliv způsobu řízení vedoucího pracovníka na kvalitu práce.....	53
Tab. 10. Hodnocení důležitosti pochvaly a uznání.....	54
Tab. 11. Nejtatraktivnější forma nepeněžní motivace.....	54
Tab. 12. Nejtatraktivnější forma peněžní motivace.....	55
Tab. 13. Nejdůležitější motivační faktory.....	56
Tab. 14. Možnost navštěvování kurzů a školení.....	57
Tab. 15. Hodnocení spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami.....	58
Tab. 16. Využívání zaměstnaneckých výhod.....	59
Tab. 17. Důležitost vztahů na pracovišti k dosažení kvality práce.....	60
Tab. 18. Hodnocení vztahů na pracovišti.....	61
Tab. 19. Hodnocení vybavení pracoviště.....	62
Tab. 20. Hodnocení spokojenosti s pracovními oděvy a ochrannými prostředky.....	63
Tab. 21. Obava o ztrátu zaměstnání.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, určeného pro praktické zpracování bakalářské práce na téma „Motivace pracovníků jako faktor zvyšování výkonnosti firmy“. Dotazník je anonymní a získané informace budou využity pouze pro studijní účely.

Děkuji za Vaši ochotu.

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

- Do 20 let
- 20 – 30 let
- 30 – 40 let
- 40 – 50 let
- 50 – 60 let
- Nad 60 let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen v oboru
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

3. Pracujete v oboru, pro který máte odborné vzdělání?

- Ano
- Ne

4. Jak jste na svém současném pracovišti spokojen?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Vyhovuje Vám způsob zadávání pracovních úkolů?

- Ano
- Ne

6. Považujete informovanost o dění ve firmě za důležitou, pomáhá Vám při plnění pracovních úkolů?

- Ano
- Ne

7. Myslíte si, že kvalitu Vaší práce posuzuje vedoucí spravedlivě a objektivně?

- Ano
- Ne

8. Myslíte si, že pracovníci, kteří odvádí kvalitnější práci by měli být penězně ohodnoceni lépe než ostatní pracovníci?

- Ano
- Ne

9. Má na kvalitu Vaší práce vliv způsob řízení vedoucího pracovníka?

- Ano
- Ne

10. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

- Ano
- Ne

11. Jaké formě nepeněžní motivace dáváte přednost?

(Vyberte jednu variantu odpovědi)

- Povýšení
- Formální uznání
- Pochvala
- Zaměstnanecké výhody

12. Jaké formě peněžní motivace dáváte přednost?

(Vyberte jednu variantu odpovědi)

- Příplatky
- Osobní ohodnocení
- Prémie a odměny
- Příspěvky

13. Co považujete za nejdůležitější motivační faktory při vykonávání práce?

(Vyberte tři varianty odpovědí)

- Peníze
- Profesní rozvoj
- Kolektiv
- Pracovní postavení
- Náplň práce
- Sídlo firmy

14. Máte možnost navštěvovat kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem?

- Ano
- Ne

15. Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými zaměstnavatelem?

- Ano
- Ne

16. Využíváte tyto výhody?

- Ano
- Ne

17. Jsou pro Vás důležité mezilidské vztahy na pracovišti k dosahování vysoké kvality Vaší práce?

- Ano
- Ne

18. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Jak hodnotíte vybavení pracoviště?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. Myslíte si, že pracovní oděvy a ochranné pracovní prostředky, které máte k dispozici, jsou dostačující, jste s nimi spokojen?

- Ano
- Ne

21. Bojíte se ztráty zaměstnání?

- Ano
- Ne