



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Motivace k pracovnímu výkonu

Motivation to job performance

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: doc. Ing. Bc. David Vaněček Ph.D.

Radim Mácha



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Radim Mácha

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace k pracovnímu výkonu

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Motivation to job performance

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky motivace pracovního výkonu
- Proveďte průzkum motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhněte vhodné řešení motivačního programu
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazníkovým šetřením
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu
- Navrhněte konkrétní motivační program ve vybrané organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

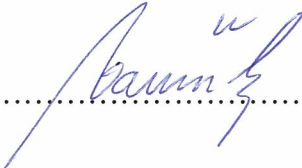
PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5

VÝROST, J. SLAMĚNÍK, I. (eds.) *Aplikovaná sociální psychologie I: Člověk a sociální instituce*. 1. vydání. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Bc. David Vaněček Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**

4.12. 2014 

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



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

L.S.



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

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Vzor citačního záznamu

MÁCHA, Radim. *Motivace k pracovnímu výkonu*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

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

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu doc. Ing. Bc. Davidu Vaněčkovi Ph.D. za vedení bakalářské práce, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích. Dále bych rád poděkoval společnosti EUROPE 1 STEEL za umožnění vytvoření bakalářské práce, poskytnuté informace a vstřícnost při poskytování informací.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem Motivace k pracovnímu výkonu. Samotný pojem motivace k pracovnímu výkonu znamená působit na zaměstnance nejrůznějšími faktory tak, aby to vedlo ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Hlavním cílem bakalářské práce je seznámení se základními pojmy motivace, doporučení pro zlepšení motivace a vytvoření nového motivačního programu v podniku. V práci jsou definovány základní pojmy, které se týkají motivace pracovního výkonu, různé vlivy na výkon zaměstnanců a popis tvorby motivačního programu.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, pracovní výkon, motivační program

Abstract

Bachelor thesis deals with motivation to job performance. The concept of motivation to job performance means to cause an employee to various factors so that it would lead to increased job performance. The main objective of this thesis is to introduce the basic concepts of motivation, recommendations for improving motivation and creating a new motivation program in the company. In bachelor thesis are definition of the basic concepts that relate to job performance motivation, different influences on employee performance and description of how to do a new motivation program.

Key words

Motivation, stimulation, job performance, motivation program

Obsah

Úvod.....	3
I. Teoretická část.....	4
1. Motiv	4
1.1. Pracovní motivace	4
1.2. Humanizace práce	5
1.3. Dynamika motivace.....	7
2. Motivace lidské činnosti.....	9
2.1. Zdroje motivace	10
3. Motivace a výkon.....	14
3.1. Výkonová motivace.....	15
3.2. Aspirace	16
3.3. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků	16
3.4. Manažerské metody podporující motivaci.....	17
4. Stimul	19
4.1. Přehled stimulačních prostředků.....	19
5. Charakteristika motivačního programu.....	24
5.1. Postup přípravy a realizace motivačního programu.....	25
II. Praktická část	26
6. Představení společnosti	26
6.1. Pravidla platící ve společnosti	27
6.2. Popis pravidel společnosti	27
7. Popis průzkumu ve společnosti	29
7.1. Dotazníkové šetření.....	29
7.2. Výsledky dotazníkového šetření	30
8. Návrh motivačního programu.....	35
9. Doporučení pro společnost.....	42
Závěr	43
Seznam použité literatury.....	45
Internetové zdroje	47
Příloha	48

Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	53
--------------------------------------	----

Úvod

Tématem bakalářské práce je motivace k pracovnímu výkonu. Cílem práce je seznámení se základními teoretickými pojmy v teoretické části a v následné praktické části seznámení s motivačními pravidly společnosti a sestavení motivačního programu pro společnost. Pojem motivace pracovního výkonu souvisí s mnoha faktory, se kterými se seznámíme v teoretické části a pochopíme jejich správné fungování ve společnosti. Mezi tyto základní faktory patří např. motiv, stimul, motivace, stimulace. Dále se v teoretické části setkáme se spoustou nejrůznější teorií, která je velmi důležitá pro správné pochopení motivace pracovního výkonu u zaměstnanců. Touto teorií je např. humanizace práce, zdroje motivace, stimulační faktory. Na závěr teoretické části se seznámíme s popisem, jak správně sestavit nový motivační program. Jsou zde popsány jednotlivé kroky, bez kterých neleze motivační program sestavit.

V praktické části jsme se zaměřili na motivační pravidla společnosti EUROPE 1 STEEL. Tvorba programu navazuje na poznatky z konce teoretické části, která je zaměřena právě na tvorbu nového motivačního programu. Prvním krokem byla samotná analýza motivace pracovního výkonu v daném podniku, kde se zjistily nedostatky stávajících motivačních pravidel, na které je potřeba se zaměřit a tyto nedostatky odstranit. Na základě zjištěných poznatků byl sestaven nový motivační program, který bude zaměstnance motivovat nejrůznějšími hmotnými i nehmotnými faktory. Po celou dobu tvorby nového motivačního programu byli zaměstnanci seznámeni s tím, co se právě vytváří a proč se to vytváří. Po vytvoření nového motivačního programu, který se skládá z jednotlivých částí, které jsou zaměřeny na jednotlivé oblasti motivace pracovníků, jsou zde dány přesné podmínky motivace, použití motivačních faktorů, odměny za vykonanou práci apod. Následuje zavedení motivačního programu do fungování společnosti. Velmi důležitý krok, o kterém musíme své zaměstnance velmi podrobně informovat, postupně je připravovat na všechny změny a zdůrazňovat, že je vše tvořeno pro jejich dobro, aby se jim líp pracovalo, aby byli líp motivováni, a jaká odměna je za to čeká. Po zavedení nového motivačního programu se bude nadále sledovat, jestli se opravdu podařilo odstranit kritické faktory motivace a jestli došlo k vyšší motivaci zaměstnanců a k celkovému zvýšení pracovního výkonu společnosti.

I. Teoretická část

1. Motiv

Podle Nakonečného (2004, s. 455-457) je motiv potřeba chápat jako hlubší psychologickou pohnutku, vnitřní sílu, která působí na jedince a motivuje ho k určitému motivovanému chování nebo jednání. Se slovem motiv je spojeno slovo cíl. Motivy nás vedou k určitému cíli, vyvolávají v nás touhu po uspokojení nedostatku – dosažení cíle.

Motivace

„Skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne pokaždé zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, tzn. pohnutky, motivy, které činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 23).

Hartl (2010, s. 320) vysvětluje motivaci dost podobným způsobem, jak je zde zmíněno. Přesněji ji vysvětluje, jako vnitřní sílu, která je zodpovědná za naše cílené chování, usměrňování, udržování a energetizaci. Slovo motivace pochází z latinského slova „*movere*“. Význam tohoto slova je pohyb (pohyblivost).

1.1. Pracovní motivace

Jak už víme, pojem motivace vyjadřuje určité psychologické důvody, které vedou ke konkrétnímu chování. *„Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků“* (Mikuláščík, 2007, s. 137). Motivace dává činnosti cíl, kterého chceme dosáhnout. Nakonečný (2005, s. 120) říká, že důležitou součástí pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti ve třech formách:

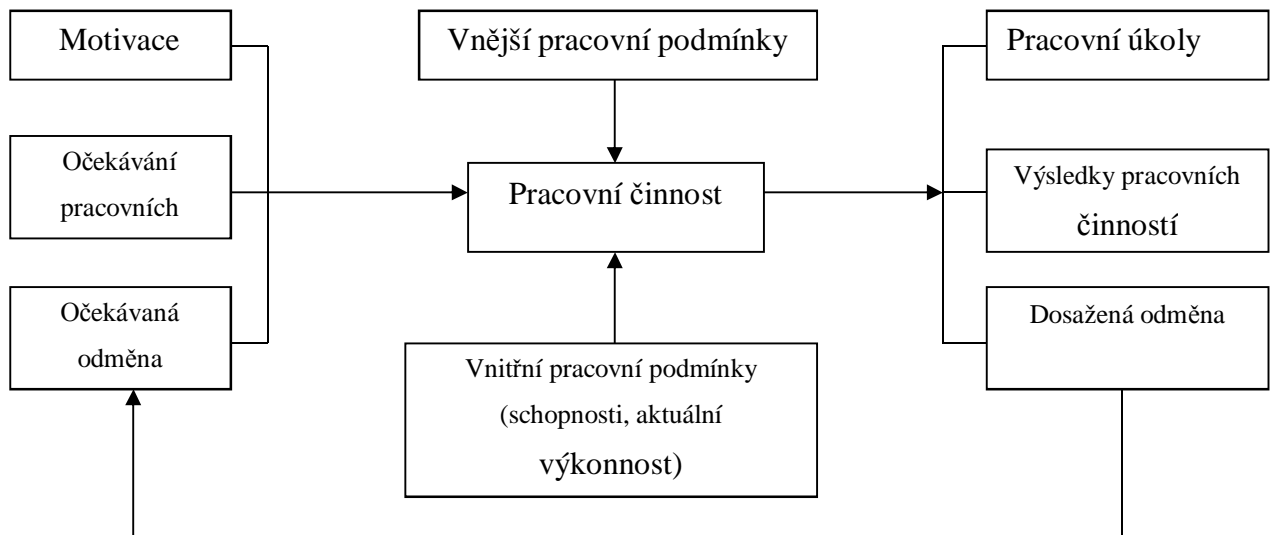
- Jestli bude splněn pracovní úkol
- Jaký druh odměny získáme
- Jaké výdaje s tím budou spojeny (např. kolik času)

Jak je zde zmíněno, za vykonanou pracovní činnost se očekává, že bude dosaženo určitých hodnot, které vykompenzují námahu a čas. Jsou hodnoty dvojího druhu:

- Hodnota dosažené odměny za práci
- Hodnoty, kterých dosáhneme díky získané odměně

Z tohoto vyplývá, že v prvním případě se očekává odměna za vykonanou práci v podobě financí. V druhém případě jde o to, že odměna, kterou jsme získali, nám umožní získat určité další hodnoty (např. co si za peníze daný jedinec koupí). Na základě uvedených informací lze podat schematický model pracovní motivace, který obsahuje její základní složky, které vidíte na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Schematický model pracovní motivace



Zdroj: Nakonečný (2005, s. 121)

Dalším velmi důležitým faktorem pro pracovní motivaci je identifikace s organizací. Každá organizace je řízena určitou skupinou lidí, která má stejné cíle spolu s organizací. Pro jedince je z hlediska motivace velmi důležité se s těmito cíly identifikovat. „*Sklon k identifikování je silný, když jedinci spatřují nebo pociťují, že cíle organizace jsou současně cíly jejich členů*“ (Galbraith, 1972, s. 174). Identifikace je především silná, pokud je organizace obecně vysoce uznávaná a prestižní, je velmi dobrá spolupráce v celé organizaci apod.

1.2. Humanizace práce

„Jako humánní jsou označovány pracovní činnosti, které nepoškozují zdraví pracovníka, neomezují jeho dobrý psychosociální stav – nebo v každém případě jen dočasně – odpovídají jeho potřebám a kvalifikacím, umožňují individuální nebo kolektivní převzetí vlivu na pracovní podmínky a systémy a umožňují přispět k vývoji jeho osobnosti ve smyslu rozvoje jejího potenciálu a požadavků“ (Ulrich, 1989, s. 106). Na tvrzení Ulricha o

humanizaci práce navazuje čtyřpólová matice Wiendiecka (1994, s. 108), která vytváří kombinaci pracovní humanity a pracovní spokojenosti v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Kombinace pracovní humanity a spokojenosti

		Pracovní humanita	
		přítomna	nepřítomna
Pracovní spokojenost	přítomna	1	2
	nepřítomna	3	4

Zdroj: Wiendieck (1994, s. 108)

Z tabulky vyplývá, že existují čtyři kombinace pracovní humanity a spokojenosti. Wiendieck (1994, s. 108) tyto čtyři oblasti popisuje takto:

1. Práce je prožívána jako uspokojující, odpovídá potřebám jedince a nepůsobí v ní žádné negativní vlivy.
2. Působí zde negativní vlivy na pracovní spokojenost, ale záleží na subjektivním prožívání situace každého jedince. Ne na každého tato situace působí negativně.
3. Situace při výkonu pracovní činnosti je uspokojivá, ovšem daný jedinec si tuto uspokojivou situaci neuvědomuje.
4. Situace při výkonu práce je neuspokojivá a jedinec ji takto také vnímá a prožívá.

Velmi důležitý je vztah mezi pracovní motivací a humanitními aspekty pracovní činnosti, které závisí na povaze pracovního prostředí ve smyslu organizační kultury a klimatu. Nastupující pracovník má určité představy o tom, jaké jsou vztahy uvnitř společnosti. Tyto představy se mohou buď naplnit a vyvolat pocit důvěry v organizaci, nebo se nenaplní, vyvolají nedůvěru a působí na daného jedince demotivačně. Podle Mayerové (1997, s. 97-99) spokojenost přitom znamená identifikaci pracovníka s pracovním úkolem a prostředím, zatímco nespokojenost znamená rozpor v tom, co pracovník očekával, s čím se identifikuje a co je od něj požadováno v rámci pracovního procesu. Jedním ze základních znaků pracovního prostředí je právě úroveň humanizace práce, která se projevuje především při výkonu pracovních činností a ve vzájemných vztazích mezi nadřízenými a podřízenými. Čím vyšší je humanizace práce, tím je pracovní prostředí v organizace lepší a celkově to působí na jedince kladně – motivuje ho to k podávání dlouhodobě vysokého výkonu.

1.3. Dynamika motivace

Motivovaná činnost člověka je činnost, která vede k dosažení určitého cíle. Podle Bedrnové (2007, s. 381) se dosažením tohoto cíle vyvolá pocit uspokojení, který je doprovázen líbivým pocitem, dochází k vnitřnímu naplnění a utváří se volný prostor, ve kterém mohou vznikat nové motivy. Tento proces neprobíhá vždy podle plánu. V průběhu motivovaného chování se vyskytují okolnosti, které mohou bránit vykonávání motivované činnosti nebo mohou dokonce úplně tuto činnost zastavit a tím pádem nedojde k uspokojení dané potřeby. Z tohoto vyplývá, že se setkáváme s překážkami v motivované činnosti a zároveň také s důsledky dopadu těchto překážek na jedince a to s pojmy frustrace, deprivace a konflikt motivů. Frustrace se projevuje v dané situaci nežádoucími změnami činnosti člověka a změnami jeho psychiky, aniž by měla nějaký velký vliv na utváření jeho osobnosti. Deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka daleko hlubší projevy a dopady.

Frustrace

Význam slova frustrace představuje znemožnění nebo zmaření realizace motivované činnosti. *„Jde vlastně o pocity a vnitřní stavy, které taková situace vyvolává. Jedinci, usilujícímu o dosažení určitého cíle, ale do cesty se jim postaví vážná překážka, která maří realizaci potřeby anebo znesnadňuje její naplnění“* (Štěpaník, 2008, s. 11). Provasník a Komárková (1996, s. 153) frustraci vysvětlují jako určitou specifickou definovanou situaci, pro kterou je typické, že něco nebo někdo brání ve výkonu motivované činnosti nebo brání v uspokojení dané potřeby. Dále se takto označuje vnitřní stav či subjektivní prožitek, který následuje po frustrační situaci. Frustrace vždy ovlivňuje chování a veškerou činnost člověka. Typický stav je např. vztek, agresivita, pocit neúspěchu, nezdaru apod.

Velmi důležitým faktorem je frustrační tolerance. Štěpaník (2008, s. 13) vysvětluje frustrační toleranci jako intenzitu reakce na vzniklou frustrační situaci a to z toho důvodu, že každý člověk individuálně reaguje a má jinou míru odolnosti na vzniklou situaci. Pokud má jedinec vysokou míru tolerance vůči frustrační situaci, tak se jeho provádění činnosti a psychický stav nijak nemění. Pokud je míra tolerance vůči frustrační situaci nízká, dochází ke změnám při výkonu činnosti a také dochází ke změně psychiky jedince. Míru tolerance jde do jisté míry ovlivnit výchovou a utvářením osobnosti v průběhu celého života.

Deprivace

Psychická deprivace je psychický stav, který vznikl následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána možnost k uspokojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu. „*Pokud frustrace trvá delší dobu, tj. týdny, měsíce, roky, nazývá se deprivací*“ (Nakonečný, 2004, s. 121). Dále je významné, že má deprivace negativní vliv na utváření a fungování osobnosti člověka. Podle Kondáše (1979, s. 150) je několik druhů psychické deprivace:

Senzorická deprivace se vyznačuje zásadním omezením nebo neexistencí smyslových podnětů, které jsou nezbytné pro rozvoj osobnosti člověka.

Emocionální deprivace je důsledkem neprojevení citů vůči deprivované osobě, a to v množství a kvalitě těchto projevů.

Sociální deprivace spočívá v neuspokojení potřeby člověka stýkat se s lidmi.

Deprivace základních biologických potřeb je způsobena nedostatečným uspokojením potřeb, jako je např. potřeba spánku, odpočinku, tekutin apod.

Konflikt motivů

Konflikt motivů je speciální druh frustrace. „*Konflikt je střetem motivů, postojů, názorů, hodnot, zkrátka soubojem protichůdných tendencí. Ty se mohou odehrávat uvnitř jedince (vnitřní konflikt) a nebo na otevřené scéně v podobě konfliktů s jinými lidmi*“ (Štěpaník, 2008, s. 106). Provazník a Komárková (1996, s. 154) popisují tento druh frustrace tím, že se střetnou dvě nebo více vzájemně neslučitelných tendencí v psychice člověka a jsou doprovázeny nepříjemnými emocemi. Z tohoto důvodu působí negativně na lidskou psychiku. Daný jedinec poté zažívá pocity, jako např. pocit vyčerpání, nejistoty apod. Konfliktům motivů se dá předejít především vyšší mírou zralosti a rozhodnosti, schopnosti uplatnit vůli a také charakterové vlastnosti osobnosti.

2. Motivace lidské činnosti

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy“ (Bedrnová, 2007, s. 362). Právě tyto hybné síly zaměstnance směřují k vykonání činnosti, vyvolávají v něm aktivitu, která se v něm udržuje. Navenek se působení těchto sil projevuje motivovaným jednáním nebo motivovanou činností. Provazník a Komárková (2004, s. 23) se s touto definicí shodují a sami motivaci lidské činnosti definují jako činnost, která je ovlivňována vnitřními hybnými silami v psychice člověka, které ji orientují, udržují a aktivizují v určitém směru. Motivaci lidské činnosti chápeme jako jednu ze substruktur osobnosti člověka. Tato substruktura je jednou z nejzajímavějších a zároveň jednou z nejkomplicovanějších osobnostních rysů, protože každý člověk má jinou osobnost a motivují ho jiné hybné síly.

Bedrnová (2007, s. 363) rozděluje současné působení motivace na jedince do tří dimenzí:

Dimenze směru

Udává motivaci určitý směr, ale také může naopak odvracet motivaci od určitých směrů. V reálné situaci si to můžeme představit tak, že zaměstnanec říká „toužím po tom a tom“, „nechci to a to“.

Dimenze intenzity

Činnost zaměstnance v určitém směru je závislá na intenzitě jeho motivace. Tato intenzita je buď vyšší, nebo nižší, od tohoto se odvíjí vynaložené úsilí pracovníka dosáhnout stanoveného cíle, který je určen směrovou dimenzí. V reálné situaci si to můžeme představit tak, že je míra intenzity odstupňovaná, např. „docela bych chtěl“, „chci“, „toužím po tom“.

Dimenze stálosti (perzistence)

Projevuje se u zaměstnance tím, jak dokáže překonávat nejrůznější překážky (vnitřní, vnější), které se mohou objevit při vykonávání motivované činnosti. Vysoká perzistence ukazuje, že motivovaný pracovník vykonává činnost v původním směru, s nezměněnou intenzitou a to i přes to, že se setkává s nejrůznějšími překážkami, neúspěchy a nezdary.

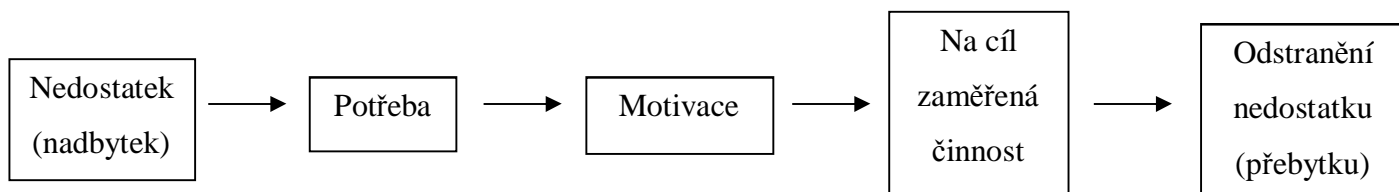
2.1. Zdroje motivace

Významným předpokladem pro porozumění motivace lidského chování je pochopení, kde motivace vzniká. Následně je velmi důležité pochopit, jakým způsobem efektivně působit nebo účinně ovlivňovat chování daného jedince. Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 24) hraje významnou roli samotná osobnost člověka, každý člověk má touhu po něčem jiném a právě tato touha vytváří motivované chování. Z toho vyplývá, že jedním ze zdrojů motivace je touha daného jedince. Tato skutečnost způsobuje vytvoření tendence a zaměření lidské činnosti, která způsobuje dlouhodobé trvání motivované činnosti. Existuje spousta skutečností, které ovlivňují utváření těchto tendencí. Podle Bedrnové (2007, s. 366) mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, postoje a ideály.

Potřeby

V psychologii se význam slova potřeba liší od ekonomického významu. „V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného“ (Bedrnová, 2007, s. 366). Nakonečný (2004, s. 463) tuto definici doplňuje o to, že potřeba je pociťovaný stav nedostatku, tento pocit může být odstraněn pomocí substitučního chování nebo dosažením cíle. Potřeba se v reálné situaci projevuje tak, že naše tělo cítí stav napětí a právě napětí vytvoří tendence k jeho odstranění. Vytvoří se činnost, která směřuje tendenci k odstranění stavu napětí – nedostatku. Předpokladem je, že nalezneme cíl (skutečnost), který umožní uspokojení potřeby. Vztah fungování mezi potřebou, motivací a činností vystihuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Provazník a Komárová (1996. s. 42)

Potřeba nemusí vždy představovat uvědomovaný nedostatek. Z toho vyplývá, že existují i potřeby nevědomé, tj. potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislost.

V reálném životě si představíme situaci, kdy člověk pociťuje nepohodu a nedostatek něčeho, ale neví, co to způsobuje.

Mikuláščík (2007, s. 117) rozděluje potřeby s rozvojem civilizace na primární a sekundární potřeby. Primární potřeby jsou spojeny s fungováním lidského organismu. Patří k nim např. potřeba vzduchu, tekutin, potravy apod. Skládají se z biologických, fyziologických a viscerogenních potřeb. Primární potřeby vznikají v podkorovém centru v mozku. Dochází zde k chemické změně složení krve, které vyvolá specifické podráždění. Vzniklé podráždění je vnímáno jako potřeba, která požaduje uspokojení. Sekundární potřeby jsou spojeny s člověkem, jako s lidskou bytostí. Patří k nim např. potřeba lásky, seberealizace apod. Skládají se ze sociálních, psychogenních a společenských potřeb. Sekundární potřeby vznikají odvozením od primárních potřeb a jsou zcela individuální. Mikuláščík (2007, s. 117) vysvětluje primární a sekundární potřeby na konkrétních příkladech. Záleží také na tom, zda se jedná o biologické nebo sociální potřeby. U sociálních potřeb uvádí jako příklad primární potřeby sociální kontakt, sekundární potřebou může být například kulturní vyžití. U biologických potřeb uvádí jako příklad primární potřeby potřebu žízně a sekundární potřebou je např. drogová závislost.

Návyky

Každý člověk v průběhu svého života provádí určité činnosti častěji a pravidelně v určitých situacích, které nastanou. Tyto činnosti se automatizují právě díky pravidelnosti, fixují se a člověk poté automaticky reaguje na danou situaci zautomatizovaným chováním, toto chování je návyk. *„Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“* (Bedrnová, 2007, s. 367). *„Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci“* (Provazník, Komárková, 1996, s. 105). Z hlediska pozorovatele lze návyk vysvětlit jako tendence nebo motiv určitého chování v dané podnětové situaci. Návyky se tvoří záměrně nebo nezáměrně. Záměrně tvořené návyky jsou důsledkem výchovy a také jsou důsledkem utváření chování daného jedince.

Zájmy

V psychologii pojem zájem nemá jasnou definici, ale je chápán jako motiv k určitému chování. *„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací činnosti“* (Bedrnová, 2007, s. 368). Z této definice zájmu tedy vyplývá, že zájem je chápán jako určitý druh motivu. Činnosti spojené se zájmy

kladně působí na osobnost člověka, protože při vykonávání činností spojených se zájmy se osobnost jedince rozvíjí. Je velmi důležité, že u daného jedince existuje zájem o určitou činnost, pak je rozhodující, jaká je šíře zájmu, stálosti tohoto zájmu a hloubka zájmu.

Hodnoty

Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 33) mezi obecně uznávané hodnoty patří společenské postavení, zdraví, rodina, práce a další, při čemž každý člověk přikládá každé oblasti jinou hodnotu a vytváří individuální hierarchii. Každý jedinec se během svého života setkává s určitými skutečnostmi, které poznává a prožívá je. Těmto prožitým skutečnostem na základě prožitku a poznávání přiděluje určitou hodnotu, důležitost, význam. Podle Růžičky (1992, s. 65) je hodnotu možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Právě z tohoto důvodu nejsou hodnoty objektivní, ale jsou subjektivní – pro každého konkrétního jedince má daný prožitek jinou individuální hodnotu. Je velmi pravděpodobné, že člověk bude daleko více motivován k činnostem, které jsou podle jeho hodnotové hierarchie důležité. Samozřejmě se bude vyhýbat činnostem, které jsou v jeho hodnotové hierarchii na spodních příčkách. Provazník a Komárková (2004, s. 35) tvrdí, že hodnocení člověk do jisté míry přejímá od svých rodičů a okolí – sociální prostředí. Na základě těchto převzatých hodnot si vytvoří tzv. osobní hodnotovou mapu. Tato mapa a hodnotová orientace celkově ovlivňují prožívání a jednání člověka a zároveň je velmi důležitým zdrojem motivace lidské činnosti. Hodnotou pro daného jedince může být cokoli. Tvorbu ovlivňuje okolí, osobní zkušenosti, prožitky. Existují však i obecně platné hodnoty, které jsou pro většinu lidí stejné a to např. zdraví, láska, svoboda, přátelství, děti apod.

Postoj

Postoje jsou názory na nějakou skutečnost. Podle Horníka (2007, s. 36) jsou postoje vytvářeny z hodnot a právě díky hodnotám jsou stabilní. Mikuláščík (2007, s. 108) tuto definici doplňuje o to, že se postoje vyvíjí od dětství, mají stálou hodnotu, ale mohou se měnit v závislosti na prožitých skutečnostech.

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“ (Bedrnová, 2007, s. 370). Ideály se mohou týkat naprosto čehokoliv, mohou např. představovat podobu životních cílů, vysněná pracovní pozice apod. Ideály vznikají především díky působení sociálních faktorů na daného jedince

a utváří osobnost člověka – rodiny a autorit obecně. Velmi významnou součástí tohoto procesu tvorby ideálu je proces učení, identifikace a nápodoby. Podle procesu nápodoby Provazník a Komárková (1996, s. 107) ideál vysvětlují jako určitý vzor chování, který může sloužit jako vodítko pro jednání jiného člověka.

3. Motivace a výkon

Motivace má velký význam všude, kde je spojována s výkonem. Schopnosti a motivace daného jedince tvoří základní stavební kámen pro jeho výkonnost. Tento vztah se znázorňuje vzorcem podle Provozníka a Komárkové (1996, s. 134):

$$V = f(M \cdot S \cdot P)$$

V = úroveň výkonu (dimenze kvalitativní a kvantitativní)

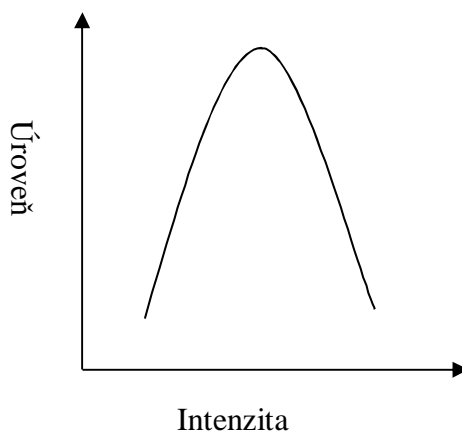
M = úroveň motivace (jak moc chceme podat dobrý výkon)

S = úroveň schopností jedince (dovednosti, znalosti a vědomosti)

P = úroveň podmínek

Mohlo by se zdát, že vztah mezi motivací a výkonem je jednoduchý. Spousta lidí si myslí, že čím je motivace vyšší, tím stoupá i samotný výkon. Takto to ovšem není. I z osobní zkušenosti mnoha nás víme, že pokud chceme něco až příliš moc, nebývá často tohoto cíle dosaženo a to z důvodů příliš vysoké motivace. Vysvětlení je jednoduché, „*přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní subjektivní předpoklady výkonu*“ (Bedrnová, 2007, s. 375). Opačný jev, že zcela chybí nebo je motivace velmi nízká působí tak, že výkon daného jedince je slabý, nedaří se mu a celkový výsledek práce je nedostačující – nedosáhne stanoveného cíle. Vztah mezi motivací, náročností úkolu a výkonem jedince popisuje tzv. **Yerkesův-Dodsonův zákon**, který je znám jako obrácená U-křivka, viz. obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: Nakonečný (1992, s. 119)

Je nutno dodat, že pro každý úkol existuje odlišná optimální úroveň motivace. Ke snížení výkonu může vést jak vyšší, tak i nižší motivovanost. Optimální intenzita motivace se také odvíjí od náročnosti daného úkolu. Pro náročnější úkoly je vhodnější nižší intenzita motivace a naopak, u snadných úkolů je vhodnější vyšší míra motivace. V psychologii se ovšem můžeme setkat i s jinou definicí vztahu mezi motivací a výkonem. Bedrnová (2007, s. 375) vysvětluje tento vztah tak, že někteří lidé chtějí v jakékoliv situaci podávat vysoký výkon a to vždy ve všech činnostech, kde se dá uplatnit měřítko výkonu. Jiní lidé tuto tendenci nemají vůbec nebo ji mají ve velmi malém měřítku. Této skutečnosti se říká **výkonová motivace**.

3.1. Výkonová motivace

Podle Bedrnové (2007, s. 280) se zde setkáváme s dvěmi základními tendencemi: s tendencí dosáhnout úspěchu a s tendencí vyhnout se neúspěchu. Tyto dvě tendence má každý člověk v sobě, hlavním rozdílem však je, že u každého jedince se tyto tendence projevují individuálně a v rozdílné míře. U jednoho jedince může převažovat potřeba dosáhnout úspěchu a u druhého jedince může naopak převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu. V případě, kdy převládá tendence dosažení úspěchu, je jedinec orientovaný na úspěch. Za úspěch je považováno dosažení předem určeného cíle, který je velmi často dlouhodobý. V případě, kdy převládá tendence vyhnout se neúspěchu, je jedinec spíše pasivní při vykonávání činností. Podle Nakonečného (2005, s. 124) první skupina lidí dává přednost středně těžkým úkolům (snadné jsou neuspokojující a příliš těžké úkoly nesou velké riziko), druhá skupina lidí dává přednost úkolům snadným, ale občas i velmi složitým, protože u těchto příliš složitých úkolů se selhání nepovažuje za známku osobního selhání. Úroveň výkonové motivace je možné do jisté míry ovlivnit, ale nejsou na to žádné zaručené postupy. Především v mladším věku je důležité, abychom dítěti dávali např. pozitivní zpětnou vazbu, chválili ho, pozitivně ho hodnotili. Tímto směrem se dá do jisté míry ovlivnit a usměrnit úroveň výkonové motivace. Je to ovšem velmi dlouhý proces, který nemusí přinést očekávaný efekt.

S výkonovou motivací k práci souvisí i další, velmi důležitý psychologický fenomén a to je **aspirace**.

3.2. Aspirace

„Aspirační úroveň představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, respektive interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě klade“ (Pauknerová, Vágnerová, 2006, s. 174). Záleží na individuálním charakteru každého jedince, jak vysoké či nízké cíle si klade a jak těžké nebo snadné bude těchto cílů dosáhnout. V souvislosti s tendencí dosáhnout úspěchu nebo vyhnout se neúspěchu, lze pojem aspirace vysvětlit, jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi těmito tendencemi **třemi způsoby**:

- Jedinec si zvolí vyšší obtížnost cíle, kterého chce dosáhnout s nadějí na vyšší úspěch
- Jedinec si zvolí nižší obtížnost cíle, kterého chce dosáhnout, aby se vyhnul neúspěchu
- Jedinec si zvolí středně obtížný cíl, u kterého ví, že ho dokáže splnit

Podle Bedrnové (2007, s. 377) aspirace určuje, jaký je charakter a úroveň cílů, které si jedinec stanovuje do budoucnosti a úroveň motivace. Nízká aspirační úroveň znemožňuje plné využití pracovního potenciálu jedince. Zároveň ani příliš vysoká aspirační úroveň není vhodná, protože jedinec je ochoten obětovat všechno ostatní pro svou práci.

3.3. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Velmi důležitý vztah, který je třeba sledovat, je mezi pracovním výkonem a motivací pracovníka. Arnold (2007, s. 302) tento vztah vysvětluje tak, že pracovní motivaci ovlivňuje to, co se člověk snaží udělat, jak moc se to snaží udělat a jak dlouho se o to snaží a v důsledku tohoto je ovlivněn i jeho pracovní výkon. Je to velmi zjednodušené a působí zde i další, velmi důležité faktory, které ovlivňují pracovní výkon. Faktor, který je velmi důležitý a ovlivňuje výkonnost pracovníka, nazýváme kvalifikační potenciál. Kvalifikační potenciál, se skládá ze schopností, vědomostí a dovedností daného jedince. Vnější podmínky jsou dalším velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní výkonnost. Mezi tyto vnější podmínky můžeme zařadit např. používané technologie, technické vybavení apod.

Vždy je velmi důležité, aby byl pracovní výkon dlouhodobě na stejné úrovni – dlouhodobá motivace. Častým jevem je, že jedinci v situacích, kdy je to nezbytně nutné, dosahují krátkodobého vysokého výkonu, protože je motivace příliš vysoká –

přemotivovanost. Sice splní požadovaný cíl, ale motivace nepůsobí dlouhodobě, působí pouze velmi krátkou dobu a to je pro firmu neefektivní. Přemotivovanost dokonce může způsobit i selhání při plnění pracovních povinností. Proto v pracovním procesu požadujeme, aby pracovník dosahoval optimálního výkonu, přičemž podle Bedrnové (2007, s. 391) je pro organizaci důležité mít **správně nastavené normy pracovního výkonu, správný výběr pracovníků se správnou kvalifikací a stimulací jejich motivace.**

Pracovní spokojenost má spoustu různých definic, které se v literatuře objevují. Mikuláščík (2007, s. 147) vysvětluje pracovní spokojenost jako stav, který pracující člověk pociťuje při uspokojení potřeb. Spokojenost zaměstnanců je podmínkou, která vede k efektivnímu využívání pracovního potenciálu. Spokojenost se pak projevuje např. pocitem naplnění, smysluplnost práce apod. Mezi motivací a pracovní spokojeností platí vztah, že pokud jsou pracovní podmínky dobré, tak alespoň nepřímo stimulují jedince k motivované činnosti. Vliv pracovních podmínek na motivaci se projevuje především u prací, kde jedinec necítí uspokojení z práce. Zde může například sehrát důležitou roli motivace výše mzdy, možnost pracovního postupu apod. Pro každého jedince se pracovní spokojenost zakládá na něčem jiném, je to naprosto subjektivní. Záleží na subjektivním prožívání vztahů ke všem a ke všemu, co ho v práci obklopuje.

Nakonečný (2005, s. 111) zdůrazňuje dvojí význam pojmu pracovní spokojenosti. V širším smyslu pracovní spokojenosti zahrnuje osobnostní rysy pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám, tzn. spokojenost v práci. V užším slova smyslu jde o spokojenost s prací. Zde jde o nároky, které se požadují po pracovníkovi při plnění pracovních úkolů, o obsah samotných pracovních úkolů, o vyšší odměny za vykonanou práci a také o prestiž. Zásadní otázkou, která vyplývá z uvedeného dvojího významu chápání pracovní spokojenosti je, zda je pracovní spokojenost příčinou nebo důsledkem pracovního výkonu. Pravda je taková, že to mohou být oba případy.

3.4. Manažerské metody podporující motivaci

Důležitým důvodem, proč se problém týkající se pracovní motivace dostává do popředí zájmu manažerů je předpokládaný vliv motivace na efektivitu práce. Dvořáková (2007, s. 176) říká, že je velmi důležité, aby byli zaměstnanci motivováni tak, aby byli v souladu se zájmy podniku. Arnold (2007, s. 302) k tomu přidává, že pracovní motivace ovlivňuje to, co se člověk snaží udělat, jak dlouho se to snaží udělat a jak moc se o to snaží. Na tuto

myšlenku navazuje Stýblo (1992, s. 34), který vytvořil tři základní metody, které se v současné době užívají manažeři pro zlepšení práce zaměstnanců. Tyto tři metody jsou:

Job enrichment = obohacení obsahu práce

Vedoucí pracovník dá část pravomocí svým podřízeným. Vytvoří tím prostor pro samostatné jednání, myšlení a řešení pracovních úkolů. Ukáže se, který pracovník co umí, co neumí a jak se v různých situacích chová a projeví se manažerské schopnosti pracovníků (může z něj být v budoucnu manažer).

Job enlargement = zvětšení pracovního prostoru

Tato metoda se uplatňuje především u rutinních pracovních činností. Jde o zvýšení počtu pracovních operací, které vykonává v rámci pracovní činnosti. Po určitém čase tyto činnosti přestávají být motivačními. Aby pracovník neztrácel motivaci, vykonává více pracovních operací zároveň – rozšíření kvalifikovanosti zaměstnance

Job rotation = rotace pracovních míst

Zaměstnanci si na určitý čas prohodí svá pracovní místa. Rotace se provádí horizontálně nebo vertikálně. Horizontální rotace je založena na principu, že kdo chce umět dobře prodávat, musí dobře znát celý výrobek a jeho přednosti a naopak. Např. obchodní zástupce je na určitý čas zařazen do části technologické výroby.. Vertikální rotace je založena na principu, že vyšší vedoucí pracovník na určitou dobu odchází vykonávat pracovní činnosti na nižší pozici – lépe pozná zákazníka, jeho názory, pocity, přání, očekávání apod.

4. Stimul

Podle Bedrnové (2007, s.354) je stimul určitý podnět, který na nás působí, vede ke změně naší motivace a dělí se na:

Vnitřní stimul

Impulsy, které vedou k vnitřní změně chování.

Př. pokud mě bolí ruka, dostanu impuls, že bych měl jít k doktorovi

Vnější stimul

Působí na nás vnější podněty, které vyvolají impuls, tento impuls v nás vyvolá motiv, který vede k motivované činnosti.

Př. nadřízený mě pochválí za vykonanou práci, vyvolá to ve mně motiv a jsem nadále motivovaný pro další činnost

Stimulace

Stimulace znamená ovlivňování lidského chování. Provazník a Komárková (1996, str. 37) stimulaci vysvětlují jako působení na psychiku člověka tak, abychom ho motivovali a vyvolali u něj motivovanou činnost, kterou požadujeme. Stimulace působí jen krátkodobě a na každého jedince působí zcela individuálně. Každý je totiž zcela jiný a my musíme najít správný způsob, jak každého jedince stimulovat. Je velmi důležité, aby se stimulace opakovala, protože po určité době člověk ztrácí motivaci a my jej musíme stimulovat znovu, aby pracoval co nejvíc efektivně.

Adaira (2004, s. 124) uvádí příznaky, podle kterých poznáme motivovaného člověka. Těmito příznaky jsou cílevědomost, dovednosti, oddanost, energie, vytrvalost, potěšení z práce a vůle přijmout odpovědnost. Pokud nepozorujeme tyto projevy u daného pracovníka, vyplývá z toho, že mu schází motivace. Jediným východiskem z této situace je stimulace daného pracovníka. Tím u něj vyvoláme motivaci a roste jeho pracovní výkon, což je pro společnost to nejlepší.

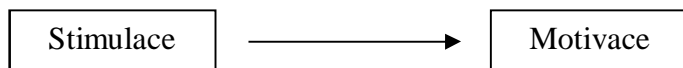
4.1. Přehled stimulačních prostředků

Smyslem stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace je u každého jedince jiná, záleží na motivační struktuře motivovaného. Jinými slovy, *„čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou*

v danou chvíli neúčinnější“ (Bedrnová, 2007, s. 399). Nedílnou součástí stimulace je **stimul**, který má různé významy (vnější podnět, pobídka, popud, incentiva).

Mezi stimulací a motivací neplatí přímý vztah, který je zachycen na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Vztah stimulace a motivace



Zdroj: Bedrnová (2007, s. 400)

Aby byla stimulace účinná, musí se přizpůsobit motivační struktuře motivovaného jedince. Z tohoto vyplývá, že mezi stimulací a motivací vstupuje velmi důležitá složka a to člověk se svou motivační strukturou. Tato struktura se skládá ze zájmů, hodnot, zkušeností, potřeb, aspirační úrovně apod. Je velmi důležité znát motivační portfolio zaměstnance, abychom mohli vytvořit stimulaci na míru, která bude efektivní. Motivační strukturu má každý jedinec jinou zcela odlišnou od ostatních. Není třeba se bát, že by na určitého jedince neexistovaly žádné motivační stimuly. Stimulem může být naprosto cokoli, co je pro daného zaměstnance důležité, významné a společnost je schopna mu to nabídnout. Bedrnová (2007, s. 400) uvádí stimulační prostředky, které jsou řazeny podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

Hmotná odměna

Podle Armstornga (2007, s. 515–516) odměňování dává najevo to, jak si společnost váží svých pracovníků, má je motivovat a získávat jejich angažovanost a oddanost. Vytváří pozitivní zaměstnanecké vztahy, díky kterým si firma udrží potřebné a vysoce kvalifikované zaměstnance. Kleibl (1998, s. 21) tuto definici doplňuje o to, že je hmotná odměna považována za hlavní stimulační prostředek, protože je pro zaměstnance zdrojem financí pro svou vlastní existenci (život pracovníka a jeho rodiny). Je velmi důležité, aby přidělování odměn bylo spravedlivé. Pokud to takto je, přispívá to pozitivně ke stimulaci pracovníka a nevznikají konflikty mezi zaměstnanci. V rámci hmotné odměny jsou pravidla, která napomáhají ke zvyšování stimulace:

- musí platit přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem
- odměna by měla být vyplácena v co nejkratším čase po dokončení úkolu, nikdy ne před dokončením
- pracovník musí přesně vědět, za jaký výkon dostane určitou odměnu

- musí být předem stanovena pravidla, která jasně vymezují vztah mezi výkonem a odměnou

Obsah práce

Samotný obsah práce je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují zaměstnancův výkon a spokojenost. Za základní rozdělení práce můžeme považovat rozdělení na práci fyzicky náročnou a psychicky náročnou. Samotný vztah práce a spokojenosti zaměstnance je velmi složitý díky „*velké variabilitě u profesí a pracovních podmínek, subjektivním hodnocením profese a identifikace s ní, společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí*“ (Štikar, 1996, s. 107).

Provazník (1997, s. 24) uvádí, že jsou více spokojeni ti zaměstnanci a v takových profesích, které jim dávají větší prostor pro seberealizaci, sebeprosazení a tvůrčí uplatnění. V tomto případě se jedná především o řídicí a tvůrčí profese. Naopak v daleko menší míře bývají s charakterem a obsahem práce spokojeni zaměstnanci, kteří pracují v monotónních, málo atraktivních a velmi těžkých podmínkách.

Atmosféra pracovní skupiny

Podle Růžičky (1992, s. 108-109) má každá pracovní skupina svá vlastní vnitřní pravidla, projevy a normy, které se utvářejí v průběhu jejího fungování. Vývoj těchto pravidel, norem a projevů závisí na tom, na jaké činnosti se pracovní skupina podílí. Pro manažera je velmi složité správně řídit skupinu, ale není to nemožné. Manažer může ovlivňovat dění ve skupině svým formálním či neformálním působením na ni. Velmi důležitým faktorem je vztah důvěry. Tento vztah si manažer musí vybudovat, aby mohl ovlivňovat dění ve skupině. Tento vztah vzniká tím, že manažer respektuje a chová se spravedlivě ke každému členovi.

Bedrnová (2007, s. 404) upozorňuje na kladné a negativní vlivy pracovní skupiny. Mezi kladné vlivy můžeme zařadit motivaci méně výkonných zaměstnanců k podání vyššího výkonu, který ostatní členové ocení. Může nastat situace, kdy jedinec, který podává vyšší výkon než ostatní, je brán jako šplhoun. Tento jev samozřejmě zaměstnance demotivuje a nemá chuť ani potřebu nadále podávat tak vysoký výkon. Skupina si sama vytváří umělé překážky a problémy.

Pracovní podmínky a režim práce

Štikar (2003, s. 223) říká, že organizace vytváří zaměstnancům lepší pracovní podmínky, aby optimálně působila na lidské smysly a jejich prostřednictvím na jednání, city a myšlení jedince. Z toho vyplývá, že je potřeba zajišťovat nejvhodnější a nejpříjemnější pracovní podmínky, které budou následně umožňovat vysokou produktivitu práce. Jednotliví činitelé, kteří ovlivňují pracovní výkon, jsou upravováni komplexně. Stálé zlepšování pracovních podmínek je v zájmu každé společnosti, protože to přináší vyšší sociální, ekonomický a morální význam. Dvořáková (2012, s. 358) upozorňuje na to, že pokud jsou pracovní podmínky nevyhovující, působí to samozřejmě negativně a má to za následek pokles výkonu a fluktuaci zaměstnanců.

Identifikace s prací, profesí a organizací

„Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem – identifikace s prací“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 32). Identifikaci s prací rozumíme, že člověk přijal svou práci jako nedílnou součást svého života. Dosažené úspěchy jsou důležitou součástí sebehodnocení. Podle Bedrnové (2007, s. 406) identifikaci s profesí rozumíme to, že jedinec bere profesi, kterou vykonává, jako část své osobnostní charakteristiky. Je velmi důležité správně zvolit svou profesi podle schopností a dovedností člověka. Identifikaci s organizací rozumíme, že jedinec se ztotožňuje s cíly organizace. Nevznikají vnitřní konflikty mezi jeho vlastními cíly a cíly organizace, protože je cítí jako vlastní. Pokud se všechny tyto tři identifikace propojí dohromady, znamená to, že je zaměstnanec naprosto spokojen s organizací, kde pracuje, pracuje hospodárně a velmi efektivně, protože organizace i on mají společný cíl. Docílit propojení všech třech identifikací je velmi složité a může to trvat velmi dlouhý čas.

Externí stimulační faktory

Koubek (2001, s. 150-151) hovoří v souvislosti s pověstí organizace o tzv. personálním marketingu. Tento personální marketing vysvětluje jako použití marketingu v personální oblasti, v úsilí o udržení a zformování potřebné pracovní síly, která je založena na dobré pověsti zaměstnavatele. Vytváření dobré pověsti zaměstnavatele je klíčové. Zde jsou hlavními faktory např. uznání společnosti, jak ji vnímá okolí, jakou má pověst. Pokud jsou

všechny tyto faktory kladné, člověka má chuť se nechat u takovéto společnosti zaměstnat a podávat vysoký motivovaný výkon. Jestliže jsou tyto faktory negativní, vyvolává to v člověku neochotu pracovat v této organizaci. Pokud v takovéto organizaci jedinec pracuje, působí to velmi demotivačně. Bedrnová (2007, s. 406) doplňuje externí stimulační faktory o takové, které organizace dokáže zcela ovlivnit a na faktory, které organizace nedokáže a nemůže ovlivnit.

5. Charakteristika motivačního programu

Podle Výrostka (1998, s. 54) podniky, které si jsou vědomy důležitosti motivace svých pracovníků, nepoužívají náhodně vytvořené stimulační prostředky, ale vytvářejí si **motivační program**. Ten obsahuje systém, ve kterém je popsáno, jak pracovat s lidmi v rámci organizace se zaměřením na ovlivňování pracovního výkonu – motivace zaměstnanců. Motivační program obsahuje pravidla, postupy a opatření, které jsou vytvořeny na základě předešlé analýzy. Vše se shoduje s cíly podniku. Na motivaci pracovníků může působit cokoliv. Z tohoto důvodu se organizace zajímá o své zaměstnance, aby věděla, co je nejlíp stimuluje. Management organizace těmto potřebám přizpůsobuje své chování, aby vytvářel vhodné pracovní podmínky, které jsou předpokladem pro optimální úroveň pracovní motivace.

Aby podle Bedrnové (2007, s. 411-414) mohl motivační program správně fungovat, tzn. efektivní fungování celé organizace a dosažení stanoveného cíle, je zapotřebí ještě před samotnou tvorbou programu udělat analýzu zaměřenou na identifikaci možných kritických míst v její činnosti a fungování, charakteristiku zaměstnanců a pracovního prostředí a zjištění pracovní spokojenosti. Dále upozorňuje na to, že podle sociálně-psychologických výzkumů motivační programy, které se soustřeďují pouze na výkon, mohou mít negativní vliv. Stimulace totiž může potlačovat vnitřní motivaci pracovníka a to má negativní vliv na pracovní výkon, zájem a radost z práce.

Jeden z nejdůležitějších přístupů, který vytváří optimální předpoklady pro formování požadované úrovně motivace je tvorba práce podle jejího obsahu. Základním znakem je obohacování obsahu práce v širším slova smyslu. Podle Provozníka a Komárkové (1996, s. 201) má obohacování práce různé formy:

- **Posilování zpětné vazby:** jedinec dostává více informací od vedoucích pracovníků o vykonané práci
- **Zvyšování významu pracovního úkolu:** každá konkrétní pracovní činnosti má vyšší význam a užitek pro podnik
- **Různorodost práce:** jednotlivé pracovní činnosti obsahují širší spektrum schopností a dovedností, jsou „zajímavější“ pro pracovníka
- **Zvyšování autonomie pracovního jednání:** zvyšuje se nezávislost pracovníka při výkonu pracovních činností, má vyšší kompetence
- **Celistvost pracovních úkolů:** pracovní úkol obsahuje jednotlivé činnosti, které mají svůj charakter

5.1. Postup přípravy a realizace motivačního programu

Samotný postup a realizaci Bedrnová (2007, s. 414-416) rozdělila do několika základních fází:

- **Analýza motivační struktury pracovníků organizace.** Zde zjistíme, jaká jsou kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.
- **Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu.** Určí se oblasti, na které se motivační program bude zaměřovat.
- **Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků.** Vždy se zaměříme na určitou oblast, stanovíme současný výkon a požadovaný (cílový) výkon. Rozdílem mezi těmito dvěma veličinami zjistíme, na co by se měl zaměřit náš motivační program.
- **Vymezení potenciálních stimulačních prostředků.** Stimulační prostředky se vytváří podle zaměření motivačního programu. Zjistíme, jakým způsobem můžeme pracovníky stimulovat a poté vybereme nejvhodnější stimulační prostředek, abychom dosáhli optimálního výsledku.
- **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovní činnosti.** Aby byla stimulace účinná, musí být podmíněná, tzn. přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky.
- **Vlastní sestavení motivačního programu.** Sestavuje se ve formě organizačního dokumentu, protože slouží jako směrnice, které upravují činnost manažerů.
- **Seznámení pracovníků organizace s motivačním programem.** Tento krok je jedním z nejdůležitějších. Zaměstnancům tím dáváme najevo, že pro ně něco děláme a že si jich vážíme. Má to pozitivní vliv na jejich prožívání celé situace a následně se to projevuje v jejich motivovaném pracovním jednání.
- **Kontrola uplatnění motivačního programu a realizace úprav.** Motivační program se tvoří podle současných potřeb organizace a současných podmínek pracovních činností. S postupem času se tyto dvě skutečnosti mohou více či méně lišit a právě z tohoto důvodu je důležité v určitých intervalech vyhodnotit účinnost motivačního programu a provést úpravy pro efektivnější fungování.

II. Praktická část

6. Představení společnosti

EUROPE 1 STEEL

EUROPE 1 STEEL je zkušeným a spolehlivým partnerem v podnikání. Jejich kvalifikovaní pracovníci, znalosti a použití moderních technik jsou zárukou nejvyšší jakosti jejich výrobků a služeb.

Jsou vedoucím importérem kvalitních svařovaných, otevřených a uzavřených dutých profilů (trubek a jeklů). Tato společnost vytvořila distribuční síť s nízkonákladovým systémem prodeje na území České republiky, Slovenské republiky, Německa, Rakouska, Slovinska. Veškeré finanční informace o společnosti jsou uveřejňovány, proto jsou informace o finanční situaci společnosti transparentní a snadno dostupné.

EUROPE 1 STEEL je držitelem certifikátu ISO 9001 Quality Management Systém. Tato norma je založena na stanovení cíle společnosti a plány kvality produkce. Tyto cíle a plány jsou realizovány pomocí procesů. Jednotlivé procesy jsou monitorovány, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na případnou změnu. Hlavním přínosem pro společnost je udržení vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výroků zákazníkům.

Posláním společnosti je dodávat zákazníkům výrobky a služby nejvyšší jakosti a tím jim pomáhat v jejich růstu. Snaží se získat pověst jako preferovaný dodavatel a spolehlivý obchodní partner všech jejich zákazníkům.

Výrobní program společnosti zahrnuje standardní profily, a také zakázkově vyráběné speciální profily přímo z výrobních závodů. Dostupnost jednotlivých výrobků je ke zjištění u firemních prodejců. Společnost se primárně zaměřuje na projektové příležitosti s preferencí dlouhodobé spolupráce. Disponuje dostatečnými skladovými zásobami a velkokapacitními sklady s vlastní logistikou. Díky vlastní logistice jsou schopni snížit celkovou cenu objednaného zboží.

Firemní filosofie je založena na několika zásadních pravidlech. Platí, že každý zákazník je jedinečný a vždy se pro zákazníka udělá něco navíc. Každý den se naši prodejci snaží o individuální přístup a hledání nejlepší řešení pro každého nového klienta. Cílem společnosti je, aby přednost našich variant nabídek, možnost dodávek a volby materiálů pomohly každému zákazníkovi k bezproblémovému fungování. Každá varianta

objednávky se vždy konzultuje a vždy se vzorkuje pro důkaz kvality. Hlavním motto zní „Vždy dodáme, co slíbíme.“ (www.onesteel.eu).

6.1. Pravidla platící ve společnosti

Tato společnost nemá oficiální motivační program, což může vést k nedostatečné motivaci zaměstnanců. Tento velmi důležitý nedostatek je řešen v podobě nepsaných pravidel, která jsou stanovena vedením společnosti. Dodržování těchto pravidel je také vyžadováno vedením společnosti. Jejich nerespektování nebo nedodržování se s daným zaměstnancem projednává a jsou z toho vyvozeny důsledky.

Tyto nepsaná pravidla vypadají takto:

Odměňovací systém obchodních manažerů:

Mzda se skládá z fixní složky a bonusů: fixní složka je 60% a provize 40%

Kvartální prémie za splnění individuálního plánu

Odměňovací systém ve skladu:

Skladníci, předáci skladu, vedoucí skladu dostávají pravidelné měsíční odměny podle toho, kolik bylo odbaveno kamionů za určité období

Zaškolování nových pracovníků:

Probíhá tzv. „za běhu“, kdy teoretické záležitosti jsou probírány minimálně

Školení jako takové absolvují zaměstnanci až za odměnu, když mají pracovní výsledky

Obchodní manažeři jezdí pravidelně na teambuildingové akce. V poslední době se začala uplatňovat podmínka, která vyžaduje, aby byl splněn plán společnosti z 80%, jinak se akce nebude konat.

Jako benefit je jednou ročně pořádána firemní vánoční akce.

6.2. Popis pravidel společnosti

Hlavním nedostatkem a velmi zásadním problémem je samotná existence motivačního programu. V této společnosti totiž oficiálně neexistuje žádný motivační program. To znamená, že zaměstnanci ve své podstatě nejsou motivováni. Existují zde pouze tzv. nepsaná pravidla, která jsou vytvořena vedením společnosti. Tyto nepsaná pravidla jsou zmíněna výše. Dodržování těchto nepsaných pravidel je vyžadováno od vedení společnosti, která na to také dohlíží. Případné nedodržování nebo nerespektování je samozřejmě projednáváno a trestáno.

Tím, že neexistuje oficiální motivační program zaměstnanci ani neví, jaké jsou specifika pro jejich motivaci. Z toho vyplývá, že neví, co za motivovanou činnost a odvedenou práci dostanou jako odměnu (př. finanční, pochvalu od nadřízeného apod.). Jak vidíme, tak tyto nepsaná pravidla jsou velmi obecná a nevíme, co od nich očekávat a to může vést k demotivaci zaměstnanců.

Z popisu pravidel dále vyplývá, že školení nových zaměstnanců probíhá za chodu společnosti. Může nastat situace, která je velmi pravděpodobná, kdy nový zaměstnanec nebude vůbec vědět, co má dělat, na koho se má v určitých stresových situacích obrátit apod. Pokud by takováto situace nastala, může to mít špatné následky pro společnost a samotného zaměstnance. Těmito špatnými následky může být například ztráta odběratele, neuzavření nového obchodního vztahu, zhoršení image firmy, ztráta sebedůvěry apod. Napravení těchto následků je velmi složité a zdlouhavé, proto by se měl klást větší důraz na zaškolování nových zaměstnanců, aby se předešlo těmto komplikacím.

Školení zaměstnanců je pouze za odměnu. To je velmi nešetrné, protože může nastat situace, kdy nestihneme zachytit nový trend, nastane zásadní změna v našem odvětví, změní se zákony v určité oblasti apod. Tohle všechno může mít pro společnost a její zaměstnance fatální následky. Proto je velmi důležité své zaměstnance školit průběžně v oblastech, které budou přínosem pro fungování společnosti.

7. Popis průzkumu ve společnosti

Hlavním cílem je zjištění aktuálních motivujících pravidel společnosti, jejich nedostatků a následné vypracování nového motivačního programu – odstranění zjištěných nedostatků. Pro zjištění nedostatků motivujících pravidel ve společnosti je použito dotazníkové šetření a jako doplňující faktor pro zjištění míry motivace je použita Likertova škála. Počet respondentů je 18 z 28 zaměstnanců. Dotazníkové šetření se skládá ze dvou částí. V první části je Likertova škála a důvody, proč by zaměstnanci opustili stávající zaměstnání. Podle oblastí, které vyšly jako nejhůř motivované se vytvořila druhá část, která obsahuje samotné otázky pro hlubší zjištění problému motivace.

Likertova škála

Likertova škála byla vytvořena v roce 1932 a je pojmenována po svém tvůrci Rensisu Likertovi. Je to jedna z metod, která se nejčastěji používá jako doplněk pro dotazníkové šetření. Tato metoda je velmi přesná a spolehlivá. Respondent odpovídá na jednotlivé faktory v rozmezí pětibodové škály od možnosti „Plně souhlasím“ až po možnost „Plně nesouhlasím“. Pomocí pětibodové škály zjistíme postoj respondenta k danému faktoru, který hodnotil. Na základě zjištěných informací můžeme poté odstranit ty faktory, které v celkovém hodnocení vyšly záporně.

Výzkumné předpoklady

1. Zaměstnanci jsou nedostatečně motivováni vedením společnosti.
2. Zaměstnanci mají zájem o intenzivnější školení, které se týká jejich pracovní pozice.

7.1. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se týká zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem, jak je zmíněno výše, zde se jedná o nepsaná pravidla, která jsou vyžadována vedením společnosti. Na základě zjištěných poznatků se vytvoří nový motivační program, který bude odstraňovat nedostatky a bude zlepšovat motivaci, pracovní výkon zaměstnanců a chod celé společnosti. Počet respondentů v dotazníkovém šetření je 18.

Samostatný dotazník je rozdělen na dvě základní části. V úvodní první části jsou základní údaje o zaměstnanci, Likertova škála a důvody, proč by zaměstnanci opustili

zaměstnání. V navazující druhé části jsou konkrétní otázky dotazníku, které jsou zaměřeny na určité motivační faktory. Tyto motivační faktory vyplývají z první části. To znamená, že pomocí Likertovy škály jsme zjistili oblasti, ve kterých se zaměstnanci necítí být motivováni. Následně jsme se na tyto oblasti zaměřil v druhé části.

Tento postup zajistil podrobné informace o oblastech, které byly dříve opomíjeny, a nevěnovala se jim taková pozornost, jaká by se jim věnovat měla. Na základě zjištěných poznatků se vytvoří motivační program, který odstraní zjištěné nedostatky v oblastech, které byly ohodnoceny zaměstnanci jako nedostatečně motivované. Odstraněním nedostatků se dosáhne zvýšení pracovního výkonu, vyšší spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti.

Na to, jak přesně vypadá dotazník a všechny jeho náležitosti se můžete podívat v příloze.

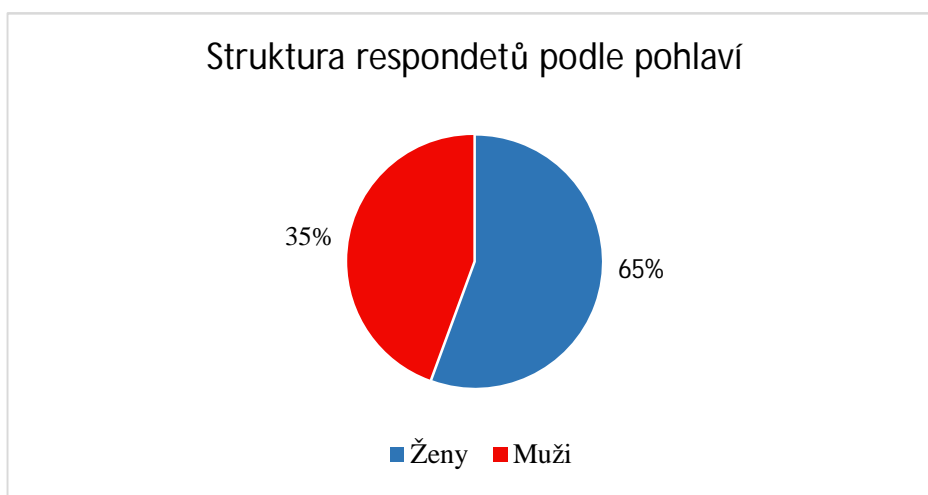
7.2. Výsledky dotazníkového šetření

1. Část

V této části se dozvíme základní informace o zaměstnancích společnosti. Mezi tyto základní informace patří např. celková struktura respondentů podle pohlaví, struktura respondentů podle věku a struktura respondentů podle délky trvání zaměstnání. Počet respondentů je 18 z celkového počtu 28 zaměstnanců.

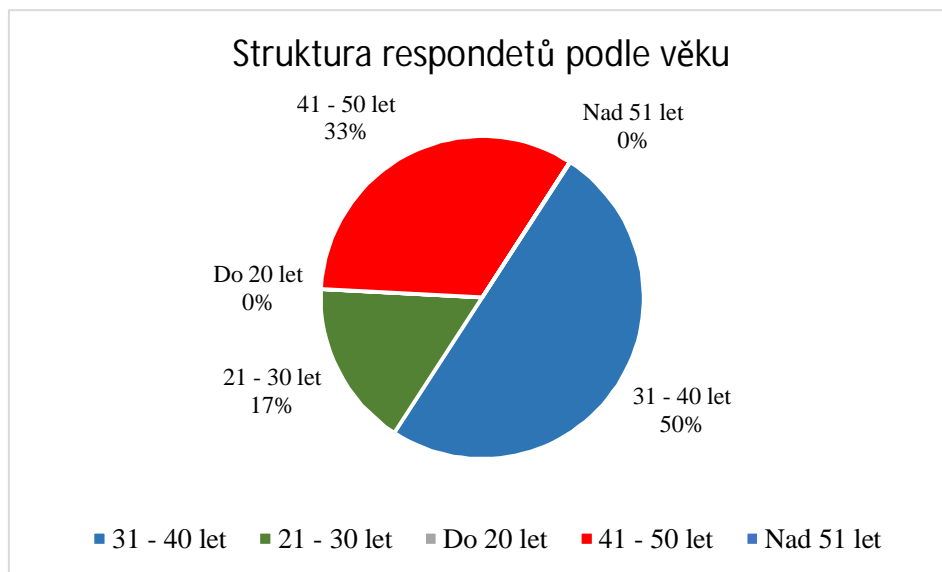
Identifikační otázky

Graf č. 1: Struktura respondentů podle pohlaví



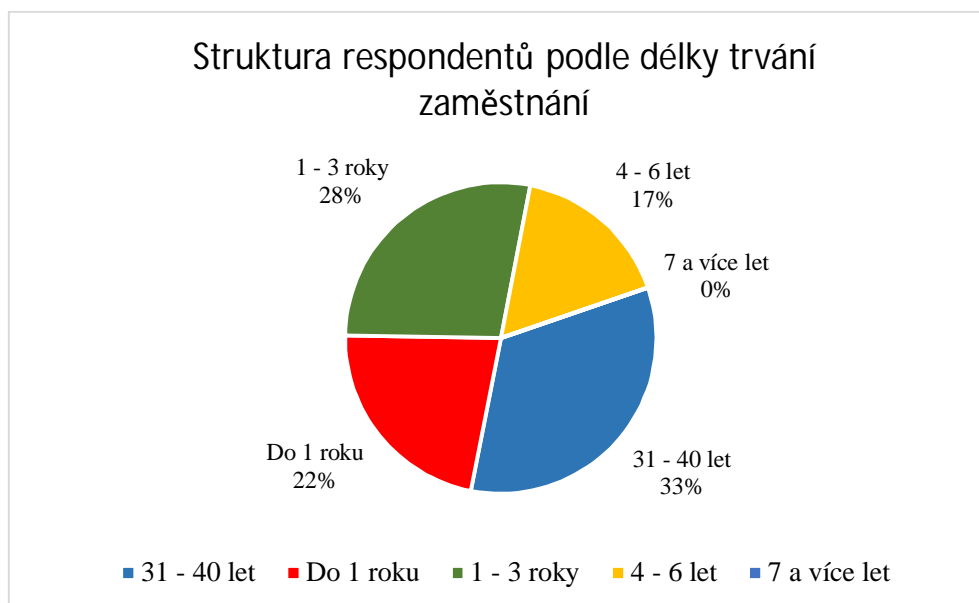
Zdroj: Autor

Graf č. 2: Struktura respondentů podle věku



Zdroj: Autor

Graf č. 3: Struktura respondentů podle délky trvání zaměstnání



Zdroj: Autor

2. Část

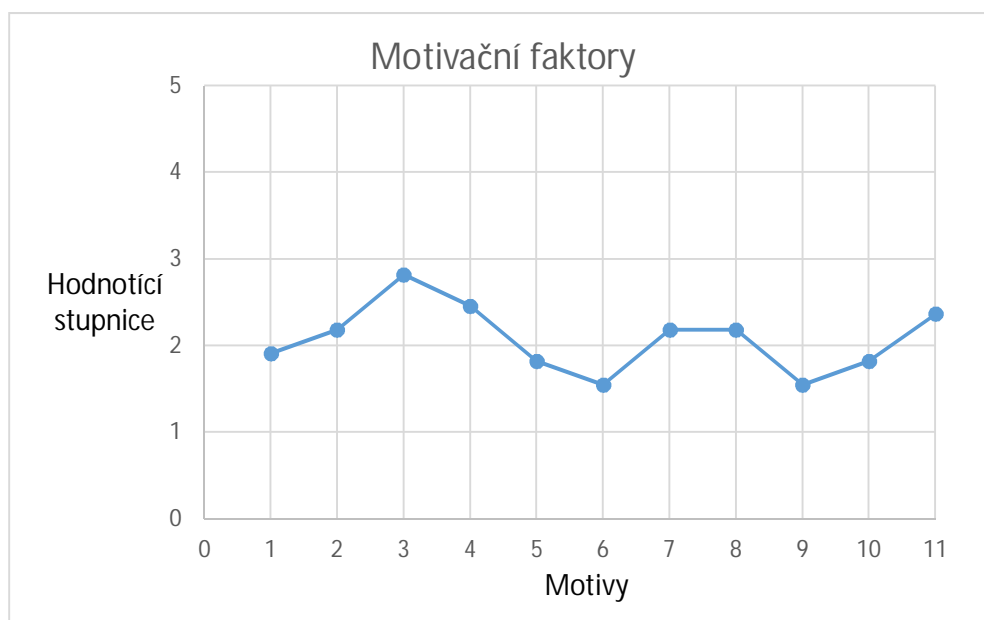
Likertova škála

Hlavním důvodem použití této škály bylo zjištění konkrétních oblastí motivačních faktorů, které jsou opomíjeny nebo se z nějakého důvodu zaměstnanci v této oblasti necítí být motivováni vedením společnosti.

V této části je uvedeno 11 motivů, které mají zaměstnanci ohodnotit z pohledu spokojenosti. Odpověď byla vyznačena křížkem na pětibodové hodnotící stupnici. Tímto zjistíme oblasti, ve kterých se zaměstnanci cítí být motivováni, a naopak zjistíme oblasti, ve kterých se zaměstnanci necítí být motivováni. Právě na tyto zjištěné oblasti, které vyšly záporně, je potřeba se zaměřit.

Hodnotící škála je pětibodová. Znamená to, že zaměstnanci měli možnosti hodnotit na stupnici v rozmezí 1 – 5. Číslo 1 na stupnici znamená „Plně motivován“, číslo 5 představuje na stupnici postoj „Demotivován“. Takto se hodnotí všech 11 motivačních faktorů.

Graf č. 4: Výsledek Likertovy škály



Zdroj: Autor

Z uvedeného grafu vyplývá, že se zaměstnanci cítí být nejméně motivováni v motivačním faktoru číslo 3, tento faktor byl nejhůř hodnocen. Dále následuje faktor číslo 4 a 11, které jsou těsně pod třetím motivačním faktorem. Jako poslední je faktor 7 a 8, kde se zaměstnanci cítí být velmi málo nemotivovaní. Celkově můžeme tento graf s výsledky shrnout kladně, všechny motivační faktory dopadly kladně, ovšem vždy je potřeba něco zlepšovat a jak vyplývá z grafu, je zde pár faktorů, které můžeme zlepšit pomocí motivačního programu.

Motivační faktor č. 3 se týká peněžního odměňování. Vidíme zde určitou nespokojenost s finančním ohodnocením zaměstnanců.

Motivační faktor č. 4 se týká nepeněžního odměňování. Pod pojmem nepeněžního odměňování si můžeme představit např. pochvalu od nadřízeného.

Motivační faktor č. 7 se týká školení v rámci zaměstnání. Zaměstnanci nejsou spokojeni s množstvím a typem školení, které ve firmě probíhá. Podle zjištěných informací moc školení neprobíhá a přitom by zaměstnanci uvítali školení, které by jim pomohlo při vykonávání pracovních úkolů.

Motivační faktor č. 8 se týká hodnocení od nadřízených. Tento faktor vyšel na této hodnotící škále mírně záporně, ovšem v druhé části dotazníku jsme zjistili, že jsou zaměstnanci velmi spokojeni s komunikací a stylem vedení, který ve společnosti funguje. Z tohoto důvodu se tímto motivačním faktorem nemusíme zabývat v novém motivačním programu.

Motivační faktor č. 11. informace o aktivitách firmy.

Dále jsem v této první části zjišťoval faktory, které by mohly vést k tomu, aby zaměstnanec dal výpověď ve společnosti. Těchto faktorů bylo 8 a každý faktor se týkal jiné oblasti. Zaměstnanci poté seřadili jednotlivé faktory podle důležitosti.

Jsou zde dva faktory, kvůli kterým by zaměstnanci nejčastěji opustili danou pracovní pozici. Prvním faktorem je špatná komunikace s kolegy a vedením firmy. Tento faktor jsem dále prověřoval v druhé části dotazníkového šetření a vyšel kladně. Z toho vyplývá, že tento problém se mezi pracovníky a vedením nevyskytuje. Proto se tímto problémem nemusíme zabývat v novém motivačním programu.

Druhým faktorem je nízká mzda. Tento faktor jsem také prověřoval v druhé části dotazníkového šetření a zjistil jsem mírnou nespokojenost zaměstnanců v různých ohledech. Tímto problémem se budu dále zabývat a bude se řešit v novém motivačním programu.

3. Část

Druhá část zjišťování nedostatků motivujících pravidel společnosti navazuje na výsledky první části (Likertova škála). Na základě zjištěných oblastí, které měly nejhorší hodnocení od zaměstnanců, jsem vytvořil 9 otázek, pomocí kterých zjišťuji konkrétnější informace ohledně těchto faktorů.

U každé z devíti otázek měli respondenti na výběr z 5 odpovědí, vždy zakroužkovali pouze jednu z odpovědí. Každá otázka je zaměřena na určitou oblast a zjišťuje podrobnější informace o daném faktoru. Tyto hlubší informace jsou velmi důležité pro odstranění nedostatků a tvorbu nového motivačního programu.

Otázky 1 – 3 se týkají finančního ohodnocení zaměstnanců, jejich spokojenosti s růstem finančního ohodnocení a benefity.

Otázky 4 – 6 se týkají vztahů a komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci.

Otázky 7 – 8 se týkají znalostí a vzděláváním ve společnosti.

Otázka 9 se týká nejdůležitějšího stimulačního (motivačního) faktoru v zaměstnání.

Z výsledků těchto devíti otázek jsem vytvořil závěr:

Výše finančního ohodnocení

Spokojenost s růstem platu

Benefity

Nejčastější zdroje informací ve společnosti

Zájem o vzdělání

Chybějící nehmotná stimulační

Z celého dotazníkového šetření vyplývá těchto 6 oblastí, na které se dále zaměříme. Nový motivační program bude odstraňovat jednotlivé nedostatky a povede ke zvýšení a celkovému zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a fungování celé společnosti

Výzkumné předpoklady

Oba uvedené výzkumné předpoklady se potvrdily. Z provedeného průzkumu vyplývá, že se zaměstnanci cítí být nedostatečně motivováni vedením společnosti. S tím souvisí neoficiální motivační program, který nemá přesně specifikované podmínky pro splnění a odměňování zaměstnanců. Dále se potvrdilo, že zaměstnanci stojí o intenzivnější školení, které by jim pomohlo lépe a efektivněji zvládat pracovní úkoly. Konkrétněji by se školení měla týkat např. jazyků, logistiky a obchodních dovedností.

8. Návrh motivačního programu

Důvod tvorby nového motivačního programu

Ve společnosti neexistuje oficiální motivační program, pouze nepsaná pravidla, která nejsou blíže specifikována. Z tohoto důvodu mohou být zaměstnanci zmateni a nevědí, čím jsou motivováni a co je případně čeká jako odměna za odvedený pracovní výkon.

Cíl

Celkové zlepšení motivace a pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti na základě zjištěných poznatků z dotazníkového šetření a analýzy současných nepsaných pravidel fungujících ve společnosti. Vytvoření nového motivačního programu, který se zavede do chodu této firmy a blíže specifikuje motivační faktory a odměny za vykonaný pracovní výkon.

Výše finančního ohodnocení

Pro zlepšení finančního ohodnocení zaměstnanců a pro zvýšení jejich pracovní motivace a tím dojde i ke zvýšení pracovního výkonu se použijí odměny pro zaměstnance. Použijeme systém dvou odměn ročně a to z toho důvodu, aby si zaměstnanci nezvykli na příliš mnoho odměn a nebyli odměňováni za každou věc, kterou vykonají. Aby byly odměny efektivní a neustále zaměstnance motivovaly, měla by se měnit jejich výše a období, ve kterém jsou odměny vypláceny. Pokud bychom odměny vypláceli neustále stejné ve stejném období, zaměstnanci by si na ně zvykli a ztratilo by to efekt motivace. Základním pravidlem je odměny vždy měnit.

Vánoční odměna

Je zde jedna odměna, která by měla být pravidelná. Jedná se o odměnu v období Vánoc. Pro zaměstnance je to motivující, protože ví, že v prosincové výplatě dostanou odměnu a tím budou mít víc peněz na samotné Vánoce.

Podmínky

Plnění firemního plánu. Při nesplnění této podmínky se odměna nevyplácí.

Výše odměny

5 000 Kč pro každého zaměstnance společnosti.

Průběžná odměna

Tato odměna by se vyplácela v určitém období. Toto období se musí každý rok měnit, aby si na něj zaměstnanci nezvykli a tím by se zachoval efekt motivace. Základní

podmínkou pro uskutečnění této odměny je plnění firemního plánu a plnění individuálních plánů.

Podmínky

Plnění firemního a individuálního plánu. Pokud nebude jedna z podmínek splněna, odměna se pro daný rok nevyplácí.

Vedoucí skladu, předáci a skladníci musí včas, správně a bez problému odbavit všechny kamiony. Sleduje se období, za které je odměna vyplácena.

Administrativní pracovníci musí mít splněny všechny pracovní povinnosti, které souvisí s jejich činností ve společnosti.

Výše odměny

Obchodní manažeři

Vyhodnocení plnění pracovních úkolů a individuálního plánu zaměstnance.

1. Plnění individuálního plánu nad 110 % - odměna 5000 Kč
2. Plnění individuálního plánu nad 115 % - odměna 10 000 Kč
3. Plnění individuálního plánu nad 120 % - odměna 15 000 Kč

Vedoucí skladu, předáci a skladníci dostanou odměnu ve výši 5 000 Kč při splnění podmínek.

Administrativní pracovníci dostanou odměnu ve výši 5 000 Kč při splnění podmínek.

13. plat

Podmínky

Splnění plánu společnosti, individuálních plánů všech zaměstnanců, odbavení všech kamionů ze skladu a splnění všech pracovních povinností administrativních pracovníků.

Majitel společnosti posoudí všechny tyto faktory, ekonomickou situaci společnosti a poté se rozhodne, zda 13. plat vyplatí či nikoliv.

Výše 13. platu

Mzda jednotlivých pracovníků.

Růst platového ohodnocení

Inflace

Důležitou součástí tohoto problémů je vliv inflace. Inflace nám „znehodnocuje“ peníze, tzn. peníze mají menší hodnotu a slabší kupní sílu. Například za stejný obnos peněz si v současné době koupím méně než před jedním rokem.

Tento faktor odstraníme tak, že se bude sledovat míra inflace a při větších změnách (více než 1 %) se zaměstnancům upraví výše mzdy. Tímto zabráníme znehodnocování peněz a snížení kupní síly zaměstnanců. Tento krok ochrání naše zaměstnance před pocitem toho, že vydělávají méně a nemůžou si dovolit koupit stejné množství věcí, jako před rokem a přitom dojde k mírnému navýšení jejich mzdy.

Zvyšování mzdy

Podmínky

Firma za poslední 3 roky konstantně navyšovala celkový obrát o 10 % ročně.

Navýšení mzdy

Navýší se mzda všem zaměstnancům v rozmezí 1 – 5 % ze současné mzdy. Rozhodnutí o navýšení mzdy u jednotlivých zaměstnanců dělá majitel společnosti.

Benefity

Benefity jsou motivačním faktorem pro zaměstnance a jsou výhodné i pro zaměstnavatele z hlediska možnosti snížení základu daně.

Penzijní připojištění

Výše příspěvku

500 Kč měsíčně pro každého zaměstnance.

Výhody pro zaměstnavatele

Tento příspěvek je daňově uznatelným nákladem. Pokud je tento příspěvek ročně nižší než 30 000 Kč pro jednoho zaměstnance, je tento příspěvek osvobozen od odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Aby tento příspěvek byl daňově uznatelným nákladem, musí být tento příspěvek sjednán v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě.

Stravenky

Výše příspěvku

1 000 Kč měsíčně pro každého zaměstnance.

Výhody pro zaměstnavatele

Jedná se o daňový výdaj zaměstnavatele pouze ve výši 55% hodnoty stravenky (maximální výše je 55,3 Kč na jednu stravenku).

Př. Společnost s 10 zaměstnanci mají hrubou mzdu 14 000 Kč. Porovnáme situaci, kdy zaměstnavatel poskytne stravenky svým zaměstnancům místo stejného navýšení mzdy.

Tabulka č. 2: Rozdíl mezi poskytnutím stravenek a navýšením mzdy

	Zvýšení hrubé mzdy (v Kč)	Příspěvek na stravenky (v Kč)
Hrubá mzda	14 990	14 000
Soc. a zdrav. Pojištění (34 %)	5 097	4 760
Mzdové náklady zaměstnavatele	20 087	18 760
Hodnota stravenek hrazená zaměstnavatelem	0	990
Celkové náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance	20 087	19 750

Zdroj: Autor

Zaměstnavatel ušetří na jednom zaměstnanci měsíčně 337 Kč. Ročně tak ušetří 40 440 Kč za všech 10 zaměstnanců.

Zdroje informací ve společnosti – schůze

Každá schůze a porada stojí společnost čas a peníze, proto je velmi důležité zaměřit se na efektivitu každé porady a schůze. Často se stává, že zaměstnanci nejsou dostatečně připraveni na efektivní průběh. K dosažení vysoké efektivity se společnost musí zaměřit na zlepšení dovedností a schopností svých zaměstnanců a vedoucích pracovníků, kteří tuto schůzi pořádají a vedou ji.

Zlepšování dovedností účastníků

Základní postupy pro zlepšení dovedností účastníků na schůzi je příprava podkladů každého zaměstnance, účast zaměstnanců, čas konání a řešení případných konfliktů v průběhu schůze. Společnost bude provádět průzkumy, které se týkají efektivity schůzek. Z výsledků se zjistí problémy, které snižují efektivitu a odstraní se. Tím se docílí celkového zlepšení schůzek jak pro zaměstnance, tak pro celou firmu.

Pravidla uspořádání

Schůze se konají v případech, kdy je nutné vyřešit nějakou záležitost (např. důležitá sdělení, pracovní problém). Musí se určit, kdo ze zaměstnanců se musí zúčastnit porady. Ti zaměstnanci, kteří nemají povinnou účast na poradě, se můžou sami rozhodnout, zda se

zúčastní či nikoliv. Vždy se musí určit, o jaký druh porady se jedná, co se na ní bude konkrétně řešit a o čem se bude rozhodovat. Podle toho se určí, kteří zaměstnanci musí přijít a kteří si mohou o své účasti sami rozhodnout.

Zavádění postupů

Organizátor schůze musí vědět, co nejlíp funguje a naopak co nefunguje v průběhu schůze. Z tohoto pak vybere postup, který je nejefektivnější. Zde je několik faktů, které by jim při výběru měly pomoci:

Plánování schůze v předstihu pro zvýšení efektivity. Vedoucí schůze musí dát účastníkům včas podklady, které zahrnují čas vyhrazený pro řešení jednotlivých témat a jejich pořadí.

Zavedení základních pravidel. Schůze by měla být sestavena takovým způsobem, aby u zaměstnanců vyvolala zájem, soustředění a výsledky. Spolu s těmito pravidly se vytvoří role jednotlivých účastníků.

Hodnocení schůzí. Zaměstnanci by měli mít možnost říct, co se jim na poradách nelíbilo a mělo by se to změnit k lepšímu. Je to zpětná vazba pro vedoucího porady, ten na základě těchto informací může do příští schůze nedostatky odstranit.

Vzdělávání

Prodejní schopnosti a dovednosti

Vztah mezi zákazníkem a obchodníkem je vymezen potřebami zákazníka, na které musí obchodník reagovat. Kurzy se podrobně zabývají vyhledáváním potencionálních zákazníků, domluvení schůzky, zjištění potřeb klienta, argumentační a prezentační dovednosti. Další součástí kurzu je psychologie prodeje a péče o klíčové zákazníky.

Skladba kurzu

Základy úspěšného prodeje

Osvojení účinné a praktické metody prodeje

Pochopení efektivního postupu v každé etapě obchodního jednání

Úspěšná argumentace

Náročné situace v prodeji

Zvládání technik a metod řešení námitek, reklamací a stížností

Prezentace ceny, aby byla úspěšná

Rozpoznat kupní sílu zákazníka

Péče o zákazníky

Příprava na profesionální zvládnání komunikace s klienty

Uvědomění si význam klienta pro úspěch a pozitivní image společnosti

Obchodní vyjednávání

Schopnost lépe obhájit vlastní cenu a ostatní obchodní podmínky

Připravení úspěšné strategie pro náročné vyjednávání

Péče o klíčové zákazníky

Zjistit klíčové zákazníky a odhadnout jejich kritéria rozhodování

Najít klíčové aktivity a přidanou hodnotu, kterou musíme klíčovému zákazníkovi poskytnout

Kde a jak získat nové klienty

Osvojení schopnosti sjednání schůzky

Navýšení obchodního výkonu účastníků

Zlepšení analýzy klienta a následující argumentace při prodeji

Logistika

Základním a nejdůležitějším prvkem je efektivní zásobování odběratelů. Logistika se neustále rozšiřuje a díky zvěšujícímu se trhu je jedním ze základních ukazatelů úspěšného podniku.

Skladba kurzu

Manažer logistiky

Získání efektivních zásad při řízení nákupu a prodeje, zásob, skladování a dopravy

Skladník profesionál

Získání přehledu o struktuře skladovacích systémů a jejich prvcích

Osvojení povinností a zásad týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Logistika řízení zásob

Aplikace metody týkající se optimálního řízení zásob

Finanční orientace v řízení zásob podniku

Doprava a logistika

Umět využít schopnosti a dovednosti všech pracovníků s cílem zvýšit produktivitu práce na expedici

Pochopení problematiky pracovního režimu řidičů

Anglický jazyk

Zaměstnanci projeví zájem o výuku anglického jazyka. Přímo v Uherském Hradišti (Oxford house language courses) je nabízena výuka anglického jazyka pro společnost. Jazykový kurz se přizpůsobí podle požadavků klienta. Vstupní konzultace je zdarma, kvalifikovaný rodilý mluvčí, možnost výuky ve škole nebo v prostorách firmy, počet studentů 1 – 6.

Obsah kurzu

Konverzace

Prezentace

E-mailová komunikace

Gramatika

Cena jedné lekce

Délka 60 minut – 726 Kč

Délka 90 minut – 1 035 Kč

Nehmotná stimulace

Pochvala zaměstnance za vykonanou práci je velmi důležitá. Daný zaměstnanec se pak cítí lépe, celkově pohodlně v práci a ví, že odvedl dobrou práci pro firmu. Vzdůstá mu sebevědomí a je více motivovaný pro zadané pracovní úkoly, protože ví, že má plnou podporu od vedení společnosti. Vedoucí pracovník by měl za zaměstnancem přijít a osobně mu říct, že odvedl dobrou práci a pochválit ho.

Zpětná vazba po dokončení určitého pracovního úkolu je pro zaměstnance důležitá. Vedoucí pracovník s ním probere, co bylo provedeno správně, co špatně a společně najdou řešení, jak se těmito situacím příště vyhnout. Zaměstnanec poté ví, že v něj společnost vkládá důvěru a věří mu. Postupně mu vzdůstá sebevědomí a je motivován, aby příští pracovní úkol provedl lépe a bez předešlých chyb.

9. Doporučení pro společnost

Po zavedení motivačního programu do chodu společnosti je velmi důležité, aby se i nadále analyzoval nový motivační program. Musí se sledovat všech 6 oblastí, aby se zjistilo, jestli se podařilo odstranit kritické body motivace, na které jsme se zaměřili. Podle poznatků z teoretické části v oblastech motivace lidské činnosti, dynamiky motivace, přehledu stimulačních prostředků apod. víme, jak správně nastavit motivační faktory pro co nejefektivnější fungování.

Pokud se zjistí, že jsou někde i nadále nedostatky v motivaci, bude potřeba tento problém analyzovat a provést nová opatření. V tomto případě by společnost měla postupovat podle popisu tvorby motivačního programu podle Bedrnové (2007, s. 414-416). Je velmi důležité sledovat reakci zaměstnanců na nové motivační faktory. Podle těchto reakcí můžeme následně jednotlivé motivační faktory upravit tak, aby fungovaly efektivněji. Může se jednat o úpravu motivačních faktorů, podmínek nebo odměn za vykonanou práci.

Tento proces sledování motivačního programu probíhá nepřetržitě. Vždy je velmi důležité správně identifikovat potřebné změny, informovat zaměstnance o změnách a po zavedení je opět sledovat a analyzovat. Jedině takto dokáže společnost postupem času odstranit jednotlivé nedostatky a správně motivovat své zaměstnance.

Závěr

V teoretické části byly shrnuty základní poznatky, které souvisí s motivací pracovního výkonu. Vysvětlením těchto základních poznatků se vytvořil základ znalostí, pomocí kterých lze vytvořit správný motivační program, který bude efektivně fungovat. Mezi tyto základní informace patří vysvětlení pojmů stimul, stimulace, motiv, motivace, humanizace práce apod.

První polovina teoretické části byla zaměřena na vysvětlení pojmů motiv, motivace, motivace lidské činnosti, zdroje motivace, dynamika motivace, motivace a výkon ovlivňování jako nástroj motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků. V druhé polovině teoretické části jsme se zaměřili na vysvětlení pojmů stimul, stimulace, stimulační prostředky a teoretický postup tvorby nového motivačního programu. Z teoretické části vyplývá, jak jsou jednotlivé okruhy motivace pracovního výkonu propojeny a proto je důležité znát všechny tyto teoretické náležitosti.

V praktické části byl popsán podnik (EUROE 1 STEEL), ve kterém probíhala tvorba bakalářské práce, konkrétně šlo o popsání motivačních pravidel a tvorbu motivačního programu. Tvorba nového motivačního programu postupovala podle poznatků z teoretické části. Byl stanoven hlavní cíl, a to vyšší efektivita pracovního výkonu zaměstnanců a zvýšení efektivity společnosti jako celku. Jako první krok proběhl popis motivačních pravidel, které nám ukázaly nedostatky a oblasti, ve kterých se zaměstnanci necítí být motivováni. Těchto oblastí bylo 6, a to konkrétně oblast výše finančního ohodnocení, spokojenost s růstem platu, benefity, nejčastější zdroje informací ve společnosti, vzdělávání a chybějící nehmotná stimulace. Průzkum se udělala pomocí dotazníkového šetření a Likertovy škály. Samotná tvorba motivačního programu byla složena právě ze zmíněných 6 okruhů a postupovalo se podle návodu pro tvorbu motivačního programu Bedrnové. Po vytvoření nového motivačního programu bude následovat zavedení do společnosti (seznámení zaměstnanců s novým motivačním programem) a sledování efektivity fungování tohoto nového programu, zda byly splněny stanovené cíle (zlepšení efektivity pracovního výkonu u zaměstnanců a efektivnější fungování společnosti jako celku). Případné zjištěné nedostatky se budou znovu analyzovat a vytvoří se pro ně nové podmínky motivace, opět se s nimi seznámí zaměstnanci, budou se sledovat a analyzovat, jestli došlo k napravení.

Nový motivační program by měl být přínosný pro společnost z několika důvodů. Hlavním důvodem je zavedení oficiálního motivačního programu, který zde bude

fungovat. Dalším důvodem je odstranění zjištěných nedostatků, které vedou k vyšší efektivnosti celé společnosti.

Seznam použité literatury

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Přel. Vilém Jungman, Magda Karellová, Vladimír Pauliny, Jiří Penc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- GALBRAITH, J. K. *Die moderne industriengesellschaft*. München: Droemer/Knaur, 1972. s. 399. ISBN 3426002197
- HARTL, P. HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. 787 s. ISBN 978-80-7367-686-5
- HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- JANOUŠEK, J. *Psychologické faktory ekonomické výkonnosti*.
- KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7
- KONDÁŠ, O. *Klinická psychologie*. 2. doplněné vyd. Bratislava: Osveta, 1979. 247 s. ISBN 89-76880-234-0
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3
- MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd., dotisk. Praha: Academia, 2004. 590 s. ISBN 80-200-0689-3
- PAUKNEROVÁ, D. VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd., Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7
- PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-254-0703-X
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X
- STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
- ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. , Praha: Karolinum, 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5
- ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-1527-8
- ULRICH, E. *Arbeitsform mit Zukunft: ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig: Grundlagen und 7 Fallstudien aus der Maschinenindustrie*. New York: P. Lang, 1989, 174 s. ISBN 3261041897
- VÝROST, J. SLAMĚNÍK, I. (eds) *Aplikovaná sociální psychologie I: Člověk a sociální instituce*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6
- WIENDIECK, G. *Arbeits-und Organisationspsychologie*. Berlin-Mnichov: Quintessenz, 1994. 309 s. ISBN 10: 3861282909

Internetové zdroje

www.onesteel.eu

Příloha

Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Radim Mácha a studuji 3. ročník Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze obor Personalistika management.

Následující dotazník slouží k vypracování praktické části bakalářské práce. Cílem je analýza motivačních faktorů a vypracování motivačního programu pro Vaši společnost.

Tento dotazník slouží jen pro mé potřeby k vypracování BP. Dotazník je **anonymní** a můžete se v něm vyjádřit k faktorům motivace.

Děkuji Vám za spolupráci. Vaše dotazy nebo Váš zájem o výsledky dotazníkového šetření uvítám a pokusím se na ně co nejdříve odpovědět.

Prosím zakroužkujte Vaše osobní údaje.

1. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2. Uveďte Vaši pracovní pozici:

.....

3. Věk:

- a) Do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) Nad 51 let

4. Počet odpracovaných let v organizaci:

- a) Do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 7 a více let

Motivační struktura zaměstnanců

V této části je uvedeno 11 motivů, které zaměstnanci hodnotí z pohledu spokojenosti. Prosím Vás o hodnocení, jak jste s daným faktorem spokojeni a jakou měrou je daný faktor zastoupen v organizaci. Odpověď vyznačte křížkem.

Hodnoticí stupnice

- 1 – velmi spokojen
- 2 – spokojen
- 3 – celkem spokojen
- 4 – nespokojen
- 5 – velmi nespokojen

	Motivační faktory	Spokojenost v organizaci				
		1	2	3	4	5
1.	Pracovní náplň (obsah pracovních činností)					
2.	Organizace práce (rozdělení pracovních činností)					
3.	Peněžní odměňování					
4.	Nepeněžní odměňování (př. pochvala)					
5.	Podmínky pro vykonání práce (vybavení)					
6.	Pracovní pomůcky a bezpečnost práce					
7.	Školení v rámci zaměstnání					
8.	Hodnocení od nadřízených					
9.	Vztahy s kolegy					
10.	Komunikace s nadřízeným					
11.	Informace o aktivitách firmy					

Seřad'te následující důvody, které by mohly být podnětem ke změně zaměstnání.

Hodnoticí stupnice: 1 – nejzávažnější

8 – nejméně důležitý

1. Dlouhodobá přepracovanost	
2. Špatné vztahy s kolegy	
3. Nevyhovující pracovní prostředí	
4. Špatné vztahy s nadřízeným	
5. Nezajímavá náplň práce	
6. Nízká mzda	
7. Špatná komunikace uvnitř společnosti	
8. Nedostatečná péče o zaměstnance (př. vzdělání ...)	

Zakroužkujte prosím jednu z možností.

U každé otázky máte vždy na výběr z 5 možností, zakroužkujte vždy jen jednu. U některých otázek máte možnost přidat vlastní komentář.

1. S výší mého finančního ohodnocení jsem spokojen/a:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Vůbec ne

2. Jste spokojen/a s růstem platového ohodnocení:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Vůbec ne

3. Jste spokojen/a s benefity, které dostáváte:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Vůbec ne

Napište benefit, o který by jste stáli, ale v současné době jej nemáte.

.....

4. Můj nadřízený se zajímá o mé názory, nápady a dále je rozvíjí:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Vůbec ne

5. Vyhovuje mi komunikace a styl vedení s mým nadřízeným:
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 - e) Vůbec ne
6. Nejčastějším zdrojem informací na pracovišti pro mě jsou:
- a) Internet
 - b) Kolegové
 - c) Nadřízený pracovník
 - d) Pracovní schůze
 - e) Jiné
7. V rámci své profese se učím novým věcem, díky kterým si rozšiřuji své profesní znalosti.
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 - e) Vůbec ne
8. Mám zájem se vzdělávat v oblasti.
- a) Odborné vzdělávání
 - b) Měkké dovednosti (př. rétorika, řešení konfliktů)
 - c) Práce s PC
 - d) Komunikační schopnosti
 - e) Jiné

9. Nejdůležitějším stimulačním (motivačním) faktorem v mém zaměstnání je:
- a) Obsah práce
 - b) Pracovní podmínky
 - c) Hmotná odměna (mzda)
 - d) Nehmotná odměna (př. pochvala)
 - e) Jiný

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek č. 1: Schematický model pracovní motivace	5
Tabulka č. 1: Kombinace pracovní humanity a spokojenosti.....	6
Obrázek č. 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	10
Obrázek č. 3: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu	14
Obrázek č. 4: Vztah stimulace a motivace.....	20
Graf č. 1: Struktura respondentů podle pohlaví	30
Graf č. 2: Struktura respondentů podle věku	30
Graf č. 3: Struktura respondentů podle délky trvání zaměstnání.....	31
Graf č. 4: Výsledek Likertovy škály	32
Tabulka č. 2: Rozdíl mezi poskytnutím stravenek a navýšením mzdy	38
Dotazníkové šetření.....	48

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis
