



FA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

Martina Jelínková

Motivace pracovníků v European Active Projects s.r.o.

Motivation of workers in European Active Projects s.r.o.

ZÁVĚREČNÁ MAGISTERSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2010



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Prohlašuji: Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 31. 3. 2010

podpis



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí práce, paní PhDr. Veronice Gígalové, za její rady a vřelé připomínky.

OBSAH

UVOD	5
1. Vysvětlení základních užívaných pojmů	6
2. Představení konkrétního organizačního prostředí	11
2.1. Profil společnosti	11
2.1.1. Historie pobočky	11
2.1.2. Politika společnosti	12
2.2. Zaměstnanci společnosti	12
2.2.1. Náplň práce jednotlivých pozic	13
2.2.2. Nábor nových zaměstnanců	15
2.3. Organizační struktura	17
3. Teorie pracovní motivace	19
3.1. Maslow a Herzberg	20
3.2. Teorie spravedlnosti	26
4. Prostředky k motivování	29
4.1. Hygienické faktory	29
4.1.1. Systém odměňování	30
4.1.2. Pracovní podmínky a režim práce	40
4.1.3. Komunikace na pracovišti	41
4.1.4. Vztahy na pracovišti	44
4.1.5. Jistota práce	45
4.2. Motivátory	46
4.2.1. Povzbuzování	46
4.2.2. Obsah práce	48
4.2.3. Vzdělávání zaměstnanců	51
5. Výzkumné šetření	55
5.1. Cíl výzkumu	55
5.2. Výzkumný soubor	55
5.3. Použité metody	57
5.4. Výsledky dotazníkového šetření	58
5.5. Shrnutí výsledků dotazování a návrhy možných opatření	66
ZÁVĚR	70
Seznam použité literatury	75
Seznam příloh	77

UVOD

S otázkami jak účinně motivovat zaměstnance ve firmách se manažeři potýkají od dob vzniku managementu jako vědy. Pro dobrého manažera by měly být především důležité tyto otázky: Jak na základě výgří motivace zvýšit produktivitu a kvalitu práce? Jak vylepšit vztah zaměstnanců k práci a firmě jako takové? Je důležité si uvědomit, proč se tyto otázky dostaly do popředí zájmu. Postupný zájem se vyvinul v důsledku rozvoje světové ekonomiky. V minulosti byla konkurenceschopnost založena na dostupnosti technologií v organizacích, na úrovni technické vybavenosti, ale to již díky vyspělé světové ekonomice mnohdy neplatí. Rozhodujícím pro konkurenční souboj v dnešní době se stal lidský faktor, kterým jsou myšleni pracovníci. To jestli pro nás pracovníci budou přínosní (z hlediska výkonnosti, efektivitě) závisí především na faktoru motivace, a proto se z tohoto důvodu stává problematika motivace jednou z nejdůležitějších manažerských činností.

Minulost, která představovala mocnost formální autority, již nestálí. K aspektu formální autority se musí přidat i zájem o zaměstnance, je třeba zaměstnancům ukázat vizi jejich budoucího vývoje. Je třeba odložit hrozby a zastražování, ale naopak vytvořit takové prostředí, které podporuje motivaci zaměstnanců a podporuje jejich tvořivost.¹

Má práce je zaměřena na možnosti motivace v konkrétním organizačním prostředí firmy European Active Projects, která patří do firem poskytující služby v oblasti práce. Cíl mé diplomové práce je na základě pšání majitele společnosti zjistit zda s prostředky, které jsou v organizaci používány k motivování, jsou zaměstnanci spokojeni. Ve své práci vycházím především z teorie Herzberga, který prostředky k motivování dělí do skupin hygienických faktorů a motivátorů, podle jeho schématu rozdělím i prostředky, které jsou využívány v konkrétním organizačním prostředí, a na základě odpovědí z dotazníkového šetření se pokusím porovnat některá jeho tvrzení s tvrzeními, které výgily v konkrétním organizačním prostředí.

¹ srov. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003 str. 89

Na začátku bych chtěla vysvětlit několik pojmů, které budu ve své práci užívat, a které mají sloužit k lepšímu porozumění obsahu práce.

Motivace

Slovo motivace pochází původně z latinského výrazu **movere**- hýbat, pohybovat. Motivace je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, jednání.²

Definice: Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností, tj. radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivaci můžeme pozorovat ve třech dimenzích:

1. **Dimenze směru**- ta se projevuje tím, že činnost člověka vždy směřuje určitým směrem, naopak od jiných směrů se může odvracet.
2. **Dimenze intenzity**- záleží na síle motivace, zda k dosažení cíle musí vykonat více či méně energie.
3. **Dimenze perzistence**- tato dimenze je o tom, zda je člověk schopný překonávat neustálé bariéry, které se objevují při dosahování cíle.³

Cílem motivace je nenásilné vytvoření kladného přístupu k němu (práci) nenásilným způsobem. Slovo motivace můžeme používat jako označení pro proces, též i jeho výsledek.⁴

² srov. PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996, str. 32

³ srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, str. 363

⁴ srov. PLAMÍNEK, Jiří., *Tajemství motivace*. Praha: Grada 2007, str. 1

ce souvisí i pojem **motiv**, kterým jsou chápány osobní
i ň jsou to pohnutky, psychologické pŕŕiny reakcí,
ŕinností a jednání ŕlovŕka zamŕŕené na uspokojování urŕitých potŕeb. Motiv je
pŕŕina ŕi dŕŕvod lidského chování, dává mu psychologický smysl. Motivy mají
dvŕsloŕky:

- **energetizující**- dodání síly, energie k jednání
- **ŕŕdicí**- urŕují smŕ jednání, vŕbŕ urŕité vŕŕi a postup, jak této vŕŕi dosáhnout⁵

Motivy pŕŕsobící na pracovní jednání ŕlovŕka mŕŕeme ŕlenit na:

1. Aktivní motivy, které pŕŕmo podnŕŕují pracovní výkon, napŕŕ motiv
bŕt ŕspŕŕný.
2. Podporující motivy, které vytváŕejí prostor pro ŕŕinné pŕŕobení
aktivních motivŕ, napŕŕ motiv vytváŕet pŕŕtelskou atmosféru
na pracoviŕi, která pomáhá pŕŕ soustŕŕŕní se na práci.
3. Potlaŕující motivy, které odvádŕjí ŕlovŕka od pracovního výkonu
k jiným ŕinnostem. Mŕŕe to bŕt napŕŕ zájem ŕlovŕka zŕŕastnit se
rozhovoru nebo spoleŕenské zábavy se spolupracovníky místo plnŕní
pracovního ŕkolu.⁶

Na poli diskuze se vedle motivace a motivu objevuje ŕasto i u nŕkterých
autorŕ pojem **stimulace a stimul**. Je tŕeba si uvŕŕlomit jaký je hlavní rozdíl mezi
tŕŕito pojmy. Stimulace je oznaŕení, pokud na nás pŕŕsobí podnŕŕy zvenŕí (napŕŕ
finanŕní odmŕny). Pŕŕsobení podnŕŕŕ nemusí bŕt vŕdy vŕŕŕmé. Stimul je chápán
jako jakýkoliv podnŕŕ, který vyvolá nŕŕaké zmŕny v motivaci ŕlovŕka. Zda urŕitý
podnŕŕ bude pro ŕlovŕka stimulem, záleŕí pŕŕdevŕm na podobŕ jeho pomŕnŕ
stále motivaŕní zamŕŕenosti, zda pŕŕsobící podnŕŕ koresponduje s motivací
jedince.⁷

Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je skuteŕnost,
ŕe stimulace pŕŕedstavuje pŕŕsobení na naŕi psychiku z vnŕŕŕího prostŕŕdí, nejŕastŕji

⁵ srov. BŔLOHLÁVEK, Frantiŕek. *Organizaŕní chování*. Olomouc: Rubicon 1996, str. 170

⁶ srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press,
str. 384

⁷ srov. PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŔE 1996, str.37-40

činností druhého člověka. Úloha je tedy potom splněna podnět (stimul) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motiv). Těch oba vlivy mohou působit na sebe navzájem.⁸

Výhody a nevýhody stimulace a motivace:

Stimulace funguje, pouze pokud je stálý přísun stimulů zvenčí, pokud dojde k zastavení, práce se zastavuje. Na rozdíl od toho, pokud se dostaneme do motivů dané osoby, může práce pokračovat i bez přísunu vnějších podnět. Člověk totiž začne vykonávat práci, protože ho baví, naplňuje.

S pojmem motivace souvisí i pojem motivování. Jak už jsem zmínila, motivace je vnitřní proces utváření cílů jednání a motivováním je chápáno navození procesu motivace vnějšími prostředky. Motivování se realizuje různými manažerskými technikami, systémem odměn a trestů vytvořeným organizací. Motivování vždy vycházelo z určitého modelu. Historicky se předešlým vyvinuly tři nejznámější modely:

1. Tradiční model
2. Human relations
3. Human resources⁹

⁸srov. PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996, str.40-41

⁹srov.NAKONEČNÝ, Milan., *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press 1992, str. 10-11



Model		Human relations	Human recourses
	předpoklady	- touha po pocitu užitečnosti a důležitosti - uznání člověka jako individua - tyto potřeby jsou v práci větším motivátorem než peníze	- práce je pojmána jako dosažení smysluplných cílů - touha po tvořivosti a odpovědnosti
	opatření	- úkol manažera: dohled a kontrola - zadání úkolů je jednoduché - nutnost detailního osvojení pracovní rutiny	- úkol manažera: využít skryté rezervy - vytvoření podmínek pro dosažení limitů a realizování schopností - podněcování úlosti na plnění úkolů a rozvíjení
	Oděávání	- lidé snázející práci za přiměřený plat, ěf brán za férového - dostatečná kontrola lidí a jednoduchost úkolů znamená nadstandardní plnění	- rozšíření vlivu podřízeného a jeho sebeupokojování povede k vyšší efektivitě - pracovní spokojenost povede k plnému využití lidského potenciálu

Zdroj: Nakonečný: *Motivace pracovního jednání* Management Press 1992, str. 10

je tvořeno z modelu human resources, který je založen na lidských sociálních potřeb a potřebě seberealizace pracovníka. K motivování slouží komplexní uspořádané propojené faktory, které podporují tvořivost, samostatnost, odpovědnost, vřelost a růst osobnosti.¹⁰

Pracovní motivace

Jde o aspekt motivace lidského chování, který se dává do souladu s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním pracovní pozice, role, plněním pracovních úkolů. Je to celkový přístup člověka k práci, vyjadřuje jeho ochotu pracovat. V posledních letech se pracovní motivace stala významným faktorem prosperity organizací.¹¹

Podle psychologie v podstatě můžeme pracovní motivaci rozdělit na dva typy:

- Intrinsická (vnitřní) : kdy motiv souvisí se samotnou prací. Práce je zde chápána jako zdroj uspokojení, spokojenosti a seberealizace.
- Extrinsická (vnější), kde motiv spočívá v práci samotnou nesouvisí. Práce chápána jako prostředek k dosažení cílů¹²

Na pracovní motivaci existuje celá řada pohledů a celá řada teorií. Ale v podstatě můžeme říci, že hybná síla, která nutí jedince pracovat, neplyne pouze z touhy uspokojit základní lidské potřeby, ale i z touhy dosáhnout nasycení ze samotného průběhu pracovní činnosti, dosažených výsledků, z prestiže, kterou práce jedinci poskytuje, z ocenění kolegů, seberealizace a jiné.¹³

¹⁰ srov. NAKONEČNÝ, Milan., *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press 1992, str. 10-11

¹¹ srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, str. 75

¹² srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, str. 383

¹³ srov. ŠTIKAR, Jiří., et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. 2003. Str. 106

2.1. Profil společnosti

EAPL je společností, která se řadí do oblasti personálních agentur. Kořeny této společnosti sahají do Velké Británie, kde sídlí mateřská společnost. Ostatní pobočky jsou rozmístěny v Polsku, Maňarsku, Rumunsku a České Republice- konkrétně jediným sídlem v Pardubicích.

2.1.1. Historie pobočky v ČR

Přvodně byla založena pobočka v roce 2004. Tento rok byl zvolen záměrem proto že v téže roce vstoupila Česká Republika do Evropské unie. Pro to ovšem zmiřuji je ten důvod, že přvodní zaměření EAPL byla rekrutace českých uchazečů na evropský trh- především do Velké Británie, kde má majitel konexe v loňském a leteckém průmyslu. Z České Republiky byli především posíláni kandidáti na pozice svářečské, CNC a jiné dělnické pozice. Tato vize začala postupem času upadat, především byla umocněna finanční krizí, která zasáhla i britský trh. Pomalu přestával být zájem o pracovní sílu z České Republiky, proto že se začala upřednostňovat levnější pracovní síla a to především z Rumunska a Maňarska. Majitel byl po takovémto úpadku rozhodnut pobočku v Pardubicích uzavřít, ale díky jeho známému se rozhodl v loňském roce přetransformovat tuto pobočku na orientaci na lokální rekrutment. Vize zněla: zaměřit se na pozice středního a vyššího managementu + odborné pozice (ITě). Pro to byly opomenuty dělnické pozice, je jasné především ze dvou důvodů: 1. Snížení budgetů pro práci s personálními agenturami, 2. Přesvis nezaměstnaných na takovýchto pozicích. A tak se z přvodního záměru posílání uchazečů do cizích zemí vyklubal záměr jiný- lokální rekrutment. Přvodně měl být rozsah působnosti na Pardubický a Královéhradecký kraj, ale postupně se ježto přidal kraj Vysočina a kraj Středočeský.¹⁴

¹⁴ Interní zdroje společnosti EAPL

2.1.2. Formika spoločnosti

EAPL je spoločnosť, ktorá umiestňuje ľudí, ktorí hľadajú zamestnanie do firem, kde jsou poptávané voľné pozície. Pracovní pomôcť se sepisuje s kandidátmi a h v firmách, ktoré pozície nabídzajú. Tudiň nepatí do typu agentur, ktoré vlastní zamestnávateľ (tzv. agentúrne zamestnávateľ) a Agentúra je ostatnými firmami.

Heslom firmy je: **Býť dobrým rádcom uchazečů o zamestnanie a zároveň dobrým rádcom klientů pš hľadajúcich vhodných adeptů.**

Proč takovéto heslo? Dá se říci, že existují dva typy personálních agentur. Jedny z nich preferují kvantitu před kvalitou, což v praxi vypadá, že se snaží poslat co nejvíce životopisů klientovi, ale nedbají již na to, jestli jsou to lidé, kteří 100% odpovídají svými zkušenostmi a jestli by vůbec jeví zájem pro danou společnost pracovat. Naopak druhá skupina personálních agentur preferuje kvalitu před kvantitou. EAPL patří do té skupiny, která preferuje kvalitu. Nesnaží se poslat co nejvíce kandidátů na poptávanou pozici, ale vybrat pouze pár kandidátů, kteří budou opravdu svými zkušenostmi odpovídat na pozici a zároveň budou projevoval zájem u společnosti pracovat. Tento přístup je v dnešní době klienty oceňován, protože je pro ně usnadněním dostat životopisy lidí odpovídajících na pozici, než aby museli selektovat z kupy životopisů, kde většina z uchazečů schopnostmi a dovednostmi nevyhovuje.

Už jen heslo firmy, které znamená v podstatě pomoc druhým, by mohl být motivující pro ty, kteří pracují ve společnosti nebo pro ty, kteří se o práci zde ucházejí.

2.2. Zaměstnanci společnosti

Počet zaměstnanců patří EAPL do kategorie malých podniků. Celkový počet zaměstnanců je devět, z toho dva ze zaměstnanců jsou externími

řnosti jde o specifické pozice, které mají obsáhlou náplň
přesobit i celý motivační systém. Nelze využívat pouze
faktory typu mzda a prémie, protože ty jsou vhodné především pro pozice nižší-
zejména důlnické.

V následující tabulce je možné vidět, jaké typy pracovních míst jsou
v organizaci a kolik pracovníků je na daném pracovním místě

<u>Pozice</u>	<u>počet osob</u>
Office manažer	1
Hr konzultant	4
Sales konzultant	2
Kouč	1
Externí účetní	1

2.2.1. Náplň práce jednotlivých pozic a potřebná minimální kvalifikace

Office manažer

- Zodpovědnost za celkový chod pobočky
- Přidělování úkolů podřízeným
- Dohled nad plněním úkolů podřízených
- Tvorba podkladů pro účetního a pracovní výkazy a jiné
- Reporting majiteli do Velké Británie
- Zodpovědnost za zajišťování ubytování, stravování, dopravy při návštěvách majitele

VG, praxe s vedením lidí minimálně 2 roky, anglický písmem, další požadavky: pšrozená autorita, organizační schopnosti, prezentační schopnosti.¹⁵

HR konsultant

- Sestavování inzerátů na základě poptávky klienta
- Inzerce životopisů na portálech a vlastních webových stránkách
- Hledání vhodných kandidátů na poptávanou pozici
- Preselektce životopisů
- Telefonické pohovory
- Face to face pohovory
- Prezentace uchazečů klientovi

Na této pozici jsou čtyři zaměstnanci, kteří mezi sebou mají rozdělené oblasti dle oborů. Jeden je zaměřen na oblast logistiky. Druhý na oblast financí, třetí na oblast IT, čtvrtý šegí ostatní pozice, které nespadají do těchto oblastí.

Minimální kvalifikace: VG obor humanitní ã personální zaměření, praxe na obdobné pozici min. 1 rok, anglický jazyk na komunikativní úrovni, jakýkoliv jiný cizí jazyk výhodou, další požadavky: komunikativnost, schopnost naplňování své práce.¹⁶

Sales konsultant

- Shánění nových klientů ke spolupráci
- Udrhování stávající klientů
- Meetingy s novými klienty
- Získávání nových volných pozic

¹⁵ Interní zdroje společnosti EAPL

¹⁶ Interní zdroje společnosti EAPL

G, praxe v oblasti obchodní zástupce výhodou, anglický
rovni, důraz na komunikační a prezentační schopnosti.¹⁷

Kouč: trenér sídlí v Praze, kde je firemní školicí středisko. Hr konzultanti
byli proškoleni v oblasti náboru, etiky při poskytování služeb. Sales konzultanti
byli proškoleni v oblasti obchodu. Každý nový zaměstnanec projde povinnou
vstupním školením. Dále trenér poskytuje informace o nových možných kurzech,
které se týkají personální oblasti, a posílá doporučení na určité kurzy.

Minimální kvalifikace: Vše zaměstnání na lidské zdroje, zkušenosti s koučováním,
přehled o kurzech a společnostech, které je nabízí. Důraz kladen na komunikační
a prezentační schopnosti.¹⁸

Externí účetní

- Tvorba mezd
- Tvorba faktur pro klienty
- Zpracovávání účetních dokladů
- Daňová přiznání

Minimální kvalifikace: Školení ekonomickým zaměstnáním, praxe ve vedení účetnictví
min. 2 roky.¹⁹

2.2.2. Nábor nových zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců probíhá vždy podle aktuálních potřeb a to
z důvodu náhrady za odcházejícího pracovníka nebo z důvodu potřeby rozšíření
pracovního týmu kvůli pracovní vytíženosti. Nábor nových pracovníků si firma
zajišťuje sama a konkrétního má na starosti office manager.

Aby vědec společnost mohla uvažovat o náboru nových zaměstnanců, je
třeba, aby disponovala charakteristikami všech pracovních činností. Jde konkrétně
o popis pracovních míst, který zahrnuje náplň práce, požadavky na pracovníka,

¹⁷ Interní zdroje společnosti EAPL

¹⁸ Interní zdroje společnosti EAPL

¹⁹ Interní zdroje společnosti EAPL

úky a jiné.²⁰ Při obsazování pracovního místa, které již
zkontrolovat, jestli opravdu koresponduje s tím, koho
hledáme. Když jsou vyprofilovány charakteristiky pracovního místa, je možné
přistoupit k výběru vhodných uchazečů.

Cílem náboru by měla být snaha vzbudit zájem u dobrých kandidátů o
práci v dané společnosti a vybrat vhodné uchazeče, kteří odpovídají jejím
požadavkům. Je důležité uchazeče motivovat například obsahem práce, který by
vykonávali nebo systémem odměňování, který je nastaven, pokud je, obsah práce
vykonáván dobře.

Nábor probíhá tímto způsobem:

1. Selektce dobrých životopisů z různých zdrojů
2. Telefonický pohovor, kde se zjistí, zdali má kandidát opravdu zájem
o nabízenou pozici a také se zjistí komunikační dovednosti po telefonu,
které jsou pro pozice ve společnosti důležité. Pokud se kandidát osloví,
následuje:
3. Face to face pohovor, kde je nejprve probrán životopis kandidáta, poté mu
je představena pozice. Každý z kandidátů musí splňovat znalost
anglického jazyka z důvodu komunikace s vedením. Znalost anglického
jazyka je testována při pohovoru, kdy část pohovoru je převedena
do anglického jazyka, aby se otestovalo, jestli uchazeči rozumí cizímu
jazyku a jsou schopni v něm reagovat. Důležitým z toho
důvodu, protože mnozí kandidáti si ve svých životopisech rádi nadsazují
své schopnosti a dovednosti.
4. Ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče.
K ověřování nám jako nástroj nejčastěji slouží reference. Cílem referencí
je ověřování informací, které nám kandidát poskytl a získat nestranný pohled
na to, jak se kandidát chová v práci. Reference většinou získáváme
od bývalých nadřízených nebo spolupracovníků. Dalším nástrojem je
ověřování údajů o vzdělání- pokud zjistíme, že kandidát uvádí mylně

²⁰ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, str.
363

šeném vzdělání, dá se pravděpodobně předpokládat, že i
ce mohou být zpochybnitelné.

5. Po absolvování pohovoru ve firmě se nechává týden na rozhodnutí.
V tomto případě je kandidát představen pracovníkům společnosti, aby se
mohli vyjádřit o kandidátovi, který se o práci uchází.
6. Po týdnu je kandidát obeznámen s rozhodnutím. Pokud je nový
spolupracovník přijat, tak je s ním sepsána pracovní smlouva s dvou-
měsíční zkušební dobou, aby byla možnost ulítnout změny ze strany
společnosti nebo ze strany pracovníka.

2.3. Organizační struktura společnosti

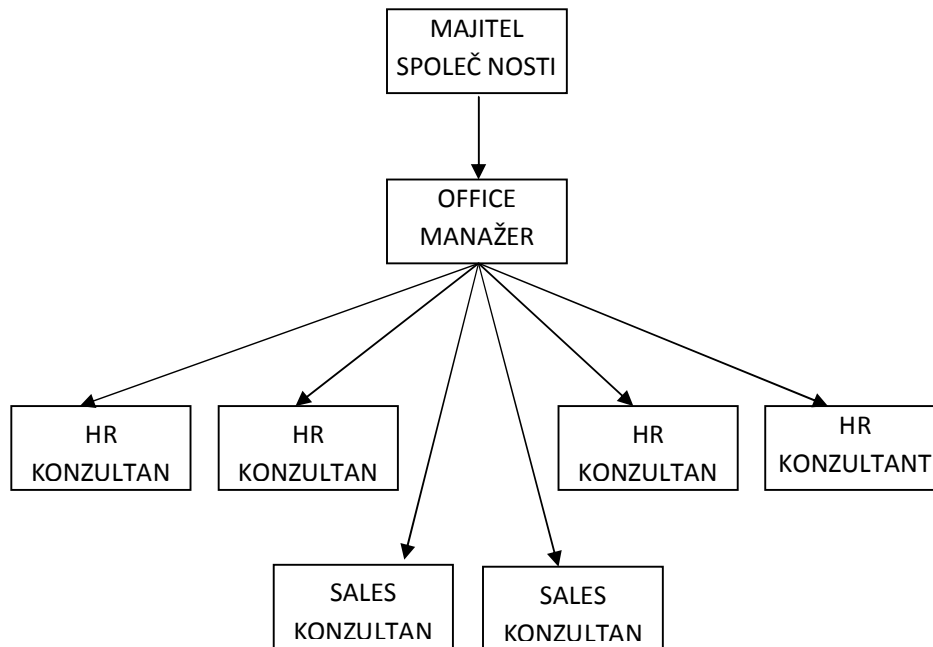
Existují tři základní typy organizačních struktur:

1. Funkcionální- tato struktura je základní organizační strukturou,
ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností
a aktivit. Všechny v oddělení jsou podřízeny vedoucímu daného
oddělení.
2. Divizionální- pro tuto strukturu jsou charakteristické relativně
samostatné divize. Ty se řídí dle druhu výroby či druhu služeb,
další možné dělení je dle geografického umístění nebo podle typu
zákazníka. Každá divize disponuje svým finančním, technickým,
provozním, obchodním nebo jiným úsekem.
3. Maticová struktura- v této struktuře jde o spojení prvků jak
funkcionální, tak i divizionální struktury. Každý pracovník v takovém
to typu struktury má dva nadřízené- odborného vedoucího a vedoucího
týmu a je zodpovědný oběma.²¹

Společnost EAPL svými znaky zapadá do funkcionální struktury. Konkrétní
organizační strukturu firmy můžete vidět na obrázku číslo 1 na následující
straně

²¹ srov. BĚLOHLÁVEK, František: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: RUBICO 1996. s. 92

Obrázek 1. 1. organizační struktura společnosti EAPL



5. Teorie pracovní motivace

Průzkumy motivační struktury zaměstnanců přejímají obecné teorie pracovní motivace (teorie potřeb, dvoufaktorová teorie) a patří k prvním v postupu při utváření motivačního programu ve společnosti.

Teorií pracovní motivace vznikla celá řada. Obecně je můžeme rozdělit do dvou skupin. První z nich jsou **teorie zaměřené na obsah** (někdy nazývané i teoriemi potřeb) a druhé jsou **teorie zaměřené na proces** (někdy nazývané kognitivními- poznávacími teoriemi). Snahou teorií zaměřených na obsah je rozpoznání toho, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje jeho chování. To znamená, že se soustřeďují na to, co jedince motivuje, konkrétně na to, jaké skutečnosti ho motivují. Do těchto teorií patří především Maslow a jeho hierarchie potřeb, druhým autorem je Herzberg a jeho dvoufaktorová teorie, kterou rozeberu podrobněji později, dále Alderfer s ERG teorií, který oproti Maslowovi vytvořil jednodušší a pružnější model těchto základních potřeb a McClelland s jeho potřebami výkonu (úspěchu), spojenectví a moci.²²

Oproti tomu teorie zaměřené na proces se snaží popsat a vysvětlit celý průběh, čím je chování vyvoláváno, šířeno, udržováno, nebo proč bylo skončeno. Tyto teorie se snaží především o nalezení hlavních proměnných, které jsou důležité pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti. Do těchto teorií patří především Maslow: Adams a jeho teorie spravedlnosti, které se budu věnovat podrobněji, dále Vroom, Porter a Lawler a jejich očekávací teorie, ve které dávají motivace do souvislosti s výkonem z toho důvodu, že spolu se schopnostmi tvoří determinant výkonu.²³

Pro svoji diplomovou práci jsem si konkrétně vybrala pro podrobné rozebrání teorii Herzberga a Adamse. Volba Herzberga je především z toho důvodu, protože bych ráda na základě výsledků z dotazníkového šetření

²² srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str.370

²³ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str.370

ím organizačním prostředí, chtěla porovnat některé
enými vzešnými z výzkumu. Volba Adamse a jeho teorie
spravedlnosti byla z důvodu, protože na základě výsledků dotazníkového šetření
vyšlo, že pro pracovníky organizace je stále důležitá spravedlnost při odměňování
jejich výkonu. Lidé se rádi porovnávají s ostatními a jsou nespokojeni, pokud
zjistí, že je s nimi zacházeno nespravedlivě oproti jiným pracovníkům, kteří jsou
na srovnatelné pracovní pozici.

3.1. Maslow a Herzberg

Herzberg navazoval na teorii Maslowa, jeho teorii dále rozvíjel. Proto mů
přijde důležitá alespoň v kontextu zmínit, jaká byla Maslowova představa v jeho
teorii.

Maslowova hierarchie potřeb

Podle Donnellyho se od doby vzniku této teorie potkávala s všeobecným
souhlasem. Základem této teorie je myšlenka, kde lidé jsou bráni jako
hivořichové, kteří nemají dostatek a jejich potřeby závisejí na tom, co již mají.
Chování ovlivňují pouze doposud neuspokojené potřeby, to znamená,
že uspokojená potřeba není motivátorem. Maslow uspořádal potřeby lidí
hierarchicky, přičemž platí pravidlo: jakmile je jedna potřeba uspokojena, objeví
se jiná potřeba a ta si vyžaduje též uspokojení.

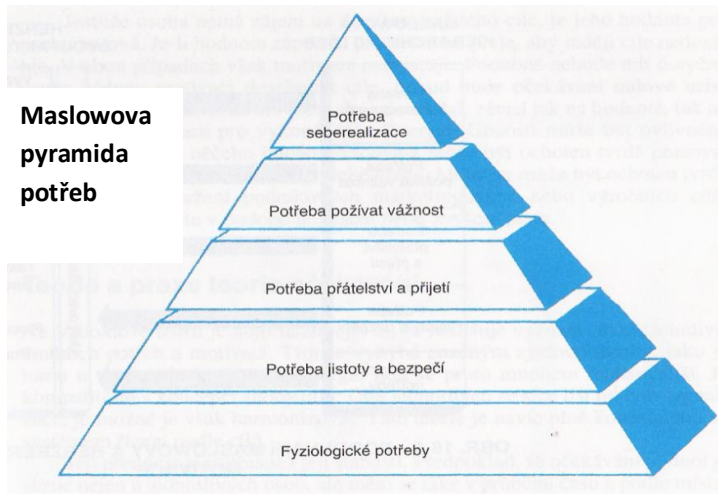
Maslow potřeby rozvrstvil do pěti úrovní:

1. Fyziologické potřeby- primární potřeby lidského těla (potrava, voda, sexě). Pokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, tak dominují a hradně jiné
další potřeby tělo nemotivují.
2. Potřeba jistoty a bezpečí- ochrana před těsným poškozením, nemocí,
ekonomickým strádáním a neolekávanými pohromami. V manažerském
hledisku je tato potřeba chápána jako snaha zaměstnanců dosáhnout jistoty
zaměstnání a jiných zaměstnaneckých výhod.
3. Sociální potřeby- ty se odvíjí od povahy tělo jako společenského
druha, který má potřebu sdružování a přátelství. Neuspokojení této oblasti
potřeb může pro tělo znamenat ohrožení duševního zdraví.

do této oblasti patří snaha potřeby vřadit významu
uznání druhými lidmi musí být považováno jako oprávněné
a zasloužené. Když uspokojíme tyto potřeby, dosáhneme pocitu
sebedůvěry a prestiže.

5. Potřeby seberealizace- touha člověka plně realizovat svůj talent
a schopnosti. K uspokojení těchto potřeb dle Maslowa dospějeme pouze
tehdy, pokud jsme uspokojili všechny potřeby předcházející.²⁴ Podle Maslowa
potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy, protože jak sám
řekl, člověk je bytost s hvořivými pšními, pouze neuspokojená potřeba
motivuje. K rozvoji člověka dochází posunem vzhůru v hierarchii potřeb,
ale neznamená to, že pohyb musí být pšmolový. Lidé se neustále vracejí
k dšve uspokojeným potřebám.

Rozdíl mezi nižšími a vyššími potřebami u Maslowa je: Vyšší potřeby
(uznání a seberealizace) uspokojováním nabývají na síle oproti tomu nižší
potřeby uspokojováním slábnou na síle.²⁵



Obrázek 1: zdroj: Koontz, Weihrich: Management, 1993, str. 447

²⁴ srov.DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 371-372

²⁵ srov.ARMSTRONG, Michael. *Management*. Praha: Grada 1999, s. 301-302

Podle Donnellyho lze aplikovat Maslowovu teorii následovně

Mzda, plat, pohodlné pracovní podmínky jsou brány jako uspokojení **fyzilogických potřeb**.

Bezpečnost při práci, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody zajišťují potřeby **bezpečí a jistoty**.

Přilehllost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce zajišťuje **potřeby sociální**.

Veřejné uznání výkonu, povzbuování pracovními aktivitami, odpovědností uspokojí **potřeby uznání**.

Podnětlost práce, možnost povzbuování, tvořivost a motivace k vyšším cílům, zajištění ty potřeby nejvyšší, **potřeby seberealizace**.²⁶

Kritika teorie:

Donnelly této teorii vytýká, že nebyla ověřena empirickým výzkumem. Dále je Maslow kritizován za to, že nebere v potaz rŕžnost lidí, možnost přeskřívání potřeb, jeho teorie je statická, přitom potřeby lidí se mění v závislosti na lase.²⁷ Lidé jsou rŕžní, mají rŕžné priority a je tŕžké souhlasit s tím, že lidské potřeby se vyvíjejí dŕřsledně hierarchicky. Pozdŕji i Maslow vyslovil urŕité pochybnosti a platnosti dŕřsledněspořřádané hierarchie.²⁸

²⁶ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 373-374

²⁷ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 373-374

²⁸ srov. ARMSTRONG, Michael. *Management*. Praha: Grada 1999, str. 302

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jeho teorie vychází ze zkoumání 200 techniků a úředníků. Výzkum probíhal v USA a bývá nazýván jako Apittsburské studie. Výsledky výzkumu a jeho metodika se staly nejdiskutovanějšími v oblasti pracovní motivace.²⁹

V jeho průzkumu se ptal pracovníků na to, kdy se v souvislosti se svou prací cítí dobře a kdy špatně. Každý z pracovníků měl popsat okolnosti, které je vedou k pocitům. Pracovníci jmenovali jako příčiny každého z těchto pocitů různé druhy okolností. *„Například, jestliže uznání vedlo k dobrému pocitu, nedostatek uznání byl jen zřídka zmíněn jako příčina špatného pocitu.“*³⁰ Na základě jejich odpovědí dospěl k závěrům:

1. Pokud nejsou přítomny některé okolnosti práce, způsobuje to nespokojenost zaměstnanců, ale na druhou stranu, pokud tyto okolnosti jsou přítomny, nevytvářejí výraznou motivaci. Herzberg tyto okolnosti nazval jako udržovací faktory = **hygienické faktory** = dissatisfactory, protože slouží k udržení dosažené úrovně spokojenosti. Zároveň podotkl, že mnohé z nich jsou manažery často chápány jako ty faktory, které mohou sloužit k motivování podřízených, ale které jsou v realitě mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě jejich nepřítomnosti. Do těchto faktorů zařadil: podnikovou politiku a správu, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistotu práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.³¹
2. Faktory, které vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Pokud nejsou přítomny, nevyvolávají velkou nespokojenost. Ty nazval **motivátory** = satisfactory a zařadil do nich: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.³²

²⁹ srov. NAKONEČNÝ, Milan., *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press 1992, str. 82

³⁰ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 375

³¹ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 375

³² srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 376

přítomny hygienické faktory, vyvolávají spíše
neřeznamenají silnou motivaci, pokud jsou přítomny.

Naopak přítomnost motivátorů vede k silné motivaci, ale jejich nepřítomnost nemá za následek výraznou nespokojenost. Herzberg tímto ztřením došel k tomu, že opakem spokojenosti není nespokojenost, ale žádná spokojenost.³³

Rozdíl mezi udržovacími faktory a motivátory je podobný tomu, co psychologové nazývají vnějšími a vnitřními motivátory. Vnější jsou chápány jako vnější odměny, které mají hodnotu po vykonání práce, nebo mimo pracovní proces. Oproti tomu vnitřní jsou součástí práce a objevují se při vykonávání práce.³⁴

Aplikace teorie v řízení

Podle Donnellyho Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky a více je pouhlil pro oblast práce. Poukázal na význam faktorů práce pro pracovní motivaci, které byly odborníky doposud opomíjeny. Jeho přístup mohl za dšledek větší zájem o obohacování práce, o snahu přetřansformovat práci tak, aby byla zvýšena spokojenost pracovníka.

Manažeři bžmžreagovali na problém v motivaci tým, že zvedli peněžní odměnu, rozšířili škálu výhod a zlepžili pracovní podmínky. Výsledkem jejich počinu byla ale téměř nulová odezva, co se týká snahy o pilnější práci. Herzbergova teorie nabízí možné řešení. Jestliže se manažeři zaměří pouze na hygienické faktory, k motivaci nedochází. Aby došlo ke zlepšení motivace je dle této teorie třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Výzkum z roku 1990 autorů Goodricha a Scherwooda u 200 pracovníků ukazuje na to, že Herzbergovy názory z roku 1959 stále platí. Faktory, které byly uváděny jako extrémně výrazné, podporující motivaci byly odpovědnost, samostatnost, respekt a uznání od vedoucích pracovníků, pocit užitečnosti a možnost kreativity.³⁵

³³ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 376

³⁴ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 377

³⁵ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997 str. 377

Podle Donellyho za nedostatek jeho teorie mŕŕe bŕt bráno, ŕe se zde vychází z výsledkŕŕ, které byly prezentovány, aŕkoliv respondenty byla jen úzká skupina lidí- technici a úŕetní. Œlo o typ pracovníkŕŕ, kteŕŕ se snaŕhili získat lepŕí vzdŕání a zároveň oŕekávali, ŕe budou odmŕni. To samé by nemuselo platit u ménŕ kvalifikovaných pracovníkŕŕ. Ti, kteŕŕ se pokouŕeli ovŕŕt Herzbergŕv model, doŕli k tomu, ŕe udrŕovací faktory u manuálních pracovníkŕŕ jsou považovány za motivaŕní faktory.

Dalŕí kritikou na jeho teorii je, ŕe poŕímá zjednoduŕenŕ vztah mezi motivací a nespokojeností a mezi pŕŕinami spokojenosti a nespokojenosti. Faktor, který mŕŕe vést nŕkoho ke spokojenosti, druhého mŕŕe naopak neuspokojovat.

Herzberg ukazoval na silný vztah mezi spokojeností a produktivitou, ale pŕŕtom jeho studie se zabývají pouze spokojeností a produktivitou opomŕjejí.

Od okamŕiku zveŕŕjnŕní jeho práce Herzberg citoval mnoŕství studií, které podporovaly jeho stanovisko. Tyto studie zkoumaly rŕŕzné druhy pracovníkŕŕ v rŕŕzném kulturním prostŕedí. Nŕkteŕŕ badatelé pouŕhili stejné postupy jako Herzberg ve svém výzkumu, ale doŕli k jiným výsledkŕŕm, neŕ pŕŕedpokládala jeho teorie.³⁶

I pŕŕes tuto kritiku nebyla teorie zcela zpochybŕna a stále zaznamenává úspŕŕh, který jde vysvŕlit tím, ŕe se pro laiky tato teorie jeví jako jednoduchá a zdá se bŕt zaloŕena na reálném ŕivotŕ neŕ jen na teoretických abstrakcích, dalŕím dŕvodem je, ŕe ŕástelŕnŕsouhlasí s teoriemi Maslowa a McGregora, kteŕŕ zdŕŕazŕují pozitivní hodnotu vnitŕních motivaŕních faktorŕŕ. Také je v souladu se zásadami dŕŕstojnosti práce a protestantskou etikou, která hlásá, ŕe práce je dobrá sama o sobŕ. Výsledkem celé jeho teorie je vliv na hnutí za obohacování práce, které se snaŕhilo o podobu pracovních míst, které budou maximalizovat pŕŕŕŕŕitosti k dosaŕení vnitŕního uspokojení z práce a tím pádem to bude vést ke zlepŕení

³⁶ Srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997 str. 375-380

co by se mŇo vyzdvihnout je jeho dŇřaz na rozliŇování

37

Porovnání modelu Herzberga a Maslowa

Jejich modely jsou si navzájem podobné. Podle Herzberga mohou dosáhnout zaměstnanci určité úrovně ekonomického a sociálního vzestupu tím, Ňe Maslowovy potŇeby uznání a seberealizace se stanou jejich primárními motivátory. HerzbergŇv model rozdŇluje MaslowŇv pŇŇi stupŇový model do dvoustupŇového:

Kategorie udržovací- zde patŇí potŇeby sociální, jistoty a bezpeŇlŇí a fyziologické

Kategorie motivaŇní- do ní patŇí potŇeba uznání a ocenŇnŇí a potŇeba seberealizace.

38

3.2. Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je pŇřístupem k motivaci, které dal popularitu profesor Adams. Teorie se soustŇřeŇuje na to, jak dochází k motivaci, co podnŇtuje naŇe chování, co je ŇdŇí, udržuje a naopak co je zastavuje. Základem této teorie je uvŇdomŇnŇí si nespravedlnosti, toto uvŇdomŇnŇí potom pro nás znamená motivaŇní sílu. Snaha lidí odstranit nespravedlivé jednání ve srovnání s druhými. MŇru spravedlnosti lze ocenit pomŇrem mezi vklady a vŇnosy. Vkladem je myŇlena naŇe zkušenost, schopnost, úsilí. Oproti tomu vŇnosem z práce je chápáno platové ohodnocení, uznání, povýŇení a jiné zaměstnanecké vŇhody.³⁹

Pokud se ŇlovŇk domnívá, Ňe byl nespravedlivŇ odměnŇn, pokouŇí se o zmŇnu situace nebo se odkazuje na situace druhých. Nespravedlnost je redukována tŇmto moŇnými zpŇsoby:

- Odchod ze zaměstnání
- ZmŇna vkladu- napŇř lŇastŇŇí absence, vykonávání ménŇpráce
- ZmŇna vŇnosu- Ňádost o vŇŇŇí plat, jiné zaměstnanecké vŇhody

³⁷ srov. ARMSTRONG, Michael. *Management*. Praha: Grada 1999, s. 304

³⁸ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997 str. 375-380

³⁹ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 381

í výnosŤ, které jiŤ l'lovŤk obdrŤel

Posuzování míry nespravedlnosti:

Jsou porovnávány: vklady dané osoby a odmŤny, které za to dostává a vklady jiné osoby a odmŤny, které podle soudu první osoby za to dostává- toto porovnání má poté za následek:

- Pociť spravedlnosti- porovnání vkladŤ a výnosŤ souhlasí, tím pádem nevzniká snaha o zmŤnu chování, protoŤe panuje dojem spravedlnosti.
- Pociť nespravedlnosti- porovnání vkladŤ a výnosŤ nesouhlasí, tím pádem je nastolen pokus o zmŤnu nespravedlnosti.⁴⁰

Spravedlnost mŤŤe být vyjádŤena vzorcem: $\frac{Ov}{Ov} \cdot \frac{Iv}{Iv}$

- Ov je výstup vlastní
- Iv je vstup vlastní
- Od je výstup druhé osoby
- Id je vstup druhé osoby⁴¹

Mezi vstupy a výstupy mŤŤe být zaŤazeno:

vstupy	výstupy
• L'as • Vzduání, výcvik • ZkuŤenost • Dovednosti • TvoŤivost • Praxe • Kladný vztah k organizaci • VŤk • Osobní kvality • VynaloŤené úsilí • Image osoby	• VýdŤek • PŤplatky • DŤleŤitě povŤŤení • Bezpe'nost práce • PovýŤení, kariéra • Statkové symboly • Dobré pracovní prostŤedí • MoŤnosti osobního rozvoje • Dobrý vedoucí • Uznání • Úl'ast na rozhodování

Tabulka 1:BŤlohluvek: Organizační chování, 1996, str. 193

⁴⁰ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997, str. 381-382

⁴¹ BŤLOHLÁVEK, FrantiŤek: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: RUBICO 1996. s. 192

Overtonovi si myslí, že lidé jsou tvorové, kteří rádi porovnávají. Změna podmínek u jednoho pracovníka bude porovnávána s ostatními pracovníky. Je důležité, aby manažeři pochopili vnímání pracovníků, protože pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Je důležité pracovníkům sdělovat, co danou odměnou bylo míněno a jaké byly důvody pro udělení odměny.⁴²

Kritika teorie:

Tato teorie nenabízí žádné návody, jak je možné spravedlnost nastolit. Dalším negativem této teorie je, že většina výzkumů se zaměřila pouze na plat a nebere v potaz jiné možné odměny.⁴³

⁴² srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997 str. 381

⁴³ srov. DONELLY, James., et al. *Management*. Praha: GRADA 1997 ,str.381-382

motivování

Existuje celá škála prostředků, které můžeme využít k posílení motivace. Záleží pouze na manažerovi, které prostředky zvolí pro konkrétní organizaci. Obecně platí v České Republice odlišnost při uhlívaní prostředků v závislosti na typu pracovníků, kteří mají být těmito prostředky motivováni. Typy zde rozumím rozdělení pracovníků dle kvalifikace. Vyšší manažer v České Republice u méně kvalifikovaných pracovníků, především u dělnických pozic využívají především motivaci mzdu a jiné peněžní odměny. V tomto ohledu by však měli být opatrní, protože dostatek peněz nemusí zajišťovat motivaci, naopak může mít záporný vliv, protože s postupem času se výkon může snižovat, pokud chybí další jiné prostředky k motivování člověka k pracovnímu výkonu. U pozic středního a vyššího managementu se vedle finančních prostředků přistupuje i k dalším prostředkům pro posílení pracovní motivace.

4.1. Hygienické prostředky

Pokud budeme vycházet z Herzbergova rozdělení prostředků na hygienické faktory a motivátory, tak v této kapitole bude k hygienickým faktorům, které jsou využívány v konkrétním organizačním prostředí, patřit:

- základní mzda
- prémie
- příplatky
- nepenížní odměna
- další bonusy
- pracovní podmínky a režim práce
- komunikace na pracovišti
- vztahy na pracovišti
- jistota

polohky v odráhkách vyjma pracovních podmínek
ace na pracovišti a vtaht na pracovišti mŕtĕme zahrnout
do systému **odmŕrování**.

4.1.1. Systém odmŕrování

V dnešní době disponují firmy pomocí širokou škálou možností odmŕrování pracovníků a záleží ve značné míře jen na nich, které z těchto možností využije, jaká pravidla stanoví pro jejich uhlívání, jaké nástroje a postupy budou využity při odmŕrování jednotlivých pracovníků. Musí být jednoduše Œelĕno stanoven systém odmŕrování. Zároveŕ se bude od tohoto systému oŕekávat, Œe bude akceptován pracovníky podniku. Správnŕby u vzniku systému mŕi být sami pracovníci, kteŕi by se podíleli na jeho vytváŕení, zavádĕní a fungování.⁴⁴

Hlavním problĕmem u odmŕrování je vytvoŕení spravedlivého, pŕimĕného a pŕedevŕím motivujícího systému. Mŕ by být tvoŕen tak, aby vyhovoval konkrĕtnímu podniku, jeho potŕbám a zároveŕ potŕbám zaměstnancŕ.

Funkce systému odmŕrování:

- Nalákat potŕbný poŕet kvalifikovaných uchazečŕ
- Stabilizace potŕbných pracovníčŕ
- Odmŕrování pracovníčŕ za jejich úsilí, výsledky, schopnostiĕ
- Náklady ŕasové a finanční musí být rozumné a pŕimĕné možnostem
- Systém musí být v souladu s veŕejným zájmem a normami
- Slouŕit jako prostředek, který vede pracovníky ke snaze o dosaŕení vyŕŕí kvalifikace⁴⁵

Pŕi vytváŕení systému odmŕrování by mŕy zazníť tyto otázky:

1. Lím chce podnik svým systĕmem dosáhnout?
2. Jaký je význam uhlíváních prostředkŕ pro pracovníky?

⁴⁴ srov.KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 141

⁴⁵ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 142-143

ry ovlivňují odměňování v organizaci (populační vývoj, úroveň odměňování u konkurence)?

Pokud si zodpovíme všechny tyto otázky, poté můžeme konkrétně zvážit:

- úroveň mezd, hierarchii mzdových tarifů
- zda platit za výkon, nebo za čas
- zaměstnanecké výhody, příspěvky (dovolená, pojistné)
- zjistit typy odměn - vždy by nás měly zajímat preference zaměstnanců, a ne pouze spoléhat na úsudek toho, kdo systém vytváří⁴⁶

Aby byl systém odměňování efektivní, měly by se dodržovat základní pravidla:

- systém má být stabilní a zajistit, aby rozdílné odměny byly v závislosti na odlišnostech v požadavcích práce
- úroveň platů by se neměla výrazně lišit od úrovně která panuje na trhu práce v dané oblasti
- systém by měl umožnit rozličit, jaká je hodnota dané pracovní profese pro podnik a hodnota dané profese na trhu, aby zabránil případné fluktuaci zaměstnanců
- stejná práce by měla být stejně odměňována - požadavek na spravedlnost, která již byla zmíněna v teorii spravedlnosti, je nutno si uvědomit, že lidé rádi srovnávají se svým okolím
- informovanost zaměstnanců o postupech, které se využívají při stanovování mzdových tarifů, o pravidlech používání různých forem odměňování⁴⁷

Odměňování mzdovými faktory

Platí přesvědčení u mnohých manažerů, že odměny se mají odvíjet od pracovního výkonu, aby mohly pracovníky motivovat k lepší práci. Problémem ovšem bývá, že výkon je těžce měřitelný a s rozvojem ekonomiky přibývá právě takových pracovních úkonů, kde je těžká úroveň výkonu zjistit. Je nutné si

⁴⁶ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 141-145

⁴⁷ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 142-146

zaná pouze na výkon mĚ zpĚsobit výraznou orientaci

Aspekty, které by se mĚy odmĚřovat:

analýza a úsudek	odpovědnost
bystrost	rizikovost práce
chybovost	plnění úkolů
dovednost	stresovost práce
fyzické požadavky	hospodaření se zdroji
obtížnost práce	odborná péče
znalost práce	vzdělání
iniciativa	a jiné ⁴⁸

Výše mzdy by se mĚa stanovit s ohledem na tyto determinanty:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro podnik
- vzácnost pracovníka
- aktuální dĚní na trhu práce
- úroveň odmĚřování v konkrétní zemi, regionu, daném odvětví, u konkurence
- životní náklady v dané době
- životní způsob lidí
- množství prostředků na odmĚřování, kterými disponuje podnik
- technika a technologie, která se využívá v podniku
- celková produktivita práce
- právní normy týkající se odmĚřování⁴⁹

⁴⁸ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 147

⁴⁹ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 149

mzdovým formám patří:

- **Ľasová mzda-** zpravidla se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky
- **Úkolová mzda-** vhodná pro odměňování dělnických profesí, pracovník je placen určitou částkou za odvedenou jednotku práce
- **Podílová mzda-** odměna je závislá na prodané mnohství nebo poskytnutých služeb⁵⁰

K těmto základním formám lze ještě doplnit specifické mzdové formy:

- **Prémie**
- **Odměny**
- **Osobní ohodnocení** – Přihlíží se k dlouhodobým pracovním výsledkům. Výše osobního ohodnocení se stanovuje na delší dobu. Vyplácí se každý měsíc pevnou částkou. Tato složka je pouze využita u pracovníka na pozici office manager.
- **Podíly na výsledcích hospodaření-** tato forma není v konkrétním organizačním prostředí, protože na výsledku hospodaření má především podíl počet obsazených pozic, které firma obdržela od klientů. A provize z obsazených pozic jsou již zahrnuty v prémiech pro pracovníky.
- **Odměna za zlepšovací návrhy-** tato forma není v konkrétním organizačním prostředí využita, protože nastavený systém práce je tak propracovaný, že nedává možnosti k dalším zlepšovacím návrhům
- **Povinné a nepovinné příspěvky**⁵¹

Pravidla pro používání hmotných odměn:

- musí existovat přímý vztah odměny k výkonu
- odměny by měly být co nejdříve po vykonání úkolu- nikdy nedávejte odměnu předem!

⁵⁰ srov. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 155-160

⁵¹ srov. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 160-161

by mŇo bŷt srozumitelnŷ, za jakŷ vŷkon odmŇu
by tu bŷt vazba mezi ŷkolem a odmŇou

- ▀ pravidla musŷ bŷt stanovena dopŷedu- za jakŷch podmŷnek si odmŇu pracovník zaslouhŷ, co pro to vŷe musŷ udŷlat
- ▀ dŷlŷetŷ je spravedlnost v pŷsdŷování odmŇ u pracovníkŷ- z dŷvodu aby se zamezilo neshodŷm na pracovnŷh a pro podpoŷení stimulace⁵²

Zŷkladnŷ mzda, prŷmie, pŷŷplatek

Penŷze ŷhŷvané ve formŷ platu nebo prŷmiŷ, lŷ jinŷho druhu odmŇ jsou pouhŷvŷny nejobvykleji. Penŷze poskytujŷ to, co si vŷhŷina lidŷ pŷŷje. Herzberg vŷak ve svŷ teorii zpochybnil ŷlŷinnost penŷ, protohŷ jejich nedostatek mŷŷe vyvolat nespokojenost, ale naopak jejich dostatek nevede k trvalŷ spokojenosti. Kdyhŷ se nad tŷm zamyslŷme, tak nŷjakŷ pravda na tom je, platŷ zejmŷna u lidŷ, kteŷ majŷ pevnŷdanŷ plat a nemajŷ pŷmŷ prospŷh z pobŷdkovŷho systŷmu. Tito lidŷ se mohou sice cŷtit dobŷe v pŷŷpadŷ kdy dostanou pŷŷdŷno, jde o hmatatelnou formu uznŷnŷ, kterŷ mŷ vyvolat u lidŷ pocit, hŷ si jich zamŷstnavatel vŷhŷ. Ale tento pocit nabaŷenosti mŷŷe rychle pominout.

Oproti nŷzoru Herzberga, kterŷ ve svŷ teorii zpochybnil ŷlŷinnost penŷ, a zaŷadil je do faktorŷ hygienickŷch, napŷŷklad stojŷ i nŷzor jinŷch, podle kterŷch je ponŷkud spornŷ zaŷazenŷ mzdy do faktorŷ hygienickŷch. Napŷŷklad Tyson a Jackson majŷ na roli penŷ zcela opaŷnŷ nŷzor, kdyhŷ uvŷdŷjŷ: Abylo by blŷznovstvŷ odmŷtat moc penŷ, pokud jde o motivaci. Nicmŷnŷ je tŷeba velmi pozornŷ sledovat skuteŷnŷ smŷ a lŷasovŷ rŷamec, v nŷmŷ jsou penŷze jako motivaŷnŷ faktor ŷlŷinnŷ.⁵³

Kaŷdopŷdnŷ penŷze poskytujŷ prostŷedky pro dosahovŷnŷ cŷlŷ. Majŷ moc, protohŷ jsou prostŷedkem pro uspokojovŷnŷ jinŷch potŷeb. Pokud dostŷvajŷ lidŷ pravidelnŷ obnos, vyvolŷvŷ to v nich pocit bezpŷelŷ a jistoty. Penŷze tŷh dŷvajŷ moŷnost odliŷit se od ostatnŷch- je moŷnŷ jimi ukŷzat svŷ postavenŷ.

⁵² srov. BEDRNOVŷ, E. NOVŷ, I. et al., *Psychologie a sociologie řŷzenŷ*. Praha: Management Press 2007. str.399-406

⁵³ TYSON, S., JACKSON, T. 1997. *Organizaŷnŷ chovŷnŷ*. Praha: Grada Publishing.str. 28

odpovědí na otázku, zdali peníze motivují lidi, tak musíme rozlišit dva typy lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a očekávají obdržení peněžní odměny. Jde o sebejisté jedince, v případě méně sebejistých lidí nemůžeme očekávat silnou reakci na peněžitou odměnu, protože oni sami neočekávají, že svým výkonem dosáhnou na možnou odměnu.⁵⁴

Ve většině firem se mzda skládá ze dvou na sobě nezávislých peněžních částek: základní mzda a prémie. Jejich vzájemný poměr do určité míry určuje motivaci a vyvolává zájem u pracovníků o celkový hospodářský výsledek. V souhlasné době lidé preferují jak potěchy jistoty. Složení jejich platu by také rádi přesunuli do oblasti jistot. Jistota základní složky platu je pro ně motivující takovým způsobem, že raději dají přednost u výběru mezi růstem základní mzdy a prémie mzdě. Jako důkaz může být u větších firem snaha odborů o růst mzdových tarifů v kolektivních smlouvách.⁵⁵

Pojem mzdy: mzda je obecně chápána jako odměna za vykonanou práci v pracovním poměru, takže to není povinnost zaměstnavatele vůči zaměstnanci, která vyplývá z pouhého vzniku pracovního poměru. Z toho plyne, že zaměstnanci nenáleží možnost mzdy, pokud svoji práci nevykonávají. Zaměstnavatel má povinnost přidělovat zaměstnanci práci a vytvářet mu pracovní podmínky pro plnění.⁵⁶

Konkrétní organizaci: základní mzda

Ve firmě se vyvíjí mzdová forma, která se odvíjí od odpracovaného času, tudíž jde o časovou mzdu. Časová mzda je stanovena v podobě měsíční částky.

Základní mzda zaměstnanců se určuje podle zařazení zaměstnance do určitého **tarifního stupně**. Tarifní stupně jsou hierarchicky uspořádány a jsou celkem tři. (viz. tabulka tarifů na další straně)

⁵⁴ srov. ARMSTRONG, Michael. Management. Praha: Grada 1999, s. 311-312

⁵⁵ http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3964

⁵⁶ srov. KOCOUREK, J., TRYLČ, L. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Olomouc: Anag 1996, s. 124

stupeň	zařazení	minimum	střed	maximum
I	Sales consultant	16 000	20000	24000
II	HR konzultant	20000	24000	28000
III	Office manažer	28000	32000	36000

Zdroj: Interní zdroje společnosti EAPL

Stanovení základní mzdy je podle délky pracovního týdne 40 hodin. Minimum je stanoveno pro nové pracovníky, které jsou ve zkušební době. Po uplynutí zkušební doby klesá výše platů, která je v tabulce nazývána jako střed. Maximum je použito v případě zvýšení tržební hodnoty pracovní funkce nebo při podstatném zvýšení tržeb firmy.⁵⁷

Časová mzda má své pozitiva- je jednoduchá, administrativně nenáročná, srozumitelná pro pracovníky, ale má i své nevýhody- má omezený pobídkový účinek, nenutí pracovníky ke zvyšování jejich výkonu, proto jsou k základní mzdě připojovány prémie a jiné benefity.⁵⁸

Prémie: základní funkce je v dnešní době poměrně deformovaná. Ve většině případů je používána jako nástroj proti nepříznivým pracovníkům. Slouží v tomto případě jako nástroj trestu, pokud výkon nesplnil očekávání. Toto se dá přirovnat k teorii cukru a bič, která má za heslo: motivovat formou odměny a trestů. Pokud manažeré využívají tento způsob, tak by měli alespoň dbát na to, aby byl prováděn vhodným způsobem.⁵⁹

⁵⁷ Interní zdroje společnosti EAPL

⁵⁸ srov. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 157

⁵⁹ http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3964

Konkrétní organizaci: Prémie

Prémie se odlišují podle pracovní pozice. Pro každý typ pracovní pozice jsou stanoveny jiné prémie.

Pro pozici Sales konsultant jsou stanoveny konkrétní tyto prémie:

- 100 Kč za každý uskutečněný meeting s klientem
- 600 Kč za každou uzavřenou smlouvu s novým klientem

V průměru si měsíční základnímu platu přidají zaměstnanci navíc k 1350 Kč.

Na pozici HR konzultant

- 3% z celkového profitu získaného za umístění kandidáta

Na pozici office manažera

- 3% ze všech dosazených kandidátů.

V průměru si měsíční základnímu platu přidají zaměstnanci navíc k 4500 Kč.⁶⁰

Příplatek: za práci přesčas: za dobu práce přesčas by měla být služba zaměstnanci dosažená mzda, která bude navýšena nejméně výší 25% průměrného výdělku, pokud není provedena jiná dohoda. Navýšením se mají zaměstnanci ocenit zvýšené nároky, které jsou na něho kladeny.⁶¹

Konkrétní organizaci: Příplatek za přesčas

Každý pracovník má nárok na příplatky za přesčas, který je nad rámec měsíční pracovní doby, která se stanovuje podle vzorce 8 (počet hodin stanovených na jeden pracovní den)* počet pracovních dní v měsíci. Hodiny odpracované na víc jsou započítávány dle použitého průměru na hodinu. Což je

⁶⁰ Interní zdroje společnosti EAPL

⁶¹ srov. KOCOUREK, J., TRYLČ, L. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Olomouc: Anag 1996, str. 129

standardům, které jsem již v minulosti zmínila, kdyby se
vat 25 % a více oproti průměru na hodinu. Tato sazba
však byla stanovena předem a všichni s ní byli obeznámeni.⁶²

Příplatek: za použití soukromého vozidla: Dohodne-li se zaměstnanec se
zaměstnavatelem, že při pracovní cestě použije silniční motorové vozidlo,
s výjimkou vozidla zaměstnavatele, přísluší mu za každý 1 km jízdy sazba
základní náhrady a náhrada za spotřebované pohonné hmoty. Sazba základní
náhrady za 1 km jízdy činí: u osobních silničních motorových vozidel 3,30 Kč.
Náhrada za spotřebované pohonné hmoty přísluší zaměstnanci ve výši vypočtené
z ceny pohonné hmoty a spotřeby pohonné hmoty vozidla. Při výpočtu výše
náhrady za spotřebované pohonné hmoty se vychází z ceny pohonné hmoty
prokázané zaměstnancem. Neprokáže-li zaměstnanec cenu pohonné hmoty,
vypočte se výše náhrady z průměrné ceny pohonné hmoty stanovené vyhláškou
Ministerstva práce a sociálních věcí. Tato vyhláška stanoví průměrnou cenu
pohonné hmoty, která odpovídá údajům Českého statistického úřadu.⁶³

Konkrétní organizaci: Příplatek za použití soukromého vozidla

Při použití soukromého vozidla pro firemní účely je účtována sazba
paušální náhrady 3,90 Kč za 1 Km plus průměrná spotřeba auta na 100 km.
Průměrná cena za 1 litr naturalu 95 je 28,70 Kč. Pokud se liší za více, než je
stanoveno v momentální průměrné ceně tak se zbytek dorovná na základě
dokladu od leteckých stanic.⁶⁴

Nepenížitá odměna a další bonusy

Mimo doposavad zmíněných penížitých odměn, jsou ve firmách využívány
i nepenížité odměny a jiné další bonusy. Mezi nejznámější patří: příspěvky
na stravování, dopravu, týden dovolené navíc. Poskytnutí služebního telefonu,
pořítelny, služebního auta. Stále více se také využívají různé poukazy na kulturu,
sport. Tyto prostředky hrají velkou roli především při získávání nových uchazečů

⁶² Interní zdroje společnosti EAPL

⁶³ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/cestnahr/cast2.aspx>

⁶⁴ Interní zdroje společnosti EAPL

e mnohdy uchazele v rozhodování ovlivní škála

Pokud jsou tyto různé prostředky ve společnosti využívány, tak by měly být stanoveny pravidla pro jejich užívání. Měly by být nastavené limity, které když se přesáhnou musí být uhrazeny uživatelem. Například využívání služebního telefonu- je důležité stanovit měsíční hranici možného lerpání, protože pokud toto není stanoveno na počátku, tak není ani nárok na potrestání uživatele.

Nárok na užívání těchto prostředků nevzniká všem, je na rozhodnutí managementu, komu budou prostředky směřovány. Zároveň by si měl management uvědomit, že nespravedlnost v užití speciálních prostředků by mohla vést k pocitu ukřivčenosti. Systém speciálního odměňování by měl být proto nastaven tak, aby byl spravedlivý, a aby měl každý pracovník firmy alespoň nárok na dosažení minima v užití speciálních bonusů a měl by korespondovat se zaměstnaneckou strukturou ve firmě aby mohl vzniknout vliv na zvýšení motivace zaměstnanců.

Konkrétní organizaci: Nepeněžitá odměna

každý pracovník ve firmě má volbu mezi:

- permanentkou na hokejová utkání
- permanentkou do městského bazénu

Další bonusy

- stravenky ve výši 80 Kč
- týden dovolené navíc- podmínka lerpání dovolené ve firmě je dohodnutí se s kolegy, aby se nesešlo lerpání dovolené všemi pracovníky najednou. Je třeba, aby bylo poskytování služeb vždy zajištěno.
- služební telefon- každý pracovník má stanoven měsíční limit lerpání. U pozic sales konzultant je tento limit stanoven na 500 Kč měsíčně Telefon má být využit v případech, kdy si domlouvá schůzky s klienty. U pozice HR konzultant je stanoven limit na 2000 Kč, limit je vyšší, protože některé pohovory s kandidáty jsou vedeny telefonicky, když není možnost

ovoru. Manažer má stanoven stejný limit jako HR
d některý z pracovníků přesáhne stanovený limit, má
možnost doplatit částku osobně nebo mu je částka odeřtena z výplaty

- cestovní internet⁶⁵

4.1.2. Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky a režim práce jsou faktory, které sami nevyvolávají spokojenost, ale pokud nejsou dlouhodobě v příznivé formě tak mohou vyvolat nespokojenost. Jestli je zájmem podniku mít pro své pracovníky dobré podmínky, tak efektem bývá: zlepšení výkonu v důsledku menší únavy a lepší pracovní doby a též selepší vztah mezi zaměstnanci a podnikem. Zájem podniku o kvalitu podnikuje u zaměstnanců pocit důležitosti. Naopak nezájem podniku o pracovní podmínky má nestimulační vliv na pracovníky a to i v případech, kdy hmotné odměny jsou vysoké.⁶⁶

Je nutné si uvědomit, že kvalita technického vybavení a pracovních prostředků mají vliv na uplatňování dovedností pracovníků. Současně kvalita vybavenosti je důkazem zájmu firmy o své zaměstnance, to na druhé straně vede k posílení identifikace pracovníků s organizací⁶⁷

Konkrétně v organizaci: Pracovní podmínky a režim práce

Firma EAPL je situována v osmipatrové budově kde sídlí více firem. Konkrétně sídlí v pátém patře s umístěním na jižní stranu.

Vybavenost pracoviště

Každý pracovník disponuje svým pracovním stolem, počítačem, tiskárnou, kancelářskými doplňky. Ke společnému užívání je k dispozici: mikrovlnná trouba, lednice, rychlovarná konvice, nádobí, sociální zařízení a kuchyňka.

⁶⁵ Interní zdroje společnosti EAPL

⁶⁶ srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press 2007. St. 399-406

⁶⁷ srov. GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: UPOL. 2007. Str. 64

Bezpečnost práce

Každý pracovník prošel školením o požární ochraně a školením BOZP-bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Režim práce

V této společnosti není striktně dodržována pracovní doba. Je to z toho důvodu, že pracovníci musí být v určité míře připraveni klientům a kandidátům. Pravidlem určité je, že musí odpracovat denně osm hodin s povinnou pětihodinovou přestávkou. Pokud nemají domluvené žádné schůzky mimo stanovenou pracovní dobu, tak platí pracovní režim od 8:00- 16:00. Pokud mají schůzku mimo pracovní dobu, tak je rozvržení pracovního dne na nich. Jedinou podmínkou je nahlášení změny office manažerovi a vyvolání této změny na internetový kalendář, aby se mohli informovat i kolegové. Jinak po pracovníky platí klasická možnost pětihodinové přestávky, kterou využívají pro stravování.⁶⁸

4.1.3. Komunikace na pracovišti

Jak můžeme dosáhnout spolupráce? Tím že bude fungovat 100% komunikativnost v podniku. Aby byla volná a otevřená komunikace v podniku, tak musí panovat volný pohyb informací směrem zezdola nahoru a naopak. Dalším aspektem volné a otevřené komunikace je důvěrnost ve vzájemné vztahy

Po čem pahnou zaměstnanci?: chtějí vědět, co se od nich očekává, co od nich očekávají jejich nadřízení, v jakém rozsahu, dále potřebují znát situaci v podniku, popř. padě co se děje v jiných odděleních. Tohle všechno je úkolem manažera, ten má zajistit volný tok informací celým podnikem.

Potřeba informací je na místě především tam, kde dochází k podstatným změnám. Manažer si musí uvědomit, že čím vyšší je nejistota, tím nižší je potom

⁶⁸ Interní zdroje společnosti EAPL

Členanci ztrácí spoustu času tím, že usilují o zjištění

Zásady správného informování:

- informování není jednorázová akce, tudíž musí probíhat neustále, jedna dávka informací nikdy nestalí
- zapojení pracovníků do debat, naslouchání jejich nápadům
- informování o tom co se chystá- informovat včas, aby byli pracovníci schopni se na případné změny nachystat
- informace o tom, co se chystá, musí být vzápětí následována informací proč k tomu dochází⁶⁹

Co se týká přenosu komunikace, tak existují různé druhy informálních kanálů, které se k přenosu informací využívají, v dnešní době technologického vývoje je nejvíce pro přenos využíván **internet** a různé jeho možnosti využití jako je email, telefonické rozhovory po internetu, různé druhy chatů a jiné.

Výhody užití internetu: rychlý přenos, přenos velkého množství informací, přesnost, možnost zpětné vazby dokladem.

Nevýhody užití internetu: velký přenos dat klade časové nároky na lidi, kteří je zpracovávají.

Jako další možnost informálního kanálu může být **ústní komunikace**- konverzace, rozhovor, schůzka, veřejný projev, telefonní hovory, konference.

Výhody: přímý prostředek komunikace, fyzická blízkost, viditelní i slyšení předvedce, možnost přímé výměny názorů, vhodné k přesvědčování, možnost účasti všech přítomných.

Nevýhody: ztíží prosazení názorů v přítomnosti protivníků, těžká kontrola při velké účasti lidí, mnohdy neposkytuje čas na promyšlení věci, nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno.⁷⁰

⁶⁹ srov. HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. Praha: Victoria publishing. 1.vyd.1995. str. 53-58

⁷⁰ srov. BĚLOHLÁVEK, František: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: RUBICO 1996. str. 226

psaná komunikace- dopisy, zprávy, pŕŕkazy, ŕlánky, smŕnice

Výhody: evidence o pŕŕjetí a odeslání, moŕnost zachycení sloŕitých myŕlenek, moŕnost analýzy, hodnocení souhrnu, pŕŕesnost zachycené smluv a dohod.

Nevýhody: pracná, ŕasovŕ nároŕná, více formální, moŕnost dezimpretace obsahu, není moŕnost pŕŕbŕné zpŕné vazby, nemoŕnost výmŕny názorŕ.⁷¹

Dŕŕehitŕ pro pracovníky i pro manaŕery je získávání **zpŕné vazby**. Ta nám slouŕí k pochopení informací a má význam pro správný chod spoleŕnosti. Pokud je zpŕná vazba nedostaŕující, mŕŕe mít za následek omyly a mŕŕe vést ke sníŕení motivace. Nedostateŕná zpŕná vazba mŕŕe být morem pro motivaci. Lidŕ nechtŕjí být pŕŕhlíŕeni. Kdyŕ jim poskytneme jistotu, ŕe se o nŕ zajímáme, odmŕna pŕŕjde v podobŕzvŕŕení efektivity.⁷²

Konkrŕtnŕ organizaci: Komunikace na pracoviŕti

Komunikaci ve spoleŕnosti probíhá obŕna smŕy: zdola i shora. Zdola jde o informace, které získávají zamŕstnanci od klientŕ a uchazeŕŕ a sdŕují si je mezi sebou. A shora jsou mínŕny úkoly a opatŕení mŕŕcí od vedení.

Nejŕastŕŕí informaŕní kanál pro pŕŕenos informací je ve firmŕ internet. Vyuŕívá se pro emailovou korespondenci mezi firmou a okolím, internŕ mezi firmou a pro korespondenci s majitelem a ostatními poboŕkami v zahraničí. Dále je vyuŕíván internet pro skype konverzace, protoŕe ty probíhají kaŕdý týden a jsou pravidelnŕ stanoveny na pátek. Tŕŕto meetingŕ se ŕlástní i majitel firmy a probíhají v anglickém jazyce. Probírají se zde celkové ŕspŕchy a neŕspŕchy: poŕet získaných klientŕ, poŕet dosazených uchazeŕŕ, poŕet odmŕnutí- od klienta, od uchazeŕe. Mimoto mají vŕichni pracovníci moŕnost se vyjádŕt k jakémukoliv problŕmu, tématu.

⁷¹ srov. BŒLOHLÁVEK, Frantiŕek: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: RUBICO 1996. str. 226

⁷² srov.HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria publishing. 1.vyd.1995. str. 76

Vztahy na pracovišti můžeme v podstatě rozlišit do dvou skupin: vztahy mezi spolupracovníky a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Aby mů nadřízený vyžádá záruku v oblasti ovlivňování, je třeba, aby si vytvořil s ostatními vztah důvěry. Ten je možné získat, pokud bere své podřízené jako celek, respektuje jejich chování a především se chová spravedlivě ke všem členům skupiny. Dobrý nadřízený by měl podporovat pozitivní vazby mezi členy skupiny, a pokud se vyvinou problémy, měl by je pomoci šetřit. Najít správný vztah k jednotlivci nebo celé skupině lze snadněji, pokud budeme akceptovat tyto pravidla:

- Jasnost skupinových cílů pro všechny členy
- Přehlednost a otevřenost vztahů
- Spravedlivé jednání se členy
- šetření vzniklých problémů
- Podpora spolupráce a iniciativy
- Tlumení destruktivního chování ve skupině
- Ponechání alespoň částečné autonomie skupiny při rozhodování
- Poskytování zpětné vazby skupině a vyhodování i opaku⁷³

Všeobecně vztahy na pracovišti jsou založeny na tzv. psychologické smlouvě, kterou je myšlena nepsaná smlouva, která zahrnuje soustavu očekávání, které se vyskytují ve vztazích mezi členy. Jde především o vzájemné definování rolí. Nedodržení této smlouvy ze strany zaměstnavatele má za následek při nejmenším nespokojenost pracovníka, snížení výkonu, podvody a může ústít až k odchodu ze zaměstnání. Oproti tomu nesplnění ze strany zaměstnance může mít za důsledek různé formální postihy.⁷⁴

Bezproblémové vztahy na pracovišti, dobrá komunikace a dobrá informovanost by měly být zárukou příznivé pracovní atmosféry. Příznivá pracovní atmosféra zajišťuje uspokojení, pocity bezpečí, vytváří

⁷³ srov. PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996. str. 175-176

⁷⁴ srov. BĚLOHLÁVEK, František: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: RUBICO 1996. str. 126

celkové psychické pohodlí a upevnění vazeb mezi

Konkrétní organizaci: Vztahy na pracovišti

Jako v každé organizaci i zde vznikají formální i neformální vztahy. Atypické pro společnost EAPL je, že zde pracuje pouze ženský kolektiv, když neberu v potaz majitele firmy a externí pracovníky. Po rozhovoru s pracovníkami vyšlo najevo, že zde existují velice dobré neformální vztahy. Zaměstnankyně spolu tráví čas i mimo pracovní dobu při různých volnočasových aktivitách.

Co se týká vztahu se svým nadřízeným, z dotazníkového šetření vyšlo, že všechny hodnotí vztah se svým nadřízeným jako určitě kladný.

4.1.5. Jistota

Jistotu si mnozí vykládají různě. Jistotou můžeme chápat jistotu pracovního místa a s tím související jistotu pravidelného příjmu. Potřebu jistoty a bezpečí zařadil Maslow ve své hierarchii na druhý stupeň za fyziologické potřeby. Ale pro mnoho lidí je pocit jistoty velice důležitý. Jedná se především o pracovníky s nezaopatřenými dětmi, zvláště se to týká matek nebo otců samohrátek. Dále lidí, kteří už dosáhnout určité hranice věku a vědí, že shánění nového zaměstnání by bylo pro ně dost náročné z důvodu situace na trhu, která osoby po určité dosažené věkové hranici diskriminuje.

V dnešní době je ovšem pro majitele firem těžké poskytnout pocit jistoty pro své zaměstnance. Je to dáno všeobecně, že vnější podmínky se neustále mění a firmy, pokud chtějí přežít, jsou nuceny na měnící se podmínky reflektovat. Což má mnohdy za následek reorganizaci ve firmě. Proto jsou i pro firmu přesnější především ti pracovníci, kteří jsou kreativní a špičkoví a nedávají jim problém změny.

⁷⁵ srov. GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: UPOL. 2007. Str. 64

Jistota pro pracovníky platí jistota výplaty. I v době kdy má firma problém s hospodařením z důvodu celosvětové krize, která má za důsledek snížení počtu umísťovaných kandidátů, byly výplaty zajištěny na účet pracovníků v šádném termínu.

Jako další, co by se dalo označit za jistotu je sepisování pracovní smlouvy na dobu neurčitou s pracovníky. Sice smlouva na dobu neurčitou neznamena hádné pořádné jistoty, ale určitě má velký psychologický efekt na psychiku jedince než kdyby mu byl nabídnut pracovní poměr na dobu určitou.

4.2. Motivátory

Do motivátorů, které dle Herzbergra vyvolávají vysokou motivovanost, pokud jsou působivé, zařadím konkrétní tyto prostředky:

- Povzbuzování
- Obsah práce
- Vzdělávání zaměstnanců

4.2.1. Povzbuzování

Povzbuzování, pokud je ve správných rukou, je velice efektivním nástrojem, který pomáhá pracovníkům najít stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde především o typ hodnocení, který se nazývá neformální a jeho cílem je zejména vyzdvížení pozitivních prvků. Povzbuzování má vliv jak na rovinu emocionální tak i racionální.

V rovině emocionální jde o pocit pracovníka, že on i jeho vykonávaná práce jsou pro podnik důležitá. To vede k upokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje to především jeho sebevědomí a posiluje přesvědčení, že je schopen vykonat ještě něco lepší výkon.

V rovině racionální jde o zpětnou vazbu. Vedoucí by měl dávat pracovníkovi zpětnou vazbu, zda vykonává práci vzhledem k stanovenému cíli. Účinnost zpětné vazby je nejvyšší, pokud je podávána konkrétně a buď v přítomnosti

ní linnosti. Podávání této vazby by mŮo být nevešejné, o sdŮení nŮeho negativního. Zásadou je, ťe sdŮení by mŮo být srozumitelné a sdŮovatel by mŮ být pšesvŮl'en, ťe ten, komu byla zpŮná vazba adresována, ji pochopil.

Neformální hodnocení mŤe být v urŤitých pšpadech zmŮŮo na formální. To je vŮginou v pšpadech, kdy se jedná o výraznŮŝ úspŮhy. Tyto úspŮhy se pak ťasto prezentují na rŤzných poradách, umísŤují se na vývŮky nebo se uťívají jiné zpŤsoby pro zvešejnŮí.⁷⁶

Zásady správného hodnocení:

- Hodnocení náleťi jen kompetentním osobám (manaťeš.)
- Pokud provádí hodnocení více manaťeŤ, musí být srovnatelné
- Hodnocení je proces pŤbŮný, nejde o jednorázovou záleťitost
- Pš hodnocení se stanovují kritéria hodnocení, která vyplývají z poťadavŤ práce a cíŤ
- Východiskem pro hodnocení je posuzování výkonu pracovníka⁷⁷

KonkrétnŮv organizaci: Povzbuzování- neformální hodnocení

Povzbuzování v EAPL má dvojí podobu. Jednak jde o povzbuzování ze strany office manaťera a jednak ze strany majitele firmy. Povzbuzování probíhá pravidelnŮ kaťdý týden a výjimeťnŮ navíc, pokud majitel pšletí na návŝŮu. Povzbuzování ve firmŮ probíhá ťásteťnŮ i formou soutŤe. Její konkrétní podoba je následující: u sales konzultantŤ mezi sebou závodí pracovníci v tom, kdo získal více nových klientŤ, meetingŤ, smluv a pozic. U Hr konzultantŤ je soutŤ v poťtu obsazených pozic. Kaťdý mŮíc se vyhodnotí nejlepší pracovník na pozici sales konzultant a na pozici HR konzultant a vítŮ obdrťí drobný dar (napš bonboniéru nebo jiné drobné dary).

Kaťdý týden také probíhá vyhodnocení statistik pouťívaných programŤ pro práci. Sales konzultanti pracují v programu Salesforce, kde zadávají nové firmy, nové personalisty firem a jsou zde vidŮ všechny akce, které provedli-

⁷⁶ srov. PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996. str. 173-174

⁷⁷ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press 2007.str.529-530

kým si domluvili schůzku a jiné. Každý týden vyjede
akcí a je možno ji porovnávat s předchozími výsledky.
HR konzultanti používají program Catsone, kde zadávají nové pracovní
pozice, nové kandidáty a akce, které s kandidáty provedli- jestli je
zpohovorovali, prezentovali a jiné. Také každý týden vyjádří reporty, které
se porovnávají s předchozími. Pokud se čísla snižují. Jsou jen ústní pokárání,
aby své výsledky zlepšili. Pokud je jejich pokles výsledků dlouhodobý, jsou
jim odebrány prémie.

4.2.2. Obsah práce

Výzkumy motivace poukazují na to, jak je pro pracovníky důležité,
aby pro ně obsah práce byl smysluplný a podnětující. *Obohacování práce má
těsnou souvislost s Herzbergovou teorií motivace, v níž jsou za reálné stimuly
považovány faktory, jako je provokující práce, dosažení úspěchu
a zodpovědnosti.*⁷⁸

Oproti této teorii stojí zastánci obohacování práce, kteří tvrdí, že to,
co zavedl Herzberg, nemá za důsledek pozitivní přínos motivace, ale spíše
možnost snížení nudy práce.

Snaha manažerů by měla směřovat k obohacování práce. Cílem
obohacování je maximalizovat zajímavost a podnětnost práce a tu zajistíme tak,
že pracovníkům umožníme takovou práci, která bude mít následující
charakteristiky:

- Pracovníkovi bude poskytnuta rozmanitost, odpovědnost za rozhodování
a kontrolu svého výkonu jeho práce a to v té nejvyšší možné míře
- Práce sama bude poskytovat pracovníkovi způsob vazby, která bude
reflektovat práci, jak kvalitně práci vykonává

⁷⁸ GIGALOVÁ, Veronika. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: UPOL. 2007. Str. 63

ložní pracovníka s obsahem jeho vykonávané práce:

- **Apel na tvořivé myšlení:** nelze práci trvat pouze na navykých stereotypch linností a modelů rozhodování, je třeba dávat možnost i uplatňování zaměstnancových myšlenek, nápadů (do této skupiny můžeme například zařadit povolání typu: projektant, umělec, designér)
- **Apel na samostatnost:** člověk v práci nevykonává pouze příkazy, ale vystupuje zde jako osoba autonomní, osoba, která si určuje co, kdy a jak bude vykonávat (typické pro práci manažerů a podnikatelů)
- **Apel na systematické myšlení:** uvědomění si všech požadavků vzhledem k jejich časové, logické, technologické návaznosti, práce, která vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování důsledků rozhodnutí (například výrobní manažer, logistika)
- **Apel hrlosti na práci:** dát najevo, že práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně uznávané hodnoty (zdravotníci, výrobci spotřebního zboží)
- **Apel hrlosti na vlastní schopnosti:** platí v takových typech práce, kde práce je náročná a může v ní uspět pouze ten, který má výjimečné kvality, dovednosti, schopnosti (například chirurg, programátor)
- **Apel na prestiž:** u typů práce, které jsou společensky oceňovány ve smyslu, že jsou momentálně módní (bankéři, právníci)
- **Apel na seberozvoj:** u takových prací, kde v daném oboru je neustálý progres a je nutností zvládat stále nové úkoly (například genetika, fyzika)
- **Apel sebekontroly:** v povoláních, kde člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost své jednání korigovat (například opravářské služby)
- **Apel moci nám dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad ostatními** (policie, soudě .)
- **Apel estetický-** u prací, kde se zachází s estetickými hodnotami uměleckými) například prodej obrazů i mimouměleckými (kosmetika, hračky)
- **Apel společenský:** u prací, které nám umožňují styk s lidmi a navázání množství lidsky kvalitních vztahů (sociální práce, personalistika)⁷⁹

⁷⁹ PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996. str.170-172

- Apel péře o úrné lidi: práce nám pšnáí uspokojení z dťvodu pomoci ostatním lidem (peřovatelské služby, ěkolství)
- Apel péře o pšrodu: práce, které se snaí pšedcházet ěkodám na pšrodě nebo napravují ěkody
- Apel nebe nad hlavou: práce se vykonává pod ěrým nebem (napš zahradníci)
- Apel jistoty a perspektivnosti: práce v oborech, které mají dlouhodobou perspektivu (sluěby pohostinství, obchodování se zboěm denní spotšebyě)

Tyto zmíněné apely patš mezi hlavní stimulační, kterými pšsobí na pracovníka ěinnost, kterou vykonává. Samozšejmě nelze je vztáhnout na veěkeré ěinnosti, protoě existuje velké mnoěství pracovních ěinností. Úkolem manaěera má být pomoc svým pracovníkšm pš hledání jejich apelu, a pokud ho najdou, tak ho patšlšnšvšvraznit.⁸⁰

Konkrétněv organizaci: Obsah práce

Obsah práce ve firmě je dá se šci dosti řžnorodý. Zamětnanci se nedostávají do stereotypu pš kaědodenním výkonu práce, alškoliv jsou kancelářskými pracovníky. Proš tomu tak je? V této firmějde pšdevšm o práci s lidmi, která je rozmanitá. Sales konzultanti narazí na řžné typy klientš, jejich řžné pojetí spolupráce, které se odvíjí od toho, jestli mají již zkušnost se spoluprací s personální společností nebo jde o jejich špoprvé. Kaědý meeting je odlišný.

HR konzultanti dostávají řžné typy pozic, pro které je tšeba sehnat vhodné kandidáty. Do firmy pšcházejí na pohovor řžné typy uchazełš o práci, kteš mají řžné styly vyjadšování a prezentování jejich osoby, proto je nutné se pšzpšsobovat bšhem pohovoru druhým. Prezentace kandidátš je také odlišná, protoě kaědý klient má jasně definované požadavky na to, co chce mít v prezentaci uvedeno.

⁸⁰ srov.PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1996. str.170-172

APL můžeme zahrnout tyto aspekty, které pomáhají
em práce:

- ▶ Samostatnost pracovníka: pracovník ví, čeho má dosáhnout a je jenom
na něm, jak si to rozvrhne
- ▶ Hrdost práce: pracovníci jsou hrdí na svou vykonávanou práci, protože
vědí, že pomáhají druhým ve snaze najít zaměstnání
- ▶ Apel hrdosti na vlastní schopnosti: snaha vyzdvihnout, že pracovník má
cítění pro vytipování vhodného kandidáta
- ▶ Perspektivista- v tom smyslu, protože stále více středních a velkých firem
využívají personální společnosti při hledání kandidátů do jejich řad
- ▶ Apel společenský: jde o práci, která umožňuje styk s lidmi a navázání
množství lidsky kvalitních vztahů
- ▶ Apel moci při rozhodnutí pracovníka, jestli kandidáta doporučí klientovi
- ▶ Apel na sebezvývoj: zdokonalování se v cizím jazyce a získání přehledu
v nových oborech práce

Ostatní z apelů (estetický, nebem nad hlavou) nelze vztáhnout
na konkrétní organizační prostředí.

4.2.3. Vzdělávání zaměstnanců

Téměř každý zaměstnanec má své vytýčené cíle, kterých chce dosáhnout.
Prahne po možnosti sebezvývoje, rozvíjení svých znalostí a schopností, které
povedou k navýšení jeho kvalifikace.⁸¹ Toto je opodstatnění ze strany
zaměstnanců. Naopak ze strany zaměstnavatelů je vzdělávání podporována z toho
důvodu, aby pracovníci podniku mohli dostávat nové znalosti a dovednosti, které jsou
potřebné k vykonání práce uspokojivě. Ale nejde pouze o současnost, ale jde
i o zajištění budoucnosti, protože v současné době se mění podmínky
v souvislosti s neustálým technologickým vývojem a je třeba pružně reagovat
na tyto změny. Jde především ze strany podniku do investice do jeho pružnosti,
úspěšnosti a především konkurenceschopnosti na trhu.

⁸¹ srov. GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: UPOL. 2007. Str. 64

ast vzdĚávání v rámci podniku rozdĚit na dvĚ oblasti:

lifikace

2. Oblast rozvoje

Oblastí kvalifikace je na mysli snaha pĚzpĚsobit pracovníky pĚžadavkĚm, které jsou kladena na pracovní místa. Ta probĚhĚ tĚmto mĚhnĚmĚ zpĚsoby:

- a. Orientací, která slouhĚ k adaptaci novĚho pracovníka. Jde pĚdevĚm o snahu, aby pracovník AĚpadlĚ do podniku co nejrychleji. Nejde jen o pochopenĚ pracovního místa, ale jde i o souznĚnĚ s pracovním kolektivem.
- b. DoĚkolovĚnĚ, kterĚm je namysli prohloubenĚ kvalifikace pracovníka, nĚkdy tĚh nazĚvĚno slovem training. Jde pĚdevĚm o prohlubovĚnĚ znalostĚ v oboru, do kterĚho je jeho pracovní pozice zasazena. Toto prohlubovĚnĚ je aktuĚlnĚ se zmĚnami pĚžadavkĚ na pracovní místo, které vznikajĚ v dĚsledku zmĚn techniky a technologiĚ, pĚžadavkĚ trhu, novĚmi objevy v danĚm oboru a dalĚ.
- c. PĚĚkolovĚnĚm, nĚkdy tĚh nĚzev rekvalifikace, neboli retraining. PĚĚkolenĚ mĚ za cĚl zformovat pracovníka, aby si mohl osvojit novĚ povolĚnĚ. Rekvalifikaci mĚtĚme dĚit na plnou nebo ĚĚsteĚnou. PlnĚ je chĚpĚna v tom smyslu, hĚ se pracovníkovi ĚplnĚ zmĚnĚ jeho pĚvodnĚ povolĚnĚ a ĚĚsteĚnĚ oproti tomu znamenĚ, hĚ pracovník k novĚmu povolĚnĚ vyuhĚje nĚkterĚ ze schopnostĚ, které uhĚval doposud.⁸²

Oblast rozvoje, tĚh nazĚvĚno dalĚ vzdĚávání, rozĚiĚovĚnĚ kvalifikace, mĚ na mysli zamĚenĚ se na zĚskĚnĚ hlubĚch znalostĚ a dovednostĚ. Nejde tedy pouze o znalosti nutnĚ k vykonĚvĚnĚ prĚce. V tomto pĚĚpadĚ je rozvoj spĚge orientovĚn na budoucĚ pouhĚitelnost a kariĚru pracovníka neĚ na jeho souĚasnou prĚci, kterou vykonĚvĚ.⁸³

⁸² srov.KOUBEK, Josef. PersonĚlnĚ prĚce v malĚch podnikĚch. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. str. 126

⁸³ srov.KOUBEK, Josef. PersonĚlnĚ prĚce v malĚch podnikĚch. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. str. 16-127

ve oblastí vzdělávání jsou považovány za nástroje, které jsou vytvářeny a uhlivány, vedou ke zvýšení pracovního výkonu nejenom jednotlivce, ale celého podniku.

Vzděláváním jedinců zvyšujeme úspěšnost a konkurenceschopnost podniku, přispíváme k osobnímu rozvoji jedince a zvyšování jeho životní úrovně⁸⁴

Konkrétně v organizaci: Vzdělávání zaměstnanců

Jak už jsem zmínila na polítku, firma disponuje externím koučem, který má podstatný význam v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve firmě EAPL.

Oblast kvalifikace

Pro nové zaměstnance jsou připravena vstupní školení, které provádí externí kouč. U pozice sales konzultant jsou noví příchozí proškoleni kompletně celým systémem obchodu. Toto vstupní školení je týdenní a probíhá v Praze, nutno podotknout, že je vedeno celé v anglickém jazyce. První dva dny jde o školení více teoretické, které je doplněno praktickými cvičeními, které mají za úkol zjistit, jestli adept pochopil celou podstatu obchodu. Třetí den jde o praktické školení. A to školení v již už zmíněném programu Salesforce, aby byl adept schopný ho ovládat a porozumět mu. Dále probíhá školení v hovorech- jde o nácvik hovorů, kdy trenér předstírá, že je klientem a ukazuje nejrůznější modely hovorů a učí adepta na ně správně reagovat. Z absolvovaného školení si adept odnáší Sales manual, který mu slouží k nahlédnutí, kdyby si nebyl v něm jistý. U HR konzultantů probíhá také úvodní školení, které má i stejné místo, časový plán, akorát jiný obsah.

Je samozřejmostí, že každému novému zaměstnanci je poskytována podpora od kolegů, aby se mohl co nejdříve socializovat do nového pracovního prostředí.

Někdy je také ve firmě vyvíjen retraining, zejména pokud zaměstnanec z pozice sales konzultant má možnost přejít na pozici HR konzultant.

⁸⁴srov. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 126-127



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

jsou využívány kurzy firmy Studia W, které nabízí školení pro pracovníky. Úkolem koule je vybírat vhodné kurzy pro zaměstnance. Tyto návrhy předává office manažerovi. Ten poté konzultuje možné absolvování s majitelem, který má definitivní slovo při schvalování. Také jsou kurzy prodiskutovány se zaměstnanci, kterých by se měly týkat. Především je diskutován zájem ze strany zaměstnanců a možnost realizace v daném termínu, kdy je kurz vypsán.

5. výzkumne getsem

5.1. Cíl výzkumu

Cíl výzkumu vyplývá z pŕání majitele firmy, který chce zjistit, jestli jsou zamŕtnanci spokojeni s doposavad uŕívanými prostŕedky pro posílení motivace. Mým cílem k tomu je v pŕspadŕ nespokojenosti vytvoŕt návrhy na možné zlepŕení.

5.2. Výzkumný soubor

K výzkumu byli osloveni vŕichni zamŕtnanci firmy, vyjma dvou externích pracovníkŕ: úletního a koule. Dŕvod, proŕ nebyli zahrnuti, je takový, protoŕe tito pracovníci neŕerpají vŕechny doposavad zmínŕné prostŕedky, které se ve firmŕ vyuŕívají pro posílení motivace. Celkovŕ bylo osloveno sedm stálých zamŕtnancŕ a z oslovených zamŕtnancŕ se výzkumu zúŕastnili vŕichni. Rozloŕení zamŕtnancŕ dle rŕžných faktorŕ mŕŕeme vidŕ na následujících tŕech obrázcích:

- Obrázek 2.: Zastoupení jednotlivých vŕŕových kategorií u zamŕtnancŕ
- Obrázek 3.: Zastoupení pohlaví
- Obrázek 4.: Rozloŕení zamŕtnancŕ dle dosaŕného vzdŕání



PDF
Complete

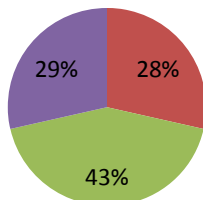
Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

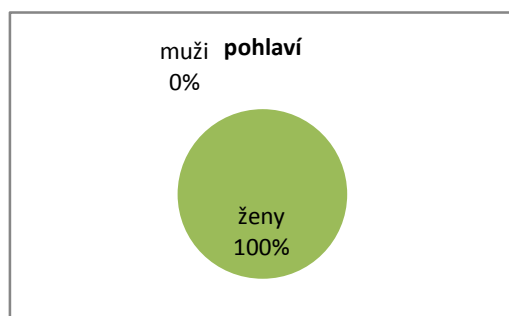
ich věkových kategorií u zaměstnanců

rá struktura

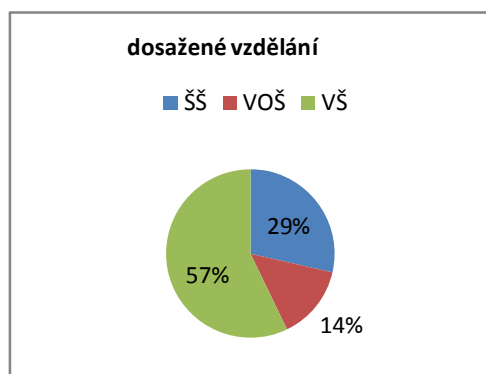
■ 21-25let ■ 26-30let ■ 31-35let



Obrázek 6.: Zastoupení pohlaví



Obrázek 7.: Rozložení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Existuje celá řada metod, které se využívají při zkoumání motivační struktury. K nejznámějším metodám patří pozorování, rozhovor, dotazování a různé projektivní techniky. Všechna z metod bere na vědomí přítomnost kvalifikovaného odborníka z řad psychologů či jiných odborníků v oblasti lidských zdrojů.⁸⁵ Pro svou výzkumnou část jsem si zvolila metodu dotazníku.

Dotazování je využíváno k tomu, aby pracovník vyjádřil hierarchii toho, co je pro něj nejdůležitější a co méně (např. mít dobré vztahy s kolegy, finanční odměna). Problémem však může být zkreslenost odpovědi. A to z toho důvodu, že respondenti často stylizují své odpovědi do podoby, která je spíše sympatická respondentovi, ale nekoresponduje s realitou. Abychom se pokusili předejít tomuto zkreslení, je důležité na začátku dotazování sdělit respondentovi, proč šetření provádíme a k čemu nám výsledky budou sloužit. Odůvodnění je uvedeno i v mém dotazníku (viz. příloha dotazník).

Využití typy otázek v dotazníku:

- Otevřené otázky- aby mohli respondenti volně vyjádřit svůj názor
- Uzavřené otázky: s předepsanými odpověďmi
- Uzavřené otázky s vyjádřením na škále- konkrétně jednodimenzionální

Můj dotazník se skládá z pěti oblastí, na které se ptám. První z oblastí je oblast odměňování, dále oblast pracovních podmínek a režimu práce, komunikace a vztahy, hodnocení a poslední oblastí je vzdělávání. Na závěr jsou v dotazníku položeny dvě doplňující otázky, z první z nich chci zjistit, zda je pro respondenty důležité, aby bylo k nim a ostatním pracovníkům přistupováno spravedlivě. Druhá otázka mi slouží ke zjištění, jaký by byl důvod odchodu ze společnosti k jinému zaměstnavateli.

Zpracování výsledku dotazování

Ke statistickému zpracování mi poslal program Excel, protože zkoumaný vzorek nebyl veliký, takže vyhodnocování dotazníku nebylo obtížné.

⁸⁵ srov. KLEIBL, Jiří. Et al. *Personální řízení 2*. Praha: VŠE 2002, str. 15

n výsledky řešení. Pro větší přehlednost tyto výsledky
ulek a grafů.

5.4. Výsledky dotazování

Výsledky rozdělím podle cíle a podle jednotlivých oblastí a na závěr provedu souhrn.

1/ Oblast odměňování

Hypotéza 1: Nej důležitějším prostředkem odměňování jsou prémie

Na oblast odměňování jsem se ptala v dotazníku otázkami 1-6. Cílem těchto otázek bylo zjistit, který z používaných prostředků v odměňování je pro nás nej důležitější, dále jsem zkoumala, jestli výše mzdy je odpovídající výkonu práce, jestli jsou pracovníci spokojeni s nastavením prémie a zda mají možnost nepeněžitě odměny.

Tabulka č.2. Hierarchické uspořádání odměn dle důležitosti

prostředky	N	řetnost
Základní mzda	1	14,29%
Prémie	4	57,14%
Přísplatky	2	28,57%
Nepeněžitá odměna	0	0%
Další bonusy	0	0%

Podle výsledků odpovědí, které můžeme vidět v tabulce 1.2 se potvrdila naše hypotéza, že k nej důležitějším prostředkům v odměňování řadí pracovníci prémie, poté následují přísplatky a základní mzda.

Dále můžeme vyjít z odpovědí v oblasti odměňování, že všichni respondenti si myslí, že výše jejich měsíční mzdy je odpovídající jejich vykonávané práci- viz. Tabulka 1.3 na další straně

Tabulka č.3 Zda výše mzdy odráží vykonávanou práci?

Mzda x výkon	N	Ľetnost
Výĝe mzdy je odpovídající	7	100%
Výĝe mzdy je podhodnocena	0	0%
Výĝe mzdy je nadhodnocena	0	0%

V dalĝí otázce jsem se ptala respondentŮ na to, jestli je pravidlo, které je stanoveno pŮs pŮsdŮování prémie, motivující pro jejich výkon. Z tabulky Ľ. 4 mŮžeme vidŮt, ŝe všichni zvolili kladnou odpověŮ.

Tabulka č. 4 Vliv prémie na výkon

Prémie ovlivŮuje výkon	N	Ľetnost
UrŮitŮano	4	57,14%
Spíĝe ano	3	42,86%
Spíĝe ne	0	0%
UrŮitŮne	0	0%

U nepenŮitŮých odmŮn jsem se ptala na to, zdali je pracovníci vyuŝívají a také na to, pokud by mŮli moŝnost si zvolit jinou moŝnost nepenŮitŮých odmŮn, tak co by chtŮli.

Tabulka č. 5 Ťerpání nepenŮitŮých odmŮn

Ľerpám nepenŮitŮé odmŮny	N	Ľetnost
Ano pravidelnŮ	1	14,29%
Ne, nikdy	5	71,43%
NŮkdy ano	1	14,29%

Z tabulky mŮžeme vylíst, ŝe vŮĝina pracovníkŮ vŮbec penŮitŮé odmŮny nevyuŝívají, pouze jeden pracovník Ľerpá odmŮny pravidelnŮa druhý obŮasnŮ

Účinky a režim práce

Hypotéza: Pracovní podmínky mají vliv na výkon pracovníků.

Na oblast týkající se pracovních podmínek a režimu práce jsem se ptala v otázkách 7-10. Cílem těchto otázek bylo zjistit, co si myslí respondenti o bezpečnostních podmínkách a vybavenosti jejich pracovišť. Dále jestli jim vyhovuje jejich pracovní doba.

Tabulka č. 6: Kvalita bezpečnosti práce a vybavenosti pracoviště

Bezpečnostní podmínky	N	Podíl	Vybavenost pracoviště	N	Podíl
Velmi dobré	7	100%	Velmi dobré	0	0%
Spíše dobré	0	0%	Spíše dobré	3	42,86%
Spíše špatné	0	0%	Spíše špatné	4	57,14%
Velmi špatné	0	0%	Velmi špatné	0	0%

Z údajů v tabulce vidíme, že všichni respondenti se shodli na tom, že bezpečnostní podmínky v jejich práci jsou velmi dobré, ale co se týká vybavenosti pracovišť tak tam už je více než 50% nespokojeno. Důvody, které byly uvedeny, jsou následující: na pracovišti chybí lednice, chybí sociální koutek a klimatizace. Podrobněji se budu věnovat těmto námitkám při návrzích změn.

Další otázka byla směřována na důležitost pracovních podmínek při výkonu práce. Odpovědi respondentů můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 7 Důležitost pracovních podmínek pro výkon

Důležitost pracovních podmínek	N	Podíl
Určitě ano	2	28,57%
Spíše ano	4	57,14%
Spíše ne	1	14,29%
Určitě ne	0	0%

Téměř všichni pracovníci hodnotí pracovní podmínky jako důležité pro jejich výkon. Můžeme tedy potvrdit hypotézu o vlivu podmínek pro výkon pracovníků.

vyšší spokojenost pracovníků s jejich pracovní dobou.

Tabulka č. 8 Spokojenost s nastavenou pracovní dobou

Pracovní doba	N	Podíl
Zcela vyhovuje	2	28,57%
Splňuje vyhovuje	5	71,43%
Splňuje nevyhovuje	0	0%
Určitě nevyhovuje	0	0%

3/ Oblast komunikace a vztahy

Hypotéza: Pracovníci vyjadřují svůj názor bez obav.

Na oblast ohledně komunikace a vztahů jsem se ptala v otázkách 10-14. Cílem otázek v této oblasti bylo zjistit, zda informace jsou pracovníkům dodávány včas, jestli mají možnost vyjádřit svůj názor, jak hodnotí vztahy s kolegy a nadřazeným a jestli jsou pro navázané kladné vztahy na pracovišti.

Tabulka č. 9 Poskytování informací

Dodání informací a včas	N	Podíl
Určitě ano	2	28,57%
Splňuje ano	5	71,43%
Splňuje ne	0	0%
Určitě ne	0	0%

Na výsledcích je vidět, že dodání informací a včasnost informací je hodnocena pracovníky pozitivně.

V tabulce číslo 1.10 vidíme 100% souhlas pracovníků s tím, že mohou vyjádřit svůj názor kdykoliv a bez obav a tím potvrzujeme opět stanovenou hypotézu.

Tabulka č. 10 Možnost vyjádření názoru

Vyjádření názoru	N	Podíl
Kdykoliv a bez obav	7	100%
Kdykoliv, ale s obavami	0	0%
Není možno se vyjádřit	0	0%

nadsazeným		Petnost	Vztahy s kolegy	N	Petnost
UrľitŔkladné	7	100%	UrľitŔkladné	7	100%
Spíge kladné	0	0%	Spíge kladné	0	0%
Spíge záporné	0	0%	Spíge záporné	0	0%
Velmi záporné	0	0%	Velmi záporné	0	0%

Z tabulky ľ. 11 mľheme na základŔ odpovŔdí respondentŔ konstatovat, ěe ve spoleľnosti panujľ naprosto pozitivní vztahy jak s nadšzeným, tak mezi kolegy.

Poslední otázkou v oblasti komunikace a vztahy bylo zjiťŔní dľhľitosti pozitivní atmosféry na pracoviťi. Z tabulky ľ. 12 si odpovľme na tuto otázku: ano, kladná atmosféra na pracoviťi je pro pracovníky velmi dľhľitá.

Tabulka ř. 12 Důležitost pozitivní na pracoviťi

pozitivní atmosféra na pracoviťi	N	Petnost
Velmi dľhľité	7	100%
Spíge dľhľité	0	0%
Spíge nedľhľité	0	0%
UrľitŔnedľhľité	0	0%

4/ oblast hodnocení

Hypotéza: *Negativní hodnocení vyvolává snahu zlepťit výkon.*

Na oblast hodnocení jsem se ptala v otázkách ľíslo 15-18. Cľlem otázek bylo zjiťŔní názorŔ respondentŔ na frekvenci hodnocení, dále jaká forma hodnocení je pro nŔ lepší, jestli je pro nŔ hodnocení dľhľité a jestli v pšpadŔ negativního hodnocení výkonu mají snahu svľťj výkon zlepťit.

hodnocení	N	Podíl
Ano je	7	100%
Ne, moc často	0	0%
Ne, moc málo	0	0%

Z tabulky je vidět, že respondentům vyhovuje frekvence hodnocení, která je jednou týdně.

Pokud by měli pracovníci možnost zvolit formu hodnocení, tak většině vyhovuje veškeré a ostatním je to jedno - viz tab. 14.

Tabulka č. 14 Způsob hodnocení

Forma hodnocení	N	Podíl
Veškeré kolegů	5	71,43%
Neveškeré	2	28,57%
Je mi to jedno	0	0%

V další otázce jsem se ptala na důležitost hodnocení pro pracovníky a z výsledků je vidět, že respondenti se přiklání k důležitosti hodnocení - viz. Tabulka 15.

Tabulka č. 15 Význam hodnocení

Důležitost hodnocení	N	Podíl
Velmi důležitá	2	28,57%
Spíše důležitá	5	71,43%
Spíše nedůležitá	0	0%
Určitě nedůležitá	0	0%

Poslední otázkou v oblasti hodnocení jsem se respondentů ptala, jestli negativní hodnocení výkonu vyvolává snahu o zlepšení dalšího výkonu. Odpovědi máme vidět v tabulce č. 16.

hodnocení na další výkon

Spíše ano	N	Podíl
Určitě ano	0	0%
Spíše ano	3	42,86%
Spíše ne	4	57,14%
Určitě ne	0	0%

Z tabulky odpovědí vyplývá, že pro více než polovinu respondentů nemá vliv negativní hodnocení na jejich další výkon. Tím pádem musíme zamítnout hypotézu.

5/ oblast vzdělávání

Hypotéza: Zaměstnanci mají slovo při výběru vzdělávacích kurzů.

Na oblast vzdělávání jsem se ptala v otázkách 19 -22.

Cílem těchto otázek bylo zjistit, zda je pro respondenty důležitá možnost rozšiřovat jejich znalosti, jestli jim nynější zaměstnavatel poskytuje možnost prohlubování znalostí a jestli mají možnosti zasahovat do výběru vzdělávacích kurzů.

Z otázky č. 19 je zřejmé, že všichni se přiklonili k tomu, že možnost prohlubování jejich znalostí je určitě důležitá - viz. tabulka 17.

Tabulka č. 17 Důležitost rozšiřování znalostí

Důležitost rozšiřování znalostí	N	Podíl
Určitě ano	7	100%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Určitě ne	0	0%

na to, jestli si myslí pracovníci, že jim jejich souhlasný
možnost prohlubovat jejich znalosti.

Tabulka č. 18 Možnost rozšíření znalostí u současného zaměstnavatele

Možnost rozšíření znalostí	N	Podíl
Určitě ano	4	57,14%
Spíše ano	3	42,86%
Spíše ne	0	0%
Určitě ne	0	0%

Z výsledků tabulky 18 vidíme, že převládá názor (57,14%), že určitě možnost mají, zbylí (42,86%) se přiklánějí k možnosti, že spíše mají.

V posledních dvou otázkách této oblasti mě zajímalo, jestli mají možnost respondenti zasahovat do výběru vzdělávacích kurzů, z výsledků je vidět, že téměř všichni nemají a že by si přáli tu možnost mít.

Tabulka č. 19 možnost mít slovo při výběru vzdělávacích kurzů

Možnost zásahu	N=7	Podíl	Mít možnost zásahu	N=6	Podíl
ano	1	14,29%	ano	6	100%
ne	6	85,71%	ne	0	0%

Na základě výsledků v tabulce musím, zamítnout hypotézu, které tvrdila, že zaměstnanci mají slovo při výběru vzdělávacích kurzů.

Doplňující otázky

V otázce číslo 23 se ptám respondentů, zda je pro ně důležité, aby vedoucí postupoval ke všem spravedlivě ať už v jednání, nebo odměňování za jejich výkony. Z výsledků je vidět, že se všichni shodli na tom, že spravedlnost v postupu je pro ně velmi důležitá. Viz. tabulka č. 20 na další straně

nání a odměňování

	N	Podíl
Určitě ano	7	100%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Určitě ne	0	0%

V poslední otázce dotazníku číslo 24, se ptám, jaký podnik by respondenty vedle ke změnám zaměstnavatele. Mezi nejčastější odpovědi patřila možnost kariérního růstu, poté následovala číselná benefit - viz. tabulka číslo 21.

Tabulka č. 21 Důvod odchodu k jinému zaměstnavateli

Důvod odchodu	N	Podíl
Nabídka vyšší mzdy	0	0%
Číselná benefit	2	28,57%
Zajímavější obsah práce	0	0%
Možnost kariérního růstu	5	71,43%
Jiný důvod	0	0%

5.5. Shrnutí zjištěných výsledků dotazování a návrhy možných opatření

Oblast odměňování: jako nejdůležitější prostředek odměňování zvolili respondenti prémie. A zároveň 100% z kandidátů odpovědělo na otázku, že pravidlo, které je stanoveno při vyplácení prémie, je pro ně motivující. Na základě těchto výsledků nemůžeme souhlasit s tím, co uvádí Herzberg, že peníze, které podle něho patří do hygienických faktorů, nevyvolávají silnou motivaci, pokud jsou přítomny. Zároveň také nemůžeme řadit prémie do hygienických faktorů, protože se v tomto případě spojí s obsahem vykonávané práce. Pokud je obsah vykonávané práce správný, následují za odměnu prémie.

V oblasti odměňování jsme se také dozvěděli, že všichni respondenti berou svoji výši mzdy jako odpovídající k jejich vykonávané práci. Dále že více než 70% z pracovníků vůbec nečerpá nepeněžitelné odměny, které jsou v organizaci nabízeny.

oblasti se z výsledků jeví jako nejproblematictější
podmín. To jak je nastaven, není pro pracovníky lákavé.

V otázce číslo 17 jsem se ptala respondentů, pokud by měli možnost udělat
změnu v nepeněžitě odměně tak co by si přáli. Odpovědi na tuto otázku byly
různé. Konkrétně byly navrženy takovéto změny: poukázka na masáže,
permanentka na aerobik, bowling. Je důležité si uvědomit, že pro motivaci je
velmi důležité umět odpočívat a najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým
životem. Proto je stále větší důraz kladen na volnočasové aktivity. Proto bych
volila způsob, který nabízí například společnost Sodexo, které dokážou
zaměstnancům nabídnout relaxaci podle jejich chuti a představ, ať už se jedná
o sport, kulturu, cestování nebo vzdělávání. Zaměstnanci by si konkrétně mohli
vybrat produkt Holiday pass, nebo Smart pass, Relax pass, Flexi pass, Vital pass
nebo Fokus pass. Nominální hodnota těchto passů se dá zvolit různě od 50 Kč až
po 5000 Kč.⁸⁶ Má představa je, že by vedení představilo možnost těchto passů,
pracovníci by si měli možnost zvolit, který by se jim líbil. Samozřejmě by se
stanovila jednotná nominální hodnota, kterou mohoučerpat.

Oblast pracovních podmínek a režimu práce: v této oblasti vyšlo najevo,
že bezpečností podmínky na práci hodnotí respondenti jako velmi dobré, ale
na druhou stranu vybavenost pracovišť sledává více než 57% respondentů jako
spíše špatné. Pokud jde o otázku důležitosti příznivých pracovních podmínek
pro výkon práce, tak všichni pracovníci mimo jednoho, sledávají příznivé
podmínky na pracovišti jako důležité. Co se týká pracovní doby, tak se všichni
shodli na pozitivní odpovědi, že zcela vyhovuje nebo spíše vyhovuje.

Návrhy opatření: v této oblasti je z výsledků patrné, že nejvíce pro pracovníky je
neuspokojivé vybavení pracovišť. V otázce, která se ptala na spokojenost
s vybavením, byla připojena i varianta odpovědi, pokud Vám podmínky
nevyhovují, uveďte důvod. Nešlo tak ani konkrétně o problém vybavenosti
pracovišť. Člo o to, že kanceláře jsou v budovách umístěny na jižní stranu, kde
od rána do pozdního odpoledne svítí slunce. Tudíž předevečím v létě je tu extrémní
horko. Pracovníci mají k dispozici věráky, které ale nejsou dostačující.

⁸⁶ <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/volny-cas/volny-cas.asp>

se dalo mluvit o nainstalování klimatizace, což zrovna
a druhý háček je v tom, že jakékoliv změny
v pronajímaných kancelářích jsou zakázány podle vyhlášky správce budov. A
proto jediný reálný návrh vidím možnost přestěhovat kanceláře na severní stranu,
protože jsou tam dlouhodobě některá místa k pronájmu volná. Pro tuto změnu by
bylo nutno souhlasu se správcem budovy. Co se týká financí, tak by změna mohla
mít dva vlivy. Buď by se objem vynaložených peněz na pronájem kancelář
zmenšil, nebo naopak zvýšil. Záleželo by na velikosti kancelář, do které by byl
přesun směřován, protože cena za pronájem kanceláře se odvíjí od počtu metrů
čtverečních.⁸⁷

Oblast komunikace a vztahy: v této oblasti nám vykryštovala spokojenost
s obdržením informací týkajících se pracovníků a jejich pracovníků a vlas.
Bez obav mají možnost v této společnosti vyjádřit svůj názor, což je velice
důležité, aby panovalo ve všech společnostech. Mnohdy mají pracovníci motivaci
ke změně různých věcí, ale iasto jim k tomuto línu brání nemožnost vyjádřit
svůj názor. Z dalších výsledků vyšlo, že všichni z respondentů hodnotí jak vztahy
s podřízeným, tak s kolegy pozitivně. A celkově jaká panuje atmosféra
na pracovišti je pro všechny velmi důležitá. Zde bychom šli, jestli tuto oblast
zařadit do hygienických faktorů nebo motivátorů. Nelze určit, zda přítomnost
těchto faktorů neznamena silnou motivaci, ale minimálně víme, že celková
atmosféra je pro respondenty velmi důležitá.

Návrhy změn: na základě výsledků z dotazníkového šetření nevidím důležitost
změn v této oblasti.

Oblast hodnocení: na základě výsledků můžeme konstatovat, že jsou respondenti
spokojeni s frekvencí hodnocení, která je jednou týdně. Kdyby měli možnost
zvolit si způsob hodnocení, tak 71,43% se přikládá k formě hodnocení veřejného
pro kolegy a 28,57% by si přálo být hodnoceno neveřejně. Celkově význam
hodnocení berou respondenti jako 71,43% spíše důležitý, 28,57% jako velmi
důležitý. Pokud jsou vystaveni negativnímu hodnocení, tak pro 57,14 % to nemá
vliv na zlepšení výkonu a pro 42,86% spíše má vliv.

⁸⁷ Interní zdroje společnosti EAPL

ýká volby možnosti hodnocení, tak 2 kandidáti by
ný způsob hodnocení. Ale naopak vŮgina souhlasí
s doposud stanoveným veřejným hodnocením. Jako návrh bych proto
nepředávala doposud užívaný způsob, ale doporučila bych vedoucímu, ať se
na základě vlastního úsudku o závažnosti problému rozhodne, zda bude
pracovníky hodnotit veřejně nebo pouze mezi lidmi.

Oblast vzdělávání: z výsledků vyplývá, že možnost prohlubování znalostí je
pro respondenty určitě důležitá a že souhlasný zaměstnavatel dává pracovníkům
tuto možnost realizovat. Možnost zásahu do výběru vzdělávacích kurzů má pouze
jeden pracovník, předpokládám, že to bude office manager, protože zbylí
respondenti uvedli, že tu možnost nemají, ale rádi by ji měli.

Návrhy změn: dát možnost zaměstnancům navrhnout i vzdělávací kurzy z jejich
strany a tyto návrhy by se dále konzultovaly s majitelem firmy a koučem, kteří by
rozhodli, zda by byly návrhy užitelné a z finančního a časového hlediska
realizovatelné.

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření: z první otázky výsledky vypovídají
o tom, že pro respondenty je důležitá spravedlnost při jednání a odměňování
v porovnání s druhými. Z této odpovědi nemůžeme usoudit, zda zjištěná
nespravedlnosti by bylo motivující silou pro pracovníky podle Adamsovy teorie,
ale minimálně bychom mohli konstatovat, že lidé vyžadují spravedlivý přístup.

Odpovědi na poslední otázku ukázaly to, že důvodem odchodu pracovníků
k jinému zaměstnavateli by u 71, 43 % byla možnost kariérního růstu a u 28, 57 %
chýběla nabízených benefitů. Důvod volby odpovědi kariérního růstu je do
značné míry jasný, protože kromě jednoho pracovníka, který z pozice sales
konzultanta přešel na pozici hr konzultanta, jiný kariérní růst nenastal. Důvodem
je, že společnost má od založení stabilní pracovní kolektiv a organizační struktura
firmy nenabízí značný kariérní růst.

ve své práci zaměřené na motivaci v konkrétním organizačním prostředí jsem měla za cíl zjistit, zda s prostředky, které jsou ve společnosti využívány k posílení motivace, jsou zaměstnanci spokojeni a v případě nespokojenosti udát návrhy změny. Ke zkoumání jsem využívala dotazníkové šetření. Otázky jsem rozlícila do pěti oblastí + dvě otázky, které sloužily ke zjištění, jaký by byl důvod odchodu k jinému zaměstnavateli a jestli je pro pracovníky důležitý spravedlivý přístup v jednání a odměňování v porovnání s jinými pracovníky.

Za všech zkoumaných oblastí byla bezproblémová oblast komunikace a vztahů, u ostatních oblastí by se daly navrhnout změny. Konkrétně v oblasti odměňování u nepeněžitých odměn - změna doposud užívaných prostředků, které nejsou věcnou pracovníků užívané na Sodexo passy, které mají různé možné využití. V oblasti pracovních podmínek by se dala nespokojenost se situováním kanceláží na jižní straně vyřešit přestěhováním kanceláží na severní stranu. V oblasti hodnocení by měla vedoucí podle jeho vlastního úsudku rozhodnout, zda bude pracovníky hodnotit veřejně nebo pouze mezi čtyřma očima. A v oblasti vzdělávání by měla dát šanci pracovníkům navrhnout možné vzdělávací kurzy z jejich iniciativy, realizace by byla na základě rozhodnutí vhodnosti koule a vedení.

Z odpovědí na poslední dvě otázky můžeme konstatovat: 1. pro všechny pracovníky je v organizaci důležitá spravedlnost při jednání a odměňování v porovnání s druhými. Z této odpovědi nemůžeme usoudit, zda zjištění nespravedlnosti by bylo motivující silou pro pracovníky podle Adamsovy teorie, ale minimálně můžeme říci, že lidé vyžadují spravedlivý přístup porovnání s ostatními. 2. Důvod odchodu k jinému zaměstnavateli by byla především možnost kariérního růstu. Volby odpovědi kariérního růstu je do značné míry jasná, protože kromě jednoho pracovníka, který z pozice sales konzultanta přelázel na pozici hr konzultanta, jiný kariérní růst nenastal. Důvodem je, že společnost má od založení stabilní pracovní kolektiv a organizační struktura firmy nenabízí značný kariérní růst.

vedkŕ k posílení motivace v konkrétním organizačním prostředí Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kde řlenil prostředky na motivátory a hygienické faktory. Na základě výzkumného řetšení by se rozhodnŕ dalo s jeho některými názory polemizovat. Konkrétnŕ s tvrzením, ře peníze patř do hygienických faktorŕ, a jejich přítomnost neznamená silnou motivaci. Za prvé se nedá řci, ře peníze patř resolutně do skupiny hygienických faktorŕ nebo motivátorŕ. Proto ře prémie v konkrétním organizačním prostředí jsou vypláceny ve formě peně, ale je dřleřit si uvŕdomit, ře prémie se poj s obsahem práce, proto ře pokud je vykonávaný obsah práce dobře proveden, následují za odměnu prémie. Tudř by se dalo konstatovat, ře je to propojení hygienického faktoru s motivátorem.

Dalř aspekt, s kterým na základě výsledkŕ výzkumu mřřeme polemizovat je, tvrzení, ře motivátory, pokud jsou přítomny, vedou k silné motivaci. To konkrétnŕ proto, ře z výsledkŕ v oblasti hodnocení, které řadím do motivátorŕ, vyřlo, ře pokud pracovník obdrří negativní hodnocení, tak dřsledkem není motivace pro dosaření lepřřho výkonu.

Ař uř rozdŕil prostředky Herzberg rřznŕ je nutné vŕdŕ, ře v takovémto organizačním prostředí si vedení nevystalř s penŕními prostředky jako jedinými k posílení motivace. Je nutno dát mořnost řlovŕku se rozvíjet, mít podřl na výsledcích firmy a mít v podvŕdomí, k řemu je jeho vykonávaná pozice dobrá.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Martina Jelínková
Katedra:	Katedra sociologie a andragogiky
Fakulta:	Filozofická
Název diplomové práce:	Motivace pracovníků v European Active Projects s.r.o.
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová
Počet znaků:	107063
Počet příloh:	1 dotazník
Počet titulů použité literatury:	19
Klíčová slova:	pracovní motivace, Herzbergova dvoufaktorová teorie, motivátory, hygienické faktory, návrhy změn
Charakteristika:	Diplomová práce je zaměřena na motivaci pracovníků v konkrétním organizačním prostředí. Cílem této práce je zjistit spokojenost s prostředí, které se ve společnosti vyvíjí k posílení motivace a v případě nespokojenosti navrhnout změny. Práce vychází především z Herzbergovy teorie a jeho rozdělení prostředků na motivátory a hygienické faktory a snahou je konfrontace jeho tvrzení s tvrzeními, které vyšly z výsledků dotazování.

ANOTACE

First and last name:	Martina Jelínková
Department:	Department of sociology and andragogics
Faculty	Faculty of arts
Name of thesis:	Motivation of workers in European Active Projects s.r.o.
Supervisor:	PhDr. Veronika Gígalová
Number of characters:	107063
Number of supplement:	1 questionnaire
Number of literature titles used:	19
Key words:	Employment motivation, Herzberg two factor theory, motivators, hygiene factors, changes proposal
Charakteristic:	Diploma thesis is focused on motivation of workers in a concrete organization environment. The aim of this thesis is to find out if means which are used to reinforce motivation in a company are sufficient and if not then to propose changes. The thesis builds mainly on a Herzberg's theory and his division of means to motivators and hygienic factors. The results collected from a questionnaire were confronted with Herzberg's theory.

Seznam použité literatury

Knihy:

1. PLAMÍNEK, Jiří: *Tajemství motivace*. 1.vyd.Praha: GRADA 2007.128str.
2. BěLOHLÁVEK, František: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: RUBICO 1996.
3. PROVAZNÍK, Vladimír., et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VČE 1996.210str.
4. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. 1.vyd. Praha: ASPI 2003. 300s.ISBN 80-86395-46-4
5. WEIHRICH,Heinz., KOONTZ, Harold. *Management*. 10.vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING 1993. 659s.
6. KLEIBL, Jiří. *Personální řízení 2*. 1. vyd. Praha: VČE 2002.94 s. ISBN 80-245-0411-1
7. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-2
8. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et al., *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press 2007.798s. ISBN 978-80-7261-169-0
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. Vyd. Praha: Grada 1996. 200s. ISBN: 80-7169-206-9
10. ARMSTRONG, Michael. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada 1999, 968s. ISBN 80-7169-614-5
11. KOCOUREK, J., TRYLL, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc:Anag 1996, s.642s. ISBN 80-85646-49-8
12. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria publishing. 1.vyd.1995.208s. ISBN 80- 85865-13-0
13. TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing.1997. 231s. ISBN: 80-7169-296-4
14. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2002,856. ISBN 80-247-0469-2
15. ČTIKAR, Jiří., et.al. *Psychologie ve svobodě práce*. Praha: Karolinum. 2003. 461 s. ISBN: 80-246-0448-5

Další zdroje:

1. Business.center [online]. [2010]. [Cit. 2010 - 22. října 2010]. Dostupný z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/cestnahr/cast2.aspx>



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**

- 7 [online]. [2010]. [Cit. 2010 - 12 ř 2]. Dostupný z
marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE
3. Sodexho [online]. [2010]. [Cit. 2010 - 22 ř 3]. Dostupný
z URL [http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-
darky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/volny-cas.asp](http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/volny-cas.asp)
4. Interní zdroje společnosti EAPL



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Seznam příloh

1. dotazník pracovní spokojenosti

Dotazník pracovní spokojenosti

Společnosti European Active Project,

Právě se Vám dostal do rukou dotazník, který má za cíl zjistit účinnost
motivačního systému používaného ve Vaší společnosti, aby mohli být v případě
zjištěné nespokojenosti sjednány nápravy.

Dotazník je anonymní a údaje z Vašeho dotazníku nebudou zneužity pro další
účely. Proto Vás prosím, abyste na následující otázky odpovídali s rozmyslem
a pravdivě

Děkuji za Vaši čas a ochotu.

S pozdravem

Martina Jelínková

Studentka filozofické fakulty UPOL

U následujících položek doplňte chybějící údaj nebo zakrouhkejte hodící se
odpověď:

Věk:

Pohlaví: žena / muž

Dosažené vzdělání: základní/ střed odborné bez maturity/střed odborné
s maturitou/ vyšší odborné / vysokoškolské

Oblast odměňování

1. Myslíte si, že Vaše základní mzda je odpovídající Vaší vykonávané práci?

- Výše mzdy je odpovídající
- Výše mzdy je podhodnocena
- Výše mzdy je nadhodnocena
- V případě nadhodnocení nebo podhodnocení napište Vaši reálnou
představu hrubé mzdy:
_____ .

2. Myslíte si, že pravidlo, které je stanoveno při vyplácení prémie je motivující pro
Vaš výkon?

- Určitě ano

, co vidíte za hlavní
ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě .

8. Jsou přiznivé pracovní podmínky dlehlité pro Váš výkon?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Jak Vám vyhovuje pracovní doba?

- Zcela vyhovuje
- Nevhovuje
- Spíše nevhovuje
- Určitě nevhovuje
- Pokud nevhovuje, uveďte
důvodě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ě ..

Oblast komunikace a vztahy

10. Informace týkající se mého pracovního prostředí ke mně dostávají vždy a včas.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Máte-li v určité situaci jiný názor než Váš nadřízený, můžete vyjádřit svůj názor?

- Svůj názor mohu říci kdykoliv a bez obav
- Svůj názor mohu říci, ale s obavami
- Svůj názor nemohu vyjádřit

12. Vztahy se svým nadřízeným hodnotím jako:

- Určitě kladné
- Spíše kladné
- Spíše záporné
- Určitě záporné

13. Vztahy mezi kolegy hodnotím jako:

- Určitě kladné

14. Kladné vztahy na pracovišti jsou pro Vás:

- Velmi důležitě
- Spíše důležitě
- Spíše nedůležitě
- Určitě nedůležitě

Oblast hodnocení

15. Máte pocit, že hodnocení jednou týdně je optimální?

- Ano je
- Ne, je to moc často
- Ne, je to moc málo

16. Pokud byste mohli na výběr, jakým způsobem byste chtěli/a být ohodnoceni/a?

- Vešměn před kolegy
- Nevešměn (jen mezi Vámi a nadřízeným)
- Je mi to jedno

17. Hodnocení je pro Vás:

- Velmi důležitě
- Spíše důležitě
- Spíše nedůležitě
- Určitě nedůležitě

18. Máte pocit, že negativní hodnocení Vašeho výkonu ve Vás vyvolává snahu po zlepšení výkonu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Oblast vzdělávání

19. Je pro Vás důležitá možnost rozvíjet své znalosti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

zaměstnavatel možnost své znalosti prohlubovat?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

21. Máte možnost zasahovat do výběru vzdělávacích kurzů?

- Ano
- Ne

22. Pokud nemáte možnost zasahovat, přáli byste si ji mít?

- Ano
- Ne

23. Je pro Vás důležitý spravedlivý přístup jak v jednání, tak i odměňování v porovnání s ostatními?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

24. Vhijte se do situace, že by Vás oslovil jiný zaměstnavatel s nabídkou práce. Z jakých důvodů byste přemýšleli o odchodu?

- Nabídka vyšší mzdy
- Lákala nabízených benefitů
- Zajímavější obsah práce
- Možnost kariérního růstu
- Jiný důvod (uveďte) _____

Děkujeme za Vaši ochotu a čas.