

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Olomouc 2011

Karina Krejčová

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU
VE SPOLEČNOSTI TRUMF INTERNATIONAL s.r.o.**

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Autor: Karina Krejčová

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI TRUMF INTERNATIONAL s.r.o.“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 25. 3. 2011

Podpis

Poděkování

Dovoluji si tímto poděkovat PhDr. Veronice Gigalové za odborné vedení mé diplomové práce, za její cenné rady, připomínky a konzultace, které mi při psaní této práce věnovala. Dále děkuji vedení společnosti Trumf International s.r.o. za to, že mi umožnilo tuto bakalářskou práci ve firmě zpracovat, děkuji také personálnímu řediteli panu Mgr. Zdeňkovi Lümelovi za jeho pomoc, poskytnuté rady a podklady k mé práci.

Obsah

OBSAH	6
ÚVOD	8
1 TEORETICKÉ UKOTVENÍ	10
1.1 MOTIV, MOTIVACE	10
1.2 STIMUL, STIMULACE	14
1.3 MOTIVAČNÍ STRUKTURA OSOBNOSTI.....	16
1.4 MOTIVACE A VÝKON	16
1.5 MOTIVACE A SPOKOJENOST	18
1.6 TEORIE MOTIVACE.....	20
1.6.1 Maslowova teorie potřeb.....	20
1.6.2 ERG teorie.....	23
1.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	24
1.6.4 Teorie expektance.....	26
1.7 MOTIVACE K PRÁCI A JEJÍ OVLIVŇOVÁNÍ.....	28
1.7.1 Odměna	30
1.7.2 Obsah práce	31
1.7.3 Komunikace.....	31
1.7.4 Vztahy na pracovišti	32
1.8 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	34
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	35
2.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	36
2.3 VIZE A MISE SPOLEČNOSTI.....	36
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
2.5 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	37
3 ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE SPOLEČNOSTI TRUMF INTERNATIONAL S.R.O.....	39
3.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI TRUMF INTERNATIONAL S.R.O.	39
3.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	41
3.2.1 Etapy vzniku motivačního programu organizace	42
3.3 NÁSTROJE MOTIVACE	44
3.3.1 Oblast hmotné motivace	44
3.3.2 Oblast nehmotné motivace	46
3.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ JAKO STĚŽEJNÍ NÁSTROJ MOTIVACE	50
3.5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI.....	53
3.6 DOPORUČENÍ.....	54

3.6.1 Návrh dotazníku	56
ZÁVĚR	58
ANOTACE	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM TABULEK.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

Úvod

Problémy motivace jsou staré jako lidstvo samo. Lidé se vždy zajímali o pohnutky vlastního chování i chování druhých. Ptali se, proč člověk jedná tak či onak, proč se zaměřuje na dosahování těch či oněch cílů. V našem každodenním životě si klademe otázky o důvodech či příčinách, které vedou lidi k tomu či onomu chování. Je jasné, že pro všechno, co děláme, máme nějaké pohnutky, naše jednání je jistým způsobem determinováno. Ne jinak je tomu v pracovním životě a jednání člověka.

Práce je bezpochyby jednou z nejdůležitějších složek lidského života, proto je velice důležité, jestli je člověk v práci spokojen či nikoli. O významu práce se můžeme mnohé dozvědět i z odborné literatury. Jedna z mých oblíbených autorek, Maria Deiblová, uvádí, že člověk nepracuje jenom proto, aby si zajistil živobytí, ale také proto, že „pracovitý život“ je také životem smysluplným (Deiblová 2005, s. 76). S jejím názorem naprosto souhlasím.

Jedním z hlavních úkolů všech organizací je dokázat získat, udržet a rozvíjet kvalifikované a schopné pracovníky. Prostředkem a zároveň klíčem k úspěchu je tedy motivování jednotlivců k žádoucí činnosti a volba vhodných motivačních prostředků, což přispívá k lepším výsledkům a vyšší efektivitě práce. Často se stává, že jsou motivační prostředky redukovány pouze na finanční ohodnocení. To však není zárukou kvalitně odvedené práce, a proto je nutné stimulovat zaměstnance i jinými prostředky.

Při volbě tématu mé bakalářské práce jsem se rozhodla zaměřit na problematiku motivace a spokojenosti v práci, nejenom kvůli komplexnosti a zajímavosti této problematiky. Významnou roli při mém rozhodování hrálo také mé současné zaměstnání a situace ve firmě Trumf International s.r.o., ve které pracuji jako referent personální práce. Bohužel na této pozici pracuji pouze pár měsíců, takže firemní prostředí zatím příliš neznám a zpracování této bakalářské práce je pro mne velice vhodným prostředkem, jak svoji znalost a orientaci ve firemním prostředí zlepšit. Domnívám se, že díky vypracování této práce se dozvím více nejen o současném dění a situaci ve firmě, ale také, a zejména, o existenci a funkčnosti současného motivačního systému společnosti.

Cílem předkládané bakalářské práce je tedy zanalyzovat současný systém motivace ve společnosti Trumf International s.r.o. V zásadě půjde o to, částečně zrealizovat první krok tvorby motivačního programu, který dosud ve společnosti Trumf International s.r.o. nebyl vytvořen. Stěžejní metodou realizace mé diplomové práce a sběru dat pro dosažení

cíle je analýza interních dokumentů, které se vztahují k motivaci. Další uplatněnou metodou je zúčastněné pozorování a rozhovor s personálním ředitelem.

Na základě takto získaných výsledků z provedené analýzy motivačního systému se pokusím udělat návrh dotazníku, který by mohla společnost Trumf International s.r.o. využít pro realizaci dotazníkového šetření a kterým by byla dovršena první fáze tvorby motivačního programu. Dotazník bude také koncipován tak, aby se společnost jeho prostřednictvím dozvěděla více o spokojenosti zaměstnanců s aktuálním motivačním systémem společnosti a aby si díky realizaci takového dotazníku mohla zodpovědět otázku: „Do jaké míry současné motivační nástroje ovlivňují výkon našich zaměstnanců?“

V závěru práce se také pokusím navrhnout několik subjektivních doporučení, která by mohla vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a která by, dle mého názoru, mohla později být zahrnuta do nově vytvořeného motivačního programu.

Předkládaná bakalářská práce se skládá ze třech částí. První částí je část teoretická, ve které budou formulovány a definovány některé vybrané pojmy z oblasti motivace, které se v praktické části stanou východiskem pro návrh dotazníku a mých doporučení.

Druhá část je koncipována jako stručné představení společnosti Trumf International s.r.o.

Třetí a zároveň poslední část bakalářské práce popisuje současný systém motivace společnosti a samozřejmě také používané nástroje ovlivňování pracovní motivace. Na základě informací získaných z předešlé analýzy tato část nabízí několik návrhů a doporučení ať už pro vylepšení současného systému motivace či pro jejich implementaci do nově vytvořeného motivačního programu. Součástí je také již zmíněný návrh dotazníku, jako možný prostředek a nástroj dokončení první fáze tvorby motivačního programu.

1 Teoretické ukotvení

V současné době je pro celou řadu organizací stále obtížnější vyrovnat se s vysokou konkurencí, zajistit si dostatečné množství zákazníků a udržet si na trhu své postavení. Aby se firma mohla i za těchto podmínek nadále rozvíjet a prosperovat, musí se naučit pracovat nejen se znalostmi, dovednostmi a schopnostmi svých zaměstnanců. Velice významnou roli hrají také pozitivní postoje zaměstnanců k firmě, jejich loajalita, angažovanost a ochota vyvinout maximální úsilí ke splnění všech úkolů, které jsou nezbytné pro to, aby organizace mohla dosáhnout svých stanovených cílů. Klíčem k úspěchu organizace jsou tedy nejen vysoce kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, ale také vysoce motivované lidské zdroje, bez kterých by žádná firma nemohla snad ani fungovat. Motivace navíc přispívá rovněž k vytvoření dobrého klimatu v organizaci a je důležitým prvkem organizační a řídicí kultury. Jako zaměstnanec personálního útvaru společnosti TRUMF International s.r.o. se odvážím konstatovat, že firma všechny výše zmíněné okolnosti respektuje a dlouhodobě se snaží pro své zaměstnance vytvářet takové podmínky, které podporují a stimulují jejich motivaci. Před samotnou analýzou těchto podmínek a systému motivace společnosti je nezbytné, abychom se v této části předkládané bakalářské práce seznámili se základními pojmy právě v oblasti motivace. Níže uvedené termíny a obsah následujících kapitol považujeme za teoretický základ, na kterém bude postavena analýza interních dokumentů, tvorba návrhu dotazníku a také mé zlepšovací návrhy.

1.1 Motiv, motivace

Pojem motiv označuje určitého vnitřního činitele, který vzbuzuje a řídí lidské chování. Motiv je pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřená na uspokojení určité potřeby. Tento argument vychází z definice motivu Milana Nakonečného, který tvrdí, a to zcela správně, že motiv dává chování člověka psychologický smysl, tj. určitou hodnotu, která však nemusí být vždy z hlediska obecně uznávaných společenských hodnot žádoucí (Nakonečný 1996, s. 5).

Podobnou definici nalezneme také v knize Miloslava Homoly *Motivace lidského chování*, který termín motiv chápe jako označení určitých vnitřních podmínek, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka, a které určují, že se chová určitým způsobem (Homola 1972, s. 13).

Motiv dává našemu chování nejen směr a energii, ale také intenzitu a trvalost. A protože vede k dosažení určitého cíle, nebo-li k uspokojení určité potřeby, nazýváme ho

motivem cílovým. Existují však i jiné druhy motivů, například ty, u nichž uspokojení přináší již samotná činnost. V tomto případě se jedná například o zájmy jedince. Tyto motivy označujeme za instrumentální (Bedrnová 2002, s. 242).

Miloslav Homola nebo také Marek Blatný ve své publikaci Psychologie osobnosti uvádí další typy motivů (Blatný a kol. 2010, s. 139):

- primární (pocit hladu) a sekundární motivy (touha po kráse)
- vědomé (radost z výhry) a nevědomé motivy (pudová přání)
- vrozené (související s přežitím člověka) a získané motivy (související s rozvojem člověka)
- materiální (peníze) a duchovní motivy (sociální nebo kulturní)
- vnitřní (motiv sebeúcty) a vnější motivy (odměna)
- motivy apetence, tedy ty, které přitahují (chuť k jídlu), a averze, nebo-li ty, které odpuzují (strach z přenosných chorob)

Jednotlivé motivy pak mohou motivaci člověka zvyšovat, což znamená, že podporují průběh činnosti nebo jeho motivaci naopak snižují. Motiv se mohou dokonce i navzájem zastupovat. V tomto případě mluvíme o tzv. substituci motivů. Příkladem může být nadměrná konzumace potravy, což může být motivováno hladem, apetitem, ale též úzkostí či pocitem osamělosti. Výsledkem a vnějším projevem působení motivů je motivované jednání.

Jak jsem již naznačila, na jednání člověka však nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom sám motiv je ovlivňován i vnějším prostředím. Tento argument vychází opět z Homolova díla *Motivace lidského chování*, který se domnívá že: „V utváření a formování našich motivů hraje velkou roli především sociální prostředí, ve kterém jedinec žije, protože v různých sociálních prostředí jsou naše motivy zaměřeny na různé objekty a volba našich cílů je závislá na požadavcích sociálních skupin, kterými jsme členy“ (Homola 1972, s. 21).

Předpokládám, že i zaměstnance společnosti Trumf International ovlivňuje při jejich chování celé řada motivů. V rámci této bakalářské práce nepůjde ani tak o práci s motivy zaměstnanců, ale především o vypracování návrhu, jak zjistit, které motivy zaměstnance společnosti Trumf International s.r.o. pobízí k tomu, aby na svém pracovišti podávali požadovaný výkon.

Termín motivace je odvozen z latinského slovesa „movere“, který do češtiny překládáme pomocí sloves hýbat i či pohybovat i. V širším slova smyslu můžeme motivaci chápat jako soubor podmínek, které, jak jsme si již vysvětlili, nazýváme motivy, a které determinují lidskou psychiku. To znamená, že do motivace zahrnujeme veškeré pochody, které podněcují a do jisté míry vysvětlují lidské chování. V podstatě jde o soubor vnitřních hnacích sil činností člověka, který usměrňuje jeho poznání, prožívání a také jednání.

Eva Bedrnová nabízí ve své publikaci *Psychologie a sociologie řízení* následující definici motivace: „Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly neboli pohnutky, motivy“ (Bedrnová 2002, s. 240).

Základní otázka, na kterou se snaží mnozí autoři teorie motivace, jako například Herzberg nebo Vroom, najít odpověď, se tedy týká aktivit a činů jedince. Mohli bychom ji zformulovat následovně: *Proč je člověk aktivní a proč je aktivní určitým způsobem?*

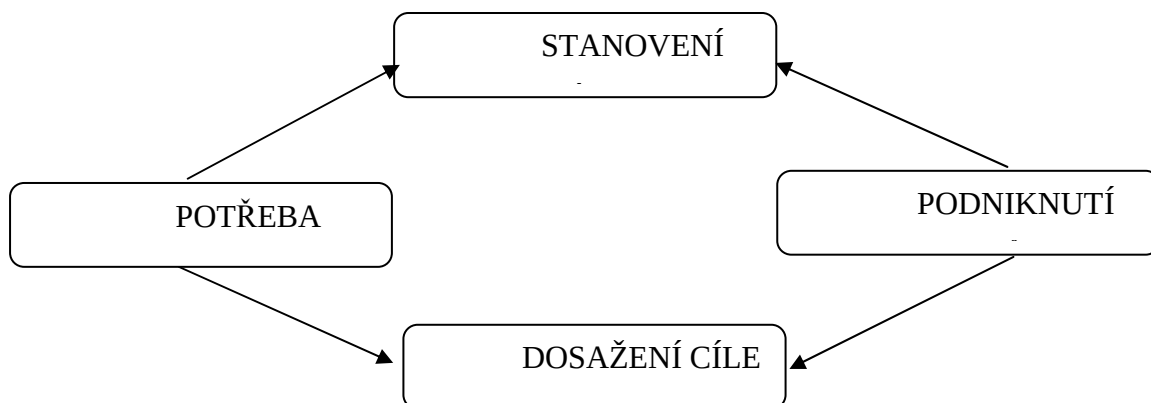
Milan Nakonečný by na tuto otázku odpověděl následovně: „Motivace je proces vyvolaný rozporem nebo neuspokojením nějaké potřeby, který povzbuzuje a vyvolává lidské jednání zaměřené na odstranění této nespokojenosti nebo rozporu. V tomto smyslu pak pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování a jeho pozorovatelnou variabilitu, tedy proč se různí lidé orientují na různé cíle“ (Nakonečný 1996, s. 12).

Podle mého názoru jsou dobře motivovaní lidé ti, kteří mají jasně definované cíle a kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

Domnívám se, že právě zde je na místě podotknout, že firma Trumf International s.r.o. s motivací a zejména s cíli zaměstnanců pracuje zcela pravidelně. Příkladem může být realizace vzdělávacích akcí, kdy jsou vždy přesně a jasně definovány cíle vzdělávání a každý zaměstnanec ví, proč se té či oné vzdělávací akce účastní a co mu její absolvování přinese. Jiným příkladem je zadávání projektů, s jejichž úspěšnou realizací a implementací se často pojí také finanční odměna. Zaměstnanec pověřený vedením projektu je motivován jednak tím, že mu byl zadán takto významný úkol, jasně definovaným cílem projektu i zvláštní odměnou. Tuto odměnu můžeme vnímat jako jakýsi vnější podnět, který pozitivně působí na motivaci zaměstnance, jehož smyslem je podněcovat motivaci a motivované chování jedince k dosažení stanoveného cíle. V odborné terminologii se jedná o tzv. stimul a proces stimulace, o němž bude více pojednáno v následující podkapitole.

Proces motivace založený na upevňování očekávání a na teorii potřeb je znázorněn na následujícím obrázku:

Obrázek 1: Proces motivace¹



Jak je znázorněno na tomto modelu, proces motivace je iniciován zjištěním neuspokojení nějaké potřeby, která vytváří přání něčeho dosáhnout či něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, které mají tuto potřebu uspokojit a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. Dosažením cíle je potřeba uspokojena. Objeví-li se v budoucnu obdobná potřeba je pravděpodobné, že se chování, které vedlo k jejímu uspokojení a ke stanovenému cíli, bude opakovat (Armstrong 2009, s. 109).

I tentokrát lze poukázat na korelaci vzdělávání a motivace. Před realizací jakékoliv vzdělávací akce je totiž ve společnosti Trumf International s.r.o. identifikována tzv. vzdělávací potřeba, jinými slovy se zjistí, v jakých oblastech potřebuje ten či onen zaměstnanec doplnit či rozšířit své vzdělání. Na základě tohoto zjištění je pak definován cíl vzdělávací akce. Následuje vyslání zaměstnance na tuto konkrétní vzdělávací akci, čímž je identifikovaná potřeba uspokojena.

Termín motivace se však užívá i v užším slova smyslu, a to jako označení souboru pochodů a stavů, který aktuálně ovlivňuje lidské chování v určitých situacích. Vysvětluje tedy, čím bylo konkrétní jednání člověka vyvoláno, v důsledku čeho došlo ke změně průběhu dané činnosti. Pod pojmem motivace si můžeme představit například myšlenku, představu, cit nebo zážitek vyjadřující materiální nebo duchovní potřeby člověka.

Podle Milana Nakonečného je základní funkcí motivace uspokojování těch potřeb jedince, které vyjadřují nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí (Nakonečný 1996, s. 16). Miloslav Homola pak přisuzuje motivaci tyto funkce:

¹ Zdroj: Armstrong 2009, s.110

1. Energizující funkce

„Posláním této funkce je uvést organismus do stavu aktivity, v němž je schopen určité činnosti. Motiv lze v tomto případě definovat jako nějaký vnitřní faktor či podmínku, která má tendenci vyvolat a udržet aktivitu“ (Homola 1972, s. 17). Zjednodušeně řečeno jde o to dodat jednání lidí sílu a energii.

2. Regulující funkce

Tato funkce je důležitá proto, že zaměřuje aktivitu organismu určitým směrem. Dává tedy jednání určitý směr.

K těmto dvěma funkcím lze přiřadit i funkci třetí, a to funkci perzistence, která spočívá v udržování motivace a chování dokud není dosaženo cíle.

Velkou výhodou motivace je, že působí většinou dlouhodobě. Velmi důležité je tedy poznat, a to co možná nejlépe, které motivy člověk má, protože vykonává-li zaměstnanec úlohu, protože ho baví nebo proto, že to sám považuje za významné, je spokojený nejen on, ale i jeho nadřízený.

1.2 Stimul, stimulace

Zatímco pojmy motivace a motiv vyjadřují postulované vnitřní procesy a stavy, které vysvětlují zaměřenost lidského chování na dosažení určitého cíle, stimulací rozumíme proces, ve kterém je ochota něco udělat vyvolána pomocí vnějších podnětů neboli stimulů.

Kladný vztah k nějaké úloze tedy může vzniknout ze dvou příčin. Jedna z možností se pojí se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot jako například finanční odměny. Ochota člověka udělat nějaký úkol je tedy stimulována externě, tento proces nazýváme stimulací (Plamínek 2007, s. 14).

Druhou možností je, že splnění úlohy je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který ji má vykonávat. K vyvolání ochoty splnit úkol v tomto případě používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, hovoříme tedy o motivaci (tamtéž, s. 14).

Zjednodušeně řečeno, každá činnost je uskutečňována, buď na základě vnějšího stimulu, nebo vnitřních popudů, tzv. motivů. Chceme-li však, aby pracovník vyvinul při plnění svého úkolu maximální úsilí, je třeba, aby jeho činnost byla realizována jak na základě jeho vnitřních popudů, tak i působením nějakého vnějšího stimulu.

Stimul lze definovat jako vnější podnět, který působí na psychiku jedince a jehož následkem dochází ke změnám v průběhu jeho činnosti. „V pracovní motivaci se stimul vědomě používá k podnícení a usměrňování aktivity a iniciativy pracujících nebo ke zvýšení jejich osobního zájmu o plnění pracovních úkolů“ (Sedláček 1970, s. 15).

Jak jsem již zmínila, stimulem může být například finanční odměna. Mezi stimuly však patří také všechny nehmotné formy odměn, zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek či možnost kariérního postupu.

Stimulace představuje proces vědomého a záměrného externího působení na jedince tak, aby bylo dosaženo výsledku, který odpovídá představám působiště. Výhodou stimulace je, že je poměrně jednoduchá. Má však pouze krátkodobý účinek. Lze předpokládat, že dokud budeme zaměstnanci vyplácet odměnu, můžeme očekávat, že jeho práce bude pokračovat a že bude podávat přinejmenším očekávaný výkon. Jakmile však takové vnější stimuly přestaneme používat, jeho výkon se sníží nebo dokonce přestane pracovat (Plamínek 2007, s. 14).

Obrázek 2: Vyjádření vztahu mezi simulací a motivací²



Personální útvar společnosti Trumf International s.r.o. samozřejmě pracuje jak s finančními tak i nefinančními stimuly. Jejich konkrétní podobou se budeme zajímat až při analýze interních dokumentů společnosti. Jaké motivy a stimuly podněcují zaměstnance k jejich jednání a chování, které z nich považují za vhodné a opravdu efektivní a které nikoliv vypracováním této diplomové práce, bohužel, nezjistím. K tomu bude muset firma uskutečnit dotazníkové šetření, ať už s pomocí mého navrženého dotazníku nebo prostřednictvím externí odborné firmy.

² Zdroj: Bedrnová 2002, s. 289

1.3 Motivační struktura osobnosti

V předchozí kapitole jsem uvedla, že se motivace skládá z několika zdrojů (hybných sil), které do jisté míry podmiňují lidské chování. Dohromady tyto motivy tvoří tzv. motivační strukturu, nebo-li tzv. motivační profil každého člověka.

Podle Bedrnové Růžička definuje motivační profil jako relativně stálý soubor motivů jedince, který můžeme charakterizovat jako jeho specifickou charakteristiku, která se vyvíjí a utváří spolu s vývojem celé jeho osobnosti, a to již od raného dětství. (Bedrnová 2002, s. 259).

Poznání motivační struktury člověka je klíčem k úspěšnému řízení motivace, protože podle Bedrnové umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celého komplexu jeho chování a zároveň je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem (tamtéž, s. 259).

Znalost motivů různých lidí je jedním ze stěžejních prvků efektivní a úspěšné práce vedoucího.

Při zjišťování motivační struktury je nutné přistupovat k jedincům individuálně, protože každému je vlastní jiná dominanta jejich motivačního profilu. Jak již bylo nastíněno v úvodu této práce, motivační struktura zaměstnanců společnosti Trumf International s.r.o. sice nebude předmětem mého zkoumání, ale pokusím se alespoň navrhnout takovou koncepci dotazníku, která povede k jejímu stanovení.

1.4 Motivace a výkon

Tato kapitola se zabývá vztahem motivace a výkonu na pracovišti. Podle Deiblové hraje potřeba výkonu v pracovním životě důležitou roli v procesu dosahování podnikových úspěchů (Deiblová 2005, s. 45). Na výkon a úspěch pracovníka má vliv celá řada faktorů. Stěžejním determinantem pracovního chování jsou motivy, které ovlivňují naše chování na pracovišti. Jde o tzv. výkonové motivy.

Každý člověk je do jisté míry nadán jakýmsi „výkonovým pudem, jehož hojnost se však individuálně liší. Snad na každém pracovišti nalezneme zaměstnance, kteří pro práci, jak se říká, žijí a jsou velice silně výkonově motivováni. Na druhou stranu se také často setkáváme s těmi, jejichž pracovní elán je méně výrazný.

Výkonnost je bez pochyby velice důležitým atributem pracovního jednání. Dle mého názoru je žádoucí, aby každá společnost v maximální míře upevňovala takové

pracovní jednání svých zaměstnanců, které přispívá k realizaci organizačních cílů. V zásadě pak hovoříme o výkonovém jednání, kterým můžeme označovat takové jednání, které dosahuje stanoveného cíle v co nejkratším čase a s co nejnižšími náklady.

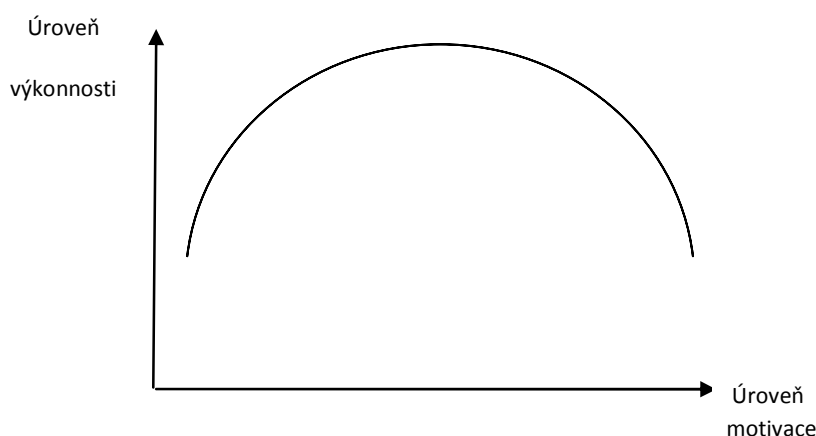
Výkonnost je tedy determinována nejen pracovní způsobilostí neboli schopnostmi konkrétního jedince, ale také jeho pracovní motivací. Z empirických výzkumů vyplývá, že vztah mezi výkonností na jedné straně a schopnostmi a motivací na straně druhé lze formálně vyjádřit vzorcem (Bouček 1978, s. 50):

$$V = f(S \times M),$$

kde V označuje úroveň výkonu, S schopnosti a M motivaci.

Uvedená formulace tohoto vztahu vyjadřuje, že výkonnost nezávisí přímo na schopnosti a motivaci, nýbrž je funkcí násobků těchto proměnných. Zdá se, že nejlépe vystihuje tuto závislost funkce ve tvaru obráceného U (Bouček 1978, s. 51):

Obrázek 3: Vztah motivace a výkonu³



Z grafického znázornění vztahu mezi motivací a výkonností je viditelné, že zpočátku výkonnost stoupá v závislosti na motivaci. Výkon zaměstnance je neuspokojivý, je-li motivace nízká nebo dokonce vůbec žádná. Negativní vliv na výkon může na druhou stranu mít dokonce také příliš vysoká motivovanost, protože při velmi vysoké úrovni motivace dochází k poklesu výkonnosti.

„Stav vysoké motivace je doprovázen zvýšenou anxiozitou nebo jiným intenzivním emocionálním stavem, což má za následek snížení výkonnosti. Tento stav zvýšené úzkostnosti, nervozity je znám snad každému z vlastní zkušenosti. Příkladem může být

³ Zdroj: Bouček 1978, s. 51

například obava z neúspěchu zkoušky nebo vzrušení před veřejným vystoupením“ (Bouček 1978, s. 52).

Výkonová motivace představuje tendence k dosahování, co nejlepšího výkonu a souvisí s potřebami dosáhnout úspěchu a vyvarovat se neúspěchu. Podle Deiblové Atkinson soudí, že síla výkonové motivace je podmíněna (Deiblová 2005, s. 46):

- vlastním výkonovým motivem, který se získává již v raném dětství
- očekáváním úspěchu, které souvisí se stupněm obtížnosti úkolu
- popudem k úspěchu, tj. domnělá pravděpodobnost umět zadanou úlohu skutečně vyřešit

V neposlední řadě je třeba si uvědomit, že výkon není ovlivněn jenom motivací, ale také schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi člověka a nejrůznějšími vnějšími podmínkami, za kterých pracuje, jako je například technické vybavení pracoviště (Bedrnová 2002, s. 279).

Z mé dosavadní pracovní zkušenosti soudím, že této skutečnosti si společnost Trumf International s.r.o. je vědoma a snaží se proto vytvářet pro své zaměstnance motivující pracovní podmínky tak, aby kladně působily na jejich pracovní výkon, protože jedině spokojený pracovník je i výkonný pracovník. Mezi tyto podmínky patří jak odpovídající technické vybavení pracovišť všech zaměstnanců, tak i podporování neformálních vztahů mezi zaměstnanci nebo manažery preferovaný a používaný styl vedení.

1.5 Motivace a spokojenost

S pojmem pracovní spokojenost se v odborné literatuře setkáváme docela často, ne vždy však autor tímto termínem myslí jedno a totéž. Pro potřeby mé diplomové práce budu vycházet z definice spokojenosti, kterou ve své knize uvádí Eva Bedrnová. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami budeme chápat jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. Z tohoto hlediska pak Bedrnová uvádí přímou úměrnost: čím větší spokojenost, tím větší motivace k práci (Bedrnová 2002, s. 281).

Jinou definici spokojenosti uvádí Maria Deiblová, která ji vymezuje jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vychází z hodnocení vlastní práce (Deiblová 2005, s. 78).

Spokojenost můžeme chápat také jako stav nasycenosti potřeb. Souvislostí mezi uspokojováním potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností se zabývala celá řada teoretiků, jako například Herzberg.

Deiblová uvádí, že Herzberg zastával názor, že pokud se zaměstnancům nepodaří uspokojit jejich individuální potřeby a motivy v pracovní oblasti, vnímají práci jako břemeno, které je zdržuje od ostatních důležitějších činností. Člověk se pak snaží pouze natolik, aby nepřišel o své místo, hlubší motivace k práci mu však chybí (Deiblová 2005, s. 28).

Z jeho teorie tedy jasně vyplývá, že motivace chování směřuje k nějakému druhu uspokojení. Toto motivované chování pak trvá do té doby, než je dosaženo uspokojení, přičemž je velice důležité si uvědomit, že uspokojení se chápe jako přicházející zevnitř, zatímco u neuspokojení se příčiny hledají převážně v okolí.

Zajímavý je také pohled Armstronga, který termín „spokojenost s prací“ spojuje s postoji a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací“ (Armstrong 2007, s. 228).

Z Armstrongova pojetí spokojenosti s prací budu vycházet i já při tvorbě mého návrhu dotazníku. Bude-li mnou navržený dotazník někdy v budoucnu společností realizován, jeho výstupem budou informace právě o názorech, pocitech a vztazích, které mají zaměstnanci společnosti nejen k práci, ale zejména k motivačním nástrojům, které firma používá.

Abychom byli schopni určit celkovou pracovní spokojenost zaměstnance, je třeba sledovat její různé částečné aspekty jako (Deiblová 2005, s. 78):

- spokojenost s obsahem práce
- spokojenost s podnikovým klimatem
- spokojenost s řídicím stylem
- spokojenost s režimem dovolených
- spokojenost s možností osobního rozvoje a profesního růstu
- spokojenost se vztahy s nadřízenými, spolupracovníky i podřízenými

Podle Marie Deiblové k pracovní spokojenosti přispívají také následující činitelé (Deiblová 2005, s. 79):

- pracovní doba
- jistota pracovního místa
- uspokojivá komunikace
- pracovní podmínky
- uznání
- odměňování

Výše zmíněné prvky pracovní spokojenosti budou samozřejmě detailněji zkoumány jednak v analýze interních dokumentů společnosti, jednak se pokusím získat informace také mým vlastním pozorováním dění ve firmě a v případě potřeby také rozhovorem s personálním ředitelem.

Hovoříme-li o pracovní spokojenosti, je vhodné, abychom se zmínili také o opačném pojmu, tedy o pracovní nespokojenosti. Vyjdeme-li z Herzbergovy teorie, pak je nespokojenost způsobena podmínkami, které on sám nazývá dissatisfactory (Deiblová 2005, s. 80).

Těmi jsou:

- nedostatečné odměňování
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- nedemokratický styl řízení
- špatné pracovní podmínky
- nízká bezpečnost práce

1.6 Teorie motivace

Problematika motivace patří k těm nejdiskutovanějším psychologickým oblastem už od nepaměti. Stala se předmětem zkoumání, které přineslo celou řadu teorií zabývajících se faktory, které mají na motivaci vliv. I v současnosti je možno považovat motivaci za ústřední téma psychologie.

Věnovat se všem teoriím motivace by bylo vyčerpávající, proto jsem se rozhodla popsat v této kapitole pouze vybrané teorie motivace, o kterých se domnívám, že patří k těm nejdůležitějším.

1.6.1 Maslowova teorie potřeb

Základním stavebním kamenem Maslowovy teorie motivace jsou lidské potřeby, které americký psycholog Abraham Maslow seřadil do hierarchického systému známý jako

Maslowova pyramida potřeb. Uspořádání potřeb, které ovlivňují lidské chování do Maslowovy pyramidy je zobrazeno na následujícím obrázku:

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb⁴



Maslow se domníval, že tyto hlavní kategorie potřeb jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami, které se nacházejí na nejnižší úrovni pyramidy, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech (Armstrong 2007, s. 223).

S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další vyšší úroveň, protože člověk začíná upřednostňovat uspokojení další vyšší potřeby. Aby se tedy určitá potřeba mohla vyskytnout je nutné, aby byly nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Pro dosažení celkového uspokojení potřeb svých zaměstnanců, by firma měla respektovat jednotlivé úrovně Maslowova systému:

Tabulka 1: Úrovně Maslowova systému⁵

Fyziologické potřeby	ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti	vytváření dobrých vztahů na pracovišti př. kulturní akce
Potřeba uznání a ocenění	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší, a která mu umožní ukázat své schopnosti

⁴ Zdroj: vlastní zpracování

⁵ Zdroj: Bělohávek 2008, s. 41.

Vyjdeme-li z výše uvedené tabulky, mohu v této chvíli konstatovat, že společnosti Trumf International s.r.o. se zdárně daří uspokojovat jak potřeby fyziologické a potřeby jistoty a bezpečí, tak i potřebu sounáležitosti a potřebu uznání a ocenění. Do jaké míry jsou však zaměstnanci spokojeni s organizací práce a jak moc je jejich práce naplňuje a umožňuje uspokojit potřebu sounáležitosti v Maslowově pojetí může ukázat pouze zrealizované dotazníkové šetření.

Maslow ve své teorii potřeb rozlišuje potřeby vývojově nižší, které vyjadřují deficit v biologické a sociální dimenzi bytí subjektu a potřeby vývojově vyšší, které vrcholí v komplexu sebeaktualizace (Nakonečný 1996, s. 164).

Vývojově nižší potřeby jsou reprezentovány potřebami fyziologickými, jejichž uspokojování je nezbytné pro přežití organismu a potřeby jistoty a bezpečí, jejichž smyslem je uchování existence do budoucna a odstranění případných nebezpečí.

Vývojově vyšší potřeby, jako například potřeby společenské, nalezneme ve středu Maslowovi pyramidy. Konkrétně se tyto potřeby projevují potřebou člověka zařadit se do společnosti. Těsně pod vrcholem pyramidy pak nalezneme potřeby uznání a ocenění.

Vývojově nejvyšší potřeby jsou reprezentovány potřebou sebeaktualizace, která zastřešuje stupně nižší. Tyto potřeby, označované jako potřeby růstové, obsahují vše, co slouží rozvoji vlastní osobnosti, tedy realizaci vlastního potenciálu. Růstové potřeby jsou charakteristické tím, že vyžadují stále nové a nové impulsy. Jejich nasycení tenzi nesnižuje, ale naopak zvyšuje, protože se jejich uspokojováním stupňuje přání další motivace. V určitém smyslu nejsou sebeaktualizační potřeby nikdy uspokojeny, proto růst stále pokračuje.

Maslowova teorie potřeb ve své podstatě předpokládá, že neuspokojené potřeby nižšího řádu jsou výrazem jistého nedostatku na straně jedince a že jejich neuspokojení povede k aktivizaci jedince k tomu, aby tento nedostatek odstranil. Uspokojení potřeb na určité úrovni je uvolňujícím mechanismem pro neuspokojení na následující vyšší úrovni (Vtípil 1985, s. 43).

Maslowovi se jako prvnímu podařilo vnést řád do nepřehledného systému lidských potřeb. Významným přínosem jeho teorie je fakt, že všechny organizace, které chtějí mít plně motivované a angažované zaměstnance jim musí umožňovat dosažení seberealizace. K tomu firmy mohou využívat například systémů obohacování práce či řízení kariéry.

František Bělohávek se ve své knize *Jak vést a motivovat lidi* zabývá otázkou, které potřeby podle Maslowa jsou uspokojovány mzdou. Vysvětluje, že mzda může

částečně uspokojovat fyziologické potřeby, protože umožňuje přísun jídla a pití. Mzda však přináší také uspokojení potřeby jistoty a bezpečí, protože peníze dávají pracovníkovi určité zajištění do budoucna. Výší odměny zaměstnavatel vyjadřuje zaměstnanci jistou formu uznání, navíc se mzda stává pro mnohé zaměstnance prostředkem pro pěstování finančně náročnějších koníčků, čímž je uspokojována potřeba seberealizace (Bělohlávek 2008, s. 104).

Na základě výše zmíněných skutečností tedy lze konstatovat, že mzda je motivační prostředek, hmotný stimul, který má v pracovním i osobním životě jedince význačné postavení. Za peníze si totiž člověk může opatřit mnoho potřeb, v Maslowově pojetí přináší uspokojení prakticky všech potřeb. Výjimkou je pouze potřeba sounáležitosti.

I ve společnosti Trumf International s.r.o. je mzda používána jako významný motivační nástroj a je stanovena tak, aby byla pro všechny zaměstnance spravedlivá a pozitivně působila na jeho výkon.

Vliv Maslowovy teorie přetrvává až do současnosti. Jeho hierarchickým uspořádáním potřeb byla inspirována celá řada dalších autorů, jako například Clayton Alderfer, jehož teorií se budeme blíže zabývat v následující podkapitole.

1.6.2 ERG teorie

Clayton Alderfer zúžil Maslowovu pyramidu potřeb pouze na tři úrovně (Deiblová 2005, s. 29):

1. existenční potřeby [E - existence]

Tyto potřeby odpovídají fyziologickým potřebám a potřebám bezpečí a jistoty dle Maslowovy pyramidy. Jsou jimi například hlad nebo žízeň. V pracovním prostředí jsou jimi mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.

2. vztahové potřeby [R - relatedness]

Základní charakteristikou vztahových potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Z velké části jsou tedy tvořeny sociálními potřebami a zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme.

3. růstové potřeby [G - growth]

Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu,

aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát. Jinými slovy tyto potřeby spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí (Bělohlávek 2008, s. 42).

Alderfer na rozdíl od Maslowa nerozděloval potřeby na vyšší a nižší, nýbrž je rozlišoval podle stupně konkrétnosti. Existenční potřeby považoval za zcela konkrétní, vztahové potřeby vnímal jako abstraktnější. Uspokojení potřeb růstových je podle něj zcela abstraktní záležitostí. Oproti Maslowovi si Alderfer také uvědomoval, že uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale nasycením potřeb růstových jejich význam naopak stoupá (Bělohlávek 2008, s. 42).

Podobně jako Maslow také Alderfer připustil, že po uspokojení konkrétních (nižších) potřeb se objevují potřeby více abstraktní (vyšší). Při neuspokojení potřeb však může dojít i k opačnému pohybu, a to sice od abstraktních potřeb ke konkrétním. Tento mechanismus nazval frustrační regresí, která může nabývat dvou podob (tamtéž, s. 44):

- **Frustrační cyklus růstu**

Pokud se jedinci se nedaří uspokojit potřeby růstové potřeby, jejich význam pro něj vymizí a následkem toho dochází ke zvýšení významu potřeb vztahových.

- **Frustrační cyklus vztahový**

Uspokojení existenčních potřeb vede k potřebě uspokojení potřeb vztahových. Pokud vztahové potřeby uspokojeny nejsou, dochází k omezení jejich významu a zároveň k nadměrnému růstu potřeb existenčních.

1.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Další velmi známou teorií motivace je dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga, který se zabýval výzkumem zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací. Podstatou jeho teorie je, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny motivačních faktorů.

První skupinu tvoří faktory, které Herzberg nazývá jako tzv. dissatisfaktory čili neuspokojovače. Tato skupina dissatisfaktorů, neboli hygienických faktorů se zabývá okolím práce a může být zdrojem případné nespokojenosti. Jestliže dissatisfaktory nedosahují žádoucího stupně, způsobují, že jsou lidé nešťastní.

„Pokud jsou tyto faktory vnímány jako neuspokojivé, vzniká na pracovišti nespokojenost a tedy pracovní frustrace“ (Deiblová 2005, s. 28).

Naproti tomu stojí skupina motivačních faktorů neboli tzv. satisfaktorů či uspokojovačů, které jsou spojeny s potřebou rozvoje osobnosti a sebeaktualizace. Platí, že čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím větší je pracovní spokojenost (tamtéž, s. 28).

Herzberg tak od sebe odděluje ty faktory, které vedou k pracovnímu uspokojení od těch, které by měly být příčinou pracovní nespokojenosti. „Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti (Koubek 2001, s. 55).

Maria Deiblová uvádí následující rozdělení (Deiblová 2005, s. 28):

Satisfactory:

- prožitky úspěchu
- uznání ostatními
- obsah práce
- převzetí zodpovědnosti
- možnosti vzestupu
- možnosti seberozvoje

Dissatisfactory:

- plat
- firemní politika a vedení
- mezilidské vztahy
- pracovní podmínky
- jistota pracovního místa
- osobní život

Pokud se týká aplikace Herzbergova rozdělení motivačních faktorů na satisfaktory a dissatisfaktory na prostředí společnosti Trumf International s.r.o. je nutné říci, že jako asi v každé společnosti i v tomto případě lze potvrdit výskyt faktorů obou skupin. Zejména ze skupiny satisfaktorů bych vyzvedla uznání ostatními a prožitky úspěchu, které jsou uplatňovány zejména na zahraničních pobočkách, kde byla pro zvýšení motivace prodejců vyhlášena soutěž o nejlepší pobočku a o nejlepšího prodejce. V obou případech je vítěz

odměněn jak hmotnou odměnou, tak i veřejnou pochvalou a uznáním v rámci celého holdingu.

Zvyšováním mezd, zlepšováním pracovních podmínek či upevňováním mezilidských vztahů prostřednictvím různých firemních akcí se společnost Trumf International s.r.o. samozřejmě také zabývá a při práci se zaměstnanci tyto dissatisfactory také využívá. Nicméně téměř vždy je v praxi možné pozorovat jejich krátkodobý efekt.

Herzberg orientuje svoji pozornost také na pojetí vnitřní a vnější motivace, přičemž poukazuje na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývá hlavně z práce samotné a má dlouhodobější účinek (Armstrong 2007, s. 222). Za hlavní přínos se dá považovat, že upozornil právě na dlouhodobější účinek vnitřní motivace, na nutnost obohacování práce a na nezbytnost, aby systém odměňování pracovníků zahrnoval jak peněžní tak i nepeněžní odměny.

1.6.4 Teorie expektance

Teorie motivace, se kterými jsme se doposud zabývali, hledaly odpověď na otázku „Proč?“. Jejich hlavní snahou bylo nalézt příčiny lidského chování a zkoumat vztahy, které mezi nimi existují. Nyní se pokusím, prostřednictvím Vroomovi Teorie Expektance, vysvětlit, jak probíhá proces motivace pracovní činnosti a jakým mechanismem lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí.

Podle teorie očekávání, kterou zformuloval v roce 1964 americký psycholog Victor H. Vroom, je k tomu, aby člověk vyvinul úsilí třeba splnit tyto podmínky (Bělohávek 2008, s. 46):

1. úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem
2. výsledek jeho úsilí musí být následován odměnou
3. tato odměna musí mít pro pracovníka význam

Victor Vroom se snažil o zhodnocení motivace a motivačních stimulů z hlediska jejich hodnot. Protože byl přesvědčen o tom, že sílu motivace lze dokonce pro danou situaci vypočítat, zavedl rovnici, s pomocí které lze expektanční teorii motivace pracovního jednání formálně vyjádřit následovně (Bedrnová 2002, s. 272):

$$M = f(V \times E)$$

- M** – úroveň motivace
- V** – valence výsledku, tedy očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní chování povede
- E** – očekávání (expektance), že dané pracovní chování bude mít za následek patřičný výsledek (subjektivní pravděpodobnost)

Stejně vyjádření expektanční teorie motivace pracovního jednání uvádí i Nakonečný. Podle jeho soudu je motivace v tomto pojetí chápána jako funkce valence a expektance, přičemž valence je dána poměrem vynaloženého úsilí k atraktivitě cíle, kterým může být například výše odměny. Expektance pak vyjadřuje pravděpodobnost dosažení cíle. Výše motivace tedy závisí na těchto dvou pojmech. Je-li valence a expektance vysoká, je vysoká i úroveň motivace (Nakonečný 1996, s. 24).

Protože se lidé ve svých odhadech ohledně souvislostí mezi jejich chováním a výsledky liší, je možná výstižnější uvést jiný expektanci ekvivalentní termín - subjektivní pravděpodobnost.

„V expektanční teorii je uspokojení chápáno jako odvozená proměnná, jejíž hodnota je závislá na výsledném rozdílu mezi očekáváním a obdrženými odměnami“ (Vtípil 1985, s. 44).

V praxi tato teorie znamená, že zaměstnanec bude usilovně vykonávat svoji činnost, tehdy jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, např. ke zvýšení platu nebo povýšení. Jestliže po tomto snažení následuje úspěch a pracovník cíle dosáhne, ovlivní tato situace příznivě jeho další výkony v budoucnu.

Konkrétní aplikací z firemního prostředí společnosti Trumf International s.r.o. může být příklad stanovení kritérií, podle kterých je volen vítěz již zmiňované soutěže o nejlepšího prodejce pobočky. Hlavním kritériem je tzv. prodejní kvóta, která vychází z prodejního plánu pobočky. Dříve byly tyto plány ve společnosti vypracovávány tak, že celková výše zisku, obratu i tonáže byla velice nadhodnocena a její dosažení bylo téměř nesplnitelné. Aby však byli prodejci vyhlášenou soutěží opravdu motivováni, bylo nutné vytvořit jejich prodejní kvóty tak, aby byly dosažitelné a prodejci za jejich splnění či překročení obdrželi očekávanou odměnu.

1.7 Motivace k práci a její ovlivňování

Po úspěšném definování pojmu motivace a popsání vybraných motivačních teorií bych se ráda více zmínila o specifitějším druhu motivace, a to o motivaci k práci neboli pracovní motivaci.

„Pracovní motivace je aspektem lidského chování, který je spojen s plněním pracovních povinností, je orientována na výsledek práce, vyjadřuje přístup zaměstnanců ke konkrétním pracovním úkolům, což znamená, že vyjadřuje konkrétní podobu jejich pracovní ochoty“ (Bedrnová 2002, s. 262).

Pracovníkův přístup k práci a plnění zadaných úkolů se pak odráží v jeho výkonnosti. Lze tedy říci, že zaměstnanci s kladnou motivací pracují mnohem efektivněji a podávají lepší výkon než ti, kteří jsou motivováni méně nebo vůbec.

Pracovní motivaci můžeme rozdělit do dvou skupin podle toho, čím jsou motivy pracovníka uspokojovány (Bedrnová 2002, s. 262):

- Extrinsická (vnější) motivace

V tomto případě je pracovník uspokojen dosažením cílů ležících mimo oblast práce, motivy tedy nesouvisí s vlastním procesem práce.

- Intrinsická (vnitřní) motivace

O intrinsické motivaci hovoříme tehdy, jsou-li motivy uspokojovány průvodními jevy práce, tedy prací samotnou.

Mezi extrinsické motivy práce patří například:

- potřeba peněz (mzda a hmotné odměny)
- zaměstnanecké výhody
- potřeba jistoty na pracovišti
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti
- potřeba kontaktu s druhými lidmi
- prestiž a sociální status pracovní pozice

Tato motivace se projevuje spíše u zaměstnanců s nižší kvalifikací a u těch, kteří vykonávají pro ně nezajímavou a nezajímavou práci. Protože jim obsah jejich práce nedává možnost seberealizace, nasytí své potřeby mimo pracovní oblast. Práce jim pouze zabezpečuje prostředky pro uspokojování svých potřeb.

Mezi intrinsické motivy práce řadíme například:

- potřeba činnosti, radost z práce samé
- potřeba moci
- potřeba tvořivosti
- potřeba smyslu života a seberealizace
- uspokojení z dobře vykonané práce

Vnitřní motivace převažuje u pracovníků s vysokou kvalifikací, kteří vykonávají rozmanitou, přiměřeně náročnou a zodpovědnou práci. Vnitřní motivy podporují u těchto pracovníků sebekontrolu a sebeřízení.

Jaké z těchto motivů je možné identifikovat u zaměstnanců společnosti Trumf International s.r.o. a které z nich ve společnosti převažují, neurčíme nejspíš jinak než prostřednictvím dotazníku, proto bude při tvorbě mého návrhu dotazníku zohledněno i toto hledisko.

Pracovní motivace a pracovní spokojenost jsou velice individuálními a subjektivními záležitostmi, proto je jejich ovlivňování nelehkým úkolem, se kterým se však vedoucí pracovníci musí vyrovnat. Ti by měli usilovat o neustálé vytváření a vylepšování podmínek pro pracovní spokojenost podřízených. Ovlivňování pracovní motivace by mělo podněcovat zaměstnance k efektivní práci a k vysokému výkonu a současně odstraňovat všechny nežádoucí faktory, které by mohly mít na jejich výkon nějaký vliv. Cílem působení na pracovní motivaci je nejen zajištění optimálního chodu organizace prostřednictvím motivovaných a spokojených zaměstnanců, ale také změna chování pracovníka žádoucím směrem nebo utváření žádoucích vlastností dobrého pracovníka.

Přestože neexistuje žádný univerzální návod, čím a jak ovlivňovat pracovní motivaci pracovníků, praktické zkušenosti i mnozí autoři jako například Eva Bedrnová ukazují, že velice důležitou roli sehrává stimulace, která slouží k ovlivnění motivace a zároveň ke sjednocení cílů zaměstnance s cíli podniku (Bedrnová 2002, s. 280).

Účinek stimulace závisí na tom, zda je adresována přímo a přiměřeně ke svému příjemci. Čím lépe známe motivační strukturu člověka, tím lépe můžeme určit stimulační podněty, které budou mít na daného jedince efektivní vliv.

Pracovní motivace a tedy spokojenost zaměstnance v práci je ovlivňována řadou vnitřních, ale i vnějších determinant.

Příkladem vnitřních determinant mohou být již zmíněné potřeby nebo také osobní cíl či aspirace pracovníka. Eva Bedrnová definuje aspiraci jako osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon (Bedrnová 2002, s. 258).

Aspirační úroveň člověka je dána jeho vrozenými dispozicemi a výchovou. Aspirace tedy spoluurčují nejen charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje, ale také jejich náročnost a úroveň (Bedrnová 2002, s. 258).

Mezi nejdůležitější vnější prostředky patří odměna, druh a obsah práce, uspokojivá komunikace a vztahy na pracovišti. Právě tyto prostředky jsem zvolila jako předmět mého pozorování v podmínkách společnosti Trumf International s.r.o. Hluběji však budou tyto prostředky být analyzovány pouze prostřednictvím dotazníku, který byt' nebude realizován tyto aspekty zahrnuje.

1.7.1 Odměna

Odměny jsou velice důležitým motivačním nástrojem, který má každý podnik k dispozici. Odměny mohou mít mnoho forem a podob. V zásadě je můžeme rozdělit na odměny peněžní jako například mzda, plat, prémie a odměny nepeněžní, kterou může být například služební auto, které lze používat k soukromým účelům, mobilní telefon, nebo slevy na podnikové zboží, zaměstnanecké půjčky, pojištění či příspěvky na sport, kulturu.

Pokud však jde o finanční odměňování pracovníků, je třeba vzít na vědomí skutečnost, že sebelepší plat sám o sobě nestačí. Stane se totiž brzo samozřejmostí, na kterou si pracovník lehce a rychle zvykne. Má-li mít potom motivační efekt je třeba, aby byl periodicky stále zvyšován. Lidé totiž až na výjimky - nepracují pouze pro peníze. Ty hrají důležitou úlohu při volbě zaměstnání, výkon, který lidé v práci podávají, však většinou přímo nesouvisí jen s výší platu, ale také například se zajímavostí práce, s přátelským prostředím na pracovišti nebo moderními technologiemi apod. Firmy, které tento fakt ignorují, jsou v podstatě nuceny své zaměstnance uplácet. Lidé, kteří do firmy přicházejí především kvůli penězům, přitom kvůli penězům zpravidla i brzy odejdou. Proto je vhodné používat k motivaci také jiných motivačních faktorů.

Například taková nepeněžní forma odměn, může mít mnohem větší stimulační účinky než odměna peněžní, ovšem pouze za předpokladu, že je zacílena na situaci konkrétního zaměstnance, neboť pracovník vnímá odměnu jako zájem podniku o jeho osobu. Peněžní odměna pak působí nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznou orientaci právě na tuto formu odměn.

Jinou klasifikací odměn může být jejich rozdělení na odměny interní a externí. Liší se od sebe v tom, že externí odměny jsou na rozdíl od těch interních v přímém vztahu k okolí zaměstnance. Příkladem takovéto odměny může být například mzda nebo i pochvala. Naproti tomu interní odměny jsou zahrnuty již ve výkonu vlastní pracovní činnosti a jsou zprostředkovány zevnitř (Gigalová 2007, s. 61).

V tomto případě je odměnou například zvýšení úrovně znalostí nebo růst sebeúcty.

1.7.2 Obsah práce

Dalším významným nástrojem motivace je sama vykonávaná práce, zejména pokud umožňuje zaměstnanci rozvíjet své schopnosti a seberealizovat se, samostatně rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost nebo pokud je jeho práce spojena s prestižním společenským statutem. Proto by každá práce měla být navržena a formulována tak, aby byla využívána celá kapacita člověka, což znamená, že pracovník by měl mít možnost dosáhnout maximálního uspokojení svých potřeb ve své práci (Bouček 1978, s. 75).

Nakonečný tvrdí, že pokud práce umožňuje jedinci uplatňovat a dále rozvíjet své schopnosti, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí (Nakonečný 1992, str. 133).

Každého zaměstnance motivuje jiný konkrétní aspekt vykonávané práce. Aspekt, který pozitivně působí na jednoho člověka, může druhého nechávat chladným. Mezi tyto aspekty patří: tvořivé myšlení, samostatnost, seberozvoj a sebekontrola, pocit moci, péče o jiné lidi nebo o přírodu, potřeba jistoty, potřeba sociálních kontaktů a komunikace s druhými lidmi.

Obsah práce jako motivační proměnná je významný proto, že poskytuje možnosti uplatnění vyšších potřeb a také proto, že umožňuje, aby si zaměstnanec uvědomil, jaké odměny lze dosáhnout úspěšným provedením náročných úkolů (Bouček 1978, s. 76).

1.7.3 Komunikace

Komunikace, ať už formální či neformální je významným nástrojem stimulace pracovníků. Zdeněk Vtípil chápe komunikaci jako prostředek ovlivňování jedince, přenosu norem a hodnot vedoucího, skupiny a společnosti, který umožňuje formulaci potřeb jedince (Vtípil 1985, s. 62).

Stejně tak Bedrnová ve svém díle *Psychologie a sociologie řízení* zdůrazňuje, že průběh pracovního procesu je z velké části závislý na tom, jak se lidé spolu dokáží

domluvit a sdělit si informace, které jsou nezbytné k zajištění nejruznějších činností, které jsou spojeny s výkonem jejich práce (Berdmová 2002, s. 240).

„Komunikovat, aktivně naslouchat, snažit se porozumět, umět poskytovat objektivní a včasnou zpětnou vazbu - jsou dovednosti, bez nichž lze pocít pracovní spokojenosti (a to u vedeného i vedoucího pracovníka) dosáhnout jen opravdu stěží.“⁶

Komunikace obsahuje dvě roviny - racionální neboli obsahovou a emocionální neboli prožitkovou. Na úrovni racionální komunikace zaměstnanec získává od vedoucího pracovníka zpětnou vazbu svého výkonu, dostává jednak informace o tom, jaké jednání a chování se od něj očekává a zároveň se dozvídá zda a do jaké míry jeho pracovní výkon toto očekávání splňuje.

Prožitková rovina komunikace zaměstnanci dodává pocit jistoty, že je pro podnik důležitý a potřebný a že je jeho práce smysluplná. I na této úrovni sehrává podstatnou roli vedoucí pracovník, který svého podřízeného pochválí a podporuje ho v dosavadní činnosti. Tím je zaměstnanec ubezpečen, že sám hraje v rámci podniku důležitou roli.

„To, že citová sféra zasahuje do komunikace, je ostatně důležité i pro to, že jakékoliv sdělování zůstává bez účinku, není-li jím ten, komu bylo určeno, skutečně zasažen“ (Berdmová 2002, s. 240).

V případě, že vedení podniku zprostředkuje svým zaměstnancům relevantní informace o plánech a strategiích nebo o připravovaných akcích podniku, získávají tím pocit, že se s nimi počítá a že jsou pro firmu významní.

1.7.4 Vztahy na pracovišti

Sociální vztahy na pracovišti jsou dalším faktorem, který výrazně ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Dobré vztahy mezi spolupracovníky napomáhají dosahování vyšších výkonů.

Každý jedinec zaujímá ve společnosti určité sociální postavení, které je dáno jeho statutem, pozicí a sociální rolí. Každá organizace má svoji formální strukturu, která je závislá na druhu podniku, na jeho poslání a na jeho stanovených cílech (Bakešová 2006, s. 64).

Tento formální aspekt je v pracovních skupinách spojen s charakterem práce a s postavením jedince v organizační struktuře organizace. Uvnitř těchto formálních skupin

⁶ Brána vzdělání [online]. 2008 [cit. 2010-11-05]. Pracovní spokojenost. Dostupné z WWW: <<http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html>>

však existují skupiny neformální, které Miroslava Bakešová definuje jako komplex sociálních procesů a jevů v podniku, které nebyly formálně plánovány (tamtéž, s. 68).

Neformální struktura je sítí osobních interpersonálních vztahů, které nebyly vytvořeny a nejsou vyžadovány strukturou formální autority, i když jsou jí do určité míry determinovány (Vtípil 1985, s. 63).

Neformální aspekt tedy odpovídá vlastnostem jedince, jeho potřebám, zájmům či cílům. Tato neformální struktura může pracovní proces v organizaci výrazně ovlivňovat, například usnadňuje sociální komunikaci a ovlivňuje postoje, normy či chování pracovníků.

Úkolem každého vedoucího pracovníka je ovlivnit atmosféru v pracovním kolektivu tak, aby se jeho členové navzájem podporovali, povzbuzovali a vzájemně se stimulovali. Vedoucí pracovník reguluje dění v pracovním kolektivu svojí formální i neformální autoritou. Vztah mezi vedoucím pracovníkem jeho podřízenými velmi silně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Pokud je tento vztah založen na vzájemné důvěře, může manažer lépe ovlivňovat a řídit vzájemné vztahy.

1.8 Shrnutí teoretických poznatků

Problematika motivace není v dnešní době, která je charakteristická neustálými změnami, technologickým vývojem a inovacemi, ničím novým. Celá řada vědců, odborníků i manažerů se jí zabývá již mnoho let. Jejich názory se však postupně mění a vyvíjí, což dokazují i uvedené teorie motivace.

Silná orientace organizací na lidské zdroje nabývá na svém významu, jelikož umožňuje využívat schopnosti a vědomosti svých zaměstnanců, kteří jsou klíčem k úspěchu a prosperitě podniku. Jedním z nejvýznamnějších úkolů a současně povinností managementu je optimalizovat výkonnost pracovníků prostřednictvím vhodné motivace.

Jak je všeobecně známo, každý jsme jiný a na každého z nás působí různé motivy a stimuly různě. Proto je nesmírně důležité, aby vedoucí pracovníci znali motivační profil svých podřízených, který určuje jeho motivační orientaci. Na základě zjištěné motivační struktury zaměstnanců pak firma může sestavit vhodný motivační program, který bude zahrnovat vhodné a efektivní motivační nástroje.

Motivačním nástrojem může být pro zaměstnance vše, co on sám považuje za důležité a co mu podnik může nabídnout. Jedním z nejsilnějších motivačních prostředků je finanční odměna. Přestože se většina manažerů stále domnívá, že tento motivační prostředek působí na zaměstnance nejsilněji, existuje celá řada jiných motivačních faktorů, jejichž účinek může být silnější a zejména trvalejší než v případě finanční odměny. Například bychom mohli uvést uznání a pochvalu za kvalitní výkon nebo vědomí významu zaměstnance pro firmu.

2 Představení společnosti

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost Trumf International s.r.o. byla založena roku 1992 jako česká potravinářská firma. Svým zaměřením navázala na šedesátiletou tradici v masné a uzenářské výrobě a ihned po svém založení se stala dynamicky se rozvíjející společností, jejíž výrobky jsou stále více žádaný a oblíbeny. Hlavní zlom ve vývoji společnosti nastal v roce 1995, kdy byla na trh uvedena vlastní řada výrobků pro potravinářský průmysl pod značkou TRUMF, čímž firma nabídla svým zákazníkům komplexnější portfolio výrobků. Od července roku 1999 jsou výrobky TRUMF vyráběny v novém závodě v Dolním Újezdu, který splňuje i nejnáročnější kvalitativní kritéria, kladená na potravinářskou výrobu. Od roku 2001 je výroba certifikována normou ISO 9001:2008⁷ a o čtyři roky později dosáhla také certifikátu norem jakosti ISO 14001:2004⁸.

V současné době se společnost Trumf International s.r.o. řadí mezi přední dodavatele kvalitních potravinářských přísad ve Střední a Východní Evropě a také ve Střední Asii. Svého úspěšného postavení na domácím, ale i zahraničním trhu firma dosahuje zejména díky přístupu, který uplatňuje ve vztahu k zákazníkům. Velký důraz je kladen nejen na orientaci na potřeby svých zákazníků, ale i na jejich spokojenost. Její dlouhodobou snahou je vytvářet a udržovat se zákazníky stálý kontakt, okamžitě řešit jejich problémy, a to nejen po stránce výrobně-technologické, ale také po stránce inovací či na základě marketingových znalostí trhu. Vynikajících výsledků dosahuje v neposlední řadě tím, že neustále naplňuje představy svých odběratelů z hlediska konkurenceschopnosti, nezávadnosti a kvality nabízených výrobků. V jejich prospěch firma také v maximální míře využívá svých špičkových analytických přístrojů pro výrobu a inovace. Trumf International s.r.o. dodává své výrobky téměř do všech významných potravinářských společností na českém trhu. Příkladem mohou být Kostecké uzeniny a.s. nebo podnik Váhala a spol. s.r.o.

⁷ ISO 9001:2008 je norma primárně zaměřena na "Total Quality Management" nebo jak zní oficiální překlad "management kvality". Představa "kvality" je značně relativní, proto standardizovaná definice kvality v ISO 9001, shromažďuje všechny znaky produktu, které zákazník očekává. "Management kvality" znamená, že organizace ručí za to, že její produkty odpovídají požadavkům jejích zákazníků.

⁸ ISO 14001:2004 je v první řadě zaměřena na "řízení životního prostředí". Usiluje o to, aby organizace minimalizovala všechny rušivé vlivy své činnosti na životní prostředí. V případě ISO 14001 platí totéž o všem, co je možné udělat pro to, aby nebylo ohroženo životní prostředí (ať už v průběhu výroby nebo při používání výrobku) znečištěním nebo vyčerpáváním přírodních zdrojů.

2.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti jsou⁹:

- nákup zboží za účelem dalšího prodeje
- výroba různých koření, aditiv a aromatických výtažků
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- výroba, montáž, opravy a servis potravinářských strojů
- silniční motorová doprava nákladní
- ubytovací služby
- poskytování služeb v myslivosti
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

2.3 Vize a mise společnosti

Posláním společnosti Trumf International s.r.o. je dodávat na evropský trh vysoce kvalitní, chutné a zdravé potravní přísady, které po funkční, kvalitativní i cenové stránce uspokojí potřeby širokých skupin zákazníků a přitom maximalizovat hodnotu pro všechny své stakeholders (majitelé, zaměstnanci, zákazníci,...).

Vizí a zároveň dlouhodobým cílem společnosti Trumf International s.r.o. je patřit mezi respektované partnery dodávek potravinářských přísad ve Střední a Východní Evropě a také ve Střední Asii, přičemž usiluje o vytvoření partnerského návyku na společnost Trumf International s.r.o. u všech svých zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců.

2.4 Organizační struktura společnosti

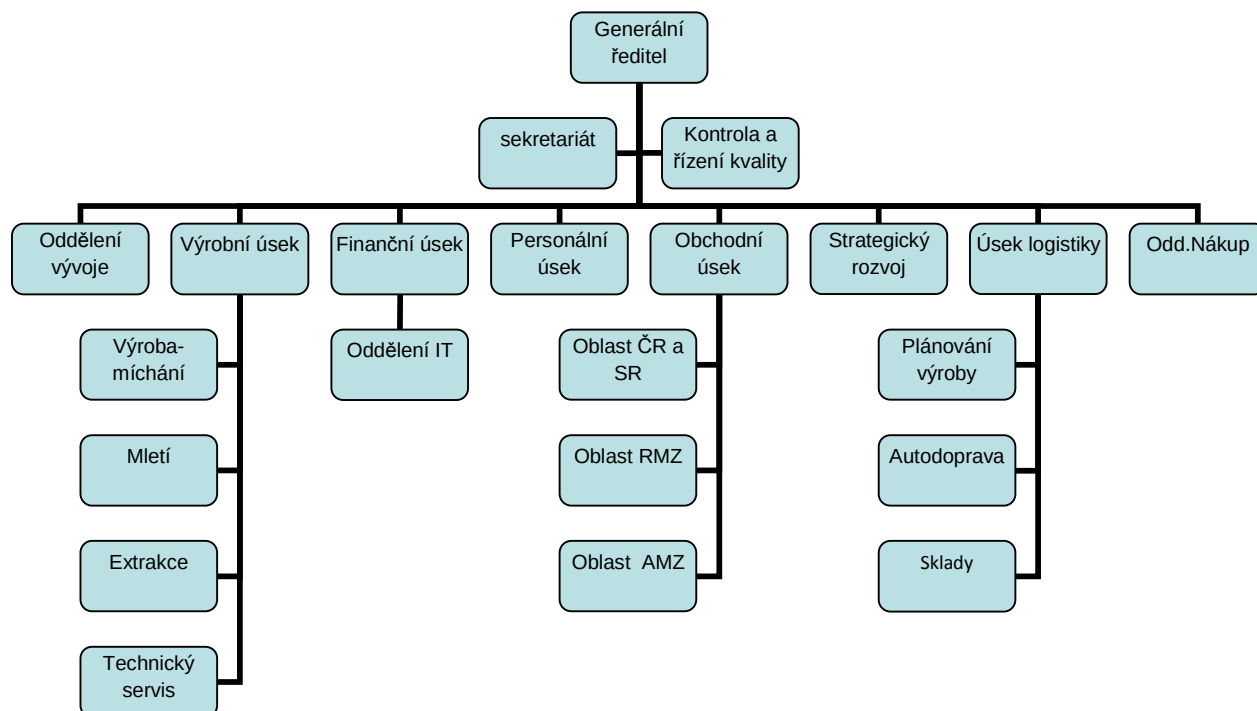
Společnost má statut společnosti s ručením omezeným a je vlastněna dvěma fyzickými osobami. I když své hlavní sídlo má společnost v Přerově, výrobní závod se se 125 zaměstnanci nachází v Dolním Újezdě. Další pobočky jsou umístěny na Slovensku, Ukrajině, v Maďarsku, Rusku a Bělorusku.

Organizační struktura vychází z kombinace liniového a funkčního uspořádání, je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami, kde existují jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Jsou vymezeny jasné kompetence a vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Zaměstnanci jsou seskupováni do útvarů podle podobnosti úkolů.

⁹ Zdroj: Výroční zpráva společnosti z roku 2009

Vrcholové vedení firmy je v rukou generálního ředitele, který je nadřízený všem zaměstnancům. Řízením každého organizačního útvaru je pověřen jediný odpovědný vedoucí, který v rámci působnosti dané útvaru organizačním řádem a dalšími organizačními a řídicími normami rozhoduje a odpovídá za veškeré činnosti svěřeného útvaru. Organizační struktura mateřské firmy je následující:

Obrázek 5: Organigram Trumf International s.r.o.¹⁰



2.5 Výrobní portfolio

Společnost Trumf International s.r.o. vyrábí a dodává pod značkou TRUMF koření směsi, šunkové nástřiky, přípravky pro výrobu uzených mas a přísady pro masnou výrobu a konzervárny. Celý sortiment výrobků, můžeme rozdělit do tří kategorií:

- Koření pro průmysl zpracovávající maso:
 - směsi koření
 - směsi aditiv
 - tekutá koření (emulze)
 - koření pro drůbeží výrobky
- Koření pro konzervářský průmysl:
 - směsi koření a aditiv pro konzervy

¹⁰ Zdroj: vlastní zpracování

- tekuté koření do kečupů a hořčic
- koření pro dresingy
- směsi pro tekuté marinády a pro konzervovanou zeleninu a okurky
- Směsi pro catering:
 - směsi pro polotovary a hotová jídla
 - kořenící báze pro steakové směsi
 - marinády

Velmi oblíbenou skupinou výrobků nejen v ČR, ale i v celé Evropě jsou kořenící směsi pro drobné masné výrobky a snad nejoblíbenějšími produkty jsou kořenící směsi pro šunky, kterou preferují zejména ženy jako součást dietní a zdravé výživy, vhodné i pro děti. V současnosti lze na českém trhu registrovat velmi širokou škálu nabízených šunkových produktů s diametrálními rozdíly zejména v obsahu čisté svalové bílkoviny.

Velmi populárními výrobky se u všech věkových skupin spotřebitelů stávají kořenící směsi pro trvanlivé masné výrobky. Do této skupiny patří i fermentované salámy, které vyžadují speciální přístup nejen z hlediska technologického, ale i z hlediska použitých přídatných látek. S oběma skupinami výrobků mají technologové Trumf International s.r.o. letité zkušenosti a jsou schopni řešit i nejnáročnější technologické požadavky zákazníků.

Společnost TRUMF International s.r.o. disponuje ve svém výrobním portfoliu nejen výrobky, které jsou zařazeny do tradičních skupin, ale má i řadu dalších:

- Polotovary pro přípravu masných výrobků pro dodatečné tepelné opracování v domácnosti (grilování, zapékání do těsta apod.)
- Polotovary pro přípravu předpřipravených masitých pokrmů, jako jsou marinovaná masa, křehčená masa, obalovaná masa apod.
- Polotovary hotových jídel a omáček (guláš, rajská omáčka, dršťková polévka)
- Přípravky pro výrobu konzerv
- Dochucovací přípravky pro polévky (vega koření a bujóny v mnoha modifikacích)
- Kořenící přípravky pro výrobu kečupů, hořčic a majonéz
- Kořenící přípravky pro sýry, chipsy a slané pečivo

Společnost Trumf International s.r.o. používá pro svoji výrobu suroviny z nejrozličnějších zemí světa. Nákup je vždy realizovaný v zemích, ve kterých má koření nebo surovina nejlepší senzorický profil. Tak například paprika je poptávána v Maďarsku, černý pepř v Indii, karagenany v Chile atd.

3 Analýza systému motivace společnosti Trumf International s.r.o.

V současné době společnost Trumf International s.r.o. zaujímá na českém trhu s kořením a kořeními směsmi vedoucí postavení a vykazuje vynikající ekonomické výsledky. Aby si však společnost svoji pozici na trhu udržela a mohla i nadále prosperovat je třeba, aby její zaměstnanci byli spokojení a neměli důvod odejít ke konkurenci. Dříve než firma podnikne nějaké kroky vedoucí ke zvýšení motivace svých zaměstnanců musí zhodnotit a zanalyzovat současný motivační systém a používané nástroje motivace.

Hlavními zdroji, ze kterých budu při vypracování této části čerpat budou především interní materiály společnosti, rozhovor s ředitelem personálního útvaru a také mé vlastní zkušenosti a postřehy z pracovního prostředí. Pro zjištění spokojenosti pracovníků se současnými, firmou používanými, motivačními nástroji se pokusím sestavit dotazník, který však nebude zrealizován. Půjde o pouhý návrh, který společnosti Trumf International s.r.o. dám, samozřejmě, k dispozici.

Poznatky a informace získané z analýzy interních dokumentů a z mého zúčastněného pozorování¹¹ budou v závěru práce využity při formulaci návrhů a doporučení vedoucích ke zlepšení systému motivace v podniku.

3.1 Personální řízení společnosti Trumf International s.r.o.

Obecně lze říci, že personální řízení každé společnosti je zaměřeno na neustálé zlepšení využití pracovních schopností svých lidských zdrojů a na jejich neustálý rozvoj. Podle Koubka se řízení lidských zdrojů musí zaměřit na tyto hlavní úkoly (Koubek 2001, s. 18):

1. Kvantitativní a kvalitativní zajištění lidských zdrojů, nebo-li zabezpečení optimálního počtu pracovníků s požadovanou kvalifikací
2. Zajištění efektivního rozmístění lidských zdrojů v podniku a zabezpečení jejich efektivního využívání
3. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
4. Dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí

¹¹ Zúčastněné pozorování můžeme definovat jako dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování probíhajících aktivit přímo ve zkoumaném terénu s cílem objevit a reprezentovat sociální život a proces.

Úkoly řízení lidských zdrojů pak nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. Nejčastější personální činnosti jsou: vytváření a analýza pracovních míst, plánování, nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení a odměňování, péče o pracovníky a řízení kariéry (Koubek 2001, s. 20).

Pokud se týká personálního řízení je ve společnosti Trumf International s.r.o. je konkretizováno a formalizováno prostřednictvím několika norem a směrnic. K základním interním normám patří pracovní a organizační řád, směrnice číslo 18 „Řízení lidských zdrojů“ a směrnice číslo 53 „Personalistika“. Odměňování pracovníků se řídí směrnicí číslo 27 „Mzdový předpis“. Všechny tyto normy jsou zpracovány ve formě dokumentů a zveřejněny všem zaměstnancům, kteří mají povinnost se jimi řídit. Dále se činnost personálního útvaru samozřejmě řídí také externími normami, především zákoníkem práce.

Výkon všech personálních činností je primárně v kompetenci personálního útvaru. Nutno však podotknout, že svůj podíl na personálním řízení nesou do jisté míry i všichni vedoucí pracovníci organizace a to i v případě zahraničních poboček. Vedoucí pracovníci se podílejí také na tvorbě personální strategie. Důležitou roli sehrávají zejména při personálním plánování, kdy s personálním útvarem úzce spolupracují. Konkrétním příkladem z praxe může být také například jejich podílení se na tvorbě plánu vzdělávání. Všichni vedoucí středisek jsou povinni zaslat každoročně k určitému datu své požadavky na školení svých podřízených, samozřejmě na základě identifikovaných potřeb. Personální útvar pak tyto požadavky zpracuje do plánu vzdělávání. Vysokou míru zapojení vedoucích pracovníků do personálních činností můžeme pozorovat také na úrovni výběru nových zaměstnanců. Bezprostřední nadřízení mají významnou roli ve výběru nových pracovníků. O jejich přijetí či nepřijetí pak rozhodují ve spolupráci s personálním ředitelem.

Pokud jde o postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace, pak je nutné konstatovat, že ač nemá v organizační struktuře samostatné postavení, nýbrž je součástí střediska 9410 – vedení a správa společnosti, funguje naprosto samostatně a je zodpovědný za tvorbu a realizaci personální politiky a strategie firmy. Personální ředitel je tedy členem nejvyššího vedení organizace.

Veškerá činnost personálního útvaru směřuje k tomu, aby byly co nejlépe využity schopnosti, znalosti a zkušenosti všech kvalifikovaných zaměstnanců a aby jim za odvedenou práci byla také poskytnuta odpovídající odměna. Velký důraz je v současnosti kladen zejména na týmovou práci a na rozvoj potenciálu a odborné úrovně

zaměstnanců prostřednictvím realizace systematického vzdělávání a projektování vzdělávacích akcí, které probíhají napříč celou organizací.

3.2 Motivační program organizace

V současné době již nestačí faktory pracovní motivace pouze vymezovat, zkoumat jejich vliv a účinnost, ale z dosažených poznatků je zapotřebí vyvozovat závěry a ty pak promítat do činnosti organizace a do konkrétního motivačního programu.

Složitost motivace vyžaduje systémový přístup, který zohledňuje všechny faktory prostředí, včetně organizačního klimatu. Takovou konkretizací systému práce s lidmi je právě výše zmíněný motivační program, který se zaměřuje zejména na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.

Vladimír Bouček definuje motivační program jako ucelený soubor námětů, rozhodnutí a opatření, které určují způsoby, prostředky, formy a podmínky motivování pracovního jednání (Bouček 1978, s. 108).

„V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním postupem je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci“ (Bedrnová 2002, s. 302).

Podle mého názoru je jedním z hlavních záměrů každé společnosti nalézt způsob optimálního uplatnění pracovní síly v souladu se společenskými cíli organizace. Vypracování kvalitního motivačního programu je základem úspěšného řízení motivace pracovní výkonnosti zaměstnanců na všech úrovních řízení, což pozitivně ovlivňuje také růst celkové efektivnosti organizace.

Součástí motivačního programu by měla být také pravidla pro funkční postup, zajištění spravedlivého hodnocení a odměňování pracovníků nebo také prostředky, které mají napomáhat při vytváření dobrých vztahů mezi spolupracovníky.

Motivační program je nutné formulovat v rámci podniku a následně také zajistit jeho zveřejnění. Měl by tedy mít formu vnitropodnikového dokumentu, se kterým jsou všichni zaměstnanci seznámeni. Pokud je motivační program v podniku již vytvořen, je nutné ho podle potřeby revidovat a modifikovat, jako například při změně podnikové strategie, kdy se mohou měnit i jeho hlavní cíle a prostředky stimulace pracovního jednání.

3.2.1 Etapy vzniku motivačního programu organizace

Podle Stýbly lze z hlediska časové organizace programu rozvrhnout postup jeho tvorby do následujících etap (Stýblo 1992, s. 47):

1. *Analýza motivační struktury pracovníků*

V první etapě jsou analyzovány všechny skutečnosti, které mají vliv na fungování podniku a také na motivaci a výkonnost zaměstnanců. Jsou zjišťovány jejich potřeby a také stupeň jejich uspokojení. Víceméně jde o určení již zmíněné motivační struktury pracovníků. Informace o pracovní spokojenosti pracovníků, jejich hodnotových orientacích, vztahu k práci, potřebách a cílech jsou při tvorbě motivačního programu velmi důležitým faktorem. Z této analýzy musí motivační program vycházet. Pokud motivační profil zaměstnanců nebude respektován pak nebudou mít opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců žádný efekt, protože je nejspíše vůbec neosloví a neovlivní tak ani jejich chování.

2. *Stanovení cílů motivačního programu*

V této fázi jsou formulovány cíle, které mají posilovat stabilizaci zaměstnanců. Každý podnik musí definovat oblasti, které jsou pro něj nejdůležitější a na které se musí zaměřit. Výsledkem stanovení takové soustavy cílů jsou návrhy ekonomických i mimoekonomických stimulů, které budou použity k ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Plnění cílů motivačního programu a účinnost použitých stimulačních prostředků musí být průběžně kontrolovány, v případě nedostatečných výsledků musí vedení podniku přijmout nápravná opatření.

3. *Vytvoření modelu stabilizace zaměstnanců*

Cílem této fáze je stanovení modelu stabilizace zaměstnanců, který obsahuje příslušné motivační faktory a nástroje, které jsou nezbytné pro motivaci pracovníků a jejich setrvání v organizaci. V zásadě můžeme rozlišit tři skupiny stabilizačních faktorů: mimopodnikové, podnikové a osobní (Stýblo 1992, s. 48):

A. Mimopodnikové stabilizační faktory

Tyto faktory se týkají například hospodářské nejistoty určitého oboru činnosti v budoucnosti nebo společenského hodnocení pracovní činnosti. V těchto případech může jít rovněž o faktory působící na stabilizaci negativně.

B. Podnikové stabilizační faktory

Do této skupiny faktorů patří například pověst podniku, způsob odměňování pracovníků, pracovní podmínky či řídicí styl nebo mezilidské vztahy. I tyto faktory mohou na organizaci mít jak pozitivní tak i negativní vliv. Kupříkladu pověst podniku (image) bude stabilizaci posilovat v případě, je-li dobrá. V opačném případě bude mít spíše destabilizační účinky.

C. Osobní stabilizační faktory

Sem patří například věk, vzdělání, rodinný nebo zdravotní stav a doba zaměstnání v podniku.

4. Realizace motivačního programu

Čtvrtou a zároveň poslední etapu lze charakterizovat jako realizaci programu.

Motivační program jako takový nebyl dosud ve společnosti Trumf International s.r.o. vytvořen a proto předpokládám, že obsah této bakalářské práce bude při sestavování motivačního programu využít a že se personální útvar bude některými mými návrhy a podněty na zlepšení pracovní motivace zaměstnanců ve společnosti inspirovat.

Navzdory neexistence motivačního programu personální útvar společnosti pracuje s pracovní motivací zaměstnanců systematicky a dlouhodobě stimuluje zaměstnance k dosahování vysoké produktivity práce prostřednictvím těchto motivačních nástrojů:

- Zaměstnanecké výhody
- Hodnocení
- Odměňování (mzda, prémie, zaměstnanecké výhody, zvláštní odměny)
- Vzdělávání
- Obsah práce
- Pracovní prostředí a podmínky
- Mezilidské vztahy

3.3 Nástroje motivace

Nástroje, které mohou manažeři využívat k motivaci, mohou mít různou podobu. Jak jsem již zmínila, Jiří Stýblo ve své knize *Manažerská motivační strategie* uvádí rozdělení motivačních nástrojů do třech skupin - nástroje podnikové, mimopodnikové a osobní. Další možností, která se nabízí a kterou sama zvolím při vypracování následující části práce, je rozdělení motivačních nástrojů na hmotné a nehmotné.

3.3.1 Oblast hmotné motivace

- **Peněžní odměna**

Podle Herzbergovy teorie dvou faktorů patří hmotná odměna mezi tzv. hygienické faktory, nicméně vedení společnosti je toho názoru, že spravedlivá odměna dokáže zaměstnance motivovat k vysoké výkonnosti. Společnost Trumf International s.r.o. si je významu motivační funkce peněžní odměny, která je zaměstnancům pravidelně vyplácena ve formě mzdy a prémie, vědoma. Proto je mzdový předpis, kterým se vyplácení mezd a prémie řídí, každý rok revidován a upravován pokud možno, ve prospěch zaměstnanců. Pracovník totiž vnímá nejen hodnotu odměny, ale vnímá ji také jako zájem podniku o jeho osobu. Podrobněji se odměňováním zaměstnanců ve společnosti Trumf International s.r.o. zabývá kapitola 3.4.

- **Služební automobil**

Služební automobil firma přiděluje pouze vybraným zaměstnancům. V první řadě těm, kteří automobil potřebují k výkonu své práce, zejména tedy obchodníkům, řidičům a také zaměstnancům středního a vrcholového managementu. Služební automobily mohou tito zaměstnanci využívat i k soukromým účelům.

- **Zvýhodněné tarify T-Mobile**

Díky dlouhodobé spolupráci společnosti TRUMF International s.r.o. a T-Mobile Czech Republic mohou zaměstnanci využít zvýhodněných tarifů, které byly původně vytvořeny pro služební hovory ve firmě. Tato nabídka platí pro všechny zaměstnance a navíc si každý z nich může na sebe založit více SIM karet, tedy i pro své rodinné příslušníky a všichni tak mohou volat levněji než je běžné. Má-li zaměstnanec zájem využít tohoto benefitu pak je jeho SIM karta převedena pod společnost TRUMF

International s.r.o., která každý měsíc zaplatí celkovou fakturu a zaměstnancům je jimi provolaná částka sražena z výplaty.

Podmínkou pro získání levnějšího volání je uzavření Dohody o poskytování zvýhodněných telekomunikačních služeb a Dohoda o srážkách ze mzdy umožňující provádění srážek ze mzdy zaměstnance.

- **Příspěvek na stravování**

Tento benefit mohou čerpat všichni zaměstnanci bez rozdílu. Stravování je zajištěno v kantýně, která se nachází přímo v areálu závodu. Obědy jsou z větší části dotovány zaměstnavatelem, z části si je hradí sám zaměstnanec. Výdaje na stravování jsou zaměstnanci sráženy přímo z měsíční mzdy a příspěvky dostává na základě podepsané Dohody o srážkách ze mzdy. Každý zaměstnanec, který pracuje ve dvousměnném režimu navíc dostává takzvané stravenky, které jsou zaměstnavatelem dotovány opět jen z části.

- **Dotované nápoje**

Zaměstnanci mají možnost si zakoupit po celý rok dotované nápoje ve firemní kantýně.

- **Flexi pass**

Součástí systému odměňování a dalším motivačním nástrojem užívaným společností Trumf International s.r.o. jsou poukázky Flexi pass (univerzální použití) v celkové hodnotě 500 Kč, které každý zaměstnanec obdrží dvakrát ročně. Flexi pass je možno uplatnit při relaxaci, nákupu léků, kulturním vyžití nebo při sportu.

- **Očkování proti chřipce**

Každý rok společnost Trumf International hradí svým zaměstnancům očkování proti chřipce u svého závodního lékaře.

- **Sleva na podnikové výrobky**

Všichni zaměstnanci mají možnost zakoupení si výrobků značky TRUMF přímo v podnikové prodejně za zvýhodněnou cenu, která je o třicet procent nižší než běžná prodejní cena. Množství nákupu je však omezeno částkou 500 Kč za rok. Po překročení tohoto limitu pak zaměstnanec nakupuje výrobky za běžnou prodejní cenu.

- **Příspěvek na důchodové připojištění**

Zaměstnavatel přispívá každý měsíc zaměstnancům na důchodové připojištění, a to ve výši 3% ze základní mzdy. Podmínkou je délka trvání pracovního poměru nejméně půl roku a uzavření Dohody o příspěvku na penzijní připojištění.

- **Příspěvek na životní připojištění**

Nárok na příspěvek na životní připojištění vzniká zaměstnanci v trvalém hlavním pracovním poměru po odpracování šesti měsíců a po uzavření Dohody o příspěvku na životní připojištění. Příspěvek na životní připojištění dostává pouze generální ředitel a vrcholový management společnosti, kam patří výrobní, finanční, personální ředitel a ředitel kvality a jakosti.

3.3.2 Oblast nehmotné motivace

- **Možnosti zvyšování kvalifikace**

Společnost Trumf International s.r.o. umožňuje svým zaměstnancům zvyšování kvalifikace, prostřednictvím různých kurzů a školení, které mohou zaměstnanci všech středisek každý rok absolvovat. Znalosti a vědomosti získané absolvováním kurzů pak zaměstnanci využívají při výkonu své práce.

Každým rokem personální útvar zpracovává plán vzdělávání, na základě kterého jsou pak realizovány jednotlivé kurzy a školení. Zaměstnanci THP kategorie mají mimo jiné možnost navštěvování kurzů anglického a ruského jazyka, které jsou plně hrazeny zaměstnavatelem a jsou realizovány v pracovní době přímo ve firmě. V případě anglického jazyka mají zdatní studenti možnost vycestovat na dva týdny do Anglie za externím lektorem s cílem zdokonalit své jazykové znalosti a zlepšit komunikaci v angličtině. Jazykový kurz v zahraničí je plně hrazen zaměstnavatelem.

- **Obsah práce**

Vedení společnosti vychází z názoru, že každému zaměstnanci musí být přidělovány stále náročnější úkoly, protože plnění těch jednoduchých by se mohlo stát rutinní záležitostí a negativně působit na motivaci zaměstnance. Přidělování úkolů není však tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. Nestačí pracovníkovi jen říct, co má dělat, případně mu složitější úkol vysvětlit.

Podle Bělohlávka dávání úkolů vyžaduje řadu dalších dovedností jako například umění vcítit se do pracovníka, vidět a chápat věci jeho očima, přesně odhadnout jeho potenciál i motivy (Bělohlávek 2008, s. 31).

Aby zadané úkoly pozitivně ovlivnily aktivitu zaměstnance a aby na něj mohly motivačně působit, je třeba, aby při jejich formulaci bylo dodrženo jednoduché pravidlo, které lze nazvat jako „pravidlo SMART“. Úkoly, které jsou specifické, měřitelné, akceptované, reálné a termínované motivují mnohem více než ty úkoly, které toto pravidlo nerespektují. Ve společnosti Trumf International s.r.o. jsou všechny úkoly zaměstnancům zadávány v elektronické podobě prostřednictvím tzv. „úkolovníku“ a jsou vždy formulovány v souladu s tímto pravidlem. Pokud je to možné, zaměstnanci spolupracují na stanovení svého úkolu s přímým nadřízeným, čímž jsou ke splnění úkoly také mnohem více motivováni než je jim úkol byl jen přidělen.

- **Hodnocení zaměstnanců**

Podle Bělohlávka je hodnocení pracovního výkonu jedním z nesilnějších nástrojů, který má velký význam nejen pro podnik a vedoucího, ale také pro samotného zaměstnance. Tento motivační nástroj je využíván nejen ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, ale také k využití a rozvoji jejich potenciálu a ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky (Bělohlávek 2008, s. 59). Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Trumf International s.r.o. probíhá na dvou úrovních:

- 1. Neformální (každodenní) hodnocení**

Každý vedoucí je povinen provádět průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a poskytovat tak zaměstnanci zpětnou vazbu týkající se jeho výkonu a přispění k celkovým cílům společnosti. Toto hodnocení se děje neformálně, v souvislosti s momentálním výkonem zaměstnance a jeho účelem je korigovat pracovní chování zaměstnance v aktuální situaci a v reálném čase.

Takto získaná zpětná vazba je pro každého zaměstnance nesmírně důležitá. Díky ní si totiž pracovník uvědomí a pozná své silné a slabé stránky a také to, jak moc byl při výkonu své práce úspěšný. Zároveň ho vedoucí podáním zpětné vazby své podřízené stimuluje k ještě vyšším výkonům.

- 2. Formální hodnocení**

Formální hodnocení zaměstnanců je prováděno systematicky, a to v měsíčních, čtvrtletních a ročních intervalech. Formální systém hodnocení ve společnosti Trumf International s.r.o. začíná již samotným přidělením úkolu. Nadřízený zadá svým

podřízeným úkoly na nastávající období, přičemž respektuje, již zmíněné pravidlo SMART. V průběhu plnění úkolu je zaměstnanec svým vedoucím sledován, případně je ve výkonu své činnosti nadřízeným korigován. Těsně po splnění zadaného úkolu je výsledek jeho práce vedoucím hodnocen. Hodnocení je realizováno hodnotícím pohovorem, jehož výsledkem je stanovení úkolů na další období a celý cyklus se opakuje. Během hodnoceného období, kterým je obvykle jeden měsíc, lze pracovníkovi zadávat další úkoly. Je-li zaměstnanec hodnocen v daném období kladně, je za svoji činnost odměněn formou prémie.

Pokud se týká čtvrtletního a ročního hodnocení, vedoucí středisek mohou navrhnout jednoho ze svých podřízených, jehož výkon byl v uplynulém období nejlepší a nominovaní jsou po schválení personálního ředitele odměněni zvláštní finanční odměnou.

Maximální počet nominací na nejlepšího pracovníka firmy za čtvrtletí i za rok je stanoven na dva zaměstnance.

Roční systematické a standardizované hodnocení, s důrazem především na motivační stránku, je realizováno formou rozhovoru vedoucího se zaměstnancem. Rozhovor je veden nad formulářem „Pracovní hodnocení“, který obsahuje kritéria pro hodnocení výkonnosti a osobní způsobilosti zaměstnance. Tato kritéria jsou předem definována a zaměstnanec má možnost se s nimi dopředu seznámit a provést tak vlastní sebehodnocení, které je při hodnotícím rozhovoru porovnáváno s názorem vedoucího zaměstnance.

Na základě hodnotícího rozhovoru dochází k vyjasňování postavení zaměstnance, jsou odstraňovány zdroje jeho nespokojenosti, ať již se nalézají v pocitech nedostatečného morálního nebo finančního ocenění, v nedostacích v pracovním prostředí, sociálním zabezpečení, náplni práce apod. Zaměstnanec se dovídá, kam směřuje podnik, co považuje podnik v dalším období za důležité, jaké hodnoty a normy chování budou prosazovány. Zvyšuje se angažovanost zaměstnance na plnění cílů podniku a dochází ke zvyšování identifikace zaměstnance s podnikem.

Pozitivním výsledkem je rovněž oboustranné informování, kdy zaměstnanec získává informace o tom, jak se na něj zaměstnavatel dívá, co si o něm myslí apod. Vedoucí zaměstnanec má příležitost získat informace o názoru zaměstnance na celou řadu problémů souvisejících s výkonem práce a pracovištěm. Jde o příležitost k odstranění zdrojů vzájemného nepochopení, konfliktů a vytvoření lepších podmínek pro vzájemnou spolupráci.

- **Pracovní podmínky a prostředí**

Kvalitní pracovní podmínky a pracovní vztahy jsou součástí podnikové kultury společnosti. Jelikož představují jednu z nejdůležitějších oblastí, která motivuje zaměstnance k práci je samozřejmostí, že jsou pracovní podmínky ve společnosti Trumf International s.r.o. na vysoké úrovni a odpovídají veškerým bezpečnostním a hygienickým normám.

Odpovídající vybavení pracovních prostor je vedením společnosti považováno za nezbytnou podmínku podávání dobrých pracovních výkonů. Všechny kanceláře jsou proto vybaveny moderní technikou, která má zaměstnancům usnadnit plnění pracovních úkolů.

V rámci pracovního prostředí se firma snaží podpořit a upevnit dobré mezilidské vztahy na pracovištích. Motivačně také působí na utváření neformálních vztahů mezi zaměstnanci a to zejména prostřednictvím firemních akcí, které pozitivně ovlivňují vztahy na pracovišti. Příkladem jsou zaměstnanecké večírky, které jsou pořádány dvakrát ročně.

- **Flexibilní pracovní doba**

Zaměstnanci společnosti Trumf International s.r.o. se dělí do dvou skupin. Jednak jde o kategorii D zaměstnanců a jednak o kategorii THP pracovníků. Týdenní pracovní doba u obou skupin zaměstnanců je stanovena zákonem. Flexibilní pracovní doba se však vztahuje pouze na zaměstnance kategorie THP. Ti jsou povinni být v práci každý den v době od osmi do půl druhé odpoledne, přičemž ale musí naplnit měsíční fond odpracovaných hodin. Týdenní pracovní doba je u těchto zaměstnanců stanovena zákoníkem práce na 40 hodin.

Flexibilní pracovní doba se nevztahuje na zaměstnance kategorie D. Ti pracují v dvousměnném režimu (ranní a odpolední směna) a jejich týdenní pracovní doba je stanovena zákoníkem práce na 38,75 hod. Všichni zaměstnanci mají povinnost zaznamenat každý příchod i odchod hlásit na terminálu docházkového systému.

- **Možnost home office**

Některým zaměstnancům je umožněno pracovat z domu s dálkovým připojením, přičemž jim jsou hrazeny všechny náklady spojené se vzdáleným připojením. Tuto možnost mají pouze generální ředitel, a to po dobu čtyř pracovních dnů v měsíci, a vrcholový management společnosti, kam patří výrobní, finanční a personální ředitel. Ti mají možnost home office pouze dva pracovní dny v měsíci.

3.4 Systém odměňování jako stěžejní nástroj motivace

Jednotný způsob odměňování v celém holdingu vychází ze mzdového předpisu, který upravuje základní mzdové složky, prémiové ukazatele a ostatní náležitosti týkající se odměňování. Mzda zaměstnance je konkretizována ve mzdovém výměru, který obsahuje informace jak o výši mzdového základu, tak i o prémiové složce mzdy.

Jak jsem již naznačila, měsíční finanční odměna zaměstnanců za odvedenou práci je u všech zaměstnanců složena ze dvou částí. Jednak je to pevná složka mzdy, která je zaměstnanci vyplácena pravidelně každý měsíc a jednak je měsíční odměna doplněna o pohyblivou složku mzdy, která je vyplácena na základě splnění stanovených ukazatelů v podobě měsíčních a čtvrtletních premií. Tyto ukazatele zohledňují individuální přispění zaměstnance a plnění strategických, ekonomických, výkonnostních a systémových parametrů a cílů firmy. Celková výše premií je podmíněna výší hospodářského výsledku společnosti. Tento podmiňující ukazatel se se uplatní tak, že z výsledné částky premií se 70 % vyplátí vždy a zbývajících 30 % se upraví podle splnění podmiňujícího ukazatele a to jak do plusu, tak do mínusu.

Prémie je používána jako motivační nástroj pro zvýšení výkonnosti zaměstnance, zatímco pevná složka mzdy je nástrojem stability pracovníků. Celý systém odměňování vychází z celopodnikové strategie a je koncipován tak, aby zaměstnance motivoval k vyššímu pracovnímu výkonu a kvalitě odvedené práce.

Systém odměňování ve společnosti Trumf International s.r.o. samozřejmě není tvořen pouze mzdovým základem a premii, ale také dalšími finančními odměnami, jako je:

- **Roční odměna**

Ta je vyplácena všem zaměstnancům, kteří v hodnoceném období pracovali ve společnosti v pracovním poměru založeném pracovním smlouvou, její výše je dána výsledkem ročního pracovního hodnocení.

- **Roční odměny vyplácené čtvrtletně (bonusy pro držitele vybraných pracovních míst)**

Tento druh odměn se týká pouze držitelů pracovních míst v přímé podřízenosti generálního ředitele (finanční ředitelka, personální ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel, ředitel kontroly a řízení jakosti) a některých zaměstnanců obchodních středisek (obchodní

manažeri jednotlivých obchodních středisek a key account manager). Tito zaměstnanci mají stanovenou individuální roční odměnu v základní výši konkrétní částkou, která je uvedena v jejich mzdovém výměru. Takto stanovená částka je rozdělena na čtyři části stejným dílem. Předpokladem pro její vyplacení je opět vyhodnocení podmiňujícího ukazatele, kterým je zisk společnosti.

- **Odměny z fondu nápadů - odměna návrhů na zlepšení**

Tato odměna podporuje a plní funkci zaměstnanecké spoluúčasti a pracovní angažovanosti zaměstnanců na trvalém zlepšování a růstu výkonu pobočky. Je posuzována hodnotícím týmem, který zabezpečuje evidenci a hodnocení jednotlivých námětů/inspirací, návrhů a řešení k prospěšným a potřebným změnám v rámci celé společnosti.

- **Odměna při pracovních jubileích**

Jedná se o jednorázový typ odměn, který je zaměstnancům vyplácen vždy při dosažení 5, 10, 15 a 20 let trvání pracovního poměru ke společnosti.

- **Odměna při významných osobních událostech zaměstnance (narození dítěte, odchod do starobního důchodu)**

- **Odměna při vyhodnocení nejlepšího zaměstnance za čtvrtletí nebo za rok**

Společnost Trumf International s.r.o. působí na motivaci svých zaměstnanců také vyhlašování nejlepších zaměstnanců ať už za období jednoho kvartálu nebo roku. Ocenění zaměstnanci se mohou těšit veřejné pochvale a publicity v rámci společnosti a také motivační finanční odměně, kterou jim předá společně s diplomem sám generální ředitel společnosti.

- **Individuální motivační ohodnocení**

Tato odměna je každý měsíc poskytována zaměstnancům v dělnických profesích, kteří pracují v náročných pracovních podmínkách.

Pro zvýšení motivace svých zaměstnanců nabízí společnost Trumf International s.r.o. také celou řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou nezbytnou součástí systému odměňování společnosti. Jejich podrobný popis jsem již uvedla v kapitole 3.3. Níže

uvádím souhrnnou tabulku, která obsahuje jak přehled veškerých zaměstnaneckých výhod, tak i znázornění přidělení jednotlivých benefitů různým skupinám zaměstnancům.

Tabulka 2: Zaměstnanecké výhody¹²

	Služební automobil	Služební telefon	Home office	Příspěvek na životní připojištění	Příspěvek na penzijní připojištění	Příspěvek na stravování	Dotované nápoje	Sleva na podnikové výrobky
N	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
N0	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
N1	✓	✓			✓	✓	✓	✓
THP					✓	✓	✓	✓
D					✓	✓	✓	✓

	T-Mobile tarify	Flexi pass	Očkování proti chřipce	Zvyšování kvalifikace	Flexibilní pracovní doba	Firemní večírky
N	✓	✓	✓	✓	✓	✓
N0	✓	✓	✓	✓	✓	✓
N1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
THP	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D	✓	✓	✓	✓		✓

Jak je z předchozí tabulky viditelné, zaměstnanci společnosti jsou rozděleni do pěti cílových skupin a nároky na čerpání zaměstnaneckých výhod jim vznikají v závislosti na kategorii, do které spadají. Rozdělení zaměstnanců podle skupin je následující:

Tabulka 3: Skupiny zaměstnanců¹³

	Skupiny zaměstnanců			
N	N0	N1	THP	D
generální ředitel	výrobní ředitel	ředitel pro kvalitu a jakost	55 zaměstnanců	71 zaměstnanců
	personální ředitel	ředitel vývoje		
	finanční ředitel	obchodní ředitel AMZ		
		obchodní ředitel RMZ		
		obchodní ředitel pro ČR a SR		

¹² Zdroj: vlastní zpracování

¹³ Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Shrnutí výsledků analýzy motivačního systému společnosti

Výše uvedené informace byly získány analýzou šesti interních dokumentů:

- Směrnice č. 19 – Hodnocení zaměstnanců
- Směrnice č. 09 – Organizační řád
- Směrnice č. 12 – Pracovní řád
- Směrnice č. 27 – Mzdový předpis
- Směrnice č. 53 – Řád personalistiky
- Směrnice č. 18 – Řízení lidských zdrojů

Výše uvedené směrnice jsou běžně přístupné všem zaměstnancům společnosti. Pro analýzu byly vybrány, protože jde o dokumenty, které jsou pro práci s motivací stěžejní. Jedná se tedy o pouhý výběr ze všech interních předpisů, které jsou v současnosti ve společnosti Trumf International s.r.o. platné.

Analýzou těchto dokumentů a pozorováním situace na pracovišti jsem se snažila nasbírat co nejvíce informací o pracovním prostředí, pracovních podmínkách a mezilidských vztazích, dále pak o způsobu hodnocení, odměňování a vzdělávání ve firmě a v neposlední řadě také o zaměstnaneckých výhodách. Právě na těchto prvcích je totiž ve firmě postaven současný systém motivace.

Pracovní prostředí a podmínky bych osobně hodnotila jako velmi dobré a to nejen na úrovni nejrůznějších fyzických parametrů kanceláří a budov společnosti, ale také na úrovni výrobních hal a skladů, které splňují všechna evropská kritéria a normy kladené na potravinářské závody. Ve firmě je kladen velký důraz na jakost a kvalitu environmentu, veškeré záležitosti spojené s pracovním prostředím a pracovními podmínkami řeší útvar jakosti a kvality, který dohlíží na dodržování nejrůznějších hygienických i jiných norem a pravidel.

Pokud se týká mezilidských vztahů, konkrétně vztahů vedoucího a podřízeného, je ve firmě možné pozorovat odlišný přístup manažerů k jednotlivým zaměstnancům. Styl řízení a vedení není ve firmě nijak formalizován ani definován, každému manažerovi je tedy dána v jednání se svými podřízenými určitá volnost, ovšem za předpokladu, že jejich chování není v rozporu s interními předpisy společnosti. Přesto však společnost Trumf International s.r.o. ukládá všem vedoucím pracovníkům některé povinnosti, které musí plnit. V některých případech, jako například u hodnocení nebo realizace

vzdělávání jsou manažerům dány i postupy, které při své práci musí dodržovat. Hlavním prostředkem vytváření a posilování neformálních vztahů jsou firmou pořádané večírky.

Jak je zřejmé z informací uvedených v předchozích kapitolách, celý motivační systém je v současné době postaven zejména na hmotných formách motivace, zejména tedy na způsobu odměňování zaměstnanců. Domnívám se však, že pokud by firma zrealizovala dotazníkové šetření, došla by možná k překvapivým zjištěním. Jak jsem již uvedla, stále více roste význam takových faktorů, jako je jistota pracovního místa, možnost osobního růstu nebo vykonávaná práce jako taková.

Vedle mzdy a prémie společnost Trumf International s.r.o., stejně jako snad už všechny společnosti, nabízí svým zaměstnancům také řadu tzv. benefitů. Jejich výčet je pestrý nikoliv však vyčerpávající a určitě by v této oblasti mohla firma na své zaměstnance více zapůsobit.

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti systematicky, což považuji za velké plus, protože zpětná vazba je pro každého z nás při výkonu jakékoliv činnosti velice důležitá. Společností aplikovaný systém hodnocení považuji za velice kvalitní a efektivní.

Velkou předností společnosti je také systematické vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím vytvořeného plánu vzdělávání. Tím, že firma věnuje pozornost vzdělávání zaměstnanců, dochází nejen ke zvyšování jejich kvalifikace, ale také motivace. Veškeré vzdělávací aktivity jsou samozřejmě „v rukou“ personálního útvaru, který se stará nejen o jejich realizaci, ale také evaluaci.

Naproti tomu za problémovou oblast však pokládám informovanost zaměstnanců. Firemní tabule a vývěsky nejsou nijak řízeny a navíc ve společnosti neexistuje ani jednotný interní informační systém.

3.6 Doporučení

V této části předkládané bakalářské práce se pokusím zaměřit na konkrétní návrhy na zefektivnění současného motivačního systému společnosti. V průběhu analýzy interních dokumentů jsem si ověřila, že společnost Trumf International s.r.o. neprovádí pravidelné průzkumy spokojenosti a motivačního klimatu svých zaměstnanců. Tuto skutečnost považuji za zásadní chybu práce personálního útvaru, protože právě takovým průzkumem by firma mohla získat velmi cenné informace, se kterými by mohla dále pracovat a efektivně tak s jejich pomocí ovlivňovat celkové klima ve společnosti. Proto bych doporučila, aby personální útvar tyto průzkumy, alespoň jednou ročně, realizoval.

V rámci podporování vzniku neformálních vztahů bych firmě doporučila pořádat nejen firemní večírky, ale jednou za rok také ples nebo nějaké sportovní akce, např. sportovní den. Dalším nástrojem ovlivňování mezilidských vztahů a celkové motivace zaměstnanců je také například možnost využívání rekreačních nebo relaxačních služby či poskytování příspěvků na sportovní a kulturní vyžití. Majitelé společnosti Trumf International s.r.o. jsou totiž zároveň majiteli penzionu v rakouských Alpách a sportovně-kulturního zařízení Trumf centrum v Přerově. Domnívám se, že by stálo za to, kdyby majitelé nabídli zaměstnancům Trumf International s.r.o. rekreační pobyty v jejich penzionu za nižší cenu než je běžné nebo zvýhodněné vstupné do fitness centra nebo na bowling, který je také součástí Trumf centra.

Variantou jsou také již předplacené permanentky na spinning, bowling či fitness, které by byly vystaveny přímo na jméno zaměstnance. Zde vidím přínos, jak pro tato zařízení ve vlastnictví majitelů tak i pro společnost Trumf International s.r.o. a pro její zaměstnance. Motivační účinek by se mohl projevit zejména ve snížení stresu při práci, což by bylo v důsledcích přínosem také pro firmu.

Zaměstnanecké výhody bych také obohatila například poskytováním zaměstnaneckých půjček, které by mnozí naši zaměstnanci, zajisté, v současné době uvítali.

Jistý nedostatek vidím také ve velmi nízkém počtu dní dovolené. Zatímco většina vyspělých firem nabízí svým zaměstnancům alespoň pět týdnů dovolené nebo alespoň pár dní volna navíc, zaměstnanci společnosti Trumf International s.r.o. mohou čerpat pouze dvacet dní dovolené ročně. Proto bych navrhla zavést alespoň tzv. „sick days“ nebo týden dovolené navíc. V neposlední řadě bych také nabídla příspěvky na životní pojištění všem zaměstnancům bez rozdílu.

Pokud se týká systému odměňování, navrhla bych společnosti Trumf International s.r.o. vyplácet zvláštní odměny za nulovou nebo velmi nízkou absenci. I když celkově hodnotím systém odměňování za velmi dobře propracovaný, doporučila bych, aby byla směrnice o pravidlech odměňování a o poskytovaných benefitech zpracována také do graficky zajímavé podoby. Takový „informační leták“ bych vyvěsila na nástěnku například v jídelně, kde by byl snadno přístupný všem zaměstnancům. Díky tomuto opatření by systém odměňování byl zaměstnanci vnímán lépe a byl by pro ně přehlednější. Navíc by každý věděl na jaký typ benefitu má nárok.

Vzhledem k neexistenci jednotného „intranetu“ bych společnosti určitě navrhla takový systém zřídit. Domnívám se, že jeho zavedení by mnohým zaměstnancům ulehčilo práci a také by jistě zefektivnilo komunikaci ve firmě. Navíc je třeba mít na paměti, že

informovanost pracovníků o dění ve firmě a kvalitní informační systém sdílený všemi zaměstnanci může mít také motivační efekt.

S příchodem nového roku vešlo v platnost nové nařízení generálního ředitele, podle kterého se každému zaměstnanci strhne z měsíční mzdy dvacet korun za každý den, pokud tento zaměstnanec nesplnil daný úkol v termínu. Pokud tedy zaměstnanec „A“ měl svůj úkol splnit do 1. 4. 2011 a tento úkol do tohoto data nesplnil, pak se mu za každý den navíc strhává ze mzdy dvacet korun. Domnívám se, že nemusím nijak zdůrazňovat, že toto nařízení nesklidilo zrovna pozitivní ohlas. Osobně bych doporučila jej doplnit také o odměnu ve stejné výši jako dvacetikorunová srážka za to, když zaměstnanec svůj úkol splní v předstihu. Tím by došlo k jistému vyvážení a demotivační účinek tohoto nařízení by byl alespoň o něco snížen.

3.6.1 Návrh dotazníku

V poslední části předkládané bakalářské práce představím návrh dotazníku, který je zaměřen na oblast pracovní motivace a prostřednictvím kterého by společnost Trumf International s.r.o. mohla získat cenné informace o pracovní spokojenosti a motivaci svých pracovníků. Předpokládám, že navrhovaný dotazník by mohl doplnit informace, které jsem o motivačním systému společnosti získala již provedenou analýzou interních dokumentů. V podstatě by mohl sloužit jako nástroj k úplnému dokončení prvního kroku tvorby motivačního programu organizace. Navrhovaný dotazník, který je součástí příloh této práce (příloha č. 1), sleduje několik cílů.

Jedním z nich je zapojení a participace všech zaměstnanců na dění ve společnosti. Tím, že se zeptáme každého na názor, na jeho mínění, potřeby, vidění situace, tím mu jakoby říkáme, že je pro nás důležitý a že stojíme o jeho nápady a angažovanost. Vtažení zaměstnanců do dění ve společnosti, projevení zájmu o jejich mínění, přinese vyšší motivaci, zájem o společnost a větší sepětí se společností. To se následně projeví v přírůstku produktivity.

Druhým velmi důležitým cílem tohoto návrhu dotazníku je získat informace o tom, jak statistická většina členů společnost vidí, vnímá a hodnotí v současnosti používaný systém motivace a veškeré firmou nabízené motivační nástroje. V neposlední řadě je předmětem zkoumání tohoto dotazníku také motivační struktura zaměstnanců. Jinými slovy by měl pomoci zjistit, jaké motivy k práci zaměstnanci společnosti mají.

Vzhledem k vynikajícím ekonomickým výsledkům by společnost Trumf International s.r.o. v současné době ráda rozšířila svoji nabídku zaměstnaneckých výhod.

Realizací dotazníkového šetření by se firma mohla velice přesně a efektivně dozvědět, o jaký druh benefitu by její zaměstnanci měli největší zájem.

Navrhovaný dotazník se skládá z celkem pěti částí, které dohromady obsahují osmnáct otázek. První část dotazníku je zaměřena na zkoumání motivů k práci, druhá pak hodnotí pracovní podmínky a pracovní náplň. Následující čtyři otázky zkoumají pracovní prostředí, komunikaci a vztahy na pracovišti. Otázky čtvrté části navrženého dotazníku jsou zaměřeny na znalost systému odměňování a benefitů, které firma svým zaměstnancům poskytuje. Závěrečná část se pak věnuje celkové spokojenosti zaměstnanců.

Závěr

S postupným vývojem společnosti se měnily také názory managementu organizací o lidských zdrojích, se kterými disponují. Firmy si v dnešní době stále více uvědomují, jak důležité a cenné pro ně tyto zdroje jsou. Využívání potenciálu, který se v lidech skrývá, přináší firmám mnohem větší zisky, než kdyby zůstal nevyužit. Proto je nesmírně důležitý jak jejich rozvoj, tak také péče o ně. Motivace a spokojenost zaměstnanců se v současné době stává klíčem k úspěchu všech ziskových organizací.

Samostatným studiem několika literárních zdrojů jsem v první části této bakalářské práce formulovala základní poznatky z oblasti motivace. Interpretací názorů několika autorit jsem vymezila základní pojmy motivace, popsala vzájemný vliv motivace a výkonu a definovala motivační profil jedince, jehož poznání je základním předpokladem k úspěšnému řízení a ovlivňování pracovní motivace. Nedílnou součástí této pasáže je stručné shrnutí nejznámějších teorií motivace: Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie: existence – vztahy – růst, Vroomova teorie expektance a Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.

Po krátkém představení společnosti Trumf International s.r.o. jsem zmínila teoretické poznatky o systému a nástrojích motivace a popsala jsem motivační program organizace jako prostředek stabilizace zaměstnanců a dosahování firemních cílů a strategií. Následně jsem se pokusila aplikovat některé tyto poznatky do konkrétního firemního prostředí.

Východiskem pro zpracování uvedených doporučení byla analýza současného systému motivace zaměstnanců společnosti Trumf International s.r.o. Studium interních materiálů, pozorováním situace ve společnosti a rozhovorem s personálním ředitelem jsem analyzovala nástroje motivace, které firma v současné době používá.

Na základě popisu současného stavu a teoretického ukotvení jsem mohla v závěru práce nejen uvést několik doporučení, ale také sestavit dotazník, jehož realizaci bych společnosti navrhla. Předpokládám, že by tak firma mohla získat potřebné informace k dokončení první etapy tvorby, ve společnosti dosud neexistujícího, motivačního programu a tím pádem i ke zefektivnění současného systému motivace ve firmě.

Popsáním současného systému motivace, navržením několika doporučení a dotazníku byla částečně splněna realizace první fáze tvorby motivačního programu společnosti, což bylo zároveň cílem této bakalářské práce. Realizaci dotazníkového šetření

a jeho vyhodnocení je možné využít jako námět pro další zpracování, kupříkladu ve formě magisterské diplomové práce.

Anotace

Autor práce:	Karina Krejčová
Katedra a fakulta:	Katedra sociologie a andragogiky Filozofické fakulty UP
Název MDP:	Analýza systému motivace ve společnosti Trumf International s.r.o.
Vedoucí MDP:	PhDr. Veronika Gigalová
Jazyk práce:	čeština
Počet znaků:	106 321
Počet příloh:	2
Použitá literatura:	19
Klíčová slova:	řízení lidských zdrojů, motivace, motiv, stimul, potřeba, motivace pracovního jednání, motivační systém, motivační program motivační struktura, nástroje motivace
Charakteristika práce:	Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný systém motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě analýzy interních dokumentů práce hodnotí nástroje, které firma aktuálně používá k řízení motivace. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska z oblasti motivace. Druhá část je koncipována jako stručné představení vybrané společnosti. V poslední části jsou popsány jednotlivé nástroje, které firma využívá k řízení pracovní motivace svých zaměstnanců. Obsahem této pasáže jsou také doporučení, která by mohla vést k zefektivnění systému motivace společnosti a návrh dotazníku, jehož realizací by byla dokončena první etapa tvorby motivačního programu této organizace.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s.

BAKEŠOVÁ, Miroslava, et al. *Základy organizačního chování*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 178 s.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 113 s.

BLATNÝ, Marek, et al. *Psychologie osobnosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 301 s.

BOUČEK, Vladimír; HERBOLT, Josef. *Motivace v řídicí praxi*. Praha : Svoboda, 1978. 130 s.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s.

GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s.

HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1972. 358 s.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. 367 s.

MISKELL, Jane; MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1996. 80 s.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1997. 270 s.

NAKONEČNÝ, Milan. *Emoce a motivace*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1973. 252 s.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, 258 s.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s.

SEDLÁČEK, Josef. *Motivace*. Praha : Státní ústav pro racionalizaci ve spotřebním průmyslu, 1970. 173 s.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. 74 s.

VTÍPIL, Zdeněk. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce : Pracovní motivace I*. Olomouc : Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci, 1985. 78 s.

Elektronické zdroje

Brána vzdělání [online]. 2008 [cit. 2010-11-05]. Pracovní spokojenost. Dostupné z WWW: <<http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost--mnohorozmerny-pojem.html>>.

Interní dokumenty

- Výroční zpráva společnosti Trumf International s.r.o. z roku 2009
- Směrnice č. 19 – Hodnocení zaměstnanců
- Směrnice č. 09 – Organizační řád
- Směrnice č. 12 – Pracovní řád
- Směrnice č. 03 – Mzdový předpis
- Směrnice č. 53 – Řád personalistiky
- Směrnice č. 18 – Řízení lidských zdrojů

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Úrovně Maslowova systému</i>	<i>21</i>
<i>Tabulka 2: Zaměstnanecké výhody</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 3: Skupiny zaměstnanců</i>	<i>52</i>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Proces motivace</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 2: Vyjádření vztahu mezi simulací a motivací</i>	<i>15</i>
<i>Obrázek 3: Vztah motivace a výkonu</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 5: Organigram Trumf International s.r.o.</i>	<i>37</i>

Seznam příloh

<i>Příloha 1: Návrh dotazníku</i>	<i>64</i>
<i>Příloha 2: Logo společnosti.....</i>	<i>68</i>

Příloha 1: Návrh dotazníku

Informativní údaje o účastníkovi dotazníkového šetření

Pracovní kategorie	D	THP
--------------------	---	-----

I. Část

HODNOCENÍ MOTIVŮ K PRÁCI

Poznámky k vyplnění této části dotazníku (vyplňujete pouze sloupce 3 a 5):

- 1) přečtete si pozorně všechny předložené motivy k práci ve třetím sloupci a zhodnoťte, jak jsou pro Vás důležité z hlediska Vaší motivace. Čím více bodů motivu přidělíte, tím je pro Vás důležitější !
- 2) znovu si předložené motivy k práci přečtete a v pátém sloupci křížkem označte, jak jsou podle Vašeho názoru podnikem nebo Vaším vedoucím plněny. Opět platí, že čím větší číslo zakřížkujete, tím více je příslušný motiv uspokojován!

Hodnoticí škála	1	zcela nedůležitý	1	zcela nespokojen
	2	málo důležitý	2	téměř nespokojen
	3	důležitý	3	spokojen
	4	velmi důležitý	4	velmi spokojen

Č.	Motivy k práci	Vaše hodnocení motivů z hlediska důležitosti pro Vás				Zjištěné hodnoty		Stupeň plnění podnikem nebo Vaším vedoucím			
		1	2	3	4			1	2	3	4
1.	Jistota pracovního místa – perspektivnost firmy										
2.	Výše mzdy										
3.	Druh a charakter vykonávané práce										
4.	Možnost osobního rozvoje										
5.	Postavení, prestiž, titul										
6.	Možnost uplatni své nápady a návrhy										
7.	Pracovní podmínky										
8.	Vztahy se spolupracovníky										
9.	Vztahy s nadřízenými										
10.	Chování vedoucího při vedení lidí										
11.	Možnost spolurozhodování										
12.	Pracovní doba										
13.	Hodnocení mého výkonu (zpětná vazba od vedoucího)										
14.	Uznání a pochvala										
15.	Image firmy na veřejnosti										
16.	Možnost postupu										
17.	Možnost dalšího odborného vzdělávání										

II. Část
HODNOCENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK A PRACOVNÍ NÁPLNĚ

1. Současné technické a technologické vybavení našich pracovišť je, podle Vašeho názoru:

1. Na velmi dobré úrovni
2. Na dobré úrovni
3. Na špatné úrovni
4. Na velmi špatné úrovni

2. Domníváte se, že vedení firmy podporuje iniciativu a nápady svých zaměstnanců vedoucí ke zlepšování výsledků práce?

1. Ano
2. Spíše ano
4. Spíše ne
5. Ne

3. Je podle Vašeho názoru věnována dostatečná pozornost dalšímu zvyšování kvalifikace?

1. Ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Ne

4. Jak hodnotíte Vaše pracovní zařazení a pracovní náplň?

1. Je vyšší než moje kvalifikace
2. Odpovídá mé kvalifikaci
3. Neodpovídá mé kvalifikaci a mému vzdělání

5. Svoji práci považujete za:

1. Velmi zajímavou
2. Zajímavou
3. Nezajímavou
4. Velmi nezajímavou, nudnou

III. část
HODNOCENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ, KOMUNIKACE A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI

1. Pracovní prostředí je:

1. Naprosto vyhovující
2. Vyhovující s určitými výhradami, jakými:
.....
3. Nevhovující

2. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

1. funguje bez problémů
2. má mírné nedostatky
3. nevyhovuje mi

3. Jak byste hodnotil(a) vztahy mezi většinou členů Vašeho kolektivu?

1. Velmi přátelské vztahy
2. Celkem dobré vztahy
3. Vztahy bez zvláštní osobní blízkosti
4. Chladné, trochu napjaté vztahy
5. Časté spory, nepříjemné ovzduší

4. Pokud se týká informací, které potřebujete ke svému kvalitnímu pracovnímu výkonu:

1. Dostávám je přesné a včas
2. Většinou je dostávám včas
3. Jak kdy, někdy jsou přesné a včas, někdy pozdě a nesrozumitelné
4. Spíše nedostávám informace včas, někdy nevím, co se po mně chce

IV. Část

HODNOCENÍ ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

1. Rozumíte mzdovému systému, podle kterého jste odměňován(a)?

1. Ano, je přehledný a jasný
2. Spíše rozumím
3. Spíše nerozumím
4. Nerozumím

**2. Víte, které zaměstnanecké výhody nabízí společnost Trumf International s.r.o. pro své zaměstnance ?
Vyjmenujte je, prosím.**

3. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, jež firma poskytuje?

1. Ano, jsem velmi spokojen
2. Jsem spokojen jen částečně
3. Spíše jsem nespokojen
4. Jsem naprosto nespokojen

4. Která z nabízených zaměstnaneckých výhod je pro Vás nejdůležitější?

5. Které motivační prostředky Vám v současném motivačním systému chybí ?

V. Část

1. Jak hodnotíte současný systém motivace?

1. Velmi dobrý
2. Spíše vyhovující
3. Spíše nevyhovující
4. Špatný
- 5 Velmi špatný

2. Pokud jste Vy osobně s něčím nespokojen(a), v čem jsou příčiny Vaší nespokojenosti? (Označte křížkem buď to ano nebo ne, a to, u všech nabízených možností)

1. *Nepříznivé pracovní prostředí (hluk, prašnost, exhalace apod.)*
2. *Neshody mezi spolupracovníky*
3. *Neshody mezi zaměstnanci a nadřízenými*
4. *Nízké příjmy*
5. *Špatná organizace práce na pracovišti*
6. *Nemožnost využití kvalifikace*
7. *Přílišné pracovní nasazení*
8. *Žádná perspektiva postupu*
9. *Slabé zaměstnanecké výhody*
10. *Nedokonalé řízení ze strany vedoucího*
11. *Špatné zařízení a technické vybavení pracoviště*
12. *Nespravedlivý způsob odměňování*
13. *Práce na směny*
14. *Nemožnost zvyšování kvalifikace*
15. *Nedostatečná informovanost*
16. *Nestálá a nejistá práce*
17. *Vysoká poruchovost zařízení*
18. *Jiné důvody:*

[illegible]

3. Hodláte i nadále v podniku pracovat nebo uvažujete o tom, že nás opustíte?

1. Rozhodně nechci opustit
2. Pravděpodobně neopustím
3. Ano, někdy o tom uvažuji
4. Ano, rozhodně chci opustit

Za vyplnění dotazníku Vám děkujeme.

Příloha 2: Logo společnosti

