

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Porovnání nástrojů finanční a nefinanční
motivace ve vybrané výrobní firmě**

Bakalářská práce

Autor: Marek Závodský

Vedoucí práce: Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.

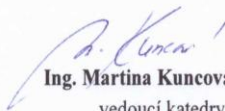
Jihlava 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Marek Závodský**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Finance a řízení**
Název práce: **Porovnání nástrojů finanční a nefinanční motivace ve vybrané výrobní firmě**
Cíl práce: **Cílem bakalářské práce bude popsat a posoudit motivační faktory vybrané výrobní firmy. Zjištěné motivační faktory analyzovat a najít slabá místa v motivačním procesu a následně navrhnout řešení, jak stávající motivační proces zlepšit, aby bylo dosaženo zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zefektivnění výrobního procesu.**



Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce



Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě. Teoretická část je tvořena rešerší odborné literatury, která vysvětluje pojmy týkající se motivace a popisuje vybrané teorie motivace. V praktické části je analyzován motivační systém firmy pomocí dotazníkového šetření a na základě zjištěných skutečností jsou navržena řešení, které mají zvýšit spokojenost zaměstnanců a zefektivnit výrobní proces.

Klíčová slova

Motivace, pracovní spokojenost, motivační teorie.

Annotation

The bachelor thesis deals with the motivation of employees in selected manufacturing company. The theoretical part consists of a professional literature searches which explains the concepts of motivation and describes selected theories of motivation. In the practical part, the company's motivation system is analysed using a questionnaire survey and on the basis of the findings solutions are suggested to increase satisfaction of employees and to make the manufacturing process more effective.

Key words

Motivation, job satisfaction, motivation theories.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Libuši Měrtlové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné připomínky, za podporu a trpělivost při jejím vytváření.

Rád bych také poděkoval Radce Benhákové, která mi vždy byla velkou inspirací a bez které by tato práce nikdy nevznikla.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 30. dubna 2017

.....

Podpis

OBSAH

1. Úvod a cíl práce.....	9
2. Teoretická část.....	11
2.1 Definice motivace	11
2.2 Proces motivace	11
2.3 Typy motivace	12
2.4 Definice potřeb.....	12
2.5 Definice stimulu a stimulace.....	13
2.6 Teorie motivace.....	13
2.6.1 Maslowova teorie	13
2.6.2 Alderferova teorie	14
2.6.3 Herzbergova teorie	14
2.6.4 McClellandova teorie	15
2.6.5 Vroomova teorie	16
2.6.6 Porterova a Lawlerova teorie	16
2.6.7 Adamsova teorie	17
2.6.8 Skinnerova teorie	17
2.6.9 McGregorova teorie	18
2.6.10 Schachterova teorie	18
2.7 Pracovní spokojenost.....	19
2.7.1 Definice pracovní spokojenosti	19
2.7.2 Způsoby pracovní spokojenosti	19
2.7.3 Faktory pracovní spokojenosti.....	19
2.8 Odměňování jako nástroj motivace.....	20
2.8.1 Finanční hmotné odměny	20
2.8.2 Nefinanční hmotné odměny.....	21
2.8.3 Nehmotné odměny	21

3.	Praktická část.....	22
3.1	Charakteristika firmy.....	22
3.2	Dotazníkové šetření.....	22
3.2.1	Respondenti podle pohlaví	23
3.2.2	Respondenti podle pracovního zařazení.....	23
3.2.3	Respondenti podle délky praxe	24
3.2.4	Respondenti podle věku	25
3.2.5	Respondenti podle vzdělání.....	25
3.2.6	Spokojenost se zaměstnáním	26
3.2.7	Pracovní hrdost	27
3.2.8	Mzdové ohodnocení	28
3.2.9	Vedoucí pracovník	29
3.2.10	Mezilidské vztahy	31
3.2.11	Pracovní podmínky	32
3.2.12	Benefity	33
3.3	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance	35
3.3.1	Stávající benefity.....	35
3.3.2	Věk zaměstnanců	35
3.3.3	Mezilidské vztahy na pracovišti.....	36
3.4	Navrhnutá řešení pro zvýšení výkonu při použití finanční motivace	36
3.4.1	Mzda.....	36
3.4.2	Dovolená.....	37
3.4.3	Stravování.....	37
3.4.4	Příspěvek na dopravu	38
3.4.5	Dary.....	38
3.4.6	Benefity	38
3.4.7	Náborový příspěvek	38

3.5	Navrhnutá řešení pro zvýšení výkonu při použití nefinanční motivace	39
3.5.1	Uznání	39
3.5.2	Mezilidské vztahy na pracovišti.....	39
3.5.3	Vytváření pracovních týmů	39
3.5.4	Komunikace s vedoucím pracovníkem	41
4.	Shrnutí výsledků a návrhy opatření	42
5.	Závěr	44
6.	Použitá literatura.....	45

1. Úvod a cíl práce

S motivací se každý z nás setkává denně, už pocit žízně nebo hladu v nás vyvolává potřebu nasycení a motivuje nás tuto potřebu uspokojit. A motivace je větší, čím důležitější je pro nás uspokojení dané potřeby. V našem případě, kdy potřebujeme uspokojit potřebu nasycení je motivační síla veliká, protože se jedná o životně důležitou potřebu a ke všemu jsme ještě limitováni časem, nemůžeme si dovolit hladovět věčně.

Motivace v dnešní době hraje velice důležitou roli v pracovních procesech. Díky globalizaci se lidské zdroje staly nejcennější složkou firem, a aby tomu tak bylo, musí tyto lidské zdroje být motivovány, aby vytvářely konkurenceschopnost firmy. Jedině motivovaný zaměstnanec podává uspokojivý pracovní výkon.

Pracovní motivací se zabývá hodně psychologů i sociologů a vzniklo mnoho motivačních teorií. Nejdůležitější motivační teorie jsou uvedeny v teoretické části této bakalářské práce. Ale největší díl práce v motivačním procesu musí odvést manažer a ten stojí před nelehkým úkolem, protože každý zaměstnanec je individuální má odlišné potřeby i odlišné priority hodnot, proto se nedá plošně zavést jednotný motivační systém. Proto fungující motivační systém musí být založen na znalosti a potřebách všech zaměstnanců.

Pokud jsou dobře použité motivační nástroje, mělo by se to projevit na spokojenosti zaměstnance. Zaměstnanec pociťuje radost z práce, protože ví nebo je alespoň přesvědčen, že jeho úsilí povede k zdoání vytyčených cílů a jeho potřeby budou uspokojeny.

Vedoucí pracovník může pro motivaci pracovníka využít finanční motivaci nebo nefinanční motivaci. Obě tyto motivace by měly být využívány rovnoměrně, tak aby nedocházelo k absenci jedné z nich. Finanční motivaci by měl vedoucí pracovník využívat, když krátkodobě potřebuje překlenout nevyrovnaný stav výroby (např. odměna za práci přesčas aj.). Zaměstnanci si v dnešní době začali vážit svého času a očekávají od práce víc než jen zdroj příjmů. Do popředí se dostává nefinanční motivace, mezilidské vztahy a celkově sociální klima na pracovišti stimuluje zaměstnance k vyšším výkonům a loajálnosti ke společnosti. Zaměstnanci upřednostňují při čerpání benefitů volitelný systém (kafetéria systém), před plošným systémem, kde si mohou vybrat benefit podle svých individuálních potřeb.

Cílem bakalářské práce je popsat a posoudit motivační faktory vybrané výrobní firmy. Zjištěné motivační faktory analyzovat a najít slabá místa v motivačním procesu a následně navrhnout řešení, jak stávající motivační proces zlepšit, aby bylo dosaženo zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zefektivnění výrobního procesu.

2. Teoretická část

2.1 Definice motivace

Armstrong (2007) definuje motivaci jako cílově orientované chování. „*Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.*“ (Armstrong 2007, str. 220)

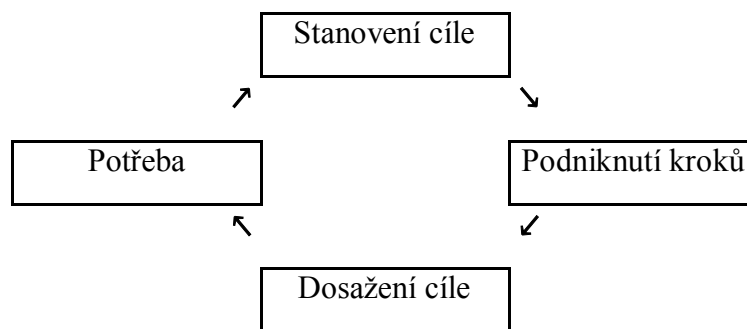
Podle Mikuláščíka (2007) je motivace vnitřní potřebou usměrňující zaměstnancovo jednání, dynamiku, flexibilitu a aktivitu. (Mikuláščík 2007)

Podle Růžičky (2000) jsou motivací vnitřní hnací síly, psychické procesy, vlastnosti zaměstnance, který práci vnímá jako společenskou skutečnost a má snahu o přiměřené zvládnutí této práce s očekáváním hodnotícího stanoviska. (Růžička 2000).

Podle Nakonečného (1996) jsou motivací psychologické důvody a subjektivní význam jednání, vysvětlující variabilitu jednání, které vede k orientaci různých zaměstnanců na různé pracovní úkoly a cíle. (Nakonečný 1996)

2.2 Proces motivace

Na začátku procesu motivace je uvědomění si neuspokojených potřeb. Aby tyto potřeby byly uspokojeny, určuje si zaměstnanec cíle, o kterých je přesvědčen, že po jejich dosažení budou uspokojeny jeho potřeby. Zde platí zákon příčiny a účinku, který udává, že pokud je cíle dosaženo a tedy je i potřeba uspokojena tak kroky, které k tomuto stavu vedly, použije zaměstnanec při podobném procesu znovu. Naopak, když cíle není dosaženo, je velmi pravděpodobné, že zaměstnancovo jednání se nebude opakovat. Tyto procesy upevňují zaměstnancovo přesvědčení. (Armstrong 2007)



Obr 1: Proces motivace (zdroj: Armstrong (2007))

2.3 Typy motivace

Zaměstnanec je motivován k pracovnímu výkonu sebemotivací (uspokojení potřeb, dosažení cílů) a ovlivněním vedoucího pracovníka (pochvala, odměna). Existují dva typy motivace – vnitřní motivace a vnější motivace. (Armstrong 2007, Tomšík 2013)

Vnitřní motivací jsou faktory, které si sám zaměstnanec vytváří a které ovlivňují směr a způsob chování. Mezi tyto faktory patří schopnosti a dovednosti, odpovědnost, podnětná a zajímavá práce, volnost konat, příležitost k postupu. Vnitřní motivace má dlouhodobější a hlubší účinek. (Armstrong 2007, Tomšík 2013)

Vnější motivací jsou činnosti vedoucí k motivaci zaměstnance (odměny a tresty). Vnější motivací může být dosaženo výrazného účinku, ale většinou jen krátkodobého působení. (Armstrong 2007, Tomšík 2013)

2.4 Definice potřeb

Potřeba je definována jako nepříjemné pociťování nějakého důležitého nedostatku a jeho uvědomování zaměstnancem. Potřeby určují jednání zaměstnance a intenzitu snažení. Potřeby se dělí na potřeby primární (vrozené, biologické) a sekundární (sociální, získané). Primární potřebou je potrava, vzduch, rozmnožování, spánek aj. Sekundární potřebou je seberealizace, sociální styk, sebehodnocení, aktivita, estetika, etika aj. (Dlouhá 2011)

2.5 Definice stimulu a stimulace

Stimul je podnět neboli vnější pobídka, která ovlivňuje zaměstnancovo chování, posiluje a vyvolává nebo potlačuje a oslabuje určitý motiv. Stimuly se dělí na impulsy (vnitřní podněty) a incentive (vnější podněty). Stimuly se mohou zaměřovat individuálně, skupinově nebo plošně. Mezi typické stimuly řadíme peněžní odměnu, pracovní podmínky, porovnání výkonu, pracovní hodnocení, hodnocení skupinou, možnost samostatné práce, režim práce, úroveň sociálních výhod. (Růžička 2000, Štikar 2003, Tomšík 2013)

Stimulace je vnější působení (aktivní jednání nadřízeného) na psychiku zaměstnance vyvolávající změnu motivace, psychických procesů, které vedou ke změnám činnosti. Jde tedy o záměrný a vědomý proces vyvolávající ovlivněnou činnost zaměstnance. (Tomšík 2013)

2.6 Teorie motivace

Teorie pracovní motivace můžeme dělit na teorie zaměřené na poznání příčin motivace (Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou skupin faktorů, McClellandova teorie tří skupin potřeb aj.) a na teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (Vroomova teorie očekávání, Porterova a Lawlerova teorie rozšířeného očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny, Skinnerova teorie zesílených vjemů aj.). (Pošvář 2011)

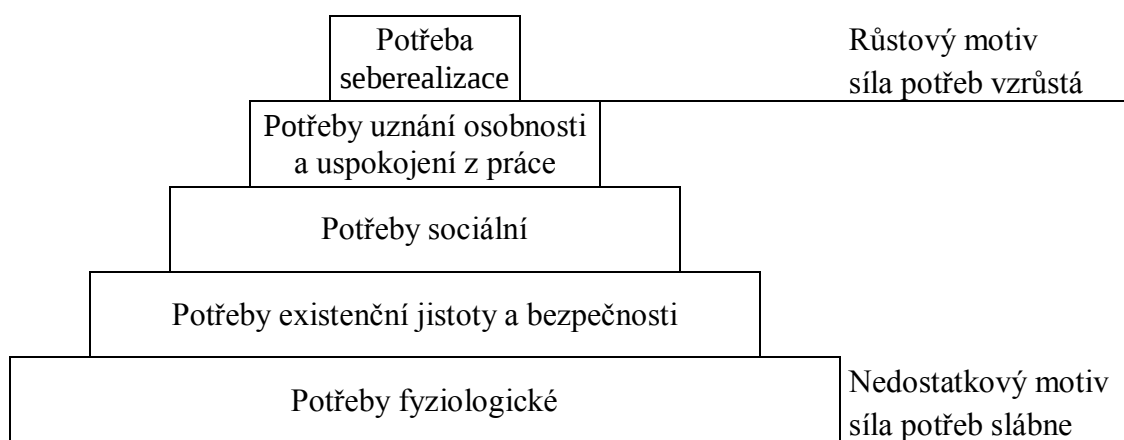
2.6.1 Maslowova teorie

Abraham H. Maslow ve své teorii hierarchie potřeb předpokládá, že poznání potřeb zaměstnanců a uspokojování těchto potřeb vede k motivování zaměstnanců. Potřeby zaměstnanců klasifikoval do pěti skupin – fyziologické potřeby, potřeby existenční jistoty a bezpečnosti, sociální potřeby, potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce, potřeby seberealizace. (Vodáček 1999)

Potřeby nižší úrovně musí být uspokojeny, aby se dominantními potřebami staly potřeby vyšší úrovně. Potřeby nižší úrovně ani při svém uspokojení nemizí a stanou se znovu dominantní při určité změně zaměstnancova okolí. Proto je velmi důležité znát

úroveň zaměstnancových potřeb a na každou změnu situace s předstihem reagovat, aby nedocházelo k demotivaci a nespokojenosti zaměstnance. (Vodáček 1999)

Uspokojování potřeb vyšších úrovní vede k pozitivní biologické efektivnosti, zaměstnanec pak cítí svůj vnitřní život bohatší a dostávají se u něho pocity klidu a štěstí. Zaměstnanec musí být vyrovnan sám se sebou, ztotožnit se s vlastní povahou, teprve potom dochází k seberealizaci. Dokud nedojde k tomuto stavu tak u zaměstnance bude vznikat nová nespokojenost a neklid, i kdyby všechny potřeby byly uspokojeny. (Madsen 1979)



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Pošvár (2011))

2.6.2 Alderferova teorie

Vychází z Maslowovy teorie, ale v této teorii nedochází k hierarchickému uspořádání potřeb a potřeby jsou zredukovány pouze do třech skupin – potřeby existenční, potřeby vztahové a potřeby růstové. Neuspokojení jedné skupiny potřeb může vést k zesílení naléhavosti druhé skupiny potřeb. Toužící zaměstnanec se může snažit uspokojovat potřeby růstové, i když u něj nejsou uspokojeny potřeby fyziologické. Ale i u těchto skupin potřeb Alderfer zaznamenal určitou závislost, kterou nazval regresí frustrací, která může mít podobu vztahového frustračního cyklu nebo růstového frustračního cyklu. (Mikuláščík 2007)

2.6.3 Herzbergova teorie

Ve své teorii se Frederick Herzberg podobně jako Alderfer a Maslow zabývá nejen typologií potřeb, ale zaměřuje se na příčiny ovlivňující chování zaměstnanců a mapuje

sílu těchto vnějších stimulů. Nazývá je hygienickými faktory (dissatisfactory), které neovlivňují výrazně motivaci a spokojenost zaměstnance pokud jsou nad minimální úrovní. Další skupinu faktorů označuje jako motivátory (satisfactory), jedná se o činitele, vnitřní pohnutky, které jsou příčinou uspokojení zaměstnancových potřeb a aktivují zaměstnancovo úsilí. Z toho vyplývá, že motivace zaměstnanců by měla přijít na řadu až po vytvoření příznivých pracovních podmínek. (Mikuláščík 2007, Šikýř 2016, Vodáček 1999)

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
	Sociální potřeby potřeby sounáležitosti potřeby lásky	Mezilidské vztahy s nadřízenými s kolegy s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické
	Potřeby jistoty	Personální politika a personální řízení Jistota práce Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Tab. 1: Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání (zdroj: Provazník (2002))

2.6.4 McClellandova teorie

David McClelland definoval tři úrovně motivace – sounáležitost založená na potřebě výkonu, poziční vliv a prosazení se založené na potřebě afiliace a úspěšného uplatnění založené na potřebě moci. Tyto tři úrovně jsou hierarchicky uspořádané a dají se ztotožnit s vrcholem Maslowovy pyramidy potřeb, proto McClellandova teorie

je vhodná pro zaměstnance (vedoucí pracovníky), kteří mají uspokojeny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. (Mikuláščík 2007, Vodáček 1999)

2.6.5 Vroomova teorie

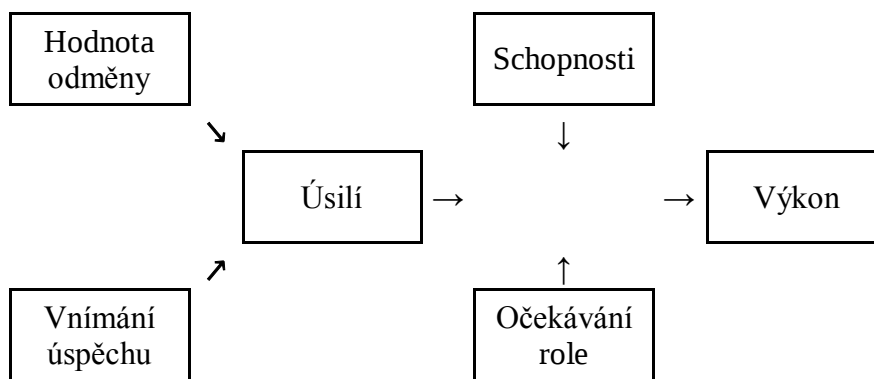
Victor H. Vroom v teorii očekávání předpokládá, že osobní preference zaměstnanců a dosahování cílů těmito preferencemi je podmínkou procesu motivace. Zaměstnanci musí věřit, že jejich úsilí povede k úspěšnému dosažení cíle a za takové jednání budou náležitě odměněni. Pokud tato víra chybí a zaměstnanec neví, co má dělat je demotivován. Tato teorie je založena na vzájemné důvěře zaměstnance a vedoucího pracovníka. Znalost preferencí zaměstnance je klíčová pro využití Vroomovy teorie. (Vodáček 1999)

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

kde E – očekávání zaměstnance (expektance), I – očekávaná zaměstnancova odměna (instrumentalita), V – získaná odměna za pracovní výkon (valance) a $\dot{U}$ – snažení zaměstnance (úsilí). (Mikuláščík 2007)

2.6.6 Porterova a Lawlerova teorie

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler rozšířili Vroomovu teorii očekávání o myšlenky McClelland, Herzberga a Maslowa. Tato teorie vychází z myšlenkových pochodů zaměstnance, kde zaměstnanec posuzuje očekávanou odměnu, splnitelnost úkolu a jaké úsilí bude potřeba na splnění úkolu. Čím větší je zaměstnancův pozitivní myšlenkový výstup, tím větší je síla motivačního úsilí. (Pošvár 2011, Vodáček 1999)



Obr. 3: Model motivace (zdroj: Armstrong (2007))

2.6.7 Adamsova teorie

J. Stacy Adams ve své teorii spravedlivé (nespravedlivé) odměny sleduje reakce zaměstnanců, kteří shledávají za spravedlivé, aby za stejnou práci, jakou vykonávají jejich kolegové, byly stejně ohodnoceni. Když tomu tak není, cítí se demotivováni a pokud tento stav trvá delší dobu, vzniká u nich nespokojenost. S jistou nadsázkou se dá říci, že tato teorii nehodnotí spravedlnost, ale hodnotí závist zaměstnanců. (Pošvár 2011, Vodáček 1999)

Aby nedocházelo k demotivaci zaměstnanců, zavazuje se zaměstnanec v pracovní smlouvě, že nebude sdělovat svým kolegům své mzdové ohodnocení a výši mimořádných prémie.

2.6.8 Skinnerova teorie

Frederic Skinner ve své teorii zesílených vjemů předpokládá, že reakce pracovníka jsou předurčeny z minulosti na základě získaných zkušeností a prožitých situací. Z toho rozlišuje čtyři postupy motivace – motivace pozitivní, motivace negativní, utlumení nežádoucí pracovní aktivity a negativní trestání silným postihem. (Pošvár 2011, Vodáček 1999)

Pozitivní motivace se vytváří u zaměstnance za situace, ve které byl dříve pozitivně odměněn, tak má vědomě či podvědomě tendenci tyto pracovní postupy zopakovat, aby znovu dosáhl pozitivní odměny. (Vodáček 1999)

Negativní motivace je protiklad pozitivní motivace, kdy zaměstnanec v minulosti za špatně odvedenou práci byl potrestán a tato zkušenost u něj vede k tomu, aby se vyvaroval této situaci. Negativní motivace může mít i nepříznivé dopady, které vedoucí pracovník nepředpokládal, například zaměstnanec vědomě může zkreslovat své pracovní výkony, aby se vyhnul trestu. (Vodáček 1999)

Tlumení nežádoucí pracovní aktivity – vedoucí pracovník ignoruje podřízeného zaměstnance a tím utlumuje jeho pracovní chování. Negativní důsledek je, že toto jednání může vést k brzdění iniciativy. (Pošvár 2011)

Negativní trestání silným postihem – zabraňuje škodlivému chování zaměstnance nebo ho za tohle chování postihuje. Zde může u zaměstnance dojít k pocitu křivdy a posléze narušení další spolupráce. (Vodáček 1999)

2.6.9 McGregorova teorie

Douglas McGregor ve své teorii X a Y hledá přístup vedoucího pracovníka ke svým podřízeným, kteří jsou zástupci těchto dvou extrémů. Motivace pracovního chování zaměstnanců zde vychází z principu zdravého rozumu. (Provazník 2002, Vodáček 1999)

Teorie X je autoritativní teorie vycházející z předpokladu, že zaměstnanci této skupiny mají přirozenou nechuť k práci a práci se snaží vyhnout, postrádají vztah k firmě, jeví se jako pasivní a nevyhledávají odpovědnost, spíše dávají přednost bezpečí a klidu. Zaměstnance této skupiny je potřeba do práce nutit, kontrolovat a koordinovat jejich pracovní činnost pomocí odměn a trestů, využívat direktivní styl vedení. (Bělohávek 2000, Pošvár 2011, Šikýř 2016)

Teorie Y je participativní teorií, zaměstnanci této skupiny mají přirozeně kladný vztah k práci i k firmě, pracovní činnost je pro ně přirozená tak jako odpočinek nebo věnování se svým zájmům. Zaměstnanci chtějí uplatnit své znalosti, dovednosti a zkušenosti. Takovéto zaměstnance je potřeba vést na základě demokratického stylu řízení, uplatňovat měkké metody vedení, vytvářet u zaměstnanců pocit spolupráce a využívat jejich potenciálu, jinak zaměstnanci reagují odmítavě a mohou vznikat zbytečné konflikty. U zaměstnanců skupiny Y mají velký význam nepeněžní formy odměny. (Bělohávek 2000, Pošvár 2011, Šikýř 2016)

2.6.10 Schachterova teorie

Stanley Schachter se v afilační teorii (teorie sounáležitosti) zabývá sociální motivací. Zaměstnanec bývá motivován, když své pracovní úkoly může sdílet se svými spolupracovníky a tato motivační síla vzrůstá, pokud jeho spolupracovníci sdílí jeho názory, životní styl a vnitřní hodnoty. Tyto tendence sbližování zaměstnanců a vytváření sociálních kontaktů má za následek posílení sociálního zaujetí a následně vytvoření sociálních norem. (Madsen 1979, Pauknerová 2006)

2.7 Pracovní spokojenost

2.7.1 Definice pracovní spokojenosti

Uspokojování potřeb, dosahování stanovených cílů a naplnění očekávání vytváří u zaměstnance pocity uspokojení, úspěšnosti a radosti. Pozitivní pocity a optimistické postoje zaměstnance jsou signálem pracovní spokojenosti. V opačném případě se jedná o pracovní nespokojenost. Spokojený zaměstnanec nemusí být vysoce výkonný, ale vysoký výkon může být znakem pracovní spokojenosti. (Armstrong 2007, Štikar 2003)

Štikar (2003) definuje pracovní spokojenost jako složitý a bohatě strukturovaný jev tvořící spolu s pracovním postojem souhrn požitků, názorů a tendencí k jednání. Pracovní spokojenost je výsledek zaměstnancova chování, dopad regulace, kontroly a příčina následujícího zaměstnancova jednání. Rozlišuje celkovou pracovní spokojenost, znaky pracovní spokojenosti (intenzita a stálost), sociální jevy, aktuální stav a reakci na měnící se pracovní podmínky. (Štikar 2003)

Pracovní spokojenost se skládá ze dvou stránek, z objektivní stránky a ze subjektivní stránky. Kvalita, efektivita, výkonnost a jiné projevy pracovního chování jsou parametry objektivní stránky. Subjektivní stránku tvoří očekávání, spokojenost a hodnotová orientace. (Horváthová 2016, Štikar 2003)

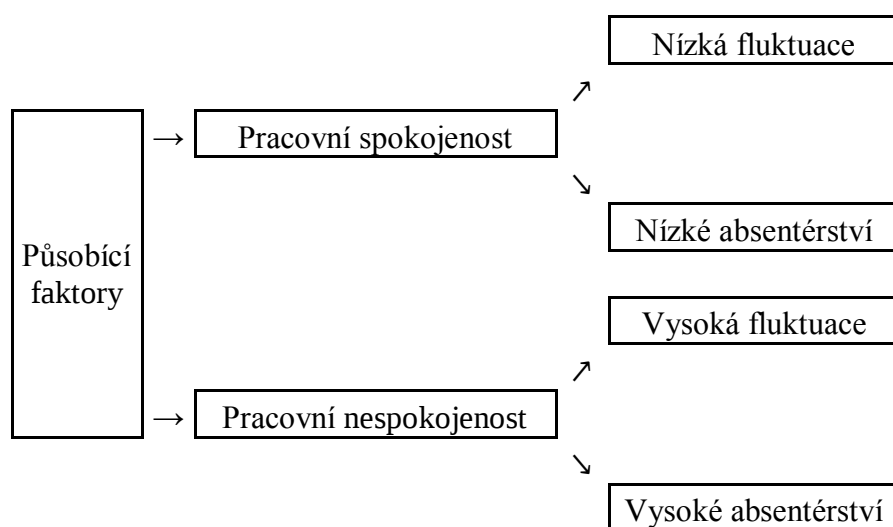
2.7.2 Způsoby pracovní spokojenosti

Horváthová (2016) uvádí tři způsoby pracovní spokojenosti – spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, spokojenost jako hnací síla, kdy zaměstnanec využívá efektivně svůj pracovní potenciál a spokojenost jako překážka výkonu, kdy zaměstnanec uspokojuje dosažení nízkých cílů a nemá žádné ambice ke zlepšování svého pracovního výkonu. (Horváthová 2016)

2.7.3 Faktory pracovní spokojenosti

Faktory pracovní spokojenosti jsou kvalita řízení, fyzikální pracovní podmínky, úspěšnost nebo neúspěšnost zaměstnance, motivační faktory vnitřní a vnější a sociální vztahy na pracovišti, úroveň sociální péče, organizace práce, vedoucí pracovník,

mzdové ohodnocení, fyzické podmínky práce, spolupracovníci, pracovní perspektivy, charakter a obsah práce. (Armstrong 2007, Provazník 2002, Štikár 2003)



Obr. 4: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti (zdroj: Štikár (2003))

2.8 Odměňování jako nástroj motivace

Nejobvyklejší vnější odměnou s velkou motivující silou jsou peníze. Za spravedlivých okolností jsou peníze pozitivní motivací, protože představují pro zaměstnance hmatatelný nástroj uznání, touží po nich a potřebují je. Peníze jsou tedy jeden z hlavních důvodů, proč zaměstnanci vstupují nebo setrvávají v organizaci. Ale i peníze mohou mít demotivující účinek, když je systém odměňování špatně vytvořen. (Armstrong 2007)

2.8.1 Finanční hmotné odměny

Finanční hmotné odměny dělíme na přímé (finanční – základní mzda, výkonové prémie, odměny za výsledek hospodaření, podíl na zisku a příplatky – za práci v noci, ve dnech pracovního klidu, za přesčasy, za ztížené pracovní prostředí aj.) a nepřímé (poskytované služby, přednostní nároky, příplatky na pojištění aj.). (Kohoutek 2000)

2.8.2 Nefinanční hmotné odměny

Nefinanční hmotné odměny jsou nepřímé (prestižní funkce, poskytování služeb, pomocný personál, zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě, vybavení pracoviště, stravování, parkovací místo aj.). (Kohoutek 2000)

2.8.3 Nehmotné odměny

Mezi nehmotné odměny patří odborný růst, zúčastnění se prestižní práce, kulturní, sociální činnosti, pružná pracovní doba, pravomoc v rozhodování aj. (Kohoutek 2000)

3. Praktická část

V praktické části jsou přiblíženy dotazníkového šetření provedeného ve vybraném výrobním podniku. Podnik v době průzkumu zaměstnával 120 pracovníků (externí pracovníci a brigádníci se neuvažují), z toho 107 pracovníků je v dělnických profesích a 13 pracovníků v manažerských profesích. Následně je dotazníkové šetření vyhodnoceno a je navrhnuté řešení, které má motivovat zaměstnance, zvýšit jejich výkonnost a vést je ke spokojenosti.

3.1 Charakteristika firmy

Výrobní firma působí na Vysočině v potravinářském průmyslu a patří mezi středně velké podniky (50 – 250 zaměstnanců). Právní forma této společnosti je akciová společnost. Výroba probíhá v jednosměnném (osmihodinová nebo dvanáctihodinová pracovní doba) nebo třisměnném (osmihodinová pracovní doba) provozu.

Ze 120 zaměstnanců je 86 (72 %) žen a 34 (28 %) mužů. Z pohledu vzdělanosti převažují zaměstnanci s výučním listem 92 (76 %), 20 (17 %) zaměstnanců má střední školu s maturitou, 6 (5 %) zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných v magisterském stupni a zbylí 2 (2 %) zaměstnanci mají základní vzdělání. Věková struktura zaměstnanců je znázorněna v tabulce č. 2.

Věk	Ženy		Muži		Celkem	
do 30	6	5 %	1	1 %	7	6 %
31-40	9	7 %	3	3 %	12	10 %
41-50	42	35 %	23	19 %	65	54 %
nad 50	29	24 %	7	6 %	36	30 %

Tab. 2: Věková struktura zaměstnanců (zdroj: interní dokument)

Organizační strukturu firmy tvoří top management – statutární ředitel, finanční ředitel, obchodní ředitel a výrobní ředitel. Střední management tvoří vedoucí pracovníci oddělení, kterým jsou podřízeni řadoví pracovníci.

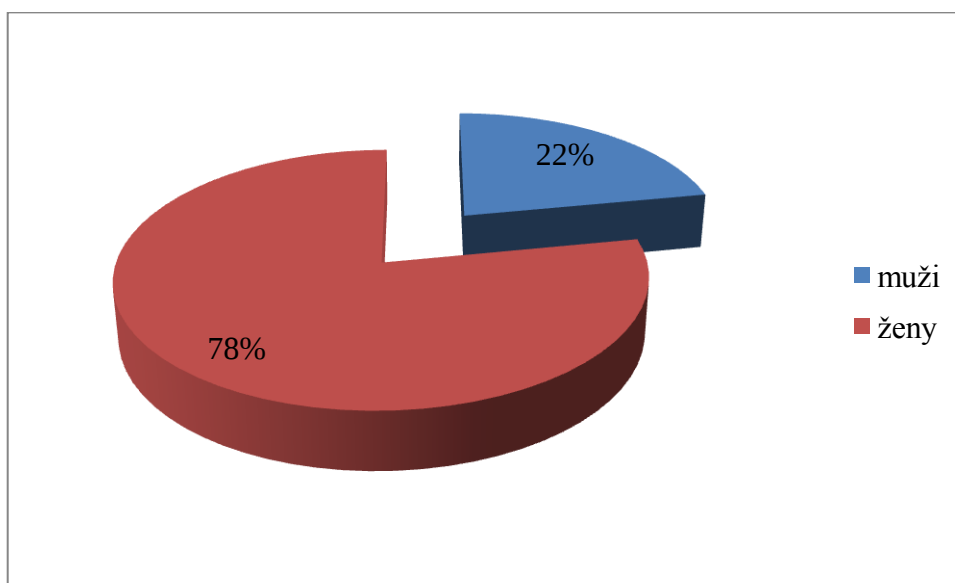
3.2 Dotazníkové šetření

Pro strukturu otázek k dotazníkovému šetření mi byla inspirací publikace Personalistika pro manažery a personalisty od Martina Šikýře (2016). Dotazníkové šetření bylo

uskutečněno ve vybraném výrobním podniku koncem března a začátkem dubna 2017. Dotazník byl poskytnut přes vedoucí pracovníky jednotlivých středisek všem zaměstnancům společnosti. I když zaměstnancům za vyplnění dotazníku byla přislíbena symbolická odměna, tak návratnost vyplněných dotazníků byla 46 % (55 dotazníků, z toho 50 dotazníků od pracovníků v dělnických profesích a 5 dotazníků od manažerů). Dotazník se skládá ze 17 uzavřených otázek. Otázky v dotazníku byly většinou řešeny ve čtyř možných stupních odpovědí a to proto, aby se respondent musel vyjádřit kladně nebo záporně a nemohl volit neutrální odpovědi.

3.2.1 Respondenti podle pohlaví

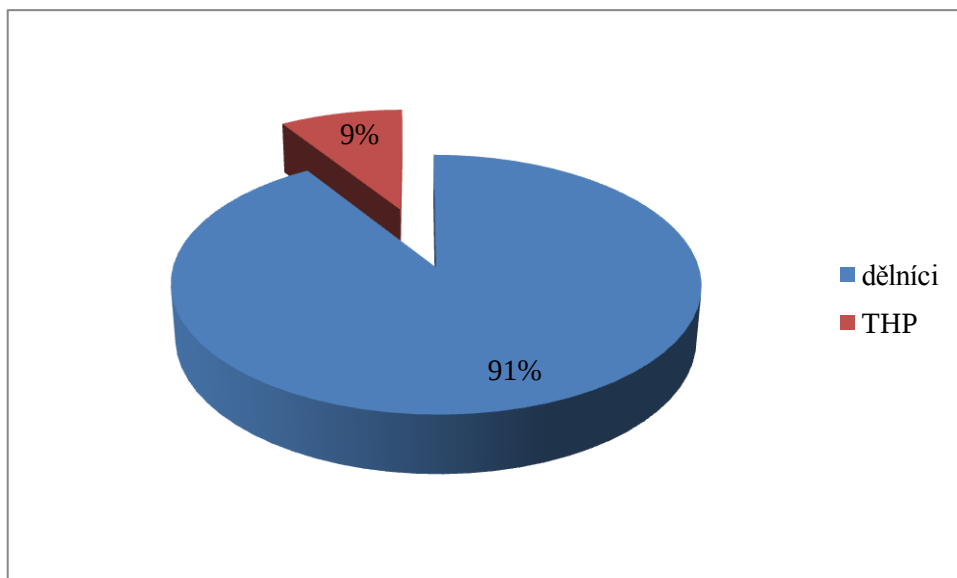
Vyplněný dotazník odevzdalo 43 žen (78 %) a 12 mužů (22 %). Z toho vychází, že pracovat pro tuto společnost je atraktivnější pro ženy než pro muže, což odpovídá i struktuře zaměstnanců podle tabulky 2.



Obr. 5: Struktura respondentů podle pohlaví (zdroj: vlastní)

3.2.2 Respondenti podle pracovního zařazení

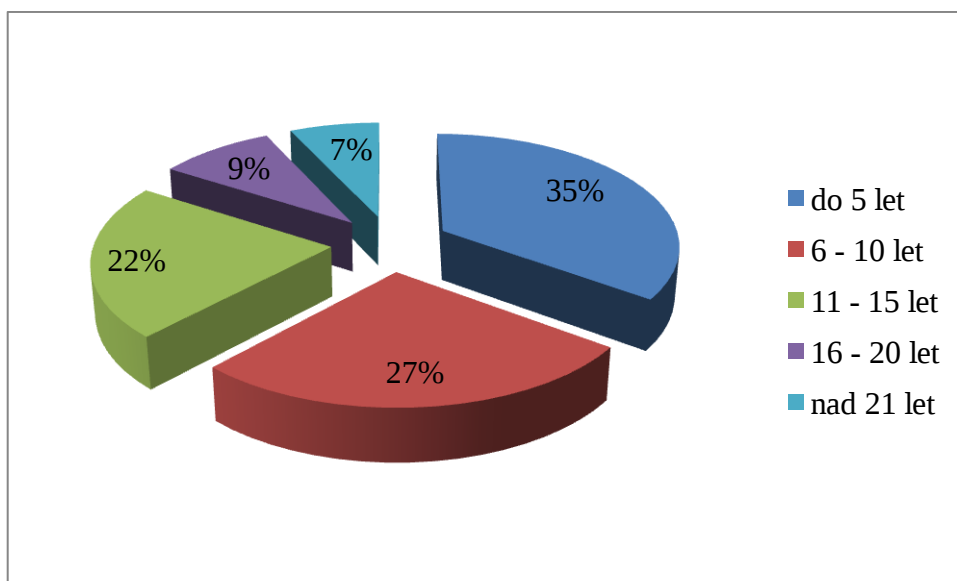
Základ vybraného výrobního podniku jsou zaměstnanci v dělnických profesích, jak dokazují výstupy dotazníkového šetření, kde je 50 (91 %) respondentů dělníků a 5 (9 %) technicko-hospodářských pracovníků (THP, manažerů).



Obr. 6: Struktura respondentů podle pracovního zařazení (zdroj: vlastní)

3.2.3 Respondenti podle délky praxe

Z pohledu délky praxe zaměstnanců vyplývá, že ve firmě převažují jen málo zkušení zaměstnanci s délkou praxe do 5 let – 19 (35 %) respondentů a od 6 do 10 let – 15 (27 %) respondentů. Za zkušené pracovníky můžeme považovat zaměstnance s délkou praxe větší než 11 let – 21 (38 %) respondentů. Tento stav může být důsledkem neatraktivností pracovních pozic, proto zaměstnanci hledají lepší pracovní podmínky u jiných firem a stávající firmu do 10ti let opouští.

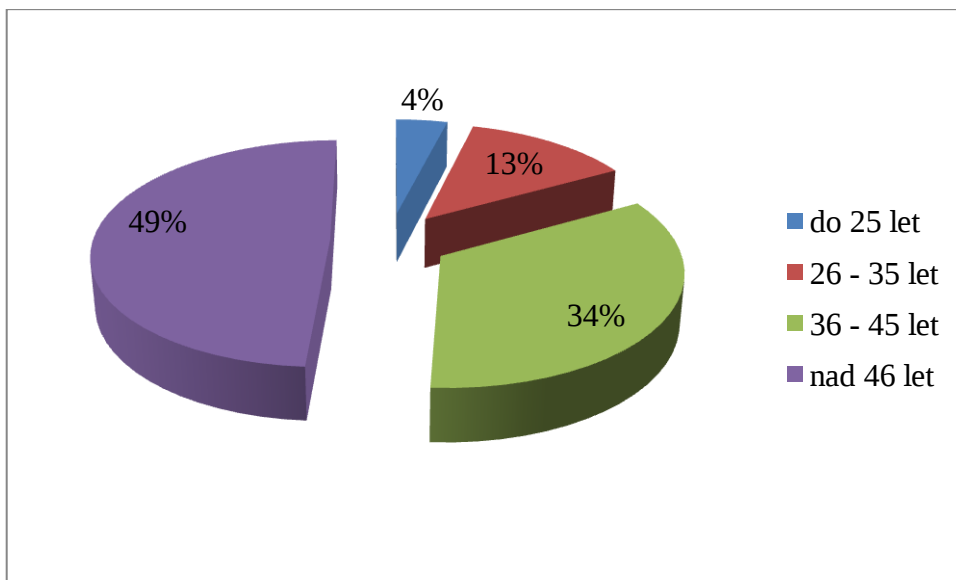


Obr. 7: Struktura respondentů podle délky praxe (zdroj: vlastní)

3.2.4 Respondenti podle věku

Skoro polovina zaměstnanců společnosti 27 respondentů (49 %) je ve věku nad 45 let. 19 respondentů (34 %) je v intervalu produkčního věku 36 – 45 let. Zbýlých 9 (17 %) respondentů jsou v předprodukčním věku, z toho 7 respondentů (13 %) jsou zástupci věkové kategorie 26 – 35 let a 2 respondenti (4 %) zastupují kategorii do 25 let.

Z výsledků je patrné, že společnost z polovičky zaměstnává starší lidi. U těchto zaměstnanců už nemůžeme očekávat vysoké pracovní nasazení, z většiny jde o pasivní generaci bez kariérního růstu dávající přednost spíše klidnějšímu pracovnímu tempu i za cenu nižšího mzdového ohodnocení. Na druhou stranu jde o velmi loajální zaměstnance, kteří netouží opustit společnost, i když s pracovními podmínkami nejsou plně spokojeni.

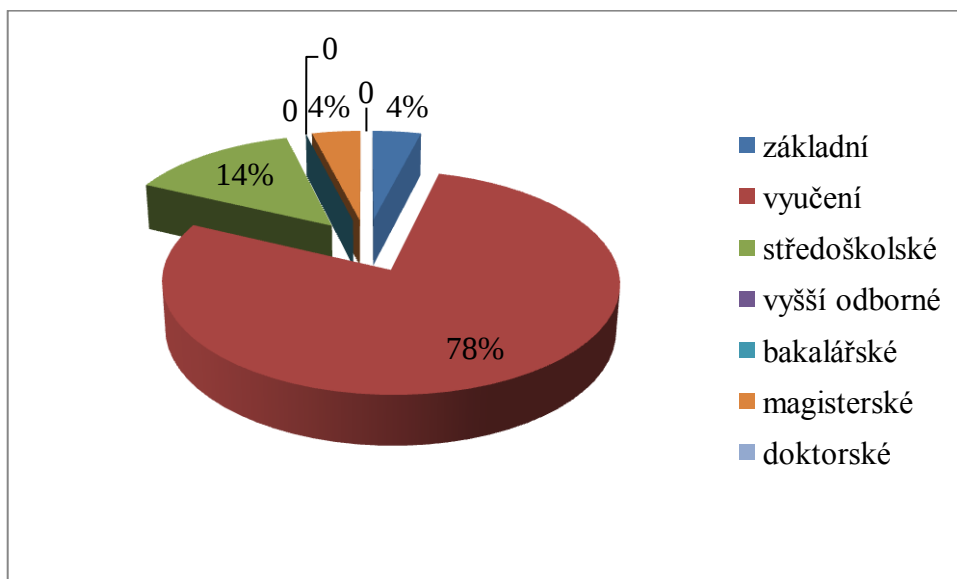


Obr. 8: Struktura respondentů podle věku (zdroj: vlastní)

3.2.5 Respondenti podle vzdělání

Ve vybraném výrobním podniku jsou nejvíce zastoupeni zaměstnanci s výučním listem 43 (78 %) respondentů a 2 (4 %) zaměstnanci vykazují základní vzdělání. Tyto dvě skupiny zaměstnanců jsou zastoupeny v dělnických profesích. V manažerských profesích jsou zastoupeni 2 (4 %) zaměstnanců s magisterským vzděláním a část zaměstnanců se středoškolským vzděláním ukončeném maturitní zkouškou 8 (14 %).

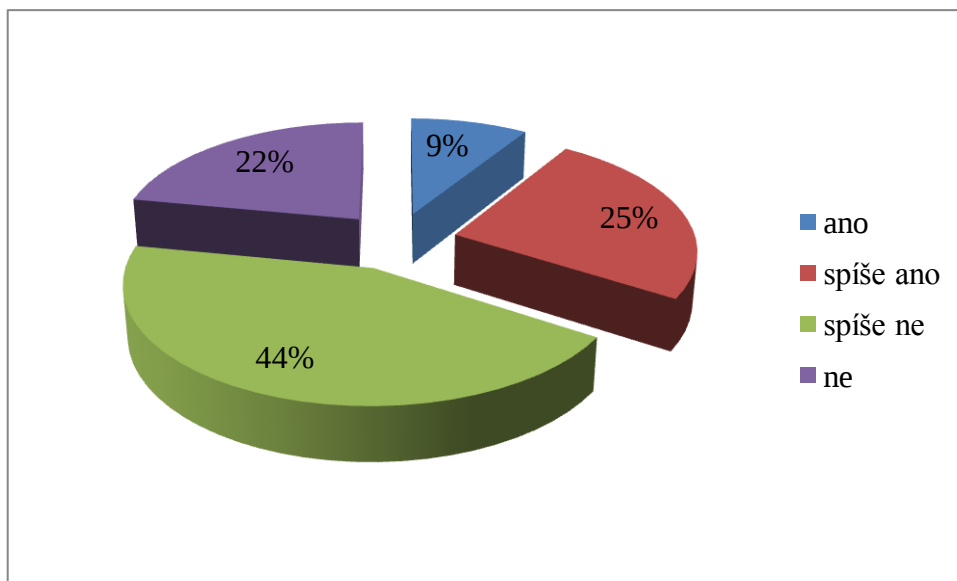
Zaměstnanci s doktorským, bakalářským a vyšším odborným vzděláním nejsou touto společností zaměstnáni.



Obr. 9: Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání (zdroj: vlastní)

3.2.6 Spokojenost se zaměstnáním

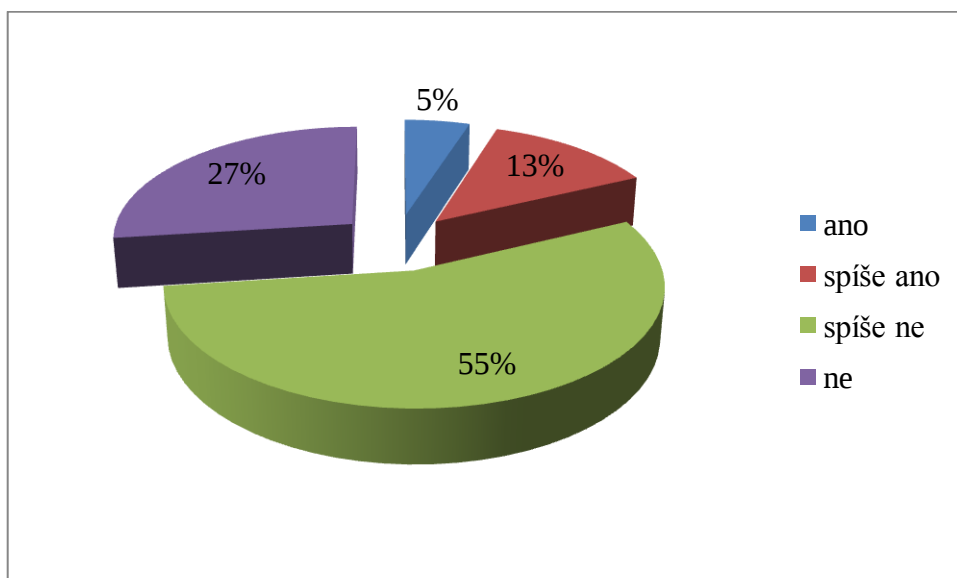
Jste spokojen/a se zaměstnáním (se svojí pracovní pozicí a s náplní práce)? Na tuto otázku 19 (34 %) respondentů odpovědělo kladně, z toho 5 (9 %) dotázaných odpovědělo rozhodně ano a 14 (25%) spíše ano. K záporné odpovědi se přiklonilo 36 (66 %) respondentů, z toho pro odpověď rozhodně ne bylo 12 (22 %) zaměstnanců a pro odpověď spíše ne 24 (44 %) zaměstnanců.



Obr. 10: Spokojenost respondentů se zaměstnáním (zdroj: vlastní)

3.2.7 Pracovní hrdost

Pracovní hrdost je velmi silný motivační faktor, proto je znepokojivé, když více než $\frac{3}{4}$ respondentů odpovídá záporně na otázku – Jste hrdý/hrdá, že můžete pracovat pro tuto společnost? 15 (27 %) respondentů zvolilo odpověď rozhodně ne, 30 (55 %) spíše ne. Kladně se vyjádřilo jen 18% respondentů, z toho odpověď spíše ano volilo 7 (13 %) respondentů a 3 (5 %) se jich ztotožnilo s odpovědí rozhodně ano.

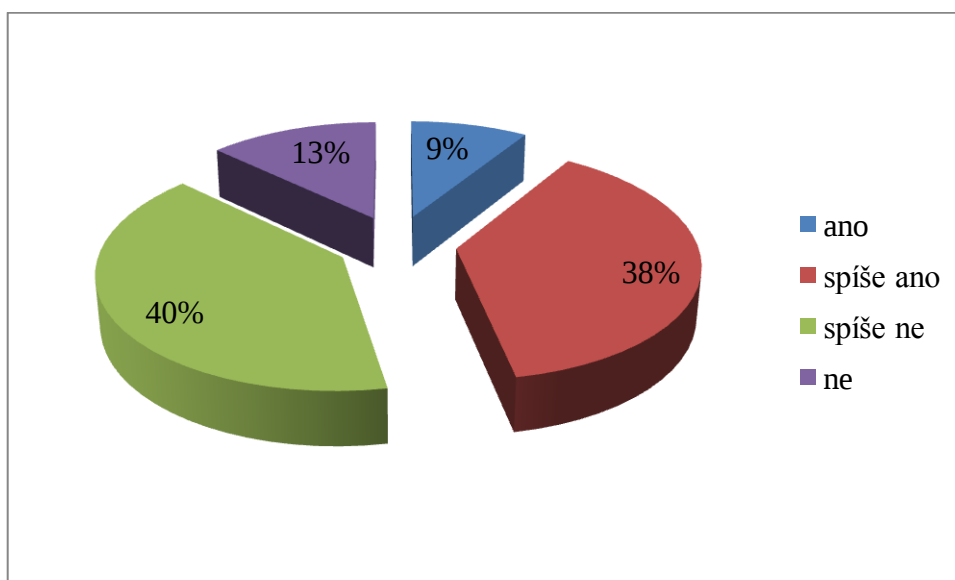


Obr. 11: Hrdost respondentů se společností (zdroj: vlastní)

3.2.8 Mzdové ohodnocení

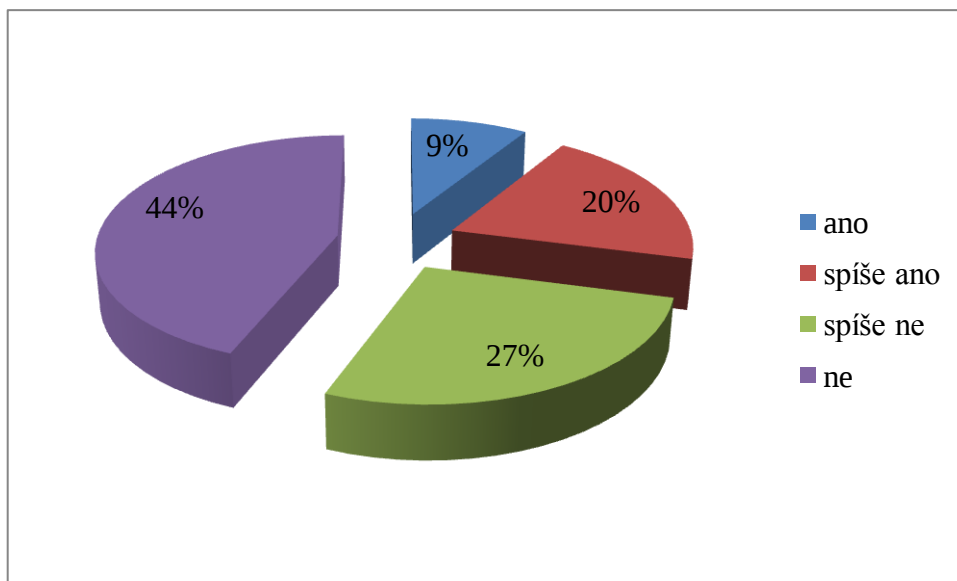
V otázce mzdového ohodnocení byly sledovány 3 aspekty, jak zaměstnanec vnímá spravedlnost a spokojenost se mzdovým ohodnocením a jaké odměny upřednostňuje.

Na otázku – Považujete mzdové hodnocení za spravedlivé? – se skoro polovina respondentů přiklání ke kladné odpovědi – 5 (9 %) respondentů odpovědělo rozhodně ano a odpověď spíše ano zvolilo 21 (38 %) respondentů. Jako nespravedlivé mzdové ohodnocení vnímá 7 (13 %) respondentů odpovídající rozhodně ne a 22 (40 %) volilo odpověď spíše ne.



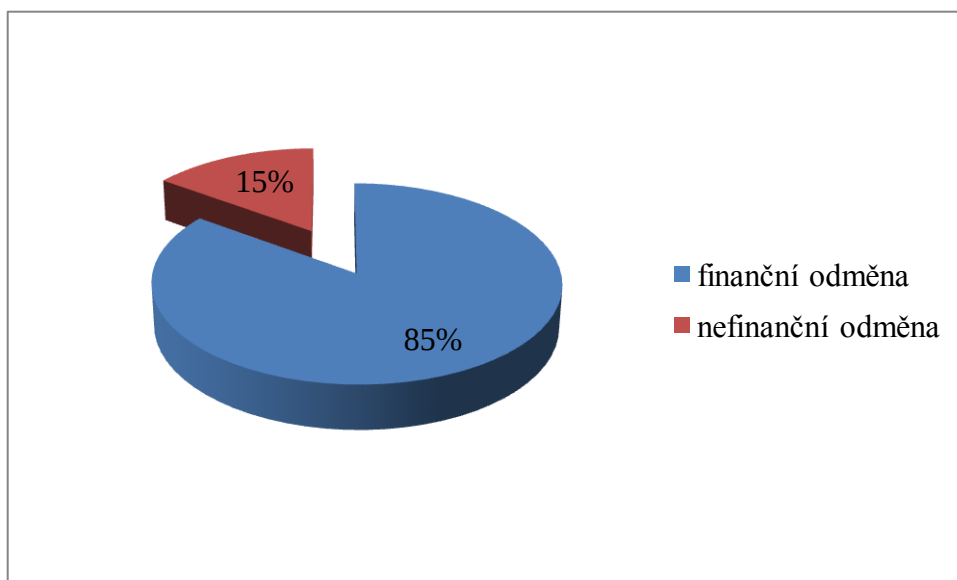
Obr. 12: Spravedlnost mzdového hodnocení (zdroj: vlastní)

Jste spokojeni se svým mzdovým ohodnocením? – na tuto otázku převládají záporné odpovědi 24 (44 %) respondentů odpovědělo rozhodně ne a 15 (27 %) spíše ne. Odpověď rozhodně ano zvolilo jen 5 (9 %) respondentů a 11 (20 %) respondentů se přiklání k odpovědi spíše ano.



Obr. 13: Spokojenost respondentů se mzdovým ohodnocením (zdroj: vlastní)

Motivovala by Vás k většímu pracovnímu výkonu finanční nebo nefinanční odměna? Zde měl respondent možnost přiklonit se k finanční odměně nebo k nefinanční odměně. Z velké většiny respondenti upřednostňovali finanční odměnu, celkem 47 (85 %) respondentů. K nefinanční odměně se přiklánělo pouze 8 (15 %) respondentů.

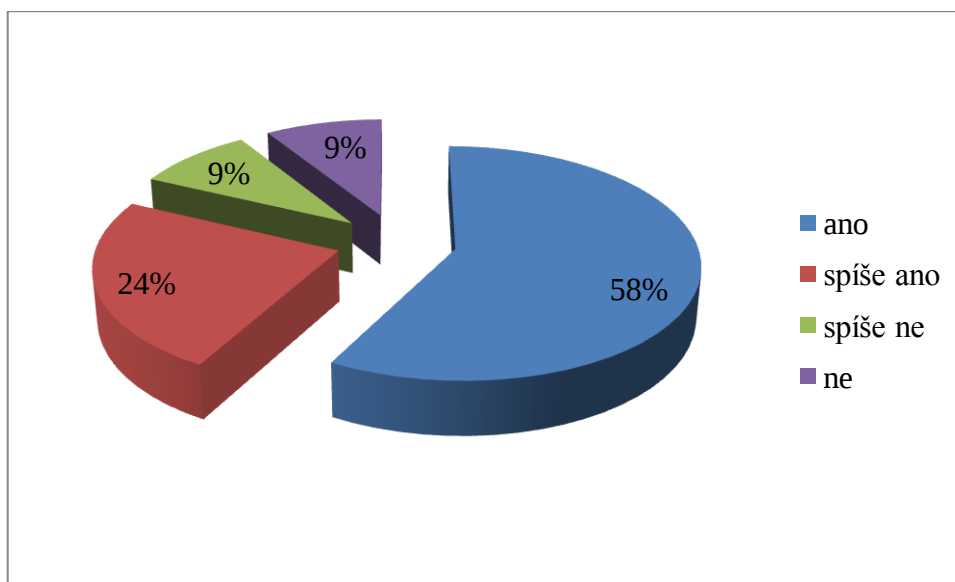


Obr. 14: Finanční/nefinanční odměna (zdroj: vlastní)

3.2.9 Vedoucí pracovník

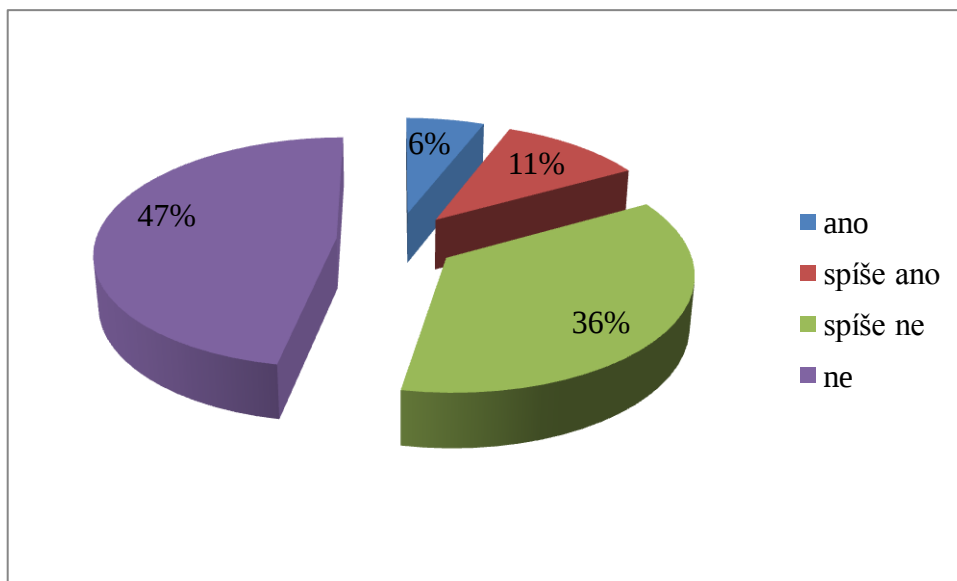
Jste spokojen/a s nadřízenými pracovníky? – respondenti uvádějí, že jen na malé výjimky jsou spokojeni s vedoucími pracovníky. 32 (58 %) respondentů je pro rozhodně

ano, 18 (24 %) spíše ano, 5 (9 %) spíše ne a 5 (9 %) rozhodně ne. Z výsledků by se mohlo zdát, že zaměstnanci záměrně svého vedoucího pracovníka nadhodnocují, ale po seznámení s vedoucími pracovníky musím konstatovat, že se opravdu jedná o zaměstnance na správném místě a určitě jsou schopni vést i demotivované zaměstnance.



Obr. 15: Spokojenost s vedoucími pracovníky (zdroj: vlastní)

Je Vám nadřízeným pracovníkem poskytnuta zpětná vazba? Na tuto otázku většina respondentů odpověděla záporně, rozhodně ne zvolilo 26 (47 %) respondentů, spíše ne 20 (36 %), spíše ano 6 (11 %) a rozhodně ano pouze 3 (6 %) respondentů. Z toho lze usuzovat, že vedoucí zaměstnanec poskytuje zpětnou vazbu až v případě velice neuspokojivého výkonu zaměstnanců nebo prokazuje uznání jen těm nejlepším zaměstnancům. Zde určitě nastává situace, kdy zaměstnanci při plnění pracovních procesů chybují, ale když jim chybí zpětná vazba, tak si vlastně ani své chyby neuvědomují a nabývají dojmu, že je jejich pracovní výkon uspokojivý.

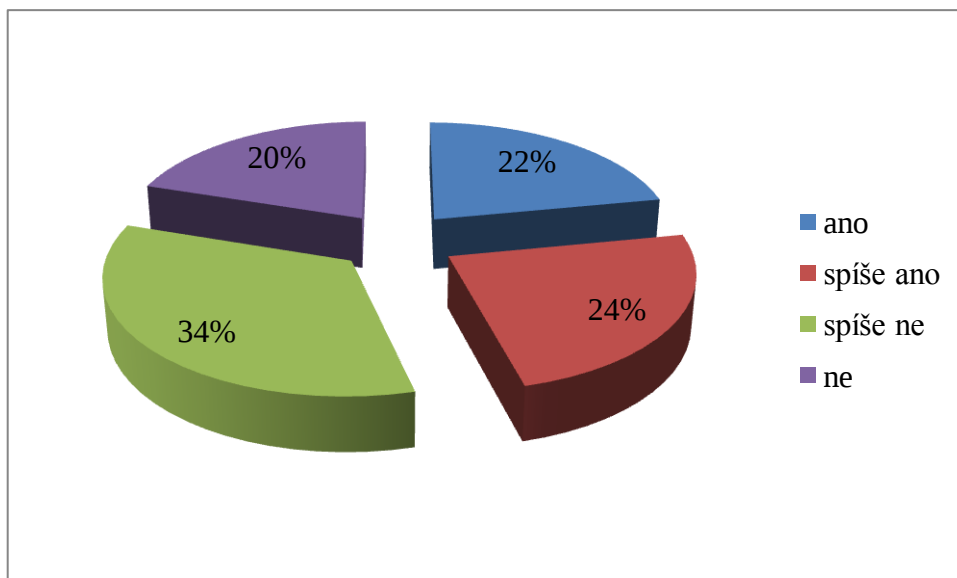


Obr. 16: Poskytování zpětné vazby (zdroj: vlastní)

3.2.10 Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou velmi silným motivačním sociálním faktorem. Člověk na pracovišti tráví značnou část dne a je příjemnější tuto část trávit s lidmi, s kterými vás něco spojuje. Zaměstnanci však mezilidské vztahy za motivující nepovažují a raději se přiklání k finanční motivaci. Nejspíš je to dáno podvědomím zaměstnanců, které si dopady plně uvědomí, až když dojde k nespokojenosti se spolupracovníky.

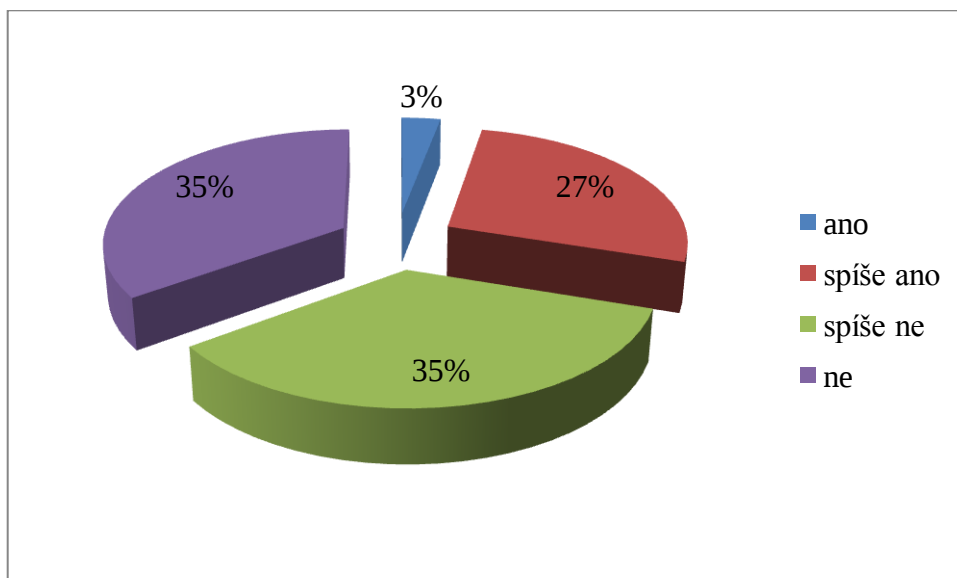
Respondenti na otázku – Jste spokojený/á v pracovním kolektivu? – odpověděli víceméně vyváženě, kde ke kladným odpovědím se přiklání 25 (46 %) respondentů, z toho odpověď rozhodně ano volilo 12 (22 %), spíše ano 13 (24 %). Záporných 30 (54 %) respondentů se skládalo z odpovědi rozhodně ne 11 (20 %) a spíše ne 19 (34 %) respondentů.



Obr. 17: Spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti (zdroj: vlastní)

3.2.11 Pracovní podmínky

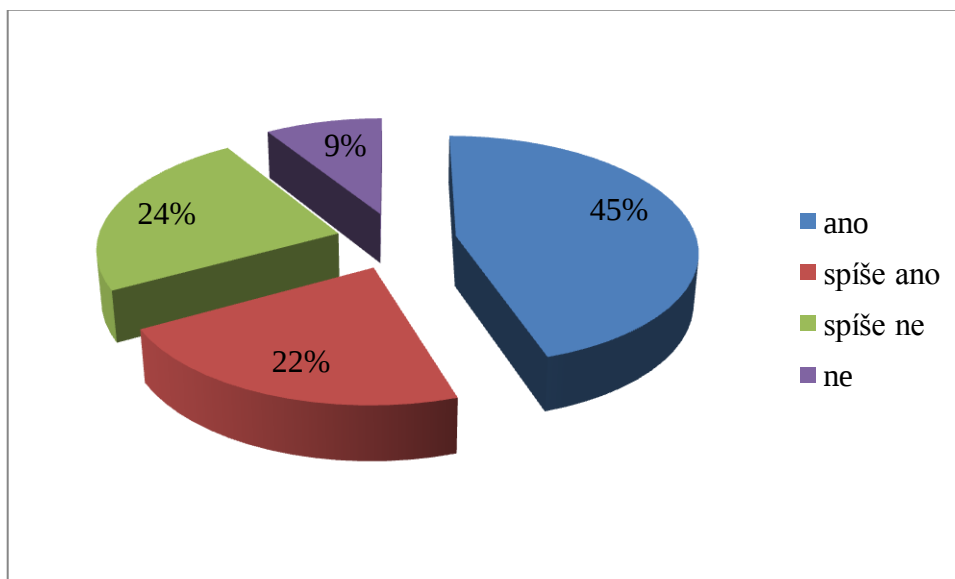
Vyhovuje Vám pracovní prostředí (osvětlení, hluk, čistota pracoviště)? Pracovní prostředí považuje za nevyhovující 38 (70 %) respondentů a jako vyhovující pracovní prostředí je vnímáno 17 (30 %) respondenty.



Obr. 18: Spokojenost s pracovním prostředím (zdroj: vlastní)

Vyhovuje Vám délka pracovní doby? Spokojeno s pracovní dobou je 37 (67 %) respondentů a nespokojeno 17 (33 %) respondentů. Kladný výsledek je nejspíše způsoben tím, že zaměstnanci pokud to výrobní cyklus nenaruší, si mohou volit, zda

chtějí pracovat 8 nebo 12 hodin denně. Lidé si v dnešní době začali vážit svého času, a proto nechtějí v práci trávit více času než je nezbytně nutné k uspokojení svých potřeb, i když jim většinou zaměstnavatel nabízí zvýšenou mzdu.



Obr. 19: Spokojenost s pracovní dobou (zdroj: vlastní)

3.2.12 Benefit

Stávající systém benefitů zahrnuje příspěvek na stravování ve formě stravenek v hodnotě 100 Kč, na které zaměstnavatel přispívá 55 Kč. Zaměstnancům jsou poskytovány nealkoholické nápoje – pitná voda bezplatně a teplé nápoje (káva, čaj) za symbolickou cenu 2 Kč za šálek. Dále jsou poskytovány pracovní oděvy a čisticí prostředky v hodnotě 7000 Kč/rok/pracovníka. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům možnost prodeje výrobků za sníženou cenu a prodej služeb (např. nákladní doprava aj.).

Otázky v dotazníkovém šetření zabývající se benefity byly zaměřeny na to, jak respondenti jsou spokojeni se stávajícími benefity (viz. tabulka 3) a také na to, o jaké případné další benefity by měli zájem (viz. tabulka 4).

benefit	spokojen		spíše spokojen		spíše nespokojen		nespokojen	
stravování	49	89 %	6	11 %	0	0 %	0	0 %
prodej výrobků	10	18 %	30	55 %	8	14 %	7	13 %
prodej služeb	5	9 %	15	27 %	15	27 %	20	37 %
pracovní oděvy	50	91 %	5	9 %	0	0 %	0	0 %
nealkoholické nápoje	47	86 %	3	5 %	3	5 %	2	4 %

Tab. 3: Spokojenost se stávajícími benefity (zdroj: vlastní)

benefit	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
životní připojištění	12	22 %	15	27 %	20	36 %	8	15 %
penzijní připojištění	21	38 %	18	33 %	10	18 %	6	11 %
stravování	55	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
ubytování	0	0 %	2	4 %	1	2 %	52	94 %
vzdělávání	2	4 %	0	0 %	0	0 %	53	96 %
jízdné	42	76 %	2	4 %	2	4 %	9	16 %
prodej výrobků	21	38 %	17	31 %	17	31 %	0	0 %
prodej služeb	5	9 %	5	9 %	15	27 %	30	55 %
rekreace	37	67 %	8	15 %	6	11 %	4	7 %
kultura	12	22 %	11	20 %	19	35 %	13	23 %
sport	10	18 %	7	13 %	13	24 %	25	45 %
nealkoholické nápoje	55	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
podnikové vozidlo	7	13 %	9	16 %	27	49 %	12	22 %
mobilní telefon	5	9 %	7	13 %	13	24 %	30	54 %
pomoc pro rodinu	14	26 %	16	29 %	4	7 %	21	38 %
dary	5	9 %	22	40 %	23	42 %	5	9 %
životní jubileum	20	36 %	12	22 %	5	9 %	18	33 %
pracovní oděvy	50	91 %	5	9 %	0	0 %	0	0 %
prodloužená dovolená	55	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
13. plat	55	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
půjčky od podniku	7	13 %	7	13 %	7	13 %	34	61 %

Tab. 4: Zájem respondentů o benefity (zdroj: vlastní)

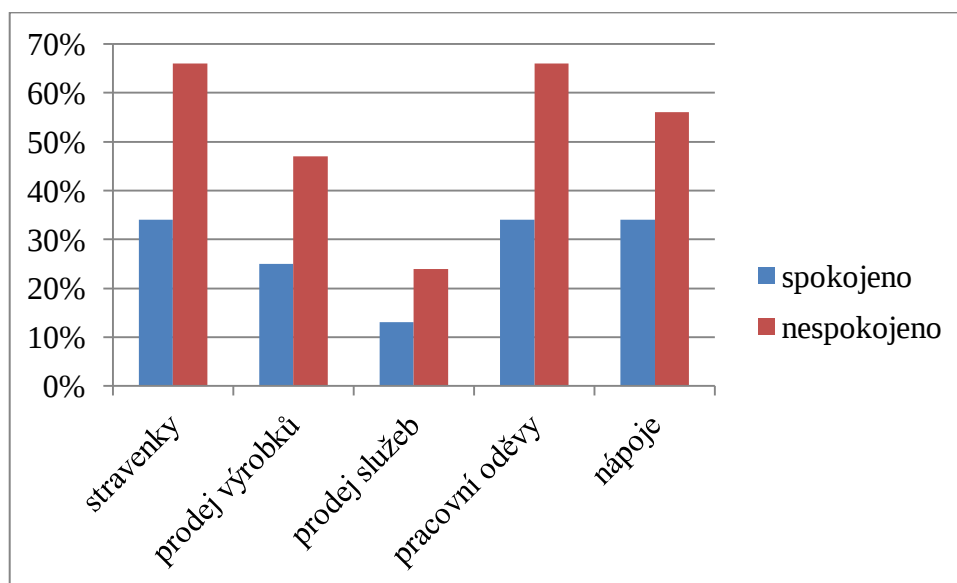
Podle odpovědí respondentů je zřejmé, že jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem benefitů a dále by uvítali 13. plat, prodlouženou dovolenou, příspěvek na rekreaci a proplacení jízdného za cesty do zaměstnání.

3.3 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance

Cílem bakalářské práce je návrh řešení, jak stávající motivační proces zlepšit, aby bylo dosaženo zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření je potřeba zjistit faktory, které ovlivňují nebo neovlivňují spokojenost zaměstnanců.

3.3.1 Stávající benefity

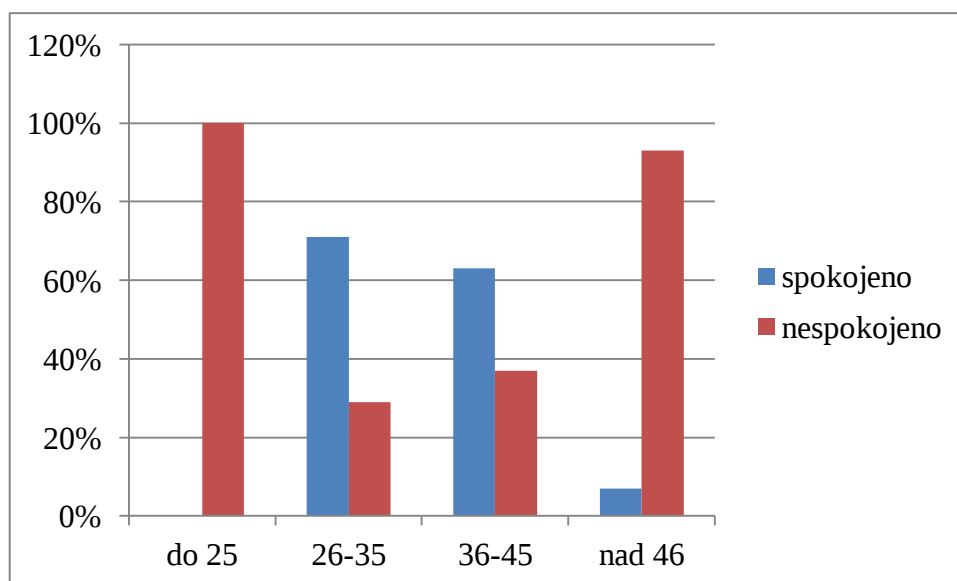
Porovnal jsem stávající systém benefitů se spokojeností zaměstnanců. Respondenti, kteří kladně hodnotili stávající benefity, byli zastoupeni spokojenými zaměstnanci i nespokojenými zaměstnanci. Z toho můžu tvrdit, že stávající systém benefitů nemá žádnou závislost se spokojeností zaměstnanců. Příčinou je s nejvyšší pravděpodobností skutečnost, že benefity se udělují zaměstnancům plošně. Jejich účel tedy není motivovat zaměstnance k většímu výkonu, ale udržet zaměstnance ve společnosti.



Obr. 20: Respondenti spokojení s benefity z pohledu spokojenosti zaměstnanců (zdroj: vlastní)

3.3.2 Věk zaměstnanců

Po porovnání spokojenosti zaměstnanců ve věkových skupinách byla převyšující nespokojenost zaměstnanců zaznamenána ve 2 věkových skupinách. Ve věkové skupině do 25 let všichni zaměstnanci skupiny 2 (100 %) vykazovali nespokojenost a ve věkové skupině nad 46 let bylo nespokojených 25 (93 %) zaměstnanců. Pouze u zaměstnanců ve věku od 26 do 45 let převládala pracovní spokojenost.



Obr. 21: Spokojenost zaměstnanců ve věkových skupinách (zdroj: vlastní)

3.3.3 Mezilidské vztahy na pracovišti

Z 19 spokojených zaměstnanců s pracovní činností bylo 17 (89 %) zaměstnanců zároveň spokojeno s mezilidskými vztahy na pracovišti. A z 36 nespokojených zaměstnanců s pracovní činností bylo 28 (78 %) nespokojeno s mezilidskými vztahy na pracovišti. Z toho se dá usuzovat, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou závislé na pracovní spokojenosti zaměstnanců anebo ji podmiňují.

3.4 Navrhnutá řešení pro zvýšení výkonu při použití finanční motivace

3.4.1 Mzda

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 47 % zaměstnanců vnímá mzdu jako spravedlivou avšak 71 % zaměstnanců není spokojeno s hodnotou své mzdy. Plošné zvyšování mezd by asi úplně neřešilo problém s motivací už jen z důvodu, že má jen krátkodobé působení na motivaci zaměstnance, ale každopádně je potřeba, aby mzda odpovídala výkonu zaměstnance, zohledňovala jeho kvalifikaci i zaměstnancovo chování.

Velice postrádám ve mzdě zaměstnanců zohlednění délky praxe a určitě tato skutečnost působí demotivačně na zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni delší dobu.

Nemusí se jednat o žádné závratné částky, stačí, aby zaměstnanec nabyl dojmu, že loajalita ke společnosti se vyplácí a tím byl odbourán demotivující aspekt.

Další demotivující prvek je nezohlednění stupně vzdělání. Cílem společnosti by mělo být získávat a udržovat si vzdělané zaměstnance, proto zde by bylo na místě zvýšení mzdy za každý stupeň vzdělání minimálně o jednu mzdovou třídu.

Nedílnou součástí mzdy by měly být výkonové prémie. Vedoucí pracovník by se neměl spokojovat s faktem, že zaměstnanec průměrně plní pracovní činnosti. Pak se může zaměstnanec vykonávající nadprůměrný pracovní výkon cítit nespokojeně a dostavuje se u něj demotivační efekt, když není nijak zvýhodněn oproti zaměstnanci podávajícímu podprůměrný pracovní výkon. A naopak zaměstnanec podávající podprůměrný pracovní výkon nemá snahu o nápravu, není motivován zvyšovat svoje pracovní úsilí.

3.4.2 Dovolená

Ve společnosti je zaměstnancům poskytováno 20 dní dovolené. U zaměstnanců, kteří pracující 12 hodin denně by zvýšení dovolené o 5 dní mělo své opodstatnění. Zvýšilo by to ochotu zaměstnanců na těchto směnách pracovat.

3.4.3 Stravování

Systém stravování je zaměstnanci kladně hodnocený a jsou s ním spokojeni. Ale i zde je prostor k zlepšování – zvýšil bych hodnotu stravenek na 120 Kč, každopádně u pracovníků, kteří pracují 12 hodin denně, dále bych tímto způsobem zvýhodňoval zaměstnance, kteří pracují na nočních směnách. Zaměstnavatel by na jednu stravenku přispíval 55 % z hodnoty stravenky 66 Kč. Zaměstnanec by doplácel zbylých 45 % z hodnoty stravenky 54 Kč.

Navázal bych na úspěšnost automatů na kávu a na stejném dotovaném principu bych zavedl svačtinové automaty. Sortiment těchto automatů bych cílil na zdravou výživu, protože společnost zaměstnává z větší části ženy a ty zdravotní styl života vnímají pozitivně.

3.4.4 Příspěvek na dopravu

Většina zaměstnanců společnosti nemá trvalé bydliště v místě sídla společnosti, jsou tedy nuceni do práce dojíždět. Rozvržení směn a vzdálenost k zastávkám veřejné dopravy jim znemožňuje tento typ dopravy využívat. Pro dopravu do práce musí využívat své osobní dopravní prostředky, to vede k zvýšeným nákladům na dopravu a ke ztrátě času, který stráví přepravou. Těmto zaměstnancům bych kompenzoval jejich ztráty příspěvkem na dopravu. Podle vzdálenosti trvalého bydliště od sídla společnosti, by se zaměstnanci rozdělili do 2 příspěvkových skupin. 1. příspěvková skupina by zahrnovala zaměstnance s dojezdovou vzdáleností do 20 km a příspěvek by činil 100 Kč měsíčně (1200 Kč ročně). Roční náklady na příspěvek pro 48 zaměstnanců by činil 95088 Kč. 2. příspěvková skupina by zahrnovala zaměstnance s dojezdovou vzdáleností nad 20 km a příspěvek by činil 200 Kč měsíčně (2400 Kč ročně). Roční náklady na příspěvek pro 25 zaměstnanců by činil 90050 Kč.

3.4.5 Dary

Za věrnost společnosti by jednorázově zaměstnanci s praxí delší než 21 let byli obdarováni hodinkami s logem společnosti do hodnoty 2000 Kč. Ve společnosti je 8 zaměstnanců splňujících toto kritérium, proto náklady na dar by byly minimální.

3.4.6 Benefity

Podle pracovních výsledků za předchozí 3 měsíce by zaměstnanci byla oznámena výše částky, kterou může dle vlastního úsudku uplatnit na pořízení benefitů (např. vstupenky na kulturní představení, sportovní utkání, pořízení zájezdu aj.).

3.4.7 Náborový příspěvek

Z věkové struktury zaměstnanců společnosti je patrné, že společnost v současné době zaměstnává skoro polovinu zaměstnanců starších 46 let, kteří s porovnáním se spokojeností s pracovní činností vykazují nespokojenost. Proto jednorázový náborový příspěvek ve výši 5000 Kč by měl zatraktivnit práci pro společnost pro mladé lidi od 25 do 45 let, kteří potom vykazují spokojenost s pracovní činností, mají optimistický přístup k práci a ztotožňují se s cíli společnosti.

3.5 Navrhnutá řešení pro zvýšení výkonu při použití nefinanční motivace

3.5.1 Uznání

Každý měsíc by byl vyhlašován vedoucím střediska „zaměstnanec měsíce“, jednalo by se o zaměstnance, který vykazoval nejlepší pracovní výsledky minulý měsíc. Tomuto zaměstnanci by pak na příští měsíc byla poskytnuta jistá privilegia. A pak by zaměstnanci, který se za rok stal nejvíce krát zaměstnancem měsíce byl udělen titul „vzorný pracovník“ s finanční odměnou.

3.5.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou velmi důležitý motivační faktor. Když na pracovišti zavládne mezi zaměstnanci přátelská atmosféra a zaměstnanec práci nevnímá jen jako zdroj finančních prostředků, ale také jako sociální událost, velice to přispívá k spokojenosti zaměstnance. V takové pracovní atmosféře dochází mezi zaměstnanci k větší informovanosti, kde si sdělují své pracovní postřehy, konzultují inovační pracovní postupy a hlavně dochází k lepší synchronizaci pracovních pohybů, které pak celkově vedou k většímu výkonu. I u introvertů, kde by se dalo předpokládat, že mezilidské vztahy na pracovišti jim budou lhostejné, tomu tak není a pracovní atmosféra na ně působí stejně kladně. Proto by manažer neměl tento pracovní aspekt zanedbávat a v rámci možností mezilidské vztahy na pracovišti upevňovat. Ale i dobré mezilidské vztahy na pracovišti mohou mít negativní stránku a to v případě, kdy nastane mezi manažerem a zaměstnancem rozepře, pak v takové situaci se manažer může potýkat s velice silnou opozicí.

3.5.3 Vytváření pracovních týmů

Když zaměstnancům umožníte, aby se podíleli na vytváření pracovních týmů, získáváte velice silný motivační prvek. Velice kladně to působí na mezilidské vztahy na pracovišti, protože zaměstnancům umožníte, aby pracovali se svými spolupracovníky, kteří jim jsou sympatičtí, mají podobné pracovní návyky, společné zájmy aj.

V tomto podniku mi bylo umožněno, aby zaměstnanci si utvořili pracovní skupiny. Na oddělení, kde pracuje 18 zaměstnanců v třech pracovních skupinách o šesti zaměstnancích, jsem použil porovnávací metodu. Každý zaměstnanec se měl rozhodnout mezi svými dvěma spolupracovníky, u toho, kterého hodnotil kladně přidělil jeden bod a druhému udělil nula bodů. Tímto způsobem zhodnotil každého spolupracovníka s každým spolupracovníkem. Pak se jednotlivé body u každého pracovníka sečetly a vzniklo skóre pracovníka (viz. tabulka č. 5). Po zpracování hodnotící tabulky všemi pracovníky se sčítá skóre u jednotlivých pracovníků a vznikne jejich celkové skóre. Šest pracovníků s nejvyšším skóre tvoří tým A, dalších šest pracovníků tvoří tým B a zbylých šest pracovníků s nejnižším skóre tvoří tým C. Po směně u každého týmu byla hodnocena kvalita výroby, kvantita výroby a pracovníci týmu hodnotili svoji spokojenost ve stupnici 1 – 5, kde 1 znamenala nejvyšší spokojenost a 5 nejnižší. Výsledky tohoto experimentu jsou znázorněny v tabulce č. 6.

Pracovník	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Skóre
1	X	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
2	1	X	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	6
3	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
4	1	0	1	X	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	6
5	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
6	1	1	1	1	0	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
7	1	1	1	1	0	0	X	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
8	1	0	1	0	0	0	0	X	0	1	0	0	1	1	0	0	0	5
9	1	1	1	1	0	0	0	1	X	1	0	1	1	1	0	0	1	10
10	1	0	1	0	0	0	0	0	0	X	0	0	1	0	0	0	0	3
11	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	X	1	1	1	1	0	1	12
12	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	X	1	1	0	0	0	8
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0
14	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	X	0	0	0	5
15	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	X	0	1	11
16	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	14
17	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	X	9

Tab. 5: Ukázkové hodnocení pracovníka č. 18 (zdroj: vlastní)

	Kvantita výroby	Kvalita výroby	Spokojenost zaměstnanců
Tým A	278	průměrná	1,16
Tým B	72	průměrná	2,34
Tým C	12	průměrná	3,17

Tab. 6: Hodnocení výroby (zdroj: vlastní)

3.5.4 Komunikace s vedoucím pracovníkem

Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti postrádají zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků. Zde by byly na místě pracovní porady, které bych situoval na pátek ke konci směny, kde už zaměstnanci vykazují podprůměrný výkon. Na těchto poradách by se zhodnotil minulý pracovní týden, zaměstnanci by se seznámili s výrobním plánem na další pracovní týden a řešily by se tam všechny problémy, které nastaly ve výrobě. Zaměstnanci by pak měli možnost celý víkend o těchto problémech přemýšlet. Náklady na pracovní porady by představovaly ztráty na výrobě, která se nevyrobí.

4. Shrnutí výsledků a návrhy opatření

Společnost se potýká s velkou nespokojeností zaměstnanců, jak je patrné z dotazníkového šetření. Není to pouze nespokojenost se mzdovým ohodnocením, ale zaměstnanci jsou nespokojeni i s vlastní pracovní náplní, pracovním prostředím, mezilidskými vztahy na pracovišti a z komunikace s vedoucími pracovníky. Když jsem porovnal otázky zaměřené na spokojenost podle věkové struktury zaměstnanců, tak k nespokojenosti se hlásí převážně zaměstnanci starší 35 let. U mladších zaměstnanců do 35 let je patrná nespokojenost se mzdovým ohodnocením, ale jinak ostatní pracovní atributy vnímají pozitivně. Těmto zaměstnancům by měla společnost poskytnout pracovní prostor, aby mohli realizovat své plány a nápady a hlavně je motivovat finančně. Jinak je jen otázkou času, kdy se dostanou do psychoekonomické krize, pak nastává buď odchod ze společnosti, nebo se z nich stávají velmi nespokojení zaměstnanci.

Současný systém benefitů je dobře nastaven a zaměstnanci s ním jsou velmi spokojeni, kdyby byl ještě rozšířen příspěvek na dopravu, příspěvek na rekreaci a 13. plat, stal by se z něho velmi motivační prvek. Při rozhodování, které benefity zařadit do systému odměňování, bych vycházel z tzv. Bachorovy kostky, která rozděluje benefity do 6ti skupin podle vynaložených prostředků zaměstnavatele po zdanění, tak aby zaměstnanec dostal čistých 100 Kč. Upřednostňoval bych druhou skupinu (velmi výhodné benefity), do které patří životní a penzijní připojištění, stravování, ubytování, rekvalifikace, vzdělávání aj. (Dušek 2015)

Zaměstnanci upřednostňují finanční motivaci v 85 % dotázaných respondentů. Je to hlavně dáno tím, že peníze uspokojují většinu lidských potřeb a jsou rychle za potřeby směnitelné. Staly se jedním z hlavních faktorů, proč zaměstnanci vykonávají pracovní činnost. Když manažer má finanční prostředky, tak je to velmi snadný nenáročný proces těmito prostředky zaměstnance motivovat, ale ve výsledku to nevyřeší pravou příčinu nespokojenosti zaměstnance. Jestli na pracovišti panují špatné mezilidské vztahy, tak zvýšení mzdy pouze oddaluje vlastní dopady nespokojenosti zaměstnance.

Odpovědi z dotazníkového šetření týkající se pracovní hrdosti jasně dokazují, že zaměstnanci se neztotožňují s cíli společnosti, neznají ani směr, kterým se organizace

uchyluje. Pak se zaměstnanci soustředí na dosahování svých osobních cílů a práci pro společnost vnímají jako nutné zlo. Tento problém se dá vyřešit, když v pracovním týmu najdeme optimisticky naladěného pracovníka s tvůrčí energií, který aktivně vyhledává příležitosti k zvýšení pracovního výkonu. Pak takový pracovník může šířit osvětu a působí motivačně na své spolupracovníky. Ale nejdůležitější je pořad komunikace vedoucího pracovníka se zaměstnanci.

Navrhnutá opatření:

1. Mzda

Nutně by se nemuselo jednat o zvýšení mzdy, i když by to určitě zaměstnanci uvítali, ale spíše o zvětšení podílu pohyblivé složky mzdy (osobního ohodnocení), která je postavena na výkonnosti zaměstnance. Při přidělování mzdové třídy by se měla zohledňovat délka praxe, vzdělání, schopnosti a dovednosti zaměstnance. Zaměstnanec by pak mzdové ohodnocení vnímal jako spravedlivé a motivovalo by ho to k většímu výkonu, protože by byl přesvědčen, že takové pracovní chování mu zajistí větší příjem.

2. Zpětná vazba

Zavedení pracovních porad konaných minimálně 1 krát za měsíc, kde by zaměstnancům byla poskytnuta zpětná vazba a uznání. Velice důležitá je podpora vedení. Náklady na pracovní porady by představovaly ztráty na výrobě, která se nevyrobí.

3. Mezilidské vztahy

Zapojení zaměstnanců do vytváření pracovních týmů. Pořádání neformálních akcí, například volejbalový turnaj mezi pracovními týmy je velice příjemná aktivita, u které se upevňuje kolektiv. Turnaj by se konal v osobním volnu zaměstnanců, proto by náklady zaměstnavatele byly minimální, podílel by se pouze na financování pronájmu sportoviště. Zaměstnanci nepracující jako tým nemůžou dosáhnout větší pracovní výkonnosti.

5. Závěr

„Svět je motivován vysoce motivovanými jednotlivci, nadšenci, lidmi, kteří mají silné přání a velkou víru.“ (Batten 2002)

Cílem bakalářské práce bylo posoudit motivační faktory vybrané výrobní firmy, k tomu jsem použil dotazníkové šetření, jehož výsledkem byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců v mnoha pracovních oblastech. Převážně jsou zaměstnanci nespokojeni se mzdou, pracovními podmínkami a mezilidskými vztahy na pracovišti. Problémem je také nedostačující komunikace vedoucích pracovníků s řadovými zaměstnanci. I když s vedoucími pracovníky jsou většinou spokojeni, chybí řadovým zaměstnancům od nich zpětná vazba. Zaměstnanci by uvítali 13. plat, prodlouženou dovolenou, příspěvek na rekreaci a proplacení jízdného za cesty do zaměstnání. Toto však naráží na finanční možnosti zaměstnavatele. Zajímavé je, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní dobou, když výroba probíhá v jednosměnném (osmihodinová nebo dvanáctihodinová pracovní doba) nebo třisměnném (osmihodinová pracovní doba) provozu.

Následně jsem navrhnul několik řešení pomocí finanční motivace a nefinanční motivace. Finanční motivace zvyšuje náklady výroby, proto jsem zastávce nefinanční motivace. Jsem přesvědčen, že spokojenost zaměstnance se dá docílit spravedlivým systémem odměňování, vhodně volenými benefity jak finančními, tak nefinančními, sociálním klimatem na pracovišti a vhodnými mezilidskými vztahy. Výrobní technologie a obslužnost pracovních linek umožňují vytváření malých pracovních týmů, které se dají daleko lépe motivovat než samostatný jedinec. Mám velkou víru v to, že se dá vytvořit pracovní atmosféra, kde se pracovník se svými spolupracovníky bude cítit stejně dobře jako se svými přáteli při posezení ve vinném sklípku. Toto přání však od vedoucího pracovníka očekává tvrdou práci, odříkání, trpělivost a je podmíněno mzdou, která je srovnatelná s podobnými pracovními činnostmi.

Pracovní motivace je nekončící proces, který by měl vést k tomu, aby zaměstnanec pracoval kvůli pozitivním požitkům z práce a budoval se u něho kladný vztah k práci. Proto jsem z navržených řešení finanční a nefinanční motivace vybral 3 opatření (mzda, zpětná vazba a mezilidské vztahy), která považuji za řešení nespokojenosti zaměstnanců.

6. Použitá literatura

ARMSTRONG, M. – Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

BATTEN, J. – Mistr motivace, Pragma, Praha 2002, 144 s., ISBN 978-80-7205-865-7.

BĚLOHLÁVEK, F. – Jak řídit a vést lidi, Computer Press, Praha 2000, 94 s., ISBN 978-80-7226-308-0.

DLOUHÁ, D. – Psychologie práce, Mendelova univerzita, Brno 2011, 60 s., ISBN 978-80-7375-191-3.

DUŠEK, J. – Daně z příjmů 2015, Grada Publishing, Praha 2015, 208 s., ISBN 978-80-247-5435-2.

HORVÁTHOVÁ, P. – Řízení lidských zdrojů nové trendy, Managemnet Press, Praha 2016, 428 s., ISBN 978-80-7261-430-1.

KOHOUTEK, R. – Psychologie práce a řízení, CERM, Brno 2000, 226 s., ISBN 978-80-214-1552-5.

MADSEN, K. B. – Moderní teorie motivace, Academia, Praha 1979, 472 s., ISBN 509-21-857.

MIKULÁŠTÍK, M. – Manažerská psychologie, Grada Publishing, Praha 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M. – Motivace lidského chování, Academia, Praha 1996, 272 s., ISBN 978-80-200-0592-7.

PAUKNEROVÁ, D. – Psychologie pro ekonomy a manažery, Grada Publishing, Praha 2006, 256 s., ISBN 978-80-247-1706-9.

POŠVÁŘ, Z. – Management, Mendelova univerzita, Brno 2011, 262 s., ISBN 978-80-7375-347-4.

PROVAZNÍK, V. – Psychologie pro ekonomy a manažery, Grada Publishing, Praha 2002, 228 s., ISBN 978-80247-0470-6.

RŮŽIČKA, J. – Moderní personální management, HH, Praha 2000, 174 s., ISBN 978-80-86022-65-X

ŠIKÝŘ, M. – Personalistika pro manažery a personalisty, Grada Publishing, Praha 2016, 208 s., ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, J. – Psychologie ve světě práce, Karolinum, Praha 2003, 461 s., ISBN 978-80-246-0448-5.

TOMŠÍK, P. – Řízení lidských zdrojů, Mendelova univerzita, Brno 2013, 266 s., ISBN 978-80-7375-556-0.

VODÁČEK, L. – Management, teorie a praxe v informační společnosti, Management Press, Praha 1999, 292 s., ISBN 978-80-85943-94-8.