

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců v konkrétní organizaci

Šárka Medáčková

Bakalářská práce

2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šárka MEDÁČKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců v konkrétní organizaci**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 0) Úvod
 - 1) Základní pojmy
 - 2) Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců
 - 3) Motivační techniky používané v Drinks Union, a. s.
 - 4) Analýza spokojenosti zaměstnanců v Drinks Union, a. s.
 - 5) Závěr
- Doporučená literatura
Seznam příloh

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
Adair, J.E.: Efektivní motivace. Nový Zlíchov: Alfa Publishing, 2004.
Arnold, J.: Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007.
Mikuláščík, M.: Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2007.
Carnegie, D.: Jak získávat přátele a působit na lidi. Praha: Talpress, 1993.
Adair, J.E.: Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005.
Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing, 2003.
Provazník, V.: Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004.
Deibl, M.: Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2007

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svým rodičům za to, že mi umožnili získat vysokoškolské vzdělání.

Mé poděkování patří též všem zaměstnancům Drinks Union a. s., kteří mi poskytli potřebné informace, věnovali svůj čas, zkušenosti a praktické rady z oblasti personálního řízení, které pomohly zvýšit kvalitu této práce.

Touto cestou bych také ráda poděkovala Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za cenné rady a za čas, který mi věnoval při konzultačních hodinách.

SOUHRN

Bakalářská práce se zabývá problémem pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců a je rozdělena na dvě části. Teoretická část popisuje nejnámější a nejpoužívanější teorie pracovní motivace a spokojenosti člověka a zabývá se používanou terminologií a vysvětlením teoretických základů v této oblasti. Průzkum pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců proběhl ve společnosti DRINKS UNION a. s.. Seznámení se s touto společností a s jejími používanými motivačními technikami je předmětem praktické části. Součástí této oblasti je i samotný průzkum spokojenosti, popis průběhu dotazování v organizaci, zhodnocení výsledků průzkumu a návrh pro zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace; spokojenost; práce; zaměstnanecké výhody; dotazník

TITLE

Work motivation and employee satisfaction within the particular company

ABSTRAKT

Being divided into two parts, this bachelor's thesis considers the problem of work motivation and employee satisfaction. The theoretical part describes the most noted and utilized theories of work motivation and human satisfaction, considering the terminology in use and explaining theoretical bases of this field. The work motivation and employee satisfaction survey took place within the company DRINKS UNION a. s. The applied part introduces this company and its utilized motivation techniques. The satisfaction research itself, the query course within the company, appraising the survey results and proposals in terms of improving the present situation are particular segments of this part.

KEYWORDS

motivation; satisfaction; work; employee bonuses; answer sheet

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	- 11 -
SEZNAM GRAFŮ	- 11 -
SEZNAM TABULEK.....	- 11 -
0. Úvod.....	- 12 -
1. Základní pojmy	- 13 -
1.1 Management.....	- 13 -
1.2 Personální rozměr managementu.....	- 14 -
1.3 Tradiční a nové funkce managementu	- 14 -
1.4 Shrnutí.....	- 15 -
2. Pracovní motivace zaměstnanců.....	- 16 -
2.1 Teorie motivace	- 16 -
2.2 Pracovní motivace.....	- 21 -
2.2.1 Zdroje motivace	- 23 -
2.2.2 Základní pravidla pracovní motivace	- 26 -
2.2.3 Systém pracovní motivace.....	- 27 -
2.2.4 Peníze a motivace	- 29 -
2.2.5 Praktické nástroje nefinanční motivace.....	- 30 -
2.3 Shrnutí.....	- 31 -
3. Motivace a pracovní spokojenost.....	- 32 -
3.1 Teorie pracovní spokojenosti.....	- 32 -
3.1.1 Jednofaktorová teorie	- 32 -
3.1.2 Dvoufaktorová teorie	- 33 -
3.2 Faktory pracovní (ne)spokojenosti	- 34 -
3.3 Spokojenost ve vztahu s pracovním chováním a výkonem	- 36 -
3.4 Měření pracovní spokojenosti.....	- 37 -
3.5 Rozbor pracovní motivace	- 38 -
3.6 Shrnutí.....	- 38 -
4. Moderní trendy v motivaci.....	- 40 -
4.1 Zaměstnanecké benefity	- 40 -
4.1.1 Nejčastěji poskytované benefity v ČR.....	- 41 -
4.2 Shrnutí.....	- 42 -

5.	Společnost DRINKS UNION a. s.	- 44 -
5.1	Motivační systém ve společnosti Drinks Union a. s.	- 46 -
5.1.1	<i>Vztahy na pracovišti</i>	- 47 -
5.1.2	<i>Možnost profesního růstu</i>	- 47 -
5.1.3	<i>Komunikace a získávání informací</i>	- 47 -
5.1.4	<i>Zaměstnanecké výhody</i>	- 48 -
5.1.5	<i>Odměny při zaměstnaneckých výročích</i>	- 51 -
5.1.6	<i>Celopodnikové soutěže</i>	- 52 -
5.2	Průzkum spokojenosti zaměstnanců v Drinks Union a. s.	- 53 -
5.3	Vyhodnocení výsledků	- 55 -
5.3.1	<i>Informovanost</i>	- 55 -
5.3.2	<i>Kvalita řízení</i>	- 57 -
5.3.3	<i>Vztahy na pracovišti</i>	- 58 -
5.3.4	<i>Podnikatelské povědomí</i>	- 59 -
5.3.5	<i>Spokojenost</i>	- 59 -
5.3.6	<i>Souhrnné výsledky</i>	- 62 -
5.4	Řízené rozhovory se zaměstnanci	- 63 -
5.5	Návrh pro zlepšení současného stavu	- 64 -
6.	Závěr.....	- 67 -
	POUŽITÁ LITERATURA.....	- 69 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 70 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Maslowovo hierarchické uspořádání potřeb</i>	- 17 -
<i>Obrázek 2: Model motivace podle Portera a Lawlera</i>	- 20 -
<i>Obrázek 3: Model procesu motivace</i>	- 24 -
<i>Obrázek 4: Motivační a hygienické faktory pracovní spokojenosti podle Herzberga</i>	- 33 -
<i>Obrázek 5: Příčiny a důsledky pracovní (ne)spokojenosti</i>	- 36 -

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Informovanost</i>	- 56 -
<i>Graf 2: Zpravodaj DU</i>	- 56 -
<i>Graf 3: Kvalita řízení</i>	- 57 -
<i>Graf 4: Hodnocení - korektnost a objektivnost</i>	- 57 -
<i>Graf 5: Vztahy mezi odděleními</i>	- 58 -
<i>Graf 6: Vztahy na pracovišti</i>	- 58 -
<i>Graf 7: Podnikatelské podvědomí</i>	- 59 -
<i>Graf 8: Spokojenost</i>	- 60 -
<i>Graf 9: Spokojenost se mzdou</i>	- 60 -
<i>Graf 10: Spokojenost s vykonávanou prací</i>	- 61 -

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Počet zaměstnanců k 31.12.2007</i>	- 55 -
<i>Tabulka 2: Výsledky dotazníku spokojenosti v roce 2007</i>	- 62 -
<i>Tabulka 3: Výsledky dotazníku spokojenosti v roce 2006</i>	- 62 -

0. Úvod

Současným trendem moderních společností je kladení důrazu na významnost lidských zdrojů. Společnosti investují nemalé částky na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců a snaží se své zaměstnance motivovat k lepším výkonům. Aby zaměstnanci byli motivováni k práci je zapotřebí nastavit účinný systém, který bude zohledňovat požadavky zaměstnanců a vycházet jim vstříc.

Každý člověk je jedinečná osobnost a vnímá svou práci jinak. Jeho hodnotový systém, názory a postoje se významně podílejí na utváření motivace k práci. Existuje mnoho teorií, které se zabývají motivací člověka, zkoumají, co člověka přiměje jednat určitým způsobem a stylem, co ho přiměje vytýčit si cíl a tento cíl sledovat a následně ho dosáhnout. Díky těmto poznatkům můžeme zjistit co je nejúčinnějším způsobem motivace jednotlivého zaměstnance a zaměřit se tímto směrem dále. Těchto poznatků využívají zejména vedoucí pracovníci, manažeři a také pracovníci personálního oddělení.

Přestože každý člověk je jedinečným individuem, jedno nás všechny napříč kontinenty i historií pravděpodobně spojuje. Je to snaha vyhnout se nepříjemným situacím a být šťastný a spokojený. U každého z nás se ale pojetí uvedených pojmů může více či méně výrazně lišit. Proto se v posledních desetiletích věnuje stále více pozornosti osobnosti člověka v pracovním procesu i v našich zemích.

Téma bakalářské práce si bakalantka vybrala z důvodu neustále zvyšujícího se zájmu organizací o své pracovníky, který nevyplývá jen z podnikové kultury podniků a z příslušné právní úpravy, ale také z faktu, že mnoho organizací si začíná uvědomovat, že pracovní síla je nejdůležitějším faktorem organizace a zaručuje jí prosperitu a úspěch na trhu.

Předmětem bakalářské práce je pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců. **Cílem je identifikovat motivační techniky používané ve vybrané organizaci, zjistit celkový rozsah spokojenosti samotných pracovníků a jejich názor na dotazníkové šetření. Na základně zjištěných údajů pak posoudit nedostatky či důvody nespokojenosti a navrhnout opatření k odstranění těchto zjištěných nedostatků.**

K získání potřebných informací bylo využito několik technik. Jednalo se o řízené rozhovory s pracovníky, dotazník spokojenosti určený zaměstnancům firmy a rovněž analýzu poskytnutých dokumentů.

1. Základní pojmy

1.1 Management

Pojmu management odpovídá český termín řízení, což je jedna z nejdůležitějších lidských činností dneška. Jak ale uvádí Vodáček a Vodáčková (2006, str. 16), ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje jednoznačné a všeobecné platné chápání tohoto pojmu. Pro ilustraci uvádím tři definice pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- účel a používané nástroje.

Typickým příkladem definice, která zdůrazňuje vedení lidí, je pojetí „Management znamená umění dosahovat cíle organizace hlavami a rukama jiných.“

Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je: „Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“

Příkladem definice managementu, která především poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“

V poslední definici byl zmíněn pojem manažer a proto je důležité vysvětlit si i tento termín. Podle Robbinse a Coultera (2004, str. 22) „je manažer někdo, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich pracovní činnost tak, aby byly naplněny cíle organizace“.

Z titulu své vedoucí funkce hrají manažeři rozhodující úlohu v řízení lidských zdrojů, v přístupu, který představuje jednu z forem personálního řízení. Urban (2004, str. 160) toto řízení chápe „jako dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.“

1.2 Personální rozměr managementu

Manažeři jsou odpovědni za plnění cílů své organizace. Jejich schopnost dosahovat těchto cílů závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídicí oblasti – *odbornou a personální*. (Urban 2003, str.11)

Odborná dimenze manažerské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace a jednotlivých úseků, o využívání jejích zdrojů i o dílčích cílech a pracovních postupech jejích jednotlivých útvarů.

Personální rozměr managementu zahrnuje řízení lidí. Především tedy stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů.

1.3 Tradiční a nové funkce managementu

Ve své řídicí roli musí manažer zvládat především čtyři tradiční či klasické řídicí funkce: úkoly plánovat, rozdělovat práci, zadávat pracovní úkoly podřízeným a kontrolovat jejich plnění. Nejdůležitější manažerskou funkcí dneška již však není schopnost organizovat práci a rozdělovat úkoly, ale schopnost zvládat nové funkce managementu jako jsou nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance, postupně jim delegovat stále náročnější pravomoci a úkoly, podporovat je v jejich plnění a trvale s nimi komunikovat. (Urban 2003, str. 14)

Smyslem práce je obvykle realizace stanovených cílů rozvoje individuálních nebo společenských, skupinových potřeb, požadavků, zájmů či hodnot. Člověk v ní stráví velkou část života, a proto je volba povolání pro něj důležitým rozhodnutím.

Jak uvádí Armstrong (2007, str.185), „práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností“. Podle Mikuláščíka (2007, str. 269) může práce sloužit jako zprostředkovatel peněz či produktu, jako evokace pocitu radosti z toho, že člověk něco získal nebo ze samotné činnosti. Dále může sloužit jako prostředek k seberealizaci nebo jako prostředek k sociálnímu životu. Pro některé lidi může být práce jediný zdroj sociální interakce.

S prací souvisejí také pracovní postoje, které Rymeš (2003, str. 109) charakterizuje „jako relativně stálé psychické soustavy, které vyjadřují vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám; mají významné místo ve struktuře osobnosti. Jsou to hodnotící vztahy k lidem, předmětům, jevům a událostem, které se nacházejí v bezprostředním okolí i ve vzdáleném prostředí člověka“.

Pracovní postoje se vztahují k širokému okruhu problémů souvisejících se zařazením pracovníka v organizaci. Orientačně jsou to postoje k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k sociálnímu klimatu, k práci a jejím podmínkám a k mimopracovním podmínkám práce.

1.4 Shrnutí

Tématem bakalářské práce je motivace a spokojenost zaměstnanců a proto cílem úvodní kapitoly bylo vysvětlit základní pojmy týkající se oblasti managementu, jejíž součástí toto téma je.

Pojmu management odpovídá český termín řízení, avšak je možné definici tohoto pojmu chápat různě, podle toho, zda zdůrazňuje vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky nebo účel a používané nástroje. Představitelem managementu je manažer, uplatňující styl řízení, který zahrnuje základní řídicí funkce. S postupem času však byly tradiční funkce managementu jako jsou: úkoly plánovat, rozdělovat práci, zadávat pracovní úkoly podřízeným a kontrolovat jejich plnění, nahrazeny funkcemi novými, a to: nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance, postupně jim delegovat stále náročnější pravomoci a úkoly, podporovat je v jejich plnění a trvale s nimi komunikovat.

Bakalářská práce se soustředí především na pracovní motivaci a proto zde byl vysvětlen i pojem práce, jako účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností, a pracovní postoje, jako relativně stálé psychické soustavy, které vyjadřují vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám. Ostatní aspekty a složky pracovní motivace, včetně jejího teoretického vymezení, jsou obsahem druhé kapitoly.

2. Pracovní motivace zaměstnanců

2.1 Teorie motivace

Východiskem pro hlubší poznání mechanismů motivace pracovního chování je aplikace teorií a modelů pracovní motivace. Teorie motivace jsou totiž základním zdrojem poznatků pro manažery a jiné pracovníky, kteří se dnes a denně zabývají otázkou motivace svých zaměstnanců. Pomáhají odhadovat, jak budou lidé v různých situacích reagovat, jaké motivační podněty mohou ovlivnit pracovní chování apod. Většina pracovních motivačních teorií vychází z teorií lidských potřeb a jejich uspokojování, ale přesto dosud neexistuje žádná, která by byla všeobecně přijímána, nebo alespoň výrazně dominantní. Většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování lze podle Luthanse (1992, cit. podle Rymeše 2003, str. 102) shrnout do dvou skupin.

První skupina teorií (*teorie potřeb*) vysvětluje, co člověka motivuje k práci; jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Podle Armstronga (2007) je základem těchto teorií přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Tyto teorie mají jednoduchou konstrukci, jsou srozumitelné a bez obtíží transformovatelné do pracovního života. Mezi takové teorie patří Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Alderferova teorie potřeb.

Druhá skupina teorií pracovní motivace (*teorie zaměřené na proces*) sdružuje modely, které předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou (Armstrong, 2007, str. 224). K nejznámějším teoriím této skupiny náleží Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti, Adamsova teorie spravedlnosti a Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle.

Potrava, oděv, bydlení, sexuální potřeby **Maslowova hierarchie potřeb**

Jednu z nejrozšířenějších teorií motivace vytvořil ve 40. a 50. letech minulého století americký psycholog Abraham H. Maslow, který ji založil na rozlišení pěti úrovní potřeb (viz. obrázek 1):

1. *fyziologické potřeby* – tvoří základní úroveň a zahrnují potřeby spánku, potravy, sexu, vody a vzduchu,
2. *potřeby jistoty a bezpečí* – zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí,
3. *potřeba sounáležitosti* – sociálně zaměřené potřeby se vztahují k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován,
4. *potřeba úcty* – sem náleží potřeba být respektován, potřeby prestiže a úspěchu,
5. *potřeba seberealizace* – nejvyšší úroveň potřeb zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

Obrázek 1: Maslowovo hierarchické uspořádání potřeb



Všechny uvedené úrovně potřeb vytváří hierarchicky uspořádaný systém s určitým právem přednosti, který spočívá v tom, že výše postavené potřeby se projeví až tehdy, byly-li níže postavené potřeby uspokojeny (Rymeš, 2003). Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že "člověk je živočich s přáními"; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K

psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací (Armstrong, 2007).

Převedeno do podoby hierarchie pracovní motivace, vyjadřují jednotlivé úrovně následující potřeby pracovníka: plat – sociální zajištění, důchodové zabezpečení apod. – přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích – tituly, statusové symboly, povýšení – pracovní seberealizace (Rymeš, 2003, str. 103).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie vyhází s existence dvou druhů motivačně závažných podnětů. Jedny jsou vnější a zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. Tyto faktory nazval F. Herzberg *hygienickými*; ovlivňují spíše vztah pracovní pohodou a spokojenost pracovníka, protože jejich motivační vliv se rychle „opotřebuje“. Druhé, vnitřní faktory, odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce a uspokojení z práce; projevují se ve výkonnosti. Tento druh podnětů je označován jako *motivátory* a jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou.

Alderferova teorie potřeb

Obdobou Maslowovy teorie je teorie potřeb, jejímž autorem je C. Alderfer. Rozlišuje rovněž několik úrovní potřeb:

1. *Potřeby existence* – zahrnují obvyklé fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Pracovník může uspokojit tyto potřeby prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami.
2. *Potřeby vztahů* – zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli.
3. *Potřeby růstu* – obsahují potřeby osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím schopností.

Takto stanovené úrovně potřeb nejsou v Alderferově pojetí nepružně hierarchické. Člověk může být dokonce ovlivňován více potřebami různé úrovně v dané chvíli, například potřebami vztahů s druhými a potřebou osobního růstu. Také uspokojení jedné potřeby nemusí znamenat automatické působení výše postavené potřeby.

Vroomova teorie valence a očekávání

Základní tezí V. Vrooma je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Vyjádřeno jednoduchou rovnicí:

$$\text{motivace (úsilí)} = \text{expektance (očekávání)} \times \text{valence (hodnota)}$$

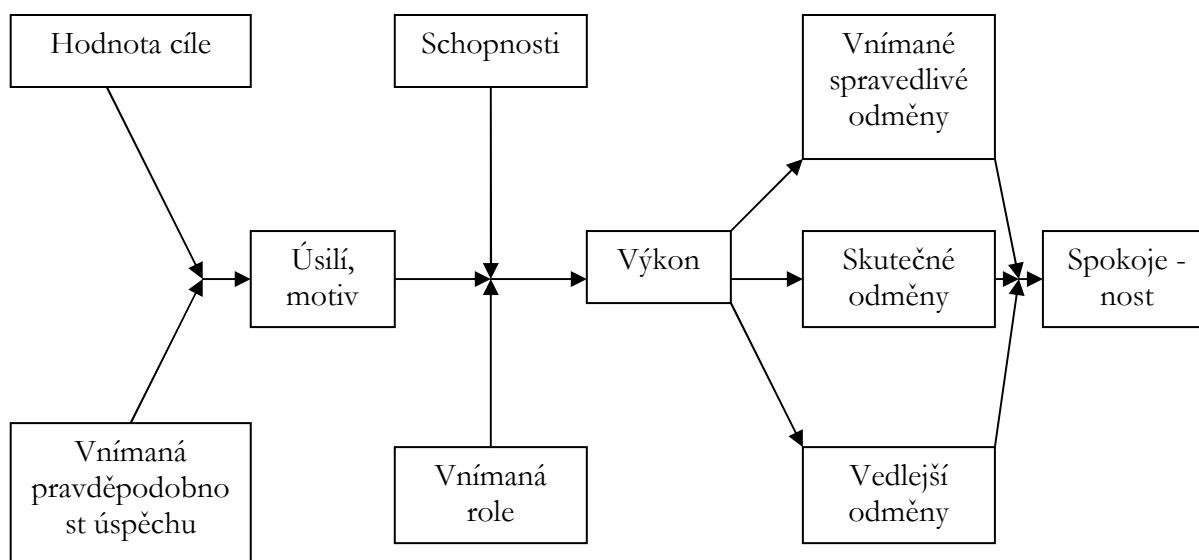
Ústředními pojmy Vroomovy teorie jsou valence, instrumentalita a očekávání. Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Instrumentalista zahrnuje proces vynaložené činnosti, pomocí níž jsou dosahovány výsledky. Očekáváním se rozumí subjektivní pravděpodobnost, s jakou bude cíle dosaženo. Převáděno do praktické roviny – pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako jsou například vyšší plat nebo funkční postup. Jestliže je tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne daného cíle, pak tato skutečnost příznivě ovlivní jeho další výkony.

Zaměstnanec, který není přesvědčený o smyslu své práce, není motivovaný. Úkolem nadřízeného nebo vedoucího pracovníka je tedy správně odhadnout preference a chování pracovníků a následně je motivovat k tomu, co je dobré nejen pro organizaci, ale i pro pracovníka samotného. Význam této teorie tedy spočívá především v tom, že rozlišuje individuální potřeby a motivaci. Jejím nedostatkem je ale podle jejích kritiků nesnadná aplikace v praxi. Přesto jde o koncept, který poukázal na komplikovanost motivace.

Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Na principu očekávání je postavena také teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera, jejíž pojetí je však složitější. Shodně s Vroomem vycházejí z toho, že hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažení cíle, vede k vynaložení určitého úsilí. Toto úsilí však nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech a na tom, jak jedinec vnímá svoji profesionální roli. Odměny, které pak následují, determinují spokojenost pracovníka. Tento postup je vyjádřen v obrázku č. 2 (upraveno podle Luthanse, 1992, cit. podle Rymeše, 2003, str. 105)

Obrázek 2: Model motivace podle Portera a Lawlera



Teorie spravedlnosti J. S. Adamse

Tato teorie je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Podstata spočívá v tom, že pracovník se jako člen týmu srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a své dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a dosaženými zisky ostatních spolupracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má dojem, že jeho vklad do práce je větší než je tomu u ostatních a výsledný efekt je dokonce nižší, pak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti upravením pracovního úsilí. Pociťovaná nespravedlnost tak má nepříznivý vliv na výkonnost a může se nepřímo promítnout i do jeho vztahů v pracovním týmu. V zásadě mohou vzniknout tři situace subjektivního dojmu nadhodnocení, podhodnocení a spravedlnost.

Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

Latham a Lock vycházejí z předpokladu, že motivace a dosahovaný výkon pracovníků jsou vyšší, pokud jsou jim stanoveny specifické cíle tak, že:

- cíle jsou obtížné, ale přijatelné,
- existuje zpětná vazba poskytující potřebné informace o postupu, kvalitě práce apod.,
- pracovníci participují na stanovení cílů a souhlasí s nimi.

Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže - je-li to potřebné - je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.

Z hlediska praktického využití je uvedená teorie propojena s koncepcí řízení podle cílů, která je známa z 60. let minulého století (podle Armstronga, 2007, str. 226).

Teorie pracovní motivace X a Y D. McGregora

Poněkud mimo obě skupiny teorií stojí teorie pracovní motivace X a Y D. McGregora. V zásadě se jedná o typologii pracovníků, jejichž přístup k práci, pracovní chování a ovlivňování pracovního úsilí je diferencované. Autor rozlišuje dvě pojetí pracovníků.

Typický představitel první kategorie nerad pracuje a pokouší se práci vyhýbat. Je-li nucen pracovat, dělá jen to nejnnutnější, nelze očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Takový člověk musí být k práci veden, podněcován odměnou nebo trestem a musí být pod kontrolou (teorie X).

Typický profil pracovníka druhé kategorie tvoří vlastní a přirozená aktivita, vynalézavost a tvořivost, ochota přijímat odpovědnost a identifikace s cíli pracovní skupiny a organizace. Ovlivňování takového jedince je zaměřeno na povzbuzování samostatnou prací, pozitivním oceňováním výsledků a vytvářením příležitostí pro jeho osobní růst (teorie Y).

2.2 Pracovní motivace

Motivace dnes patří k pojmům, které jsou skloňovány v rámci nejrůznějších organizací téměř dnes a denně. Přitom donedávna byla motivace pojmem relativně neznámým. Větší zájem o motivaci pracovníků je spojován s potřebou vedení organizací dosahovat vyšších a vyšších výkonů svých zaměstnanců. Hledají se tedy vhodné nástroje a způsoby, jak motivovat pracovníky tak, aby pracovali v souladu s představami managementu organizace.

Pojem motivace (z latinského „movere“ – hýbat, pohybovat) vyjadřuje proces, jež je výslednicí působení vnitřních i vnějších podmínek. Ten podněcuje určité chování, usměřňuje ho určitým směrem a udržuje toto chování (činnost) v chodu. Jde tedy o jednu ze základních, ale zároveň nejkomplikovanějších a nejsložitějších struktur osobnosti, jejímž prostřednictvím můžeme vysvětlit, co stojí za rozhodnutím člověka začít řešit nějakou úlohu, co jej vede k

tomu u práce vydržet, jaké úsilí je třeba vynaložit k úspěšnému řešení. Podle Arnolda, Robertsona a Coopra (1991, cit. podle Armstrong 2007, str. 219) má motivace tři dimenze:

1. *Směr* – motivace se uplatňuje tak, že činnost člověka se zaměřuje určitým směrem a naopak od jiných se odvrací.
2. *Úsilí* – činnost člověka v určitém směru závisí na úsilí, které k dosažení cíle vynaloží, s jakou pílí se o to pokouší, vynaloží více či méně energie.
3. *Vytrvalost* – jak dlouho se o dosažení cíle pokouší, je to schopnost překonávat nejrůznější překážky, které se mohou objevit během motivované činnosti.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. (Armstrong 2007, str. 220).

Jak uvádí Rymeš (2003, str. 106) *pracovní jednání* je specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zdroje pracovního jednání člověka nalezneme jednak v jeho vnitřní motivaci a jednak ve vnějších vlivech (*stimulech*). Jak původně zjistili Herzberg a kol.(cit. podle Armstrong 2007, str. 221), existují tedy dva typy motivace:

Vnitřní motivace - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají "kvality pracovního života", budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.

Pracovní motivaci lze tedy považovat za jev vyskytující se ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů. Vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

Proces pracovní motivace je podle Rymeše (2003, str. 108) významně ovlivňován situačními proměnnými, jako jsou: charakter úkolu (typičnost, odborná náročnost, omezený čas na provedení, kooperační složitost apod.), osobnost nadřízeného (jedná se především o jeho funkční a osobní autoritu a převažující styl řízení) a sociální klima pracovního týmu (úroveň mezilidských vztahů, sociální a vnitřní výkonové normy, konflikty apod.)

2.2.1 Zdroje motivace

Pouze objasnění procesu motivace a jeho dynamických složek nám ale neumožňuje porozumět motivaci lidského chování. Abychom jej mohli ovlivňovat, je třeba hledat skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tedy její zdroje. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Význam uvedených zdrojů se ale u různých lidí liší v závislosti na genetických, biologických i sociálních podmínkách.

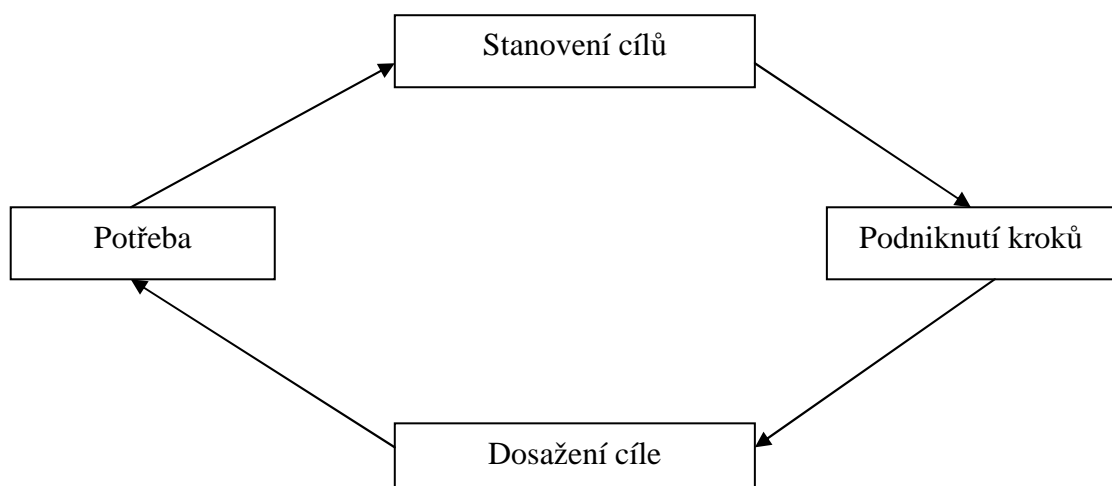
Potřeby

Jako jeden ze základních zdrojů motivace je chápána potřeba. Tu Urban (2004) definoval jako: „Určitý vnitřní stav, který vede k tomu, že určité výstupy jsou atraktivní.“ V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného. Neuspokojené potřeby vytvářejí pnutí, která stimulují vnitřní síly jednotlivce. Tyto vnitřní síly způsobují chování namířené k dosažení určitých cílů. Jsou-li dosaženy, potřeby budou uspokojeny a napětí se uvolní.

Podle Mikuláščíka (2007, str. 116) se rozlišují potřeby *biologické a sociální, primární a sekundární*. Primární biologické jsou: hlad, žízeň, sexuální potřeba, potřeba odpočinku a spánku, aktivity, bezpečí, emocí. Sekundární biologické vznikají na základě závislosti, například drogové. Primární sociální jsou: sociální kontakt, potřeba moci, lásky, uznání, seberealizace. Sekundární sociální jsou: civilizační, kulturní a estetické vyžití, doprava, bydlení, telefon a další potřeby, které vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí.

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek č. 3. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. (Armstrong 2007, str. 220)

Obrázek 3: Model procesu motivace



Návyky

Některé činnosti v průběhu života realizujeme méně často, jiné častěji nebo dokonce pravidelně. Stávají se tedy jakýmsi stereotypy, návyky. Návyk tedy představuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci (Provazník a Komárková, 2004, str. 31).

Zájmy

Zájmů existuje v podstatě tolik, kolik je aktivit, které člověku přinášejí potěšení. Zájem je to, čemu jedinec dává přednost v situaci volby, to, na co jedinec upíná svou pozornost. Zájem je možné považovat za specifický druh motivace. Jako motivační činitel silně ovlivňuje vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost i volbu povolání. Jedinec se zaměřuje na určitou oblast nebo nějaký předmět činnosti. Zájem směřuje k vyhledávání takových předmětů, aby činnost s nimi spojená vedla k uspokojení.

Zájmy se liší svou intenzitou. Mohou být krátkodobé nebo i celoživotní. Podle oblasti zaměření máme zájmy: sociální, intelektové, estetické, technické, teoretické, erotické, manuální, mechanické, pohybové, sportovní, přírodovědecké, ekonomické či vědecké. (Mikuláščík, 2007, str. 116)

Hodnoty

Nedílnou součástí motivační struktury osobnosti jsou i hodnoty. Ty pravděpodobně vedle potřeb patří k nejdůležitějším determinantám ovlivňující lidské jednání a chování.

Hodnoty jsou představy jedinců nebo skupin o tom, co je žádoucí, správné, dobré či špatné. Právě na rozdílných hodnotách do značné míry spočívá variabilita mezi kulturami. Hodnoty jedince jsou výrazně ovlivněny konkrétní kulturou, v níž žije.

Rozdělujeme je na cílové a instrumentální. Jako cílové označují například mír, bezpečí, štěstí, lásku či partnerství, resp. nějaké cíle. Jako instrumentální potom v podstatě prostředky, kterými lze těchto cílů dosáhnout. Za instrumentální byly označeny charakteristiky jako otevřenost, zodpovědnost, upřímnost atd. (Brooks 2003, str.7).

Identifikace hodnotové orientace jako hierarchického uspořádání systému hodnot je podle některých autorů klíčem k analýze motivace a tím i pracovní spokojenosti. Jak uvádí

Mikšík (2003, s. 74): „Systémem hodnotových orientací je do značné míry determinováno pro co se člověk rozhoduje, co dělá, s čím a do jaké míry je v procesu každodenního života spokojený či nespokojený.“

Ideály

Ideálem rozumíme určitou myšlenkovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

2.2.2 Základní pravidla pracovní motivace

Otázka, jak zaměstnance účinně motivovat, zaměstnává manažery od dob, kdy management vznikl. S principy motivace a motivačními schopnostmi manažerů - s otázkami, jak na základě vyšší motivace zvýšit produktivitu a kvalitu práce, jak zlepšit vztah zaměstnanců k práci či firmě jako celku - úzce souvisí velká část personální dimenze managementu.

Firemní realita 21. století přináší s sebou potřebu hledání nových cest motivace zaměstnanců. Manažeři, kteří chtějí své zaměstnance účinně motivovat, musí na tyto trendy reagovat. Namísto spoléhaní na formální pravomoci své pozice musejí k motivaci svých zaměstnanců užívat síly své osobnosti i svých vizí budoucího vývoje jejich úseku. Místo hrozeb a zastrahování musejí vytvářet prostředí, které podporuje motivaci a uvolňuje tvořivost zaměstnanců.

K obecným východiskům motivace zaměstnanců patří čtyři základní pravidla manažerské motivace (Urban, 2003, str. 90):

Motivace zaměstnanců je úkolem manažera. Manažeři se mnohdy domnívají, že motivace jejich zaměstnanců závisí především na jejich osobních vlastnostech - že vztah zaměstnanců k práci je buď přirozeně dobrý, nebo naopak od přírody špatný a že manažeři tyto postoje nemohou příliš změnit. V motivaci zaměstnanců a jejich přístupu k práci existují pochopitelně individuální rozdíly, svalování viny za nízkou motivaci na zaměstnance a jejich špatný vztah k práci však není příliš produktivní. Výzkumy totiž dokládají, že největší vliv na úroveň motivace zaměstnanců mají právě jejich manažeři.

Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáваме-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními. Existují dva základní

způsoby motivace: odměna a trest, neboli také Teorie „cukru a biče“. I Samuel Johnson řekl: „Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla.“ Pokud zaměstnanci splňují úkoly, které od nich jejich manažer vyžaduje, získávají odměnu, peníze, uznání, profesní postup, důležité znějící tituly apod. Jestliže zaměstnanci naopak nevykonávají to, co od nich jejich manažer očekává, jsou potrestáni: napomenutím, snížením platu, přesunem na jinou práci či propuštěním. Existují samozřejmě situace, kdy manažer nemá jinou možnost, než zaměstnance potrestat, či dokonce propustit. Než se však k něčemu takovému uchýlí, měl by si být jist, že k podpoře požadovaného chování vyčerpá všechny možnosti využití pozitivních motivačních nástrojů: uznání, pochvaly, odměny apod.

Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri (či obecněji jejich firmy) motivují (odměňují). Důvodem, proč se zaměstnanci mnohdy nechovají tak, jak by si jejich manažeri přáli, není skutečnost, že by na ně motivační faktory nepůsobily, avšak tímto důvodem je fakt, že motivační faktory nejsou používány správně.

Jedním z nejškodlivějších motivačních přístupů je odměňovat nestejný výkon stejnou odměnou.

Před tvorbou jakéhokoli systému motivace a odměňování zaměstnanců je třeba jasně stanovit, jaké chování od svých zaměstnanců vyžadujeme a jaké chování tedy chceme formou odměňování posilovat. Teprve poté lze tomuto chování přisoudit určitou odměnu.

Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Jen velmi obtížně lze nalézt jednoduchý návod, který by umožnil motivovat všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec má - v rámci spektra lidských potřeb – totiž své jedinečné motivační faktory. Úkolem manažera je tyto faktory nalézt. Zjištění individuálních či skupinových faktorů motivace by se mělo vždy stát základem systému motivace a odměňování zaměstnanců.

2.2.3 Systém pracovní motivace

Systém motivace posiluje takové chování zaměstnanců, jaké firma vyžaduje. Účinný systém motivace zaměstnanců se opírá o dva základní nástroje. Tvoří je pracovní prostředí, podporující motivaci zaměstnanců, a systém odměn.

Pracovní prostředí

Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců mají především vzájemně spjaté faktory pracovního prostředí související s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. Tyto faktory posilují účinnost systému finančního odměňování a mohou mnohdy snížit jeho náklady. K těm nejdůležitějším lze řadit především následující:

Pozornost vůči úspěchům – namísto snahy zachytit, co zaměstnanci provedli špatně, by se manažeři měli snažit zaznamenat především to, co vykonali dobře.

"Presumpce nevinny" – úkolem manažera je zjistit, jak zaměstnancům pomoci, aby svou práci mohli vykonávat dobře a nepodléhat iluzi, že ji chtějí vykonávat úmyslně špatně.

Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců – věří-li manažer, že jeho zaměstnanci mohou něčeho dosáhnout, uvěří tomu zpravidla i oni sami. Umožní-li zaměstnancům účastnit se rozhodovacího procesu, získá nejen dobré nápady, ale i jejich zvýšenou motivaci, loajalitu a nasazení.

Omezení obav z neúspěchu – chyby dělají při práci všichni a chybami se lidé učí. Chce-li manažer získat motivované zaměstnance, měl by je vést takovým způsobem, aby se nebáli pracovat samostatně a aby neměli obavy svěřit se s případnými neúspěchy.

Otevřená komunikace

Rozvoj zaměstnanců – úkolem manažera je povzbuzovat zaměstnance ke zvýšení jejich schopností a znalostí vedoucích k naplnění cílů organizace a poskytovat jim k tomu potřebné podněty a trénink. Získání možností a podnětů k dalšímu rozvoji se totiž u značné části dnešních zaměstnanců stává jedním z nejsilnějších motivačních faktorů.

Systém odměn

Systémem odměn chápeme soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat (zpravidla finanční) odměnu za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování.

Systém odměn by měl respektovat některá základní pravidla:

Vztah k cílům organizace – odměny je třeba utvářet tak, aby zvyšovaly výkonnost či produktivitu zaměstnanců, posilovaly výskyt požadovaného chování a omezovaly četnost

chování nežádoucího. Stanovené cíle by měly být dosažitelné a odměnu by měli mít možnost dostat všichni zaměstnanci.

Spoluúčast zaměstnanců – pro podporu systému odměn ze strany zaměstnanců je žádoucí, aby se jeho navrhování i implementace děly za jejich přímé účasti.

Frekvence odměn – odpověď na otázku, zda by zaměstnanci měli odměnu získávat za své jednotlivé úspěchy, či zda by manažeři měli s odměnami šetřit a poskytovat je až po delším časovém období, souvisí s povahou práce zaměstnanců. Odměňovat zaměstnance je ale třeba nejen za jejich významné úspěchy, ale i za úspěchy malé.

Sledování efektivity odměn – i ten nejúspěšnější systém odměn má tendenci ztrácet po čase svou efektivnost, především proto, že zaměstnanci začínají brát odměny jako zaručené. Systém odměn je proto třeba čas od času obnovovat.

2.2.4 Peníze a motivace

Peníze jsou zpravidla považovány za základní pracovní pohnutku zaměstnanců. Přesvědčení manažerů, že peníze jsou nejdůležitějším motivačním nástrojem, se mnohdy opírá i o určitou pohodlnost – peněžní odměny stačí jen vyplatit, nejlépe pravidelně několikrát za rok, a o motivaci je postaráno. Využívání nepeněžních odměn, vyžadující větší pozornost a iniciativu, je zpravidla podstatně náročnější. (Urban, 2003, str. 97)

Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Povaha základních potřeb se v čase pochopitelně mění, pokud však zaměstnanci této úrovně dosáhli, stává se jejich další peněžní motivace méně intenzivní a na svém významu nabývají další nefinanční pohnutky (viz. Maslowova hierarchie potřeb).

Většina dnešních zaměstnanců považuje navíc peníze, za kompenzaci svého pracovního úsilí. Je-li vnímána jako spravedlivá nebo uspokojivá, nemá bezprostředně motivační působení, ale je spíše chápána jako nárok či právo. Považovat odměny za součást základního platu mají zejména ti zaměstnanci, kteří jsou odměňováni formou pravidelně vyplácených finančních odměn. Z počátku je motivační účinek těchto odměn často značný, avšak jen do doby, kdy je zaměstnanci začnou přijímat jako nárok.

Neefektivnost peněžní formy motivace však může být i pozitivní zprávou. Nejsou-li totiž peníze tím nejefektivnějším motivačním nástrojem, lze se zaměřit na nástroje, které jsou efektivnější a které dokáží motivovat s menšími náklady.

2.2.5 Praktické nástroje nefinanční motivace

Mezi nejúčinnější nástroje nepeněžní motivace patří ty, které jsou založeny na uznání a ocenění práce. Uznání by však nemělo být poskytováno, není-li oprávněné.

I názory spousty velkých psychologů svědčí o tom, že uznání je nejlepší způsob jak působit na lidi: (cit. podle Carnegie, 2004, str. 29; 41; 47; 117)

Hans Selye řekl: „Stejně jako toužíme po uznání, podobně se bojíme odsouzení.“

Dr. Dewey řekl, že nejsilnější lidskou pohnutkou je „touha stát se důležitým“.

Schwab se domnívá, že „jedině oceněním a povzbuzením dostanete z lidí to nejlepší, co v sobě mají.“

William James řekl: „Hlavní podstatou lidské povahy je touha po uznání.“

K efektivní motivaci svých zaměstnanců by podle Urbana (2003, str. 98) měl manažer uplatňovat především těchto deset motivačních nástrojů. Měl by:

- být ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli ho o to požádají,
- poděkovat zaměstnancům osobně, včas a upřímně za dobře vykonanou práci,
- poskytovat svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti,
- oceňovat, odměňovat a podporovat osoby s vysokou výkonností,
- poskytovat zaměstnancům informace o tom, jak firma prosperuje, jakou má strategii vůči konkurenci a vysvětlit jim jejich úlohu v těchto plánech,
- vést zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování,
- podporovat u zaměstnanců nové myšlenky, nápady a iniciativu,
- oslavovat úspěch – společností, oddělení i jednotlivců.
- věnovat čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci.

2.3 Shrnutí

Hlavním cílem této kapitoly byla snaha o vysvětlení nejznámějších a nejpoužívanějších teorií motivace. Jelikož jsou lidé velmi komplikovaní, neexistuje jedna jednoduchá teorie, neexistuje jeden jediný způsob, jak je motivovat. Dalšími důvody existence tolika teorií jsou například to, že jednotlivec může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby – může být tedy různě motivován, jeden jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb – a tedy i motivací, lidé se ve svých potřebách liší – takže i jejich motivace jsou různé, jednotlivci často mění své aspirace (touhy, snahy) a potřeby – takže i motivace se bude v jednotlivých situacích odlišovat. Právě proto byly vyvinuty různé teorie, které odpovídají různým typům motivace.

Součástí kapitoly je zaměření se na motivaci vztahující se k práci a výkonu jedince. Tedy na pracovní motivaci, její aspekty a složky, které mají výrazný vliv na spokojenost zaměstnance. K porozumění motivace lidského chování je však důležité znát i zdroje, které ji vytvářejí. V této části proto byly popsány potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály, které představují základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod.. Právě poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti.

V kapitole jsou zachycena obecná východiska motivace zaměstnanců a jsou zde popsány čtyři základní pravidla manažerské motivace: motivace zaměstnanců je úkolem manažera, z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními, zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri motivují (odměňují) a co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Důležitým pojmem v této oblasti je i systém motivace, který posiluje takové chování zaměstnanců, jaké firma vyžaduje. Účinný systém motivace zaměstnanců se opírá o dva základní nástroje. Tvoří je pracovní prostředí, podporující motivaci zaměstnanců, a systém odměn.

V závěru kapitoly je poukázáno na vztah mezi motivací a nástroji finanční (peníze) a nefinanční (ocenění, uznání) motivace. Dalším důležitým vztahem je vztah pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, který je však podrobněji rozebrán v kapitole třetí.

3. Motivace a pracovní spokojenost

Motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisejí. Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace.

Pracovní spokojenost chápe Urban (2004) jako pozitivní pracovní postoj k práci, případně organizaci, ovlivňující pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci (výměnu firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability). Souvisí zpravidla především s mezilidskými vztahy na pracovišti a stylem řízení, se způsobem vymezení pracovních pozic, zadávání úkolů a způsobem odměňování.

Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu důsledků: odráží se v kvalitě výroby, dopadá na spokojenost zákazníků, ovlivňuje fluktuaci, pracovní absenci i loajalitu zaměstnanců. Organizace usilující o růst výkonnosti nemohou očekávat, že tohoto cíle dosáhnou s nespokojenými zaměstnanci (Urban, 2003, str. 99).

3.1 Teorie pracovní spokojenosti

Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání. Pocit uspokojení nebo neuspokojení vystupuje také v pracovní sféře. Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky v nichž se odehrává a výsledky své práce. Má tedy možnost v průběhu profesionálních aktivit dosahovat úspěchy a určitou míru spokojenosti. Úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti výrazně ovlivňuje obecnou kvalitu života, projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince.

Od 60. let 20. století se formovala celá řada přístupů k pracovní spokojenosti. Názory jednotlivých odborníků se víceméně formují v teoretické koncepce, které lze rozdělit do dvou základních skupin podle toho, zda je na pracovní spokojenost nahlíženo jako na jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

3.1.1 Jednofaktorová teorie

Jednofaktorové teoretické přístupy chápou spokojenost, resp. nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti se může podle této teorie pohybovat od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost. Jinak řečeno, dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak. Tento vztah je možno vyjádřit následovně:

spokojenost ——— nespokojenost

Uvedený teoretický přístup lze tedy poměrně jednoznačně interpretovat následujícím způsobem. Snižuje-li se pracovní spokojenost zaměstnance, zvyšuje se současně jeho nespokojenost. Předpokládá se tedy, že optimalizace podmínek na pracovišti vede k dosažení žádoucí míry pracovní spokojenosti.

3.1.2 Dvufaktorová teorie

Poněkud odlišný přístup přináší dvojdimenzionální pohled na otázku pracovní spokojenosti. Tento pohled je základem dvufaktorové teorie, jejímiž autory jsou Herzberg, Maussner a Snyderman (Rymeš, 2003, str. 114). Autoři vyšli ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů. Herzberg se svými spolupracovníky rozlišuje dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří faktory, jež se dotýkají obsahu práce a nazývají se motivačními. Jejich existence či naplnění ovlivňuje spokojenost. Druhá skupina se skládá z faktorů vztahujících se k vnějším podmínkám práce – jde o hygienické faktory. Jejich nepříznivá konstelace vyvolává nespokojenost. Přehled obou skupin faktorů lze znázornit takto (Moorhead, Griffin, 1989, cit. podle Rymeše, 2003, str. 114):

Obrázek 4: Motivační a hygienické faktory pracovní spokojenosti podle Herzberga

Motivační faktory	Hygienické faktory
Samotná práce Úspěch Uznání Zodpovědnost Růst a povýšení	Mezilidské vztahy Dozor Pracovní podmínky Plat a bezpečí Firemní politika
Spokojenost ——— neexistence spokojenosti	nespokojenost ——— neexistence spokojenosti

Jednou ze základních tezí dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti je předpoklad, že spokojenost i nespokojenost je ovlivňována jinou skupinou faktorů. Absence některého faktoru tedy nepůsobí přímo na opačný pól spokojenosti, resp. nespokojenosti. První skupina faktorů, motivátory, motivují člověka k lepším výkonům a úsilí. Určují vztah pracovníka k tomu, co dělá, zatímco faktory označované jako hygienické se vztahují k situaci, ve které člověk danou činnost vykonává. Jsou zkrátka prostředkem k vyhýbání se nepříjemnostem. S ohledem na fakt, že tyto hygienické faktory hrají podle Herzberga především ochrannou úlohu, nevyznačují se tedy takovými charakteristikami, které by vedli k osobnímu růstu. Naopak motivátory umožňují svým charakterem psychologickou stimulaci a seberealizaci jednotlivce.

3.2 Faktory pracovní (ne)spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivňována celou řadou faktorů, proto je třeba chápat tento konstrukt jako sumu dílčích hodnot souvisejících nejen s činností, ale i pracovními a nepracovními podmínkami. Při hledání odpovědi na otázku, které faktory ovlivňují pracovní spokojenost, je nutné nejdříve popsat znaky této psychologické kategorie. Kollárik a další (1986, cit. podle Rymeše, 2003, str. 112) popisují:

- a) *celková a dílčí spokojenost* – celková spokojenost popisuje vztah k vykonávané pracovní činnosti, na rozdíl od dílčí, která je určována nejrůznějšími faktory, jež práci ovlivňují (mezilidské vztahy na pracovišti, fyzikální podmínky apod.); celková i dílčí spokojenost spolu úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují,
- b) *intenzita spokojenosti* – míra prožitku, jež se může vyskytovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti,
- c) *stálost spokojenosti* – vyjadřuje vývoj a pohybuje se od maximální stability po maximální nestálost, může být proměnlivá (aktuální hodnoty jsou ovlivňovány celou řadou proměnných, resp. vnějšími i vnitřními vlivy) nebo relativně stabilní,
- d) *spokojenost jako stav a proces* – spokojenost může být popsána jako aktuální stav nebo jako proces, který se neustále vyvíjí a spojuje minulost, přítomnost i budoucnost,
- e) *spokojenost jako situační reakce* podmíněná pracovními podmínkami a spokojenost jako osobní dispozice.

Významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, tvoří *faktory vnější* – finanční ohodnocení, samotná práce, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a

pracovní podmínky. Další okruh, který podle Ryměše (2003, str. 117) do jisté míry ovlivňuje pracovní spokojenost, tvoří *osobnostní faktory* (věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, apod.).

Druhu a charakteru vykonávané práce v souvislosti s pracovní spokojeností je přikládán značný význam. Spokojenost v práci (Kollárik, 1986, cit. podle Ryměše 2003, str. 115) ovlivňují především tyto okolnosti:

- a) povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci, což umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace,
- b) pracovník zastává řídicí funkci se všemi výhodami tohoto postavení (více informací, pravomocí, samostatné práce, rozhodování apod.),
- c) pracovník je zařazen na organizačně výše postaveném pracovišti.

Obecně se má za to, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.

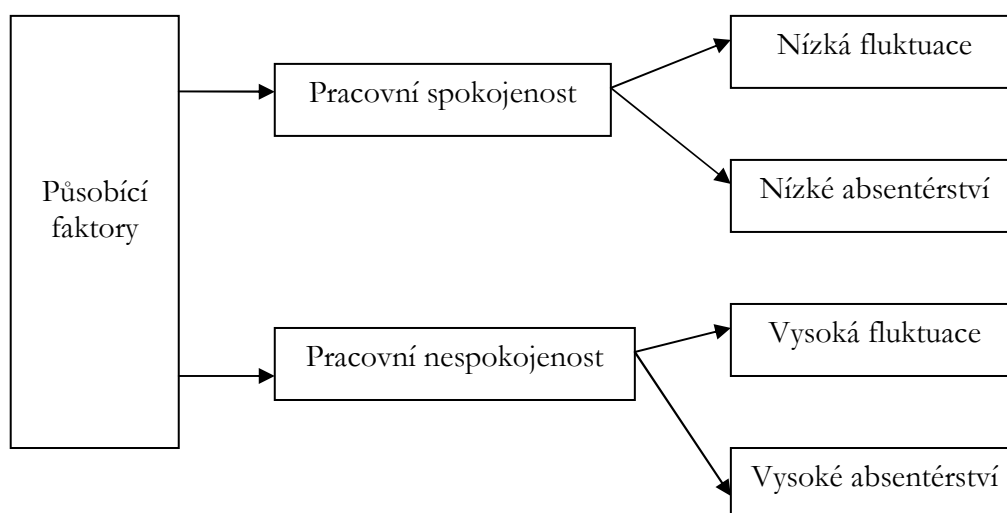
Plná spokojenost všech zaměstnanců však zpravidla není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. Je většinou podmíněna působením čtyř faktorů, jejichž ovlivnění je v moci manažera (Urban, 2003, str. 100). Patří k nim:

1. *manažerský styl* (neodůvodněné upřednostňování určitých pracovníků, projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, poskytování neúplných informací, apod.),
2. *výběr zaměstnanců* (výběr konfliktních, nepřizpůsobivých, nespolupracujících zaměstnanců, prosazování známých, apod.),
3. *vymezení pracovních pozic* (vytváření nadměrně specializovaných pozic, s malým rozsahem úkolů, přinášející nejen monotónní práci, ale i problémy dalšího profesního uplatnění),
4. *neobjektivnost v hodnocení* (nedostatečná objektivnost hodnocení, nedostatečná vazba odměňování na výkonnost a nároky pozic).

3.3 Spokojenost ve vztahu s pracovním chováním a výkonem

Jak již bylo uvedeno, zájem o pracovní spokojenost byl motivován snahou zvyšování produktivity práce a efektivity výroby. Výzkumy ale dodnes neodpověděly na otázku, jakou souvislost má pracovní spokojenost s pracovním chováním a následně i výkonem. Bylo by logické očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je v přímo úměrném vztahu s takovým pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Je však zřejmé, že vztah mezi spokojeností v práci a pracovním chováním nemusí být nutně za každých okolností přímý, ani jednoduchý. Jisté ovšem je, že spokojenost je spojena s pozitivními formami chování a nespokojenost s negativními formami chování. Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti schematicky znázorňuje obrázek 5.

Obrázek 5: Příčiny a důsledky pracovní (ne)spokojenosti
(Moorhead, Griffin, 1980, cit. podle Rymeše, 2003, str. 118)



Ve vztahu spokojenosti v práci a *absentérstvím* se doposud prokázala nejsilnější závislost. Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou spokojenosti, resp. nespokojenosti v práci. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Opakující se absentérství je signálem potenciální fluktuace.

Dosavadní výzkumy poukazují na pozitivní vztahy mezi spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci, a nespokojeností ve vazbě na *fluktuaci*. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace. Vztah

nespokojenost – fluktuace ovlivňují některé osobnostní (např. nedostatečná identifikace s organizací) a situační faktory (např. situace na trhu pracovních sil).

Produktivita je kategorie, která je v podstatě jedním ze základních cílů každé organizace. Z tohoto důvodu je také věnována vztahu pracovní spokojenosti a produktivity nemalá pozornost. Stejně jako v případě fluktuace, ani u produktivity není jednoduchou záležitostí stanovit příčinné vztahy mezi oběma kategoriemi. Mnohé výzkumy tradiční předpoklad o lineárních vztazích mezi spokojeností a produktivitou nepotvrdily, spíše poukázaly na složitost tohoto vztahu, jeho proměnlivost a podmíněnost. Luthans (1992, cit. podle Rymeše, 2003, str. 118) uvádí výsledky výzkumů zaměřených na tento vztah. Ty udávají, že spokojený pracovník nemusí nutně být i výkonným pracovníkem.

3.4 Měření pracovní spokojenosti

S ohledem na skutečnost, že prvotním zájmem o problematiku pracovní spokojenosti byla snaha o zvyšování produktivity práce, bylo třeba sestrojít i nástroj, který by umožnil hodnotit úroveň pracovní spokojenosti u zaměstnanců. Sestrojení metody, která by splňovala veškeré nároky a stala se vhodným nástrojem, je poměrně palčivou otázkou, jež ovšem do dnešního dne nebyla jednoznačně zodpovězena.

Možností na hodnocení spokojenosti je celá řada. Nejjednodušší postup představuje *přímá otázka*. Je možné v této souvislosti užít také verbální, grafické nebo číselné škály, eventuálně je kombinovat. Ve většině případů je však jako nástroje k odhalování úrovně spokojenosti využíváno *dotazníků*, které jsou založeny na měření postojů. Mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální) nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Dotazníkové metody sledují jak úroveň celkové spokojenosti tak i spokojenost s jednotlivými faktory.

Měření spokojenosti – nespokojenosti prostřednictvím dotazníků nám poskytuje informace o míře nebo úrovni spokojenosti. Takové informace jsou pro zaměstnavatele sice cenné, ale omezují se pouze na konstatování stavu. Výsledkem pak může být tvrzení tohoto typu: pracovník je zcela spokojen, je spíše nespokojen apod. Důkladnější přístup představují *průzkumy spokojenosti* (rozhovory, diskusní skupiny apod.). Ty umožňují identifikaci příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Takové průzkumy bývají za podmínky kvalitní

informovanosti pracovníky zpravidla kladně hodnoceni. Zaměstnanci mají jejich prostřednictvím příležitost se zpravidla anonymně vyjádřit a zaměstnavatel tak získává cenné informace o vlivech působících na spokojenost a motivaci.

3.5 Rozbor pracovní motivace

Zkoumání motivace je metodicky mnohem obtížnější než zkoumání spokojenosti. Je to proto, že člověk si svojí motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a proto často není schopen o ní vypovídat. Provozník a Komárková (2004, str. 93) uvádějí nejpoužívanější techniky zkoumání motivace.

Nejběžnější metodou poznávání motivace člověka je *pozorování* jeho chování při práci, v činnostech, které s prací souvisejí, a rozbor výsledků jeho práce.

Další technikou pro zjišťování úrovně motivovanosti zaměstnanců je *řízený rozhovor*, ve kterém jsou vymezeny klíčové otázky a který umožňuje doplňující dotazy, které jsou kladeny volně podle situace.

Dále se můžeme setkat i s využíváním *dotazování*, při kterém se respondent vyjadřuje k tomu, co pro sebe považuje za důležité. Tento typ rozhovorů je veden záměrem získat hierarchii důležitosti jednotlivých potřeb zaměstnance a z toho usuzovat motivaci.

Nejefektivnější cestou jsou *projektivní techniky*, které ale vyžadují zkušené a speciálně vycvičené odborníky. Příkladem projektivní techniky je tématisko – apercepční test. Je to soubor kreseb situací, na nichž jsou lidé zachyceni v dramatickém okamžiku nějaké akce. Úkolem zkoumané osoby je, aby se nechala obrazem inspirovat k interpretaci, co se právě teď na obrázku děje, co předcházelo a co asi bude následovat. Princip projekce spočívá v tom, že do interpretace obrázku člověk promítá nejen svoje vědomá přání, hodnoty, zájmy a potřeby, ale i ta skrytá, kterých si ani sám není vědom.

3.6 Shrnutí

Motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisejí, proto hlavním cílem této kapitoly bylo vysvětlit základní teoretické přístupy pracovní spokojenosti, kterých stejně jako u motivace existuje celá řada.

Zaměstnanec, který je dlouhodobě vysoce výkonný, je ovlivňován několika vnějšími a osobnostními faktory, především svými schopnostmi, pracovními podmínkami a úrovní

spokojenosti. A právě nespokojenost zaměstnanců je často největší překážkou jejich výkonnosti a důvodem k narůstání fluktuace a absentérství. Správně cílená motivace ovlivňuje spokojenost, tím vede k vyšší efektivitě, zvyšování výkonu a přispívá k růstu firmy. Úkolem této kapitoly proto bylo popsat tento vztah spokojenosti s pracovním chováním a výkonem.

Závěr kapitoly se zabývá nástroji, které umožňují hodnotit pracovní motivaci a úroveň spokojenosti zaměstnanců. Jsou zde popsány především techniky jako přímá otázka, dotazníky a průzkumy spokojenosti a z oblasti motivace řízený rozhovor, dotazování a projektivní techniky.

4. Moderní trendy v motivaci

Léta po druhé světové válce byla poznamenána požadavky na dlouho postrádaný „blahobyt“, čímž se mělo na mysli hlavně vlastnictví materiálních statků, a nutností produkovat. Touha po úspěchu, výdělku a majetku byla kdysi největší motivací. Vzhledem k tomu, že dnes většina obyvatelstva průmyslových zemí žije v relativním blahobytu, a mají tak biologické potřeby dostatečně uspokojeny, vystupují do popředí jiné potřeby a motivy. „Čistému materialismu“ bylo vysloveno odmítnutí.

Mladé lidi již tedy nelze motivovat pouze nabídkou vyšších příjmů, nýbrž vyšší „kvalitou života“. Patří sem v první řadě více volného času, např. poskytnutí náhradního pracovního volna místo proplácení přesčasových hodin, delší dovolená, klouzavá pracovní doba atd..

Mladí lidé sice dávají přednost zajímavé práci, nijak se však nehodlají ničit pracovním stresem. Jinými slovy: „workholici“ jsou z módy, vyšší kvalita života naopak.

Další všeobecný rys „dnešní mládeže“ je netrpělivost. Dnešní doba je stále rychlejší. Mladí nedokáží dostatečně rychle čerpat životní zkušenosti. Také na pracovišti má jít vše co nejrychleji. Když se dostatečně rychle nenajdou řešení jistých problémů, přicházejí frustrace. To je jeden z důvodů, proč mladí lidé mění svá zaměstnání podstatně častěji než ti starší.

4.1 Zaměstnanecké benefity

Téma zaměstnanecké benefity se v ČR stalo aktuálním až v několika posledních letech a v současné době nenajdeme zaměstnavatele, který by neposkytoval svým zaměstnancům vedle platu různá peněžité nebo nepeněžité plnění. Jejich poskytování je v současnosti nezbytnou součástí motivace zaměstnanců a je jedním z nástrojů moderního managementu v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato zaměstnanecká plnění poskytovaná vedle mzdy se tedy označují jako zaměstnanecké benefity. (Macháček, 2007)

Rostoucí význam benefitů jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance je prostý. Firmy se pomocí benefitů snaží udržet kvalitní zaměstnance stejně jako přilákat nové. Typ poskytovaných benefitů většinou dokreslí obrázek o firmě a jejím přístupu k zaměstnancům a respektování jejich potřeb. Nezanedbatelnou výhodou tohoto způsobu odměňování zaměstnanců je též budování dobrého jména firmy navenek – zaměstnanci spokojení s benefity, dělají firmě reklamu, což posiluje dojem její úspěšnosti a serióznosti.

Rostoucí životní úroveň ovlivňuje požadavky lidí a čím dál tím důležitější je moment individualizace. Zaměstnance už příliš neuspokojí, když za něj zaměstnavatel určí, co přesně potřebuje – důležitá je možnost svobodné volby. Zároveň jsou stále častěji jako benefit vnímány produkty, které přispívají k pocitu pohody.

S rostoucím zájmem o zaměstnanecké benefity roste i potřeba společností poskytovat benefity co nejefektivněji a jednoduše. Na to reaguje i nabídka společností, které zaměstnavatelům takové benefity zprostředkovávají. V posledních letech tak došlo k velkému rozšíření tematicky zaměřených poukázek. Tyto poukázky dávají zaměstnanci možnost rozhodnout se pro aktivitu nebo službu podle svého vlastního přání.

Využití systému zaměstnaneckých výhod ve formě poukázek znamená:

- usnadnění práce a úsporu času spojeného s poskytováním benefitů,
- zvýšení výkonnosti a produktivity zaměstnanců a motivaci obchodních partnerů,
- podporu rovnováhy mezi životem a prací zaměstnanců,
- posílení konkurenční výhody na trhu práce i u obchodních partnerů,
- daňově optimální využití benefitů a dosažení finanční úspory.

Pro firmu i zaměstnance je samozřejmě důležité i finanční hledisko. Poskytnout benefit, jehož hodnota se zaměstnanci zdaní, není právě optimální a v zaměstnanci to vyvolá spíš negativní reakci. Příspěvek ve formě poukázky je osvobozen od odvodů na sociálním a zdravotním pojištění a to jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele. Oproti jiným formám poskytovaných benefitů tak firma dosahuje výrazných úspor.

4.1.1 Nejčastěji poskytované benefity v ČR

Poukázka pro volný čas - je velice důležité udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Proto se v dnešní době stále více klade důraz na volnočasové aktivity. Výběr zaměstnaneckých benefitů se proto odvíjí od potřeby nabídnout zaměstnancům možnost sportovního či kulturního vyžití. Udržování rovnováhy mezi životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům.

Stravování zaměstnanců - správná životospráva je základem spokojeného života. Pravidelně a zdravě jíst by měl každý zaměstnanec, proto potřeba zajistit stravování zaměstnanců. Pokud firma neprovozuje vlastní podnikovou jídelnu, může svým

zaměstnancům poskytnout stravenky, které jsou jednoduchým řešením vhodným pro všechny společnosti různých velikostí.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance – poskytování příspěvku představuje účinnou motivaci, která je jak pro zaměstnavatele tak pro zaměstnance výhodnější než prosté zvyšování mzdy. Oproti zvýšení mzdy přináší úsporu daně z příjmů u zaměstnance i snížení celkových osobních nákladů zaměstnavatele.

Nepeněžní dary - dárkové poukázky jako motivační prvek či jako odměna pro zaměstnance nebo obchodní partnery.

Poskytování vyšších cestovních náhrad

Zaměstnanecké půjčky – velmi častou zaměstnaneckou výhodou poskytovanou zaměstnavatelem jsou půjčky, ať ve formě návratné půjčky poskytované jako bezúročná půjčka, resp. půjčka s velmi nízkým úrokem, nebo ve formě nenávratné půjčky.

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Odborný rozvoj zaměstnanců – k účinné motivaci zaměstnanců se počítá i účast zaměstnavatele na prohlubování a zvyšování kvalifikace jeho zaměstnanců. Jedná se především o zaměstnanecké výhody, jako zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování a zvýšení kvalifikace, určené buď vybraným nebo všem zaměstnancům.

Poskytování bezplatného přechodného ubytování zaměstnancům – za účelem získání kvalifikovaných zaměstnanců poskytují někteří zaměstnavatelé zaměstnancům, kteří pocházejí ze vzdálenějších lokalit jejich trvalého bydliště, přechodné ubytování v místě firmy.

Bezplatné poskytování osobního automobilu k soukromým účelům – mnohé firmy poskytují svým zaměstnancům služební motorové vozidlo zaměstnavatele k bezplatnému využívání i pro jejich soukromé účely. Jde o zaměstnanecké benefity poskytované zejména vybraným manažerům středního a vrcholového řízení ve firmě.

4.2 Shrnutí

Cílem každé úspěšné společnosti je přilákat co nejlepší zaměstnance a udržet jejich loajalitu, spokojenost a motivaci v práci i mimo ni. Dobře zvolený systém odměňování

doplňný vhodným systémem zaměstnaneckých benefitů zvýší konkurenceschopnost při získávání pracovní síly a pomůže motivovat a stabilizovat klíčové pracovníky podniku.

Stejně jako všechno, i zaměstnanecké benefity podléhají nejrůznějším trendům a je třeba řídit se aktuálním přáním zaměstnanců. Čím více roste potřeba firem udržet a motivovat kvalitní pracovníky, tím více nových benefitů vzniká. Zaměstnanecké výhody tvoří rok od roku vyšší část z celkového příjmu zaměstnance a tento trend má stále stoupající tendenci.

5. Společnost **DRINKS UNION a. s.**

Společnost Drinks Union a.s. se sídlem v Ústí nad Labem vznikla na konci roku 1997 jako servisní organizace pivovarů ve Velkém Březně a Krásném Březně, která zajišťovala obchod s pivem. Vlastníky společnosti je několik fyzických osob. Od roku 2000 se společnost stala majiteli obou pivovarů. O dva roky později společnost vstoupila do Pivovaru Louny, který se tak stal součástí skupiny. Ve stejném roce společnost získala do pronájmu pivovar v Kutné Hoře. Od roku 2008 je součástí skupiny i stoprocentní dceřiná společnost **GRANETTE a.s.** (dříve divize **KB LIKÉR**), druhá největší domácí výrobce lihovin. Likérka vyrábí v Krásném Březně několik desítek druhů lihovin v čele se Starou mysliveckou a Vodkou 42.

Drinks Union je soukromá skupina zabývající se výrobou piva a lihovin. Firma zastřešuje pivovary v Krásném a Velkém Březně, v Lounech a Kutné Hoře. Vyrábí piva Zlatopramen, Březňák, Louny, Dačický, Lorec, Jarošov a Pivrnec.

Drinks Union více než čtvrtinu své produkce uplatňuje na zahraničních trzích a je s přibližně 260 tisíci hektolitry piva největším domácím exportérem na německý trh.

V roce 2005 překročila společnost poprvé v historii magickou hranici milionu hektolitrů piva, které vyrobila. V domácích čtyřech pivovarech to bylo kolem 920 tisíc hektolitrů piva, zbytek tvořila licenční výroba piva Zlatopramen v Rusku.

V současné době je společnost rozdělena do 7 úseků, a to: úsek logistiky, úsek marketingového ředitele, úsek orgánů společnosti, úsek obchodu, úsek podpůrných procesů, úsek řízení kvality a výrobně technický úsek. V roce 2007 zde fungoval ještě úsek divize alko **KB LIKÉR**, jejíž zaměstnanci přešli do nově vzniklé dceřiné společnosti Granette. Každý úsek má svého ředitele a v čele společnosti je generální ředitel. Pro účely zpracování bakalářské práce bylo využito údajů o stavu zaměstnanců k 31.12.2007. Společně s bývalou divizí **KB Likér** bylo ve společnosti k tomuto datu celkem 528 zaměstnanců.

Vize a poslání společnosti

Vize a poslání společnosti jsou přehodnocovány 1x ročně a všichni zaměstnanci jsou informováni na setkáních s ředitelem společnosti o současné vizi a poslání.

Současná vize společnosti je získat do čtyř let pozici čtvrté nejsilnější pivovarské skupiny v Čechách. Tato pozice je postavena na prodeji značky Zlatopramen 11 a stane se východiskem pro útok společnosti na druhé místo mezi českými pivovary a expanzi mimo území Čech. Být čtvrtý pro Drinks Union znamená být nejhůře čtvrtý ve všech činnostech a ukazatelích ve srovnání s českou pivovarskou konkurencí a být nejlepší v důvěrném vztahu se zákazníkem.

Posláním společnosti je být společností dlouhodobě rostoucí, zajišťující přínos zisku potřebného pro další rozvoj společnosti a umožňující spokojenost zaměstnancům a akcionářům.

Společnost zná potřeby svých zákazníků, umí je předvídat a uspokojovat. Své výrobky nabízí nejen jako produkt, ale jako nástroj uspokojení potřeb svých zákazníků.

Kvalitu vnímá Drinks Union jako samozřejmost a klade na ní význam při všech svých činnostech.

Společnost si váží svých zaměstnanců a je si vědoma toho, že základem úspěchu je profesionální, spokojený a motivovaný zaměstnanec.

Společnost Drinks Union má zájem se podělit o svůj úspěch se všemi příznivci i vně společnosti, podpořit společenský, sportovní a kulturní život ve svém okolí.

Vize a poslání společnosti se stávají součástí motivačního systému, pokud se zaměstnanci identifikují s těmito vizemi a posláními a přijmou je za vlastní. Zaměstnanci se poté snaží přispívat k dosažení těchto vizí, jelikož pro ně představují vlastní cíle a práce se pro ně stává smysluplnou.

Cíle společnosti

V návaznosti na vizi a poslání si společnost stanovila své dlouhodobé a krátkodobé cíle. Jako dlouhodobé cíle si společnost vytyčila:

- vyprodukovat v ČR (zajistit výrobní kapacitu) a prodat roční objem 1 mil. hl piva,
- vyprodukovat a prodat ročně 65 000 hl lihovin a získat tím 10% podílu na tuzemském trhu domácích lihovin,
- v produkci a prodeji speciálních nápojů dosáhnout tržeb ve výši 100 mil. Kč ročně,

- zvýšit hodnotu firmy Drinks Union vyjádřenou vlastním kapitálem (jměním) na 400 mil. Kč.

Mezi krátkodobé cíle společnosti patří:

- zvýšit hodnotu firmy Drinks Union vyjádřenou vlastním kapitálem (jměním) na 180 mil. Kč,
- vyprodukovat a prodat v ČR roční objem 950 tisíc hl piva, zároveň získat nové akvizice na výrobu a prodej piva a rozšířit stávající trhy,
- vyprodukovat a prodat ročně 62 000 hl lihovin,
- v produkci a prodeji speciálních nápojů (ochucená piva, cider, long drinky, energy drinky, atd.) dosáhnout tržeb 20 mil. Kč ročně,
- zlikvidovat nerozvíjená a nepotřebná aktiva,
- neustále vyhodnocovat příležitosti pro výhodné zahraniční aktivity.

5.1 Motivační systém ve společnosti Drinks Union a. s.

Společnost Drinks Union a.s. má velmi důkladně propracován systém motivování zaměstnanců a klade velký důraz na významnost lidských zdrojů. Způsob, jakým společnost získává, podporuje a udržuje své lidské zdroje, má vliv na její úspěch či neúspěch, a proto si je vědoma důležitosti o jejich péči. Personální řízení jako významná část řízení lidských zdrojů společnosti organizuje a vyhodnocuje veškeré činnosti související s plánováním, obstaráváním, rozmísťováním, hodnocením a odměňováním pracovníků.

Účinný motivační systém organizace je základem pro efektivní motivování zaměstnanců. Při vytváření tohoto systému musí brát zřetel na všechny faktory ovlivňující motivaci pracovníků. Nejde pouze o vnější stimuly – odměny, které představuje plat a různé materiální výhody poskytované společností, ale jde také o vnitřně zaměřenou motivaci. Takto orientovanou motivací rozumíme zejména spokojenost zaměstnance s prací, kdy práce sama o sobě přináší zaměstnanci uspokojení. Pracovní prostředí a podmínky mají také významný vliv na spokojenost v zaměstnání stejně jako pracovní kolektiv, ve kterém zaměstnanec pracuje.

Drinks Union podporuje zaměstnance při zdokonalování své práce a firemních procesů. Přípravuje různé motivační programy zaměřené na neustálé zlepšování pracovních postupů, výsledků, pracovního prostředí, péči o zaměstnance a dále soutěže o nejlepšího zaměstnance.

Motivační systém organizace je zakotven především v kolektivní smlouvě, kterou jsem zde použila jako zdroj pro následující popsání motivačních technik používaných ve společnosti.

5.1.1 Vztahy na pracovišti

Vedení podniku usiluje o to, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Na pracovišti funguje konzultativní styl řízení, což dává možnost podřízeným pracovníkům vyjádřit svůj názor k projednávaným skutečnostem. V podniku převládají neformální vztahy nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale i mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Pro zlepšení neformálních vztahů společnost organizuje setkání současných a bývalých zaměstnanců mimo pracovní příležitosti. Pro tento účel plánuje v roce 2008 společnost uvolnit následující prostředky:

- 150 000,- Kč na pravidelné a mimořádné sportovní aktivity zaměstnanců,
- 350 000,- Kč na kulturní programy pro zaměstnance,
- 160 000,- Kč na účel setkání zaměstnanců 2x ročně a 40 000 Kč na účel setkání bývalých zaměstnanců 2x ročně, tyto prostředky budou použity na pronájem prostor a úhradu občerstvení.

5.1.2 Možnost profesního růstu

Pokud zaměstnanci dosahují dobrých výkonů, mají možnost profesního postupu. V případě, že se uvolní určitá pracovní pozice v podniku, je vyhlášen interní konkurz. Vedoucí pracovník navrhne schopné zaměstnance, kteří mají možnost se ucházet o volnou pozici. Může se však přihlásit i kterýkoli zaměstnanec, který splňuje předem stanovená kritéria pro danou pracovní pozici. Konečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího zaměstnance spočívá na vedoucím pracovníkovi a příslušném vedoucím oddělení.

5.1.3 Komunikace a získávání informací

Důležitým zdrojem informací jsou pravidelné porady. V podniku se konají porady vedení a následně porady zaměstnanců s vedoucím pracovníkem většinou jedenkrát týdně, někdy – podle potřeby i častěji. Vedoucí pracovník rozděljuje úkoly a sděluje další organizační pokyny.

Dvakrát ročně se ve společnosti konají mítinky, které jsou organizovány zvlášť pro každý úsek. Posláním mítinků je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, jak funguje jejich „pracovní prostředí“ (komunikace, podmínky pro práci, vztahy, odměňování apod.) a informovat zaměstnance o dění ve firmě a aktuálních úkolech.

Aktuální informace se zaměstnanci mohou dozvědět i z nástěnek, rozmístěných v interiéru podniku.

Dalším prostředkem komunikace a zdrojem informací se stal celopodnikový časopis s názvem Zpravodaj vydávaný měsíčně. Hlavním účelem vydávání časopisu je informovat zaměstnance o činnosti Drinks Union a.s., o aktuálních událostech, novinkách a projektech i o obchodních aktivitách podniku. V časopise jsou dále pravidelně uveřejňovány informace určené zaměstnancům – například podrobnosti k zaměstnaneckým výhodám. V každém čísle jsou prezentovány trvalé hodnoty podniku – tradice, kvalita a prosperita.

Každý pracovník má přístup do vnitropodnikového informačního systému (intranetu), který slouží k rychlému přenosu informací a komunikaci uvnitř podniku. Jedná se o informace potřebné k pracovnímu výkonu každého zaměstnance.

5.1.4 Zaměstnanecké výhody

Společnost Drinks Union poskytuje svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod, mezi které patří zajištění závodního stravování, vzdělávání a sportování zaměstnanců, individuálního fondu zaměstnaneckých výhod, penzijního připojištění a životního pojištění, pojištění odpovědnosti za škodu, poskytnutí sociální výpomoci a neplaceného volna, uznání překážek v práci a podpora pracovních a sociálních podmínky zaměstnanců.

Společnost zajišťuje **závodní stravování** pro své zaměstnance ve formě poskytnutí stravovacích kupónů nebo odběru jednoho teplého hlavního jídla v průběhu směny. Formu zajištění závodního stravování si zvolí zaměstnanec sám.

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na závodní stravování ve výši maximálně 55% nákladů. K pokrytí výše uvedeného příspěvku využívá společnost prostředky z individuálního fondu zaměstnaneckých výhod zaměstnance. Zbylé náklady na závodní stravování si hradí zaměstnanec sám, formou srážky ze mzdy.

Cena teplého hlavního jídla je stanovena po dohodě s dodavatelem stravy. Hodnotu stravovacího kupónu si určuje zaměstnanec na základě nabídky dodavatele stravovacích kupónů. Maximální hodnota stravovacího kupónu je omezena výší daňově uznatelného nákladu společnosti.

Každý zaměstnanec Drinks Union musí znát všechny činnosti, za které zodpovídá a ovládat nástroje a prostředky se kterými pracuje. Musí splňovat všechny znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce. Všechny znalosti, dovednosti a pracovní výsledky jsou pravidelně ověřovány a konfrontovány. K rozvoji znalostí a dovedností slouží **system vzdělávání zaměstnanců**, který zahrnuje kurzy Univerzity Drinks Union, které jsou zaměřené na získávání manažerských dovedností, znalosti interních postupů a procesů, tréninkové programy na pracovištích, jazykové kurzy, počítačové kurzy a zákonné kurzy odborné způsobilosti.

Drinks Union podporuje také **fyzičský rozvoj** (sportování) svých **zaměstnanců**. Pro své zaměstnance organizuje pravidelné sportovní akce – Olympiáda Drinks Union, turnaje v míčových sportech, bowlingu a jiné. Kromě toho zajišťuje volný přístup na různá sportoviště.

Společnost, vedena snahou nabídnout a zaručit poskytování stejných sociálních výhod všem svým zaměstnancům, bez ohledu na nutnost případné finanční spoluúčasti zaměstnance při využívání nabízených zaměstnaneckých výhod, zřizuje **individuální fond zaměstnaneckých výhod**.

V roce 2008 společnost přispívá každému zaměstnanci do individuálního fondu zaměstnaneckých výhod částkou ve výši 860,- Kč měsíčně. O konkrétním využití částky se samostatně rozhoduje zaměstnanec podle svého uvážení. Částka 860,- Kč je chápána jako částka konečná. Svého fondu přitom může zaměstnanec využít:

- k částečné úhradě závodního stravování,
- k částečné úhradě stravovacích kupónů,
- jako příspěvku zaměstnavatele na splátky penzijního připojištění či životního pojištění.

Zaměstnanci, kteří jsou důchodově připojištěni, mohou z individuálního fondu zaměstnaneckých výhod čerpat příspěvek na úhradu splátek **penzijního připojištění** nebo **životního pojištění**, ve výši podle svého uvážení. Při překročení hranice daňově uznatelného nákladu zaměstnanec si hradí zaměstnanec příslušné daně.

Zvolí-li zaměstnanec tuto sociální výhodu, musí mzdové účtárně závazně sdělit v písemné formě výši příspěvku, kterou požaduje hradit, variabilní symbol platby a označit účet pojišťovny, na který požaduje příspěvek poukazovat.

Společnost zajistí **pojištění odpovědnosti za škodu** způsobem přiměřeným k odpovědnosti pracovního místa a s ohledem na charakter vykonávané práce ty zaměstnanec, kteří vykonávají práce se zvýšenou mírou rizika způsobení škody zaměstnavateli.

Návrh na pojištění zaměstnanců schvaluje odborný ředitel zaměstnavatele.

V případě zájmu zaměstnanec o pojištění odpovědnosti za škodu, zabezpečí zaměstnavatel výběr pojišťovny a příslušného pojišťovacího produktu a zajistí administrativní činnosti spojené s uzavřením pojistné smlouvy.

Společnost poskytuje jednorázovou nenávratnou **sociální výpomoc** ve výši 5 000,- Kč za dále uvedených podmínek:

- a) v případě úmrtí zaměstnanec poskytne společnost sociální výpomoc osobě, která zajišťuje pohřeb, po předložení dokladu
- b) v případě poškození zaměstnanec živelní pohromou nebo havarijní katastrofou.

O poskytnutí sociální výpomoci konkrétním zaměstnancům je oprávněno rozhodovat představenstvo společnosti a to se řídí zejména ekonomickou situací společnosti a důvody zvláštního zřetele hodnými na straně zaměstnanec.

Společnost uznává nad rámec platných pracovněprávních právních předpisů za důležité **překážky v práci** s náhradou mzdy:

- a) Doprovod dítěte zaměstnanec při nástupu do 1.třídy ZŠ – 1 den.
- b) Doprovod zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociální péče nebo internátní školy pro mládež – doba nezbytně nutná, nejvýše však 10 pracovních dnů za kalendářní rok.

- c) Odstranění následků živelní události v místě trvalého bydliště zaměstnance – 1 den.

K zařazení důležitých osobních, rodinných nebo majetkových záležitostí, které nelze vyřídit mimo pracovní dobu, může nadřízený pracovník poskytnout zaměstnanci **neplacené volno**, nejvýše 3 pracovní dny za rok.

Společnost poskytne na **podporu pracovních a sociálních podmínek** zaměstnanců následující zaměstnanecké výhody:

- a) Poskytování studených a teplých nápojů – společnost zajistí pro zaměstnance ve výrobních a logistických provozech tzv. suspenzory na vodu, v takovém rozsahu, aby na jeden suspenzor připadalo maximálně 20 – 30 zaměstnanců.
- b) Reklamní předměty – společnost poskytne v roce 2008 každému zaměstnanci v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou 2 kusy reklamního trička.

5.1.5 Odměny při zaměstnaneckých výročích

Společnost může poskytovat jako ocenění práce zaměstnancům jejichž pracovní poměr u společnosti nebo právním předchůdci společnosti trvá nejméně 10 let. Podmínkou pro vyplacení uvedené odměny je nepřetržité zaměstnání u společnosti.

Výše odměny při zaměstnaneckých výročích:

- a) 10 let – 2.000,- Kč
- b) 15 let – 3.000,- Kč
- c) 20 let – 4.000,- Kč
- d) 25 let – 5.000,- Kč
- e) a za každých dalších 5 let odpracovaných u společnosti náleží zaměstnanci odměna 5.000,- Kč

Společnost poskytne zaměstnanci při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu odměnu podle následujících pravidel:

- a) zaměstnancům, jejichž pracovní poměr u společnosti trvá nejméně 5 let – 5.000,- Kč
- b) zaměstnancům, jejichž pracovní poměr u společnosti trvá nejméně 10 let – 10.000,- Kč.

Odměna je zaměstnanci vyplácena nejdříve při výplatě mzdy za měsíc, ve kterém vznikne zaměstnanci nárok na odměnu.

5.1.6 Celopodnikové soutěže

V rámci motivačního programu v Drinks Union celoročně probíhá několik soutěží. Jedná se především o Šampióna čtvrtletí, Šampióna roku, Nejlepší zaměstnanec roku, Cena generálního ředitele a celopodniková hra Cesta za pokladem.

Šampión čtvrtletí se volí vždy po skončení kalendářního čtvrtletí a volba probíhá v rámci porady vedení. Každý úsek může nominovat kandidáta za nejlepší čin nebo dosažení mimořádných výsledků v uplynulém čtvrtletí. Samotná volba pak probíhá ve 2 kolech. V 1. kole může každý účastník porady vedení navrženému kandidátovi udělit 2 body, případně 2 body rozdělit mezi 2 kandidáty. Do 2. kola postupují 2 kandidáti, kteří získali v 1.kole nejvíce bodů. Ve 2.kole může každý účastník porady vedení přidělit maximálně jeden bod jednomu z finalistů volby. Vítěz volby získává mimořádnou odměnu ve výši 5.000,- Kč a bude zveřejněn ve Zpravodaji DU.

Všichni nominovaní kandidáti na šampióna čtvrtletí jsou automaticky zařazení do volby *Šampióna roku*, kterého na konci roku volí přímo zaměstnanci.

Volba *Nejlepšího zaměstnance* probíhá za jednotlivé úseky a měla by především zohlednit pravidlo, aby nejlepší zaměstnanec dlouhodobě dosahoval výborných pracovních výsledků.

Poslední udělovanou cenou je *Cena generálního ředitele*, kterou volí sám generální ředitel na základě vlastního uvážení.

Celopodniková hra *Cesta za pokladem* je hra, která je motivovaná fiktivním příběhem a významnou kolektivní odměnou tak, aby vzbudila pozornost pracovníků a jejich zájem o tvořivou spolupráci při budování pilířů personální strategie.

Cílem hry je zábavnou formou jednoznačně určit, vyhodnocovat a zlepšovat potřebné vědomosti a dovednosti pracovníků, poskytovat jim informace a zpětnou vazbu potřebnou k dosažení požadovaného standardu kvality jejich práce, ale také dát pracovníkům příležitost projevit se po svém, přirozeně, beze strachu z nadřízeného, a zároveň je naučit hledat řešení vzniklých problémů s jejich interními zákazníky.

Vedlejším produktem této hry je posílení povědomí o pilířích strategií pivo a alko. Proto je část hry věnována cílům firmy nasměrovaným až na jednotlivce. Část hry se týká principů nadšeného zákazníka a hra je zasazena do fiktivní Země Zlatopramen, což jsou pilíře strategie pivo. Část hry je věnována neustálému zlepšování, vzdělávání a tréninku jako základu pro schopnost inovace a změny v souladu se strategií alko.

Úkoly jsou vesměs snadno zvládnutelné, ale vyžadují velmi dobré pochopení nástrojů personální strategie a ochotu všech pracovníků týmu splnit úkoly vyplývající ze hry. Významná je podpora vedoucích týmů a odborných ředitelů. Celý výsledek týmu je závislý na jejich schopnosti řídit a vést pracovníky, na jejich pochopení poslání a znalosti cílů úseku a schopnosti vnímání a uspokojování potřeb interního zákazníka.

Při dobrém vedení týmů, hra napomůže k odstranění psychické a fyzické únavy z každodenní práce, ovlivní postoje k práci a povahové rysy pracovníků, jako například smysl pro fair play a smysl pro zákazníka. Hra rozvine sounáležitost zaměstnanců s firmou.

Zaměstnanci mají možnost nevšedním způsobem spoluvytvářet podnikovou kulturu, jejímž základem jsou sdílené hodnoty orientované na kvalitu, na zákaznické vztahy a neustálé zlepšování. Vedoucí týmů mají možnost prokázat svou aspiraci na zastávané a vyšší funkce ve firmě.

5.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců v Drinks Union a. s.

Společnost se snaží vytvořit co nejlepší podmínky pro své zaměstnance a eventuálně odstranit problémy, které je trápí a nepřispívají k pracovní pohodě. Proto se každoročně ke konci roku obrací na své zaměstnance s žádostí o vyplnění dotazníku, aby zjistila, zda se situace změnila a jaké jsou jejich aktuální názory.

Cílem průzkumu provedeného ve společnosti Drinks Union proto bylo zjistit, do jaké míry byly v roce 2007 zaměstnanci spokojeni v jednotlivých oblastech motivace, identifikovat nedostatky či důvody nespokojenosti a navrhnout opatření k odstranění těchto zjištěných nedostatků.

Ke zjištění současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců bylo použito kvantitativního výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření a následného procentuelního vyjádření zjištěných dat. Důvodem bylo zejména to, že zkoumaný vzorek byl poměrně velký, takže využití pozorování nebo rozhovoru by bylo časově velmi náročné.

Dalším důvodem bylo také to, že dotazník spokojenosti je ve firmě používán již po několik let a zaměstnanci jsou s touto formou průzkumu již seznámeni. Jednoduchý dotazník spokojenosti zaměstnanců vytvořený organizací je součástí práce jako příloha č. 1.

Oproti dřívější podobě dotazníku byl však letošní výrazně změněný. Ve spolupráci s vedoucím personálního útvaru bakalantka navrhla dotazník nový, ve kterém byl snížen počet otázek a jeho vyplnění tak zabralo zaměstnancům méně času. Změnil se i charakter otázek. Otázky nyní měly podobu tvrzení – názoru a zaměstnanci pouze označili, nakolik s uvedeným tvrzením, názorem, souhlasí. Nezměněno však zůstalo to, že dotazník byl prováděn anonymně, čímž bylo zajištěno, že většina zaměstnanců podávala upřímné odpovědi.

Dotazník se skládal z 22 otázek, které byly rozděleny do 5 základních oblastí - informovanost, kvalita řízení, vztahy na pracovišti, podnikatelské povědomí a spokojenost. Respondenti svůj názor vyjadřovali na čtyřstupňové škále od zcela souhlasím po zcela nesouhlasím.

V úvodu dotazníku byly umístěny otázky pro zjištění údajů, sloužící pouze pro interní statistické zpracování, a to: místo výkonu práce (Ústí nad Labem - Krásné Březno, Velké Březno, Louny, Kutná Hora), úsek (divize alko, logistiky, marketingového ředitele, orgánů společnosti, obchodu, řízení podpůrných procesů, výrobně technický), kategorie pracovního místa (liniový pracovník – dělník, technicko hospodářský, liniový manažer, střední manažer, vrcholový manažer) a délka zaměstnání ve společnosti (do 1 roku, 1 – 3 roky, 4 – 10 let, více než 10 let). Tyto údaje však průzkum nijak neovlivnily, protože cílem bakalářské práce bylo zkoumat spokojenost zaměstnanců za podnik jako celek.

Dotazníky v tištěné podobě byly předány vedoucím jednotlivých úseků a ti měli zajistit jejich doručení přímo do rukou všech svých podřízených. Jak ukazuje následující tabulka bylo celkem předáno 528 dotazníků.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců k 31.12.2007

Drinks Union a.s.	Počet zaměstnanců
Úsek divize alko – KB Likér	43
Úsek logistiky	99
Úsek marketingového ředitele	10
Úsek orgánů společnosti	1
Úsek obchodu	69
Úsek řízení podpůrných procesů	20
Úsek výrobně technický	284
Celkem	528

Zdroj: autor

Vyplněním dotazníku zaměstnanci dávají vedení společnosti významnou zpětnou vazbu o stavu jejich celkové spokojenosti. Avšak i přesto návratnost vyplněných dotazníků byla velice nízká a ve srovnání s rokem 2006 dokonce ještě klesla z 59,5% na 52,7%. Zpět k dalšímu zpracování se vrátilo pouze 303 dotazníků.

5.3 Vyhodnocení výsledků

Údaje získané z dotazníků byly sumarizovány a pomocí grafů procentuelně vyjádřeny. S ohledem na množství informací, zmíním celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti Drinks Union a jen některé důležité skutečnosti z jednotlivých oblastí. Souhrnné výsledky budou součástí přílohy č. 2 a ostatní výsledky v podobě grafů součástí přílohy č.3.

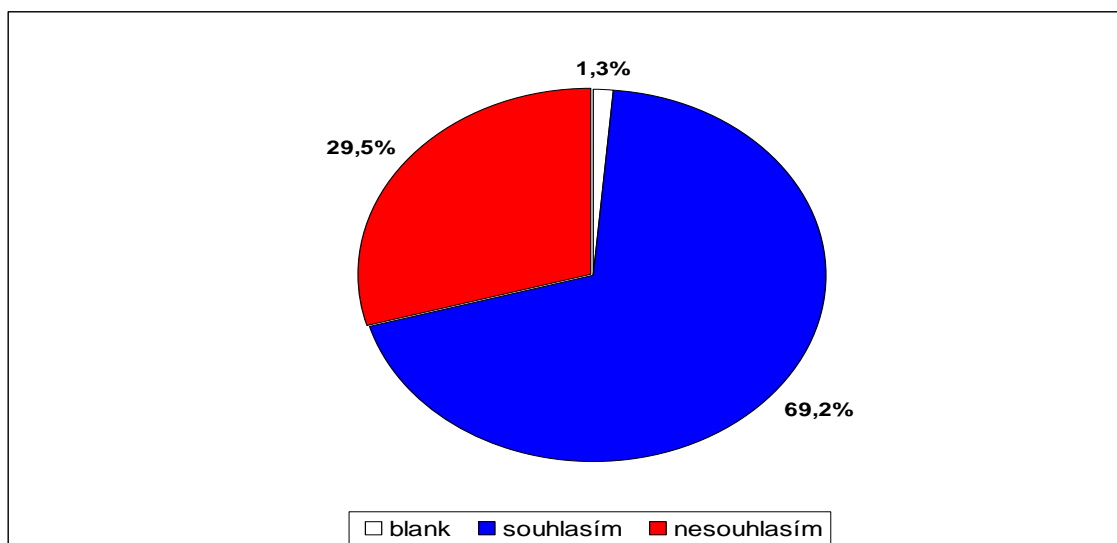
Výsledky z každoročních ukazatelů pracovní spokojenosti jsou také zveřejňovány pro všechny zaměstnance prostřednictvím Zpravodaje DU a intranetu, a to vždy 10 dní po ukončení průzkumu.

5.3.1 Informovanost

V této oblasti se hodnotily mítinky, Zpravodaj DU, nástěnky a porady, které jsou hlavním zdrojem informací o dění ve firmě a aktuálních úkolech pro zaměstnance a zároveň zdrojem získání zpětné vazby o tom, jak funguje jejich pracovní prostředí.

Přestože ve třech ze zmíněných čtyř oblastí byl zaznamenán pokles spokojenosti oproti roku 2006, celkové výsledky v této oblasti byly s rokem 2006 (69,2%) srovnatelné. Jak ukazuje následující graf celkově bylo ve společnosti s informovaností spokojeno 69,22% zaměstnanců.

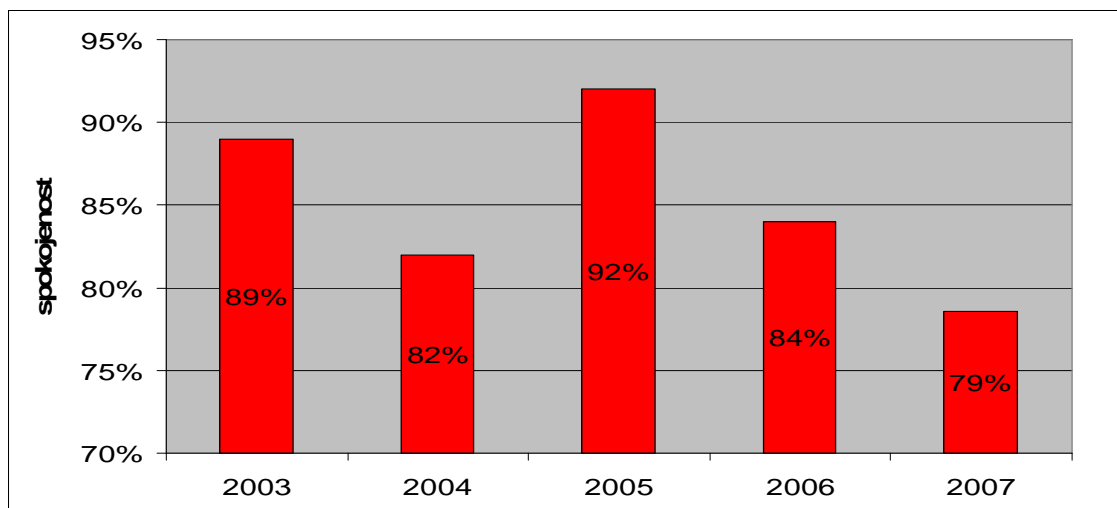
Graf 1: Informovanost



Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

Za zmínku stojí vysoká spokojenost se Zpravodajem DU, se kterým bylo spokojeno 78,55% zaměstnanců, ale tato spokojenost má sestupný charakter, což znázorňuje následující graf.

Graf 2: Zpravodaj DU



Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

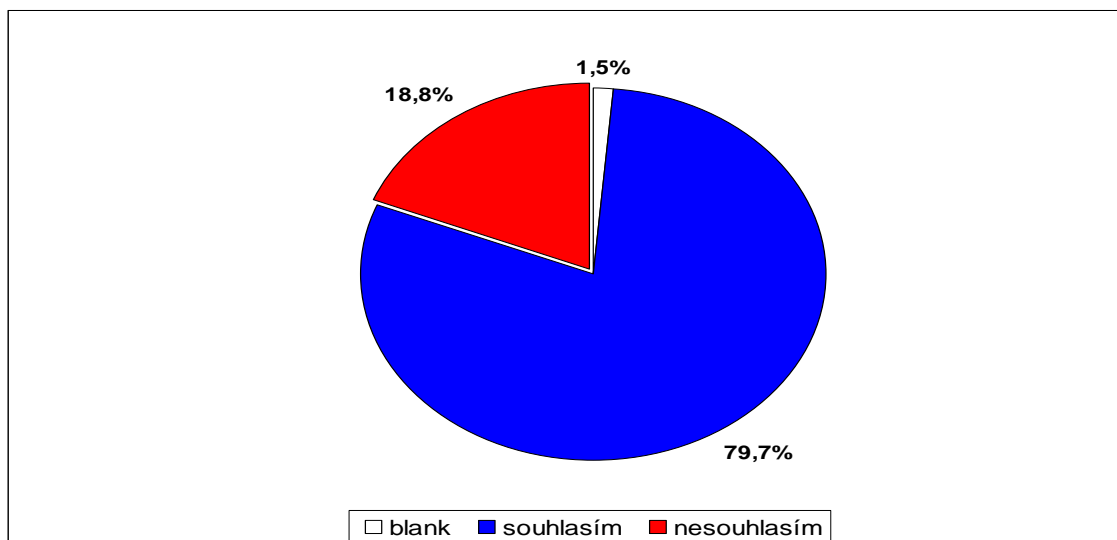
Výrazný sestupný charakter se projevil i u spokojenosti s mítinky, kde byl zaznamenán pokles ze 70% na 55% a s poradami z 81% na 68%. Tento pokles si firma vysvětluje především změnami ve vedení zabývající se touto problematikou.

Naopak výrazný vzestup, ze 40% na 75%, se projevil u spokojenosti s nástěnkami.

5.3.2 Kvalita řízení

V této oblasti se hodnotily výkonové ukazatele, personální hodnocení, plánování a organizace práce ze strany vedoucího. S kvalitou řízení bylo spokojeno celkem 79,67% zaměstnanců. Kvalita řízení se tedy projevila jako velmi pozitivně vnímanou oblastí motivačního systému společnosti.

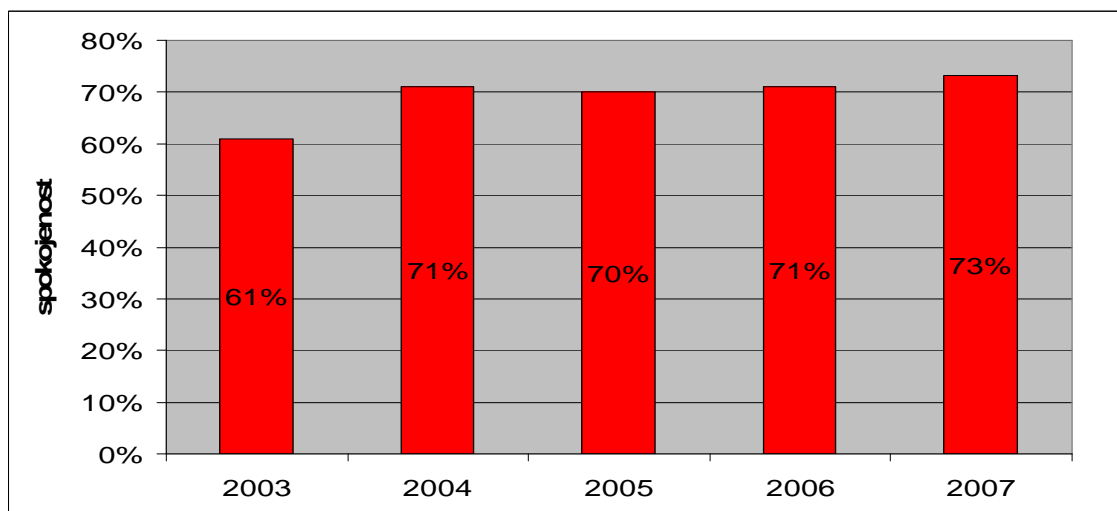
Graf 3: Kvalita řízení



Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

Potěšujícím zjištěním pro společnost bylo, že zaměstnanci souhlasí s tím, že hodnocení je korektní a objektivní, přičemž tento názor má stále stoupající charakter, jak dokládá následující graf.

Graf 4: Hodnocení - korektnost a objektivnost



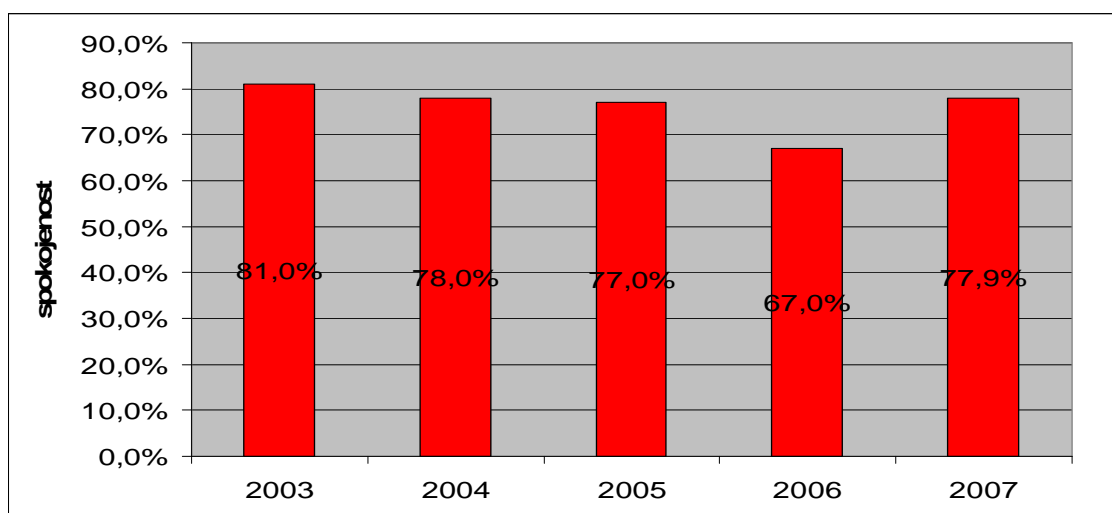
Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

Spokojenost s plánováním a organizováním práce ze strany vedoucího se v porovnání s rokem 2006 nezměnila a zůstala na hodnotě 88%.

5.3.3 Vztahy na pracovišti

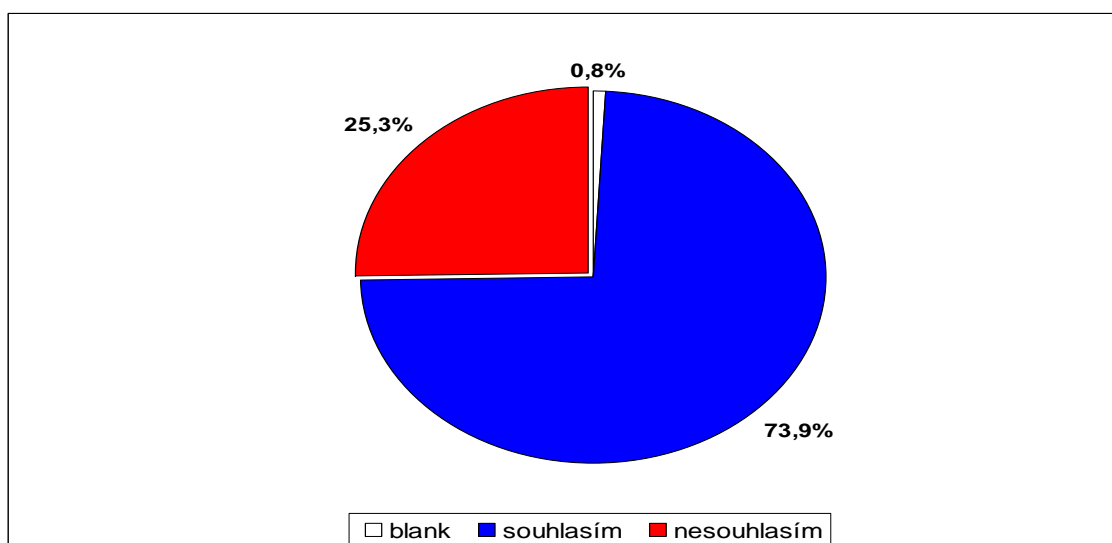
Vedení podniku usiluje o to, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Celkem bylo se vztahy na pracovišti spokojeno 73,93% zaměstnanců, což bylo o necelé jedno procento méně, než v roce 2006. Tento zanedbatelný pokles byl naopak vyrovnán desetiprocentním nárůstem spokojenosti se vztahy zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními, .

Graf 5: Vztahy mezi odděleními



Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

Graf 6: Vztahy na pracovišti



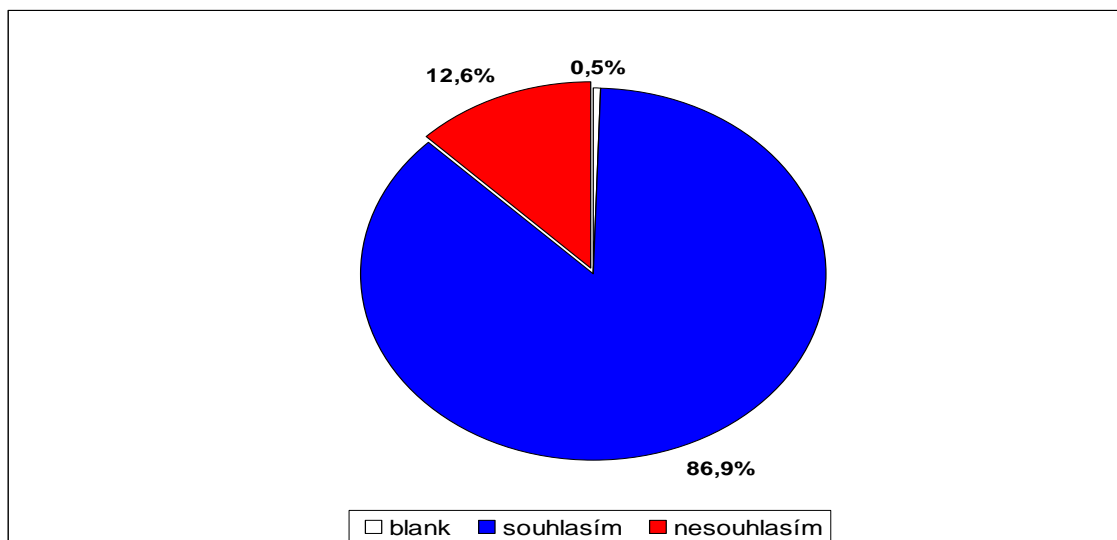
Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

5.3.4 Podnikatelské povědomí

V této oblasti byl zkoumán vztah zaměstnanců společnosti k odběratelům, dodavatelům a zákazníkům. Celkem 95,05% zaměstnanců zajímá názor zákazníků na výrobky společnosti a 92,74% z nich se domnívá, že svou prací ovlivňují spokojenost zákazníků a kvalitu výrobků. Drinks Union, jako perspektivní, stabilní a seriózní firmu vidí 72,61% zaměstnanců.

Zaměstnanci prostřednictvím dotazníků vyjádřili necelými 87% velice kladný postoj k vnějšímu okolí společnosti. Tento ukazatel se projevil jako nejsilnější stránka motivačního systému a bylo tedy možné konstatovat, že společnost Drinks Union má velice loajální zaměstnance.

Graf 7: Podnikatelské podvědomí

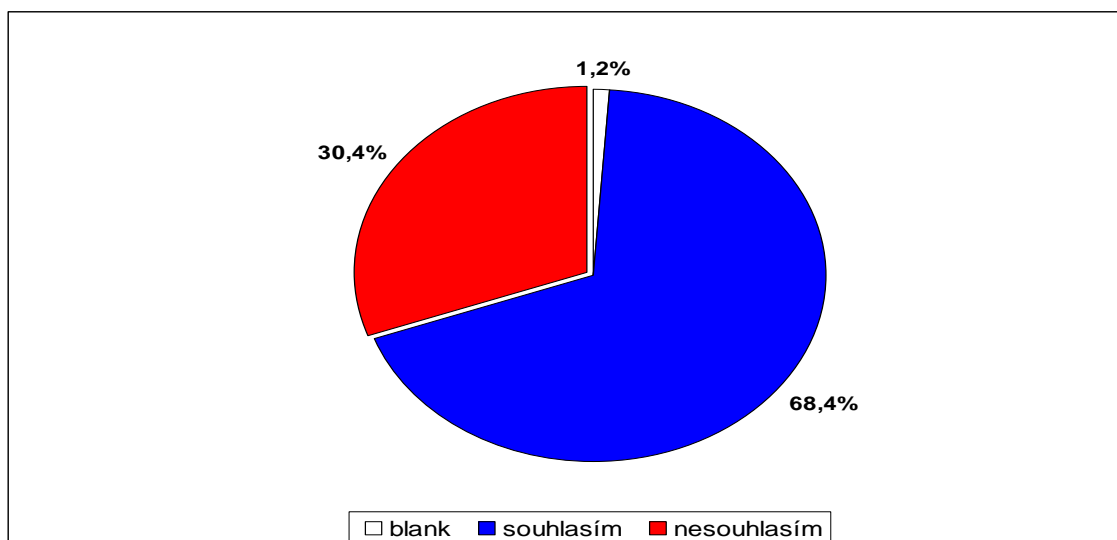


Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

5.3.5 Spokojenost

V této oblasti se hodnotilo uspokojení z vykonávané práce, náročnost práce a její výhodnost, schopnost převzít vyšší odpovědnost, odpovídající výši mzdy, pracovní podmínky, ochota k vzdělávání se. V těchto kritériích bylo spokojeno celkem 68,37% zaměstnanců.

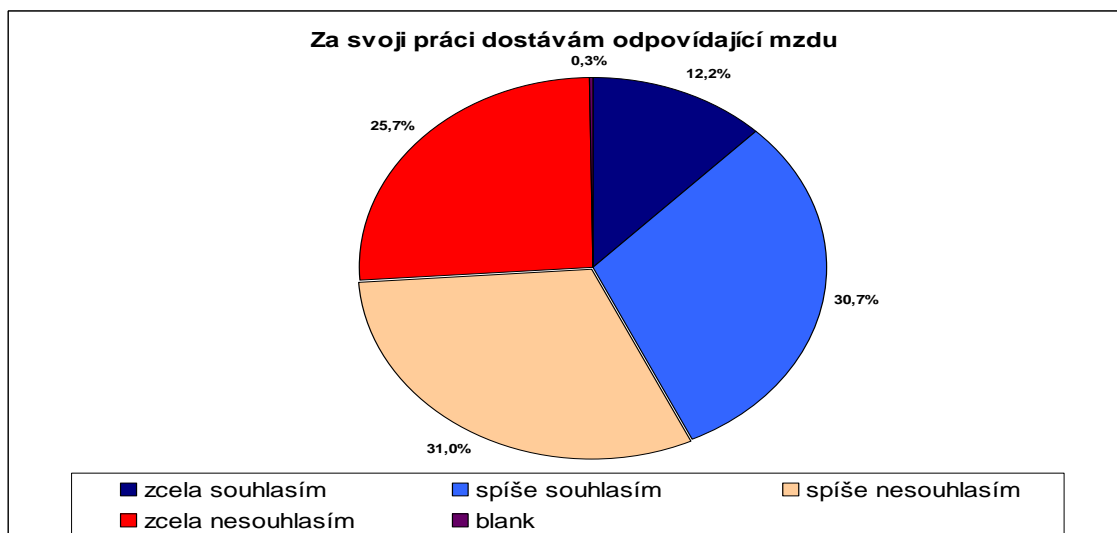
Graf 8: Spokojenost



Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

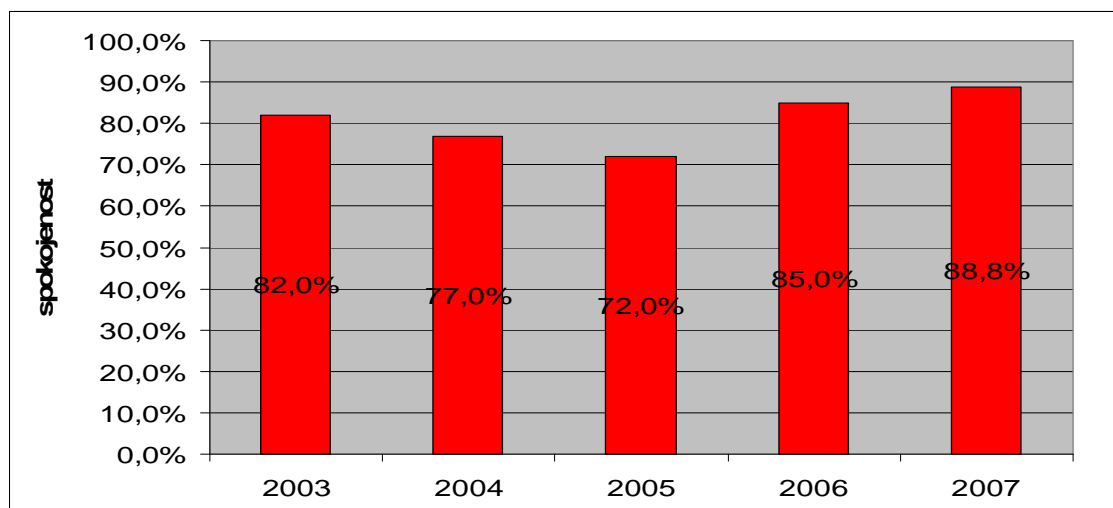
Důležitým faktem bylo zjištění, že zaměstnanci Drinks Union práce baví a uspokojuje, což ukazuje následující graf, ačkoliv jsou méně spokojeni s úrovní mezd. Pouze 42,90% zaměstnanců se domnívalo, že za svou práci dostává odpovídající mzdu. Tento ukazatel byl jediný, který dosahoval pod padesáti procentní hranici a jevil se tedy jako jeden z hlavních problémů motivačního systému.

Graf 9: Spokojenost se mzdou



Zdroj: Interní materiál Drinks Union a. s.

Graf 10: Spokojenost s vykonávanou prací



Zdroj: interní materiál Drinks Union a.s.

Pracovat pro Drinks Union shledává 63,46% zaměstnanců náročné, ale výhodné. S pracovními podmínkami, jako jsou pracovní prostředí, pomůcky, nástroje a další, bylo spokojeno 67,66% pracovníků. Na základě tohoto výsledku bylo možné tvrdit, že z hlediska motivačního systému mají tyto vnější vlivy pozitivní dopad na zaměstnance a pozitivně je ovlivňují ve vztahu k jejich pracovní činnosti.

Důležitým zjištěním byla i vysoká míra spokojenosti s hodnocením vnímání pracovních kompetencí. Celých 64,36% zaměstnanců se domnívá, že se svými znalostmi a dovednostmi jsou schopni převzít vyšší odpovědnost. Tento vysoký ukazatel je znakem vnitřní motivace a většina zaměstnanců je tedy s využíváním svých schopností a dovedností spokojena.

Ve sledovaném období byly také hodnoceny příležitosti se vzdělávat. S tvrzením, zda se zaměstnanci cítili připraveni se vzdělávat a společnost jim k tomu dávala dostatek příležitostí, souhlasilo 70,63% zaměstnanců. Tento ukazatel sice vykazoval vysoké hodnoty a však s porovnáním s předchozími lety měl sestupný charakter. Společnost si uvědomuje, že pokud nabízí zaměstnanci v rámci své pracovní profese možnost růstu prostřednictvím dalšího vzdělání může tím být uspokojována potřeba seberealizace, která je na žebříčku hodnot umístěna nejvýše podle teorie potřeb A.H. Maslowa, pokud má zaměstnanec již své nižší potřeby uspokojené a sám o tento růst stojí. Z těchto důvodů se také bakalantka rozhodla tuto oblast začlenit do návrhových opatření.

5.3.6 Souhrnné výsledky

Pro skupinu otázek týkající se jedné oblasti spokojenosti byl vytvořen součtový ukazatel, který umožnil srovnání míry spokojenosti s jednotlivými oblastmi motivačního systému.

Jak zobrazuje následující tabulka zaměstnanci projevili vysoké podnikatelské povědomí a spokojenost s kvalitou řízení. Naopak nejhůře se projevila oblast spokojenost, která zahrnovala otázky zaměřené na mzdu, vzdělávání, pracovní podmínky a samotnou práci zaměstnanců. Právě otázka zaměřená na spokojenost se mzdou, která byla dosti nízká, ovlivnila umístění této oblasti na spodní příčce.

Tabulka 2: Výsledky dotazníku spokojenosti v roce 2007

Oblasti	Souhlasí	Nesouhlasí	Nevyplněno
Informovanost	69,2%	29,5%	1,3%
Kvalita řízení	79,7%	18,8%	1,5%
Vztahy na pracovišti	73,9%	25,3%	0,8%
Podnikatelské povědomí	86,9%	12,6%	0,5%
Spokojenost	68,4%	30,4%	1,2%
Celkem	75,62%	23,32%	1,06%

Zdroj: autor

Celková spokojenost všech zaměstnanců v Drinks Union byla 75,62% , což bylo přesně o 1% méně než v roce 2006. Ze zjištěných výsledků bylo možné tvrdit, že motivační systém ve společnosti je uspokojující, avšak má sestupnou tendenci, což může společnost znepokojovat.

Tabulka 3: Výsledky dotazníku spokojenosti v roce 2006

Oblasti	Souhlasí	Nesouhlasí	Nevyplněno
Informovanost	69,2%	28,4%	2,5%
Kvalita řízení	81,5%	16,5%	2,1%
Vztahy na pracovišti	77,4%	21,3%	1,4%
Podnikatelské povědomí	89,3%	8,9%	1,8%
Spokojenost	65,7%	32,2%	2,1%
Celkem	76,62%	21,46%	1,98%

Zdroj: autor

5.4 Řízené rozhovory se zaměstnanci

Výsledky z průzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Drinks Union sice byly dostačující a vykazovaly vysoké hodnoty, avšak bakalantka zaregistrovala značný odpor a negativní přístup zaměstnanců k dotazníkovému šetření v průběhu jeho provádění. Z těchto důvodů se autorka rozhodla zavést do svého průzkumu pracovní spokojenosti ještě kromě písemného dotazování také řízené rozhovory s několika zaměstnanci.

Cílem řízených rozhovorů bylo zjistit, jaký je názor zaměstnanců na dotazníkové šetření probíhající ve společnosti, definovat jeho největší nedostatky a navrhnout doporučení pro jejich odstranění.

Rozhovor byl proveden s pěti zaměstnanci, z nichž tři byli z úseku řízení podpůrných procesů a zbývající dva z úseku logistiky a z výrobně technického úseku.

Osobní rozhovory byly nestandardizovaného typu a probíhaly přímo na pracovištích jednotlivých zaměstnanců. V průběhu rozhovorů bylo respondentům pokládáno několik otevřených i uzavřených otázek, které napomohly odhalit negativní postoj zaměstnanců k dotazníkovému šetření. Nejdůležitější z nich bakalantka popsala v následujícím textu.

„Co si myslíte o vypovídací schopnosti dotazníků? Vykazují skutečnou pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců?“ Dotazovaní zaměstnanci se shodli na odpovědi, že vypovídací schopnost dotazníků je velice nízká. Častou odpovědí bylo to, že zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců za podnik jako celek je příliš obecné a nepoukazuje tak na skutečné podněty pracovní nespokojenosti. Dalším názorem bylo to, že dotazník zdaleka nevyplňují všichni zaměstnanci, především pak ti nespokojeni, a celkové výsledky proto nemusejí odpovídat skutečnosti. Někteří se také domnívali, že odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondenti nechávají ovlivnit názorem jiných lidí, se kterými dotazník konzultují. Tato odpověď byla pro bakalantku podnětem pro následující otázku.

„Vyplňujete dotazník pravdivě?“ Na otázku všichni zaměstnanci odpověděli kladně. Vyskytly se však i tací, kteří se domnívali, že je mezi nimi spousta spolupracovníků (především těch starších a s nižším stupněm vzdělání), kteří se o svou práci bojí, a proto pravdu nepíší.

Dalším možným faktorem ovlivňující negativní přístup zaměstnanců k dotazníku, viděla bakalantka v samotném jeho provedení. Další otázka proto zněla: „*Shledáváte strukturu dotazníku a jednotlivých otázek za přijatelnou?*“ Se strukturou dotazníku byli zaměstnanci spokojeni. Letošní přepracovaný dotazník všem již vyhovoval a neshledávali ani nutnost většího či menšího zaměření otázek.

„*Kde vidíte největší problém na celkovém postupu zjišťování spokojenosti zaměstnanců?*“ Odpovědi na tuto otázku byly různorodé, avšak ve své podstatě se shodovaly v tom, že největší problém je ve zpětné vazbě. Zaměstnanci odpovídali, že dotazník vidí jako „ztrátu času“, protože i když ho vedení vyhodnotí, výsledků se prý nedrží a nic se nezlepšuje. Vyskytne-li se nějaký problém, je většinou oddálen na pozdější řešení a nakonec se rozplyne do ztracena.

„*Dáváte přednost každoročnímu dotazníkovému šetření nebo upřednostňujete přímé rozhovory se zaměstnanci či anonymní schránky na stížnosti?*“ Všichni dotazovaní upřednostňovali osobní pohovory se zaměstnancem, avšak tvrdili, že i ty jsou ve firmě neúčelné. V případě, že nějaký problém mají, snaží se ho i přesto řešit přímo s konkrétními lidmi. Čtyři z pěti dotazovaných zaměstnanců by uvítali i na diskrétním místě umístěné anonymní schránky na stížnosti.

Z osobních rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že dotazníkové šetření shledávají neefektivní a zbytečné. Celopodnikové vyhodnocování pracovní spokojenosti vidí jako příliš obecné, nepoukazující na možný výskyt dílčí nespokojenosti. Závěry, které z dotazníku vyplývají mohou být do jisté míry zkresleny a zaměstnanci se tak nemusejí dočkat očekávané zpětné vazby. Pokud lidé nebudou vidět výsledky a to pozitivní, nebudou mít dotazníky nikdy skutečnou vypovídací schopnost.

5.5 Návrh pro zlepšení současného stavu

Na základě vyhodnocení dotazníku spokojenosti bylo zjištěno, že motivační systém ve společnosti je dostačující. Celková spokojenost zaměstnanců je 75,62%, což je pro firmu velmi kladný ukazatel. I přes kladné výsledky však byly zjištěny dílčí nedostatky v některých oblastech motivování, na jejichž základě byly navrženy následující opatření.

Před stanovením doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců především bakalantka navrhla zvýšit návratnost dotazníků. Zlepšit přípravu celé dotazníkové

akce tak, aby výsledky měly větší vypovídací schopnost a zároveň byla získána i větší zpětná vazba od zaměstnanců. Pro zlepšení přípravy navrhla autorka včasné a výstižné seznámení zaměstnanců s nadcházející dotazníkovou akcí, vyzdvihnutí její důležitosti pro samotné zaměstnance a důkladnější zajištění doručení dotazníků přímo do rukou zaměstnanců.

Důvěra a loajalita

V úvodu návrhových opatření bakalantka doporučila udržovat trend spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací, s podmínkami pro práci, se vztahy na pracovišti a mezi útvary. Seznamovat zaměstnance s prodejními a marketingovými výsledky prostřednictvím mítinků, porad a nástěnek.

Otevřená komunikace

Dílní nedostatky se projeví v informovanosti zaměstnanců. Celková spokojenost v této oblasti sice byla na vysoké úrovni, avšak dílní ukazatele zaznamenaly jistý sestupný charakter. Pokles spokojenosti se Zpravodajem mohl být vyvolán jeho nepravidelným vydáváním v roce 2007, proto bakalantka navrhla zvýšit důraz na jeho pravidelné vydávání a zároveň poskytovat aktuální a zajímavé informace. Dále autorka navrhla pokračovat v pořádání mítinků se zaměstnanci, avšak věnovat větší pozornost přípravě programu. Snížená spokojenost byla zaznamenána i s poradami. Navrhnutým opatřením proto bylo pravidelně konat porady na pracovištích, minimálně jednou týdně. Aktuální informace poté okamžitě poskytovat zaměstnancům, ať už prostřednictvím Zpravodaje, intranetu či osobním sdělením. Následně pak zajistit a okamžitě vyhodnotit jejich zpětnou vazbu. Dalším doporučením bylo klást větší důraz na připravenost při poradách jednotlivých zúčastněných vedoucích.

Rozvoj znalostí a dovedností

Ve sledovaném období kleslo hodnocení příležitosti se vzdělávat, a proto bakalantka navrhla vytvořit nabídku vzdělávacích akcí. Zavést do podniku dokument, který by shrnoval všechny možnosti vzdělávání se a zároveň poukázal na významnost této oblasti. Autorka dále doporučila motivovat zaměstnance k zapojení se do vzdělání například promítnutím do soutěže „nejlepší zaměstnanec“. Zaměstnanci totiž prostřednictvím vzdělávání uspokojují své potřeby seberealizace, ale také hlavně získávají nové zkušenosti a dovednosti a mohou tak v této soutěži mnohem snadněji uspět.

Podpora výkonnosti

Největším nedostatkem zjištěným při průzkumu byla nespokojenost zaměstnanců v oblasti odměňování. I přesto, že je obecně práce baví a uspokojuje, většina pracovníků nesouhlasila s tvrzením, že za svou práci dostávají odpovídající mzdu. Bakalantka pro zvýšení objektivnosti hodnocení zaměstnanců doporučila vytvořit popisy jednotlivých pracovních míst a dále navrhla zvýšit informovanost zaměstnanců o stávajícím mzdovém systému. Navrhla pravidelně vyhodnocovat plnění výkonových ukazatelů a tím poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich plnění a vlivu na výši mzdy.

Dotazníkové šetření

Bakalantka doporučila dva možné přístupy k zefektivnění dotazníkového šetření. Prvním bylo doporučení provádění dotazníkového šetření s časovým odstupem za jednotlivé úseky odděleně. Pro vedení zabývající se vyhodnocováním dotazníků by poté zpracování menšího počtu odpovědí bylo jednodušší a zároveň efektivnější. Snadněji by se udržovala návratnost dotazníků, výsledky by tak měly větší vypovídací schopnost a bylo by možné s větším zaměřením identifikovat a následně odstraňovat zjištěnou nespokojenost.

Přes všechna tato doporučení je však podle autorky nejdůležitější podnitit samotné vedení, aby se získanými výsledky zabývalo a vhodnými nástroji se snažilo zjištěné nedostatky odstranit.

Bakalantka navíc také navrhla, zavést do podniku takové dotazníkové akce, které by si pravidelně několikrát za rok vyhodnocovaly jednotlivé úseky samy mezi sebou. Jako příklad autorka uvádí akci, kdy oddělení nákupu zasílá dotazník do účtárny pro zjištění míry spokojenosti s jejich službami. Fakt, že jsou jednotlivá oddělení spokojena s prací ostatních by posílilo přátelské vztahy mezi odděleními a zároveň zvýšilo samotnou spokojenost zaměstnanců, kteří by tak viděli užitečnost své práce a ocenění od svých spolupracovníků.

6. Závěr

Podnikatelskou vizí společnosti Drinks Union je získat do čtyř let pozici čtvrté nejsilnější pivovarské skupiny v Čechách. Je proto nutné zainteresovat všechny pracovníky podniku, aby právě lidský činitel mohl přispět ke splnění vytyčených cílů. Hlavně díky přínosu každého zaměstnance ke kvalitnímu plnění všech pracovních úkolů a požadavků zákazníků se podnik může udržet na vedoucí pozici v oboru.

Cílem analýzy motivačního systému společnosti Drinks Union a.s. bylo ověřit spokojenost zaměstnanců s tímto systémem a identifikovat případné nedostatky. Vycházela jsem z obecně platných teorií motivace a spokojenosti, které jsou popsány v teoretické části této práce. Zaměřila jsem se zejména na motivaci vztahující se k práci a výkonu jedince. Tedy pracovní motivaci, její aspekty a složky, které mají výrazný vliv na spokojenost zaměstnance.

Byly identifikovány motivační techniky používané ve společnosti a následně určeny oblasti motivování zaměstnanců: informovanost, kvalita řízení, vztahy na pracovišti, podnikatelské povědomí a spokojenost. Na jejich základě byl sestaven jednoduchý dotazník, který zjišťoval míru spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi motivačního systému. Cílem dotazníkového šetření bylo tedy pojmenovat zdroje možných konfliktů a na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která by předcházela vzniku a napomohla optimalizaci sociálního a personálního vývoje.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že motivační systém této společnosti je funkční, ale existují dílčí nedostatky v některých oblastech. Nejvíce byli zaměstnanci spokojeni s kvalitou řízení a vykazovali i vysoké podnikatelské povědomí. Jako nedostatečně efektivní se projevila oblast informovanosti, odměňování a možnost vzdělávání se. Značná nespokojenost se projevila i se samotným dotazníkovým šetřením, což bylo zjištěno na základě osobních pohovorů s několika zaměstnanci.

Na základě zjištěných nedostatků byla doporučena opatření ke zlepšení současného stavu, a to zejména zefektivněním porad pravidelností, připraveností a zajištěním okamžité zpětné vazby, vytvořením nabídky vzdělávacích akcí a pravidelným vyhodnocováním plnění výkonových ukazatelů a jejich vliv na výši mzdy. Dalším důležitým doporučením bylo maximální možné zvýšení zpětné vazby na výsledky dotazníkového šetření.

Motivační techniky používané v Drinks Union a. s. byly identifikovány, spokojenost zaměstnanců zanalyzována a na základě zjištěných nedostatků byla navržena opatření k jejich odstranění. Cíl bakalářské práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Arnold, J., a kol. *Psychologie práce*. Praha: Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3.
3. Brooks, I. *Firemní kultura jedince, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9.
4. Carnegie, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Pavel Dobrovský – BETA, 2004, 318 s., ISBN 80-07-01034-3.
5. Macháček, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, 2007, 131 s., ISBN 978-80-7357-275-4.
6. Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007, 380 s., ISBN 978-80-247-1349-6.
7. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s., ISBN 80-245-0703-X.
8. Robbins, S., Coulter, M. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s., ISBN 80-247-0495-1.
9. Rymeš, M., Riegel, K., Voskovec, J., Štika, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5.
10. Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, 298 s., ISBN 80-86395-46-4.
11. Urban, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004, 207 s., ISBN 80-7357-019-X.
12. Vodáček, L., Vodáčková, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2001, 295 s., ISBN 80-7261-143-7.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců	- 71 -
Příloha č. 2: Výsledky dotazníku spokojenosti.....	- 73 -
Příloha č. 3: Ostatní výsledky dotazníku spokojenosti.....	- 78 -

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Číslo	Tvrzení	1 Zcela souhlasím	2 Spíše souhlasím	3 Spíše nesouhlasím	4 Zcela nesouhlasím
INFORMOVANOST					
1a	I letos jsme pokračovali v osobním setkávání zaměstnanců s vedením formou mítinků. Mítinky hodnotím jako velmi dobré.				
1b	Zpravodaj DU je velmi dobrý, je zdrojem mnoha informací a zajímavostí.				
1c	Nástěnku máme, informace jsou aktuální, často ji sleduji.				
1d	Porady na našem pracovišti máme pravidelně, řešíme aktuální úkoly, a dovíme se řadu informací o dění ve společnosti DRINKS UNION.				
KVALITA ŘÍZENÍ					
2a	Výkonové ukazatele mám stanoveny, zpravidla 1x za měsíc (nebo i častěji) je vyhodnocujeme.				
2b	Personální hodnocení je dobrý nástroj posouzení mých pracovních výsledků.				
2c	V rámci personálního hodnocení jsem byl hodnocen objektivně a spolehlivě.				
2d	Můj vedoucí dobře plánuje a organizuje moji práci.				
2e	Můj vedoucí mi vždy vysvětlí, na co se jej zeptám.				

VZTAHY NA PRACOVIŠTI					
3a	Na našem pracovišti jsou dobré přátelské vztahy.				
3b	Na našem pracovišti dobře spolupracujeme s ostatními odděleními (úseky).				
3c	Na našem pracovišti je zaměstnán optimální počet zaměstnanců, všichni pracují účelně.				
PODNIKATELSKÉ POVĚDOMÍ					
4a	DRINKS UNION je perspektivní, stabilní a seriózní firma.				
4b	Zajímá mne názor zákazníků (spotřebitelů) na naše výrobky.				
4c	Naši odběratelé a dodavatelé jsou součástí naší společnosti.				
4d	Svoji práci ovlivňuji spokojenost zákazníků (spotřebitelů) a kvalitu našich výrobků.				
SPOKOJENOST					
5a	Moje práce mne baví a uspokojuje.				
5b	Pracovat pro DRINKS UNION je náročné, ale výhodné.				
5c	Se svými znalostmi a dovednostmi jsem schopen převzít vyšší odpovědnost.				
5d	Za svoji práci dostávám odpovídající mzdu.				
5e	Pro svoji práci mám odpovídající podmínky (pracovní prostředí, pomůcky, nástroje a další)				
5f	Jsem připraven(-a) se vzdělávat a společnost mi k tomu dává dostatek příležitostí.				

Příloha č. 2: Výsledky dotazníku spokojenosti

INFORMOVANOST	1	2	3	4	nevyplněno	celkem	souhlas í	nesouhlas í
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím				
I letos jsme pokračovali v osobním setkávání zaměstnanců s vedením formou mítinků. Mítinky hodnotím jako velmi dobré.	41	127	76	56	3	303	168	132
	13,53%	41,91%	25,08%	18,48%	0,99%		55,45%	43,56%
Zpravodaj DU je velmi dobrý, je zdrojem mnoha informací a zajímavostí.	92	146	46	12	7	303	238	58
	30,36%	48,18%	15,18%	3,96%	2,31%		78,55%	19,14%
Nástěnku máme, informace jsou aktuální, často ji sleduji.	116	112	53	17	5	303	228	70
	38,28%	36,96%	17,49%	5,61%	1,65%		75,25%	23,10%
Porady na našem pracovišti máme pravidelně, řešíme aktuální úkoly, a dovíme se řadu informací o dění ve společnosti DRINKS UNION.	129	76	80	17	1	303	205	97
	42,57%	25,08%	26,40%	5,61%	0,33%		67,66%	32,01%
					1,32%		69,22%	29,46%

KVALITA ŘÍZENÍ	1	2	3	4	nevyplněno	celkem	souhlasí	nesouhlasí
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím				
Výkonové ukazatele mám stanoveny, zpravidla 1x za měsíc (nebo i častěji) je vyhodnocujeme.	115	106	44	36	2	303	221	80
	37,95%	34,98%	14,52%	11,88%	0,66%		72,94%	26,40%
Personální hodnocení je dobrý nástroj posouzení mých pracovních výsledků.	93	132	47	26	5	303	225	73
	30,69%	43,56%	15,51%	8,58%	1,65%		74,26%	24,09%
V rámci personálního hodnocení jsem byl hodnocen objektivně a spolehlivě.	79	143	42	29	10	303	222	71
	26,07%	47,19%	13,86%	9,57%	3,30%		73,27%	23,43%
Můj vedoucí dobře plánuje a organizuje moji práci.	137	130	20	12	4	303	267	32
	45,21%	42,90%	6,60%	3,96%	1,32%		88,12%	10,56%
Můj vedoucí mi vždy vysvětlí, na co se jej zeptám.	182	90	16	13	2	303	272	29
	60,07%	29,70%	5,28%	4,29%	0,66%		89,77%	9,57%
					1,52%		79,67%	18,81%

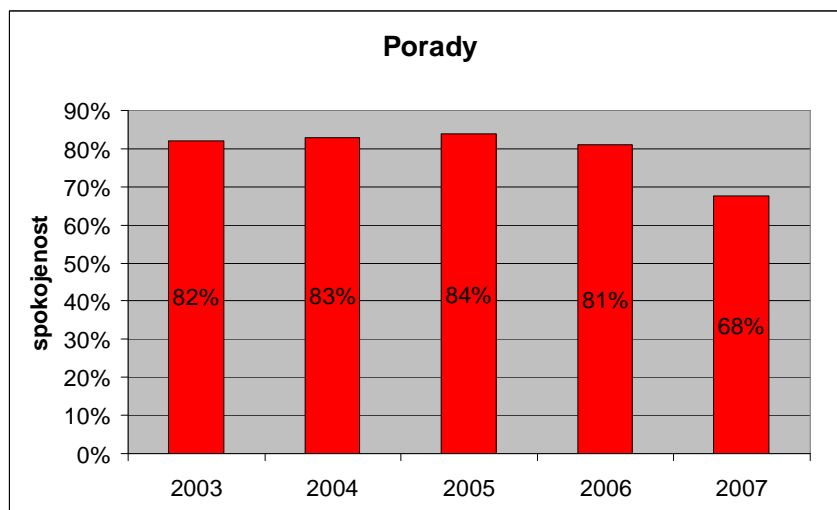
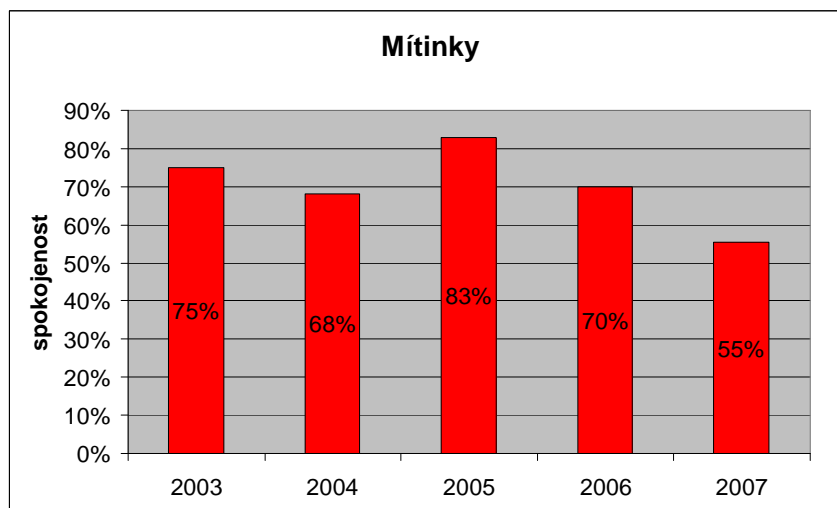
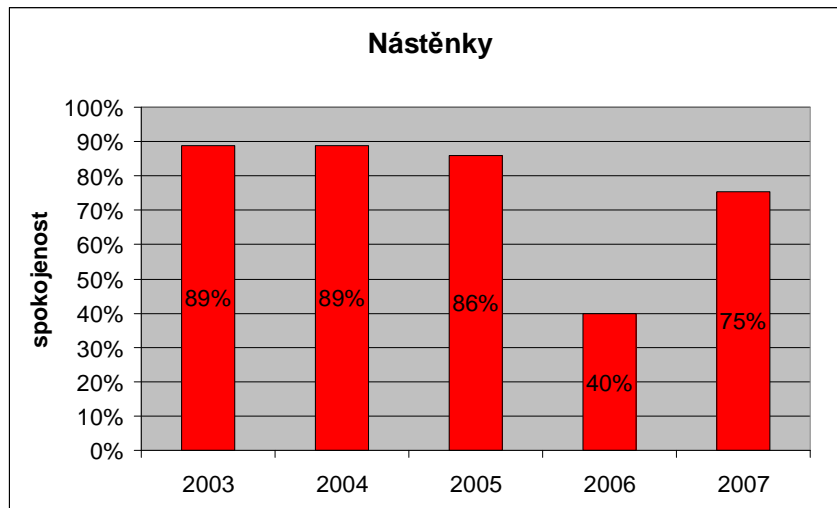
VZTAHY NA PRACOVIŠTI	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím	nevyplněno	celkem	souhlasí	nesouhlasí
Na našem pracovišti jsou dobré přátelské vztahy.	156	113	23	10	1	303	269	33
	51,49%	37,29%	7,59%	3,30%	0,33%		88,78%	10,89%
Na našem pracovišti dobře spolupracujeme s ostatními odděleními (úseky).	91	145	38	24	5	303	236	62
	30,03%	47,85%	12,54%	7,92%	1,65%		77,89%	20,46%
Na našem pracovišti je zaměstnán optimální počet zaměstnanců, všichni pracují účelně.	86	81	74	61	1	303	167	135
	28,38%	26,73%	24,42%	20,13%	0,33%		55,12%	44,55%
					0,77%		73,93%	25,30%

PODNIKATELSKÉ POVĚDOMÍ	1	2	3	4	nevyplněno	celkem	souhlasí	nesouhlasí
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím				
DRINKS UNION je perspektivní, stabilní a seriózní firma.	80	140	57	25	1	303	220	82
	26,40%	46,20%	18,81%	8,25%	0,33%		72,61%	27,06%
Zajímá mne názor zákazníků (spotřebitelů) na naše výrobky.	193	95	12	3		303	288	15
	63,70%	31,35%	3,96%	0,99%	0,00%		95,05%	4,95%
Naši odběratelé a dodavatelé jsou součástí naší společnosti.	167	97	31	6	2	303	264	37
	55,12%	32,01%	10,23%	1,98%	0,66%		87,13%	12,21%
Svoji prací ovlivňují spokojenost zákazníků (spotřebitelů) a kvalitu našich výrobků.	191	90	15	4	3	303	281	19
	63,04%	29,70%	4,95%	1,32%	0,99%		92,74%	6,27%
					6	1212	1053	153
					0,50%		86,88%	12,62%

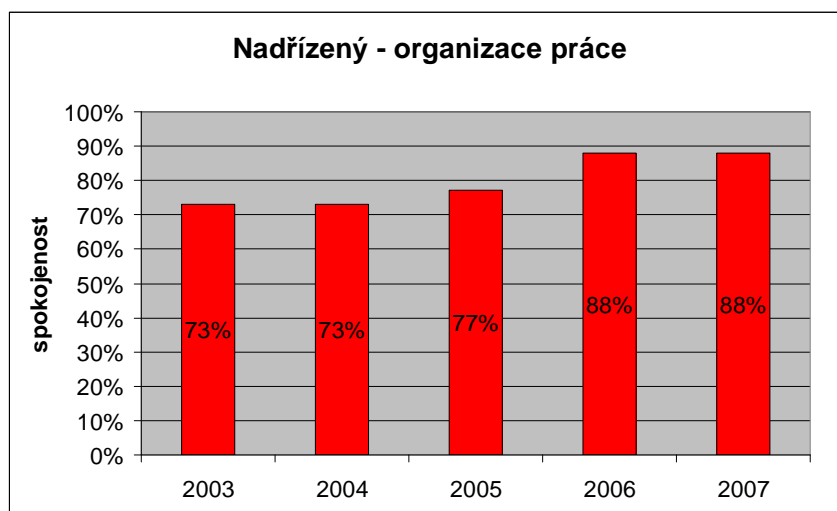
SPOKOJENOST	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím	nevyplněno	celkem	souhlas í	nesouhlas í
Moje práce mne baví a uspokojuje.	140	129	25	8	1	303	269	33
	46,20%	42,57%	8,25%	2,64%	0,33%		88,78%	10,89%
Pracovat pro DRINKS UNION je náročné, ale výhodné.	66	129	76	25	7	303	195	101
	21,78%	42,57%	25,08%	8,25%	2,31%		64,36%	33,33%
Se svými znalostmi a dovednostmi jsem schopen převzít vyšší odpovědnost.	69	161	57	10	6	303	230	67
	22,77%	53,14%	18,81%	3,30%	1,98%		75,91%	22,11%
Za svoji práci dostávám odpovídající mzdu.	37	93	94	78	1	303	130	172
	12,21%	30,69%	31,02%	25,74%	0,33%		42,90%	56,77%
Pro svoji práci mám odpovídající podmínky (pracovní prostředí, pomůcky, nástroje a další)	73	132	58	40		303	205	98
	24,09%	43,56%	19,14%	13,20%	0,00%		67,66%	32,34%
Jsem připraven(-a) se vzdělávat a společnost mi k tomu dává dostatek příležitostí.	87	127	57	25	7	303	214	82
	28,71%	41,91%	18,81%	8,25%	2,31%		70,63%	27,06%
					1,21%		68,37%	30,42%

Příloha č. 3: Ostatní výsledky dotazníku spokojenosti

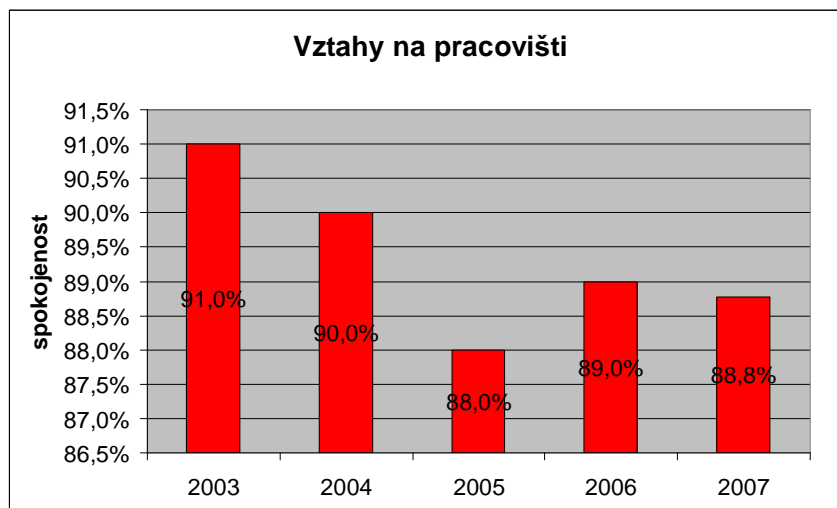
Ostatní výsledky dotazníku spokojenosti v oblasti Informovanost



Ostatní výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců v oblasti Kvalita řízení



Ostatní výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců v oblasti Vztahy na pracovišti



Ostatní výsledky dotazníku spokojenosti v oblasti Spokojenost

