

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování zaměstnanců v organizaci

The Motivation of Employees at an Organization

Jana Rottenbergová

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana ROTTENBERGOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0109K**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Motivování zaměstnanců v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte problematiku motivování zaměstnanců u vybraného podniku.
3. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
4. Zpracujte vlastní návrh motivačního programu pro vybraný podnik.



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- **MAYEROVÁ, M.** *Personální management*. Plzeň : ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Hejvný
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Chebu dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Motivování zaměstnanců v organizaci“
vypracovala samostatně pod dohledem vedoucího bakalářské práce pouze s použitím pramenů
a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

V Chebu, dne: *01.4.2018*

Pollonkova Jana

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Miroslavu Pavlákoví Ph.D. za odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi při zpracování této bakalářské práce poskytl.

Dále mé poděkování patří panu Ing. Kamilu Jíšovi, majiteli cestovní kanceláře Intertrans Plzeň, za svolení používat jméno cestovní kanceláře a publikovat tuto práci a v neposlední řadě bych ráda poděkovala paní Alici Vrchlavské za konzultaci a pomoc při psaní bakalářské práce a také všem zaměstnancům této firmy, kteří mi pomohli s vyplněním dotazníku.

Obsah

Úvod.....	7
1.1 Motivace	8
1.2 Motiv	8
1.3 Zdroje motivace.....	9
1.3.1 Potřeby	9
1.3.2 Návyky	10
1.3.3 Zájmy	10
1.3.4 Hodnoty.....	11
1.3.5 Ideály	12
1.4 Poruchy motivace	12
1.6 Stimul, stimulace	13
1.7 Důvody rozdílného přístupu k motivaci a stimulaci.....	13
2. Motivační teorie	15
2.1 Maslowova teorie potřeb.....	16
2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	17
2.3 McGregorova teorie X a Y.....	18
3. Vrstvy motivace	20
3.1 Motivační založení	20
3.2 Motivační poloha.....	20
3.3 Motivační naladění	21
4. Motivace pracovního jednání.....	22
4.1 Pracovní motivace	22
4.2 Pracovní spokojenost	23
4.3 Pracovní výkon.....	24
4.4 Stimulační prostředky	24
5. Motivační program firmy	26
5.1 Techniky zkoumání motivace	26
5.1.1 Pozorování.....	26
5.1.2 Rozhovor a dotazník	27
5.1.3 Projektivní techniky	27
5.2 Cíle motivačních programů.....	27
5.3 Tvorba motivačních programů	28

5.4 Motivační program firmy.....	28
6. Intertrans Plzeň	31
6.1 Cestovní kancelář Intertrans.....	31
6.2 Autobusová doprava	32
6.3 Práce delegáta.....	33
7. Analýza dotazníkového šetření	36
8. SWOT analýza	55
8.1 SWOT analýza firmy	55
8.2 SWOT analýza motivace	56
9. Návrhy a opatření.....	57
10. Závěr.....	65
Seznam tabulek	66
Seznam obrázků.....	67
Seznam použité literatury	68
Seznam příloh	69
ABSTRAKT	76
ABSTRACT	77

Úvod

Základním stavebním kamenem každé firmy je lidský potenciál, který je zároveň považován za nejdůležitější aktivum firmy. Významnou hodnotu pracovníků představují nejen jejich znalosti, dovednosti, talent a kreativní myšlení, ale zejména jejich motivace k práci pro svou firmu. Vlastníci a řídicí pracovníci firem si musí uvědomit, že kvalitní pracovníci jsou základem a aktivem firmy, a proto je nutné o své pracovníky pečovat a vytvářet jim motivační podmínky v takovém rozsahu, aby se cítili ve firmě spokojeni. Demotivovaný a tedy nespokojený pracovník bude vyhledávat příležitost ke změně v rámci konkurenčního prostředí. Pro firmu to znamená následnou časovou i finanční zátěž při výběru a zaučení nového pracovníka.

Pro lepší motivaci pracovníků je nutné precizně definovat jejich vědomé i nevědomé potřeby. Dlouhodobě byla považována za základ motivace mzdou, která je i nadále majoritní, ale firma nesmí podcenit i ostatní významné motivační aspekty – např. projevy pocitu uznání za práci pracovníka, jeho přínosu pro firmu, benefity mimo mzdové složky.

Neustálý tlak konkurenčního prostředí nutí zaměstnavatele vytvářet inovativní motivační programy, aby se vyprofiloval vůči stávajícím i potencionálním pracovníkům do pozice optimálního zaměstnavatele. Cílem každého zaměstnavatele by měl být spokojený, tedy pozitivně motivovaný zaměstnanec, který podává výborný pracovní výkon. Pro dosažení vyváženého poměru mezi spokojeností zaměstnavatele a pracovníka, je nutné, aby zaměstnavatel měl vybudovaný firemní motivační program, který pracovníky uspokojí a budou ho využívat. Tento motivační program musí obstát i v konkurenčním prostředí na trhu nabídky práce, přičemž důraz by měl být kladen prioritně na kvalitu a smysluplnost programu. Kvantita benefitů poskytovaných zaměstnavatelem nemusí vytvářet optimální stav uspokojení pracovníků.

Práce byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ve firmě Kamil Jíša – Intertrans Plzeň, kde pracuji a proto mohu práci objektivně zpracovat. Motivační program této firmy je vypracován se snahou o cílevědomé působení na zaměstnance. Vymezuje společenské a profesní postavení firmy, strategii budoucího rozvoje firmy i zaměstnanců, definuje způsob vytváření podmínek pro vzdělání a rozvoj zaměstnanců.

1. Základní pojmy

1.1 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená hýbati, pohybovati a označuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti či jednání.

„Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly, které člověka určitým způsobem orientují, aktivizují v daném směru a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“¹

Motivace zahrnuje celek vědomých a nevědomých faktorů, na jejichž základě se uskutečňuje naše chtění a jednání. Kromě motivů, kterých si je člověk vědom, existují motivy nevědomé. Jsou to takové tendence, u nichž si člověk není vědom jejich příčin a souvislostí se svým životem – ne vždy jsme si vědomi například toho, proč jsme k určité osobě agresivní. Mezi vědomými a nevědomými motivy není přesná hranice. Nevědomé motivace vznikají většinou jako výsledek potlačených tendencí, pocitů a představ – dá se tedy říci, že vznikají z takových obsahů mysli, které vyvolávají vnitřní rozpory.

V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot, dosavadní zkušenosti, schopnosti i naučené dovednosti. Motivy zakládají hodnotící vztah vůči objektům a ve vztahu k nim se objekt jeví jako přitažlivý, neutrální nebo odpudivý.

1.2 Motiv

„ Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“²

¹ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. druhé vydání, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str.23

² BEDRNOVÁ, E.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3, str. 363

Cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu – nasycení. Je aktivní dokud nedojde k naplnění cíle. Působení může být relativně stálé, a to i v případě intenzivního zájmu jedince o určitou oblast. Ve skutečnosti na člověka působí více motivů. Mohou směřovat ke společnému cíli nebo mít opačný charakter. Ty, které jsou stejně orientované, vytvářejí v konečném důsledku silněji motivovanou činnost.

Motivy můžeme rozdělit do dvou skupin:

Ø motivy terminální – cíle lze dosáhnout i opakovaně

Ø motivy instrumentální – nelze přiřadit určitý cílový stav

1.3 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (přetrvávání) těchto tendencí.“³

Pro správné a účinné motivování je třeba vědět odkud se motivace bere. Jako zdroje označujeme skutečnosti, které motivaci vytvářejí a k základním zdrojům patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály

1.3.1 Potřeby

Potřeby jsou prožívány nebo pociťovány jako nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Nutí člověka k jednání, na jehož základě vytvářejí snahy, tužby a cíle, které uskutečňuje. Jejich význam spočívá v tom, že působí na vytváření vztahu jedince k okolí v němž žije. Uspokojování potřeb umožňuje harmonický rozvoj lidské osobnosti.

³ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str.27

Dělíme je na:

- Ø primární – jsou vrozené, jedná se tedy o potřeby biologické (jejich motivem může být hlad, žízeň, dýchání,.....)
- Ø sekundární – jsou spojeny s člověkem, vytvářejí se odvozováním od primárních. Jsou sociální, psychogenní (láska, uznání, motiv sociálního kontaktu, moci, vlastnictví).

1.3.2 Návyky

Během života má každý z nás tendenci realizovat některé činnosti častěji či dokonce pravidelně a navíc v určitých pro nás typických situacích. Opakováním této činnosti vzniká návyk. Návykem rozumíme opakované, ustálené a zautomatizované jednání člověka v určitých situacích. Člověk se potom v těchto situacích chová stále stejně nebo alespoň podobně. Návyk je subjektivní, nelze říci, že by lidé měli naprosto stejné návyky. Návyky získáváme výchovou, sebeutvářením apod.

1.3.3 Zájmy

Zájmy můžeme charakterizovat jako dlouhodobější zaměření člověka na určitou oblast. Tyto zájmy pak člověka aktivizují k určité činnosti. Mezi nejznámější kvalifikace zájmů patří Stavělův výčet zájmů, který rozlišujeme do těchto 9 skupin:

- Ø zájmy poznávací
- Ø zájmy estetické
- Ø zájmy sociální
- Ø zájmy přírodní
- Ø zájmy obchodní
- Ø zájmy technické
- Ø zájmy rukodělné materiálové
- Ø zájmy výtvarné
- Ø zájmy sportovní

1.3.4 Hodnoty

V průběhu celého života se setkáváme se stále novými a neznámými skutečnostmi. Máme tendenci tyto skutečnosti poznávat a hodnotit, tj. přisuzovat jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Postupně si vytváříme vlastní individuální hodnotový systém. Některým skutečnostem přisuzujeme vyšší hodnotu, jiným naopak nižší. Z pohledu motivace je jasné, že člověk je motivován spíše k činnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu. Základní hodnocení přijímáme ze svého nejbližšího sociálního prostředí, tzn. od rodiny, přátel. I když má každý člověk jiný hodnotový systém, existují hodnoty, které mají obecně platný charakter, které jsou důležité pro každého. Mezi ně patří zdraví, rodina, přátelství, láska, svoboda, společenské postavení.

„K nejnámějším klasifikacím hodnot patří relativně již starší typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobních typů podle převažujícího zaměření:

- *typ teoretický - je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,*
- *typ ekonomický - měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,*
- *typ estetický - nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrně jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,*
- *typ sociální - charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,*
- *typ politický - naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. Machtmensch, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé,*
- *typ náboženský – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.“⁴*

⁴ BEDRNOVÁ, E.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3, str. 369

1.3.5 Ideály

„Ideálem rozumíme určitou myšlenkovou nebo názorovou představu něčeho subjektivně velmi žádoucího a pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“⁵

Individuální ideály vznikají působením sociálního prostředí, zejména rodiny, autorit a lidí, které považujeme za svůj vzor. Důležitou roli mají také procesy učení, nápodoby a identifikace.

Uvedené zdroje motivace představují výchozí bod pro veškerou lidskou činnost. Je to základ toho, že člověk něco chce, po něčem touží, někam směřuje nebo něco odmítá. Významnost dílčích zdrojů je definována pro každého jedince i v průběhu vývoje člověka. Zásadní vliv má biologický a sociální faktor a samozřejmě společenské prostředí.

1.4 Poruchy motivace

Jak již bylo řečeno, aby mohl být člověk motivován, musí si nejprve uvědomit nějaký nedostatek, něco po čem touží nebo čeho by chtěl dosáhnout. To je první impuls, který ho dále směřuje k motivovanému jednání, vedoucímu k cíli. Pokud je cíle dosaženo, dostávají se pocity štěstí a uspokojení. Mohou ovšem nastat také případy, kdy existují jisté překážky bránící jeho záměru. Překážka může být vnitřní, vnější nebo obojí. Tuto situaci nazýváme frustrací, tj. zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.

Frustrační situace můžeme rozdělit do dvou typů:

- Ø nedostatek „předmětu“, který by umožnil uspokojení aktivované potřeby, aktuálního motivu
- Ø existence „předmětu“, který umožňuje realizaci motivované činnosti, ale zároveň existuje „překážka“, která této realizaci zabraňuje – blokuje uspokojení aktivované potřeby.

⁵ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str.34

Frustrace je významná tím, že vždy ovlivňuje veškerou činnost, chování i prožívání člověka.

Typickými reakcemi na frustraci jsou:

- agrese, útok
- regrese, návrat k vývojově nižším, dřívějším formám chování
- stereotypie až chorobné ulpívání na určitých formách činností, které se neosvědčily

Specifickou formou frustrace je deprivace, která spočívá v absenci předmětu uspokojení a projevuje se jako strádání.

Poruchy motivace vždy zasahují výrazně nepříznivě do pracovního jednání lidí. Často vyústí v poklesu zájmu o práci a dění na pracovišti, lehkomyšlnost a apatii pracovníka

1.6 Stimul, stimulace

S motivací a motivem úzce souvisí pojem stimul, stimulace. Někdy jsou tato slova považována za synonyma, avšak je možné vnímat určité rozdíly. Jako stimul označujeme podnět přicházející z vnějšku, který zvyšuje aktivitu a vyvolává změny v motivaci člověka. Stimulací se pak rozumí vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám činnosti, prostřednictvím změny motivace. Podstatou stimulace je podnítit člověka k určité aktivitě nebo ji omezit.

1.7 Důvody rozdílného přístupu k motivaci a stimulaci

Motivace je nejlevnější způsob, jak zvýšit produktivitu firmy. Motivovaný zaměstnanec se nezajímá prioritně o finanční ohodnocení, ale sám má snahu podávat potřebný výkon. Vytváření motivačních podmínek úzce souvisí s budováním kultury firmy, což bývá nesnadná a dlouhodobá záležitost, která však firmě přináší pozitivní výsledky. Pokud motivační faktory začnou působit, působí dlouhodobě.

Stimulace je podstatně dražší a je přímo závislá na možnostech firmy vytvořit dostatek finančních prostředků ke stimulaci zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity

maximálně efektivně. Stimulovat zaměstnance je mnohem snazší než je motivovat. Stimulační faktory působí krátkodobě a jsou pod silným vlivem vnějšího prostředí.

Základním rozdílem tedy je, že stimulace působí z vnějšku a často má podobu činnosti jiného člověka, často v podobě přesvědčování nebo donucování. To může mít podobný účel, jako již zmíněné motivování. Konečný cíl je v těchto případech stejný – vykonat něco v souladu se zájmy firmy. Zásadním rozdílem je, že u donucování a přesvědčování se neobjevuje touha, nadšení, emociální zapojení zaměstnance do dění. V důsledku to může vést až k negativním dopadům. Vnější výsledek činnosti, které je dosaženo motivací, však může být stejný jako ten, který provázelo donucení. Nepochybně u motivace půjde o pozitivní pocity, zatímco u donucení naopak.

Stimulace a motivace mají ve firmě svůj nezastupitelný význam a neoddělitelně spolu souvisí.

2. Motivační teorie

Už od konce 19. století se řada psychologů začíná zajímat o to, co motivuje lidské chování. Od přelomu 19. a 20. století tak vzniká bezpočet teorií snažících se vysvětlit mechanismy a principy motivace lidského chování.

Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, ze kterého mohou čerpat znalosti, doporučení a inspiraci pro vlastní praxi. Vzhledem k odlišnosti jednotlivců žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. V každé literatuře na toto téma jsou uváděny tyto nejznámější motivační koncepce:

1) Koncepce racionálně – ekonomického chování člověka

Prosazuje se na počátku 20. století, v tzv. období taylorismu. Vychází z těchto předpokladů:

- Ø člověk je primárně motivován penězi, ve svém jednání je pasivní a je možno jej ovlivnit pouze ekonomickými stimuly,
- Ø nechuť k práci je základním rysem lidské povahy, proto musí být lidé kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu,

Praktické aplikace této koncepce zdůrazňují, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy.

2) Koncepce sociálního člověka

Vychází z toho, že člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami jako jsou sdružování, přátelství a účast v neformálních pracovních skupinách. Motivace finančními podněty následuje teprve potom. Dá se říci, že je to protipól předcházející koncepce.

3) Koncepce uspokojování potřeb

Tato koncepce vychází z těchto předpokladů:

- Ø člověk reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb,
- Ø potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a časem se vyvíjí,
- Ø aby motivace byla úspěšná, musí znát vedoucí manažer vliv potřeb na chování pracovníků a odhadovat sklony, zájmy a potřeby každého člověka.

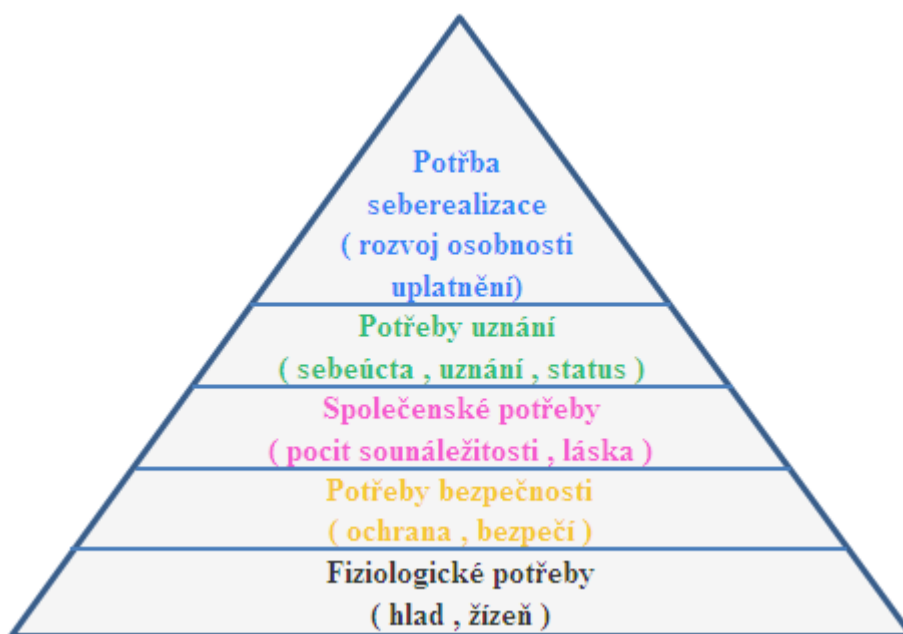
Teorií motivace je velmi mnoho, proto bude uvedeno alespoň několik nejznámějších:

- Maslowova teorie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorova teorie
- McGregorova teorie X a Y

2.1 Maslowova teorie potřeb

Tuto koncepci lze považovat za nejznámější teorii motivace vůbec. Teorii potřeb zformuloval v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow. Formuloval vlastní teorii osobnosti založenou na skutečnosti, že lidé usilují o dosažení maximálních schopností a možností. Tato teorie vychází z faktu, že motivaci člověka ovlivňují jeho potřeby. Můžeme říci, že potřeby o jejichž dosažení lidé usilují, mají určitou hierarchickou strukturu.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.“⁶

Fyziologické potřeby jsou primární potřeby lidského těla, jako je potřeba jídla, pití, vyměšování či přiměřené teploty. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Vzhledem k tomu, že tyto potřeby vznikají periodicky, dochází na jejich základě např. k úpravě pracovní doby a přestávek.

Následuje potřeba bezpečí a jistoty. Z hlediska pracovního procesu jde zejména o stabilitu a jistotu zaměstnání. Řada zaměstnanců má strach z propouštění či přemístění na méně odpovědné místo, a proto se tato kategorie potřeb projevuje především snahou o perspektivu dlouhodobého pracovního vztahu.

Dalším stupněm je potřeba sounáležitosti lásky, přátelství, potřeba někam patřit. Jde o snahu člověka stát se součástí celku, ztotožnit se s jeho cíli, získat náklonnost a oblibu kolektivu, komunikovat s prostředím a zbavit se izolovanosti. Z pracovního hlediska jsou důležitým motivačním prvkem dobré pracovní vztahy a zdůraznění významu práce jedince.

Pod vrcholem pyramidy se nachází potřeba uznání, úcty. Člověk ve společnosti potřebuje, aby si ho druzí vážili a aby uznávali jeho schopnosti. Snaží se dosáhnout úspěchu, společenského vzestupu a funkčního postupu. Důležitou úlohu zde hraje pochvala či veřejné uznání dobrého výkonu.

Na samotném vrcholu Maslowovy pyramidy leží potřeba seberealizace. Jde o snahu plně realizovat svůj talent a schopnosti. Můžeme sem zahrnout i potřebu získávat další znalosti, potřebu růstu.

2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Druhou nejčastěji citovanou motivační teorií je bezpochyby teorie dvou faktorů amerického psychologa Fredericka Herzberga, kterou publikoval v roce 1967 spolu se svými spolupracovníky. Hledal faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti nebo nespokojenosti.

⁶ ARMSTRONG, M.: Personální management, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5, str. 400

Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, naproti tomu charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

Zařadí-li se tedy motivátory do pracovních úkolů, nejspíše se také zvýší motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.

Herzberg došel k závěru, že uspokojení hygienických faktorů přinese pouze krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů vede k relativně dlouhodobé spokojenosti.

Nutno však podotknout, že hranice mezi hygienickými a motivačními faktory není striktně daná. V určitých konkrétních případech může faktor jedné skupiny působit podobně jako prvek druhé skupiny.

„Herzbergova motivačně-hygienická dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Avšak pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.“⁷

2.3 McGregorova teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je jeden z významných představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor. Teorie publikovaná v roce 1960 vychází z pozorování uskutečněných v amerických průmyslových firmách a rozlišuje dva navzájem protikladné typy představ o pracovníkovi.

Teorie X

- Ø lidé pracují neradi a práci se vyhýbají,
- Ø protože práci nemají rádi, musí jim být nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou,

⁷ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. druhé vydání, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str. 45

- Ø člověk je motivován především penězi a starostí o své vlastní bezpečí,
- Ø lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce si žádají jistoty,
- Ø většina lidí má malé tvůrčí schopnosti,

Teorie Y

- Ø lidé pracují rádi, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení,
- Ø lidé se raději řídí sami, než aby byli řízeni svými nadřízenými,
- Ø lidé budou vázáni záměry pracovního týmu, jestliže najdou uspokojení z práce,
- Ø lidé se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- Ø za správných okolností je člověk motivován touhou realizovat vlastní potenciál
- Ø vynalézavost a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být využíváno,

Od těchto dvou odlišných přístupů k práci se dále odvíjí také manažerské chování. To je výsledek toho, co si o svých pracovnících nadřízený myslí. Manažeři by se měli snažit vytvořit takové ovzduší a vztahy na pracovišti, že i průměrní pracovníci byli schopni dosahovat nadprůměrných výsledků.

3. Vrstvy motivace

Aktuální motivace člověka je výsledkem působení tří do značné míry nezávislých složek. Jsou to:

- motivační založení
- motivační poloha
- motivační naladění

3.1 Motivační založení

Je neměnnou charakteristikou lidské osobnosti. Tak jako se vším, co se týká osobnosti, nemůžeme ani s motivačním založením při praktickém řízení zaměstnanců dělat nic víc, než že jej u konkrétního člověka poznáme, pochopíme a použijeme.

Motivační založení se během lidského života mění jen velmi pomalu. Může však být překryto a maskováno jinými vlivy, zejména vnějšími podmínkami, ve kterých člověk žije. Někdy je to v rozporu se založením člověka. To se projevuje zejména v krizových situacích či při spontánních reakcích, kdy věnujeme méně pozornosti kontrole vlastního chování a projevy motivačního založení se mohou nerušeně promítat do našeho chování.

3.2 Motivační poloha

Souvisí s životními a pracovními podmínkami. Prostřednictvím těchto podmínek ji lze ovlivňovat. Za určitých okolností může motivační poloha dominovat a po dobu trvání těchto okolností i potlačit vliv podnětů souvisejících s motivačním založením. Od dob, kdy se těmito tématy zabývali Maslow a Herzberg, je již známo, že k této situaci dochází zejména tehdy, když nejsou uspokojeny některé důležité potřeby ležící ve spodních patrech pyramidy potřeb.

Motivační poloha dominuje, i když okolí velmi naléhavě vyžaduje po člověku specifické chování.

3.3 Motivační naladění

Je okamžitý stav vnitřních pohnutek. Když zaměstnanec cestou do práce rozčílí bezohledný řidič, může začít pracovat ovládan potřebami, které jsou vzdálené firemním cílům. Zkušený manažer tuto situaci pozná a uvědomuje si, že zanedlouho bude tato motivační přeháňka minulostí.

4. Motivace pracovního jednání

4.1 Pracovní motivace

Práce se v průběhu historie stala důležitou součástí lidského života. Definice říká, že jde o výsledek účelné činnosti. Práce odhaluje člověku nové potřeby a zájmy, vytváří svět motivů. Často tvoří značnou část naší životní náplně a tím se stává jakousi životní hodnotou. Úspěšnost v pracovním procesu se odvíjí od osobních rysů. Aby byl člověk ve své práci úspěšný, měl by být také přiměřeně motivován.

Pracovní motivace je produktem určitých podmínek. K těmto podmínkám patří dělba práce, spolupráce, mzda, princip výkonu, ideologie úspěchu, podněty ke konzumu, apod.

Člověk má k různým úkolům různý vztah, ať už pozitivní nebo negativní. Je tedy nějak motivován. Tento přístup se následně projeví ve výsledku činnosti. Jelikož je motivace k práci relativně proměnlivá, snadno ovlivnitelná, je třeba jí věnovat velkou pozornost.

Pracovní motivace každého zaměstnance je tvořena dvěma složkami, a to vnitřní a vnější motivací.

V případě vnitřní motivace lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Za zásadní faktory vnitřní motivace je třeba uvést např. pocit, že práce kterou vykonávám, je zajímavá a důležitá, volnost konání, možnost rozvíjet své schopnosti či příležitost ke kariérnímu postupu.

Každý zaměstnavatel by se měl zajímat o to, jak jsou jeho zaměstnanci k práci motivováni. Kvalita výkonu není jen dána schopnostmi a vědomostmi zaměstnance, ale významnou roli hraje také jeho motivace a postoj k práci. Motivace zaměstnanců prostřednictvím managementu firmy se nazývá vnější motivace. Nejčastějším prostředkem motivování je odměňování, pochvala a povýšení.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory mívají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.

Pracovní motivaci pak můžeme rozlišit na extrinsickou a intrinsickou. Extrinsická motivace zahrnuje motivy, které jsou uspokojovány výsledky práce,

uspokojení je spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce. Motivy jsou: potřeba peněz, snaha po jistotě (spojeno s peněžním příjmem), snaha po uplatnění (pocit důležitosti, významnosti, prestiž povolání), potřeba kontaktu. Intrinsická motivace obsahuje motivy, které jsou uspokojovány prací samou: potřeba činnosti, potřeba kontaktu, motiv výkonu, snaha mít moc a seberealizaci.

Pro vykonávání vedoucí pozice by manažer měl mít přinejmenším základní znalost principů motivace lidského chování. Je třeba však mít vždy na paměti, s jakými zaměstnanci pracuje, přizpůsobit tomu danou stimulaci, aby se výsledek nemínil účinkem.

4.2 Pracovní spokojenost

Efektivita práce zaměstnanců je ovlivňována tím, jaký mají ke své firmě vztah. K vnitřní identifikaci s firmou přispívají dobré pracovní vztahy a spokojenost pracovníků.

Pracovní spokojenost lze vnímat ve třech dimenzích:

- spokojenost s prací a pracovními podmínkami – čím větší spokojenost, tím propracovanější je péče o personál. Jde o popis stavu.
- uspokojení ze smyslu práce – pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Takováto spokojenost je jakousi hnací silou.
- uspokojující pocit pro danou osobu – nejde o maximální výkon. Jde o překážku, která brání k dosažení optimálního výkonu.

Chování pracovníků je závislé na mnoha determinantech. Ty však nejsou stálé. Odvíjejí se od vnějších vlivů i vnitřních potřeb. Jsou charakteristické určitou hierarchií, dle osobní důležitosti. Na spokojenost může mít významný vliv „*povaha pracovního úkolu, přiměřenost účinného potenciálu pracovníka, zvládnutí profesní pozice a role, skladba pracovní skupiny a organizační kultura*“⁸

⁸ MAYEROVÁ, M.: Stres, motivace, výkonnost, Praha: Grada, 1997, ISBN 80-7169-425-8, str. 62

4.3 Pracovní výkon

Za výkon se považuje výsledek cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek. Předcházet může nějaká průprava jako znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti a také osobní ochota.

Výkon vystihuje vzorec: $V = P \times M$

kde V výkon

P předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti)

M motivace

Na první pohled by se mohlo zdát, že čím silnější motivace, tím vyšší výkon, ale ve skutečnosti to neplatí. Je-li motivace nízká, výsledek zpravidla nebývá uspokojivý. Je-li však příliš vysoká, může způsobit „*vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které interferuje normální fungování lidské psychiky, oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu a celkově tak výkon zeslabuje.*“⁹

S pracovním výkonem souvisí také výkonnost, což je maximálně dosažený výkon.

4.4 Stimulační prostředky

Jak již bylo řečeno, stimulací rozumíme působení vnějších podnětů na člověka. Záměrem je docílit ovlivnění chování jedince určitým směrem. Jak budou jednotlivé stimuly účinné, závisí na motivační struktuře člověka. Konečný výsledek stimulace může mít k očekávanému výsledku pozitivní, negativní nebo neutrální charakter. Manažeři, kteří chtějí motivovat svůj tým zaměstnanců, musí poznat jejich motivační strukturu a vybrat následně ty nejúčinnější stimulační podněty. Toto zjištění je základem pro tvorbu účinného motivačního programu.

Stimulační prostředky je nutné volit také s ohledem na oblast, kterou chceme ovlivnit. Nejčastěji to je:

- pracovní výkon – jeho kvalita, kvantita, rovnoměrnost
- tvořivost – nové nápady a myšlenky usnadňující a zjednodušující práci

⁹ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. druhé vydání, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str. 56

- seberozvoj – rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí
- kooperace – v týmu, ve skupině
- odpovědnost – za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, bezpečnost práce

5. Motivační program firmy

Motivační program se označuje jako soubor pravidel, opatření a postupů vedoucích k dosažení jisté míry motivace.

5.1 Techniky zkoumání motivace

Motivace člověka je pouze vnitřní silou, lze ji pozorovat, měřit a hodnotit. Její sílu však nelze měřit přímo, ale jen zprostředkovaně. Můžeme ji však sledovat mnoha různými metodami. Základní metody jsou:

- pozorování
- rozhovor a dotazník
- projektivní techniky

5.1.1 Pozorování

Pokud chceme pozorováním dojít k nějakým závěrům, musíme provádět pozorování delší dobu, nebo sledovat úseky, jež zahrnují celý pracovní cyklus od převzetí úkolu až do jeho ukončení. Při konečném hodnocení pozorování musíme mít na mysli, že stejné chování u různých lidí může být vyvoláno různými motivy. Naopak stejná motivace může vést k různému chování.

Pozorování může být systematické a nesystematické.

Systematické pozorování bývá předem připravené. Většinou se jedná o pozorování změny chování pracovníka, pokud dojde ke změně jedné izolované podmínky ve stimulaci zaměstnanců. Systematické pozorování bývá velice obtížné a je prováděno odborníky.

Nesystematické pozorování je součástí každodenní práce manažera, který sleduje výkon zaměstnanců za různých podmínek, sleduje reakce zaměstnance na použité stimulační prostředky a na další vlivy, kterými může být i osobní život zaměstnance.

5.1.2 Rozhovor a dotazník

Rozhovor dělíme na polostandardizovaný a standardizovaný.

V polostandardizovaném rozhovoru je část otázek, které jsou považovány za klíčové, společná pro všechny pracovníky a bývá doplněna dalšími otázkami, které se mění dle pozice zaměstnance. U standardizovaného rozhovoru jsou všechny otázky a jejich pořadí pevně stanovené.

Písemné i osobní dotazování má své výhody i nevýhody. U osobního dotazování musí být tazatel kvalifikovaný. Výhodou je, že tazatel může odpovědi doplňovat a má možnost využít reakcí respondenta či mu pomoci pochopit smysl otázek. Nevýhodou může být menší otevřenost respondentů.

U písemného dotazování je výhodou, že je levnější, ale má nižší návratnost, spolehlivost a odpovědi mohou být zkresleny. V dotaznících je možné volit otázky otevřené a uzavřené. Na otevřené otázky respondent odpovídá vlastními formulacemi a u uzavřených provádí výběr ze souboru odpovědí.

5.1.3 Projektivní techniky

Jsou nejeftivnější, při tvorbě motivačních programů pomůžou nejvíce, ale jsou velmi náročné a provádějí je jen zkušení odborníci.

Nejznámější technikou je metoda TAT (tématicko – apercepční test).

Pracovníkovi se předloží obrázky s lidmi zachycenými v nějaké dramatické situaci. Ten je pak interpretuje podle vlastních pocitů z obrázků. Cílem je zjistit vědomá, ale i nevědomá přání, zájmy, potřeby, hodnoty a postoje.

5.2 Cíle motivačních programů

Cílem každého motivačního programu je dosažení pracovní motivace, která vede k zlepšení výkonu pracovníků a k oboustranně spokojenému vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jde o nastavení podmínek, které mají za cíl podporovat optimální pracovní motivace všech zaměstnanců.

Motivační program by měl práci obohacovat v různých formách, jako je pestrost a různorodost práce, důraz na celistvost pracovních úkolů, zvyšování významu

pracovních úkolů, zvyšování autonomie pracovního jednání a posilování zpětné vazby. V některých firmách má pracovník možnost plánovitého střídání pracovních míst, s jehož pomocí získává větší přehled a rozmanitou práci. Někdy dochází k rozšiřování, obohacování a poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

5.3 Tvorba motivačních programů

Při tvorbě motivačních programů je nejdůležitější poznat a zhodnotit všechny skutečnosti, které mají podstatný vliv na fungování firmy, výkonnost zaměstnanců a na pracovní motivaci neboli ochotu pracovat.

Příprava, tvorba a realizace motivačního programu se skládá z osmi částí. První je analýza motivační struktury pracovníků firmy a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s firemními skutečnostmi. Tato fáze vede k identifikaci kritických míst a vyhnutím se jim v dalším programu. Ve druhé fázi se stanovují krátkodobé i perspektivní cíle motivačního programu. Další fází je zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně. Potom je důležité vymežit potenciální stimulační prostředky ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Následuje výběr konkrétní formy a postupy stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatnění. Následuje vlastní sestavení motivačního programu ve formě firemního dokumentu. Pak už může dojít k seznámení všech pracovníků firmy s přijatým motivačním programem. Finálním aktem je kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace případných úprav.

5.4 Motivační program firmy

K vytvoření optimálního motivačního programu je pro firmu důležitá komunikace s pracovníky. Je třeba zjistit nároky zaměstnanců a jejich spokojenost. Pro vytvoření nového motivačního programu je důležité vycházet ze současného stavu a po vytvoření nového programu je třeba získat opětovnou zpětnou vazbu.

„Informační základnu motivačního programu tvoří cílevědomě uspořádaný a neustále aktualizovaný soubor sociálně ekonomických informací v rámci organizace. Soubor sociálně ekonomických informací má poskytovat následující údaje:

- a) *Charakteristiku technických podmínek práce a organizace práce, zahrnující technické a technologické údaje o pracovním stresu a pracovních místech, údaje o organizaci výroby a režimu práce a také údaje o proměnlivosti v technickém vybavení pracovišť a o změnách technologie.*
- b) *Charakteristiku kvalifikační připravenosti kolektivu zaměstnanců organizace, zahrnují údaje o požadované profesní skladbě pracovníků a o skutečných aktivitách pracovníků a rovněž údaje o předpokládaných změnách v kvalifikaci zaměstnaneckého kolektivu v budoucnosti.*
- c) *Charakteristiku pracovního prostředí, pracovních podmínek a sociální a hygienické vybavenosti pracovišť, zahrnující údaje o parametrech jednotlivých faktorů pracovního prostředí, pracovních podmínek a vybavenosti pracovišť, zejména s ohledem na obtížné úseky výrobního procesu.*
- d) *Charakteristiku způsobu a úrovně všech forem odměňování, oceňování a postihování v kolektivu zaměstnanců, zahrnující údaje o výši a způsobu hmotného odměňování a o způsobu všech dalších forem oceňování a postihování pracovníků i o provázanosti různých forem odměňování, oceňování a postihování pracovníků.*
- e) *Charakteristiku způsobu řízení kolektivu zaměstnanců organizace, zahrnující údaje o činnosti všech skupin vedoucích pracovníků zejména se zaměřením na používaný způsob vedení, na zvládání personálních činností a přístup k podřízeným pracovníkům.*
- f) *Charakteristiku aktivity kolektivu zaměstnanců, zahrnující údaje o pracovní a společenské iniciativě a aktivitě jednotlivců, dílčích pracovních skupin až celého zaměstnaneckého kolektivu se zřetelem k pracovním úkolům a cílům organizace a jejím úkolům v regionu.*
- g) *Charakteristiku skladby a úrovně péče organizace o sociálně ekonomické zázemí členů zaměstnaneckého kolektivu a způsobu vynakládání prostředků v této oblasti.*
- h) *Charakteristiku působení organizace v regionu, zahrnují údaje o míře a skladbě aktivity organizace v místě působení a o jejím působení v celé oblasti.*

- i) *Charakteristiku skladby zaměstnaneckého kolektivu, zahrnující základní identifikační údaje, to znamená o věkové skladbě, zastoupení mužů a žen, kvalifikační a profesní struktuře, organizační uspořádání, stabilitě, úrazovosti, nemocnosti atd.*
- j) *Pokud se v organizaci realizují sociologické a sociálně psychologické průzkumy, charakteristiku celkové spokojenosti, hodnotové orientace a aspirací pracovníků, jejich vztahu k vykonávané práci, profesi, pracovní skupině i organizaci, jejich vztahu k organizaci a řízení práce, pracovním podmínkám i sociální vybavenosti pracovišť a také jejich vztahu k životnímu prostředí v regionu.“¹⁰*

¹⁰ MAYEROVÁ, M – RŮŽIČKA, J – RAISOVÁ, J.: Personální management, ZČU Plzeň, 1998,ISBN 80-7082-394-1, str. 82, 83

6. Intertrans Plzeň



CESTOVNÍ KANCELÁŘ Kamil Jiša – INTERTRANS

Slovanská tř. 5, 326 00 Plzeň

IČ: 10384596, DIČ: CZ6512251845

Bankovní spojení: ČSOB Plzeň, číslo účtu: 4343473/0300

Tel.: 377 246 995, 377 431 337

Fax: 377 449 631, 377 431 338

e-mail: ck@intertrans.cz

www.intertrans.cz

zapsán v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni, oddíl A, vložka 624

6.1 Cestovní kancelář Intertrans

Cestovní kancelář Intertrans Plzeň je firma, která od dubna roku 1990 podniká v oblasti cestovního ruchu. Má mnoho cenných zkušeností a také velmi dobré jméno u našich zahraničních i tuzemských obchodních partnerů. To znamená, že je možné se na tuto cestovní kancelář plně spolehnout.

O pohodu klientů se starají delegáti, kteří procházejí náročným výběrovým řízením a školí se na jarních a podzimních setkáních. Většinou mají několikaleté zkušenosti s konkrétní prací v letním a v zimním středisku. Delegáti cestovní kanceláře Intertrans jsou jedni z nejkvalitnějších, nejprofesionálnějších, je to jedna z velkých předností této cestovní kanceláře.

Prvořadým cílem je spokojenost klientů. Pracovníci cestovní kanceláře trvale pracují na tom, aby se zákazníci rádi vraceli. Tomu podřizují celou svou činnost, neboť spokojený zákazník je pro cestovní kancelář nejlepší reklamou. Důkazem jsou každoročně tisíce vracejících se spokojených klientů. Pracovníci cestovní kanceláře

sledují názory a přání klientů, neustále hledají cesty pro vylepšování a rozšiřování produktů v rámci možností středisek, dopravy a legislativy.

Tato cestovní kancelář se zabývá pobytovými, poznávacími, lyžařskými, cyklo zájezdy a turistikou.

Pobytové zájezdy se konají v těchto destinacích: *Chorvatsko – Dalmácie; Španělsko – Costa Brava; Itálie – Sardinie; Itálie – Jesolo, Caorle; Itálie – Kalábrie; Řecko – Korfu; Řecko – Skopelos; Řecko – Kefalonie; Bulharsko – Primorsko; Slovensko – Podhájská.*

Poznávací zájezdy se konají v těchto destinacích: *Řecko, Albánie, Itálie, Benelux, Slovinsko, Chorvatsko, Černá Hora, Španělsko, Portugalsko, Velká Británie, Irsko, Rakousko, Německo, Švýcarsko, Francie, Maďarsko, Slovensko, Morava, Polsko, Skandinávie, Pobaltí, Rusko, Zakarpadská Ukrajina, Malta, Okružní plavby a Adventní zájezdy.*

Lyžařské zájezdy se specializují na francouzská lyžařská střediska, kterých je 28. A každým sudým rokem organizují zájezdy do Andorrry.

Aktivní dovolená zahrnuje cyklozájezdy a turistiku, pro kolektivy i jednotlivce, do většiny uvedených destinací.

Cestovní kancelář Intertrans je držitelem oprávnění na provozování cestovní kanceláře (č. koncesní listiny 340700-10284) a je dle zákona 159/1999 Sb. pojištěna u Generali Pojišťovny a. s. (číslo smlouvy 17 106 000 86, více na www.generali.cz). To zaručuje zákazníkům zajištění návratu, vrácení již zaplacené částky za zájezd v případě, že se zájezd neuskutečnil. V ceně zájezdu je vždy zahrnuto kvalitní cestovní pojištění od České pojišťovny a. s. včetně pojištění na storno z důvodu onemocnění. To znamená, že s cestovní kanceláří Intertrans můžete cestovat s pocitem bezpečí a jistoty.

Cestovní kancelář Intertrans vlastní svojí autobusovou dopravu.

6.2 Autobusová doprava

Autobusová doprava Intertrans působí v cestovním ruchu od roku 1993, zabývají se zájezdovou mezinárodní a vnitrostátní autobusovou dopravou. Nabízenou přepravní kapacitou patří mezi přední firmy v Plzeňském kraji. Díky spolehlivým, vysoce kvalitním a hlavně výjimečně pohodlným službám patří mezi přední firmy v rámci celé ČR.

V současné době nabízí vozový park 9 zájezdových luxusních autobusů (od roku 2000 v originální žluté barvě) s kapacitou 16 - 70 míst. Všechny vozy jsou vyrobené po roce 2000, nejnovější z roku 2008, průměrné stáří vozového parku je 6,5 let.

Autobusy jsou nové generace, odpovídají evropským normám na bezpečnost a ochranu životního prostředí. Pro malé skupiny nebo dopravu na kratší vzdálenosti, nabízí přepravu mikrobuses s 16 místy.

Vozový park využívají především cestovní kanceláře, školy, různá sdružení a spolky, sportovní oddíly, divadelní soubory, soukromé osoby a v neposlední řadě i tuzemské podniky na firemní akce a školení. Zajišťují zájezdovou dopravu do přímořských letovisek, poznávací okruhy po Evropě dále exkurze, divadla, kongresy, výstavy, prezentační akce, transfery na letiště, svozy a rozvozy k zájezdům, svatby, autobus Intertrans byl až v dalekém Tunisku, Alžírsku a Maroku.

Všechny vozy jsou vybaveny mobilním telefonem, satelitní navigací GPS, klimatizací, pohodlnými a polohovatelnými sedačkami (sedačky jsou pohodlnější a prostornější než v běžných autobusech), televizí, DVD, CD přehrávačem, lednicí, kávovarem. Před každou akcí je autobus uklizen, jedenkrát až dvakrát ročně prochází interiér autobusu důkladnou mokrou očištěnou čalounění. Autobusy procházejí pravidelnými technickými kontrolami, 1x ročně autobusy procházejí technickou prohlídkou s mezinárodní platností. Všechny autobusy mají schválené certifikáty TEMPO 100 pro maximální rychlost 100 km/hod. na dálnicích. Intertrans v současné době disponuje těmito autobusy:

- ✚ 2x NEOPLAN LUX – obsaditelnost 70 míst
- ✚ 2x BEULAS AURA LUX – obsaditelnost 54 míst
- ✚ 2x BERKHOF AXIAL LUX – obsaditelnost 50 míst
- ✚ 1x AYATS LUX – obsaditelnost 46 míst
- ✚ 1x ISIZU LUX – obsaditelnost 26 míst
- ✚ 1x MINIBUS IVECO – obsaditelnost 16 míst

6.3 Práce delegáta

Delegátem by měl být člověk, který pobývá delší dobu na určitém území, kde cestovní kancelář zajišťuje pobytový zájezd letní nebo zimní turistiky. Delegát může být zároveň i průvodcem, ale nemusí, protože to není jeho hlavní pracovní náplní. Delegát

má na starosti všechny turisty, kteří do dané oblasti přijíždějí s cestovní kanceláří Intertrans Plzeň. Je též nápomocen průvodcům a technickému doprovodu.

Delegátovi by neměla chybět chuť stále se vzdělávat stejně jako záliba v cestování. Důležitá je i schopnost předcházet konfliktům a znalost pravidel společenského chování. Během fakultativních výletů delegát potřebuje dobrý orientační smysl a pohotovost při tvoření případného náhradního programu.

Aby mohl delegát dobře vykonávat svou práci a pomáhat turistům ve všech běžných i mimořádných situacích, tak musí mít vynikající znalost cizího jazyka. Pokud zná jazyk dané země, je to velkou výhodou a cestovní kanceláře při výběru nových delegátů upřednostňují ty kandidáty, kteří znají jazyk příslušné země. Vzhledem k tomu, že znalost některých jazyků je méně rozšířená (např. řečtina, turečtina aj), tak delegátovi postačuje výborná znalost angličtiny.

V zemích, do kterých přijíždí mnoho turistů, má cestovní kancelář Intertrans Plzeň delegáty po celou sezónu. U pobytových zájezdů delegát zajišťuje transfery klientů z letiště do hotelu. To znamená, že klienty očekává na letišti, doprovodí do hotelu a v hotelové recepci jim pomůže s vyřízením ubytování. U autobusové dopravy může delegát - technický doprovod, doprovázet klienty jen během cesty a na místě je očekávat jiný delegát, který se o ně bude starat během pobytu.

Protože má delegát na starosti klienty ve více hotelech (někdy dokonce ve více pobytových místech), tak ke každému hotelu má určeny tzv. konzultační hodiny. Dále by každý klient měl dostat telefonní číslo na svého delegáta. Nejdůležitější informace delegát klientům zveřejňuje na nástěnce, která bývá umístěna v hotelové recepci. Někteří delegáti si také připravují velmi podrobné informační desky, které si klient může kdykoliv prostudovat.

Náročnost povinností delegáta se odvíjí především od druhu dopravy klientů do pobytového místa a také dle počtu ubytovacích kapacit. V případě leteckého zájezdu musí delegát očekávat klienty na letišti a zajistit rozvoz hostů do jednotlivých hotelů.

V případě autobusového zájezdu delegát očekává klienty před hotelem, po přivítání jim podá nejzákladnější informace (kde jsou toalety, kde je recepce, od kolika hodin je možné se ubytovat, kam si klienti mohou dočasně uložit zavazadla atd.). Ve většině případů nejsou hosté ubytování jen v jednom hotelu, proto obvykle delegát dále cestuje s řidiči a klienty na další ubytovací místa a cestou podá klientům základní

informace prostřednictvím mikrofonu. Někteří delegáti mají k dispozici automobil a rozváží klienty do ubytovacích kapacit.

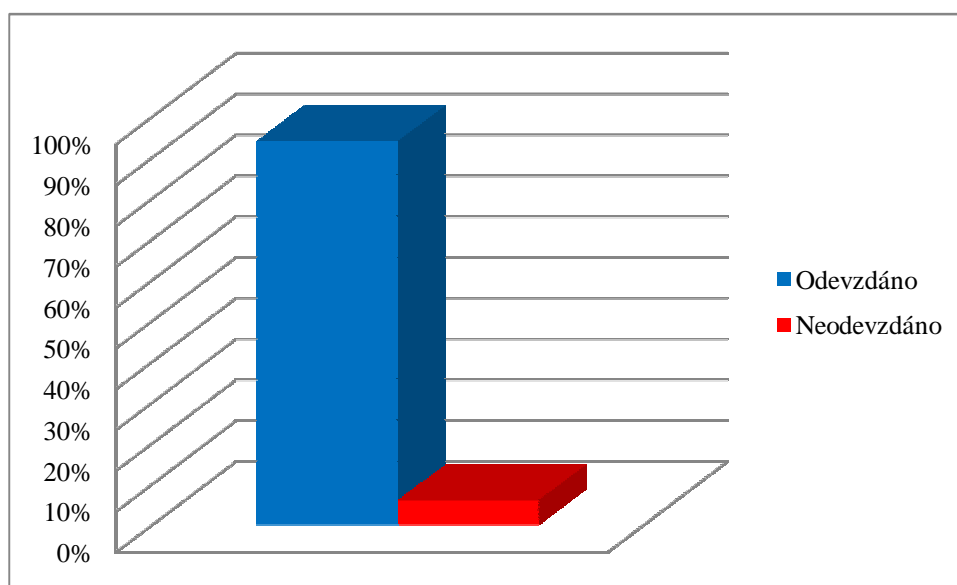
Na první pohled by se mohlo zdát, že práce delegáta spočívá jen v podání základních informací příjezdějícím klientům, předání klíčů, zprostředkování prodeje výletů a informací o odjezdu autobusu. Ve skutečnosti je to činnost mnohem širšího rozsahu. Spokojenost hosta neurčuje jen počet hvězdiček ubytovacího zařízení nebo vzdálenost k moři, ale i výkon a kvalita delegáta. Klient má potřebu cítit se důležitým, a pokud je tato potřeba uspokojena, je spokojen i klient.

Delegát CK poskytuje klientům praktickou pomoc při jejich pobytu v zahraničí a významnou mírou přispívá k jejich spokojenosti. Spokojený klient by měl být prioritním cílem úspěšných cestovních kanceláří, a vzhledem k tomu, že delegát pomáhá tvořit dobré jméno CK, je tedy významným článkem cestovního ruchu.

7. Analýza dotazníkového šetření

Za účelem získání informací od zaměstnanců byla provedena analýza dotazníkovou metodou. Vypracované dotazníky byly rozeslány prostřednictvím emailu všem 23 zaměstnancům firmy. Odpovědi zaměstnanců byly anonymní. Vzorový dotazník je přílohou A. Na dotazník odpovědělo 18 zaměstnanců.

Obrázek č. 2: Návratnost dotazníků

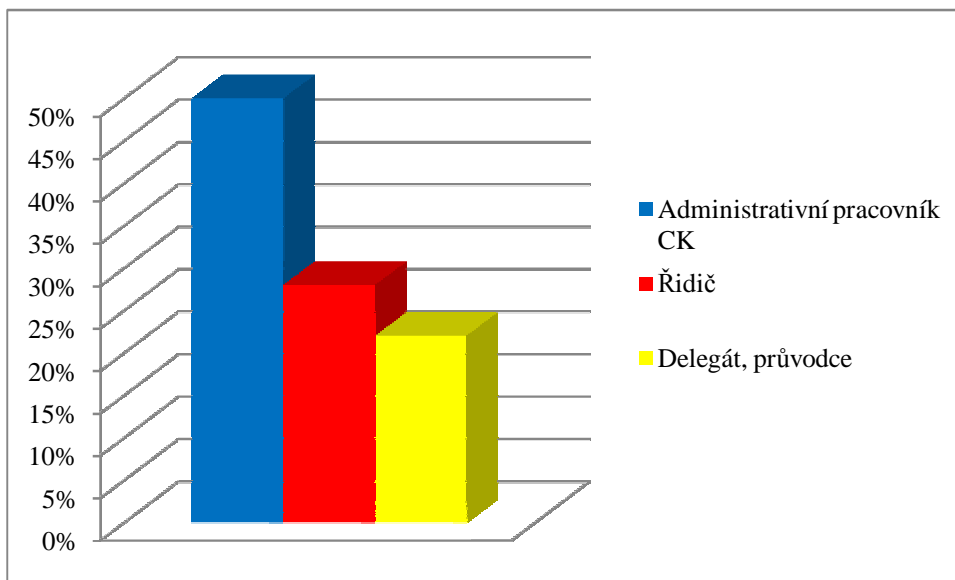


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Mezi zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření bylo 50% administrativních pracovníků CK, 28% řidičů a 22% delegátů a průvodců.

Obrázek č. 3: Pracovní zařazení

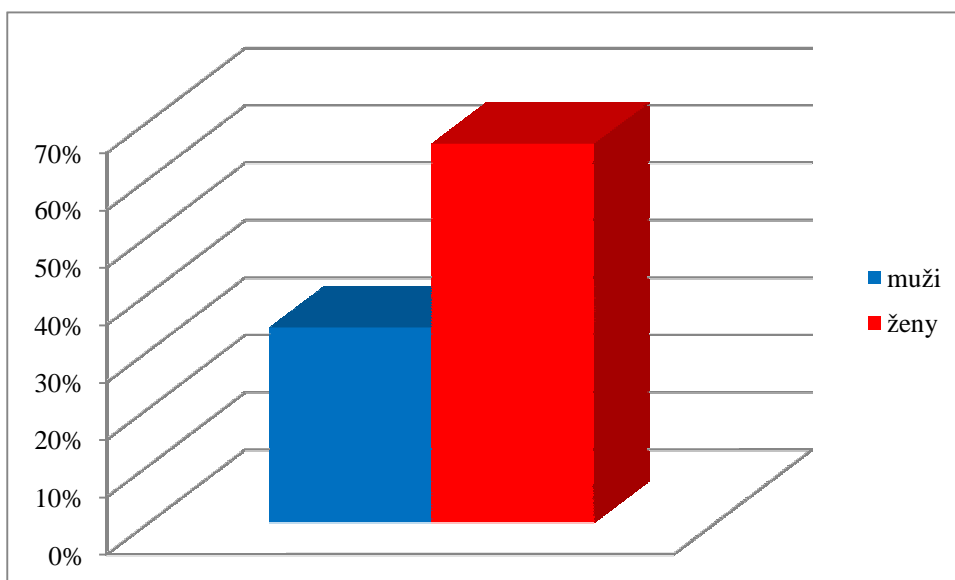


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 2: **Jste žena nebo muž?**

Z celkového počtu zaměstnanců ve firmě pracuje 66% žen a 34% mužů.

Obrázek č. 4: Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví

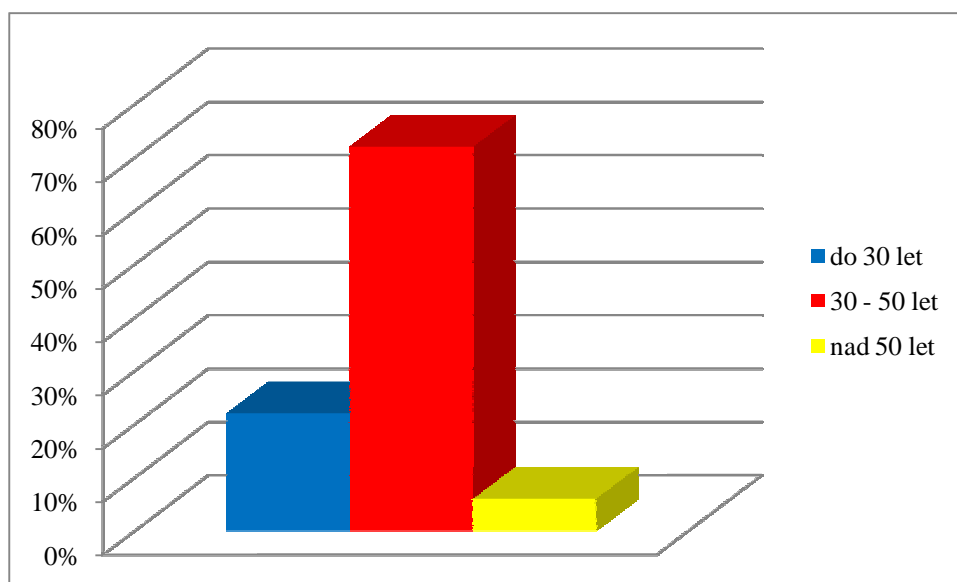


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 3: Kolik je Vám let?

Tento údaj jsem rozdělila do tří věkových kategorií. V první věkové kategorii do 30 let se zařadilo 22% zaměstnanců. Ve druhé věkové kategorii od 30 - 50 let se zařadilo 72% zaměstnanců. Ve třetí věkové kategorii nad 50 let se zařadilo 6% zaměstnanců.

Obrázek č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle věku

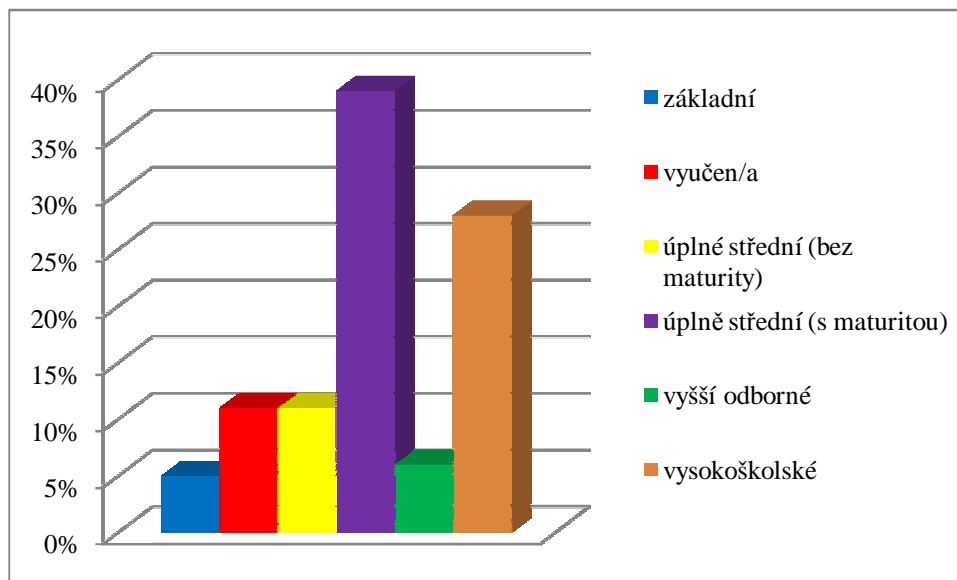


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejnižší možné dosažené základní vzdělání, má pouze 5% zaměstnanců. 11% zaměstnanců má výuční list, 11% má úplně střední vzdělání (bez maturity), 39% z nich má úplně střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou, 6% vyšší odborné a 28% vysokoškolské vzdělání.

Obrázek č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání

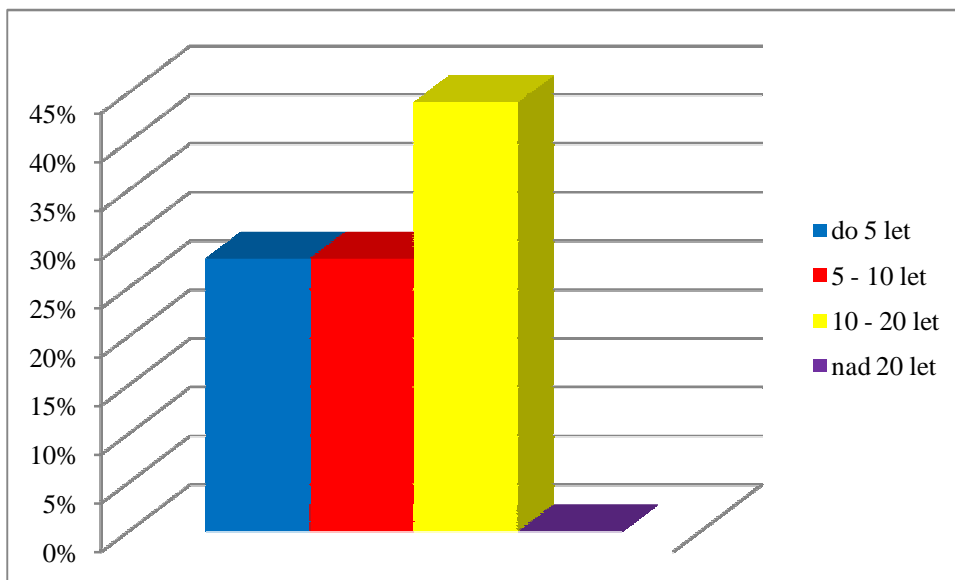


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 5: Kolik let pracujete ve firmě?

Podle toho jak dlouho jsou zaměstnanci ve firmě zaměstnáni, byli rozděleni do čtyř skupin. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců (44%) najdeme mezi zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 10 – 20 let. Nad 20 let není zaměstnán nikdo. Další skupinou jsou zaměstnanci (28%), kteří pracují ve firmě 5 – 10 let. A poslední skupinou zaměstnanců (28%) jsou ti, kteří ve firmě pracují do 5 let.

Obrázek č. 7: Délka pracovního poměru ve firmě

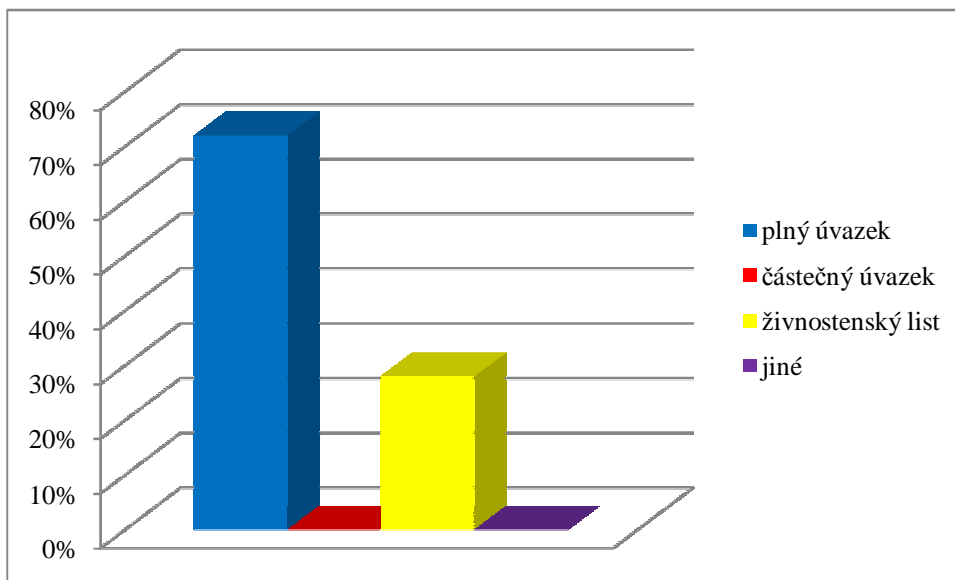


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 6: Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán?

Rozdělení zaměstnanců podle typu pracovního úvazku jsem rozdělila na čtyři skupiny. Mimo plný a částečný úvazek je možno ve firmě pracovat také např. na živnostenský list nebo na jiné úvazky a dohody (např. dohoda o provedení práce a dohoda o provedení činnosti). Z grafu vyplývá, že 72% zaměstnanců je zaměstnáno na plný úvazek a 28% zaměstnanců na živnostenský list.

Obrázek č. 8: Rozdělení zaměstnanců podle úvazku

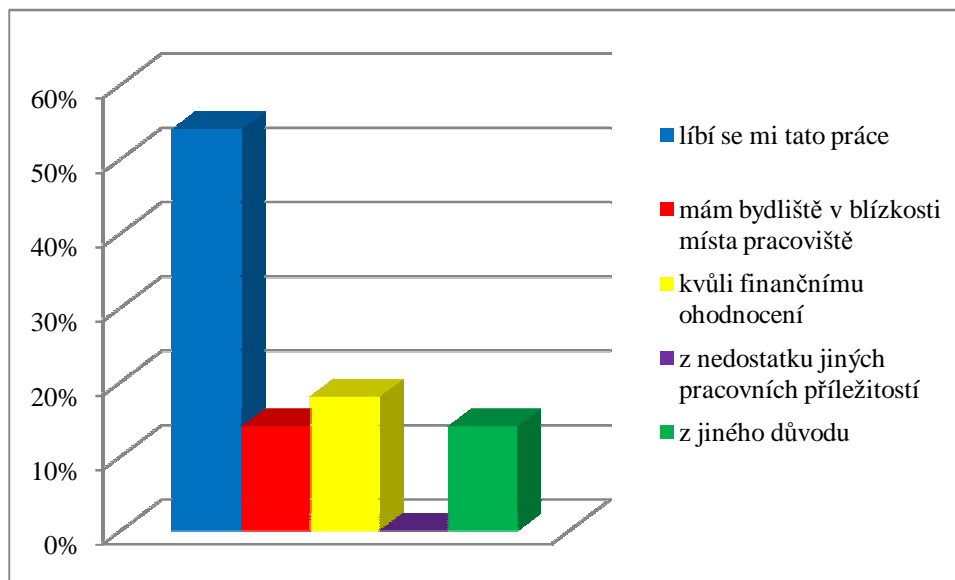


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 7: Proč jste se rozhodl/a pro tuto práci v této firmě?

V otázce č. 7 bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Přibližně 54% zaměstnanců se rozhodlo pro práci ve firmě proto, že se jim líbí tato práce. 14% zaměstnanců uvedlo, že se rozhodli pro práci v této firmě, protože mají bydliště v blízkosti místa pracoviště. Pro 18% zaměstnanců této firmy je rozhodnutí pro tuto práci podmíněno finančním ohodnocením, které je pro ně zdrojem zabezpečení. 14% zaměstnanců se rozhodlo pro tuto práci z jiného důvodu.

Obrázek č. 9: Co se líbí zaměstnancům na práci ve firmě

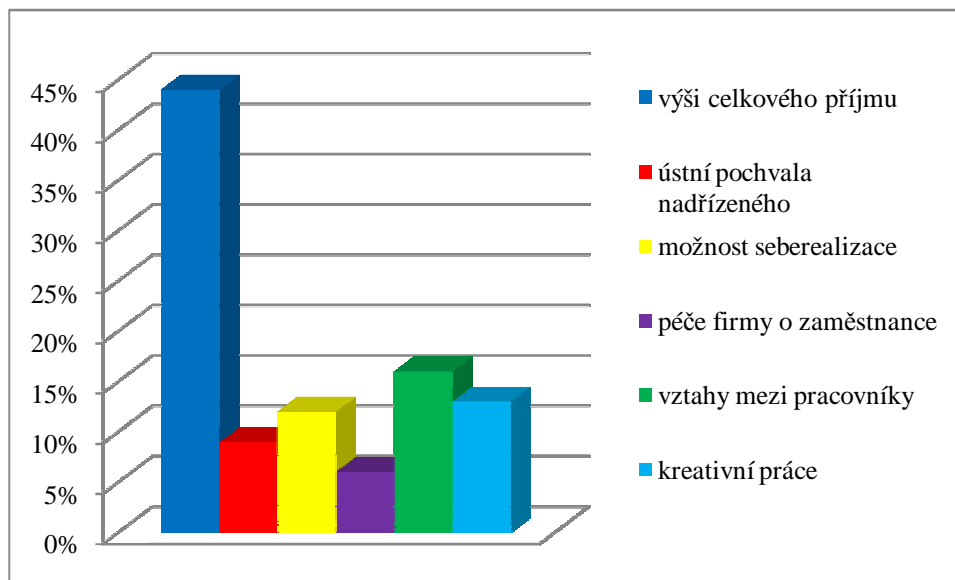


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 8: Jaké motivační faktory pro zlepšení Vašeho pracovního výkonu shledáváte za nejúčinnější?

V otázce č. 8 bylo možné zaškrtnout více odpovědí. U všech dotazovaných zaměstnanců je nejdůležitějším motivačním faktorem pro zlepšení pracovního výkonu **výše celkového příjmu**. Následují **vztahy mezi pracovníky**, které jsou pro zaměstnance důležité, protože většinou pracují ve větších pracovních kolektivech, kde je nutná vzájemná spolupráce a kde dobré mezilidské vztahy nejsou samozřejmostí. Třetím nejdůležitějším motivačním faktorem je **kreativní práce**. Čtvrtým nejdůležitějším motivačním faktorem je **možnost seberealizace**, tuto možnost považují za důležitou hlavně průvodkyně a delegátky. Je to tím, že jejich práce je různorodá a je jim tak umožněno více a lépe uplatnit nejrůznější znalosti a dovednosti, které dosud nabyly. Naopak ústní pochvala nadřízeného a péče firmy o zaměstnance nejsou pro zaměstnance této firmy tak důležité.

Obrázek č. 10: Účinnost motivačních faktorů na zaměstnance

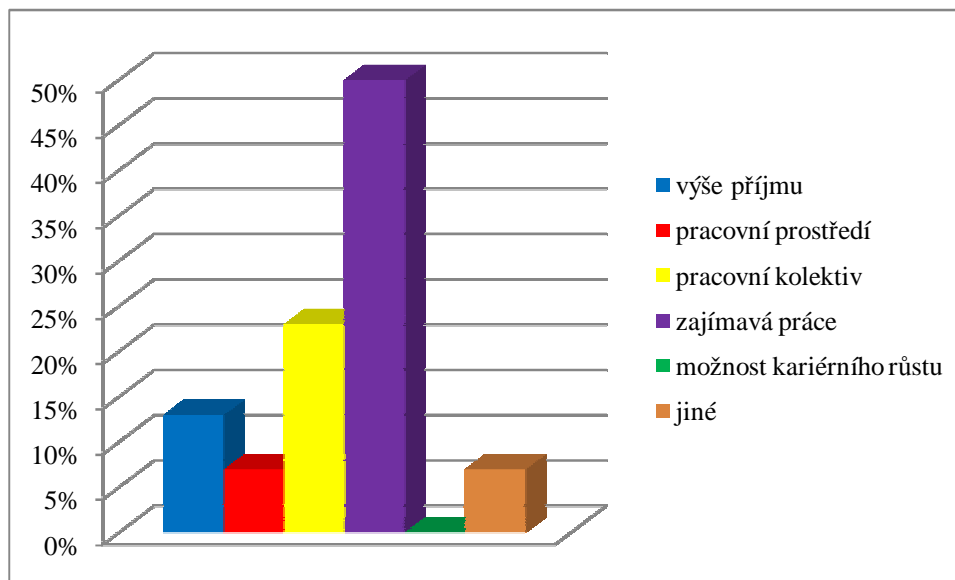


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 9: Co se Vám líbí na práci v této firmě?

V otázce č. 9 bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Polovině (50%) dotazovaných zaměstnanců se líbí práce v této firmě, protože jim přijde zajímavá. Skoro čtvrtině (23%) se líbí **pracovní kolektiv**. 13% zaměstnanců je **spokojeno s celkovým peněžním příjmem**. Nejméně (7%) byla označována možnost „**pracovní prostředí**“ a dalšími (7%) byla označena možnost „**jiné**“.

Obrázek č. 11: Co se líbí zaměstnancům na práci v této firmě

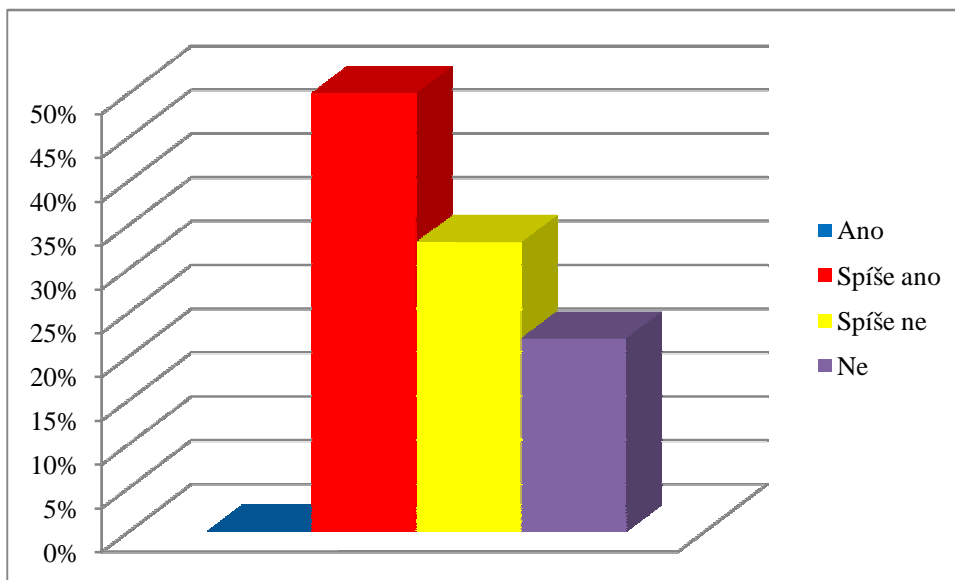


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 10: **Jste spokoje/a s výší Vašeho platu?**

V následující otázce jsem se snažila zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší celkového peněžního příjmu. Finanční ohodnocení totiž stále zůstává jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů k práci. S celkovým peněžním příjmem je spokojena polovina zaměstnanců (50%) firmy. 33% zaměstnanců uvedlo, že je spíše nespokojeno se svým celkovým peněžním příjmem. A 22% zaměstnanců není vůbec spokojeno se svým celkovým peněžním příjmem.

Obrázek č. 12: Spokojenost s peněžním příjmem

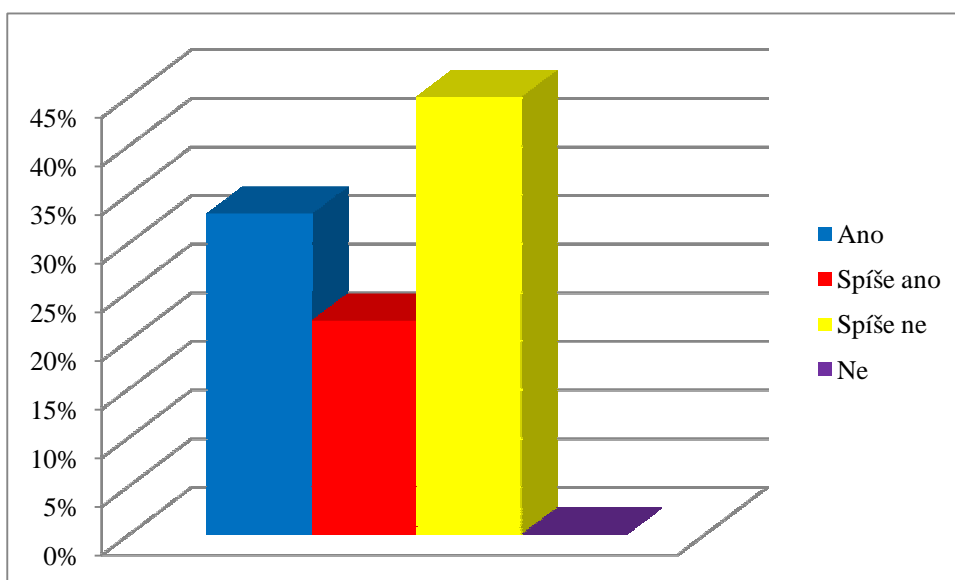


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 11: **Představuje pro Vás náplň Vaší práce stres?**

Z grafu vyplývá, že pro 45% dotazovaných zaměstnanců firmy je jejich práce spíše nestresující. 33% odpovědělo jednoznačně ano, 22% spíše ano.

Obrázek č. 13: Představuje pro zaměstnance jejich náplň práce stres

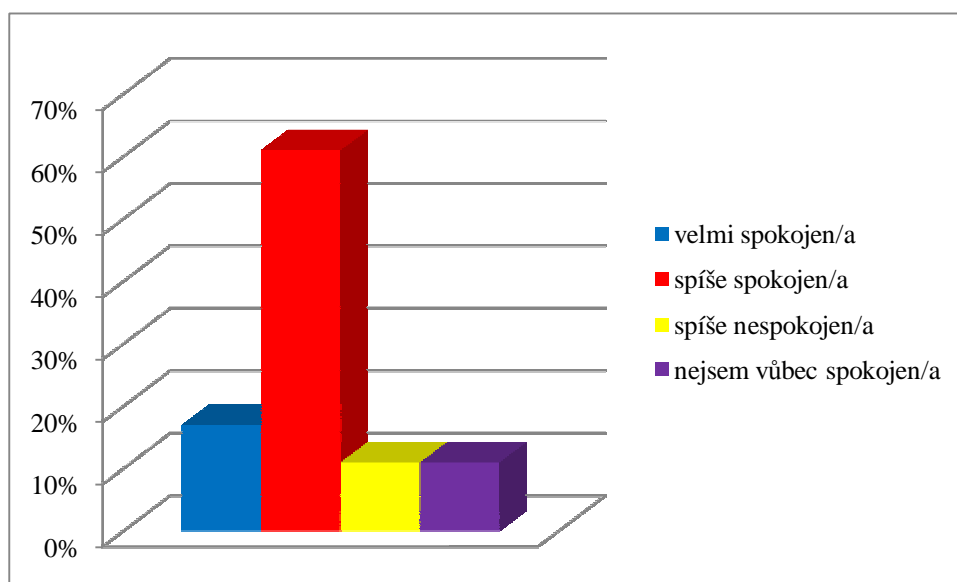


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 12: **Jste spokojen/a s pracovními vztahy v kolektivu?**

S pracovními vztahy v kolektivu je 17% dotazovaných zaměstnanců firmy velmi spokojeno, 61% zaměstnanců je spíše spokojeno, 11% zaměstnanců je spíše nespokojeno a 11% z nich vůbec není spokojeno s pracovními vztahy na pracovišti.

Obrázek č. 14: Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

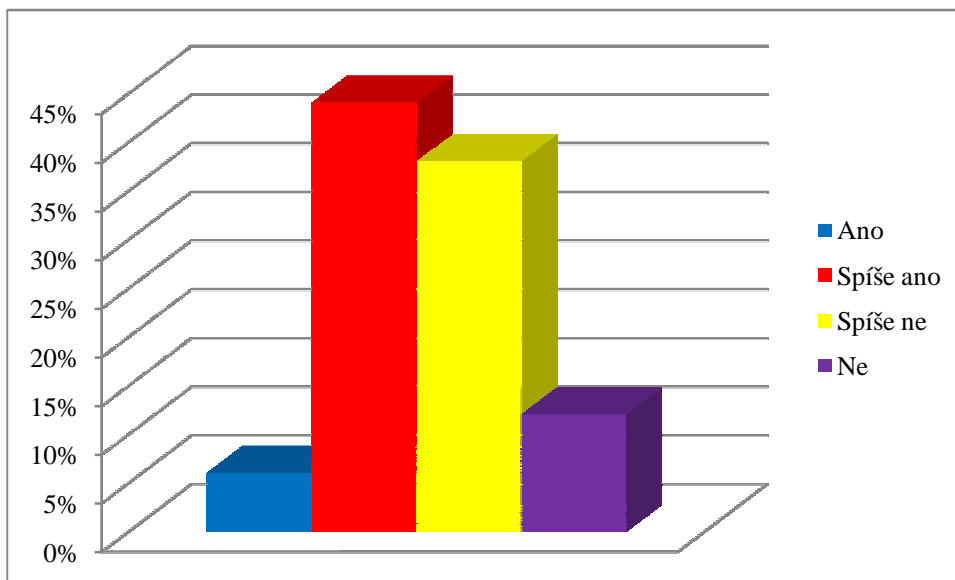
Můj nadřízený:

Nadřízený hraje velmi důležitou roli v pracovním procesu a obzvláště důležitou pozici má v motivačním procesu. Proto jednou z oblastí dotazníku bylo hodnocení nadřízeného. Zajímalo mě, zda nadřízený bere v úvahu názor/radu podřízeného, zda umí ocenit dobře odvedenou práci, umí jednat s lidmi a jestli je spravedlivý.

Otázka č. 13 a: **Bere v úvahu můj názor/radu?**

Polovina dotazovaných zaměstnanců odpověděla na tuto otázku ano (6%) nebo spíše ano (44%). Druhá polovina zaměstnanců odpověděla ne (12%) nebo spíše ne (38%).

Obrázek č. 15: Bere nadřízený v úvahu názor zaměstnanců

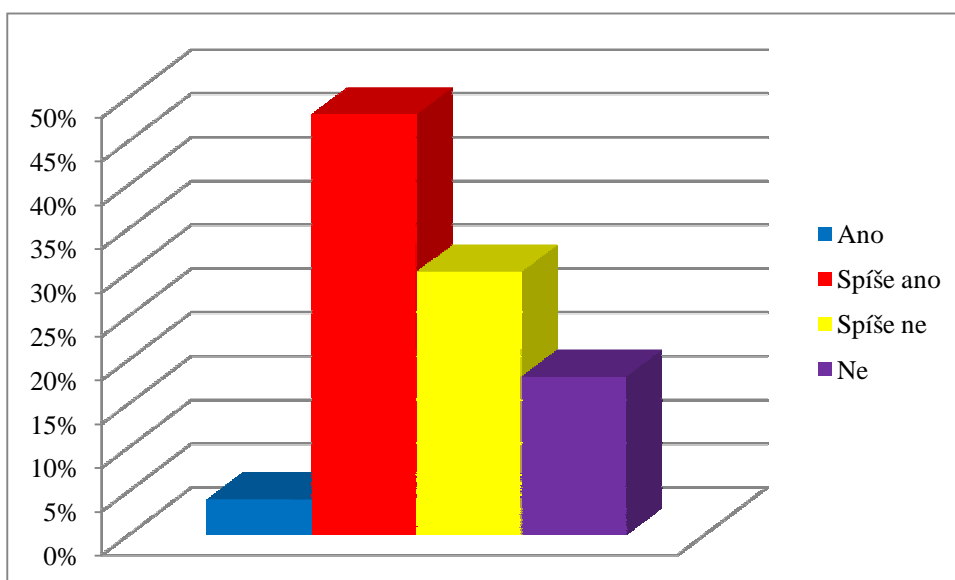


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 13 b: **Umí ocenit dobře odvedenou práci?**

Na otázku zda nadřízený umí ocenit dobře odvedenou práci odpovědělo 48% zaměstnanců spíše ano a 4% ano. 30% zaměstnanců odpovědělo spíše ne a 18% ne.

Obrázek č. 16: Umí nadřízený ocenit dobře odvedenou práci

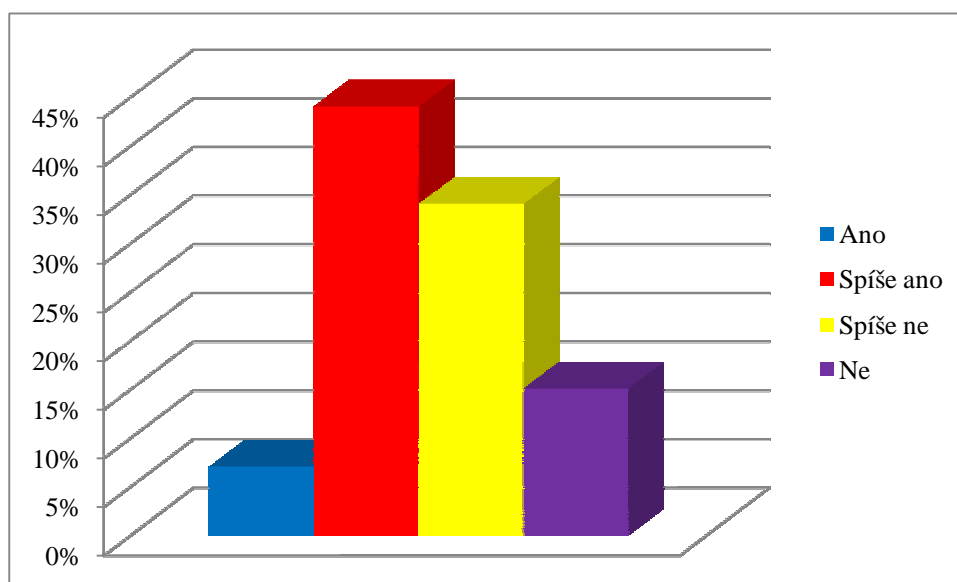


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 13 c: **Umí jednat s lidmi?**

44% zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený spíše umí jednat s lidmi a 7% si myslí, že umí jednat s lidmi. Naproti tomu 34% si myslí, že spíše neumí jednat s lidmi a 15% si myslí, že neumí jednat s lidmi.

Obrázek č. 17: Umí nadřízený jednat s lidmi

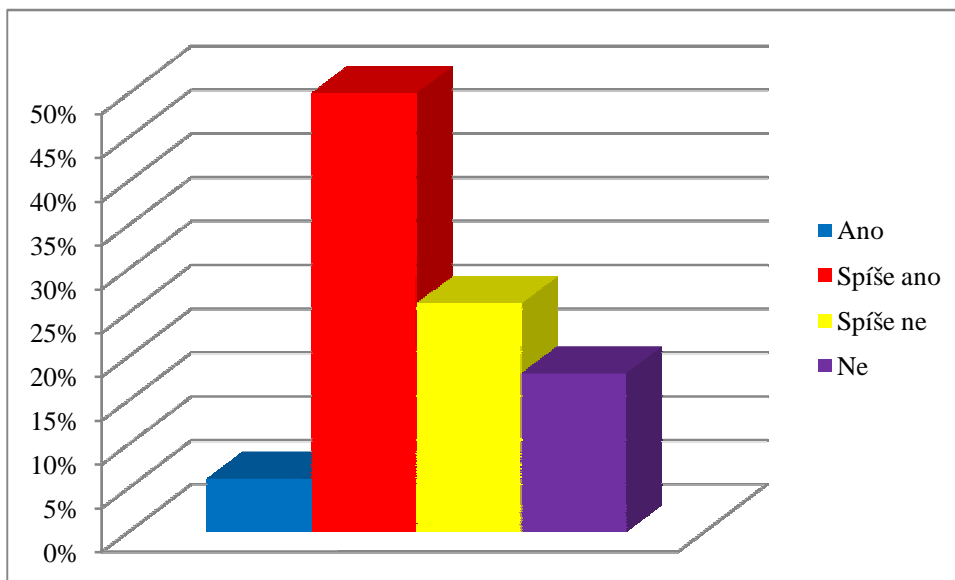


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 13 d: **Je spravedlivý?**

Na otázku zdali je nadřízený spravedlivý odpovědělo 6% zaměstnanců ano, 50% zaměstnanců spíše ano. 26% zaměstnanců odpovědělo spíše ne a 18% zaměstnanců odpovědělo ne.

Obrázek č. 18: Je nadřízený spravedlivý

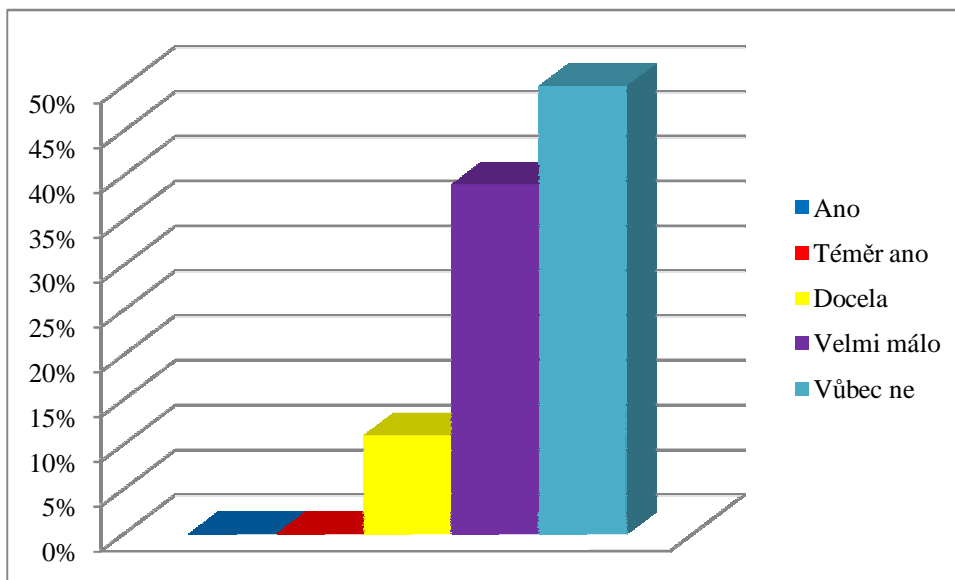


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 14: **Máte možnost pracovního postupu?**

Z dosažených výsledků lze usuzovat, že u zaměstnanců převládá názor, že nemají reálnou šanci na pracovní postup, protože 50% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku, že nemají vůbec žádnou možnost pracovního postupu. 39% zaměstnanců má velmi malou šanci na pracovní postup. 11% zaměstnanců si myslí, že mají docela možnost pracovního postupu. Na odpovědi Ano a Téměř ano neodpověděl nikdo.

Obrázek č. 19: Možnost pracovního postupu

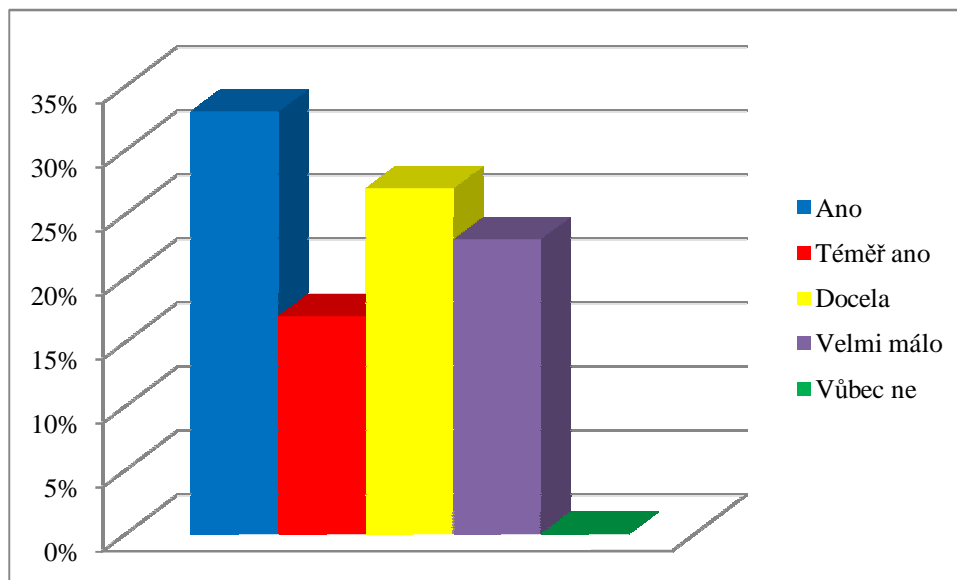


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 15: Máte možnost uplatnit ve Vaší práci své schopnosti a kvalifikaci?

Z dosažených výsledků lze usuzovat, že u zaměstnanců této firmy převládá názor, že mají reálnou šanci využít ke své práci své schopnosti a kvalifikaci. S uplatněním svých schopností a kvalifikace je nespokojeno pouze 23% dotazovaných zaměstnanců. Ostatní dotazovaní zaměstnanci (77%) jsou spokojeni na stupnici od docela až po Ano.

Obrázek č. 20: Uplatnění svých schopností a kvalifikací ve své práci

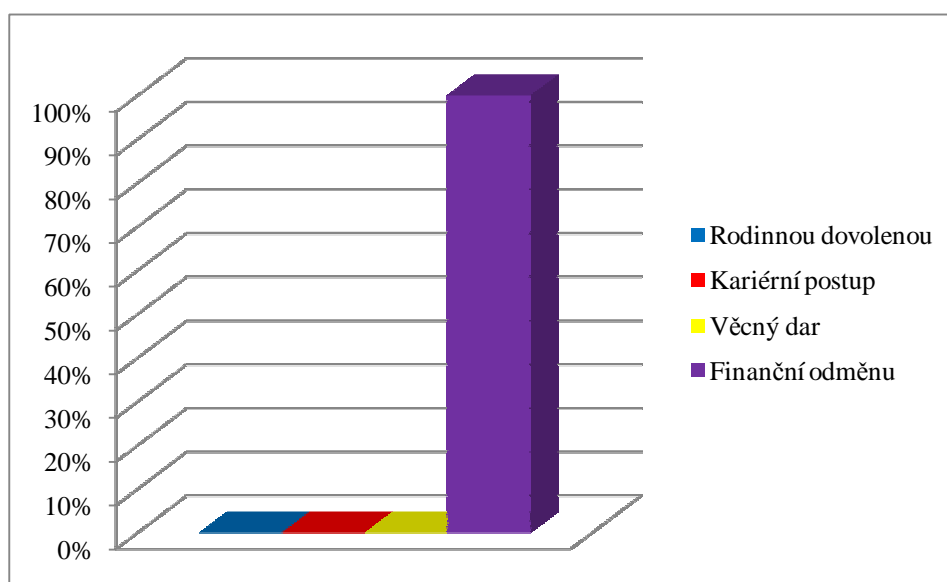


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 16: **Jakou odměnu by jste si vybral/a, pokud by jste dostal/a tu možnost?**

Pro všechny zaměstnance je největší odměnou jejich pracovního výkonu odměna finanční, proto 100% dotazovaných zaměstnanců by si vybralo jako odměnu, kdyby měli tu možnost, právě finanční odměnu. Pro zaměstnance je velmi důležité, ocení-li někdo jejich odvedenou práci.

Obrázek č. 21: Vybraná odměna

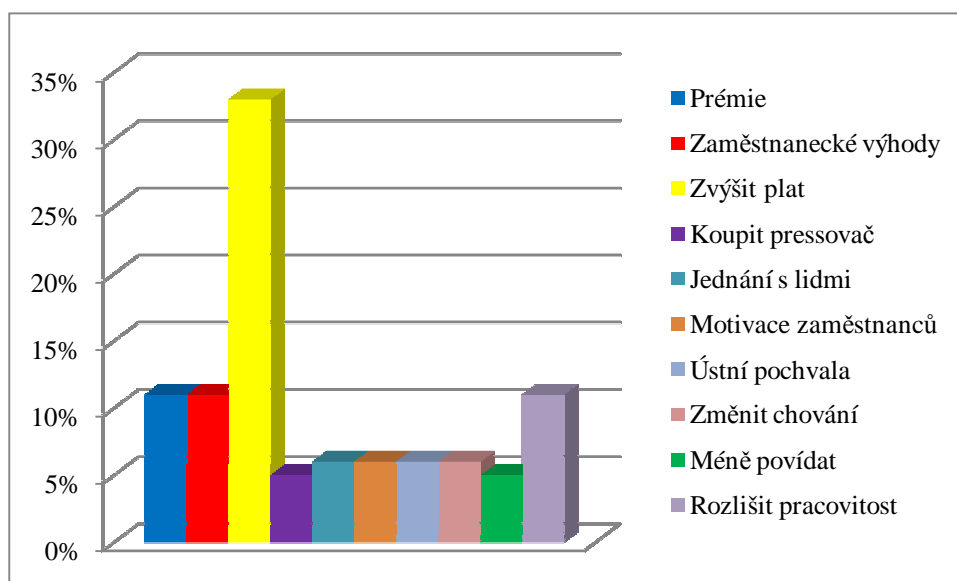


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 17: Co by mohl Váš nadřízený udělat pro to, abyste ve Vaší práci byli více spokojeni?

Tato otázka měla formu otevřené otázky, zaměstnanci tak mohli touto otázkou vyjádřit svůj názor. Ocenili by, kdyby jim byl zvýšen plat, dostávali prémie a měli by i zaměstnanecké výhody. Oceňovali by rozlišení lidí, kteří pracují od těch, kteří nepracují. Dále by ocenili, kdyby je nadřízený více chválil a vyjadřoval spokojenost s dobrým výkonem, změnil by své chování a uměl lépe jednat s lidmi a motivoval své zaměstnance.

Obrázek č. 22: Větší pracovní spokojenost ve firmě

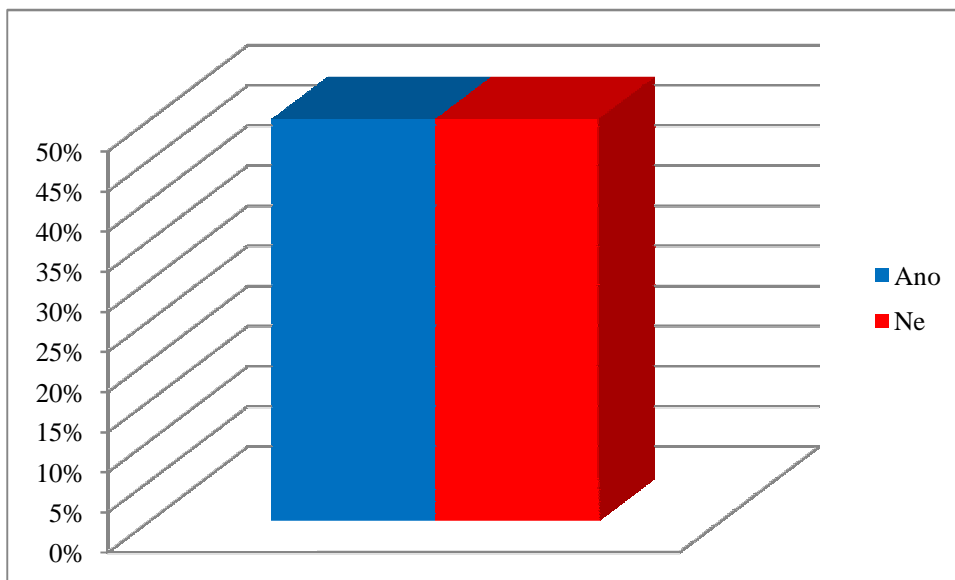


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 18: Doporučil/a byste zaměstnání v této firmě svým známým?

Z grafu vyplývá, že 50% dotazovaných zaměstnanců by doporučilo zaměstnání v této firmě svým známým a 50% by nedoporučilo zaměstnání v této firmě svým známým.

Obrázek č. 23: Doporučení zaměstnání v této firmě svým známým

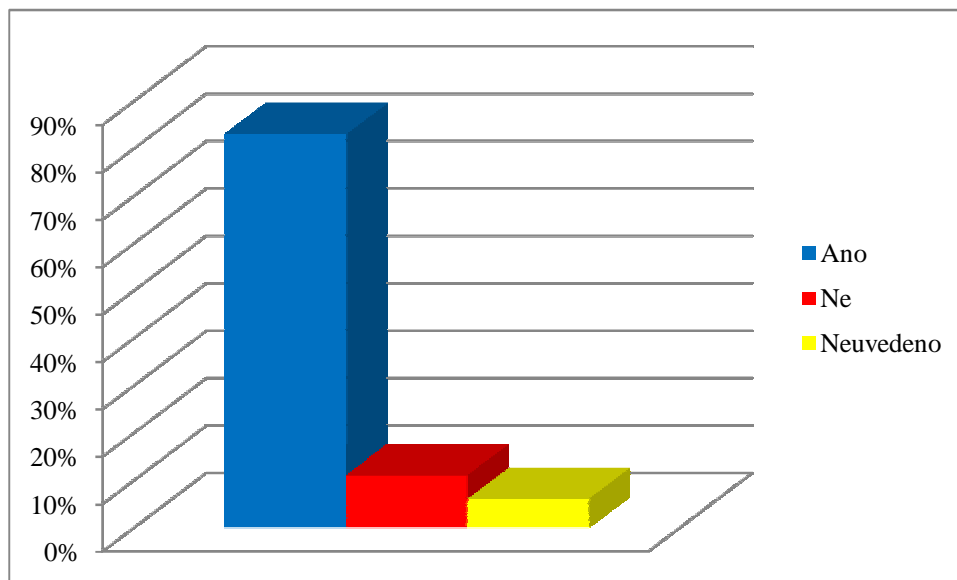


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 19: Postrádáte zaměstnanecké výhody?

Firma nemá pro své zaměstnance žádné zaměstnanecké výhody. Z grafu je patrné, že 83% zaměstnanců by zaměstnanecké výhody ocenilo, 11% zaměstnanců zaměstnanecké výhody nepostrádá a 6% dotazovaných zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo.

Obrázek č. 24: Zaměstnanecké výhody

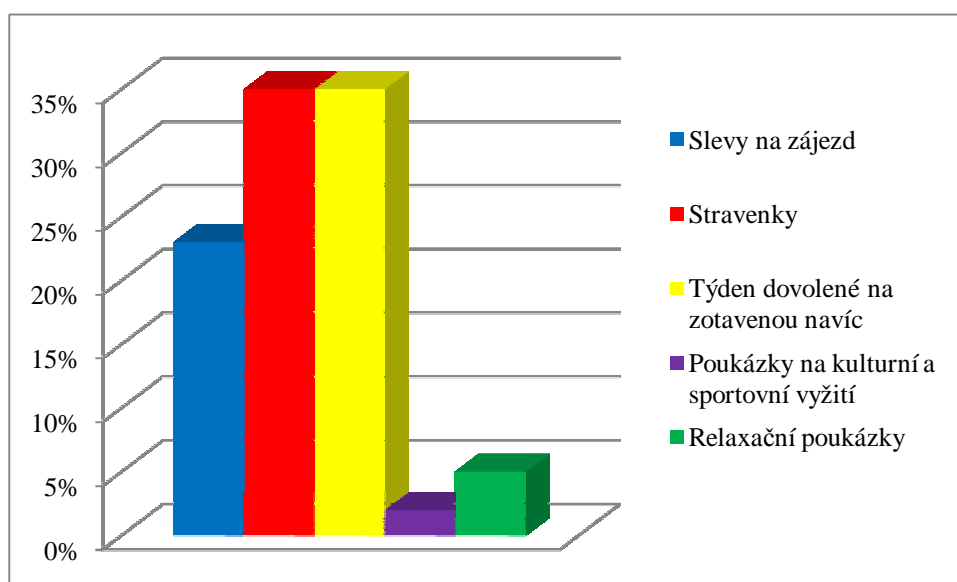


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 20: **Jaké zaměstnanecké výhody by jste uvítali.**

Z grafu vyplývá, že 35% zaměstnanců by uvítalo jako zaměstnanecké výhody poskytnutí jednoho týdnu dovolené na zotavenou navíc a stravenky. 23% zaměstnanců by uvítalo slevy na zájezd. 5% zaměstnanců by uvítalo poskytnutí relaxačních poukázek a pouhé 2% zaměstnanců by uvítalo poukázky na kulturní a sportovní vyžití.

Obrázek č. 25: Uvítání zaměstnaneckých výhod (benefitů)



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

8. SWOT analýza

8.1 SWOT analýza firmy

Silné stránky

- Ø dlouholetá tradice
- Ø vlastní autobusová doprava
- Ø profesionální tým průvodců a řidičů
- Ø dobré pracovní podmínky
- Ø dobré pracovní vztahy
- Ø znalosti v oblasti jednání s klienty

Slabé stránky

- Ø stresové situace
- Ø práce v zátěžovém prostředí
- Ø omezenost profesního růstu v některých pozicích
- Ø pracovní doba

Příležitosti

- Ø dobré uplatnění na trhu práce
- Ø větší množství mladých klientů

Hrozby

- Ø konkurence na trhu
- Ø legislativa (změna zákona, zákoníku práce)
- Ø úbytek klientů (starší věková kategorie)

8.2 SWOT analýza motivace

Tabulka č. 1: Slabé a silné stránky motivace

Silné stránky	Slabé stránky
Vzdělání zaměstnanců	Nepropracované popisy práce
Dlouholetá praxe zaměstnanců	Neexistence motivačních nástrojů podporujících prodej produktů (prémie)
Plný pracovní úvazek	Absence zaměstnaneckých výhod (benefitů)
Dobrá pověst a tradice firmy (od r. 1990)	
Spokojenost v pracovním kolektivu	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

9. Návrhy a opatření

Z analýzy, která byla provedena, ve firmě vyplývá, že firmě chybí propracovaný motivační a stimulační program pro své zaměstnance. Firmou byly poskytnuty veškeré zveřejnitelné informace.

Motivace nespočívá v neosobním vývoji strategických plánů, ale vychází z upřímného zájmu a uznávání osobních hodnot zaměstnanců. Může být úspěšná jen tehdy, jestliže osobní hodnoty a požadavky zaměstnanců jsou v souladu s jejich prací a celkovými firemními cíli. Ideální je případ, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci rádi, angažují se, mají pocit neustálého osobního růstu.

Po pečlivém posouzení zjištěných skutečností vyplývajících z analýzy motivačního programu a dotazníkového šetření, byla navržena následující doporučení, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti, stimulace a motivace zaměstnanců této firmy.

Doporučila bych tyto návrhy:

Ø Poskytování zaměstnaneckých výhod

V rámci sociální politiky firmy by mělo být i poskytování zaměstnaneckých výhod, které pozitivně ovlivňují výkonnost pracovníků a jejich splynutí s firmou. Ve firmě zaměstnanci nemají vůbec žádné zaměstnanecké výhody. V možnostech firmy by bylo zavést některé zaměstnanecké výhody, protože pokud by firma zavedla některé zaměstnanecké výhody tak by si mohla vybudovat lepší postavení nejen v očích stávajících zaměstnanců ale i potenciálních nových zaměstnanců. Slevy na zájezd, stravenky, týden dovolené na zotavenou navíc, poukázky na kulturní a sportovní vyžití, relaxační poukázky atd. Dle kalkulace by poskytnutí zaměstnaneckých výhod vyšlo firmu na jednoho zaměstnance cca 29 000,- Kč to je při zaměstnání 23 zaměstnanců cca 667 000,- Kč.

Tento bod jsem navrhla v důsledku dotazníkového šetření z otázky číslo 20: Jaké zaměstnanecké výhody by jste uvítali? vyplývá, že, zaměstnanci této firmy zaměstnanecké výhody (benefity) postrádají .

Tabulka č. 2: Důležitost zaměstnaneckých výhod (benefitů)

1.	Slevy na zájezd
2.	Stravenky
3.	Týden dovolené na zotavenou navíc
4.	Poukázky na kulturní a sportovní vyžití
5.	Relaxační poukázky

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výsledků je patrné, že ne všichni zaměstnanci upřednostňují stejné benefity.

Tabulka č. 3: Porovnání důležitosti zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Administrativní pracovníci CK	1	3	2	5	4
Řidiči	3	2	1	4	5
Delegáti	2	3	1	5	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ø Klást větší důraz na komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízeným.

Majitel by měl začít více komunikovat se zaměstnanci, dát jim najevo svou důvěru a pověřovat je více samostatnými úkoly. Tak by se postupně vytvořila otevřená vzájemná komunikace, v jejímž rámci by zaměstnanci skutečně efektivně spolupracovali, byli dostatečně motivováni a vzájemně oceňovali vykonanou práci. Cílem firmy by mělo být v co nejvyšší míře tuto komunikaci posilovat. Od majitele se očekává, že bude schopen svým podřízeným naslouchat a bude se snažit realizovat jejich nápady a návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení práce a jejich pracovních podmínek. Rovněž se očekává, že na ně bude pozitivně působit tím, že bude vstupovat do jejich vzájemných pracovních vztahů, aby je v co nejvyšší míře podpořil a motivovat je k vyšším pracovním výkonům. Kromě toho by se však vedoucí pracovník měl zaměřovat na neformální komunikaci, která není sice tak významná z hlediska kvalitního pracovního výkonu, její forma je však pro zaměstnance velmi důležitá.

Ø Uplatňovat dlouhodobou motivaci zaměstnanců

Každá firma by měla v zaměstnancích vzbuzovat především dlouhodobou spokojenost, nikoli je motivovat pouze krátkodobě například pomocí příplatků. Zaměstnance lze dlouhodobě motivovat tím, že je firma bude neustále pobízet k novým aktivitám a kreativním činnostem. K tomuto účelu postačí například malé dárky, které však mají mít velký motivační efekt a především se nevyplatí podceňovat význam osobní pochvaly, kterou je efektivní vyjádřit před spolupracovníky chváleného zaměstnance. Pro každého člověka však obecně platí, že pro něj má motivační efekt i nepeněžní forma oceňování. Nedostatek uznání je jedním z faktorů, které demotivují a odrazují zaměstnance. Zaměstnance více motivuje dobré slovo, zájem a slušnost nadřízeného. Věnovat se zaměstnancům znamená projevovat spokojenost a snahu ocenit jejich práci a obecně s nimi komunikovat o jejich problémech. Na tom, aby byl v této společnosti takto přátelský vztah mezi nadřízenými, a jejich podřízenými se stále ještě musí pracovat.

Ø Provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců

Kdyby byli zaměstnanci ve firmě pravidelně hodnoceni, tak by byli více motivováni k práci a také by to zlepšilo jejich pracovní výsledky. K hodnocení je vhodné využívat za tímto účelem vytvořené formuláře. Vzorový formulář je přílohou B.

V rámci hodnocení by bylo smysluplné zaměřit se na tyto okruhy:

- Klientský přístup
- Výkonnost
- Odpovědnost
- Flexibilita
- Spolupráce

Rámcem systému hodnocení

Cíl systému hodnocení

- 1) Cílem systému hodnocení by měla být podpora dosahování cílů ve firmě Kamil Jíša – Intertrans prostřednictvím zvyšování pracovního výkonu a úrovně profesního jednání hodnocených zaměstnanců.
- 2) Hodnocení pracovní výkonnosti a pracovních výsledků zaměstnanců by mělo být povinností majitele firmy

Účel systému hodnocení

- 1) Systém hodnocení by měl být jedním ze základních nástrojů manažerského řízení, na základě kterého by mělo být prováděno rozhodnutí o:
 - stanovení výše výkonové mzdy,
 - změně výše základní mzdy,
 - osobním a profesním rozvoji zaměstnance,
 - pracovním zařazení zaměstnance,

Varianty hodnocení

- 1) V rámci systému hodnocení by měli být realizovány dvě varianty hodnocení. Jednalo by se o:
 - a) průběžné hodnocení,
 - b) hodnocení zaměstnance,

Vymezení rolí v systému hodnocení

Hodnotitel

- 1) By měl být majitel firmy.

Hodnocený

- 1) Pro účely **průběžného hodnocení** by měli být hodnoceni zaměstnanci, kteří mají stanovené ukazatele pro výplatu výkonové mzdy.
- 2) Pro účely **hodnocení zaměstnance** by měli být hodnoceni zaměstnanci v pracovním poměru na dobu neurčitou.

Průběžné hodnocení

- 1) By mělo probíhat v měsíční, čtvrtletní, pololetní nebo roční časové periodě, která je stanovena pro příslušnou typovou pozici.
- 2) Pracovní výkon zaměstnance by měl být posuzován na základě předem stanovených ukazatelů.
- 3) Výsledkem průběžného hodnocení by mělo být stanovení procentuální výše výkonové mzdy za hodnocené období.

Hodnocení zaměstnance

Charakteristika hodnocení

- 1) Jedná se o hodnocení zaměstnance, které by mělo probíhat zpravidla jedenkrát ročně a mělo by sloužit jako podklad pro úpravu výše základní mzdy.
- 2) Předmětem hodnocení zaměstnance by mělo být zhodnocení celkového pracovního výkonu zaměstnance a jeho profesního jednání zpravidla za uplynulý kalendářní rok.

Kritéria hodnocení

- 1) Předmětem hodnocení by mělo být profesní jednání zaměstnance, tj. přístup zaměstnance k plnění pracovních úkolů v rámci sjednaného druhu práce.
- 2) Hodnocení by mělo probíhat prostřednictvím kritérií profesního jednání, která jsou odvozena od firemních hodnot firmy Kamil Jíša – Intertrans:

Tabulka č. 4: Kritéria hodnocení

Firemní hodnota	Kritérium	Popis kritéria
Spokojený zákazník je náš cíl	Klientský přístup	Aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi.
Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu	Výkonnost	Plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu
Odpovědnost je pro nás samozřejmostí	Odpovědnost	Dodržování předpisů, stanovených postupů a technologické kázně
Hledáme nové cesty	Flexibilita	Ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon
Jsme loajální tým	Spolupráce	Aktivní komunikace, sdílení informací a spolupráce s kolegy

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Způsob hodnocení

Hodnotitel by měl zhodnotit hodnoceného zaměstnance v jednotlivých kritériích tak, že pro každé kritérium by měl použít následující škálu:

Tabulka č. 5: Způsob hodnocení

Dílčí známka		Popis dílčí známky
A+	Převyšuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance je příkladné. V mnoha projevech soustavně převyšuje požadované úrovně.
A	Splňuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni ve většině projevů.
B	Potřebuje zlepšení	V některých projevech nedosahuje požadované úrovně profesního jednání.
C	Nedosahuje požadavků	Ve více projevech nedosahuje požadované úrovně. Profesní jednání zaměstnance neodpovídá nárokům.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Výsledek hodnocení

Výsledkem hodnocení by mělo být stanovení celkové známky, které by se mělo opírat o výsledky hodnocení v jednotlivých kritériích. Pro stanovení celkové známky by mělo platit:

Tabulka č. 6: Výsledek hodnocení

Celková známka		Popis celkové známky
A+	Převyšuje požadavky	Je-li v alespoň 2 kritériích hodnocen A+ a v žádném dalším není hodnocen hůře než A.
A	Splňuje požadavky	Je-li v alespoň 3 kritériích hodnocen nejhůře A a v žádném dalším není hodnocen hůře než B.
B	Potřebuje zlepšení	Je-li v alespoň 4 kritériích hodnocen nejhůře B
C	Nedosahuje požadavků	Je-li ve 2 a více kritériích hodnocen C.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Výstupy hodnocení

Výsledek hodnocení by měl být podkladem pro případnou úpravu základní mzdy zaměstnance.

Administrace hodnocení

- 1) Hodnocení zaměstnanců by mělo být zdokumentováno formulářem „Hodnocení zaměstnanců“.
- 2) Hodnotitel by měl předat vyplněný formulář ve dvou vyhotoveních k podpisu hodnocenému zaměstnanci. Jedno vyhotovení by mělo zůstat hodnocenému a druhé by si měl ponechat hodnotitel.

Všeobecná ustanovení

- 1) Hodnocený zaměstnanec by měl mít právo se k výsledku hodnocení vyjádřit. V případě, že nesouhlasí s výsledkem hodnocení, má právo se obrátit na majitele firmy svého hodnotitele, který ve lhůtě do 10 dní rozhodne.
- 2) Pokud zaměstnanec ani s tímto rozhodnutím nesouhlasí, je oprávněn ve věci dále postupovat v souladu s ustanovením zákoníku práce.

Ø Možnost zvyšování kvalifikace

Pro firmu je důležité, aby zaměstnanci měli pro svěřené úkoly dostatečně odborné předpoklady. Nejen nadřízený, ale i sami zaměstnanci by měli cítit potřebu nadále se vzdělávat a zvyšovat svoji kvalifikaci, aby byli schopni reagovat na změny ve firmě a nezůstávali pozadu za svými kolegy z oboru. Např. jazykové kurzy, kurzy asertivního chování, cestovatelské přednášky. Při poskytnutí 10 000,- Kč ročně jednomu zaměstnanci by školení nebo kurz vyšlo firmu za všechny zaměstnance 230 000,- Kč.

Ø Organizování neformálních setkání zaměstnanců a jejich vedoucích

Utuzovat pracovní kolektiv formou uspořádáním různých neformálních setkání a organizování společenských akcí ve volném čase zaměstnanců (společenské večírky, plesy, sportovní utkání atd.), protože na těchto akcích panuje neformální atmosféra mezi zaměstnanci a nadřízeným. Nadřízený by se mohl od svých zaměstnanců dozvědět, co se jim na práci ve firmě líbí a nelíbí a co by chtěli změnit. Dobré mezilidské vztahy mezi větší skupinou spolupracovníků nejsou vždy samozřejmostí, proto je účelné věnovat těmto pracovním vztahům náležitou pozornost a péči.

10. Závěr

Otázka motivace zaměstnanců je jednou z klíčových potřeb každé firmy, ať se jedná o malou rodinnou firmu, tak i o velké firmy. Každá firma usiluje o co nejspokojenější zaměstnance, kteří budou pracovat kvalitně a rádi a proto se je snaží motivovat nejrůznějšími výhodami a benefity. Cílem však musí být oboustranná spokojenost zaměstnavatele a jeho zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit motivaci zaměstnanců ve firmě Kamil Jíša - Intertrans Plzeň a následně doporučit návrhy a opatření, která by vedla ke zlepšení motivace v této firmě.

Pro zlepšení motivace zaměstnanců byla provedena analýza dotazníkovou metodou, která se zaměřila na pocity v oblasti pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců. Po vyhodnocení dotazníku byl navržen zdokonalený motivační program, který by uspokojil některé požadavky zaměstnanců.

Závěrem lze říci, že motivační program ve firmě není dostatečně propracovaný. Většina návrhů a opatření, které byly navrženy, jsou realizovatelné. U firmy s ročním obratem cca 150 000 000,- Kč ročně lze zaměstnanecké výhody (benefity) zavést. Náklady na některé doporučené zaměstnanecké výhody (benefity) by nemusely být pro majitele firmy tak finančně náročné, ale pro zaměstnance by byly motivující. Při zaměstnání 23 zaměstnanců by poskytnutí zaměstnaneckých výhod a na zvyšování kvalifikace pro majitele firmy znamenalo navýšení nákladů na jednoho zaměstnance v průměru o 49 000,- Kč. V celkových nákladech by se projevilo poskytnutí zaměstnaneckých výhod a zvyšování kvalifikace navýšením nákladů a to o 1 127 000,- Kč za rok.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Slabé a silné stránky motivace.....	56
Tabulka č. 2: Důležitost zaměstnaneckých výhod (benefitů)	58
Tabulka č. 3: Porovnání důležitosti zaměstnaneckých výhod (benefitů)	58
Tabulka č. 4: Kritéria hodnocení.....	62
Tabulka č. 5: Způsob hodnocení	63
Tabulka č. 6: Výsledek hodnocení	63

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek č. 2: Návratnost dotazníků	36
Obrázek č. 3: Pracovní zařazení.....	37
Obrázek č. 4: Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví	37
Obrázek č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle věku	38
Obrázek č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání	39
Obrázek č. 7: Délka pracovního poměru ve firmě	40
Obrázek č. 8: Rozdělení zaměstnanců podle úvazku	41
Obrázek č. 9: Co se líbí zaměstnancům na práci ve firmě.....	42
Obrázek č. 10: Účinnost motivačních faktorů na zaměstnance	43
Obrázek č. 11: Co se líbí zaměstnancům na práci v této firmě.....	44
Obrázek č. 12: Spokojenost s peněžním příjmem	45
Obrázek č. 13: Představuje pro zaměstnance jejich náplň práce stres.....	45
Obrázek č. 14: Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu	46
Obrázek č. 15: Bere nadřízený v úvahu názor zaměstnanců	47
Obrázek č. 16: Umí nadřízený ocenit dobře odvedenou práci.....	47
Obrázek č. 17: Umí nadřízený jednat s lidmi	48
Obrázek č. 18: Je nadřízený spravedlivý	49
Obrázek č. 19: Možnost pracovního postupu	50
Obrázek č. 20: Uplatnění svých schopností a kvalifikací ve své práci.....	51
Obrázek č. 21: Vybraná odměna	51
Obrázek č. 22: Větší pracovní spokojenost ve firmě.....	52
Obrázek č. 23: Doporučení zaměstnání v této firmě svým známým.....	53
Obrázek č. 24: Zaměstnanecké výhody.....	54
Obrázek č. 25: Uvítání zaměstnaneckých výhod (benefitů)	54

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M.: *Personální management*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

BEDRNOVÁ, E.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3

MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace, výkonnost*, Praha: Grada, 1997, ISBN 80-7169-425-8

MAYEROVÁ, M – RŮŽIČKA, J – RAISOVÁ, J.: *Personální management*, ZČU Plzeň, 1998, ISBN 80-7082-394-1

PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. druhé vydání, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245

Seznam příloh

Příloha A. Dotazník	70
Příloha B: Formulář Hodnocení zaměstnanců	74

**Příloha A. Dotazník k průzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců
ve firmě Kamil Jíša – Intertrans Plzeň**

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) administrativní pracovník CK
- b) řidič
- c) delegát, průvodce

2. Jste žena nebo muž?

- a) žena
- b) muž

3. Kolik je Vám let?

- a) do 30 let
- b) 30 – 50
- c) nad 50 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/ a
- c) úplné střední (bez maturity)
- d) úplné střední (s maturitou)
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

5. Kolik let pracujete ve firmě?

- a) do 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 10 – 20 let
- d) nad 20 let

6. Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán?

- a) plný úvazek
- b) částečný úvazek
- c) živnostenský list
- d) jiné

7. Proč jste se rozhodl/a pro tuto práci v této firmě? (lze vybrat více možností)

- a) líbí se mi tato práce
- b) mám bydliště v blízkosti místa pracoviště
- c) kvůli finančnímu ohodnocení
- d) z nedostatku jiných pracovních příležitostí
- e) z jiného důvodu

8. Jaké motivační faktory pro zlepšení Vašeho pracovního výkonu sledáváte za nejúčinnější? (lze vybrat více možností)

- a) výši celkového příjmu
- b) ústní pochvala nadřízeného
- c) možnost seberealizace
- d) péče firmy o zaměstnance
- e) vztahy mezi pracovníky
- f) kreativní práce

9. Co se Vám líbí na práci v této firmě? (lze vybrat více možností)

- a) výše příjmu
- b) pracovní prostředí
- c) pracovní kolektiv
- d) zajímavá práce
- e) možnost kariérního růstu
- f) jiné

10. Jste spokojen/ a s výší Vašeho platu?

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

11. Představuje pro Vás náplň Vaší práce stres?

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

12. Jste spokojen/a s pracovními vztahy v kolektivu?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nejsem vůbec spokojen/a

13. Můj nadřízený:

• **bere v úvahu můj názor/radu**

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

• **umí ocenit dobře odvedenou práci**

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

- **umí jednat s lidmi**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- **je spravedlivý**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

14. Máte možnost pracovního postupu?

- a) Ano
- b) Téměř ano
- c) Docela
- d) Velmi málo
- e) Vůbec ne

15. Máte možnost uplatnit ve Vaší práci své schopnosti a kvalifikaci?

- a) Ano
- b) Téměř ano
- c) Docela
- d) Velmi málo
- e) Vůbec ne

16. Jakou odměnu by jste si vybral/ a, pokud by jste dostal/a tu možnost?

- a) Rodinnou dovolenou
- b) Kariérní postup
- c) Věcný dar
- d) Finanční odměnu

17. Co by mohl Váš nadřízený udělat pro to, abyste ve Vaší práci byli více spokojeni?

Uved'te:.....

18. Doporučil/ a byste zaměstnání v této firmě svým známým?

Jestliže ANO, proč?

Jestliže Ne, proč?

19. Postrádáte zaměstnanecké výhody?

- a) Ano b) Ne

20. Jaké zaměstnanecké výhody by jste uvítali.

- a) Slevy na zájezd
- b) Stravenky
- c) Týden dovolené na zotavenou navíc
- d) Poukázky na kulturní a sportovní vyžití
- e) Relaxační poukázky

Příloha B: Formulář Hodnocení zaměstnanců

Formulář slouží k provedení záznamu o výsledku hodnocení zaměstnance.

IDENTIFIKAČNÍ UDAJE NADŘÍZENÝ ZAMĚSTNANEC

Titul, jméno, příjmení:		
Pracovní zařazení:		

PROFESNÍ JEDNÁNÍ NASTAVENÝ CÍL ZNÁMKA

1.	Klientský přístup	Aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi.	
2.	Výkonnost	Plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu	
3.	Odpovědnost	Dodržování předpisů, stanovených postupů a technologické kázně	
4.	Flexibilita	Ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon	
5.	Spolupráce	Aktivní komunikace a sdílení informací a spolupráce s kolegy	

VÝSLEDEK HODNOCENÍ

A+	Převyšuje požadavky	Je-li v alespoň 2 kritériích hodnocen A+ a v žádném dalším není hodnocen hůře než A.
A	Splňuje požadavky	Je-li v alespoň 3 kritériích hodnocen nejhůře A a v žádném dalším není hodnocen hůře než B.
B	Potřebuje zlepšení	Je-li v alespoň 4 kritériích hodnocen nejhůře B
C	Nedosahuje požadavků	Je-li ve 2 a více kritériích hodnocen C.

KOMENTÁŘ K VÝSLEDKU HODNOCENÍ

--

ODSOUHLASENÍ VÝSLEDKU HODNOCENÍ

Datum a podpis nadřízeného	Datum a podpis zaměstnance
----------------------------	----------------------------

ABSTRAKT

ROTTENBERGOVÁ, J. Motivování zaměstnanců v organizaci. Bakalářská práce.

Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2012

Klíčová slova: motivace, motiv, stimul, motivační program

Tato bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců ve firmě Kamil Jíša – Intertrans. Část teorie rozebírá motivační teorie, charakterizuje pracovní motivaci, stimulaci a faktory, které jí ovlivňují. Praktická část představuje organizaci a její motivační program, výzkum provedený dotazníkovou metodou a SWOT analýzu. V práci jsou navrženy konkrétní opatření a návrhy motivačního programu.

ABSTRACT

ROTTENBERGOVÁ, J. Staff motivation in the organization. Bachelor work.

Cheb: Economic faculty of the University of West Bohemia in Pilsen, 68 p., 2012

Key words: motivation, motive, stimulus, motivation program

This bachelor work focuses on the staff motivation in the Kamil Jíša – Intertrans Company. Its theoretical part analyzes motivation theories, characterizes work motivation, stimuli and factors which influence it. The practical part presents the above organization and its motivation program, a research conducted by using an inquiry and a SWOT analysis. There are specific measures and drafts of the motivation program contained.