

# **Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané firmě**

Michaela Kubíčková

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Kubičková**  
Osobní číslo: **M15791**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného systému motivace zaměstnanců pro vybranou firmu.
- Na základě provedené analýzy navrhnete doporučení ke zlepšení motivace zaměstnanců.

### Závěr

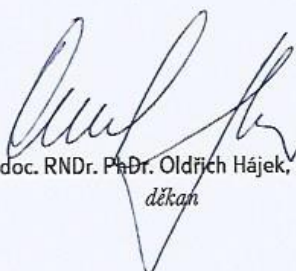
Rozsah bakalářské práce: 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358. BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating. Vyd. 5. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 113 s. ISBN 978-807-4540-868. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 16. února 2015

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
Mgr. Alena Kolčavová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 2016

*Kubičková!*  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a zjištění faktorů, které motivaci zaměstnanců nejvíce ovlivňují.

V první části práce jsou vymezeny základní pojmy motivace, proces motivace, zdroje motivace, teorie motivace a základní informace o systému odměňování.

Praktická část je zaměřena na vybraný podnik a na dotazníkové šetření. V závěrečné části jsou návrhy na zlepšení úrovně motivace.

Klíčová slova:

Motivace, stimul, motiv, proces motivace, zdroje motivace, teorie motivace, odměňování.

## **ABSTRACT**

The subject of this bachelor thesis is to analyze the current state of employee motivation in the selected company and determine the factors that most affect employee motivation.

In the first part are define basic concept of motivation, motivation process, sources motivation with a theory of motivation and basic information about the remuneration system.

The practical part is concentrated on a the selected company to questionnaire survey. In the final part of the proposals to improve the level of motivation.

Keywords:

Motivation, Incentive, motive, motivation process, sources of motivation theory of motivation, remuneration.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za skvělé vedení, vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování mé bakalářské práce poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat všem z firmy XY, kteří mi ochotně poskytli informace potřebné pro zpracování práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S MOTIVACÍ .....	12
1.1.1 Motiv .....	12
1.1.2 Stimul .....	13
1.2 PROCES MOTIVACE .....	14
1.3 TYPY MOTIVACE.....	14
1.4 ZDROJE MOTIVACE .....	15
1.4.1 Potřeby .....	15
<b>2 MOTIVAČNÍ TEORIE</b> .....	<b>17</b>
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY .....	18
2.2 TEORIE POTŘEB .....	18
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	19
2.2.2 Alderferova ERG teorie .....	20
2.2.3 McClellandova teorie potřeb .....	21
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES .....	21
2.3.1 Teorie očekávání (expektační teorie) .....	21
2.3.2 Teorie cíle.....	22
2.3.3 Teorie spravedlnosti .....	23
2.4 TEORIE X A Y .....	24
2.5 HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL .....	25
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 MZDOTVORNÉ FAKTORY .....	27
3.2 ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY .....	28
3.2.1 Časová mzda .....	28
3.2.2 Úkolová mzda .....	28
3.2.3 Podíl na zisku .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
4.1 SPOLEČNOST XY, SPOL. S. R. O.....	31
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	31
4.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA .....	32
4.4 SOUČASNÝ SYSTÉM MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S. R. O.....	34
4.5 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE .....	34
4.5.1 Průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího .....	35
4.5.2 Počet zaměstnanců na jednoho personalistu .....	35
4.5.3 Výnosy, náklady, obrát, čistý zisk a přidaná hodnota na zaměstnance.....	35
4.5.4 Podíl průměrných tržeb analyzované prodejny na celkových ročních tržbách .....	36
4.5.5 Podíl osobních a mzdových nákladů na jednoho zaměstnance.....	36

4.5.6	Shrnutí .....	37
<b>5</b>	<b>ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>38</b>
5.1	SBĚR INFORMACÍ .....	38
5.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	38
5.3	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
<b>6</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>51</b>
6.1	NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	51
6.2	KOMUNIKACE S VEDENÍM.....	51
6.3	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....	52
6.4	NEPENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ .....	52
6.5	TECHNICKÉ VYBAVENÍ .....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>60</b>



## ÚVOD

K výběru tématu mé práce mě vedla nynější situace ve firmách. Pro zaměstnance je motivace silnějším hnacím motorem, než tomu bývalo dříve. Ani zaměstnavatelé dřívě nedbali na motivaci stejně tak, jako dbají teď. V dnešní době každý zaměstnavatel řeší otázky, jak dosáhnout většího výkonu a spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Právě motivace je jeden z faktorů jak dosáhnout toho, že se zaměstnavatel může pyšnit svými oddanými a spokojenými zaměstnanci.

Nynější manažeři musí mít dostatečné znalosti v oblasti motivace. Není jednoduché vytvořit motivační program. Je třeba si uvědomit, že každý zaměstnanec má jiné potřeby a stimuly. A úkolem manažerů je odhalit tyto stimuly a přizpůsobit motivační program tak, aby co nejlépe vyhovoval všem zaměstnancům. V některých podnicích si však manažeři neuvědomují, že výkon zaměstnanců nespočívá pouze v platu. Samozřejmě plat nebo mzda je nejdůležitějším faktorem, ale např. zaměstnanci nezůstanou ve firmě, kde budou mít vysoký plat, ale bude s nimi špatně zacházeno, zaměstnavatel nebude ochoten jim vyjít vstříc, kde se nedočkají žádného uznání a pochvaly od vedení apod.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí: teoretická část a praktická část. V teoretické části jsem se zabývala základními pojmy motivace, jejím rozdělením. Dále jaké jsou druhy motivace, zdroje motivace proces motivace. A následně na to, různé druhy motivačních teorií začínající teorií instrumentality, teorií potřeb přes Maslowovu teorii potřeb, dále také teorie zaměřené na proces, mezi které se řadí teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti. A v neposlední řadě také teorie X a Y a Herzbergův dvoufaktorový model. A v závěru teoretické části základní informace o systému odměňování.

Cílem praktické části bylo zanalyzovat dosavadní systém motivace pomocí dotazníkového šetření, v další části vyhodnocení šetření a následně na to závěrečná doporučení, co by firma měla zlepšit, aby se úroveň motivace ve firmě zvýšila.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním **cílem** této bakalářské práce je analyzovat současný motivační systém ve vybrané společnosti a na základě této analýzy zjistit úroveň motivace zaměstnanců, určit nedostatky, které se ve společnosti objevují a na základě toho, poskytnout návrhy na zlepšení.

Pro účely mé práce používám kvalitativní i kvantitativní **metody** a také vnitřní a vnější analýza podniku.

V první fázi, byl prováděn rozhovor a manažerkou prodejny, díky čemuž jsem zjistila základní informace o firmě, systému odměňování a náplně práce zaměstnanců. Následně pro lepší představu o společnosti byla provedena analýza vybraných personálních ukazatelů. Některé údaje pro tuto analýzu mi poskytla manažerka prodejny, zbývající data z výkazu zisku a ztráty společnosti XY, které jsou k dispozici na veřejném rejstříku a sbírce listin na internetu.

Poté byli zaměstnancům rozdány dotazníky, které byly následně doplněny osobními rozhovory se zaměstnanci a došlo k upřesnění některých jejich odpovědí. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů byl zjištěn stav úrovně motivace zaměstnanců.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Slovo motivace je odvozeno od latinského slova „movere“, jehož význam je hýbat, pohybovat se. Lze tedy říci, že motivace je proces, kdy se uvádějí lidé do pohybu směrem, kterým firma chce, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé mohou být popoháněni kupředu potřebou, touhou nebo emocí. Tyto podněty a řada dalších, přiměje člověka k jejich uspokojení.

Existuje několik pohledů na motivaci a také několik různých definic. Například podle Michaela Armstronga (2007, s. 219): „*Je motiv důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“

Porvazník a Ladová (2008, s. 154) uvádějí, že: „*motivace je proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vlastnickými nebo vyššími manažerskými pravomocemi mají vliv na spolupracovníky, s cílem dosahovat co nejvyšší výkonnost s úmyslem dosáhnout stanovené cíle.*“

V psychologickém slovníku Hartla a Hartlové je motivace definována jako „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů. Pojem motivace je nejčastěji chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu.*“ (Hartl, Hartlová, 2009, s. 328)

Podle Jiřího Stýbla „*o motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.*“ (Stýblo, 1993, s. 157)

### 1.1 Základní pojmy související s motivací

#### 1.1.1 Motiv

„*Motiv je pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby. Má cíl a směr, intenzitu, trvalost. Pramení z podnětů vnitřních, vědomých a vnějších.*“ (Hartl, Hartlová, 2009, s. 326).

Z výše uvedené definice lze motiv chápat jako důvod, proč člověk něco dělá. Takovýto důvod dává člověku smysl dosáhnout daného cíle. Výhodou motivu je, že člověk v některých případech nepotřebuje vnější motivaci, pokud on samotný daný cíl považuje za

významný a jednoduše ho práce baví. Ovšem na druhé straně existují lidé, kteří nějaký popud k práci potřebují. Mezi vnější motiv patří například:

1. Peníze - jeden z nejvíce upřednostňovaných motivů. Existují lidé, kteří jsou schopni pro peníze udělat vše. V takovém případě to má manažer velmi jednoduché, pokud má dostatečné finance, dostane ze zaměstnance to, co potřebuje.
2. Osobní postavení - pro některé lidi je důležitějším faktorem než peníze, spíše jeho postavení ve firmě, potřeba vést lidi, rozhodovat. Takový člověk je motivovaný k práci kvůli udržení si svého místa.
3. Pracovní výsledky, výkon - tyto motivy jsou hnacím motorem pro lidi, kteří se snaží vyniknout, rádi soutěží s ostatními v tom, kdo bude mít práci rychleji a lépe hotovou.
4. Přátelství - pro zaměstnance, kteří upřednostňují hlavně přátelství na pracovišti, je vedlejších faktorem mzda, nebo pracovní výkon. Důležité jsou pro ně hlavně dobré vztahy se spolupracovníky nebo vedením.
5. Jistota - lidé, kteří mají rádi svou jistotu, se spokojí s málem. Netouží po žádném povýšení nebo vysokých příjmech.
6. Odbornost - důležitý faktor pro zaměstnance, kteří touží po svém osobním a profesionálním růstu.
7. Samostatnost - důležitý motiv pro člověka, který nad sebou těžko někoho snáší a nerad si nechává od někoho poroučet. Důležité je pro něj udělat si to po svém.
8. Tvořivost - ne všichni snesou práci, ve které nemůžou být kreativní a vymýšlet nové věci. (Bělohlávek, 2008, s. 42-43)

### 1.1.2 Stimul

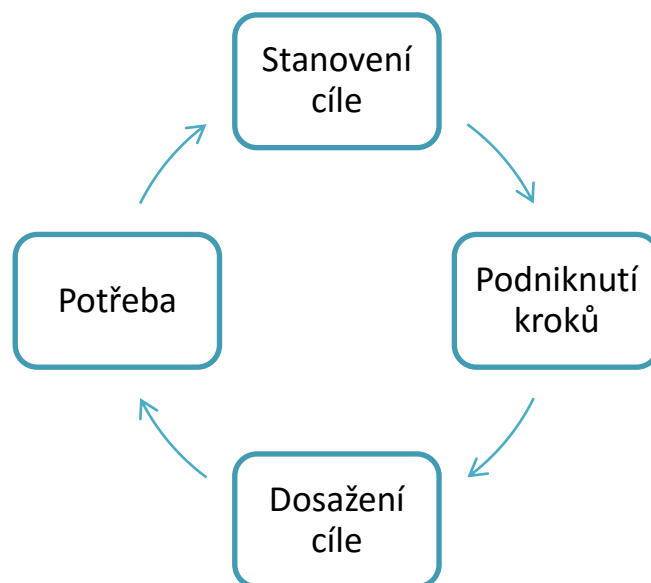
Podle Evy Bedrnové (2002, s. 243) „*stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“

Jinými slovy lze říci, že nevýhodou stimulace je, že práce probíhá jen po dobu, kdy působí stimuly (vnější působení). Aby práce probíhala, musí zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci různé atraktivní hodnoty.

Stimulem je tedy jakýkoliv podnět vyvolávající změny v motivaci člověka. Manažer musí používat stimuly, které vedou zaměstnance k efektivnější práci pro daný podnik. (Plamínek, 2007, s. 15)

## 1.2 Proces motivace

Na obrázku číslo 1 je znázorněn model procesu motivace (Armstrong, 2007, s. 220). Z obrázku lze vyčíst, že člověk má nějaké neuspokojené potřeby, které ho vědomě nebo nevědomě motivují k tomu, aby něčeho dosáhl, nebo něco získal. Poté si stanoví cíle, o kterých věří, že tyto potřeby uspokojí a podniká kroky nebo se chová tak, aby jeho činy vedly k dosažení stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo, je pravděpodobné, že se budou dané kroky opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení.



Obrázek 1 Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

## 1.3 Typy motivace

Motivaci v zaměstnání lze provádět dvěma způsoby. V prvním případě se zaměstnanci sami motivují tím, že hledají, nalézají nebo vykonávají práci, která naplňuje jejich potřeby. Pokud nenaplňuje jejich potřeby, tak alespoň vede k tomu, že očekávají dosažení svých cílů. Jde tedy o motivaci vnitřní. Ve druhém případě jde o vnější motivaci, což znamená, že zaměstnanci jsou motivováni prostřednictvím různých metod managementem podniku.

- Vnitřní motivace- faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se určitým směrem vydali. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

- Vnější motivace - mezi vnější motivaci se řadí odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala, nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, snížení mzdy, nebo kritika. (Armstrong, 2007, s. 221)

## 1.4 Zdroje motivace

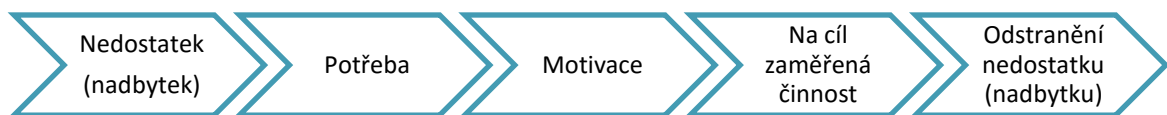
Aneb z čeho motivace pramení. Zdroji motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Zdrojů motivace může být několik, u každého je to individuální. Základními zdroji jsou:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Bedrnová, 2002, s. 244)

### 1.4.1 Potřeby

*„Potřeba je stav lidského organismu, který znamená porušení rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti. Vzniká při jakékoliv fyziologické odchylce od ideální hodnoty. Pokud odchylka od ideální hodnoty nemůže být automaticky upravena, je aktivován pud a vybuzený organismus zahájí činnost ke znovuobnovení rovnováhy.“* (Hartl, Hartlová, 2009, s. 444)

Jinak řečeno, potřebu člověk pociťuje jako stav napětí, který vyvolá snahu toto napětí odstranit. Předpokladem je, že člověk najde cíl, který povede k odstranění nedostatku, což znázorňuje obrázek 2.



Obrázek 2 Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, 2002, s. 245)

Potřeby se člení na potřeby primární a sekundární.

- **Primární potřeby**

Jinak řečeno potřeby biologické, nebo vrozené, jsou potřeby, bez kterých by byla existence člověka ohrožena. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.

- **Sekundární potřeby**

Také se nazývají jako sociální potřeby, nebo psychogenní potřeby. Tyto potřeby se utvářejí odvozením od primárních potřeb. Pokud člověk uspokojí primární potřeby, přichází v podstatě na vyšší úroveň, tedy k sekundárním potřebám, mezi které patří například sociální kontakt, úspěšný výkon, motiv vlastnictví, nebo moci.

- **Návyky**

Jestliže člověk vykovává určité činnosti pravidelně, stává se z nich po čase stereotyp. Dojde-li se člověk do stereotypní situace znovu, probouzejí se u něj tendence jednat v souladu s návykem. Je to nějaký naučený vzorec chování.

- **Zájmy**

Zájmy různých lidí se liší a existuje jich nespočet. Může jít o zájmy sportovní, kulturní, výtvarné, přírodní, obchodní, sociální, hudební, jazykové a různé jiné. Zájem lze chápat jako trvalejší potřebu, která je uspokojována určitou činností. Tyto činnosti mohou člověka těšit.

- **Hodnoty a hodnotové orientace**

*„ Člověk se neustále setkává s novými skutečnostmi. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost.“* (Bedrnová, 2002, s. 248)

Hodnocení skutečností je individuální. Každý přisuzuje skutečnosti jinou hodnotu. Člověk si tvoří hierarchický systém, kde některé hodnoty považuje za cennější než jiné. Hodnotou pro člověka může být cokoli, v podstatě to záleží na zkušenostech člověka. Mezi nejobecnější hodnoty se řadí: zdraví, rodina, děti, láska, svoboda, pravda, peníze, úspěch, vzdělání, společenské postavení, upřímnost apod.

- **Ideály**

Ideál je určitá představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. (Bedrnová, 2002, s. 250)



## 2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Školy a principy motivování vycházejí z množství teorií motivace a jejich různých modifikací. Na obrázku 2 je souhrn teorií a podrobněji se s některými z nich budu zabývat níže.

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Obrázek 3 Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007, s. 222)

## 2.1 Teorie instrumentality

Tuto teorii motivace lze dnes také označit jako klasický model řízení. Teorie instrumentality je spojená se jménem Fredericka W. Taylora a objevila se v roce 1911. Je založená na předpokladu, že neexistuje práce, kterou by člověk nebyl ochoten vykonávat, pokud za ni dostane dostatečně zapláceno v penězích, nebo v jiné hmotné formě odměny. Teorie považuje možnost, že člověk vykonává práci kvůli vnitřním motivům pouze za mimořádný jev. „*Klasický model řízení se vyznačuje celkově skeptickým pohledem na člověka a jeho schopnosti kvalitního výkonu.*“ (Bedrnová, 2002, s. 275)

Podle této teorie lze ovlivňovat motivaci člověka pomocí cukru a biče, kde cukr znamená odměnu a bič představuje určité obavy například ze ztráty zaměstnání, ztráty příjmů nebo jiný postih. Varianta biče se ukázala jako ne příliš vhodnou metodou. „*Následkem byl vznik obranného nebo odvetného chování, které se projevuje aktivitami zaměstnaneckých odborů, sníženou kvalitou práce a u manažerů neochotu riskovat různá rozhodnutí.*“ (Wehrich, Koontz, 1993, s. 444)

## 2.2 Teorie potřeb

Teorie potřeb aneb teorie zaměřené na obsah. Podle Maxe A. Eggerta (2005, s. 12) základními předpoklady pro tyto teorie jsou:

- Všichni zaměstnanci jsou stejní.
- Všechny situace jsou stejné.
- Existuje jeden správný způsob.

Tyto teorie jsou založeny na přesvědčení, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Člověk může pociťovat více potřeb současně, avšak některé z nich upřednostňuje více než jiné. Tyto potřeby mohou vyvolávat silnější popud směřující k rychlejšímu dosažení cíle. Může nastat situace, že lze jednu potřebu uspokojit několika cíli a na druhou stranu lze jedním cílem uspokojit více potřeb.

Tvůrci teorie potřeb jsou:

- Maslow
- Alderfer
- McClelland

### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedna z nejnámějších teorií je teorie hierarchie potřeb, jež založil americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow již v 40. - 50. letech. Maslow rozdělil lidské potřeby do hierarchické podoby pěti skupin od nejnižších k nejvyšším s předpokladem, že člověk jako první uspokojuje potřeby nejnižší a postupně pokračuje k potřebám nejvyšším, jak lze vidět na obrázku 3. „*Potřeby existují u každého zaměstnance, obsahově se i částečně překrývají, ale jedna je vždy pro určité podmínky a čas dominující, a tím i rozhodující pro motivaci.*“ (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 161)

Těchto pět skupin je:

1. Fyziologické potřeby - na úpatí pyramidy jsou nejzákladnější potřeby, které jsou nezbytně nutné pro existenci lidského života. Patří mezi ně dýchání, žízeň, hlad, spánek, sex.
2. Potřeba jistoty a bezpečí - potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku, nebo např. z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. Společenské potřeby - každý člověk potřebuje mít okolo sebe lidi, se kterými sdílí své radosti, ale také obavy, naděje a touhy. Patří sem také mezilidské vztahy na pracovišti.
4. Potřeba uznání a ocenění - jedná se o postavení a osobní status v rámci skupiny lidí nebo týmu, ocenění a uznání uvnitř této skupiny, společenské uznání, ocenění výsledků práce.
5. Potřeba seberealizace - k této potřebě, tedy na vrchol pyramidy se člověk dostane, až poté, jakmile uspokojí všechny předchozí potřeby. Za potřebou seberealizace se skrývá naplnění svého skutečného já. Dosáhnout všeho, co si člověk dá jako předsevzetí, splnutí zájmů a práce. (Armstrong, 1999, s. 301), (Eggert, 2005, s. 17-21)

Z Maslowovy teorie vyplývá, že manažer musí být schopen posoudit situaci a ve správný čas použít adekvátní motivační ohodnocení. Dále si také musí uvědomovat, že upokojením nižších potřeb vyvolá vznik vyšších potřeb. Ale i přesto nižší potřeby zcela nezaniknou, jen nejsou v daném okamžiku urgentní.



Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb (Eggert, 2005, s. 16)

### 2.2.2 Alderferova ERG teorie

Podle Alderferovy teorie nebo také teorie tří faktorů lze k uspokojování potřeb postupovat od nižších potřeb k vyšším a naopak, což je zásadním rozdílem od Maslowovy teorie. Základní a určující je neuspokojená potřeba. Jak už lze podle názvu poznat, teorie byla formulována Claytonem P. Alderferem. „*Uspokojení potřeby aktivuje potřebu vývojově vyšší. Postupné uspokojování vyšších potřeb přispívá k rozvoji osobnosti. Když se však vyšší potřeba uspokojit nemůže, člověk se přesouvá k uspokojení nižší potřeby.*“ (Porvazník, Ladová, 2010, s. 201)

Podle Alderfera se lidské potřeby dělí do tří hierarchických skupin, a to:

1. Existenční potřeby (hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky).
2. Vztahové potřeby - lidé se potřebují angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti.
3. Růstové potřeby - tyto potřeby podněcují člověka, aby ve svůj prospěch vyvíjel tvůrčí a produktivní úsilí. Jejich uspokojení je závislé na jednotlivci a jeho úsilí a snaze naplnit své představy. (Armstrong, 1999, s. 302)

### 2.2.3 McClellandova teorie potřeb

Další teorie založená na klasifikaci potřeb je McClellandova teorie, jejímž autorem je David McClelland. Ten identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

1. Potřebu úspěchu (výkonu)
2. Potřebu spolenectví - jde hlavně o to, mít dobré pracovní podmínky, přátelské vztahy s ostatními zaměstnanci. Tato potřeba je důležitá hlavně u profesí, kde se jedná o práci v kolektivu, např. manažer se zájmem o práci v kolektivu.
3. Potřebu moci - tato potřeba je charakteristická u lidí, kteří chtějí získat dominantní postavení. (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 168)

Podle něj mají lidé různé úrovně těchto potřeb. Pro člověka může být jedna z nich dominantní potřebou, avšak neznamená to, že pro něj ostatní potřeby nehrají žádnou roli.

## 2.3 Teorie zaměřené na proces

Jsou známy i jako poznávací teorie. Na rozdíl od teorie potřeb, teorie zaměřené na proces zahrnují kromě základních potřeb také psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Tyto teorie jsou lepší náповědou manažery při volbě metod motivací lidí.

Mezi teorie zaměřené na proces patří:

- Teorie očekávání
- Teorie cíle
- Teorie spravedlnosti

### 2.3.1 Teorie očekávání (expektační teorie)

Teorie očekávání vychází z práce psychologa a vědce Victora H. Vrooma. Vroom definoval tuto teorii následovně: „ *Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkající se těchto výsledků, ale také mírou přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné.*“ (Armstrong, 1999, s. 305)

Jinými slovy záleží na každém zaměstnanci, zda věří v cíl, kterého se snaží dosáhnout, zda se může přesvědčit, že to co dělá, jim pomáhá cíle dosáhnout. Každý člověk si ke své práci přisuzuje význam a záleží na tom, jestli je tento význam pozitivní, či negativní.

Vroom došel k závěru, že teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:

Síla = hodnota x očekávání

kde:

Síla = intenzita osobní motivace,

hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek,

očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku. (Wehrich, Koontz, 1993, s. 448)

Je-li hodnota pro dosažení cíle nulová, pak z toho vyplývá, že člověk nemá zájem na dosažení určitého cíle a přeje si, aby cíle raději nedosáhl. Tedy nebude vůbec k cíli motivován.

Teorii očekávání dále rozvinul Lyman W. Porter společně s Edwardem E. Lawlerem III. na dva faktory:

- Hodnota odměny jedinců, do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
- Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. (Armstrong, 1999, s. 306)

Čím vyšší je odměna za vykonanou práci a čím je vyšší pravděpodobnost, že získání této odměny závisí na zaměstnanci, tím větší úsilí se bude snažit zaměstnanec vyvinout. Avšak musí jít o efektivní úsilí.

### 2.3.2 Teorie cíle

*„ Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.“ (Armstrong, 2007, s. 226)*

Snaží-li se člověk dosáhnout zadaného cíle, tento samotný proces je již motivací. Výkonost zaměstnance může být lepší, pokud si stanoví cíle, protože vynakládá úsilí k dosažení cíle. Uvedeme-li si to na příkladu zaměstnance ve fabrice, který pracuje u pásu s cílem vyrobit za směnu 50 kusů výrobků a při dosažení tohoto cíle je navíc odměněn, je zcela určitě lepší variantou, než pouze bezmyšlenkovitě stát u pásu a odpočítávat, kdy už bude konec směny.

Cíle by měly být jasně stanovené, náročné, ale realistické, měřitelné. Nerealistické cíle totiž mohou vést k selhání jedince a k jeho frustraci. Lepší je pomalu cíle zvyšovat, než nasadit příliš vysokou laťku, které nelze dosáhnout.

#### **Výhody stanovení cílů**

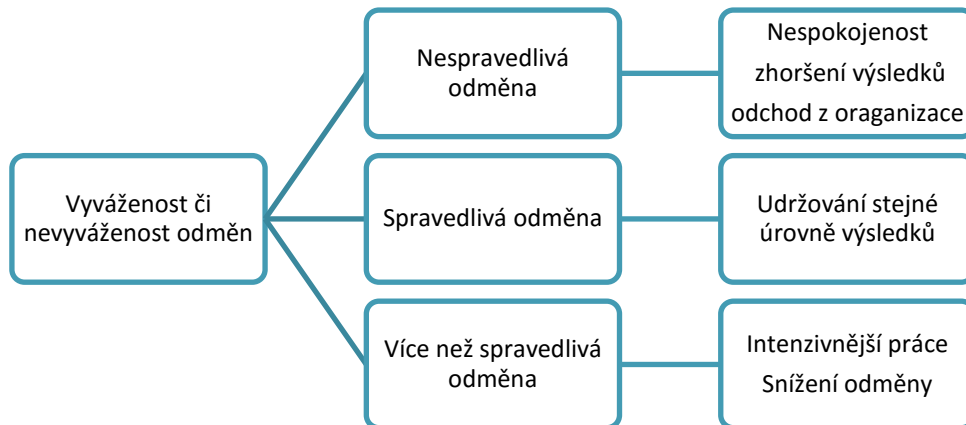
- Cíl přesně popisuje, co by mělo být uděláno.
- Podporuje diskusi a tím dává jednotlivcům možnost více se ztotožnit s tím, co musí být uděláno.
- Poskytuje okamžitou zpětnou vazbu.
- Poskytuje jedinci osobní uspokojení v případě, že ho bylo dosaženo.
- Minimalizuje nebezpečí vzdalování se od původního záměru.
- Pomáhá soustředit se a zaměřit se na požadovaný výsledek. (Eggert, 2005, s. 49)

#### **2.3.3 Teorie spravedlnosti**

Hlavním představitelem teorie spravedlnosti, nebo také někdy nazývané jako teorie ekvity je J. Stacy Adams. „*Základem této teorie je fenomén sociálního srovnávání.*“ (Bedrnová, 2002, s. 273).

Pro zaměstnance je důležitým faktorem motivace pocit, zda jsou odměňováni spravedlivě. Proto se navzájem srovnávají s ostatními zaměstnanci. Jak je vidět na obrázku 4, cítí-li se zaměstnanci špatně odměňováni, nejsou tím pádem motivováni k práci, nastává zhoršení výsledků, nespokojenost a také odchod z organizace. Pokud se cítí spravedlivě odměňováni, jsou jejich výsledky na stejné úrovni. Při variantě, že je jejich odměna více než spravedlivá, je jejich výkon ještě vyšší, ale naopak jim zaměstnavatel může odměnu snížit.

Problém však může nastat, pokud zaměstnanec přeceňuje svůj přínos pro organizaci. Lidé jsou schopni pocit nespravedlnosti tolerovat pouze určitou dobu. Tento fakt může vést k tomu, že i maličkost rozhoří zaměstnance více, než je zdrávo.



Obrázek 5 Teorie spravedlnosti (Wehrich, Koontz, 1993, s. 452)

## 2.4 Teorie X a Y

Autorem těchto teorií je Douglas McGregor. Začal se zaměřovat na nové způsoby vedení lidí, a to tak, že se zdůraznil význam osobního rozvoje, sebeaktualizace a seberealizace, samostatnosti a plného života, na rozdíl od tradičních názorů, které se zabývali převážně hmotnou motivací člověka systémem odměn a postihů. Proto tedy v organizacích charakterizoval teorii X, která znázorňuje tradiční pohled na řízení lidí. Předpoklady teorie X jsou:

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
4. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní. (Bělohlávek, 2008, s. 5)

Proti této pesimistické představě, postavil McGregor humanistickou teorii Y, založenou na důvěře člověka a v jeho pozitivní vztah k práci:

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat. (Bělohlávek, 2008, s. 5)

McGregor byl stoupencem teorie Y. Avšak, ne pro každého je tato teorie vhodná. Opravdu existují lidé, kteří potřebují k práci nakopnout a být motivováni. To však záleží na



jednotlivém přístupu zaměstnanců k práci. Na druhé straně, tedy podle teorie Y existují lidé, kteří mají pozitivní vztah k práci a nepotřebují popohánět.

## 2.5 Herzbergův dvoufaktorový model

Americký psycholog Frederick Herzberg se svými spolupracovníky zásadně přeformuloval Maslowovu teorii potřeb a to tak, že potřeby rozdělil do dvou skupin:

- Hygienické (vnější) faktory
- Motivátory (vnitřní faktory)

Herzberg ve své teorii tvrdil, že **hygienické faktory** nepůsobí jako stimuly. To znamená, že člověk může být nespokojený, pokud tyto faktory nepůsobí dostatečně, ale naopak, pokud je spokojený, nepovzbudí ho k motivaci. „*Jinými slovy, jejich uspokojování nepůsobí motivačně, ale naopak, jejich neexistence může vyvolat značnou nespokojenost.*“ (Wehrich, Koontz, 1993, s. 446) Do této skupiny se řadí například taktika a administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl.

Druhá skupina potřeb, **motivátory**, již v sobě podle Herzberga zahrnují také motivaci. Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že zaměstnanec není spokojen a není ani motivován k práci. V opačném případě, tedy jsou-li faktory v příznivém stavu, je zaměstnanec spokojen a také motivován k práci. Mezi tyto faktory se řadí úspěch, uznání, provokující práce, povýšení a pracovní výsledky

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ

*„ Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje pozornost zaměstnavatelů i zaměstnanců. Důležité je vytvořit takový systém odměňování, který je oboustranně přijatelný a zajistí dosažení produktivity a zároveň zajistí zaměstnancům spravedlivou odměnu.“ (Koubek, 1995, s. 236)*

Tradičně se za odměnu považuje mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, avšak moderní pojetí odměňování je chápáno v mnohem širším pojetí. Zahrnuje do něj:

- zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru (např. zlevněné stravování, placená dovolená, možnost používat podnikový automobil i k soukromým účelům, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, různé podnikem organizované kulturní či sportovní akce, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku a mnohé další),
- povýšení zaměstnance,
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- rozmanitá a zajímavá práce
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti
- příjemný styl vedení lidí v podniku
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, služebního telefonu, koberec místo linolea a apod.). (Koubek, 2007, s. 283)

V některých zaměstnáních se běžně na prvních příčkách u zaměstnanců objevuje zejména pochvala a uznání. Proto i přesto, že má firma širokou škálu možností jak odměnit své zaměstnance za jejich odvedenou práci, je důležité, aby každý manažer v daném podniku věděl, co je pro jejich zaměstnance nejdůležitějším faktorem. Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní charakter. Můžou být vázány na odvedenou práci, na povahu vykonávané

práce, na výkon zaměstnance, nebo vyplývající z pracovního poměru. (Borkowski, Tučková, 2011, s. 71)

### 3.1 Mzdotvorné faktory

Odměna zaměstnanců by měla být závislá na pracovním výkonu. Kromě toho také záleží na vzdělání, zkušenostech, délce praxe, nebo například na době zaměstnání ve firmě. Mzdotvorné faktory můžeme členit na vnitřní a vnější.

**Vnitřní mzdotvorné faktory** dle Marka Goodridge jsou uvedeny v následující tabulce.

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
vzdělání	rozhodování	zisk
kvalifikace	řešení problémů	výkon
dovednosti	odpovědnost	produktivita
zkušenosti	tvořivost	kvalita
znalosti	vliv na výsledky	prodej
kontakty	iniciativa	
duševní schopnosti	plánování/organizování	
fyzická síla/kondice	řízení/kontrola	
	argumentování	
	vztahy k ostatním	
	komunikace	
	pečování	
	bystrost/obratnost	
	pracovní podmínky	
	používání věcí	
	využívání zdrojů	
	složitost	
	přesnost	
	spolehlivost	

Tabulka 1 Vnitřní mzdotvorné faktory (Koubek, 2007, s. 289)

Mezi **vnější mzdovorné faktory** patří například:

- situace na trhu práce, především úroveň a formy odměňování v konkurenčních organizacích, nedostatek či přebytek pracovní síly určité úrovně a kvalifikace, životní způsoby a náklady v regionu. Zdrojem informací jsou šetření, která zkoumají, jak jsou na tom zaměstnanci v jiných podnicích se stejnou náplní práce.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci atd. (Koubek, 2007, s. 290)

## 3.2 Základní mzdové formy

Existují různé systémy odměňování, které může firma přijmout. Nejzákladnější jsou:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podíl na zisku. (Foot, Hook, 2002, s. 282)

### 3.2.1 Časová mzda

Časová mzda je nejjednodušší způsob odměňování. Jde o jednoduchý systém, který je lehký na pochopení. Výše mzdy může být stanovena hodinou, týdenní nebo roční částkou. Avšak zásadní nevýhodou tohoto systému odměňování je, že neposkytuje dostatečné množství podnětů ke zlepšení produktivity a efektivnosti. Proto při volbě tohoto systému odměňování by měla být sazba tak vysoká, aby nezpůsobovala demotivaci zaměstnanců. Avšak na druhou stranu, na základě tohoto systému odměňování, zaměstnanci vnímají spravedlnost a srovnatelnost odměny. Proto je důležité zamyslet se především nad nejnižší úrovní mzdy, která by za určitou práci měla být nabídnuta a také jestli je tato odměna dostatečně vysoká, aby zaměstnanci ve firmě zůstali. (Foot, Hook, 2002, s. 282), (Koubek, 2007, s. 309)

### 3.2.2 Úkolová mzda

Tento způsob odměňování je charakteristický ve výrobních podnicích, kde lze snadno identifikovat výstupy práce zaměstnance. Princip spočívá v tom, že zaměstnanec, který pracuje usilovněji a stihne vyrobit více výrobků, má vyšší mzdu než zaměstnanec, jehož pracovní úsilí je nižší. Výhodou toho systému je silný pobídkový nástroj pro zvýšení vý-

konnosti zaměstnanců a s tím souvisí také snížení nákladů pro firmu. Čím více se vyrobí, tím jsou nižší jednotkové náklady výstupu.

Na druhou stranu je tento systém odměňování velmi náročný na sestavení. Normovači musí stanovit výkonové normy. Navíc zvýšení produkce může zapříčinit snížení kvality, proto je důležité klást důraz také na kontrolu výstupů a omezit zmetkovost na minimum. (Foot, Hook, 2002, s. 282)

### **3.2.3 Podíl na zisku**

Princip tohoto systému je založený na tom, jak vysoké zisky má firma. Čím větším přínosem je zaměstnanec pro firmu, tím vyšší dostane odměnu. Nevýhodou je, pokud se firma dostane do potíží. Tím se velmi sníží motivační faktor. Dnes se tento systém nazývá také jako provize. (Foot, Hook, 2002, s. 282)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

### 4.1 Společnost XY, spol. s. r. o.

Společnost XY je nadnárodní společnost, která vznikla v roce 1988 v Itálii. V České republice působí od dubna roku 1993. Má 477 prodejních míst ve 38 zemích. V České republice má celkem 21 poboček a dalších 13 na Slovensku. Hlavní sídlo firmy v ČR je v Brně, ale veškeré interní a personální záležitosti se řeší přes pobočku v Praze.

Společnost XY, spol. s. r. o. má pouze jednoho společníka. Podle stanov společnosti, jeli ve firmě pouze jeden společník, vykonává tento společník funkci valné hromady.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na pobočce v Olomouci. Na této pobočce je zaměstnaných 16 zaměstnanců a pracují zde také 4 brigádníci. Tato pobočka je v provozu 15 let.

### 4.2 Předmět podnikání společnosti

Firma se zabývá především prodejem oblečení. Nabízí dámskou, pánskou a dětskou kolekci. Společnost nabízí také různé doplňky, např. bižuterii, pásky, šály, kabelky, obuv apod. Úplný výpis činností je:

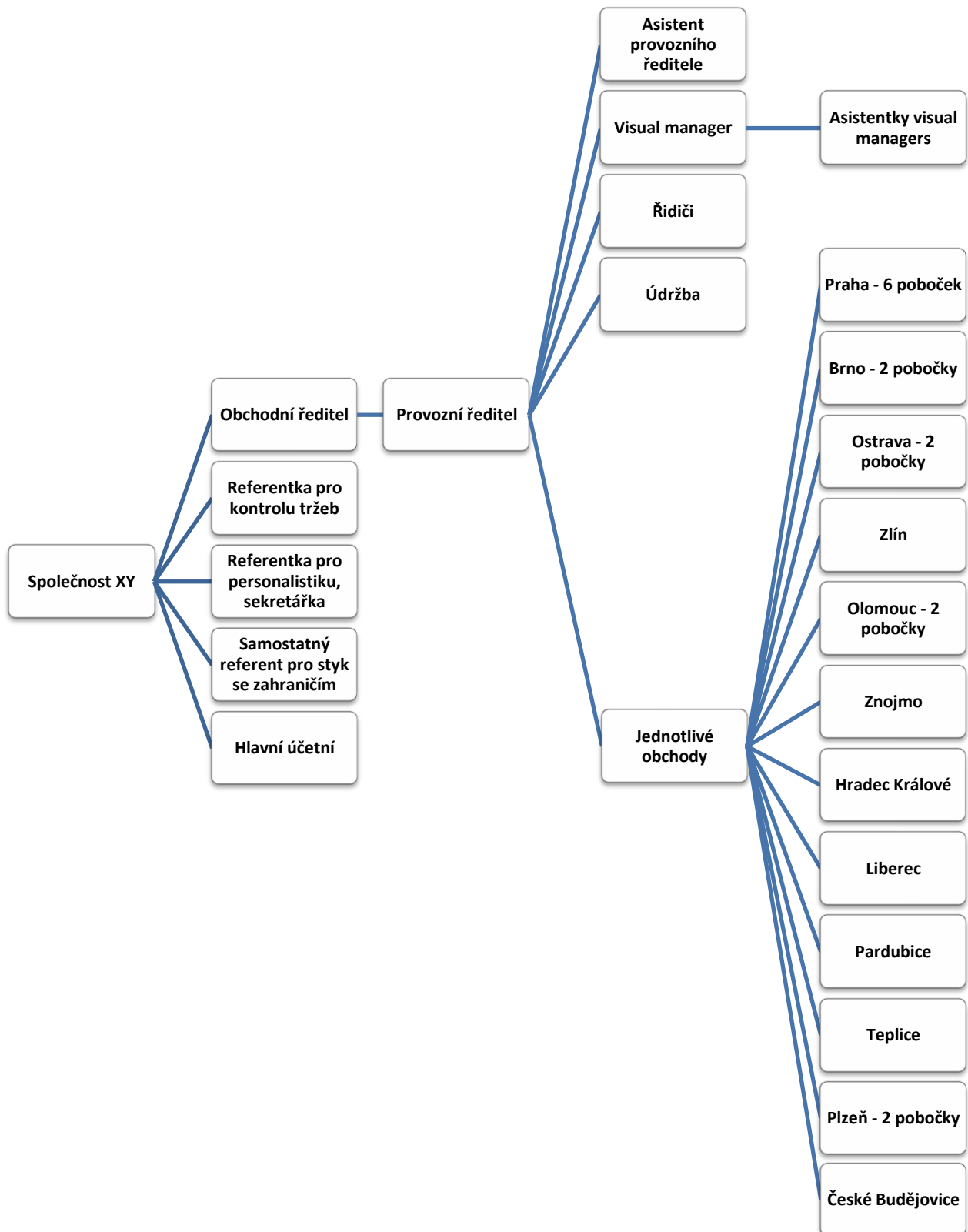
- A) Výroba, koupě, prodej, dovoz, vývoz a obecně velkoobchod a maloobchod prováděný jak na vlastní účet, tak jakožto obchodní zástupce, zprostředkovatel nebo komisionář jiných společností i zahraničních, s následujícími výrobky:
- pánská, dámská, dětská a kojenecká móda;
  - pánské, dámské a dětské spodní prádlo;
  - oděvní doplňky jako šály, klobouky, opasky, kabely a bižuterie;
  - papírenské a kancelářské potřeby;
  - obuv a zboží z kůže;
  - ponožky a punčochy;
  - sluneční brýle;
  - hračky a upomínkové předměty;
  - produkty související s péčí o dítě;
  - kosmetika, make-upy a parfémy;
  - ostatní spotřební zboží a řemeslné a průmyslové výrobky;
  - surovinové polotovary;

- B) Přímé a nepřímé nabývání obchodních podílů a akcií na jiných společnostech, jejichž předmět činnosti je příbuzný s vlastním předmětem činnosti, jak v itálii, tak v zahraničí, a dále poskytování finančních výpomocí a technicko-administrativní koordinace společnosti, na kterých se účastní;
- C) Výstavba, koupě, prodej, směna a pronájem městských a venkovských nemovitostí obecně pro občanské, obchodní a průmyslové využití, jejich administrativa a správa;
- D) Nákup, prodej, pronájem a půjčování nových a ojetých motorových vozidel, obchodování s nimi na vlastní účet a na účet třetích osob, a to na celostátní nebo mezinárodní úrovni, jejich distribuce v jakékoliv formě povolené ze zákona, zprostředkovatelská činnost v rámci výše uvedených oblastí, příslušné plánování, projektování, organizace a obchodní a firemní poradenství.

### 4.3 Organizační schéma

Na obrázku č. 6 je znázorněna organizační struktura zkoumané firmy v ČR. Základem společnosti je 5 oddělení, a to: obchodní, finanční, personální, zahraniční styk a účetnictví. Jak lze vidět na obrázku č. 6, provozní ředitel, který spadá pod obchodního oddělení, má na starosti mimo jiné veškeré pobočky v ČR. Na každé pobočce je jedna, nebo více vedoucích (záleží na velikosti pobočky). Vedoucí z jednotlivých poboček komunikují ohledně veškerých interních záležitostí s vedením z jedné pobočky v Praze. Tuto pražskou pobočku lze považovat za hlavní. Zpracovává veškeré návrhy a dotazy a předává je dále.





Obrázek 6 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

#### 4.4 Současný systém motivace ve společnosti XY, spol. s r. o.

V současnosti stálí zaměstnanci mají zaručenou mzdu ve výši 9 900 Kč měsíčně. Dále nenáročná pohyblivá složka mzdy je od 500 Kč měsíčně, jejíž výši stanovuje zaměstnavatel na základě pracovní morálky, pracovního nasazení a dodržování pracovní kázně.

Dále je zaměstnancům vyplácen příplatek za práci přesčas a za práci o víkendu.

Odměny dostávají zaměstnanci dle inventury. Pokud se při inventuře zjistí minimální počet zcizeného zboží, dostávají odměnu. Avšak výši těchto odměn stanovuje firma podle počtu chybějícího zboží.

Zaměstnanci mají nárok na 20 pracovních dnů dovolené za rok.

V současnosti mají možnost zaměstnanci využívat benefity, mezi které patří pouze 20% sleva na nákup ve firmě. V roce 2015 byla sleva ve výši 50%, nyní v roce 2016 byla sleva pro zaměstnance snížena na 20%. Dříve firma pořádala pro zaměstnance 1x ročně večírky, které byly zrušeny a v současné době je firma nepořádá.

Brigádníci jsou placeni od hodiny a to ve výši 60 Kč / hod.

#### 4.5 Vybrané personální ukazatele

Jelikož firma XY chce zůstat v anonymitě, zkusím ji přiblížit alespoň pomocí analýzy vybraných personálních ukazatelů. Vstupní údaje pro analýzu jsou uvedeny v tabulce 2.

Ukazatel	2012	2013	2014
Výnosy firmy celkem (v tis. Kč)	501 848	494 929	485 312
Náklady firmy celkem (v tis. Kč)	472 379	460 417	468 521
Celkové roční tržby (v tis. Kč)	501 173	492 187	484 875
Průměrné denní tržby analyzované prodejny (v tis. Kč)	60	48	40
Roční zisk / ztráta (v tis. Kč)	21 208	9 725	-5 812
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	103 902	107 615	83 504
Osobní náklady (v tis. Kč)	73 175	73 775	73 430
Mzdové náklady (v tis. Kč)	55 308	55 874	55 472
Průměrný počet zaměstnanců	332	321	318
Počet personalistů	2	2	1
Počet vedoucích zaměstnanců	34	32	29
Počet podřízených zaměstnanců	301	294	294

Tabulka 2 Vstupní údaje pro analýzu vybraných ukazatelů [Vlastní zpracování]

#### 4.5.1 Průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího

Rozpětí řízení	2012	2013	2014
	9	9,2	10

Tabulka 3 Průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího [Vlastní zpracování]

V tabulce 3 je zachycen průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího. Ve firmě se ve třech sledovaných obdobích hodnota rozpětí řízení pohybuje do 10 podřízených na jednoho vedoucího. Doporučené hodnoty jsou v rozsahu 5 - 10. Čím více osob spadá pod jednoho nadřízeného, tím menší má vedoucí přehled o vztazích na pracovišti a není potom schopen minimalizovat chyby a nedostatky, které mohou být způsobeny například spory mezi zaměstnanci, rodinné problémy apod.

#### 4.5.2 Počet zaměstnanců na jednoho personalistu

Počet zaměstnanců / počet personalistů	2012	2013	2014
	166	161	318

Tabulka 4 Počet zaměstnanců na jednoho personalistu [Vlastní zpracování]

Podle průzkumu v roce 2013 připadá v průměru 100 zaměstnanců na jednoho personalistu. Avšak neexistuje žádná norma, která by stanovovala kolik zaměstnanců by mělo připadat na jednoho personalistu. (HR monitor, 2013)

Ve firmě XY byl tento průměr ve všech letech překročen, hlavně v roce 2014. To může svědčit o špatných výsledcích motivace v této firmě, čímž se budu podrobněji zabývat níže.

#### 4.5.3 Výnosy, náklady, obrat, čistý zisk a přidaná hodnota na zaměstnance

	2012	2013	2014
Výnosy [tis. Kč]	1 512	1 542	1 526
Náklady [tis. Kč]	1 423	1 434	1 473
Obrat [tis. Kč]	1 510	1 533	1 525
Přidaná hodnota [tis. Kč]	313	335	263
Čistý zisk / ztráta [tis. Kč]	64	30	-18

Tabulka 5 Výše vybraných finančních ukazatelů připadající na jednoho zaměstnance [Vlastní zpracování]

Ve firmě XY se výnosy na jednoho zaměstnance pohybovaly okolo 1,5 milionu korun ve všech sledovaných obdobích. Nejvyšší byly v roce 2013, kdy jejich výše činila 1 542 000 Kč. Hodnoty obratu jsou téměř totožné. Opět v roce 2013 byl obrat na jednoho zaměstnance nejvyšší a to ve výši 1 533 000 Kč.

Roční náklady firmy XY jsou ve všech třech sledovaných letech také velmi vyrovnané.

Přidaná hodnota v přepočtu na jednoho zaměstnance se pohybovala okolo 300 000 Kč. V roce 2014 došlo k poklesu na 263 000 Kč. V roce 2014 došlo k poklesu tržeb za prodané zboží, ale náklady na prodané zboží byly naopak vyšší než v roce 2013.

Firma vykazovala v letech 2012 čistý zisk ve výši 64 000 Kč, v následujícím roce 2013 činil čistý zisk 30 000 Kč, což je o zhruba polovinu méně. V roce 2014 se firma dostala do ztráty - 18 000 Kč.

#### 4.5.4 Podíl průměrných tržeb analyzované prodejny na celkových ročních tržbách

Podíl pobočky na celkových tržbách	2012	2013	2014
	3%	2%	2%

Tabulka 6 Podíl průměrných tržeb analyzované prodejny na celkových ročních tržbách [Vlastní zpracování]

V tabulce 6 je promítnut podíl tržeb analyzované pobočky na celkových tržbách společnosti XY. Tento podíl se pohybuje okolo 2 - 3%. Pokud budeme uvažovat tak, že by každá pobočka tvořila stejné procento, tzn. 2 - 3%. Celkové procento by bylo okolo 60% z celkových tržeb. Tržby za zboží tvoří v průměru 94% z celkových tržeb firmy XY, takže pokud by každá pobočka měla tvořit stejný podíl na tržbách, musely by se tržby jednotlivých poboček pohybovat okolo 4 - 5%, aby firma udržela tržby za zboží na stejné úrovni, jako ve sledovaných letech 2012 - 2014.

#### 4.5.5 Podíl osobních a mzdových nákladů na jednoho zaměstnance

	2012	2013	2014
Osobní náklady [tis. Kč]	220	230	231
Mzdové náklady [tis. Kč]	167	174	174

Tabulka 7 Podíl osobních a mzdových nákladů na jednoho zaměstnance [Vlastní zpracování]

Osobní náklady na jednoho zaměstnance se pohybovaly v průměru okolo 230 000 Kč.

Podíl mzdových nákladů na jednoho zaměstnance činil v průměru 170 000 Kč.

#### 4.5.6 Shrnutí

Ze sledovaných období má firma XY nejhorší výsledky v roce 2014. Firma vykazovala nižší tržby a dostala se do ztráty. Zaměstnává pouze jednoho personalistu, což je na takový počet zaměstnanců málo. V tom také může spočívat problém s celkově špatnou motivovaností zaměstnanců.

## 5 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

### 5.1 Sběr informací

Ke sběru informací jsem zvolila dotazníkové šetření. Výzkum byl prováděn v roce 2015 a následně v roce 2016. V první fázi byly rozdány dotazníky (příloha PI), což proběhlo na začátku března 2015 a v únoru 2016. Dotazníků bylo rozdáno 20, ale zpět se jich vrátilo 19. Tedy návratnost byla 95%. V úvodu dotazníku byli zaměstnanci seznámeni se základními informacemi a s cíli šetření. Dotazník obsahuje 20 otázek, z toho 18 uzavřených a 2 otevřené. Část dotazníků jsem rozdala osobně a osobně vysbírala, některé byli naopak rozeslány mezi zaměstnance přes email.

Ve druhé fázi bylo nutné provést u některých otázek osobní dotazování. Následně proběhla samotná analýza dotazníků. Data byla zpracována pomocí aplikace Microsoft Excel.

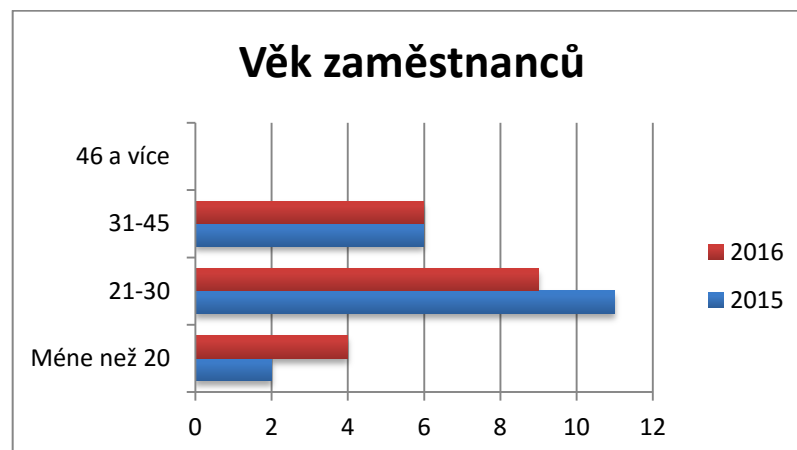
### 5.2 Vyhodnocení dotazníků

#### Otázka č. 1

V první otázce byli respondenti dotazováni, jaké je jejich pohlaví. Odpověď na tuto otázku byla jednoznačná v roce 2015 i v roce 2016. Z 19 dotazovaných jsou ve firmě zaměstnané samé ženy.

#### Otázka č. 2

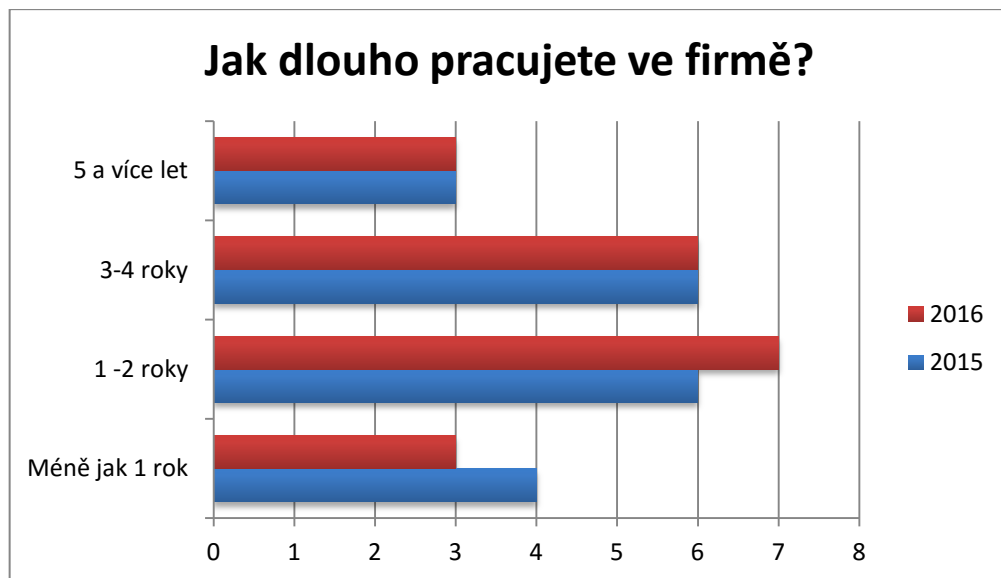
Druhá otázka v dotazníku byla směřovaná na věk zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že převažují zaměstnanci ve věku mezi 21 až 30 lety. Ve firmě také nepracuje nikdo starší 46ti let.



Obrázek 7 Věk zaměstnanců [Vlastní zpracování]

### Otázka č. 3

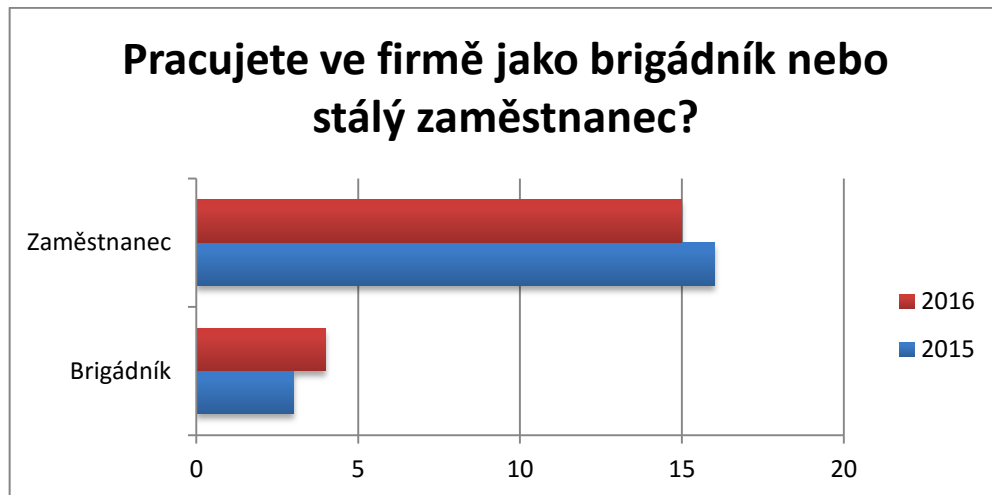
Ve třetí otázce byla respondentům položena otázka, jak dlouho ve firmě pracují. Podle obrázku 8 lze říci, že ve firmě v roce 2015 i 2016 pouhých 16% zaměstnanců vydrží déle jak 5 let. Dle mého názoru, firma by měla zapracovat na zlepšení podmínek pro zaměstnance, pokud tedy není jejím cílem, aby zde zaměstnanci pracovali pouhý rok nebo možná dva. Samozřejmě je pro firmu důležitý zisk, ale zaměstnanci jsou důležitým faktorem, který může vývoj zisku pozitivně ovlivnit, pokud budou ze strany firmy cítit zájem. Proto bych firmě doporučila, aby se snažila porozumět svým zaměstnancům, a zaměřit se na zlepšení komunikace s nimi, informovanosti o cílech firmy, což by mohlo vést k jejich větší motivovanosti a tím pádem by nepřemýšleli nad odchodem z této společnosti. Podrobněji se tímto budu zabývat v závěrečných doporučeních.



Obrázek 8 Délka výkonu práce ve firmě [Vlastní zpracování]

### Otázka č. 4

Další otázka sloužila spíše jako rozřazovací, abych byla schopná vyčlenit rozdíly mezi odpověďmi u některých otázek. Protože brigádníci jsou ve firmě placeni od hodiny na rozdíl od stálých zaměstnanců. Z celkového počtu 19 respondentů, v roce 2016 pracuje ve firmě 15 zaměstnanců na stálo a 4 brigádníci. V roce 2015 bylo ve firmě zaměstnáno 16 zaměstnanců a 3 brigádníci.



Obrázek 9 Struktura zaměstnanců ve firmě [Vlastní zpracování]

**Otázka č. 5**

V další otázce jsem se snažila zjistit, jaké nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanci mají. Z obrázku 10 vyplývá, že firma neklade žádnou váhu na vzdělání zaměstnanců a při jejich náplni práce si troufám říci, že to ani není zapotřebí. Vysokou školu nemá vystudovanou ani jeden z respondentů. Na druhou stranu ve firmě není zaměstnán nikdo pouze se základním vzděláním. Z 89% mají zaměstnanci středoškolské vzdělání. Výsledky byly totožné v roce 2015 i 2016.



Obrázek 10 Nejvyšší dosažené vzdělání [Vlastní zpracování]

**Otázka č. 6**

V této otázce byly odpovědi ve dvou sledovaných letech stejné. Všechny zaměstnankyně pracují na pozici prodavačka a jedna ze zaměstnankyň je manažerkou prodejny.



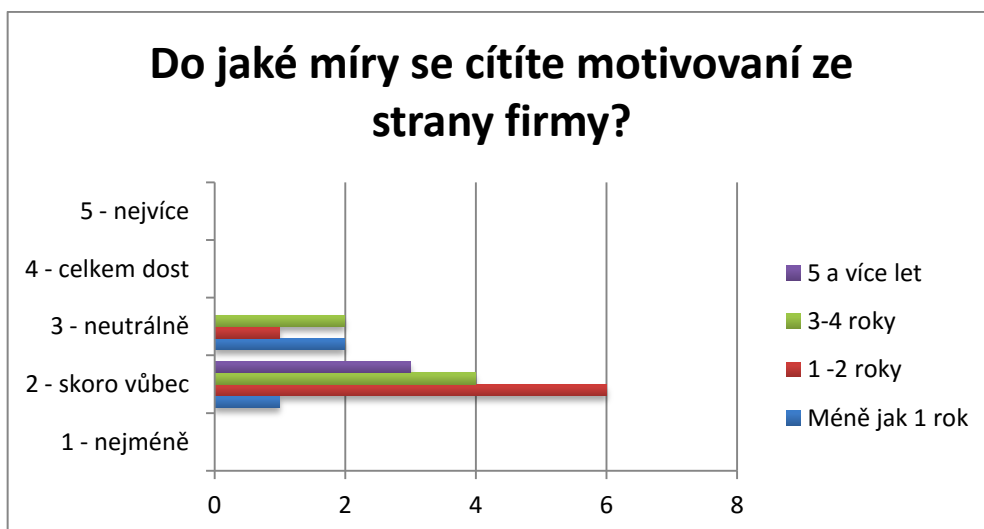
**Otázka č. 7**

V další otázce bylo cílem zjistit, v jaké míře se cítí zaměstnanci motivováni ze strany firmy. Možnosti byly v rozmezí od 1 do 5, kde 5 znamená že se cítí nejvíce motivovaní. Odpovědi byly v roce 2016 z 58% nakloněny k tomu, že ve firmě motivovaní nejsou. 42% dotazovaných respondentů vyjádřili míru motivace známkou 3, z čehož lze usoudit, že motivace ve firmě je celkově špatná.

Na obrázku č. 12 jsem se snažila promítnout závislost na době strávené ve firmě a míru motivace zaměstnanců. Dle grafu lze usoudit, že většina zaměstnanců, kteří pracují ve firmě déle než rok odpovídali, že se skoro vůbec necítí motivováni ze strany firmy. U zaměstnanců, kteří zde pracují déle než 5 let, byly odpovědi zcela jednoznačné. Taktéž uvedli hodnotu 2 - skoro vůbec. Data na obrázku č. 12 jsou z roku 2016.



Obrázek 11 Míra motivace ve firmě [Vlastní zpracování]



Obrázek 12 Závislost míry motivace na době strávené ve firmě [Vlastní zpracování]

**Otázka č. 8**

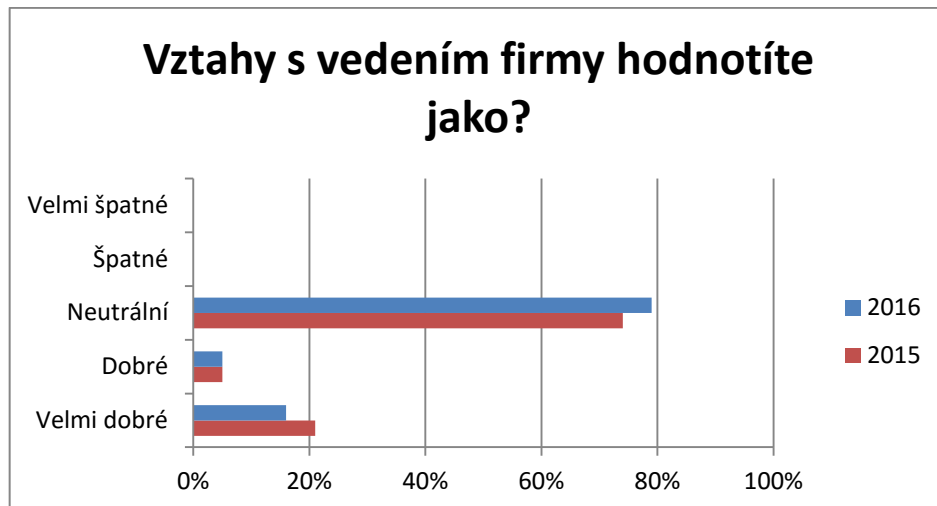
Odpovědi na otázku, které faktory zaměstnanci více oceňují, byly odpovědi velmi jednoznačné. V obou letech zaměstnanci z 95% upřednostňují peněžní faktory, pouze jeden z respondentů by dal přednost nepeněžním motivačním faktorům.

**Otázka č. 9**

Na další otázku respondenti odpověděli všichni stejně v roce 2015 i 2016. V otázce jsem se snažila zjistit, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Z jejich odpovědí je zřejmé, že vztahy na pracovišti jsou bezproblémové. Tento fakt je velmi dobrým základem pro firmu, na kterém by mohla zakládat další zlepšení. Zaměstnance v práci udržuje ve většině případů pouze výborný kolektiv.

**Otázka č. 10**

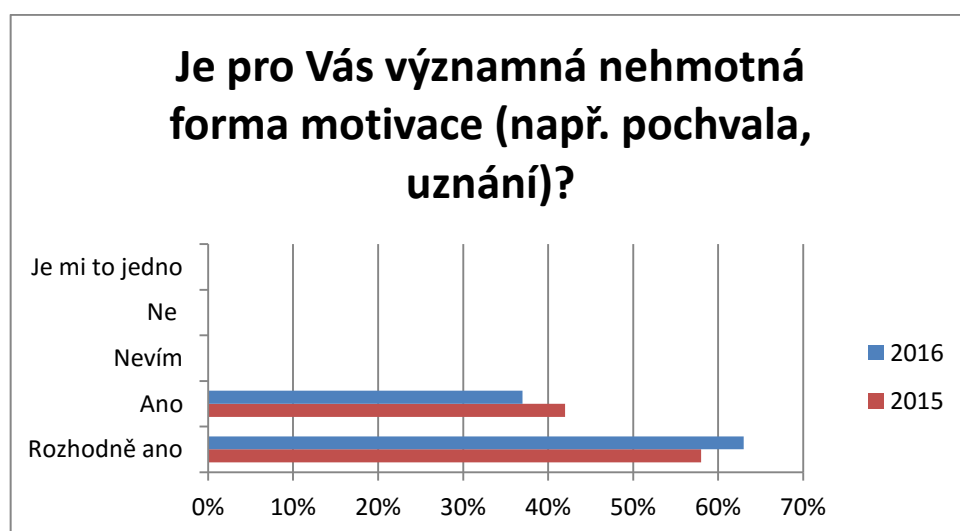
Na rozdíl od vztahů mezi zaměstnanci, vztahy s vedením jsou o něco horší. Na obrázku č. 13 je znázorněno porovnání roku 2015 a 2016. V roce 2015 74% zaměstnanců odpovědělo, že jsou vztahy s vedením neutrální. 26% odpovědí bylo pozitivní. V roce 2016 79% zaměstnanců hodnotilo vztahy s vedením jako neutrální, zbylých 21% hodnotilo pozitivně. Při podrobnějším zkoumání rozdílů mezi odpovědi jsem zjistila, že zaměstnanci, kteří vztahy hodnotili pozitivně, měli na mysli vztahy s manažerkou prodejny, které jsou bezproblémové u všech zaměstnanců. Avšak vztahy s vyšším vedením, informovaností o cílech firmy apod. pociťují všichni zaměstnanci stejně a to tak, že žádná komunikace mezi nimi a vedením není. Proto by se firma měla snažit komunikaci se svými podřízenými vylepšit. Tím by zajistila, že by si zaměstnanci připadali cennější a jejich špatný pohled na vedení by se mohl zlepšit. Komunikaci se zaměstnanci by firma mohla provádět například způsobem pravidelného hodnocení zaměstnanců. Tím by poskytla zaměstnancům zpětnou vazbu k jejich výkonu, ať už v podobě pochvaly nebo pokárání a zároveň návrhy na zlepšení.



Obrázek 13 Vztahy s vedením firmy [Vlastní zpracování]

**Otázka č. 11 a č. 12**

V dalších dvou otázkách bylo cílem zjistit, zda je pro zaměstnance důležitá nehmotná motivace ve formě pochvaly a uznání, a zda se této formy motivace zaměstnancům dostává. Z výsledků je jasné, že pro všechny zaměstnance je pochvala a uznání důležitá. Na obrázku 14 je porovnání dvou analyzovaných období. Můžeme vidět, že důležitost nehmotné formy motivace pro zaměstnance vzrostla na důležitosti.

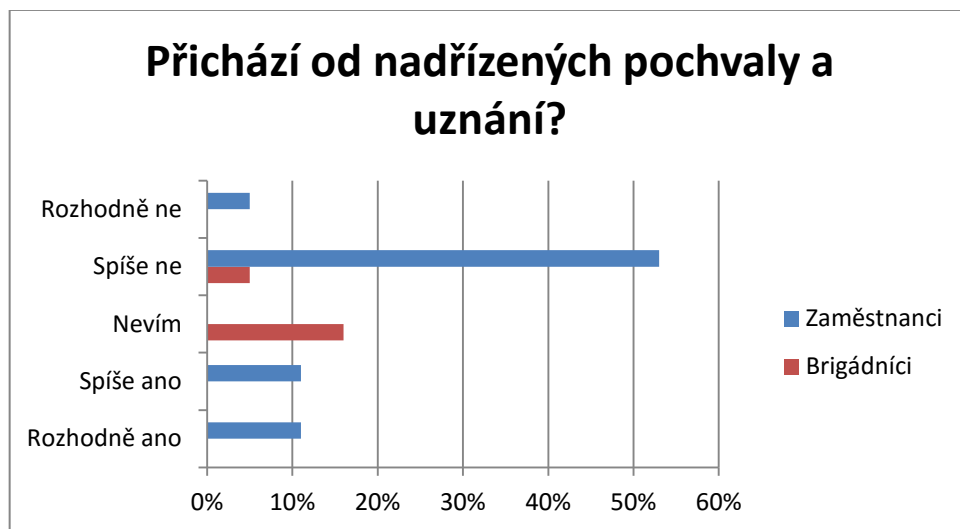


Obrázek 14 Významnost nehmotné motivace [Vlastní zpracování]

Z obrázku 15 lze říci, že z 78% zaměstnanci hmotnou formu motivace, ať už ve formě pochvaly nebo uznání nepociťují. Na druhé straně 22% zaměstnanců odpovědělo, že se jim této pochvaly dostává, což opět po podrobnějším šetření bylo zjištěno, že uznání se jim

dostává od manažerky prodejny, tudíž vůbec ne od vyššího vedení. Na obrázku 15 je také vidět, že brigádníci odpovídali spíše neutrálně. Což je způsobeno tím, že jsou ve firmě do-  
bu kratší jak 1 rok a také pracují pouze nárázově. Tudíž nejsou schopni situaci natolik po-  
soudit. Na obrázku č. 15 jsou zpracována data z roku 2016.

Znovu se vracím ke stejnému doporučení, jako v otázce č. 10, a to aby firma zavedla na-  
příklad pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců, a tím poskytla zaměstnancům zpětnou  
vazbu k jejich výkonu. Tato zpětná vazba je zároveň i jednou z nejlevnějších možností, jak  
by firma zajistila zvýšení motivace svých podřízených. Proto, jestli firma nechce investo-  
vat do zlepšení situace ve firmě, alespoň pochvalu a uznání by svým zaměstnancům posky-  
tovat mohla. Zajisté by se zklidnili vztahy mezi vedením a podřízenými.

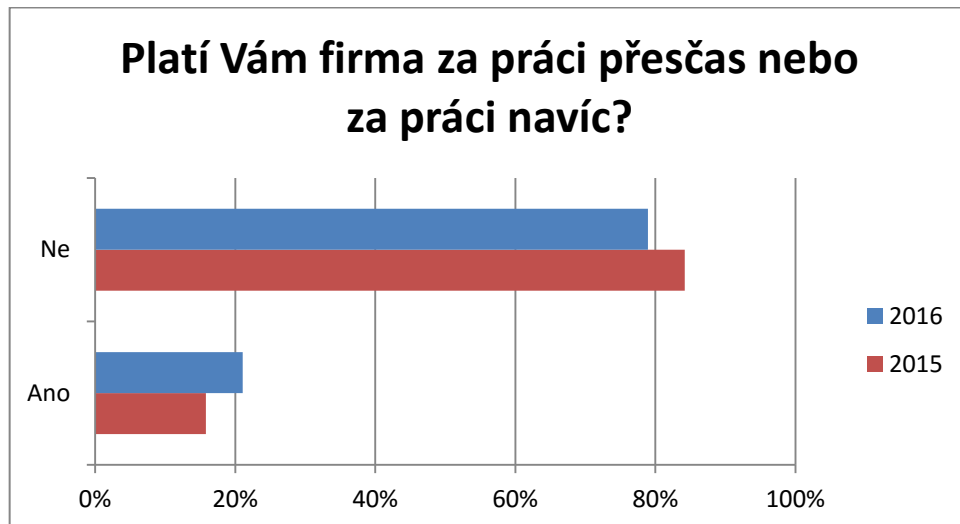


Obrázek 15 Uznání a pochvala od vedení [Vlastní zpracování]

### Otázka č. 13

V další otázce rozdíl mezi odpověďmi spočívali v tom, že jinak odpovídali stálí zaměst-  
nanci a jinak odpovídali brigádníci. Stálí zaměstnanci uvedli, že odměna za práci přesčas  
jim vyplácena není, naopak brigádníci s tím problémem nemají. Problém spočívá v tom, že  
výplatní páska je tak složitá, že zaměstnanci vůbec nevědí, kolik a jestli vůbec jim jsou  
přesčasy vypláceny. Při snaze zkontaktování vedení a ujasnění výplatní pásky, nebyli za-  
městnanci úspěšní. Vedení ve firmě nebyli ochotní zaměstnancům jejich systém objasnit.  
Zjednodušení výplatní pásky by tedy na škodu určitě nebylo. Kdyby v tom byl jednoduchý  
systém, kde by bylo jasné, kolik přesně zaměstnanci dostali na přesčasech a kolik za práci  
v sobotu, necítili by se poté nespravedlivě odměňováni. Nemuselo by to vyřešit jejich ne-  
spokojenost s výší těchto odměn, ale ve firmě panuje mezi zaměstnanci velká nespokoje-

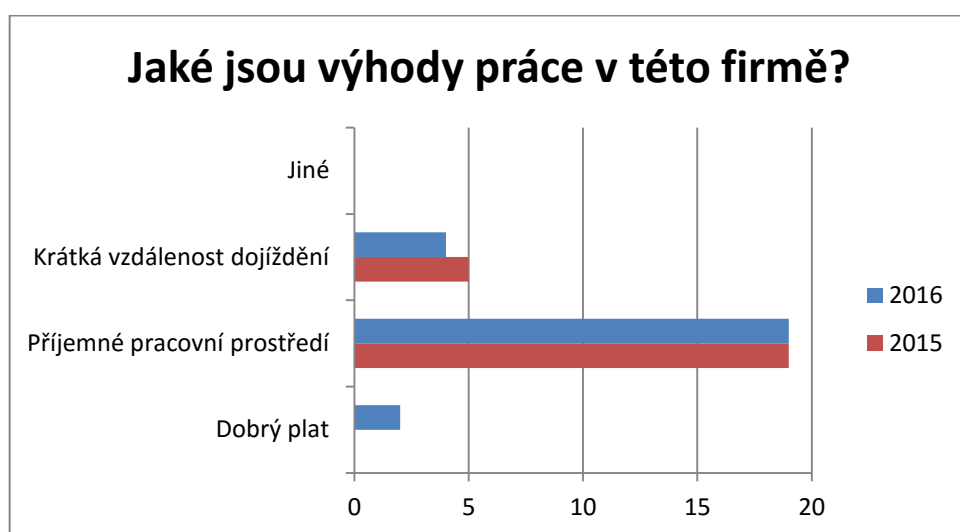
nost, především kvůli tomu, že si myslí že dostávají na odměnách za přesčasy méně, než stanovuje zákoník práce. Stálí zaměstnanci by také ocenili zavedení hodinové mzdy, díky čemuž by byli schopni si sami zhodnotit, zda jejich výše mzdy odpovídá skutečnosti.



Obrázek 16 Vyplácení odměny za práci přesčas [Vlastní zpracování]

#### Otázka č. 14

V další otázce bylo cílem zjistit, jaké jsou podle zaměstnanců výhody práce v této firmě. V roce 2016: 76% z nich si pochvaluje příjemné pracovní prostředí, dalších 16% krátkou vzdálenost dojíždění do zaměstnání. Problémem však je, že pouze 8%, tedy 2 z dotazovaných respondentů, uvedlo jako výhodu dobrý plat. Oba dva respondenti pracují ve firmě jako brigádníci.

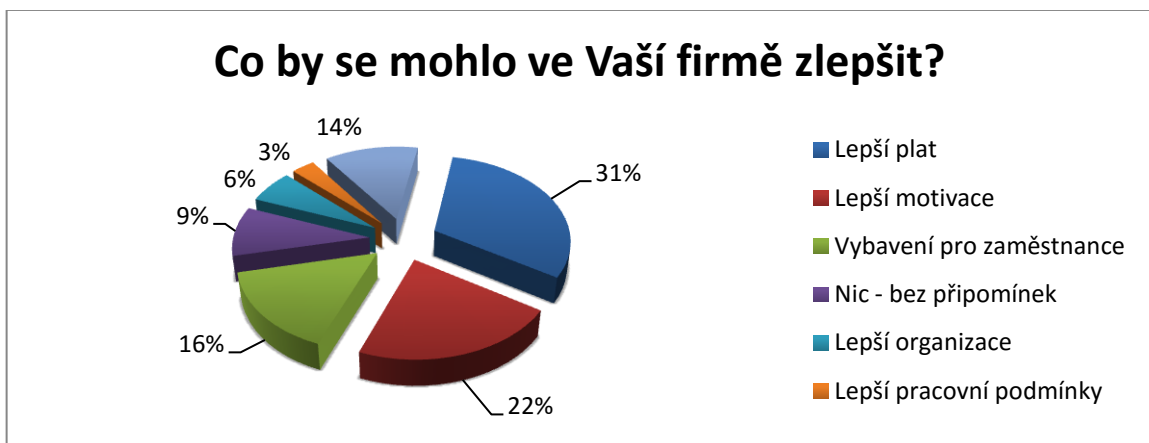


Obrázek 17 Výhody práce ve firmě [Vlastní zpracování]

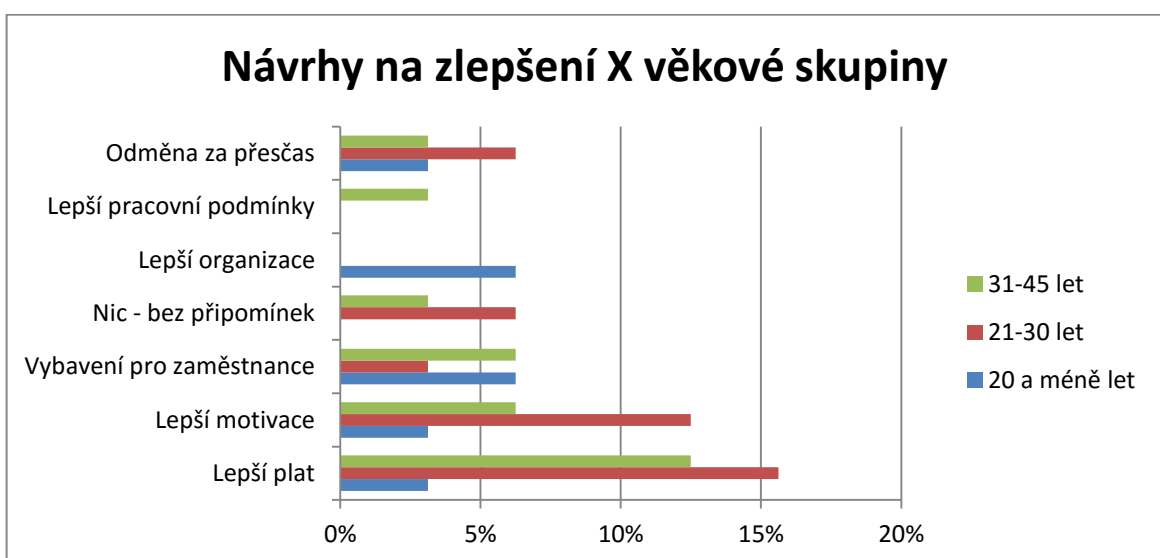
**Otázka č. 15**

V návaznosti na otázku č. 14, byla zaměstnancům položena otevřená otázka, co by se podle nich mohlo ve firmě zlepšit. Na obrázku č. 18 a č. 19 jsou zpracována data z roku 2016. Nejvíce z nich potvrdilo fakt, že by se měl zlepšit plat zaměstnanců. Avšak z obrázku 19 je zřejmé, že tento názor se týká spíše pracovníků ve věku 21- 45 let. Ve věku do 21 let by chtěl vyšší plat pouze jeden z dotazovaných respondentů. Naopak je pro tuto věkovou skupinu důležitá lepší organizace. Pro věkovou skupinu 21- 30 let by největším přínosem byla lepší motivace a vyšší plat.

Další menší připomínky měli zaměstnanci na vybavení týkající se zázemí pro zaměstnance, např. varná konvice, skřínky na osobní věci a dřež.



Obrázek 18 Návrhy na zlepšení [Vlastní zpracování]



Obrázek 19 Návrhy na zlepšení v závislosti na věku. [Vlastní zpracování]

**Otázka č. 16**

Dále byla respondentům položena otázka, které z benefitů by chtěli využívat, přičemž hodnotící stupnice byla 1 až 5, kde 1 znamená rozhodně ano, 5 = rozhodně ne. V tabulce 2 (data z roku 2016) jsem podle průměru vypočítala pořadí jednotlivých benefitů. Nejvíce oceňují dobré pracovní podmínky a slevy na nákup výrobků. Slevu na výrobky můžou využívat stálí zaměstnanci, pracující ve firmě déle jak 3 měsíce. Firma by měla zapracovat na uznání zaměstnanců, protože je to pro ně tento faktor důležitý, kterého se jim bohužel nedostává. Z tabulky je také vidět, že zaměstnanci nijak zvlášť netouží po kariérním růstu, který však ve firmě ani realizovatelný není. Stejně tak nemají zájem ani o kurzy a další vzdělávání. Lze z toho usoudit, že buď zaměstnanci nemají zájem o kariérní růst a další vzdělávání, nebo vědí, že firma ani nic podobného poskytnout nemůže, a tak se s tímto faktem zaměstnanci smířili. Z výsledků je vidět, že nejvíce oceňované benefity (dobré pracovní podmínky a slevy na nákup výrobků), firma zaměstnancům poskytuje, což je pro ni velmi dobrý základ, na kterém by měla stavět a pokusit se benefity rozšířit. Opět se vracím k pochvalám a uznání. Je to jedna z nejlevnějších variant, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců a tím zároveň přispět k vyšší motivovanosti. Navíc z dotazníkového šetření se ukázalo, že je u zaměstnanců na čtvrté příčce. Další benefity, které firma zaměstnancům nenabízí, by byli pro firmu nákladné. Dalo by se uvažovat o stravenkách, z jejichž hodnoty si firma může 55% dát do nákladů. Zaměstnanci jako jeden z nejžádanějších benefitů uvedli 13. plat, bylo by to pro ně velmi příjemné finanční zpestření, ale jeho zavedení by bylo pro firmu příliš nákladné. Nemohla by 13. plat zavést pouze na pobočce, kde jsem výzkum prováděla, protože by se mohly objevit velké problémy s nespokojeností a pocitem nespravedlnosti na ostatních pobočkách. Kulturní a sportovní akce se sice v tabulce neumístili mezi nejvíce oceňovanými benefity, ale na druhou stranu firma v minulosti alespoň jednou ročně pro zaměstnance pořádala večírek, kde se sešli zaměstnanci z poboček z celé České republiky a každý měl od firmy poukázku na 200 Kč, za kterou mohli jíst a pít. Tento benefit se zaměstnancům líbil a jeho zrušením, firma v očích zaměstnanců více poklesla. Proto by se firma mohla snažit tento večírek něčím vynahradiť, jinou kulturní akcí, nebo alespoň příspěvkem například na divadelní představení, nebo příspěvek na plavecký bazén apod. Dále by se zaměstnancům líbilo, aby jim firma přispívala na penzijní připojištění, bohužel kdyby měla příspěvek poskytovat všem svým zaměstnancům, ne pouze zaměstnancům na pobočce, kde jsem prováděla výzkum, byla by tato varianta opět velmi nákladná a obávám se, že k této variantě se firma nepřikloní.

Pořadí	Benefity	Průměr
1	Dobré pracovní podmínky	1
2	Slevy na nákup výrobků	1
3	Odměnu za práci přesčas	1,16
4	Pochvaly a uznání za práci	1,21
5	13. plat	1,21
6	Příspěvky na penzijní připojištění	1,53
7	Příspěvky na stravování	1,68
8	Dovolená navíc	1,89
9	Kulturní a sportovní akce (kino, relax, bazén...atd)	2,26
10	Služební telefon a volání	2,26
12	Prémie za dobře odvedenou práci	2,26
11	Příspěvky na dopravu	2,37
13	Váš osobní vztah k práci	2,89
14	Kariérní růst	3,32
15	Školení a kurzy	3,58

Tabulka 8 Zaměstnanci oceňované benefity [Vlastní zpracování]

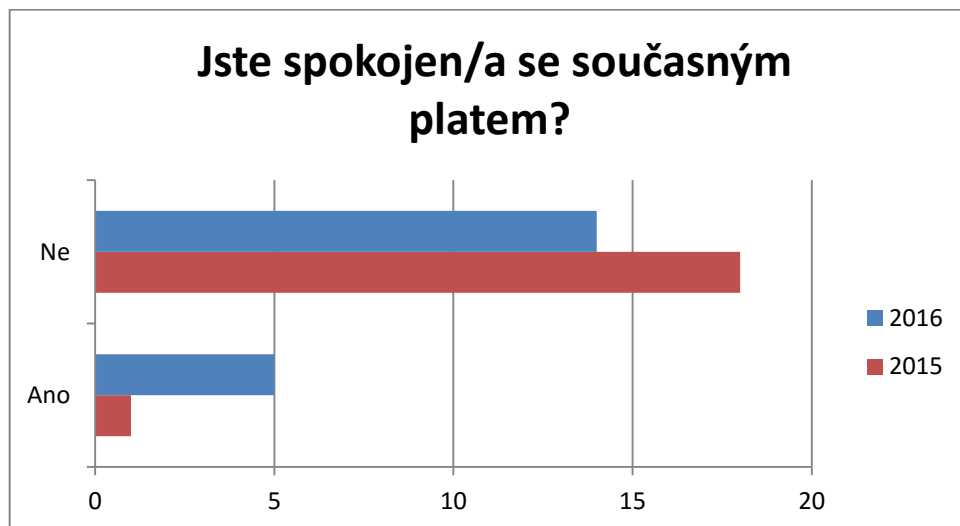
**Otázka č. 17 a č. 18**

Dále jsem od zaměstnanců chtěla zjistit, jaký je jejich názor na finanční odměnu a zda je odpovídající jejich náplně práce. V roce 2016 pouze tři zaměstnanci odpověděli spíše ano, jedná se o brigádníky. Čtyři zaměstnanci a jeden brigádník odpověděli, že neví a 63% respondentů si myslí, že jejich finanční odměna není odpovídající. Navazující otázka č. 18 prokázala, že 74% zaměstnanců není spokojeno se svým platem, pouze 2 zaměstnanci a 3 brigádníci odpověděli, že jsou s platem spokojeni (obrázek 21, data z roku 2016). Tito zaměstnanci spadají do věkové kategorie méně než 20 - 30 let a pracují ve společnosti maximálně 2 roky, lze uvažovat nad tím, že nemají zatím tak vysoké požadavky na plat. Jsem si vědoma toho, že firma nemůže zaměstnancům na pozici prodavač/ka poskytovat plat ve výši 20 000 měsíčně, proto by se mohla pokusit zjednodušit výplatní pásku, díky čemuž by se zaměstnanci ve své odměně vyznali a poté by nemusela nespokojenost být tak velká. Mohl by je uspokojit pocit, že jim jsou vypláceny odměny za práci přesčas apod. Tento pocit nyní zaměstnanci nemají a nejsou si jistí, jestli firma dodržuje minimální výše příplatků za přesčasy a víkendy, který stanovuje zákoník práce.





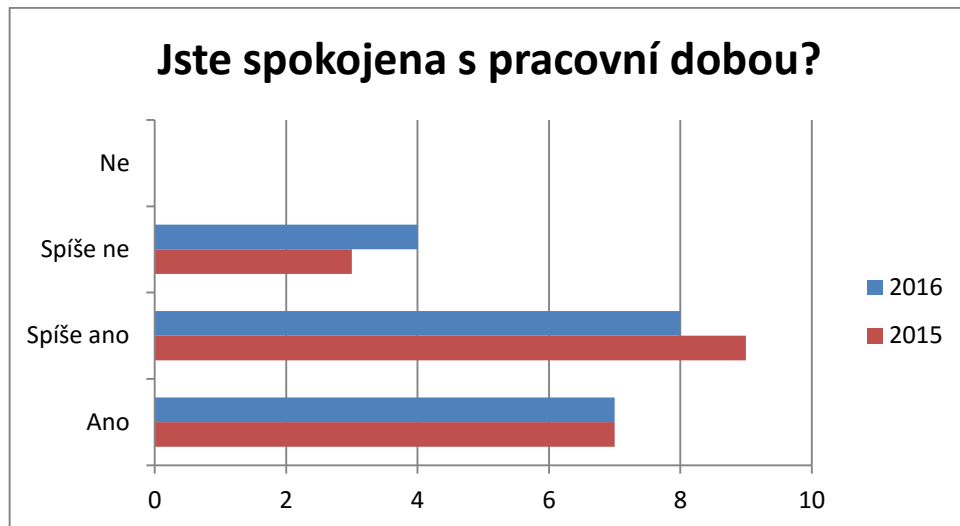
Obrázek 20 Názor zaměstnanců na jejich finanční odměnu [Vlastní zpracování]



Obrázek 21 Spokojenost zaměstnanců se současným platem [Vlastní zpracování]

**Otázka č. 19 a č. 20**

V další otázce byli respondenti dotazováni, zda pracují na směnný provoz, nebo jestli mají stálou pracovní dobu. Až na manažerku prodejny, všichni pracují na směnný provoz. V otázce č. 20 jsem zjišťovala, zda jsou s pracovní dobou spokojeni. V tomto zaměstnanci zásadní problém nevidí. V roce 2016 pouze 21%, což jsou čtyři zaměstnanci, s pracovní dobou nejsou spokojeni. Tito zaměstnanci pracují ve firmě brigádně. Nevyhovuje jim, že ve firmě bývá období, kde se stane, že dlouho ve firmě nejsou potřební. Nevyhovuje jim tato nepravidelnost.



Obrázek 22 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou [Vlastní zpracování]

### 5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve firmě pracují téměř všichni zaměstnanci se středoškolským vzděláním, ani jeden ze zaměstnanců nemá vysokoškolské vzdělání, což ale není z pohledu firmy problém, naopak vzhledem k náplni práce zaměstnanců, je to dostačující.

Dalším zjištěným faktem byla délka výkonu práce zaměstnanců ve společnosti XY. Pouze tři zaměstnanci pracují ve společnosti déle jak 5 let. Po provedení analýzy si myslím, že firma nenabízí zaměstnancům dostatečnou perspektivu a motivační ohodnocení.

Na druhou stranu má firma velmi dobrý základ co se týká pracovního prostředí. Zaměstnanci jsou velice spokojeni se vztahy na pracovišti. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci si vážící nehmotné formy motivace v podobě pochvaly a uznání, která jim od vedení nepřichází. S vedením firmy, nepřijdou vůbec do kontaktu, což podle výsledků šetření by se mohlo zlepšit a tím by se zlepšil i postoj zaměstnanců. Dalším problémem je odměna za práci přesčas. Zaměstnanci pracují nad rámec pracovní doby, avšak za to nejsou řádně odměněni, což také velice demotivuje jejich postoj k práci. Právě to je důvod, proč si stěžují na svůj plat. Tím, že v práci tráví více času než by měli a neprojeví se to na jejich celkovém měsíčním platu.

## 6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na základě dotazníkového šetření bylo nalezeno několik nedostatků ve společnosti XY, spol. s r. o. V rámci zlepšení navrhuji doporučení pro zlepšení motivace a výkonnosti zaměstnanců.

### 6.1 Nehmotná motivace

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci by ocenili pochvalu od vedení, které se jim nedostává. Pro firmu by to byl vstřícný krok, díky kterému by spokojenost zaměstnanců jistě stoupla. Doporučila bych firmě, aby zaměstnancům poskytovala zpětnou vazbu k jejich výkonům, ať už ve formě pochvaly, či návrhů na zlepšení. Tato zpětná vazba by mohla být poskytnuta ve formě pravidelného hodnocení zaměstnanců. Díky hodnocení by zaměstnancům byl dán podnět k vylepšení svého výkonu. Touto formou by také firma dala najevo svým zaměstnancům důvěru a zaměstnanci by se cítili více potřební. Dále bych navrhla, aby vedoucí na pobočce prošla školením ohledně nehmotné motivace zaměstnanců a stala se tak propojovacím můstkem mezi vedením a zaměstnanci. Při školení se dozví, jak zvýšit motivaci a efektivitu zaměstnanců. Zaškolovací kurzy se pohybují v rozmezí od 3 200 Kč bez DPH. Pokud by se firma rozhodla investovat do dvou denního kurzu, cena by byla vyšší a to 6 200 Kč bez DPH.

### 6.2 Komunikace s vedením

Dalším problémem ve firmě je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. S vyšším vedením přichází do kontaktu pouze manažerka prodejny a to pouze v rámci předání instrukcí, ale žádná zpětná vazba již zde není. Nikdo ze zaměstnanců nezná cíle a vize firmy ani důvod svého hodnocení. Proto bych doporučila, aby se firma snažila své podřízené podněcovat k tomu, aby vyjádřili připomínky k fungování firmy a snažili se pozitivně na tyto připomínky reagovat. Zaměstnanci vůbec nepocítí ují ze strany firmy důvěru, zájem a nemají ani pocit důležitosti. Společnost ne jednou svým podřízeným dala najevo, že raději ušetří peníze na zaměstnancích, jednoho z nich propustí a bude riskovat, že se bude v obchodě více krást. Přístup firmy k zaměstnancům je opravdu velmi špatný a kdyby se změnilo alespoň něco z výše uvedeného, zaměstnanci by se tím pádem cítili důležitější a zcela jistě by pro firmu s větší radostí pracovali. A nejen to, také mohou zaměstnanci být svými připomínkami nápomocní a odhalit tak slabiny o kterých firma ani nemusí vědět.

### 6.3 Systém odměňování

Jeden z faktorů, který pro zaměstnance zaujímá nejdůležitější roli, je jejich finanční odměna. Zásadním problémem je, že se zaměstnanci vůbec nevyznají ve svých výplatních páskách. Ve smlouvě sice mají uvedeno, jaká výše jejich fixní mzdy, jaká je výše nenárokové pohyblivé složky mzdy, ale jakmile dostanou do rukou výplatu, mají pocit, že jsou nespravedlivě ohodnoceni. Při snaze zkontaktovat vedení v Brně, jsou vždy neúspěšní, protože ochota vedení vysvětlit podřízeným systém odměňování je nulová.

Mé doporučení je, aby firma zjednodušila výplatní pásku a nebo v nejlepším případě pro zaměstnance, změnila systém odměňování a namísto fixní složky mzdy + odměny zavedla odměňování dle hodinové sazby. Tímto způsobem jsou odměňováni brigádníci a na plat si nestěžují. Avšak to by stále nevyřešilo nespokojenost zaměstnanců s platem. Mezi zaměstnanci se lehce prořekne, že například zaměstnanci na jiné pobočce, ale v obchodním centru, mají nejen méně práce, více zaměstnanců, ale také více peněz. O to více jsou zaměstnanci na pobočce, kde jsem dělala výzkum nespokojeni. Mají dán měsíční hodinový časový fond, který nesmí překročit, kvůli úspoře nákladů firmy. Tím pádem nejsou schopni stíhat všechnu práci, protože jelikož mají nižší tržby než na jiných pobočkách, omezila jim firma počet zaměstnanců na více než minimum. Proto bych platy zaměstnanců doporučila více sjednotit, aby zaměstnanci v Ostravě nebo Brně neměli třikrát vyšší plat než zaměstnanci na kamenné pobočce, kde jsem prováděla výzkum.

Dále pro zvýšení tržeb na této pobočce bych doporučila přijetí alespoň jednoho zaměstnance navíc, aby měli zaměstnanci čas se více věnovat zákazníkům a zlepšit svůj přístup k nim a v neposlední řadě také mít čas více kontrolovat převlékací kabinky, aby se tak minimalizoval počet odcizeného zboží. Toto doporučení by sice stálo firmu v průměru 13 000 Kč měsíčně navíc, ale mohli by díky lepšímu přístupu k zákazníkům zvýšit tržby na této pobočce.

### 6.4 Nepeněžní odměňování

Dalším doporučením je, aby se rozšířil nepeněžní systém odměňování pro zaměstnance. Firma by mohla zaměstnancům poskytovat stravenky. Zavedla bych stravenky v hodnotě 80 Kč, což by mělo z větší části pokrýt náklady zaměstnance na oběd v restauraci, tedy mluvíme-li o obědovém menu, které restaurace ve většině případů nabízí. Podle zákona si může firma započítat do nákladů 55% z hodnoty stravenky, v tomto případě by tedy při-

spívala 44 Kč, budeme-li uvažovat o 21 pracovních dnech, jeden zaměstnanec by firmu měsíčně stál 924 Kč, což je částka, kterou si firma může zahrnout do nákladů.

Doporučila bych také firmě, aby zajistila zaměstnancům kulturní vyžití. Jednou ročně by mohla jako vstřícné gesto nabídnou vstupenky do divadla se slevou například 40%. Budeme-li se bavit o vstupenkách do Moravského divadla v Olomouci, nejlevnější vstupenka se dá koupit přibližně za 160 Kč. Tedy při 40 % by příspěvek na jednoho zaměstnance byl 64 Kč.

## **6.5 Technické vybavení**

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili zlepšení technického vybavení ve firmě. Toto zlepšení by si představovali ve formě varné konvice a skříňek na osobní věci. Doporučila bych, aby firma investovala alespoň do varné konvice, což není investice, kterou by si firma nemohla dovolit. Cena varné konvice se pohybuje od 400 Kč nahoru. Dále skříňka, kde by si mohli zaměstnanci uschovávat své osobní věci by vyšla firmu na přibližně 9 000 Kč. Koupí těchto zařízení by firma opět ukázala, že dokáže vyslyšet požadavky svých podřízených a dokáže jím vyjít vstříc.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat motivační systém ve firmě XY, spol. s r. o. a na základě analýzy navrhnout doporučení pro firmu, která povedou ke zlepšení systému motivace zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je velmi důležitá věc, kterou by se měl zabývat každý manažer. Lidská síla je nenahraditelná. Proto by se firma měla zabývat motivací zaměstnanců, aby efektivně a účelně dosáhla svých stanovených cílů.

V první části práce jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti motivace. Tyto poznatky se týkaly především teorií motivace, druhy motivace a zdroji motivace. Existuje několik teorií motivace, kterými se firma může nechat vést. Všechny tyto poznatky byly důležité pro sestavení dotazníku a následné dotazníkové šetření. Po sběru dat byly výsledky vyhodnoceny a za jejich základě vytvořeno několik doporučení pro zlepšení motivačního systému ve firmě.

Na základě analýzy vyplynulo spousta nedostatků v oblasti motivace, které by si firma měla pokusit zlepšit, ale by zaměstnanci pro firmu pracovali rádi a s plným pracovním nasazením. Doporučila jsem firmě návrhy, jak tuto situaci zlepšit, avšak nelze tyto návrhy brát jako finální řešení problémů s motivací zaměstnanců. Je třeba na návrh nahlížet jako na základ, na kterém by firma měla dále stavět a rozvíjet motivační systém ve firmě. Jak už bylo řečeno, existuje několik nástrojů jak správně vést a motivovat své podřízené k pracovnímu výkonu. A management firmy by to neměl zcela jistě zanedbávat, ale naopak více rozvíjet, čímž do budoucna dosáhne rozšíření motivace svých zaměstnanců a tím zároveň povede firmu pozitivně k celkovému výsledku firmy.

Výsledky mé práce budou předány firmě, kde management firmy zváží tyto výsledky, posoudí jaký by byl přínos těchto návrhů a na druhé straně nákladnost těchto opatření. Pokud bude v silách firmy tyto opatření zavést, bude to zcela jistě krok správným směrem, který povede k lepší motivaci zaměstnanců.

Cíl bakalářské práce byl splněn, podařilo se najít mezery v motivačním systému firmy a navrhnout opatření, která by tyto mezery pomohla zakrýt. Firmě bude nabídnuta pomoc s případným dalším rozvojem motivačního systému.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- [5] BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating. Vyd. 5. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 113 s. ISBN 978-807-4540-868.
- [6] EGGERT, Max. Motivace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 102 s. Management do kapsy, 3. ISBN 80-7367-010-0.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. Psychologický slovník. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.
- [9] HR monitor, HR monitor [online]. 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/pocet-personalistu>
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [11] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [13] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [14] STÝBLO, Jiří. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

- [15] Veřejný rejstřík a sbírka listin. eJustice. [online]. 2012-2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [16] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Management: teorie a praxe 80. a 90. let. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
- [17] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Např. Například.

ČR Česká republika.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220) .....	14
Obrázek 2 Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, 2002, s. 245) .....	15
Obrázek 3 Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007, s. 222) .....	17
Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb (Eggert, 2005, s. 16) .....	20
Obrázek 5 Teorie spravedlnosti (Wehrich, Koontz, 1993, s. 452) .....	24
Obrázek 6 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování) .....	33
Obrázek 7 Věk zaměstnanců [Vlastní zpracování] .....	38
Obrázek 8 Délka výkonu práce ve firmě [Vlastní zpracování] .....	39
Obrázek 9 Struktura zaměstnanců ve firmě [Vlastní zpracování] .....	40
Obrázek 10 Nejvyšší dosažené vzdělání [Vlastní zpracování] .....	40
Obrázek 11 Míra motivace ve firmě [Vlastní zpracování] .....	41
Obrázek 12 Závislost míry motivace na době strávené ve firmě [Vlastní zpracování] .....	41
Obrázek 13 Vztahy s vedením firmy [Vlastní zpracování] .....	43
Obrázek 14 Významnost nehmotné motivace [Vlastní zpracování] .....	43
Obrázek 15 Uznání a pochvala od vedení [Vlastní zpracování] .....	44
Obrázek 16 Vyplácení odměny za práci přesčas [Vlastní zpracování] .....	45
Obrázek 17 Výhody práce ve firmě [Vlastní zpracování] .....	45
Obrázek 18 Návrhy na zlepšení [Vlastní zpracování] .....	46
Obrázek 19 Návrhy na zlepšení v závislosti na věku. [Vlastní zpracování] .....	46
Obrázek 20 Názor zaměstnanců na jejich finanční odměnu [Vlastní zpracování] .....	49
Obrázek 21 Spokojenost zaměstnanců se současným platem [Vlastní zpracování] .....	49
Obrázek 22 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou [Vlastní zpracování] .....	50

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vnitřní mzdotvorné faktory (Koubek, 2007, s. 289) .....	27
Tabulka 2 Vstupní údaje pro analýzu vybraných ukazatelů [Vlastní zpracování] .....	34
Tabulka 3 Průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího [Vlastní zpracování] .....	35
Tabulka 4 Počet zaměstnanců na jednoho personalistu [Vlastní zpracování] .....	35
Tabulka 5 Výše vybraných finančních ukazatelů připadající na jednoho zaměstnance [Vlastní zpracování] .....	35
Tabulka 6 Podíl průměrných tržeb analyzované prodejny na celkových ročních tržbách [Vlastní zpracování] .....	36
Tabulka 7 Podíl osobních a mzdových nákladů na jednoho zaměstnance [Vlastní zpracování] .....	36
Tabulka 8 Zaměstnanci oceňované benefity [Vlastní zpracování] .....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

PI: Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane

Jsem studentkou třetího ročníku na Baťově Univerzitě ve Zlíně a chtěla bych Vás touto formou požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce na téma Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané firmě.

Údaje uvedené v dotazníku budou zcela anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce. Proto Vás tedy žádám o jeho pravdivé vyplnění.

Předem děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Michaela Kubíčková

1. Vaše pohlaví je:

muž  žena

2. Věk:

méně než 20  21 - 30  31 - 45  46 a více

3. Jak dlouho pracujete ve firmě?

méně jak 1 rok  1 – 2 roky  3 – 4 roky  5  
a více let

4. Pracujete ve firmě jako brigádník nebo stálý zaměstnanec?

stálý zaměstnanec  brigádník

5. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

základní  vyučen/a  středoškolské s maturitou  vyso-  
koškolské

6. Na jaké pracovní pozici pracujete? (prosím uveďte):

7. Do jaké míry se cítíte motivovaní ze strany firmy?(Uveďte prosím známku 1-5, kde 5 znamená, že jste nejvíce motivován/a.)

- 1       2       3       4       5

8. Upřednostňujete peněžní motivační faktory nebo nepeněžní?

- peněžní motivační faktory       nepeněžní motivační faktory

9. Vztahy na pracovišti s kolegy hodnotíte jako:

- Velmi dobré  
 Dobré  
 Neutrální  
 Špatné  
 Velmi špatné

10. Vztahy s vedením firmy hodnotíte jako:

- Velmi dobré  
 Dobré  
 Neutrální  
 Špatné  
 Velmi špatné

11. Je pro Vás významná nehmotná forma motivace (např. pochvala, uznání)?

- Rozhodně ano  
 Ano  
 Nevím  
 Ne  
 Je mi to jedno

12. Přichází od nadřízených pochvaly a uznání?

- Rozhodně ano  
 Spíše ano

- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Platí Vám firma za práci přesčas nebo za práci navíc?

- Ano
- Ne

14. Jaké jsou výhody práce v této firmě?

- Dobrý plat
- Příjemné pracovní prostředí
- Krátká vzdálenost dojíždění do zaměstnání
- Jiné (uveďte prosím)

15. Co by se mohlo ve Vaší firmě zlepšit? (uveďte prosím návrhy a doporučení)

16. Který z těchto benefitů byste chtěl/a využívat? Hodnotící stupnice 1-5, 1= rozhodně ano, 5= rozhodně ne.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Služební telefon a volání					
Odměnu za práci přesčas					
Kariérní růst					
Pochvaly a uznání za práci					
Dobré pracovní podmínky					
Kulturní a sportovní akce (kino, relax, bazén, atd.)					
Příspěvky na stravování					
Příspěvky na dopravu					
13. plat					

Dovolená navíc					
Příspěvky na penzijní připojištění					
Školení a kurzy					
Prémie za dobře odvedenou práci					
Váš osobní vztah k práci					
Slevy na nákup výrobků firmy					

17. Myslíte si, že je Vaše finanční odměna v závislosti na Vaší náplni práce odpovídající?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Jste spokojen/a se současným platem?

- Ano
- Ne

19. Pracujete na směnný provoz nebo máte stálou pracovní dobu?

- směnný provoz
- stálá pracovní doba

20. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Děkuji Vám za trpělivost a Váš čas strávený při vyplňování dotazníku.**