

# **Analýza motivace vybraných kategorií zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Lenka Dvořáčková

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Dvořáčková**  
Osobní číslo: **M14936**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza motivace vybraných kategorií zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte teoretické poznatky týkající se motivace zaměstnanců.

### II. Praktická část

- Analyzujte stávající motivaci zaměstnanců a proveďte dotazníkové šetření v dané organizaci.
- Na základě analýzy doporučte zvolené organizaci opatření na zvýšení motivace zaměstnanců.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

**BROOKS, Ian.** Organisational behaviour: individuals, groups and organisation. 4th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009, 341 s. ISBN 978-0-273-71536-8.

**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

**MIKULÁŠTÍK, Milan.** Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

**PLAMÍNEK, Jiří.** Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ 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 připouští-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, považují 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

Jméno a příjmení: LENKA DVOŘÁČKOVÁ



podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivace zaměstnanců. První část práce byla věnována vymezení pojmů řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace. Ve druhé části byla představena vybraná společnost a byly prezentovány výsledky dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů pro zjištění motivační struktury mezi respondenty. Předmětem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda je motivační systém dobře nastaven vzhledem k převládajícímu motivačnímu typu. Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že převládající motivační typ mezi respondenty dle dotazníků na zdroje motivace od Barbuta a Scholla (1998), je vnitřní sebe-vnímání a pak následuje internalizace cíle. Dále bylo zjištěno, že respondenti jsou se stávajícím motivačním systémem spokojeni, ale pokud by byla možnost, další benefity by uvítali. Jako další benefity byly vzhledem k výsledku dotazování navrženy sebe-rozvojové kurzy, zřízení relaxační místnosti, příspěvek na životní nebo penzijní připojištění, docházkový bonus, odměna za „zlepšovák“ a pořádání společenských akcí. Výsledky této práce umožnily lépe nastavit fungování motivačního systému společnosti a tím zvýšit produktivitu a konkurenceschopnost společnosti na trhu práce.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, motiv, stimul, teorie motivace, řízení lidských zdrojů.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the topic of employee motivation. First part of this thesis was devoted to defining the terms of human resources management, motivation, and stimulation. In the second part, a selected company was presented as well as the results of the questionnaire survey and individual interviews used to determine the motivational structure among the respondents. The subject of the questionnaire survey was to find out whether the motivation system is well set with regard to the prevailing motivational type. Research has shown that the predominant motivational type among respondents according to the sources of motivation from Barbuta and Scholla (1998) is internal self-perception, followed by the internalisation of the goal. It was also found that respondents are satisfied with the existing motivational system, but if there would be a possibility, they would wel-

come other benefits. As another benefits, self-development courses, establishment of a relaxation room, a contribution to life or supplementary pension insurance, an attendance bonus, a reward for "upgrades", and organization of social events were proposed. The results of this work made it possible to better set up the functioning of the company's motivation system and thereby increase the productivity and competitiveness of the company on the labor market.

Keywords: motivation, stimulation, motive, incentive, theory of motivation, human resource management

Na tomto místě bych moc ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za odborné vedení, cenné připomínky, pomoc a vstřícný přístup při psaní této práce. Další díky patří zejména mému bratrovi a manželovi, dále celé mé rodině a přátelům, kteří mne po celou dobu studia podporovali a věřili mi.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>15</b>
2.1 PROCES MOTIVACE.....	15
2.2 MOTIV.....	16
2.3 DRUHY MOTIVACE.....	18
2.4 TEORIE MOTIVACE.....	20
2.4.1 Teorie instrumentality.....	20
2.4.2 Teorie zaměřené na obsah.....	21
2.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	21
2.4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	22
2.4.3 ERG teorie.....	23
2.4.4 Teorie zaměřené na proces.....	24
2.4.4.1 Expektační teorie.....	24
2.4.4.2 Teorie cíle.....	24
2.4.4.3 Teorie spravedlnosti.....	25
2.5 ZDROJE MOTIVACE.....	25
2.6 VZTAH PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONU.....	26
2.7 FRUSTRACE V PRÁCI.....	27
2.8 SPOKOJENOST S PRACÍ.....	28
<b>3 STIMULACE</b> .....	<b>29</b>
3.1 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY.....	31
3.1.1 Hmotné stimulační prostředky.....	31
3.1.2 Nehmotné stimulační prostředky.....	32
<b>4 MOTIVAČNÍ PROGRAM</b> .....	<b>34</b>
4.1 VÝCHODISKA A POSTUP PŘÍPRAVY A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	35
4.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	36
4.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY (VÝHODY).....	37
<b>5 VÝZKUM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>40</b>
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>42</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>44</b>
<b>6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>45</b>
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	45
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	46
6.3 ZÁKLADNÍ ANALÝZA ZAMĚSTNANCŮ.....	46
6.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců za posledních šest let.....	46
6.3.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	47
6.3.3 Vývoj míry fluktuace.....	47
6.3.4 Rozbor přidané hodnoty.....	49
6.3.5 Finanční ukazatele.....	49



6.3.6	Poměrové personální ukazatele.....	50
6.3.7	Průměrná hrubá mzda .....	52
6.4	SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI .....	52
6.4.1	Pracovní režim .....	53
6.4.2	Zaměstnanecké benefity (výhody) .....	53
6.4.3	Hodnotící pohovory zaměstnanců společnosti.....	54
6.4.4	Týmová práce a pracovní vztahy .....	56
6.5	SHRNUTÍ.....	56
<b>7</b>	<b>ANALÝZA MOTIVACE VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>57</b>
7.1	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ROZHOVORŮ .....	57
7.1.1	Struktura respondentů .....	57
7.1.2	Vyhodnocení jednotlivých motivačních typů zaměstnanců společnosti.....	58
7.2	REALIZACE INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ S VYBRANÝMI RESPONDENTY .....	60
7.2.1	Charakteristika respondentů.....	60
7.2.2	Výzkumné otázky.....	60
7.2.3	Výsledky rozhovorů s vybranými respondenty.....	60
7.3	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍ SITUACE .....	61
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>63</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Motivace zaměstnanců v organizacích je jedním z nejdůležitějších faktorů, které je třeba brát v úvahu při řízení každého podniku, aby bylo zabezpečeno dosažení cílů co možná nejefektivnějšími prostředky. Již koncem 19. stol. jeden z nejvýznamnějších českých podnikatelů, Tomáš Baťa, prokázal, že vytvoření silného motivačního systému v organizaci je efektivní způsob, jak maximalizovat produkci i zisk, protože spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné organizaci. Proto je v zájmu každého zaměstnavatele, aby se jeho představy shodovaly s představami zaměstnanců.

Pro zaměstnance je samozřejmě velkou motivací mzda, ale i sebevyjádření, seberealizace, získání uznání či vytvoření sociálních kontaktů. Čím dál více organizací se zabývá činnostmi, které vedou k propracovanějšímu systému odměňování, aby získaly a udržely kvalitní zaměstnance. Nabízí jim řadu benefitů, snaží se jim zpříjemnit prostředí v organizaci, pro stmelení kolektivů pořádají teambuildingy, snaží se, aby byli zaměstnanci spokojeni.

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření na zlepšení motivačního systému zaměstnanců ve vybrané výrobní organizaci.

Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zaměřena na definování základních pojmů a nástrojů motivace a obecné fungování řízení lidských zdrojů. Dále je věnována faktorům ovlivňujícím motivaci a výzkumu motivace zaměstnanců. Tyto poznatky jsou dále využity v praktické části.

V praktické části je zmíněna historie a současnost zvolené výrobní organizace, ve které probíhalo dotazníkové šetření. Dle sdělených informací personálním oddělením je provedena základní analýza zaměstnanců a popsán současný motivační systém. Dále jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů s respondenty a na základě jejich výsledků jsou v závěru práce navrženy možnosti na zlepšení motivačního systému.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce se zabývá významným faktorem při řízení lidských zdrojů, a to vylepšením motivačního programu pro zaměstnance.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření na zlepšení motivačního systému v organizaci. Dílčím cílem je provést v organizaci analýzu současného motivačního systému uskutečněním dotazníkového šetření na zjištění převažujícího motivačního typu mezi respondenty a pomocí individuálních rozhovorů pro upřesnění výsledků dotazníkového šetření. Výzkumu se po dohodě s personálním oddělením podrobili technickohospodářští pracovníci, kde dotazníkové šetření proběhlo v první polovině roku 2017. Po vyhodnocení dat dotazníkového šetření byly provedeny individuální rozhovory s vybranými respondenty.

Cílem teoretické části je vymezení pojmů motivace, stimulace, motivační program a dalších pojmů týkající se motivace a stimulace.

Praktická část vychází z údajů získaných studiem materiálů získaných z personálního oddělení, rozhovory s pracovníky personálního oddělení zabývajících se motivačním systémem společnosti a především dotazníkovým šetřením a polo-strukturovanými rozhovory mezi technickohospodářskými pracovníky. Důležité údaje jsou zpracovány do přehledných grafů a tabulek. V dotazníkovém šetření byl použit dotazník pro identifikaci zdrojů motivace od Barbuta a Scholla (1998), kde respondenti vyjadřovali míru souhlasu na pětistupňové likretově škále. Vyhodnocení dotazníků probíhalo v programu Microsoft Excel.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce úzce souvisí s řízením lidských zdrojů, a proto je vhodné nejprve tento pojem pro účely této práce vymezit.

Předpokladem výkonné organizace je neustálé zlepšování všech zdrojů, a to podle Koubka (2007, s. 13) zejména zdrojů:

- materiálních,
- informačních,
- finančních,
- lidských.

Lidské zdroje jsou dle Koubka (2007, s. 13) a Armstronga (2007, s. 27) považovány za nejdůležitější a nejcennější co organizace mají. Je tomu tak z toho důvodu, že právě lidské zdroje uvádějí ostatní zdroje do pohybu. Jestliže jsou zaměstnanci účinně využiti, tak spolu s kapitálem, majetkem a dalším vybavením přispívají k blahu organizace.

Dle Salzburnna a Pobořila (2005, s. 5) spočívá řízení lidských zdrojů v realizaci potenciálu zaměstnanců. Je nutno si uvědomit, že zaměstnanci nepředstavují jen výdaje a náklady v podnikání. Naopak jsou zdrojem konkurenční výhody.

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v níže uvedených oblastech (Armstrong, 2007, s. 30–31):

- **Efektivnost organizace** – cílem je podpora takových programů, které zvyšují efektivnost organizace, a to v oblastech např. řízení znalostí, řízení talentů. Lépe řečeno, strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky neustálého zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.
- **Řízení lidského kapitálu** – aby organizace přežila a zvyšovala své bohatství, lze považovat investice do lidského kapitálu za důležité. Záměrem lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace získala a udržela zaměstnance, kteří jsou vysoce kvalifikováni a motivováni. Z toho důvodu je zapotřebí předvídat budoucí potřeby pracovníků a zabezpečovat jejich uspokojování. V neposlední řadě je důležité zvyšovat a rozvíjet schopnosti lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a rozvoji.

- **Řízení znalostí** – se zaměřuje na rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností.
- **Řízení odměňování** – snaží se určit spravedlivou výši odměňování na základě toho, co kdo dělá, čeho dosahuje, jaké má znalosti a dovednosti. Toto odměňování potom slouží k zvyšování motivace, pracovní angažovanosti, apod.
- **Zaměstnanecké vztahy** – vytváří prostředí, ve kterém management a pracovníci udržují produktivní a přátelské vztahy.
- **Uspokojování rozdílných potřeb** – jedná se o politiku, která respektuje potřeby všech v organizaci. Zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly.
- **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** – cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě zajistit, aby se snahy přeměnily na soustavné a efektivní akce. Zaměstnanci personálních útvarů se snaží nejen přicházet na nové a inovativní postupy, ale také se snaží zabezpečit, aby fungovaly. (Armstrong, 2007, s. 30-31)

## 2 MOTIVACE

Ve druhé kapitole je pozornost věnována motivaci, která je důležitá k dosažení výsledků jakékoliv činnosti. Je významným faktorem ovlivňujícím výkon zaměstnance, tedy i úspěšnost společnosti.

Motivace je „něco“, co nás aktivizuje. Původ slova motivace lze nalézt v jazyce latinském. Pochází ze slova „movere“, které lze přeložit jako „hýbat“, pohybovat“. (Adair, 2004, s. 15)

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

Motivace je síla, která určuje aktivitu, flexibilitu, apod. a ne vždy je jednoduché za některými činy najít konkrétní motivy, protože mohou být skryté. Jestliže jsou lidé motivovaní, tak vyjádřeno slovesy: dělají, hledají, budují, něčeho dosahují. Naopak nemotivovaní lidé jsou neaktivní, neteční. (Mikuláščík, 2015, s. 122)

Základem motivačního chování jsou lidské popudy. (Mikuláščík, 2015, s. 122)

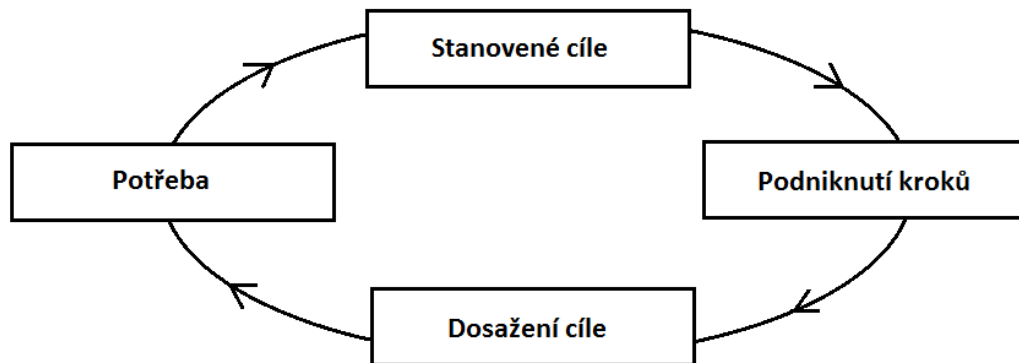
**Motivace** může být podle Plamínka (2011, s. 70) utvářena již zadáním úkolů a úloh, nebo být důsledkem splnění či nesplnění zadaných úkolů. Dále uvádí, že objevil čtyři podmínky, které mají jistou univerzální platnost:

- Srozumitelnost pro vykonavatele.
- Splnitelné – vykonavatel jej musí považovat za splnitelný.
- Přiměřeně obtížné – vzhledem k vykonavateli.
- Individuálně zadané – aby odpovídaly motivům konkrétního vykonavatele.

### 2.1 Proces motivace

Na níže uvedeném obrázku (Obr. č. 1) lze vidět proces motivace související s potřebami, jehož spouštěcími silami bývá vědomé i mimovolné zjištění neuspokojených potřeb. Jestliže takové potřeby vzniknou, tak v nás vyvolávají přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Od potřeb se přesouváme k cílům, protože právě ty jsou od potřeb odvozeny. Vedou k uspokojení potřeb a přání a volí se cesty, které povedou k naplnění cílů. V případě, že

potřeba je uspokojena, resp. cíl je dosažen, vytváří se předpoklad, že chování, které vedlo k cíli, se bude opakovat, pokud se objeví podobná potřeba. Toto opakování se nazývá upevňování přesvědčení. (Armstrong, 2007, s. 220)



Obr. 1. Proces motivace (upraveno dle Armstronga, 2007, s. 220)

Každý motivační proces je samozřejmě již z principu věci jiný. Mezi faktory, které ovlivňují motivační proces patří:

- Síla podnětů působících v tomto procesu (jde o vnitřní pohnutky, instinkty, jež jsou někdy silnější, jindy slabší).
- Vlastní účinnost (vnitřní přesvědčení).
- Psychologická časová perspektiva (osobní cíle pro daného jednotlivce získávají větší či menší význam podle toho, v jaké životní fázi se nachází, apod.).
- Emoce (slouží jako určití „vnitřní poradci“). (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 21 - 22)

## 2.2 Motiv

Motiv je podnět působící v nitru člověka, popud, myšlenka, pohnutka něco, co osobu a její činnost směřuje určitou cestou a danou činnost v člověku udržuje i nadále. Motiv působí na člověka tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. (Plamínek, 2011, s. 70)

Podle Adaira (2004, s. 18 – 19) bývá s motivem úzce spjat i cíl. Cílem každého motivu bývá psychické nasycení, tedy uspokojení z toho, že jsme daný úkol či úlohu vykonali. Motiv trvá tak dlouho, dokud nedosáhneme našeho cíle, tedy uspokojení. Někdy se ovšem stává, že motiv existuje samostatně, neboť cíl nelze přesně specifikovat. Jedná se například o vytváření činnosti v zájmové oblasti vykonavatele, jako je třeba hra na hudební nástroje.



Motivy mají dle Bělohlávka (2008, s. 40) dvě složky:

- energizující – dodávají lidem sílu a energii,
- řídicí – dávají lidem směr jednání, protože ti se rozhodují pro danou věc a ne jinou, vybírají způsob a postup, jak věci dosáhnout.

Dle Bělohlávka (2008, s. 42 - 43) jsou peníze důležitým motivem pro největší skupinu lidí. Jedinci silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího, který je má, velkým přínosem – dostane z nich maximum, protože jsou schopni pro peníze udělat téměř cokoli.

Na rozdíl od Bělohlávka Wágnerová (2008, s. 19) uvádí, že vysoký plat nebo navýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek. Zaměstnanec jej začne brzy vnímat jako standard k dané funkci a do popředí mohou vstoupit i jiné faktory. Spokojenost nebo nespokojenost s výší platu vystupuje především v souvislosti, kdy zaměstnanec:

- srovnává svůj plat s ostatními zaměstnanci z hlediska pracovních výsledků a vynaloženého úsilí,
- chápe své ohodnocení jako odraz přínosu firmě vyjádřeným nadřizenými,
- vnímá své ohodnocení z hlediska prestiže a společenského ocenění své profese.

Navíc jsou zaměstnanci, kterým na peněžní motivaci příliš nezáleží, a kladou větší důraz na pohodlí nebo potěšení z jejich zálib. Bělohlávek (2008, s. 42 - 43) uvádí následující motivy:

**Osobní postavení:** takový zaměstnanec má potřebu vést, rozhodovat, řídit. Snaží se být úspěšný kvůli svému postavení.

**Pracovní výsledky, výkon:** z hlediska firmy jsou velice důležitou motivací. Pracovníci mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií organizace. Dělají vše pro to, aby ostatní překonali, pokud se jim nedaří.

**Přátelství:** pro tyto pracovníky je nejdůležitější atmosféra na pracovišti. Více jim záleží na přátelských vztazích, než na penězích a pracovních výkonech, nehádají se, raději ustoupí.

**Jistota:** netouží po vysokém postavení ani po velkých příjmech, takový pracovník se spokojí s málem, ale musí mít své jisté, řídí se předpisy a neriskuje.

**Odbornost:** je důležitým motivem pro ty, kteří se snaží vyniknout svými profesními znalostmi a preferují svůj profesní rozvoj – nedokážou si představit, že by dělali něco jiného.

**Samostatnost:** špatně snáší jakéhokoliv nadřizeného, chtějí rozhodovat sami a vše si dělat po svém.

**Tvořivost:** takový člověk potřebuje vytvářet nové věci, má rád takovou práci, při které musí přemýšlet.

Nejdříve musí vedoucí pracovník dobře pochopit, které motivy jsou pro jeho podřízené dominantní, a až poté může očekávat výsledky. (Bělohlávek, 2008, s. 42 - 43)

Většina lidí je motivována kombinací několika faktorů, které jsou relativně proměnlivé, můžou se časem a situací měnit. Obecně lidé od své práce chtějí:

- společenské uznání,
- společenské postavení,
- možnost odborného a společenského růstu,
- možnost odborné iniciativy. (Wágnerová, 2008, s. 16)

### 2.3 Druhy motivace

Armstrong (2007, s. 220) uvádí, že k motivaci lze dojít dvěma cestami. V první lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a provozují práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo je alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. V druhé mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, jako jsou např. odměňování, povyšování, pochvaly. Tyto dva druhy motivace se dají rozlišit na:

**Vnitřní motivaci** - faktory, které si lidé sami v sobě vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory jsou tvořeny odpovědností, autonomií, příležitostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou práci a příležitostmi k funkčnímu pracovnímu postupu. (Armstrong, 2007, s. 221)

**Vnější motivaci** – do vnější motivace se řadí, to co se dělá pro lidi, aby byli motivovaní. Tvoří ji odměny např. zvýšení platu, pochvala, nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, snížení mzdy, nebo kritika. (Armstrong, 2007, s. 221)

Dle Armstronga (2007, s. 221) mohou mít vnější motivátory bezprostřední a velký účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života, budou mít nejspíše hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnuceny zvnějšku.

Barbuto a Scholl (1998, s. 1012 - 1014) uvádí pět typů motivace:

- intrinsická (vnitřní) motivace,
- instrumentální (vnější) motivace,
- vnější sebe-vnímání,
- vnitřní sebe-vnímání,
- internalizace cíle. (Barbuto a Scholl, 1998, s. 1012 - 1014)

**Intrinsická (vnitřní) motivace** - o takovou motivaci se jedná v případě, že činnost je vnímána jako zábava, která přináší uspokojení a zároveň odměnu. Činnost je uspokojující a je prováděna, i když ji nenásledují odměny ani tresty do doby, kdy přestane být vnímána jako zdroj zábavy. Osoby, které jsou takto motivovány, často hovoří o úkolech, které se jim líbí nebo nelíbí. (Barbuto a Scholl, 1998, s. 1012 - 1014)

**Instrumentální (vnější) motivace** - motivačním zdrojem je získávání hmotných odměn.

Motivátorem takového chování jsou tedy externí faktory. Takto motivované osoby neustále mluví o mzdových podmínkách a majetkových poměrech, svých i svého okolí. (Barbuto a Scholl, 1998, s. 1012 - 1014)

**Vnější sebe-vnímání** – tato motivace se vyskytuje u osob, které jsou podřízené a záleží jim na potvrzení a schválení chování od ostatních lidí z okolí. Účelem jejich chování je zlepšit a zvýšit vlastní status v očích druhých, snaha získat za svou práci pochvalu a uznání. Typické jsou jejich časté dotazy na hodnocení své práce, ale i obliba v chlubení se svými úspěchy. (Barbuto a Scholl, 1998, s. 1012 - 1014)

**Vnitřní sebe-vnímání** - preference úloh a vyvíjení úsilí takovým směrem, který zvyšuje vnímání vlastního já tak, aby se přiblížil ideálu. Jedná se o osoby zaměřené na sebe a cílem jejich jednání je zvýšení vlastní kompetence. Většinou je nezajímá to, jak ho hodnotí ostatní. Důležitější je pro tyto osoby dosažení cílů nastavených jimi samotnými. Typické pro takto motivované osoby je sklon vybírat si nejtěžší úkoly, neustálá snaha o zlepšování se a rozvíjení vlastních schopností, tendence vykonávat důležité úkoly i bez dohledu nebo řízení. (Barbuto a Scholl, 1998, s. 1012 - 1014)

**Internalizace cíle** – potřeba pracovat v souladu s vlastními hodnotami a cíli. Osoba se ztotožnila s cíli a hodnotami organizace nebo skupiny, pro kterou pracuje a včlenila je do své struktury hodnot. Pro takto motivované osoby jsou charakteristické časté dotazy na smysl

plněných úkolů, zájem o širší a dlouhodobý význam činností. Jsou ochotny pro věc, v kterou věří, pracovat s vysokým nasazením a zároveň striktně dodržovat profesní zásady, ale pokud činnosti, kterou vykonávají, nevěří, jejich výkon se rapidně sníží. (Barbuto a Scholl, 1998, s. 1012 - 1014)

Pro určení do které kategorie, kdo patří, sestavili Barbuto a Scholl (1998) dotazník na zjištění zdrojů motivace, kde je vybráno 6 otázek ke každé kategorii a po vyhodnocení je zjištěno, který motivační typ v organizaci převládá.

## 2.4 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování. Z teorií motivace můžeme čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Mohou sloužit k získání vědomostí o tom, jak se budou lidé chovat v různých situacích. V této kapitole jsou podrobněji rozebrány nejznámější teorie motivace a to: Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, ERG teorie, expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.

### 2.4.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, které se zakládá na metodě „cukru a biče,“ čili že lidé pracují pouze pro peníze. Z toho důvodu bude člověk nejlépe motivovaný, když budou odměny a tresty přímo provázány s pracovním výkonem. (Armstrong, 2007, s. 223)

Teorie se objevila v 2. polovině 19. století s důrazem na potřebu dosažení ekonomických výsledků. Nazývá se také zákon příčiny a účinku. (Armstrong, 2007, s. 223)

Dle Pinka (2011, s. 47) však tato metoda ne vždy funguje, protože:

- zdušuje vnitřní motivaci,
- snižuje výkon,
- snižuje kreativitu,
- vytěsňuje žádoucí chování,
- vede k podvádění, obcházení pracovního postupu a neetického chování,
- vede k vypěstování krátkodobě zaměřeného myšlení. (Pink, 2011, s. 47)

## 2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřená na obsah se zabývá chováním, jež je motivováno neuspokojenými potřebami. Každý jedinec je však jiný a má jiné priority v uspokojování potřeb. Jednu potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb. K těmto teoriím patří Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model a ERG teorie.

### 2.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je nejpopulárnější teorií motivace v pracovní oblasti. Vychází z toho, že jestliže jsou uspokojeny potřeby základní, pak vstupuje do popředí potřeba vyšší úrovně.

Maslowovu hierarchie potřeb uvádí Mikuláščík (2007, s. 129) takto:

- **fyziologické potřeby** – umožňují biologické přežití: potrava, tekutiny, vzduch, spánek a odpočinek.
- **potřeby bezpečí** – zachování života a zdraví před nebezpečím.
- **potřeby sounáležitosti a lásky** – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován. Deficity v této oblasti jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci.
- **potřeby uznání** - status, prestiž, sebeúcta.
- **potřeby seberealizace** - životní úspěch, odborný rozvoj, funkční postup. (Maslow, 1954, cit. podle Mikuláščík, 2007, s. 129)

Wágnerová (2008, s. 14) převedla výše uvedenou hierarchii do oblasti pracovní motivace takto:

- mzda – ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy jsou prostředníkem k uspokojování potřeb vyšších,
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana,
- přijetí pracovní skupinou ve vztazích formálních a neformálních,
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti,

- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností. (Wágnerová, 2008, s. 14)

Avšak dle Dvořákové (2012 s. 225) vůči této teorii bývají často vznášeny pochybnosti o možnosti jejího uplatnění v motivační praxi, a to hlavně díky vysoké míře obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Dále je důležité zmínit, že strukturu potřeb nelze chápat jako statický jev, ale jako jev dynamický. A to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce. (Dvořáková, 2012, s. 226)

Pro plné chápání funkcí v jejich dynamice znamená uvědomovat si několik skutečností:

- plně uspokojená potřeba je nahrazena jinou, vyšší potřebou,
- struktura potřeb se může lišit jak u jednotlivce, tak i u skupiny s různorodou váhou,
- motivace trvá, pokud není dosaženo cíle,
- potřeby z hlediska své naléhavosti se mohou vyznačovat značným kolísáním v závislosti na vlivu okolí, módy, apod. (Dvořáková, 2012, s. 226)

Samotný Maslow připustil, že seberealizace a sebetranscendence nemusí být bezvýhradně podmíněna uspokojením všech nižších potřeb. (Maslow, 1954, cit. podle Mikuláščík, 2007, s. 129)

Později Maslow pyramidu doplnil ještě o tři stupně, a to tak, že seberealizaci doplnil o tři aspekty, a to:

- **potřeby kognitivní** - potřeby poznání a vědění, nachází se v pyramidě pod potřebami seberealizace,
- **potřeby estetické** – zážitkové potřeby umění, kultura nachází se též pod potřebami seberealizace,
- **potřeby sebetranscendence** – lze chápat jako to, co tu po člověku zůstává i po jeho smrti. (Maslow, 1954, cit. podle Mikuláščík, 2007, s. 129)

#### ***2.4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model***

Herzbergův dvoufaktorový model říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací a motivaci se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Rozdělil je na (Herzberg, 1968, cit. podle Armstrong, 2007, s. 227):

- **Satisfactory** neboli motivátory, které jsou vlastní prací, pramení z ní. Tyto faktory považujeme za vnitřní. Řadíme sem úspěch či splněné cíle. (Herzberg, 1968, cit. podle Armstrong, 2007, s. 227)
- **Hygienické faktory** tyto faktory jsou považovány za vnější, zahrnují peněžní odměnu, osobní vztahy, postavení, apod. Tyto faktory nevyvolávají spokojenost, ale pokud se nepodniknou preventivní kroky, mohou způsobit nespokojenost. (Herzberg, 1968, cit. podle Armstrong, 2007, s. 227)

Výsledkem výzkumu v této teorii je, že peněžní odměna není (s výjimkou svého krátkodobého účinku) motivátorem, i když nespravedlivé systémy odměňování mohou vést k demotivaci. (Armstrong, 2007, s. 227)

Avšak Herzbergova dvoufaktorová teorie bývá často napadána. Armstrong (2007, s. 228) uvádí, že nebyl učiněn žádný pokus změřit vztah mezi spokojeností a výkonem a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfactory zlepšují produktivitu. (Armstrong, 2007, s. 228)

### 2.4.3 ERG teorie

Alderfer (1972, cit. podle McGrath a Bates, 2015, s. 80) lidské motivační faktory shrnul do tří kategorií faktorů:

- **Existenční (Existence)** souvisejí s přežitím nebo psychickou pohodou (potrava, teplo, přístřeší)
- **Vztahové (Relatedness)** zdůrazňují význam mezilidských vztahů a sociálního zařazení
- **Růstové (Growth)** vycházejí z vnitřní touhy po osobním rozvoji (získání respektu, seberealizace). (Alderfer, 1972, cit. podle McGrath a Bates, 2015, s. 80)

V případě, že dochází k naplňování jednotlivých faktorů, mluvíme o uspokojování neboli progresi. V opačné situaci dochází k regresi, resp. k frustraci. (McGrath a Bates, 2015, s. 80)

Alderfer na rozdíl od Maslowa neuznává hierarchické uspořádání potřeb a také dokazuje na géních, že ne vždy musí být uspokojeny fyziologické potřeby, aby vznikla touha po uspokojení potřeb růstových. (Mikuláščík, 2007, s. 130)

#### 2.4.4 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces bývají také nazývány kognitivní (poznávací) teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí. V následujících teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které motivaci ovlivňují, i na potřeby základní. Pro manažery mohou být užitečnější nežli teorie potřeb, jelikož ukazují realističtější návod pro motivování lidí. (Armstrong, 2007, s. 227)

##### 2.4.4.1 *Expektační teorie*

Expektační teorie je někdy nazývána Vroomova teorie očekávání byla formulována právě Vroomem (1964, cit. podle Armstrong, 2007, s. 225). Vroom podrobně definoval pojem očekávání následovně:

- **valence** – označuje hodnotu, atraktivnost cíle,
- **instrumentalita** – přesvědčení o možnosti dosažení cíle,
- **expektace** – očekávání, že úsilí povede k dosažení cíle – odměny.

Z výše uvedeného vyplývá, že člověk je podle Vrooma motivován tehdy, kdy je jeho úkol pro něj zajímavý, kdy ví, že daný úkol splní a dostane za něj adekvátní odměnu. (Vroom, 1964, cit. podle Armstrong, 2007, s. 225)

##### 2.4.4.2 *Teorie cíle*

Teorie zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) říká, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou stanoveny specifické cíle jednotlivcům. Tyto cíle mají být dostatečně náročné, přesto však akceptovatelné. Jedinec získává zpětnou vazbu na jejich plnění. (Latham a Locke, 1979, cit. podle Armstrong, 2007, s. 226)

Při ověřování výsledků, resp. závěrů této teorie bylo zjištěno, že sebehodnocení a sebezpoznání posouvá jednotlivce dále. V situaci, kdy při plnění složitějších cílů se vyskytly potíže, a jedinec získal zpětnou vazbu o důvodech, byly cíle nastavovány od jednodušších k složitějším. Dlouhodobější cíle tak mohou být v organizaci naplněny. (Brooks, 2009, s. 47)

Existují čtyři způsoby, jak cíle ovlivňují chování. Tedy usměrňují pozornost, mobilizují úsilí, povzbuzují vytrvalost a pomáhají strategickému rozvoji. (Brooks, 2009, s. 47)



#### 2.4.4.3 *Teorie spravedlnosti*

Představitel této teorie Adams (1965, cit. podle Mikuláščík, 2007, s. 142) říká, že nespravedlnost hodnocení vede k demotivaci pracovníka a spravedlnost vede ke zvýšení motivace jedince (Adams, 1965, cit. podle Mikuláščík, 2007, s. 142).

Spravedlnosti rozděluje na:

- **Distributivní** - spravedlnost, která představuje subjektivní pocit lidí, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle přínosu organizaci v porovnání s ostatními.
- **Procedurální** – spravedlnost, která zkoumá, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost při úkonech typu hodnocení, povyšování, apod. (Adams, 1965, cit. podle Mikuláščík, 2007, s. 142)

Armstrong (2007, s. 226 – 227) považuje za spravedlivé jednání situace, kdy s každým jedincem je jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jiným jedincem. Teorie spravedlnosti vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, avšak i ten může být z hlediska morálky závažný.

## 2.5 Zdroje motivace

Bedrnová a Nový (2002, s. 244) a Svět produktivity (Svět produktivity, © 2012) uvádějí, že zdroji motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Za základní zdroje motivace považují:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 244), (Svět produktivity, © 2012)

**Potřeba** je stav lidského organismu znamenající porušení rovnováhy, který člověk pociťuje jako stav napětí, nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti. Vzniká při jakékoliv fyziologické odchylce od ideálu. Pokud odchylka od ideální hodnoty nemůže být automaticky upravena, je aktivován pud a vybuzený organismus zahájí činnost ke znovuobnovení rovnováhy a vyvolá snahu napětí odstranit. (Bedrnová, Nový, 2002, 244 - 245)

**Návyky** jsou činnosti, které člověk vykonává fixovaně a pravidelně, často se následně z těchto činností stává stereotyp. Pokud se lidé do stereotypních situací dostávají opakova-

ně, může se u nich projevit sklon jednat v souladu s návykem. Počínat si podle naučeného vzorce chování. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 245 - 246)

**Zájem** navazuje na potřeby a návyky lidí, lze je chápat jako trvalejší potřebu, která je uspokojována určitou činností. Tyto činnosti jsou vykonávány pro vlastní potěšení. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 247 - 248)

**Hodnoty a hodnotové orientace** lidí se neustále setkávají s novými skutečnostmi. Tyto skutečnosti nejen poznávají, ale také hodnotí - přisuzují jim určitý význam. Hodnoty mohou být hmotné nebo duchovní povahy a slouží k rozvoji vztahů mezi lidmi. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 248 - 249)

**Ideály** jsou představy o budoucnosti něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 250)

## 2.6 Vztah pracovní motivace a výkonu

To, jaký pracovní výkon jednotlivec podá, záleží na souhře subjektivních a objektivních činitelů. Je dokázáno, že vysoká motivace výkon snižuje. Pracovní motivace jde ruku v ruce se spokojeností s prací. Spokojenost nebo nespokojenost je určena pozitivními nebo negativními postoji k práci.

Je potřeba si uvědomit, že spokojený pracovník nemusí být nutně produktivní, avšak vysoký výkon je to, co vede ke spokojenosti s prací. Výkon pracovníků zlepšíme tak, že poskytneme pracovníkům příležitosti k výkonu a zajistíme znalosti a dovednosti, které jsou k tomu nutné. (Armstrong 2007, s. 229)

Pracovní motivaci a výkon mohou spojovat například vyšší plat, spravedlivé odměňování, možnost kariérního růstu aj. (Bedrnová, Nový 2002, s. 255)

Bedrnová a Nový (2002, s. 256) vyjádřili vztah motivace a výkonu vzorcem:

$$V = f(M * S)$$

kde V = úroveň výkonu – kvalita i kvantita,

M = úroveň motivace - míra chtění člověka podat výkon

S = úroveň schopností - vědomostí, znalostí, dovedností.

Avšak s tímto vzorcem můžeme pracovat jen do určité optimální hodnoty. V případě jejího překročení, i když motivace bude stoupat, výkon bude stagnovat, nebo dokonce klesat.

Bedrnová a Nový (2002, s. 255-257) tvrdí, že abychom dosáhli „ideálního“ výsledku mezi motivací a výkonem, tak v souvislosti s obtížností úkolu se výše motivace liší. Při obtížnějších úkolech je lepší vyšší míra motivace, naopak při snazších úkolech je ideální míra motivace nižší. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 255-257)

## 2.7 Frustrace v práci

Frustrace je úzce spjata s motivací, frustrace vznikne, pokud člověk ztratí naději na uspokojení určitého cíle, ke kterému byl motivován, nebo naopak se nedosažený cíl stane více atraktivní a jedinec má větší motivaci cíle dosáhnout. (Bělohlávek, 2008, s. 43)

Často se při uspokojování potřeb vyskytnou překážky – bariéry, které brání lidem v dosažení kýženého cíle. Neuspokojením takové potřeby vzniká frustrace. K frustraci může dojít např. pokud zaměstnanec nedostane odměnu, kterou očekával, není mu schválena dovolená, o kterou žádal. (Bělohlávek, 2008, s. 43)

Podle Bělohlávka (2008, s. 44) vede k demotivaci a frustraci zaměstnanců nevšímavost vedoucích k dobrým výkonům, nebo naopak k chybám a nedostatkům, špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, nezasloužená pochvala nebo kritika jiného pracovníka, hrubé jednání nebo až zesměšňování, nepotrestaný podvod nebo krádež atd.

Podle Bělohlávka (2008, s. 43 – 44) reagují na frustraci lidé různým způsobem:

- **energizace** – aby překážku překonali, své úsilí zesilují,
- **únik** – vzdávají se svého záměru,
- **agrese** – vybíjejí potlačenou energii násilím,
- **sublimace** – hledají náhradní cíle,
- **racionalizace** – přesvědčují sami sebe, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a je dobře, že ho nedosáhli,
- **regrese** – vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

## 2.8 Spokojenost s prací

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky většinou nepřímo stimulují motivaci k práci. Pracovní podmínky mají na spokojenost pracovníků i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svých charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Spokojenost s prací v podstatě zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovnímu prostředí a k pracovním podmínkám. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 281)

Bedrnová a Nový (2002, s. 281 - 282) uvádí, že obvykle záleží na následujících podmínkách práce:

- možnost pracovní kariéry,
- mzda,
- kvalita a činnost vedoucího pracovníka,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- styl organizace práce a řízení,
- fyzické podmínky práce,
- péče podniku o pracovníky. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 281 - 282)

Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 282) neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Pracovní spokojenost má mnoho forem podle toho, čeho se konkrétně týká. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 282)

Míra spokojenosti jedinců s prací závisí především na jejich vlastních potřebách, očekávaních a na prostředí, ve kterém pracují. Spokojenost s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. (Armstrong, 2007, s. 228)

Mezi hlavní faktory ovlivňující spokojenost s prací podle Armstronga (2007, s. 228) patří:

- příležitost ke kariéře,
- možnost ovlivňovat svou práci,
- týmová práce,
- náročnost práce.

### 3 STIMULACE

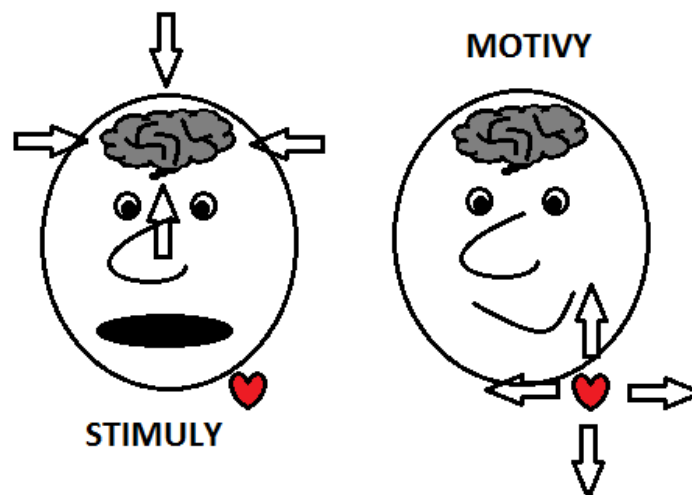
V této kapitole je vysvětlen pojem stimul, stimulace a jsou uvedeny stimulační prostředky, kterými může být ovlivňována motivace člověka.

**Stimul** je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka vlivem vnějšího prostředí (např. reklamy). V organizacích je nejběžněji používaný stimul finanční odměna, je také považována za nejuniverzálnější stimul, jaký manažeři mají. Např. prestiž, radost z užítku, možnost kariérního růstu, již působí velice individuálně. (Plamínek, 2011, s. 70)

Pojem stimul se používá v následujících významech: vnější podnět, pobídka, popud, incentiva. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 288)

Na rozdíl od motivace, která působí z nitra, stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku, toto působení bývá vyvoláno jednáním jiné osoby (např. vedoucím) a může mít nejrůznější podoby a formy (např. finanční odměna). Důsledkem stimulace dochází ke změnám činnosti člověka pomocí změny psychických procesů, zvláště prostřednictvím změny motivace jedince. (Plamínek, 2015, s. 16-17)

Pro lepší pochopení působení motivace a stimulace je níže uvedený obrázek č. 2, který demonstruje rozdíl mezi motivací a stimulací. Obrázek vlevo představuje situaci, kdy je vyplácena odměna můžeme tedy očekávat, že i když např. vznikne nepohodlí, práce bude probíhat. Avšak v okamžiku, kdy přestaneme vyplácet odměnu – vnější stimuly, se práce pravděpodobně zastaví. To je nevýhoda stimulace. Práce probíhá jen tak dlouho, dokud působí stimuly. Naopak obrázek vpravo představuje situaci, kdy člověk vykonává úlohu, protože mu přináší potěšení, nebo protože to považuje za významné, resp. důležité. Z toho plyne, že je nejen důležité vědět hodně o člověku, kterého hodláme motivovat, ale stejně tak o procesu motivace samotné. (Plamínek, 2015, s. 17).



Obr. 2. Rozdíl mezi motivací a stimulací (upraveno dle Plamínka, 2015, s. 16)

Dle Pauknerové (2006, s. 224) může být stimulace:

- **Pozitivní** – zaměřuje se na zvýšení perspektivy úspěchu kladným hodnocením nebo odměnou.
- **Negativní** – zdůrazňuje hrozby neúspěchu a z něj plynoucí nepříznivé důsledky, využívá sankce a tresty.

Aby byla stimulace efektivní, musí být uplatňovány stimulační nástroje, které vycházejí z motivačního profilu daného pracovníka. Stimulací sleduje každý vedoucí pracovník podněcování aktivního přístupu pracovníků k pracovním úkolům a dalšímu rozvoji. (Pauknerová, 2006, s. 224)

Z pohledu Urbana (2008, s. 51 - 52) jsou faktory ovlivňující stimulaci určitou kombinací stimulací pozitivní a negativní.

Pod pozitivní stimulací rozumíme:

- odměny,
- pochvaly,
- získání důležité funkce atd.

Naopak pod negativní stimulací patří například:

- práce z donucení na základě obavy z trestu,
- snížení platu,

- přesunu na jinou práci,
- propuštění z práce.

Pozitivní stimulace je považována za efektivnější než negativní. Jestliže nepomůže pozitivní stimulace, tak v takovém případě můžeme využít negativní stimulaci. (Urban, 2008, s. 51 - 52)

### 3.1 Stimulační prostředky

Jsou rozlišovány dvě základní formy stimulačních prostředků:

- hmotné,
- nehmotné.

Bedrnová a Nový (2002, s. 290) uvádí výčet stimulačních prostředků podle důležitosti z podnikového a psychologického hlediska takto:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 290)

#### 3.1.1 Hmotné stimulační prostředky

Základní formou je peněžní odměna za práci, mzda nebo plat. Slouží jako základní prostředek k uspokojování životních potřeb jedince, zajištění jeho společenského postavení a životní úroveň. Čím je životní úroveň vyšší, tím více skutečností působí na jeho jednání a zároveň se snižuje stimulační hodnota hmotného činitele. Proto je v podniku důležitá vhodná mzdová politika. Je žádoucí, aby vedoucí pracovník měl možnost přímo ovlivňovat hmotné odměňování bezprostředně řízených pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 290-291)

Nejčastější způsoby hmotné stimulace podle Porvazníka (2010, s. 206 - 207) jsou:

- základní mzda a osobní ohodnocení,
- pravidelné zvyšování platu,

- odměny a prémie za splnění úkolů,
- 13. a 14. plat,
- podíly na zisku, zaměstnanecké akcie,
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
- poskytování bezúročných půjček nebo úhrada části úroků,
- příspěvek nebo úhrada nákladů na životní pojištění,
- příspěvek nebo úhrada nákladů na pracovní oděv,
- poskytování produktů firmy v podobě naturálií,
- možnost levného nákupu opotřebovaného nebo vyřazeného majetku firmy,
- příspěvek na stravu nebo možnost využívání závodního stravování,
- příspěvek na dovolenou, možnost využití firemního rekreačního či relaxačního zařízení,
- příspěvek na kulturní a sportovní vyžití,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
- příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání,
- příspěvek při odchodu do důchodu. (Porvazník, 2010, s. 206 - 207)

### 3.1.2 Nehmotné stimulační prostředky

Nehmotné stimulační prostředky jsou nejdůležitější pro vytváření dobré úrovně pracovní motivace a obohacování práce z hlediska obsahu. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 292-293)

Porvazník (2010, s. 209) uvádí výčet nejpoužívanějších nehmotných stimulačních prostředků následovně:

- možnost k zvyšování kvalifikace a celoživotního vzdělávání,
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
- dobré mezilidské vztahy a zdravá firemní kultura,
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek,
- projevování důvěry, udělování pochval a uznání,
- preferování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti vzestupu,
- péče o nově přijaté zaměstnance,
- delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti,



- společenský význam práce, produktů a firmy,
- možnosti a podmínky pracovního oddychu,
- pružná pracovní doba,
- image firmy,
- organizace společenských akcí pro zaměstnance. (Porvazník, 2010, s. 209)

## 4 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi s relativně vyhraněnými zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.

Motivační program je nástrojem personální politiky, který má za cíl motivovat a stabilizovat pracovní tým. Měl by se zaměřovat na hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců. (Personalista.com, © 2003-2018)

Aby byl motivační program hodnotný, měl by obsahovat náležitosti, které jsou pro zaměstnance důležité:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací. (Personalista.com, © 2003 – 2018)

Aby byl motivační program efektivní měl by podle Bedrnové a Nového (2002, s. 303-304) obsahovat činnosti:

**Plánovité střídání pracovních míst**, která jsou z hlediska strukturní skladby činností podobná. Zajišťuje zaměstnancům větší rozmanitost a pestrost práce.

**Rozšíření obsahu práce** spočívá v rozšíření počtu kvalitativně stejnorodých pracovních úkonů pracovníka v rámci vlastní pracovní činnosti.

**Obhacení obsahu práce** rozšířením rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka.

**Poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám** vytvořením menších pracovních skupin, které spolu se zadanými úkoly dostávají i míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 303-304)

#### 4.1 Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu

Dvořáková (2012, s. 239) uvádí, že motivační program by měl mít vždy pouze pár bodů a vypadat na první pohled jednoduše.

Pokud má motivační program efektivně fungovat, musí mu podle Bedrnové a Nového (2002, s. 304 - 305) předcházet analýza zaměřená na identifikaci možných skutečností, které mají vliv na fungování podniku a výkonnost pracovníků. Poznání umožňuje shromáždění a rozbor sociálně ekonomických informací, ke kterým patří zejména:

- Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- Informace o sociálně demografických a specifických charakteristikách pracovníků podniku.
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť.
- Informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků.
- Informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků.
- Informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku.
- Informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku.
- Shromáždění a analýza informací o charakteristikách pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků, o jejich hodnotách, vztahu k práci, ke spolupracovníkům, k vedoucím, a i k podniku jako celku, o jejich hodnocení řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o sociální politice a sociální péči. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 304 - 305)

Dvořáková (2012, s. 240 – 241) uvádí následující postup tvorby motivačního programu:

1. Zjištění stavu a účinnost faktorů motivace k práci a pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti u zaměstnanců. Lze zjistit například pomocí dotazníkového šetření nebo osobních rozhovorů.
2. Vyhodnocení zjištěných stavů, určení příčin spokojenosti nebo nespokojenosti.
3. Stanovení cílů motivační strategie. Určení stavu, kterého chceme dosáhnout a úrovně motivace a postojů zaměstnanců k práci, které jsou předpokladem pro splnění cílů organizace.

4. Určení opatření a postupů vedoucích ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců.
5. Zpracování motivačního programu jako podnikového dokumentu, časové rozvržení a stanovení způsobu realizace.
6. Stanovení způsobu kontroly a vyhodnocení účinnosti. (Dvořáková, 2012, s. 240 – 241)

I když je v rámci motivačního programu působeno na pracovníka záměrně čili z vnějšku, a jedná se tedy o stimulaci, přestože je program nazýván motivační. Kociánová (2010, s. 27) uvádí, že název „motivační program“ je běžně užíván, ve smyslu ovlivňování motivace pracovníků.

## 4.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je velmi důležitou činností zaměstnavatele, která ovlivňuje jejich motivaci. Efektivní systém odměňování zvýší výkonnost zaměstnanců a odhalí skryté pracovní rezervy, což zajistí vývoj podniku do budoucna.

Mzdový systém systematicky odměňuje hodnotu práce vyjadřující složitost, odpovědnost, namáhavost práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a pracovní jednání (Dvořáková, 2012, s. 309).

Systém odměňování se stává pro mnohé pracovníky důležitým činitelem volby zaměstnání a zároveň i jejich stabilizace v organizaci. Dle Kociánové (2010, s. 161) by systém odměňování pracovníků měl plnit tyto požadavky:

- přilákat kvalitní uchazeče o zaměstnání,
  - stabilizovat žádoucí pracovníky,
  - odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti,
  - pomáhat organizaci ke konkurenceschopnému postavení na trhu,
  - musí být racionální,
  - měl by být akceptován zaměstnanci,
  - měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.
- (Kociánová, 2010, s. 161)

K naplnění cílů mzdové politiky a v zájmu respektování práva musí být odměňování zaměstnanců dle Dvořákové (2012, s. 309) následující:

- **efektivní** – produktivita práce by měla růst rychleji než růst mezd a způsoby stanovení mezd by mělo účinně stimulovat k práci,
- **spravedlivé** - měl by zajišťovat stejné finanční výhody a každý zaměstnanec by měl být odměňován podle svých zásluh, jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,
- **transparentní** - systém musí být pochopitelný, jednoduchý pro všechny zaměstnance. (Dvořáková, 2012, s. 309)

Bělohlávek (2008, s. 51 - 52) uvádí osm zásad účinného odměňování. Jsou to:

- výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy,
- stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci,
- pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru,
- zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku,
- čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace,
- včasnost odměny posiluje motivaci,
- manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi,
- výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. (Bělohlávek, 2008, s. 51 – 52)

### 4.3 Zaměstnanecké benefity (výhody)

Zaměstnanecké benefity jsou prostředkem k získávání pracovní motivace a stabilizace zaměstnanců. Mohou být dvojí formy: peněžité nebo nepeněžité hodnoty. Poskytování těchto benefitů je jedním z nástrojů moderního managementu. (Dvořáková, 2012, s. 325).

Zaměstnanecké benefity jsou typem odměn, který nesouvisí s pracovním výkonem pracovníka. Zaměstnanci je dostávají pouze za příslušnost ke svému zaměstnavateli. Zaměstnanecké benefity mají stále větší podíl na velikosti celkové odměny. (Bělohlávek, 2008, s. 52)

Mezi cíle politiky zaměstnaneckých benefitů patří zejména:

- atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn,

- spokojenost zaměstnanců,
- dobré zaměstnanecké vztahy a loajalita,
- poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody,
- podporovat výkon zaměstnancům uspokojováním jejich potřeb (Amstrong, 2007, s. 515).

Koubek (2000, s. 160- 162) jmenuje tři skupiny zaměstnanecký výhod:

- sociální benefity, které zahrnují důchody a pojištění zaměstnanců, zřizování podnikových mateřských školek či jeslí aj.
- výhody týkající se práce, jako je příspěvek na stravování nebo dopravu, slevu na podnikové zboží aj.
- výhody vyplývající z postavení zaměstnance: služební telefon, automobil, bezplatné bydlení a další náklady na reprezentaci organizace. (Koubek, 2000, s. 160- 162)

Poskytování benefitů rozdělujeme na plošné a individualizované. V případě plošných benefitů mluvíme o základních výhodách pro všechny zaměstnance, přičemž je na samotném zaměstnanci, zda výhody využije či nikoli. Mezi základní výhody patří např. čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb. České firmy využívají především plošné benefity, avšak současným trendem je přechod na individualizované benefity, tedy zaměření se na pracovní výkon a důležitost zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 326).

Mezi cíle politiky zaměstnaneckých výhod patří zejména:

- atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn,
- spokojenost zaměstnanců,
- dobré zaměstnanecké vztahy a loajalita,
- poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody,
- podporovat výkon zaměstnancům uspokojováním jejich potřeb (Amstrong, 2007, s. 515).

Koubek (2000, s. 160- 162) jmenuje tři skupiny zaměstnanecký výhod:

- sociální benefity, které zahrnují důchody a pojištění zaměstnanců, zřizování podnikových mateřských školek či jeslí aj.

- výhody týkající se práce, jako je příspěvek na stravování nebo dopravu, slevu na podnikové zboží aj.
- výhody vyplývající z postavení zaměstnance: služební telefon, automobil, bezplatné bydlení a další náklady na reprezentaci organizace. (Koubek, 2000, s. 160- 162)

## 5 VÝZKUM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Výzkumem motivace zaměstnanců se zabývá společnost Aon Hewitt, která je světovým lídrem v práci s lidskými zdroji ve firmách a celosvětově organizuje studie Best Employers (nejlepší zaměstnavatelé) již více než 15 let. Studie veřejně rozpoznává a oceňuje nejlepší zaměstnavatele, jejichž pracovní prostředí se vyznačuje:

- efektivním vedením,
- orientací na vysoký výkon,
- atraktivní značkou zaměstnavatele,
- vysokou motivací zaměstnanců. (Aon, © 2017)

To, zda zaměstnavatel je umístěn mezi „Best Employers,“ je určováno názorem zaměstnanců. Studie vychází z logické úvahy, že právě zaměstnanci by měli rozhodovat o tom, zda pracují pro nejlepšího zaměstnavatele. (Aon, © 2017)

Kritéria pro získání statutu „Best Employer“ jsou založena na čtyřech měřitelných ukazatelích:

- míra motivovanosti – zaměstnanci mluví o společnosti pozitivně, chtějí v ní zůstat,
- vedení lidí – vedení společnosti si zaměstnanců váží, motivuje je a vede společnost k úspěchu,
- kultura vysoké výkonnosti – zaměstnanci jsou si vědomi cílů společnosti a dostává se jim uznání a odměny,
- značka zaměstnavatele – zaměstnanci jsou hrdí, že jsou součástí společnosti a umí jasně vysvětlit, v čem se práce pro ni liší od ostatních. (Aon, © 2017)

Třináctého ročníku se zúčastnilo 71 firem z různých odvětví, přičemž 22. listopadu 2016 si převzalo ocenění 12 společností. Zúčastněné společnosti musely splnit základní podmínky účasti, a to mít alespoň 50 stálých zaměstnanců v době studie a působit na českém trhu nejméně 3 roky. V kategorii malé a střední společnosti získaly titul firmy AbbVie, Cisco Systems (Czech Republic), Grundfos Sales Czechia and Slovakia, Hilti a Promedica Praha Group (abecedně). Mezi oceněné firmy v kategorii velké společnosti se zařadili GMC Software Technology, Hypoteční banka, Marriot Czech Republic, Microsoft, NetSuite Czech Republic, Red Hat Czech a SAP ČR. (Aon ., © 2017)



Mezi další zajímavé výzkumy patří výzkum Global Workforce Happiness Index, který se uskutečňoval od září 2015 do září 2016. Průzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření, které vyplnilo 200 tisíc mladých zaměstnanců do 35 let z 57 zemí světa. (Universum, © 2017)

Takzvaný Index štěstí v práci se vypočítal na základě tří otázek: jak jsou zaměstnanci spokojení ve své současné práci, jak moc je pravděpodobné, že doporučí svého zaměstnavatele svým přátelům, a jak jsou loajální, tedy jak moc je pravděpodobné, že v blízké budoucnosti budou práci měnit. "Z těchto tří parametrů jsou mladí Češi nejlepší v loajalitě. Celkově se Česká Republika umístila na desáté pozici a nechala za sebou země jako např. Francie, Velká Británie, USA, Japonsko, a další. Z výzkumu vyplynulo, že čeští zaměstnanci se považují za spokojené. (Universum, © 2017)

Vysekalová, Mikeš (2009, s. 87-88), uvádí některé výsledky z různých průzkumů zabývajících se postojem zaměstnanců k práci. Z těchto průzkumů vyšlo najevo:

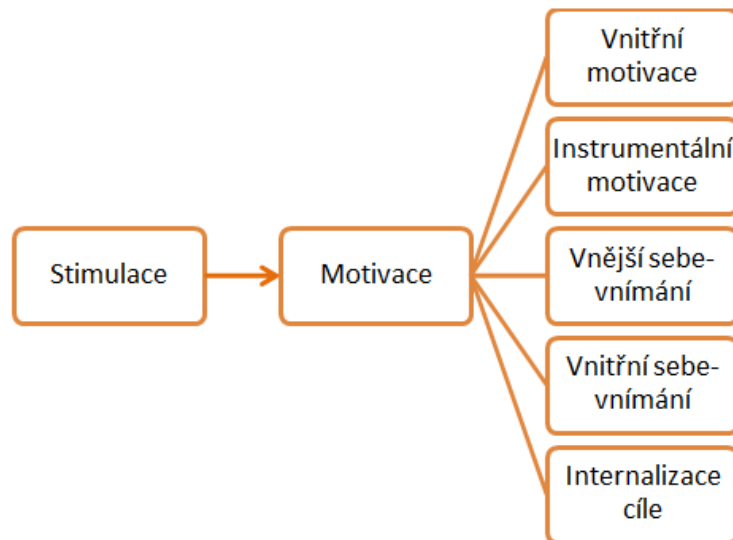
- téměř polovina zaměstnanců (43%) považuje zaměstnání za zdroj jistoty,
- pro každého pátého zaměstnance (20%) představuje práce rutinu,
- pro 14% zaměstnanců je práce zdrojem potěšení, pro 9 % je zaměstnání stres,
- 7 % zaměstnanců spojuje svou práci primárně s hrdostí.

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou uvedeny názory domácích a zahraničních autorů na téma řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace zaměstnanců a v neposlední řadě informace o motivačním programu. Závěr teoretické části je věnován výzkumu motivovanosti zaměstnanců. Výzkumu Global Workforce Happiness Index a studii Best Employers, která rozpoznává a oceňuje nejlepší zaměstnavatele v několika oblastech.

Z teoretické části vyplývá, že motivace je jedním z důležitých faktorů pracovního procesu, motivujícího k dosažení optimálního výkonu a také loajálnosti zaměstnanců vůči firmě. Motivace pracovníků je důležitá i při výběru pracovní pozice i při výběru firmy. Nepřímo se podílí i na spokojenosti pracovníka nejen v práci, ale i v osobním životě. Motivace ovlivňuje výkon každého jedince, díky ní dokáže člověk překonat i sám sebe. Na každého působí jiná forma motivace. Velmi významnou roli hraje především vnitřní motivace, která je hnacím motorem každého z nás. Již od dětství se každý setkává s různými formami stimulace, ať ve škole, při volnočasových aktivitách apod. Proto pokud má firma dosahovat nadprůměrných výsledků, je potřeba věnovat velkou pozornost právě motivaci zaměstnanců. Je pozitivní, že stále více firem si uvědomuje tuto důležitost a snaží se tvořit více propracovaný motivační program na míru svým zaměstnancům. Odborná literatura uvádí, že by stimulace měla být kombinací vnitřní a vnější a jelikož každý jedinec reaguje na stimuly individuálně nelze zde poměr paušalizovat. Jen by se nemělo zapomínat na fakt, že čím více je zaměstnanec motivován z vnějšku, tím jeho vnitřní motivace klesá.

Z výše uvedeného vyplývá, že je podstatné dobře určit motivační profil zaměstnanců a na jeho základě sestavovat nebo upravovat motivační program. Po čase by mělo ve firmách dojít k ověření, jestli motivační program vede k očekávaným výsledkům nebo zda jej bude potřeba dále upravit. V následujícím obrázku obr. č. 3 je schématické znázornění vztahu stimulace a motivace a motivační typy, které jsou dále použity v praktické části k určení motivačního typu.



Obr. 3. Schéma vztahu stimulace a motivace a motivační typy

Praktická část bakalářské práce je věnována analýze motivačního programu ve vybrané organizaci. Určení převažujícího motivačního typu zaměstnanců na základě dotazníkového šetření v organizaci. Cílem je zjistit, zda je stávající motivační systém nastaven, tak aby bylo dosaženo optimální motivace zaměstnanců vzhledem k jejich motivačnímu profilu, popřípadě navrhnout jeho úpravu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost patří mezi největší výrobce pufovaných výrobků v Evropě a mezi nejznámější české značky zdravé výživy. Kromě výroby vlastních pufovaných cereálních výrobků s velkým množstvím sladkých a slaných příchutí a také druhů kvality:

- standardní,
- bio,
- kosher,
- fair trade. (webové stránky firmy, 2018)

Dále distribuuje na český a slovenský trh také tradiční knäckebrody skandinávského i německého typu, holandské toasty a další položky trvanlivého pečiva a cereálií. Společnost vyrábí více než 80 druhů výrobků. Pružně reaguje na potřeby trhu a přichází pravidelně s novými výrobky nebo inovacemi a poskytuje své produkty také formou privátních značek. (webové stránky firmy, 2018)

Společnost také vyváží na zahraniční trhy, export tvoří více než polovinu obratu. Kromě Slovenska vyváží do Německa, Rakouska, Francie, Švédska, UK, USA, Izraeli, JAR či Kanadě. (webové stránky firmy, 2018)

Výrobky jsou dodávány do většiny českých a slovenských velkoobchodů, maloobchodních řetězců, běžných obchodů s potravinami, ve specializovaných prodejnách zdravé výživy, lékárnách či školních automatech. (webové stránky firmy, 2018)

### 6.1 Historie společnosti

Zvolená společnost byla založena roku 1990 v České republice jako družstvo. Společnost začínala se svou potravinářskou výrobou v prostorách rodinného domu s malým množstvím zaměstnanců, strojů i skladovacích prostor. V roce 1992 se z organizace stala společností s.r.o. a družstvo bylo zrušeno. V roce 1994 byla založena dceřiná společnost se sídlem na Slovensku a byla započata rekonstrukce nového sídla společnosti. V roce 1996 při přeměně fúzí sloučením došlo ke spojení vybrané organizace s organizací Y s.r.o., jako zanikající společností. Na základě projektu přeměny a za podmínek v něm uvedených došlo k fúzi ve formě sloučení dvou společností s ručením omezeným, kdy jmění zanikající společnosti přešlo na nástupnickou společnost. V roce 2002 se společnost slavnostně přestěhovala do mnohem větších a modernějších prostor. (interní materiály firmy, 2017)

Zvolená společnost získala za svou životnost spoustu ocenění a certifikátů ve svém oboru. Na počátku 90. let byla jedinou firmou v ČR zabývající se touto potravinářskou výrobou, tato technologie byla natolik ojedinělá, že pro ni neexistovalo ani české označení. Společnost ji nazvala jako pufování - anglické puffed převedla do češtiny jako pufovat. (webové stránky firmy, 2018)

## 6.2 Organizační struktura společnosti

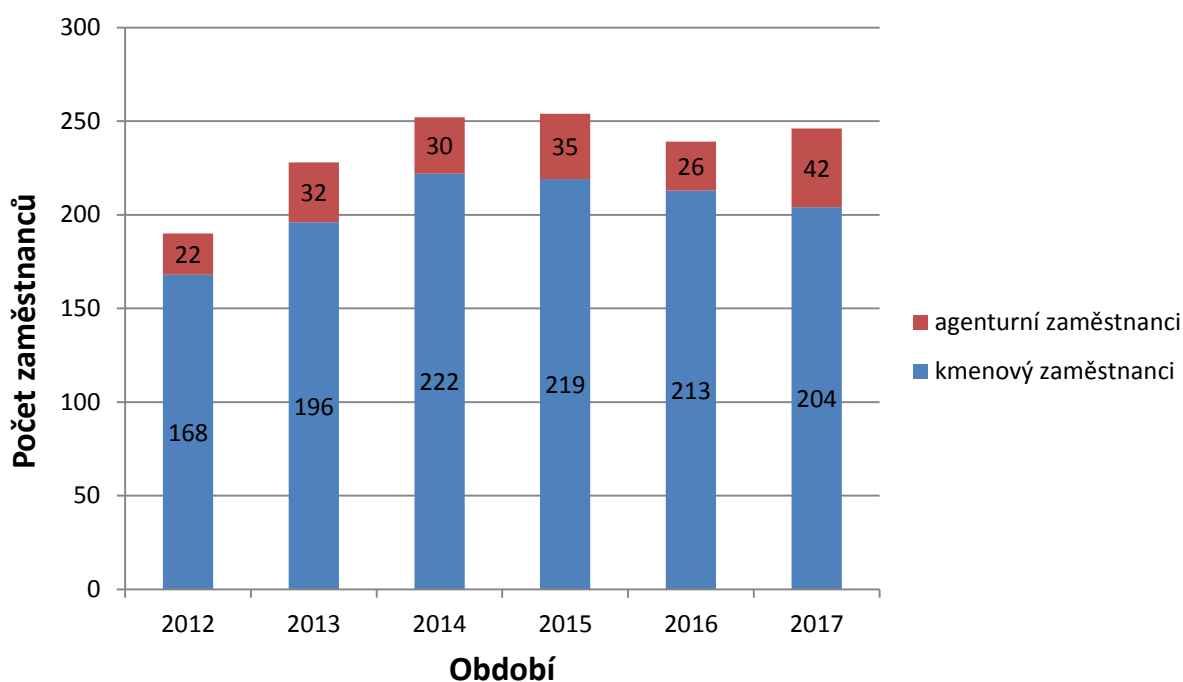
V příloze č. 1 (Příloha P I) je znázorněna organizační struktura vybrané společnosti. Základem společnosti je 9 oddělení, a to: obchodní, IT + marketing, výrobní, kvalita, ekonomické, personální, vývoj, technické, stavba. Mezi stěžejní pilíře společnosti patří ředitelé jednotlivých oddělení. Obchodní oddělení spadá pod obchodního ředitele, který má na starost nákup, obchod ČR a SR a export. Výstupy těchto oddělení jsou podkladem pro práci produktových manažerů. Výrobní oddělení spravuje výrobní ředitel, kterému práci celé výroby prezentují vedoucí výroby a vedoucí směn. Dalším ředitelem ve společnosti je finanční ředitel, který přímo pracuje s výstupem kontrolingu a dále s vedoucím ekonomického oddělení, který zastřešuje práci účtárny, apod. (interní materiály firmy, 2017)

## 6.3 Základní analýza zaměstnanců

V této kapitole jsou analyzovány základní personální ukazatele. Data pro analýzu zaměstnanců byla poskytnuta personálním oddělením společnosti. Ukazatele byly zpracovány podle nejaktuálnějších dostupných dat.

### 6.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců za posledních šest let

Vybraná společnost nyní zaměstnává cca 250 zaměstnanců a tím se řadí mezi středně velké firmy. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2012 do roku 2017 zobrazuje Graf č. 1, ve kterém můžeme vidět hlavně rostoucí trend agenturních zaměstnanců. V roce 2017 došlo k největšímu zvýšení počtu agenturních zaměstnanců, a to z 26 na 42 osob. K největšímu nárůstu zaměstnanců došlo v roce 2013, kdy společnost rozšiřovala své portfolio výrobků, kdy v roce 2012 zaměstnávala 190 osob a v roce 2013 již 228 osob. Nepatrný pokles zaměstnanců nastal v roce 2016, přesně o 15 osob, kde 6 z nich bylo kmenových zaměstnanců a zbytek zaměstnanců agenturních. Během sedmi let se počet zaměstnanců zvýšil téměř o 90 osob, což vypovídá o dobrém hospodaření společnosti a jejím neustálém rozvoji.



Obr. 4. Vývoj průměrného evidenčního počtu zaměstnanců v letech 2012 – 2017 (upraveno dle interních materiálů)

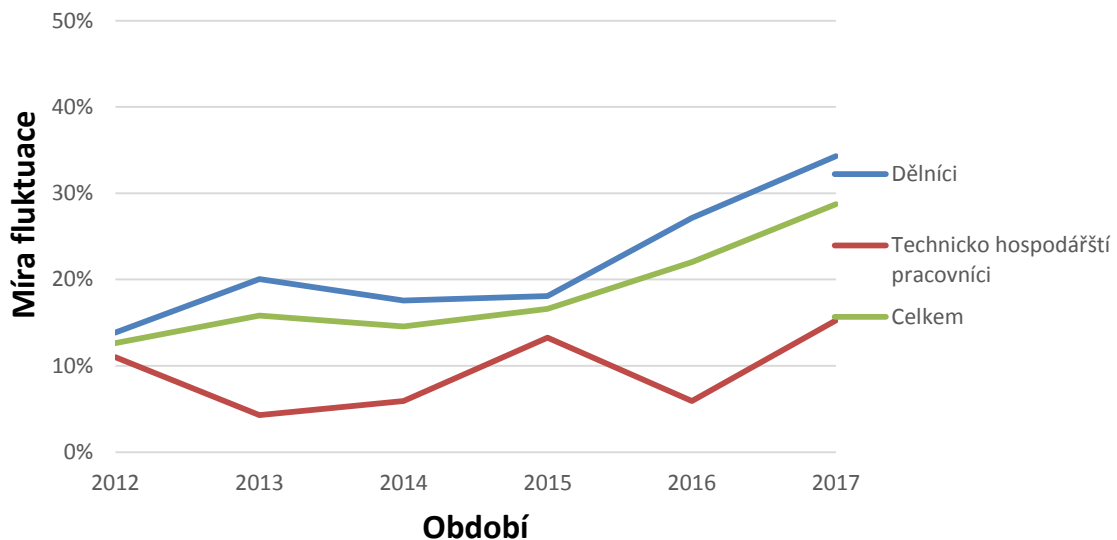
### 6.3.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

V roce 2015 tvořily 53 % všech zaměstnanců ženy a v roce 2016 tvořily ženy 52 % všech zaměstnanců. V roce 2017 tvořily ženy už jen 51 % zaměstnanců. Snižující se trend podílu žen je z důvodu, že muži začali pracovat i na pozicích, na které byli dříve obsazováni více ženy. Obsluhu balíčkových linek a administrativu tvoří stále spíše ženy, muži jsou naopak více zastoupeni jako pekaři, technici, řidiči či vedoucí pracovníci.

### 6.3.3 Vývoj míry fluktuace

Míra fluktuace je hlavním ukazatelem míry odchodů zaměstnanců ze zaměstnání. Vypočítá se jako poměr ukončených pracovních poměrů během roku k průměrnému počtu zaměstnanců daného roku. Doporučená hodnota fluktuace se různí, podle Personalista.com (© 2018) se nachází v rozmezí 5 % až 7 %. Společnost si obtížně udržuje zaměstnance, zejména v oblasti výroby. V letech 2012 – 2015 se celková míra fluktuace nacházela pod 20 %, ale v posledních třech letech fluktuace zaměstnanců stoupla z hodnoty 17 % až na hodnotu téměř 30 %. V roce 2017 dosáhla celková míra fluktuace maxima za sledovaná období. Zvyšování ukončených pracovních poměrů a tím zvyšování fluktuace je dle personálního oddělení zapříčiněno snižující se nezaměstnaností zejména v oblasti dělnických

profesí. Rok 2017 byl celkově poznamenán nedostatkem pracovních sil na trhu práce. V roce 2018 očekává organizace podobný vývoj ukazatelů. Je důležité poznamenat, že v oblasti sídla firmy se nachází mnoho výrobních firem, a tím vzniká velká konkurence na trhu práce zejména v oblasti výroby. U THP se fluktuace ve všech sledovaných období nachází v mezích tzv. zdravé fluktuace, která je udávána do 15 %.



Obr. 5. Vývoj míry fluktuace zaměstnanců v % v letech 2012 – 2017 (upraveno dle interních materiálů)

V Tab. 1 jsou uvedeny ukončené pracovní poměry zaměstnanců. V roce 2012 ukončilo ve vybrané společnosti pracovní poměr jen 22 zaměstnanců v porovnání s rokem 2017, kdy ukončilo pracovní poměr 59 zaměstnanců, je to opravdu velký nárůst. Personální oddělení uvádí jako hlavní důvod nárůstu ukončených pracovních poměrů nedostatek kvalitních pracovních sil v oblasti výroby z důvodu nízké nezaměstnanosti v oboru a velké konkurence v tomto odvětví v regionu.



Tab. 1. Ukončené pracovní poměry zaměstnanců v letech 2012 – 2017 (upraveno dle interních materiálů)

Ukončené pracovní poměry	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Technicko-hospodářští pracovníci	5	2	3	7	3	8
Dělníci	17	30	30	30	44	51
Celkem	22	32	33	37	47	59

### 6.3.4 Rozbor přidané hodnoty

V Tab. 2 můžeme vidět rozbor přidané hodnoty v letech 2014 – 2016, data za rok 2017 nebyly v době zpracování dostupné. Osobní náklady tvoří 66,6 % - 69,5 % přidané hodnoty je vidět, že firmě záleží na zaměstnancích, i když v roce 2016 došlo k poklesu na 63,6 %. Hodně malou část přidané hodnoty tvoří odpisy, firma by se měla zamyslet nad modernizací strojů a dalšího vybavení, kterými by si mohla snižovat základ daně a tím daňovou povinnost. Z vertikální analýzy přidané hodnoty můžeme dále vidět, že zisk vzrostl o 7 % mezi lety 2015 a 2016 tomuto vzrůstu by se dal přičíst fakt, že se snížily osobní náklady firmy. Dle personálního oddělení je příčinou snížení méně kvalitních zaměstnanců spadajících do nižších mzdových kategorií.

Tab. 2. Vertikální analýza přidané hodnoty v tis. Kč (upraveno dle interních materiálů)

Ukazatel	2014	Poměr	2015	Poměr	2016	Poměr
Přidaná hodnota	117774	100%	121058	100%	128341	100%
osobní náklady	78433	66,60%	84200	69,50%	81596	63,60%
Odpisy	11896	10,10%	12084	10%	11828	9,20%
Roční zisk/ztráta před zdaněním	27445	23,30%	24774	20,50%	34917	27,20%

### 6.3.5 Finanční ukazatele

Vybrané finanční ukazatele společnosti jsou uvedeny za období 2014 – 2016 v době zpracování nebyla novější data dostupná. Ve vybrané společnosti se výnosy na jednoho zaměstnance pohybovaly ve všech sledovaných obdobích okolo 2 500 000 Kč. Nejvyšší výnosy na jednoho zaměstnance byly v roce 2015, a to 2 611 000 Kč. Náklady na jednoho zaměstnance mají podobný vývoj jako výnosy, taktéž se nejvyšší hodnota nachází v roce 2015 a nejnižší v roce 2014. Můžeme zde sledovat, jak jsou náklady a výnosy propojeny.

Čistý zisk na jednoho zaměstnance v roce 2015 poklesl z hodnoty 89 000 Kč v roce 2014 na 86 000 Kč. V roce 2016 čistý zisk na zaměstnance dosáhl 126 000 Kč, což je velký nárůst oproti předchozímu období, částečně se to dá přičíst snížení nákladů na zaměstnance.

*Tab. 3. Finanční ukazatele společnosti v letech 2014 – 2016 v tis. Kč (upraveno dle interních materiálů)*

Ukazatel	Rok		
	2014	2015	2016
Výnosy celkem/Počet zaměstnanců	2433	2611	2457
Náklady celkem/Počet zaměstnanců	2118	2528	2326
Čistý zisk/Počet zaměstnanců	89	86	126

### 6.3.6 Poměrové personální ukazatele

V přepočtu na jednoho zaměstnance přidaná hodnota ve sledovaných obdobích rostla, ze 463 000 Kč v roce 2014 až na 521 000 Kč v roce 2016. Tržby na jednoho zaměstnance v roce 2015 vzrostly o 303 000 Kč, v roce 2016 naopak klesly o 71 000 Kč oproti minulému období. V porovnání s odvětvím můžeme sledovat, že přestože se přidaná hodnota společnosti zvyšuje, stále se pohybuje hluboko pod hodnotami v odvětví. U tržeb v porovnání s odvětvím můžeme vidět, stejně se vyvíjející trend u vybrané společnosti, i v odvětví dochází v roce 2016 k mírnému poklesu hodnot. V odvětví tržby na jednoho zaměstnance vzrostly z 3 871 000 Kč v roce 2014 na 3 900 000 Kč v roce 2015, v roce 2016 došlo ke zmíněnému poklesu hodnoty a to na 3 878 000 Kč. Celkově jsou tržby společnosti v průměru o 60 % nižší, než je běžné v odvětví.

*Tab. 4. Poměrové ukazatele společnosti v letech 2014 – 2016 v tis. Kč (upraveno dle interních materiálů)*

Ukazatel	Rok		
	2014	2015	2016
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	463	506	521
Tržby/ počet zaměstnanců	2216	2519	2448

Tab. 5. Poměrové ukazatele odvětví 2014 – 2016 v tis. Kč (upraveno dle panoramatu zpracovatelského průmyslu, © 2018)

Ukazatel	Rok		
	2014	2015	2016
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	864	880	905
Tržby/ počet zaměstnanců	3871	3900	3878

Podíl osobních i mzdových nákladů na jednoho zaměstnance se v roce 2015 zvýšil a v roce 2016 snížil, u osobních nákladů to bylo v roce 2015 zvýšení o 43 000 Kč a v roce 2016 snížení o 20 000 Kč. Toto snížení není nijak dramatické, ale dalo by se z této situace vyvodit, že došlo ke změnám ve struktuře zaměstnanců a také v jejich mzdovém ohodnocení např. nižší platy agenturních zaměstnanců, změna výrobních norem atd. Tato informace však nebyla personálním oddělením jako důvod potvrzena a jako důvod uvádí nedostatek kvalitní pracovní síly. Ve srovnání s odvětvím můžeme konstatovat, že osobní a mzdové náklady vybrané společnosti jsou v průměru o 34 % nižší. Podíl osobních i mzdových nákladů na jednoho zaměstnance v odvětví se za sledovaná období zvyšuje, v roce 2015 se osobní náklady v odvětví zvýšily o 13 000 Kč a v roce 2016 o 19 000 Kč, na rozdíl od sledované společnosti, kde došlo v roce 2016 ke snížení hodnoty.

Tab. 6. Mzdové ukazatele společnosti v letech 2014 – 2016 v tis. Kč (upraveno dle interních materiálů)

Ukazatel	Rok		
	2014	2015	2016
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	309	352	332
Mzdové náklady/Počet zaměstnanců	222	254	239

Tab. 7. Mzdové ukazatele odvětví v letech 2014 – 2016 v tis. Kč (upraveno dle panoramatu zpracovatelského průmyslu, © 2018)

Ukazatel	Rok		
	2014	2015	2016
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	431	444	463
Mzdové náklady/Počet zaměstnanců	309	318	331

### 6.3.7 Průměrná hrubá mzda

V tabulce jsou uvedeny průměrné mzdy pracovníků za sledovaná období, které v průběhu let klesají. V porovnání s odvětvím jsou mzdy zaměstnanců vybrané společnosti v průměru o 6 400 Kč nižší, než je tomu v odvětví.

*Tab. 8. Průměrná hrubá mzda na jednoho zaměstnance společnosti a v odvětví v letech 2014 – 2016 (vlastní zpracování dle interních materiálů a panorama zpracovatelského průmyslu, © 2018)*

Rok	Průměrná hrubá mzda v Kč	Průměrná hrubá mzda v odvětví v Kč
2014	20583	25 735
2015	20333	26 497
2016	19666	27 613

## 6.4 Současný motivační systém společnosti

Podklady pro zpracování byly poskytnuty personálním oddělením vybrané společnosti. Technicko-hospodářští pracovníci (dále THP) jsou odměňováni časovou měsíční mzdou. Zaměstnanci ve výrobě jsou odměňováni časovou nebo úkolovou mzdou dle vykonávané činnosti. Dále jsou zaměstnancům přiznávány příplatky v souladu se zákoníkem práce:

- za práci v noci,
- práci přesčas,
- za ztížené pracovní prostředí,
- práci ve svátek,
- za práci v sobotu a v neděli.

Ve výrobním oddělení jsou zaměstnanci řazeni do mzdových tříd podle dovedností, které jsou kontrolovány zkouškami. Při jejich zvládnutí může zaměstnanec přejít do vyšší mzdové kategorie. Dále hraje roli počet odpracovaných let u organizace. Na postup do vyšší mzdové kategorie musí být zaměstnanec navrhnut vedoucím směny, který dá návrh ke schválení vedoucímu výroby. Tak může kariérně růst i řadový dělník a je motivován k lepším výkonům, i když je placen hodinovou mzdou.

### 6.4.1 Pracovní režim

Pracovníci výroby pracují v nepřetržitém provozu v dvanácti hodinových směnách.

THP pracují 40h týdně, většinou 8h denně, ale není problém domluvit se na dřívějším odchodu z práce. Zaměstnavatel se snaží vyjít zaměstnancům vstříc, pokud si potřebují něco vyřídit a dohodnout se na případném „naddělení“ v jiný den.

### 6.4.2 Zaměstnanecké benefity (výhody)

Zaměstnanci vybrané společnosti mají možnost využívat mnoho benefitů, které jsou poskytovány firmou nad rámec jejich základní mzdy. V zaměstnaneckých výhodách společnosti jsou zahrnuty, jak hmotné, tak i nehmotné, prvky motivace, aby uspokojili co nejvíce zaměstnanců. Jsou to:

**Stravenky** – 80 Kč/8hod směna, 120 Kč/12hod směna (55 % hradí zaměstnavatel).

**Jazykové kurzy** – každý zaměstnanec má nárok čerpat 7000 Kč/rok na vzdělávání v anglickém jazyce, 1x ročně musí prokázat posun o 1 úroveň – prověřuje se jazykovým auditem. Pokud se neposune, tak hradí zpětně polovinu čerpané částky a může pokračovat dál ve vzdělání.

**Teambuilding setkávání:**

- vánoční večírek pro zaměstnance s dárkem v hodnotě cca 400 Kč/os.,
- Mikulášská besídka pro děti zaměstnanců + mikulášský balíček pro účastníky se děti zaměstnanců,
- účast firemní posádky na závodech Dračích lodí v místě sídla společnosti,
- grilovací párty – každoročně v září pro zaměstnance, jejich partnery a děti nad 15 let,
- další sportovní setkávání.

**Individuálně možnost zapůjčení** firemní navigace, vozíku nářadí pro soukromé účely.

**Možnost Home office** pro obchodníky a matky a otce na mateřské a rodičovské dovolené.

**Přednostní nabízení letních brigád** pro děti zaměstnanců.

**Využívání služebního telefonu** i pro soukromé účely.

**Jednorázové odměny** za 10, 15, 20, 25 let u firmy. Jednorázové odměny za narození dítěte, kulaté narozeniny zaměstnance, za uzavření sňatku, za odchod do důchodu (uvedené se odvíjí od doby pracovního poměru u firmy).

**Každý vedoucí pracovník může navrhnout individuální benefit** pro pracovníka, který ale musí projednat s HR Managerem či jednatelem.

**Možnost osobnostního rozvoje** – vzdělávání – odborné i měkké dovednosti.

**Možnost využití automobilu pro soukromé účely** (kvality manager senior). Možnost využívat služebního automobilu (Export Manager, Kvality Manager, Purchasing Manager).

**Cestovné ve výši 10 tis. Kč/měs** (Finanční ředitelka, Vedoucí technického úseku) jako náhradu cestovních výdajů.

**„Sick days“** – každý zaměstnanec má možnost využít 2x do roka placený den zdravotního volna.

**Motivační systém ve výrobě** – „Grošíky“ – rozpočet cca 60 tis. Kč/rok – vedoucí směny a vedoucí výroby přidělují Grošíky výrobním dělníkům na základě kvartálně obměňovaných kritérií pro přidělení:

- Za ochotu jít na přesčas,
- Udělat něco nad rámec povinností.

Grošíky (body) si mohou vybrat např. na nákup poukázky (bazén, masáže nebo týmovou akci pro směnu atd.).

### **6.4.3 Hodnotící pohovory zaměstnanců společnosti**

Hodnotící pohovory jsou vykonávány s THP společností. Hodnotící pohovory slouží ke zlepšení motivace zaměstnanců.

Hodnocený pracovník si před hodnotícím pohovorem připraví sebehodnocení a návrhy cílů pro další období. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

#### **Forma hodnotících pohovorů:**

Hodnotící pohovory dle směrnice č. 1 (2011) probíhají formou otevřených rozhovorů hodnotitelů s hodnocenými pracovníky 2x ročně, a to v období 1. - 30. dubna, a druhý poté v období 1. – 31. října. Hodnotící pohovory jsou vedeny sestupně dle organizační struktury. Hodnotitel může uskutečnit pohovory se svými podřízenými až v okamžiku, kdy už proběhl jeho hodnotící pohovor s nadřízeným. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

Nejpozději 30. dubna a u druhého pohovoru 30. října musí hodnotitel odevzdat záznam hodnotícího pohovoru s vyhodnocením minulého období HR Managerovi k archivaci. HR

Manager na základě těchto záznamů vyplní podklady pro výplatu prémie a zašle do 5. kalendářního dne v měsíci mzdové účetní. Prémie jsou vypláceny 1 x za 6 měsíců. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

Výjimku tvoří obchodní zástupci, kteří jsou vyhodnocováni dle nastavených kritérií každý měsíc. Záznam z hodnotícího pohovoru a nastavení rozvojových cílů však bude probíhat i u těchto pracovníků, a to ve výše uvedených termínech 2x ročně. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

### **Struktura hodnotících pohovorů:**

Hodnotící pohovory probíhají dle formální struktury pro vedení pohovorů:

- sebehodnocení,
- vyhodnocení pracovního výkonu, vyhodnocení cílů za minulé období,
- návrhy cílů na budoucí období,
- dohoda o cílech na budoucí období. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

### **Hodnotitel:**

Hodnotitelem je přímý nadřízený pracovník hodnoceného. V případě, že pracovník vykonává 2 pracovní pozice, mohou být u pohovoru přítomni 2 vedoucí pracovníci. V takovém případě je nutné, aby se před pohovorem s hodnoceným sešli a domluvili se, jakým způsobem pohovor povedou a jak se budou podílet na hodnocení a stanovení nových cílů. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

Hodnotitel musí být před vedením hodnotícího pohovoru proškolen pro roli hodnotitele.

### **Průběh hodnotícího pohovoru:**

Hodnotitel si s hodnoceným sjedná termín pohovoru alespoň 2 dny předem a vyzve hodnoceného k přípravě sebehodnocení. Na pohovor si obě strany vymezí 1,5 hodiny. Hodnocený i hodnotitel si přichystají před pohovorem formuláře z minulého období a hodnotitel připraví formulář pro nové období. Hodnotitel provede písemné vyhodnocení stanovených hodnotících kritérií. Pohovor probíhá v klidném, nerušeném prostředí. Na konci pohovoru hodnotitel a hodnocený společně vyplní formulář hodnotícího pohovoru, který podepíší jako stvrzení vzájemné dohody. V případě, že nedojde k dohodě, je formulář postoupen nadřízenému hodnotitele. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

**Obsah hodnotícího pohovoru:**

- **Hodnocení pracovní výkonnosti** - Hodnocení cílů stanovených metodou SMART (specifické, měřitelné, akceptované, realistické, termínované). Každý pracovník má stanoven 1-2 týmové cíle (př. týmový – v rámci projektového týmu, pracovního kolektivu, atd.). Dále má pracovník stanoven 1- max 5 individuálních cílů, které navažují na firemní cíle. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)
- **Dohoda o dalším rozvoji** - Vzdělávání, účast v projektech, kurzy, školení, které bude pracovník absolvovat v následujícím období. Může také připravovat pracovníka na možný kariérní posun. (upraveno dle směrnice č. 1, 2011)

**6.4.4 Týmová práce a pracovní vztahy**

Ve výrobním oddělení pracují zaměstnanci v 25 – 30 členných skupinách. Každá skupina (směna) má svého vedoucího a jeho zástupce, kteří odpovídají za splnění zadané výroby a odpovídající kvalitu. Vedoucí směny se zodpovídají vedoucímu provozu.

Oddělení THP je rozděleno na více méně četná oddělení, kde každé má svého vedoucího. Týmová práce je založena na ochotě, vzájemné spolupráci, důvěře a předpokladu, že každý zaměstnanec má dostatečné znalosti o práci ostatních členů skupiny.

Dobré pracovní i mimopracovní vztahy ve společnosti se společnost snaží udržovat zejména teambuildingovými akcemi, zaměstnanci se tak střetávají i mimo pracoviště a lépe se poznají.

**6.5 Shrnutí**

Vybraná společnost má v posledních letech vyšší fluktuaci zaměstnanců, proto by bylo vhodné zamyslet se nad stávajícím motivačním programem a jeho obměně, aby se stal pro zaměstnance atraktivnější a motivoval je k setrvání ve společnosti. Personální oddělení vybrané společnosti považuje svůj stávající motivační systém za propracovaný, zacílený jak na vnější, tak na vnitřní motivaci, i když připouští, že je vždy prostor ke zlepšení. Ve výrobním oddělení proběhl dle personálního oddělení obdobný průzkum v roce 2016, a proto se společnost rozhodla zacílit nyní na THP, kde nyní pociťují nižší motivovanost zaměstnanců.



## 7 ANALÝZA MOTIVACE VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

Pro analyzování motivovanosti zaměstnanců společnosti bylo zvoleno dotazníkové šetření, pro které byli vybráni THP. Zde byl po rozhovoru s personálním oddělením, společností vyhodnocen největší problém s motivovaností zaměstnanců a vznikl zájem ze strany společnosti o provedení analýzy a následnému doporučení na zlepšení motivačního systému. K vyplnění dotazníku bylo osloveno 70 THP.

### 7.1 Realizace dotazníkového šetření a rozhovorů

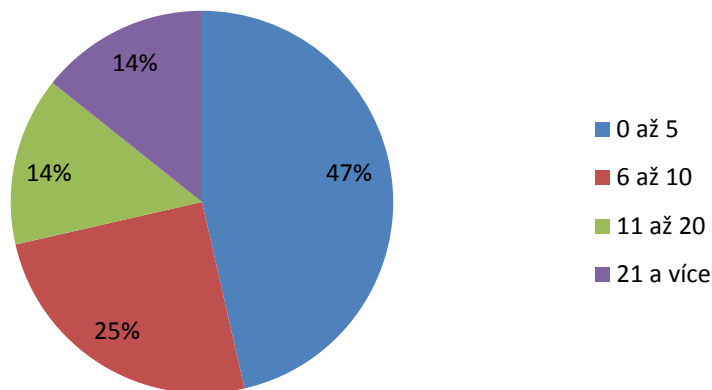
Dotazník, který je přílohou č. 2, (PŘÍLOHA PII) obsahoval celkem 33 otázek, kde 30 otázek sloužilo k identifikaci motivačního typu dotazovaného vzorku zaměstnanců. Byl použit dotazník motivačních zdrojů od Barbuta a Scholla (1998). Na otázky respondenti odpovídali označením políčka míry souhlasu s výrokem na pěti stupňové škále 1-5. Zbýlé tři otázky byly věnovány identifikačním údajům pohlaví, počet odpracovaných let u organizace a výše mzdy. Dotazníkové šetření probíhalo v lednu 2017. Pro lepší vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců probíhaly také nestrukturované rozhovory zejména s personálním oddělením, ale také s ostatními THP.

Distribuce dotazníku k zaměstnancům byla zajištěna personálním oddělením. Vyplněné dotazníky respondenti vhazovali do označené schránky u recepce, která byla vytvořena pro tento účel. Vyplněných dotazníků bylo odevzdáno 59, to znamená návratnost 84 %. Po následné kontrole vyplnění musely být 3 dotazníky vyřazeny z důvodu nekompletního vyplnění dotazníků.

#### 7.1.1 Struktura respondentů

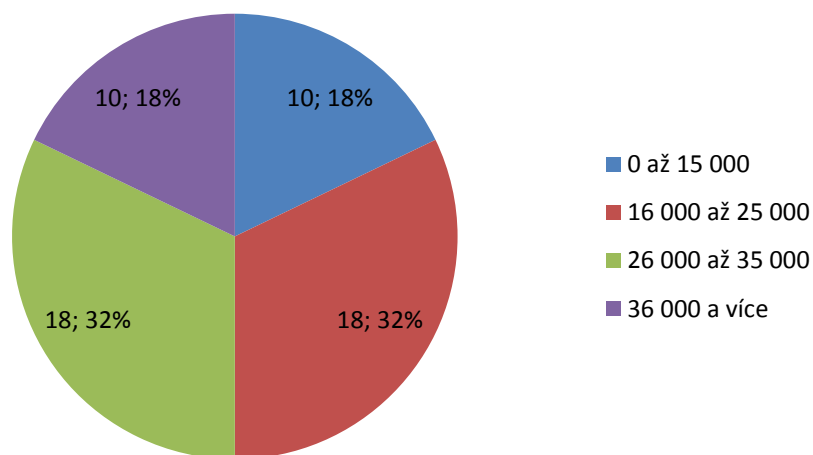
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 36 žen a 20 mužů, což je 64 % žen a 36 % mužů.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce respondentů a to 47 % pracuje ve společnosti pět let a méně. Za velké hodnoty však můžeme považovat i 14 % respondentů pracujících u společnosti déle jak 21 let viz obr. 8. Průměrně tedy u společnosti vybraný vzorek respondentů pracuje 12,5 roku. Vzorek respondentů se dá tedy označit za stálý kolektiv.



Obr. 6. Podíl respondentů dle odpracovaných let u společnosti (vlastní zpracování)

Dále byli respondenti tázáni na výši své mzdy největší podíl, a to 32 % potažmo 18 respondentů, bylo dosaženo v intervalu 16 000 – 25 000 Kč a 26 000 – 35 000 Kč. V průměru výsledek odpovídá průměrné hrubé mzdě v podniku.



Obr. 7. Výše mezd respondentů (vlastní zpracování)

### 7.1.2 Vyhodnocení jednotlivých motivačních typů zaměstnanců společnosti

Hodnoty odpovědí ze všech správně vyplněných dotazníků byly vyhodnocovány v programu Microsoft Excel.

Pro učení motivačního typu ve společnosti bylo položeno celkem 30 otázek rozdělených do pěti kategorií po šesti otázkách, které dle Barbuta a Scholla (1998) vedou právě k tomuto určení. První kategorie otázek je zaměřena na to, zda jsou respondenti poháněni vnitřní motivací, další kategorie ukazuje míru instrumentální motivace, třetí oddíl se věnuje vnějšímu-sebevnímání, předposlední oddíl otázek je zaměřen na vnitřní sebe-vnímání, v poslední části jsou položeny otázky na motivační typ internalizace cíle.

Pro zjištění hodnoty indexu za jednotlivé kategorie byly použity pouze souhlasné odpovědi, kde odpovědi souhlasím i spíše souhlasím, byla přidělena stejná váha. Pro srovnání a potvrzení správnosti výsledků byla použita metoda průměrování, kdy byl vypočítán průměr za každou odpověď a následně průměr za kategorii. Zde byla míře souhlasu s výrokiem přiřazena pro přesnější určení motivačního typu ve společnosti bodová hodnota: souhlasím 2 body, spíše souhlasím 1 bod, nemám názor 0 bodů, spíše nesouhlasím -1 bod, nesouhlasím -2 body. Z výsledků můžeme konstatovat, že v obou případech dopadlo vyhodnocení stejně nejvíce zastoupen je typ vnitřní sebe-vnímání a nejméně vnější sebe-vnímání.

Tab. 9. Četnost a vyhodnocení odpovědí respondentů (vlastní zpracování)

Motivační typ	Četnost odpovědí v kategoriích				Hodnota indexu za kategorii v %	Průměr za kategorii
	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím		
Vnitřní motivace	42	118	72	38	48%	0,196
Instrumentální motivace	44	102	62	64	43%	-0,0238
Vnější sebe-vnímání	20	90	124	32	33%	-0,1726
Vnitřní sebe-vnímání	84	186	26	2	80%	0,7857
Internalizace cíle	48	186	50	10	64%	0,5774

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejčetnějším motivačním typem zaměstnanec je ve vybrané společnosti vnitřní sebe-vnímání a následuje ho internalizace cíle. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na další sebe-rozvoj respondentů. Naopak jako druhá nejnižší je mezi respondenty zastoupena instrumentální motivace, která je založena na hmotných odměnách. Je tomu tak nejspíše z důvodu vysoké průměrné doby zaměstnání respondentů ve společnosti. Po jisté době zaměstnancům nestačí peněžní odměny, ale potřebují najít vyšší smysl své práce a vnitřní motivaci pro práci, jinak u společnosti nesetrvávají. Vnější sebe-vnímání byl mezi respondenty nejméně zastoupený typ motivace. Důvodem tohoto výsledku může být skutečnost, že THP na svých pozicích musí být spíše rozhodní a personalisté se snaží vybírat zaměstnance tak, aby budoucím zaměstnancům

nešlo jen o hmotné odměny, ale aby byli loajální vůči společnosti a snažili se být pro ni přínosem.

## **7.2 Realizace individuálních rozhovorů s vybranými respondenty**

V této části budou upřesněny některé výsledky dotazníkového šetření na základě individuálních rozhovorů s vybranými respondenty. Jednalo se o polo-strukturované rozhovory, které probíhaly až po analyzování výsledků dotazníkového šetření. Cílem bylo, zjistit konkrétnější informace o vnímání aktuálního systému odměňování a poskytovaných benefitů, atmosféře na pracovišti a komunikaci uvnitř firmy, jak s nadřízenými, tak mezi zaměstnanci. Respondenti byli ubezpečeni, že rozhovory budou probíhat anonymně, proto i interpretace bude souhrnná, bez přímé interpretace.

### **7.2.1 Charakteristika respondentů**

Individuální rozhovory byly uskutečněny s 5 respondenty, z toho byly 3 ženy a 2 muži. Všichni respondenti pracují u společnosti déle jak pět let, z toho 2 respondenti pracují na vedoucích pozicích.

### **7.2.2 Výzkumné otázky**

Respondentům byly položeny následující čtyři otázky.

Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů uspokojivá? Jaké zaměstnanecké benefity byste si přál/a?

Jak vnímáte aktuální systém odměňování? Co byste v něm vylepšil/a?

Jak probíhají hodnotící pohovory, a jak se na ně připravujete?

Jak vnímáte atmosféru na pracovišti a komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými?

### **7.2.3 Výsledky rozhovorů s vybranými respondenty**

Všichni respondenti hodnotí nastavení zaměstnaneckých benefitů i systém odměňování kladně. Jako další možné benefity, které by se jim líbili, aby firma zařadila, uvedli např. docházkový bonus, zřízení klidové zóny, příspěvek na životní nebo penzijní připojištění nebo dny dovolené navíc. Na otázku, zda by uvítali sebe-rozvojové kurzy, se vyjádřili 3 respondenti pro a dva proti. Jeden respondent se vyjádřil, že by do systému odměňování zařadil odměnu za „zlepšovák“, aby zaměstnanci více přicházeli s vlastními nápady, např. na vylepšení výrobního procesu nebo produktu. Kladně hodnotí zejména teambuildingové

akce, kterých by mohlo být podle respondentů určitě ještě víc, jako důvod uvádějí utužování dobrých vztahů mezi pracovníky při společných aktivitách. Na otázku, zda by chtěli změnit svoji práci, zněla od všech respondentů odpověď ne.

U hodnotících pohovorů vidí, jako největší problém sebehodnocení, které 3 respondentům není příjemné, ale jinak se rozhovory nesou dle respondentů v přátelském duchu. V rámci rozhovorů je hodnocena jejich práce za půl roku a stanoveny cíle na půl rok další. Na otázku, zda tedy není 2x ročně málo, bylo všemi respondenty odpovězeno, že je tato frekvence dostačující. Celkově atmosféru na pracovišti a komunikaci mezi zaměstnanci hodnotí nadprůměrně. Komunikace s vedoucími pracovníky je podle respondentů někdy komplikovanější. To ale přikládají jejich vytíženosti a mají pro to pochopení.

Odpovědi respondentů individuálních rozhovorů ne zcela odpovídají výslednému motivačnímu typu z dotazníkového šetření. K tomuto faktu bude přihlédnuto při tvorbě doporučení.

### **7.3 Zhodnocení aktuální situace**

Považuji za důležité poukázat na přednosti a možnosti zlepšení vycházejících z výsledků analýzy motivace zaměstnanců a individuálních rozhovorů. Z výsledků dotazníkového šetření můžeme vyvodit, že zaměstnanci vybrané organizace nejsou poháněni jen penězi, což na jednu stranu můžeme považovat za pozitivní, ale firma si musí být vědoma, že v takovém případě musí mít motivační systém více zaměřen na nehmotné faktory. Rozhodně je náročnější uspokojit a udržet takového zaměstnance motivovaného, než zaměstnance, který je více zaměřen na hmotnou motivaci. Vzniká tu riziko nižších výkonů u dlouhodobých pracovníků, kteří potřebují právě vyšší smysl své práce. Z rozhovorů i dostupných dat je zřejmé, že respondenti, jsou svému zaměstnavateli věrní, svědčí o tom zejména průměrná doba zaměstnání 12,5 roku. Pozitivní hodnocení atmosféry na pracovišti respondenty, mohu potvrdit. Za dobu strávenou ve společnosti jsem zaznamenala pouze usměvavé a příjemně naladěné zaměstnance.

Tab. 10. Přednosti a prostor ke zlepšení (vlastní zpracování)

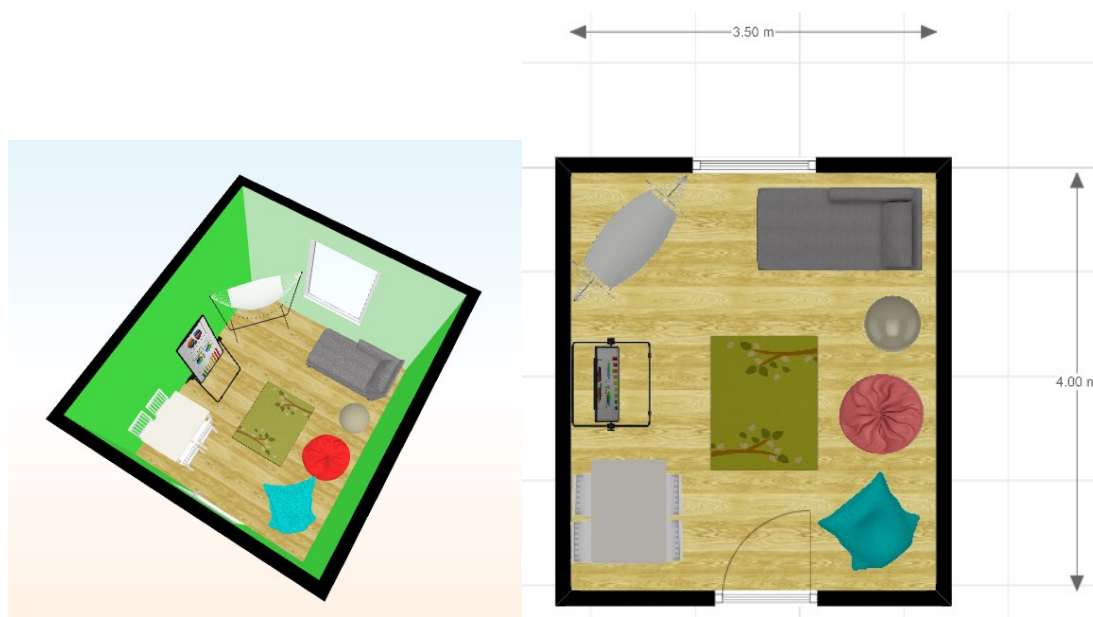
Přednosti	Prostor ke zlepšení
Zaměstnanci nepracují jen pro peníze	Těžší udržitelnost motivace zaměstnanců
Věrnost zaměstnanců	Riziko nízkých výkonů dlouholetých pracovníků
Dobré vztahy na pracovišti	

## 8 DOPORUČENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat strukturu zaměstnanců z pohledu jejich motivace a následně navrhnou zlepšení motivačního systému, tak aby odpovídal zastoupení jednotlivých kategorií motivačních typů. V této kapitole jsou uvedena doporučení na změny motivačního systému, které by mohly vést ke zvýšení motivace nejen vybrané kategorie zaměstnanců a zejména převládajícího motivačního typu, ale ke zlepšení motivace v celé společnosti.

### 1. Zřízení relaxační místnosti

Jako zajímavé řešení pro zlepšení motivace se jeví zřízení relaxační místnosti, která byla zmiňována i při individuálních rozhovorech s respondenty. Celodenní sezení a soustředění se u počítače je velmi náročné, proto by chvíle strávené v relaxační místnosti mohli následně vést k lepším výkonům zaměstnanců. Dále by mohla být místnost využívána k malým poradám týmů, při kterých není potřeba dataprojektoru.



Obr. 8. Grafický návrh relaxační místnosti (vlastní zpracování v programu Floorplanner)

Tato místnost by byla určena pro THP, mezi kterými probíhal výzkum. Místnost by se mohla nacházet v některé nevyužité kanceláři, což by nevyžadovalo žádné stavební úpravy. V obrázku Obr. 8. je graficky znázorněno, jak by mohla relaxační místnost ve společnosti vypadat. Grafické zpracování proběhlo v programu Floorplanner. Samo-

zřejmostí jsou zásuvky na notebooky, kterými jsou vybaveny všechny kanceláře. V Tab. 10 jsou uvedeny průměrné náklady, které by bylo potřeba vynaložit na zřízení. Jedná se o orientační ceny, kdy byly zprůměrovány vždy alespoň tři nabídky, výsledná cena by záležela na konkrétním výběru zboží, kterého je v dnešní době na trhu velké množství.

*Tab. 11. Náklady na vybavení  
relaxační místnosti (vlastní  
zpracování)*

Nákladové položky	Cena
Výmalba	3 500 Kč
Osvětlení	1 500 Kč
Lenoška	5 000 Kč
Houpací síť	1 500 Kč
Gymnastický míč	300 Kč
Sedací vak 2x	2 000 Kč
Flipchart	2 500 Kč
Stůl + 4 židle	5 000 Kč
Koberec	2 000 Kč

## 2. Sebe-rozvojové kurzy pro THP

Podporou motivace dle převažujícího motivačního typu by mohlo být absolvování sebe-rozvojových kurzů zaměřených například na zvládání stresu, sebe-motivaci nebo vedení lidí. Nyní společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na kurzy angličtiny a samozřejmě zaměstnanci absolvují nutná zákonná školení. Konkrétní data o nákladech na tato školení nebyla společností poskytnuta.

Níže v Tab. 12. jsou uvedeny kurzy se sebe-rozvojovou tematikou k možnému absolvování. (Shine group, © 2018, Jak lidi vést namísto řídit – neviditelný leadership, © 2018, *Gradua-CEGOS*, © 2015)



Tab. 12. Nabídka sebe-rozvojových kurzů (vlastní zpracování)

Název kurzu	Poskytovatel	Komu je určen	Datum konání	Místo konání	Cena za osobu bez DPH
Jak lidi vést namísto řídit	Wox a.s.	TPH	12.4.2018	Praha	3 590 Kč
Sebe-motivace a zvládání stresu	SHINE Leadership s.r.o.	TPH	22.10.2018	Praha	6 500 Kč
Vedení lidí a osobní rozvoj s enneagramem	SHINE Leadership s.r.o.	vedoucí pracovníci	13-14.6.2018	Praha	14 000 Kč
Self management	Gradua-CEGOS, s.r.o.	THP	31.5-1.6.2018	Praha	7 900 Kč

### 3. Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění

Příspěvek na životní dále (ŽP) nebo penzijní připojištění byl zmiňován v individuálních rozhovorech a mohl by být výhodný, jak pro společnost, tak pro všechny zaměstnance. Tento příspěvek se totiž zahrnuje do daňových nákladů pro zaměstnavatele a do příjmů, které nepodléhají zdanění a povinnému odvodu pojistného pro zaměstnance. Pro přiblížení uvádím Tab. 12, kde se jednou zaměstnavatel rozhodne dát 1000 Kč na příspěvek životního nebo penzijního připojištění a v druhém případě zvednout o stejnou částku hrubou mzdu.

Tab. 13. Srovnání nákladů při 1000 Kč navíc ve mzdě a příspěvku na ŽP nebo penzijní připojištění (vlastní zpracování)

	Výplata ve mzdě	Příspěvek na penzijní/životní připojištění
Částka	1 000 Kč	1 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnavatel	340 Kč	0 Kč
Sociální a zdravotní pojištění a daň – zaměstnanec	311 Kč	0 Kč
Náklady společnosti za zaměstnance	1 340 Kč	1 000 Kč
Skutečný příjem zaměstnance	689 Kč	1 000 Kč

Příspěvek by mohl být určen pro zaměstnance, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou a jsou u společnosti zaměstnaní déle jak dva roky. Pak by mohlo přiznávání příspěvků vypadat takto:

Tab. 14. Návrh na přiznávání příspěvků  
(vlastní zpracování)

Doba zaměstnání u společnosti	Měsíční příspěvek na životní/penzijní připojištění
2 - 5 let	500
6 - 10 let	700
11 - 20 let	800
21 a více let	1000

Zda se bude jednat o ŽP nebo penzijní připojištění, by si mohl rozhodnout každý zaměstnanec individuálně.

V kategorii THP víme, že průměrná doba zaměstnání je 12,5 roku, roční náklady na tento příspěvek na jednoho zaměstnance by tu byly 9 600 Kč.

#### 4. Docházkový bonus a odměna za „zlepšovák“

Jako další možnou změnou v systém odměňování je docházkový bonus, který by ocenili všichni respondenti individuálních rozhovorů. Tento benefit by mohl být využíván všemi zaměstnanci společnosti. Při nulové absenci zaměstnance by zaměstnanec mohl získat k základní mzdě 500 - 1000 Kč. O hodnotě docházkového bonusu bylo diskutováno s personálním oddělením, a pokud by se zamýšleli, nad zavedením tohoto bonusu jednalo by se o částku v rozmezí právě 500 – 1000 Kč. Pro bližší vyčíslení nákladů pro společnost, by bylo třeba znát, jaká byla docházkovost zaměstnanců v minulých obdobích, bohužel takové údaje nebyly společností poskytnuty. Při nulové absenci zaměstnanců a příspěvku 1000 Kč by se mzdové náklady společnosti měsíčně zvedly o 246 000 Kč. Pro krátkodobé náhlé nemožnosti být v práci mohou zaměstnanci využít „sick days“, při kterém by o docházkový bonus nepřišli. Pokud by se společnost rozhodla tento benefit zavést doporučila bych konzultaci s právníkem, aby nedošlo k diskriminaci dle zdravotního stavu.

Jelikož jako nejčtenější motivační typ mezi respondenty bylo vnitřní sebevnímání a následoval typ internalizace cíle jako další možností zlepšení motivačního systému by mohla být odměna za „zlepšovák“. Vyčíslení takové odměny je však obtížné, může se pohybovat v tisících i desetitisících Kč. Podmínky pro takový typ odměny můžou být dány ekonomickými dopady anebo jinými výhodami, kterých se dosáhne ve společnos-

ti zavedením zlepšovacího návrhu, například odměna podle úspor, ke kterým dojde po zavedení.

Podrobnější rozpracování dle konkrétních podmínek společnosti by se následně mohl zabývat vedoucí vývoje, který má o dané problematice nejvíce informací a znalostí. V roce 2016 vynaložila společnost na výzkum a vývoj 12 696 000 Kč.

## **5. Další společenské akce**

Organizování a poskytnutí příspěvku na dopravu nebo vstupenku například na muzikálové nebo divadelní představení, jednodenní zájezd do wellness nebo na sportovní utkání.

Při rozhodnutí financovat například jednou za půl roku vypravení autobusu pro zaměstnance na takovou akci, by náklady pro společnost, při vzdálenosti 100 km a využití autobusové dopravy UchytílCZ s.r.o., která má veřejný ceník, by náklady činily 6 600 Kč. Ročně by to společnost vyšlo na 13 200 Kč. (Uchytíl)

Další možností je poskytnout po přihlášení například alespoň 20 zaměstnanců 50 % slevu na vstupenku na vybrané kulturní akce v okolí, které by byly vybrány personálním oddělením. Vždy minimálně 3 měsíce před konanou akcí by bylo vyvěšeno konkrétní sdělení o akci na nástěnce, která je všem dostupná, a kde by se jednotliví zaměstnanci mohli zapsat. Každý zaměstnanec by měl během jednoho roku nárok čerpat tento benefit dvakrát. Vyčíslení nákladů by záleželo na tom, kolik zaměstnanců bude mít o tento benefit zájem, kolik akcí za rok by společnost ochotna vybrat a jaké ceny vstupenek by byly. Pro předběžné stanovení nákladů by společnost mohla podrobit zaměstnance dotazování, zda by tento benefit využívali, a pak vybrat akce, na které by se příspěvek vztahoval.

Přílohou č. 4 (PŘÍLOHA PIV) je zpracovaný motivační program pro THP. Červeně jsou označeny položky, které jsou uvedeny v doporučení pro vybranou společnost.

## ZÁVĚR

Kvalitní motivovaní zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem společnosti. Tohoto faktu si je vědoma i vybraná společnost, a proto se rozhodla vyhovět požadavku na zpracování analýzy motivace vybraných zaměstnanců.

V teoretické části byly nejprve vysvětleny základní pojmy motivace a stimulace, motivační program a byly zmíněny některé výzkumy motivace. V praktické části byla nejdříve představena vybraná společnost a byla provedena základní analýza zaměstnanců, ve které probíhal výzkum.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu motivace vybraných zaměstnanců ve společnosti a na základě výsledků analýzy navrhnout konkrétní doporučení na vylepšení motivačního systému. Analýza byla provedena dotazníkovým šetřením na převládající motivační typ respondentů a individuálními polo-strukturálními rozhovory s vybranými zaměstnanci. Analýzou bylo zjištěno, že převládající motivační typ je vnitřní sebe-vnímání, nejvíce tedy zaměstnance ovlivňuje nehmotná motivace.

Pro zvýšení motivovanosti zaměstnanců bylo na základě výsledů dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů zpracováno pět doporučení, která byla předána personálnímu oddělení společnosti k projednání:

- zřízení relaxační místnosti,
- sebe-rozvojové kurzy pro TPH,
- příspěvek na ŽP nebo penzijní připojištění,
- docházkový bonus a odměna za „zlepšovák“,
- zlepšení adaptace nových zaměstnanců,
- další společenské akce.

Dle posledních informací vybraná společnost z výše uvedeného zvažuje zavedení docházkového bonusu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ADAIR, John Eric., 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

BARBUTO, John E. a Richard W. SCHOLL, 1998. Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports* [online]. Juny 1998, vol 82, issue 3, s. 1011-1022 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/247880703\\_Motivation\\_Sources\\_Inventory\\_Development\\_and\\_validation\\_of\\_new\\_scales\\_to\\_measure\\_an\\_integrative\\_taxonomy\\_of\\_motivation](https://www.researchgate.net/publication/247880703_Motivation_Sources_Inventory_Development_and_validation_of_new_scales_to_measure_an_integrative_taxonomy_of_motivation)

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5., Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BROOKS, Ian., 2009. *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 4th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 341 s. ISBN 978-0-273-71536-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-3478-9.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, Josef., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MCGRATH, James a Bob BATES., 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 263 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NIERMEYER, Rainer a Manuel, SEYFFERT., 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 112 s. ISBN: 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela at al., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery, 2., přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PINK, Daniel H., 2011. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.

PLAMÍNEK, Jiří., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PORVAZNÍK, Ján, 2010. *Celostní management*. Vyd. 4. Bratislava: Iris, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

SALZBURNN, Rudolf a Marin POBOŘIL., 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 176 s. ISBN 80-86764-32-X.

URBAN, Jan., 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ., 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNEROVÁ, Irena., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

*Aon plc*, © 2017. [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://bestemployerseurope.aon.com/cz/studie-best-employers/?lang=en>

*Aktuálně.cz*, Praha, © 2016. Ekonomika. [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-praci-koncime-nejcasteji-po-roce-nebo-sesti-letech-dele-ne/r~aea3fdceff2211e5a5f4002590604f2e/>

*Gradua-CEGOS*, © 2015. Katalog kurzů. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/self-management.html>

Jak lidi vést namísto řídit – neviditelný leadership, © 2018. Manažerské dovednosti. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/manazerske-dovednosti/seminar-jak-lidi-vest-misto-ridit-neviditelny-leadership-0001.htm>

*Universum*, © 2017. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/happinessindex/>

Panorama zpracovatelského průmyslu, © 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

*Personalista.com*, © 2005. Rozvoj pracovníků. [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>

*Shine group*, © 2018. Manažerský osobnostní rozvoj. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.shine.cz/manazersky-osobnostni-rozvoj/osobnostni-rozvoj/sebemotivace-zvladani-stresu>

*Shine group*, © 2018. Manažerský osobnostní rozvoj. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.shine.cz/manazersky-osobnostni-rozvoj/osobnostni-rozvoj/vedeni-lidi-osobni-rozvoj-s-enneagramem>

*Svět produktivity*, © 2012. Slovník. [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Motivace.htm>

*Uchytí*, [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.uchytil.cz/cenik.html>



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

THP Technicko-hospodářský pracovník

ŽP Životní připojištění

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Proces motivace.....	16
Obr. 2. Rozdíl mezi motivací a stimulací .....	30
Obr. 3. Schéma vztahu stimulace a motivace a motivační typy .....	43
Obr. 4. Vývoj průměrného evidenčního počtu zaměstnanců v letech 2012 – 2017 .....	47
Obr. 5. Vývoj míry fluktuace zaměstnanců v % v letech 2012 – 2017 .....	48
Obr. 6. Podíl respondentů dle odpracovaných let u společnosti.....	58
Obr. 7. Výše mezd respondentů.....	58
Obr. 8. Grafický návrh relaxační místnosti.....	63

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Ukončené pracovní poměry zaměstnanců v letech 2011 – 2017.....	49
Tab. 2. Vertikální analýza přidané hodnoty v tis. Kč .....	49
Tab. 3. Finanční ukazatele společnosti v letech 2014 – 2016 v tis. Kč .....	50
Tab. 4. Poměrové ukazatele společnosti v letech 2014 – 2016 v tis. Kč .....	50
Tab. 5. Poměrové ukazatele odvětví 2014 – 2016 v tis. Kč .....	51
Tab. 6. Mzdové ukazatele společnosti v letech 2014 – 2016 v tis. Kč .....	51
Tab. 7. Mzdové ukazatele odvětví v letech 2014 – 2016 v tis. Kč .....	51
Tab. 8. Průměrná hrubá mzda na jednoho zaměstnance společnosti a v odvětví v letech 2014 – 2016 .....	52
Tab. 9. Četnost a vyhodnocení odpovědí respondentů .....	59
Tab. 10. Přednosti a prostor ke zlepšení .....	62
Tab. 11. Náklady na vybavení relaxační místnosti .....	64
Tab. 12. Nabídka vybraných kurzů .....	65
Tab. 13. Srovnání nákladů při 1000 Kč navíc ve mzdě a příspěvku na ŽP nebo penzijní připojištění .....	65
Tab. 14. Návrh na přiznávání příspěvků .....	66

## **SEZNAM PŘÍLOH**

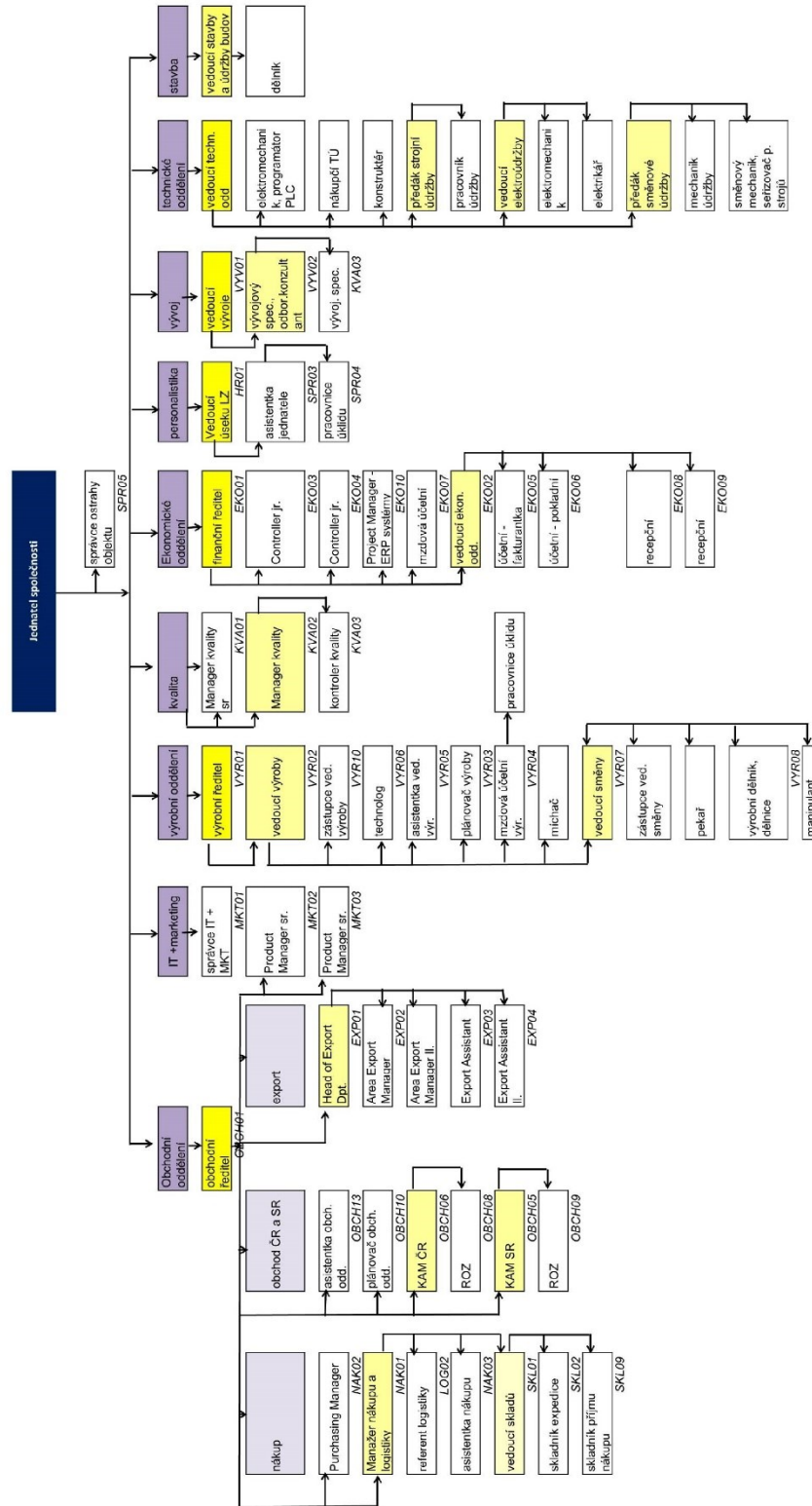
PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ ORGANIZACE

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA PIII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

PŘÍLOHA PIV: MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO THP

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ ORGANIZACE (UPRAVENO DLE INTERNÍCH MATERIÁLŮ)



## PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK

Lenka Dvořáčková

leniqinka@seznam.cz

### **DOTAZNÍK PRO IDENTIFIKACI ZDROJŮ MOTIVACE**

Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce, která se týká motivace zaměstnanců. Odpovídejte prosím spontánně a se svými spolupracovníky o otázkách nediskutujte. Je důležité zachytit myšlenky a pocity každého z vás. Veškeré dotazování je anonymní a výsledky budou sloužit jako podklad k mé bakalářské práci. Za Vaši ochotu Vám děkuji.

**Vyplněný dotazník vložte prosím do označené schránky u recepce.**

Jaké je vaše pohlaví?

Žena

Muž

Kolik let jste zaměstnání u organizace?

0 až 5

6 až 10

11 až 20

21 a více

Jaká je výše vaší mzdy?

0 až 15 000

16 000 až 25 000

26 000 až 35 000

36 000 a více

**Označte prosím na pětibodové stupnici tu číselnou hodnotu, která se nejvíc ztotožňuje s Vaším postojem k uvedenému výroku (1 souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 nemám názor, 4 spíše nesouhlasím, 5 nesouhlasím).**

1. Mám ve zvyku dělat jen ty věci, které mne baví.

1

2

3

4

5

2. Pokud by mne práce nebavila, odešel/a bych.

1

2

3

4

5

3. Často odkládám svou práci, abych mohl/a dělat něco, co mne více baví.

1

2

3

4

5

4. Když si vybírám práci, obvykle si vyberu tu, u které se zdá, že mne bude nejvíce bavit.

1

2

3

4

5

5. Lidé, s kterými trávím svůj volný čas, jsou ti, kteří mi přinášejí největší potěšení.

1

2

3

4

5

6. Při výběru mezi dvěma druhy práce je pro mne nejdůležitějším kritériem, která z nich mne bude více bavit.

1

2

3

4

5

7. Požadavky na výsledek práce určují, kolik úsilí vynakládám na danou práci.

1

2

3

4

5

8. Pracuji do výše svého platu.

1

2

3

4

5

9. Pracoval/a bych usilovněji, kdybych věděl/a, že mé úsilí povede k vyššímu platu.

1

2

3

4

5

10. Když si vybírám práci, obvykle se rozhodnu pro tu, která je nejlépe placená.

1

2

3

4

5

11. Mým oblíbeným dnem v práci je den, kdy dostávám výplatu.

1	2	3	4	5
12. Lidé by měli vždy mít oči a uši otevřené, aby jim neunikla lepší pracovní příležitost.				
1	2	3	4	5
13. Je pro mne důležité, aby jiní schvalovali mé chování.				
1	2	3	4	5
14. Často dělám rozhodnutí na základě toho, co si myslí jiní.				
1	2	3	4	5
15. Pracuji usilovněji na projektu, pokud je s ním spojena možnost získat veřejné uznání.				
1	2	3	4	5
16. Pokud si vybírám práci, preferuji takovou, která mi umožní být uznáván/a za úspěchy.				
1	2	3	4	5
17. Lidé, kteří mají nejvíce přátel, prožívají svůj život nejplněji.				
1	2	3	4	5
18. Pracuji nejisilovněji, když vím, že to zaregistrují nevlivnější lidé v organizaci.				
1	2	3	4	5
19. Rozhodnutí, která dělám, odráží vysoké cíle, které jsem si sám stanovil/a.				
1	2	3	4	5
20. Je pro mne důležité pracovat pro takovou společnost, která mi umožní využít mé dovednosti a můj talent.				
1	2	3	4	5
21. Snažím se si ověřovat, že mé rozhodnutí jsou v souladu s mými osobními hodnotami.				
1	2	3	4	5
22. Pokládám se za osobu, která se motivuje sama.				
1	2	3	4	5
23. Mám rád dělat věci, které mi dávají pocit osobního úspěchu.				
1	2	3	4	5
24. Potřebuji vědět, že mé dovednosti a hodnoty ovlivňují dosažení úspěchů organizace.				
1	2	3	4	5
25. Nepracoval/a bych pro organizaci, s jejímiž cíli a posláním bych nesouhlasil/a.				
1	2	3	4	5
26. Musím věřit, že daný cíl má smysl, před tím, než začnu usilovně pracovat na dosažení cíle.				
1	2	3	4	5
27. Pokud nebudu věřit, že daný cíl má smysl, nebudu se příliš snažit.				
1	2	3	4	5
28. Když si vybírám organizaci, pro niž chci pracovat, hledám takovou, která bude sdílet mé přesvědčení a hodnoty.				
1	2	3	4	5
29. Abych pracoval/a usilovně, musí být poslání a cíle organizace v souladu s tím, co pokládám za důležité a správné.				
1	2	3	4	5
30. Pokud organizace naplňuje své poslání a cíle, s nimiž souhlasím, není pro mne důležité, zda jsem právě já přispěl/a k dosažení úspěchu.				
1	2	3	4	5

**1 souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 nemám názor, 4 spíše nesouhlasím, 5 nesouhlasím**

## PŘÍLOHA PIII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Vnitřní motivace	souhlasím	spíše souhlasím	nemám názor	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Otázka č. 1	6	10	6	22	12
Otázka č. 2	4	28	10	12	2
Otázka č. 3	2	18	10	14	12
Otázka č. 4	6	28	12	4	6
Otázka č. 5	22	20	8	6	0
Otázka č. 6	2	24	10	14	6
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>118</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>38</b>
Instrumentální motivace	souhlasím	spíše souhlasím	nemám názor	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Otázka č. 7	2	26	16	10	2
Otázka č. 8	4	6	10	16	20
Otázka č. 9	12	14	10	10	10
Otázka č. 10	8	22	8	10	8
Otázka č. 11	10	12	2	8	24
Otázka č. 12	8	22	18	8	0
<b>Celkem</b>	<b>44</b>	<b>102</b>	<b>64</b>	<b>62</b>	<b>64</b>
Vnější sebe-vnímání	souhlasím	spíše souhlasím	nemám názor	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Otázka č. 13	4	20	14	16	2
Otázka č. 14	2	6	12	26	10
Otázka č. 15	2	22	10	20	2
Otázka č. 16	6	14	12	22	2
Otázka č. 17	2	10	16	20	8
Otázka č. 18	4	18	6	20	8
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>90</b>	<b>70</b>	<b>124</b>	<b>32</b>
Vnitřní sebe-vnímání	souhlasím	spíše souhlasím	nemám názor	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Otázka č. 19	6	32	8	8	2
Otázka č. 20	14	34	4	4	0
Otázka č. 21	6	34	12	4	0
Otázka č. 22	16	32	2	6	0
Otázka č. 23	32	18	2	4	0
Otázka č. 24	10	36	10	0	0
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>186</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>2</b>
Internalizace cíle	souhlasím	spíše souhlasím	nemám názor	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Otázka č. 25	16	24	8	8	0
Otázka č. 26	18	26	8	4	0
Otázka č. 27	2	28	12	12	2
Otázka č. 28	4	36	10	6	0
Otázka č. 29	4	34	6	12	0
Otázka č. 30	4	20	16	8	8
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>168</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>10</b>



## PŘÍLOHA PIV: MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO THP

### MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO THP

#### ÚVOD A CÍL PROGRAMU

Motivační program obsahuje přehled používaných motivačních nástrojů a přináší zaměstnancům přehled o možnostech využívání zaměstnaneckých benefitů.

Cílem motivačního programu je zvýšit motivovanost zaměstnanců a usnadnit orientaci v poskytovaných zaměstnaneckých benefitech.

#### ODMĚŇOVÁNÍ

Cílem odměňování je motivace ke kvalitě provedené práce a vyšším výkonům zaměstnanců.

Používané nástroje:

- individuální prémie 1x za 6 měsíců dle výsledků hodnotícího pohovoru,
- stravenky 80 Kč/8hod směna, 120 Kč/12hod směna (55 % hradí zaměstnavatel),
- jednorázové odměny za 10, 15, 20, 25 let u firmy,
- **docházkový bonus.**

#### SOCIÁLNÍ PROGRAM

Cílem sociálního programu je stabilizace zaměstnanců.

Nabízené výhody:

- 2x do roka placený den zdravotního volna – „sick days“,
- **příspěvek na životní nebo penzijní připojištění,**
- jednorázové odměny za narození dítěte, kulaté narozeniny zaměstnance, za uzavření sňatku, za odchod do důchodu,
- home office pro matky a otce na mateřské a rodičovské dovolené,
- přednostní nabízení brigád pro děti zaměstnanců,
- cestovné vybraným zaměstnancům,
- služební telefon i pro soukromé účely,
- osobní automobil pro soukromé účely pro vybrané zaměstnance,
- zapůjčení firemní navigace, vozíku, náradí pro soukromé účely.

#### VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zvyšování jejich kvalifikace a kvality odvedené práce.

- Zajišťování kurzů a školení povinných ze zákona a sledování platností těchto školení
- příspěvek 7000 Kč/rok na vzdělávání v anglickém jazyce
- sebe-rozvojové kurzy

## **ZLEPŠOVÁNÍ**

Cílem je motivace zaměstnanců k osobní účasti na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.

- Systém pro podávání zlepšovacích návrhů.

## **INFORMOVANOST**

Cílem je poskytovat zaměstnancům včas dostatek informací o společnosti.

- Porady vedení společnosti a porady v jednotlivých odděleních.

## **MEZILIDSKÉ VZTAHY**

Cílem je zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci setkáváním se mimo pracoviště.

- Četné teambuildingové akce pro zaměstnance.