

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Návrh modifikovaného systému řízení lidských zdrojů

Katerina Arutseva

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Katerina Arutseva

Ekonomika a management

Název práce

Návrh modifikovaného systému řízení lidských zdrojů

Název anglicky

Design of Modified Human Resources Management System

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti s využitím analýzy motivačního a hodnotícího systému. Na základě výsledků těchto analýz bude následně navržen modifikovaný systém řízení lidských zdrojů, který bude v soulase teoretických východisek odstraňovat hlavní nedostatky předešlého systému řízení.

Metodika

Převážně teoretická část literární rešerše je založena na studiu a analýze různých odborných zdrojů (primárních i sekundárních odborných pramenů). Návrhová část je založena na empirickém výzkumu faktorů ovlivňující efektivitu procesu řízení lidských zdrojů, pro jejich účelné nastavení ve zvolené organizaci.

Doporučený rozsah práce

30 až 50 stran A4

Klíčová slova

efektivita procesu, personální řízení, analýza kategoriálních dat.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTÁK, Jan. Skryté bohatství firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6.
- BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6
- DIANE, Arthur. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. manažer. ISBN 978-80-247-2937-4.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 04. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Návrh modifikovaného systému řízení lidských zdrojů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v práci citovány a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2023 _____

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Poděkování také patří všem pracovníkům společnosti Curtis & Wyss LLC, kteří vyplnili dotazník a přispěli ke zpracování mé bakalářské práce.

Návrh modifikovaného systému řízení lidských zdrojů

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je "Návrh modifikovaného systému řízení lidských zdrojů". Cílem práce je posoudit současný stav motivačního systému ve společnosti Curtis & Wyss LLC a zkoumat, jaké metody firma používá k motivaci zaměstnanců.

Teoretická část práce se zabývá analýzou literatury, která se týká motivace zaměstnanců a motivačního systému. Tento krok slouží k získání teoretických znalostí a informací, které budou následně využity při tvorbě dotazníku a interpretaci výsledků. Praktická část bakalářské práce popisuje charakteristiku zvolené firmy a analyzuje motivční prostředí v této firmě. Zde je také popsána tvorba dotazníku. Poté následuje samotné dotazníkové šetření.

Celkově byl proveden kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření, který umožňuje získání kvantitativních dat o motivaci zaměstnanců v organizaci. Metodika práce byla navržena tak, aby zajistila objektivnost a spolehlivost dat a umožnila následnou interpretaci a vyvození závěrů.

Klíčová slova: motivace zaměstnanců, motivační systém, pracovní prostředí, podniková kultura, odměňování zaměstnanců, profesní růst, spokojenost zaměstnanců, vedení a management, komunikace a feedback, výkonnost zaměstnanců

Design of a modified human resources management system

Abstract

The topic of the bachelor thesis is "Design of a modified human resources management system". The aim of the thesis is to assess the current state of the motivation system in Curtis & Wyss LLC and to investigate what methods the company uses to motivate employees.

The theoretical part of the thesis deals with the analysis of literature related to employee motivation and motivation system. This step is used to obtain theoretical knowledge and information that will be subsequently used in the development of the questionnaire and interpretation of the results. The practical part of the bachelor thesis describes the characteristics of the selected company and analyses the motivational environment in this company. The design of the questionnaire is also described here. This is followed by the questionnaire survey itself.

Overall, a quantitative research based on a questionnaire survey was conducted to obtain quantitative data on the motivation of employees in the organization. The methodology of the study was designed to ensure objectivity and reliability of the data and to enable subsequent interpretation and drawing of conclusions.

Keywords: employee motivation, motivation system, working environment, corporate culture, employee remuneration, professional growth, employee satisfaction, leadership and management, communication and feedback, employee performance

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Pracovní chování.....	15
3.1.1 Maslowova pyramida potřeb	15
3.1.2 Alderferova teorie	16
3.1.3 Lockova a Lathamova teorie.....	17
3.1.4 Adamsova teorie	18
3.1.5 Porter-Lawlerova motivační teorie	19
3.2 Motivace zaměstnanců	20
3.2.1 Motivace	20
3.2.2 Motivační procesy	21
3.2.3 Stimul.....	22
3.2.4 Motiv.....	23
3.2.5 Výkonnost.....	23
3.2.6 Spokojenost.....	24
3.3 Pracovní činnost.....	25
3.3.1 Pracovní podmínky	25
3.3.2 Pracovní atmosféra	26
3.3.3 Komunikace	27
3.3.4 Motivační program	27
3.3.5 Odměna.....	29
3.4 Analýza motivačního systému	30
3.4.1 Herzbergova motivační teorie dvoufaktorů	31
4 Vlastní práce.....	34
4.1 Charakteristika společnosti	34
4.2 Organizační struktura firmy	34
4.3 Analýza motivačního systému ve společnosti Curtis & Wyss LLC	35
4.3.1 Dotazníkové šetření	35
4.3.2 Charakteristika respondentů	37
4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	38
4.3.4 Testování závislostí	55
5 Zhodnocení výsledků a doporučení.....	58
6 Závěr	62
7 Seznam použitých zdrojů	63

8 Přílohy 65

Seznam obrázků

Obrázek 1. Herzbergova motivační teorie dvoufaktorů.....	33
Obrázek 2. Organizační struktura Curtis & Wyss LLC.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1. Závislost pohlaví na vnímání změn motivačního prostředí ve firmě	56
---	----

Seznam grafů

Graf 1. Rozdělení respondentů podle pohlaví	37
Graf 2. Rozdělení respondentů podle věku.....	37
Graf 3. Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	38
Graf 4. Délka pracovního poměru ve firmě.....	38
Graf 5. Hodnocení mzdy zaměstnancem	39
Graf 6. Spokojenost s pracovními podmínkami	40
Graf 7. Spokojenost s jistotou zaměstnání.....	41
Graf 8. Náročnost a zajímavost.....	42
Graf 9. Zpětná vazba.....	42
Graf 10. Uznávání úspěchů zaměstnanců.....	43
Graf 11. Spokojenost s mírou samostatnosti a rozhodovacími pravomocemi.....	44
Graf 12. Příležitost ke kariérnímu postupu nebo povýšení.....	44
Graf 13. Hodnota pracovníka.....	45
Graf 14. Spokojenost s balíčkem výhod poskytovaných společností.....	46
Graf 15. Spokojenost s úrovní komunikace ve vaší společnosti.....	46
Graf 16. Pracovní zátěž zaměstnanců	47
Graf 17. Spokojenost s úrovní týmové práce a spolupráce ve vašem týmu	48
Graf 18. Úroveň využití schopností a dovedností pracovníků.....	48
Graf 19. Uznání nebo ocenění od přímého nadřízeného	49

Graf 20. Přizpůsobení pracovní zátěže schopnostem pracovníka.....	50
Graf 21. Spokojenost s úrovní školení a možnostmi rozvoje poskytovanými společnostmi.....	51
Graf 22. Příležitost převzít nové úkoly nebo projekty.....	51
Graf 23. Přispívání k celkovému poslání a cílům společnosti.....	52
Graf 24. Spokojenost s úrovní uznání a odměn poskytovaných společnostmi.....	53
Graf 25. Využití kreativity a schopnosti řešit problémy.....	54
Graf 26. Úroveň významnosti práce.....	54
Graf 27. Spokojenost s celkovou kulturou a hodnotami společnosti.....	55

Seznam vzorců

Vzorec 1. χ^2 test nezávislosti	57
Vzorec 2. Síla závislosti v asociační tabulce	57

1 Úvod

Modifikovaný systém řízení lidských zdrojů je systém, který byl upraven nebo inovován s cílem zlepšit efektivitu řízení lidských zdrojů v organizaci. Takový systém může být navržen na základě různých faktorů, jako jsou například změny v potřebách zaměstnanců, různorodost pracovní síly, změny v technologii, změny v pracovním prostředí a mnoho dalších faktorů.

Modifikovaný systém řízení lidských zdrojů může zahrnovat úpravy v různých oblastech, jako je například nábor a výběr zaměstnanců, plánování a rozvoj kariéry, hodnocení výkonu, motivace zaměstnanců, plánování a řízení pracovních sil a mnoho dalších oblastí. Cílem modifikovaného systému řízení lidských zdrojů je zlepšit výkonnost a efektivitu zaměstnanců, zlepšit kvalitu práce a zvýšit produktivitu organizace.

Analýza motivačního systému je proces, při kterém se hodnotí a posuzuje, jakým způsobem organizace motivuje své zaměstnance a jakými nástroji a prostředky to dělá. Tato analýza se zaměřuje na to, jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni k dosažení stanovených cílů a jakým způsobem jsou odměňováni za svou práci.

Motivační systém organizace by měl být navržen tak, aby zajistil, že zaměstnanci jsou motivováni k výkonu na co nejvyšší úrovni. K tomu mohou být použity různé nástroje, jako jsou finanční odměny, rozvojové programy, uznání a ocenění, a další.

Analýza motivačního systému je důležitá pro identifikaci případných nedostatků v motivaci zaměstnanců a pro navrhnutí zlepšení a úprav, které by mohly vést ke zvýšení výkonu a produktivity v organizaci.

Motivace pracovníků je důležitým aspektem rozvoje a řízení lidských zdrojů podniku. Její význam se projevuje nejen v krátkodobém efektu, kdy se zaměstnanci cítí příjemně a aktivně ve své práci, ale také v dlouhodobém efektu, kdy se zaměstnanci ztotožňují s cíli a hodnotami podniku, přijímají je a vytvářejí si silný pocit sounáležitosti s podnikem.

Vytvoření a zlepšení motivačního mechanismu pro manažery je důležitým aspektem vytváření standardizovaného moderního podnikového systému a zlepšování struktury řízení podniků. Podniky čelí na trhu stále tvrdší konkurenci a boj o talenty je všudypřítomný. Mnohé zahraniční podniky nabízejí několikanásobně vyšší platy, než je původní plat, a diverzifikované platy, čímž chtějí přilákat nedostatkové a klíčové talenty. Vytvoření účinného mechanismu motivace zaměstnanců pro podniky je proto mimořádně

naléhavým úkolem. Úkolem pracovní motivace v manažerské praxi je podpořit pracovníky, aby plnili svou práci co nejefektivněji v souladu s přidělenými právy a povinnostmi. Znalost struktury a hierarchie motivací různých kategorií pracovníků pomáhá vyhnout se mnoha manažerským chybám a vytvořit správné podmínky pro realizaci tvůrčího potenciálu každého zaměstnance.

Na základě důkladné diskuse o teorii personální motivace tato práce analyzuje současnou situaci systému personální motivace v podnicích, poskytuje hluboké a komplexní vysvětlení současných problémů a protipatření systému personální motivace v podnicích, předkládá vlastní pohled na věc a usměrňuje vývoj a praxi teorie řízení lidských zdrojů v podnicích.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

V této práci se budeme zabývat oblastí motivačních systémů v rámci modifikovaného systému řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem této bakalářské práce je posoudit současný stav motivačního systému ve společnosti Curtis & Wyss LLC a zkoumat, jaké metody firma používá k motivaci zaměstnanců. Důležitým faktorem bude také posouzení potřeby realizace plánu na změnu motivačního prostředí firmy a následné navržení plánu na zlepšení motivačního systému.

Mezi dílčí cíle této práce patří vypracování teoretické části na základě studia relevantní literatury a důkladné vysvětlení základních pojmů. Tento krok bude důležitý pro pochopení základů motivačního systému a pro vytvoření vhodného rámce pro posouzení současného stavu motivace v dané společnosti.

Dalším dílčím cílem bude provedení analýzy současného stavu motivace v organizaci pomocí různých metod. Na základě získaných dat bude možné vyvodit závěry a identifikovat případné nedostatky v současném motivačním systému.

Posledním dílčím cílem této bakalářské práce bude navržení modifikovaného systému řízení lidských zdrojů na zlepšení motivace zaměstnanců. Tento návrh by měl být konkrétní, realistický a měl by brát v úvahu všechny faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců, jako jsou finanční odměny, rozvojové programy, uznání a ocenění, pracovní podmínky a další.

Celkově lze říci, že tato bakalářská práce bude velmi užitečná pro manažery a personální oddělení společnosti, kteří se chtějí lépe porozumět motivaci zaměstnanců a zlepšit motivační systém v organizaci.

Metodika

Metodika práce bude zahrnovat následující kroky:

Analýza literatury: V této fázi bude provedena analýza literatury, která se týká motivace zaměstnanců a motivačního systému. Tento krok bude sloužit k získání teoretických znalostí a informací, které budou následně využity při tvorbě dotazníku a interpretaci výsledků.

Návrh dotazníku: Na základě získaných teoretických znalostí bude navržen dotazník, který bude sloužit k získání dat o motivaci zaměstnanců v organizaci. Dotazník bude obsahovat 28 uzavřené otázky, které umožní kvantitativní analýzu dat.

Realizace dotazníkového šetření: Dotazníky budou distribuovány mezi vybrané zaměstnance v organizaci. Zaměstnanci budou mít dostatek času na vyplnění dotazníku a bude jim zaručena anonymita.

Analýza dat: Po sběru dat budou výsledky dotazníkového šetření statisticky zpracovány za účelem identifikace klíčových oblastí, ve kterých lze motivaci zaměstnanců v organizaci zlepšit.

Interpretace výsledků: V této fázi bude provedena interpretace výsledků a vyvození závěrů, které budou sloužit k navržení konkrétních opatření k zlepšení motivačního systému v organizaci.

Celkově bude proveden kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření, který umožní získání kvantitativních dat o motivaci zaměstnanců v organizaci. Metodika práce bude navržena tak, aby zajistila objektivnost a spolehlivost dat a umožnila následnou interpretaci a vyvození závěrů.

3 Teoretická východiska

3.1 Pracovní chování

Kapitola o pracovním chování se zabývá psychologickými aspekty vnímání života a prostředí člověka. Vychází z Maslowovy a Alderferovy teorie klasifikace potřeb, Lathamovy a Leekovy teorie dosahování cílů, Adamsovy teorie spravedlnosti a poslední teorie dvou amerických psychologů Portera a Lawlera o přístupu k dosahování cílů a očekávání v pracovní motivaci.

3.1.1 Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida odráží všechny lidské potřeby, od nejjednodušších až po nejsložitější. Pomocí ní si člověk může stanovit životní cíle a správně upřednostnit své potřeby. Maslow se domníval, že člověk nemůže soustředit svou pozornost na potřeby nejvyšší úrovně, dokud nejsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, a toto uspokojení může být neúplné (Armstrong a Taylor 2015).

Abraham Maslow stanovil pět úrovní potřeb (Armstrong a Taylor 2015):

1. Fyziologické potřeby jsou nižší potřeby, jako je potrava, voda, vzduch, spánek a sexuální potřeby. Jsou nejdůležitější a nejsilnější ze všech lidských potřeb.

Motivace: vyšší mzdy, lepší pracovní podmínky, více volna a přestávek v práci, lepší benefity.

2. Potřeby bezpečnosti jsou potřeby nižší úrovně, kdy lidé potřebují stabilitu, bezpečí, ochranu, pořádek, osvobození od strachu a úzkosti atd. Například pracovník, který nemá stálé bydliště a potuluje se po městě.

Motivace: Důraz na pravidla a předpisy, jistotu zaměstnání, dávky a ochranu před nezaměstnaností, zdravotní pojištění, pojištění v nezaměstnanosti a důchodové platby a zamezení záměny dvojích plateb.

3. Potřeba sounáležitosti a lásky: potřeba člověka mít citové pouto nebo vztah s druhou osobou. Uplatňování sociálních potřeb. Lidé jsou společensky aktivní, navazují přátelství a hledají lásku.

Motivační prvky zahrnují poskytování příležitostí k sociální interakci mezi kolegy, podporování a chválení zaměstnanců při budování harmonických vztahů, organizaci sportovních soutěží a skupinových setkání.

4. Potřeba sebeúcty, sebevědomí a touha být respektován ostatními jsou důležité pro lidi. Potřeba sebeúcty nutí lidi věřit ve vlastní sílu a hodnotu a činí je schopnějšími a kreativnějšími. Nedostatek sebeúcty vede k pocitu méněcennosti a sníženému sebevědomí při zvládání problémů.

Co se týče motivace, veřejné ocenění a uznání jsou důležitým faktorem pro dosažení úspěchu. Mezi ně mohou patřit například čestné medaile, články v podnikových publikacích a seznam vynikajících zaměstnanců, které zdůrazňují závažnost úkolu a potřebné dovednosti.

5. Potřeba seberealizace. Lidé se snaží realizovat své schopnosti a potenciál a zlepšovat je. Sebeaktualizace může nabývat mnoha podob a každý má možnost zlepšit své schopnosti a naplnit své potřeby seberealizace. Například sportovec, který vynakládá úsilí až na hranici svých fyzických možností, aby se stal nejlepším na světě nebo aby překonal sám sebe; nebo podnikatel, který upřímně věří, že firma, kterou vede, je pro společnost přínosná a jejím prostřednictvím lépe funguje.

Motivace může být realizována například prostřednictvím navrhování práce s ohledem na náročné situace, přidělování zvláštních úkolů lidem s výjimečnými schopnostmi a poskytování prostoru podřízeným při vytváření práce a plnění plánů.

Tento pětistupňový model lze rozdělit na deficitní potřeby a růstové potřeby. V roce 1943 Maslow poukázal na to, že lidé potřebují být motivováni k uspokojování určitých potřeb a že některé potřeby mají přednost před jinými.

Maslowova teorie hierarchie potřeb zaujímá v současné behaviorální vědě významné místo. Tato teorie je jedním z pěti teoretických pilířů v oblastech mezilidských vztahů, skupinové dynamiky, autority, hierarchie potřeb a sociální dimenze v psychologii řízení.

3.1.2 Alderferova teorie

Teorie motivace Clayтона Alderfera je podobná Maslowově pyramidě s tím rozdílem, že psycholog identifikoval tři základní potřeby. Jeho teorie se zabývá psychofyzickými procesy, které motivují lidi k jednání (Alderfer 1969).

Na základě Maslowovy teorie hierarchie potřeb byla vytvořena nová humanistická teorie potřeb, která se blíží reálným zkušenostem. Tuto teorii nazval Alderfer teorie ERG a rozlišil v ní tři základní potřeby člověka: existenční, příbuzenské a růstové. Existenční potřeby se vztahují k základním materiálním potřebám pro přežití, mezi něž patří fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, jak navrhl Maslow. Druhou potřebou je potřeba

vztahů, která se týká touhy lidí udržovat důležité mezilidské vztahy. Uspokojení těchto sociálních a statusových potřeb se dosahuje v interakci s jinými potřebami a odpovídají externalizované části Maslowovy klasifikace sociálních potřeb a potřeb sebeúcty. Alderfer konečně zdůrazňuje potřebu růstu a rozvoje, která vyjadřuje vnitřní touhu jedince usilovat o rozvoj a zahrnuje vnitřní část Maslowovy klasifikace potřeb sebehodnocení a charakteristiky obsažené v hierarchii seberealizace (Jex a Britt 2008).

Alderfer upozorňuje, že struktura a intenzita potřeb se u jednotlivých pracovníků liší. U některých pracovníků převládají potřeby přežití, u jiných potřeby vztahů nebo rozvoje. Vedoucí pracovníci musí porozumět počátečním potřebám každého pracovníka a poté přijmout vhodná opatření k uspokojení různých potřeb pracovníků, aby je motivovali a řídili jejich chování a dosáhli organizačních a osobních cílů.

Teorie ERG předpokládá, že nedostatek některé ze tří úrovní potřeb nejen motivuje lidi k tomu, aby o tuto úroveň usilovali, ale také je přiměje přejít na jinou úroveň potřeb. Teorie ERG rovněž uvádí, že čím nižší je úroveň, na které je potřeba uspokojena, tím silnější má jedinec tendenci tuto potřebu uspokojovat. Když jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, roste potřeba vyšších úrovní (model uspokojení-prosazení). Když jsou však potřeby vyšší úrovně frustrovány, jedinec má tím silnější tendenci uspokojovat potřeby nižší úrovně (model frustrace-úpadek) (Jex a Britt 2008).

3.1.3 Lockova a Lathamova teorie

E. A. Locke a Hughes, profesory managementu a psychologie na University of Maryland v USA, ve své studii zjistili, že vnější podněty (například odměny, zpětná vazba z práce, tlak vedení) ovlivňují motivaci prostřednictvím cílů. Cíle mohou nasměrovat aktivitu k chování, vést lidi k přizpůsobení svého úsilí podle stupně obtížnosti a ovlivnit trvání chování. Locke jako první navrhl v roce 1967 teorii stanovení cílů na základě mnoha vědeckých studií. Tato teorie tvrdí, že cíle samy o sobě mají motivační účinek a přeměňují potřeby lidí v motivaci. Cíle nutí lidi chovat se určitým směrem a vztahovat výsledky svého jednání ke stanovenému cíli. Tento proces přeměny potřeb v motivaci a následné motivované chování k dosažení cíle se nazývá motivace k cíli. Účinnost motivace k cíli je ovlivněna povahou samotného cíle a okolními proměnnými (Jex a Britt 2008).

Locke a Latham vytvořili propracovaný model stanovování individuálních cílů a výkonnosti, který ukazuje proměnné a jejich vztahy, vedoucí k vysoké úrovni individuálního výkonu (Locke a Latham 2015). Hlavní myšlenkou tohoto modelu je

vnímat cíle jako motivační faktor, protože umožňují lidem porovnat svůj současný výkon s tím, čeho chtějí dosáhnout. Lidé obecně cítí, že nebudou spokojeni, dokud jejich současná úroveň neodpovídá jejich cílům. Avšak budou tvrdě pracovat a snažit se dosáhnout svých cílů, pokud budou věřit, že je možné je dosáhnout tvrdou prací. Stanovení cílů může zvýšit úroveň výkonu, protože umožňují jasněji definovat typ a úroveň požadovaného výkonu (Jex a Britt 2008).

Charakteristiky řízení podle cílů jsou následující (Jex a Britt 2008):

1. Participativní řízení: Řízení podle cílů obhajuje manažerskou myšlenku demokracie, rovnosti a účasti a neprosazuje, aby manažeři pracovali za zavřenými dveřmi a jednali svévolně. Ti, kdo dosahují cílů, jsou také těmi, kdo je stanovují. Doporučuje se, aby cíle byly stanovovány prostřednictvím společných diskusí mezi nadřízenými a podřízenými. V organizaci by mělo proto panovat uvolněné organizační klima a kultura demokracie, rovnosti a účasti.
2. Sebeovládání: Hlavním smyslem řízení podle cílů je nahradit "represivní řízení" "samokontrolním řízením", které umožňuje manažerům kontrolovat vlastní výkonnost. Tato sebekontrola může být silnou motivací pro pracovníky, aby pracovali co nejlépe, a nejen aby "přežívali".
3. Decentralizace: Zavedení řízení podle cílů podporuje decentralizaci a pomáhá mobilizovat představitost a kreativitu zaměstnanců, aby se situace stala dynamičtější a efektivnější, a to při zachování účinné kontroly.
4. Orientace na výsledky: Cílové řízení je orientováno na výsledky a zaměřuje se na skutečný přínos. Organizace má komplexní systém hodnocení cílů, který umožňuje hodnotit lidi podle jejich skutečného přínosu.

3.1.4 Adamsova teorie

Teorie spravedlnosti je motivační teorie, kterou vytvořil americký vědec J. S. Adams v 60. letech 20. století na základě syntézy konceptu spravedlnosti a kognitivní disonance. Tato teorie předpokládá, že při vnímání a porovnávání odměn vzniká u člověka kognitivní disonance, což vede k psychické nerovnováze a pocitu nespravedlnosti a duševnímu napětí. K omezení nebo odstranění tohoto napětí pak člověk podniká určité kroky k obnovení psychické rovnováhy. Pokud je odměna vnímána jako spravedlivá, člověk získá pocit uspokojení, který motivuje jeho chování (Jex a Britt 2008).

Tato teorie se týká spravedlivé odměny za vykonanou práci. Každý člověk hodnotí spravedlnost tak, že porovnává svůj přínos k úkolům, které mu byly přiděleny, s prací a přínosem lidí, s nimiž se srovnává.

Adamsova teorie vychází ze základních pojmů, jako jsou vstupy a výstupy. Vstupy se týkají úsilí, které člověk do práce vkládá. Výstupy se vztahují k výsledkům práce a přínosům získaným za vynaložené úsilí, jako jsou například tvrdá práce, flexibilita, efektivita, loajalita, osobní obětavost a nadšení. Mezi výstupy mohou patřit plat a prémie, pověst a uznání, školení a rozvoj a různé benefity.

Smysl člověka pro spravedlnost musí být podložen reálnou situací, tedy musí být situačně určen, a proto je tato teorie považována za jednu z nejkompexnějších. Člověk porovnává svůj vlastní vstupní a výstupní výkon s výkonem svého kolegy. Pokud srovnání není v jeho prospěch, motivace se snižuje.

Teorie spravedlnosti se neustále zdokonaluje. Na jejím základě byly identifikovány tři typy pracovníků (Jex a Britt 2008):

1. Štědrý pracovník je ten, kdo si nestěžuje na nespravedlivou odměnu za svou práci. Nehoní se za zvýšením platu a bonusy a obvykle nemá dobrý pocit z toho, že by měl vydělávat více. Důvodem bývá nejistota zaměstnance ohledně své osoby nebo svých schopností. Myslí si, že by měl vědět a umět více a navíc si myslí, že peníze navíc neodpovídají jeho kompetencím.

2. Zaměstnanec, který si cení spravedlnosti natolik, že chce, aby jeho plat co nejlépe odpovídal jeho schopnostem a odpovědnosti. Cítí se špatně, když vydělává málo, ale také když dostává velmi dobrý plat.

3. Žalující pracovník je typem zaměstnance, který by chtěl dělat co nejméně a vydělat co nejvíce. Chce pobírat vyšší plat než jeho kolegové a považuje to za spravedlivé.

3.1.5 Porter-Lawlerova motivační teorie

Lyman Porter a Edward Lawler jsou američtí vědci, kteří v roce 1968 představili vlastní teorii pracovní motivace. Tento koncept vychází z teorií spravedlnosti a očekáváníí.

Základem teorie obou vědců je přímá úměrnost mezi vynaloženým úsilím, odměnou pracovníka a jeho uspokojením. Podle výzkumníků pracovník vynakládá úsilí, aby dosáhl cíle, který odpovídá očekávané mzdě. Po dosažení materiální odměny následuje morální uspokojení, pocit vlastní hodnoty a sebeúcty. Existuje souvislost mezi vynaloženým úsilím a vnitřními pocity jedince.

Porterův a Lawlerův integrovaný model motivace je syntézou teorií jako je Furlongova teorie očekávání, Lawlerův model očekávání, Adamsova teorie rovnosti a Herzbergova dvoufaktorová teorie (Jex a Britt 2008).

Model obsahuje čtyři hlavní proměnné: úsilí zaměstnanců, výkon, vnitřní a vnější odměny a spokojenost. Hlavní korelační linky jsou následující: úsilí zaměstnanců vede k produktivitě, produktivita vede k interním a externím odměnám a tyto odměny ovlivňují spokojenost zaměstnanců.

Integrovaný motivační model vede k následujícím závěrům (Jex a Britt 2008):

- Úsilí, které zaměstnanec vynakládá na práci, závisí na odměně, její hodnotě a pravděpodobnosti jejího získání.

- Osobní motivace nestačí k dosažení cíle, pokud zaměstnanec nemá potřebné dovednosti, talent a schopnosti.

- Dosažení požadovaného výsledku není možné, pokud pracovník nezná svou roli a nemá k dispozici potřebné nástroje.

- Osobní názor zaměstnanců na jejich výkon je velmi důležitý. Čím více si zaměstnanec cení své práce, tím větší odměnu očekává. Nižší mzda vede k nižší spokojenosti a tím i k nižší motivaci.

- Morálka zaměstnanců závisí na tom, kolik úsilí věnují své práci. Z toho vyplývá, že pro motivaci zaměstnanců podle Porter-Lawlerova principu je třeba správně stanovit úkoly, kontrolovat je a odpovídajícím způsobem je odměňovat.

3.2 Motivace zaměstnanců

Tato kapitola se zaměřuje na konkrétní koncepty zahrnující různé aspekty motivace. Nejprve popisuje proces motivace a kroky, které vedou k dosažení cíle. Zdroje motivace mohou být vnitřní i vnější, pozitivní i negativní, a je popsáno, jak je možné je využít v pracovním prostředí.

3.2.1 Motivace

Motivace je psychologický stimul, který nutí člověka usilovat o dosažení cílů, které si sám stanovil. Tento faktor přispívá k jedinečnosti každého člověka. Každý jedinec si definuje svůj vlastní soubor hodnot. Pro někoho jsou to peníze, pro jiného zážitky a pro dalšího schopnost překonávat překážky.

Motivace má významný vliv na proces řízení. Zejména funkce řízení by bez této složky nebyla tak efektivní. V kontextu řízení lidských zdrojů je motivace faktorem, který nutí zaměstnance jednat podle předem naplánovaného a organizovaného schématu. Úspěch organizace jako celku nakonec závisí na tom, jak efektivně se chovají osoby zapojené do výrobního procesu (Forsyth 2009).

Motivace je proces, kterým organizace a jednotlivci jsou motivováni, řízeni, podporováni a regulováni k efektivnímu dosahování organizačních a individuálních cílů. To se děje prostřednictvím rozvoje vhodných forem odměňování a pracovního prostředí, určitých norem chování a sankčních opatření, informací a komunikace.

Motivace v managementu zahrnuje koncept motivování zaměstnanců. To znamená využívání různých účinných metod k povzbuzování a motivování zaměstnanců k plnění úkolů a dosahování cílů organizace (Li et al. 2023).

Účinná motivace podníká zaměstnance k nadšení a motivuje je k usilovné práci, dodá jim touhu vyniknout sami nad sebou i nad ostatními a uvolní jejich potenciálně obrovskou vnitřní sílu k věnování se vizi společnosti.

3.2.2 Motivační procesy

Motivační proces může být považován za sérii postupných fází, které často mají nejistý charakter. Obvykle se skládá z pěti fází: vznik potřeby, hledání způsobů, jak potřebu uspokojit, určení způsobu jednání, realizace opatření, odměna za provedené opatření a odstranění potřeby.

1. Potřeba může vzniknout, když člověk cítí, že mu něco chybí, nebo v určitém okamžiku, a vyžaduje, aby hledal možnosti a určité kroky k jejímu uspokojení. Potřeby mohou být fyziologické, psychologické nebo sociální.

2. Druhou fází je hledání způsobu, jak tuto potřebu odstranit. Od chvíle, kdy potřeba vznikla, si člověk problém uvědomuje a začíná hledat způsob, jak ji odstranit nebo uspokojit. V této fázi je třeba jednat.

3. Ve třetí fázi motivačního procesu si člověk napíše, co je třeba udělat a jakými prostředky tuto potřebu odstranit. V tomto kroku kombinuje otázky typu: co je třeba dosáhnout, aby byla potřeba odstraněna; co je třeba udělat, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku; do jaké míry je možné dosáhnout požadovaného výsledku; do jaké míry bude výsledek schopen odstranit potřebu.

4. Následuje realizace aktivit. V této fázi procesu motivace dochází často k úpravě cílů. Osoba se snaží učinit kroky, které jí umožní nakonec získat to, co uspokojí její potřeby.

5. Poslední fází je odměňování a uspokojování potřeb. Vykonáním určité činnosti může osoba získat něco, co může použít k uspokojení potřeby, nebo něco, co může vyměnit za požadovanou věc. V této fázi je možné pochopit, do jaké míry vede provádění činnosti k požadovanému výsledku. Motivace k činnosti se proto může snížit a buď se zvýší, nebo zůstane na stejné úrovni.

V závislosti na míře uspokojení napětí způsobeného potřebou může člověk přestat jednat dříve, než se objeví nová potřeba. V jiném případě bude osoba stále hledat příležitosti, jak potřebu uspokojit.

Je třeba podrobněji se zabývat prvky motivačního procesu, z nichž jedním jsou stimuly.

3.2.3 Stimul

Stimul hraje roli podnětu, který působí na jedince zvenčí a přiměje ho k jednání. Mezi podněty patří odměny, povýšení, vliv na vedení, strach, odpovědnost, touha po sebevyjádření a další. Stimuly jsou tedy statky (předměty, hodnoty atd.), které mohou uspokojit potřeby člověka, pokud vykoná určité jednání (Li et al. 2023).

Stimulace je proces využívání specifických pobídek ve prospěch jednotlivce a organizace. Jedná se o ovlivňování pracovního chování zaměstnance vytvářením osobně významných podmínek, které ho přimějí jednat určitým způsobem. Stimuly vytvářejí na jedné straně příznivé podmínky pro uspokojování potřeb zaměstnanců a na druhé straně zajišťují pracovní chování nezbytné pro úspěšné fungování podniku. Dochází tedy k jakési výměně činností.

Stimuly plní několik funkcí při motivaci zaměstnanců:

- Ekonomická funkce spočívá v tom, že efektivní motivace zaměstnanců zvyšuje celkovou produktivitu, což přispívá ke splnění ekonomických cílů.

- Sociální funkce spočívá v tom, že mzda poskytuje zaměstnanci určitý soubor ekonomických a sociálních výhod a zaujímá určité místo v sociální struktuře kolektivu a společnosti jako celku.

- Psychologická funkce spočívá v tom, že stimuly ovlivňují utváření vnitřního světa pracovníka – jeho potřeb a hodnot, orientace a postoje, motivy pracovního chování a přístup k práci.

- Morální a výchovná funkce spočívá v tom, že stimuly formují morální kvality osobnosti zaměstnance.

Forma pracovní pobídky se stává motivační silou až tehdy, když se stane motivem, tedy když ji člověk přijme a uspokojí tak svou potřebu.

3.2.4 Motiv

Motivem je to, co vyvolává určité jednání, které může být způsobeno vlastními emocemi, potřebami nebo postoji. Stejný motiv může být v konkrétní situaci způsoben jak vnějšími, tak vnitřními vlivy.

Pracovní motivace je přímá motivace zaměstnance k výkonu činnosti (práce), související s uspokojováním jeho potřeb. Motivací může být pocit povinnosti, uspokojení z dobře vykonané práce, výdělek, prestiž, strach z kritiky a trestu nebo touha po povýšení.

Motivy, které existují ve světě práce, lze zjednodušeně rozdělit do tří typů. Prvním je materiální typ motivace, kdy člověk vykonává práci z pohnutek, které nesouvisí s povahou a obsahem práce ani se sociálním prostředím, protože práce je prostě ekonomickou nutností, prostředkem k získání příjmu a zajištění nezávislosti. Druhý typ je duchovní, kdy člověk vykonává svou práci, protože miluje své povolání a obsah své pracovní činnosti. V takovém případě zažívá radost z tvorby, emocionální povznesení a estetický požitek ze samotného procesu práce. Poslední typ je sociální, kdy člověk vykonává svou práci ne tolik na základě jejího obsahu, ale proto, že mu zajišťuje určité místo v sociální struktuře kolektivu a ve společnosti. V tomto případě si jasně uvědomuje svůj společenský význam, má z práce morální uspokojení a těší se úctě spolupracovníků. V praxi se tyto typy motivů úzce prolínají a v konkrétní situaci lze identifikovat pouze dominantní typ.

3.2.5 Výkonnost

Výkonnost je objektivní materiální síla, kterou člověk dobývá a přetváří přírodu. Je to vztah mezi člověkem a přírodou v procesu materiální výroby. Výkonnost představuje složitý systém mnoha prvků, mezi které patří pracovníci, pracovní prostředky a předměty práce (Hřebíček a Kocmanová 2013).

Pracovník je osoba, která má určitou výrobní schopnost, pracovní dovednosti a výrobní zkušenosti a která se podílí na procesu společenské výroby. Toto zahrnuje jak manuálně, tak duševně pracující jedince, kteří se různými způsoby podílejí na procesu materiální výroby.

Pracovní prostředky jsou věci nebo soubor věcí, které pracovníci používají k ovlivňování předmětů práce. Patří sem především výrobní nástroje a další materiální podmínky, které lidé potřebují při výrobním procesu. Mezi tyto podmínky patří půda, výrobní budovy, elektřina, doprava a další (Pavelková a Knápková 2009).

Předmětem práce je to, co se zpracovává v rámci výrobního procesu, včetně materiálů získaných přímo z přírody a surovin vytvořených zpracováním práce. Pracovní nástroje a předměty práce se souhrnně nazývají výrobní prostředky. Věda a technika jsou také výrobními silami a hrají stále důležitější roli v rozvoji výrobních sil. V systému produktivity jsou dělníci lidským prvkem a výrobní prostředky materiálním prvkem. Oba jsou nezbytné, ale hrají odlišnou roli (Hřebíček a Kocmanová 2013).

Výsledkem pracovní činnosti může být vytvořený produkt, jehož hodnota se vyjadřuje cenou, a získaný příjem (zisk) z prodeje na trhu.

3.2.6 Spokojenost

Gagne uvádí, že spokojenost s prací je nejčastěji chápána obecně jako důležitý ukazatel výkonnosti organizace, obvykle v psychologickém smyslu. Představuje emocionální a hodnotící postoje zaměstnanců k práci, kterou vykonávají, a obecněji k jejich okolí (Gagne 2014). Pracovní spokojenost je struktura hodnotících postojů specifických pro mnoho aspektů práce. Tyto aspekty se týkají povahy a podmínek práce, které jsou jednotlivci dostatečně chápány, prožívány a hodnoceny, ať už negativně, nebo pozitivně.

Struktura pracovní spokojenosti závisí na fyzickém prostředí a obsahuje následující aspekty (Gagne 2014):

- Úroveň bezpečnosti, hluku, teploty a znečištění.
- Estetické prostředí, včetně světelného pozadí, barevného a výtvarného řešení prostor a pracovního vybavení.
- Sociokulturní infrastruktura, jako jsou rekreační zařízení, společenské místnosti, stravovací zařízení atd.
- Rozvrh a pracovní doba.

- Vzdálenost pracoviště od místa bydliště.
- Hlavní charakteristiky práce, jako je závažnost, náročnost a obtížnost.
- Sekundární charakteristiky práce, jako je smysluplnost, monotónnost, kreativita, intelektuální nebo fyzická náročnost, zajímavá pracovní rozhodnutí, riskování, odpovědnost, morálka, novost, zvládnutelnost a plánování.
- Míra vázanosti na pracovní místo a schopnost přesouvat se z místa na místo a zpět.
- Dostatečnost a vhodnost kvalifikace.
- Smysluplnost vykonávaných úkolů a funkcí, ať už jsou rutinní nebo nesmyslné.
- Společenská atmosféra v týmu.
- Vztah s manažery společnosti.
- Vyhledky na zlepšení kvalifikace.
- Vlastní výsledky společnosti a ukazatele výkonnosti.
- Plat.
- Možnost navázat kontakty a přátelství během práce.

V závislosti na různých typech pracovních činností lze rozlišovat dva typy spokojenosti – obecnou a specifickou. Mezi nimi existuje několik zásadních vztahů. Celková spokojenost závisí na převaze pozitivních nebo negativních faktorů v porovnání s ostatními faktory. Jeden z těchto faktorů může mít natolik významný vliv, že ovlivňuje celkovou spokojenost. Mezi pozitivními a negativními faktory existuje relativní rovnováha a celková nespokojenost je neurčitá (hodnotí se buď součet faktorů, nebo jednotlivé faktory). Spokojenost s prací, spolu s kvalitou pracovního výkonu, odráží kvalitu řízení lidských zdrojů oddělení.

3.3 Pracovní činnost

3.3.1 Pracovní podmínky

Pracovní smlouva má zásadní význam a obvykle obsahuje všechny podstatné náležitosti pracovního poměru. Mezi tyto podmínky patří místo výkonu práce, pracovní funkce, datum nástupu do práce, mzdové podmínky, pracovní doba a doba odpočinku (pokud se liší od obecných pravidel zaměstnavatele), záruky a náhrady za práci ve škodlivých nebo nebezpečných pracovních podmínkách a další. Urban uvádí, že každý zaměstnavatel musí vědět, jaké jsou pracovní podmínky, posoudit pracoviště svých

zaměstnanců z tohoto hlediska a zajistit jejich bezpečnost v souladu s předpisy (Urban 2017).

Pojem "pracovní podmínky" se vztahuje k potřebě vytvořit bezpečné pracovní prostředí, aby každý zaměstnanec mohl vykonávat své pracovní funkce bez ohrožení zdraví a života (Zákon č. 373/2011 Sb. 2011).

Pracovní podmínky by také měly odpovídat parametrům prostředí, jako jsou (Urban 2017):

- dostupnost toalet;
- mikroklima (teplota/chlad, přítomnost/nepřítomnost klimatizace/topení);
- osvětlení;
- stav a kvalita nábytku;
- funkční a vhodné nářadí pro práci;
- pohodlné uniformy (pokud je to nutné);
- dostupnost odpočívadel;
- funkční hasicí přístroj;
- prodejní automaty na pitnou vodu.

Optimální podmínky umožňují zaměstnancům zůstat dlouhodobě vysoce produktivní a snižují úroveň únavy na konci pracovního dne.

3.3.2 Pracovní atmosféra

Pracovní atmosféra ve firmě se skládá z několika faktorů: samotných kanceláří, kde zaměstnanci vykonávají svou odbornou práci, psychologické atmosféry v týmu a dalších důležitých prvků, jako je regulace teploty, dostupnost chladicích boxů s pitnou vodou a útulný interiér s pohodlným nábytkem (Jex a Britt 2008).

Důvěryhodnost každého zaměstnance závisí na příjemnosti pracovního prostředí. Čím lepší je toto prostředí, tím více získává manažer zpětnou vazbu od svých zaměstnanců.

Existuje několik základních způsobů, jak vytvořit a udržovat příjemné pracovní prostředí. Nejprve je třeba zvážit uspořádání kanceláře. Pokud se jedná o kancelář, zaměstnanec by měl mít k dispozici pohodlný nábytek, dostatek kancelářských potřeb a místnost s příjemným designem a neutrálními barvami stěn, kvalitním osvětlením a obrázky na stěnách. To vše vytváří prostor, který je útulný, psychologicky uvolňující a uklidňující.

3.3.3 Komunikace

V každé organizaci a v každé fázi práce spolu zaměstnanci komunikují, předávají si důležité informace a přijímají pokyny od vedení. Komunikace je obecně proces výměny informací. V organizaci však komunikace nabývá dvou forem – mezilidské a přímo organizační (Stolzenberg a Heberle 2022).

V prvním případě se jedná o typ interakce mezi lidmi: může být verbální (předávání informací slovy osobně nebo písemně) nebo neverbální (gesta, mimika).

V druhém případě se informace šíří ve skupinách, odděleních nebo organizacích. Zde už nejde o osobní témata (názory, fakta, zprávy atd.), ale více o pracovní informace (prezentace, dokumenty, smlouvy atd.).

Stolzenberg a Heberle popisují, že na prvním místě v seznamu komunikačních stylů na pracovišti je pasivní komunikační styl. Pasivní komunikátoři zpravidla nemluví příliš mnoho. Nemusí zaujmout stanovisko, vyvinout velké úsilí nebo projevit oprávněný odpor. Protože se nesvěřují se svými problémy nebo pocity, zaměstnanci mají obtížnosti vcítit se do nich nebo je podpořit. Pasivní komunikátoři mají tendenci nesdílet své myšlenky a emoce s ostatními, což vede ke zvyšování chyb na pracovišti (Stolzenberg a Heberle 2022).

Agresivní styl komunikace, podle Stolzenberga a Heberleho, je dalším stylem komunikace na pracovišti v našem seznamu (Stolzenberg a Heberle 2022). Tyto vlastnosti se projevují u arogantních, povýšených, sarkastických a oportunistických agresorů. Tito lidé se projevují jako nepřijemní, nevděční, arogantní a neuctiví. Agresivní komunikátor může také jednat bez přemýšlení. Má to vliv na jejich schopnost navazovat a udržovat dlouhodobé vztahy a také na efektivitu mezilidských vztahů.

Pasivně-agresivní styl komunikace představuje nečinnost. Pasivně agresivní komunikátoři mohou využívat klamání ve svůj prospěch. Tuto strategii používají někteří pasivně agresivní komunikátoři, kteří se cítí být využíváni nebo slabí. Na posledním místě seznamu komunikačních stylů na pracovišti je vstřícný komunikační styl. Nejúspěšnější je považována komunikace prostřednictvím nátlaku.

3.3.4 Motivační program

Kompetentní řízení společnosti vyžaduje používání různých nástrojů řízení, mezi něž patří i motivační program pro zaměstnance, který musí být ve společnosti zaveden.

Motivační systém vytváří vnitřní pobídku pro zaměstnance, aby pracovali efektivně a účinně. Vedení musí přitom použít různé metody (Kim et al. 2021).

Vytvoření motivačního programu pro zaměstnance začíná, stejně jako u každého jiného programu, stanovením cíle a popisem výsledku, kterého má být dosaženo. Efektivní motivační systém pomáhá uvolnit potenciál každého zaměstnance a zároveň dosáhnout cílů společnosti.

V první řadě je nutné definovat správná měřítka, v jejichž rámci by se organizace a její zaměstnanci měli pohybovat. Dalším a nejčastěji rozhodujícím argumentem je, že samotný proces a jeho výsledky jsou pro zaměstnance nejsilnějším nehmotným motivačním faktorem.

Pro efektivní fungování motivačního programu pro zaměstnance je třeba formulovat jeho poslání a klíčové cíle. A co je důležité, je potřeba je formalizovat tak, aby byly přesné, jasné a srozumitelné. Formalizace cílů a záměrů zvyšuje jejich dopad a angažovanost lidí. Zaměstnanci by měli mít jasnou představu o tom, jaké činnosti budou podporovány (Kajackaite a Sliwka 2020).

Hlavním cílem každého existujícího motivačního a pobídkového systému pro zaměstnance je realizace cílů společnosti, jako je zvýšení produktivity, snížení nákladů na výrobky nebo služby, a zvýšení prodeje či výroby. K dosažení těchto cílů je třeba sladit zájmy společnosti a jejích zaměstnanců, kteří jsou jejím hlavním zdrojem (Kim et al. 2021).

Motivační program organizace by měl být zaměřen na zvýšení spokojenosti skupiny zaměstnanců prostřednictvím pobídek typu "úspěch", které zahrnují vysoce odborné zaměstnance.

Účinný motivační program by měl obsahovat následující prvky (Amin et al. 2021):

1. Stanovení smysluplných, těžko dosažitelných cílů, které jsou srozumitelné a mohou být přijaty podřízenými.
2. Odstranění osobních a organizačních překážek implementace a vytvoření prostředí umožňujícího dosažení cílů.
3. Používání odměn a trestů k odrazování od nežádoucího chování, odměňování vysokých výkonů a spravedlivému rozdělování odměn.
4. Zajištění včasného odměňování a spolehlivé zpětné vazby o výkonu.

3.3.5 Odměna

Odměna za práci má pro jedince významný a důležitý význam, nicméně není nejdůležitějším cílem pracovní činnosti. Zvyšování produktivity jednotlivého pracovníka je ovlivněno zejména mzdou, která slouží jako pobídka ke zvyšování kvalifikace a kvality vykonávané práce. Proto je třeba věnovat zvláštní pozornost vlivu mezd na produktivitu práce. Mzdy a platy jsou cenou placenou za využití práce zaměstnance. Jsou jednou z nejdůležitějších a nejrozšířenějších forem příjmu a tvoří základ pro růst produktivity. Pro většinu pracovníků jsou jediným zdrojem příjmu a obživy, a proto mají velký vliv na motivaci pracovníků. Vyšší mzdy mohou stimulovat vyšší úroveň produktivity (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. 2006).

Existují dva typy odměn (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. 2006):

1. Základní mzda – vyplácí se zaměstnanci podle odpracované doby, množství a kvality odvedené práce, tarifní mzdy nebo platů, prémie a příplatky za zvláštní pracovní podmínky (např. práce ve svátek).

2. Ostatní příjmy zahrnují platby za neodpracovanou dobu, které jsou upraveny zákonem (např. dovolená, nemocenská, mateřská dovolená).

Nejpoužívanější formou odměňování je časová forma odměny. Tento typ odměny je vyplácen za určitou odpracovanou dobu a nezávisí na kvantitativních charakteristikách práce. Vypočítá se vynásobením hodinové nebo denní sazby počtem odpracovaných hodin nebo dnů při měsíční mzdové sazbě. K dispozici je také časová mzda, což znamená, že k hodinové mzdě se připočítává bonus sjednaný ve smlouvě se zaměstnancem nebo v jiných interních dokumentech organizace.

Druhou formou je kusová mzda, která se určuje na základě stanovené kusové sazby za jednotku práce nebo výkonu, který zaměstnanec vykoná. Systémy cíleného odměňování jsou běžné ve výrobním sektoru, kde jsou splněny potřebné podmínky. Tato forma odměny zohledňuje také kvalifikaci pracovníka. Bonusová mzda zahrnuje prémie za překročení výrobního plánu nebo dosažení určitých cílů v kvalitě odvedené práce. Progresivní forma nejednoznačného odměňování zahrnuje zvýšení odměny za výkon nebo práci nad stanovený standard.

Další forma odměny závisí na obratu. Platby vázané na akcie jsou obzvláště zakořeněné v odvětví služeb a mají dlouhou tradici v maloobchodě a pohostinství. V současné době se používají hlavně jako provize pro obchodní zástupce. U pomocných pracovníků ve výrobě se uděluje jako procento ze mzdy hlavních pracovníků ve výrobě

(například nakladači, sběrači, pomocným brigádníkům apod.). V praxi se často používají smíšené formy odměňování, zejména pro zaměstnance, kteří kombinují více pracovních pozic v jednom podniku.

3.4 Analýza motivačního systému

Motivace je pro každou organizaci rozhodujícím faktorem úspěchu. Společnosti, které jsou schopny účinně motivovat své zaměstnance, často disponují angažovanější a produktivnější pracovní silou, což vede ke zvýšení ziskovosti a růstu (Guillén 2021).

Jedním z přístupů k analýze motivačního systému společnosti je využití rámce motivační teorie. Herzbergova dvoufaktorová teorie je oblíbeným rámcem používaným k analýze motivace zaměstnanců. Podle této teorie existují dva typy faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců: hygienické faktory (např. mzda, pracovní podmínky, jistota zaměstnání) a motivátory (např. uznání, možnost růstu, pocit úspěchu). Analýzou těchto faktorů může podnik identifikovat oblasti, ve kterých je nutné zlepšit, aby zvýšil motivaci zaměstnanců.

Dalším přístupem je provedení průzkumu nebo rozhovorů se zaměstnanci s cílem zjistit jejich vnímání a názory na motivační systém. Tento přístup umožňuje společností získat přímou zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně toho, co je motivuje a jaké faktory mohou bránit jejich motivaci. Získané údaje lze využít k identifikaci oblastí, ve kterých je třeba zlepšit nebo změnit systém motivace.

Třetím přístupem je použití nástroje pro benchmarking, který porovnává motivační systém společnosti se standardy v odvětví. Tento přístup zahrnuje identifikaci klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které měří motivaci zaměstnanců, a jejich porovnání s ukazateli jiných společností ve stejném odvětví. Porovnáním výkonnosti společnosti s odvětvovými standardy může společnost identifikovat oblasti, ve kterých potřebuje zlepšit svůj motivační systém.

Konečně, čtvrtým přístupem je přezkoumání zásad a postupů společnosti týkajících se motivace zaměstnanců. Tento přístup zahrnuje analýzu personální politiky společnosti, programů školení, systémů řízení výkonnosti a programů odměn a uznání, s cílem identifikovat oblasti, v nichž lze provést zlepšení (Goldman 2023).

Revize motivačního systému společnosti má zásadní význam pro zlepšení angažovanosti zaměstnanců, jejich produktivity a celkového úspěchu. K analýze motivačního systému společnosti lze použít různé přístupy, včetně využití motivační teorie,

průzkumů nebo rozhovorů se zaměstnanci, porovnání s průmyslovými standardy a analýzy politik a postupů v oblasti lidských zdrojů. Společnosti, které účinně analyzují svůj motivační systém, mohou identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a provést změny, které povedou ke zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců.

3.4.1 Herzbergova motivační teorie dvoufaktorů

Herzbergova dvoufaktorová teorie je teorie motivace, která identifikuje dva typy faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců: hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory jsou ty, které jsou nezbytné k tomu, aby se zaměstnanci cítili na svém pracovišti dobře a bezpečně, jako je plat, pracovní podmínky a jistota zaměstnání. Tyto faktory jsou často považovány za "udržovací faktory", protože zabraňují nespokojenosti, ale nemusí nutně vést ke zvýšení motivace nebo spokojenosti.

Motivační faktory jsou naproti tomu faktory, které vedou ke zvýšení motivace a spokojenosti v zaměstnání, jako je uznání, možnost růstu a pocit úspěchu. Tyto faktory jsou často považovány za "faktory růstu", protože podporují osobní a profesní růst a rozvoj. Podle Herzbergovy teorie pouhé zvýšení hygienických faktorů, jako je mzda nebo pracovní podmínky, nemusí nutně vést ke zvýšení motivace nebo spokojenosti s prací. Místo toho by se společnosti měly zaměřit na poskytování jejich motivačních faktorů, aby vytvořily motivující pracovní prostředí (Lundberg et al. 2009).

Herzbergova dvoufaktorová teorie je široce využívána v oblasti organizačního chování a managementu k pochopení motivace zaměstnanců a jejich pracovní spokojenosti. Díky identifikaci faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, mohou společnosti provést změny ve svých zásadách a postupech, aby vytvořily motivovanější pracovní prostředí a zvýšily angažovanost a produktivitu zaměstnanců. Když americký psycholog Frederick Irving Herzberg v roce 1968 vytvořil tuto teorii, stala se rychle nejžádanějším článkem v Harvard Business Review.

Hygienické faktory jsou prvky práce, které uspokojují základní potřeby: bezpečnost, mzda, spravedlnost a pracovní podmínky. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, cítí se zaměstnanci ve své funkci dobře a jsou spokojeni. Zde jsou některé příklady hygienických faktorů (Goldman 2023):

- Mzda a benefity: Jak dobře jsou uspokojeny základní potřeby zaměstnance, jako je mzda a pojištění.

- Jistota zaměstnání: Míra, do jaké má zaměstnavatel kontrolu nad udržením pracovního místa.
- Pracovní prostředí: Míra stresu a cestování, stejně jako prostředí kanceláře (teplota, čistota, základní hygiena).
- Pracovní pravidla: Jak je dohlíženo na každodenní činnosti zaměstnance.
- Postupy řízení: Jak dobře jsou zaměstnanci řízeni.
- Politika a správa společnosti: Jak se v organizaci vytváří politika.
- Pověst společnosti: Pověst organizace mimo společnost, například u dodavatelů a obchodních partnerů.

Motivační faktory jsou klíčovými prvky práce, které motivují lidi k setrvání na své pozici a k osobnímu rozvoji. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, může to vést k nespokojenosti projektového týmu s prací. Mohou požadovat náročnější role, které jim umožní profesionální růst, naučit se nové dovednosti nebo zvládnout větší odpovědnost.

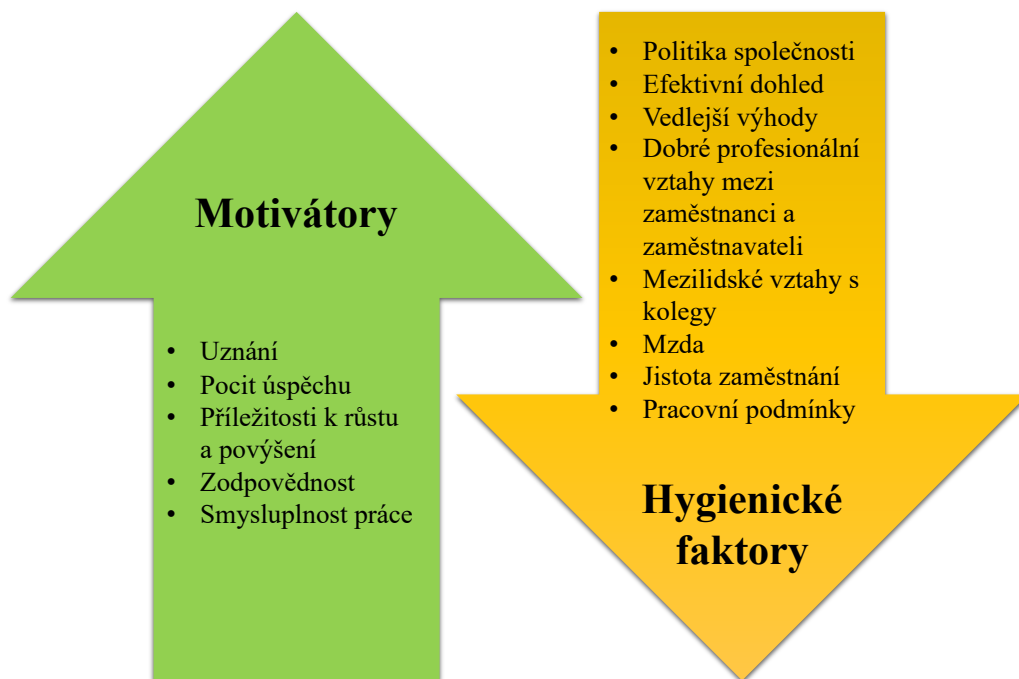
Zde jsou několik příkladů motivátorů podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie (Alrawahi a Sellgren 2020):

- Úspěch: Pocit úspěchu na konci projektu nebo úkolu.
- Uznání úspěchu: Získání uznání za práci nebo přínos pro organizaci, které přesahují rámec pracovní náplně, ať už se jedná o povýšení, zvýšení platu nebo důležitý úkol.
- Povýšení: Možnost povýšení v rámci organizace.
- Kreativita: Schopnost myslet nestandardně při řešení problémů nebo přicházet s novými nápady.
- Rozmanitost: Změna pracovních úkolů, projektů nebo odpovědností.
- Nezávislost: Schopnost rozhodovat se samostatně.
- Zajímavá práce: Úkoly podněcují a udržují zájem.
- Zodpovědnost: Schopnost převzít větší projektové role, více odpovědnosti a vyšší míru důvěrnosti.
- Plnění: Schopnost dokončit úkol ve stanoveném časovém rámci.
- Osobní rozvoj: Schopnost zvyšovat si kvalifikaci získáváním nových dovedností, zdokonalováním těch stávajících a získáváním certifikátů.
- Mezilidské vztahy: Schopnost pozitivně komunikovat s ostatními zaměstnanci nebo klienty a budovat dlouhodobé vztahy.

- Postavení: Být uznávaným vedoucím pracovníkem v organizaci, vydávat příkazy a dohlížet na jejich plnění.

Analýza motivačního systému s využitím Herzbergovy dvoufaktorové teorie zahrnuje identifikaci hygienických faktorů a motivátorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost. Tuto analýzu lze provést pomocí různých metod, jako jsou průzkumy mezi zaměstnanci, rozhovory nebo analýza politiky.

Obrázek 1. Herzbergova motivační teorie dvoufaktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud analýza ukáže, že společnost neposkytuje dostatek motivačních faktorů, může být nutné provést změny ve svých zásadách a postupech, aby vytvořila více motivující pracovní prostředí. Společnost by například mohla zavést program ocenění úspěchů zaměstnanců nebo poskytnout více příležitostí kariérního rozvoje a školení.

Uplatnění Herzbergovy dvoufaktorové teorie při analýze motivačního systému vybrané společnosti umožní identifikovat faktory, které jsou nejdůležitější pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců v práci. To pomůže společnosti vytvořit poutavější a motivující pracovní prostředí, což povede k zvýšení angažovanosti, produktivity a úspěšnosti zaměstnanců v konečném důsledku.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

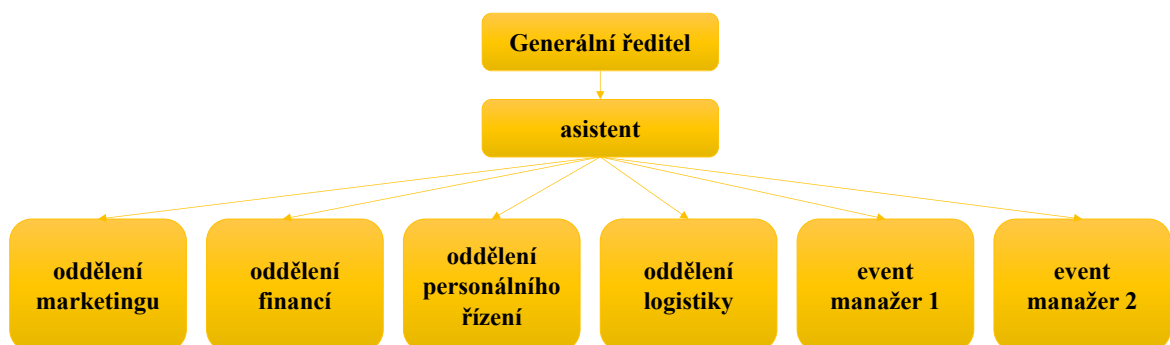
Pro bakalářskou práci byla jako předmět výzkumu zvolena společnost Curtis & Wyss LLC, která sídlí v Praze.

Společnost se specializuje na organizování vysokokvalitních obchodních událostí, které poskytují pouze potřebné informace od předních odborníků v různých odvětvích. Každá událost poskytuje potřebné nástroje k vylepšení krátkodobých výsledků a zároveň navrhování robustních budoucích strategií. Curtis & Wyss LLC je mezinárodní společnost pro řízení obchodních událostí B2B, která má zkušenosti s organizováním vysokokvalitních obchodních konferencí po dobu více než 10 let. Od založení se podařilo zorganizovat a uspořádat více než 300 konferencí. Dnes je Curtis & Wyss znám jako poskytovatel pouze potřebných informací od předních odborníků v následujících odvětvích: Automobilový průmysl, Zdravotnictví, Energie, IT a technologie a Výživa.

4.2 Organizační struktura firmy

Firma Curtis & Wyss LLC má klasickou funkcionální strukturu, což je jeden z typů formální organizační struktury, jak ukazuje obrázek č. 2. Tato struktura znamená, že každý pracovník má nadřízeného v různých oblastech fungování firmy. Organizační struktura je rozdělena na úseky, které jsou dále rozděleny na jednotky a oddělení.

Obrázek 2. Organizační struktura Curtis & Wyss LLC



Zdroj: vlastní zpracování

K roku 2019 měla firma více než 46 zaměstnanců, z nichž 60 % byly ženy. Mezi pozicemi, které firma obsadila, patřily účetní, programátoři, vedoucí provozu a manažeři prodeje. V březnu 2020 se však veškerá práce v kanceláři zastavila kvůli pandemii Covidu-19 a firma musela najít způsob, jak přežít. Všechny konference byly převedeny na online

formát a byl vytvořen program pro zvýšení produktivity. V současné době má firma 67 zaměstnanců.

4.3 Analýza motivačního systému ve společnosti Curtis & Wyss LLC

Zavedení dvoufaktorové teorie Herzberga ve společnosti Curtis & Wyss LLC vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje několik fází:

- Byla provedena analýza: Prvním krokem bylo provedení analýzy motivace v systému společnosti. Tato analýza zahrnovala hodnocení hygienických faktorů a motivátorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců a spokojenost s prací. Pro sběr informací byly použity dotazníky pro zaměstnance.
- Byly určeny oblasti k vylepšení: Na základě provedené analýzy společnosti byly určeny oblasti, které vyžadují vylepšení v systému motivace. To zahrnuje řešení otázek souvisejících s hygienickými faktory, například zlepšení pracovních podmínek nebo zajištění zaměstnanosti, a zavedení dalších motivátorů, jako jsou programy uznání nebo příležitosti kariérního růstu.
- Byl vypracován návrh: Po určení oblastí vyžadujících vylepšení jsme vypracovali návrh na zavedení změn do systému motivace. Návrh zahrnoval konkrétní kroky, termíny a povinnosti pro zavedení změn.

Zavedení dvoufaktorové teorie Herzberga vyžaduje závazek vedení společnosti k vytvoření motivujícího pracovního prostředí. Je důležité pravidelně hodnotit systém motivace a provádět potřebné změny, aby se zajistila angažovanost, spokojenost a produktivita zaměstnanců. Zaváděním dvoufaktorové teorie Herzberga mohou společnosti vytvořit pracovní prostředí, které podporuje osobní a profesní růst, zvyšuje spokojenost zaměstnanců, a nakonec vede k růstu úspěchu.

4.3.1 Dotazníkové šetření

Průzkum zaměstnanců pro analýzu systému motivace společnosti pomocí Herzbergovy dvoufaktorové teorie je průzkum, jehož cílem je posoudit úroveň spokojenosti a motivace zaměstnanců prostřednictvím měření přítomnosti nebo nepřítomnosti dvou skupin faktorů: hygienických faktorů a motivátorů.

Hygienické faktory zahrnují pracovní podmínky, firemní politiku, kontrolu, zaměstnanost a plat. Tyto faktory jsou nezbytné k prevenci nespokojenosti, ale nemusí vést k uspokojení nebo motivaci. Motivátory na druhé straně zahrnují uznání, příležitosti pro

růst a rozvoj, úspěchy a zodpovědnost. Tyto faktory mají rozhodující význam pro spokojenost s prací a motivaci.

Průzkum se skládá z řady otázek s několika možnostmi odpovědí, které zahrnují různé aspekty pracovního prostředí, spokojenosti s prací a motivace. Otázky průzkumu mají za úkol zjistit přítomnost hygienických faktorů a také nepřítomnost nebo přítomnost motivátorů na pracovišti. Analýzou výsledků průzkumu může společnost určit oblasti, které potřebují zlepšit, a přijmout na datech založená řešení pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen na základě teoretických znalostí z odborné literatury. Měl celkem 28 otázek, z nichž 4 se týkaly identifikace nebo vzdělání respondentů. Dalších 24 otázek bylo zaměřeno na analýzu motivace zaměstnanců v rámci Herzbergovy dvoufaktorové teorie ve společnosti Curtis & Wyss LLC. Dotazník obsahoval pouze uzavřené otázky. Kompletní verze dotazníku je uvedena v Příloze 1.

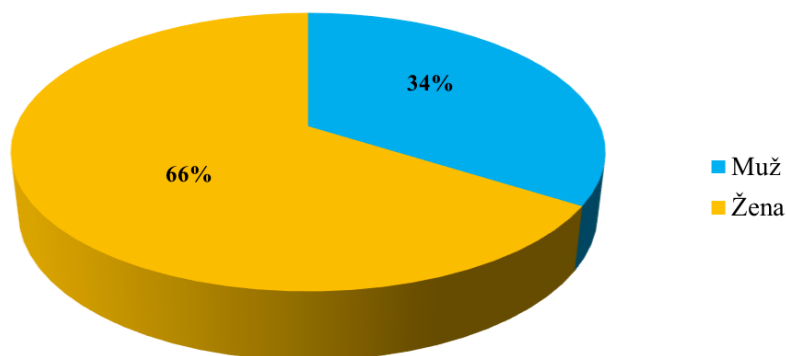
Pro provádění online průzkumu zaměstnanců za účelem analýzy motivace v podniku s využitím dvoufaktorové teorie Herzberga byly provedeny následující kroky:

- Byl vybrán nástroj pro provedení online průzkumu: Existuje několik nástrojů pro provádění online průzkumů, jako jsou SurveyMonkey, Google Forms, Typeform a další. V mé práci jsem zvolila metodu rozeslání dotazníku zaměstnancům e-mailem.
- Byly vypracovány otázky pro průzkum: Bylo sestaveno 28 uzavřených otázek, které zahrnují takové aspekty dvoufaktorové teorie jako spokojenost s prací, pracovní podmínky, vztahy s kolegy, uznání a příležitosti pro kariéerní růst.
- Rozšíření dotazníku: Po dokončení práce na průzkumu byl dotazník rozeslán všem zaměstnancům e-mailem. Průzkum byl proveden anonymně, aby se zaměstnanci cítili pohodlně při poskytování upřímných odpovědí.
- Následné připomenutí: Průzkum byl prováděn od 3. ledna 2023 do 3. února 2023. Byly rozesílány průběžné připomenutí, aby se zaměstnanci podnítily k dokončení průzkumu, protože někteří zaměstnanci potřebovali více času na odpověď. Celkově bylo odesláno 67 dotazníků, z nichž všechny 67 byly vyplněny.

4.3.2 Charakteristika respondentů

Byly rozeslány elektronické dotazníky 67 respondentům. První otázka se týkala rozdělení respondentů podle pohlaví. Z celkového počtu 67 respondentů bylo 44 žen a 23 mužů.

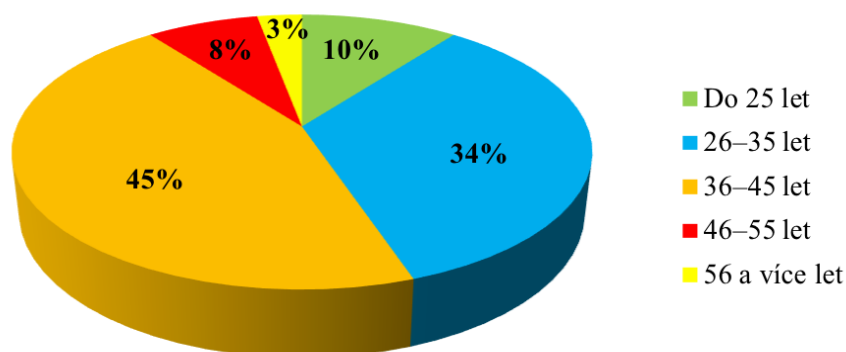
Graf 1. Rozdělení respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ze dotazníku vyplývá, že ze 67 respondentů se na šetření podílelo 7 pracovníků ve věku do 25 let, 23 pracovníků ve věku 26-35 let, 30 pracovníků v rozmezí 36-45 let a 5 pracovníků ve věku 46-55 let. Dotazník také nabízel výběr pro věkovou kategorii 56 a více let, do které patřilo 2 zaměstnanci.

Graf 2. Rozdělení respondentů podle věku

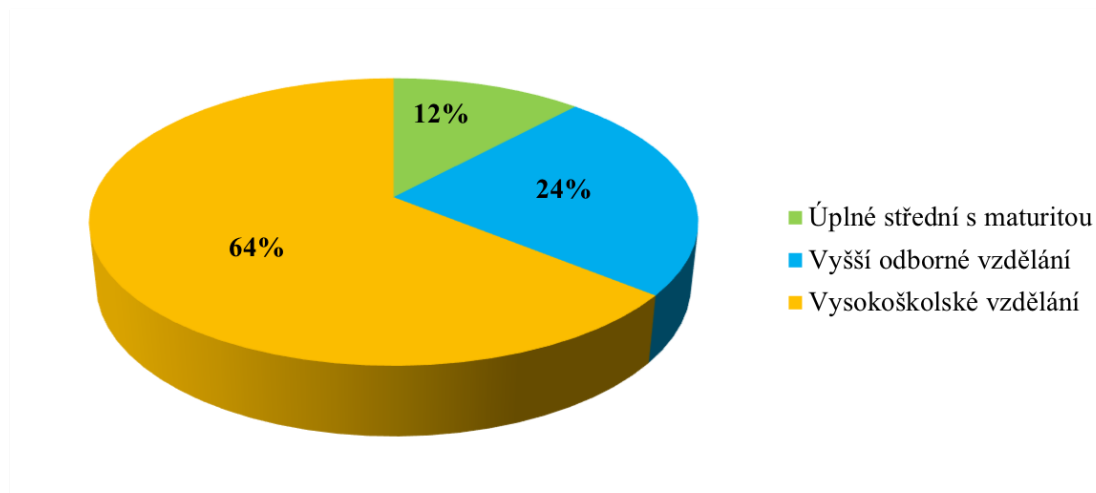


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf 3 zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání v dané společnosti. Nejnižší vzdělání je úplné střední vzdělání s maturitou. Podle výsledků dotazníku toto vzdělání má 8 respondentů, což představuje 12% z celkového počtu oslovených a na grafu je také

zobrazeno. Vyšší odborné vzdělání má 24% z dotazovaných a 43 respondentů má vysokoškolské vzdělání, což odpovídá 64% z celkového počtu oslovených.

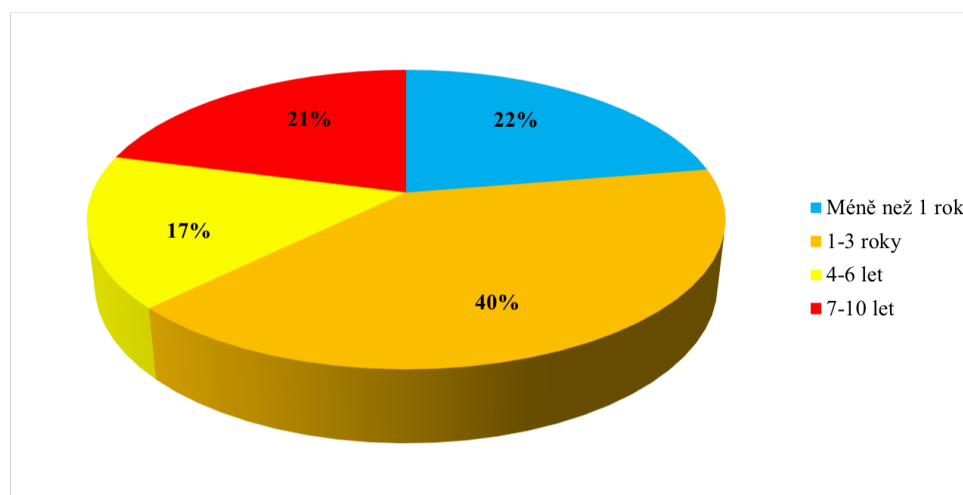
Graf 3. Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V otázce č. 27 dotazníku se ptalo na to, jak dlouho dotazovaní pracovníci pracují ve firmě. Z celkového počtu respondentů vyplývá, že 22% pracovníků v této firmě pracuje méně než jeden rok, 40% pracuje v této firmě 1 až 3 roky, 16% pracuje v této firmě 4 až 6 let a 21% zaměstnanců pracuje v této firmě od 7 do 10 let.

Graf 4. Délka pracovního poměru ve firmě



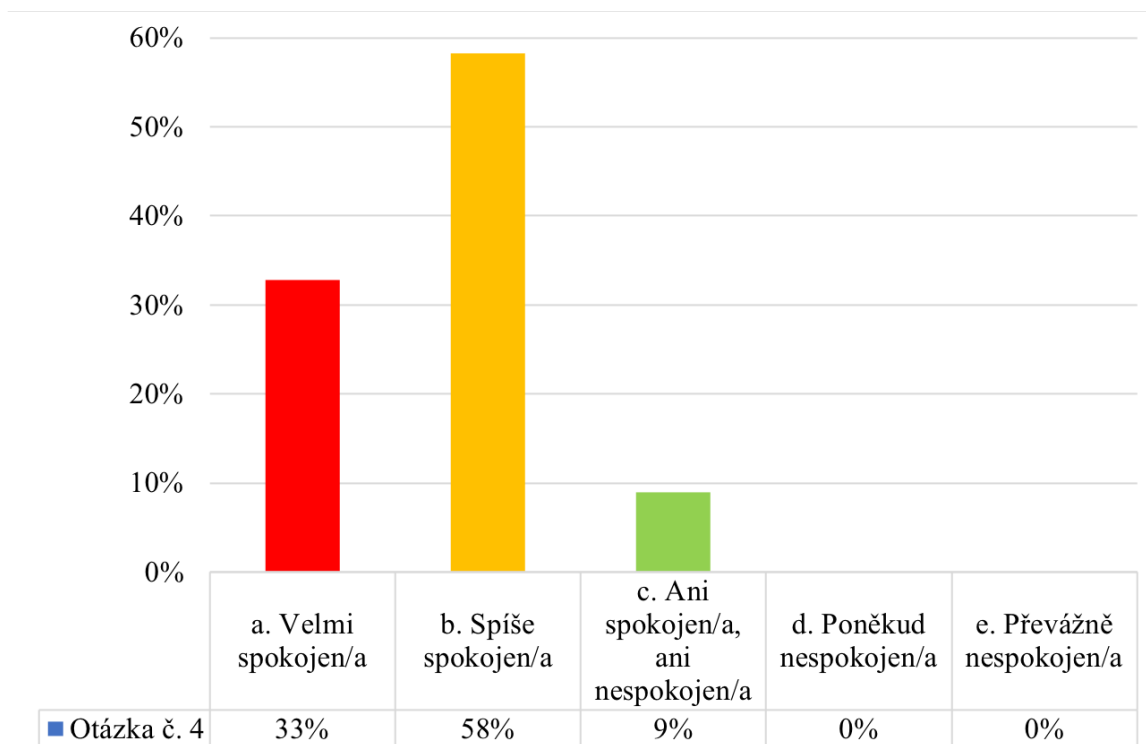
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tento průzkum zjišťoval, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami ve svém současném zaměstnání.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že většina respondentů (celkem 91%) je spokojena se svým současným platem. Konkrétně 33% respondentů je velmi spokojeno s platem a 58% je spíše spokojeno. Pouze 9% respondentů odpovědělo, že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni se svým platem, a žádný respondent neprojevil nespokojenost s platem. Celkově tedy většina zaměstnanců hodnotí své finanční ohodnocení kladně.

Graf 5. Hodnocení mzdy zaměstnancem

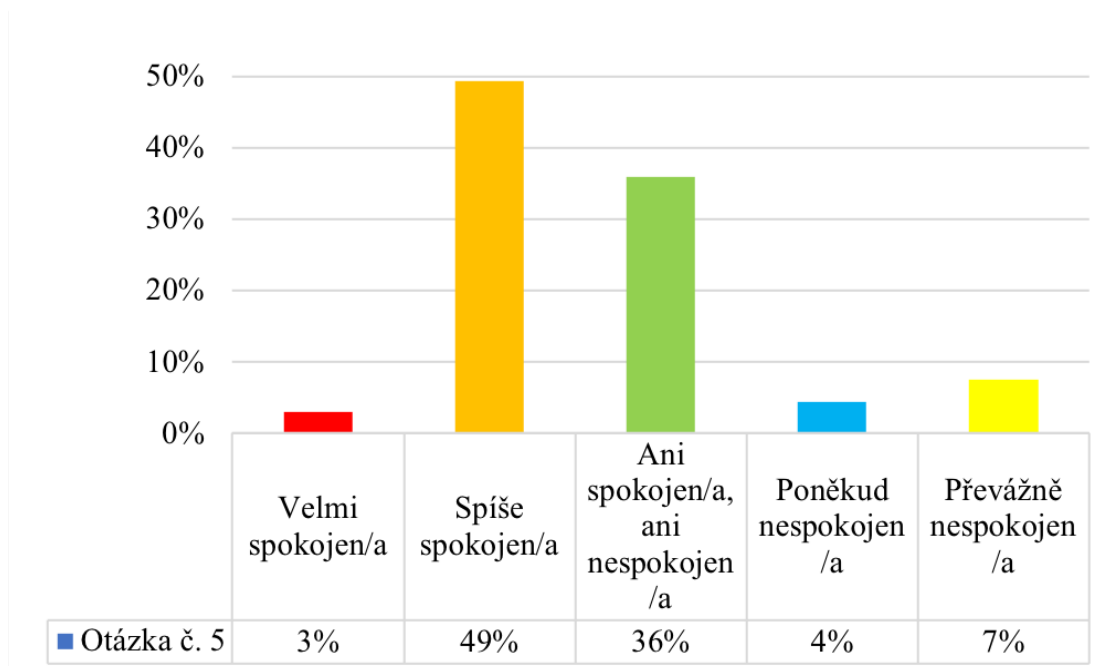


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z grafu 6. je patrné, že většina zaměstnanců je spokojena se svými pracovními podmínkami, avšak jen velmi málo z nich je velmi spokojeno (3%). Největší skupina (49%) je spíše spokojena, zatímco 36% respondentů odpovědělo, že jsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Menší procento respondentů (celkem 11%) se cítí nespokojeno s pracovními podmínkami - 4% je poněkud nespokojeno a 7% je převážně nespokojeno.

Toto může naznačovat, že by zaměstnavatelé měli být více pozorní k potřebám svých zaměstnanců a zlepšit pracovní podmínky tam, kde je to možné, aby zvýšili celkovou spokojenost a produktivitu svých zaměstnanců.

Graf 6. Spokojenost s pracovními podmínkami

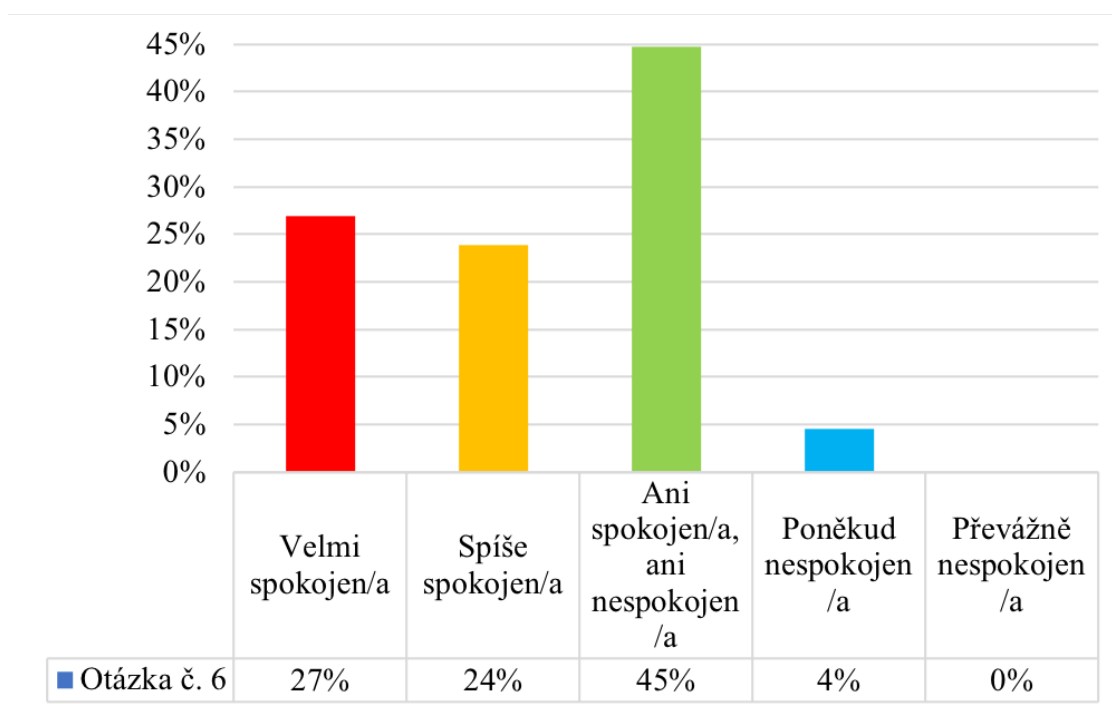


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z grafu 7 je patrné, že většina respondentů (45%) je s jistotou svého zaměstnání ani spokojena, ani nespokojena. Zbývajících 27% je velmi spokojeno a 24% spíše spokojeno s jistotou svého zaměstnání. Pouze 4% respondentů je poněkud nespokojeno a žádný respondent neuvádí, že je převážně nespokojen se svou jistotou zaměstnání.

Toto může naznačovat, že většina respondentů je spokojena se svou jistotou zaměstnání. Nicméně, stále existuje určitý počet lidí, kteří nejsou spokojeni se svou jistotou zaměstnání, a tak by zaměstnavatelé mohli poskytnout více informací a jasnosti ohledně perspektiv zaměstnání, aby zvýšili celkovou spokojenost a stabilitu svých zaměstnanců.

Graf 7. Spokojenost s jistotou zaměstnání

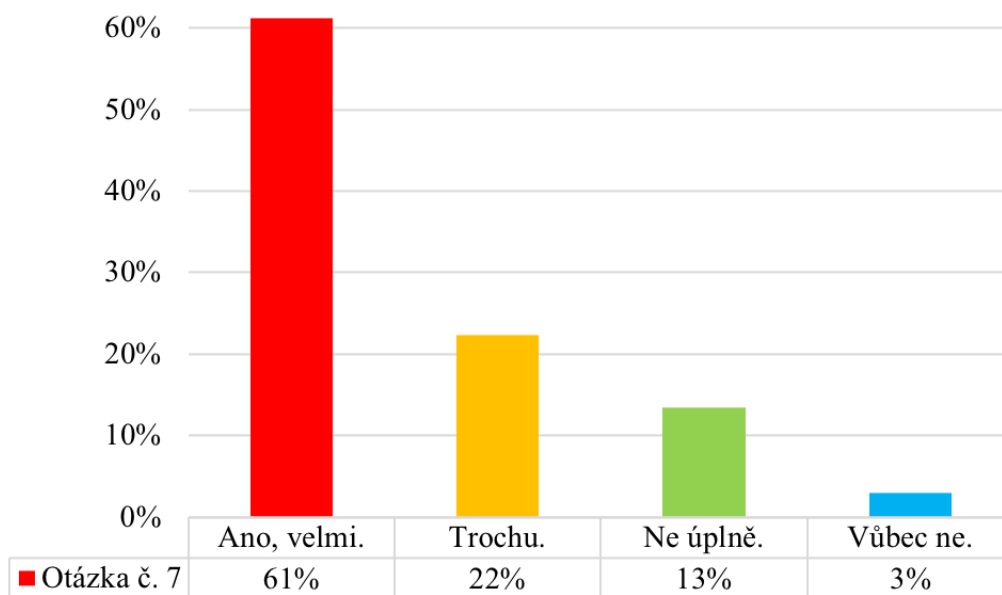


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z grafu 8. je patrné, že většina respondentů (61%) hodnotí svou práci jako velmi náročnou a zajímavou. Dalších 22% respondentů považuje svou práci za trochu náročnou a zajímavou. Naopak, 13% respondentů odpovědělo, že nejsou úplně spokojeni s náročností a zajímavostí své práce, a pouze 3% respondentů tvrdí, že jejich práce není vůbec náročná ani zajímavá.

Toto může naznačovat, že většina respondentů vnímá svou práci jako náročnou a zajímavou, což může znamenat, že mají vysokou motivaci a angažovanost v práci. Nicméně, je stále potřeba věnovat pozornost menšině respondentů, kteří nejsou úplně spokojeni se svou prací, aby se zvýšila jejich spokojenost a produktivita. Zaměstnavatelé by mohli zvážit, jak zlepšit pracovní podmínky a zajímavost práce těchto zaměstnanců.

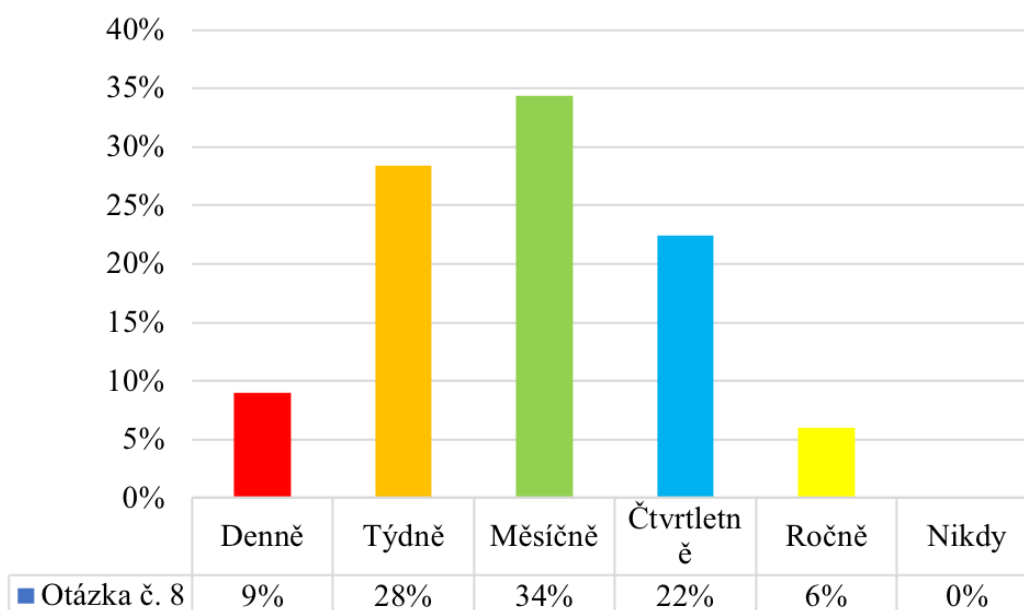
Graf 8. Náročnost a zajímavost



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výsledků otázky 8. vyplývá, že většina respondentů (34%) dostává zpětnou vazbu ke své práci měsíčně, následovaná týdenní zpětnou vazbou (28%) a čtvrtletní zpětnou vazbou (22%). Menší počet respondentů (9%) dostává zpětnou vazbu denně a pouze 6% respondentů dostává zpětnou vazbu ročně. Žádný respondent neuvádí, že nedostává zpětnou vazbu vůbec.

Graf 9. Zpětná vazba

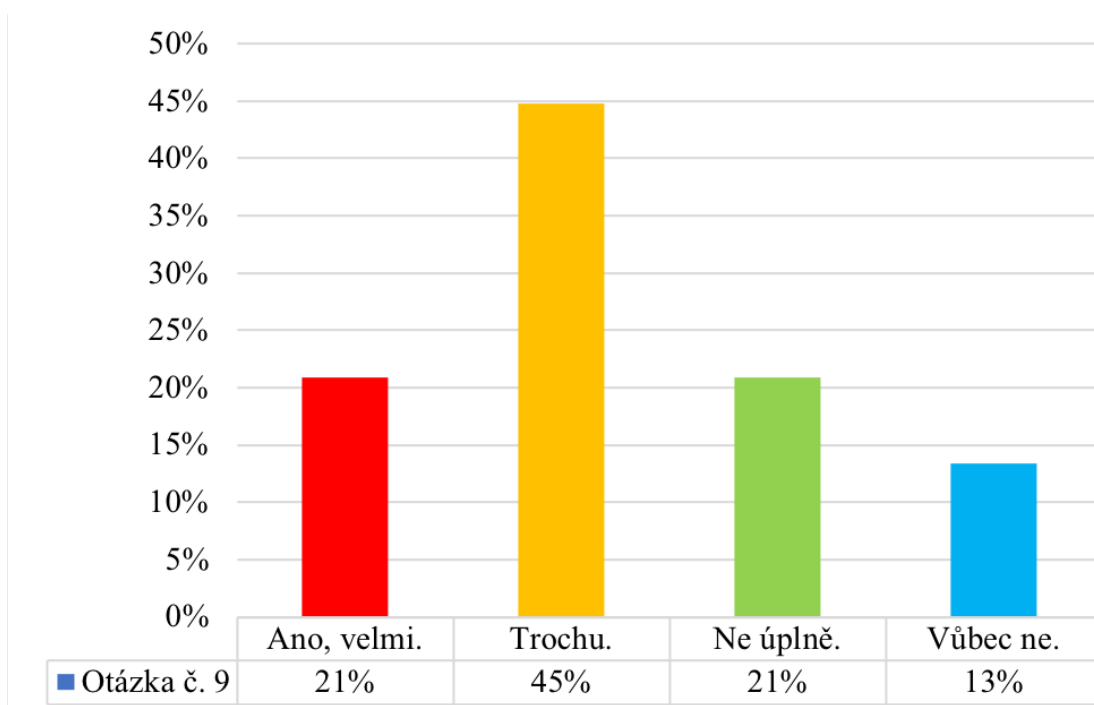


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výsledků otázky 9. je patrné, že většina respondentů (45%) cítí, že jsou jejich úspěchy a přínosy uznávány trochu, následovaná těmi, kteří nejsou úplně spokojeni s uznáváním svých úspěchů a přínosů (21%) a těmi, kteří cítí, že jsou jejich úspěchy a přínosy uznávány velmi (21%). Pouze 13% respondentů tvrdí, že jejich úspěchy a přínosy nejsou vůbec uznávány.

Toto může naznačovat, že mnoho respondentů nedostává zpětnou vazbu a uznání, které by chtěli. Zaměstnavatelé by měli zvážit, jak zlepšit mechanismy pro poskytování zpětné vazby a uznání zaměstnancům, aby se zvýšila jejich motivace a angažovanost v práci.

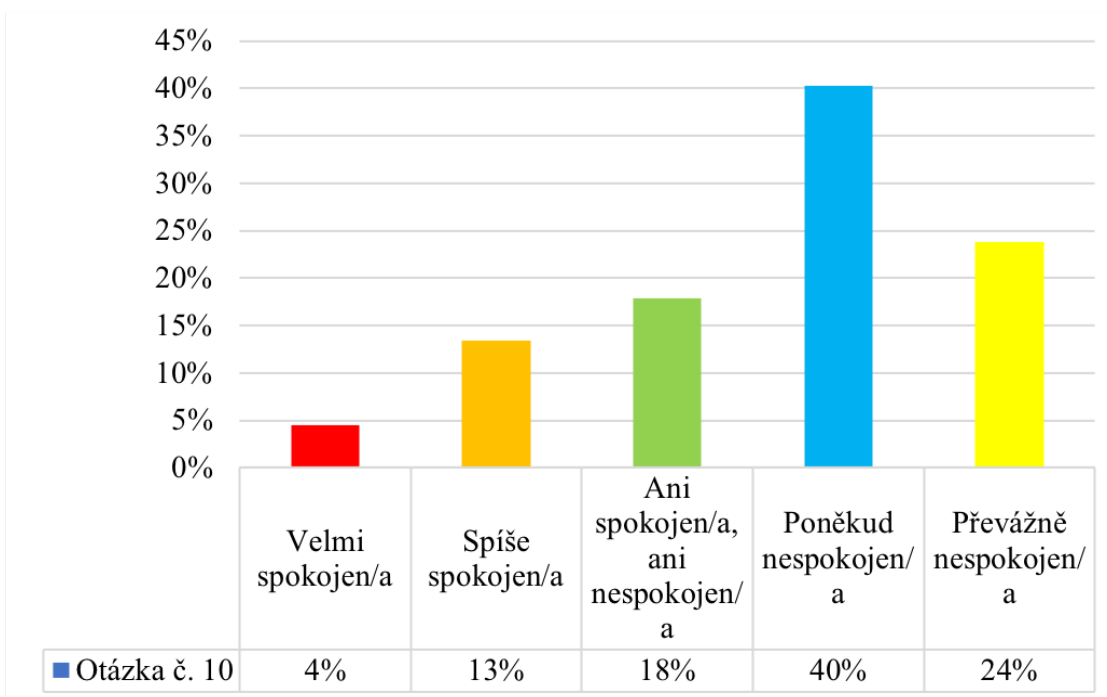
Graf 10. Uznávání úspěchů zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky ukazují, že většina respondentů není zcela spokojena s mírou samostatnosti a rozhodovacími pravomocemi, které mají ve své funkci. Celkem 40% respondentů je poněkud nespokojeno a dalších 24% převážně nespokojeno. Pouze 17% respondentů je velmi nebo spíše spokojeno s touto oblastí své práce.

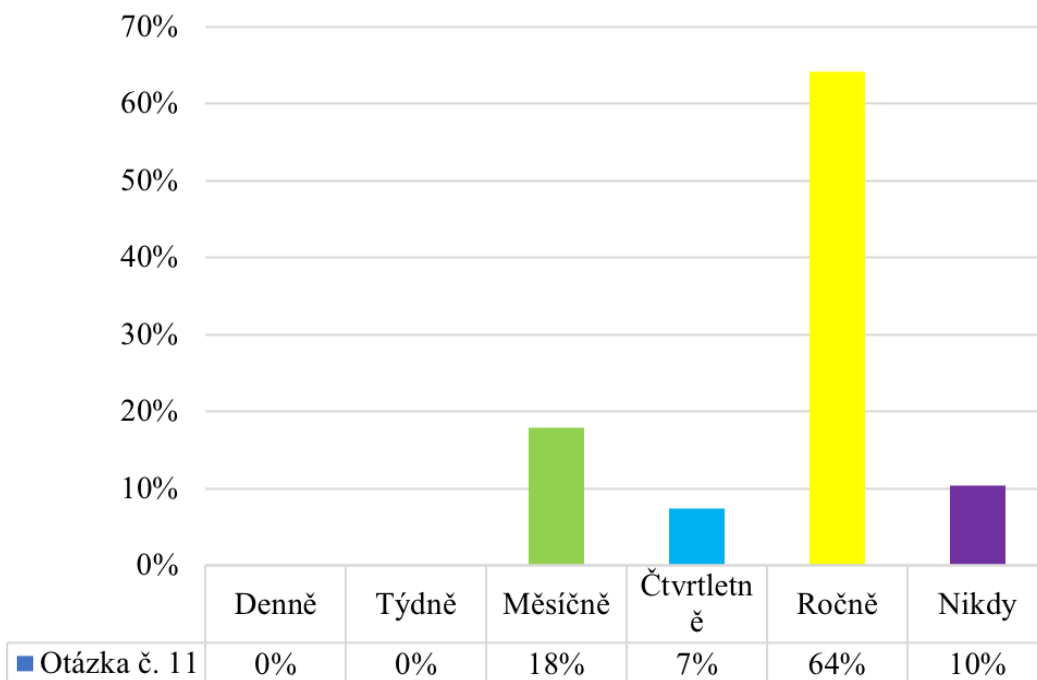
Graf 11. Spokojenost s mírou samostatnosti a rozhodovacími pravomocemi



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky ukazují, že většina respondentů dostává příležitost ke kariérnímu postupu nebo povýšení pouze ročně (64%) nebo nikdy (10%). Pouze 25% respondentů dostává příležitost ke kariérnímu postupu nebo povýšení měsíčně, čtvrtletně nebo častěji.

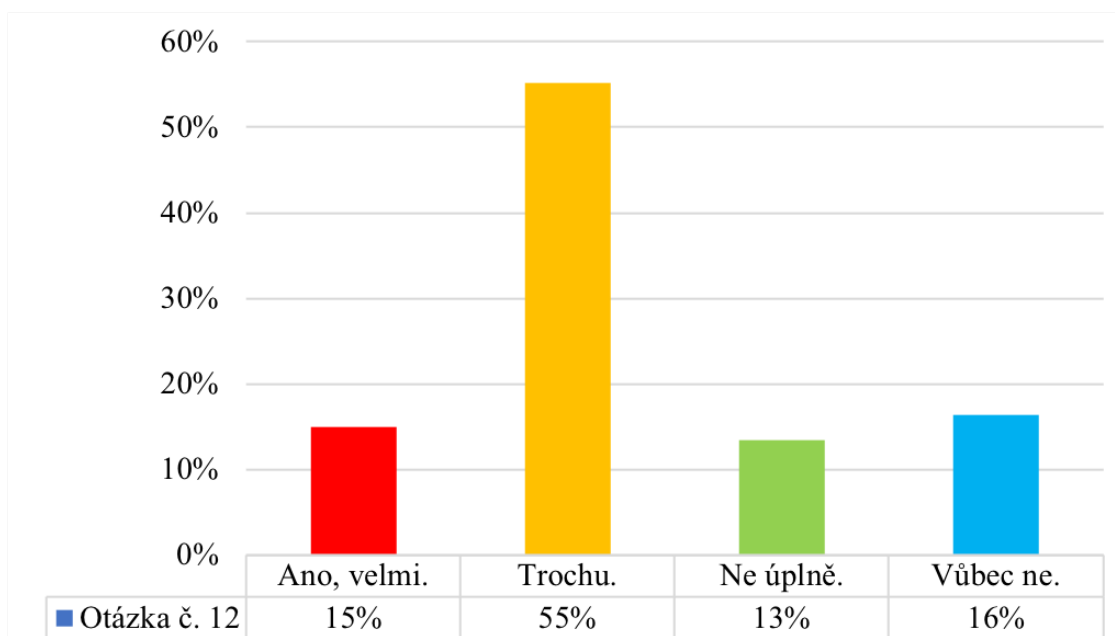
Graf 12. Příležitost ke kariérnímu postupu nebo povýšení



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Téměř 70% respondentů pociťuje, že si je jejich nadřízený váží jako zaměstnance, ať už velmi (15%) nebo trochu (55%). Na druhé straně 29% respondentů cítí, že si je jejich nadřízený neváží, ať už neúplně (13%) nebo vůbec (16%).

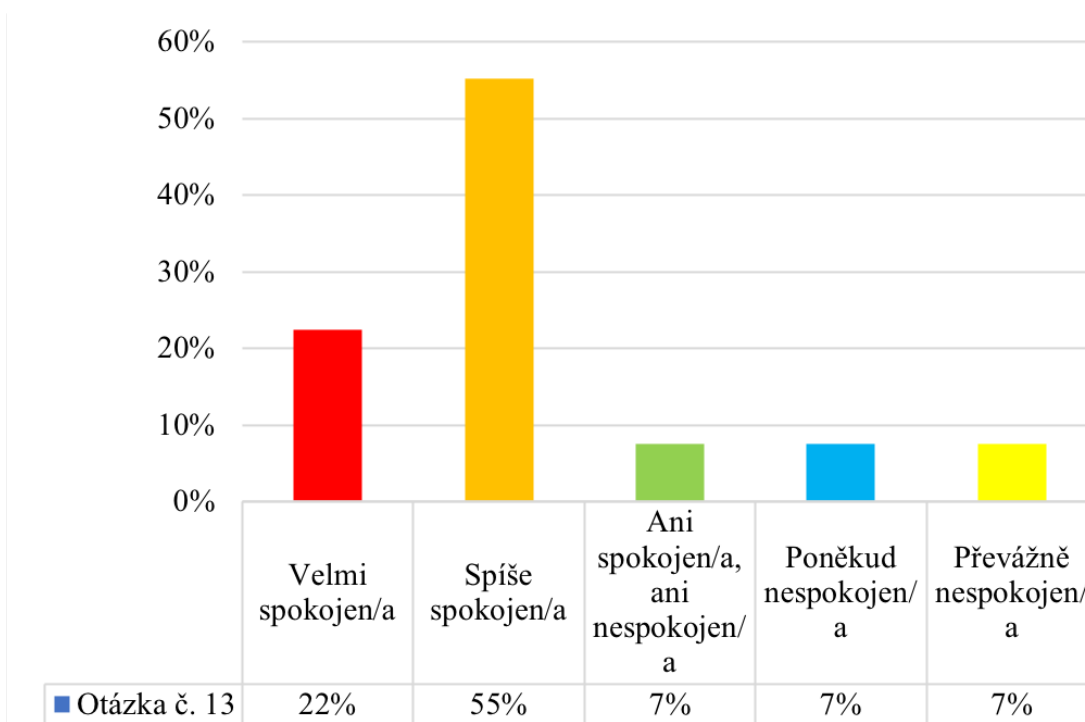
Graf 13. Hodnota pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky ukazují, že většina respondentů (77%) je spokojena s balíčkem výhod poskytovaných společnostmi. Konkrétně 22% jsou velmi spokojeni, 55% jsou spíše spokojeni a pouze 14% jsou nespokojeni (7% poněkud nespokojených a 7% převážně nespokojených).

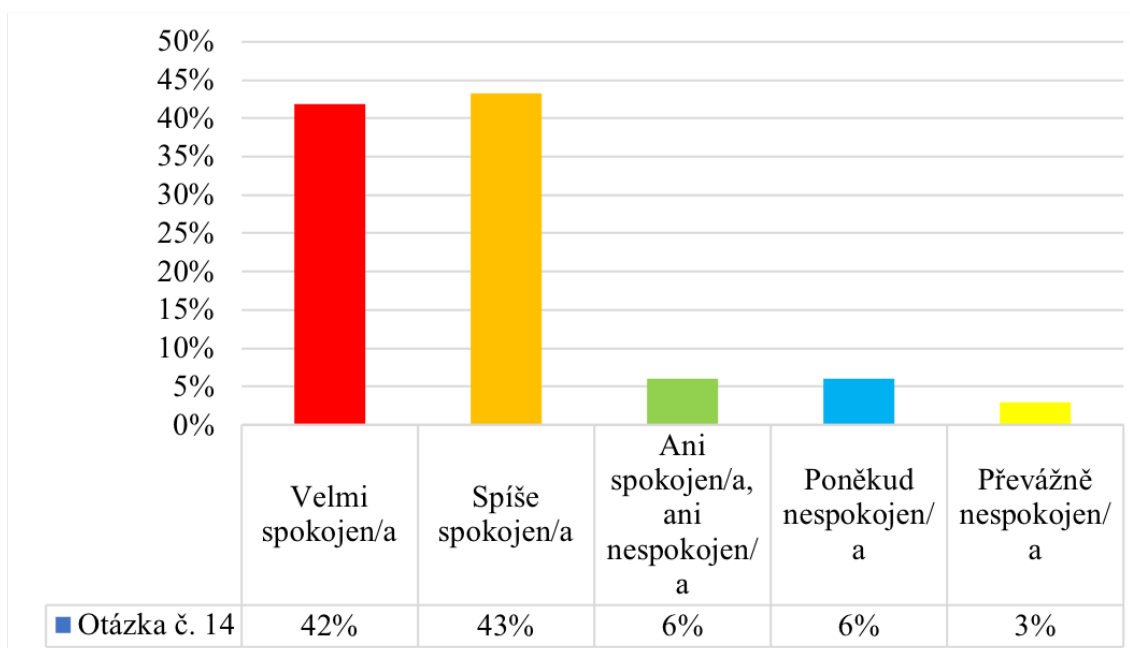
Graf 14. Spokojenost s balíčkem výhod poskytovaných společností



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Většina respondentů (85%) se zdá být spokojena s úrovní komunikace ve společnosti. 42% jsou velmi spokojeni, 43% jsou spíše spokojeni a pouze 9% jsou nespokojeni (6% poněkud nespokojených a 3% převážně nespokojených).

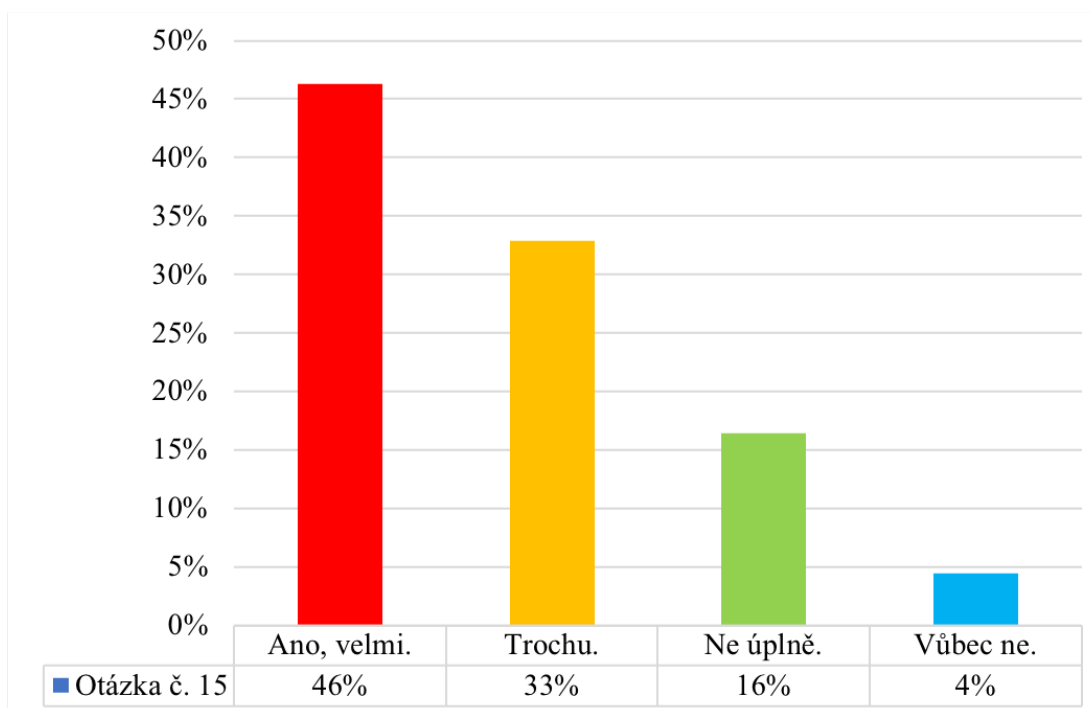
Graf 15. Spokojenost s úrovní komunikace ve vaší společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Většina respondentů (79%) považuje svou pracovní zátěž za zvládnutelnou. Konkrétně 46% jsou velmi spokojeni, 33% jsou trochu spokojeni, 16% nejsou úplně spokojeni a pouze 4% jsou vůbec nespokojeni.

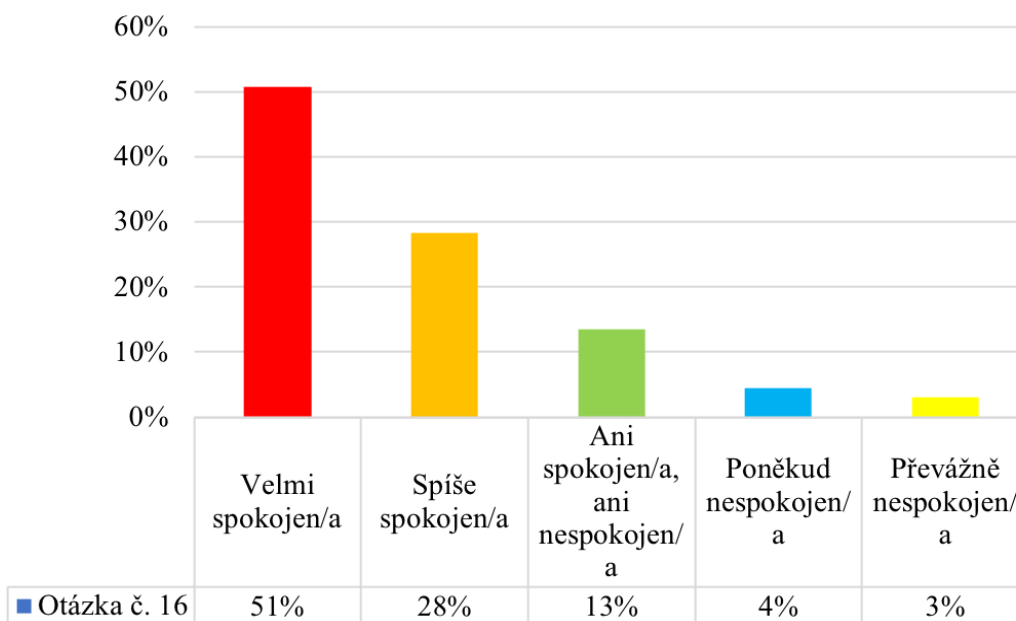
Graf 16. Pracovní zátěž zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky ukazují, že většina respondentů (celkem 79%) je spokojena s úrovní týmové práce a spolupráce ve svém týmu, z toho 51% je dokonce velmi spokojeno a dalších 28% je spíše spokojeno. 13% respondentů je neutrální a nevyjádřilo konkrétní názor, zatímco pouze 7% je nespokojeno s úrovní týmové práce a spolupráce.

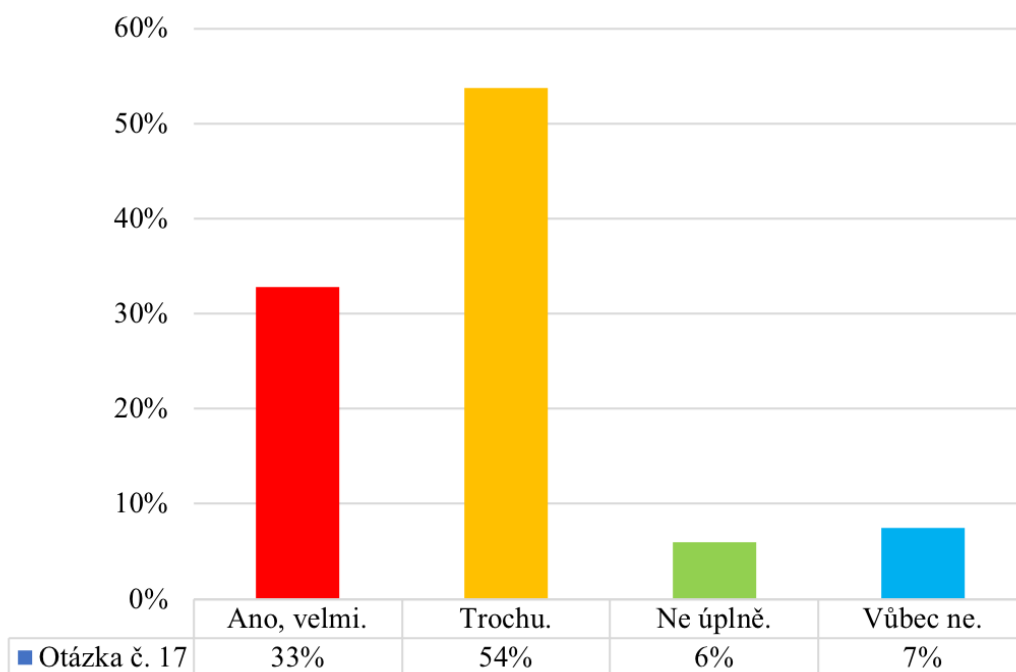
Graf 17. Spokojenost s úrovní týmové práce a spolupráce ve vašem týmu



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky otázky 17 ukazují, že většina respondentů (87%) vnímá své schopnosti a dovednosti ve své současné pozici alespoň částečně využité. Z toho 33% je velmi spokojeno a 54% je spíše spokojeno. Pouze 13% respondentů odpovědělo, že jsou své schopnosti a dovednosti využity neúplně nebo vůbec ne.

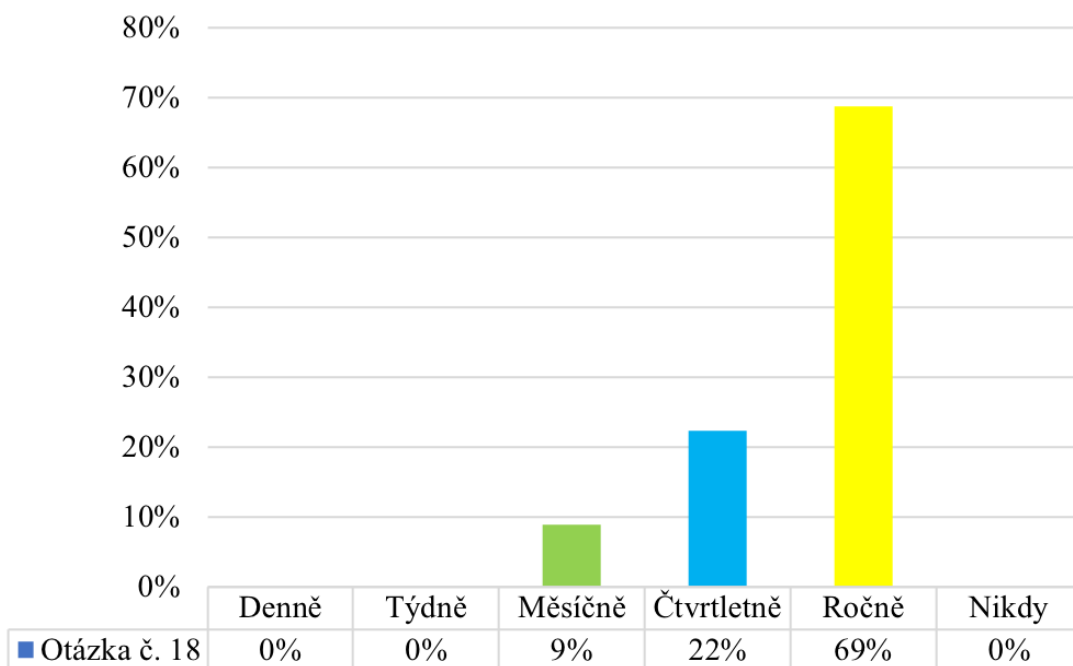
Graf 18. Úroveň využití schopností a dovedností pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky otázky 18 ukazují, že většina respondentů (69%) dostává uznání nebo ocenění od svého přímého nadřízeného jednou ročně. Zbytek respondentů (31%) uvedl, že nedostává uznání nikdy nebo méně často.

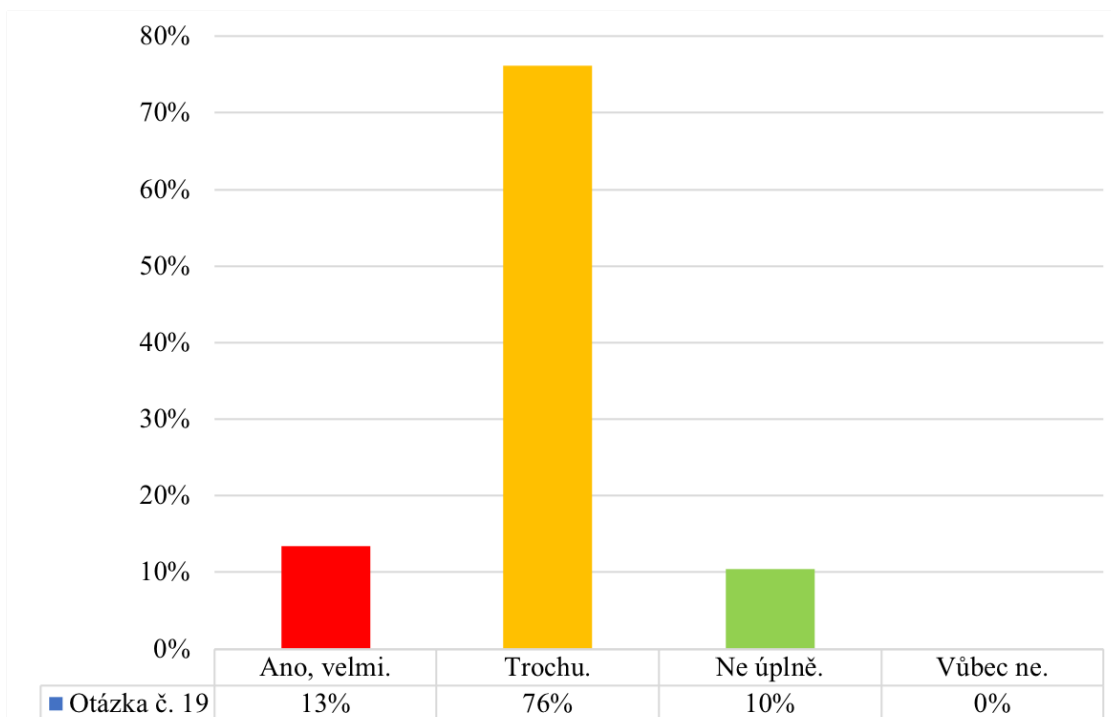
Graf 19. Uznání nebo ocenění od přímého nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Většina (76%) respondentů odpověděla, že mají pocit, že jejich pracovní zátěž neodpovídá plně jejich schopnostem a dovednostem. Pouze 13% respondentů odpovědělo, že mají pocit, že jejich pracovní zátěž velmi odpovídá jejich schopnostem a dovednostem.

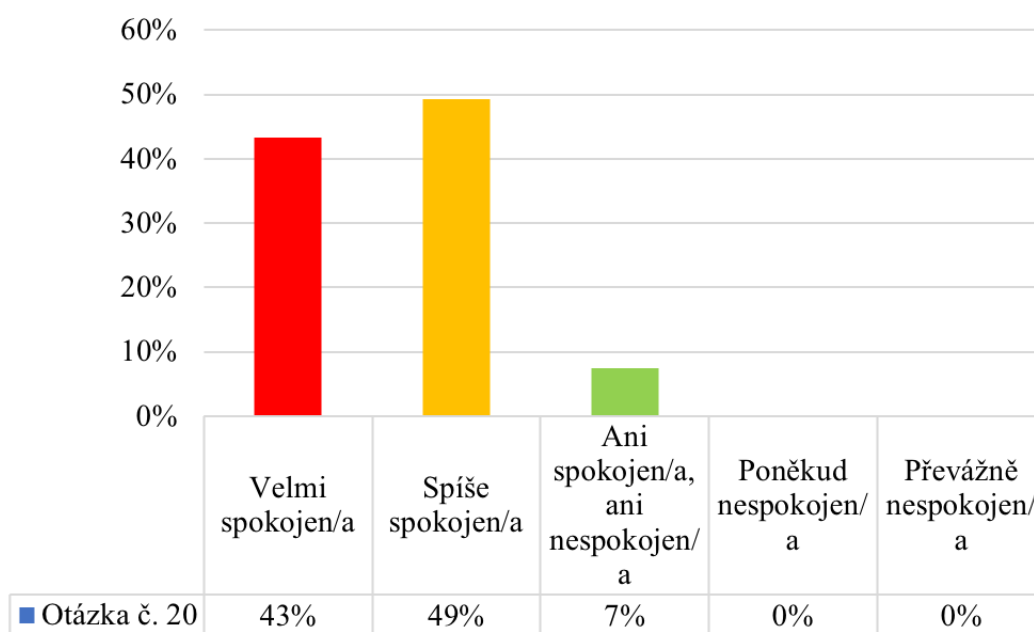
Graf 20. Přizpůsobení pracovní zátěže schopnostem pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Většina (92%) respondentů byla spokojena se školeními a možnostmi rozvoje poskytovanými společnostmi. Z toho 43% respondentů bylo velmi spokojeno a 49% respondentů bylo spíše spokojeno. Pouze 7% respondentů nebylo ani spokojeno, ani nespokojeno.

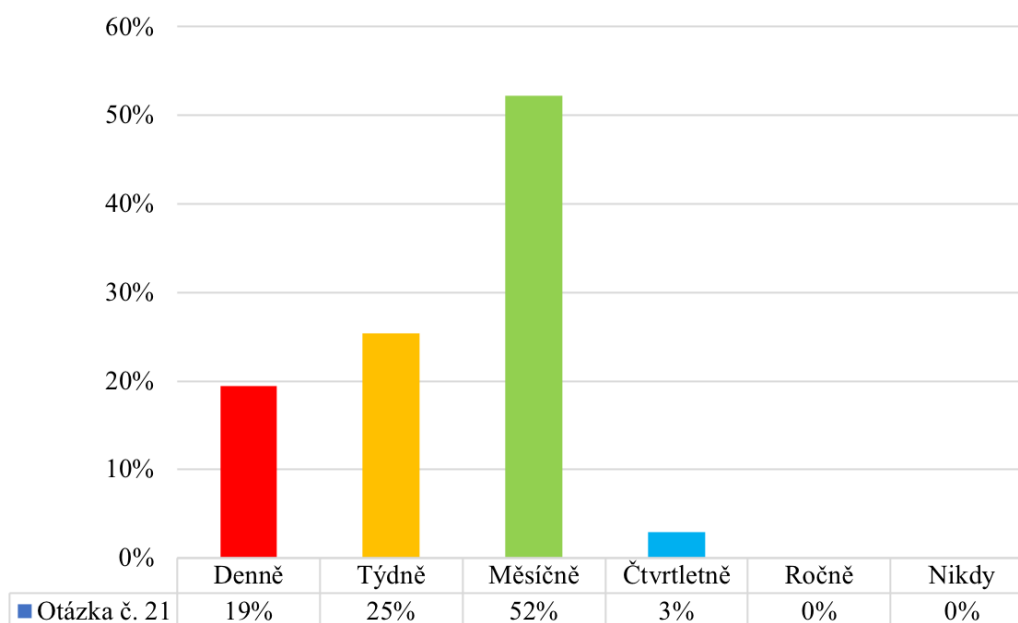
Graf 21. Spokojenost s úrovní školení a možnostmi rozvoje poskytovanými společností



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Většina (52%) respondentů dostává příležitost převzít nové úkoly nebo projekty měsíčně. 25% respondentů dostává tuto příležitost týdně a 19% denně. Pouze 3% respondentů dostává příležitost čtvrtletně. Žádný z respondentů nikdy nedostává příležitost převzít nové úkoly nebo projekty.

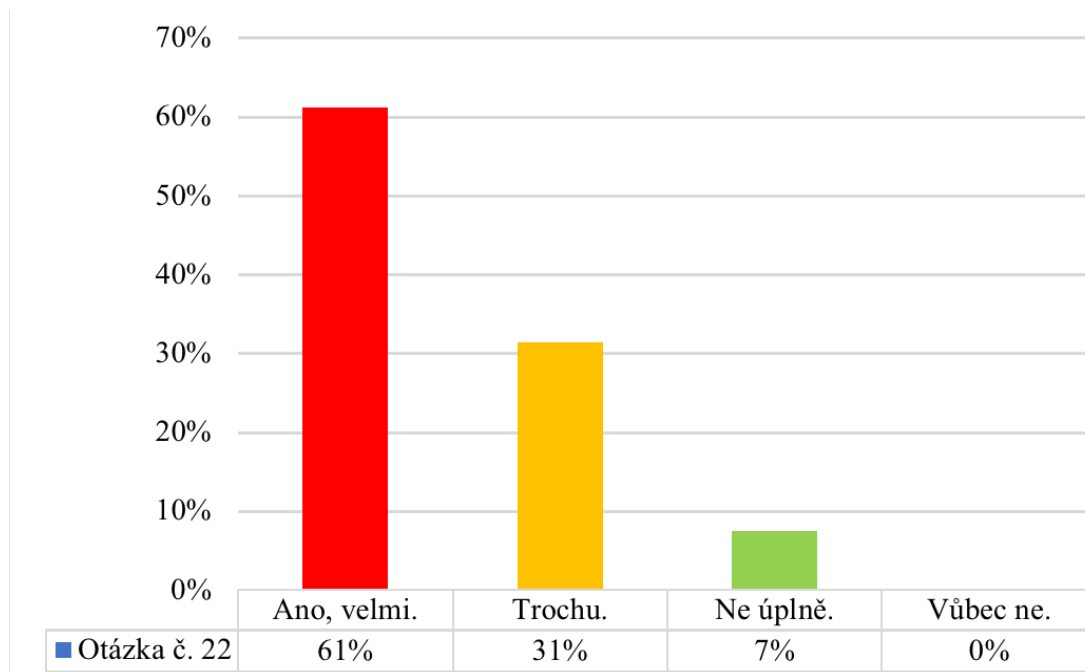
Graf 22. Příležitost převzít nové úkoly nebo projekty



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky ukazují, že většina respondentů (61%) má pocit, že jejich práce přispívá k celkovému poslání a cílům společnosti, zatímco pouze 7% respondentů tento pocit nemají.

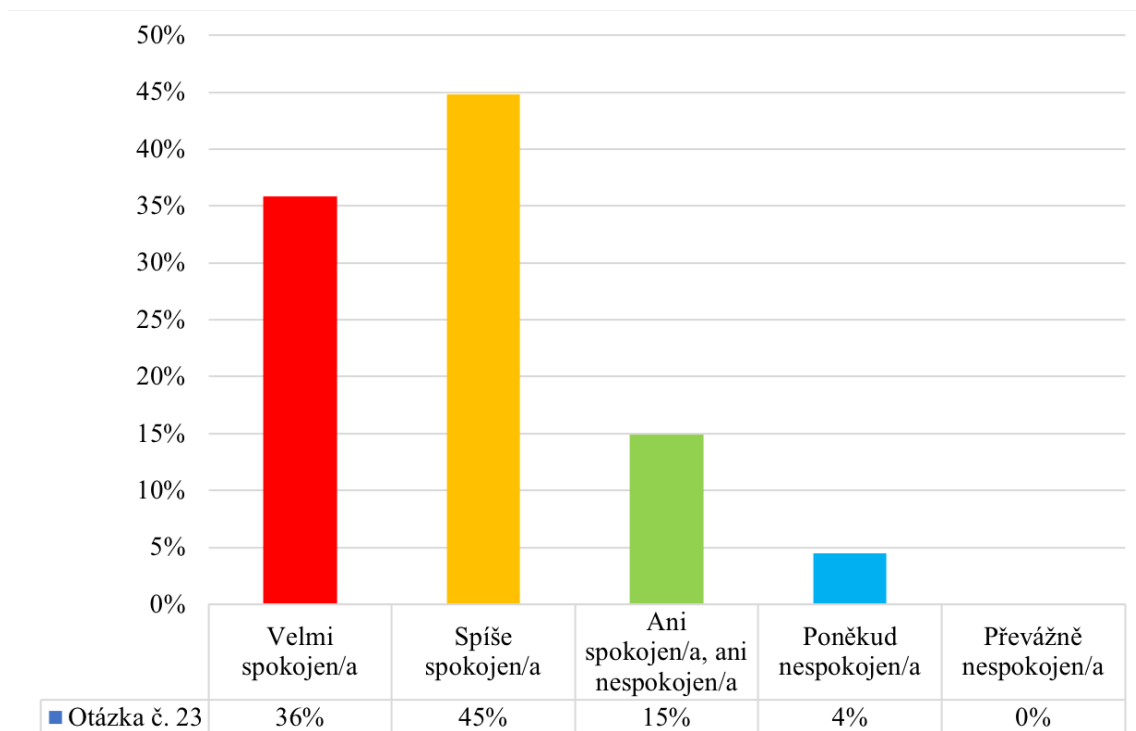
Graf 23. Přispívání k celkovému poslání a cílům společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Téměř 81% respondentů je alespoň částečně spokojeno s úrovní uznání a odměn poskytovaných společnostmi. Z toho 36% je velmi spokojeno a 45% spíše spokojeno. Pouze 4% respondentů je poněkud nespokojeno s úrovní uznání a odměn.

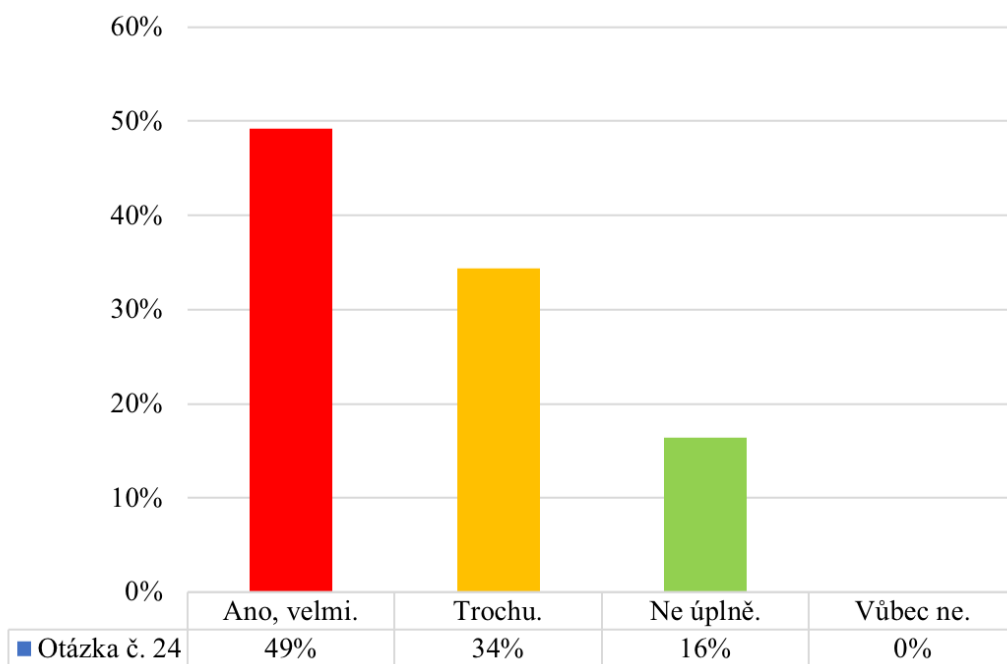
Graf 24. Spokojenost s úrovní uznání a odměn poskytovaných společností



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Většina respondentů (83%) má pocit, že jejich práce umožňuje alespoň trochu využívat jejich kreativitu a schopnost řešit problémy, zatímco pouze 16% respondentů tento pocit nemají. Z toho 49% respondentů je velmi spokojeno s možnostmi využívat kreativitu a schopnost řešit problémy v práci.

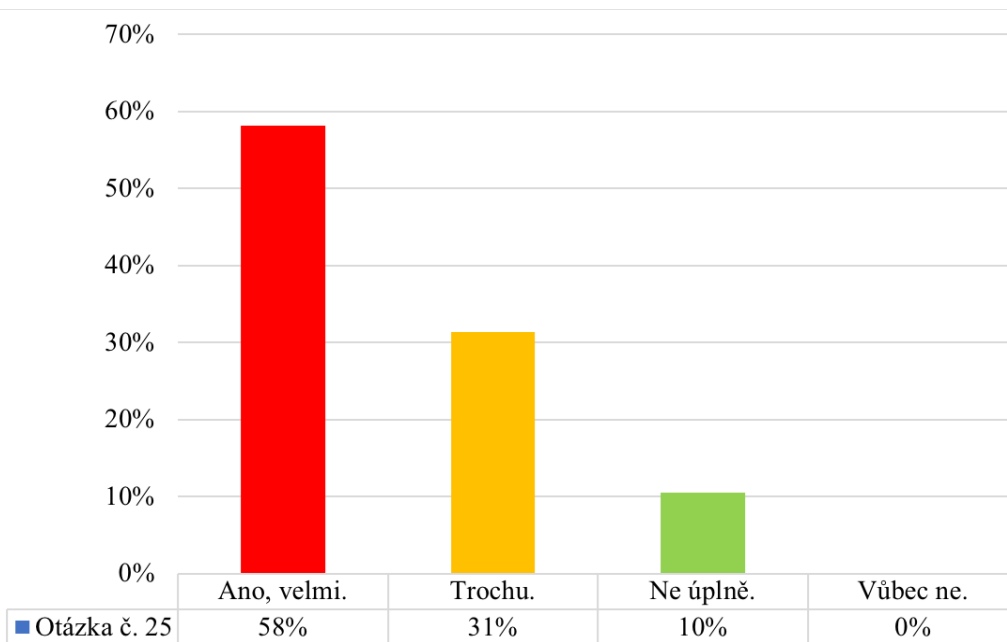
Graf 25. Využití kreativity a schopnosti řešit problémy



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky ukazují, že většina respondentů (58%) považuje svou práci za velmi smysluplnou a naplňující. Dalších 31% respondentů odpovědělo, že práce je trochu smysluplná a naplňující, zatímco pouze 10% respondentů odpovědělo, že práce není úplně nebo vůbec smysluplná a naplňující.

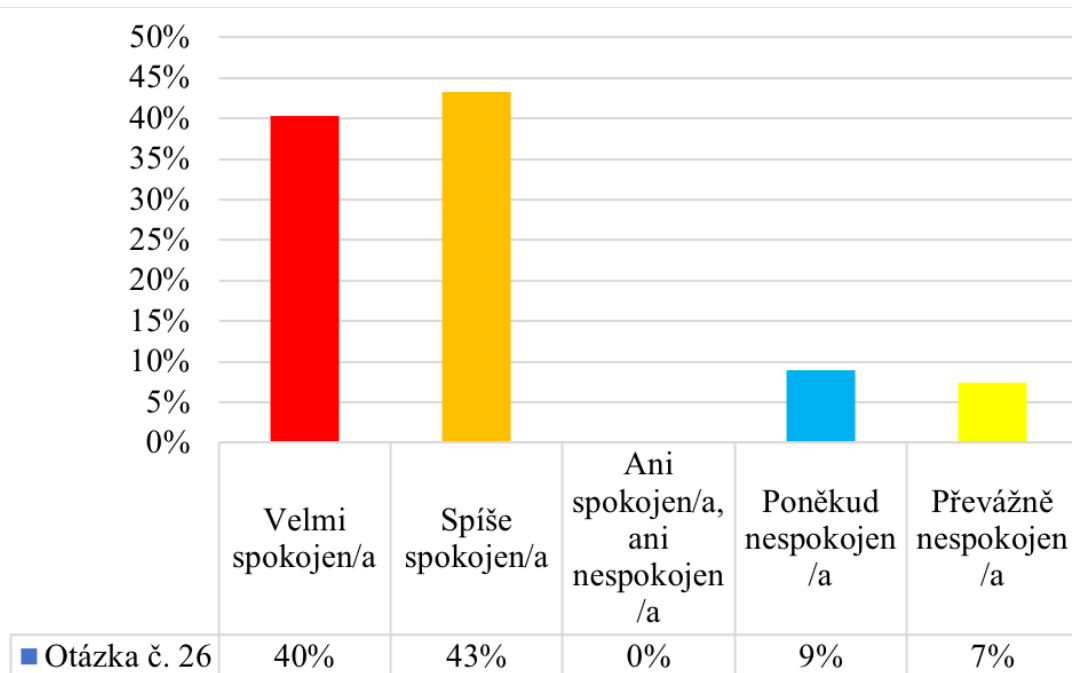
Graf 26. Úroveň významnosti práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výsledků otázky 26 vyplývá, že většina respondentů (83%) je spokojena s celkovou kulturou a hodnotami společnosti, přičemž z toho 40% jsou velmi spokojeni a 43% jsou spíše spokojeni. Pouze malá část (16%) je nespokojena, z toho 9% poněkud nespokojených a 7% převážně nespokojených.

Graf 27. Spokojenost s celkovou kulturou a hodnotami společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.3.4 Testování závislostí

Testování závislostí se používá k ověření, zda existuje statisticky významná vztah mezi dvěma nebo více proměnnými. Závislost může být pozitivní (když se jedna proměnná zvyšuje, zvyšuje se i druhá) nebo negativní (když se jedna proměnná zvyšuje, snižuje se druhá).

Existuje několik statistických metod pro testování závislosti mezi proměnnými, včetně korelační analýzy, regrese a analýzy rozptylu. Tyto metody umožňují určit, zda jsou dvě nebo více proměnných silně závislé nebo nezávislé.

Chí kvadrát testy jsou statistické testy, které se používají k ověření, zda existuje statisticky významný vztah mezi dvěma nebo více kategoriemi dat. Tyto testy mohou být užitečné v mnoha situacích, včetně testování nezávislosti mezi kategoriemi, kontrola homogenity mezi skupinami a testování adekvátnosti modelu.

Chí kvadrát testy mají smysl použít, pokud jsou splněny určité podmínky. Jednou z těchto podmínek je, že data musí být kategoriální (tj. data musí být vyjádřena v kategoriích, např. jako "ano" nebo "ne" atd.). Dále musí být vzorky nezávislé, což znamená, že žádný prvek z jedné vzorky nesouvisí s žádným prvkem z jiné vzorky.

Pokud jsou tyto podmínky splněny, může být Chí kvadrát test užitečným nástrojem pro testování statistické významnosti vztahů mezi kategoriemi dat. Nicméně, v případech, kdy tyto podmínky nejsou splněny, mohou být výsledky testu nespolehlivé nebo dokonce nesprávné. Proto je důležité, aby byly před použitím Chí kvadrát testu pečlivě zkontrolovány podmínky pro jeho použití.

V tabulce č. 1 jsou sledovány závislosti mezi dvěma kvalitativními alternativními statistickými znaky.

Hypotézy:

Hypotéza pro testování vztahu mezi sledovanými charakteristikami pohlaví respondentů a změnami v motivačním prostředí podniku může znít:

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pohlavím respondentů v jejich vnímání změn v motivačním prostředí podniku.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi pohlavím respondentů v jejich vnímání změn v motivačním prostředí podniku.

Tabulka 1. Závislost pohlaví na vnímání změn motivačního prostředí ve firmě

	Žena	Muž	Celkem
Zavedení plánu na změnu motivačního prostředí ve firmě funguje	37	16	53
Zavedení plánu na změnu motivačního prostředí ve firmě nefunguje	7	7	14
Celkem	44	23	67
χ^2 test nezávislosti	1,75		
kritická hodnota $\chi^2_{0,05}$	3,841		
$\chi^2 < \chi^2_{\alpha}$	Platí H_0		

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výpočtu bylo zjištěno, že χ^2 test nezávislosti v uvedeném případě vychází 1,75. Ve statistických tabulkách byla zjištěna kritická hodnota 3,841. Vypočtená hodnota testovacího kritéria je 1,75, což je menší hodnota než kritická hodnota 3,841. Proto přijímáme nulovou hypotézu o nezávislosti pohlaví na míře spokojenosti s motivačním systémem. Výpočet síly závislosti se provádí pouze pro kontrolu výsledků.

Pomocné výpočty:

Vzorec 1. χ^2 test nezávislosti

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)}$$

$$\chi^2 = \frac{67 * (37 * 7 - 17 * 7)^2}{(37 + 16)(37 + 7)(16 + 7)(7 + 7)} = \frac{1313200}{750904} = 1,75$$

Určení síly závislosti v asociační tabulce:

Vzorec 2. Síla závislosti v asociační tabulce

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

$$|V| = \sqrt{\frac{1,75}{67}} = 0,162$$

Síla závislosti měří stupeň vztahu mezi dvěma proměnnými v testu nezávislosti. Síla závislosti se vypočítává jako koeficient kontingence a nabývá hodnot mezi 0 a 1.

Hodnota síly závislosti 0,162 znamená, že vztah mezi proměnnými není příliš silný. Obecně se síla závislosti do 0,3 považuje za nízkou, od 0,3 do 0,5 za střední a nad 0,5 za vysokou.

Tedy v tomto konkrétním případě je vztah mezi sledovanými proměnnými poměrně slabý, což naznačuje, že změna jedné proměnné má jen malý vliv na druhou proměnnou.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Dvoufaktorová teorie Herzberga se zaměřuje na to, co motivuje zaměstnance v práci a co je nutné ke splnění jejich základních potřeb. Tato teorie rozlišuje dva faktory: faktory hygieny a faktory motivace.

Faktory hygieny zahrnují věci, které zaměstnanci očekávají v práci, ale samy o sobě nejsou dostatečné k motivaci, pokud nejsou splněny. Výsledky otázek 18, 23 a 26 se mohou považovat za faktory hygieny. Zaměstnanci očekávají uznání, ocenění, spravedlivé odměny, dobrou firemní kulturu a hodnoty, ale pokud nejsou tyto faktory splněny, nemusí to vést k jejich motivaci.

Faktory motivace jsou na druhé straně vnitřní faktory, které skutečně motivují zaměstnance. Výsledky otázek 16, 20, 22, 24, 25 a 26 se mohou považovat za faktory motivace. Zaměstnanci jsou motivováni úrovní týmové práce a spolupráce, možnostmi školení a rozvoje, příležitostmi převzít nové úkoly nebo projekty, příspěvkem své práce k celkovému poslání a cílům společnosti, uznáním a odměnami za svou práci, a smysluplností a naplňující povahou své práce.

Celkově lze říci, že splnění faktorů hygieny je nutným předpokladem pro motivaci zaměstnanců, ale samotné faktory hygieny zaměstnance nebudou skutečně motivovat. Skutečná motivace přichází ze splnění faktorů motivace.

Hlavní výsledky průzkumu:

- Téměř polovina (54%) respondentů si myslí, že jejich schopnosti a dovednosti nejsou plně využity ve své současné pozici.
- Většina (69%) respondentů obdrží uznání nebo ocenění za svou práci od svých přímých nadřízených jednou ročně.
- Vysoké procento (76%) respondentů uvádí, že jejich pracovní zátěž trochu přesahuje jejich schopnosti a dovednosti.
- Většina (92%) respondentů je spokojena s úrovní školení a možnostmi rozvoje poskytovanými společností.
- Většina (77%) respondentů má příležitost převzít nové úkoly nebo projekty měsíčně nebo častěji.
- Většina (92%) respondentů má pocit, že jejich práce přispívá k celkovému poslání a cílům společnosti.

- Většina (81%) respondentů je spokojena s úrovní uznání a odměn poskytovaných společnostmi.
- Téměř polovina (49%) respondentů má pocit, že jejich práce velmi umožňuje využívat kreativitu a schopnost řešit problémy.

Na základě výsledků lze identifikovat několik oblastí, které vyžadují vylepšení v systému motivace ve společnosti Curtis & Wyss LLC:

- Uznání a odměny: Ačkoli většina zaměstnanců je spokojena s úrovní uznání a odměn, stále existuje značný podíl lidí, kteří jsou nespokojeni. Společnost Curtis & Wyss LLC by mohla zvážit zavedení nových způsobů ocenění, jako jsou bonusy za dobrý výkon, odměny za inovativní nápady nebo různé benefity.
- Rozvoj a školení: I když většina zaměstnanců je spokojena s úrovní školení a možnostmi rozvoje, stále existuje určitý podíl lidí, kteří si myslí, že tato oblast by mohla být vylepšena. Společnost by mohla poskytovat více příležitostí pro rozvoj a školení a také více investovat do této oblasti.
- Nové úkoly a projekty: Z výsledků vyplynulo, že většina zaměstnanců dostává příležitosti pro převzetí nových úkolů a projektů v poměrně dlouhých intervalech (měsíčně nebo méně). Společnost by mohla zvážit častější přidělování nových úkolů a projektů, aby zaměstnanci mohli rozvíjet své schopnosti a dovednosti a cítili se v práci více zapojeni.
- Pracovní zátěž: Většina zaměstnanců se domnívá, že jejich pracovní zátěž převyšuje jejich schopnosti a dovednosti. Společnost by měla zvážit možnosti, jak snížit pracovní zátěž, jako jsou například lépe rozdělené úkoly, přidělení více zaměstnanců na projekt nebo optimalizace pracovního procesu.
- Kultura a hodnoty společnosti: Z výsledků vyplynulo, že určitý podíl zaměstnanců je nespokojen s celkovou kulturou a hodnotami společnosti. Společnost by mohla zvážit vytvoření programů na zlepšení podnikové kultury a zahrnutí zaměstnanců do tvorby hodnotového systému.
- Odměňování a uznávání práce: Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců uvádí, že získávají uznání od svých nadřízených pouze jednou ročně, je nutné zvýšit četnost uznání a odměňování za práci. Jedním z řešení může být pravidelné hodnocení výkonu a odměňování na základě výsledků. Tento proces by měl být transparentní a spravedlivý, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou spravedlivě odměňováni za svou práci.

- Možnosti rozvoje a růstu: Zaměstnanci vyjádřili potřebu většího rozvoje a růstu, aby mohli plně využít své schopnosti a dovednosti. Společnost by měla investovat do školení a rozvoje, které by umožnily zaměstnancům rozvíjet své dovednosti a posunout se v kariéře. V rámci plánu na zavedení změn by se měly stanovit jasné cíle a očekávání od zaměstnanců, aby věděli, jak se mohou dále rozvíjet.
- Smysluplnost práce: Zaměstnanci by chtěli mít pocit, že jejich práce má větší smysl a přínos pro společnost. Společnost by měla více komunikovat a vysvětlovat zaměstnancům, jak jejich práce přispívá k celkovým cílům společnosti. Tímto způsobem by zaměstnanci mohli pochopit význam své práce a motivace k práci by se zvýšila.
- Kreativita a řešení problémů: Většina zaměstnanců uvádí, že jejich práce jim umožňuje využívat své kreativní schopnosti a řešit problémy. Nicméně, stále existují zaměstnanci, kteří uvádějí, že tuto příležitost nemají. Společnost by měla zajistit, aby všichni zaměstnanci měli příležitost využívat své kreativní schopnosti a řešit problémy.

Na základě analýzy současného stavu motivačního systému ve společnosti a identifikace případných nedostatků byl vypracován následující návrh modifikovaného systému řízení lidských zdrojů na zlepšení motivace zaměstnanců:

- Zvýšení finančních odměn: Firma by měla zvážit zvýšení platů a bonusů pro zaměstnance, kteří dosahují vynikajících výsledků. Tím by se zaměstnanci cítili oceněni za svou práci a zároveň by byli motivováni ke zlepšení svého výkonu.
- Rozvojové programy a tréninky: Firma by měla investovat do rozvojových programů a tréninků pro zaměstnance. Tím by se zlepšily jejich schopnosti a dovednosti, což by vedlo ke zvýšení výkonu a produktivity.
- Zlepšení pracovních podmínek: Firma by měla investovat do zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance. To by mohlo zahrnovat modernizaci pracovních prostor, zlepšení pracovního vybavení a technologií, zlepšení ergonomie a podobně. Taková investice by vedla ke zlepšení pracovního prostředí a ke zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců.
- Uznání a ocenění: Firma by měla zvážit zavedení systému uznání a ocenění pro zaměstnance, kteří dosahují vynikajících výsledků. Tím by se zaměstnanci cítili oceněni za svou práci a zároveň by byli motivováni ke zlepšení svého výkonu.

- Zlepšení interní komunikace: Firma by měla zvážit zlepšení interní komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. To by vedlo ke zlepšení vztahů a ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.
- Víceúrovňový systém řízení: Organizace může zvážit zavedení víceúrovňového systému řízení, kde mají zaměstnanci větší kontrolu nad svým výkonem a rozvojem kariéry. Tento systém by mohl být založen na pravidelných setkáních mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, kde by se řešily otázky jako plánování kariéry a rozvoj dovedností.
- Flexibilní pracovní doba: Organizace může zvážit zavedení flexibilní pracovní doby pro zaměstnance, aby se snížila stres a zvýšila produktivita. Flexibilní pracovní doba může zahrnovat například možnost práce z domova nebo nepravidelné pracovní hodiny.

Celkově lze říci, že tyto kroky by mohly vést ke zlepšení motivace zaměstnanců a k zvýšení produktivity a výkonu v organizaci. Firma by měla pravidelně monitorovat a hodnotit účinnost těchto kroků a případně upravit svůj plán na zlepšení motivačního systému v budoucnu.

6 Závěr

Výsledky průzkumu naznačují, že zaměstnanci jsou vůči své práci a společnosti, pro kterou pracují, převážně pozitivně naladěni. Většina dotázaných se cítí být schopná plně využívat své schopnosti a dovednosti, a i když trochu méně dotázaných má pocit, že jejich pracovní zátěž odpovídá jejich schopnostem, většina z nich je stále spokojená s úrovní školení a možnostmi rozvoje poskytovanými společností.

Je zajímavé, že většina respondentů získává uznání nebo ocenění od svých přímých nadřízených jen jednou ročně. To by mohlo vést k pocitu nedostatku uznání, což by mohlo mít negativní dopad na jejich motivaci a angažovanost.

Zaměstnanci si také stěžují na nedostatek příležitostí převzít nové úkoly nebo projekty, což může vést k nedostatku výzev a nudy v práci. Zároveň se však většina respondentů cítí být plně zapojena do celkového poslání a cílů společnosti a považuje svou práci za smysluplnou a naplňující.

Co se týče motivace, výsledky ukazují, že zaměstnanci jsou relativně spokojeni s úrovní uznání a odměn poskytovaných společností. Nicméně, v oblasti kreativity a řešení problémů bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci cítí, že nemají dostatek příležitostí využít svou kreativitu a řešit problémy, což může vést k pocitu frustrace a nedostatku motivace.

Co se týče kultury a hodnot společnosti, většina respondentů je spokojena s celkovou kulturou a hodnotami společnosti. Nicméně, někteří zaměstnanci jsou poněkud nespokojeni, což by mohlo naznačovat, že společnost by mohla více pracovat na posilování své kultury a hodnot a zlepšení komunikace v této oblasti.

Většina respondentů má také pocit, že jejich práce přispívá k celkovému poslání a cílům společnosti, což může být motivujícím faktorem a posilovat jejich pocit smysluplnosti a naplnění v práci. Vysoká spokojenost s úrovní uznání a odměn poskytovaných společností může být také pozitivním signálem pro společnost a ukazuje, že zaměstnanci vnímají svou práci jako hodnotnou a chtějí být za ni odměňováni.

Celkově by mohla společnost zvážit zvýšení využití schopností a dovedností zaměstnanců, snížení pracovní zátěže a posílení podpory rozvoje a školení. Tyto kroky by mohly vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a také ke zlepšení výkonu a výsledků společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

ALDERFER, Clayton P., 1969. An empirical test of a new theory of human needs [online]. Volume 4, *Organizational Behavior and Human Performance*, 142–175. Dostupné z: doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

ALRAWAHI, Samira a Stina Fransson SELLGREN, 2020. The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals [online]. 6(e04829) [vid. 2020-08-27]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>

AMIN, Muhammad, Amjad SHAMIM, Zulkipli GHAZALI a Imran KHAN, 2021. Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale [online]. (Volume 58), *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102–334. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102334>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. B.m.: Praha: Grada Publishing. ISBN 978 80-247-5258-7.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. B.m.: Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-2128-7.

GAGNE, Marylene, 2014. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. B.m.: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-979491-1.

GOLDMAN, Crystal, 2023. Understanding the underlying motives: Motivation beliefs in the Association of Research Libraries (ARL) [online]. 43(102671) [vid. 2023-01-23]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102671>

GUILLÉN, Manuel, 2021. *Motivation in Organisations*. B.m.: Routledge 52 Vanderbilt Avenue, New York, NY 10017. ISBN 978-0-367-32210-6.

HŘEBÍČEK, Jiří a Alena KOČMANOVÁ, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. 1. B.m.: Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.

JEX, Steve M. a Thomas W. BRITT, 2008. *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. 2nd ed. B.m.: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. ISBN 978-0-470-10976-2.

KAJACKAITE, Agne a Dirk SLIWKA, 2020. Prosocial managers, employee motivation, and the creation of shareholder value [online]. (Volume 172), *Journal of Economic Behavior & Organization*, 217–235. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.02.021>

KIM, Minseong, Dong-Woo KOO a Hye-Sook HAN, 2021. Innovative behavior motivations among frontline employees: The mediating role of knowledge management [online]. (Volume 99), *International Journal of Hospitality Management*. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103062>

LI, Ruoxuan, Hongyun LIU, Zuowei CHEN a Yunan WANG, 2023. Dynamic and cyclic relationships between employees' intrinsic and extrinsic motivation: Evidence from dynamic multilevel modeling analysis [online]. (Volume 140), Journal of Vocational Behavior. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103813>

LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM, 2015. Breaking the Rules: A Historical Overview of Goal-Setting Theory [online]. Volume 2, Advances in Motivation Science, 99–126. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/bs.adms.2015.05.001>

LUNDBERG, Christine, Anna GUDMUNDSON a Tommy D. ANDERSSON, 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism [online]. 30(890–899). Dostupné z: doi:[doi:10.1016/j.tourman.2008.12.003](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003)

NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 567/2006 SB., 2006. *Narizení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí* [online]. 22. prosinec 2006. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. B.m.: Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o. ISBN 978-80-86131-85-6.

STOLZENBERG, Kerstin a Krischan HEBERLE, 2022. *Change Management*. Cologne, North Rhine-Westphalia, Germany. B.m.: Springer Nature. ISBN 978-3-662-65395-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. B.m.: Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

ZÁKON Č. 373/2011 SB., 2011. *Zákon č. 373/2011 Sb.* [online]. 8. prosinec 2011. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-373>

8 Přílohy

Příloha 1

Analýza motivačního systému

Dobrý den,

jmenuji se Katerina Arutseva a jsem studentka Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se analýzy motivačního systému ve Vaší firmě. Všechny poskytnuté informace zůstanou anonymní a budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit dotazník.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

2. V jakém věku se nacházíte?

- a. Do 25 let
- b. 26–35 let
- c. 36–45 let
- d. 46–55 let
- e. 56 a více let

3. Jaké nejvyšší vzdělání jste dosáhli?

- a. Úplné střední s maturitou
- b. Vyšší odborné vzdělání
- c. Vysokoškolské vzdělání

4. Jak jste spokojeni se svým současným platem?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a

- e. Převážně nespokojen/a

5. Jak jste spokojeni s pracovními podmínkami ve svém současném zaměstnání?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

6. Jak jste spokojeni s jistotou zaměstnání ve svém současném zaměstnání?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

7. Považujete svou práci za náročnou a zajímavou?

- a. Ano, velmi.
- b. Trochu.
- c. Ne úplně.
- d. Vůbec ne.

8. Jak často dostáváte zpětnou vazbu ke své práci?

- a. Denně
- b. Týdně
- c. Měsíčně
- d. Čtvrtletně
- e. Ročně
- f. Nikdy

9. Cítíte, že jsou vaše úspěchy a přínosy uznávány?

- a. Ano, velmi.
- b. Trochu.
- c. Ne úplně.

d. Vůbec ne.

10. Jste spokojeni s mírou samostatnosti a rozhodovacími pravomocemi, které máte ve své funkci?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

11. Jak často dostáváte příležitost ke kariérnímu postupu nebo povýšení?

- a. Denně
- b. Týdně
- c. Měsíčně
- d. Čtvrtletně
- e. Ročně
- f. Nikdy

12. Cítíte, že si vás váš nadřízený váží jako zaměstnance?

- a. Ano, velmi.
- b. Trochu.
- c. Ne úplně.
- d. Vůbec ne.

13. Jak jste spokojeni s balíčkem výhod poskytovaných společností?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

14. Jak jste spokojeni s úrovní komunikace ve vaší společnosti?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a

- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

15. Považujete svou pracovní zátěž za zvládnutelnou?

- a. Ano, velmi.
- b. Trochu.
- c. Ne úplně.
- d. Vůbec ne.

16. Jste spokojeni s úrovní týmové práce a spolupráce ve vašem týmu?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

17. Považujete své schopnosti a dovednosti ve své současné pozici za plně využité?

- a. Ano, velmi.
- b. Trochu.
- c. Ne úplně.
- d. Vůbec ne.

18. Jak často se vám dostává uznání nebo ocenění vaší práce od vašeho přímého nadřízeného?

- a. Denně
- b. Týdně
- c. Měsíčně
- d. Čtvrtletně
- e. Ročně
- f. Nikdy

19. Máte pocit, že vaše pracovní zátěž odpovídá vašim schopnostem a dovednostem?

- a. Ano, velmi.

- b. Trochu.
- c. Ne úplně.
- d. Vůbec ne.

20. Jste spokojeni s úrovní školení a možnostmi rozvoje poskytovanými společnostmi?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

21. Jak často dostáváte příležitost převzít nové úkoly nebo projekty?

- a. Denně
- b. Týdně
- c. Měsíčně
- d. Čtvrtletně
- e. Ročně
- f. Nikdy

22. Máte pocit, že vaše práce přispívá k celkovému poslání a cílům společnosti?

- a. Ano, velmi.
- b. Trochu.
- c. Ne úplně.
- d. Vůbec ne.

23. Jak jste spokojeni s úrovní uznání a odměn poskytovaných společnostmi?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

24. Cítíte, že vám vaše práce umožňuje využívat vaši kreativitu a schopnost řešit problémy?

- a. Ano, velmi.
- b. Trochu.
- c. Ne úplně.
- d. Vůbec ne.

25. Považujete svou práci za smysluplnou a naplňující?

- e. Ano, velmi.
- f. Trochu.
- g. Ne úplně.
- h. Vůbec ne.

26. Jste spokojeni s celkovou kulturou a hodnotami společnosti?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Poněkud nespokojen/a
- e. Převážně nespokojen/a

27. Jak dlouho jste ve společnosti?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1-3 roky
- c. 4-6 let
- d. 7-10 let

28. Zaznamenali jste po zavedení plánu na změnu motivačního prostředí ve firmě nějaké změny v pracovním výkonu?

- a. Ano
- b. Ne

Příloha 2

Výsledky průzkumů mezi zaměstnanci společnosti Curtis & Wyss LLC

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	Ž	26-35	VOV	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1-3 roky	1
2	Ž	Do 25	m	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	>1	1	
3	Ž	26-35	VSV	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	4-6 let	1	
4	Ž	36-45	VOV	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
5	Ž	26-35	VSV	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
6	Ž	36-45	VOV	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
7	Ž	46-55	VSV	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	4-6 let	1
8	Ž	Do 25	VOV	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
9	Ž	36-45	VSV	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
10	Ž	26-35	VOV	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
11	Ž	36-45	VSV	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	0	
12	Ž	36-45	VSV	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
13	Ž	Do 25	m	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	>1	1	
14	Ž	36-45	VSV	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	4-6 let	0
15	Ž	26-35	VSV	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
16	Ž	36-45	VSV	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	>1	1	
17	Ž	26-35	VSV	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
18	Ž	36-45	VOV	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	0	
19	Ž	36-45	VSV	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
20	Ž	26-35	m	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	>1	0		
21	Ž	26-35	VSV	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1-3 roky	1	
22	Ž	46-55	VSV	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	7-10 let	1	
23	Ž	36-45	VSV	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
24	Ž	26-35	VOV	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	4-6 let	1	
25	Ž	36-45	VSV	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
26	Ž	Do 25	m	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	>1	1	
27	Ž	36-45	VSV	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
28	Ž	26-35	VOV	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
29	Ž	26-35	VSV	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	4-6 let	1	
30	Ž	36-45	VSV	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
31	Ž	26-35	VOV	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	>1	1	
32	Ž	36-45	VSV	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
33	Ž	Do 25	m	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	>1	0	
34	Ž	36-45	VSV	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
35	Ž	26-35	VSV	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
36	Ž	36-45	VOV	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
37	Ž	36-45	m	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	>1	1	
38	Ž	26-35	VSV	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	4-6 let	1	
39	Ž	36-45	VSV	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	>1	0	
40	Ž	26-35	VOV	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
41	Ž	46-55	VSV	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
42	Ž	26-35	VSV	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	>1	1	
43	Ž	46-55	VSV	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	0	
44	Ž	36-45	VSV	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
45	M	26-35	VSV	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	>1	1
46	M	26-35	m	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
47	M	46-55	VSV	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1-3 roky	1	
48	M	36-45	VOV	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	>1	1	
49	M	36-45	VSV	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	4-6 let	0	
50	M	26-35	VOV	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
51	M	36-45	VSV	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
52	M	26-35	VSV	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
53	M	36-45	VSV	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	>1	1	
54	M	Do 25	VSV	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	4-6 let	1	
55	M	36-45	VSV	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1-3 roky	0	
56	M	56 a více	VSV	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
57	M	26-35	VSV	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	0	
58	M	36-45	VOV	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
59	M	26-35	VSV	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7-10 let	1	
60	M	36-45	VSV	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	4-6 let	0	
61	M	26-35	VSV	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
62	M	36-45	VSV	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	4-6 let	0	
63	M	36-45	VSV	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky	1	
64	M	Do 25	m	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	>1	1	
65	M	36-45	VSV	1	0	1	1</																						

Velmi spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	1
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	0
Poněkud nespokojen/a	0
Převážně nespokojen/a	0

Ano, velmi.	1
Trochu.	1
Ne úplně.	0
Vůbec ne.	0

Denně	1
Týdně	1
Měsíčně	1
Čtvrtletně	0
Ročně	0
Nikdy	0

Ano	1
Ne	0