

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Kateřina Schottová**

**Motivace a odměňování pracovníků**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2015-2016**

**BACHELOR THESIS**

**Kateřina Schottová**

**Motivating and rewarding employees**

**Prague 2016**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Karel Kamiř, CSc.**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat panu Prof. PhDr. Karlu Kamišovi, CSc., za cenné rady, informace a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Motivace a odměňování zaměstnanců“ je popsat základní poznatky týkající se motivace a odměňování pracovníků. Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich, teoretická, je zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti motivace, popisuje základní motivační teorie, její zdroje a typy. Dále jsou popsány pojmy v oblasti odměňování pracovníků, cíle a systémy odměňování a uvedeny trendy v odměňování. Cílem druhé, empirické, části je, prostřednictvím dotazníkového šetření, analyzovat současný systém motivace a odměňování pracovníků. Průzkum jeho funkčnosti a stimulačních účinků na pracovníky. Závěr práce obsahuje shrnutí výsledků výzkumu.

## **Klíčová slova**

benefity, dotazník, motivace, odměňování, pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců, systém odměňování, teorie motivace

## **Annotation**

The bachelor thesis „Motivating and rewarding employees“ is to describe the basic knowledge concerning the motivation and remuneration. My thesis is divided into two parts. The first part, theoretical, is focused on defining basic concepts of motivation, describes the basic theory of motivation, its sources and types. The following describes the terms of remuneration of employees, objectives and reward systems and the trends in remuneration. The second, empirical part, through a questionnaire, analyzes the current system of motivation and remuneration. A survey of its functionality and incentive effects on employees. The conclusion contains a summary of the research results.

## **Keywords**

benefits, questionnaire, motivation, remuneration, work motivation, job satisfaction, reward systems, theories of motivation

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Motivace jako psychologický proces .....	11
1.1.1 Motiv a motivace .....	11
1.1.2 Stimul a stimulace .....	12
1.2 Motivace pracovního jednání .....	12
1.2.1 Pracovní motivace.....	12
1.2.2 Výkonová motivace.....	13
1.2.3 Pracovní spokojenost .....	14
1.2.4 Pravidla pracovní motivace .....	14
1.2.5 Demotivující faktory.....	15
1.3 Zdroje pracovní motivace .....	16
1.4 Typy pracovní motivace .....	17
1.5 Vybrané teorie pracovní motivace .....	18
1.5.1 Teorie instrumentality .....	19
1.5.2 Teorie zaměřené na obsah.....	19
1.5.3 Teorie zaměřené na proces.....	23
1.5.4 Ostatní teorie .....	25
1.6 Vedení motivační typů.....	26
1.7 Vztah motivace a odměňování .....	27
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>29</b>
2.1 Pojetí odměňování.....	29
2.2 Cíle odměňování .....	30
2.3 Systémy odměňování.....	31
2.4 Trendy v odměňování .....	32
2.5 Vliv odměňování na pracovní motivaci.....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>36</b>
<b>3 CÍL VÝZKUMU A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>36</b>
3.1 Cíl výzkumu .....	36
3.2 Hypotézy .....	36
3.3 Metodika práce.....	37
<b>4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>39</b>
4.1 Statistiky dotazníkového šetření.....	39

4.2	Identifikační údaje respondentů.....	39
4.3	Výzkum v oblasti motivace .....	42
4.4	Výzkum v oblasti odměňování .....	54
<b>5</b>	<b>HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>75</b>



## ÚVOD

K tomu, aby organizace dosahovala stanovených cílů, je důležité mít dobře nastavený a fungující motivační systém. Každá organizace by se měla snažit ve svém zaměstnanci vyvolat pocit zodpovědnosti za odvedenou práci a za její výsledky.

Správně motivovaní pracovníci jsou hlavním prostředkem firmy k naplnění jejich firemních cílů. Spokojený a motivovaný zaměstnanec podává vyšší výkony, je loajální ke svému zaměstnavateli, přináší nové nápady. Naopak demotivovaný zaměstnanec, bere svoji práci jako povinnost a jeho hlavním cílem je odpracovat si pouze to, co musí. Takovýto zaměstnanec může mít nepříznivý vliv nejen na své pracovní okolí, ale také na zákazníky, obchodní partnery nebo na nastupující kolegy. Je důležité si také uvědomit, že každý jedinec má rozdílné potřeby a z toho důvodu je důležité ke každému pracovníkovi přistupovat individuálně.

Spousta firem, nepovažuje motivaci za důležitou a její využívání považují za zbytečně nákladné. Mít demotivované zaměstnance může být v závěru mnohem dražší, než využití správně nastaveného motivačního systému. Motivací se nemusí rozumět pouze finanční ohodnocení, ale i mnohem levnější prostředky, kterými může být například příjemné pracovní prostředí, pochvala ze strany nadřízeného, úcta a uznání či možnost kariérního růstu.

Pokud organizace nedosahuje přiměřené výkonnosti nebo požadovaného rozvoje, nemusí být chyba jen v technologii nebo marketingu, ale také v motivovanosti zaměstnanců.

Má bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické, části se na základě studia odborné literatury, která je kompletně uvedena v závěru práce, zaměřuji na vymezení pojmu motivace, odměňování a pojmy s nimi související. V práci připomenu některé teorie, jimiž se vědci snažili objasnit fungování lidských potřeb. Pokusím se objasnit, co to jsou zdroje motivace, pojem pracovní motivace, její typy a pravidla, dále pak pojmy výkonová motivace a pracovní spokojenost. Dále čtenáři

přiblížím pojem odměňování, jeho systémy a cíle a uvedu nejnovější trendy v odměňování.

Na teoretickou část navazuje část empirická, ve které formou dotazníkového šetření analyzuji současný systém motivace a odměňování v českých podnicích. V úvodu stanovuji metodologie výzkumu a vymezuji hypotézy. Následně vyhodnotím výsledky dotazníkového šetření a ověřím hypotézy.

# TEORETICKÁ ČÁST

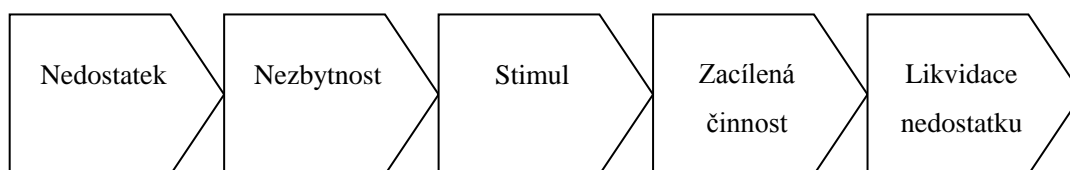
## 1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

### 1.1 MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES

Psychologie nezná jednotnou definici pro pojem slova motivace. Motivace je velice komplikovaný jev. V běžném slovním spojení je však užití pojmu motivace velice zjednodušováno. Motivace je úzce spojená s chováním a vnitřními procesy lidí. Představuje totiž duševní sílu odpovědnou za naše úmyslné chování.<sup>1</sup>

Základním principem procesu motivace je to, na co se jedinec zaměřuje a co ho aktivuje. Proces motivace je následkem snahy jedince nalézt ztracenou rovnováhu. Jedinec znovu nabude rovnováhy dosažením specifických cílů.<sup>2</sup>

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu v podniku, 1. vyd., Praha: Prospektrum, 1994, ISBN 80-7175-010 str. 266

#### 1.1.1 MOTIV A MOTIVACE

Motivace je chápána jako spolupůsobení více motivů. Jedná se o vnitřní proces, který působí na to, abychom se v určitých situacích zachovali tak, abychom dosáhli určitého cíle.

Motiv lze pokládat za základní jednotku motivace. Vyjadřuje, psychologickou pohnutku (popud), která se zaměřuje na uspokojování určitých potřeb, jedná se o tendenci narovnat určitý stav, který může vycházet z nedostatku (pocit prázdnoty) či

<sup>1</sup> HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5 str. 320

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2. str. 468

přetlaku (tenze). Motivy obsahují dvě složky. První složka, energizující, dává jedinci potřebnou sílu a energii k jednání. Druhá složka, řídicí, udává směr jednání lidí, to jakým postupem a způsobem dané věci dosáhnout.<sup>3</sup>

### **1.1.2 STIMUL A STIMULACE**

Pojem stimul a stimulace je třeba od pojmů motiv a motivace odlišovat. Jedná se o vnější podněty, které vyvolávají změny v motivaci jedince. Stimulem je tedy například odměna či pobídka, které regulují pracovní chování a pracovní výkonnost. Rozdělit je můžeme na vnitřní (impulsy) a vnější (incentivy). Vnitřní stimuly značí určitou změnu v těle či mysli jedince. Vnější stimuly jsou podněty, které se vztahují k impulsům. Na každého jedince působí rozdílné stimuly s rozdílnou intenzitou.

Stimulací se rozumí cílevědomé působení na psychiku jedince, které směřuje ke změnám jeho činnosti, konkrétně ke změnám jeho motivace. Stimulace působí zvenčí a je obvykle vykonávání cíleně jinou osobou, která tak koná za účelem dosažení určitého cíle.<sup>4</sup>

## **1.2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ**

### **1.2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE**

Pro většinu lidí je práce prostředek k zajištění živobytí, ale také činní jejich život smysluplný, přináší člověku uspokojení individuálních potřeb. Jednou z hlavních manažerských činností je působení na motivaci vedených pracovníků. Motivace ovlivňuje chování lidí potřebným směrem a její znalost může zásadně ovlivnit efektivitu práce zaměstnanců. Je třeba brát v potaz, že práce každého zaměstnance má svůj

---

<sup>3</sup> HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5 str. 320.

<sup>4</sup> HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5 str. 553.

význam pro úspěšnost podniku. Není-li pracovník optimálně motivovaný, nepodává dostačující pracovní výkon a organizaci nepřináší předpokládaný přínos.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup jedince k práci, vysvětluje, proč se lidé chovají v práci určitým způsobem, a charakterizuje, co by měli organizace dělat pro to, aby chování pracovníků vedlo k plnění cílů dané organizace a zároveň k uspokojování osobních potřeb pracovníků.<sup>5</sup>

Vztah jedince k práci může nabývat tří dimenzí, a jejich vzájemné vztahy jsou formovány vlivem sociálního prostředí, jedná se o dimenze:

- „postojovou (práce jako hodnota);
- motivační (psychologický důvod pracovní činnosti);
- výkonovou (faktický pracovní výkon).“<sup>6</sup>

Podle Bedrnové a Nového<sup>7</sup> motivy, které působí na pracovní jednání člověka, lze členit podle toho, jak rozdílně se projevují:

- aktivní motivy (přímo podněcují pracovní výkon)
- podporující motivy (vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů)
- potlačující motivy (odvádějí pracovníka od pracovní činnosti)

### 1.2.2 VÝKONOVÁ MOTIVACE

„Výkonová motivace je dána poměrem touhy po úspěchu a strachu ze selhání.“<sup>8</sup> Čím větší máme strach ze selhání, tím je výkonová motivace slabší. Podle tohoto kritéria můžeme rozdělit pracovníky do dvou skupin:

- typ orientovaný na úspěch,

---

<sup>5</sup>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 219

<sup>6</sup>NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2. str. 37-38

<sup>7</sup>BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu v podniku, 1. vyd., Praha: Prospektrum, 1994, ISBN 80-7175-010 str. 199

<sup>8</sup>MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. str. 128

- typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu.

Toto rozdělení lze rozeznat již u dětí na základní škole. Každý jedinec se projevuje rozdílným přístupem k plnění úkolů nebo pracovní činnosti. Tato motivace je spjatá s odlišnou připouštěnou mírou rizika. Jedinci, kteří se rizika bojí, nevyhledávají náročnější či rizikovější činnosti. Jedinci, kteří jsou vysoce výkonově zaměřeni, mnohdy vyrůstali v podnikatelském prostředí a je pro ně přípustná vyšší míra rizika. Na utváření výkonové motivace má vliv primárně výchova. Ovlivňují jí také osobní úspěchy či neúspěchy ve škole, pozice dítěte v sociální skupině apod.<sup>9</sup>

### 1.2.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost úzce souvisí s pracovní motivací. Pro pracovníka je úroveň pracovní spokojenosti velmi důležitá, protože je spojována s jeho celkovou spokojeností.

O pracovní spokojenosti mluvíme tehdy, jsou-li uspokojeny určité potřeby. Jedná se o pozitivní emoční stav, který vznikl z určité pracovní činnosti. Zahrnuje finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, možnosti kariérního růstu apod.

Pracovní spokojenost by měla být u zaměstnanců pravidelně prověřována. Oproti zkoumání motivace zaměstnanců je zkoumání pracovní spokojenosti jednoduchá záležitost a rozbor lze provést formou dotazování.<sup>10</sup>

### 1.2.4 PRAVIDLA PRACOVNÍ MOTIVACE

Plamínek<sup>11</sup> ve své knize vymezuje čtyři zákonitosti pracovní motivace, prostřednictvím nich lze způsobit určitý zlom ve vztahu člověka k práci.

První zákon: Práce se má líbit

---

<sup>9</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. str. 128-129

<sup>10</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. str. 133

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. str. 38-39

Dle této zákonitosti je potřeba přizpůsobovat úkoly lidem, nikoli naopak. Nelze-li přizpůsobit obsah zaměstnanci, je třeba se zaměřit na způsob zadávání práce. Je důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni alespoň s něčím. Šanci na úspěšnou motivaci lze zvýšit také vnímáním zájmů pracovníků a to využít k prospěchu firmy.

Druhý zákon: Lidé se liší

Principem této zákonitosti je uvědomit si, že lidé se liší, každý má jiné potřeby a je třeba je motivovat individuálně k čemuž napomáhá model motivačního pole. Motivační pole se skládá ze tří složek, které se mění a vzájemně ovlivňují. Jedná se o motivační založení (osobní vlastnosti související s osobností jedince), motivační polohu (naučená složka, osvojená v reakci na obvykle životní a pracovní podmínky) a motivační naladění (okamžitá reakce na průběžně působící podněty). Motivační pole je nutné brát v úvahu především při bezprostřední komunikaci s pracovníkem.

Třetí zákon: Potřebujeme odezvu:

Dle této zákonitosti je nutné mluvit s pracovníky o jejich životě a práci a podporovat je v osobním rozvoji. Motivovat pracovníky jak formou nabízení hodnot, tak jejich odpírání. Podporovat synergii na pracovišti, ale také využívat konflikty.

Čtvrtý zákon: Máme alternativy

Principem této zákonitosti je uvědomit si, že motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí. Pokud pracovník nechce nějakou činnost vykonat, může to znamenat, že jí vykonat neumí nebo nemůže. Je důležité zaměstnancům práci dobře vysvětlit a definovat.

### **1.2.5 DEMOTIVUJÍCÍ FAKTORY**

Nespokojení či demotivovaní pracovníci jsou pro každou organizaci velmi drahou záležitostí. Nejčastěji pracovní motivaci oslabují sami manažeři svým jednáním a kulturou, kterou vytvářejí. Často také nebývají schopni se svými zaměstnanci účinně komunikovat. Každý vedoucí pracovník by si měl problémy s motivací pracovníků včas

uvědomit a řešit. Nejčastější chyby vedoucích pracovníků, které zaměstnance demotivují, jsou:<sup>12</sup>

- neinformování pracovníků, uvádění lživých informací nebo zatajování podstatných informací,
- nesoulad mezi slovy a činy,
- opakované změny již stanovených cílů, které vedou k předělání již vykonané práce,
- nespravedlivé hodnocení,
- opomíjení zpětné vazby,
- ohodnocení zaměřující se hlavně na kritiku,
- připouštění nízké výkonnosti nebo shodné odměňování různého výkonu,
- nevyužívání vlastních schopností,
- utváření nesmyslných pracovních předpisů a omezení,
- projevování stálého pesimismu či zdrženlivosti ze strany vedoucích pracovníků.

### 1.3 ZDROJE PRACOVNÍ MOTIVACE

Veškeré skutečnosti, které tvoří motivaci, můžeme označit jako zdroje motivace. K nejdůležitějším zdrojům motivace patří:<sup>13</sup>

**Potřeby** jsou v psychologii chápány jako pociťovaný nedostatek či přebytek, jsou považovány za základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti a jsou vlastní nejen člověku, ale také ostatním živočichům. V psychice se potřeba projevuje jako negativní pocit, který nutí člověka k jeho odstranění, což vede k uspokojení dané potřeby.

**Zájmy** představují trvalejší zaměření člověka na soubor věcí nebo činností, které v něm vzbuzují pozitivní myšlenky a dále aktivizují lidské chování. Člověka dále

---

<sup>12</sup> URBAN, J. Mzdová práce: *Jak úspěšně motivovat* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu v podniku, 1. vyd., Praha: Prospektrum, 1994, ISBN 80-7175-010 str. 244



obohacují a rozvíjí. Zájmy jsou u každého jedince orientovány jiným směrem a liší se hloubkou, stálostí a šíří. V průběhu života se zájmy u lidí mění.

**Hodnoty** znázorňují, čeho si člověk váží, co je pro něj důležité a co ovlivňuje jeho chování. Každý jedinec si v průběhu života vytváří vlastní hierarchii hodnot neboli tzv. hodnotový systém. Těm hodnotám, které mají v dané hierarchii vyšší postavení, věnuje člověk více pozornosti, přisuzuje jim větší význam než hodnotám, které takového postavení nedosahují. Hodnoty jsou pro každého jedince zcela individuální.

**Ideály** znázorňují určitou ideovou představu něčeho, co je pro člověka žádoucí, čeho chce svou činností dosáhnout. Jedná se o vysoký cíl, který je těžko dosažitelný či nedosažitelný. Utváří se zejména působením společenských faktorů, které vytváří osobnost jedince.

**Návyky** představují opakovaná ustálená jednání lidí v určitých situacích. Jedná se o naučený vzorec chování. Návyky se tvoří již od časného dětství a jsou výsledkem výchovy a sebevýchovy. Návyky nepotřebné či škodlivé se označují jako tzv. zlozvyky.

## 1.4 TYPY PRACOVNÍ MOTIVACE

V teorii pracovní motivace rozlišují odborníci dva typy přístupu lidí k práci. „*V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem.*“<sup>14</sup>

Frederick Herzberg specifikoval dva typy motivace:

1. motivaci vnější neboli extristickou,

Vnější motivace tvoří veškeré působení okolí na motivaci člověka. Jedná se o motivující faktory, které jsou poskytovány jinou osobou. Do této skupiny řadíme odměny, tresty, příkazy, prosby, přání, nabídky, vzory apod.

---

<sup>14</sup>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 220

## 2. motivaci vnitřní neboli intristickou.

Vnitřní motivace je spojena s uspokojováním potřeb prací samou, přináší radost z vykonané práce. Jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí, respektive jsou vnitřním uspokojením. Do této skupiny řadíme potřeby, zájmy, emoce, návyky, postoje, životní cíle apod.

Vnitřní motivátory budou na člověka působit dlouhodoběji, protože vychází z vlastního přesvědčení a nejsou vnucené zvnějšku. Zatímco, vnější motivátory mohou mít výraznější účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. V praxi působí oba typy motivů společně.<sup>15</sup>

Motivování pracovníků, u kterých převládají vnější motivátory, je obtížnější než motivování pracovníků, kteří danou prací uspokojují své potřeby. Pracovník si lehce zvykne na odměny či sociální výhody a začne je považovat za samozřejmé.<sup>16</sup>

## 1.5 VYBRANÉ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Proces motivace se snaží popsat celá řada teorií, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Žádná z těchto teorií není v současné psychologii řízení pokládána za univerzální a nemá všeobecnou platnost. Vzhledem k velkému množství různých teorií motivací nelze jednoznačně říci, že by některá z těchto teorií byla jednoznačně přijímána. Dle Armstronga<sup>17</sup> můžeme teorie motivace shrnout do tří skupin, kterými jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

---

<sup>15</sup>ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009 ISBN 978-80-247-2890-2. str. 110

<sup>16</sup>NAKONEČNÝ, Milan. Motivace [pracovního jednání a její řízení]. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2. str. 123

<sup>17</sup>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 221

### **1.5.1 TEORIE INSTRUMENTALITY**

Jedná se o jednu z nejzákladnějších a nejjednodušších motivačních teorií. Teorie instrumentality vychází z toho, že odměny a tresty jsou nejefektivnějším prostředkem (instrumentem) při motivování zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Předpokládá, že lidé budou motivováni k práci, budou-li odměny a tresty přímo záviset na jejich pracovním výkonu, tudíž odměny i tresty jsou vázané na skutečný výkon. Teorie instrumentality vychází z poznatků Fredericka W. Taylora a je často charakterizována jako taylorismus. Využití této teorie v praxi zakládá výhradně na systému kontroly a nepřihlíží k dalším lidským potřebám. Dále nebere v úvahu skutečnost, že formální systém kontroly může být zásadně ovlivněn vztahy mezi pracovníky.

### **1.5.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH**

Teorie zaměřené na obsah, nazývané také jako teorie potřeb, jsou založeny na názoru, že obsahem motivace jsou potřeby a chování lidí je motivováno neuspokojenými potřebami. Tyto teorie předpokládají, že jedinec není motivován vnějšími podněty, ale vnitřním systémem potřeb.

Neuspokojené potřeby vytvářejí stav nerovnováhy a napětí. Ke znovunastolení rovnováhy je třeba stanovit si cíl a postup chování, který povede k jeho dosažení. Každý jedinec má potřeby různé a různě silné. Mezi ně můžeme zařadit například tyto teorie:<sup>18</sup>

- hierarchie lidských potřeb (Maslow),
- teorie ERG (Alderfer),
- teorie manažerských potřeb (McClelland),
- dvoufaktorová teorie (Herzberg).

#### ***1.5.2.1 Hierarchie lidských potřeb (Maslow)***

Řada psychologů a odborníků věnovala svůj čas studiu potřeb člověka. Také významný a uznávaný psycholog Abraham H. Maslow ve 40. a 50. letech 20.století se zabýval teorií hierarchie potřeb, jeho práci známe pod názvem „Motivation and

---

<sup>18</sup>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 219

Personality“. Pozoroval v jakém pořadí a čemu věnují lidé energii a na základě toho vytvořil jednoduchou hierarchii potřeb. Kam patří fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba sebeaktualizace. Jednotlivé potřeby se většinou znázorňují ve tvaru pyramidy a platí, že jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další.

### **Jednotlivé úrovně potřeb:**

#### Fyziologické potřeby

Obsahují primární lidské potřeby, jako jsou potřeba jíst a pít, potřeba sexuálního uspokojení. Pokud nejsou tyto fyziologické potřeby uspokojeny, žádné jiné potřeby člověka nemotivují, soustředí se pouze na uspokojení těchto.

#### Potřeby jistoty a bezpečí

V případě, že jsou fyziologické potřeby uspokojeny, na řadu přichází uspokojování potřeb jistoty a bezpečí. Mezi ně řadíme například ochranu před tělesným zraněním, nemocí či ekonomickým strádáním. Z pohledu manažerského se tyto potřeby projevují snahou zaměstnance udržet si zaměstnaní a zajistit zaměstnanecké benefity.

#### Sociální potřeby

Potřeby sociální se vážou ke společenské povaze lidí a jejich touze sdružovat se a přátelit. Patří sem potřeba lásky a sounáležitosti. V těchto potřebách jde o dávání a přijímání citů. V případě neuspokojení těchto potřeb může být ovlivněno duševní zdraví jedince.

#### Potřeby uznání

Potřeby uznání zahrnují jak vědomí významu pro ostatní lidi, tak i potřebu uznání od lidí ostatních. Tyto potřeby můžeme tedy rozdělit do dvou kategorií. První kategorie obsahuje sebeúctu a sebedůvěru. Druhá kategorie vychází z respektu a uznání druhých lidí. Uspokojením těchto potřeb pocítujeme sebedůvěru a prestiž.

#### Potřeby sebeaktualizace

Po uspokojení všech předchozích potřeb chceme dosahovat co nejvyššího výkonu. Dochází zde k využívání potenciálu a k jeho navyšování. Tyto potřeby jsou neuspokojitelné.

Všech pět uváděných skupin existuje souběžně, obsahem se částečně překrývají, ale v určitém čase a za různých okolností vždy jedna skupina potřeb převažuje, a to je rozhodující pro motivaci. Základní fyziologická potřeba jídla, pití, spánku, vylučování, je v případě neuspokojení na prvním místě před všemi ostatními výše položenými. Z manažerského pohledu můžeme přirovnat uspokojení těchto potřeb k zajištění přiměřeného výdělku pro zajištění vlastního živobytí, zajištění rodiny a dobrým pracovním podmínkám.

Pro manažery je důležité, aby se jejich pracovníci dostali do nejvyššího patra pyramidy, protože seberealizující se jedinec je schopný vkládat veškeré své schopnosti a dovednosti do pracovního výkonu a tím je pro organizace výjimečně prospěšný. Manažer by měl také pozorovat to, ve kterém stupni pyramidy se pracovník nachází a napomáhat mu, dostat se do úrovně nejvyšší.

#### **1.5.2.2 Teorie ERG (Alderfer)**

Alderfer rozděluje potřeby do tří kategorií. První kategorie, existenční, se týká základních fyziologických a materiálních potřeb. Do druhé kategorie patří potřeby vztahové, tato kategorie je založena na interpersonálních vztazích například mezi rodinou, kamarády, spolupracovníky nebo nadřízenými. Třetí kategorie, kategorie růstu, zahrnuje sebezdokonalování člověka, touhu po kreativní, zajímavé či naplňující činnosti, která má co největší uplatnění.

Alderfer oproti Maslowovi uvádí, že potřeby nemusejí být uspokojovány podle určitého pořadí. Všechny tři kategorie mají stejnou váhu důležitosti. Domnívá se, že uspokojením jedné potřeby daná potřeba nezaniká, jen se dočasně snižuje její význam. To však platí jen u potřeb existenčních. U potřeb růstu se jejich význam uspokojením zvyšuje.

### **1.5.2.3 Teorie manažerských potřeb (McClelland)**

McClelland nejprve sledoval příčiny vyšší výkonové motivace u některých pracovníků a poté rozdělil tři typy lidí s rozdílnými preferencemi potřeb na vysokou potřebu výkonu, vysokou potřebu afiliace a vysokou potřebu moci.<sup>19</sup>

Lidé s vysokou potřebou výkonu touží po autonomii, chtějí být za něco zodpovědní, jsou soutěživí a rádi překonávají překážky. Jsou spokojeni pokud mají pocit dobře vykonané práce k čemuž je pro ně nutná zpětná vazba.

Pro lidi s vysokou potřebou afiliace neboli sounáležitosti je významné mít dobré přátelské vztahy s ostatními pracovníky. Společnosti dávají vždy přednost před plněním úkolů, které nemají v oblibě. Jsou to týmový hráči.

Lidé s vysokou potřebou moci jsou v kolektivu dominantními, mají tendenci vést a ovlivňovat ostatní jedince. Jsou dobrými organizátory.

### **1.5.2.4 Dvoufaktorová teorie (Herzberg)**

Frederick Hertzberg vylíčil dvě skupiny faktorů, první, hygienické faktory, vedou k negativním pocitům a druhé, motivační faktory, vedou k pozitivním pocitům. Tyto faktory jsou důležité z hlediska spokojenosti jedince se zaměstnáním, nicméně fungují odlišnými způsoby.<sup>20</sup>

K faktorům hygieny patří plat, politika společnosti, jistota zaměstnání, typ práce, osobní život a vztahy s ostatními. Dle Herzberga nemotivují tyto faktory pracovníky k tomu, aby vykonávali svoji práci co nejlépe, ale mohou ovlivnit pracovní výkon nepříznivě.<sup>21</sup>

K faktorům motivačním patří úspěch, odpovědnost, uznání, náplň práce, postup či povýšení. Tyto faktory vzbuzují v lidech snahu snažit se vykonávat svoji práci dobře,

---

<sup>19</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4. str. 133

<sup>20</sup> FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8. str. 176

<sup>21</sup> FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8. str. 176

motivují k dobrým pracovním výkonům. Tyto faktory však nebudou motivovat, nebudou-li uspokojeny faktory hygieny.<sup>22</sup>

### **1.5.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES**

Teorie zaměřené na proces, nazývané také jako teorie kognitivní (poznávací), se zaměřují na to, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a na způsoby, jak toto prostředí interpretují a chápou. Zdůrazňují síly a psychologické procesy ovlivňující motivaci. Tyto teorie mohou být pro vedoucí pracovníky přínosnější než teorie zaměřené na obsah, protože nabízejí realističtější návod pro metody motivování pracovníků. Teorie zaměřené na proces vysvětlují a popisují proces, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a ukončeno. Mezi ně můžeme zařadit například tyto teorie:<sup>23</sup>

- Proces očekávání - Expektační teorie (Vroom),
- Proces dosahování cílů - Teorie cíle (Latham, Locke),
- Proces pocity spravedlnosti - Teorie spravedlnosti (Adams).

#### **1.5.3.1 Proces očekávání – Expektační teorie (Vroom)**

Expektační teorie zakládá na názoru, že jedinec je motivován k dosažení cíle, může-li očekávat určité ocenění, odměnu. Je to přesvědčení, že uděláme-li jednu věc, povede to k věci jiné. Pokud jedinec nemá žádné očekávání nebo pro něj výsledek dané činnosti nemá žádnou hodnotu, není motivován. Příkladem může být pracovník, který jeví zájem o povýšení a předpokládá, že pokud bude jeho pracovní výkon vysoký, povede to k jeho povýšení. Jeho chování je tedy motivováno očekáváním.

Pracovník je tedy motivovanější, vnímá-li vztah mezi výsledkem vykonané práce a odměnou, kterou za ni dostal. Tím stoupá i pracovní spokojenost, která dále zvyšuje

---

<sup>22</sup> FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8. 177/178

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada) ISBN 978-80-247-2890-2 str. 112

pracovní úsilí. Vedoucí pracovník by měl brát zřetel na to, aby pracovník věděl, za jakou práci a v jaké výši bude odměněn.<sup>24</sup>

### **1.5.3.2 Proces dosahování cílů - Teorie cíle (Latham, Locke)**

Teorie dosahování cílů vychází z předpokladu, že výkonová motivace je vyšší, pracuje-li zaměstnanec na úkolu, s kterým se ztotožňuje. Aby byl cíl dostatečně motivující, měl by být ohraničený časem, podnětný pro zaměstnance a dosažitelný. Vedoucí pracovník by měl zajistit, aby zaměstnanci tyto cíle přijali a poskytnout jim dostatečné zdroje k jejich naplnění. Je zde také podstatná odezva neboli zpětná vazba. K růstu motivace je nezbytná účast pracovníka na stanovení cílů. Úkoly by měly být srozumitelně zadané a pracovník by měl být informován o výsledcích.<sup>25</sup>

### **1.5.3.3 Proces pocity spravedlnosti - Teorie spravedlnosti (Adams)**

Tato teorie zakládá na tom, že spravedlnost je fungující prostředek k dosažení vyššího pracovního výkonu. Naopak nespravedlnost či pocit křivdy má účinky demotivující. Pracovník si vytváří názor, zda je mu ve srovnání se svými spolupracovníky poskytována adekvátní odměna. Tento názor je založen na výsledku srovnání vstupů (čas, zkušenosti, úsilí, odpovědnost, vzdělání...) a výstupů (finanční odměna, pochvala, uznání nadřízených...). Pracovník očekává, že poměr vstupů, výstupů a výsledek bude u všech pracovníků stejný. Pokud dojde k názoru, že tato rovnováha neplatí, bude demotivován. Sníží kvalitu svých výsledků či bude hledat jiné zaměstnání. Naopak pracovník, který cítí, že dostává spravedlivou nebo vyšší odměnu snaží se dokázat, že si ji zaslouží a podává vyšší pracovní výkony.<sup>26</sup>

Dle Armstronga<sup>27</sup> můžeme spravedlnost rozlišit na distributivní a procedurální. Obsahem distributivní spravedlnosti je to, jak pracovníci cítí odměňování podle vlastního přínosu organizace a v porovnání s dalšími spolupracovníky. Obsahem

---

<sup>24</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 31

<sup>25</sup> ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. str. 106

<sup>26</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 32-33

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-2475258-7. str. 143.



procedurální spravedlnosti je to, jak pracovníci pocítují spravedlnost ze strany podniku, zda používá správné postupy při odměňování.

#### **1.5.4 OSTATNÍ TEORIE**

##### **1.5.4.1 Teorie XY (McGregor)**

Podle přístupu jedince k práci definoval McGregor lidské chování do dvou odlišných směrů:

**Teorie X:** Zakládá na domněnce, že lidé nejeví zájem o práci, jsou pohodlní a nezodpovědní. K tomu, aby vykonali nějakou pracovní činnost, musejí být nuceni či přemlouváni za pomoci odměn. Jsou rádi řízení a neradi přijímají odpovědnost, chtějí mít jasné instrukce, preferují jistotu a nejsou ambiciózní.

**Teorie Y:** Tato teorie je opakem teorie X, zakládá na názoru, že lidé chtějí pracovat. Úspěch je pro ně určitým uspokojením. Vyhledávají odpovědnost a cesty, jak jim práce může přinést pozitivní zkušenost.

McGregor v této teorii popisuje dva extrémní postoje. V případě, že by manažer přistupovat k zaměstnancům pouze podle jedné z těchto teorií, část z nich by byla nemotivována. Pomocí pracovní motivace můžeme některé lidi z teorie X přesunout do teorie Y.<sup>28</sup>

##### **1.5.4.2 Teorie cukr a bič**

Teorie cukr a bič je jedna ze základních teorií motivace. Tato teorie je velmi jednoduchá a spočívá v systému odměňování. Uvádí dva motivy, které může manažer použít k motivaci pracovníků, jsou jimi odměna či trest. Ti pracovníci, kteří pracují kvalitně a mají vysokou pracovní výkonnost, jsou odměněni (cukr), zatímco pracovníci, kteří neodvádějí svoji práci tak jak mají, jsou potrestáni (bič). Z pohledu pracovníka je

---

<sup>28</sup> FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8. str. 172-173

na této teorie pozitivní fakt, že pracovník, své výkony může kdykoli zlepšit za což bude odměněn.<sup>29</sup>

#### **1.5.4.3 Teorie zesílení (Skinner)**

Teorie zesílení vychází z principů kauzality a z poznatku, že pracovní chování je regulováno podle druhu odměny. Tato teorie nesleduje osobnost jako takovou, ale zaměřuje se na chování. Rozlišuje tři hlavní pravidla důsledků. První, které tvrdí, že odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování posiluje. Druhé, že trestem za negativní chování se negativní chování oslabuje. Třetí tvrdí, že pokud chybí odměna nebo trest, chování vyhasíná. Chceme-li tedy v podniku zesílit chování, poskytneme za něj odměnu. Naopak, pokud chceme určité chování oslabit, využijeme trestu.<sup>30</sup>

## **1.6 VEDENÍ MOTIVAČNÍ TYPŮ**

Podle Plamínka<sup>31</sup> můžeme zařadit každého člověka do jednoho ze čtyř charakteristických typů lidí:

### **Objevovatelé**

Objevovatelé hledají v úkolech výzvy. Je pro ně důležitá formulace zadaného úkolu a pozdvižení jeho mimořádnosti. Většina objevovatelů je racionálně inteligentních a neměla by se jim zadávat práce, při které se stále opakuje jeden proces. Jsou motivováni tím, že mají možnost vymýšlet vlastní způsoby, jak úkol splnit. Kontrolování by měli být pouze tak, jak je nezbytně nutné.<sup>32</sup>

### **Usměrňovatelé**

---

<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. str. 642

<sup>30</sup> Skinnerova *teorie zesílení (Skinner's Reinforcement Theory)* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>

<sup>31</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. str. 63

<sup>32</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. str. 64

Usměřňovatelé mají potřebu uplatňovat vliv na jiné lidi. To vede ve vztahu s vedoucími pracovníky k jistým potížím. Snaží se být volní a mít neomezené možnosti. Respektují a jsou loajální k zajímavým soupeřům. Jsou velmi sociálně inteligentní.<sup>33</sup>

### Slad'ovatelé

Pro slad'ovatele je důležitá sociální interakce. Rádi dělají v kolektivu a jsou vyrovnaní. Silná stránka slad'ovatelů je sblížení lidí a upevňování jejich vztahů, je pro ně radostné spolupracovat s jinými lidmi. Měli bychom se u nich vyhnout demotivujícím vlivům, kterými jsou například samostatnost, odpovědnost a kreativita.<sup>34</sup>

### Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou opak objevitelů, tudíž jim musíte říci přesné zadání úkolu, konkrétně vysvětlit to, jak úkol splnit. Je dobré jim připomínat, že si mohou vždy přijít pro radu či pomoc. Neradi pracují v kolektivu a straní se sociální konverzaci, výjimkou jsou stejné typy, jako jsou oni sami. Straní se práci, která je nejednoznačná a proto není dobré jim zadávat úkoly u kterých je potřeba improvizovat.<sup>35</sup>

## **1.7 VZTAH MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ**

Jak již bylo vysvětleno v úvodu této práce, základním principem procesu motivace je to, na což se jedinec zaměřuje a co ho aktivuje. Proces motivace je následkem snahy jedince nalézt ztracenou rovnováhu. Jedinec znovunabude rovnováhy dosažením specifických cílů.

Motivace a odměňování jsou úzce spojené manažerské činnosti a to hlavně z důvodu, že odměňování je formou motivace. Odměňování je hlavním motivačním faktorem.

---

<sup>33</sup> PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. str. 65

<sup>34</sup> PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. str. 66

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. str. 67

Zaměstnanecké výhody vyvolávají v pracovníkovi dojem, že zapadá do sociálního prostředí organizace, že o něj organizace projevuje zájem a patřičně se o něj stará. To v pracovníkovi vyvolává radost z práce a vede k vyšším výkonům, pracovník je tedy motivován.

Je zřejmé, že motivovaní pracovníci mohou dosáhnout vyššího výkonu. Je tedy důležité rozumět všem faktorům, které pracovníky motivují a s ohledem na to pak vytvářet systém odměňování, který motivaci zvyšuje.

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### 2.1 POJETÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Definice dle Armstronga zní: „Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“<sup>36</sup>

Jak uvádí Koubek<sup>37</sup>, odměňování zaměstnanců lze řadit k nejstarším a nejdůležitějším činnostem v oblasti manažerského řízení. Významný je jak pro vedení organizace, tak pro její pracovníky. Odměňování je považováno za primární nástroj motivování zaměstnanců, který se vztahuje k výkonu jedince. Hlavní funkcí odměňování je vytvořit přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování.

V dnešní moderní době neznamena odměňování pouze mzdu či plat, popřípadě jiné peněžní formy odměny, ale zahrnuje i nepeněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci v nezávislosti na jeho pracovním výkonu. Nepeněžními formami odměn mohou být například kariérní růst, uznání či pochvala, zaměstnanecké výhody, ale také vybavení prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává svoji práci. Dá se říct, že tyto odměny nemají hmotnou formu a souvisejí se spokojeností, radostí či pocitem užitečnosti zaměstnance. Obě formy odměn jsou navzájem provázány a je velmi důležité při stanovení odměňování jednotlivých pracovníků posoudit, k jaké pracovní motivaci jejich výše a forma povede.

Souhrn všech druhů odměň, tvoří dle Armstronga<sup>38</sup> tzv. celkovou odměnu.

---

<sup>36</sup>ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. str. 20 ISBN 978-80-247-2890-2 str. 20

<sup>37</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, str. 284 ISBN 978-80-7261-288-8. str. 284

<sup>38</sup>ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.. ISBN 978-80-247-2890-2 str. 40

**Tabulka 1: Model celkové odměny**

<p style="text-align: center;"><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Základní mzda/plat</li><li>• Zásluhová odměna</li><li>• Peněžní bonusy</li><li>• Dlouhodobé pobídky</li><li>• Akcie</li><li>• Podíly na zisku</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zaměstnanecké výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Penze</li><li>• Dovolená</li><li>• Zdravotní péče</li><li>• Jiné funkční výhody</li><li>• Flexibilita</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Učení se na pracovišti</li><li>• Vzdelávání a výcvik</li><li>• Řízení pracovního výkonu</li><li>• Rozvoj kariéry</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Základní hodnoty organizace</li><li>• Styl a kvalita vedení</li><li>• Právo pracovníků se vyjádřit</li><li>• Uznání</li><li>• Úspěch</li><li>• Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností)</li><li>• Kvalita pracovního života</li><li>• Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li><li>• Řízení talentů</li></ul>

Zdroj: Armstrong ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2 str. 44

## 2.2 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ

System odměňování měl:

- „přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;

- musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace;
- měl by být akceptován zaměstnanci;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.<sup>39</sup>

## 2.3 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování není tvořen pouze z procesu tvorby mezd, ale zahrnuje více prvků, kterými jsou dle Armstronga:<sup>40</sup>

**Strategické odměňování:** utváří dlouhodobé plány, které stanovují, jakým způsobem chce organizace vytvářet a realizovat politiku, praxi, procesy a postupy odměňování, aby dosahovala stanovených podnikatelských cílů.

**Politika odměňování:** přináší pokyny a nutné kroky pro rozhodování v oblasti odměňování.

**Praxe odměňování:** je utvářena strukturou stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metodami, čímž je například hodnocení práce, a programy, čímž je například zásluhové odměňování. To je využíváno k realizaci strategie a politiky odměňování v organizaci.

**Procesy odměňování:** je tvořeno metodami realizace politiky a vykonávání praktické hlediska odměňování.

---

<sup>39</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. str. 399

<sup>40</sup>ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. str. 23 ISBN 978-80-247-2890-2 str. 23

**Postupy (procedury) odměňování:** jsou využívány v úsilí udržení systému odměňování a k bezpečnému, účinnému a pružnému fungování systému, který bude přinášet za vynaložené finanční prostředky odpovídající hodnotu.

## 2.4 TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ

Z dlouhodobého hlediska význam zaměstnaneckých výhod stále roste. Firmy využívají benefity jako prostředek budování lepší image a jsou konkurenčním nástrojem při získávání pracovníků nebo udržení těch stávajících. Je zřejmé, že pravidelně poskytované benefity ztrácejí postupem času svůj význam. Stanou se určitým standardem. Hlavním pojmem je zde flexibilita. Zaměstnavatelé se snaží vyjít vstříc zájmům svých zaměstnanců, ti dostanou odměnu tzv. na míru. Zvyšuje se význam tzv. individuálních odměn a celkové odměny. Ty s sebou přináší vyšší vliv přímých vedoucích pracovníků na odměňování.

### Flexibilně volitelné výhody

Do budoucna se budou stále častěji objevovat výhody s přidanou hodnotou pro život zaměstnance nejen v práci, ale také v jeho soukromí. Trendem se stanou benefity, které soulad mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců umožní. Jedná se například o pružnou pracovní dobu nebo možnost práce z domova.<sup>41</sup>

### Systémy kafeterie

Do jisté doby byly zaměstnavateli poskytovány k platu pouze výhody, jako jsou stravenky a příspěvky na životní nebo penzijní připojištění. K tomu postupně přibývali různé poukázky na kulturní či sportovní aktivity. V některých organizacích nahradil poukázky systém tzv. kafeterie, ten spočívá v tom, že výběr mezi desítkou služeb od různých poskytovatelů z různých oblastí nechává firma na zaměstnanci. Zaměstnanci je

---

<sup>41</sup> KORTYŠOVÁ, N. *Odměňování: trendem je flexibilita* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>



za jistou dobu udělen určitý počet bodů, s kterými si hospodaří a libovolně s nimi disponuje, respektive je utrácí.<sup>42</sup>

## 2.5 VLIV ODMĚŇOVÁNÍ NA PRACOVNÍ MOTIVACI

Pokud je v organizaci vhodně nastaven systém odměňování, může mít výrazný vliv na firemní kulturu, angažovanost a spokojenost pracovníků a tím pádem na celkové výsledky organizace.

Veškeré odměny znázorňují uznání a ocenění zaměstnanců za jejich splněné úkoly a jejich přínosnost organizaci. Pokud je nastavený správný systém odměňování, zaměstnanci vědí, jak odměny dosáhnout a v tom případě působí jako motivátory.

Pobídky jsou potom povzbuzením k tomu, aby pracovníci dosahovali určitých cílů. Dá se říct, že slibují určitou odměnu.

K dispozici je celá řada motivačních faktorů, které mohou být použity k posilování motivace pracovníků. Forsyth<sup>43</sup> uvádí tyto:

### Úspěch

Každého pracovníka potěší úspěch, kterého dosáhne, jedná se o jistou formu uspokojení. Je důležité lidem poskytnout správné měřítko, aby mohli své úspěchy porovnat s úspěchy či neúspěchy jiných (např. čas vykonané práce, měřítko produktivity, spokojenost zákazníků). Úspěch lze považovat za jeden z nejsilnějších a nejúčelnějších motivátorů.<sup>44</sup>

### Uznání

---

<sup>42</sup> TYL, O. *O benefitech ze široka a trochu jinak* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

<sup>43</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 31-40

<sup>44</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 31

Každý dobrý manažer by si měl být vědom toho, že uznání je významnou částí motivace. Pracovní motivaci může výrazně zvýšit uznání, které je uděleno veřejně, je uvedeno někým z vedení, je viditelné a opakuje se.<sup>45</sup>

### Ocenění formou odměny

Je dobré pracovníkovi za dobře vykonanou práci poskytnout také ocenění určitou formou odměny, čímž je například firemní automobil, provize, finanční pomoc, penze, úhrada výdajů, podíl na zisku, pohyblivá pracovní doba či dovolená.<sup>46</sup>

### Náplň práce

Značnou část života tráví lidé v práci, je tedy zřejmé, že k pracovní motivaci pomáhá to, že mají svoji práci rádi. Práce může být sama o sobě nudná, pracovní prostředí však být nemusí. Roli zde hraje vybavení (notebook, mobilní telefon), funkčnost (dobře fungující software), komfort (parkovací prostory, bezpečnostní opatření), úspora času (kantýna a obchod v místě výkonu práce), prostředí (kvalitní vybavení, recepce). Všechny tyto prvky a mnoho dalších jsou důležité pro motivaci pracovníků.<sup>47</sup>

### Odpovědnost

Lidé si váží odpovědnosti, přináší jim pocit důležitosti. Lidé, kteří jsou za něco odpovědní, jsou pečlivější a jejich práce je efektivnější. I odpovědnost může tedy velmi zvyšovat motivaci a výkonnost.<sup>48</sup>

### Možnost kariérního postupu

Pro velkou část pracovníků je důležitá možnost postupu v kariérním žebříčku směrem nahoru a ne po celou dobu setrávat na jednom místě. Jedná se o jistý druh

---

<sup>45</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 32

<sup>46</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 33

<sup>47</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 35-36

<sup>48</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 38

motivace. Jedním z důvodů může být vyšší finanční ohodnocení, ale také například pocit uznání, což jsou také motivační faktory, které lidé preferují.<sup>49</sup>

### Možnost růstu

Existují dva druhy postupu. Jedním je povýšení v rámci jednoho podniku a tím druhý je postup k podniku jinému, čímž si pracovník nějakým způsobem polepší. Je důležité vytvořit perfektně fungující motivační systém, který dokáže udržet kvalitní pracovníky.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 39

<sup>50</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. str. 40

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 CÍL VÝZKUMU A METODIKA PRÁCE

### 3.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumu je zhodnocení motivačního systému a systému odměňování jako prostředku ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a tím také výkonnosti celé organizace. Výzkum se bude zabývat především hmotnou a nehmotnou motivací, příčinami ztráty motivace, vzájemnou souvislostí mezi systémem motivace a pracovním výkonem a spokojeností respondentů s mírou motivace, která je vyvíjena ze strany jejich zaměstnavatelů. Dále se bude zabývat současným systémem odměňování a vzájemnou závislostí mezi systémem odměňování a systémem motivace. Získaná data budou zanalyzována a z výsledků budou vyvozena doporučení, která by následně měla posloužit manažerům k zefektivnění práce zaměstnanců a zvýšení pracovní motivace.

### 3.2 HYPOTÉZY

Na základě stanoveného cíle bylo stanoveno těchto devět níže uvedených hypotéz:

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci nejsou spokojeni s mírou motivace, která je vyvíjena ze strany zaměstnavatele.

Hypotéza č. 2: Značná část zaměstnavatelů nevyužívá žádné motivace ke zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: Pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného jednoznačně snižuje pracovní motivaci.

Hypotéza č. 4: Výše finančního ohodnocení je pro pracovníky nejdůležitějším aspektem, proč jsou ve firmě zaměstnání.

Hypotéza č. 5: Pro ženy jsou motivující příjemné pracovní podmínky, zatímco pro muže nikoli.

Hypotéza č. 6: Špatný plat je hlavní příčinou ztráty pracovní motivace.

Hypotéza č. 7: Osmdesát procent zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům benefity.

Hypotéza č. 8: Zaměstnanci nejsou spokojeni s poskytovanými benefity.

Hypotéza č. 9: Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům jiné benefity než které jsou pro ně atraktivní.

### **3.3 METODIKA PRÁCE**

Pro svůj výzkum jsem zvolila kvantitativní výzkumnou strategii. Základním principem kvantitativního výzkumu je obdržet omezený počet informací od co největšího počtu respondentů. Pro tuto metodu jsem se rozhodla proto, že mou snahou je obdržet informace od velkého počtu respondentů.

Počet otázek jsem volila s ohledem na to, aby respondenty neunavoval. Proto bylo zvoleno 24 otázek, jejichž vyplnění zabralo respondentům zhruba sedm minut. Při tvorbě dotazníku jsem se snažila srozumitelně formulovat otázky. Jednotlivé otázky dotazníku jsem sestavila tak, aby byla zachována logická návaznost a otázky byly srozumitelné, jednoduché a snadno pochopitelné. V úvodu dotazníku jsem uvedla text s žádostí o spolupráci a účast na mém výzkumu.

V rámci dotazníku jsem použila uzavřené otázky, které obsahují předem definované odpovědi a je na ně možno odpovědět v krátkém časovém intervalu. Nevýhodou však je omezená možnost odpovědi respondenta, která nemusí přesně vystihnout respondentův názor. V dotazníku jsem použila také polouzavřené otázky, které jsou složeny z odpovědí uzavřených a jedné odpovědi otevřené, kde je použita odpověď jiná a respondent, může napsat odpověď, která vystihuje jeho názor.

Výzkum byl realizován v elektronické podobě a to prostřednictvím internetové služby Sruvio.cz. Tyto dotazníky jsem rozeslala prostřednictvím emailu známým, kteří byli ochotni ho vyplnit, popřípadě distribuovat dále. Sbírané dotazníky jsem

vyhodnocovala pomocí programu Microsoft Excel 2010. Jednotlivé otázky jsem zpracovala do grafů a tabulek. Následně jsem otázky okomentovala a v závěru dotazník vyhodnotila. Výzkum probíhal po dobu dvou týdnů, konkrétně v období 1. 1. 2016 do 15. 1. 2016. V tomto období vyplnilo dotazník 192 respondentů.

## 4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V následujícím textu jsou interpretovány statistiky dotazníkového šetření a rozebrány jednotlivé otázky tvořící dotazník, které jsou doplněny o tabulky a grafy. Dotazník obsahuje 24 otázek a odpovědělo na něj 192 respondentů.

### 4.1 STATISTIKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Návratnost dotazníků byla 82%, což je údaj, který je dán poměrem vyplněných a pouze zobrazených dotazníků. Z 234 respondentů, jich 42 vyplňování dotazníků předčasně ukončilo.

Vyplnění dotazníků respondentům trvalo přibližně 7 minut. Vzhledem k této krátké době předpokládám, že respondenti neměli s vyplňováním dotazníků zásadní problém.

### 4.2 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE RESPONDENTŮ

Úvodní sada otázek poskytuje základní identifikační údaje o respondentech.

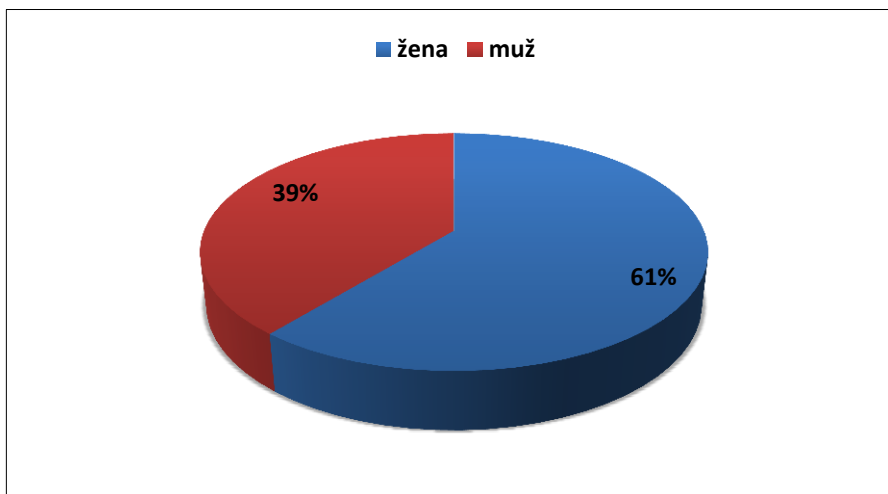
Tabulka 2: Identifikační údaje

		Celkem	Podíl
Pohlaví	žena	117	61%
	muž	75	39%
Věk	18-30 let	61	32%
	31-45 let	78	40%
	46-60 let	44	23%
	více než 60let	9	5%
Velikost podniku	velký (nad 501 zaměstnanců)	78	41%
	střední (101-500 zaměstnanců)	61	32%
	malý (do 100 zaměstnanců)	53	27%
Typ organizace	soukromý sektor	113	59%
	veřejná správa	79	41%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Na dotazník odpovídalo 117 (61%) respondentů ženské populace a 75 (39%) respondentů populace mužské.

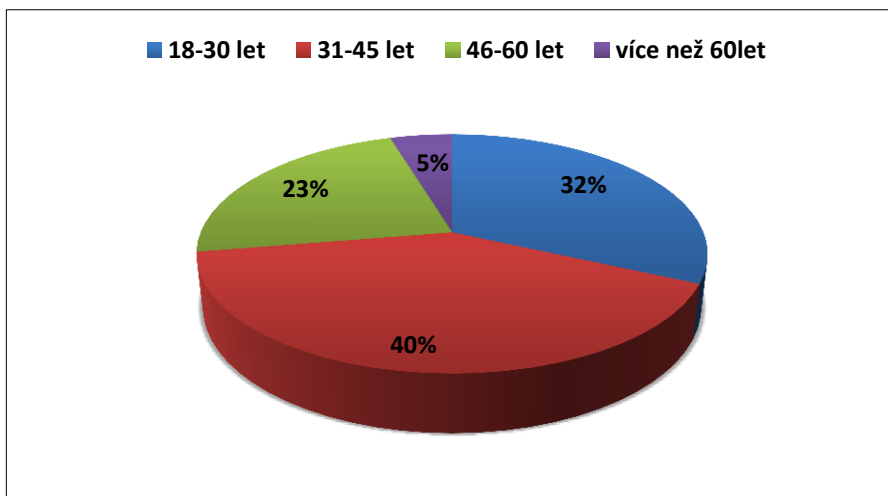
**Graf 1: Pohlaví respondenta**



**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo v rozmezí věku 31-45 let, nejméně respondentů pak odpovědělo ve věkovém rozmezí 61 a více let.

**Graf 2: Věk respondenta**

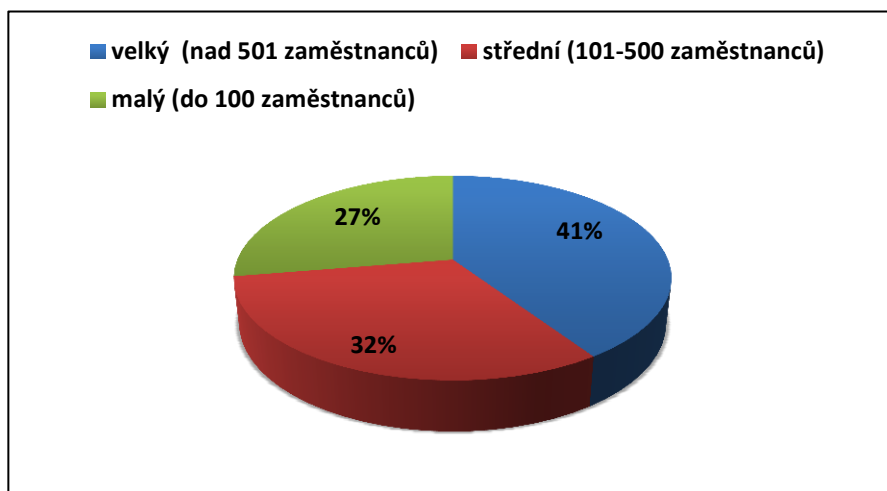


**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

Následující otázka zjišťovala velikost podniku, ve kterém respondenti pracují. Nejvíce respondentů odpovědělo ve velkém podniku, tedy v podniku, který má více než 501 zaměstnanců. Téměř srovnatelný počet byl u respondentů pracujících ve středním a malém podniku.



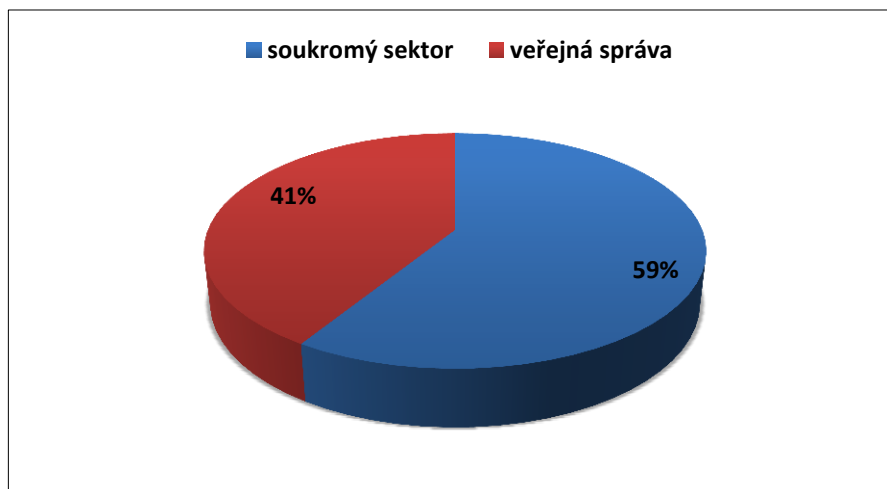
**Graf 3: Velikost podniku, ve kterém respondent pracuje**



**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

Poslední otázka z oblasti identifikačních údajů se respondentů ptala, zda pracují ve veřejné správě nebo soukromém sektoru. Z odpovědí je zřejmé, že více respondentů pracuje ve veřejném sektoru.

**Graf 4: Typ podniku, ve kterém respondent pracuje**



**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

### 4.3 VÝZKUM V OBLASTI MOTIVACE

Následující sada otázek zjišťovala informace týkající se pracovní motivace.

#### Otázka č. 1: „Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?“

Tato otázka zjišťovala, zda je dle respondentů motivace v zaměstnání důležitá. Otázka byla uzavřená a respondenti měli na výběr odpovědí: „ano, nezbytná“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“.

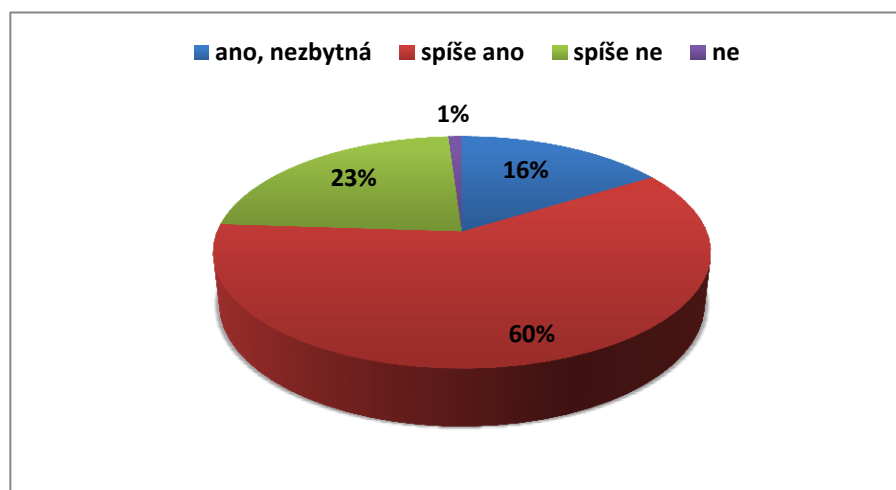
Tabulka 3: Je pro Vás motivace důležitá?

	Počet	Procentní vyjádření
ano, nezbytná	31	16%
spíše ano	115	60%
spíše ne	44	23%
ne	2	1%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Z grafu je zřejmé, že více než polovina respondentů (83%), se domnívá, že je motivace v zaměstnání nezbytná či spíše důležitá. Pro zbylých 46 (17%) respondentů motivace spíše není důležitá či je nedůležitá.

Graf 5: Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 2: „Jste spokojeni s mírou motivace, která je vyvíjena ze strany Vašeho zaměstnavatele?“**

Následující uzavřená otázka se ptala, zda jsou respondenti spokojeni s mírou motivace, která je vyvíjena ze strany zaměstnavatele. Možnostmi odpovědí byly: „dostatečně“, „částečně“ či „nedostatečně“.

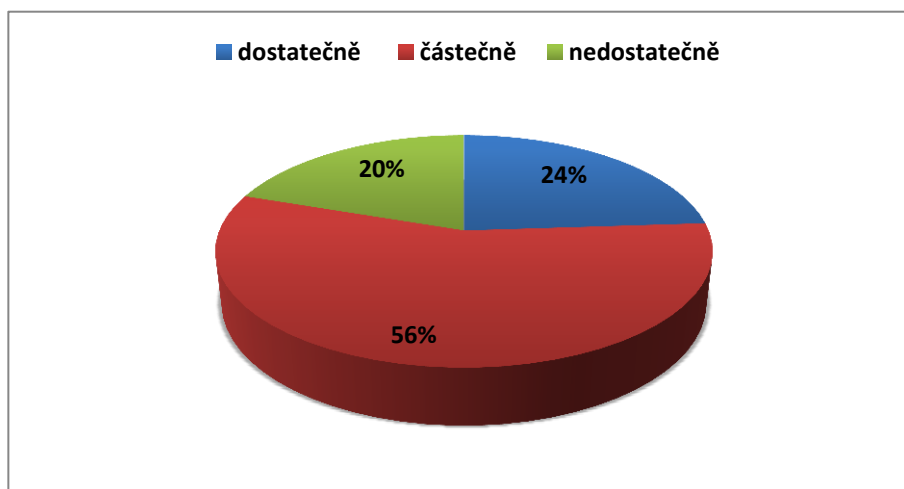
**Tabulka 4: Jste spokojen s mírou motivace, vyvíjené ze strany zaměstnavatele?**

	Počet	Procentní vyjádření
dostatečně	46	24%
částečně	108	56%
nedostatečně	38	20%

**Zdroj: Autor práce, vlastní šetření**

Dostatečně spokojeno je s motivací vyvíjené ze strany zaměstnavatele 46 (24%) respondentů, dostatečně spokojeno 108 (56%) respondentů a nespokojeno 38 (20%) respondentů.

**Graf 6: Jste spokojen s mírou motivace, vyvíjené ze strany zaměstnavatele?**



**Zdroj: Autor práce, vlastní šetření**

**Otázka č. 3: „Využívá zaměstnavatel spíše pozitivní druhy motivace (dobré pracovní podmínky) nebo negativní druhy motivace (hrozba snížení platu nebo nižší pozice)?“**

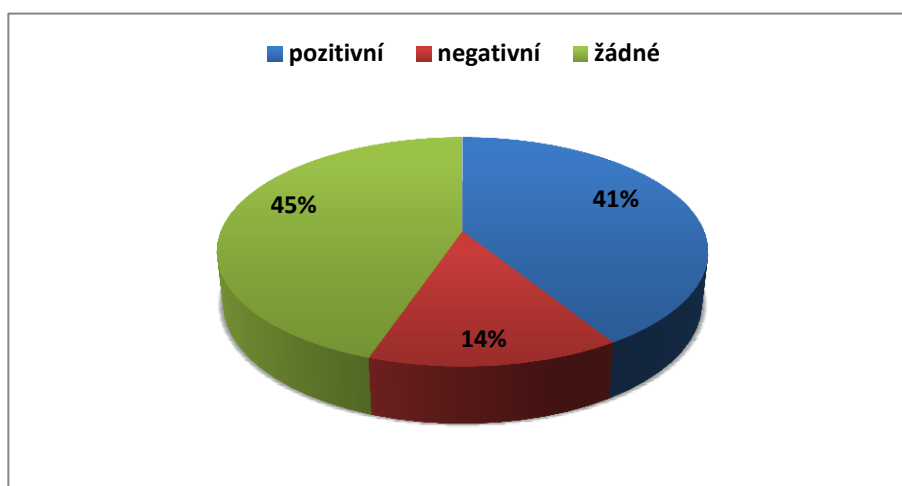
Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnavatelé praktikují spíše pozitivní či negativní druhy motivace. Respondenti měli na výběr z odpovědí: „pozitivní“, „negativní“ nebo „žádné“.

**Tabulka 5: Využívá zaměstnavatel spíše pozitivní či negativní druhy motivace?**

	Počet	Procentní vyjádření
pozitivní	79	41%
negativní	27	14%
žádné	86	45%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Následující graf ilustruje, že srovnatelná část respondentů odpověděla, že jejich zaměstnavatelé využívají pozitivní (41%) nebo žádné motivace (45%). Negativní motivace se dočkává 27 (14%) respondentů.

**Graf 7: Využívá zaměstnavatel spíše pozitivní či negativní druhy motivace?**

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

#### Otázka č. 4: „Snižuje Vaši motivaci pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného?“

Následující uzavřená otázka se ptá, zda pracovní motivaci respondenta snižují nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného. Respondenti měli na výběr z odpovědí: „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ či „ne“.

**Tabulka 6: Snižuje Vaši motivaci pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného?**

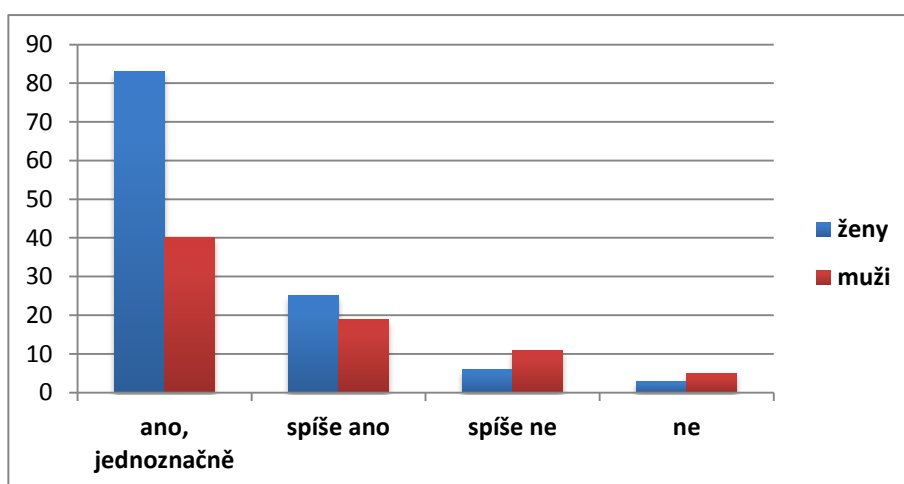
	ženy		muži		celkem
	Počet	Procentní vyjádření	Počet	Procentní vyjádření	
ano, jednoznačně	83	71%	40	53%	123
spíše ano	25	21%	19	25%	44
spíše ne	6	5%	11	15%	17
ne	3	3%	5	7%	8

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Nejvíce respondentů, konkrétně 123 (63%) odpovědělo, že jednoznačně pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného snižuje jejich motivaci

V následujícím grafu je vidět zásadní rozdíl mezi odpověďmi mužů a žen. Ženy uvádějí, že jejich pracovní motivace snižují křivdy a pocit nespravedlnosti ze strany nadřízeného, zatímco značná část mužů odpověděla, že křivdy a pocit nespravedlnosti jejich pracovní motivaci nesnižuje.

**Graf 8: Snižuje Vaši motivaci pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 5: „Je pro Vás výše finančního ohodnocení (mzda, odměny) nejdůležitějším a možná i jediným motivačním aspektem?“**

Tato otázka se zabývala tím, zda je pro pracovníky výše finančního ohodnocení nejdůležitějším motivačním aspektem. I tato otázka byla uzavřená a respondenti měli na výběr z možností: „ano“ či „ne“.

**Tabulka 7: Je výše finančního ohodnocení nejdůležitějším motivačním aspektem?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano	123	64%
ne	69	36%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Následující graf ilustruje, že pro výraznou část respondentů, konkrétně 123 (64%) respondentů, je nejdůležitějším motivačním aspektem finanční ohodnocení, čímž

jsou například mzda nebo odměny. Respondentů 69 (36%) odpovědělo, že v zaměstnání pro ně finanční ohodnocení není primárním motivací.

**Graf 9: Je výše finančního ohodnocení nejdůležitějším motivačním aspektem?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 6: „Motivují Vás při práci příjemné pracovní podmínky (dostatek prostoru, moderní vybavení pracoviště)?“**

V následující uzavřené otázce bylo, zda jsou pro respondenty při práci motivující příjemné pracovní podmínky, kterými jsou například dostatek prostoru, moderní vybavení pracoviště apod. Respondenti měli na výběr z odpovědí: „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ či „ne“.

**Tabulka 8: Motivují Vás při práci příjemné pracovní podmínky?**

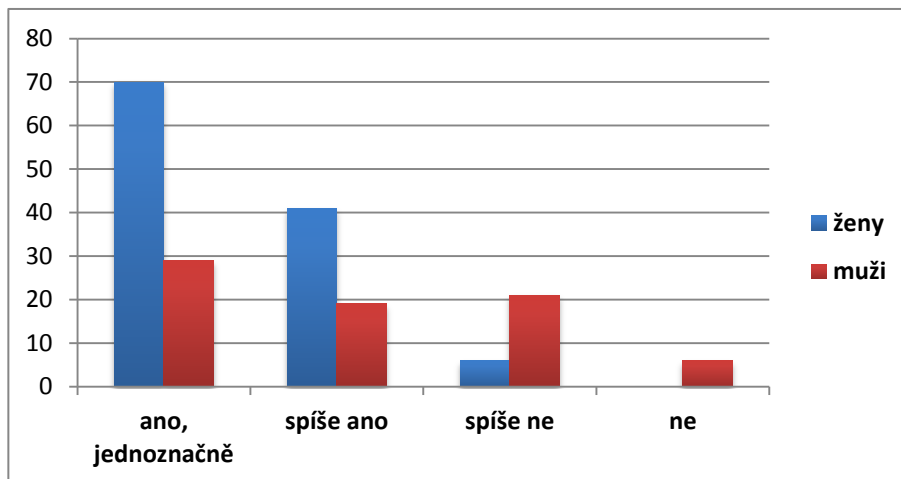
	ženy		muži		celkem
	Počet	Procentní vyjádření	Počet	Procentní vyjádření	
ano, jednoznačně	70	60%	29	39%	99
spíše ano	41	35%	19	25%	60
spíše ne	6	5%	21	28%	27
ne	0	0%	6	8%	6

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Respondentů 99 uvedlo, že je příjemné pracovní podmínky jednoznačně motivují, dalších 60 respondentů uvedlo, že je spíše motivují a zbylých 33 respondentů uvedlo, že je spíše nemotivují či vůbec nemotivují.

Z následujícího grafu je zřejmý rozdíl mezi odpověďmi mužů a žen. Pro ženy je prostředí, ve kterém pracují více motivující než pro muže.

**Graf 10: Motivují Vás při práci příjemné pracovní podmínky?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

#### **Otázka č. 7: „Co je u Vás nejčastější příčinou ztráty pracovní motivace?“**

Cílem této otázky bylo zjistit, co je nejčastější příčinou ztráty pracovní motivace. Tato otázka byla otevřená, respondenti měli na výběr z odpovědí: „nejasné zadání práce“, „nesoulad pracovního a osobního života“, „nesoulad s kolegy“, „nesoulad s nadřízeným“, „riziko ztráty zaměstnání“, „špatný plat“, „zbytečná práce“, „nedochází k realizaci“, „znemožnění kariérního růstu“, nebo mohli uvést svoji vlastní odpověď. Současně bylo možné zvolit více odpovědí.

**Tabulka 9: Co je nejčastější příčinou ztráty pracovní motivace?**

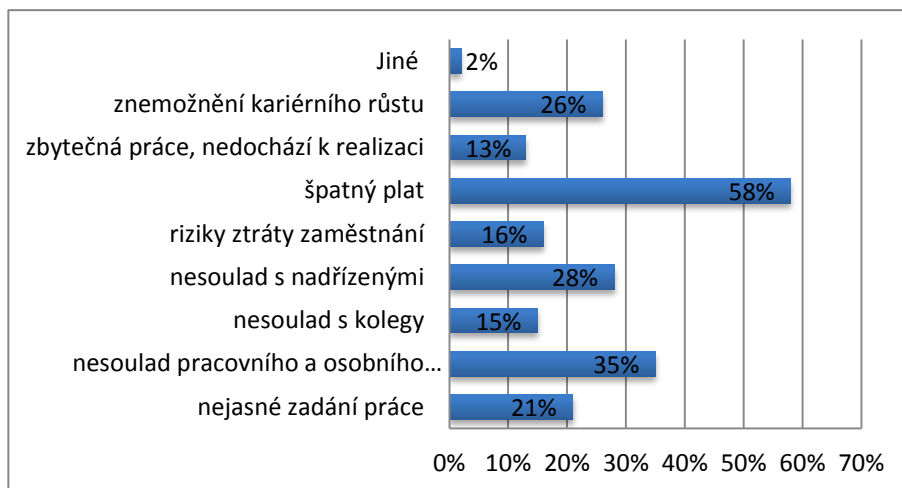
	Počet	Procentní vyjádření
nejasné zadání práce	41	21%
nesoulad pracovního a osobního života	67	35%
nesoulad s kolegy	29	15%
nesoulad s nadřízenými	54	28%
riziky ztráty zaměstnání	31	16%
špatný plat	111	58%
zbytečná práce, nedochází k realizaci	25	13%
znemožnění kariérního růstu	50	26%
Jiné	4	2%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Z následujícího grafu je patrné, že 111(58%) respondentů uvedlo jako jednu z možných příčin ztráty zaměstnání nevyhovující plat, dále se pak s největší četností

objevovala opověď „nesoulad pracovního a osobního života“. Naopak nejméně respondentů (13%) odpovědělo, že pracovní motivaci ztrácí při vykonávání zbytečné práce, která není realizována či nějakým způsobem využita.

**Graf 11: Co je nejčastější příčinou ztráty pracovní motivace?**



**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

### **Otázka č. 8: „Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?“**

Další otázka zjišťovala, zda se respondentům dostává dostatečného uznání za dobře odvedenou práci. Respondenti měli na výběr z odpovědí: „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ či „ne“.

**Tabulka 10: Dostane se Vám uznání za dobře odvedenou práci?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano, jednoznačně	29	15%
spíše ano	69	36%
spíše ne	59	31%
ne	35	18%

**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

Z grafu vyplývá, že u této otázky jsou odpovědi velmi vyrovnané. Respondentů 98 (51%), což je zhruba polovina odpověděla, že za dobře odvedenou práci se jim dostává uznání a zbylým 94 (49%) respondentů se uznání za pracovní činnost nedostává. V následujícím grafu jsou patrné četnosti jednotlivých odpovědí.



**Graf 12: Dostane se Vám uznání za dobře odvedenou práci?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 9: „Jaký druh motivace má dle Vašeho názoru delší dobu stimulace?“**

Cílem této otázky bylo zjistit jaký druh motivace má dle jejich názoru delší dobu stimulace. Jako možnosti odpovědí jsem uvedla „hmotná (plat, benefity)“ a „nehmotná (pochvala, uznání)“. Do závorek u odpovědí jsem uvedla příklady daného druhu motivace, aby měl respondent jasnou představu o tom, co jaký druh motivace obsahuje.

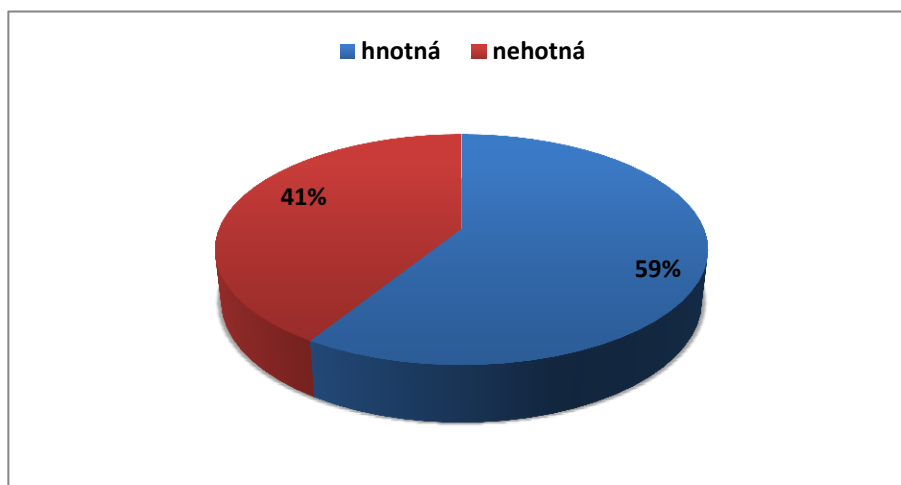
**Tabulka 11: Jaký druh motivace má delší dobu stimulace?**

	Počet	Procentní vyjádření
hmotná	113	59%
nehmotná	79	41%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Jak můžeme vidět v grafu dle 113 (59%) respondentů má delší dobu stimulace hmotná odměna a dle zbylých 79 (41%) respondentů má delší dobu stimulace motivace nehmotná.

**Graf 13: Jaký druh motivace má delší dobu stimulace?**



**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 10: „Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?“**

Tato otázka se ptala, co respondenta motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Otázka byla otevřená a respondenti měli možnost odpovědět: „finanční ohodnocení“, „možnost seberealizace“, „možnost kariérního růstu“, „pracovní kolektiv“, „dobré vztahy s vedením“, „zaměstnanecké výhody“, „pochvala, uznání“ či „jiné“.

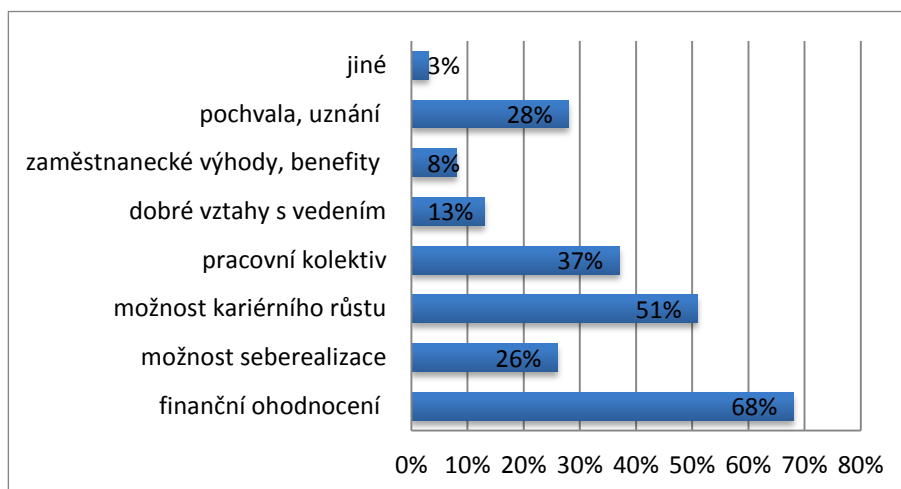
**Tabulka 12: Co motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?**

	Počet	Procentní vyjádření
finanční ohodnocení	130	68%
možnost seberealizace	49	26%
možnost kariérního růstu	98	51%
pracovní kolektiv	71	37%
dobré vztahy s vedením	24	13%
zaměstnanecké výhody, benefity	16	8%
pochvala, uznání	53	28%
jiné	6	3%

**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

Z následujícího grafu či tabulky lze vyčíst četnost jednotlivých odpovědí. Nejčastěji respondenti uváděli jako motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu finanční ohodnocení, konkrétně 130 (68%) respondentů, dále pak 98 (51%) respondentů uvedlo, že je motivuje možnost kariérního růstu. Naopak pouze 16 (8%) respondentů uvedlo jako motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanecké výhody, benefity a 24 (13%) respondentů uvedlo dobré vztahy s vedením

**Graf 14: Co motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 11: „Souhlasíte s tvrzením, že peníze od určitého bodu již nemotivují?“**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti souhlasí s tvrzením, že peníze již od určitého bodu nemotivují. Otázka byla uzavřená a odpověď bylo možné pouze „ano“ či „ne“.

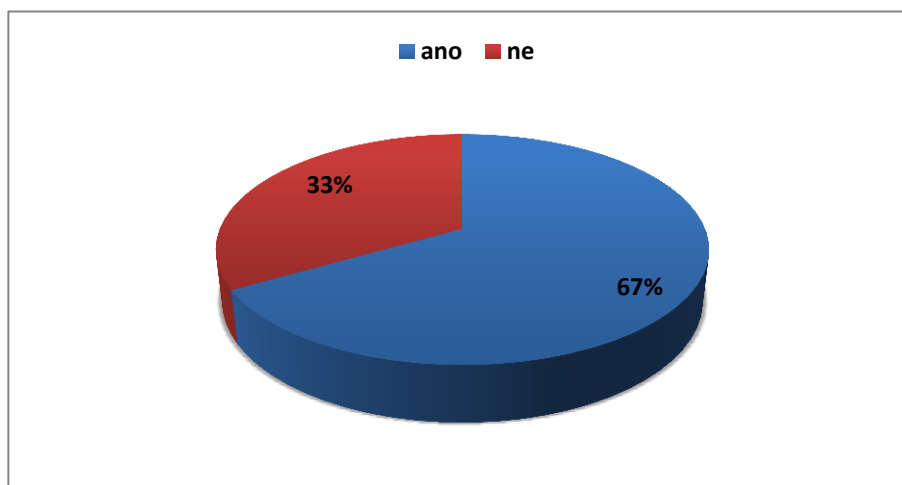
**Tabulka 13: Peníze od určitého bodu již nemotivují?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano	128	67%
ne	64	33%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Následující graf ilustruje, že respondentů 128 (67%) s tímto tvrzením souhlasí a respondentů 64 (33%) nesouhlasí.

**Graf 15: Peníze od určitého bodu již nemotivují?**



**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 12: „Myslíte si, že dostatečná motivace zvýší pracovní výkon?“**

Závěrečná otázka z oblasti pracovní motivace zjišťovala, zda dle respondentů dostatečná motivace zvyšuje pracovní výkon. Otázka byla uzavřená a jako možnosti jsem uvedla: „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“.

**Tabulka 14: Dostatečná motivace zvýší pracovní výkon?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano, jednoznačně	161	84%
spíše ano	27	14%
spíše ne	3	2%
ne	1	0%

**Zdroj:** Autor práce, vlastní šetření

V následujícím grafu je patrné, že u této otázky se respondenti jasně shodli na tom, že dostatečná motivace jednoznačně zvyšuje pracovní výkon. Respondentů 161 (84%) odpovědělo „ano, jednoznačně“, respondentů 27 (14%) odpovědělo „spíše ano“ a pouze 4 (2%) respondenti myslí, že motivace nezvyšuje pracovní výkon.

**Graf 16: Dostatečná motivace zvýší pracovní výkon?**



**Zdroj: Autor práce, vlastní šetření**

## 4.4 VÝZKUM V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ

Následující sada otázek zjišťovala informace v oblasti odměňování pracovníků.

**Otázka č. 1: „Myslíte, že mohou benefity motivovat k vyšší produktivitě práce?“**

Cílem první otázky bylo zjistit, zda dle respondentů mohou benefity motivovat k vyšší produktivitě práce. Tato otázka byla uzavřená a nabízely se možnosti odpovědí: „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ či „ne“.

**Tabulka 15: Mohou benefity motivovat k vyšší produktivitě práce?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano, jednoznačně	92	48%
spíše ano	79	41%
spíše ne	15	8%
ne	6	3%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Z grafu lze vyčíst, že naprostá většina odpověděla kladně. Respondentů 92 (48%) odpovědělo, že benefity jednoznačně motivují k vyšší produktivitě práce, dále pak 79 (41%) respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasila. Naopak zbylých 11% respondentů odpovědělo záporně.

**Graf 17: Mohou benefity motivovat k vyšší produktivitě práce?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

### Otázka č. 2: „Při výběru povolání jsou pro Vás důležité nabízené benefity?“

Následující otázka se ptala, zda jsou pro respondenty při výběru povolání důležité benefity, které zaměstnavatel nabízí. Stejně jako u otázky přechozí bylo možné vybrat z odpovědí „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ či „ne“.

**Tabulka 16: Jsou důležité benefity při výběru povolání?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano, jednoznačně	65	36%
spíš ano	69	38%
spíše ne	40	22%
ne	8	4%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Z grafu vyplývá, že pro 65 (36%) respondentů jsou nabízené benefity jednoznačně důležité, pro 69 (38%) respondentů jsou benefity spíše důležité a pro 40 (22%) respondentů spíše nedůležité. Zbýlých 8 (4%) respondentů uvedlo, že pro ně benefity při výběru zaměstnání nejsou důležité.

**Graf 18: Jsou důležité benefity při výběru povolání?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

### Otázka č. 3: „Máte pocit, že jste odměňováni spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?“

Předmětem této otázky bylo zjistit, zda mají respondenti pocit spravedlivého odměňování ze strany zaměstnavatele vzhledem k jejich pracovnímu úsilí. Stejně jako u otázek předchozích měli respondenti možnost odpovědět „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ či „ne“.

**Tabulka 17: Jste spravedlivě odměňováni vzhledem k pracovnímu úsilí?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano, jednoznačně	28	18%
spíš ano	39	24%
spíš ne	65	40%
ne	29	18%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Následující graf ilustruje, že převažuje nespokojenost respondentů v odměňování vzhledem k jejich pracovnímu úsilí. Pouhých 28 (18%) respondentů je jednoznačně spokojeno s mírou odměňování vzhledem k jejich pracovnímu úsilí. Respondentů 39 (24%) je spíše spokojeno a 65 (40%) respondentů spíše nespokojeno. Zbýlých 29 (18%) respondentů je nespokojeno.

**Graf 19: Jste spravedlivě odměňováni vzhledem k pracovnímu úsilí?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

#### **Otázka č. 4: „Poskytuje Váš zaměstnavatel benefity svým zaměstnancům?“**

Cílem této otázky bylo, zjistit zda respondentům poskytuje jejich zaměstnavatel benefity. Otázka byla uzavřená a k dispozici odpovědi „ano“ či „ne“. Ti respondenti, kteří odpověděli ne, pokračovali k poslední, osmé otázce.

**Tabulka 18: Poskytuje zaměstnavatel benefity svým zaměstnancům?**

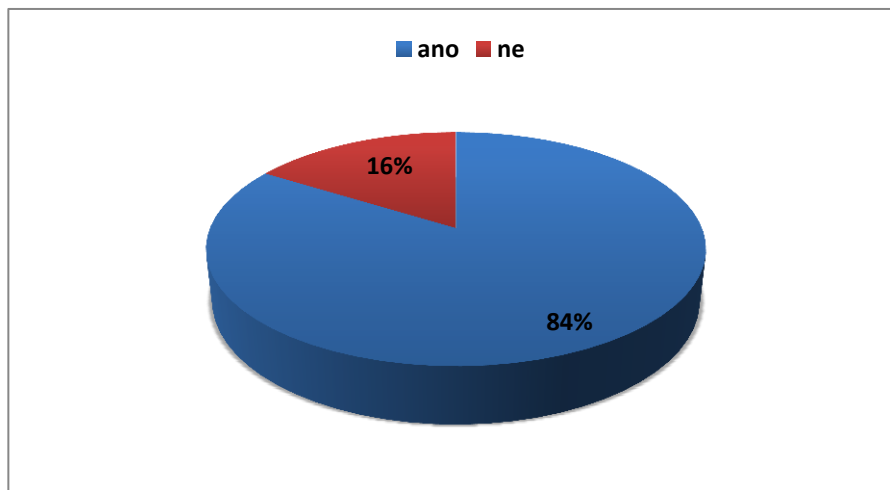
	Počet	Procentní vyjádření
ano	161	84%
ne	31	16%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření



Z grafu lze vyčíst, že většině z dotazovaných, konkrétně 161 (84%), zaměstnavatel poskytuje benefity. Zbýlých 31 (16%) dotazovaných zaměstnanecké benefity nedostává.

**Graf 20: Poskytuje zaměstnavatel benefity svým zaměstnancům?**



**Zdroj: Autor práce, vlastní šetření**

**Otázka č. 5: „Jste spokojeni s poskytovanými benefity?“**

Tato otázka byla položena v návaznosti na otázku předchozí. Jejím cílem bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni s benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje. Otázka byla uzavřená a k dispozici odpovědi: „ano, jednoznačně“, „spíše ano“, „spíše ne“ či „ne“. Na tuto otázku odpovídalo 161 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně.

**Tabulka 19: Jste spokojeni s poskytovanými benefity?**

	Počet	Procentní vyjádření
ano, jednoznačně	39	24%
spíše ano	52	32%
spíše ne	34	21%
ne	36	23%

**Zdroj: Autor práce, vlastní šetření**

V následujícím grafu je patrná vyrovnanost jednotlivých odpovědí. Respondentů 91 (56%) jsou jednoznačně spokojeni a spíše spokojeni a respondentů 70 (44%) je s poskytovanými benefity nespokojena.

**Graf 21: Jste spokojeni s poskytovanými benefity?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 6: „Povzbuzuje Vás současný systém odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?“**

Předmětem této otázky bylo zjistit, zda respondenty současný stav odměňování povzbuzuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Možnostmi odpovědí byly: „aktivita se mi vyplácí“, „ano“, „ne“ nebo „pasivita může moje ohodnocení zhoršit“. I tato otázka byla položena v návaznosti na otázku čtvrtou a odpovídalo na ní 161 respondentů.

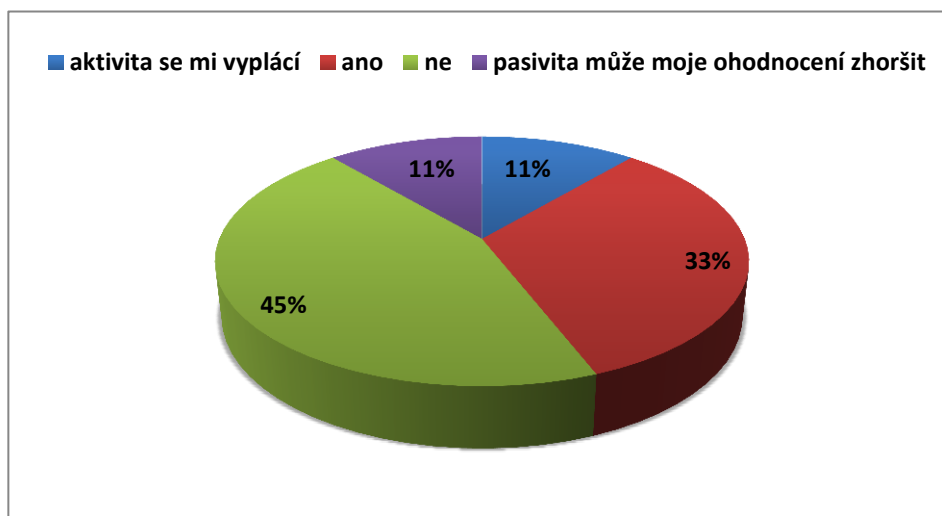
**Tabulka 20: Povzbuzuje současný systém odměňování k lepšímu prac. výkonu?**

	Počet	Procentní vyjádření
aktivita se mi vyplácí	18	11%
ano	53	33%
ne	72	45%
pasivita může moje ohodnocení zhoršit	18	11%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Respondentů 18 (11%) uvedlo, že se jim aktivita v práci vyplácí, 53 (33%) respondentů uvedlo, že je systém odměňování v jejich podniku povzbuzuje k lepšímu pracovnímu výkonu, naopak 72 (45%) respondentů systém odměňování nepovzbuzuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Respondentů 18 (11%) uvedlo, že pasivita může jejich ohodnocení zhoršit.

**Graf 22: Povzbuzuje současný systém odměňování k lepšímu prac. výkonu?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

**Otázka č. 7: „Jaké zaměstnanecké benefity Vám podnik poskytuje?“**

Tato otázka se ptala, jaké zaměstnanecké benefity podnik respondentům poskytuje. Tato otázka byla polootevřená a respondenti měli na výběr ze šestnácti předem definovaných odpovědí, či uvést jinou, vlastní odpověď. Tato otázka byla položena v návaznosti na otázku čtvrtou a odpovídalo na ní 161 respondentů.

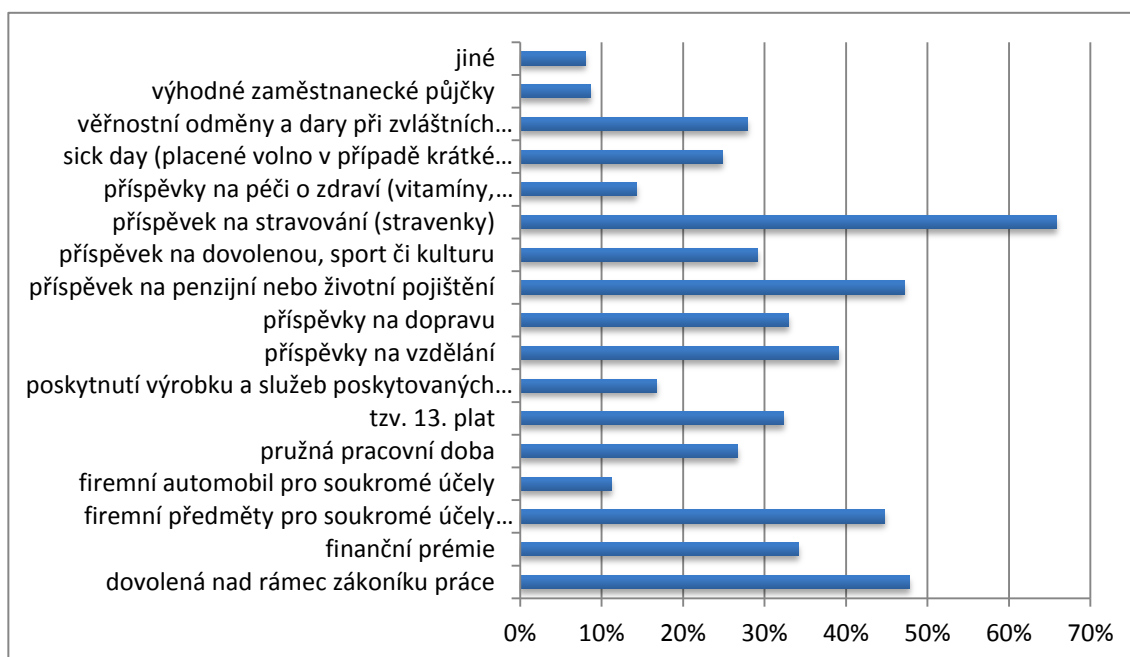
**Tabulka 21: Jaké zaměstnanecké výhody podnik poskytuje?**

	Počet	Procentní vyjádření
dovolená nad rámec zákoníku práce	77	48%
finanční prémie	55	34%
firemní předměty pro soukromé účely	72	45%
firemní automobil pro soukromé účely	18	11%
pružná pracovní doba	43	27%
tzv. 13. plat	52	32%
poskytnutí výrobku a služeb za nižší cenu	27	17%
příspěvky na vzdělání	63	39%
příspěvky na dopravu	53	33%
příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	76	47%
příspěvek na dovolenou, sport či kulturu	47	29%
příspěvek na stravování (stravenky)	106	66%
příspěvky na péči o zdraví (vitamíny, očkování...)	23	14%
sickday (placené volno v případě krátké nemoci)	40	25%
věcnostní odměny a dary při zvláštních životních příležitostech	45	28%
výhodné zaměstnanecké půjčky	14	9%
jiné	13	8%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Z následující tabulky lze vyčíst, že nejvíce poskytované benefity jsou příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění a dovolená nad rámec zákoníku práce. Nejméně využívanými benefity zaměstnavateli pak byly zaměstnanecké půjčky a firemní automobil pro soukromé účely. Jako jiné respondenti uváděli: „poskytnutí pracovního oděvu“, „firemní akce“, „bonusy za splnění“, „odměny za odpracované roky“, „odběr zboží a služeb od třetí firmy za snížené ceny“, „pitný režim“ a „ošatné“.

**Graf 23: Jaké zaměstnanecké výhody podnik poskytuje?**



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

#### Otázka č. 8: „Vyberte 4 benefity, které jsou pro Vás nejatraktivnější.“

Předmětem poslední otázky dotazníku bylo zjistit, jaké benefity jsou pro respondenty nejatraktivnější. Respondenti měli vybrat čtyři z pro ně nejatraktivnějších benefitů a na výběr měli ze šestnácti možností či uvést jiné benefity, které jim jsou poskytovány. Na tuto otázku již odpovídalo všech 192 respondentů.

**Tabulka 22: Poskytované benefity / nejatraktivnější benefity**

	Počet	Procentní vyjádření
dovolená nad rámec zákoníku práce	122	64%
finanční prémie	109	57%
firemní předměty pro soukromé účely	47	24%
firemní automobil	49	26%
pružná pracovní doba	41	21%
tzv. 13. plat	47	24%

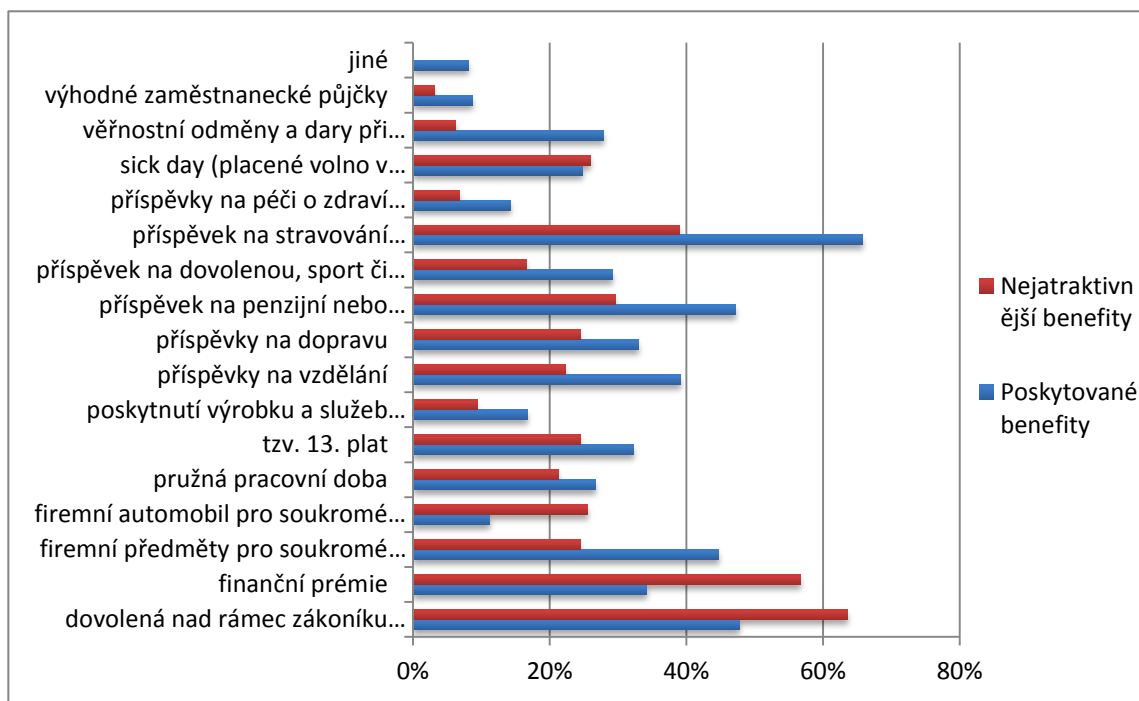
poskytnutí výrobku a služeb za nižší cenu	18	9%
příspěvky na vzdělání	43	22%
příspěvky na dopravu	47	24%
příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	57	30%
příspěvek na dovolenou, sport či kulturu	32	17%
příspěvek na stravování	75	39%
příspěvky na péči o zdraví	13	7%
sickday	50	26%
věrnostní odměny a dary při zvláštních životních příležitostech	12	6%
výhodné zaměstnanecké půjčky	6	3%

Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

Dle tázaných respondentů jsou nejatraktivnějšími benefity dovolená nad rámec zákoníku práce a finanční prémie. Naopak nejméně zajímavými benefity jsou výhodné zaměstnanecké půjčky a věrnostní dary při zvláštních životních příležitostech.

V následujícím grafu jsou patrné četnosti odpovědí z otázky osmé, ale také z otázky sedmé. Můžeme tedy vidět, jaké benefity jsou zaměstnavateli poskytovány a jaké benefity zaměstnanci nejvíce preferují.

Graf 24: Poskytované benefity / nejatraktivnější benefity



Zdroj: Autor práce, vlastní šetření

## 5 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci nejsou spokojeni s mírou motivace, která je vyvíjena ze strany zaměstnavatele.

Z grafu číslo 6 lze vyčíst, že 56 procent zaměstnanců je částečně spokojeno s mírou motivace, která je vyvíjena ze strany zaměstnavatele. Dalších 24 procent je spokojeno a zbylých 20 procent nespokojeno. Tato hypotéza je tedy vyvrácena.

Spokojení zaměstnanci jsou z dlouhodobého pohledu produktivnější, nemají tolik absence a je u nich menší pravděpodobnost, že opustí firmu, jsou ochotni vykonávat úkoly nad rámec svých povinností. Pocit štěstí a spokojenosti povzbuzuje k větší angažovanosti. Spokojení zaměstnanci se dokážou také vyhnout syndromu vyhoření, což může být například ztráta profesního zájmu.

Hypotéza č. 2: Značná část zaměstnavatelů nevyužívá žádné motivace ke zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců.

Z grafu číslo 7 je patrné, že 45 procent zaměstnavatelů nevyužívá motivaci ke zvyšování pracovního výkonu. Zbylých 41 procent zaměstnavatelů využívá motivace pozitivní a 14 procent motivace negativní. Tato hypotéza je částečně potvrzena.

Pracovní motivace by vždy měla být určitou kombinací motivace pozitivní (pochvala, uznání, odměna) a motivace negativní (test, strach ze ztráty zaměstnání). Negativní motivace funguje především v případech, kdy chceme nějakému chování zaměstnanců zabránit, jen zřídka však vedou k vyšší pracovní výkonnosti. Naopak motivace pozitivní může vést například k tvořivosti zaměstnanců a k jejich zájmu o věc. K negativním nástrojům motivace by se manažer měl uchýlovat až v případě, že vyčerpal možnosti nástrojů pozitivní motivace.

Hypotéza č. 3: Pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného jednoznačně snižuje pracovní motivaci.

Z grafu číslo 8 lze vyčíst, že 63 procent zaměstnanců uvedlo, že pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřazeného snižuje jejich motivaci k práci. Tato hypotéza je tedy potvrzena.

Pocit spravedlnosti a nespravedlnosti je založen na vnímání jedinců. Je třeba pozorovat a zkoumat to, jak se zaměstnanec staví k odměně své a k tomu, co dostávají ostatní zaměstnanci. Pokud není systém odměňování pečlivě propracován a aplikován, může to způsobovat problémy související s pocitem nespravedlnosti. Manažeři by měli brát zřetel na informovanost o tom, proč byly jednotlivé odměny uděleny.

Hypotéza č. 4: Výše finančního ohodnocení je pro pracovníky nejdůležitějším aspektem, proč jsou ve firmě zaměstnání.

Z grafu číslo 9 je zřejmé, že pro 64 procent zaměstnanců je finanční ohodnocení, kterým jsou například mzda nebo odměny, nejdůležitějším a možná i jediným motivačním aspektem. Tato hypotéza je tedy potvrzena.

I když je finanční ohodnocení dle zaměstnanců hlavním motivátorem. Peněžní odměny, které jsou poskytovány zaměstnancům, nemají často dlouhodobý motivační efekt. Jsou chápány jako samozřejmost a nikoli jako osobní ocenění. Jeho motivační účinnost může zvýšit například osobní pochvala nebo písemné poděkování, během něhož je zaměstnanci objasněno, za co finanční odměnu získal.

Hypotéza č. 5: Pro ženy jsou motivující příjemné pracovní podmínky, zatímco pro muže nikoli.

Z grafu číslo 10 lze vyčíst, že pro ženy je jednoznačně při práci motivující příjemné pracovní prostředí, kterým je například dostatek prostoru, moderní vybavení kanceláře a podobně. Naopak pro muže není pracovní prostředí motivačním aspektem. Tato hypotéza je tedy potvrzena.

Pracovní prostředí motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Zaměstnavatel tím projevuje zájem o potřeby zaměstnanců. Udržuje tím zaměstnance ve fyzické i psychické pohodě. Účinnou formou motivace může být například pro zaměstnance, kteří tráví celý den náročnou prací u počítače, místnost či kout

s příjemnou hudbou a gaučem. Některé firmy mají pro své zaměstnance celé herny, kde je kulečnický či stolní fotbal. Zaměstnanci také určitě přivítají plně vybavenou kuchyň, ve které je možno ohřát si vlastní donesené jídlo. Některé firmy dokonce stěhují svá administrativní centra na dosah restaurací, fitness center a podobně. A to z toho důvodu, že jejich zaměstnanci nemusejí za svými koníčky cestovat.

Hypotéza č. 6: Špatný plat je hlavní příčinou ztráty pracovní motivace.

Z grafu číslo 11 je patrné, že hlavní příčinou pracovní motivace je špatný plat, který uvedlo 58 procent respondentů. Dále pak nesoulad osobního života s tím pracovním. Tato hypotéza je tedy potvrzena.

Zaměstnanci dostávají za svoji práci plat a zaměstnavatel očekává, že se jí budou věnovat s plným úsilím a nasazením. Toto očekávání je zcela oprávněné a může tomu tak skutečně být. Nelze však na toto spoléhat. Pokud není v kompetenci manažera zvýšit zaměstnancům plat, jeho úkolem je motivovat jiným způsobem. Kombinovat peněžní odměny se zaměstnaneckými výhodami, umožnit zaměstnancům vzdělávat se a rozvíjet a zajistit kvalitní pracovní prostředí. Vytvořit tedy zajímavou celkovou odměnu.

Hypotéza č. 7: Osmdesát procent zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům benefity.

Z grafu číslo 20 je patrné, že 84 procent zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům benefity. Tato hypotéza je tedy potvrzena.

Hypotéza č. 8: Zaměstnanci nejsou spokojeni s poskytovanými benefity.

Graf číslo 21 ilustruje, že 56 procent zaměstnanců je s poskytovanými benefity od zaměstnavatele spokojena a zbylých 44 procent zaměstnanců je nespokojena. Tato hypotéza není jednoznačně potvrzena.

Hypotéza č. 9: Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům jiné benefity, než které jsou pro ně atraktivní.

Z posledního grafu, grafu číslo 21, lze vyčíst jaké benefity zaměstnavatelé zaměstnancům poskytují nejčastěji a jaké benefity jsou pro zaměstnance



nejatraktivnější. Jako nejčastěji poskytované benefity jsou uvedeny příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní a životné pojištění, předměty pro soukromé účely a dovolená nad zákoník práce. Nejatraktivnější benefity jsou potom dovolená nad rámec zákoníku práce a finanční prémie. Hypotéza je částečně potvrzena.

Benefity jsou v současné době již běžnou součástí odměny zaměstnance za jeho vykonanou práci, nicméně jsou zaměstnanci stále nedoceňováni. Jejich význam však stále roste a jsou nástrojem pro získávání nových kvalitních zaměstnanců nebo udržení těch současných. Systém výhod je třeba neustále inovovat a pravidelně přehodnocovat. S postupem času se objevují stále nové formy benefitů, kterými jsou například systémy kafetérie, kdy si zaměstnanec může vybrat mezi desítkami různých poskytovatelů služeb v různých oblastech. Tento systém je zajímavý především z toho důvodu, že pokud bude celopodnikový benefit pronájem fitness centra v určité době, každý zaměstnanec to nemusí patřičně ocenit a využít. Důležité je ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a vytvořit mu tzv. odměnu na míru.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo popsat základní poznatky týkající se motivace a odměňování pracovníků. Dále pak analýza současného systému motivace a odměňování pracovníků.

V teoretické části jsem na základě odborné literatury popsala dosavadní poznatky z oblasti motivace a odměňování pracovníků. Objasnila jsem, co to jsou zdroje motivace, pojem pracovní motivace, její typy a pravidla, poté pojmy výkonová motivace a pracovní spokojenost. Z oblasti odměňování jsem čtenáři přiblížila jeho systémy, cíle a uvedla jsem nejnovější trendy v odměňování.

Praktická část se zaměřovala na zhodnocení motivačního systému a systému odměňování, jako prostředku ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a tím také výkonnosti celé organizace.

Byly stanoveny hypotézy, které jsem se na základě výzkumného šetření pokoušela potvrdit či vyvrátit. Stanovila jsem si metody a techniky, prostřednictvím nichž jsem výzkum provedla. Jednalo se o kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Získaná data byla zanalyzována a z výsledků byla vyvozena doporučení, která by měla posloužit manažerům k zefektivnění práce zaměstnanců a zvýšení jejich motivace. Cílem výzkumu bylo vyvodit obecně platné závěry z problematiky motivace a odměňování zaměstnanců, což bylo splněno.

Díky vypracování této bakalářské práce jsem si uvědomila význam motivace a odměňování. Zjistila jsem, že pro každý podnik je správně motivovaný zaměstnanec stěžejním prostředkem pro dosahování stanovených cílů.

Na základě zjištěných výsledků předkládám následující doporučení. V oblasti motivace doporučuji vyvolávat v zaměstnancích pocit důležitosti, štěstí a spokojenosti, což povede k větší angažovanosti. Dále pak využívat především motivace pozitivní a k té negativní se uchýlovat pouze v případě, že byly vyčerpány všechny možnosti nástrojů motivace pozitivní. S pracovní motivací také úzce souvisí pocit nespravedlnosti od nadřízeného, proto by měl být každý zaměstnanec pečlivě informován o tom, proč

mu byla odměna udělena či naopak o ni byl připraven. K vyšší pracovní motivaci může také dopomoci osobní pochvala od nadřízeného či písemné poděkování za dobře vykonanou práci, toto vyvolá v zaměstnanci pocit ojedinělosti. V rámci možností poskytnout zaměstnancům příjemné pracovní podmínky, ve kterých se budou cítit příjemně.

V oblasti odměňování pracovníků doporučuji pečlivě propracovat systém odměňování, kombinovat peněžní odměny se zaměstnaneckými výhodami, umožnit zaměstnancům vzdělávat se a rozvíjet, zajistit kvalitní pracovní prostředí. Vytvořit tedy pro zaměstnance zajímavou celkovou odměnu. Důležité je také ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně, brát zřetel na jeho potřeby a možnosti a vytvořit mu tzv. odměnu na míru.

Domnívám se, že cíle mé bakalářské práce byly naplněny a poznatky z mého dotazníkového šetření by mohly být do budoucna využity k posílení motivační atmosféry podniků a efektivnímu odměňování pracovníků.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-2475258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BLAŤEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-2471300-4.

FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-2474337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 802471223-7.

NELSON, Bob. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

KORTYŠOVÁ, N. *Odměňování: trendem je flexibilita* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>

*Moderní řízení: Spokojení zaměstnanci jsou produktivní* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-57142730-spokojeni-zamestnanci-jsou-produktivni>

*Skinnerova teorie zesílení (Skinner's Reinforcement Theory)* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>

TYL, O. *O benefitech ze široka a trochu jinak* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

URBAN, J. *Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/>

URBAN, J. *Účetní kavárna: Motivační schopnosti a jejich rozvoj* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1228v1204-motivacni-schopnosti-a-jejich-rozvoj/>

URBAN, J. *Mzdová práce: Jak úspěšně motivovat* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	11
----------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Model celkové odměny	30
Tabulka 2: Identifikační údaje	39
Tabulka 3: Je pro Vás motivace důležitá?	42
Tabulka 4: Jste spokojen s mírou motivace, vyvíjené ze strany zaměstnavatele?	43
Tabulka 5: Využívá zaměstnavatel spíše pozitivní či negativní druhy motivace?	44
Tabulka 6: Snižuje Vaši motivaci pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného?	44
Tabulka 7: Je výše finančního ohodnocení nejdůležitějším motivačním aspektem?	45
Tabulka 8: Motivují Vás při práci příjemné pracovní podmínky?	46
Tabulka 9: Co je nejčastější příčinou ztráty pracovní motivace?	47
Tabulka 10: Dostane se Vám uznání za dobře odvedenou práci?	48
Tabulka 11: Jaký druh motivace má delší dobu stimulace?	49
Tabulka 12: Co motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?	50
Tabulka 13: Peníze od určitého bodu již nemotivují?	51
Tabulka 14: Dostatečná motivace zvýší pracovní výkon?	52
Tabulka 15: Mohou benefity motivovat k vyšší produktivitě práce?	54



Tabulka 16: Jsou důležité benefity při výběru povolání?	55
Tabulka 17: Jste spravedlivě odměňováni vzhledem k pracovnímu úsilí?	56
Tabulka 18: Poskytuje zaměstnavatel benefity svým zaměstnancům?	56
Tabulka 19: Jste spokojeni s poskytovanými benefity?	57
Tabulka 20: Povzbuzuje současný systém odměňování k lepšímu prac. výkonu?	58
Tabulka 21: Jaké zaměstnanecké výhody podnik poskytuje?	59
Tabulka 22: Poskytované benefity / nejatraktivnější benefity	60

### **Seznam grafů**

Graf 1: Pohlaví respondenta	40
Graf 2: Věk respondenta	40
Graf 3: Velikost podniku, ve kterém respondent pracuje	41
Graf 4: Typ podniku, ve kterém respondent pracuje	41
Graf 5: Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?	42
Graf 6: Jste spokojen s mírou motivace, vyvíjené ze strany zaměstnavatele?	43
Graf 7: Využívá zaměstnavatel spíše pozitivní či negativní druhy motivace?	44
Graf 8: Snižuje Vaši motivaci pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného?	45
Graf 9: Je výše finančního ohodnocení nejdůležitějším motivačním aspektem?	46
Graf 10: Motivují Vás při práci příjemné pracovní podmínky?	47
Graf 11: Co je nejčastější příčinou ztráty pracovní motivace?	48
Graf 12: Dostane se Vám uznání za dobře odvedenou práci?	49

Graf 13: Jaký druh motivace má delší dobu stimulace?	50
Graf 14: Co motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?	51
Graf 15: Peníze od určitého bodu již nemotivují?	52
Graf 16: Dostatečná motivace zvýší pracovní výkon?	53
Graf 17: Mohou benefity motivovat k vyšší produktivitě práce?	54
Graf 18: Jsou důležité benefity při výběru povolání?	55
Graf 19: Jste spravedlivě odměňováni vzhledem k pracovnímu úsilí?	56
Graf 20: Poskytuje zaměstnavatel benefity svým zaměstnancům?	57
Graf 21: Jste spokojeni s poskytovanými benefity?	58
Graf 22: Povzbuzuje současný systém odměňování k lepšímu prac. výkonu?	59
Graf 23: Jaké zaměstnanecké výhody podnik poskytuje?	60
Graf 24: Poskytované benefity / nejatraktivnější benefity	61

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

## **Motivace a odměňování pracovníků**

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Schottová a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, obor manažerská studia. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku, který je určený pro lidi, kteří již byli zapojeni do pracovního procesu. Vyplnění zabere přibližně 6 min. Zjištěné informace budou zpracovány a použity do mé bakalářské práce na téma "Motivace a odměňování pracovníků". Dotazník je rozdělen na tři části z nichž první zjišťuje identifikační údaje, druhá část se ptá na otázky z oblasti pracovní motivace a část třetí na otázky z oblasti odměňování.

Předem děkuji za Váš vynaložený čas při vyplnění níže uvedených otázek.

### **Identifikace respondenta**

1. Jste žena či muž?

- žena
- muž

2. Ve věku?

- 18-30
- 31-45
- 46-60
- více než 60 let

3. Podnik, ve kterém pracujete je:

- velký (nad 501 zaměstnanců)
- střední (101 – 500 zaměstnanců)
- malý (do 100 zaměstnanců)

4. Pracujete ve veřejné správě/soukromém sektoru?

- soukromý sektor
- veřejná správa

## Pracovní motivace

1. Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?
  - ano, nezbytná
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
  
2. Jste spokojeni s mírou motivace, která je vyvíjena ze strany Vašeho zaměstnavatele??
  - dostatečně
  - částečně
  - nedostatečně
  
3. Využívá zaměstnavatel spíše pozitivní druhy motivace (dobré pracovní podmínky) nebo negativní druhy motivace (hrozba snížení platu nebo nižší pozice)?
  - pozitivní
  - negativní
  - žádné
  
4. Snižuje Vaši motivaci pocit nespravedlnosti či křivdy od nadřízeného?
  - ano, jednoznačně
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
  
5. Je pro Vás výše finančního ohodnocení (mzda, odměny) nejdůležitějším a možná i jediným motivačním aspektem?
  - ano
  - ne
  
6. Motivují Vás při práci příjemné pracovní podmínky (dostatek prostoru, moderní vybavení pracoviště)?
  - ano, jednoznačně
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
  
7. Co je u Vás nejčastější příčinou ztráty pracovní motivace?
  - nejasné zadání práce
  - nesoulad pracovního a osobního života
  - nesoulad s kolegy
  - nesoulad s nadřízenými
  - riziky ztráty zaměstnání

- špatný plat
- zbytečná práce, nedochází k realizaci
- znemožnění kariérního růstu
- jiné...

8. Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?

- ano, jednoznačně
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Jaký druh motivace má dle Vašeho názoru delší dobu stimulace?

- hmotná
- nehmotná

10. Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

- finanční ohodnocení
- možnost seberealizace
- možnost komerčního růstu
- pracovní kolektiv
- dobré vztahy s vedením
- zaměstnanecké výhody, benefity
- pochvala, uznání
- jiné

11. Souhlasíte s tvrzením, že peníze od určitého bodu již nemotivují?

- ano
- ne

12. Myslíte si, že dostatečná motivace zvýší pracovní výkon?

- ano, jednoznačně
- spíše ano
- spíše ne
- ne

## Odměňování

1. Myslíte, že mohou benefity motivovat k vyšší produktivitě práce?
  - ano, jednoznačně
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
  
2. Při výběru povolání jsou pro Vás důležité nabízené benefity?
  - ano, jednoznačně
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
  
3. Máte pocit, že jste odměňováni spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?
  - ano, jednoznačně
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
  
4. Poskytuje Váš zaměstnavatel benefity svým zaměstnancům? Pokud ne, pokračujte k poslední 8. otázce)?
  - ano
  - ne
  
5. Jste spokojeni s poskytovanými benefity?
  - ano, jednoznačně
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
  
6. Povzbuzuje Vás současný systém odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?
  - aktivita se mi vyplácí
  - ano
  - ne
  - pasivita může moje ohodnocení zhoršit
  
7. Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik poskytuje?
  - dovolená nad rámec zákoníku práce
  - finanční prémie
  - firemní předměty pro soukromé účely (mobilní telefon, notebook,...)
  - firemní automobil pro soukromé účely
  - pružná pracovní doba
  - tzv. 13. plat

- poskytnutí výrobku a služeb poskytovaných zaměstnavatelem za nižší cenu
- příspěvky na vzdělání
- příspěvky na dopravu
- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- příspěvek na dovolenou, sport či kulturu
- příspěvek na stravování (stravenky)
- příspěvky na péči o zdraví (vitamíny, očkování...)
- sickday (placené volno v případě krátké nemoci)
- věrnostní odměny a dary při zvláštních životních příležitostech
- výhodné zaměstnanecké půjčky
- jiné...

8. Vyberte 3 benefity, které jsou pro Vás nejméně atraktivní.

- dovolená nad rámec zákoníku práce
- finanční prémie
- firemní předměty pro soukromé účely (mobilní telefon, notebook,...)
- firemní automobil pro soukromé účely
- pružná pracovní doba
- tzv. 13. plat
- poskytnutí výrobku a služeb poskytovaných zaměstnavatelem za nižší cenu
- příspěvky na vzdělání
- příspěvky na dopravu
- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- příspěvek na dovolenou, sport či kulturu
- příspěvek na stravování (stravenky)
- příspěvky na péči o zdraví (vitamíny, očkování...)
- sickday (placené volno v případě krátké nemoci)
- věrnostní odměny a dary při zvláštních životních příležitostech
- výhodné zaměstnanecké půjčky



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Kateřina Schottová

**Obor:** Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Motivace a odměňování pracovníků

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 59

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 25

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.