

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



MARKETING

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Motivace pracovníků ve společnosti RATIO Rumburk s. r. o.
Motivation of employees in RATIO Rumburk s. r. o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen / 2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petr Číla / MAR 16

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, Ph. D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31. 8. 2019, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych poděkoval jednatele společnosti RATIO Rumburk s. r. o. Mgr. Gabriele Svatoňové za možnost využít výsledky získané od pracovníků společnosti v této bakalářské práci.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je formulovat doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o. Vedoucí ke zlepšení motivace pracovníků na pracovišti.

Dílčím cílem je sumarizovat poznatky autorů na problematiku motivace pracovníků a vyhodnotit předpoklady pro praktickou část práce. Dalším dílčím cílem je pomocí dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti odhalit nedostatky v jejich motivaci.

2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části bakalářské práce je využito metody získávání sekundárních dat z odborných publikací a následné syntézy české a světové odborné literatury. V praktické části byla získávána primární data za pomoci metody osobního dotazování s jednatelkou společnosti a bývalým pracovníkem. Dále se v práci provádí výzkum pomocí dotazníkového šetření, které vyplnili zaměstnanci společnosti a pomocí indukce dochází k obecnějším závěrům.

3. Výsledky práce:

Výsledkem práce jsou získaná doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o. Tato doporučení jsou sepsána na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru s pracovníky společnosti společně se získanými teoretickými znalostmi popsány v teoreticko-metodologické části práce. Dotazníkové šetření potvrdilo již známé motivační teorie. Potvrzeno například bylo, že na každého pracovníka působí jiné motivační faktory různou silou, proto je důležité na každého člověka pohlížet jinak a snažit se každého motivovat co nejlépe vzhledem k jeho osobnosti. Na rozdíl od empirických výzkumů zde v dotazníkovém šetření vyšlo najevo, že téměř 80 % pracovníků zúčastněných tohoto výzkumu je spokojeno s výší své mzdy. Překvapením také je, že ve firmě je na základě dotazníkového šetření 70 % pracovníků, kteří jsou hrdí na svou práci. Z provedeného výzkumu vyšlo dále najevo, že pracovníci společnosti jsou motivováni nejvíce spravedlivým finančním ohodnocením, dobrými vztahy na pracovišti a kvalitním pracovním prostředím. Naopak nejvíce jsou podle výzkumu pracovníci demotivováni sankcemi za porušení pravidel, vysokou mírou stresu a nespravedlivým finančním ohodnocením.

4. Závěry a doporučení:

Doporučeními pro společnost RATIO Rumburk s. r. o. pro zlepšení pracovní motivace pracovníků jsou vybrat třetí firemní benefit podle vlastního rozhodnutí zaměstnance (sportovní či zdravotní příspěvek, více dní dovolené), vytvořit na pracovišti možnosti osobního rozvoje (školení německého jazyka, broušení řetězů, výroba klíčů), zkvalitnění pracovního prostředí (nákup uzamykatelných skříněk, nový stůl a židle, renovace toalet) či zlepšení vztahů na pracovišti pomocí poznávacích akcí (turnaj v bowlingu, fotbaldolgu, výlet). Z výsledků výzkumu se dají vyzvyhnout tři hlavní motivační faktory, na které by se společnost měla soustředit. Mezi ně patří spravedlivé finanční ohodnocení, kvalitní pracovní prostředí a pozitivní atmosféra na pracovišti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, motivace pracovníků, stimulace, motivace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main evaluation of this thesis is to formulate recommendations for the company RATIO Rumburk s. r. o. improving the motivation of workers in the workplace.

Partial opinions are summarizing the authorities on the issue of employee motivation and are evaluating the expectations for the practical part of the work. Another partial view is to reveal sanctions in their motivation by means of a questionnaire survey among the company's employees.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of this thesis uses the method of obtaining secondary data from professional publications and subsequent synthesis of Czech and world professional literature. In the practical part, primary data were obtained using the method of personal interviewing with the company executive and former employee. Furthermore, the work is carried out research by means of a questionnaire survey, which was filled in by employees of the company and through induction leads to more general conclusions.

3. Result of research:

The result of the work are obtained recommendations for the company RATIO Rumburk s. r. o. These recommendations are written on the basis of the evaluation of the questionnaire survey and interview with the company staff together with the theoretical knowledge described in this thesis. The questionnaire survey confirmed already known motivational theories. For example, it has been confirmed that each worker has different motivational factors at different strengths, so it is important to look at each person differently and try to motivate everyone as best as possible to their personality. In contrast to empirical surveys, the questionnaire survey revealed that almost 80 % of workers involved in this research are satisfied with their wages. Surprisingly, 70 % of workers are proud of their work based on a questionnaire survey. The research also revealed that the company's employees are motivated by the most fair financial remuneration, good relationships in the workplace and a quality work environment. On the contrary, according to research, workers are most demotivated by sanctions for violations of the rules, high level of stress and unfair financial remuneration.

4. Conclusions and recommendation:

Recommendations for RATIO Rumburk s. r. o. for improvement of work motivation of employees are to choose the third company benefit according to the employee's own decision (sport or health allowance, more holiday days), to create possibilities of personal development (German language training, grinding chains, key production) working environment (purchasing lockers, new table and chairs, restoring toilets) or improving workplace relationships through cognitive events (bowling tournament, footballgolf, trip). Three main motivating factors on which society should focus are highlighted from the research results. These include fair remuneration, a quality work environment and a positive workplace atmosphere.

KEYWORDS

Human resources, work motivation, stimulation, motivation

JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources
J24 Labor Productivity
J28 Job Satisfaction

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petr Číla
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 13
Název BP:	Motivace pracovníků ve společnosti RATIO Rumburk s. r. o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Charakteristika motivace a stimulace2.2 Pracovní motivace2.3 Nástroje motivace a stimulace2.4 Metodika3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Dotazníkové šetření3.3 Rozhovor s pracovníky společnosti3.4 Vyhodnocení praktické části práce3.5 Doporučení pro společnost4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• EVANGELU, J. <i>Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě</i>. Ostrava : Key Publishing, 2013. ISBN: 978-80-7418-198-6.• NELSON, B. <i>Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým</i>. Praha : Dobrovský, 2017. ISBN 978-80-7390-508-8.• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN: 978-80-271-9598-5.• VEBER, J. et al. <i>MANAGEMENT: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita</i>. Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 4. 2019• Zpracování teoretické části do 15. 5. 2019• Zpracování výsledků do 15. 6. 2019• Finální verze do 25. 7. 2019
Vedoucí práce:	Ing. Robin Čejka, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 4. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1	Charakteristika motivace a stimulace.....	3
2.1.1	Motiv	3
2.1.2	Motivace.....	4
2.1.3	Nežádoucí motivace	4
2.1.4	Stimul	5
2.1.5	Stimulace.....	5
2.1.6	Zdroje motivace.....	6
2.2	Pracovní motivace.....	7
2.2.1	Maslowova teorie základních potřeb.....	8
2.2.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb.....	10
2.2.3	McGregorova teorie X a Y.....	11
2.2.4	Vroomova teorie očekávání.....	12
2.2.5	Další motivační teorie.....	12
2.2.6	Shrnutí motivačních teorií.....	14
2.3	Nástroje motivace a stimulace	15
2.3.1	Odměny	15
2.3.2	Sankce	16
2.3.3	Vztahy na pracovišti	16
2.3.4	Pracovní prostředí.....	17
2.3.5	Komunikace na pracovišti	17
2.3.6	Samotná práce a pracovní úkoly.....	17
2.3.7	Rozvoj pracovníků.....	18
2.3.8	Účast pracovníků na řízení	18
2.3.9	Zodpovědnost pracovníků	18
2.3.10	Péče o zaměstnance	19
2.3.11	Shrnutí	19
2.4	Metodika	20
2.4.1	Dotazníkové šetření.....	20
2.4.2	Rozhovor	20
3	Praktická část.....	21
3.1	Představení společnosti	21
3.1.1	Základní informace.....	21

3.1.2	Historie společnosti a další vývoj	21
3.1.3	Organizační struktura společnosti	22
3.1.4	Pracovníci společnosti	23
3.2	Dotazníkové šetření.....	24
3.2.1	Popis výzkumného souboru.....	24
3.2.2	Skladba dotazníkového šetření	24
3.2.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	24
3.3	Rozhovor s pracovníky	36
3.3.1	Popis zkoumaných dotazovaných.....	36
3.3.2	Skladba polostrukturovaného rozhovoru.....	36
3.3.3	Vyhodnocení rozhovoru	36
3.4	Vyhodnocení praktické části	37
3.4.1	Doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o.....	37
4	Závěr.....	41
	Literatura	43
	Přílohy	I

Seznam zkratk

ČR – Česká republika
ČSU – Český statistický úřad
DPH - daň z přidané hodnoty
T – Tazatel
R – Respondent

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	8
Obrázek 2 Motivační a hygienické faktory	10
Obrázek 3 Teorie X a teorie Y	11
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti RATIO Rumburk s. r. o.	22

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kalkulace jednotlivých doporučení.....	40
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Finanční ohodnocení vůči dosaženému vzdělání.....	25
Graf 2 Finanční ohodnocení vůči délce působení ve společnosti	26
Graf 3 Spokojenost s pracovním prostředím vůči pohlaví	27
Graf 4 Stres v práci podle pohlaví.....	28
Graf 5 Zaměstnanecké výhody	29
Graf 6 Nejdůležitější motivační faktory	32
Graf 7 Hodnocení motivátorů.....	33
Graf 8 Hodnocení demotivátorů.....	35

1 Úvod

Dnešní stav v České republice se v porovnání s uplynulými roky vyznačuje mimo jiné nízkou mírou nezaměstnanosti. V dubnu letošního roku byla podle Úřadu práce ČR (2019) nejnižší míra nezaměstnanosti za celou historii České republiky – pouhých 2,7 %. Zájemců o práci je tedy málo, a proto je nutné zefektivňovat a zkvalitňovat pracovní podmínky právě stávajících pracovníků. Tato bakalářská práce se bude podrobněji zabývat jednou z těchto podmínek, konkrétně motivací zaměstnanců. Práce bude tradičně rozdělena na dvě hlavní části. V první části bude problematika motivace pojata z teoretického hlediska a v druhé části se bude autor zabývat konkrétní společností RATIO Rumburk s. r. o., pro kterou se pokusí vytvořit několik doporučení z hlediska motivace pracovníků.

Téma bakalářské práce bylo vybráno s ohledem na dosavadní praxi autora práce. Často se ocitá v pracovním kolektivu mnoha různých firem, takže ho problematika motivace pracovníků osobně zajímá. Téma samotné je pro autora zajímavé i z hlediska budoucího uplatnění – autor si chce založit vlastní firmu a výzkum z této bakalářské práce chce ve své budoucí společnosti uplatnit. Téma je v dnešní době velmi probíráno. Lidé (zaměstnanci i zaměstnavatelé) řeší kvalitu pracovního prostředí, vztahy mezi kolegy na pracovišti či délku pracovní doby. Tyto problémy řeší i autorem vybraná společnost. Tato společnost není pro autora cizí, jelikož zde plnil i odbornou praxi na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze.

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulovat doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o. vedoucí ke zlepšení motivace zaměstnanců na pracovišti – ke splnění tohoto cíle bude použit výzkum provedený za pomoci vlastního dotazníkového šetření a rozhovoru s pracovníky společnosti. Dílčí cíle jsou tedy popsat jednotlivé poznatky autorů zabývajících se problematikou motivace pracovníků, získat odpovědi použitelné k vyhodnocení praktické části práce, pomocí kterých může dojít k sestavení jednotlivých doporučení a připravit otázky pro rozhovor s vybranými členy organizace.

V praktické části bude uplatněn výzkum, zabývající se motivací pracovníků společnosti RATIO Rumburk s. r. o. sídlící ve městě Rumburk na severu Čech. Výzkum bude prováděn na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s pracovníky společnosti. V teoreticko-metodologické části práce budou využity metody syntézy české a světové odborné literatury.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních částí: Úvod, Teoreticko-metodologická část, Praktická část a Závěr. V Teoreticko-metodologické části budou blíže vysvětleny pojmy motiv, motivace, nežádoucí motivace, stimul a stimulace. Poté práce popíše několik hlavních zdrojů motivace.

Autor se dále bude zaměřovat především na pracovní motivaci, která je pro tuto práci klíčová. Následně budou popsány nejpodstatnější teorie podle pořadí jejich vzniku, na závěr budou tyto teorie sumarizovány. V neposlední řadě se práce zaměří také na nástroje pracovní motivace. V závěru Teoreticko-metodologické části bude blíže popsána metodika, která byla při této bakalářské práci využita.

Praktická část bakalářské práce se bude plně soustředit na společnost RATIO Rumburk s. r. o. a její pracovníky z hlediska jejich motivace. V úvodu bude představena samotná firma a základní informace o jejich pracovnících. Dále bude použito vlastní dotazníkové šetření, které si autor sám navrhne tak, aby získal přínosné a dále využitelné informace, se kterými bude moci pracovat v dalších krocích. Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěno, jaké motivační faktory jsou pro pracovníky nejvíce podstatné a jaké naopak ne. Po vyhodnocení tohoto šetření bude využito polostrukturovaného rozhovoru s vedením, po kterém bude opět následovat rozbor zjištěných informací. Poslední kapitolou této části bakalářské práce bude

vyhodnocení, které autorovi pomůže formulovat doporučení pro zkoumanou společnost z pohledu motivace pracovníků.

2 Teoreticko-metodologická část

Následující část bakalářské práce pojednává o teorii motivace pracovníků z historického pohledu a bude do ní zahrnut i pohled na jejich motivaci v současnosti.

K vytvoření této části práce bude využita syntéza české a světové odborné literatury. Mezi českou literaturou je využito znalostí D. Pauknerové, J. Vebera, J. Urbana nebo J. Plamínka. Ze světových literárních zdrojů při práci pomohly myšlenky A. H. Maslowa, T. Steigera či E. Lippmanna. Pro tuto část práce je záměrně využito novějších i starších zdrojů pro pestrost a případné porovnání získaných poznatků.

Motivace má v dnešním managementu vysoké postavení. Při stávající velmi nízké nezaměstnanosti, která v dubnu 2019 podle Úřadu Práce ČR (2019) dosahovala hodnot 2,7 % – což je uváděno jako nejnižší hodnota od června 1997, je důležité pracovníky správně motivovat, aby z práce neodcházeli, a naopak dokázali uspokojit potřeby společnosti.

V závěru této části práce se nachází kapitola Metodika, ve které se podrobněji rozebírají metody použité při psaní této bakalářské práce.

2.1 Charakteristika motivace a stimulace

Následující kapitola vymezí pojmy motiv, motivace, nežádoucí motivace, stimul a stimulace. Termíny motivace a stimulace se často zaměňují, jejich srovnání je proto na místě. V neposlední řadě se tato část práce blíže zaměří na nejpodstatnější zdroje motivace – zájmy, ideály, hodnoty, potřeby, návyky a zvyky, postoje a cíle.

2.1.1 Motiv

Motiv podle Vágnerové (2016, s. 331) navozuje určité jednání, které směřuje k dosažení cíle. Zdroj dále uvádí, že jím může být například snaha něco získat, snaha něco získat nebo se třeba něčemu vyhnout. Šmahaj (2015, s. 16) dále uvádí, že motivy představují hybné síly; je to také obecnější pojem než samotná potřeba a obsahuje ve svém významu zároveň potřebu i odpovídající chování vedoucí k tomuto uspokojení.

Šmahaj (2015, s. 17) dále uvádí, že motiv může mít celkem 4 funkce; konkrétně to jsou: konkrétní cíl a směr motivu, variabilita zaměření cíle, intenzita a určitá trvalost motivu.

Motivy můžeme podle Stuchlíkové (2010, s. 139) rozdělit na vnitřní motivy, které vycházejí z vlastní iniciativy, a vnější motivy, které vycházejí z okolí; můžeme je také rozdělit na cyklické, které se pravidelně opakují (např. přijímání potravy), a necyklické, které nejsou pravidelné. Jako poslední zdroj uvádí primární a sekundární motivy.

Primární motivy jsou podle Kučery (2013, s. 81) vrozené či tělesné. Šmahaj (2015, s. 17) označuje primární motiv jako „časově prioritní nebo podstatný niterný důvod chování jedince.“ Podle tohoto zdroje se také výraz primární motiv často ztotožňuje s potřebami. Kučera dále uvádí, že primární motivy lze rozdělit celkem do tří skupin – na ty, které můžeme determinovat organicky, na určující obecné akty chování a na motivy determinovány vrozenými popudy.

Sekundární motivy Kučera (2013, s. 81) označuje za naučené či závislé na prostředí. Podle Šmahaje (2015, s. 17) se jedná „o motivy, které jsou modifikovány určitým sociokulturním prostředím a jsou získávány během života.“ Dále tvrdí, že tyto sekundární motivy ovlivňují jednání člověka a platí to i opačně – „během života dochází k jejich iniciaci, funkční zralosti a následně k jejich případné změně.“

Mezi hlavní motivy lze podle Vnoučkové (2015, s. 113) označit: „*uspokojení hladu, žízně, fyziologických potřeb, dostatek uznání za provedenou práci, dosažení nezávislosti, mít přátele, pracovat v pěkném prostředí, seberealizace, samostatné a odpovědné vykonávání práce.*“ Motivů existuje ale samozřejmě mnohem více. I o tom bude pojednávat další kapitola bakalářské práce.

2.1.2 Motivace

Slovo motivace má svůj původ v latinském „*movere*“, což se podle Vnoučkové (2015, s. 112) do češtiny překládá jako souloví hýbat se nebo pohybovat se. Z toho vyplývá, že motivace je určitá hnací síla, což potvrzuje ve své publikaci i Pauknerová (2012, s. 171), která dále dodává, že motivace se viditelně projevuje formou „*motivovaného jednání (motivované činnosti).*“

Motivace je podle Kučery (2013, s. 81) „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování. Jde o interní proces regulace chování (osoba vynakládá úsilí při snaze o dosažení cíle), dynamický stav (jsou zde přítomny hypotetické hybné síly), vycházející především z emočních a kognitivních procesů.*“

Podle Evangelu (2013, s. 113) je důležité, aby byla působící motivace měřitelná – na pracovišti prý nejčastěji formou zisku. Podle Trojanové (2014) je ale také mnoho dalších podob, když se pojem často vymezuje pouze finančně. Veber a kol. (2014) popisuje motivaci jako vnitřní stav člověka způsobující určitou aktivitu či chování. Dále tvrdí, že „*motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli.*“

Vágnerová (2016, s. 331) uvádí, že motivace je propojena také s emocemi a kognicí. Autorka dále uvádí, že „*emoční prožitek signalizuje určitou potřebu, odráží se v něm i průběh celého procesu, kdy se člověku daří nebo nedaří ji uspokojit, a nakonec i dosažení či nedosažení příslušného cíle. Emoce fungují jako regulační aspekt motivace, poskytují lidem informaci o stavu jejich potřeb. Vzhledem k tomu regulují zaměření i délku trvání příslušné aktivity a ovlivňují ochotu se i nadále angažovat.*“

Dle Vnoučkové (2015, s. 112) se dá motivace rozdělit na tři dimenze – dimenzi směru, intenzity a stálosti. Dále autorka uvádí, že dimenze směru člověka orientuje a usměrňuje směrem k určitým činnostem, a naopak odrazuje od jiných. Stejný zdroj popisuje, jak je motivace silná v určitých směrech určuje dimenze intenzity. Dimenze stálosti (nebo také vytrvalosti, perzistence) popisuje autorka jako projev překonávání nejrůznějších vnitřních i vnějších překážek, které při motivované činnosti mohou vstoupit do cesty. Pokud se člověk i přes velké překážky dostává se stejnou intenzitou a pokračuje stejným směrem, jedná se o motivaci s vysokou perzistencí, doplňuje Vnoučková (2015, s. 112).

2.1.3 Nežádoucí motivace

Kromě samotné motivace je důležité ještě zmínit nežádoucí motivaci neboli demotivaci. Ta může mít podle Vebera (2014, s. 116) nejrůznější původ, ať už se jedná o špatně zvolené motivační nástroje, kdy je výsledkem nežádoucí jednání pracovníků, nebo chybné řídicí praktiky, absenci řídicích aktů, které jsou pracovníky vnímány negativně, nezájem manažerů o podle nich méněcenné faktory, které mohou v zaměstnancích ale vyvolat frustraci nebo apatii.

Mezi nevhodné motivační praktiky podle Urbana (2017, s. 43) patří nevhodné porovnávání a soutěžení mezi zaměstnanci, vytváření speciálních skupin zaměstnanců nebo vyhlašování zaměstnance měsíce, čtvrtletí apod. U vyhlašování zaměstnance určitého časového období je problém s tím, že může dobré výkony odvádět mnoho zaměstnanců, ale oceněn je pouze

jeden. Pokud je tedy výkon ostatních neohodnocen, vede to k nežádoucí motivaci. Mnohem lepší je tak odměňovat všechny zaměstnance, kteří dosáhnou určité úrovně ve svém pracovním výkonu.

I nedostatečná informovanost může podle Vebera (2014, s. 117) negativně ovlivnit motivaci a utvořit v jedinci pocit nejistoty. Nedostatečná informovanost tak může vést k nedokončení určitého úkolu nebo k pocitu nezájmu ze strany nadřízeného, pokud nemají potřebu zaměstnance informovat o kompletní situaci řešeného problému. Zadržování určitých informací také vede k pocitu, že chce mít vedoucí více informací než samotní zaměstnanci.

2.1.4 Stimul

Využívání stimulů při řízení je podle Vnoučkové (2015, s. 113) a internetového portálu (Managementmania.cz, 2016) součástí motivování pracovníků a jedná se o skvělý nástroj manažerů, kterým se dají pracovníci ovlivnit z pohledu motivace, svého chování, jednání a také pracovního výkonu; se stimuly pracuje kromě profesionálních manažerů také většina motivačních teorií.

Stimul je podle Managementmania.cz (2016) motiv nebo podnět, který vychází z okolí, vedoucí k omezení či podnícení aktivity člověka; je to také vnější popud, se kterým se při řízení podniků pracuje.

Stimuly se dají podle Macháčkové (2013, s. 14) a Botka (2018, s. 36) rozdělit na vnější stimuly (jinak také incentivy) a vnitřní stimuly (impulsy). Incentivy jsou podle těchto zdrojů vnější pohnutky, příkladem může být finanční ohodnocení nebo pracovní postup; stimul vycházející z lidského nitra jsou impulsy. Jako příklad impulsu Botek uvádí zajištění kvalitních a žádoucích podmínek pro práci.

Vnoučková (2015, s. 113) mezi stimuly řadí například výši mzdy nebo platu, firemní benefity, prémie a hmotné odměny a také pochvalu. Ze získaných informací lze tento výčet doplnit také o vhodné pracovní prostředí nebo spoluúčast na chodu podniku či na jeho vlastnictví.

Jestli se ze stimulu stane motiv či nikoliv rozhodne z velké části především samotná motivace konkrétního člověka a jeho připravenost přijmout nebo nepřijmout podnět.

2.1.5 Stimulace

Z pohledu managementu je dobré od sebe odlišit pojmy motivace a stimulace. Podle Bedrnové (2012, s. 289) je základní rozdíl mezi stimulací a motivací v tom, že stimulace působí na jiného člověka pomocí vnější psychiky, nejčastěji působením na člověka od jiného jedince.

Botek (2018, s. 36) stimulaci definuje jako aktivaci „na základě vnějšího podnětu působícího na motivační faktory.“ Dále naznačuje, že zaměstnavatel se může snažit své zaměstnance stimulovat, ovšem jestli se mu povede pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců, není dopředu jisté; manažerské kompetence zároveň označují schopnost stimulovat pracovníky jako jednu ze základních (Potkány a kol., 2011 in Botek, 2018, s. 36).

Stimulace jsou podle Vnoučkové (2015, s. 115) podněty zvenčí, které člověka aktivizují v určitých směrech; je to nástroj manažerů, kterým mohou ovlivnit chování, jednání, motivaci a výkon podřízených. Stimulace tedy probíhá, na rozdíl od motivace, až během samotného úkonu, kdy podporuje jeho provádění a lepší výsledky.

2.1.6 Zdroje motivace

Steiger a Lippmann (2012, s. 328) vysvětlují motivaci ve vztahu s kreativitou. Pokud jedinec řeší práci kreativně a má originální a nová řešení problémů, člověk je motivován sám sebou (motivace zevnitř) a sám od sebe má tak silnější motivaci; oproti tomu méně kreativní pracovníky musíme motivovat nějakou odměnou (motivace zvenčí). Botek (2018, s. 37) popisuje vnitřní motivaci jako něco, co je člověku vlastní a činnost samotná mu může pomoci uspokojit některé potřeby; oproti tomu vnější motivace ho nabádá většinou k činnostem, které sám dělat nechce, ale ví, že jejich splněním může získat něco, co sám chce – například peněžní odměnu, uznání od kolegů či vedoucího apod.

Mezi základní zdroje motivace podle Šmahaje (2015, s. 20) „*patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály*“ a další. To potvrzuje i Botek (2018, s. 40) a se Šmahajem (2015, s. 22-24) dále vysvětlují nejčastější zdroje motivace:

- **Zájmy** – vznikají, pokud se jedinec trvaleji zaměří na nějakou činnost;
- **Ideály** – jsou lidské představy o tom, jak by některé jevy nebo činnosti měly fungovat;
- **Hodnoty** – představují to, co konkrétní člověk uznává a čeho si váží;
- **Potřeby** – jsou veškeré věci, které člověk chce nebo musí uspokojovat;
- **Návyky a zvyky** – jsou ustálené vzorce chování;
- **Postoje** – jsou určité názory na konkrétní problémy;
- **Cíle** – určité záměry, ke kterým jedinec směřuje a snaží se jich dosáhnout.

Podle Vnoučkové (2015, s. 112) na člověka vždy působí motivů více a navzájem se ovlivňují – ať už se vzájemně posilují nebo se naopak oslabují, čímž mohou průběh plánovaných úkolů narušit či úplně zabránit. Z toho vyplývá, že je důležité si uvědomit, že každý může na určité zdroje motivace reagovat jinak.

2.2 Pracovní motivace

Pracovní motivaci popisuje Šmahaj (2015, s. 31) jako psychologický proces, který při práci, úkolu nebo projektu udržuje směr a dodává energii pro jeho zdárné dokončení.

Podle Urbana (2017, s. 12) patří pracovní motivace „*k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. (...) Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu.*“ Pracovní motivace tak může v určitých ohledech pomoci změnit návyky pracovníků, ikdyž to není snadné. Člověk, který chce své pracovníky co nejlépe motivovat, by měl o svých pracovnících vědět co nejvíce. Nebude poté tolik těžké vytvořit vhodné působení, které motivaci podpoří. Urban dále uvádí (2017, s. 12), že pracovní motivace pomáhá vzbudit v pracovnících vyšší zájem o práci, motivovat je k tomu, aby z organizace neodcházel, nebo aby vykonávali potřebný či dokonce vyšší výkon.

Botek (2018, s. 35) tvrdí, že pracovní motivace velmi souvisí s pracovní spokojeností. Dokonce uvádí, že některé motivační teorie jsou zároveň uváděny i jako teorie spokojenosti. Urban (2017, s. 9) dále doplňuje, že existují také pracovníci, které téměř nelze motivovat, ať zkoušíme jakékoliv motivační nástroje. Urban (2017, s. 9) dále uvádí, že pracovní motivace „*posiluje pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu zaměstnanců.*“ Zároveň potvrzuje, že tato motivace není automaticky dána a musíme vědět, čím jednotlivé zaměstnance motivovat a jak zacházet s finančními i dalšími motivačními nástroji, aby byly využity co nejefektivněji.

Pracovní motivace se využívá i k výpočtu výkonnosti člověka. Jak uvádí Pauknerová (2012, s. 171), výkonnost člověka „*je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací.*“ Tuto vzájemnou závislost vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f * (S \times M),$$

kde V je úroveň pracovního výkonu, S jsou schopnosti pracovníka a M je jeho motivace. O pracovní výkonnosti podle Urbana (2017, s. 21) „*rozhodují tzv. motivátory, které současně zvyšují i spokojenost.*“ Pokud bude motivace nulová, i úroveň pracovního výkonu bude nulová, proto nesmíme pracovní motivaci nikdy podcenit.

To možná nejdůležitější o pracovní motivaci uveřejňuje ve své knize Botek (2018, s. 40), který prohlašuje, že není vůbec jednoduché určit skutečnou závislost výkonu na motivaci, přičemž nejčastěji se udává tzv. A křivka; „*to znamená, že optimální výkon je podáván při průměrné úrovni motivace, nabuzení a stresu.*“ Při motivování tak musíme přemýšlet také o dalších aspektech, jako je například určité nabuzení pracovníka na konkrétní úkol či jeho hladinu stresu v práci nebo strach z nezvládnutí vykonávaných úkolů.

Cílem pracovní motivace není podle Vnoučkové (2015, s. 113) pouhé uspokojování potřeb pracovníků, nýbrž „*aktivizace zaměstnanců v žádoucím směru a udržení aktivity v běhu.*“ Veber (2014, s. 112) dodává, že je důležité vytvářet v pracovnících takové chování a smýšlení, aby bylo v souladu s posláním celé firmy. Plamínek (2015, s. 17) naopak prohlašuje, že není dobré svazovat lidi k obrazu úloh, ale přizpůsobit jednotlivé úkoly lidem. V literatuře se toto chování, kdy přizpůsobujeme úkoly jednotlivým pracovníkům, nazývá Zlaté pravidlo motivace. Plamínek (2015, s. 18) toto pravidlo vysvětluje tak, že v zásadě je vždy jednodušší předělat úkol samotný, nežli člověka.

I přes tuto skutečnost existuje hned několik motivačních koncepcí, které pomáhají s motivací pracovníků. Vývoj jde ale stále dopředu a mění se jak pracovníci, kteří rozvíjí své schopnosti a učí se nové věci, tak samotná forma managementu celé firmy. Již řadu let se mnozí teoretici

pokoušeli vysvětlit složitost motivace na pracovišti. Každá teorie vysvětluje, co člověka ovlivňuje k pracovnímu výkonu. V následujících odstavcích se představí několik významných motivačních teorií, jelikož každý člověk může být motivován odlišně a pro praktickou část práce je podstatné zjistit, co koho více či méně motivuje.

2.2.1 Maslowova teorie základních potřeb

Podle Vebera (2014, s. 114) vychází tato teorie „z předpokladu, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat hierarchicky. Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší.“ Vyššími potřebami jsou podle Maslowa (Pauknerová, 2012, s. 95) sociální potřeby, dále potřeba uznání a nejvýše se nachází potřeba seberealizace.

Botek (2018, s. 38) uvádí, že člověk většinou uspokojuje ostatní lidi na úrovni, kterou sám na pyramidě potřeb zastává. Dále tvrdí, že seberealizovat se může každý člověk – ne pouze vysokoškolsky vzdělaní, ale i manuálně pracující; málokdo se však dostane až na 5. úroveň hierarchie potřeb, tedy k samotné seberealizaci.

Pauknerová (2012, s. 94) uvádí, že Maslow rozlišuje dva typy potřeb; nedostatkové potřeby jsou potřeby, které jsou nezbytně potřebné k životu a obstarávají zdraví člověka po psychické i fyzické stránce; řadí se sem potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání a ocenění druhými. Podle Botka (2018, s. 37) ovšem potřeba uznání již spadá spíše do druhé kategorie potřeb. Druhá skupina potřeb – růstové potřeby – podle Pauknerové (2012, s. 94-95) začnou být pro člověka podstatné, až když uspokojí potřeby nedostatkové; jedná se o potřeby seberealizace, kam patří rozvoj samotného člověka, estetické potřeby nebo potřeby poznávací.

V následujících odstavcích budou podrobně rozepsány jednotlivé stupně Maslowovy hierarchické pyramidy potřeb, které jsou též znázorněny na Obrázku 1.

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování, Veber (2014, s. 114)

Nejnižší stupeň Maslowovy hierarchické pyramidy potřeb obsahuje fyziologické potřeby (Veber, 2014, s. 114). Podle Maslowa (2014, s. 80) se o fyziologickou (nebo také základní)

potřebu jedná, pokud „její nedostatek vyvolá nemoc, (...) její přítomnost zabrání vzniku nemoci“ nebo „její obnovení vyléčí nemoc.“ Na jejich uspokojení je tedy podle Maslowa člověk bytostně závislý a jejich nedostatek může být až smrtelný. Veber (2014, s. 114) sem řadí základní tělesné potřeby jako potřebu kyslíku, pocit hladu, pocit žízně, potřebu spánku nebo i mateřské pudy. Urban (2017, s. 13) sem z pohledu pracovní motivace řadí hlavně plat či mzdu za odvedenou práci, Botek (2018, s. 37) přidává také třídění a charakter práce a materiální podmínky.

Druhý stupeň hierarchie potřeb plní podle Vebera (2014, s. 114) potřeby jistoty a bezpečí; pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, jedinec je v bezpečí a je tak osvobozen od strachu z nějakého nebezpečí – v našem případě například ztráta zaměstnání. Botek (2018, s. 37) doplňuje, že obvykle může nenaplnění těchto potřeb snižovat výkon pracovníků; tyto potřeby v zaměstnání uspokojuje práce ve velmi klidném nebo pro někoho naopak ve vzrušujícím a akčním prostředí.

Třetím stupněm jsou sociální potřeby, kam podle Vebera (2014, s. 114) patří sdružování a také přátelství – zkrátka veškeré mezilidské vztahy. Každý má podle Urbana (2017, s. 13) potřebu zažívat přátelství nebo lásku, různé společenské aktivity nebo být součástí kolektivu. To stejné platí i pro pracovníky ve firmě – k tomu pomáhá na pracovišti dobrá nálada nebo sociální interakce s ostatními lidmi v práci – což ve své literatuře uvádí Botek (2018, s. 37) i Urban (2017, s. 13).

Předposlední stupeň je potřeba uznání, což je podle Vebera (2014, s. 114) a Urbana (2017, s. 13) potřeba uspokojení vlastního ega; uznání vyžaduje jedinec po sobě samém – touha sebedůvěry, úspěchu či moci – ale také po svém okolí – úcta od jedinců, ocenění, prestiž, pozornost ostatních či postavení ve společnosti. Pokud se podle Urbana (2017, s. 13) podaří tyto potřeby uspokojit, zvýší se u pracovníka jeho sebehodnocení a také sebevědomí. Podle Botka (2018, s. 37) jsou uspokojovány pomocí vztahů mezi pracovníky a prostředím, ve kterém zaměstnanec pracuje; záleží ale také na druhu vykonávané práce.

Nejvyšší postavení má na Maslowově pyramidě potřeb potřebu seberealizace (Urban, 2017, s. 13). Veber (2014, s. 114) uvádí, že tato potřeba nemá narození od ostatních žádné ohraničení a je založena na rozvíjení a realizaci celého potenciálu jedince. Urban (2017, s. 13) dodává, že sem patří „*potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.*“

Urban (2017, s. 13) pak celou tuto teorii shrnuje faktem, že pracovní motivaci tak podle Maslowa ovlivňují hlavně neuspokojené potřeby a to negativním směrem; pokud dojde k uspokojení některého patra potřeb, přesune se potřeba na patro vyšší, což popsal Maslow (1987) dle Urbana (2017, s. 13) „*Uspokojená potřeba přestává motivovat.*“ Urban ale také uvádí, že poslední stupeň Maslowovy pyramidy tímto problémem netrpí a potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela uspokojena – jejím uspokojováním se naopak zvětšovat její motivační síla a jedinec může být pohaněn k lepším výsledkům stále více.

Jako zajímavost je dobré uvést, že Plamínek (2015, s. 91) doplňuje Maslowovu pyramidu potřeb ještě o nulté patro, které komentuje nutností každého jedince prožívat příjemné pocity a snažit se uniknout před pocity nepříjemnými. To je velmi zajímavé doplnění této teorie.

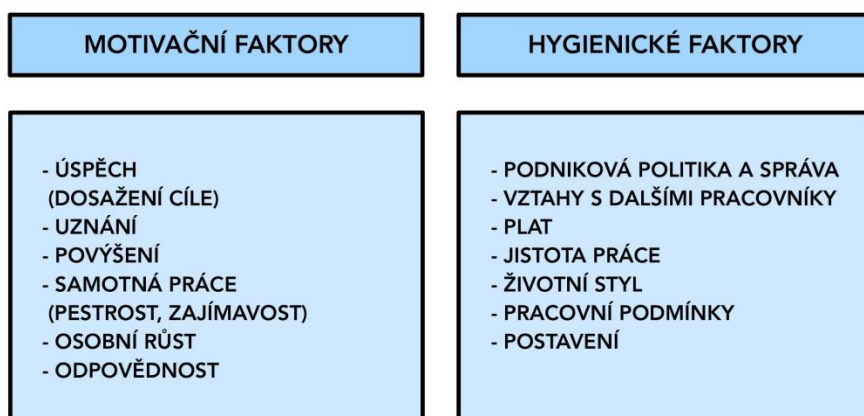
Podle Armstronga a Taylora (2015) dle Botka (2018, s. 38) nemusí vždy člověk postupovat po těchto stupních a jedinec může někdy uspokojovat i potřeby z jiných stupňů nezávisle na sobě.

2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Herzbergova teorie do jisté míry poupravuje teorii Maslowovu. Podle Vebera (2014, s. 115) provedl Herzberg řadu pokusů na účetních a technicích, čímž zjistil, že jsou faktory, které podporují motivaci z práce a také jsou úplně jiné faktory, které pozitivně práci neovlivňují, naopak jí mohou v negativním smyslu zhoršit.

Vnoučková (2015, s. 117) uvádí, že na základě těchto pokusů Herzberg určil dvě skupiny faktorů – faktory motivační a faktory hygienické; Veber (2014, s. 115) hygienické faktory pojmenovává také jako faktory udržovací. Dále společně s Pauknerovou (2012, s. 173–174) a Botkem (2018, s. 35–36) uvádí, že rozdíl mezi těmito faktory je zásadní; jedna skupina se snaží vyhnout bolesti a druhá se naopak snaží o psychický růst. Pauknerová ještě pojmenovává hygienické faktory jako faktory vnější a motivační faktory (někdy také motivátory) jako faktory vnitřní. Stručný přehled jednotlivých faktorů popisuje Obrázek 2.

Obrázek 2 Motivační a hygienické faktory



Zdroj: vlastní zpracování, Veber (2014, s. 113)

Hygienické faktory podle Vebera (2014, s. 115) a Urbana (2017, s. 18) nemají žádný motivační účinek; pokud ale tyto faktory schází, mohou člověka demotivovat. Dále zdroje uvádí, že se hygienické faktory netýkají samotné práce, ale především pracovních podmínek. To dokládá na příkladu s pracovní dobou Botek (2018, s. 35-36): „*Zatímco na městském úřadě, kde byla vysoká pracovní spokojenost, a tedy pravděpodobně i spokojenost s pracovní dobou, se neukázal jako významný, ve vazební věznici, kde je s pracovní dobou nespokojenost, významně celkovou spokojenost ovlivňoval.*“ Pauknerová (2012, s. 174) dodává, že pokud mají hygienické faktory (dissatisfactory) naopak příznivou podobu, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale pouze díky tomu pracovníci nejsou nespokojeni; v pozitivním smyslu ale na pracovní motivaci nijak výrazně nepůsobí. Hygienickými faktory jsou podle Vebera (2014, s. 115) například životní styl člověka, pracovní podmínky v organizaci, vztahy s nadřízenými, kolegy i podřízenými, jistota práce či plat.

Motivační faktory ve své příznivé podobě podle Herzberga (1971) in Pauknerová (2012, s. 174) „*vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci.*“ Tyto faktory tedy podle Urbana (2017, s. 18) vzbuzují v pracovnících vyšší pracovní nasazení i zájem. Motivačními faktory jsou podle Vebera (2014, s. 115) a Vnoučkové (2015, s. 117) například touha po dosažení konkrétního cíle (touha po úspěchu), znalost své firmy a jejího poslání (strategie a vize), možnost osobního růstu a viditelná možnost povýšení, odpovědnost

a samostatnost při práci, uznání od kolegů či samotná práce – jak je rozmanitá, jak hodně pracovníka zajímá a jaký je potřeba tvůrčí charakter. Celkově se tedy jedná o faktory, které se Vnoučkové (2015, s. 117) nacházejí až ve vrchních příčkách Maslowovy pyramidy potřeb.

2.2.3 McGregorova teorie X a Y

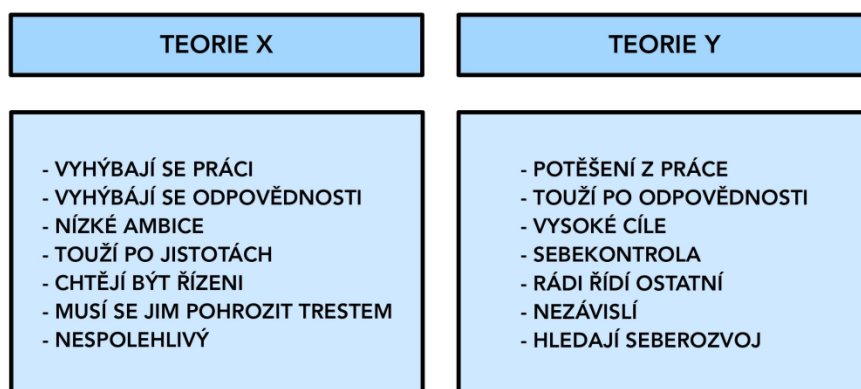
Podle Pauknerové (2012, s. 177) je tento přístup spíše populární než vědeckou teorií. Veber (2014, s. 115) uvádí, že v roce 1960 Douglas McGregor publikoval názory, které uskutečnil pozorováním v amerických průmyslových firmách. Vytvořil manažerskou strategii založenou na dvou typech chování lidí – jedni se chovají podle teorie X a druzí podle teorie Y.

Pauknerová (2012, s. 177) tvrdí, že podle **teorie X** jsou lidé většinou nespolehliví, chovají se nerozumně, nejsou důvěryhodní a líní. Podle Vnoučkové (2015, s. 114) často nejde tyto pracovníky nijak motivovat, protože na motivy nereagují a jediné, co pro ně má v práci hodnotu, je vlastní prospěch a pracovní mzda či plat. Jinými slovy chtějí za co nejvíce peněz odvádět co nejnižší výsledky. Podle Vebera (2014, s. 115) se tito zaměstnanci práci přímo vyhýbají, i proto by jim měla být nabídnuta nějaká odměna za splnění úkolu, eventuálně by se jim mělo pohrozit nějakým trestem při nesplnění úkolu.

Teorie Y naopak pracovníky vidí podle Vebera (2014, s. 115) jako důvtipné a samostatné jedince. Pauknerová (2012, s. 178) dodává, že tyto osobnosti považují vykonávání úsilí, ať už fyzického nebo psychického, za stejnou přirozenost jako třeba odpočinek; jako odměna u těchto pracovníků funguje i samotné ztotožnění s jednotlivými cíly podniku. Dále zdroj uvádí, že „*průměrný člověk je schopen za vhodných podmínek nejen odpovědnost přijímat, ale i vyhledávat.*“ Podle Vnoučkové (2015, s. 114) velmi rádi pracují a ke svému zaměstnání mají kladný vztah; jsou tedy i věrni své společnosti, chtějí sami rozhodovat o některých věcech a mít za ně zodpovědnost a mají v práci touhu po seberealizaci.

Porovnání obou pohledů na pracovníky v organizacích přináší Obrázek 3 Teorie X a teorie Y.

Obrázek 3 Teorie X a teorie Y



Zdroj: vlastní zpracování, Veber (2014, s. 115–116) a Pauknerová (2012, s. 177–178)

Přemýšlení, zda lidé jsou lidé X či lidé Y rozuzlil až Plamínek (2015, s. 22): „*Některá práce prostě konkrétní lidi baví a jiná ne. Přístup k určité úloze může tedy nabýt obou podob, o přechodných vztazích k práci ani nemluvě.*“ Značí to tedy, že záleží na osobnosti každého

jedince, ale i na životních podmínkách a okolních vlivech. V neposlední řadě podle Plamínka (2015, s. 22) záleží i na šikovnosti manažera, který jej s úkolem seznamuje.

Vnoučková (2015, s. 115) dodává, že existuje ještě **teorie Z**, která vznikla až později při zjištění určité kooperaci mezi firmou a zaměstnancem; podle zdroje pracovníky teorie Z poznáme podle toho, že pracují pro samotný úspěch společnosti, nechtějí být ve firmách, kde jsou zaměstnanci bráni jen jako automat nebo pracovní síla, mají rádi práci v kolektivu a vyhledávají společnosti orientující se na rodinu, kulturu a tradice.

2.2.4 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie vychází podle Pauknerové (2012, s. 176) z kognitivních motivačních teorií, u nichž se hodnotí zvažované skutečnosti a vytváří představy o možném budoucím vývoji; zdroj dále uvádí, že expektance a valence má v tomto přístupu zásadní postavení, což dokazuje i následující vzorec:

$$M = f(V \times E),$$

kde M je úroveň motivace, V je valence a E je expektance. Valence je podle Vnoučkové (2015, s. 116) „*emoční orientace směrem k výsledkům*“ a expektance je očekávání ze splněného úkolu či šance konkrétního výsledku. Vnoučková dále uvádí, vzorec obsahující ještě I značící instrumentalitu, což je hodnota, zda bude očekávaná odměna skutečně vyplacena:

$$M = E(I * V).$$

Vnoučková (2015, s. 116) uvádí zjištění V. Vrooma: „*Zjistil, že pracovní chování je výsledkem vědomé volby mezi alternativami za účelem maximalizace rozdílu mezi osobním přínosem a vynaloženým úsilím.*“ To dále vysvětluje tím, že pokud získá pracovník nějaký úkol, přemýšlí, jestli ho dokáže, jestli je přiměřeně obtížný a jestli za jeho splnění dostane přiměřenou odměnu. Zdroj dále uvádí, že pracovník úkol zpracuje, pokud jsou uvedené hodnoty vyrovnané; v případě nerovnováhy pracovník nevynaloží úkolu tolik úsilí, jak by mohl, a úkol nemusí splnit včas nebo vůbec; může za to jednak odměna přehnaně nízká či vysoká (pracovník si může na vysokou odměnu zvyknout a přestane dokončovat úkoly za nižší ohodnocení), či potřebné úsilí je příliš velké nebo naopak velmi malé (i to může dělat problém – pracovníka může plnění úkolu urazit, jelikož je příližitřivální).

Vroomova teorie očekávání (někdy v literatuře označována za teorii spokojenosti) je ale podle Botka (2018, s. 38) ne příliš využívaná teorie, jelikož nedopadla příliš dobře při pozdějším ověřování. Šmahaj (2015, s. 33) ale naopak uvádí, že i přes určité limity je teorie očekávání pro svou jednoduchost a snadné vyhodnocení velmi často využívána v nejrůznějších organizacích, kde jsou s motivací pracovníků problémy.

2.2.5 Další motivační teorie

Veber (2014, s. 116) ve své knize uvádí také **Koncepci komplexního člověka**, která je popisována jako současný pohled na pracovníka v organizaci. Zdůrazňuje, že lidské chování se vyvíjí a má různé cíle za určitých podmínek; není vhodné pro pracovníka vytvářet mnoho zákazů a příkazů – člověk si poté přijde omezován a klesá jeho vlastní iniciativa. Veber pokračuje s tvrzením, že pro firmu je velmi důležité vytvářet v pracovnících vynalézavost, tvořivost a s tím také spojený zápal do práce, důležité je také, aby výsledek motivace pracovníků vedl k užšímu spojení mezi pracovníky a firmou – aby vzniklo určité pouto. K tomu může podle Vebera pomoci uplatňování upřímné a otevřené komunikace, kvalitní pracovní prostředí, povyšování vlastních zaměstnanců na úkor přijímání nových

do vyšších pozic, osobní rozvoj pracovníků a také zaměstnancům vytvářet možnosti pro vyšší potřebu vést firmu k dobrým výsledkům – například pomocí zaměstnaneckých akcií či podílu na zisku.

Pauknerová (2012, s. 173) dále uvádí **Afiliční teorii** S. Schachtera, amerického psychologa, která klade důraz především na význam sociálních aspektů každého jedince; každý člověk proto vyhledává sociální kontakty, sblíží se s dalšími lidmi a snaží se s nimi vycházet, a to především s jedinci, kteří s ním sdílí společný prostor, uznávají podobné hodnoty, žijí podobným životním stylem, jsou podobně názorově vyhraněni či mají podobný životní příběh („osud“ je dal dohromady na stejném pracovišti apod.). Zdroj dále uvádí, že „*vedená obecně lidská tendence mj. posiluje sociální konformitu: je-li na pracovišti „zvykem“ (sociální normou) pracovat s plným nasazením, lze předpokládat, že i nový pracovník s nevýraznou pracovní motivací „přidá“ ve svém úsilí, aby se příliš nelišil od svých spolupracovníků (aby s nimi byl konformní). Tato konformita mu současně vytváří příležitost přiměřeně uspokojovat obecně významné potřeby bezpečí a jistoty.*“

Teorie rovnováhy (nebo také spravedlnosti) podle Vnoučkové (2015, s. 119) a Pauknerové (2010, s. 117) autor J. S. Adams uveřejnil již v roce 1965 a zdůrazňuje lidské umístění v pracovním kolektivu, kde se každý pracovník jako člen určitého pracovního uskupení srovnává s dalšími pracovníky; výsledkem tohoto subjektivního srovnávání může být určitý pocit nespravedlnosti. Botek (2018, s. 39) dodává, že pracovníci „*jsou motivováni tehdy, když jejich investice do práce (např. úsilí, znalosti, oddanost) jsou vyrovnávány zisky (např. výše platu, bonusy, benefity).*“ Znamená to tedy, že každý pracovník se snaží pracovat pouze tolik, kolik za splnění úkoly získá. Botek dále tvrdí, že pokud zaměstnanec vnímá rozdíl mezi svými vstupy (investice) a výstupy (zisky) v práci, může to negativně působit na organizmus, což zaměstnance motivuje ke snížení svého úsilí; naopak v případě, že firma pracovníka přeceňuje z pohledu zisků, může pracovník sám zvýšit své vstupy a na úkolů pracovat například i mimo pracovní dobu. Podle Husemana, Hatfielda a Milese (1987) in Botek (2018, s. 39) se na základě výzkumu zjistilo, že existují zaměstnanci, kteří zvýšením zisků od zaměstnavatelů nezvýší své vstupy v práci a rozdělili pracovníky celkem do tří skupin: benevolentní lidé v porovnání s ostatními dávají přednost nižším investicím a ziskům; lidé citliví na spravedlnost v porovnání s ostatními preferují stejné investice i zisky pro všechny a ctižádostiví v porovnání s ostatními dávají přednost vyšším investicím a ziskům. Teorie je podle Pauknerové (2012, s. 177) velmi závislá na kultuře, která může být v různých zemích velmi odlišná. To platí i u jednotlivých firem, kdy společnosti na základě svého původu mohou mít také velmi rozdílnou podnikovou kulturu.

McClellandova teorie je podle Vnoučkové (2015, s. 117-118) také označována jako teorie tří potřeb; potřeby jsou ale již přímo zaměřené na pracovní prostředí, přičemž ostatní potřeby zde nejsou významné. Zdroj dále uvádí tři potřeby, které McClelland definoval. Prvním z nich je potřeba úspěchu, který se podle Pauknerové (2012, s. 186) projevuje touhou po uznání a chce získat společenskou prestiž, zároveň touží po vlastní seberealizaci. Podle Vnoučkové (2015, s. 118) je při vysoké úrovni potřeby vhodné motivovat zaměstnance zadáním náročných úkolů, jelikož jsou pro něj výzvou. Botek (2018, s. 39) dodává, že to také pro některé může označovat potřebu vyhnout se neúspěchu. Potřeba sounáležitosti je podle Vnoučkové (2015, s. 118) druhá potřeba, která se projevuje spokojeností zaměstnance při práci v kolektivu; mezi lidmi se cítí dobře a nerad pracuje sám. Dále píše, že při vysoké úrovni této potřeby je vhodné začleňovat tyto pracovníky do práce v kolektivu, tj. pracovat v týmech; v opačném případě je nevhodnější připravit pro zaměstnance individuální pracovní úkoly. Třetí - potřebu moci - Vnoučková (2015, s. 118) popisuje jako potřebu po zodpovědnosti a potřebě mít vlastní pravomoce. Při nízké úrovni této potřeby je podle Vnoučkové důležité, abychom tyto zaměstnance nepovyšovali, jelikož nechtějí nést

odpovědnost za další pracovníky; chtějí většinou zůstat na nízké pozici. Vnoučková (2015, s. 117) nakonec zdůrazňuje, že všechny potřeby jsou na sobě nezávislé a každá z nich může mít pro pracovníka jinou hodnotu: „*Například zaměstnanec může mít vysokou potřebu úspěchu, ale malou potřebu sounáležitosti. Úkolem manažera je zjistit, na jaké úrovni se jeho podřízený nachází v těchto potřebách a tomu uzpůsobit jeho práci tak, aby byla motivující.*“

Teorii ERG, která rozšiřuje Maslowovu pyramidu potřeb, uveřejnil podle Botka (2018, s. 38) C. P. Alderfer v roce 1972 a zabývá se třemi základními potřebami. Vnoučková (2015, s. 118) uvádí, že mezi tyto tři základní potřeby patří potřeba zajištění existence, potřeba zajištění sociálních vztahů a potřeba zajištění osobního (či profesního) růstu nebo rozvoje. Podle internetových stránek Managementmania.com (2017) je existenční potřeba (E – existence) považována například za touhu po pravidelné mzdě či potřeba udržet si své zaměstnání; za vztahovou potřebu (R – relatedness) je považována touha po přátelství a kladných vztazích mezi známými, potřebu mít společné cíle s ostatními nebo touhu uznání ve svých sociálních skupinách; potřebou růstu a rozvoje (G – growth) je například seberealizace v zaměstnání nebo touha po kariéřním posunu v práci. Vnoučková (2015, s. 119) doplňuje, že „*teorie vychází ze základních lidských potřeb a následně se věnuje pracovnímu prostředí z pohledu osobnosti člověka, tj. člověk na pracovišti uspokojuje nejen pracovní ambice, ale i potřebu socializace (sociálních vztahů) a vlastního rozvoje.*“ Z tohoto zvržení lze dále odvodit, že pro každého člověka by měla být práce vhodným prostředím pro naplnění těchto potřeb. Každý by měl mít možnost si na pracovišti najít přátele a socializovat se a snažit se být ve své sociální skupině nejlepší, čímž bude ve své práci spokojen a bude odvádět lepší výsledky.

2.2.6 Shrnutí motivačních teorií

Ve většině případů tyto teorie vycházejí ze základních poznatků A. H. Maslowa, který byl ve své době průkopníkem v oblastech motivace. Motivační teorie se většinou zaměřují na určité rozdělení lidí (nebo konkrétně pracovníků) podle určitých kritérií na skupiny, které nám ulehčí práci s jejich motivací, je však bláhové si myslet, že tyto teorie pokryjí veškeré pracovníky a jejich vztah k motivaci.

Je zajímavé se na teorie zaměřit také z hlediska vývoje. Maslowova teorie potřeb je zde od roku 1943 (Šmahaj, 2015, s. 32), avšak dá se aplikovat na pracovní prostředí a stále má své místo i v aktuální problematice motivace. Dále je nutné vyzdvihnout Herzbergovu teorii dvou faktorů, která určuje faktory motivační a udržující (hygienické) či McGregorovu teorii X a Y, která naopak rozděluje pracovníky na dvě – popřípadě i tři – skupiny.

Vědomostem získaným z této literární rešerše se bude věnovat i další část práce. Pomocí sumarizace všech teorií vzniklo dotazníkové šetření, o kterém dále pojednává kapitola 3.2 Dotazníkové šetření.

Vnoučková (2015, s. 119): „*Nejspokojenější jsou lidé, pokud mají pocit, že vše funguje tak, jak chtějí oni.*“ Dále prohlašuje, že tento úkol náleží manažerům, kteří by si s tím měli umět poradit – neměl by tak pro ně být problém prezentovat pracovní podmínky jako bezchybné a pro všechny ideální, čemuž uvěří i samotní pracovníci organizace.

Vnoučková (2015, s. 119-120) dále uvádí, že „*některé výzkumy říkají, že až z osmdesáti procent je důsledek chování zaměstnance zapříčiněn manažerským chováním. Stejně tak platí pravidlo, že pokud chce člověk něco změnit, lze to z osmdesáti procent změnit tím, že změní sám sebe.*“ Je proto podle zdroje důležité si uvědomit, že na každého zaměstnance platí něco jiného a odhadnout objektivně každého člověka je velmi náročné; nejlepší manažeři tak vytvářejí vlastní pracovní prostředí i mění své pracovníky podle obrazu svého – utváří, jak by zaměstnanci měli ideálně pracovat, chovat se a jednat.

2.3 Nástroje motivace a stimulace

Mezi největšími problémy zaměstnavatelů je neustále hledat nové zaměstnance, což uvedl i internetový portál Patria (2019), který dále uvádí, že žebříčky nejhledanějších pracovníků se nijak nezměnily a stále se hledají dělníci, řemeslníci či řidiči. I z tohoto důvodu je důležité stávající pracovníky umět správným způsobem motivovat. Používají se k tomu nejružnější nástroje. Ať už formou odměňování pracovníků například vyšším pracovním ohodnocením či vzděláváním pracovníků pomocí nejružnějších školení, čímž se zlepšují jejich dovednosti, které se dají dále využít v práci i v dalším životě pracovníků.

Je mnoho způsobů, jak pracovníky motivovat. Vybírat se může hned z několika nástrojů. Ovšem ne na všechny pracovníky se dá využít stejný typ motivačních nástrojů. Každý zaměstnanec je jedinečný a musí se volit co nejvíce individuální přístup. Proto je vhodné vytvořit správný motivační systém. Jeho hlavním úkolem je podle Evangelu (2013, s. 106) „nalézt rovnováhu mezi tím, co zaměstnanec chápe jako svoji spravedlivou odměnu a tím, co potřebuje firma, tj. vyřešit potřebný zisk.“ Dále uvádí, že není možné vytvořit ideální motivační systém, jelikož nelze nikdy zachytit všechny individuální potřeby pracovníků. Evangelu (2013, s. 106) dále pracuje s teorií, kdy může manažer k motivaci pracovníků využít tři základní zdroje, konkrétně to jsou:

- a) Výsledek, který požadujeme po pracovníkovi
- b) Motivátory, které společnost vytváří pro všechny pracovníky
- c) Individuální přístup pracovníka, jeho spokojenost v práci

Tyto tři základní zdroje působí současně a v ideálním stavu i stejně. V praxi ale musíme jednotlivé zdroje upravovat pro každého pracovníka individuálně. Tuto myšlenku doplňuje i Nelson (2017, s. 95) s tvrzením, že je důležité pozitivně motivovat pracovníky třeba i jen povzbuzujícími slovy »dobrá práce« – každý jsme rozdílný, a tak někomu může udělat radost osobní pochvala a někomu zase veřejné vyhlášení zaměstnance měsíce celé společnosti.

Veber (2014, s. 112) popisuje celý proces motivování takto: „Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek. V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení lidí.“ Dále uvádí, že už se jako opatření nezavádí pouze jednotlivé metody, ale vytváří se velké systémy motivačních plánů, které jsou založeny na pobídkách hmotných i nehmotných.

Urban (2017, s. 24) upozorňuje, že je důležité správně vybrat vhodné motivační faktory a zároveň je také užívat správně, tj. správně odhadnout ideální čas i prostředí k použití těchto motivačních faktorů.

Následující část podrobněji popisuje jednotlivé nástroje, které máme k dispozici při motivaci pracovníků. Je mnoho nástrojů, které mohou pomoci při ovlivňování motivace pracovníků. Záleží ovšem na každém, co ho více či méně motivuje. Několik zásadnějších motivačních faktorů je popsáno v následující části práce.

2.3.1 Odměny

Urban (2017, s. 24) přikládá odměnám z pohledu motivace velkou váhu, jelikož podle něj je pracovník lépe poháněn při plnění svých úkolů s vidinou určité odměny, která jeho potřeby uspokojí. To dokládá například i McGregorova teorie (viz kapitola 2.2.3), ve které všichni pracovníci Teorie X pracují pouze kvůli určité odměně. Pauknerová (2012, s. 181) dodává,

že často není nejdůležitější samotná velikost peněžní odměny, ale spíše rozdíly v odměnách na kolegiální úrovni.

Odměnu podle Urbana (2017, s. 24) není pouze plat či mzda, ale vše, co nějakým způsobem uspokojuje pracovníkovu potřebu, a motivuje ho vypracovat určitý úkol. Urban však dodává, že je velmi důležité, aby tato odměna nebyla automatická nebo trvalá, ale aby se jejich výše určovala podle odvedených výsledků – pravidelná měsíční mzda (nebo plat) tudíž motivačním nástrojem není.

Konkrétními příklady motivačních odměn jsou:

- Finanční prémie za práci mimo pracovní dobu
- Používání firemního automobilu, telefonu, počítače atd.
- Ocenění na konci měsíce za nejvíce dokončených prodejů

2.3.2 Sankce

Stejně tak jako jsou pro všechny pracovníky velmi motivující odměny, je zde také druhá strana mince. Podle Urbana (2017, s. 25) je důležité sankce využívat, pokud chceme, aby zaměstnanec určité praktiky neprováděl. Zdroj dále uvádí, že většinou se bez této negativní motivace, která je sice méně účinná než pozitivní, často nelze obejít a je vhodné tyto sankce – například snížení či nezískání určité odměny – využívat. Sankce podle Mansfielda (2012, s. 177) vytváří v jedincích špatný pocit ze špatného chování, na které je třeba si dávat pozor a již ho příště nedělat.

Konkrétními příklady motivačních sankcí jsou:

- Finanční náhrada škody za zničení firemního počítače
- Přehrazení zaměstnance na nižší pozici, jelikož práci nevykonává pečlivě
- Nižší prémie na konci měsíce za nedodržení pracovních pravidel

2.3.3 Vztahy na pracovišti

I vztahy s kolegy mohou ovlivnit naši motivaci, jak už bylo uvedeno například v Teorii ERG (viz kapitola 2.2.5). V této teorii je uvedeno, že pokud se zaměstnanci nacházejí v nějaké pracovní skupině, snaží se odvádět ve skupině lepší výsledky než ostatní. Pauknerová (2012, s. 182) dodává, že „*spolupracovníci jsou si navzájem obvykle zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem často i značně překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace).*“ Z výše uvedeného lze vyvodit, že lidé na pracovišti mohou chtít naplnit i třetí patro Maslowovy pyramidy potřeb, čímž jsou sociální potřeby (Veber, 2015, s. 114).

S výše postavenými pracovníky jsou vztahy podle Botka (2018, s. 109) většinou více formální; není to ovšem pravidlem – může se stát, že bude mezi vedoucím a zaměstnancem kamarádský vztah, ovšem dochází k tomu podle Botka méně často než mezi pracovníky, kteří mají v organizaci stejné postavení.

Konkrétními příklady, jak vztahy na pracovišti ovlivňují motivaci, jsou:

- Soutěživost mezi pracovníky na stejné pozici
- Práce v týmu, kdy si pracovníci navzájem pomáhají a motivují se
- Nepříjemný vedoucí každého zesměšňuje

2.3.4 Pracovní prostředí

Jak bylo uvedeno v Herzbergově teorii (viz kapitola 2.2.2), i pracovní prostředí ovlivňuje motivaci pracovníků a to především v negativním smyslu; pokud pracovní prostředí není ideální, vzniká u zaměstnanců demotivace, jelikož tento faktor patří mezi faktory hygienické – v pozitivním smyslu však na motivaci nijak zásadně nepůsobí (Pauknerová, 2012, s. 174).

Podle Pauknerové (2012, s. 183) tak stačí i drobná neuspořádanost či nepořádek na pracovišti a o nižší spokojenost pracovníků může být postaráno. Botek (2018, s. 113-114) uvádí, že kromě samotného vzhledu pracoviště je podstatný také hluk na pracovišti; někteří pracovníci potřebují při práci klid a neustálé vyrušování ostatních je může vyrušovat, což může být problém v open-space kancelářích.

Konkrétními příklady, jak pracovní prostředí ovlivňuje motivaci, jsou:

- Nepohodlná židle a pomalý počítač v kanceláři
- Hlasitě puštěné radio na pracovišti
- Nedostatečné či špinavé zázemí (kuchyňka, toaleta, šatna)

2.3.5 Komunikace na pracovišti

Podle Botka (2018, s. 109) je důležité využívat v podnicích určitou míru centralizace komunikace a dále uvádí, že „*nejjasněji by v podnicích měly být specifikované komunikační kanály pro komunikaci zdola nahoru,*“ aby podřízení věděli, komu přesně mají sdělovat informace a nezahlocovali nadřízeného.

Nedostačující informovanost pracovníků naopak podle Vebera (2014, s. 117) vede k obavám o společnost nebo nejistotu o práci; zaměstnancům samozřejmě mohou chybět důležité informace k vykonávání své práce; zásadní ovšem je, že podřízení mohou toto chování chápat také jako zprávu od nadřízených, že na nich nezáleží a není potřeba je o věcech informovat.

Do komunikace na pracovišti se dá zařadit také samotná interpretace pracovních pravidel, které jsou v konkrétních firmách platná, a je důležité, aby o všech pravidlech zaměstnanci věděli.

Konkrétními příklady, jak komunikace na pracovišti ovlivňuje motivaci, jsou:

- Zaměstnanci nevědí, jaké jsou plány společnosti, dozvídají se to až jako poslední
- Zaměstnanec ví, komu může sdělit své názory
- Nadřízený se ptá zaměstnanců, co by rádi vylepšili ve společných prostorech

2.3.6 Samotná práce a pracovní úkoly

Plamínek (2015, s. 18) uvádí, že je velmi důležité vybrat pro každého pracovníka co nejvhodnější úkol vzhledem k jeho přednostem; ne vždy je to jednoduché, ale tento způsob se vedení společnosti vyplatí více než naopak nutit pracovníky do úkolů, které pro ně nejsou zcela vhodné a ani je nemusí zvládnout. Zdroj dále uvádí, že v určitých případech může tak docházet i k časovým prodlevám, jelikož zaměstnanec s úkolem stráví více času, než za jaký by ho mohl vyřešit zaměstnanec jiný. Proto je vždy důležité se nad rozdáváním úkolů zamyslet a těmto problémům se vyhnout.

Konkrétními příklady, jak pracovní úkoly ovlivňují motivaci, jsou:

- Nucení pracovníků do úkolů, které jim nejdou nebo je nechtějí dělat

- Pracovník si může vybrat z více úkolů, který provede jako první
- Zaměstnanec dostane úkol přizpůsobený svým schopnostem

2.3.7 Rozvoj pracovníků

Urban (2017, s. 105) o rozvoji pracovníků uvádí: „*Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců jsou důležitým předpokladem jejich úspěšnosti. Ta (...) je významným nástrojem jejich motivace.*“ Dále uvádí, že, „*opatření posilující motivaci ke vzdělání by měla podporovat především motivaci vnitřní, založenou na osobním zájmu o profesní rozvoj či nové znalosti.*“

Někteří pracovníci přímo po osobním rozvoji touží, což dokládá i McGregorova teorie Y (viz kapitola 2.2.3) či Teorie EGR (viz kapitola 2.2.5). Pokud zaměstnanec, kteří se rádi ve své profesi zdokonalují, ve své firmě zaměstnavatel má, měl by se podle výše uvedeného snažit ho motivovat i dalším rozvojem. Nevýhodou rozvoje pracovníků je to, že se nikdy nedá s přesností říct, kdy může chtít zaměstnanec z firmy odejít a jeho osobní rozvoj může přijít vniveč.

Konkrétními příklady, jak rozvoj pracovníků ovlivňuje motivaci, jsou:

- Kurz cizího jazyka pro zaměstnance, který chce komunikovat v prodejně s cizinci
- Pracovník může kurzem na broušení řetězů rozšířit své schopnosti a využít je ve firmě
- Vybalováním a oceňováním zboží se pracovník blíže seznámí s výrobky, které jsou na prodejně

2.3.8 Účast pracovníků na řízení

Tento motivační nástroj může některé pracovníky velmi demotivovat, jelikož na ní podle Pauknerové (2012, s. 182) často nahlíží jako na nezávislou část organizace, kterou nedokážou sami změnit. I zde se ovšem dá najít pozitivní směr motivace. Pokud se pracovníci využívají pro řešení některých otázek ohledně dalšího fungování organizace, může se tak zlepšit jejich pracovní motivace, jelikož se mohou cítit více důležité pro samotné fungování firmy. Může pro ně být i důležité, že vedení společnosti zajímá názor zaměstnanců v některých otázkách, což může zvýšit informovanost pracovníků, zvýšit jejich spokojenost a s tím související vyšší pracovní motivaci.

Konkrétními příklady, jak účast pracovníků na řízení ovlivní jejich motivaci, jsou:

- Hlasování o tom, jakou barvou se natře budova společnosti
- Výběr nové pokladny až po vyzkoušení systému pokladními
- Schránka pro nápady a připomínky pro vedení společnosti

2.3.9 Zodpovědnost pracovníků

V kapitole 2.2.3 McGregorova teorie X a Y je uvedeno, že pracovníci zařazení do Teorie Y kromě toho, že chtějí být nezávislí a touží po seberozvoji, mohou toužit také po vyšší zodpovědnosti za práci, na které sami pracují. Může je to při jejich práci motivovat a také stimulovat k lepším pracovním výkonům.

Konkrétními příklady, jak zodpovědnost ovlivní motivaci pracovníků, jsou:

- Pracovník má na starost své oddělení v obchodním domě a zodpovídá za to, aby zde byly základní produkty

- Objednávku nechá vedoucí prodejny na zaměstnanci
- Vedoucí jednotlivých prodejen zodpovídají za pracovníky své prodejny

2.3.10 Péče o zaměstnance

Pauknerová (2012, s. 183) uvádí, že péče o zaměstnance ve firmách je mezi pracovníky hodnocena přibližně půl na půl. Dodává, že v poslední době (v roce 2012) se situace zlepšuje a více zaměstnanců je tak s péčí spokojena. Mezi výhody, které zaměstnanci mohou dostávat a může se tak zvyšovat jejich pracovní motivace, se podle Pauknerové řadí například příspěvek na kulturní či sportovní aktivity, možnosti využití firemního ubytování, posilovny, školky; dále mohou získávat stravenky, příspěvky na zdravotní péči nebo penzijní pojištění.

V ideálním stavu je lepší tyto výhody zaměstnancům dávat podle jejich odvedené práce jako bonusy; musí se také zohlednit, že každý člověk je jedinečný a může toužit po rozdílných benefitech – například ne každý sportuje nebo chce chodit na kulturní akce.

Konkrétní příklady, jak péče o zaměstnance ovlivňuje motivaci, jsou:

- Stravenky nebo podniková jídelna pro zaměstnance
- Zkrácená pracovní doba či 13. plat
- Volné vstupy do bazénu, na bowling, do divadla atd.

2.3.11 Shrnutí

Jednotlivé motivační nástroje mohou pomoci se zvýšením pracovního výkonu všech pracovníků. Je ovšem důležité si uvědomit, že na každého pracovníka můžou působit nejlépe jiné motivační nástroje, a proto by mělo vedení společnosti také zjišťovat a vybírat konkrétní motivační nástroje pro jednotlivé pracovníky.

To ovšem nejde vždy zjistit, a tak může z počátku pomoci například rozhovor s pracovníkem, proč má o práci zájem a co od ní očekává. Může to velmi pomoci v dalším směřování jeho osobního i profesního rozvoje, stejně tak ve zlepšení jeho spokojenosti a také pracovní motivaci a stimulaci při práci.

Daly by se zde vypsát také další nástroje motivace a stimulace, pro tuto práci ovšem stačí tento základní výčet.

2.4 Metodika

Následující část práce pojednává o metodologii použité v bakalářské práci. Vybrané metody pro tuto práci jsou zvoleny s ohledem na téma této bakalářské práce.

V teoreticko-metodologické části bakalářské práce je využito metody syntézy české a světové odborné literatury. Vybrány byly knižní publikace *Motivace a odměňování pracovníků*, *Psychologie pro ekonomy a manažery* nebo *Spokojený pracovník – základ podnikatelského úspěchu* ale i internetové zdroje od Českého statistického úřadu, zkoumané společnosti *RATIO Rumburk s. r. o.* či *Úřadu práce ČR*.

V praktické části bakalářské práce se provádí výzkum pomocí dotazníkového šetření, které vyplnili pracovníci společnosti a pomocí indukce výsledků dochází k obecnějším závěrům. Dále se v práci používá metoda rozhovoru s pracovníky společnosti, konkrétně s dvěma prodáváči a jednatelkou společnosti.

2.4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo sestrojeno s ohledem na získané poznatky v teoreticko-metodologické části práce. Dotazník obsahuje celkem 19 otázek a je sestrojen pro všechny pracovníky ve společnosti *RATIO Rumburk s. r. o.*

Forma dotazníkového šetření je písemná a pracovníkům byl dotazník předán k vyplnění přímo v pracovní době. Základní soubor zahrnoval celkem 25 zaměstnanců, jelikož dotazník nebyl koncipován pro jednatele společnosti. Vyplnilo a odevzdalo ho celkem 24 dotázaných, což značí návratnost 96 %.

2.4.2 Rozhovor

K dalšímu výzkumu ohledně motivace mezi pracovníky byl zvolen polostrukturovaný rozhovor s několika vybranými pracovníky společnosti. Prvním respondentem byla zvolena jednatelka společnosti – *Mgr. Gabriela Svatoňová*, která kromě problematiky motivace a informací o zaměstnancích byla dotázána také na základní informace o společnosti, které autor využije v úvodu Praktické části práce při představení zkoumané společnosti.

Druhý rozhovor byl naplánován s prodáváčem obchodního domu v oddělení elektroniky. Pracovník zde pracoval 8 let, ovšem měsíc před uskutečněním samotného rozhovoru pracovník podal výpověď. Rozhovor tak nakonec dává ještě větší smysl, jelikož si dá za cíl zjistit, proč pracovník firmu opouští a co ho k tomu vedlo. Může to tak pomoci předejít dalším podobným odchodům pracovníků a zjistit, jestli byl pracovník demotivován prací a popřípadě i čím konkrétně.

Každý rozhovor měl dopředu připravené okruhy otázek s možnými doprovodnými otázkami, jednalo se o polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor trval vždy půl hodiny. Samotný rozhovor probíhal po domluvě s vedením společnosti v pracovní době v konferenční místnosti vhodné pro tyto účely.

3 Praktická část

Praktická část práce navazuje na poznatky získané v teoreticko-metodologické části práce. V úvodní kapitole Představení společnosti se pomocí syntézy rozhovoru s jednatelkou společnosti Mgr. Gabrielou Svatoňovou a rozboru internetových zdrojů dozvíme základní informace o společnosti RATIO Rumburk s. r. o.

V následujících kapitolách se vyhodnotí výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti a také rozhovory s pracovníky firmy. V závěru praktické části bakalářské práce dojde také na vyhodnocení praktické části a formulaci doporučení pro lepší motivaci pracovníků společnosti.

3.1 Představení společnosti

Za pomoci rozhovoru s jednatelkou společnosti Mgr. Gabrielou Svatoňovou (Příloha 2) a internetových stránek společnosti (2019) získal autor základní přehled o společnosti RATIO Rumburk s. r. o., které shrnuje následující část práce.

3.1.1 Základní informace

Společnost RATIO Rumburk s. r. o. s více než pětadvacetiletou tradicí má podle internetových stránek společnosti (2019) sídlo ve městě Rumburk. Město Rumburk se nachází na severu Čech ve Šluknovském výběžku a v roce 2018 zde žilo 11 094 obyvatel (ČSU, 2018). Jednatelka v rozhovoru (Příloha 2) uvedla, že společnost podniká v oblasti obchodu. Následující informace jsou syntézou informací z rozhovoru (Příloha 2) a internetových stránek společnosti (2019). V centru města má obchodní dům, který je rozdělen na dvě části. V prvním patře jsou sportovní, chovatelské potřeby a textil. V přízemí všehosmíš od elektroniky přes hračky až po drogerii.

Obchodní jméno: RATIO Rumburk s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: 2. polské armády 1365/5, 408 01 Rumburk

IČ: 14867281

DIČ: CZ14867281

Společnost patří k největším prodejnám místům v celém Šluknovském výběžku a zákazníci sem jezdí díky širokému sortimentu zboží. Firma nabízí vše potřebné pro domácnost i zahradu – elektroniku, hračky, kuchyňské a domácí potřeby, papírnictví, zahradní technika, elektrické i ruční nářadí, sportovní i chovatelské potřeby, textil, noviny a časopisy, tabák, svíčky a dárkové předměty, drogerii, bazénovou chemii, provazy a lana, galanterii a další. Kromě toho společnost nabízí také spoustu služeb, například výrobu klíčů, broušení pilových řetězů, výměnu bombiček Sodastream nebo sběrné místo baterií a použitého elektrozařízení.

3.1.2 Historie společnosti a další vývoj

Společnost byla podle internetových stránek společnosti (2019) založena Ing. Walterem Tschörnerem 1. dubna 1991 se sídlem ve městě Rumburk. Za pomoci rozhovoru s jednatelkou společnosti (Příloha 2) byly zjištěny i následující informace o společnosti. Prvotní plán byl vytvořit firmu specializovanou na nákup a další prodej elektrického a ručního nářadí. Sortiment se ale začal postupně dále rozšiřovat – nejdříve o produkty železářství, později o kuchyňské potřeby a koupelnové doplňky.

Společnost v roce 1994 přestala zboží pouze přeprodávat jako velkoobchod do dalších obchodů, ale otevřela si nedaleko svého sídla vlastní specializovanou prodejnu nářadí na hlavní ulici Třída 9. května. V roce 1997 se otevřela také prodejna se sortimentem pro domácnost – kuchyňskými potřebami a koupelnovými doplňky. Sortiment se ale i nadále rozšiřoval, rostl také počet zaměstnanců jak na pozicích prodavačů a pokladních, tak ve vyšším managementu celé společnosti – účetní, vedoucí prodejen atd.

V roce 1999 byla koupena chátrající budova bývalého kina Revoluce, které se začlo rekonstruovat a 4. prosince 1999 byl otevřen obchodní dům na nové adrese. Obsahoval vše od elektroniky, přes domácí a kuchyňské potřeby, drogerii, papírnictví nářadí. Časem se začaly přidávat další kategorie jako dárkové předměty, tabák, noviny a časopisy, hračky a zahradní potřeby.

Po následující 4 roky se prodejna dále rozšiřovala a zvětšovala svou prodejní plochu. Opět se tím zvýšil i počet zaměstnanců, kteří musí zboží vybalovat, očeňovat, ale také prodávat a dávat pozor na drobné krádeže. Navíc byl potřeba řidič na rozvoz zboží a také skladník.

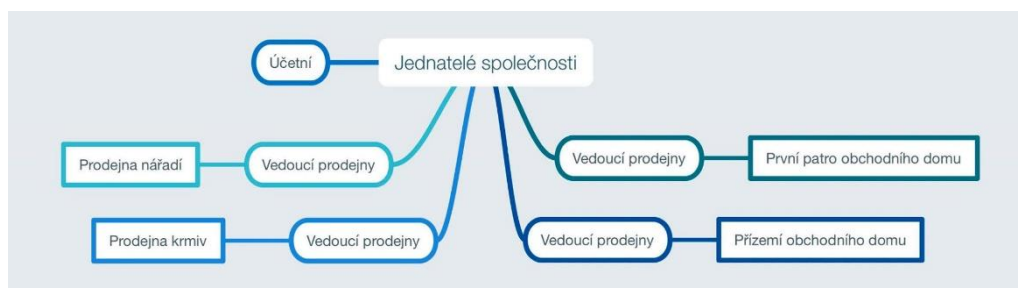
V roce 2003 se otevřelo také první patro obchodního domu, které obsahovalo sortiment sportovních a chovatelských potřeb a textilu. První patro se opět vyvíjelo a celé postupně rekonstruovalo až do roku 2007, kdy se ustálila rozloha prodejních prostor. Další prodavači a pokladní byli najati. O několik let později, konkrétně v roce 2011 se odkoupil objekt vedle obchodního domu a o dva roky později se zde otevřela prodejna krmiv.

Na začátku roku 2019 došlo k poslední velké změně. První prodejna celé společnosti – prodejna nářadí – byla přesunuta z bývalého pronájmu hned vedle obchodní dům do vlastních prostor. Prodejna má tak veškeré prodejny na jednom místě a také je zde místo na parkování pro zákazníky. Firma do budoucna plánuje prodejnu nářadí dále rozšiřovat a zkvalitňovat veškeré své služby. Navíc by jednatelka společnosti ráda pokračovala i ve vývoji internetových stránek a nabízela produkty i v internetovém obchodě. Bude tedy potřeba získat další zaměstnance na nově připravované pozice této společnosti.

3.1.3 Organizační struktura společnosti

Jednatelka společnosti Mgr. Gabriela Svatoňová v rozhovoru (Příloha 2) také popsala organizační strukturu společnosti. Podle ní zodpovídají jednatelky společnosti za účetní a vedoucí prodejen. Vedoucí poté zodpovídají za chod jednotlivých prodejen a za své zaměstnance. Ve společnosti nyní pracuje celkem 27 pracovníků. Dvě jednatelky společnosti se starají o celkový chod společnosti, mají na starost celkový chod firmy, mimo jiného se starají o propagaci a další rozvoj společnosti. Organizační strukturu společnosti popisuje Obrázek 4.

Obrázek 4 Organizační struktura společnosti RATIO Rumburk s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti je podle Obrázku 4 velmi jednoduchá. Jednotliví vedoucí prodejen mají pod sebou vždy další pracovníky, za které zodpovídají a řeší jejich problémy.

3.1.4 Pracovníci společnosti

Důležitou kapitolou k dalšímu zkoumání jsou informace o samotných pracovnících společnosti. Následující informace byly získány v rozhovoru s jednatelkou společnosti, který je v přílohách uveden jako Příloha 2.

Firma má dvě jednatelky společnosti. Už zde může vznikat mnoho problémů, jelikož rozhodování mezi dvěma lidmi nemusí být vždy ideální. Každý může mít na chod společnosti a konkrétní problémy svůj názor a nemusí se tak lehce shodnout na jednom řešení.

Společnost v dnešní době nabízí pro zaměstnance firemní benefity – patří mezi ně sleva 10 % na veškerý prodávaný sortiment a také poukázky na jídlo. Pracovníci mají vlastní kancelář s odkládacími prostory, dále kuchyňku a toaletu. V kuchyňce najdou novou mikrovlnku, v kanceláři velkou lednici. K tomu mají 20 dní dovolené a někteří pracovníci mají od společnosti placené životní pojištění. Pokud překonají svou obvyklou denní tržbu, mohou získat i finanční bonus.

Na pozici prodavač/-ka nebo pokladní/-k pracuje nyní celkem 20 pracovníků a jejich osmihodinová pracovní doba začíná většinou 8.00 hodin. Každý má možnost využít hodinové přestávky na oběd. Dvakrát měsíčně musí pracovníci jít do práce také v sobotu dopoledne – od 8.00 do 11.00 hodin – celkem tedy na tři hodiny.

Mezi pracovní povinnosti prodavačů patří zodpovídat za chod svých oddělení na prodejně (například oddělení drogerie, hraček, náradí apod.) – musí tedy objednávat nové zboží, oceňovat ho a rovnat do regálů v obchodním domě. Také pomáhají zákazníkům s výběrem a hlídají, aby nedocházelo k drobným krádežím.

Finanční ohodnocení je adekvátní vůči vykonávané práci. Zaměstnavatel hodnotí pracovní výkony jako dobré, ale poměrně často dochází k obměně personálu. Jsou zde ale i zaměstnanci, kteří zde pracují dlouhodobě a jsou zde také spokojeni.

3.2 Dotazníkové šetření

Pro účely této bakalářské práce byl vytvořen dotazník pro pracovníky společnosti RATIO Rumburk s. r. o. Dotazník byl vytvořen autorem práce tak, aby bylo po vyhodnocení jednotlivých otázek možné z odpovědí zaměstnanců dále vytvářet případná doporučení pro tuto společnost. Celý dotazník je v bakalářské práci uveden jako Příloha 1.

3.2.1 Popis výzkumného souboru

Výzkumu se zúčastnilo celkem 25 respondentů, z čehož všichni byli plnoletí, jelikož dotazníkové šetření nebylo určeno pro brigádníky v obchodním domě. Dotazník byl vytisknut a rozdán osobně 21 zaměstnancům společnosti. 4 zaměstnanci nebyli k dostižení osobně, proto byli autorem této práce kontaktováni přes e-mail a dotazník vyplňovali elektronickou formou. Výzkumu se tedy zúčastnili všichni aktuální zaměstnanci vyjma dvou jednatelek společnosti, se kterými autor pracuje v další části bakalářské práce. Celkem byl tedy dotazník předán 25 pracovníkům společnosti RATIO Rumburk s. r. o. dne 31. července 2019, z čehož se vrátilo do 2. srpna 2019 celkem 24 vyplněných dotazníků. Návratnost tohoto dotazníkového šetření je tedy 96 %. Účastníci výzkumu se pro vyplnění dotazníku rozhodovali dobrovolně a jejich odpovědi a výsledky byly zcela anonymní.

3.2.2 Skladba dotazníkového šetření

Dotazník obsahuje celkem 19 položek. První 4 otázky patří mezi identifikační a autor u nich zjišťuje pohlaví, věk, vzdělání a délku působení pracovníků ve společnosti. Zbýlých 15 položek v dotazníku obsahuje uzavřené otázky s několika možnostmi, v některých případech také s možností odpovědět „jiné“. Dalšími typy otázek v dotazníkovém šetření bylo využití dichotomických otázek a u 14. otázky také alternativní (multiple choice), kdy se může vybrat jedna možnost z více variant. U 17. otázky bylo použito výčtové otázky (checklist question) s třemi možnými výběry odpovědí. Poslední dvě otázky jsou škálové (rating scale) s pěti stupni.

3.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části práce bude diskutováno o jednotlivých výsledcích dotazníkového šetření. Cílem celého výzkumu bylo zjistit, zda jsou pracovníci společnosti při své práci správně motivováni a jestli by se motivace ze strany vedení dala případně nějakým způsobem vylepšit. Cílem autora práce je z následujících odpovědí vyvodit možná doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o.

Otázka 1 – 4 Identifikační otázky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 24 pracovníků, z nichž bylo 13 žen a 11 mužů. Věkové rozložení respondentů bylo 6 pracovníků ve věku 18 – 25 let, 7 pracovníků ve věku 26 – 35 let, 8 pracovníků ve věku 36 – 50 let, 2 pracovníci ve věku 51 – 65 let a 1 pracovník starší 66 let. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, respondenti odpověděli, že 6 z celkového počtu respondentů má ukončeno základní vzdělání, 17 má dokončenou i střední školu a 1 má dokončené vysokoškolské vzdělání. Ve společnosti pracuje 9 pracovníků v období kratším než jeden rok, 6 pracovníků je zde v období 1 – 3 roky a 9 pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je ve firmě déle než 3 roky.

V následujících otázkách bude v několika případech využito těchto identifikačních faktorů, které pomohou na jednotlivé odpovědi nahlížet z více možných úhlů. Zároveň bude možno

zodpovědět otázku, zda se pohlaví, věk, vzdělání či délka působení ve firmě přemítá také do motivačních potřeb zaměstnanců či zda tyto faktory pracovní motivaci nijak neovlivňují.

Otázka 5 Ve své práci jsem spokojen.

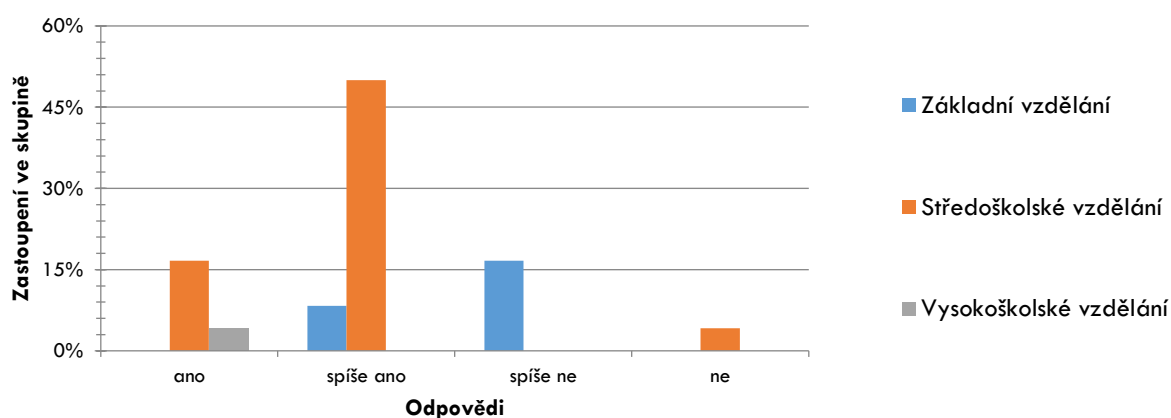
Podle Evangelu (2013, s. 106) je jeden ze tří základních zdrojů pro motivaci pracovníků právě spokojenost. Proto i tato otázka v dotazníkovém šetření nemohla chybět. Celkem 29,16 % pracovníků, kteří vyplnili dotazník, společnosti RATIO Rumburk s. r. o. souhlasí s tvrzením, že jsou ve své práci spokojeni. Dalších 58,33 % pracovníků s tvrzením spíše souhlasí a 12,5 % pracovníků s tvrzením spíše nesouhlasí. Přímý nesouhlas neoznačil žádný z dotázaných pracovníků. Jinými slovy se dá říct, že 87,5 % respondentů je ve své práci spokojeno. Spokojenost může znamenat vyšší motivaci samotných pracovníků, jak popisuje kapitola 2.3 Nástroje motivace a stimulace.

Otázka 6 Je finanční ohodnocení přiměřené k vaší práci?

Finanční ohodnocení má v motivaci velký význam, například v teorii uvedené v kapitole kapitole 2.2.4 Vroomova teorie očekávání je popsána velká vazba mezi plněnými úkoly pracovníka a očekávanou odměnou – jestli je finanční odměna přiměřeně vysoká k vynaložené práci. Na otázku, jestli je finanční ohodnocení přiměřené k vykonané práci odpovědělo 20,83 % respondentů, že ano. Dalších 58,33 % odpovědělo, že spíše ano, čtyři pracovníci ve formě 16,66 % odpověděli, že finanční ohodnocení neodpovídá jejich práci a 4,16 % respondentů zvolilo odpověď ne, tudíž považují finanční ohodnocení nepřiměřené k jejich práci.

Tato položka z dotazníkového šetření byla srovnána také podle vzdělání pracovníků a jejich délky působení pracovníka ve společnosti. Vyšlo najevo, že nejvíce spokojeni s finančním ohodnocením jsou pracovníci s vysokoškolským vzděláním, méně finanční ohodnocení vyhovuje středoškolsky vzdělaným pracovníkům – nejčastěji volili možnost „spíše ano“. Nejméně spokojeni jsou pracovníci s nejvyšším dokončeným základním vzděláním, kde se nejvícekrát objevila odpověď „spíše ne“. Získané hodnoty jsou uveřejněny v Grafu 1.

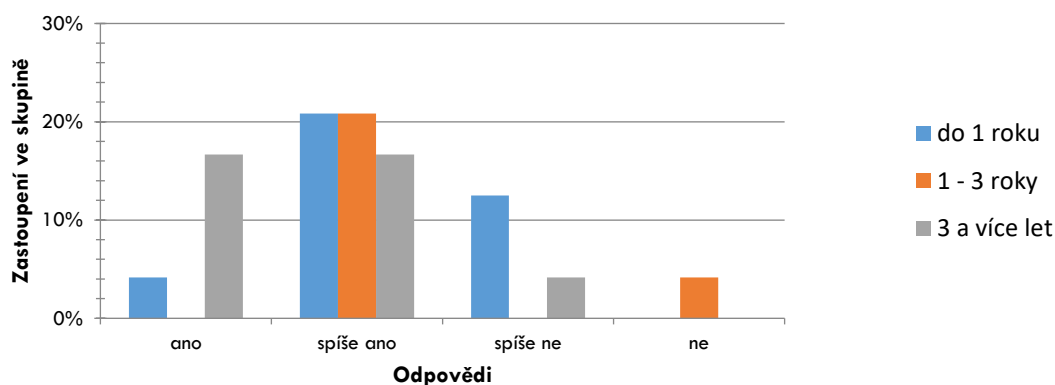
Graf 1 Finanční ohodnocení vůči dosaženému vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Podle délky působení pracovníků ve společnosti jsou nejvíce s finančním ohodnocením spokojeni pracovníci, kteří jsou ve společnosti nejdéle. Opak tohoto chování – tedy že jsou nejméně spokojeni s výší finančního ohodnocení – mají pracovníci, kteří ve společnosti teprve začínají, jsou zde tedy maximálně 1 rok. Hodnoty jsou znázorněny v Grafu 2.

Graf 2 Finanční ohodnocení vůči délce působení ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Finanční ohodnocení je tak velmi důležité pro správnou motivaci pracovníků a v této společnosti souhlasí necelých 70 % dotázaných, že finanční ohodnocení je přiměřené k vykonané práci.

Otázka 7 Vyhovuje vám současný stav zaměstnaneckých benefitů?

Odměny, jak bylo uvedeno v kapitole XXX, jsou dalším velkým motivačním nástrojem. Celkem 33,33 % respondentů odpovědělo, že jim vyhovuje současný stav zaměstnaneckých benefitů, odpověď „spíše ano“ označilo 37,5 % dotázaných pracovníků. Současný stav benefitů spíše nevyhovuje 30,83 % pracovníků odpovídajících na dotazník a 8,33 % stav benefitů nevyhovuje.

Otázka 8 Jste spokojen(-a) s pravidly na pracovišti?

Osmá otázka úzce souvisí s kapitolou 2.3.5 Komunikace na pracovišti, jelikož samotný výklad jednotlivých pravidel je pro pracovníky velmi důležitý a mohou se z nich odvíjet určité sankce či odměny. S pravidly na pracovišti je spokojeno přes polovinu všech pracovníků zúčastněných dotazníkového šetření, konkrétně 54,11 %. Spíše spokojeno je 37,5 % respondentů a spíše nespokojeno je 8,33% dotázaných. Nespokojený není žádný z pracovníků. Pravidla ve společnosti jsou tak podle výsledků nastavena správně, jelikož přes 90 % pracovníků zúčastněných dotazníkového šetření je s nimi spokojeno.

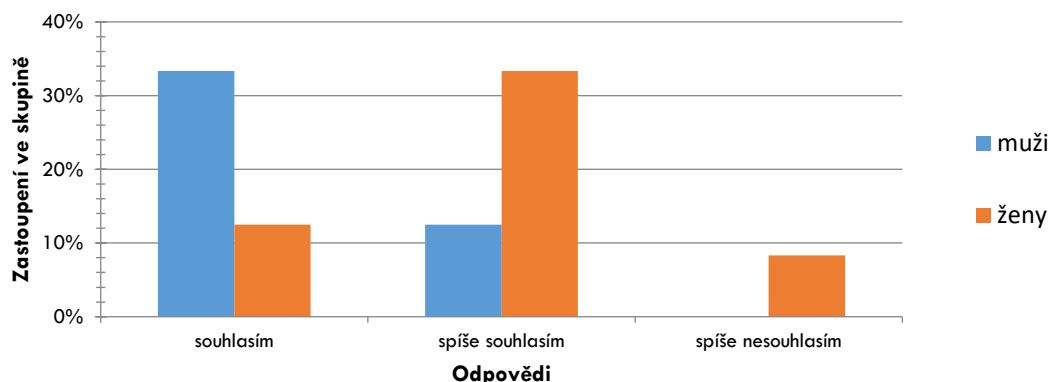
Otázka 9 Pracovní prostředí hodnotím pozitivně.

Mezi jednotlivými nástroji motivace a stimulace je v této práci uvedena i kapitola 2.3.4 Pracovní prostředí. Je zde z důvodu, že i samotné pracovní prostředí patří podle Herzberga do faktorů hygienických, což znamená, že jeho nedosažením může u pracovníků vznikat demotivace (Pauknerová, 2012, s. 174).

Pracovní prostředí tak pozitivně hodnotí 45,83 % respondentů, stejné množství s tvrzením, že pracovní prostředí hodnotí pozitivně, „Spíše souhlasím“ – tedy 45,83 % dotázaných. S tvrzením spíše nesouhlasí 8,33 % zúčastněných pracovníků.

U této otázky je velmi zajímavé srovnání vzhledem k pohlaví respondentů. Mnohem více mužů vybralo možnost „souhlasím“ (celkem 72,73 % mužů), oproti tomu ženy volily nejčastěji možnost „spíše souhlasím“ (celkem 61,54 % žen). Celý pohled na hodnocení pracovního prostředí vzhledem k pohlaví respondentů je uvedeno v Grafu 3.

Graf 3 Spokojenost s pracovním prostředím vůči pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výzkumné otázky č. 9 potvrdili očekávání autora práce. Bylo očekáváno, že pro ženy bude kvalita pracovního prostředí důležitější než pro muže. Toto očekávání je možné na výše vloženém grafu doložit.

Otázka 10 Náplň mé práce je různorodá.

Některé pracovníky může velmi ovlivnit jejich různorodost pracovních úkolů a budou poté v práci více motivováni k lepším pracovním výsledkům; o tom ostatně pojednává kapitola 2.3.6 Samotná práce a pracovní úkoly, která potvrzuje, že pracovní motivaci může ovlivnit i samotná náplň práce a pestrost pracovních úkolů. Že je náplň práce různorodá, potvrdilo 50 % respondentů. Odpověď „spíše ano“ označilo 25 % dotázaných, odpověď „spíše ne“ označilo 20,83 % a 4,16 % zúčastněných odpovědělo, že náplň práce není různorodá. 75 % respondentů považuje svou práci spíše za různorodou, zbylá čtvrtina dotázaných naopak považuje svou práci za stereotypní, což může negativně ovlivnit jejich pracovní motivaci.

Otázka 11 Pracovní doba mi vyhovuje.

Pracovní doba patří mezi hygienický faktor Herzbergovy teorie, které se věnuje kapitola 2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb, podle které může i pracovní doba ovlivnit motivaci pracovníků a to především v negativním směru. Podle dotazníkového šetření vyhovuje pracovní doba 66,66 % dotázaných a nevyhovuje zbylým 33,33 % respondentů. Z toho vyplývá, že jednu třetinu dotázaných pracovníků může stávající pracovní doba demotivovat a zhoršovat jejich pracovní výsledky.

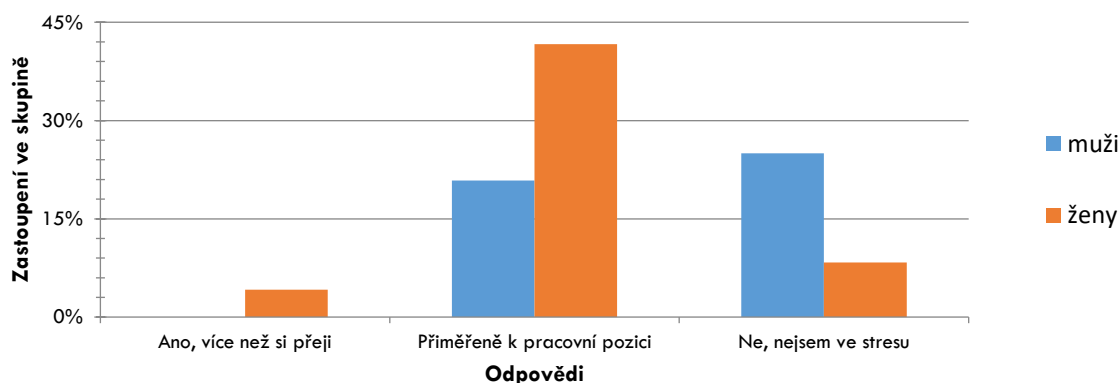
V dotazníkovém šetření vyšlo u této otázky najevo, že všem pracovníkům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, mladším 26 let vyhovuje současná pracovní doba. U ostatních věkových kategorií se hodnoty pravidelně rozložili mezi odpovědi „ano“ a „ne“.

Otázka 12 Jste při výkonu práce ve stresu?

Stres v práci může ovlivnit motivaci pracovníků, což dokazuje kapitola 2.2 Pracovní motivace, kde je uvedeno, že nejlepších výkonů odvede pracovník při průměrné úrovni motivace, nabuzení a stresu. Na otázku, jestli je pracovník při výkonu své práce ve stresu odpovědělo 4,16 % dotázaných „Ano, více než si přeji.“, dalších 62,5 % odpovědělo „Přiměřeně k pracovní pozici.“, zbylých 33,33 % respondentů vybralo možnost „Ne, nejsem ve stresu.“

Tato otázka je zajímavá také z hlediska pohlaví. Muži jsou méně ve stresu než ženy, jelikož 45,45 % dotázaných mužů zvolilo možnost „Přiměřeně k pracovní pozici.“ a zbylých 54,55 % dotázaných mužů zvolilo možnost „Ne, nejsem ve stresu.“ Ženy naopak v 7,69 % zvolily možnost „Ano, více než si přeji.“, v 76,92 % odpověděly „Přiměřeně k pracovní pozici.“ a v 15,38 % zvolily možnost „Ne, nejsem ve stresu.“ Tyto zákonitosti popisuje Graf 4.

Graf 4 Stres v práci podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče délky působení pracovníka ve společnosti, nemá to na stres žádný vliv. Vzhledem k věku jsou mladší (18-25 let) méně ve stresu než starší. Zároveň platí, že nikdo z respondentů ve věku 36-50 let nezvolil možnost, že není ve stresu. Jeden respondent vybral možnost „Ano, více než si přeji.“, všichni ostatní zvolili možnost „Přiměřeně k pracovní pozici.“, což je zajímavé.

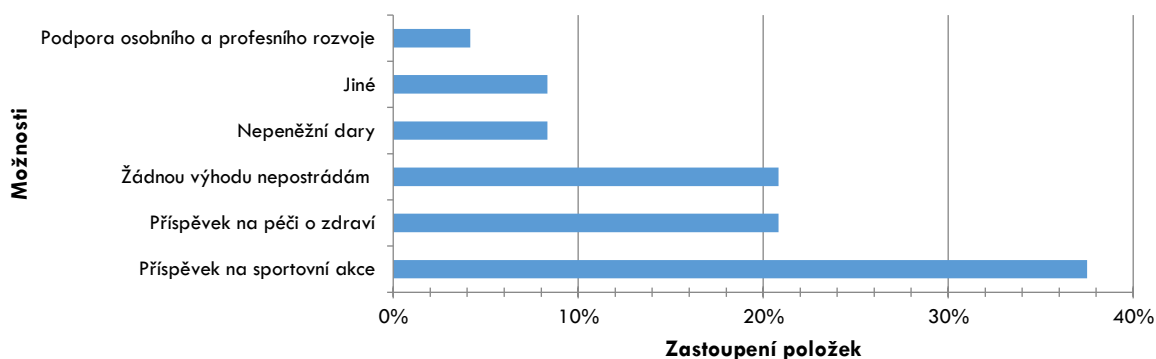
Otázka 13 V práci se mohu dále rozvíjet.

Kapitola 2.3.7 Rozvoj pracovníků v krátkosti informovala o možných dopadech na motivaci pracovníků ve společnosti. Tvrzení „V práci se mohu dále rozvíjet.“ Mělo celkem čtyři možné odpovědi. Odpověď „ano“ vybralo celkem 8,33 % respondentů, odpověď „spíše ano“ zvolilo 45,83 % dotázaných pracovníků, možnost „spíše ne“ označilo 37,5 % dotázaných a možnost „ne“ vybralo zbylých 8,33 % respondentů.

Otázka 14 Kterou zaměstnaneckou výhodu ve své společnosti postrádáte?

Nejčastěji se mezi zaměstnaneckými výhodami označoval „Příspěvek na sportovní akce“, který označilo celkem 37,5 % dotázaných. Další nejčastější odpovědi byly „Příspěvek na péči o zdraví“ a „Žádnou výhodu nepostrádám“ – obě shodně po 20,83 %. Další odpověď „Nepeněžní dary“ vybralo 8,33 % respondentů. Stejně získala také odpověď „Jiné“, kde pracovníci uvedli odpovědi „Pracovní oblečení“ a „Více dní dovolené“. Někteří dotázaní vybrali také možnost „Podpora osobního a profesního rozvoje“ – celkem 4,16 %. Odpovědi jsou přehledně uvedeny v následujícím Grafu 5.

Graf 5 Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných informací dále vyplývá, že přes 20 % všech dotázaných nechybí ve společnosti žádný benefit. Dalších 55 % respondentů by ocenilo příspěvek na péči o zdraví nebo příspěvek na sportovní akce. Je však otázkou, zda by se po získání tohoto benefitu zvedla také pracovní motivace zaměstnanců, o kterou jde v tomto dotazníkovém šetření nejvíce.

Otázka 15

Následující otázka se týká pěti teoretických situací, které by mohly ovlivnit motivaci pracovníků společnosti.

1. Budete odvádět lepší výsledky, pokud budete lépe vycházet s kolegy?

Na tuto otázku celkem 75 % dotázaných odpovědělo, že pokud by lépe vycházeli s kolegy, odváděli by lepší výsledky. Zbýlých 25 % respondentů by nijak lepší vycházení s kolegy neovlivnilo jejich pracovní výkon. Většinu dotázaných by tedy mohl motivovat k lepším výsledkům na pracovišti jejich lepší kolektiv, který zřejmě u ¾ pracovníků zúčastněných dotazníkového šetření není na nejvyšší úrovni. Zbývá ¼ zúčastněných je možná s kolektivem spokojena, tudíž již více vycházet s kolegy nemůžou, nebo jejich motivaci vycházení s ostatními pracovníky nijak neovlivní. Tímto problémem se zabývá kapitola 2.3.3 Vztahy na pracovišti, ve které je uvedeno, že pokud spolu budou pracovníci lépe vycházet, mohou se i snažit o lepší výsledky, aby spolu s ostatními „drželi krok“. U ¾ respondentů toto pravidlo platí, zbytek pracovníků může již být v tomto směru u maxima, popřípadě na ně nemusí toto pravidlo tak působit, jako na ostatní.

2. Budete odvádět lepší výsledky, pokud budete mít kvalitnější pracovní prostředí?

I kvalitnější pracovní prostředí by většina pracovníků zúčastněných dotazníkového šetření uvítala a podle odpovědí by odváděli lepší výsledky v práci. Celkem 70,83 % respondentů by odvádělo lepší výsledky, pokud by měli kvalitnější pracovní prostředí a 29,16 % dotázaných by nezačali při zkvalitnění pracovního prostředí lepší výsledky. Otázka opět souvisí s motivačním nástrojem uvedeným v kapitole 2.3.4 Pracovní prostředí, z čehož vyplývá, že většině pracovníků, kteří na dotazník odpověděli, by zkvalitnění pracovního prostředí zvýšilo pracovní motivaci.

3. Budete odvádět lepší výsledky, pokud vám bude hrozit ztráta zaměstnání?

Na otázku odpovědělo 29,16 % dotázaných kladně, tedy že by začali pracovat více, pokud by jim hrozil vyhazov z práce. Většina ale zvolila druhou možnost, tedy odpověď „ne“ – konkrétně 70,83 % respondentů. Na většinu pracovníků by tedy nefungovala negativní motivace ve formě hrozby ztráty zaměstnání a naopak by mohla vytvořit nežádoucí motivaci neboli demotivaci, o které se píše v kapitole 2.1.3 Nežádoucí motivace.

4. Budete odvádět lepší výsledky, pokud budete dostávat vyšší finanční odměnu?

Tato otázka velmi souvisí s otázkou 6 o tom, jestli je finanční ohodnocení přiměřené k odvedené práci. Necelých 80 % respondentů v odpovědích uvedlo, že považují finanční ohodnocení vzhledem k odvedené práci za spíše přiměřené.

V této otázce, kde šlo především o možné zvýšení výkonu s vyšším finančním ohodnocením, celkem 70,83 % dotázaných potvrdilo, že by odváděli lepší pracovní výsledky. U zbylých 29,16 % by tento motivační nástroj (zvýšení finanční odměny) nedokázal motivovat k lepším pracovním výsledkům.

5. Budete odvádět lepší výsledky, pokud budete mít vyšší zodpovědnost?

U otázky motivace pracovníků za pomoci motivačního nástroje zvýšení zodpovědnosti pracovníků vyšlo najevo, že větší část pracovníků – celkem 75 % respondentů – by neodváděla lepší výsledky po získání vyšší zodpovědnosti. Naopak zbylých 25 % dotázaných by tato možnost motivovala k lepším pracovním výsledkům. Tedy ¼ pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, by se dala zařadit do pracovníků Teorie Y, kteří po zodpovědnosti touží, jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.4 McGregorova teorie X a Y.

Otázka 16 Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

1. Mzda roste úměrně s pracovním výkonem.

Na tuto otázku odpovědělo 62,5 % respondentů „ano“ a 33,33 % „ne“. Odpověď „nevím“ zvolilo 4,16 % dotázaných. Téměř 2/3 dotázaných je s růstem své mzdy společně s vyšším pracovním výkonem spokojena.

2. Za dobrou práci jsem spravedlivě odměněn(-a).

S tímto tvrzením souhlasilo celkem 75 % dotázaných, nesouhlasilo 20,83 % dotázaných, zbytek (4,16 % respondentů) označilo odpověď „nevím“. S odměnami jsou tedy pracovníci ve většině případů spokojeni.

3. Složení benefitů odpovídá mému očekávání.

Odpověď „ano“ zvolilo 45,83 % dotázaných, naopak 50 % odpovědělo „ne“. Polovině zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, nevyhovuje současná skladba benefitů, převažuje tedy negativní vztah k nynější skladbě benefitů.

4. Firemní benefity jsou jeden z důvodů, proč zde pracuji.

Na otázku odpovědělo 20,83 % respondentů „ano“ a 79,16 % „ne“. Firemní benefity tedy rozhodně nejsou důvodem, proč zde zaměstnanci pracují. Tyto výhody tedy zaměstnance ve většině případů ani nemotivují k lepším výsledkům.

5. Jsem hrdý(-á) na to, že zde pracuji.

S tímto tvrzením souhlasilo celkem 70,83 % dotázaných, nesouhlasilo 25 % dotázaných a zbytek (4,16 % respondentů) označilo odpověď „nevím“. U této odpovědi autor neočekával tolik pozitivních odpovědí od respondentů, převažují tedy pracovníci, kteří jsou hrdí na to, že ve společnosti pracují.

6. Zaměstnavatel mi poskytuje jistotu a zázemí.

Kladnou odpověď označilo celkem 87,5 % respondentů, zbytek vybral možnost opačnou, což bylo celkem 12,5 % pracovníků zúčastněných dotazníkového šetření. Většina dotázaných tedy považuje zaměstnavatele za kvalitního z hlediska jistoty a zázemí.

7. Vedoucí mě respektují.

Odpověď „ano“ v tomto případě označilo 75 % dotázaných, 20,83 % dotázaných označilo odpověď „ne“ a 4,16 % vybralo možnost „nevím“. Pracovníci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jsou tedy ve většině případů se svými vedoucími spokojeni a respektují je.

8. Kolegové mě respektují.

Na tuto otázku odpovědělo 75 % respondentů „ano“ a 20,83 % „ne“. Odpověď „nevím“ vybralo 4,16 % dotázaných. Tři čtvrtiny dotázaných tedy mají za to, že je kolegové respektují, což může pracovní motivaci podpořit, jak bylo uvedeno v kapitole 2.3.3 Vztahy na pracovišti.

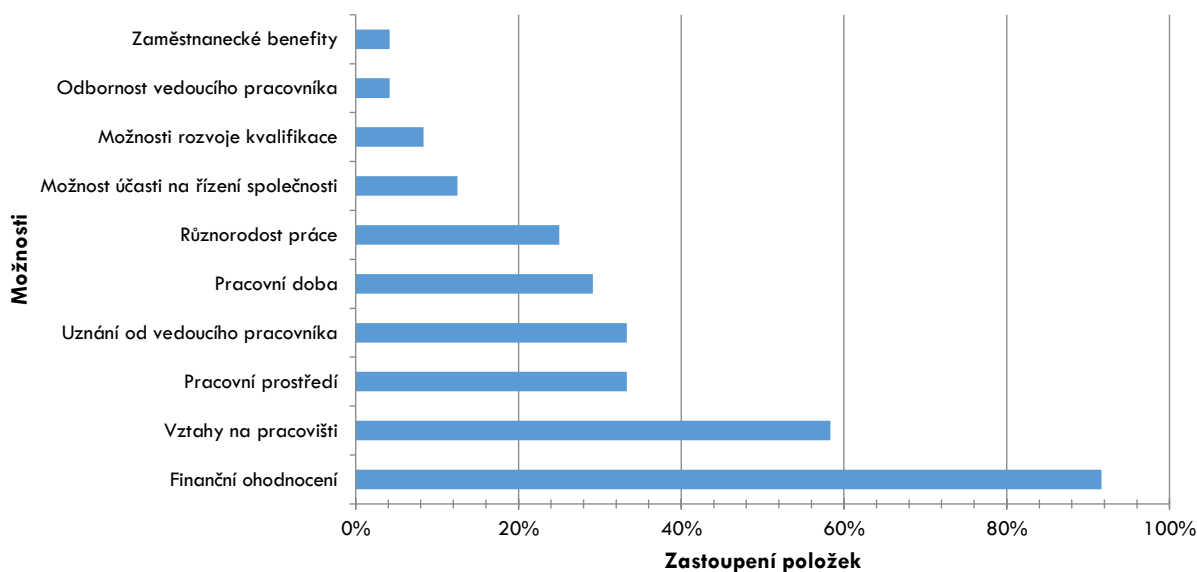
9. Práci bych doporučil(-a) svým přátelům.

S tímto tvrzením souhlasilo celkem 62,5 % respondentů, nesouhlasilo 29,16 % respondentů, zbytek (8,33 % dotázaných) zvolilo odpověď „nevím“. Necelé 2/3 zúčastněných by tedy svou nynější práci ve společnosti doporučilo svým přátelům a známým.

Otázka 17 Které z těchto faktorů jsou pro vás nejdůležitějšími motivačními nástroji?

U této otázky měli pracovníci vybrat celkem 3 možnosti z předem připravených možností. Mezi nejdůležitější faktor označilo 91,66 % dotázaných „Finanční ohodnocení“, na druhém místě se v tomto seznamu umístila odpověď „Vztahy na pracovišti“ – vybralo ji celkem 58,33% účastníků dotazníkového šetření. „Pracovní prostředí“ a „Uznání od vedoucího pracovníka“ vybralo shodně 33,33 % dotázaných. Odpověď „Pracovní doba“ vybralo celkem 29,16 % dotázaných a odpověď „Různorodost práce“ zvolilo 25 % dotázaných. „Možnost účasti na řízení společnosti“ označilo za jeden ze tří nejdůležitějších faktorů 12,5 %. Zbývající možnosti, které získaly nějaké hlasy od pracovníků, jsou „Možnosti rozvoje kvalifikace“, „Odbornost vedoucího pracovníka“ a „Zaměstnanecké benefity“. Odpovědi jsou přehledně uvedeny na následující straně v Grafu 6.

Graf 6 Nejdůležitější motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Autora překvapilo, kolik pracovníků odpovědělo, že je pro ně motivačním faktorem uznání od vedoucího pracovníka. Mnoho pracovníků označilo za důležitý motivační faktor Vztahy na pracovišti, což souhlasí s jejich možným zvýšením pracovních výsledků za případného lepšího vycházení s kolegy.

Otázka 18 Jak moc vás ovlivní motivátory?

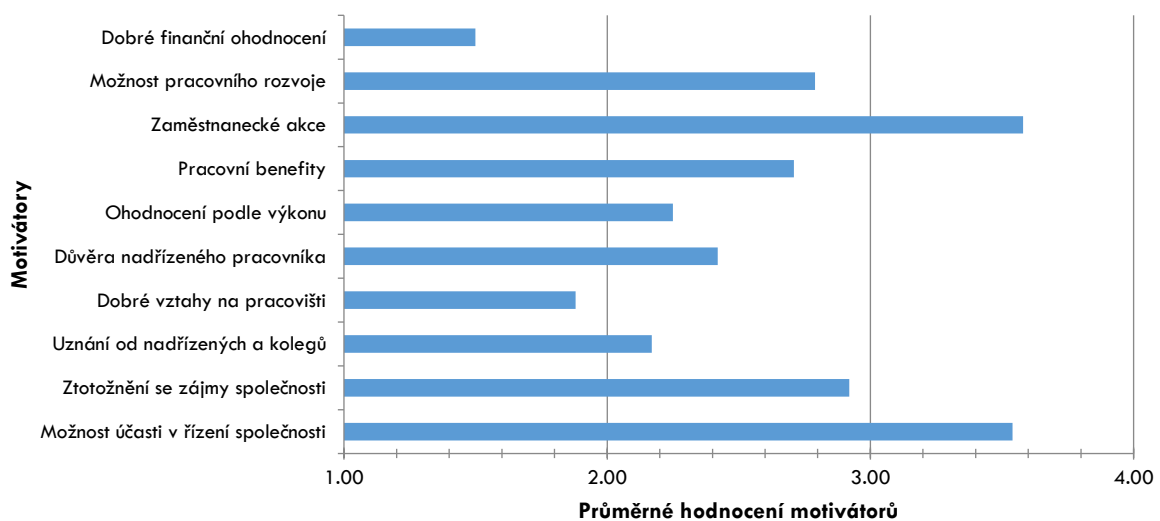
Následujících deset motivátorů bylo respondenty ohodnoceno na škále od 1 do 5 s tím, že 1 znamená nejvyšší ovlivnění daným motivátorem a 5 nejmenší ovlivnění daným motivátorem.

1. „Dobré finanční ohodnocení“ si vysloužilo průměrné ohodnocení 1,5 – je tedy pro pracovníky, kteří dotazník vyplnili, jako jeden z nejdůležitějších motivátorů. Modus je hodnota 1 s relativní četností 0,46. Tento motivátor je tedy zúčastněnými pracovníky vyhodnocen jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.
2. „Možnost pracovního rozvoje“ ohodnotili respondenti průměrným číslem 2,79, což znamená, že pracovníky tento motivátor spíše ovlivňuje. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,42. Pracovní rozvoj není pro pracovníky společnosti natolik podstatný, jako jiné motivátory.
3. „Zaměstnanecké akce“ hodnotitele příliš neovlivňuje a získal průměrnou hodnotu 3,58. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,33. Zúčastnění zaměstnanci ohodnotili tento motivátor z celkového výčtu za nejméně podstatný; podle respondentů tak ovlivňuje motivaci nejméně.
4. „Pracovní benefity“ si vysloužilo průměrné hodnocení 2,71. Modus získaných hodnocení je hodnota 2 s relativní četností 0,33. Tento motivátory tedy podle respondentů patří mezi méně ovlivňující motivační faktory.

5. „Ohodnocení podle výkonu“ je podle respondentů ohodnoceno 2,25. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,38. Téměř 40 % dotázaných tedy ohodnotilo tento motivátor známkou 3. Tento motivátor je tak v lepší polovině, která pracovníky více pozitivně ovlivňuje.
6. „Důvěra nadřízeného pracovníka“ byla ohodnocena respondenty číslem 2,42. Modus jsou hodnoty 1 a 3 s relativní četností 0,58. Tento motivátor je tak pro respondenty důležitější než polovina všech hodnocených faktorů.
7. „Dobré vztahy na pracovišti“ si vysloužily průměrné hodnocení 1,88. Modus je hodnota 1 s relativní četností 0,46. Pracovníci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, tedy považují dobré vycházení s kolegy na pracovišti mezi jeden z nejvíce podstatných faktorů.
8. Motivátor „Uznání od nadřízených a kolegů“ byl respondenty ohodnocen hodnotou 2,17. Modus je hodnota 2 s relativní četností 0,46. To znamená, že tento motivátor je třetí nejvíce ovlivňující motivační faktor. Pro autora práce je překvapením, že právě uznání od nadřízených a kolegů považují respondenti tohoto dotazníkového šetření za jeden ze tří motivátorů, které ovlivňují nejvíce pracovní motivaci.
9. „Ztotožnění se zájmy společnosti“ bylo ohodnoceno číslem 2,92. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,38. Tento motivátor je tak ohodnocen jako třetí nejméně ovlivňující faktor. Pro respondenty tak není v pracovní motivaci potřebné, aby měli stejné zájmy jako má samotná společnost RATIO Rumburk s. r. o.
10. „Možnost účasti v řízení společnosti“ je podle dotazníkového šetření druhý nejméně ovlivňující faktor s hodnotou 3,54. Modus je hodnota 5 s relativní četností 0,42. Tato odpověď souhlasí s odpověďmi na otázku 17, kde byla zastoupena možnost „Možnost účasti na řízení společnosti“ 12,5 % dotázaných, což je stejné zastoupení, které v této otázce označilo tuto možnost jako nejvíce ovlivňující motivátor – hodnota 1 zde vybralo shodně 12,5 % dotázaných.

Jak jsou jednotlivé motivátory hodnoceny pracovníky společnosti RATIO Rumburk s. r. o. přehledně shrnuje Graf 7.

Graf 7 Hodnocení motivátorů



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotázané pracovníky ovlivňují faktory „Dobré finanční ohodnocení“, „Dobré vztahy na pracovišti“ a „Uznání od nadřízených a kolegů“. Až na finanční ohodnocení (které je spíše hygienickým faktorem) se tyto motivátory dají také považovat podle Herzbergovy teorie za motivační faktory, jelikož mohou pozitivně ovlivnit motivaci pracovníků. Oproti tomu nejméně ovlivňují respondenty motivátory „Zaměstnanecké akce“, „Možnost účasti v řízení společnosti“ a „Ztotožnění se zájmy společnosti“.

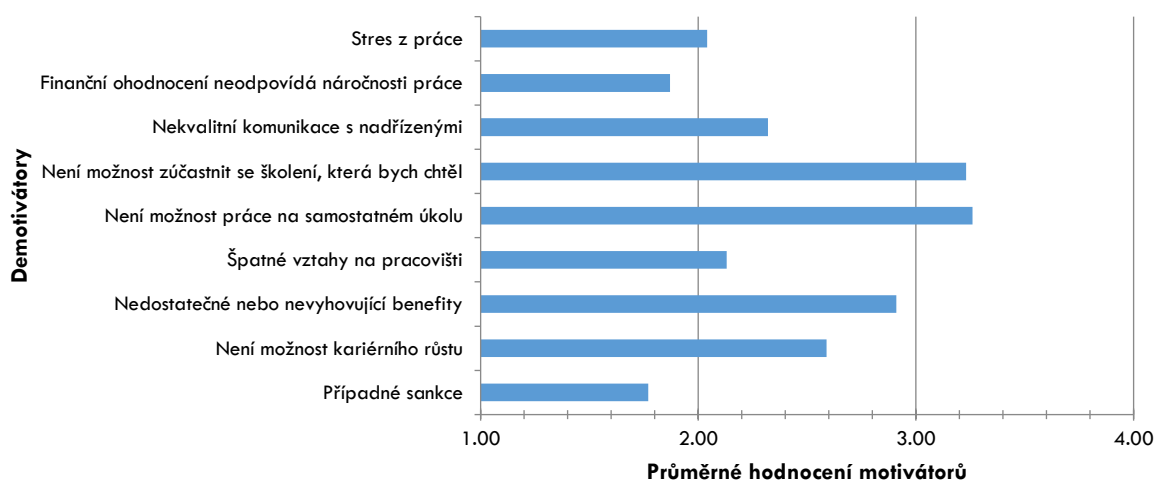
Otázka 19 Jak moc vás ovlivní demotivátory?

1. „Stres z práce“ byl respondenty ohodnocen hodnotou 2,04. Modus je hodnota 1 s relativní četností 0,46. Umístil se tak v této otázce jako třetí nejvíce ovlivňující demotivátor. Stres je tak pro pracovníky velmi důležitým faktorem, a pokud bude pro někoho příliš vysoký, může to pracovníka demotivovat.
2. „Finanční ohodnocení neodpovídá náročnosti práce“ získalo hodnocení 1,87, čímž se stalo druhým nejvíce ovlivňujícím demotivátorem. Modus je hodnota 1 s relativní četností 0,42. Finanční ohodnocení je tak pro téměř polovinu respondentů nejvíce ovlivňujícím demotivátorem a mohlo by se stát, že při nízkém finančním ohodnocení by hrozilo až opuštění práce.
3. „Nekvalitní komunikace s nadřízenými“ byla ohodnocena v průměru číslem 2,32. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,46. Dotázaní pracovníci tak nepovažují nekvalitní komunikaci s nadřízenými za vysoce ovlivňující demotivátor, vzhledem k ostatním demotivátorům je přibližně v polovině.
4. Možnost „Není možnost zúčastnit se školení, která bych chtěl(-a)“ byla ohodnocena číslem 3,23. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,33. Z těchto hodnot vyplývá, že dotázaným pracovníkům příliš nezáleží na možnostech v oblasti školení, jelikož to nepovažují za faktor, který by silně negativně ovlivňoval jejich motivaci.
5. Možnost „Není možnost práce na samostatném úkolu“ ohodnotili respondenti průměrnou hodnotou 3,26. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,50. Většina hodnotitelů tak neocení práci na samostatném úkolu, stejně tak nemůže zhoršit pracovní motivaci pracovníků, pokud se v práci u respondentů vyskytovat nebude vůbec. Tento demotivátor získal nejnižší hodnotu, dokáže tedy demotivovat pracovníky nejméně.
6. „Špatné vztahy na pracovišti“ jsou považovány s hodnocením respondentů číslem 2,13 za více ovlivňující demotivátor. Modus je hodnota 2 s relativní četností 0,38. Pracovníci zúčastnění dotazníkového šetření by tak demotivovaly špatné vztahy na pracovišti.
7. „Nedostatečné nebo nevyhovující benefity“ je s průměrným hodnocením hodnotitelů 2,91 považováno za třetí nejméně ovlivňující demotivátor. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,50. Špatné benefity tak podle výsledků příliš neovlivní negativní motivaci pracovníků.
8. Demotivátor „Není možnost kariérního růstu“ byl zúčastněnými pracovníky ohodnocen průměrnou hodnotou 2,59. Modus je hodnota 3 s relativní četností 0,42. Nejvíce pracovníků tak tento demotivátor ohodnotilo známkou 3, což značí nižší negativní ovlivnění pracovní motivace.
9. „Případné sankce“ byly ohodnoceny číslem 1,77, z čehož vyplývá, že se jedná o faktor, který respondenty může nejvíce demotivovat. Modus je hodnota 1 s relativní

četností 0,46. Téměř polovina všech dotázaných ohodnotila tento demotivátor jako nejvíce ovlivňující motivaci v negativním smyslu.

Všechny ohodnocené demotivátory jsou přehledně znázorněny v Grafu 8, ze kterého lze vyčíst i další informace, například, které demotivátory jsou respondenty považovány za nejvíce ovlivňující a naopak.

Graf 8 Hodnocení demotivátorů



Zdroj: vlastní zpracování

Podle respondentů jsou nejvíce ovlivňujícími demotivátory „Případné sankce“, dále pokud „Finanční ohodnocení neodpovídá náročnosti práce“ a „Stres z práce“. Dá se také říci, že tři nejvíce ovlivňující faktory se dají považovat podle Herzbergovy teorie za hygienické faktory, které v negativním směru mohou ovlivňovat motivaci pracovníků. Jako nejméně ovlivňující demotivátory jsou vyhodnoceny nemožnost pracovat na samostatném úkolu, nemožnost účastnit se školení, které by pracovník chtěl a „Nedostatečné nebo nevyhovující benefity“.

Shrnutí

Dotazníkové šetření přineslo zajímavé hodnoty. V Otázkách 19 a 18 bylo zjištěno, které motivační faktory na pracovníky, kteří vyplnili dotazník, působí více a které méně. Tyto výsledky pomohou s vytvořením doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o. Otázka 17 pomohla se seřazením prioritních motivačních nástrojů, které jsou pro pracovníky zúčastněné dotazníkového šetření nejdůležitější. Otázky 16 a 15 pomohly s již konkrétními návrhy řešení pro zlepšení motivace pracovníků a jejich teoretickým využitím v praxi, také pomohly s vytvořením si lepšího pohledu na zkoumané pracovníky, resp. jak hodnotí některé motivační nástroje ve společnosti. Dále v Otázce 14 bylo zjištěno, o jaké benefity by byl mezi respondenty největší zájem. Otázky 13 – 5 se zabývaly dalšími konkrétními nástroji, které byly uvedeny v kapitole 2.3 Nástroje motivace a stimulace.

Vzhledem k vysoké návratnosti dotazníku lze tak výsledky tohoto řešení aplikovat na všechny pracovníky zkoumané společnosti.

3.3 Rozhovor s pracovníky

K dalšímu výzkumu byl s jednatelkou společnosti a bývalým zaměstnancem společnosti proveden krátký polostrukturovaný rozhovor. Oba respondenti byli dotázáni osobně a s rozhovorem souhlasili. Sama jednatelka společnosti požádala autora o výsledné shrnutí dotazníku, pomocí kterého chce nadále zlepšovat motivaci svých zaměstnanců. Záznam těchto dvou rozhovorů je přepsán jako Příloha 2 a 3 na konci bakalářské práce.

3.3.1 Popis zkoumaných dotazovaných

Polostrukturovaný rozhovor byl veden s jednou ze dvou jednatelek společnosti RATIO Rumburk s. r. o. Mgr. Gabrielou Svatoňovou, která byla přítomna již na počátku vzniku této firmy. Ve společnosti se pohybuje přes 25 let z toho 20 let na vedoucí pozici. Původně začínala jako vedoucí přízemí obchodního domu, poté byla povýšena na její dnešní pozici a pracuje jako jednatelka celé společnosti. Rozhovor probíhal v kanceláři během pracovní doby a zabral přibližně 25 minut.

Druhým dotázaným je bývalý zaměstnanec společnosti, který ze společnosti během tvorby bakalářské práce odešel. Zaměstnanec chtěl zůstat v anonymitě, a proto jeho jméno nebude v této bakalářské práci zveřejněno. Polostrukturovaný rozhovor byl proveden po skončení pracovního úvazku ve společnosti a zabral přibližně dvacet minut času.

3.3.2 Skladba polostrukturovaného rozhovoru

Autor dopředu připravil několik otázek, z nichž do rozhovoru použil ty, které se v danou chvíli ukazovali jako nejvhodnější a nejatraktivnější pro tento výzkum.

Jednatelka společnosti Mgr. Gabriela Svatoňová poskytla autorovi bakalářské práce informace o historii společnosti, pracovníků a struktuře firmy a informace byly využity pro psaní praktické části práce. Druhá část rozhovoru se zaměřila na vlastní motivaci pracovníků společnosti. Autor zde pokládá konkrétní otázky, korespondující s teorií práce a s dotazníkovým šetřením, předaným zaměstnancům firmy.

Rozhovor s bývalým pracovníkem společnosti je zaměřen na příčiny jeho odchodu ze zaměstnání. Dotazovaný v rozhovoru popisuje motivaci ukončení pracovního úvazku a zamýšlí se nad možným zlepšením pracovních podmínek ve společnosti.

3.3.3 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor 1 Jednatelka společnosti

Z rozhovoru s jednatelkou společnosti (Příloha 2) vyšlo najevo několik zajímavých informací. Například jednatelka společnosti považuje za velmi důležité motivační faktory finanční ohodnocení, přátelskou atmosféru na pracovišti a kvalitní pracovní prostředí, což koresponduje s odpověďmi pracovníků zúčastněných dotazníkového šetření. Co se týče firemních benefitů, vedení se nyní rozmýšlí o zvýšení hodnoty stravenek. Pozitivně lze také hodnotit, že pracovníky dopředu informují o velkých změnách společnosti, protože opak by jim mohl způsobit frustraci a demotivaci na pracovišti. Jednatelka sdělila, že se snaží za dobré plnění úkolů zaměstnance chválit vždy, když je to možné. Zároveň si myslí, že by motivaci mohl zhoršit nepříjemný nadřízený, špatná atmosféra na pracovišti či pracovní stres. I tyto faktory se objevily jako častější v Otázce 19 o demotivátorech. Jednatelka společnosti může potvrdit, že se už několikrát stalo, že se zaměstnanci v práci nesnesli, což nebylo pro pracovní motivaci vůbec pozitivní.

Rozhovor 2 Bývalý pracovník společnosti

Z rozhovoru s pracovníkem společnosti (Příloha 3), který firmu v nedávné době opustil, vyšlo najevo také několik zajímavých faktů. Pracovník ve společnosti pracoval přibližně 8 let a jako důvody, proč podal výpověď, uvedl, že už ho práce příliš nebavila a nezvyšovala se mu finanční odměna s růstem jeho povinností. Dále již nijak kariérně nerostl, což ho zřejmě pracovní demotivovalo. V práci by ho udržela vyšší mzda či méně úkolů, aby nebyl tolik ve stresu jako před podáním výpovědi. Pracovní prostředí pracovník hodnotí pozitivně, zrenovoval by toaletu či pořídil uzamykatelné skříňky. S ostatními pracovníky vycházel v pořádku a baví se společně i mimo práci. S vedoucím neměl pracovník problémy a respektuje ho, zároveň ale nesouhlasí se sankcemi, které mohli zaměstnanci také demotivovat.

Pracovník tedy nejspíš odešel především kvůli delší době ve společnosti spolu s dalšími faktory, které ho mohly demotivovat, jako je nižší mzda, než očekával, sankce za porušení pravidel, žádný kariérní posun za poslední dobu či málo dní volna, jelikož pracovník by uvítal více dní dovolené.

3.4 Vyhodnocení praktické části

V následující kapitole budou prodiskutovány výsledky z dotazníkového šetření a rozhovoru, které autor během tvorby bakalářské práce získal. Díky porovnání výsledků z dotazníku má autor možnost vytvořit některá doporučení, která by společnosti mohla do budoucna pomoci právě v oblasti motivace zaměstnanců. Výsledky jsou zároveň porovnány také s teorií z první části práce.

3.4.1 Doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o.

Doporučení, která jsou zde sepsána, jsou vytvořena na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a také na základě rozhovoru s pracovníky společnosti RATIO Rumburk s. r. o. a jsou určeny pro jednatelky společnosti.

Předně je důležité zmínit, že tato doporučení nemusí být stoprocentně platná, jelikož je velmi důležité s každým pracovníkem zacházet individuálně a co nejvhodněji, aby jeho pracovní motivace byla co nejvyšší.

Jednatelkám společnosti jako vhodné doporučení vychází zaměřit se na firemní benefity pro pracovníky a pokusit se je na základě výsledků z dotazníkového šetření upravit, popřípadě přidat (nejvíce bodů získaly zaměstnanecké výhody příspěvek na péči o zdraví a příspěvky na sportovní akce). Vhodným řešením by tak mohlo být dát zaměstnancům kromě klasické slevy na produkty společnosti a stravenek také třetí firemní benefit podle vlastního rozhodnutí pracovníka – a dát jim na výběr mezi sportovním a zdravotním příspěvkem. Je důležité od zaměstnanců individuálně zjistit, jaké konkrétní benefity by uvítali a podle toho je upravit. Aby ovšem správně motivovaly, je nejvhodnější je dávat pracovníkům za dobře odvedenou práci. Tyto firemní benefity by mohly ulevit i od samotného stresu, i přestože není mezi zaměstnanci podle dotazníkového šetření příliš vysoký. Výši příspěvku na zdravotní péči může vedení společnosti zvolit podle svého uvážení. V případě příspěvku na sportovní akce se nabízí několik variant sportovních areálů, které se nachází přímo ve městě Rumburk. Bowling Lužan nabízí na internetových stránkách (2019) zvýhodněnou permanentku na deset hodin jedné dráhy za 1.890 Kč s DPH, FotbalPark Dymník nabízí deset vstupů za 1.400 Kč s DPH (Fotbalpark Dymník, 2019) a rumburský bazén nabízí deset vstupů (1,5 hod.) za cenu

400 Kč s DPH, společně se vstupy do sauny je cena 560 Kč s DPH; ceny jsou zjištěny z internetových stránek organizace SRAS (2019), která rumburský bazén spravuje. Pokud by společnost měla o některé z těchto benefitů zájem, určitě by bylo možné vyjednat lepší cenu při nákupu vyššího počtu permanentek.

Mnoho lidí dále ve své práci nevidí možnost dalšího profesního či osobního rozvoje. Celkem 11 pracovníkům by mohlo v další pracovní motivaci pomoci i rozšíření tohoto motivačního nástroje. Pracovníci by se tedy mohli účastnit různých školení, jako například vyzkoušení si různých typů náradí, zahradních sekaček a dalších. K tomu by mohli pomoci obchodní partneři, od kterých společnost nakupuje zboží, a některé takové možnosti můžou nabízet. Zájemci by se mohli například naučit balit dárky na vánoční sezónu, brousit pilové řetězy (což se dělá v prodejně náradí), vyrábět klíče nebo se jen naučit víc o konkrétní sadě produktů. Vzhledem k poloze obchodního domu nedaleko německých hranic by pro některé zaměstnance mohlo být velkým přínosem i navštěvovat kurzy německého jazyka, díky kterému by mohli komunikovat s německými zákazníky, kteří obchodní dům také navštěvují. Na výuku jazyků se ve městě specializuje organizace jazyková škola Lingua, která má na svých internetových stránkách (2019) uveřejněno, že roční kurz pro podniky a organizace výjde na 16.000 Kč bez DPH a obsahuje celkem 40 vyučovacích hodin německého jazyka za semestr. Jako druhá varianta se jeví víkendový pobyt s intenzivními 18 hodinami výuky, který výjde na 7.000 Kč bez DPH, v ceně není započteno ubytování a strava (Lingua, 2019). V případě školení ohledně broušení pilových řetězů by bylo nejlepší obrátit se přímo na obchodní partnery, například společnost Oregon, která by mohla v přípravě kurzu pomoci a poradit.

Další doporučení se týká pracovního prostředí, které by u 13 pracovníků společnosti mohlo mírně zvýšit pracovní motivaci. Možné zvýšení pracovní motivace potvrdily výsledky u Otázky 15, kde většina dotázaných odpověděla, že by v kvalitnějším pracovním prostředí odváděla lepší výsledky. Mezi doporučení se tak dá navrhnout nákup uzamykatelných skříněk, renovace toalety nebo renovace kanceláře, například vymalování, nákup nového stolu a židlí. Kromě vnitřních prostor by se mohly jednoduše zlepšit pro pracovníky i venkovní prostory, kde by šlo využít dvůr vedle obchodního domu a postavit zde lavičku, a vytvořit tak pracovníkům možnost zde ráno čekat před začátkem práce, popřípadě během jejich obědové pauzy. Mohli by tak být na čerstvém vzduchu. Uzamykatelná šatní skříňka by na internetových stránkách Enprag (2019) vyšla na 2.567 Kč bez DPH. Obsahuje celkem 5 uzamykatelných dvířek. Z toho důvodu by se muselo pořídit celkem 6 těchto skříněk, což by vyšlo podle výše zveřejněných stránek na 15.402 Kč. V potaz je bráno, že vedoucí prodejen (4 pracovníci) a jednatelky společnosti (2 pracovnice) by tyto skříňky nevyužívali, jelikož mají své věci ve vlastních kancelářích. Naopak se museli započítat brigádníci, kteří by tuto skříňku také využili. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo pro úpravu společných prostor formou vymalování stěn, barvu by si vybralo přímo z obchodního domu a s natíráním by pomohl údržbář. Jednalo by se tedy o nízkou investici. Nový dřevěný stůl se čtyřmi židlemi by podle internetových stránek IDEA (2019) vyšel na 3.599 Kč s DPH. Co se týče venkovní lavičky, vyšla by firmu na portálu B2B Partner (2019) na 3.490 Kč bez DPH. Renovace toalety je komplikovanější položka a podle stránek HOME (2019) by cena za materiál mohla vyjít na 16.413 Kč; v ceně je zohledněna cena nového WC, nové obklady, spárovací hmota, sanitární silikon i bílá barva na stěny.

Vedoucí prodejen by mohli pro své podřízené vymyslet různorodější úkoly, aby byla náplň práce více pestrá a nestávala se pro zaměstnance stereotypem. V tom mohou pomoci i různé typy úkolů, které pracovníci dostávají. Například kromě pouhého vybalování zboží by mohl pracovník i zboží oceňovat a rovnat do regálů. Pomoci může také změna prostředí, kdy se zaměstnanci mohou mezi sebou vyměňovat v jednotlivých odděleních. Je však důležité

poznámenat, že ne každý musí rozumět všemu, co se v obchodním domě prodává, a proto se musí tento faktor brát v potaz.

I ohledně pracovní doby by bylo vhodné se každého zeptat, zda všem stávající stav vyhovuje. Je možné, že některé pracovníky by motivovala jiná forma polední přestávky, nebo úprava příchodu a odchodu do práce. Co se samotné pracovní motivace týče, doporučením také je vyzkoušet pro pracovníky firemní benefit ve formě více dní dovolené. V dotazníkovém šetření se sice tento firemní benefit neobjevil, ale v rozhovoru ho pracovník, který společnost nedávno opustil, zmínil.

Celkem 18 dotázaných odpovědělo, že by odváděli lepší výsledky, pokud by lépe vycházeli se svými kolegy. Tomu by se dalo velmi jednoduše pomoci pořádáním seznamovacích akcí mezi zaměstnanci, ovšem ne pro každého je toto pozitivním motivačním prvkem a někdo takovou akci může brát jako další pracovní povinnost. Pokud by ale dostali všichni zaměstnanci jednou za čas pozvánku na společnou aktivitu (bowling, fotbaltgolf, úniková hra, společný výlet či společné odpoledne atd.), mohlo by to pomoci ve stmelení kolektivu a některé pracovníky i správně motivovat k lepším pracovním výsledkům. V případě fotbaltgolfu se nachází přímo ve městě hřiště Fotbaltpark Dymník. Vstup by pro všech 27 pracovníků vyšel podle internetových stránek (2019) na 150,- s DPH pro jednu osobu (při využití skupinové slevy). Celkem tedy 4.050 Kč s DPH pro všechny. Pokud by se zvolil jako program bowling, nabízí se místo Bowling Lužan, kde by jedna hodina hry na jedné dráze podle internetových stránek (2019) vyšla na 220 Kč s DPH. Pokud by se obsadily všechny tři bowlingové dráhy na dvě hodiny, celkem by akce vyšla na 1.320 Kč s DPH.

Co se týká finanční odměny, ta je ve stávající podobě v pořádku. Podle Herzbergovy teorie je finanční odměna hygienická potřeba a z hlediska motivace nebude mít na pracovníky takový vliv jako jiné motivační faktory, jak je uvedeno v kapitole 2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb. Důležité ovšem je, aby při vyšší pracovní zátěži rostla úměrně také finanční odměna. Pracovníka by mohlo velmi demotivovat, pokud by se měl starat o další část sortimentu v obchodním domě a jeho mzda by zůstala nezměněna. Vyšší zodpovědnost, která zaměstnance může také motivovat k lepším pracovním výsledkům, toto složení pracovníků nejspíš neocení a mohlo by v konečném důsledku spíše zhoršit pracovní motivaci, proto by nastavená zodpovědnost pracovníků měla zůstat stejná jako doposud.

Respekt k zaměstnancům od vedoucího pracovníka je nastaven na dobré úrovni. Je dobré pracovníky za dobře odvedenou práci pochválit, ale nynější nastavení vztahu je podle výsledků dotazníkového šetření velmi vyhovující pro většinu pracovníků. Z výzkumu je také patrné, že zaměstnavatel poskytuje pracovníkům jistotu a zázemí a to je správné.

Mezi nejvíce podstatné z hlediska pracovní motivace je z tohoto výčtu doporučení pro pracovníky především spravedlivé finanční ohodnocení, dále vřelé vztahy na pracovišti a vhodné pracovní prostředí. Vylepšováním a udržováním těchto tří motivačních nástrojů ve společnosti se může zvýšit pracovní motivace většiny pracovníků.

Dále je vhodné příliš nepoužívat (nejlépe vůbec) sankce za porušení pravidel na pracovišti, nedávat nepřiměřeně nízké finanční ohodnocení vzhledem k vykonané práci a dávat pozor, aby nebyli pracovníci ve stresu v nadměrné míře. Tyto faktory mohou vést k demotivaci pracovníků, což potvrdilo nejenom dotazníkové šetření ale také rozhovor s bývalým zaměstnancem společnosti. Stres by se mohl u pracovníků snížit výběrem nových zaměstnanců podle těch stávajících tak, aby mezi sebou dokázali lépe komunikovat a společně vycházet. Pomoci může také omezení samotných zdrojů, které vedou ke stresu; jedná se o trénink zaměřený na správné řešení konfliktů, vymezení pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků pomocí zavádění určitých zásad komunikace a podobně. Dále může v otázce stresu pracovníků pomoci i změna pracovního prostředí, což řeší i minulý odstavec

zabývající se prostory pro pracovníky. Co se týče sankcí na pracovišti, je nutné na ně pracovníky dopředu upozornit a uveřejnit přesná pravidla, za jejichž překročení k sankcím dochází. Pracovníci poté vědí, co smí a za co jim hrozí určitý postih, například nižší prémie.

Mnoho zaměstnanců je v nynější fázi hrdých na to, že v této firmě pracují, což bylo zprvu velmi překvapivé. Po několika návštěvách společnosti však musí autor uznat, že je zde vlídná atmosféra a zákazníci sem chodí ve většině pozorovaných případů také rádi nakupovat. Společnost se snaží zákazníkům vyhovět a pomoci s výběrem a hlavním posláním firmy je, aby zde zákazník našel vše, co hledá. Je proto nutné nepolevit a společnost dále rozvíjet nejenom v pracovní motivaci zaměstnanců.

Jednotlivé finanční výdaje shrnuje Tabulka 1, ve které jsou přehledně uvedena jednotlivá doporučení a jejich případné náklady.

Tabulka 1 Kalkulace jednotlivých doporučení

Jednotlivá doporučení	Kalkulace (cena s DPH)
Společná akce bowling (večerní akce, 2 hod.)	1.320 Kč
Společná akce fotbalgolf (víkend, celé odpoledne)	4.050 Kč
Renovace společných prostor (skříňky, toaleta, lavička, stůl a židle)	42.872 Kč
Víkendový pobyt s výukou německého jazyka (18 hodin výuky)	8.470 Kč
Učení německého jazyka (40 hodin za semestr)	19.360 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Typy jednotlivých doporučení, jež byli pro práci vybrány, shledává autor jako finančně a lokálně přístupné a vhodné pro společnost RATIO Rumburk s. r. o.

4 Závěr

Cíl této bakalářské práce byl vytvořit několik doporučení pro společnost RATIO Rumburk s. r. o., která pomohou zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců. K tomu bylo využito dat z dotazníkového šetření a rozhovoru, které autor práce vytvořil na základě poznatků z praktické části práce. Díky vysoké návratnosti dotazníků (96% návratnost) můžou být výsledky zobecněny pro všechny zaměstnance zkoumané společnosti.

Mezi hlavními doporučeními pro zlepšení motivace mezi pracovníky jsou vybrat třetí firemní benefit podle vlastního rozhodnutí zaměstnance, tj. dát mu na výběr z více variant jako například mezi sportovním a zdravotním příspěvkem, které v dotazníkovém šetření bodovaly nejvíce; je také možné navrhnout více dní dovolené. Dále vytvořit na pracovišti možnosti osobního rozvoje, jako například nachystat pro pracovníky školení se základy německého jazyka či školení ohledně broušení řetězů či výroby klíčů. Většině by také ke zvýšení jejich pracovní motivace mohlo pomoci zkvalitnění pracovního prostředí či zlepšení vztahů na pracovišti, zde jsou jako návrhy sepsány vymalování kanceláří, nákup uzamykatelných skříněk, renovace toalety či nákup nového stolu a židlí, venku se může zakoupit lavička na obědové pauzy či na čekání ráno před otevřením obchodního domu. S druhým jmenovaným faktorem pomůže příprava několika poznávacích akcí, jako je například turnaj v bowlingu, fotbalgolfu či dalších sportovních a jiných aktivitách, kdy se pracovníci poznají i za jiných okolností než pouze v práci. Co se týče oblastí vedení pracovníků a výše finanční odměny, je v nynějším stavu nastavena správně, zaměstnanci si na tyto faktory až na výjimky nestěžovali.

Třemi nejpodstatnějšími motivačními nástroji jsou tedy podle výzkumu především spravedlivé finanční ohodnocení, dobré vztahy na pracovišti a kvalitní pracovní prostředí. Tyto tři motivační nástroje by se tak měly v této firmě nejvíce využívat. Zároveň by vedení mělo dávat pozor na tři nástroje, které naopak motivaci ovlivňují negativně. Z výzkumu bylo zjištěno, že se pro tuto skupinu pracovníků jedná o sankce za porušení pravidel, vysokou míru stresu při práci a nižší finanční ohodnocení než je vykonaná práce. Na tyto faktory musí společnost dávat pozor, pokud si chce zaměstnance udržet a také je motivovat k lepším pracovním výkonům.

Výzkum bakalářské práce potvrzuje předpoklad autora, že na každého pracovníka působí jiné motivační faktory různou silou, je proto důležité na každého jedince pohlížet jako jedinečnou osobnost i z tohoto pohledu a snažit se každého motivovat podle toho nejlepšího uvážení. Tento fakt byl také ověřen za pomoci dotazníkového šetření. Zajímavé také je, že na rozdíl od empirických výzkumů, ve kterých vychází, že pracovníci ve většině případů nejsou spokojeni s výší své mzdy, zde došlo ke zjištění, že téměř 80 % dotázaných pracovníků je s výší svého finančního ohodnocení spokojena. Překvapením také bylo, že ve firmě pracuje mnoho pracovníků, kteří jsou na svou práci hrdí. S tvrzením v dotazníkovém šetření souhlasilo 70 % respondentů.

S výsledky práce je autor spokojen, dovedl za pomoci teoretické části práce vytvořit vhodný dotazník pro pracovníky a stejně tak rozhovor, díky kterým získal důležité informace pro další výzkum v oblasti motivace pracovníků.

Formulací jednotlivých doporučení ke zlepšení motivace na pracovišti pro společnost RATIO Rumburk s. r. o. byl splněn hlavní cíl této bakalářské práce. Tento cíl by nebylo možné splnit bez autorova výzkumu motivace pracovníků ve společnosti. Splněn byl i dílčí cíl sumarizovat poznatky autorů, kteří se zabývají pracovní motivací, v teoreticko-metodologické části práce, společně s dalším dílčím cílem – vyhodnocení předpokladů pro praktickou část práce

a vyhodnocení informací získaných pomocí metod dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

Téma motivace zaměstnanců bylo pro autora práce vždy zajímavé a nyní ho oslovilo natolik, že by se mu rád dál věnoval i v dalších kvalifikačních pracích během studia. Získané vědomosti a zkušenosti nyní může dále využít také při praxích i osobních pracovních zkušenostech.

Literatura

Odborná literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 920 stran. ISBN: 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. První vydání. Praha: Management Press, 2012. 616 stran. ISBN: 978-80-7261-239-0.

BOTEK, M. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. První vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2018. 172 stran. ISBN: 978-80-7598-102-8.

EVANGELU, J. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. První vydání. Ostrava: Key Publishing, 2013. 188 stran. ISBN: 978-80-7418-198-6.

HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company, 1971. ISBN: 978-02-86620-73-4.

KUČERA, D. *Moderní psychologie – Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 216 stran. ISBN: 978-80-247-4621-0.

MANSFIELD, K. *Psychologie - 50 myšlenek, které musíte znát*. První vydání. Praha: Nakladatelství Slovart, s. r. o., 2012. 208 stran. ISBN: 978-80-7391-615-2.

MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. Třetí vydání. New York: Longman, 1987. 336 stran. ISBN: 978-00-6041-987-5.

MASLOW, A. H. *O psychologii bytí*. První vydání. Praha: Portál, s. r. o., 2014. 320 stran. ISBN: 978-80-262-0618-7.

NELSON, B. *Co firmy neumí, lidé zvládnou: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. První vydání. Praha: Dobrovský, 2017. 112 stran. ISBN: 978-80-7390-508-8.

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Třetí vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 264 stran. ISBN: 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit aby za vás ostatní lidé pracovali*. Třetí rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 160 stran. ISBN: 978-80-247-5515-1.

POTKÁNY, M. a kol. *Moderné trendy v řízení malých a středních podniků*. Zvolen: Technická univerzita voZvolene, 2011. ISBN: 978-80-228-2281-7.

STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery – Jak ovládnout umění vést*. První vydání. Brno: BizBooks, 2012. 744 stran. ISBN: 978-80-265-0006-3.

STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*. Třetí vydání. Praha: Portál, s. r. o., 2010. 232 stran. ISBN: 978-80-7367-282-9.

ŠMAHAJ, J. *Význam motivace v pojetí osobnosti: Teoretický, výzkumný a aplikační rozměr*. První vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 72 stran. ISBN: 978-80-244-4790-2.

TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. První vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 120 stran. ISBN 978-80-7478-656-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2017. 160 stran. ISBN: 978-80-271-0227-3.

VÁGNEROVÁ, M. *Obecná psychologie: Dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. První vydání. Praha: Karolinum, 2016. 416 stran. ISBN: 978-80-246-3268-1.

VEBER, J. a kol., *MANAGEMENT: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Druhé vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2014. 736 stran. ISBN: 978-80-7261-274-1.

VNOUČKOVÁ, L., ZUZÁK, R. *Management*. První vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 172 stran. ISBN: 978-80-87839-49-2.

Internetové zdroje

Bazén Rumburk. *Ceník [online]*. Rumburk: SRAS, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <https://www.srasrumburk.cz/sportoviste/plavecky-bazen/cenik/>.

BUREŠ, J., DUFEK, P. *Rozbřesk: Napětí na pracovním a realitním trhu dál přetrvává [online]*. Patria.cz, 2019 [cit. 2019-05-29]. Dostupné z WWW: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4141367/rozbresk-napeti-na-pracovnim-a-realitnim-trhu-dal-pretrvava.html>.

B2B Partner. *Venkovní lavička BEN [online]*. Ostrava-Poruba: B2B Partner, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: https://www.b2bpartner.cz/venkovni-lavicka-ben/?gclid=Cj0KCQjwho7rBRDxARIsAJ5nhFrRhi4FtW2TYr1PAKAvgZmROKNAyIZ9YOLlLLrEJ5IkC9aNR6tIaAuKgEALw_wcB/.

Český statistický úřad. *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2018 [online]*. Praha: ČSU, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-see2a5tx8j/>.

Enprag. *Kovová šatní skříňka A3556 [online]*. Praha: Enprag, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: https://www.kovovynabytek.cz/kovova-satni-skrinka-a3556/pA35560/?gclid=Cj0KCQjwho7rBRDxARIsAJ5nhFrk1ehdjOFbWj4neD209fx50wZFr2vfbgZxFML7xZoceq1cAwH5MncaAlArEALw_wcB/.

Fotbalpark Dymnův. *Ceník hřiště [online]*. Rumburk: Fotbalpark Dymnův, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <http://www.fotbalparkdymnuk.cz/cz/s2106/c2293-Cenik/>.

Hotel Lužan. *Ceník bowlingu [online]*. Rumburk: Hotel Lužan, 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://www.hotelluzan.cz/sluzby/>.

IDEA. *Stůl + 4 židle CORONA 2 vosk 161611 [online]*. Modřice: IDEA, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: https://www.idea-nabytek.cz/stul-4-zidle-corona-2-vosk-161611?gclid=Cj0KCQjwho7rBRDxARIsAJ5nhFrtuflbKertOIYhSFGw8Q9mT9p9Y7bZg2f9IL40aP4RsfuiZE14A7EaApKhEALw_wcB/.

Jazyková škola Lingua. *Ceník [online]*. Rumburk: Jazyková škola Lingua, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <http://www.lingua-rumburk.cz/stranky/46-cenik/>.

MACHÁČKOVÁ, A. *Pracovní motivace a pracovní spokojenost v organizaci v oblasti služeb [online]*. Brno, 2013 [cit. 2019-05-31]. Dostupné z WWW: <https://is.muni.cz/th/bseoi/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Ondřej Hora.

MANAGEMENT MANIA. *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation) [online]*. Managementmania.cz, 2017 [cit. 2019-05-23]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>.

MANAGEMENT MANIA. *Stimul [online]*. Managementmania.cz, 2016 [cit. 2019-06-01]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/stimul>.

RATIO RUMBURK s. r. o. *O nás [online]*. Rumburk: RATIO Rumburk s. r. o., 2019 [cit. 2019-05-29]. Dostupné z WWW: <https://www.ratiorumburk.cz/my/>.

Úřad práce ČR. *Nezaměstnanost v dubnu opět klesla [online]*. Praha: Úřad práce ČR, 2019 [cit. 2019-05-28]. Dostupné z WWW: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/05/2019_05_10_tz_nezamestnanost_duben_2019.pdf/.

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro pracovníky společnosti RATIO Rumburk s. r. o.	I
Příloha 2 Rozhovor s Mgr. Gabrielou Svatoňovou	III
Příloha 3 Rozhovor s bývalým pracovníkem společnosti	V

Příloha 1 Dotazník pro pracovníky společnosti RATIO Rumburk s. r. o.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Petr Číla

*Věnujte mi prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku.
Na otázky odpovídejte pravdivě, dotazník je zcela anonymní.*

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Jaký je váš věk?

- a) 18 - 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 50 let
- d) 51 - 65 let
- e) starší 66 let

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské vzdělání
- c) vysokoškolské vzdělání

4. Kolik let ve společnosti pracujete?

- a) do 1 roku
- b) 1 - 3 roky
- c) 3 a více let

5. Ve své práci jsem spokojen.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

6. Je finanční ohodnocení přiměřené k vaší práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7. Vyhovuje vám současný stav zaměstnaneckých benefitů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Jste spokojen(-a) s pravidly na pracovišti?

- a) spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

9. Pracovní prostředí hodnotím pozitivně.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

10. Náplň mé práce je různorodá.

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Pracovní doba mi vyhovuje.

- a) ano
- b) ne

12. Jste při výkonu práce ve stresu?

- a) Ano, více než si přeji.
- b) Přiměřeně k pracovní pozici.
- c) Ne, nejsem ve stresu.

13. V práci se mohu dále rozvíjet.

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Kterou zaměstnaneckou výhodu ve své společnosti postrádáte?

- a) příspěvek na sportovní akce
- b) příspěvek na péči o zdraví
- c) zvýhodněný nákup zboží
- d) nepeněžní dary
- e) podpora osobního a profesního rozvoje
- f) jiné (pokud ano, co konkrétně): _____

15. Budete odvádět lepší výsledky, pokud:

budete lépe vycházet s kolegy?	ANO	NEVÍM	NE
budete mít kvalitnější pracovní prostředí?	ANO	NEVÍM	NE
vám bude hrozit ztráta zaměstnání?	ANO	NEVÍM	NE
budete dostávat vyšší finanční odměnu?	ANO	NEVÍM	NE
budete mít vyšší zodpovědnost?	ANO	NEVÍM	NE

16. Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

Mzda roste úměrně s pracovním výkonem.	ANO	NEVÍM	NE
Za dobrou práci jsem spravedlivě odměněn(-a).	ANO	NEVÍM	NE
Složení benefitů odpovídá mému očekávání.	ANO	NEVÍM	NE
Firemní benefity jsou jeden z důvodů, proč zde pracuji.	ANO	NEVÍM	NE
Jsem hrdý(-á) na to, že zde pracuji.	ANO	NEVÍM	NE
Zaměstnavatel mi poskytuje jistotu a zázemí.	ANO	NEVÍM	NE
Vedoucí mě respektují.	ANO	NEVÍM	NE
Kolegové mě respektují.	ANO	NEVÍM	NE
Práci bych doporučil(-a) svým přátelům.	ANO	NEVÍM	NE

17. Které z těchto faktorů jsou pro vás nejdůležitějšími motivačními nástroji (vyberte 3 položky)?

- Finanční ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- Možnosti rozvoje kvalifikace
- Možnosti povýšení
- Pracovní prostředí
- Pracovní doba
- Různorodost práce
- Vztahy na pracovišti
- Uznání od vedoucího pracovníka
- Odbornost vedoucího pracovníka
- Informovanost o chodu společnosti
- Možnost účasti na řízení společnosti
- jiné (pokud ano, které) _____

18. Jak moc vás ovlivní motivátory (1 - nejvíce motivuje, 5 - nejméně)?

dobré finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
možnost pracovního rozvoje	1	2	3	4	5
zaměstnanecké akce	1	2	3	4	5
pracovní benefity	1	2	3	4	5
ohodnocení podle výkonu	1	2	3	4	5
důvěra nadřízeného pracovníka	1	2	3	4	5
dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
uznání od nadřízených a kolegů	1	2	3	4	5
ztotožnění se zájmy společnosti	1	2	3	4	5
možnost účasti v řízení společnosti	1	2	3	4	5

19. Jak moc vás ovlivní demotivátory (1 - nejvíce demotivuje, 5 - nejméně)?

stres z práce	1	2	3	4	5
finanční ohodnocení neodpovídá náročnosti práce	1	2	3	4	5
nekvalitní komunikace s nadřízenými	1	2	3	4	5
není možnost zúčastnit se školení, která bych chtěl(-a)	1	2	3	4	5
není možnost práce na samostatném úkolu	1	2	3	4	5
špatné vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
nedostatečné nebo nevyhovující benefity	1	2	3	4	5
není možnost kariéřního růstu	1	2	3	4	5
případné sankce	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Rozhovor s Mgr. Gabrielou Svatoňovou

Účastník souhlasil se zveřejněním záznamu rozhovoru v této bakalářské práci.

T: *Můžete mi ve stručnosti popsat Vaší firmu?*

R: Naše společnost podniká v oblasti prodeje. Patříme k největším prodejním místům ve Šluknovském výběžku a naším hlavním cílem je mít pro zákazníky všechen sortiment na jednom místě.

T: *Jak se společnost za ta léta vyvíjela?*

R: Firmu založil můj otec Walter Tschörner v roce 1991. V roce 1994 jsme v Rumburku otevřeli prodejnu náradí. Ta se ale postupně rozšiřovala a v roce 1997 se otevřela naproti této prodejně prodejna s domácími potřebami, kuchyňkou a také věcmi do koupelny. V roce 1999 jsme tuto prodejnu přesunuli do vlastních prostor, které jsme koupili. Jednalo se o bývalé kino. Zde kromě rostoucích potřeb zaměstnanců rostl i počet položek v obchodě. Postupně se rozšiřoval i sortiment a k základům se přidaly i papírnické potřeby, elektronika a drogerie. Časem bylo potřeba mít také skladníka, máme také řidiče. Pak přibývaly myslím hračky, dárkové předměty, noviny jsme zařídili, a taky věci na zahradu, tabák nebo barvy a laky. V roce 2003 jsme otevřeli taky první patro obchodního domu, kde byly sportovní potřeby a

věci pro zvířata. Myslím, že i nějaké oblečení zde bylo už na začátku, ale nejvíc se textil rozšířil až o čtyři roky později, kdy se otevřela velká část prvního patra, která se do té doby rekonstruovala. V roce 2011 jsme odkoupili budovu hned tady vedle a v roce 2013 jsme zde otevřeli provizorní prodejnu krmiv pro hospodářská zvířata. Teď jsme v únoru přesunuli prodejnu náradí taky do prostor sem vedle. Výhoda je v lepším parkování přímo u nás a také v tom, že zase máme všechno na jednom místě. Celý objekt vedle obchodního domu chceme dál rozšiřovat a zlepšovat, ale to se uvidí, jak to půjde dál. Teď se taky zajímáme o vlastní eshop.

T: *Kolik zaměstnanců ve firmě nyní je a kdo za co zodpovídá?*

R: To číslo při každém rozšiřování rostlo. Na začátku stačili dva v prodejně náradí, potom ale číslo rostlo a jeden čas jsme měli myslím i 35 zaměstnanců. Většinou se starají o objednávání zboží, vybalování, oceňování a rovnání. Taky hlídají obchod, aby zde nikdo nekradl, protože i to se zde samozřejmě stává. Teď je nás tady celkem 27, s tím, že tam počítám i nás dvě jako jednatelky. Potom 4 vedoucí jednotlivých prodejen, účetní, a prodavači a pokladní, kdy někteří z nich se starají také o rozvoz zboží nebo o náš sklad. Vedoucí mají na starost soje lidi a prodejnu a my dohlížíme celkově na chod, vymýšlíme, co zlepšit a kam se dál posouvat. Taky kontrolujeme, jaké zboží se objednává. Pro všechny je také samozřejmost pomáhat zákazníkům s výběrem zboží.

T: *Jaké podnikové benefity svým pracovníkům společnost nabízí?*

R: Pro zaměstnance máme desetiprocentní slevu na všechny produkty, které prodáváme. Mají tak výhodnější ceny než naši zákazníci. Dále nabízíme stravenky.

T: *Jak vypadají prostory pro zaměstnance?*

R: Mají vlastní kancelář, kuchyňku i toaletu. Vše je v přiměřeném stavu, možná by si něco z toho zasloužilo vylepšit.

T: *Jaká je jejich pracovní doba?*

R: Pracují od 8.00 hodin do 17.00 hodin s hodinovou pauzou na oběd. Jednou za 14 dní jsou také do práce v sobotu od 8.00 hodin do 11.00 hodin. Mají také 20 dní dovolené, tedy 4 týdny.

T: *Jaké je finanční ohodnocení zaměstnanců?*

R: Myslím, že adekvátní k práci, kterou dělají.

T: *Jak hodnotíte pracovní výkony svých zaměstnanců?*

R: Ve většině případů jsme s výkony spokojené.

T: *Musíte často hledat nové zaměstnance?*

R: Je pravda, že se to často stává, tomu bychom rádi předcházeli. Máme tady ale i pracovníky co tady jsou hodně dlouho a na práci si nestěžují, takže záleží na každém zaměstnanci individuálně.

T: *Jsou mezi pracovníky na pracovišti nějaké neshody?*

R: Většinou je problém ze začátku s novým pracovníkem, protože přijde do kolektivu jako nový a ostatní ho začnou uznávat a bavit se s ním až po delší době. Jinak ale přímo k neshodám nedochází. Měli jsme tu takové případy, ale nyní ne.

T: *Pracují podle Vás pracovníci na maximum?*

R: To těžko říct, možná by se to u některých dalo zlepšit.

T: *Nyní k druhé části rozhovoru, konkrétně k otázkám, které pomohou se zkoumáním pracovní motivace zaměstnanců ve vaší společnosti. Snažte se vy sami nějak zlepšovat motivaci pracovníků?*

R: Snažíme se, aby pracovníci odváděli co nejlepší výsledky. Dáváme jim různé typy úkolů a snažíme se, aby mezi sebou všichni dobře vycházeli. Dáváme jim taky slevu 10 % na výrobky, které prodáváme. Nejvíce jsou motivováni asi tím, že když je vyšší tržba než je obvyklé, tak dostanou finanční bonus.

T: *Zlepšujete pracovní prostředí pro zaměstnance?*

R: Zrovna co si pamatuji, mají novou mikrovlnku, v kanceláři mají velkou lednici.

T: *Chcete upravit některé zaměstnanecké benefity?*

R: Uvažujeme o zvýšené hodnotě stravenek, jinak mě teď nic nenapadá.

T: *Informujete pracovníky o chodu společnosti?*

R: Částečně ano, když se chystá něco většího, tak jim to řekneme dopředu.

T: *Chválíte zaměstnance za dobře odvedenou práci?*

R: Určitě. Když se zadaří, tak se, alespoň za mě, snažím opravdu všechny pochválit.

T: *Jaké jsou podle vás pro zaměstnance nejdůležitější motivační faktory?*

R: Peníze, samozřejmě. Asi i přátelská a příjemná atmosféra a hezké pracovní prostředí. Ale bohužel, nebo ne bohužel, ale prostě nejvíce asi ty peníze.

T: *Co může pracovníky nejvíce demotivovat?*

R: Myslím, že nepříjemný nadřízený, arogantní. Špatný kolektiv nebo nepřátelská atmosféra. Když oni sami mezi sebou se hádají, což se nám zde někdy také stávalo. Asi i nervozita a stres může ovlivnit jejich pracovní nasazení a zhorčit jejich výsledky.

T: *Dobře, mockrát děkuji za rozhovor.*

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 3 Rozhovor s bývalým pracovníkem společnosti

Účastník souhlasil s anonymním zveřejněním záznamu rozhovoru v této bakalářské práci.

T: *Budeme se bavit o důvodech, proč jste z práce odešel. Jak dlouho jste zde pracoval?*

R: Nastoupil jsem, myslím, v roce 2011, takže je to už 8 let.

T: *Proč jste se rozhodl podat výpověď a z práce odejít?*

R: Práce už mě nebavila, nikam jsem se moc neposouval, hlavně už mi delší dobu nerostla výplata.

T: *Co by vás motivovalo v práci pokračovat?*

R: Asi víc peněz za práci nebo méně úkolů. Pak jsem z toho byl už moc ve stresu a furt jsem musel něco dělat a na něco myslet.

T: *Nebyl jste tedy dostatečně finančně ohodnocen?*

R: Řekl bych, že ne, měl bych dostávat víc za to všechno, co jsem dělal. Někdy jsem dokonce dostal méně peněz, protože jsem třeba zapomněl zhasnout. To se ale přece může stát každému.

T: *Jak se vám líbilo prostředí, ve kterém jste pracoval? Co byste zlepšil?*

R: Prostředí bylo v pohodě. Měli jsme kancelář, možná by se tam šikly nějaký uzamykatelný skříňky, kuchyňka v pohodě, možná hezčí záchod by byl fajn. Jinak nevím.

T: *Měl jste mezi kolegy nějaké neshody?*

R: Ani ne. Jen na začátku to trvalo se dostat do toho kolektivu, ale pak jsem si s ostatníma rozuměl a byla to i zábava. Chodíme někdy s ostatníma třeba i na bowling nebo tak. Kolektiv je fajn.

T: *Víte, co budete nyní dělat?*

R: Ještě o tom nemám úplně jasno, dám tomu chvíli čas. Byl jsem v Ratiu dlouho, tak chci teďka změnu.

T: *Jak vám vyhoval vztah s nadřízeným pracovníkem?*

R: S šéfem jsme si rozuměli, někdy chtěl moc rychle mít všechno hotový, ale asi to chápu. Jinak s ním byla i sranda. Je v pohodě.

T: *Je nějaká zaměstnanecká výhoda, která vám ve společnosti chyběla?*

R: No, možná bych ocenil pracovní oblečení, kterým by nás hnedka lidi poznali. Jo a nejvíc by mě možná i v samotný práci udrželo dýl víc dnů volna. To bych si možná i ten odchod rozmyslel. Já rád cestuju, takže mě tohle trochu omezovalo a smrsklo se mi to jen na víkendy vlastně.

T: *Dobře, mockrát děkuji za rozhovor.*

Zdroj: vlastní šetření