UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Markéta Staňková

Motivace k pracovnímu výkonu

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Markéta Staňková

Motivation to job performance

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 02. 02. 2015 *Markéta Staňková……..*

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ivě Borské, CSc. za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. za vstřícný přístup, získané informace a umožnění provedení výzkumu.

Anotace

Bakalářská práce ve své teoretické části shrnuje základní teoretické poznatky v oblasti motivace zaměstnanců, která je jedním z klíčových činitelů ovlivňujícím celkovou úspěšnost společnosti. V praktické části práce jsou uvedeny informace o společnosti Kaufland Česká republika v. o. s., které slouží k bližšímu seznámení s organizací. Cílem této práce je provedení empirického šetření a odhalit faktory motivace. Na základě zjištěných informací jsou v závěru práce uvedena doporučení a návrhy, díky nimž by motivační systém mohl fungovat efektivněji.

Klíčová slova

Fluktuace, motivace, motivační systémy, stimulace, teorie motivace, zaměstnanecké benefity

Annotation

Bachelor thesis in its theoretical part summarizes the basic theoretical knowledge in the field of employee motivation, which is one of the key factors influencing the overall success of the company. In the practical part includes information about the company Kaufland Czech Republic public company which serve to familiarize yourself with the organization. The aim of this work is to perform empirical investegations reveal factors and motivation. Based on the information are at the end of the paper presents recommedation and suggestions for making the incentive system could operate more efficiently.

Key words

Employee benefits, fluctuation, incentive systems, motivation, motivation theory, stimulation.

OBSAH

ÚVOD **9**

TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 SOUČASNÉ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **10**

1.1 Pojetí a význam personální práce 11

2 MOTIVACE **14**

2.1 Definice motivace 14
2.2 Proces motivace 15
2.3 Zdroje motivace 16
2.4 Pracovní motivace 17

3 MOTIVAČNÍ TEORIE **20**

3.1 Teorie instrumentality 20
3.2 Maslowova hierarchie potřeb 20
3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie 23
3.4 Expektační teorie 24
3.5 Teorie cíle 24
3.6 Teorie spravedlnosti 25

4 STIMULACE **26**

4.1 Definice stimulace 26
4.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací 26
4.3 Přehled prostředků stimulace 27
4.4 Stimulační účinek hmotné odměny 28

5 MOTIVAČÍ SYSTÉMY V ORGANIZACÍCH **29**

5.1 Zaměstnanecké benefity 30
5.2 Trendy v poskytování benefitů 32

6 FLUKTUACE **33**

6.1 Příčiny fluktuace 34
6.2 Demotivace 35
6.3 Manipulace 35
6.4 Mobbing 36

PRAKTICKÁ ČÁST **37**

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **38**

7.1 Filosofie společnosti 38
7.2 Zásady vedení 38
7.3 Motivační systém společnosti 39

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ **41**

8.1 Cíl výzkumu 41
8.2 Hypotézy 41
8.3 Výzkumný vzorek 42
8.4 Výzkumná metodika 42
8.5 Časová organizace výzkumu 43

9 ANALÝZA VÝSLEDKŮ 44
9.1 Doporučení 58
ZÁVĚR 60
SEZNAM ZKRATEK 64
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK 65
SEZNAM PŘÍLOH 67

ÚVOD

To nejcennější, co organizace vlastní, se skrývá v jejich zaměstnancích. Jsou to právě lidé se svými znalostmi a schopnostmi, kteří představují nejsilnější a nenapodobitelnou konkurenční výhodu. Způsob, jakým management organizace své zaměstnance řídí, se velkou měrou podílí na tom, zda společnost obstojí v dnešním velmi konkurenčním a nejistém podnikatelském prostředí.

Motivace pracovníků je činnost, která prochází napříč všemi úrovněmi managementu. Nejedná se již výhradně o aktivitu personalistů, ale je nelehkým úkolem každého vedoucího zaměstnance vhodným způsobem své podřízené pracovníky motivovat a kromě spokojenosti pracovníků také dosahovat lepších výsledků celé organizace. Výkonnost zaměstnanců totiž nezávisí pouze na znalostech, schopnostech a zkušenostech, ale také na jejich pracovním úsilí, schopnosti vytrvat, odhodláním a nadšením, se kterým práci konají, tedy na jejich motivaci. Pokud jsou zaměstnanci účinně a náležitě motivováni a v zaměstnání se cítí spokojeni, je v nich mimo jiné podnícena loajalita k organizaci a nevykazují sklony k vysoké fluktuaci.

Práce je rozdělena na dvě části, které na sebe navazují a navzájem se doplňují. V teoretické části je především zevrubně rozpracována problematika motivace, dále jsou zde zmíněny motivační teorie a stimulace. Pozornost je také věnována motivačním systémům organizací a s ní souvisejícím zaměstnaneckým benefitům. V práci je popsáno i téma fluktuace pracovníků.

Praktická část poukazuje na problematiku motivace zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba. Společnost je nejdříve představena a následuje seznámení se zaměstnaneckými benefity, které organizace poskytuje svým pracovníkům. Stěžejní kapitolou praktické části reprezentuje empirické šetření, které je realizováno dotazníkovou metodou. V návaznosti na získaná data jsou sumarizovány a vyhodnoceny výsledky, ke kterým bylo během šetření dospěno.

Cíle práce je na základě poznatků a empirického výzkumu je zmapovat tuto jednu z nejdůležitějších personálních činností, charakterizovat základní motivační prvky a formulovat návrhy a doporučení, která by vedla k efektivnější motivaci zaměstnanců společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOUČASNÉ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Je zřejmé, že rozvoj personálního řízení byl procesem, který se realizoval nerovnoměrně, neplánovaně a spíše nahodile. Docházelo k němu spíše pod tlakem událostí v průmyslu, v podnikání a ve společnosti než díky racionálnímu a cílenému rozvoji.

Jak uvádí Armstrong, ve vývoji personálního řízení lze vymezit následující etapy:

- péče o zaměstnance (přibližně od roku 1915 a ve dvacátých letech) - pro zaměstnance byla budována zařízení např. jako kyntýny a zaměstnavatelé se začali brát na vědomí jejich osobní zájmy. Pracovníci pověření péčí o zaměstnance se poprvé objevovali v muničních továrnách v průběhu první světové války,
- personální administrativa (třicátá léta) - v této fázi rozvoje byla kromě péče o zaměstnance vedoucím pracovníkům poskytována podpora ve formě získávání pracovníků a vedení evidence pracovníků,
- personální řízení - fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta)- v tomto období byl poskytován personální služby při získávání pracovníků, jejich evidenci, odborném výcviku a stále více se zapojovali do pracovních vztahů,
- personální řízení - fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta) - v tomto období se poskytované služby rozrostly o vytváření organizace, rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil, personální manažeři se stále více stávali profesionály,
- řízení lidských zdrojů - první fáze (osmdesátá léta) - tato doba se vyznačovala strategickým přístupem k rozvoji lidských zdrojů, rozvojem odměňování podle výkonu jako nejdůležitější motivační síly a systémem řízení výkonu,
- řízení lidských zdrojů - druhá fáze (devadesátá léta) - toto období bylo charakteristické firemní kulturou s důrazem na chamtivost a individualismus.

> Personalisté často přebírali roli interních konzultantů a soustředili se např. na vyhledávání pracovníků a konzultační činnosti v oblasti vzdělávání.[1]

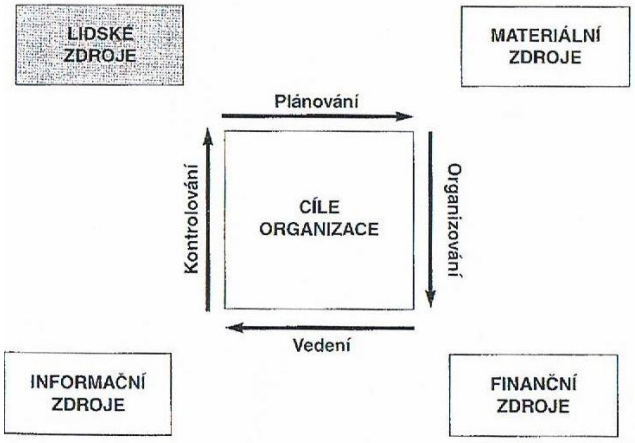
Řízení lidských zdrojů se stává nedílnou součástí každé společnosti, a to nejen na bázi denního využívání v rámci činnosti personalistů, ale také v rámci činnosti vedoucích pracovníků, kteří se spolupodílejí na personálních činnostech, ať se již jedná o oblast vedení zaměstnanců, jejich řízení, hodnocení či motivaci.

1.1 Pojetí a význam personální práce

Jak k tomuto tématu uvádí Koubek, jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí získat, propojit, uvést do pohybu a efektivně využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Neustálé získávání, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je nejdůležitějším úkolem organizace.[2] Tuto představu znázorňuje obrázek:

[1] ARMSTRONG, M. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 48-49. ISBN 80-7169-614-5.
[2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 13. ISBN 80-7261-033-3.

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 13. ISBN 80-7261-033-3.

Jelikož jsou to lidé, kteří uvádějí do pohybu ostatní zdroje a protože představují pro společnosti ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti celé společnosti, je personální práce, především v podobě odpovídající pojetí řízení lidských zdrojů, nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Dle mínění Armstronga lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako:

- rozmanité,
- strategické s vyzdvihnutím integrace,
- orientované na oddanost a angažovanost,
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím,
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické nežli kolektivistické,
- aktivita prováděná manažery,
- zaměřené na podnikové hodnoty.[3]

[3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

Dle Koubka se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytvářená pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčností personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy, vazby s obory,
- pomoc pracovníkům.[4]

Lze si povšimnout, že do popředí se dostává vše, co má spojitost s pružností a efektivností společnosti a formování efektivního a spokojeného personálu organizace. Především spokojený, tedy vhodným způsobem motivovaný personál, představuje hlavní konkurenční výhodu. Je tedy nelehkým úkolem manažerů motivaci svých zaměstnanců uchopit a maximálně zužitkovat možnosti, které skrývá.

[4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 20. ISBN 80-7261-033-3.

2 MOTIVACE

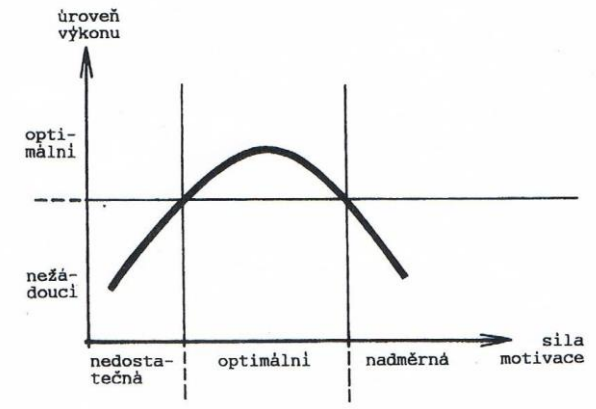
2.1 Definice motivace

Pojem motivace je latinského původu a jeho vznik můžeme přisuzovat latinskému slovu movere, od kterého bylo odvozeno a které znamená hýbat, motivovat. Tak jako většině psychologických pojmů, ani výrazu motivace není přisuzována zcela jednotná definice. Bedrnová říká, že *„každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným,“* [5] dle Hartla můžeme označit motivaci jako *„proces řídící síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování,“*[6] a dle Tureckiové je motivace *„vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“*[7] Motivaci lze tedy shrnout jako cílově orientované jednání, podnikání kroků, které s největší pravděpodobností povedou k dosažení konkrétního, jasně definovaného cíle.

Základní motivy tedy představují potřeby, které nás upozorňují, že nám něco schází, něčeho máme nedostatek. Pro jedince je přirozené tento deficit odstranit a svou potřebu ukojit. Při vzniku nedostatku napětí stoupá, jakmile se potřeb uspokojí, napětí klesá, případně zcela zanikne, což ukazuje následující obrázek.

[5] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 183. ISBN 80-7175-010-7.
[6] HARTL, P. *Stručný psychologický slovník.* 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 141. ISBN 80-7178-803-1.
[7] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 55. ISBN 80-247-0405-6.

Obrázek 2: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 184. ISBN 80-7175-010-7.

2.2 Proces motivace

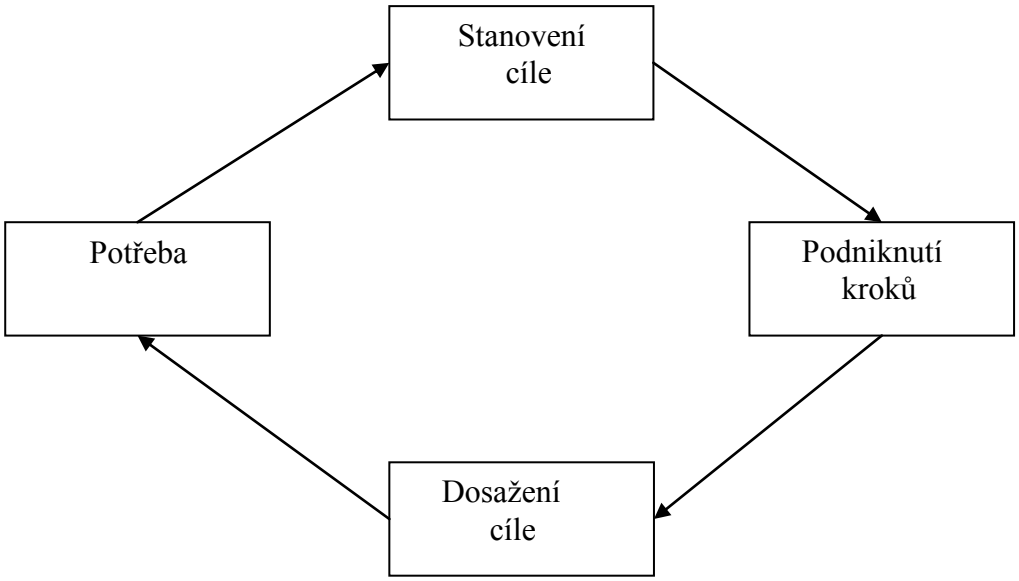
Teorie motivace zkoumá motivační proces, snaží se interpretovat, proč se zaměstnanci při vykonávání práce chovají určitým způsobem, proč zaměřují úsilí právě v tomto specifickém směru.

Armstrongův model procesu motivace naznačuje, že motivace je spuštěna vědomým nebo mimovolným zjištěním, že potřeby nebyly uspokojeny. Jedná se především o potřeby, které vyvolávají tužby něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně jsou vytyčeny cíle, v nichž je zakořeněna víra, že tyto cíle a tužby uspokojí. Nyní jsou voleny cesty, případně způsoby a druhy chování, od nichž se předpokládá, že povedou k dosažení vytyčených cílů. Pokud je konkrétního cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a dá se předpokládat, že chování, které k cíli vedlo, se v budoucnu zopakuje, pokud se podobná potřeba objeví. V případě, že cíle dosaženo není, nepředpokládá se, že se toto chování v budoucnu bude opakovat.[8] Jestliže člověk není motivován dostatečně, očekává se neuspokojivý výsledek, nedosažení cíle. Naopak nadměrná motivace může být hlavním činitelem destrukce činnosti, tedy

[8] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

neuspokojivého výsledku a nedosažení kýženého cíle. Usiluje se tedy o motivaci přiměřenou, která vede k žádoucí optimální úrovni výkonu. [9]

Obrázek 3: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.3 Zdroje motivace

Dle Bedrnové, motivaci člověka utváření skutečnosti, které se pojí pod názvem zdroje motivace. Tyto zdroje motivace jsou velmi rozmanité. Mezi základní patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty.[10]

[9] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 183. ISBN 80-7175-010-7.

Potřeby je možné definovat jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho, co jedinec považuje za klíčové pro život. I v případě, že člověk pociťuje přebytek, může to v něm vzbudit touhu odstranit jej. Potřeby jsou velmi rozmanité a vždy je to potřeba, která vzbudí v jedinci touhu uskutečnit cíl.

U návyků se jedná o určitý režim, který ve většině případů člověk více či méně dodržuje. Zde se mluví o opakované, ustáleném a zautomatizovaném způsobu jednání. Jakmile si na jistý způsob chování člověk navykne, stává se pro něj automatickým. Společensky nevhodné návyky se označují za zlozvyky.

Zájmy jedince se podílejí na motivaci velkou mírou. Zájem se definuje jako trvalejší zacílení jedince na konkrétní oblast předmětů a jevů. Předmět zájmu může být velmi pestrý, zatímco význam zájmů spočívá v tom, že výrazně přispívá k celkové charakteristice osobnosti jedince.

2.4 Pracovní motivace

Během vývoje lidské společnosti se práce stala nedílnou součástí činnosti člověka. Jak ve své publikaci uvádí Štikar, pracovní jednání je konkrétní způsob aktivity člověka, při které zaměstnanec prostřednictvím práce dosahuje naplnění svých potřeb, které přináší uspokojení.[11] *„Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci.“* [12]

Dle Tureckiové se mezi konkrétní faktory, které mají vliv na pracovní motivaci, a tedy na nástroje motivování se řadí:

- náplň práce,
- zapojování zaměstnanců a možnost angažovat se na cílech organizace nebo týmu,
- přenášení pravomocí a odpovědnost za vlastní výkon i za výkon celé pracovní skupiny,

[10] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 186. ISBN 80-7175-010-7.
[11] ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, s. 106. ISBN 80-246-0448-5.
[12] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 22. ISBN 978-80-247-2497-3.

- efektivní komunikace zaměstnanců s manažery a zpětná vazba,
- informovanost o dění ve společnosti a získávání všech informací, které zaměstnanci potřebují znát nejen pro odvedení uspokojivého pracovního výkonu, ale také pro pocit jistoty,
- příznivé mezilidské vztahy na pracovišti a uvnitř pracovní skupiny,
- příležitost k osobnímu i profesního rozvoje ve společnosti,
- spravedlivé a transparentní hodnocení pracovního výkonu,
- sociální program pro zaměstnance,
- manažer, který ovládá umění vedení lidí.[13]

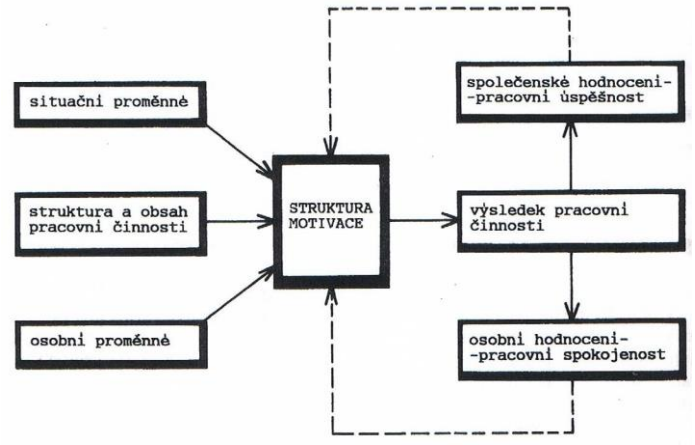
Bedrnová říká, že motivy, které působí na pracovní jednání jedinců, se člení:

- aktivní motivy, mezi které se řadí motivy podporující pracovní výkon, např. motiv být úspěšný,
- podporující motivy, které vytváří prostor pro účinek aktivních motivů, např. příjemné pracovní klima,
- potlačující motivy, které jedince od pracovního výkonu odvádějí, např. iniciativa zúčastnit se společenské debaty namísto práce na úkolu, který je třeba plnit.

Dodává, že členění je situační, přičemž ten samý motiv může mít za rozdílných okolností u různých pracovníků rozdílný význam.[14] Rozmanitost působících skutečností naznačuje jednoduchý model:

[13] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 71. ISBN 80-247-0405-6.
[14] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 199. ISBN 80-7175-010-7.

Obrázek 4: Motivace pracovního jednání



Zdroj: BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 200. ISBN ISBN 80-7175-010-7

Nakonečný v této souvislosti vyzdvihuje, že vztah k práci se formuje v průběhu pracovního procesu, je též nasměrován výchovou k práci, resp. k plnění povinností v dětství, a do značné míry také školní výchovou.[15]

[15] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 52. ISBN 80-85603-01-2.

3 MOTIVAČNÍ TEORIE

U zdrojů prvních teorií motivace stálo úsilí rozeznat, určit, roztřídit a vytvořit hierarchii lidských potřeb jako základního činitele, který uvádí lidskou i pracovní motivaci v hybnost.

3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na předpokladu, že pokud vykonáme jednu věc, povede to k věci druhé. Zjednodušeně tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Tato teorie se poprvé objevila ve druhé polovině devatenáctého století v souvislosti s cílem učinit práci co možná nejvíce racionální dosáhnout především ekonomických výsledků. Teorie instrumentality se domnívá, že pracovník bude motivován k práci, pokud budou odměny a tresty přímo úvěrné jeho pracovnímu výkonu, respektive především odměny budou zcela závislé na jeho faktickém výkonu. Tato teorie se opírá výhradně o systém vnější kontroly a nebere zřetel na množství dalších lidských potřeb, přesto se však tento model motivování pracovníků stále široce využívá a v některých případech může být i přínosné.

3.2 Maslowova hierarchie potřeb

Teorie motivace amerického psychologa Abrahama H. Maslowa je nejslavnější kvalifikací potřeb. Jak uvádí Armstrong, existuje pět základních kategorií potřeb, které jsou společné všem lidem, počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, která je nejvyšší potřebou ze všech.[16] Potřeby fyziologické a bezpečí se označují jako potřeby nižší neboli nedostatkové a následující tři skupiny se skládají z potřeb vyšších neboli růstových či deficitních.

[16] ARMSTRONG, M. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 301. ISBN 80-7169-614-5.

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- Fyziologické - řadíme sem potřebu kyslíku, vody, potravy, potřeby sexuální atd.
- bezpečí - potřeba pocitu bezpečí a jistoty života v neohrožujícím prostředí
- sociální - potřeba někam patřit, být milován, pocit sounáležitosti ke konkrétní skupině
- uznání - potřeba mít být respektován sám sebou i ostatními, potřeba úspěchu, spokojenost s vlastní prací
- sebeaktualizace - potřeba rozvíjet svůj talent a schopnosti, seberealizace, sebeuplatnění

Tato motivační teorie říká, že v případě, že člověk uspokojí nižší potřebu, stává se naléhavou potřeba vyšší a zaměření jedince je pak koncentrováno na uspokojení této vyšší potřeby. Seberealizace však dle Armstronga není možná, neboť je dle Maslowovy teorie člověk tvorem s přáními a pouze neuspokojená potřeba motivuje chování, přičemž potřeba je oním primárním motivátorem jednání.[17] K vývoji dochází tím, že se jedinci pohybují vzhůru po hierarchii potřeb, nicméně tento progres nemusí být nutně vzestupný. Nižší potřeby stále existují, i když momentálně nemají funkci motivátorů, a lidé se k dříve naplněným potřebám soustavně vracejí.

K potřebám jednotlivých pater lze najít ekvivalent i v podnikové praxi. Základní fyziologické potřeby opatřuje mzda nebo plat a náležité pracovní podmínky, potřeby jistoty a bezpečí zajišťují prostředky bezpečí a ochrany zdraví při práci a přeneseně také jistota pracovního místa, sociální potřeby se naplní sociálním kontaktem s kolegy a příslušností k jisté pracovní skupině. Potřeba uznání se naplní pracovním statusem a seberealizaci uskuteční pocit dobře vykonané práce. Tato teorie ke stále se objevujícímu přesvědčení, že základní motivace lidské činnosti je pouze ekonomická.

[17] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 26. ISBN 80-902105-8-9.

Na Maslowova navázal také Clayton Alderfer, který rozlišoval tři typy potřeb (ERB teorie):

- existence (sebezáchovy),
- sociální sounáležitosti (mezilidské vztahy, potřeby kontaktů a prestiže),
- růstu (všechny potřeby, které souvisejí se seberealizací, seberozvojem).

Tato teorie dle Dieblové říká, že:

- čím je potřeba méně uspokojována, tím dominantnější se stává,
- když je uspokojena, vytvoří se nová potřeba,
- také neúspěch může znamenat růst.[18]

Dle Armstronga vytvořil David C. McClelland odlišný způsob klasifikace potřeb, který byl postaven především na studiu manažerů. Vytyčil tři nejdůležitější potřeby:

- potřebu výkonu,
- potřebu spojenectví,
- potřebu moci.[19]

Teorie vysvětluje, že různí lidé mají tyto potřeby na různých úrovních hierarchie. Někteří lidé mají silnou potřebu výkonu, úspěchu, jiní naopak spojenectví nebo touhu po moci. Přestože některá z potřeb může být výrazná, neznamená to, že ostatní zastínila a neexistují.

[18] DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení.* 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 29. ISBN 80-902105-8-9.
[19] ARMSTRONG, M. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 303. ISBN 80-7169-614-5.

3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

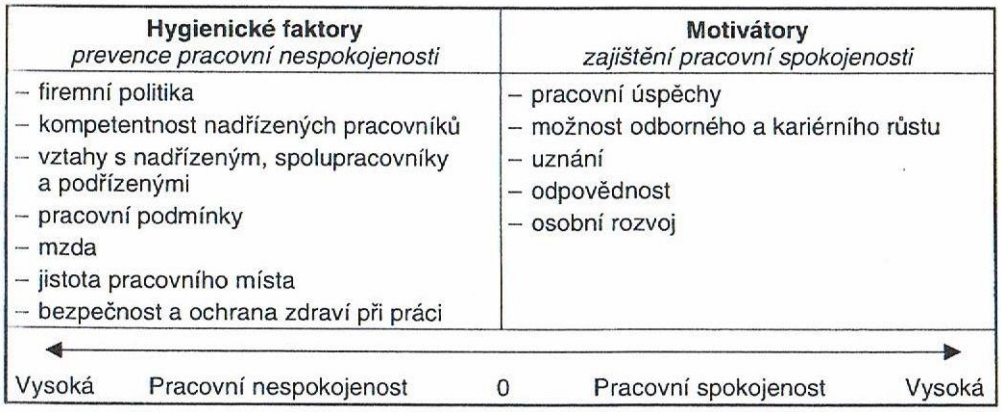
Jak uvádí Armstrong, dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) byl vypracován na základě zkoumání zdrojů pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Domnívalo se, že zaměstnanci přesně určí podmínky, které je při vykonávání jejich činnosti uspokojují či naopak.[20]

Mezi motivátory neboli faktory uspokojení se řadí např. úspěch, uznání, obsah práce jako takové, zodpovědnost, možnost vzestupu nebo seberozvoje. Čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím se zvětšuje pracovní spokojenost. Nepřítomnost či nedostatečná kvalita vede k demotivaci či snižování spokojenosti, nejsou však zdrojem nespokojenosti.

Mezi frustrátory neboli faktory hygienické faktory patří mzda, politika a vedení společnosti, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, jistota práce a další. Pociťují-li zaměstnanci nedostatek či nízkou kvalitu, stává se zdrojem nespokojenosti. Přítomnost však nemá přímý vliv na spokojenost.

[20] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 6: Herzbergova dvoufaktorová teorie



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 61. ISBN 80-247-0405-6.

3.4 Expektační teorie

Armstrong ve své publikaci uvádí, že pojem očekávání byl původně součástí pojmu valence – instumentalita – expentance, kterou formuloval Vroom. Expektační teorie říká, že pokud člověk volí mezi možnostmi, které představují nejisté výsledky, jeho chování je ovlivněno především mírou přesvědčení, že dané výsledky jsou možné. Očekávání je vymezeno jako aktuální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po konkrétním činu bude následovat konkrétní výsledek.[21]

3.5 Teorie cíle

Teorie cíle, kterou formuloval Latham a Lock tvrdí, že motivace i výkon samotný je vyšší v případě, že jsou jedincům stanoveny vysoké, ale splnitelné cíle, a následuje zpětná vazba výkonu. Významnou roli hraje i účast jednotlivců na stanovení cíle.

[21] ARMSTRONG, M. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 306. ISBN 80-7169-614-5.

3.6 Teorie spravedlnosti

Řeší, jak lidé vnímají, jak se s nimi jedná ve srovnání s ostatními. Teorie říká, že lidé budou lépe motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak demotivováni, pokud s nimi spravedlivě zacházeno nebude. Zde se naráží na úskalí subjektivního pocitu, co je a není spravedlivé jednání.

4 STIMULACE

4.1 Definice stimulace

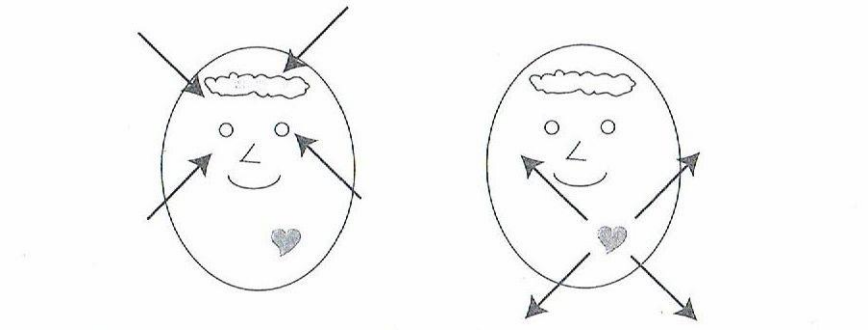
Ve své publikaci Plamínek uvádí, že je v manažerské praxi zavedeným zvykem pojem motivace a stimulace zaměňovat a není důvod proti tomu vznášet námitek. Je však důležité uvědomit si, že kladný vztah k úkolu vzniká buď proto, že je jeho splnění spojeno se ziskem, např. finanční či jiné odměny, nebo proto, že o jeho dosažení má zájem sám člověk, který má úlohu vykonat.[22] Dle Provazníka, stimulace k práci znamená záměrné ovlivňování motivace zaměstnanců, tedy působení na jejich pracovní ochoty.[23] *„Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí.“*[24]

4.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Jestliže je úkol vykonáván pod vlivem vnějších podnětů, jedná se o stimuly, pokud pod vlivem vnitřních podnětů či pohnutek, jedná se o motivy. Dle tvrzení Bedrnové, je znakem stimulu změna vnějších podmínek a znakem motivu reakce na tuto změnu.[25] V případě, že se použije k vyvolání zájmu o činnost již existující vnitřní motivy, jedná se o motivaci.

[22] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 14. ISBN 978-80-247-1991-7.
[23] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 199. ISBN 80-247-0470-6.
[24] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 27. ISBN 978-80-247-2497-3.
[25] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 211. ISBN 80-7175-010-7.

Obrázek 7: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 14. ISBN 978-80-247-1991-7.

4.3 Přehled prostředků stimulace

Bedrnová uvádí základní prostředky motivace, které působí v organizaci:

- hmotný činitel, kam řadíme především mzdu nebo plat,
- neformální hodnocení činnosti a osobnosti člověka,
- společenské hodnocení profese,
- pracovní podmínky a režim,
- hodnocení jednotlivce v pracovní skupině,
- porovnání výsledků vlastní činnosti s výsledky činnosti ostatních zaměstnanců,
- participace zaměstnance na činnosti podniku nebo skupiny,
- samotný proces práce,
- osobnost a jednání řídícího pracovníka.[26]

[26] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 214-217. ISBN 80-7175-010-7.

4.4 Stimulační účinek hmotné odměny

Při organizaci práce má odměňování nezastupitelnou roli. Odměňování zahrnuje především finanční odměnu za práci. Představuje prostředek, který pomůže jedinci naplnit potřeby a životní standard.

Předmětem odměňování je tvořen mzdovou soustavou, která má základ ve mzdové politice společnosti. Účelem mzdového systému je *„dosáhnout toho, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska zaměstnavatele.“*[27] Mzdová soustava určí kritéria, na jejichž základě se udává skladba a velikost mzdy. Jak uvádí Bedrnová, zpravidla se jedná o následující měřítka:

- znaky práce, kam se řadí např. požadované znalosti, zkušenosti a odpovědnost pracovníků, fyzická a psychická namáhavost práce, riziko nemocí z povolání,
- znaky pracovníka, které je doplňkové a jedná se o osobní kvality pracovníka, jeho zásluhy, odpracované roky aj.,
- podnikové nebo resortní okolnosti, na které se bere zřetel při snaze ovlivnit hmotnými pohnutkami všechny zaměstnance.[28]

[27] D´AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag, 2011, s. 149. ISBN 978-80-7263-646-4.
[28] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 218. ISBN 978-80-7263-646-4.

5 MOTIVAČÍ SYSTÉMY V ORGANIZACÍCH

Způsob, jakým organizace motivuje své zaměstnance, je naprosto zásadní úkol, kterému musí zaměstnavatel dostát. Propracovaný systém hodnocení zaměstnanců zvýší pracovní výkon i spokojenost zaměstnanců, podnítí jejich iniciativu, předejde fluktuaci a zlepší pracovní podmínky pracovníků. Jak říká Bedrnová*, „efektivnost podniku je ovlivňována tím, jak je schopen cílevědomě usměrňovat aktivitu lidí.“*[29] Účinně sestavené vedení zaměstnanců a k tomu se vztahující motivační program si klade za cíl pracovníky motivovat, rozvíjet a usměrňovat jejich činnost.

Jak v této souvislosti hovoří Výrost, motivování by mělo mít systematický charakter v podobě motivačního systému obsahující soubor stimulů, který odpovídá posláním a úkolům společnosti a pracovních týmů.[30]

Jak říká Bedrnová, cíle motivačního programu společnosti je zahrnout veškeré okolnosti podnikového dění, které jsou z pohledu zaměstnanců závažné. Jedná se o následující skutečnosti:

- ekonomické a společenské postavení podniku, čili jeho ekonomický a také společenský profil,
- zařazení, uplatnění a perspektivu zaměstnanců ve společnosti, kam spadá výběr, přijímání, rozmisťování i propouštění zaměstnanců,
- podmínky ideálního využití pracovníků, kam se řadí mimo jiné pracovní režim nebo společenské podmínky na pracovišti,
- připravenost zaměstnanců vyrovnat se se změnami,
- zdravotní, sociální a kulturní péče o pracovníky, tedy uspořádání sociálně ekonomického zázemí, které se týká především zátěžových nebo krizových situací v životě zaměstnanců,
- vztahy mezi pracovníky, pracovními týmy a společností.[31]

Bedrnová ve své publikace dále uvádí, že přípravy a realizace motivačního programu firmy se skládají z následujících kroků:

---

[29] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 265. ISBN 978-80-7263-646-4.
[30] VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I.* 1. vyd. Praha: Portál, 1998, s. 51. ISBN 80-7178-269-6.
[31] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 272-273. ISBN 978-80-7263-646-4.

- analýza převažujících druhů motivace pracovního jednání,
- vytyčení krátkodobých a dlouhodobých cílů motivačního programu,
- charakteristika skutečné výkonnosti zaměstnanců a porovnání v rámci koncepce žádoucí výkonnosti,
- určení činitelů, které mají stimulující charakter,
- příprava skutečného využití stimulačních vlivů,
- vytvoření firemního dokumentu, který je komplexním vyjádřením motivačního systému,
- kontrola provedení a efektivity motivačního systému společnosti.[32]

Zvládnutí problematiky stimulačních prostředků a jejich využití je podmíněno definováním podmínek, za kterých může motivační program fungovat, a to:

Odměňování pracovníků cílí na racionální stimulaci zaměstnanců a stojí ve světle zájmu jak zaměstnanců, tak organizací. Odměňování zahrnuje také povýšení, pochvalu a zaměstnanecké výhody, kterými se bude autorka dále zabývat.

Motivační systém společnosti odráží jeho přístup, konkrétní situaci a snahu o dobré hospodářské výsledky firmy, není tedy možné vytvořit jej jako obecně platný předpis.

5.1 Zaměstnanecké benefity

Jak uvádí d´Ambrosová, praxe ukazuje, že jedním z hlavních předpokladů úspěšnosti společnosti je nejenom výrobní program, ale také to, jak je schopna pracovat s lidským potenciálem. Existence či absence zaměstnaneckých benefitů ve firmě je váženým kritériem při hodnocení společnosti na trhu a je velmi citlivě vnímána také novými uchazeči o zaměstnání.[33]

Armstrong uvádí, že zaměstnanecké výhody se dělí do kategorií:

- penzijní systémy, které jsou považovány za jednu z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod,

[32] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 274. ISBN 978-80-7263-646-4.
[33] D´AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty.* 4. vyd. Olomouc: Anag, 2011, s. 187. ISBN 978-80-7263-646-4.

- osobní jistoty, kam se řadí posílení nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- finanční výpomoc, tedy především půjčky,
- osobní potřeby, např. dovolená na zotavenou, péče o děti, rekreační zařízení,
- jiné výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako přípatky na ošacení, mobilní telefony,
- nehmotné výhody, nebo-li vlastnosti společnosti, které pomáhají nastolit kvalitní pracovní život a činí z ní zajímavé místo, kde stojí za to pracovat.[34]

Koubek uvádí, že v evropských poměrech se zaměstnanecké výhody spíše dělí do tří skupin:

- výhody sociální povahy, tedy důchody poskytované společností, částečné či úplně hrazení životního pojištění, půjčky a ručení za ně, mateřské školky aj.,
- výhody, které mají charakter vztahu k práci, např. stravování, výhodnější prodej produktů firmy, vzdělávání,
- výhody spojené s postavením společnosti, čili firemní automobily, bezplatné bydlení, nárok na oděv atd.[35]

Dle systému, který má společnost zavedený, je možné některé zaměstnanecké benefity čerpat povinně, zatímco jiné dle názoru zaměstnance. Pokud má organizace odbory, zpravidla se zaměstnanecké výhody zanáší do kolektivních smluv.

Pozitivní dopad má, jestliže se společnost zajímá o preferenci benefitů samotnými zaměstnanci. Uniformita výhod nastavených vedením společnosti nebo personálním oddělením nemusí nutně také vystihovat skutečné potřeby pracovníků. Zde se jedná o tzv. kafeteria systém a pracovník má možnost zvolit z nabídky výhod pro něj tu nejvýhodnější. Pokud se jeho potřeby a preference změní, využívá flexibility možnosti změny souboru zaměstnaneckých benefitů. Zatímco za plus systému se považuje možnost ušetřit za benefity, o které není zájem, nevýhodou je jeho administrativní náročnost.

[34] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: 2007, s. 595-596, ISBN 978-80-247-1407-3.
[35] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistky*. 3. vyd. Praha: Management press, 2006, s. 298. ISBN 80-7261-033-3.

Důležité je systém benefitů průběžně a v předem stanovených periodách aktualizovat a reagovat tak nejen na měnící se potřeby zaměstnanců, ale držet krok také s určitými trendy, které systém provází. Neočekává se, že zaměstnavatel přijme veškeré požadavky, cílem je skloubit možnosti firmy s potřebami pracovníků. Pokud se průzkumy preference neuskutečňují, může docházet k neefektivnímu využití prostředků a nespokojenosti zaměstnanců.

5.2 Trendy v poskytování benefitů

Je důležité uvědomit si, že benefity tvoří součást celkových nákladů na mzdy organizace a svým založením doplňují a podporují celkový systém odměňování zaměstnanců. Škála, kterou zaměstnavatel poskytuje, by tedy měla zaručit jejich využití pracovníky a zajistit firmě i jistou návratnost, a to ve formě podpory jejích strategických cílů a hodnot. Jak poukazuje Macháček, poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžních i nepeněžních plnění, přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli.[36] Společnost také nesmí zapomínat na to, že poskytování benefitů je úzkostlivě sledováno pracovníky, kde pociťovaná nespravedlnost může způsobit značné problémy.

Mezi nejčastěji poskytované benefity se řadí týden dovolené nad rámec znění zákoníku práce, příspěvek na stravování či zajištění občerstvení na pracovišti, zavádění pružné pracovní doby pro zaměstnance, kde čerpání tohoto benefitu povaha práce umožňuje, dále poskytování mobilních telefonů nebo notebooků. S přihlédnutím na stále vzrůstající nároky kladené na zaměstnance dochází ke změně vnímání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, na což někteří zaměstnavatelé reagují např. poskytnutím bezplatných poradenských služeb, hlídání dětí nebo cenově zvýhodněné členství ve fitness centrech.

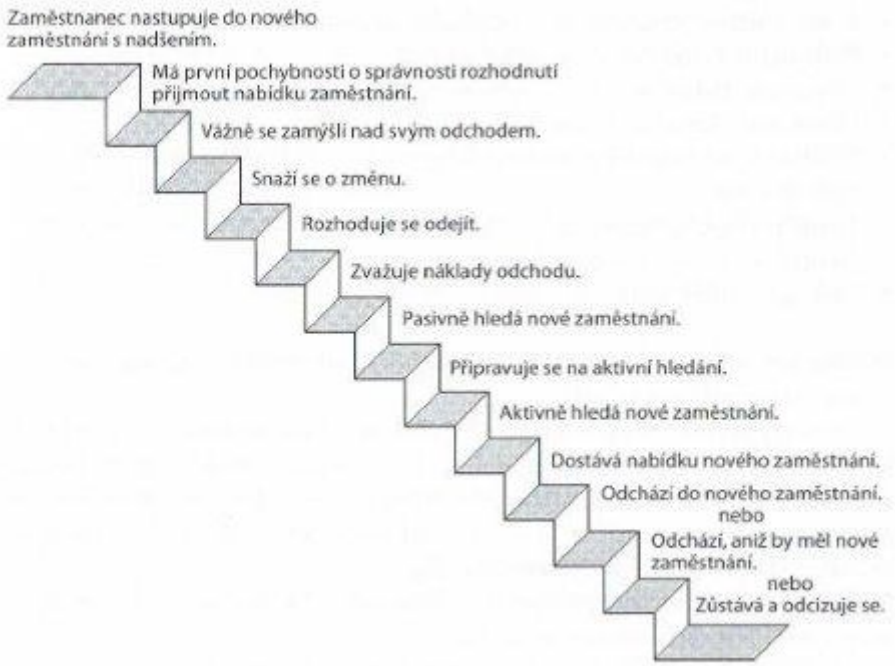
Poskytované benefity však ne vždy odráží reálnou potřebu zaměstnanců a je proto nasnadě zavedení či změnu struktury zaměstnaneckých benefitů se zaměstnanci vždy komunikovat.

[36] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013, s. 15. ISBN 978-80-7478.

6 FLUKTUACE

Kolman hovoří o tom, že jednou z proměnných, které zrcadlí motivaci pracovníka, je tendence odejít.[37] Branham upozorňuje, že fluktuace pracovníků není jednorázová záležitost, ale charakterizuje ji proces odcizení, který může trvat dny, týdny i roky.[38]

Obrázek 8: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance



Zdroj: BRANHAM, L. *Sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 25. ISBN 978-80-247-2903-9.

Z obrázku je patrné, že fluktuace zaměstnanců velmi často nebývá jen zkratové jednání, ale proces, celý souhrn kroků, který v pracovnících zraje a který končí buď odchodem pracovníků, nebo odcizením společnosti, ve které pracuje. Událostí,

[37] KOLMAN, L. et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 93. ISBN 978-80-7201-892-5.
[38] BRANHAM, L. *Sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 24. ISBN 978-80-247-2903-9.

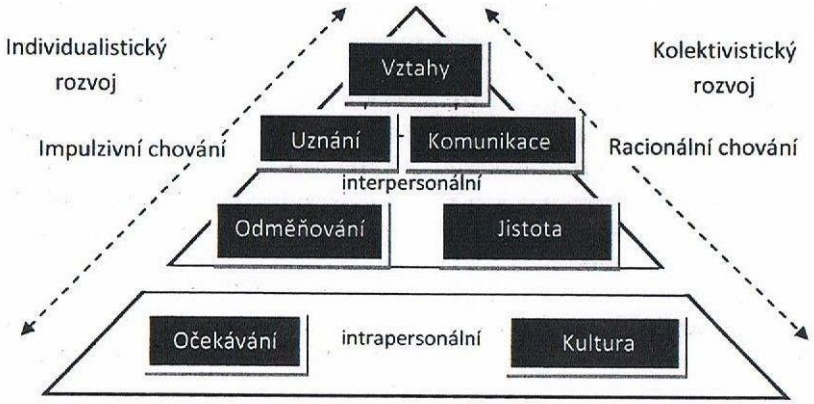
které spouští proces odcizení, je celá řada, např. absence povýšení, přeřazení, neetické jednání společnosti, diskriminace, nižší plat v porovnání se zaměstnanci vykonávající stejnou práci, vynucování autority, konflikty s nadřízeným nebo nenavýšení platu.

6.1 Příčiny fluktuace

Jak ukazuje obrázek níže, Vnoučková ve své publikaci říká, že faktory ovlivňující fluktuaci jsou následující:

- faktor kultury,
- faktor odměňování,
- faktor vztahů,
- faktor uznání,
- faktor jistoty,
- faktor komunikace.[39]

Obr 9: Vztahy a třídění faktorů ovlivňující fluktuaci



Zdroj: VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* 1. vyd. Praha: 2013, s. 102. ISBN 978-80-904645-9-9.

[39] VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: 2013, s. 105-111. ISBN 978-80-904645-9-9.

Brandam uvádí deset nejčastějších příčin, které vedou k odchodu zaměstnance:

- špatný management,
- nedostatek možností kariérního růstu a dalšího povýšení,
- špatná komunikace,
- plat,
- nedostatek uznání,
- špatné nejvyšší vedení,
- nedostatek školení,
- nadměrné pracovní vytížení,
- nedostatek nástrojů a prostředků,
- nefungující týmová spolupráce.[40]

6.2 Demotivace

K problematice demotivace Heller poukazuje na souvislost s fluktuací a dále na skutečnost, že pracovní demotivace je často způsobena špatným systémem nebo přetížením.[41] Je tedy nutné odstranit příčiny demotivace a zlepšit pracovní situaci zaměstnanců a příčiny demotivace podrobit důkladné analýze. Demotivace může být způsobena stresem, problémy v osobním životě nebo nemocí, dále také systémem práce nebo osobním postojem k ní. Rozhovor s demotivovaným pracovníkem odhalí, v čem problém spočívá a umožní řešení šité na míru konkrétní situaci.

6.3 Manipulace

Motivace a manipulace spolu úzce souvisí, oboje určitým způsobem ovlivňují jiné lidi. Clegg míní, že toto ovlivňování osob má i etický aspekt, protože pokud

[40] BRANHAM, L. *Sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 34-35. ISBN 978-80-247-2903-9.
[41] HELLER, R. *Jak motivovat druhé.* 1. vyd. Praha: Slovart, 2001, s. 14. ISBN 80-7209-328-2.

se při působení na druhé využívá skutečných zájmů lidí a posilujeme je, jedná se o motivaci, ovšem ve chvíli, kdy vědomě sázíme na zájmy, které nejsou v souladu s jejich objektivními potřebami, hovoří se o manipulaci.[42] Mezi motivací a manipulací je tenká a pro mnohé obtížně znatelná a uchopitelná hranice, Dieblová k tématu uvádí, že vodítkem a rozlišujícím bodem je transparentnost, jinými slovy motivace je pro dotyčného transparentní, zatímco manipulace tuto průhlednost ztrácí.[43]

6.4 Mobbing

K mobbingu neboli šikaně již docházelo v prvních sociálních skupinách pravěkých předků. Výraz mobbing použil jako první etolog Konrád Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na predátora, v 60. letech minulého století chirurg Heinemann zavedl výraz také do oblasti mezilidského chování.

Všude, kde spolu lidé pracují a tráví spoustu času, vznikají malé či velké neshody a ne vždy lze mluvit o ideální atmosféře na pracovišti. Drobné konflikty jsou toho součástí a někdy jsou naopak vhodné, protože podněcují lidskou podnikavost a soutěživost. Kratz říká, že mobbing je řada negativních jednání vůči určitému člověku, kterých se jiný jedinec nebo skupina dopouští alespoň jednou týdně po dobu minimálně půl roku.[44] Útoky vykonávané nadřízeným se označují pojmem „bossing“ a útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky se nazývají „staffing.“

Cílem těchto aktivit je zamezit oběti mezilidské vztahy, snížit nebo omezit spolupráci s obětí a poškodit její sociální vazby a vážnost. Obětí může být jak nevýrazná, neprůbojná a citlivá osobnost, tak sebejistí zaměstnanci. Typický profil oběti tedy neexistuje. Jakmile jedinec cítí, že se stal obětí mobbingu, je nutné z toho okamžitě vyvodit závěry, jednat a bránit se. Důležité je, aby personální oddělení či vedoucí pracovníci před impulsy nebo stížnostmi mobbingu nezavírali oči. Dlouhodobě napjaté, vyhrocené pracovní klima a atmosféra ve společnosti se snadno rozšíří i do okolí, což může poškodit pověst firmy a mít neblahý vliv na obsazování pozic, případně ohrozit chod zasaženého oddělení.

[42] CLEGG, B. *Motivace.* 1. vyd. Brno: CP books, 2005, s. 125. ISBN 978-80-251-0550-4.
[43] DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení.* 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 15. ISBN 80-902105-8-9.
[44] KRATZ, H. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je ověřit hypotézy, které autorka stanovila v úvodu práce a které reprezentuje otázka: Co motivuje k práci zaměstnance Kauflandu Česká republika v. o. s.? Autorka se bude věnovat pracovní motivací zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v. o. s., představí společnost, její organizační strukturu, zásady vedení a sociální program pro zaměstnance. Dále bude analyzovat výsledky empirického výzkumu, který byl realizován formou dotazníkového šetření a formulovat návrhy a doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců společnosti.

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Kaufland Česká republika v. o. s. je člen mezinárodní společnosti Kaufland se sídlem v Německu. Společnost provozuje hypermarkety s potravinářským i nepotravinářským zbožím širokého výběru.

Historie společnosti sahá do roku 1930, kdy byla v Německu založena Josefem Schwarzem. Kromě České republiky provozuje pobočky také v Německu, Polsku, Chorvatsku, Rumunsku, Bulharsku a na Slovensku.

V České republice byl první obchodní dům otevřen v roce 1998 v Ostravě. Jednalo se o první pobočku otevřenou mimo Německo. Od této doby ušla firma značný kus cesty a dnes je úspěšným provozovatelem přes sto hypermarketů po celé České republice.

Dnes je již stálicí na českém trhu a svou pozici lídra potvrdila mimo jiné získáním ocenění 1. místa v kategorii Supermarket průzkumu Dobrá značka 2013, Obchodník s potravinami 2013, Volba spotřebitelů 2014 – Novinka roku nebo Czech Superbrands award 2014.

7.1 Filosofie společnosti

Heslo společnosti zní „tady jsem správně.“ Organizace cílí především na své zákazníky, bojuje o ně, váží si jich a nabízí jím kvalitní zboží i služby. Zákazníky nezískává pouze na základě nízkých cen, ale dnes již také díky propracovaného systému zákaznických garancí a služeb, bohatému výběru a příjemnému prostředí.

7.2 Zásady vedení

Jedná se o výčet hlavních zásad, které pomáhají vedoucím pracovníkům společnosti při jejich každodenní práci.

Společně sjednané cíle - organizace spolu se zaměstnanci stanovuje cíle, definuje jasné úkoly a vytváří prostor pro vlastní zodpovědnost a iniciativu.

Důvěra v zaměstnance - společnost důvěřuje svým zaměstnancům, že svěřené úkoly vykonávají podle svých nejlepších možností a že přicházejí s nápady a návrhy, které společnost posunou vpřed.

Hovoř místo psát - tato zásada zajišťuje přímou, otevřenou a průběžnou komunikaci.

Férovost - zajišťování toho bodu je základ pro vzájemné férové jednání.

Spolehlivost – firma dodržuje sliby a ujednání a je věrohodným partnerem pro zaměstnance.

Chvála – uznání – schopnost konstruktivní kritiky – každému zaměstnanci se pravidelně poskytuje zpětná vazba o jeho výkonech a chování. Zaměstnanec je motivován i tím, že mu je poskytnuta konstruktivní kritika i pochvala za dobře odvedenou práci.

Kontrola a podpora – kontrola probíhá přiměřeně a věcně. Společně se zaměstnanci je využíváno potenciál a ochota se neustále zlepšovat.

Nadřízený – vzor – společnost je, a to i během krizí a konfliktních situaci, spolehlivá, čestná, důvěryhodná a loajální.

Otevřenost – firma je otevřena měnícím se požadavkům, nárokům a rámcovým podmínkám s cílem dalšího zlepšení a rozvoje.

7.3 Motivační systém společnosti

Motivační systém společnosti je založen na pravidle, že každý zaměstnanec obdrží svoji mzdu ve stanoveném termínu, nikoli později. K finanční odměně se následně přidává tzv. sociálního program pro zaměstnance. Tento program navozuje loajální a důvěryhodnou atmosféru mezi zaměstnancem firmou samotnou, zároveň se programem také snaží o navázání dlouhodobé spolupráce.

Dovolená je zaměstnanci vyměřena v rozsahu čtyř týdnů na kalendářní rok, přičemž od druhého kalendářního roku trvání pracovního poměru má zaměstnanec nárok na jeden den navíc za každé odpracované čtvrtletí. Od třetího roku pracovního poměru má již zaměstnanec nárok na pět týdnů dovolené na kalendářní rok.

Dvakrát za kalendářní rok je přidělen příspěvek pro konkrétní obchodní dům příspěvek na letní grilování a vánoční oslavu. Tento příspěvek mohou čerpat všichni zaměstnanci bez ohledu na to, jak dlouho v organizaci pracují.

S výplatními páskami za měsíc listopad, tedy v prosinci, je všem zaměstnancům předána pozornost podniku ve formě vánočního balíčku. Tento balíček obvykle obsahuje alkoholický nebo nealkoholický nápoj a drobné delikatesy.

Příspěvek na svatební kytici je vyplácen do výše osmi set Kč, tato platba je realizována na základě předloženého daňového dokladu o uhrazení kytice.

Jakmile zaměstnanec dodá rodný list dítěte, je mu zaslán příspěvek po narození dítěte ve výši jednoho tisíce Kč.

Věrnostní příspěvek za desetileté působení u firmy v hodnotě jednoho tisíce Kč, jak již název vypovídá, se uděluje, jakmile zaměstnanec pracuje u společnosti deset let.

Zaměstnanci společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. mají nárok na slevu cen zemního plynu a elektrické energie pro vlastní domácnost dodavatele E. ON energie a. s. a Pražská plynárenská a. s.

Pracovní smlouva na dobu neurčitou je se zaměstnanci sepsána již v den nástupu, nedochází tedy zde k řetězení pracovních smluv na dobu určitou, které vytváří stresující a nejisté prostředí pro zaměstnance.

Mzda je společnosti rozepsána na tři stupně, přičemž jednotlivé stupně se navyšují vždy po roce. Mzdové stupně jsou součástí pracovní smlouvy, kterou pracovníci obdrží ideálně v den podpisu, nejpozději však v den nástupu do práce. Cílem mzdových stupňů je dodat pracovníkům pocit jistoty a motivace k práci.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

8.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu práce je rozklíčovat faktory, které motivují k práci zaměstnance společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. na pobočce Praha Podbaba. Znamená to sestavit dotazník, který bude cílit na motivační preference zaměstnanců, po provedení šetření analyzovat data a podat návrh možného zlepšení pracovní motivace zaměstnanců.

8.2 Hypotézy

Na základě cíle autorka stanovila výzkumné hypotézy, které pomohou najít odpověď na základní otázku: Co motivuje k práci pracovníky společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba?

Hypotéza č. 1: Největší vliv na pracovní motivaci zaměstnanců společnosti Kaufland České republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba má mzda.

Hypotéza č. 2: Jistota pracovního místa je u zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba je hodnocena jako významnější motivátor než kariérní postup a náplň práce.

Autorka předpokládá, že zaměstnance společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba nejvíce k práci motivují finanční prostředky, které zaměstnancům umožní naplnění a dostání svých závazků. Usuzuje tak, neboť na filiálce Praha Podbaba pracuje jako personalistka, zná poměry zaměstnanců a jejich finanční situaci, proto se domnívá, že mzda pro ně představuje nejsilnější motivační faktor. Závazky, kterým musí pracovníci dostát, často představují závažný problém. Na finanční motivaci k práci navazuje jistota pracovního místa, která je důležitějším motivátorem než kariérní postu nebo náplň práce samotné. Pro pracovníky je maximálně důležité, aby uspokojili své potřeby a závazky, které jsou často nad jejich možnosti, proto se autorka domnívá, že jsou ostatní motivační složky, patrné

u zaměstnanců, kteří mají vytvořené hodnotné zázemí, např. náplň práce, firemní kultura, vztahy na pracovišti nebo kariérní posun, odsunuty do postranní.

8.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek představují všichni zaměstnanci společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba, kteří jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Není limitováno, zda pracovníci již prošli tříměsíční zkušební dobou. Počet zaměstnanců k 31. 10. 2014 činil 121 pracovníků. Všem zaměstnancům byl dotazník předán.

8.4 Výzkumná metodika

Jako klíčový zdroj informací zvolila autorka dotazník, který byl vytvořen za spolupráce vedoucího obchodního domu. Dotazníková forma šetření je považována za nejčastěji využívanou, jelikož má mnoho výhod. Řasí se mezi ně především časová nenáročnost a možnost získání velkého množství údajů.

Dotazníky jsou pro účely práce sestaveny tak, aby zajišťovaly anonymitu, která zajistí větší věrohodnost.

Dotazník se skládá z několika částí. První část se zaměřuje na celkovou spokojenost zaměstnanců, druhá cílí na zjištění, co konkrétně pracovníky motivuje k práci. Další část zkoumá spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými benefity a dále následuje série otázek vztahující se k nadřízeným pracovníků. Poté jsou zaměstnanci vyzváni k celkovému hodnocení společnosti a mají zde prostor vyjádřit své návrhy na zlepšení motivace. Na závěr je položeno několik otázek vztahující se k identifikačním údajům.

8.5 Časová organizace výzkumu

Všem zaměstnancům společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba byly dotazníky předány nejpozději do 31. 10. 2014. Distribuci mezi pracovníky zajišťovali vždy vedoucí příslušných oddělení. Zaměstnanci vraceli vyplněné dotazníky opět svým vedoucím oddělení nejpozději do konce listopadu, respondenti tedy měli jeden měsíc na vyplnění. Vedoucí oddělení předali dotazníky autorce, tedy personalistce filiálky Praha Podbaba. Autorka poté v průběhu měsíce listopadu sumarizovala výsledky dotazníkového šetření a konkretizovala možné návrhy na zlepšení pracovní motivace zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba.

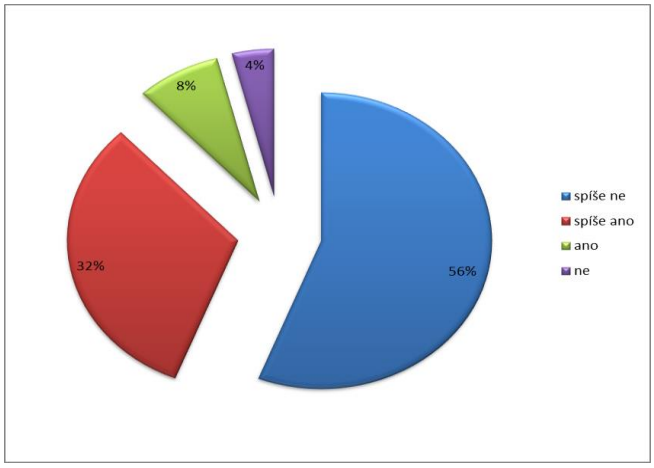
9 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 69% zaměstnanců, což představuje 83 respondentů, tedy dostatečně vysoké procento pro získání reprezentativního a relevantního výsledku šetření.

Otázka č. 1: Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a?

56% respondentů uvedlo, že je v současné době v zaměstnání spíše nespokojeno. 32% dotázaných odpovědělo, že je v zaměstnání spíše spokojeno, 8% zaměstnanců mínilo, že jsou spokojeni a zbylé 4% dotázaných je dle výsledků šetření nespokojeno.

Graf 1: Spokojenost v zaměstnání

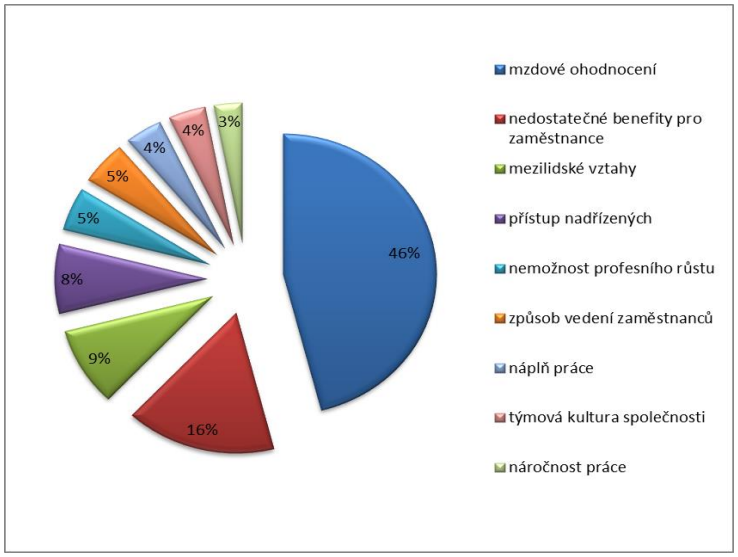


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Pokud ne, co považujete za hlavní důvod Vaší nespokojenosti?

Nejvíce dotázaných, tedy 46% zaměstnanců uvádí, že jsou nespokojeni se mzdovým ohodnocením. Dalším nejčastěji zmiňovaným předmětem nespokojenosti pro 16% respondentů jsou nedostatečné benefity pro zaměstnance, následují mezilidské vztahy, které jsou atributem nespokojenosti pro 9% hodnotících a 8% všech odpovědí říká, že činitelem nespokojenosti je přístup nadřízených. Nemožnost profesního růstu, způsob vedení zaměstnanců, náplň práce, týmová kultura společnosti a náročnost práce nemají rozhodující vliv při hodnocení nespokojenosti respondentů. Nikdo z účastníků šetření nevyužil možnosti uvést jiné důvody nespokojenosti.

Graf 2: Důvody nespokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením?

Dle tabulky, která zobrazuje četnosti odpovědí na jednotlivé otázky, lze vypozorovat, že respondenti vesměs nehodnotí dotazy týkající se zajímavosti práce, dobrých mezilidských vztahů, přístupu nadřízených, jistoty zaměstnání, příjemného pracovního prostředí, ohodnocením práce, programu benefitů nebo kariérního postupu kladně.

Tabulka 1: Hodnocení stupně souhlasu/ nesouhlasu

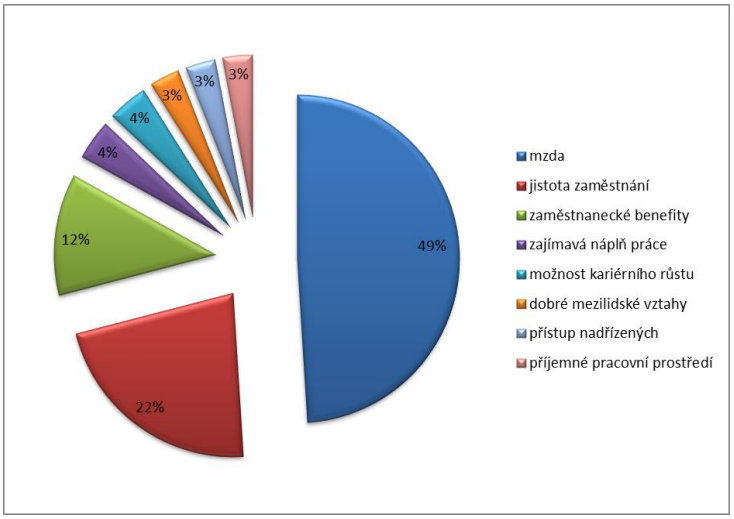
	stupeň souhlasu				
	velmi důležité				**absolutně nedůležité**
Důležitost motivátorů:	□	□	□	□	□
zajímavá náplň práce	4	9	10	18	42
dobré mezilidské vztahy	6	5	11	22	39
dobrý přístup nadřízených	6	7	9	21	40
jistota zaměstnání	32	25	19	5	2
příjemné pracovní prostředí	2	6	15	25	35
spokojenost se mzdou	42	37	2	2	0
program zaměstnaneckých benefitů	28	25	16	9	5
možnost kariérního postupu	2	2	12	29	38

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Co Vás motivuje k práci?

Nejvíce, čili 49% dotázaných uvedlo, že mzda je nejdůležitější motivační faktor. 22% respondentů uvedlo, že jsou nejvíce motivováni jistotou zaměstnání a následují zaměstnanecké benefity, které jsou důležitou motivační složkou pro 12%. Zajímavá pracovní náplň, možnost kariérního růstu, dobré mezilidské vztahy, přístup nadřízených a příjemné pracovní prostředí uvádí jako motivační faktor pouze hrstka dotázaných. Zde opět nikdo ze zaměstnanců nevyužil možnosti vlastního vyjádření a uvedení jiného než nabízeného motivačního faktoru. Je zřejmé, že největší motivátor k práci představuje mzda.

Graf 3: Motivace k práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Přiřaďte důležitost k jednotlivým pracovním motivátorům:

Z tabulky, která zobrazuje četnosti odpovědí na jednotlivé otázky, vyplývá, že pro zaměstnanci filiálky Praha Podbaba jsou při práci důležité materiální stránka - spokojenost se mzdou, jistota zaměstnání a program zaměstnaneckých benefitů.

Tabulka 2: Hodnocení stupně důležitosti/ nedůležitosti

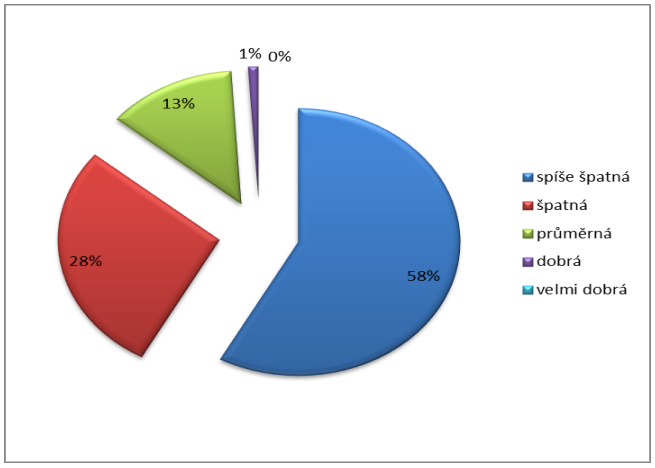
	stupeň souhlasu				
	velmi důležité				**absolutně nedůležité**
Důležitost motivátorů:	□	□	□	□	□
zajímavá náplň práce	4	9	10	18	42
dobré mezilidské vztahy	6	5	11	22	39
dobrý přístup nadřízených	6	7	9	21	40
jistota zaměstnání	32	25	19	5	2
příjemné pracovní prostředí	2	6	15	25	35
spokojenost se mzdou	42	37	2	2	0
program zaměstnaneckých benefitů	28	25	16	9	5
možnost kariérního postupu	2	2	12	29	38

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jak hodnotíte úroveň, jakou Vás Kaufland Česká republika v. o. s. motivuje k práci?

Většina pracovníků, tedy 58%, považuje úroveň motivace k práci za spíše špatnou. 28% dotázaných uvedlo, že úroveň motivace k práci shledává špatnou. Pouze 13% zaměstnanců úroveň motivace hodnotí jako průměrnou. Následuje 1% zaměstnanců, kteří úroveň motivace považují za dobrou. Velmi dobrou úroveň motivace nikdo z dotázaných neshledává. Z vyhodnocení vyplývá, že převažující pracovníci, kteří shledávají úroveň motivace jako spíše špatnou.

Graf 4: Úroveň motivace k práci

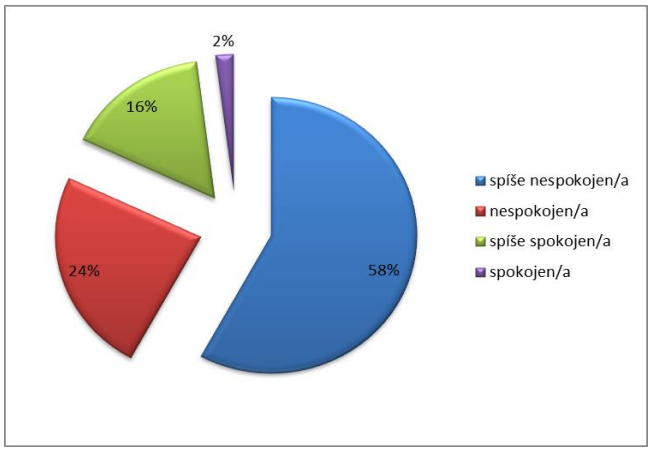


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Se mzdou jste:

Výsledky informují, že jsou zaměstnanci v souhrnu se mzdou spíše nespokojeni, což uvedlo 58% respondentů. 24% zaměstnanců je nespokojeno a dále následuje 22% pracovníků, kteří se cítí spíše spokojeni. Spokojeno se mzdou je pouhé 2% respondentů.

Graf 5: Spokojenost se mzdou

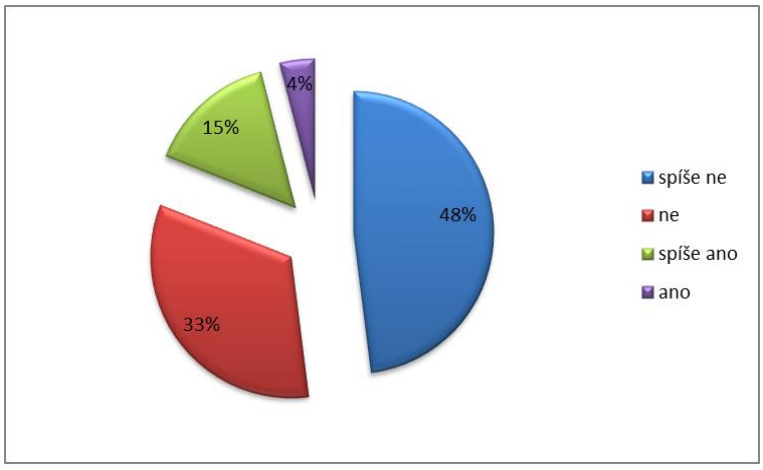


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Myslíte si, že výše odměn odpovídá vykonené práci?

Z Grafu vyplývá, že 48% pracovníků odpovědělo, že výše odměn spíše neodpovídá vykonané práci, následuje 33% respondentů, kteří říkají, že výše odměn neodpovídá vykonané práci, dále následuje 15% dotázaných, jež uvádějí, že výše odměny spíše odpovídá vykonané práci a 4% zaměstnanců, považující výše odměnu odpovídající vykonané práci.

Graf 6: Výše odměn vs. vykonaná práce

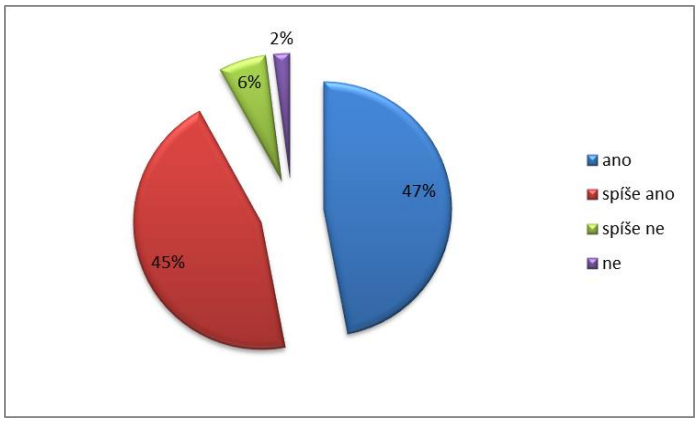


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Pokud by existovala možnost mimořádné odměny, podnítilo by to Vaši motivaci k práci?

Jak ukazuje graf, respondenti se téměř shodují, že v případná mimořádná odměna by posílila jejich pracovní motivaci.

Graf 7: Mimořádná odměna ve vztahu k pracovní motivaci

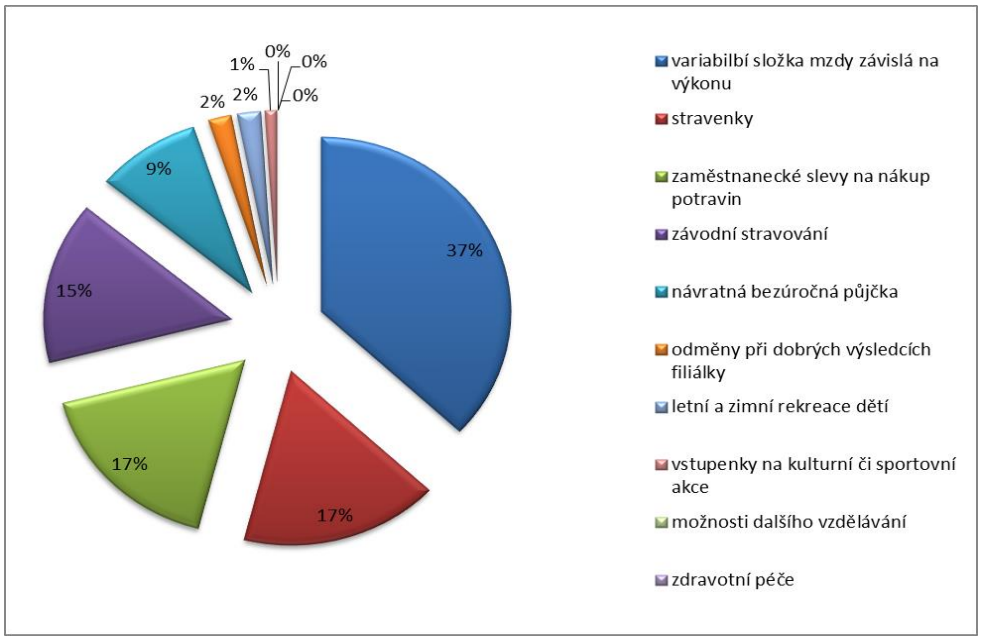


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jaký zaměstnanecký benefit byste uvítali ve společnosti Kaufland Česká republika v. o. s.?

Z výsledků znázorněných v grafu lze říci, že pracovníci by upřednostnili benefity, které mají přímý vliv na jejich finanční situaci, jako například variabilní složku mzdy, stravenky, zaměstnanecké slevy na nákup potravin nebo závodní stravování.

Graf 8: Preference zaměstnaneckých benefitů

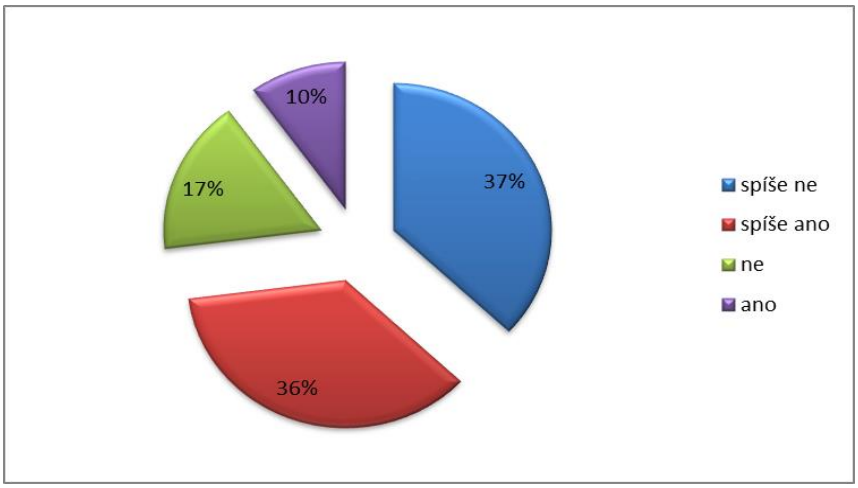


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Cítíte podporu svých nadřízených při vykonávání práce?

Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci nemají jednotné mínění. 37% dotázaných uvedlo, že podporu svých nadřízených při vykonávání práce spíše necítí, 36% odpovědí říká, že spíše cítí, následují 17% pracovníků, kteří podporu při vykonávání práce od nadřízených necítí a 10% tuto podporu cítí.

Graf 9: Podpora nadřízených při práci

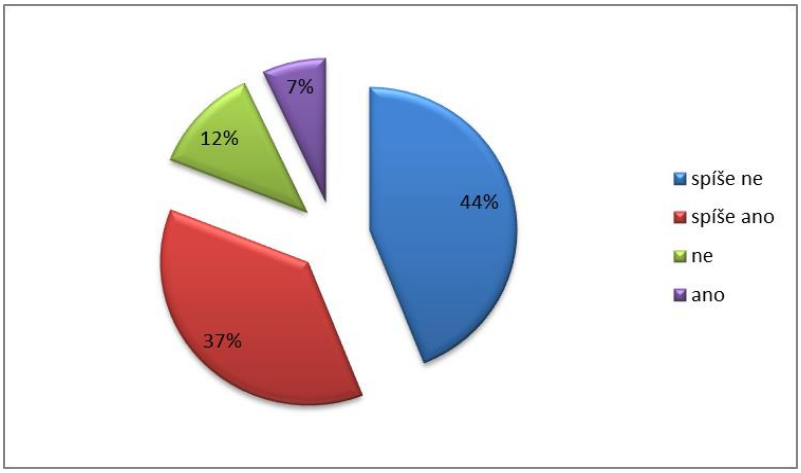


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jsou podle Vás vedoucí, s nimiž spolupracujete, spravedliví ke všem svým podřízeným?

Šetření ukazuje, že 44% respondentů je přesvědčeno, že vedoucí pracovníci nejsou spravedliví ke všem svým podřízeným, následuje 37%, kteří uvedlo, že spíše ano, dále 12% zaměstnanců označilo, že vedoucí pracovníci nejsou spravedliví ke všem svým podřízeným a 7% dotázaných se domnívá, že vedoucí zaměstnanci spravedliví ke všem svým podřízeným jsou.

Graf 10: Spravedlnost vedoucích zaměstnanců ke svým podřízeným

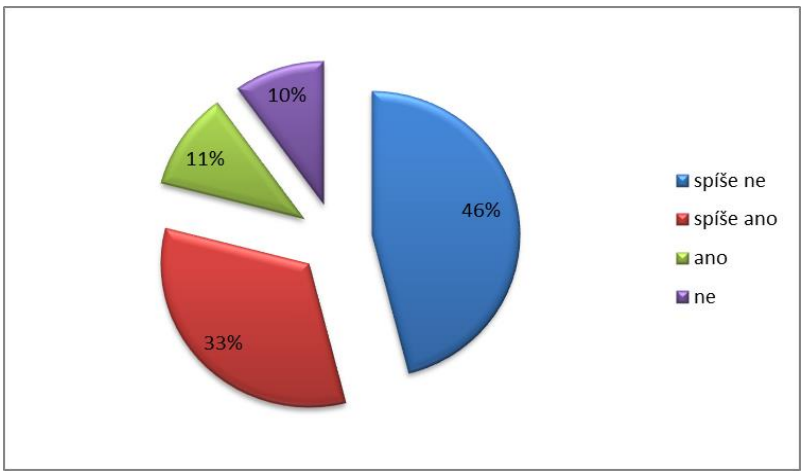


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Respektují Vás Vaši nadřízení?

Výsledky říkají, že jsou zaměstnanci názoru, že jsou vedoucími zaměstnanci spíše nerespektováni, a to v celých 46%. Následuje 33% respondentů kteří spíše cítí respekt svých nadřízených, 11% dotázaných, kteří cítí respekt svých nadřízených a 10%, kteří jej necítí.

Graf 11: Respekt nadřízených vůči podřízeným zaměstnancům

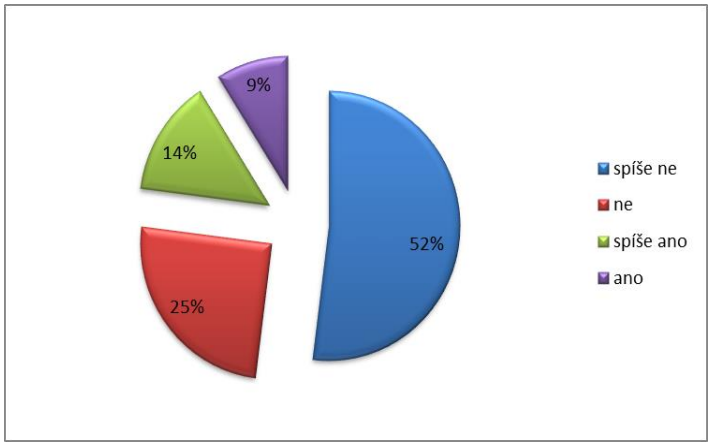


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Pokud byste měli možnost rozhodnout se jinak, nastoupil/a byste do Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálku Praha Podbaba znovu?

Graf znázorňuje, že většina, tedy 52% respondentů, by již do společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. na filiálku Praha Podbaba nenastoupila. Následuje 25% pracovníků, kteří by opětovně nestoupili, 14% dotázaných, kteří by spíše nastoupili a 9% zaměstnanců, kteří by v případě možnosti rozhodnout se jinak do společnosti opět nastoupili.

Graf 12: Opětovný nástup do organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

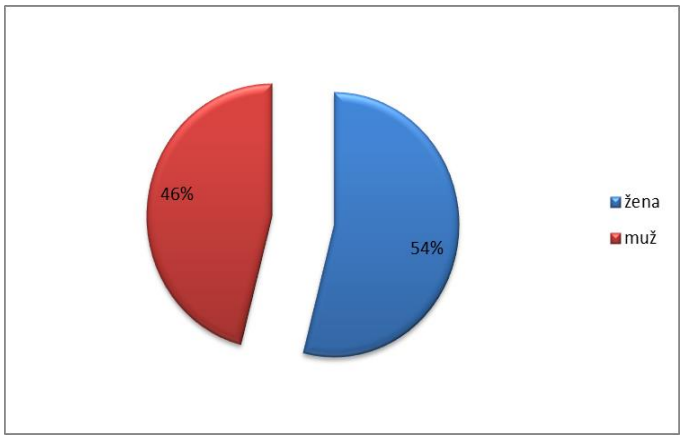
Otázka č. 15: Máte návrhy na zlepšení motivace k práci ve společnosti?

Možnost vlastního vyjádření a návrhů na zlepšení motivace k práci ve společnosti nebyla žádným z respondentů využita, autorka tedy předpokládá, že možnosti uvedené v dotazníku byly dostačující.

Otázka č. 16: Pohlaví:

Dotazník odevzdalo 54% žen a 46% můžů. Převaha ženského pohlaví autorka předpokládala z důvodu nižších výdelků.

Graf 13: Poměr zastoupení žen a mužů

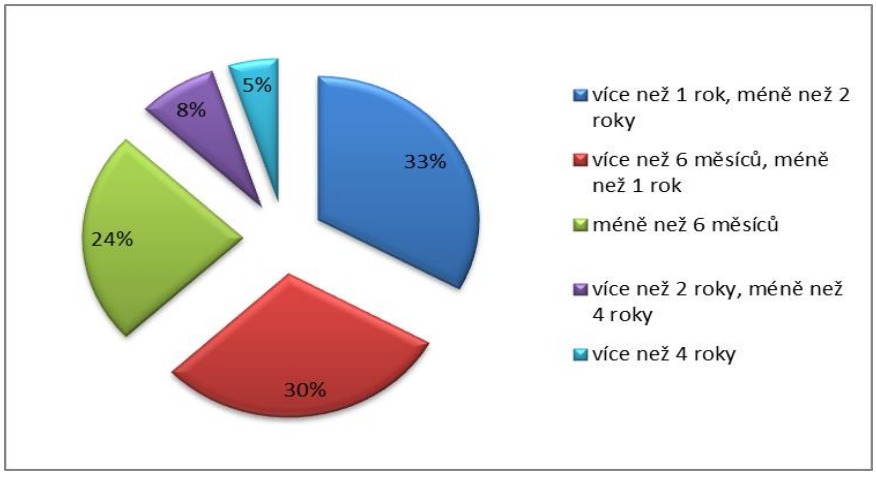


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: U společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. pracujete:

Z výsledků vyplývá, že nejvíce, tedy 33% zaměstnanců, kteří odevzdali dotazníkové šetření, ve společnosti pracuje přes 1 rok. 30% zaměstnaců zde pracuje více než 6 měsíců, následuje 24% pracovníků, kteří jsou zaměsnáni méně než 6 měsíců. Nejméně respondentů je v pracovním poměru více než 2 a 4 roky.

Graf 14: Délka pracovního poměru

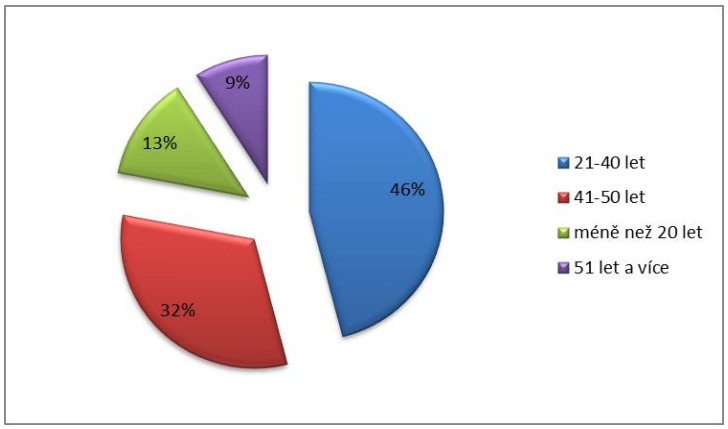


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Věk:

Výsledky říkají, že nejvíce zaměstnanců filiálky Praha Podbaba je ve věku 21-40 let, což odpovídá fyzické kondici, která povaha práce vyžaduje. Následují pracovníci ve věku 41- 50 let, dále respondenti ve věku mladším než 20 a nejméně zastoupenou věkovou skupinu rerezentují zaměstnanci ve věku starším 51 let.

Graf 15: Věková struktura

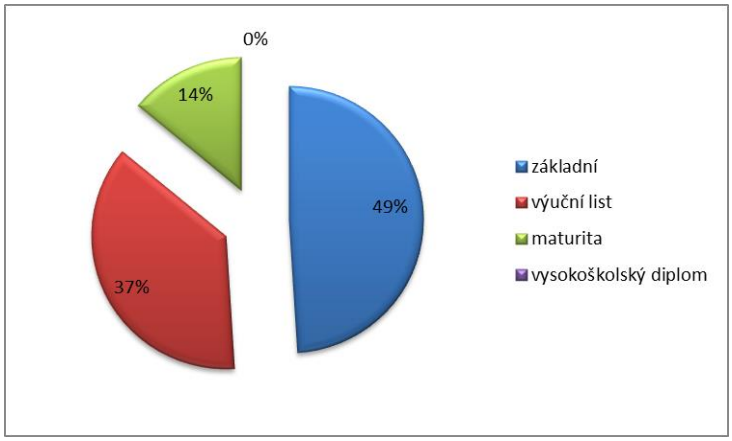


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Nejvyšší dosažené vzdělání:

Z grafického znázornění vyplývá, že 49% zaměstnanců absolvovalo základní vzdělání, 37% ukončilo své vzdělání výučním listem, 14% dosáhlo vzdělání ukončeného maturitou a nikdo z respondentů nezískal vysokoškolský diplom.

Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkovým šetřením byly potvrzeny obě hypotézy, tedy, že největší vliv na pracovní motivaci zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba má mzda a že jistota pracovního místa je hodnocena jako významnější motivátor než kariérní postup a náplň práce. Přímý vztah mezi odměňováním a motivací je tedy více než zřejmý.

Z odpovědí je patrné, že více než polovina zaměstnanců je v současné době v zaměstnání spíše nespokojena, což jsou alarmní výsledky. Doplňující otázka opět potvrdila, že důvodem nespokojenosti je pro téměř polovinu dotázaných mzda, druhý nejčastější důvod nespokojenosti je uváděn nedostatečný systém zaměstnaneckých benefitů, který pracovníci vnímají jako finanční podporu a je zaměřen spíše na zaměstnance centrály společnosti a nemonitoruje potřeby zaměstnanců filiálek. Odpovědi ukazují, že pracovníci filiálky by daly přednost variabilní složce mzdy, která by závisela na odvedeném výkonu, stravenkám, slevám na potraviny pro zaměstnance a závodnímu stravování. Ukazuje je, že tyto, na první pohled méně sofistikované druhy zaměstnaneckých benefitů, lépe vystihují skutečné potřeby zaměstnanců.

Otázka, která cílí na zjištění konkrétních motivačních faktorů byla položena několika způsoby, vždy však neomylně prokázala, že největší motivátor pro zaměstnance filiálky Praha Podbaba představuje mzda a jistota zaměstnání.

Ke stejným závěrům dochází i vyjádření k otázce, jak zaměstnanci hodnotí úroveň motivace k práci. Zde bylo většinově vypovězeno, že ji shledávají spíše špatnou.

Se mzdou je taktéž většina zaměstnanců spíše nespokojena. Rovněž odměnu za vykonanou práci nepovažuje téměř polovina dotázaných za spíše neodpovídající. Zde se opět prokázalo, že pracovníci inklinují k finanční motivaci k práci, která je ale dle zjištění nedostačující. Vedení společnosti by nemělo tuto skutečnost brát na lehkou váhu.

Výsledky prokázaly, že pro pracovníky není podpora nadřízeného pracovníka příliš důležitá, přestože spravedlnost vedoucího ke všem podřízeným pracovníkům spíše neshledávají. Lze usoudit, že pracovníci v zaměstnání nebudují příliš silné sociální vazby a soustředí se na práci samotnou.

Ukázalo se, fluktuace na filiálce je problém, se kterým se vedení obchodního domu musí potýkat velmi často. Většina pracovníků svou činnost na filiálce vykonává maximálně dva roky, což jsou alarmující čísla. Neustálý příchod a odchod zaměstnanců je vyčerpávající a nákladná činnost, je tedy důležité zaměřit se na to, jak zaměstnanci lépe motivovat.

9.1 Doporučení

Realizovaný výzkum ukazuje, že nejsilnější motivaci k práci pro zaměstnance Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba představuje mzda a její další formy, které mohou zaměstnanci využívat.

Autorka doporučuje vedení společnosti zhodnotit výsledky získané výzkumem a zavést pohyblivou složku mzdy, která bude přímo ovlivněna výkonem konkrétního zaměstnance. Je samozřejmé, že zavedení pohyblivé složky mzdy má i svá negativa. Protože mzda je pro pracovníky silným hnacím motorem, může se stát i předmětem neshod, závisti a subjektivním pocitem nespravedlnosti. V tomto případě je zcela nezbytné zajistit, aby bylo hodnocení pracovního výkonu transparentně a na základě prokazatelně vyššího výkonu zaměstnance, nikoli na základě např. sympatií.

Na základě odpovědí autorka dále navrhuje změnu systému sociálního programu pro zaměstnance a zavedení příslušných benefitů, které pracovníci preferují. Zejména

se jedná o stravenky pro zaměstnance. Velký zájem vzbudila taktéž sleva pro zaměstnance na nákup, a je nutno dodat, že tento typ zaměstnaneckých benefitů je v poslední době mezi zaměstnavateli poměrně rozšířen a těší se velké oblibě pracovníků. Poslední návrh na úpravu sociálního programu pro zaměstnance je uvedení do provozu závodní stravování. Zaměstnanci pracují v potravinách, není tedy problém si stravu obstarat, přesto by uvítali způsob, jak se rychle a kvalitně občerstvit.

Posledním doporučením ze strany autorky je zlepšit manažerské dovednosti týmu vedoucích pracovníků a tím také atmosféru na pracovišti. Je zřejmé, že zaměstnanci necítí podporu nadřízených pracovníků při práci ani jejich respekt. Přestože lze říci, že zaměstnanci necítí v tomto směru potřebu změny, z dlouhodobého hlediska se může jednat o jeden z faktorů vysoké fluktuace zaměstnanců. Autorka doporučuje zavedení školení pro vedoucí pracovníky, které by se mělo opakovat v periodicky určených časových úsecích. Tato důkladná školení by pracovníků měla pomoci s vytvořením týmu profesionálů ve všech ohledech, které zahrnuje práce vedoucího zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo definovat základní motivační prvky zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. a formulovat návrhy a doporučení, která by vedla k efektivnější motivaci pracovníků.

Vzhledem ke skutečnosti, že je problematika pracovní motivace pro všechny organizace zásadní, v teoretické části práce byl kladen důraz na obšírné pojednání o motivaci, motivačních teoriích a stimulaci. Rozpracovány byly také motivační systémy a s ní spojené zaměstnanecké benefity. Došlo zde také k charakterizování fluktuace, a to především v souvislosti s demotivací.

Cílem praktické části práce bylo rozklíčovat faktory, které motivují k práci zaměstnance společnosti Kaufland Česká republika filiálky Praha Podbaba a navrhnout vhodná doporučení, která motivaci pracovníků podpoří. K vyhodnocení výzkum byla využita metoda dotazníkového šetření, na jehož základě došlo k potvrzení hypotéz. Dle těchto hypotéz lze soudit, že největší vliv na pracovní motivaci zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. filiálky Praha Podbaba má mzda. Analýza dále ukazuje, že jistota pracovního místa je u těchto zaměstnanců hodnocena jako významnější motivátor než kariérní postup a náplň práce. Následně autorka formulovala doporučení, která zahrnují především aplikaci výkonnostní složky mzdy a úpravu sociálního programu pro zaměstnance tak, aby vhodněji mapoval potřeby pracovníků.

Zpracováním práce si autorka prohloubila znalosti a získala nové zkušenosti, především pak v oblasti motivace. Je přesvědčena, že práce má praktické využití ve společnosti Kaufland Česká republika v. o. s. nejen na filiálce Praha Podbaba. Předpokládá, že motivační prvky pracovníků všech téměř sto dvaceti filiálek se mohou zakládat na podobném principu a zanesení návrhů do praxe by následně mohlo kladně ovlivnit značný poměr zaměstnanců celé organizace.

Existuje mnoho motivačních nástrojů, kterými může vedoucí pracovník své podřízené zaměstnance motivovat. Protože je proces motivace složitější, než se na první pohled může zdát, je důležité pochopit motivaci v celé její šíři a definovat, o jakou formu motivace mají pracovníci zájem, neboť se jedná o nástroj s obrovským potenciálem. Lze tedy shrnout, že motivace bude s největší

pravděpodobností úspěšná, bude-li založena na jistém poznání a pochopení zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG M.: *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BRANHAM, L. *Sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

CLEGG, B. *Motivace.* 1. vyd. Brno: CP books, 2005. ISBN 978-80-251-0550-4.

D´AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení.* 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

HARTL, P. *Stručný psychologický slovník.* 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

HELLER, R. *Jak motivovat druhé.* 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. ISBN 80-7209-328-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KRATZ, H. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478.

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

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I, *Aplikovaná sociální psychologie I.* 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

SEZNAM ZKRATEK

Aj.	-	A jiné
Apod.	-	A podobně
Kč	-	Korun českých
Např.	-	Například
Resp.	-	Respektive
Tzn.	-	To znamená
v. p. s.	-	Veřejná obchodní společnost
Vs.	-	Versus

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení……11
Obrázek 2: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu……..14
Obrázek 3: Proces motivace……...15
Obrázek 4: Motivace pracovního jednání …….18
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb……...21
Obrázek 6: Herbergova dvoufaktorová teorie……....23
Obrázek 7: Rozdíl mezi motivací a stimulací……26
Obrátek 8: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance……..…….32
Obrátek 8: Vztahy a třídění faktorů ovlivňující fluktuaci……..……33

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost v zaměstnání……43
Graf 2: Důvody nespokojenosti……44
Graf 3: Motivace k práci…….....45
Graf 4: Úroveň motivace k práci……..47
Graf 5: Spokojenost se mzdou……..48
Graf 6: Výše odměn vs. vykonaná práce……..48
Graf 7: Mimořádná odměna ve vztahu k pracovní motivaci……49
Graf 8: Preference zaměstnaneckých benefitů…….....50
Graf 9: Podpora nadřízených při práci……..51
Graf 10: Spravedlnost vedoucích zaměstnanců ke svým podřízeným…….….52
Graf 11: Respekt nadřízených vůči podřízeným zaměstnancům……..52
Graf 12: Opětovný nástup do organizace……..53
Graf 13: Poměr zastoupení žen a mužů…….……54
Graf 14: Délka pracovního poměru……...……54
Graf 15: Věková struktura…….55
Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání…….……56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení stupně souhlasu/ nesouhlasu……..45
Tabulka 2: Hodnocení stupně důležitosti/ nedůležitosti……46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník I

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Vážená paní/ vážený pane,

ve své bakalářské práci se věnuji tématu Pracovní motivace zaměstnanců, proto bych vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro výzkum mé práce.

Dotazník je zcela anonymní, obsahuje 19 otázek, prosím Vás, abyste si našli čas a trpělivost dotazník samostatně a pravdivě vyplnit. Vyplněný dotazník odevzdejte na personální oddělení.

Děkuji za Vaši ochotu a v případě jakýchkoli dotazů mne můžete kontaktovat na e-mailu stankova.marketa@atlas.cz

Spokojenost

1) Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a?
(Vaši odpověď zaškrtněte)

□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

---

2) Pokud ne, co považujete za hlavní důvod Vaší nespokojenosti?
(zaškrtněte jednu až všechny odpovědi)

□ mzdové ohodnocení
□ nemožnost profesního růstu
□ náročnost práce
□ náplň práce
□ způsob vedení zaměstnanců
□ týmová kultura společnosti
□ mezilidské vztahy
□ přístup nadřízených
□ nedostatečné benefity pro zaměstnance
□ jiné (doplňte)……...
□ jiné (doplňte)……...

---

3) Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením?
(vyznačte na stupnici)

Práce v Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba je zajímavá
souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

V Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba jsou dobré mezilidské vztahy
souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

V Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba je dobrý přístup nadřízených
souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

V Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba cítím jistotu zaměstnání
souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

V Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba je příjemné pracovní prostředí

souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

V Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba jsem spokojen/ a se mzdou

souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

Kaufland Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba poskytuje zaměstnancům dostatečný program zaměstnaneckých benefitů

souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

V Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálce Praha Podbaba mám možnost kariérního postupu

souhlasím □ □ □ □ □ nesouhlasím

Motivace

4) Co Vás motivuje k práci?

(zaškrtněte jednu až všechny odpovědi)

□ zajímavá náplň práce
□ dobré mezilidské vztahy
□ přístup nadřízených
□ jistota zaměstnání
□ příjemné pracovní prostředí
□ mzda
□ zaměstnanecké benefity
□ možnost kariérního růstu
□ jiné (doplňte)……
□ jiné (doplňte)……...

---

5) Přiřaďte důležitost k jednotlivým pracovním motivátorům:

(vyznačte na škále)

Zajímavá náplň práce

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

Dobré mezilidské vztahy

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

Dobrý přístup nadřízených

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

Jistota zaměstnání

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

Příjemné pracovní prostředí

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

Spokojenost se mzdou

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

Program zaměstnaneckých benefitů

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

Možnost kariérního postupu

velmi důležité □ □ □ □ □ absolutně nedůležité

6) Jak hodnotíte úroveň, jakou Vás Kaufland Česká republika v. o. s. motivuje k práci?
(Vaši odpověď zaškrtněte)

□ velmi dobrá
□ dobrá
□ průměrná
□ spíše špatná
□ špatná

Mzda, finanční ohodnocení, benefity

7) Se mzdou jste:
(Vaši odpověď zaškrtněte)

□ spokojen/ a
□ spíše spokojen/ a
□ spíše nespokojen/ a
□ nespokojen/ a

8) Myslíte si, že výše odměn odpovídá vykonané práci?
(Vaši odpověď zaškrtněte)

□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

9) Pokud by existovala možnost mimořádné odměny, podnítilo by to Vaši motivaci k práci?
(Vaši odpověď zaškrtněte)

□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

10) Jaký zaměstnanecký benefit byste uvítali ve společnosti Kaufland Česká republika v. o. s.?
(zaškrtněte jednu až všechny odpovědi)

□ závodní stravování
□ možnosti dalšího vzdělávání
□ variabilní složka mzdy závislá na výkonu
□ stravenky
□ návratná bezúročná půjčka
□ zaměstnanecké slevy na nákup potravin
□ odměny při dobrých výsledcích filiálky
□ zdravotní péče (specializovaná preventivní vyšetření u lékaře, očkování, poukázky do lékárny atd.)
□ letní a zimní rekreace dětí
□ vstupenky na kulturní či sportovní akce
□ jsem spokojen/ a
□ jiný (doplňte)……...

Nadřízení pracovníci

11) Cítíte podporu svých nadřízených při vykování práce?
(Vaši odpověď zaškrtněte)

□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

12) Jsou podle Vás vedoucí, s nimiž spolupracujete, spravedliví ke všem svým podřízeným?
(Vaši odpověď zaškrtněte)

□ ano
□ spíše ano

□ spíše ne
□ ne

13) Respektují Vás Vaši nadřízení?
(Vaši odpověď zaškrtněte)
□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

Celkové hodnocení

14) Pokud byste měli možnost rozhodnout se jinak, nastoupil/ a byste do Kauflandu Česká republika v. o. s. na filiálku Praha Podbaba znovu?
(Vaši odpověď zaškrtněte)
□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

15) Máte návrhy na zlepšení motivace k práci ve společnosti?
(vyjádření uveďte do rámečku)

Identifikační údaje

16) Pohlaví:
(Vaši odpověď zaškrtněte)
□ muž
□ žena

17) U společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. pracujete:
(Vaši odpověď zaškrtněte)
□ méně než 6 měsíců
□ více než 6 měsíců, méně než 1 rok
□ více než 1 rok, méně než 2 roky
□ více než 2 roky, méně než 4 roky
□ více než 4 roky

18) Věk:
(Vaši odpověď zaškrtněte)
□ méně než 20 let
□ 21- 40 let
□ 41- 50 let
□ 51 a více let

19) Nejvyšší dosažené vzdělání:
(Vaši odpověď zaškrtněte)
□ základní
□ výuční list
□ maturita
□ vysokoškolský diplom

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Staňková

Obor: Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Motivace k pracovnímu výkonu

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.