

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace pracovníků zvoleného podniku

Boris Kolařík

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Boris Kolařík

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace pracovníků zvoleného podniku

Název anglicky

Employee Motivation in the Selected Company

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30 – 40

Klíčová slova

motiv, stimul, motivace, stimulace, motivační teorie, motivační systém, pracovní motivace

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- CLEGG, B. Motivace. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- CLEGG, B. Motivace. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vydání. Praha: LINDE, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DONNELLY, JR. J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Beck, 2001. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- KOONTZ, H., WEHRICH, H., Management. Praha: Victoria publishing, 1993. 668 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Brada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RŮŽIČKA, J., Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace pracovníků zvoleného podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. a Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které vedly ke zlepšení práce. Také bych rád poděkoval vedení firmy Euros Gastro s.r.o. a všem jejím pracovníkům za ochotu a vstřícnost při provádění dotazníkového šetření.

Motivace pracovníků zvoleného podniku

Employee Motivation in the Selected Company

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní motivace a s ní úzce spojenou pracovní spokojeností. V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy, stručně shrnuty motivační teorie, představeny motivační faktory a popsány nejčastější motivační typy lidí. Dále se zabývá motivací týmů, úlohou manažerů při motivování a stimulování zaměstnanců, hodnocením a odměňováním pracovníků.

Praktická část pomocí kvantitativního průzkumného šetření zjišťuje pracovní spokojenost a postoje k motivačním faktorům u zaměstnanců malé výrobní firmy – Euros Gastro s.r.o. Úvodem jsou základní informace o společnosti, následuje analýza pracovní motivace provedena dotazníkovým šetřením. Výsledky šetření jsou zpracovány graficky. Na základě výsledků je navrženo doporučení pro zvolenou firmu.

Summary

This bachelor thesis deals with problems of motivation and closely linked to job satisfaction. In the theoretical part there are defined basic terms, summarized motivational theory, presented the motivational factors and describes the most common motivational types of people. It also deals with the motivation of teams, the role of managers to motivate and stimulate employees, evaluating and rewarding employees.

The practical part of a quantitative exploratory survey finds work satisfaction and attitudes to motivating factors for employees small manufacturing company - Euros Gastro Ltd. At

the outset there are basic information about the company, the analysis of work motivation conducted a questionnaire survey. Survey results are processed graphically. Based on the results of the recommendations are proposed for the selected company.

Klíčová slova: motiv, stimul, motivace, stimulace, motivační teorie, pracovní motivace, demotivace, pracovní spokojenost, odměňování

Keywords: motive, stimulus, motivation, stimulation, motivational theory, work motivation, demotivation, job satisfaction, remuneration

OBSAH

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 12 |
| 2 | Cíl a metodika práce..... | 14 |
| 2.1 | Cíl | 14 |
| 2.2 | Metodika | 14 |
| 3 | Teoretická východiska..... | 16 |
| 3.1 | Motivace | 16 |
| 3.1.1 | Proces motivace | 17 |
| 3.1.2 | Formy motivace | 18 |
| 3.2 | Motivace pracovní činnosti | 18 |
| 3.2.1 | Motivování a stimulace | 19 |
| 3.2.2 | Demotivace | 21 |
| 3.3 | Vztah mezi motivací a pracovní spokojeností | 21 |
| 3.4 | Motivační teorie..... | 22 |
| 3.4.1 | Teorie potřeb..... | 22 |
| 3.4.2 | Teorie XY | 24 |
| 3.4.3 | Herzbergova teorie motivace a hygieny | 24 |
| 3.4.4 | McClellandova motivační teorie úspěchu | 25 |
| 3.4.5 | Teorie očekávání..... | 25 |
| 3.5 | Motivační faktory | 26 |
| 3.6 | Motivace týmů..... | 26 |
| 3.6.1 | Úloha manažerů..... | 26 |
| 3.6.2 | Hodnocení pracovníků..... | 28 |
| 3.6.3 | Motivační pole..... | 29 |
| 3.7 | Motivační typy lidí | 30 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.7.1 | Objevovatelé..... | 30 |
| 3.7.2 | Usměřňovatelé..... | 30 |
| 3.7.3 | Sladřovatelé..... | 31 |
| 3.7.4 | Zpřesňovatelé..... | 31 |
| 3.8 | Hodnocení pracovního výkonu..... | 32 |
| 3.8.1 | Odměňování podle výkonu..... | 32 |
| 3.8.2 | Odměňování podle schopností..... | 33 |
| 3.8.3 | Odměňování podle přínosu..... | 33 |
| 3.8.4 | Odměňování za očekávané výsledky práce..... | 33 |
| 3.8.5 | Benefity..... | 34 |
| 3.9 | Shrnutí teoretické části..... | 35 |
| 4 | Charakteristika zvoleného subjektu..... | 37 |
| 4.1 | Základní informace..... | 37 |
| 4.2 | Historie společnosti a organizační struktura..... | 38 |
| 5 | Vlastní zpracování..... | 40 |
| 5.1 | Dotazníkové šetření..... | 40 |
| 5.1.1 | Přípravná fáze..... | 40 |
| 5.1.2 | Realizační fáze..... | 40 |
| 5.1.3 | Dotazník..... | 41 |
| 5.2 | Shrnutí identifikačních otázek..... | 42 |
| 6 | Návrhy a doporučení..... | 62 |
| 7 | Závěr..... | 64 |
| 8 | Seznam literatury..... | 66 |
| 9 | Přílohy..... | 68 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb | 23 |
| Tabulka 2 - Pohlaví | 42 |
| Tabulka 3 – Váš věk | 43 |
| Tabulka 4 – Ve firmě pracujete: | 44 |
| Tabulka 5 – Ve svém současném zaměstnání jste celkově: | 45 |
| Tabulka 6 – Vaše práce Vám přijde: | 46 |
| Tabulka 7 – Za svou dobře odvedenou práci jsem dostatečně ohodnocen/a: | 47 |
| Tabulka 8 – V zaměstnání se cítíte oceňován/a Vaším nadřízeným: | 48 |
| Tabulka 9 – Cítíte se oceňován/a kolegy: | 49 |
| Tabulka 10 – Při nabídce stejně placené práce bych zvažoval/a odchod: | 50 |
| Tabulka 11 – Od svého nadřízeného se cítím dostatečně motivován/a: | 51 |
| Tabulka 12 – Možnost karierního růstu | 52 |
| Tabulka 13 – Jistota zaměstnání | 53 |
| Tabulka 14 – Dobré vztahy na pracovišti | 54 |
| Tabulka 15 – Možnost dále se pracovníě rozvíjet, získávat nové zkušenosti | 55 |
| Tabulka 16 – Pochvala od nadřízeného | 56 |
| Tabulka 17 – Když nadřízený věnuje čas a pozornost mým návrhům a připomínkám | 57 |
| Tabulka 18 – Když mi nadřízení či kolegové v případě potřeby pomohou se splněním pracovního úkolu | 58 |
| Tabulka 19 – Finanční prémie | 59 |
| Tabulka 20 – Šíře nabídky zaměstnaneckých benefitů | 60 |
| Tabulka 21 – Důvěra od nadřízeného, mít určité rozhodovací kompetence | 61 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf č. 1 – Pohlaví | 42 |
| Graf č. 2 – Váš věk | 43 |
| Graf č. 3 – Ve firmě pracujete: | 44 |
| Graf č. 4 – Ve svém současném zaměstnání jste celkově: | 45 |
| Graf č. 5 – Vaše práce Vám přijde: | 46 |
| Graf č. 6 – Za svou dobře odvedenou práci jsem dostatečně ohodnocen/a: | 47 |
| Graf č. 7 – V zaměstnání se cítíte oceňován/a Vaším nadřízeným: | 48 |
| Graf č. 8 – Cítíte se oceňován/a kolegy: | 49 |
| Graf č. 9 – Při nabídce stejně placené práce bych zvažoval/a odchod: | 50 |
| Graf č. 10 – Od svého nadřízeného se cítím dostatečně motivován/a: | 51 |
| Graf č. 11 – Možnost karierního růstu | 52 |
| Graf č. 12 – Jistota zaměstnání | 53 |
| Graf č. 13 – Dobré vztahy na pracovišti | 54 |
| Graf č. 14 – Možnost dále se pracovní rozvíjet, získávat nové zkušenosti | 55 |
| Graf č. 15 – Pochvala od nadřízeného | 56 |
| Graf č. 16 – Když nadřízený věnuje čas a pozornost mým návrhům a připomínkám | 57 |
| Graf č. 17 – Když mi nadřízení či kolegové v případě potřeby pomohou se splněním pracovního úkolu | 58 |
| Graf č. 18 – Finanční prémie | 59 |
| Graf č. 19 – Šíře nabídky zaměstnaneckých benefitů | 60 |
| Graf č. 20 – Důvěra od nadřízeného, mít určité rozhodovací kompetence | 61 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 – Logo firmy Euros Gastro s.r.o. | 37 |
|--|----|

1 Úvod

Často se dostaneme do situace, kdy je zapotřebí někoho ovlivnit a přitom nemůžeme použít násilí nebo podvod. Jde o situace od výchovy dětí po zadávání úkolů podřízeným. Nejlepší a nejslušnější alternativou, jak docílit toho, co chceme, od ukázání síly až po manipulaci, je použití motivace. Jde o jakýsi směnný proces, při kterém si nelze jen brát, ale musí se i dávat.

Lidé stráví většinu svého dne v práci, proto má spokojenost či nespokojenost pracovníků pro společnost velký význam. Spokojenost je zajištěna uspokojením potřeb, zájmů a motivů, a to i v pracovním prostředí. Záleží na managementu, který musí věnovat čas a péči vedení podřízených, ať se jedná o celou organizaci či jen o několik zaměstnanců.

Výzkumy ukazují, že v dnešní době většina lidí nepracuje jen pro peníze, ale chtějí i konat něco užitečného, seberealizovat se, být v dobrém prostředí s dobrými vztahy. Chtějí dělat to, v čem jsou dobří. Když jsou lidé spokojeni, zvyšuje se jejich výkonnost. Motivace je tedy pro každý podnik důležitá, zvyšuje výkonnost zaměstnanců, efektivitu a pomáhá ke splnění výsledků. Dobře motivovaní lidé se angažují více než ostatní a mají dobrý vliv na výsledky. Nedostatek motivace naopak zabere více času managementu, protože vyžaduje neustálou kontrolu a dochází ke konfliktům.

Jak již bylo zmíněno, je dobré mít správně motivovaný pracovní tým, ale dosáhnout tohoto cíle není tak jednoduché. Jedná se o nekonečný proces, který vyžaduje mnoho času a péče. Organizace se snaží udělat vše pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti lidí. Snaží se tedy co nejlepším způsobem správně motivovat pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, správné vedení lidí a práce tak, aby pracovníci dosáhli požadovaného výsledku.

Některé skupiny zaměstnanců lze motivovat snadněji, dokonce lze dosáhnout i ideálního stavu, tedy vysoce sebemotivovaných pracovníků. Toto platí zejména u tvůrčích profesí nebo u těch, které jsou na společenském žebříčku vysoce hodnocené. Jak ale motivovat dělnické profese a nekvalifikované zaměstnance vykonávající pomocné práce? Podílí se na jejich motivaci pouze peněžité nebo i nehmotné odměny?

Firma Euros Gastro s.r.o. byla vybrána na základě osobní zkušenosti autora této práce. Jelikož jde o výrobní společnost, její úspěch z velké míry závisí na dělnických profesích. Práce kuchařů, prodavaček i pomocných sil je velmi fyzicky, ale i psychicky náročná, protože většina z nich je v přímém kontaktu se zákazníky.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je v teoretické části shrnout problematiku motivace, vymezit základní pojmy s ní související a popsat teorie motivace v pracovním procesu.

V empirické části analyzovat a interpretovat data vlastního průzkumu ve vybrané organizaci, konkrétně ve společnosti Euros Gastro s.r.o. Průzkum soustředit na rozdílnost vnímání konkrétního motivačního programu zaměstnanci a managementem této organizace a zároveň zjistit, jaké prvky motivačního programu hodnotí jako motivující sami zaměstnanci.

V závěru zformulovat doporučení pro zlepšení personálního řízení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích.

1. Stanovení cíle.
2. Shromáždění literatury a dalších zdrojů.
3. Zpracování teoretických východisek.
4. Charakteristika vybrané firmy.
5. Vlastní průzkum.
6. Zhodnocení průzkumu a doporučení.
7. Formulace závěru.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část bude zpracována na základě studia odborné literatury, porovnávání a následné analýzy a dedukce. V této části bude popsán pojem motivace a pracovní motivace. Dále zde budou uvedeny základní motivační teorie, různé motivační typy lidí a kapitola zaměřující se na hodnocení pracovníků. Poté bude stanoven výchozí základ k řešení praktické části. Poznatky z teoretické části práce budou aplikovány při sestavování dotazníku.

V úvodu empirické části bude charakterizován zvolený subjekt. Uvedeny budou základní informace, historie, profil a organizační struktura.

V práci bude použita metoda kvantitativního průzkumu, jež zkoumá vztahy mezi proměnnými. Hodnoty proměnných se „zjišťují měřením a primárním cílem je nalézt, jak jsou proměnné rozloženy a zvláště, jaké jsou mezi nimi vztahy a proč tomu tak je“ (Punch, 2008, s. 12). Cílem průzkumu bude ve zvolené malé firmě zjistit pracovní spokojenost zaměstnanců a postoj k vybraným motivačním faktorům.

Na základě cílů průzkumu bude sestaven dotazník, který bude otestován v předvýzkumu z důvodu prověření jeho srozumitelnosti. V předvýzkumu bude dotazník předložen alespoň pěti respondentům a na základě jejich připomínek bude upravena formulace některých otázek.

Následně bude proveden sběr dat a vyhodnocení. Výsledky budou porovnány se současným stavem ve společnosti. Na závěr bude podle dle zjištěných výsledků sestaveno doporučení pro zvolenou firmu.

Cílovou skupinou budou zaměstnanci firmy Euros Gastro s.r.o. se sídlem v Plzni. Pro úspěch každého průzkumu je nezbytným předpokladem ochota respondentů spolupracovat. Bude nutné zvolit vhodnou komunikační strategii, jak včas informovat zaměstnance o připravovaném šetření a jeho účelu. Budou proto s předstihem informováni na pravidelné poradě s ředitelem firmy.

3 Teoretická východiska

V teoretické části je popsána motivace a s ní související základní pojmy. Dále jsou zde charakterizovány vybrané motivační teorie a faktory motivace. Téma obecné motivace navazuje na hlavní téma bakalářské práce, na pracovní motivaci.

3.1 Motivace

Oblast lidské motivace je složité psychologické téma, jemuž je posledních sto letech věnována velká pozornost nejen psychologů, ale i filozofů, fyziologů a dalších odborníků. V psychologii je ústředním tématem většiny teorií osobnosti. Samotný pojem motivace nemá zcela jednotný obsah, podobně jako u mnoha jiných psychologických pojmů neexistuje obecně přijímaná definice. Slovo je odvozeno z latinského „movere“ – hýbati, pohybovati. Motivace je proces, který „rozhýbává“ naše chování, dává mu cíl i směr. Čím je motivace silnější, tím větší úsilí člověk vynakládá.

Nakonečný (1992, s. 27) chápe motivaci jako *“intrapyschické dění, které má funkci regulace vztahů individua k jeho životnímu prostředí”*. Proces motivace je iniciovaný stavem, v němž *„se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince“* (Nakonečný, 1992, s. 27) a směřuje k odstranění tohoto deficitu, což je vnímáno jako uspokojení. Zjednodušeně rozdíl mezi tím, co člověk aktuálně prožívá a co prožívat touží. Motivace je tedy *„proces spouštění, zaměření a regulace lidské aktivity směřující k vybraným objektům a cílům“* (Cakirpaloglu, 2012, s. 194).

Základním zdrojem motivace je motiv, všechno co děláme, děláme z nějakých pohnutek. Motivy jsou ne zcela uvědomované vnitřní síly, které nás aktivizují a tuto aktivitu udržují. Motivy se mohou měnit, jeden může být nahrazen jiným nebo se vedlejší motiv může stát hlavním. Formují se ve styku s lidmi, vlivem společnosti, kultury, společenských hodnot a norem, sociálním učením a působením skupiny na jedince. Motiv a motivace jsou individuální, neexistují dva lidé se stejnou motivační sestavou.

Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich činnost povede k dosažení subjektivně významného cíle, uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2011). Cíl je obraz budoucího stavu, kterého se člověk snaží dosáhnout nebo jemuž se snaží vyhnout „*Cíl vyjadřuje směr motivace, snaha o jeho dosažení intenzitu motivace.*“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 148) K dosažení cíle je vedle motivace nutné také znát způsoby a prostředky, jimiž lze cíle dosáhnout.

Základní typy motivů shrnuje Tureckiová (2007):

- Potřeby – aby člověk něco udělal, má k tomu nějaký důvod (i nevědomí), něčeho se mu nedostává
- Hodnoty – aby člověk vydržel něco dělat (a dobře), je to pro něj nějakým způsobem významné
- Zájmy – činnost člověku přináší uspokojení, baví ho

Za klíčový motiv jsou považovány potřeby, které chápeme jako vnitřní stav přebytku nebo nedostatku něčeho. Jsou spojeny s napětím a tendencí k jednání. Nejruznější předměty, lidi i děje se snažíme získat, mluvíme o apetenci, nebo se jich bojíme, odpuzují nás, či se jim snažíme vyhnout, pak mluvíme o averzi. Některé apetence i averze jsou naučené (např. preference nějakého jídla, strach z pavouků). Pociťované napětí vede k činnosti, která je odstraní. Pokud jsou potřeby uspokojeny, dochází k uvolnění napětí.

Významným zdrojem motivace jsou i hodnoty, tedy významy, které člověk přisuzuje skutečnostem, s nimiž se během svého života setkává. Každý má vytvořen svůj žebříček hodnot, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání.

3.1.1 Proces motivace

Motivace je složitý interakční proces. Její tři složky dle Arnolda (in Armstrong, 2007) jsou: směr, úsilí a vytrvalost.

„*Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku*“ (Armstrong, 2007, s. 220). Dobře motivovaní lidé mají jasně vytyčené cíle a očekávají, že jejich kroky povedou ke splnění

určitého cíle a k odměně, která uspokojí jejich potřeby. Takoví lidé mohou být motivováni sami sebou, většina lidí ale potřebuje motivaci zvnějšku.

3.1.2 Formy motivace

Každé chování člověka je motivované, i když si to nemusíme částečně nebo vůbec uvědomovat (Výrost, Slaměník, 2008).

Niermeyer a Seyffert (Výrost, Slaměník, 2008) rozlišují obecnou a specifickou motivaci:

- obecnou – touhu něco vytvářet, něčeho dosáhnout, něco ovlivňovat
- specifickou – vztahuje se na určité záměry, osobní cíle a situace; pramení ze subjektivního významu cíle dané osoby

Pro pochopení pracovní motivace je důležité zmínit i její další formy:

- Vědomá a nevědomá¹
- Primární a sekundární (vrozené a získané motivy)
- Vnitřní a vnější (motivace a stimulace)

3.2 Motivace pracovní činnosti

Pro potřeby této práce je podstatné, jakým způsobem je motivováno pracovní jednání. Práce je obvykle prostředkem k dosahování konečných cílů, tj. opatřování financí pro obživu, rekreaci, atd. Může přinášet ale i další různá uspokojení, např. uspokojení z výkonu, kompetence, pocit uznání (Nakonečný, 1992).

Pracovní motivace je obvykle považována za součást psychologie práce, zabývá se vším, co souvisí s pracovním výkonem. Ne tedy prací obecně, ale prací „*ve formálních, práci rozdělujících, hierarchicky vybudovaných organizacích, které mají nějaké konkrétní cíle*“

¹ Lidé někdy své motivy neznají nebo se je snaží zastířit, zejména pokud nejsou společensky přijatelné, např. touha po moci.

(Neuberger in Nakonečný, 1992, s. 107). Tureckiová (2004) vymezuje pojem pracovní motivace, resp. motivace k pracovní činnosti, jako přístup jedince k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek.

Rozlišujeme obecný postoj k práci (práce jako hodnota sama o sobě) a postoj k práci v určité organizaci (obvykle vyjádření pracovní spokojenosti). Pracovní je (jako každá motivace) produktem podmínek, v nichž se jedinec nachází. K těmto tzv. rámcovým podmínkám, které působí na všechny členy organizace, Neuberger (in Nakonečný, 1992) řadí dělbu práce, mzdu, spolupráci, společenské uspořádání, ideologie úspěchu, podněty ke konzumu a další. Pracovní výkon jedince tedy „závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu“, shrnuje Nakonečný (1992, s. 111).

Dále pak upozorňuje, že motivace sama o sobě je neúčinná, pokud jedinci chybí schopnosti pro provedení výkonu. A naopak, ani mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni, není-li jedinec motivován². Dalším, co ovlivňuje výkon, jsou pak pracovní podmínky.

Každá organizace se snaží o dosažení co nejvyššího pracovního výkonu svých zaměstnanců pro splnění firemních cílů a zároveň i o spokojenost zaměstnanců. Pro management to znamená nalezení těch nejvhodnějších nástrojů motivace, jako například odměny, stimuly, pracovní podmínky a mnohé další. Musí přitom být pamatováno na důležitý fakt – lidé mají různé potřeby a cíle, k jejich splnění směřují různě. Proto je logické, že nelze jeden přístup k motivaci uplatnit pro všechny zaměstnance.

3.2.1 Motivování a stimulace

Nejrůznější způsoby, jakými se společností snaží zvyšovat pracovní výkon, kvalitu a produktivitu práce, iniciativu, kooperaci ve skupinách, bývá v literatuře věnující se problematice psychologie práce označováno jako motivování nebo stimulace. Rozumí se tím „*podněcování motivace zvnějšku*“ (Nakonečný, 1992, s. 211). Někdy bývají tyto

² Platí pro činnost fyzickou i duševní

termíny užívány jako významově ekvivalentní. Nakonečný (1992) považuje za vhodné jejich odlišení, protože stimulace vede vždy k reakci, „*ale nemusí vždy nutně vést k zásadní a trvalejší změně chování*“ (s. 211). Pracovní činnost je podmíněna očekáváním nějaké (většinou materiální) odměny.

Za hlubší a trvalejší ovlivňování aktivity pracovníků považují Bedrnová a Velehradský motivování, protože při něm dochází „*k aktivitě pracovníků na základě jejich vnitřních pohnutek a motivů*“ (1980, in Nakonečný, 1992), uspokojují tím např. své zájmy nebo ideály, určitá činnost se stává potřebou.

„*Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty*“ (Provazník a kol., 2002, s. 199). Je to „*působení zevnějšku na objekt s cílem navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu - tedy ovlivnit jeho motivaci (zájem, snahu)*“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 241). Stimul je pak chápán jako „*... silový prostředek, kterým disponuje subjekt (podnik) cílového ovlivňování*“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 241).

Optimální bývá stimulace tehdy, pokud jsou zájmy a potřeby pracovníka v souladu se zájmy, potřebami a cíli podniku.

Vzhledem k tomu, že na různé lidi působí různé stimulace různě, je potřeba, aby řídicí pracovník dobře znal své zaměstnance a uplatňoval stimulační podněty „*ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků*“ (Provazník a kol., 2002, s. 200).

Čím je společnost vyspělejší, tím roste i rozmanitost účinných stimulů. Pro větší ochotu pracovníka je zapotřebí najít efektivní stimuly. Pracovníka kladně stimuluje to, co pomáhá uspokojit jeho současné nebo krátkodobé potřeby, jinak co neuspokojuje jeho potřeby, může na pracovníka působit rušivě. Předpokladem pro efektivní stimulování tedy je dobře znát osobnosti pracovní skupiny.

V teorii pracovní motivace rozlišujeme vnější a vnitřní motivy práce:

- vnější motivace – uspokojení je spojeno s cíli, které jsou mimo oblast práce
- vnitřní – uspokojení prací samou, tzn. radost z práce

Mezi vnější faktory patří zejména systém odměňování, sociální politika organizace, hodnocení a možnost kariérního postupu, pracovní vztahy, obsah a charakter práce, atmosféra pracovní skupiny a kvalita pracovního prostředí.

3.2.2 Demotivace

Pokud se člověk snaží dosáhnout určitého cíle a postaví se mu do cesty překážka, může dojít k frustraci. Překážkou může být zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti, například neobdržení očekávané odměny, nemožnost dokončení práce nebo nesplnění podmínek ze strany zaměstnavatele (Bělohlávek, 2008). Člověk prožívá neúspěch, zklamání, ale i rozčilení, vztek, lítost apod. (Bedrnová, Nový, 2009). Dle Bělohlávka (2008) může být reakce zaměstnanců na frustraci různá. Snaží se překážku překonat, svého cíle se vzdají nebo hledají cíl nový, jsou agresivní.

Frustrace se projevuje jen krátkodobými změnami v psychice jedince, při dlouhodobém neuspokojování významných potřeb pak dochází k deprivaci, která má negativní dopad na psychiku a na další formování osobnosti.

„Psychická deprivace je psychický stav, vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukolení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu“ (Langmeier, Matějček, 1974; in Bělohlávek 2008, s. 372).

3.3 Vztah mezi motivací a pracovní spokojeností

Pro mnoho lidí je práce důležitým životním aspektem, přestože má pro každého jiný význam. Životní spokojenost se promítá do pracovní spokojenosti a naopak. Je důležitou součástí řízení podniku v souvislosti s motivací a výkoností pracovníků.

Míra spokojenosti jedinců závisí na jejich potřebách, očekáváních a na pracovním prostředí. Spokojenost s prací se týká vztahu pracovníků k práci. Pozitivní postoj

signalizuje spokojenost, negativní zase nespokojenost. Ekvivalentem pro spokojenost s prací může být morálka, kterou Guion (in Armstrong, 2007, s. 228) definuje jako: „*míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace*“.

Pracovní spokojenost může být ovlivněna vnitřními a vnějšími motivačními faktory, mírou úspěšnosti, sociálními vztahy na pracovišti a kvalitou řízení. Hlavním faktorem je pak příležitost ke kariérnímu růstu, týmová práce a možnost ovlivnění své práce (Armstrong, 2007).

Pracovní spokojenost nutně nevede ke zlepšení pracovního výkonu. Spokojený pracovník tedy není vždy produktivní a ten, co odvede hodně práce, nemusí být spokojený. Lepšího výkonu můžeme dosáhnout tím, že pracovníkům dáme příležitost k výkonu, dostatečné znalosti a dovednosti a dobře je odměníme.

3.4 Motivační teorie

Otázkou motivace se zabývají psychologové přibližně od poloviny minulého století³, kdy byly formulovány první motivační teorie. Od té doby vzniklo mnoho rozlišných modelů, ovšem dosud nebylo dosaženo shody o zákonitostech lidské motivace. Dále bude představeno pět nejznámějších teorií.

3.4.1 Teorie potřeb

Nejprve bylo nutné rozpoznat, klasifikovat a hierarchizovat základní činitele motivace, tj. lidské potřeby. Prvním, a do dnešní doby nejvlivnějším autorem, byl americký psycholog A. H. Maslow. Jeho teorie hierarchie potřeb, známá také jako Maslowova pyramida, byla

³ Z druhé poloviny 19. století pochází tzv. teorie instrumentality, jež má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Taylor analyzoval práci, vymýšlel, jak zvýšit výkon, ale o pracovníkovi uvažoval podobně jako o stroji, očekával poslušnost a přesné dodržování stanovovaných postupů

poprvé publikovaná v roce 1943. Lidské potřeby hierarchicky rozděluje podle důležitosti. Podle Maslowa to, co lidé chtějí, závisí na tom, co již mají.⁴

I dnes je tento model velmi oblíbený ve firemní praxi pro svou snadnou aplikovatelnost. Je základem pro hodnocení motivace v práci. Steers a Porter (in Cejthamr, s. 146), viz tabulka:

Tabulka 1: Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb

| Úroveň potřeb | Hlavní odměny | Organizační faktory |
|------------------|--|---|
| 1. Fyzické | Jídlo, voda, sex, spánek. | A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet |
| 2. Jistota | Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana. | A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce |
| 3. Sociální | Láska, cit, potřeba někam náležet. | A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy |
| 4. Úcta | Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení. | A společenské uznání B pojmenován práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné |
| 5. Seberealizace | Růst, pokrok, kreativita. | A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativě C úspěch v práci D postup v rámci organizace |

Zdroj.: Dědina, Cejthamr, 2005

Po 2. světové válce se v psychologii práce prosadilo hledisko mezilidských vztahů. Na počátku stály tzv. Hawthornské studie, které zkoumaly vliv osvětlení na pracovní výkon dvou skupin dělnic. Překvapením bylo, že výkonnost stoupla po každé změně a výkon zůstal zachován i po návratu k původním podmínkám. Zvýšení výkonu nezpůsobily původně zkoumané proměnné, ale nejspíše zvýšená pozornost, která byla dělnicím věnována.

⁴ Uvedená posloupnost není přesně daná, jsou výjimky, rozdíly se mohou vyskytnout i mezi kulturami

3.4.2 Teorie XY

Autorem je profesor McGregor. Podle tradiční teorie X je průměrný člověk líný, vyhýbá se odpovědnosti, práci nenávidí a musí k ní být nucen systémem odměn a trestů. Toto neplatí jen pro malou skupinu lidí, ti pak řídí a kontrolují.

Proti tomu stojí teorie Y, dle níž naše společnost pokročila, práce je pro lidi přirozenou aktivitou, lidé hledají seberealizaci, schopnost samostatně rozhodovat nemá jen pár jedinců, rádi přijímají odpovědnost. Organizace však tento potenciál nevyžívají.

McGregorova teorie není typologií dvou skupin zaměstnanců nebo dvou způsobů řízení, ale má upozornit na skutečnost, že lidé jsou takoví, jak se s nimi zachází.

3.4.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Podstatným dílem k pochopení motivace v práci přispěl také F. Herzberg. Dospěl k tomu, že lidé jsou ve skutečnosti motivováni vyššími potřebami, jako je úspěch. 203 dotazovaných se mělo zamyslet nad tím, kdy se v práci cítili nejlépe a kdy nejhůře. Zpracování pak ukázalo dva typy faktorů ovlivňujících pracovní motivaci (Dvořáková, 2012):

- faktory hygieny – vnější, souvisí s kontextem práce, s jejím okolím, slouží k prevenci pocitu nespokojenosti, ale sami o sobě nevedou k vyšší pracovní motivaci, zhruba odpovídají Maslowovým potřebám nižší úrovně. Patří sem mzda, řízení organizace a personální řízení, vztahy v organizaci, fyzikální pracovní podmínky, jistota pracovního místa. Nedostatky v těchto faktorech, nebo jejich absence, mohou způsobit nespokojenost, ale mají malou sílu jako pozitivní motivátory.
- faktory motivace – jsou spojeny s náplní dané práce, jsou to růstové faktory. Patří sem úspěch na základě ocenění pracovního výkonu, uznání, odpovědnost, obsah

práce, možnost vzestupu a rozvoje. Tyto jsou nejúčinnější složkou motivace k práci. Odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně.

„Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti“ (Koubek, 2015, s. 59).

Z toho vyplývá, že pracovníci mohou být motivováni přítomností motivátorů, ale jsou demotivováni nepřítomností hygienických faktorů.

3.4.4 McClellandova motivační teorie úspěchu

McClelland díky výzkumu ovlivňování myšlenkových pochodů hladem identifikoval čtyři motivy: úspěch, moc, sdružování a vyvarování se. U každého člověka je intenzita motivů různá, například manažeři mají vyšší motivaci k úspěchu. Nejdůležitější je dle McClellanda faktor úspěchu, který přispívá k ekonomickému růstu země (Dědina, Cejthamr, 2005).

3.4.5 Teorie očekávání

Teorie očekávání (expektační teorie) – je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání. Musí být přesvědčen o atraktivnosti cíle, dosažitelnosti odměny a víra, že úsilí povede k určitému výsledku. To znamená nejen věřit v samotný cíl a ve schopnost ho dosáhnout, ale také, že za dosažení cíle dostane očekávanou odměnu.⁵

⁵ Tuto teorii rozvinuli dále Porter a Lawer 1968

3.5 Motivační faktory

Existuje velké množství pozitivních faktorů, které mohou posloužit k aktivnímu posloužení motivačních pocitů. Dle Hertzberga mezi ně patří: úspěch, uznání, odměny, náplň práce, odpovědnost a možnost kariérního růstu (Forsyth, 2009).

„Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované“ (Koubek, 2015, s. 343).

V současnosti je úspěch a konkurenceschopnost firmy závislá na zaměstnancích, jejich pracovitosti, schopnostech, spokojenosti a motivaci, což si zaměstnavatelé a manažeři firem uvědomují a snaží se co nejvíce zkvalitnit péči o pracovníky. Vzhledem k odlišným zvyklostem, (různým typům zaměstnanců i povahy práce) nelze péči o pracovníky jednoznačně definovat.

Dle Koubka (2015) péče o pracovníky zahrnuje pracovní dobu, prostředí, bezpečnost práce, personální rozvoj a různé služby poskytované pracovníkům.

3.6 Motivace týmů

Pro každou společnost je důležitá produktivita a efektivita vedoucí ke splnění jejích cílů. Na zlepšení výkonu jednotlivců i celých týmů má rozhodující vliv správná motivace, která je klíčovým aspektem manažerské práce. Není jen něčím, co by bylo dobré dělat, ale nástroj přímo ovlivňující dosažení výsledků (Forsyth, 2009).

3.6.1 Úloha manažerů

Role managementu zahrnuje mnoho funkcí. Kromě plánování, rozhodování, organizování, řízení a kontrolování je to i vedení lidí a jejich motivace tak, aby byli organizaci prospěšní a napomáhali dosažení jejích cílů. Armstrong (2007) považuje motivování pracovníků za

hlavní manažerskou funkci. Motivování je „uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku“ (Armstrong, 2007, s. 220).

I zaměstnanci očekávají, že jim bude věnována pozornost a chtějí pracovat pro toho, kdo se o ně postará a snaží se brát v potaz jejich situaci, což je samo o sobě motivující (Forsyth, 2009). Pro to, aby byl někdo „dobrý“ manažer tedy nestačí jen odborné znalosti, ale musí umět vytvořit pozitivní motivaci a spojit ji dohromady s pracovní náplní. Manažerovi musí upřímně záležet na lidech, s nimiž pracuje. „*Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem*“ (Armstrong, 2007, s. 219).

Plamínek (2015) shrnuje motivační zákonitosti do čtyř okruhů:

1. **Práce se má líbit.** Především by se měly úkoly přizpůsobovat lidem, nikoliv naopak. „*Pokud lidé dostanou takové úkoly, které jim vyhovují, zvýší se šance, že budou motivováni je splnit*“ (s. 18). To sníží náklady na sledování a kontrolu jejich práce. Při násilném donucení respektovat úkol je zapotřebí značná míra stimulace, velice snadno nastanou potíže a pracovník nebude chtít pokračovat v plnění úkolu. V případě, že nelze změnit obsah úkolu, je dobré změnit alespoň způsob zadání.
2. **Lidé se liší.** Je mylné si myslet, že to, co motivuje nás, bude motivovat i druhé. Každý člověk reaguje na jiné podněty a najít ty, jež jsou pro něho důležité, a s citem je používat, je základem účinného motivování.
3. **Potřeba odezvy.** Podmínkou věrohodné motivace je také akceptace druhého a zaměření se na něj. „*Lidé potřebují vědět, že se o ně někdo zajímá*“ (s. 30), nejvíce zraňující je lhostejnost⁶. Prospěšné je snažit se poznat pracovníky a mluvit s nimi i o jiných tématech, než o práci. Tím se dozvíme správné informace pro předvídání chování a zároveň si je vztahově zavážeme.
4. **Máme alternativy.** Tam, kde není nutný samostatný výkon pracovníka, je možné použít jednodušší stimulaci. Některé situace vyžadují podávat informace

⁶ Bývá vnímána hůře než kritika, odsuzování nebo neoblíbenost

subjektivně, například vynechat to, co by spíše odrazovalo, nebo upravit fakta tak, aby motivovaného zaujala. Při komunikaci je zapotřebí rozlišit žádoucí motivaci od nežádoucí manipulace – ta je považována za násilný způsob ovlivňování, tedy lhaní, jednání proti zájmům ovlivňovaného člověka. Jak upozorňuje Plamínek (2015) – etické posouzení je na každém manažerovi. Zda myslí pouze na sebe, jedná v zájmu firmy nebo v zájmu motivovaného.

Manažer může brát splnění úkolu pracovníkem jako právo či dokonce jako povinnost, protože je k tomu zavázán smlouvou. Takový pracovník pak může zadaný úkol udělat nerad a otráveně, nebo naopak rád a s chutí. Pro nás je zapotřebí, aby došlo ke druhému případu. Při zadávání práce je nutné myslet na to, aby v ní každý našel něco, co ho alespoň trochu baví.

Velice důležitým pravidlem je, že každý člověk je jiný a každý je tedy i jinak motivován. To co motivuje jednoho, druhého nemusí. Lidi reagují na to, co jim je příjemné, ale i na to, co jim je nepříjemné. Jak je vysvětleno už v teorii A. Maslowa a F. Herzberga, vývojová cesta má podobu schodů, po kterých můžeme stoupat výše. Na spodních schodech je málo místa pro pochopení druhých, není zde potřeba užitečnosti a kvalitní vztahy, proto je tedy pro manažera výhodné, aby se pracovníci dostali co nejvýše.

3.6.2 Hodnocení pracovníků

Jednou z nejdůležitějších personálních úkolů manažera je hodnocení pracovníků. Pracovní hodnocení se každého pracovníka velmi dotýká a je odrazem o výsledcích a perspektivě daného pracovníka. Zároveň má daného jedince upozornit na chyby a nedostatky, které ve své práci dělá (Bedrnová, Nový, 2007). „*Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu*“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 526).

Pro manažera je hodnocení pracovníků nástrojem k udržení autority a kázně, především pak slouží ke splnění daných cílů organizace a k další motivaci pracovníků. Tato základní

personální činnost by měla být pro všechny manažery závazná a pro její účinnost je nutné dbát na srovnatelný hodnotící pohled k různým pracovníkům. Hodnocení pracovníků je personální činnost náležící pouze manažerovi a přenesení tohoto úkolu například na řídicího člena pracovní skupiny je nemyslitelné a nesprávné. Hodnocení pracovníka je průběžný úkol, pro který musí být stanovena určitá kritéria odpovídající požadavkům práce a cílům, kterých má pracovník dosáhnout (Bedrnová, Nový, 2007). *„Úspěšnost nebo neúspěšnost pracovníka je odvozena především z plnění očekávaného výkonu, ale také z jeho jednání v rámci pracovní skupiny. Posuzuje se, do jaké míry pracovník svým jednáním přispívá k vytváření tvůrčího sociálního klimatu nebo do jaké míry je narušuje, zda podporuje či podryvá autoritu bezprostředně nařízeného pracovníka, zda přispívá k upevňování nebo narušování pracovní kázně“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 527).

3.6.3 Motivační pole

Plamínek (2015) mezi svými pravidly zmiňuje i to, že by měl manažer využít všech složek motivačního pole. Toto pole se skládá ze tří složek- motivačního založení, motivační polohy a motivačního naladění, které na sebe navzájem působí a neustále se mění.

O motivaci rozhoduje *„osobnost, prostředí a okamžitá situace“* (Plamínek, 2015, s. 38). Osobní vlastnosti jsou převážně zděděné a za život se téměř nemění. Motivační poloha souvisí s naučenou složkou, kterou jsme si osvojili v průběhu života reakcemi na běžné podmínky, ve kterých žijeme. Souvisí s naplňováním našich životních potřeb a kolik stále pozornosti naplnění vyžaduje.

Motivační naladění je okamžitá reakce na působící podněty. Je velice proměnlivé, závislost na měnící se podmínky v životě je dobře viditelná. Člověk může být pozitivně naladěn a další minutu může být jeho chování změněno působením negativního podnětu.

3.7 Motivační typy lidí

Heckhausen (in Dvořáková a kol., 2012) rozlišuje dva základní typy osobností z hlediska převládajících motivačních vlivů.

První typ věří v úspěch, lidé tohoto typu si vytyčují dlouhodobé, realistické a přiměřeně vysoké cíle, jsou pružnější ve změně a k budoucnosti se stavějí aktivně. Druhý typ se obává neúspěchu, za cíl si kladou buď nízké, nebo hodně vysoké cíle, které neradi mění, k budoucnosti přistupují opatrně. U obou typů je zapotřebí si uvědomit charakter základního typu jejich motivace. Nadřízený může u druhého typu snižovat obavy z neúspěchu pochvalou, přijetím jejich návrhu, zadáním pracovního úkolu a podobně. Nízký výkon motivace snižuje připravenost k pracovnímu výkonu. Také příliš vysoká zainteresovanost může zapříčinit nízký pracovní výkon z důvodu stresu a úzkosti, jedinec si v tomto případě nesmí klást příliš vysoké cíle a požadavky (Dvořáková a kol., 2012).

Plamínek (2015) rozlišuje čtyři motivační typy - objevovatelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé.

3.7.1 Objevovatelé

Objevovatelé jsou nezávislí a zaměřeni na užitečnost. Mezi jejich hlavní rysy patří zdolávání překážek, přijímání výzev, potřeba objevování a potřeba řešit problémy. Rádi překonávají překážky, a jakmile dosáhnou cíle, hledají jiný, nejlépe obtížnější úkol, který se snaží hned vyřešit. Jsou vhodné pro vědeckou a kreativní práci, tam kde je potřeba dosáhnout kvalitních výsledků. Na druhou stranu nejsou vhodné pro týmovou práci, neradi sdílejí práci. Jejich velké pracovní nasazení může vést k fyzickému vyčerpání až ohrožení zdraví. Při komunikaci s nimi je vhodné se soustředit na jejich výraznou řeč těla.

3.7.2 Usměrňovatelé

Usměrňovatelé jsou dynamičtí, což jim nebrání v riskantních aktivitách, a zaměřeni na efektivitu, což jim pomáhá vnést dynamiku mezi ostatní lidi. Mají rádi vliv na jiné lidi,

kteří si řadí do hierarchického uspořádání. Rozdělují si je na nezajímavou většinu, kterou mohou ovládat, a na menšinu, se kterou je nutné počítat. Uznávají jen několik málo lidí jako soupeře či partnery. Mají výborný základ pro společenský úspěch, díky čemuž jsou středem pozornosti, což jim vyhovuje. Jsou velmi vnímaví k tomu, co vhodné je a co není. Bývají často vůdci větších skupin lidí, dovedou prodat své myšlenky, přesvědčit o nich ostatní a získat tak dostatečný počet stoupenců. Mezilidské vztahy jsou pro ně boj, špatně snášejí ignoraci. Rádi soutěží, hledají tím relativní pozici v hierarchii.

3.7.3 Slad'ovatelé

Slad'ovatelé potvrzují, že sociální vztahy jsou důležité pro stabilitu a efektivnost systémů. Lidé jsou pro ně důležití, soustřeďují se na vztahy, pocity a spokojenost. Na rozdíl od usměrňovatelů nerozlišují, kdo je výše a kdo níže, nevytvářejí hierarchie, více je zajímavá kdo s kým, proč a jak. Oproti ostatním motivačním skupinám jsou diskuse s nimi vstřícnější a příjemnější, naslouchají, ptají se a nevdají jim jiný názor. V pochopení pro druhé jsou přesným opakem objevovatelů, mají vysoce vyvinutou empatii. Ve firmě jsou oporou sociální struktury, snaží se, aby bylo vše dokonalé.

3.7.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou pilní a nenápadní, zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Nejde jim o dokonalou společnost, chtějí být dokonalí sami. Jsou na sebe i na okolí přísní. Zároveň jsou spolehliví a pečliví, mají rádi pořádek a pravidla. Chovají se předvídatelně a korektně, mají rádi čísla. Komunikace s ostatními jim nevdají, ale nevyhledávají ji, komunikováním většinou získávají a ověřují informace. Vystupují racionálně, působí, že nemají žádné emoce. Ty skrývají, uzavírají se do sebe nebo si vytvářejí malé uzavřené společnosti s přesným řádem. K firmám, kde pracují, jsou loajální, své nadřazené respektují. Neradi riskují.

3.8 Hodnocení pracovního výkonu

Odměny a tresty jsou dle Nakonečného (1992) hlavními řídicí prvky pracovní motivace, ať už mají na zaměstnance pozitivní, či negativní vliv. *„Jedním z hlavních mechanismů používaných v organizacích na motivování jejich členů k efektivnímu vykonávání rolí je spojovat efektivnost jejich výkonu s odměnami nebo tresty“*(Nakonečný, 1992, s. 213). Pro zvýšení stimulační účinnosti odměn platí určitá pravidla. Odměna se musí vztahovat k danému výkonu, měla by přicházet co nejdříve po dokončení práce (nikdy ne předem), pracovník by měl přesně vědět, za co a jakou odměnu dostane (Bedrnová, Nový, 2007).

Za nejdůležitější stimulační prostředek se považuje hmotná odměna, která může mít různou podobu, od mzdy přes prémie až po různé bonusy. Spravedlivé rozdělování těchto odměn má vliv jak na stimulaci pracovníků, tak i na bezproblémové mezilidské vztahy (Bedrnová, Nový, 2007).

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace“(Armstrong, 2007, s. 515).

Dle Koubka (2015) je řízení pracovního výkonu doprovázeno jednou z forem zásluhového odměňování závislého na výkonu, schopnostech nebo na kombinaci obojího.

3.8.1 Odměňování podle výkonu

Při tomto typu odměňování závisí zvýšení mzdy, platu nebo získání bonusu na pracovním výkonu zaměstnance. Typickými rysy odměňování za výkon je mzdová struktura, růst mzdy a výkonu a zpomalující se zvyšování. Zvýšení mzdy je buď přidáváno k základní mzdě, nebo je vypláceno ve formě bonusů (proměnlivých složek mzdy). Zvýšení na základě pracovního výkonu se provádí podle tzv. mzdové matice.

3.8.2 Odměňování podle schopností

Zaměstnanci jsou posuzováni a odměňováni na základě úrovně schopností, nikoliv jen za jejich práci a dosažené výsledky. Organizace má v tomto případě vypracovaný svůj vlastní systém schopností potřebných pro výkon v jednotlivých pracovních pozicích. *„Je tak definována úroveň schopností očekávaná v dané roli od plně efektivního jedince a s tímto požadavkem se pak porovnává skutečná úroveň dosažených schopností konkrétního pracovníka“* (Koubek, 2004, s. 166). Toto odměňování se dá efektivně využít především u vzdělaných nebo tvůrčích pracovníků. Jelikož odměňování podle schopností působí problémy (např. na chování jedince nebo na rysech osobnosti), přechází se k odměňování podle znalostí a dovedností. *„Odměňování podle znalostí a dovedností je metodou odměňování, ve které je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat“* (Koubek, 2004, s. 168).

3.8.3 Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu je založeno na odměňování pracovníků na základě výsledků, kterých dosáhli, ale i na jejich schopnostech. Jedná se tedy o kombinaci odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, ale zároveň se respektuje důležitost jak výsledků, tak schopností.

3.8.4 Odměňování za očekávané výsledky práce

V tomto typu odměňování se jedná o odměny za dohodnutý výkon, který má pracovník splnit během určitého období a v odpovídající kvalitě a množství. Během plnění úkolu je pracovníkovi vyplácena určitá fixní částka zahrnující i výkonnostní složku. Zaměstnanec má tedy jistotu pravidelného příjmu. Po uplynutí doby se provádí vyhodnocování dosažených výsledků, které může mít vliv na výši mzdy pro další období. Tento typ odměňování se používá u nižších vedoucích pracovníků a u dělníků. Předpokladem je

přesné stanovení výsledků, možnost kontroly, důkladní naplánování a další (Koubek, 2004).

3.8.5 Benefity

Důležitým nástrojem pracovní motivace jsou benefity. Jde o zaměstnanecké výhody peněžitého i nepeněžitého charakteru, které nejsou mzdou za vykonanou práci. Nejsou stanoveny zákonem ani nejsou podporované státem. Nemusí být přímo odměnou, jde například i o dovolenou na zotavenou.

Cíle zaměstnaneckých benefitů dle Armstronga (2007, s. 595) jsou:

- získání a udržení vysoce kvalitních pracovníků
- uspokojování osobních potřeb pracovníků
- posílení oddanosti a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci
- daňově zvýhodněný způsob odměny

V těchto cílech není uvedeno „motivování pracovníků“. Běžné výhody totiž nemají přímý vliv na výkon, mohou však z dlouhodobého hlediska příznivě ovlivnit postoj pracovníků k podniku, zlepšuje se pak jejich oddanost, angažovanost, kreativnost a výkonnost.

Společnosti mohou poskytovat zaměstnanecké výhody buď plošně⁷, nebo zvolit pružný, individualizovaný systém⁸, zohledňující pracovní výkon a důležitost pracovníka. Zavedením individualizovaného systému vyšší spokojenosti zaměstnanců s benefity a snížení nákladů na ně. Pracovníkům umožňuje vybrat si svoje benefity v rámci daných peněžitých limitů z daného portfolia, což zaměstnavateli umožňuje lépe reagovat na různorodost personálu, který má různé potřeby. Díky danému rozpočtu, za který si zaměstnanec může koupit benefity, se předpokládá, že pracovník hodnotu této části příjmů více ocení.

⁷ organizace tvoří a čerpají fond kulturních a sociálních potřeb

⁸ tzv. kafeteria či flexibilní benefity

Obvyklý katalog benefitů dle Dvořákové a kol. (2012) je:

- Výplata přiznané částky v hotovosti
- Pojištění
- Kumulovaný volný čas
- Příspěvek na aktivity ve volném čase
- Věcné požitky, jako služební auto, služební byt apod.
- Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele
- Poradenství – právní, daňové, psychologické aj.
- Účast na zisku nebo podíl na akciích

3.9 Shrnutí teoretické části

Úvodní kapitola teoretické části bakalářské práce je věnována tématu motivace. Motivace je zde popsána jako složitý psychologický proces, který usměrňuje chování a jednání jedince za účelem splnění určitého cíle. Silnější motivace zvětšuje úsilí, které člověk vynaloží k dosažení svých cílů. Velmi podstatnou částí obecné motivace je kapitola o motivaci pracovní, která je popsána v kapitole 3.2. Pracovní motivace má obrovský vliv na přístup zaměstnanců k práci, kterým jsou následně ovlivněny dlouhodobé výsledky celé organizace. Firma by měla mít kvalitně propracovaný systém motivace zahrnující odměny, stimuly, kvalitu pracovního prostředí a mnohé další.

Následně jsou v teoretické části popsány vybrané motivační teorie. Konkrétně se jedná o teorii potřeb, teorii XY, Herzbergovu teorii motivace a hygieny, McClellandovu motivační teorii úspěchu a teorii očekávání.

Poslední část je zaměřena na úlohu managementu v motivaci zaměstnanců. Jedná se především o motivaci týmů a jsou zde charakterizovány motivační typy lidí. Poslední kapitola 3.8 se zabývá různými druhy hodnocení pracovního výkonu a benefitů.

Poznatky získané v teoretické části budou aplikovány pro vypracování empirické části bakalářské práce a pro vytvoření kvalitního průzkumu mezi zaměstnanci firmy Euro Gastro s.r.o.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro průzkum byl vybrán podnik Euros Gastro s.r.o. V následující kapitole jsou uvedeny základní informace o firmě, historie a její struktura. Firma byla vybrána pro její velikost a zaměření, tedy přiblížení si problematiky motivace v malém podniku zabývajícím se výrobou.

4.1 Základní informace

Obrázek 1 – Logo firmy Euros Gastro s.r.o.



Zdroj: interní dokumentace firmy Euros Gastro s.r.o.

Obchodní firma: EUROS GASTRO s.r.o.

Datum zápisu: 6. prosince 1995

Sídlo: Plzeň - Východní Předměstí, Švihovská 2352/12, PSČ 30100

Identifikační číslo: 64830187

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Kontakt: info@eurosgastro.cz

4.2 Historie společnosti a organizační struktura

Společnost Euros Gastro s.r.o. byla založena pod původním názvem TRIADA PROFI s.r.o. roku 1995. V počátcích se zabývala ubytovacími a hostinskými službami, nákupem zboží za účelem dalšího prodeje, zprostředkováváním obchodu a služeb a provozováním veřejných produkcí. Roku 2007 se změnil jednatel společnosti a s ním i jméno společnosti na Stravování Kolařík s.r.o. Předmětem podnikání byla hostinská činnost a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Poslední změna názvu na Euros Gastro s.r.o. proběhla 25. dubna 2012. Společnost vlastní jedna fyzická osoba s osobním podílem 49% a jeden společník, právnická osoba CZ FOOD, a.s., s obchodním podílem 51%.

Sídlo společnosti se nachází v Plzni, kde i se svými dceřinými společnostmi působí. Dceřiné společnosti jsou B2B Plzeň a PRETIO s.r.o. Všechny mají jednoho společného jednatele a úzce spolupracují. Zabývají se cateringovými službami, jako jsou rauty a pořádání oslav, školním stravováním celkem ve třech školách, výbavou nových provozů na zakázku a především závodním stravováním. Euros Gastro provozuje také jednu jídelnu pro širokou veřejnost. Provozovny závodního stravování jsou ve firmách: Christ car wash s.r.o., Škoda electric a.s., Brush sem s.r.o., Typos s.r.o., Daiho (CZECH) s.r.o., Elfetex spol. s.r.o., Plzeňská Teplárenská a.s. Pro provozovny, které nemají vlastní kuchyň, se vaří na již zmíněném provozu Plzeňská Teplárenská a.s. a v sídle společnosti Švihovská, kde se nachází také jediný provoz pro širokou veřejnost. Celkem se denně uvaří zhruba 2000 jídel.

Společnost má celkem 48 zaměstnanců s plným pracovním úvazkem a několik málo zaměstnanců najatých personální agenturou. Ti pracují na jednotlivých, výše zmíněných provozech. Nejvíce zaměstnanců (10) pracuje na pobočce Plzeňské Teplárenské, nejméně pak na pobočce Elfetex, kde je jeden jediný zaměstnanec. Jídla rozváží mezi provozy 3 řidiči. Průměrná kantýna se skládá z vedoucího, kuchaře, prodavače a pomocné síly.

Mzda každého zaměstnance je složena z pevné složky, pohyblivé složky v řádech tisíců a případného příplatku za mimořádné služby. Pohyblivé složky dostávají zaměstnanci vždy,

probíhá-li vše v pořádku. Mimořádné služby mohou být přesčasy, účast na cateringových akcích a podobně. Zaměstnanci mají nárok na dvacet dnů dovolené za rok.

Ve společnosti jsou zastoupeny různé profese. V čele je jediný manažer s osobní asistentkou. Každá provozovna má vedoucího, který se stará o bezproblémový chod, jsou také hlavním článkem v komunikaci mezi manažerem a koncovými pracovníky. Dále ve firmě pracují: prodavači, pomocné síly v kuchyni, pracovníci výdeje jídel, řidiči na rozvoz jídel a kuchaři, kteří začínají pracovní den ve čtyři hodiny ráno a vaří průměrně 2 000 jídel denně.

Všichni pracovníci této firmy se zúčastnili průzkumu, jenž je zpracován v následující kapitole.

5 Vlastní zpracování

V následující části jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a návrh na zlepšení pro zkoumanou firmu.

5.1 Dotazníkové šetření

5.1.1 Přípravná fáze

Cílovou skupinou byli zaměstnanci firmy Euros Gastro s.r.o. se sídlem v Plzni. Zaměstnanci firmy byli s předstihem informováni svými nadřízenými o budoucím dotazníkovém šetření a o jeho účelu.

Původně se vhodnou jevila elektronická forma distribuce dotazníků, zejména z důvodu rychlého sběru dat a zachování anonymity. Pádným důvodem bylo také to, že v elektronické verzi nelze nevyplnit či přeskočit otázku, tudíž jsou dotazníky vráceny zcela vyplněné. Elektronická forma distribuce se nakonec ukázala jako nemožná, protože většina provozů nemá připojení k internetu a ochota zaměstnanců vyplnit dotazníky mimo pracovní dobu byla velmi nízká.

5.1.2 Realizační fáze

Během realizační fáze jsou sbírána empirická data, která jsou následně utříděna a zpracována do tabulek a grafů.

Vyplnění dotazníků bylo zajištěno osobním předáním na všech provozech a jejich vybráním následující den. Respondenti byli seznámeni s účelem průzkumu a anonymitou šetření. Po shromáždění byly dotazníky nejprve zkontrolovány z hlediska korektnosti.

Celkem bylo distribuováno 48 dotazníků, čtyři dotazníky musely být vyřazeny z důvodu neúplného vyplnění. Dle reakcí respondentů při osobním předání dotazníků lze říci, že

ochota k vyplnění byl spíše nízká. K utřídění dat byla použita webová stránka www.vyplnto.cz a následně byla data převedena do názorné formy pomocí programu Excel. V analýze výsledků je užíván výraz „absolutní“ pro označení konkrétního počtu, označení „relativní“ je používáno pro přepočítání na procenta, kdy 100 % je celkový počet respondentů.

Průzkum byl realizován v únoru 2016, návratnost dotazníků byla 100 %, čtyři byly vyřazeny z důvodu neúplného vyplnění. Statisticky bylo v tomto průzkumu zpracováno 44 dotazníků.

5.1.3 Dotazník

Dotazník je standardizovaný, obsahuje 20 uzavřených polytomických otázek. Deset otázek je výběrových, což znamená, že respondent volí jednu z nabízených alternativ. Ve zbývajících otázkách označovali dotazovaní zaměstnanci stupeň souhlasu s daným tvrzením pomocí hodnotící číselné škály (škála Likertova typu - pětibodová).

Z hlediska obsahového lze položky rozdělit do tří okruhů, jež odpovídají dílčím cílům průzkumu. Otázky č. 1 – 3 jsou identifikační, zjišťují pohlaví, věk a délku pracovního poměru u dané firmy. Otázky č. 4 – 10 zjišťují faktory pracovní spokojenosti. Otázky č. 11 – 20 mapují postoje respondentů k vybraným motivačním faktorům.

Dotazník je připojen v příloze I.

5.2 Shrnutí identifikačních otázek

Položka č. 1 – Pohlaví:

Tabulka 2 - Pohlaví

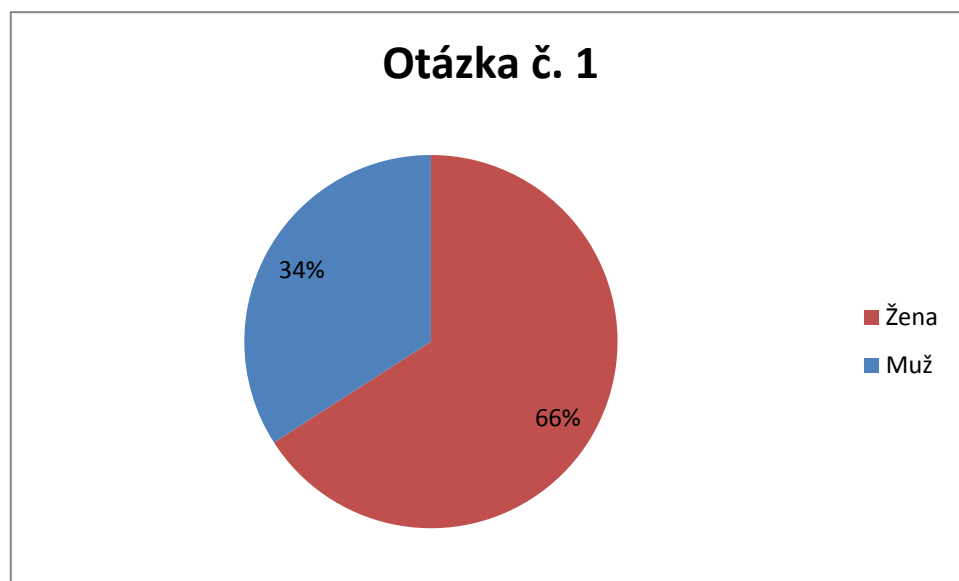
| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|---------|-------------------|-------------------|
| Žena | 29 | 66 % |
| Muž | 15 | 34 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Dotazníkového průzkumu se z celkového počtu 44 dotazovaných zúčastnilo celkem 29 žen (66 %) a 15 mužů (34 %).

Muži většinou zastávají pozice kuchař a řidič. Ženy pak především pracují na pozicích: prodavačka, pomocné síly v kuchyni a pracovnice výdeje jídel.

Graf č. 1 - Pohlaví



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 2 – Váš věk:

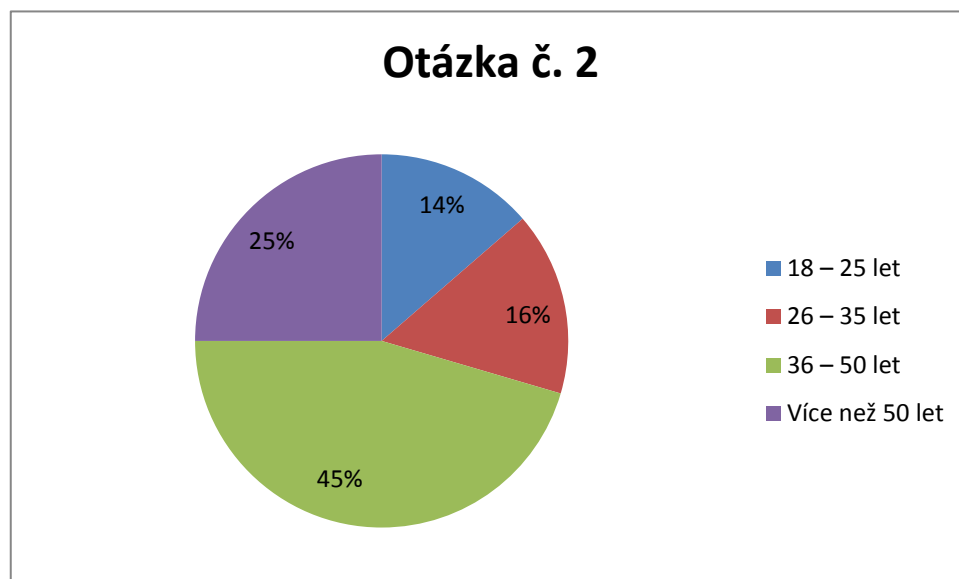
Tabulka 3 – Váš věk

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| 18 – 25 let | 6 | 14 % |
| 26 – 35 let | 7 | 16 % |
| 36 – 50 let | 20 | 45 % |
| Více než 50 let | 11 | 25 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Dvacet zaměstnanců (45 %) je ve věku 36 – 50 let. Nejméně zaměstnanců (6) je ve věku 18 – 25 let (14 %). Podstatnou část, celou čtvrtinu, tvoří zaměstnanci ve věku nad 50 let.

Graf č. 2 – Váš věk



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 3 – Ve firmě pracujete:

Tabulka 4 – Ve firmě pracujete:

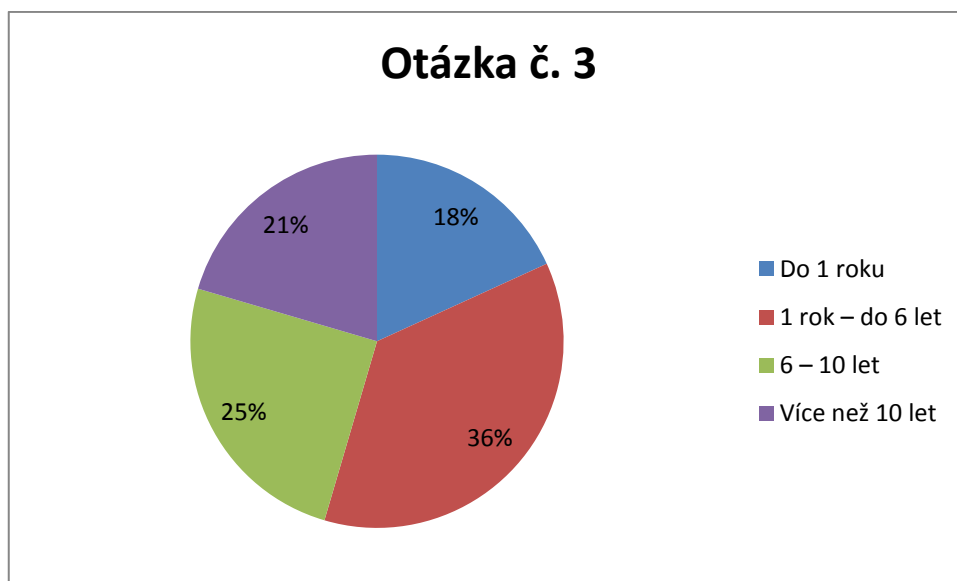
| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Do 1 roku | 8 | 18 % |
| 1 rok – do 6 let | 16 | 36 % |
| 6 – 10 let | 11 | 25 % |
| Více než 10 let | 9 | 21 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Nejvíce zaměstnanců, 36 % (16), pracuje v podniku od jednoho roku do šesti let, nejméně pak do jednoho roku (8). Loajálních a dlouhodobých zaměstnanců pracujících ve firmě více než 10 let je pak 9, tedy 21 %. Mnoho z nich působí ve firmě od vzniku Euros Gastro s.r.o..

Z toho vyplývá, že je ve firmě poměrně vysoká fluktuace, více než polovina zaměstnanců ve společnosti pracuje méně než 6 let.

Graf č. 3 – Ve firmě pracujete:



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 4 – Ve svém současném zaměstnání jste celkově:

Tabulka 5 – Ve svém současném zaměstnání jste celkově:

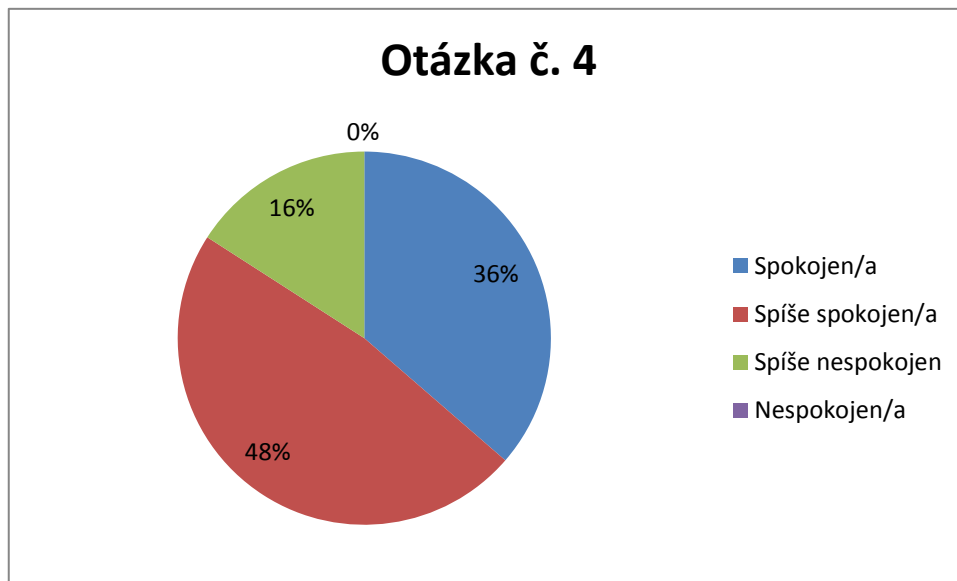
| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Spokojen/a | 16 | 36 % |
| Spíše spokojen/a | 21 | 48 % |
| Spíše nespokojen | 7 | 16 % |
| Nespokojen/a | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Z grafu číslo 4 vyplývá, že spokojenost ve firmě je celkově vysoká. 16 respondentů (36 %) je zcela spokojeno a 21 (48 %) spíše spokojeno. Pouze 7 dotazovaných (16 %) je spíše nespokojeno. Nikdo neuvedl, že by byl nespokojen.

Přestože je většina zaměstnanců spokojena, je i tak výsledek neuspokojivý. Spokojenost zaměstnanců ve firmě je velice důležitá, nespokojenost pracovníků tedy může mít negativní vliv na pracovní výkon a mohou ovlivnit atmosféru v kolektivu.

Graf č. 4 – Ve svém současném zaměstnání jste celkově:



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 5 – Vaše práce Vám přijde:

Tabulka 6 – Vaše práce Vám přijde:

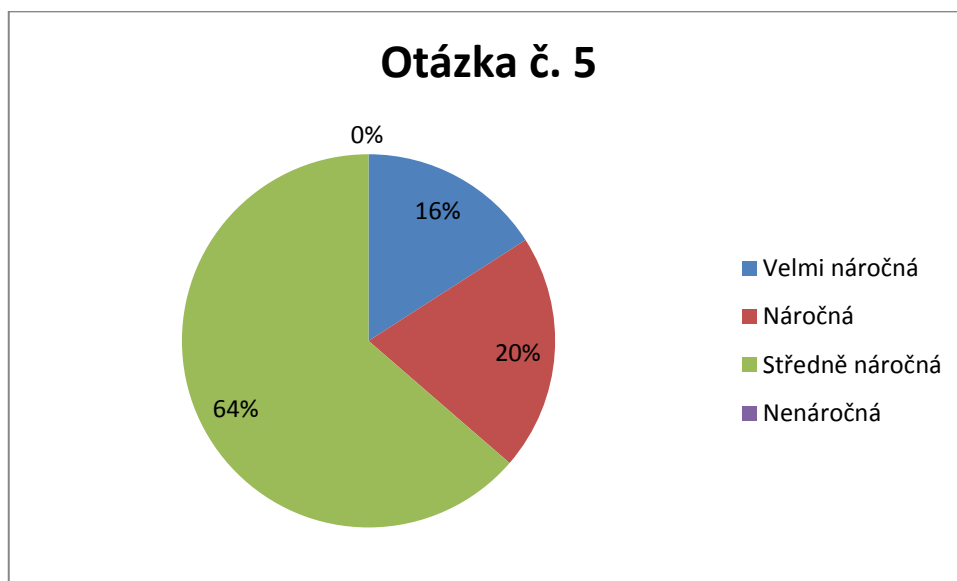
| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Velmi náročná | 7 | 16 % |
| Náročná | 9 | 20 % |
| Středně náročná | 28 | 64 % |
| Nenáročná | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Podle výsledků otázky č. 5 zaměstnanci považují svoji práci za náročnou. Pro 28 (64 %) je středně náročná, 9 dotazovaných (20 %) odpovědělo, že jim práce přijde náročná a pro 7 (16 %) je velmi náročná. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by práce byla nenáročná.

Takový výsledek se dá vzhledem k povaze práce předpokládat. Zaměstnanci mají náročnou práci jak fyzicky, tak psychicky.

Graf č. 5 – Vaše práce Vám přijde:



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 6 – Za svou dobře odvedenou práci jsem dostatečně ohodnocen/a:

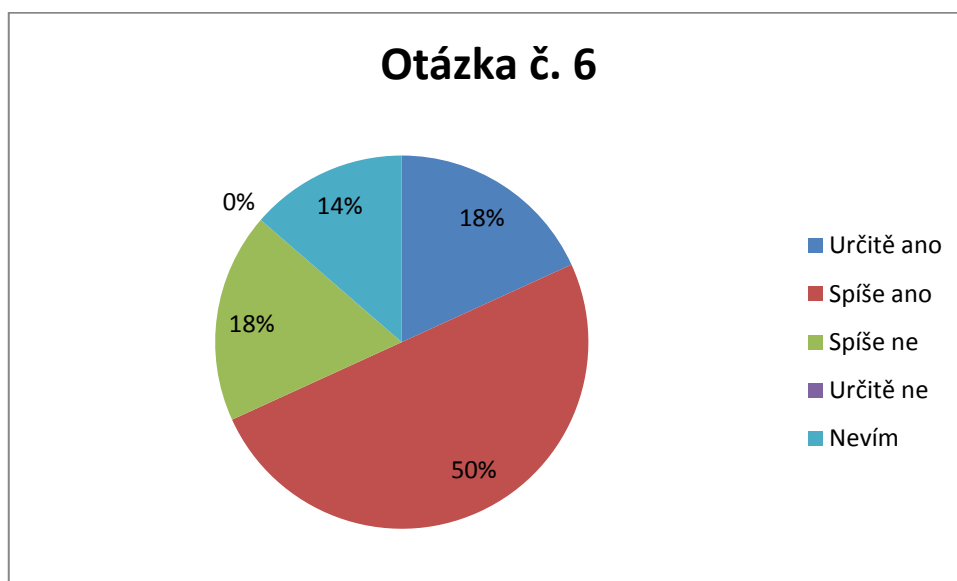
Tabulka 7 – Za svou dobře odvedenou práci jsem dostatečně ohodnocen/a:

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|------------|-------------------|-------------------|
| Určitě ano | 8 | 18 % |
| Spíše ano | 22 | 50 % |
| Spíše ne | 8 | 18 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |
| Nevím | 6 | 14 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Jak je vidět na grafu č. 6, přesně polovina dotazovaných (22 respondentů) odpověděla na otázku, zda se cítí za svou práci dostatečně ohodnoceni, „spíše ano“. Dostatečně ohodnoceno se cítí 8 dotazovaných (18 %), stejný počet uvedl „spíše ne“. Žádný respondent neuvedl, že by se cítil zcela neohodnocen, 6 zaměstnanců (14 %) uvedlo „nevím“.

Graf č. 6 – Za svou dobře odvedenou práci jsem dostatečně ohodnocen/a:



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 7 – V zaměstnání se cítíte oceňován/a Vaším nadřízeným:

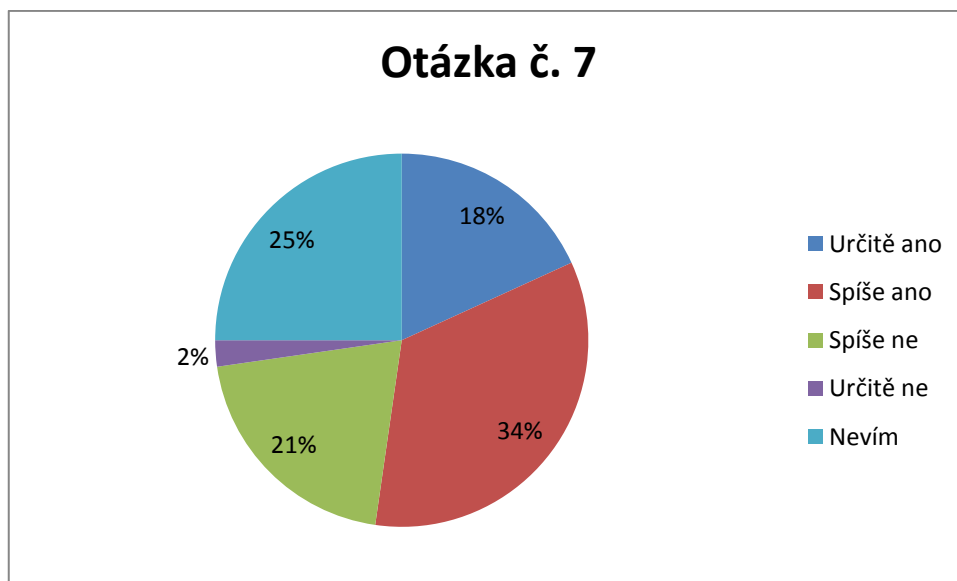
Tabulka 8 – V zaměstnání se cítíte oceňován/a Vaším nadřízeným:

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|------------|-------------------|-------------------|
| Určitě ano | 8 | 18 % |
| Spíše ano | 15 | 34 % |
| Spíše ne | 9 | 21 % |
| Určitě ne | 1 | 2 % |
| Nevím | 11 | 25 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Na otázku, zda se v zaměstnání cítí oceňováni nadřízeným, odpovědělo 11 respondentů (25 %) neutrálně. Více než 34 % (15) uvedlo, že se cítí spíše oceňováni. Zcela oceněno uvedlo 8 (18 %) dotazovaných. Nemalou část grafu obsahují negativní odpovědi – spíše nesouhlasí 9 respondentů (21 %), jeden zaměstnanec pak zcela nesouhlasí.

Graf č. 7 – V zaměstnání se cítíte oceňován/a Vaším nadřízeným:



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 8 – Cítíte se oceňován/a kolegy:

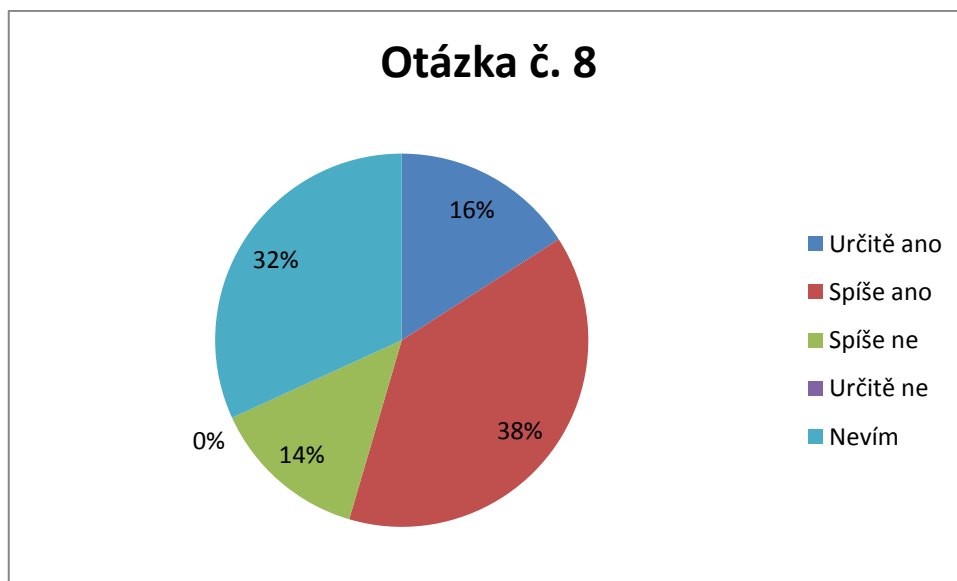
Tabulka 9 – Cítíte se oceňován/a kolegy:

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|------------|-------------------|-------------------|
| Určitě ano | 7 | 16 % |
| Spíše ano | 17 | 38 % |
| Spíše ne | 6 | 14 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |
| Nevím | 14 | 32 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Z grafu č. 8 vyplývá, že více než polovina zaměstnanců se cítí oceňována kolegy. Sedm respondentů (16 %) zvolilo odpověď „určitě ano“ a sedmnáct (38 %) „spíše ano“. Odpověď „nevím“ uvedlo 14 dotazovaných (32 %). Nepříliš oceňováno kolegy se cítí šest dotazovaných (14 %).

Graf č. 8 – Cítíte se oceňován/a kolegy:



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 9 – Při nabídce stejně placené práce bych zvažoval/a odchod:

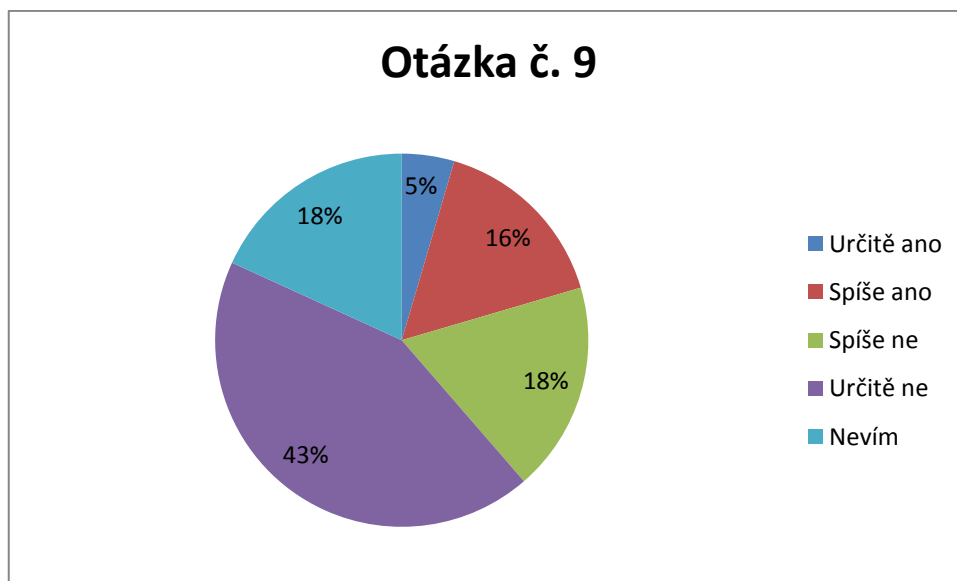
Tabulka 10 – Při nabídce stejně placené práce bych zvažoval/a odchod:

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|------------|-------------------|-------------------|
| Určitě ano | 2 | 5 % |
| Spíše ano | 7 | 16 % |
| Spíše ne | 8 | 18 % |
| Určitě ne | 19 | 43 % |
| Nevím | 8 | 18 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Téměř polovina respondentů (43 %) určitě neuvažuje o odchodu ze zaměstnání, dalších 18 % uvedlo, že o změně zaměstnání spíše neuvažuje. 16 % zaměstnanců by nabídku stejně placené práce zvažovalo, 2 by odešli určitě. Osm dotazovaných si není jisto a uvedlo odpověď „nevím“.

Graf č. 9 – Při nabídce stejně placené práce bych zvažoval/a odchod:



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 10 – Od svého nadřízeného se cítím dostatečně motivován/a:

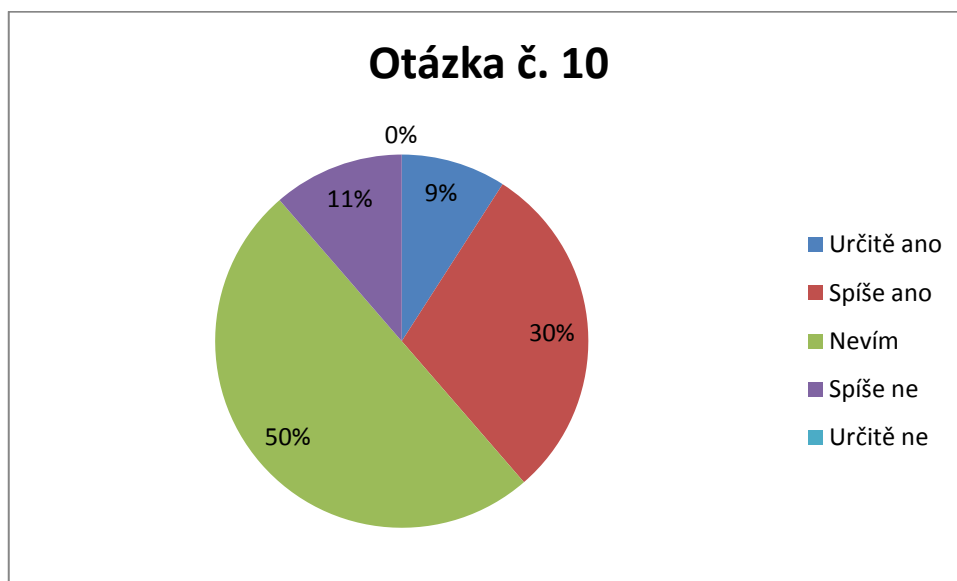
Tabulka 11 – Od svého nadřízeného se cítím dostatečně motivován/a:

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|------------|-------------------|-------------------|
| Určitě ano | 4 | 9 % |
| Spíše ano | 13 | 30 % |
| Nevím | 22 | 50 % |
| Spíše ne | 5 | 11 % |
| Určitě ne | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Polovina dotazovaných odpověděla neutrálně na otázku, zda se cítí dostatečně motivována svým nadřízeným. Zcela kladně odpověděli 4 respondenti (9 %) a „spíše ano“ uvedlo 13 zaměstnanců (30 %). Nikdo neuvedl, že by se cítil zcela nemotivován.

Graf č. 10 – Od svého nadřízeného se cítím dostatečně motivován/a:



Zdroj: Vlastní průzkum

V další části dotazníku (otázka č. 11 až 14) respondenti volili na stupnici od jedné do pěti, jak jsou pro ně důležité následující tvrzení. Hodnota 1 byla zvolena jako „velice důležité“ a 5 jako „absolutně nedůležité“.

Položka č. 11 – Možnost karierního růstu

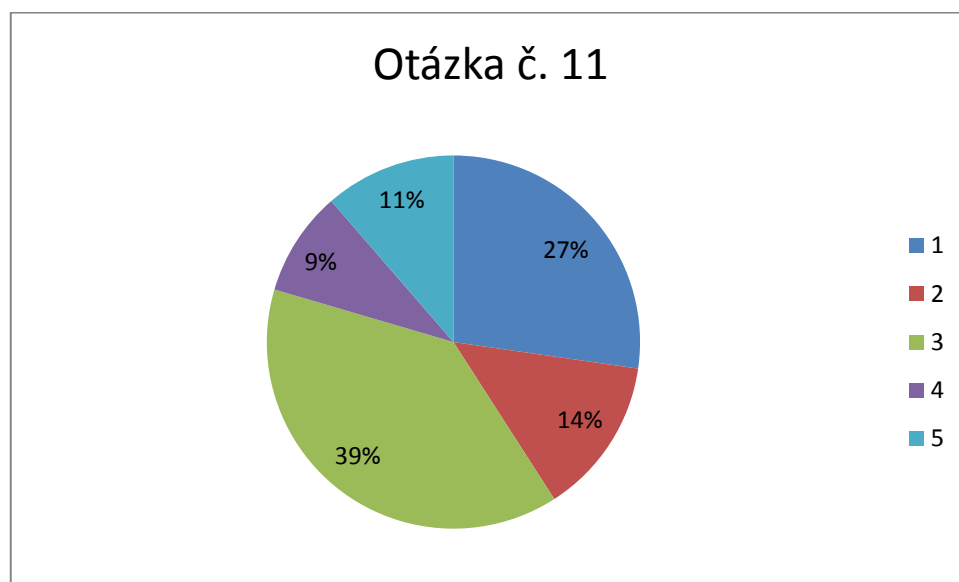
Tabulka 12 – Možnost karierního růstu

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 12 | 27 % |
| 2 | 6 | 14 % |
| 3 | 17 | 39 % |
| 4 | 4 | 9 % |
| 5 – zcela nedůležité | 5 | 11 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Překvapující výsledky vyšli v grafu č. 11. Pouze pro dvanáct ze všech dotazovaných (27 %) je velice důležitá možnost karierního růstu. Z největší části grafu (39 %) vyplývá, že pro sedmnáct lidí to není příliš důležité a zvolili proto číslo 3. Pro pět dotazovaných (11 %) je to absolutně nedůležité.

Graf č. 11 – Možnost karierního růstu



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 12 – Jistota zaměstnání

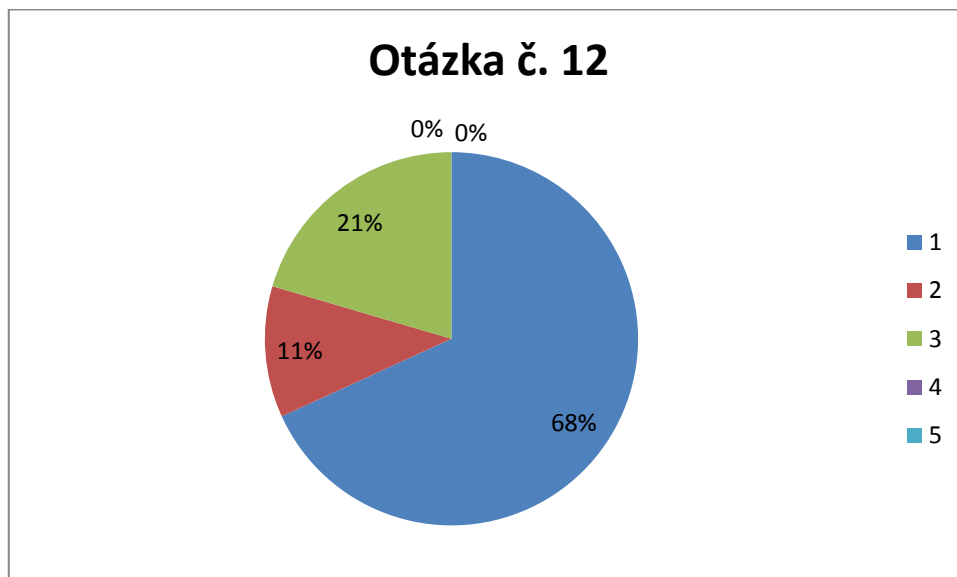
Tabulka 13 – Jistota zaměstnání

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 30 | 68 % |
| 2 | 5 | 11 % |
| 3 | 9 | 21 % |
| 4 | 0 | 0 % |
| 5 – zcela nedůležité | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Velice důležitým aspektem pro více než polovinu (68 %) zaměstnanců je podle grafu č. 12 jistota zaměstnání. Nikdo z dotazovaných neuvedl možnosti 4 a 5, tedy nedůležité.

Graf č. 12 – Jistota zaměstnání



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 13 – Dobré vztahy na pracovišti

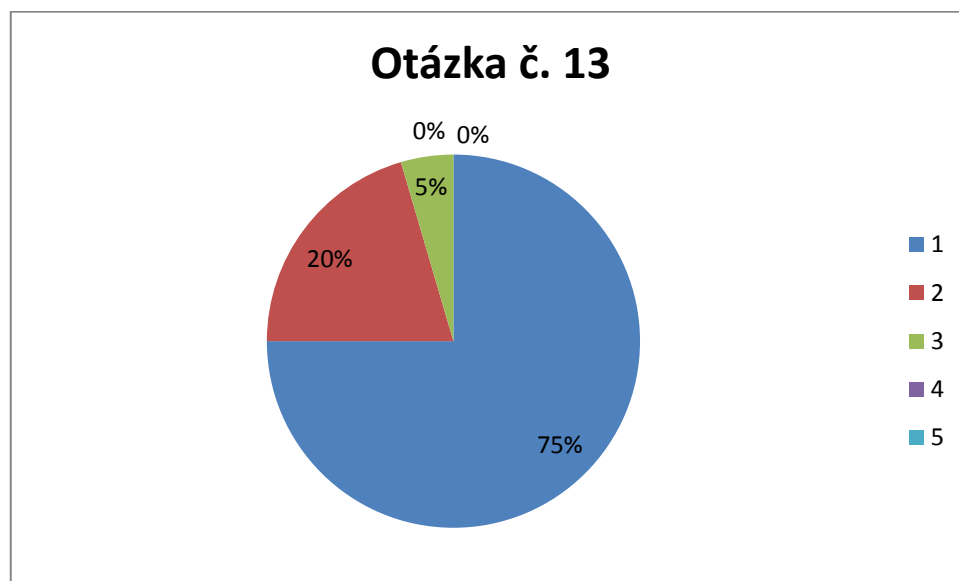
Tabulka 14 – Dobré vztahy na pracovišti

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 33 | 75 % |
| 2 | 9 | 20 % |
| 3 | 2 | 5 % |
| 4 | 0 | 0 % |
| 5 – zcela nedůležité | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Nevýraznější rozdíl ve výsledcích je vidět u grafu č. 13. Pro tři čtvrtiny, tedy 33 respondentů, je velice důležité mít na pracovišti dobré vztahy. Opět nikdo nezvolil odpovědi 4 a 5 a pouze dva zaměstnanci (5 %) zvolili jako odpověď číslo 3.

Graf č. 13 – Dobré vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 14 – Možnost dále se pracovně rozvíjet, získávat nové zkušenosti

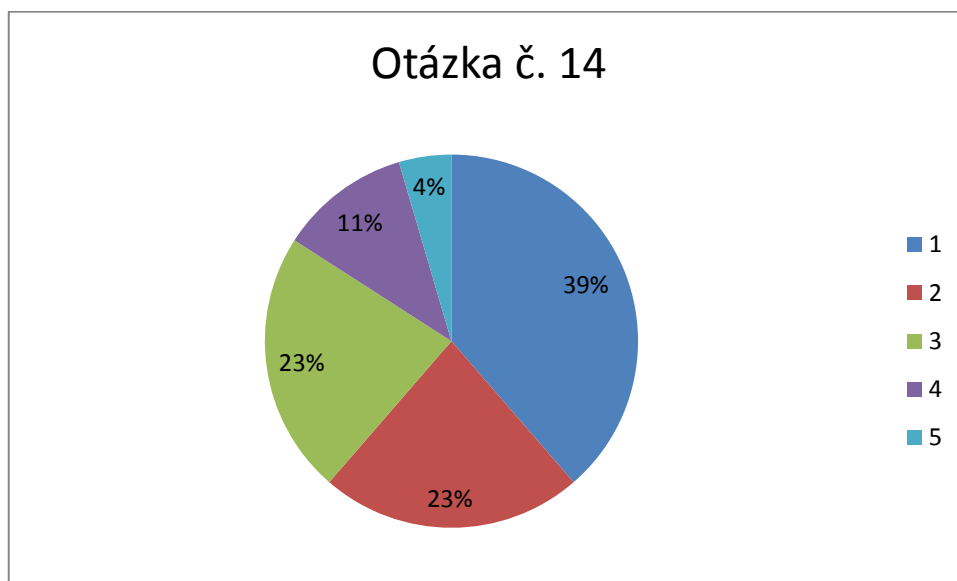
Tabulka 15 – Možnost dále se pracovně rozvíjet, získávat nové zkušenosti

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 17 | 39 % |
| 2 | 10 | 23 % |
| 3 | 10 | 23 % |
| 4 | 5 | 11 % |
| 5 – zcela nedůležité | 2 | 4 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Pro sedm z dotazovaných (15 %), kteří zvolili 4 a 5, není důležitá možnost dále se pracovně rozvíjet. Pro více než třetinu dotazovaných (39 %) to je velice důležité, deset pracovníků (23 %) zvolilo prostřední odpověď.

Graf č. 14 – Možnost dále se pracovně rozvíjet, získávat nové zkušenosti



Zdroj: Vlastní průzkum

V poslední části dotazníku (otázka č. 15 – 20) měli dotazovaní opět vybrat mezi hodnotou 1 až 5 jako v předchozí části. Otázka této části byla, co dokáže zlepšit motivaci dotazovaných. I v tomto případě je 1 „velice důležité“ až 5 „absolutně nedůležité“.

Položka č. 15 – Pochvala od nadřízeného

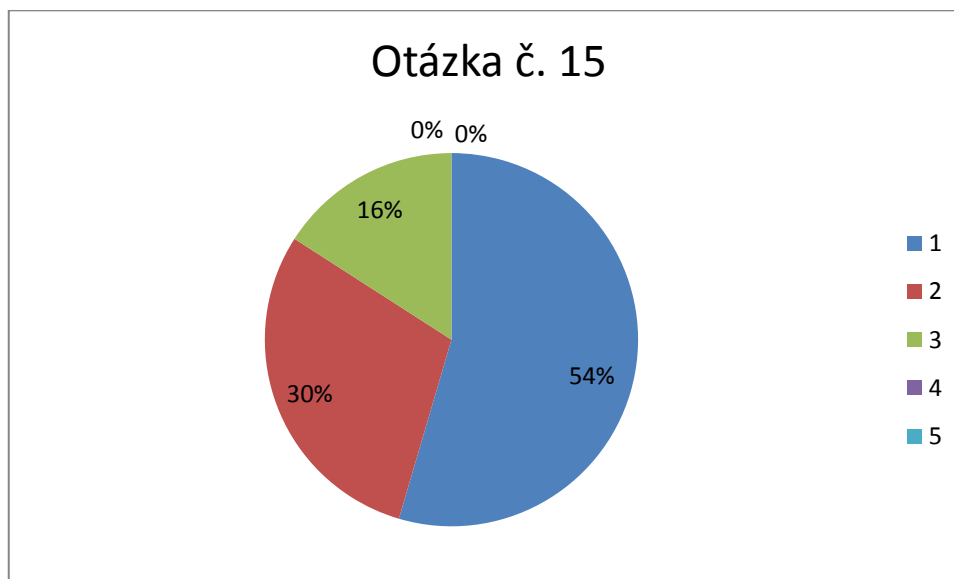
Tabulka 16 – Pochvala od nadřízeného

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 24 | 54 % |
| 2 | 13 | 30 % |
| 3 | 7 | 16 % |
| 4 | 0 | 0 % |
| 5 – zcela nedůležité | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Více než polovina respondentů (54 %) uvedla, že pochvala od nadřízeného je pro ně velice důležitá. Důležitá je i pro zbylé pracovníky, kteří zvolili odpověď 2 a 3. Žádný neuvedl, že by pro ně nebyla pochvala důležitá.

Graf č. 15 – Pochvala od nadřízeného



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 16 – Když nadřízený věnuje čas a pozornost mým návrhům a připomínkám

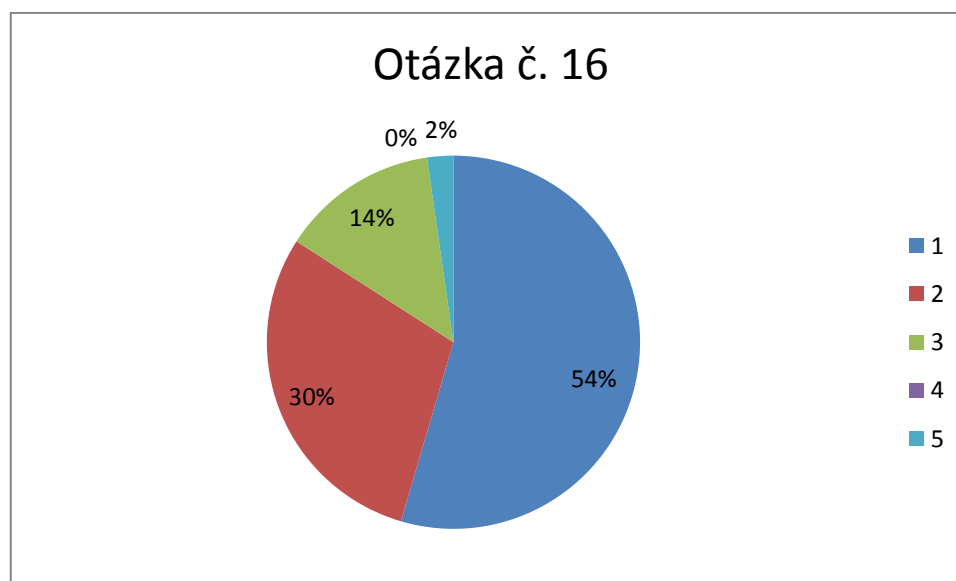
Tabulka 17 – Když nadřízený věnuje čas a pozornost mým návrhům a připomínkám

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 24 | 54 % |
| 2 | 13 | 30 % |
| 3 | 6 | 14 % |
| 4 | 0 | 0 % |
| 5 – zcela nedůležité | 1 | 2 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

V otázce, zda je pro zaměstnance důležitý čas a pozornost návrhům a připomínkám od nadřízeného, odpověděli téměř všichni kladně. Zcela souhlasí 24 respondentů (54 %), pouze jediný pak odpověděl, že to není vůbec důležité.

Graf č. 16 – Když nadřízený věnuje čas a pozornost mým návrhům a připomínkám



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 17 – Když mi nadřízení či kolegové v případě potřeby pomohou se splněním pracovního úkolu

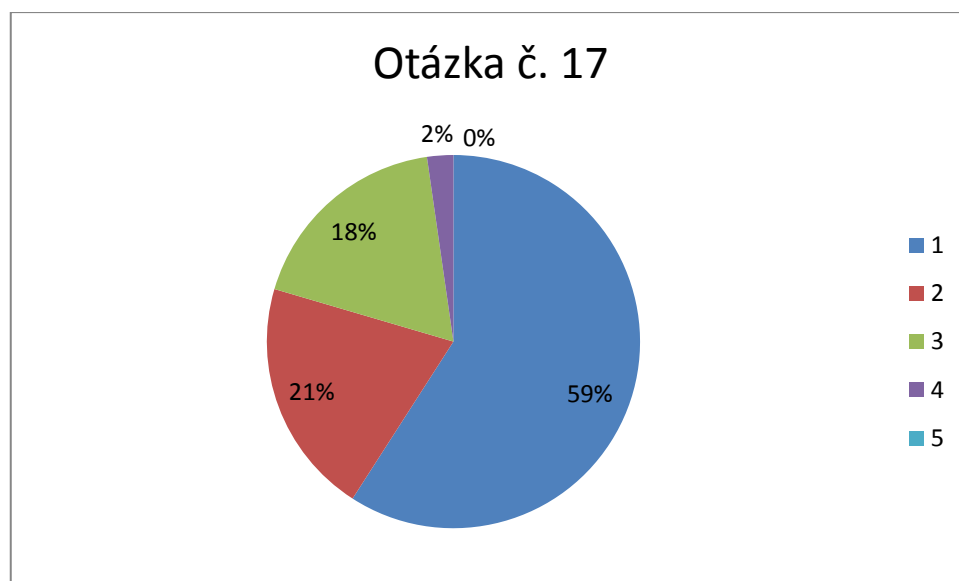
Tabulka 18 – Když mi nadřízení či kolegové v případě potřeby pomohou se splněním pracovního úkolu

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 26 | 59 % |
| 2 | 9 | 21 % |
| 3 | 8 | 18 % |
| 4 | 1 | 2 % |
| 5 – zcela nedůležité | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Podobně jako u předchozí otázky dopadl i výsledek v grafu č. 17. Pro 26 tazatelů (59 %) je pro zlepšení motivace velice důležité, aby nadřízený či kolegové pomohli se splněním pracovního úkolu. Jeden (2 %) uvedl, že to je nedůležité, nikdo neuvedl absolutně nedůležité.

Graf č. 17 – Když mi nadřízení či kolegové v případě potřeby pomohou se splněním pracovního úkolu



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 18 – Finanční prémie

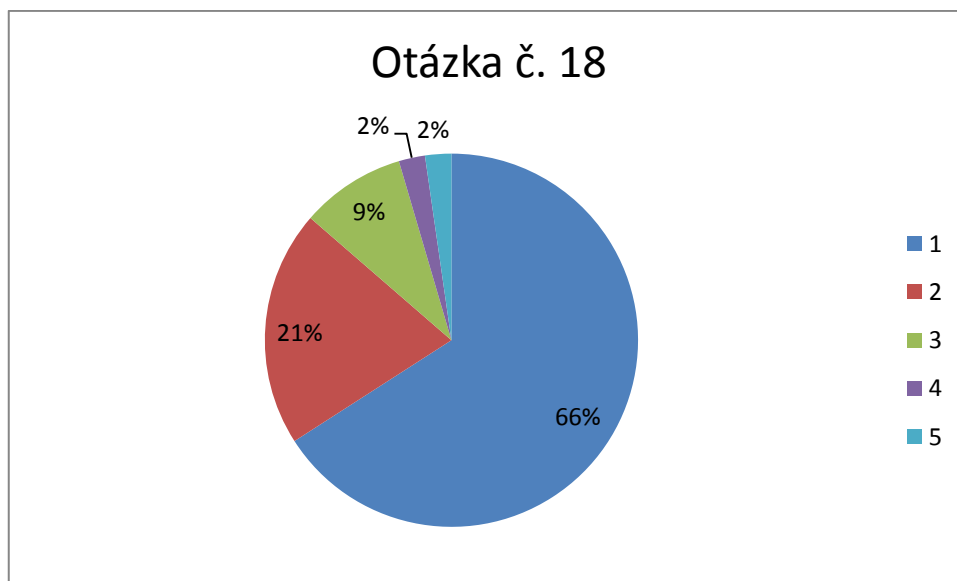
Tabulka 19 – Finanční prémie

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 29 | 66 % |
| 2 | 9 | 21 % |
| 3 | 4 | 9 % |
| 4 | 1 | 2 % |
| 5 – zcela nedůležité | 1 | 2 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Nejdůležitější pro lepší motivaci pracovníků, jak je vidět na grafu č. 18, vyšla ze všech otázek z této části finanční prémie. 29 zaměstnanců (66 %) odpovědělo u této otázky, že je pro ně pro lepší motivaci velice důležitá finanční prémie. Pouze dva zúčastnění odpověděli negativně. Pro jednoho je to absolutně nedůležité a pro jednoho nedůležité.

Graf č. 18 – Finanční prémie



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 19 – Šíře nabídky zaměstnaneckých benefitů

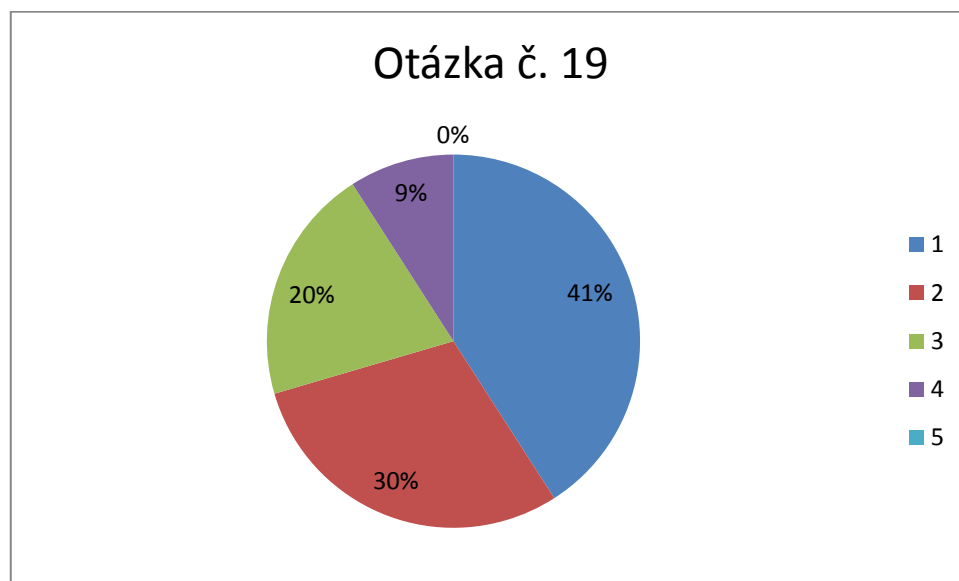
Tabulka 20 – Šíře nabídky zaměstnaneckých benefitů

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 18 | 41 % |
| 2 | 13 | 30 % |
| 3 | 9 | 20 % |
| 4 | 4 | 9 % |
| 5 – zcela nedůležité | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Z grafu č. 19 vyplývá, že šíře nabídky zaměstnaneckých benefitů je pro mnoho pracovníků podstatná. Rozhodně souhlasí 18 dotazovaných (41 %), spíše nedůležité to přijde čtyřem zaměstnancům (9 %). Žádný z dotázaných nevedl, že by šíře benefitů byla zcela nedůležitá.

Graf č. 19 – Šíře nabídky zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní průzkum

Položka č. 20 – Důvěra od nadřízeného, mít určité rozhodovací kompetence

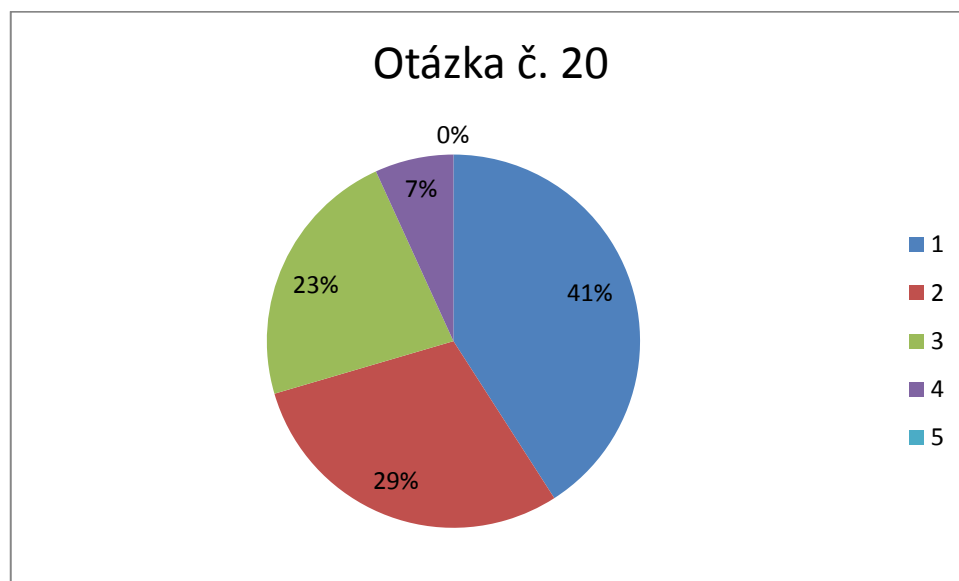
Tabulka 21 – Důvěra od nadřízeného, mít určité rozhodovací kompetence

| Odpověď | Absolutní hodnota | Relativní hodnota |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – velice důležité | 18 | 41 % |
| 2 | 13 | 29 % |
| 3 | 10 | 23 % |
| 4 | 3 | 7 % |
| 5 – zcela nedůležité | 0 | 0 % |

Zdroj: Vlastní průzkum

Jak je vidět u grafu číslo 20, výsledky jsou podobné jako u předchozí otázky. 18 dotazovaných (41 %) rozhodně souhlasí, 13 dotazovaných (29 %) vybralo hodnotu 2, tedy důležitá. Opět nikdo neuvedl, že by zcela nesouhlasil.

Graf č. 20 – Důvěra od nadřízeného, mít určité rozhodovací kompetence



Zdroj: Vlastní průzkum

6 Návrhy a doporučení

Společnost Euros Gastro s.r.o. je malá firma zaměřená na výrobu. Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců a pravděpodobně i nedostatku financí zde zcela chybí vypracovaný systém motivace pracovníků. Vedoucí jednotlivých provozoven nemají k dispozici žádné pokyny pro hodnocení a odměňování svých podřízených. Možnost kariérního růstu je zde téměř nulová, proto je pravděpodobné, že nejlepší pracovníci odejdou ke konkurenci. Přestože více než 60 % respondentů by v případě stejně placené pracovní nabídky z firmy neodešlo, z otázky o době trvání pracovního poměru je zřejmé, že je ve firmě vysoká fluktuace. Cílem by tedy bylo soustředit se na udržení kvalitních pracovníků, jelikož zaučení někoho nového stojí čas a peníze.

Mzda zaměstnanců firmy je pravděpodobně i z důvodu fluktuace lehce nadprůměrná, ale chybí zde odměňování formou benefitů. Jediným benefitem, byť pro pracovníky velmi výhodným, je bezplatné stravování na pracovišti. Bylo by proto vhodné, aby se vedení firmy zaměřilo na další formy benefitů a stanovilo jasné podmínky pro jejich získání. Je nutné samozřejmě brát ohled na rozpočet firmy. Není proto nezbytné každý měsíc zaměstnancům ke mzdě přidávat finanční bonusy, ale spíše se zaměřit na jiné formy odměn. Vhodnou volbou by mohly být dárkové poukázky (např. Flexi pass dárkový), u kterých si pracovník může zvolit, za co je utratí, od masáží přes různé sportovní aktivity až po kulturní akce. Tento typ odměn přiměřené hodnoty a množství nevyjde firmu příliš drahou.

Ve firmě jsou z důvodu konání rautů a cateringových akcí velmi časté přesčasy, které jsou hrazeny formou příplatků k základní mzdě. Vylepšením by mohla být možnost pracovníků zvolit si, zda chtějí přesčasy proplatit, nebo si je vyberou ve formě dovolené.

Z otázky číslo 13 jasně vyplývá, že pro $\frac{3}{4}$ respondentů jsou vztahy se spolupracovníky velmi důležité. Pracovníci jsou dle potřeb a bez předchozího naplánování přesouváni z jednoho provozu do druhého. Vhodnější by bylo rozdělit pracovníky do týmů podle jednotlivých provozoven a toto rozdělení dodržovat. Zaměstnanci by tak získali určitou jistotu, pravděpodobně by spolupracovali jako tým, pomáhali by si a celkově by došlo ke zlepšení vztahů na pracovišti.

Další doporučení by se dala shrnout do několika bodů:

1. Chválit – nezapomínat, že pochvala vede ke zvýšení výkonu
2. Zjistit, co lidé od své práce očekávají
3. Naslouchat požadavkům zaměstnanců
4. Motivovat znamená i rozvíjet mezilidské vztahy
5. Pro většinu je důležitý rozvoj a seberealizace
6. Systém odměňování má být jasný, spravedlivý a splnitelný
7. Fluktuace pracovníků – soustředit se na udržení kvalitních pracovníků, jejich ztráta a zaučení nových stojí čas a peníze

Dále by bylo vhodné zlepšit komunikaci ve firmě. Ať už se jedná o komunikaci ředitele s vedoucími provozů, nebo komunikaci ředitele se zaměstnanci. Špatná interní komunikace demotivuje pracovníky. Zaměstnanci by si měli být rovni a úkoly by měly být rozdělovány spravedlivě a určitě ne formou příkazů.

Možnosti kvantitativního průzkumu jsou omezené, bylo by vhodné ve firmě zrealizovat kvalitativní průzkum formou pohovorů, v němž by se zjišťoval postoj zaměstnanců k pracovní náplni, ke kolegům a k tomu, co je motivuje. Bez detailního poznání zaměstnanců není možné s nimi efektivně komunikovat.

Vedení firmy Euros Gastro s.r.o. by si především mělo uvědomit, že nespokojený zaměstnanec nepracuje na maximum, nešetří materiálem a především šíří napjatou atmosféru ve firmě.

7 Závěr

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo popsat problematiku motivace a vymezit základní pojmy. Dále zde byly charakterizovány vybrané motivační teorie a především pracovní motivace.

Náplní praktické části bylo zjištění kvality pracovní motivace zaměstnanců firmy Euros Gastro s.r.o. a jejich spokojenosti s pracovními podmínkami. Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření byly sestaveny grafy, ze kterých se vycházelo při zpracování doporučení pro zlepšení pracovní motivace zaměstnanců firmy. Z výsledků šetření vyplývá, že pro pracovníky zvolené firmy jsou nejdůležitější dobré vztahy na pracovišti, dostačující finanční ohodnocení, pochvala od nadřízeného a uznání spolupracovníky.

Pro většinu respondentů je nejsilnějším motivačním prostředkem finanční ohodnocení, protože pomáhá lidem při naplňování jejich osobních potřeb. S tím souvisí i vysoká preference jistoty zaměstnání. Velkou roli (důležité pro 70 % dotazovaných) hrají i stimuly v podobě různých benefitů. To, že pouze se zvyšováním platu vedení nevystačí, naznačují odpovědi na další otázky.

Velmi důležité ve vztahu nadřízený – podřízený je schopnost vyjadřovat uznání a pochvalu za dobře vykonanou práci. Zaměstnanci potřebují mít zpětnou vazbu, vědět, že pracují dobře. Neméně důležité se pro respondenty ukázaly i další motivační faktory – pomoc v případě potřeby a čas a pozornost, kterou nadřízený věnuje jejich připomínkám. Stejně tak je důležitá důvěra, zvýšení zodpovědnosti a určité rozhodovací pravomoci. Z průzkumu také vyplynulo, že velká část zaměstnanců má zájem získávat nové zkušenosti a dále se pracovně rozvíjet. Lidé potřebují slyšet uznání nejen od nadřízeného, ale i od spolupracovníků.

Výsledky průzkumu v podstatě odpovídají Maslowově teorii potřeb. Zaměstnanec potřebuje mzdu, aby mohl uspokojovat své potřeby, hledá i pocit bezpečí (jistota zaměstnání) a sounáležitosti (dobrý kolektiv). Potřebuje uznání, ale také růst a možnost rozvíjet své dovednosti a schopnosti.

Zaměstnanci potřebují vědět, že se o ně nadřizení zajímají, že je jejich práce oceňována a jsou důležitou součástí týmu. Dobrý manažer s lidmi mluví, má k nim osobní přístup, umí ocenit jejich práci a poděkovat. Tyto zdánlivé drobnosti mají někdy neuvěřitelnou sílu, na to by nikdy neměli vedoucí pracovníci zapomínat. Nevěnovat problematice motivace dostatečnou pozornost může být pro prosperitu firmy nebezpečné. Pokud společnost nedokáže využít potenciál, který v sobě zaměstnanci mají, ztrácí konkurenceschopnost.

Přínosem bakalářské práce je zhodnocení aktuálního stavu pracovní motivace ve firmě Euros Gastro s.r.o. Výsledky šetření byly poskytnuty řediteli firmy, který může získané poznatky dále využít.

8 Seznam literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

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

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

- CHAPMAN, Gary D a Paul E WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace [pracovního jednání a její řízení]*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VOCHOZKA, Marek, MULAČ Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

9 Přílohy

Příloha č. I

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

studuji Českou zemědělskou univerzitu v Praze a rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma "Motivace pracovníků zvoleného podniku".

Primárním cílem tohoto dotazníkového šetření je sběr dat pro praktickou část, která mapuje pracovní motivaci zaměstnanců firmy Euros Gastro s.r.o..

Dotazník je anonymní, bude sloužit pouze pro účely mé práce. Vybrané odpovědi prosím označte kroužkem.

1. Pohlaví:

Muž Žena

2. Váš věk:

18 – 25 let 26 – 35 let 36 – 50 let Více než 50 let

3. Ve firmě pracujete:

Do 1 roku 1 rok – do 6 let 6 – 10 let Více než 10 let

4. Ve svém současném zaměstnání jste celkově:

Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen Nespokojen/a

5. Vaše práce Vám přijde:

Velmi náročná Náročná Středně náročná Nenáročná

6. Za svou dobře odvedenou práci jsem dostatečně ohodnocen/a:

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

7. V zaměstnání se cítíte oceňován/a Vaším nadřízeným:

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

8. Cítíte se oceňován/a kolegy:

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

9. Při nabídce stejně placené práce bych zvažoval/a odchod:

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

10. Od svého nadřízeného se cítím dostatečně motivován/a?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

Jak moc je pro Vás na stupnici od 1 do 5 důležité následující:

(1 – velice důležité, 5 – absolutně nedůležité)

11. Možnost karierního růstu

1 2 3 4 5

12. Jistota zaměstnání

1 2 3 4 5

13. Dobré vztahy na pracovišti

1 2 3 4 5

14. Možnost dále se pracovně rozvíjet, získávat nové zkušenosti

1 2 3 4 5

Na stupnici od 1 do 5 ohodnoťte, co dokáže zlepšit Vaši pracovní motivaci, co Vás dokáže tzv. „nakopnout“:

(1 – velice důležité, 5 – absolutně nedůležité)

15. Pochvala od nadřízeného

1 2 3 4 5

16. Když nadřízený věnuje čas a pozornost mým návrhům a připomínkám

1 2 3 4 5

17. Když mi nadřízení či kolegové v případě potřeby pomohou se splněním pracovního úkolu

1 2 3 4 5

18. Finanční prémie

1 2 3 4 5

19. Šíře nabídky zaměstnaneckých benefitů

1 2 3 4 5

20. Důvěra od nadřízeného, mít určité rozhodovací kompetence

1 2 3 4 5

Za Vaše odpovědi Vám děkuji,

Boris Kolařík