

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Susan Simonová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Susan Simonová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a zhodnotit motivační mechanismus ve společnosti Tesco. Následně na základě dotazníků poptávaných u zaměstnanců navrhnout změny či doporučení v dané problematické oblasti. Dílčím cílem je poukázat na důležitost motivování zaměstnanců ze strany manažerů a podniku.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bakalářské práce je vypracována za pomoci odborné literatury. Charakterizován je management, motivace a její druhy, pojmy s motivací spojeny, pracovní motivace, výkonnost jedince a personální řízení.

Pro praktickou část je použit vlastní výzkum ve vybrané společnosti – Tesco. Zkoumání je uskutečněno z pohledu zaměstnanců Centrální kanceláře Tesca, která sídlí v Praze. Výzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření, kde je zjištěna nynější situace motivace zaměstnanců. Zkoumána je spokojenost s vedením podniku, s pracovním prostředím a také s nabízenými benefity. Dle výsledků šetření je navrženo řešení, které povede ke zlepšení stávající situace společnosti.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

motivace, řízení, vedení lidí, management

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. E., MEDEK, P. Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení mé práce a poskytnutý čas. Dále bych ráda poděkovala Magdaléně Píchalové ze společnosti Tesco za poskytnuté informace a materiály pro zpracování praktické části a všem zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Abstrakt

Tato práce se zabývá problematikou motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Tesco. Cílem této bakalářské práce je zjistit zdejší motivační mechanismus, zhodnotit ho a nalézt jeho případné nedostatky.

K teoretické části je použita odborná literatura. Jsou zde popsány základní informace související s touto problematikou a vysvětleny pojmy jako motivace, management a řízení lidí. Blíže jsou pak popsány vybrané teorie motivace, jejich zakladatelé a jejich uplatnění.

V praktické části bakalářské práce je provedena analýza motivačního mechanismu ve společnosti Tesco pomocí dotazníkového šetření. Zde je zjišťována aktuální motivace zaměstnanců a na jejím základě jsou navrženy způsoby zdokonalení motivačního mechanismu, či jeho změny v problematických oblastech.

Klíčová slova: motivace, řízení, pracovní motivace, vedení lidí, management, manažer, podnik, výkonnost

Motivational mechanism in company management system

Abstract

This bachelor thesis deals with the motivation and satisfaction of employees in Tesco company. The aim of this bachelor thesis is to determinate the motivation mechanism, to evaluate it and to find possible deficiencies.

The theoretical part is based on professional literature. Basic information related to this issue such as motivation, management and human resource management are explained. Selected theories of motivation, their founders and their application are described in more detail.

The practical part of the thesis focuses on analysis of the motivation mechanism in Tesco company using a questionnaire survey. Here is ascertained the current motivation of employees and on its basis, possible ways of improvement to motivation mechanism and changes in problematic areas are suggested.

Keywords: motivation, managing, work motivation, leadership, management, manager, company, efficiency

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.1.1 Manažer a jeho vlastnosti	14
3.1.2 Manažerské typy	17
3.1.3 Manažerské role podle Mintzberga.....	18
3.1.4 Manažerské funkce	19
3.1.5 Proces řízení.....	19
3.2 Motivace.....	20
3.2.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	22
3.2.2 Zdroje motivace	23
3.2.3 Pracovní motivace.....	24
3.2.4 Pracovní výkon	24
3.2.5 Vztah mezi motivací a výkonem	26
3.2.6 Motivační typy lidí.....	27
3.2.7 Vnitřní a vnější motivace	29
3.2.8 Vybrané teorie motivace	30
3.2.9 Řízení lidských zdrojů	38
4 Praktická část	41
4.1 Charakteristika společnosti Tesco	41
4.1.1 Historie společnosti.....	41
4.1.2 Struktura vedení společnosti	42
4.1.3 Cíle a hodnoty	42
4.1.4 Udržitelný rozvoj	42
4.1.5 Centrální kancelář	43
4.1.6 Zaměstnanci a benefity	43
4.2 Analýza motivačního mechanismu ve společnosti	45
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	45
5 Výsledky a diskuse	62
5.1.1 Zhodnocení a návrhy možných zlepšení motivačního mechanismu	62
6 Závěr.....	66
7 Seznam použitých zdrojů	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Profil úspěšného manažera	16
Obrázek 2: Klasifikace manažerů	17
Obrázek 3: Fáze a cyklus řízení	20
Obrázek 4: Rozdíl mezi motivací a stimulací	22
Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu v závislosti na chování	26
Obrázek 6: Výkonová motivace.....	27
Obrázek 7: Motivační typy lidí	28
Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb	33
Obrázek 9: Mapa působení společnosti Tesco	41
Obrázek 10: Tesco jako skvělé místo pro práci	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah motivace a výkonu	26
Tabulka 2: Předpoklady týkající se člověka	31
Tabulka 3: Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb.....	35
Tabulka 4: Tabulka motivátorů podle Herzberga	36
Tabulka 5: Tabulka hygienických faktorů podle Herzberga.....	37

Seznam grafů

Graf 1: Pracovní křivka středně těžké fyzické práce za den a v průběhu týdne	25
Graf 2: Pohlaví.....	45
Graf 3: Věková kategorie	46
Graf 4: Vzdělání.....	46
Graf 5: Délka zaměstnání.....	47
Graf 6: Délka zaměstnání porovnání ženy/muži	48
Graf 7: Pracovní prostředí.....	49
Graf 8: Vybavení kanceláře	50
Graf 9: Neformální vztahy	50
Graf 10: Teambuildingy.....	51
Graf 11: Cafeteria systém benefitů	52
Graf 12: Preference benefitů	53
Graf 13: Finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody.....	54
Graf 14: Osobní a profesní rozvoj.....	55
Graf 15: Kariérní růst.....	55
Graf 16: Odborná školení.....	55
Graf 17: Vztah k vedení podniku.....	57
Graf 18: Informovanost zaměstnanců	58
Graf 19: Informovanost o změnách	59
Graf 20: Pracovní doba	59
Graf 21: Spokojenost s odměnou	60
Graf 22: Smysluplnost práce.....	60
Graf 23: Změna zaměstnání	61

1 Úvod

Motivace zaměstnanců je velice důležitým prostředkem k dosažení požadovaných cílů podniku. Spokojení a správně motivovaní zaměstnanci, jsou hlavním předpokladem pro dobře odvedenou práci. Lidé jsou základním prvkem vykonávání práce a jejich větší motivovanost povede k růstu výkonu podniku.

Člověk v práci tráví většinu svého života a je prací definován; „*Je doktor, je účetní, je dělník.*”. Proto je důležité, aby ho jeho práce naplňovala, byl spokojený a měl chuť se zlepšovat. Ještě důležitější však je, aby mu možnost zlepšení a spokojenosti podnik nabízel.

Každé lidské chování je něčím motivováno. Každý člověk je jiný a má svoje vlastní potřeby a hodnoty, proto každého člověka motivuje něco jiného. Motivace se tedy vyskytuje v různých formách, z toho důvodu neexistuje jeden jediný způsob motivace lidí. Je tedy důležité, aby každý podnik své nabízené motivátory kontroloval a případně upravoval.

Bohužel spousta firem řádnou motivaci svých zaměstnanců zanedbává. Hledí pouze na výsledky a za jejich oponu již nenahlíží. To může být důvodem aktuální vysoké fluktuace zaměstnanců.

Pro motivaci lidí je potřeba znát pár aspektů, které v práci musí být splněny. Nestačí pouze peněžní odměna, ale je důležité i začlenění jedince do skupiny lidí, ve které pracuje. Podstatný je rovněž pocit osobního růstu, jistota a čas na osobní život. Taktéž respekt, podpora a komunikace jsou významné pro týmovou spolupráci zaměstnanců, kdy se společně snaží dosáhnout strategických cílů podniku.

Cílem této práce je poukázat na důležitost motivace zaměstnanců a zhodnotit účinnost motivačního mechanismu ve společnosti Tesco. Pomocí dotazníku je zjištěna aktuální úroveň motivace zaměstnanců různých oddělení a na jejím základě jsou navrženy opatření pro její zlepšení. Výsledky práce budou předány zástupcům společnosti s přesvědčením, že povedou ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a zhodnotit motivační mechanismus ve společnosti Tesco. Následně na základě dotazníků poptávaných u zaměstnanců navrhnout změny či doporučení v dané problematice oblasti. Dotazníková analýza má za úkol zjistit, jak aktuální motivační mechanismus a přístupy vedení vyhovují stávajícím zaměstnancům. Dílčím cílem je poukázat na důležitost motivování zaměstnanců ze strany manažerů a podniku.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bakalářské práce je vypracována za pomoci odborné literatury. Charakterizován je management, motivace a její druhy, pojmy s motivací spojeny, pracovní motivace, výkonnost jedince a personální řízení.

Pro praktickou část je použit vlastní výzkum ve vybrané společnosti – Tesco. Společnost jsem si vybrala z důvodu ochotného přístupu zástupců společnosti k plánovanému výzkumu a poskytnutí veškerých potřebných materiálů k vypracování práce.

Úvodní část je zaměřena na charakteristiku podniku z pohledu jeho historie, předmětu podnikání, programů a organizační struktury, která je zhotovena na základě interních dokumentů a poskytnutých informací od mluvčího podniku. Výzkumná část je uskutečněna z pohledu zaměstnanců Centrální kanceláře Tesca, která sídlí v Praze. Zkoumání je provedeno pomocí dotazníkového šetření, které je vytvořeno za pomoci programu Microsoft Forms. Následně byl dotazník ve spolupráci s HR oddělením rozeslán na pracovní emaily zaměstnanců.

Dotazník obsahuje otázky uzavřené i otázky otevřené. Ty se vztahují k současným postojům zaměstnanců k pracovnímu prostředí, vztahům na pracovišti, informovanosti v rámci podniku a motivačním faktorům. K získání jednoznačných odpovědí jsou otázky v dotazníku jasně formulovány. Kvantitativní výsledky dotazníkové analýzy jsou zpracovány do různých grafů pomocí programu Microsoft Excel. Odpovědi respondentů z otevřených otázek jsou připojeny k různým tématům, kterých se týkají.

Dle výsledků výzkumu jsou navrhována řešení, která povedou ke zlepšení stávající situace společnosti. Výsledky budou předloženy společnosti s přesvědčením, že pomohou ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je velice nestálou vědní disciplínou, jelikož se opírá o reálný čas. Důvodem jeho nestálosti je to, že je praktickou činností. (Hospodářová, 2008, s.13) Soubory faktů, přístupů a názorů týkajících se managementu se neustále mění. Dřívější přístupy jsou překonány a nahrazovány novějšími, modernějšími a více prosperujícími koncepcemi. Management vychází z poznatků vysledovaných z praxe, které jsou ustáleny pomocí návodů a principů. (Veber, 2002, s. 19)

Slovo management již nabylo mezinárodního významu, avšak v českém jazyce se lze setkat s ekvivalentem tohoto slova, a to *řízením*. (Vodáček, 2013) Pojem *management* může být použit při označení řízení jako *funkce*, ale také jako označení pro *skupinu podnikových řídicích pracovníků*. (Veber, 2002, s. 19)

Leo Vodáček (2013, s. 11-12) a jeho žena ve své knize představují různé definice managementu. Jedna z nich, jež vznikla koncem 20.let 20.století a jejíž autorem je Americká manažerská asociace, zní: „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných*“. Narozdíl Koontz-Weihrichova definice, uvedena Jiřím Dědinou (2005, s. 20), zní takto: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“. Veber (2002, s. 18) ve své knize podává kratší a výstižnější definici: „*Management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba*“.

Všem rozmanitým definicím vládne jeden zpravidla společný fakt, a to ten, že zdůrazňují orientaci na zabezpečení cílů organizace. (Vodáček, 2013) Management je aplikován ve všech organizacích různého rozsahu a oboru, úmyslně i neúmyslně. (Dědina, 2005, s. 21)

3.1.1 Manažer a jeho vlastnosti

Vedoucím pracovníkem neboli manažerem se rozumí člověk, který je zodpovědný za realizaci cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Součástí jeho práce je také plánování, organizace a kontrola spolupracovníků. (Vodáček, 2013, s. 13)

Postavení manažera v organizaci je znázorněné schématem **vlastník-manažer-zaměstnanec**. Manažeři jsou v současné době členěni do tří úrovní kvůli růstu organizací a rozšiřování předmětu jejich činnosti:

- manažeři první linie (mistři, vedoucí dílen, předáci);
- střední manažeři (manažeři závodů, vedoucí různých útvarů);
- vrcholoví manažeři (na jejich práci závisí výsledky organizace, přebírají odpovědnost za vlastníky). (Veber, 2002, s. 21-22)

Toto členění se v každé organizaci může lišit. V některých organizacích může být vrcholový manažer majitelem. (Veber, 2002, s. 21-22)

Prvotním úkolem manažera je udržování uspokojivého prostředí a podmínek pro práci tak, aby byl výkon pracovníků organizace zaměřen na dosažení společných cílů. Cílem manažera je jeho produktivita. Ta se vyznačuje úspěšností a efektivitou při dosahování stanovených cílů s použitím co nejméně zdrojů, času, nákladů a peněz. Za cíl manažera nelze pokládat dosažení zisku. Zisk je pouze měřítko vytvořené nadhodnoty. (Dědina, 2005, s. 21-22)

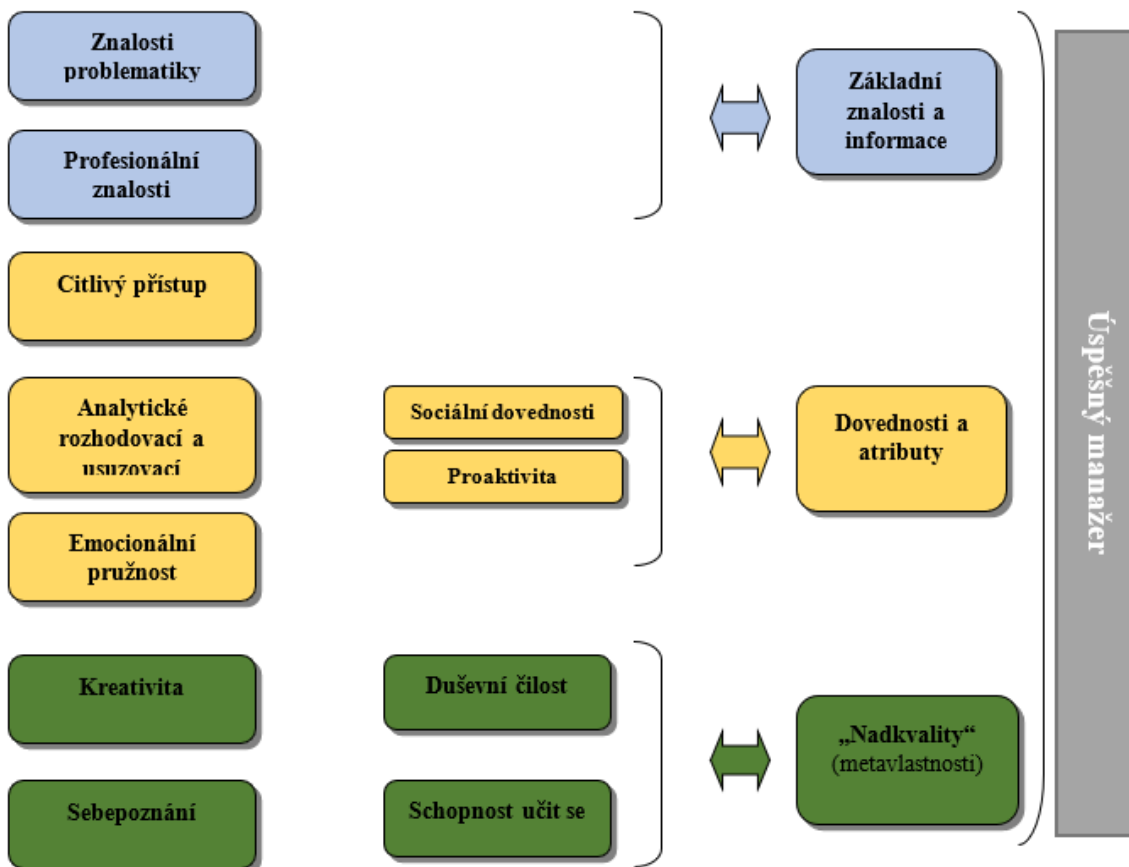
Mikuláščík ve své knize uvádí, že náplní práce manažera je hlavně komunikace, jejímž prostřednictvím rozhoduje, řídí a motivuje. Svá rozhodnutí manažer realizuje na základě teoretické znalosti a reálné zkušenosti. (Mikuláščík, 2007, s. 16-17) Náležitě úkoly plní manažer prostřednictvím lidí. Díky komunikaci s nimi a působením na ně plní manažer své poslání. (Hospodářová, 2008, s.14)

Pro správný průběh procesu managementu je nutné, aby manažer oplýval kombinací **technických znalostí, koncepčních schopností** a také **společenských a lidských faktorů**. Při profesním růstu manažera je kladen více důraz na koncepční schopnosti, nikoliv na technické znalosti.

- **Technické znalosti** jsou nutností při zaškolování podřízeného personálu a k jejich kontrole.
- **Koncepční schopnosti** se odrážejí v náhledu na organizaci jako na celek. Odráží se v nich vnímání vlivů na životní prostředí a schopnost přijímat rozhodnutí.
- **Společenské a lidské faktory** se projevují v mezilidských vztazích na pracovišti. Manažer by měl mít schopnost zabezpečit efektivní využití lidských zdrojů. (Dědina, 2005, s. 48)

Autoři Pedler, Burgoyna a Boydella přišli s jedenácti vlastnostmi, které by u úspěšného manažera neměli chybět, a rozdělili je do tří skupin. (Dědina, 2005, s. 49)

Obrázek 1: Profil úspěšného manažera



Zdroj: (Dědina, 2005, s. 49)

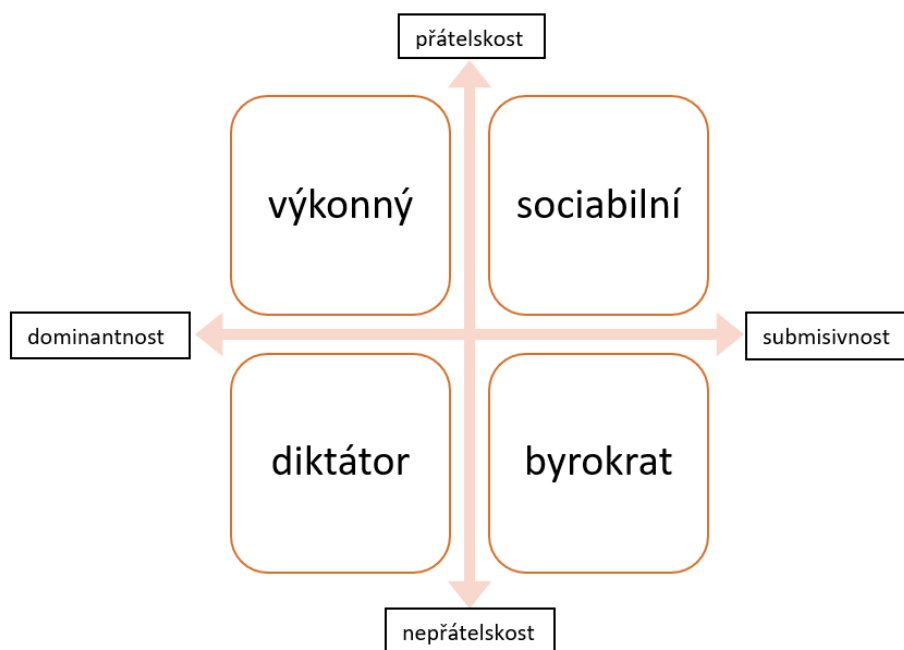
Osobnostními předpoklady manažera jsou dle Hospodářové (2008, s.16) sebedůvěra, sebereflexe, respekt a jeho důvěryhodnost. Dalším hlavním předpokladem je jeho důvěra ve své podřízené. Manažer je také důležitým tvůrcem edukativního prostředí. Podstatné je, že i on sám se musí umět učit. Jeho stěžejními schopnostmi jsou komunikace, stimulace druhých, předvídání, podpora týmu a zhodnocení informací.

3.1.2 Manažerské typy

Mikuláščík (2007, s. 111-112) ve své knize uvádí čtyři základní typy manažerů:

- Výkonný typ
 - Tento typ je dominantní, asertivní, upřímný, objektivní a spravedlivý. Respektuje jiné lidi, ale klade na ně vysoké požadavky. Dokáže pracovníky motivovat a dává jim prostor pro svobodné rozhodování.
- Diktátor
 - Dominantní typ, jež se chová agresivně za cílem moci a peněz. Od lidí vyžaduje poslušnost a respekt. Respekt projevuje jen sobě rovným a nadřízeným. Chybí mu nadhled a objektivnost. Je vztahovačný a neuzná svou nepravdu.
- Sociabilní typ
 - Tento typ manažera je laskavý, přizpůsobivý a komunikativní. Zakládá si na sociálním přijetí. Rovněž postrádá nadhled a objektivnost.
- Byrokrat
 - Nedůvěřivý, chladný typ manažera. K podřízeným se chová odtažitě, k nadřízeným naopak podlézavě. Vždy dodržuje pravidla, nikdy neriskuje. Je vztahovačný a chybí mu nadhled.

Obrázek 2: Klasifikace manažerů



Zdroj: (Mikuláščík, 2007, s. 111)

3.1.3 Manažerské role podle Mintzberga

Práce manažera je podle H. Mintzberga založená na plnění různých *rolí* a druhů chování spojených s touto pozicí. Manažer je brán jako formální autorita a má zvláštní postavení v rámci organizace. (Dědina, 2005)

Manažerských rolí je deset a jsou rozděleny do tří skupin: ***interpersonální role***, ***informační role*** a ***rozhodovací role***. Mintzberg uvádí, že rozvržení rolí je individuální a může být spousta dalších dělení. Jím uvedených deset rolí se vzájemně překrývá v mnoha vlastnostech, tudíž jsou neoddělitelné. (Dědina, 2005, s. 50-52)

Interpersonální role jsou mezilidské vztahy vznikající z manažerova působení a autority:

- role vůdčí osobnosti (nejzákladnější manažerská role, manažer je nezbytná osobnost pro organizaci podpisů dokumentů a účasti na společenských akcích);
- role vedoucího (jedna z nejvýznamnějších rolí, odpovědnost za plnění úkolů a motivaci zaměstnanců);
- role propojovatele (propojení manažera s horizontálními vztahy).

Informační role jsou spojovány s komunikací a předáváním informací v mezilidských vztazích:

- role dohlázele (nalézání a přijímání informací k chápání a rozvíjení organizace);
- role šířitele informací (manažer předává informace *rolí propojovací* do organizace a *rolí vedoucího* svým podřízeným);
- role mluvčího (předávání informací mimo organizaci).

Role rozhodovací se vztahují k přijímání rozhodnutí, které vychází z manažerova postavení:

- role podnikatele (možnost iniciace změn);
- role napravovatele poruch (manažer působí jako napravovatel nečekaných problémů);
- role rozdělovatele zdrojů (rozvržení zdrojů jako jsou peníze, čas a zaměstnanci);
- role jednatele (účast na jednáních, vyjednávání, podpisy smluv). (Dědina, 2005, s. 51-52)

3.1.4 Manažerské funkce

Praktiky řízení jsou definovány manažerskými funkcemi. Mikuláščík (2007, s.190-192) ve své knize uvádí autory a jejich různé pohledy na základní manažerské funkce.

H. Fayol určil pět základních manažerských funkcí, kterými jsou:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola

P. F. Drucker uvádí čtyři funkce:

- Plánování (stanovení cílů)
- Organizování
- Integrovaní (motivace, komunikace)
- Měření

H. Koontz a Weihrich pojali manažerské funkce v pěti bodech:

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmíst'ování pracovníků
- Vedení lidí
- Kontrola

J. B. Miner zformuloval detailnější popis manažerských funkcí, do kterých spadají funkce uvedené výše, rozšířené například o zkoumání, komunikování, navrhování, inovování či reprezentování. (Mikuláščík, 2007, s. 190-192)

3.1.5 Proces řízení

Proces řízení je neustálý proces, který zabezpečuje rovnováhu organizačního systému. Jeho konec je spojený až s koncem organizačního systému. Řídící proces souvisí s manažerskými funkcemi. Mezi formy procesu řízení se řadí *fáze – plánování, organizování a operativní řízení*. **Obsahem** jsou myšleny *informace, rozhodování, realizace a kontrola*. Formy a obsah jsou společně provázány, což znázorňuje schéma uvedené níže. (Hron, 2019, s. 14)

Obrázek 3: Fáze a cyklus řízení



Zdroj: (Hron, 2019, s. 15)

Dle schématu je patrné, že v každé **fázi** řízení je přítomen **cyklus** řízení. U každé jednotlivé fáze je nutné získat potřebné informace, na základě kterých je prováděno rozhodování. Tyto informace se fází od fáze liší, tudíž se jedná o jiné rozhodování v každé z nich. Díky realizaci, kdy se mění rozhodnutí ve skutečnost, získává rozhodnutí význam. Konečnou činností cyklu řízení je kontrola, která podává informaci o výsledném chování objektu řízení a zjišťuje odchylky. (Hron, 2019, s. 15)

3.2 Motivace

„Jako motivaci označujeme činitele aktivizující organismus k reagování, chování, jednání vedoucímu k dosažení cíle, k uspokojení.“ Slovo motivace je odvozeno od latinského slova **movere**, které v překladu znamená *specifický pohyb*. (Helus, 2018, s. 128)

Armstrong (2015, s. 217) označuje motivaci jako druh moci, která aktivuje, směřuje a udržuje cílové chování jedince. Motivace je vyjádřena silou a orientací lidského chování. Pojmem motivace lze rozumět:

- cíle, které si lidé stanovili;
- způsob, jakým si lidé cíle vybrali;

- způsob, jakým se ostatní snaží změnit své chování. (Armstrong, 2015, s. 218)

Clegg (2005, s.2) ve své knize uvádí, že předmětem motivace je manipulace lidmi takovým způsobem, abychom je dostali tam, kam chceme, aniž by si uvědomili náš záměr. Avšak neupřímná motivace není dlouhodobá. Pro dlouhodobý efekt je důležité, aby přínos motivace byl výhodný pro všechny.

Podle expertů poznáme motivované chování jako cíleně zaměřené energické úsilí. (Deiblová, 2006, s. 53-54) Za znaky motivace Adair považuje energii, odhodlanost, cílevědomost a pracovní nasazení. (Adair, 2004, s.15)

Otázka motivace není jen trendem 20. století. Její problematika se řeší již od počátků lidstva samotného. Motivy nejsou viditelné ani slyšitelné, avšak můžeme je odpozorovat z chování druhých. Pro psychologii motivace platí fakta jako:

- Pro jakoukoliv činnost existuje motiv.
- Mohu předvídat chování, když tento motiv znám.
- Mohu vycházet z vlastních motivů při hodnocení motivů ostatních. (Deiblová, 2006, s.17)

Arnold a kol. (1991) definovali tři díly motivace, jimiž jsou:

- **směr**, kterého se člověk snaží dosáhnout;
- **úsilí**, kterým se snaží ho dosáhnout;
- **vytrvalost**, která značí, jak dlouho se cíle snaží dosáhnout. (Armstrong, 2015, s. 218)

Správně motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování tzn. snaží se vykonat více než je od nich očekáváno. Často se jedná o sebemotivační charakter, který je nejlepší formou motivace. (Armstrong, 2015, s. 218)

Schopnost motivace začíná sebemotivací. (Clegg, 2005, s.1) Sebemotivační charakter mají jednotlivci i skupiny již vrozený, tudíž nejde o motivování určitým stimulem. Skupiny jsou motivovány uspokojováním úkolových potřeb a vzájemnou interakcí narozdíl od jednotlivce, který je motivován účastí na práci s ostatními. (Adair, 1993, s. 142)

Schopnost přimět lidi k akci je úkolem každé vůdčí osobnosti. (Adair, 1993, s. 142) Motivace je považována za jeden z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího či organizace. Často však manažeři neví, jak s motivací naložit. Díky ní lze posílit pracovní nasazení, produktivitu a iniciativu pracovníků. Ovšem není tomu tak vždy, jelikož některé jedince téměř motivovat nelze. Tyto jednotky nemusejí být přínosem pro firmu či společnost. Pokud

však nelze motivovat většinu, s největší pravděpodobností je chyba na straně vedoucího. (Urban, 2017, s. 9)

3.2.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

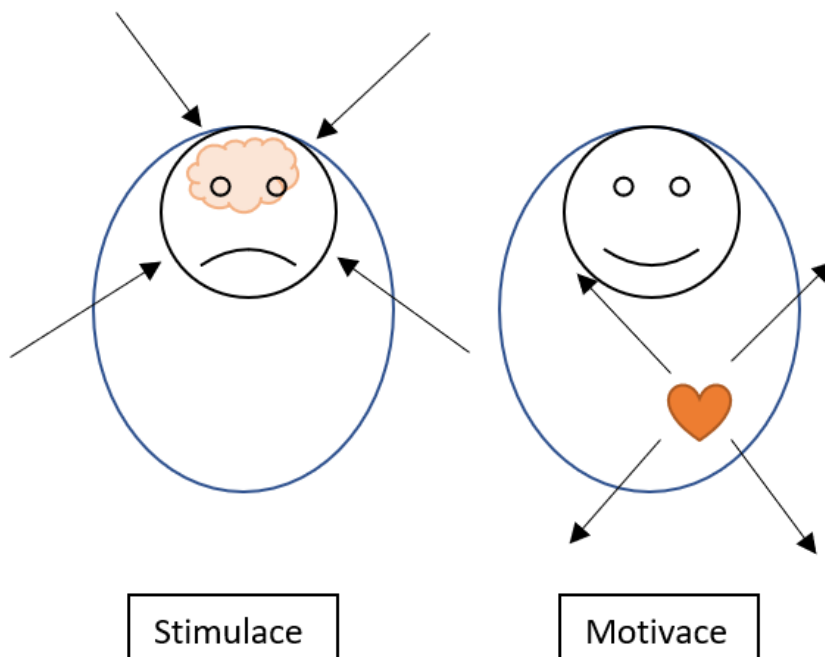
Úkoly jedince, které má v práci vykonávat mohou být ovlivněny buď vnějšími podněty nebo vnitřními pohnutkami. (Hospodářová, 2008, s.16)

Vnější podněty jsou nazývány stimuly. (Hospodářová, 2008, s.100) Slovo stimulus pochází z latiny a znamená pobídnutí. Jednou z výhod stimulace je její jednoduchost. Práce bude probíhat, pokud jedinci vykompenzujeme jeho nepohodlí s výkonem práce. (Plamínek, 2015, s. 16)

Vnitřními pohnutkami jsou myšleny motivy. Motivы vychází z potřeb jedince, proto je jejich trvání dlouhodobější. Při nalezení těch správných motivů může být práce vykonávána i bez vnějších podnětů. Jedinec práci vykonává jelikož ho baví, či je pro něj významná a důležitá. (Plamínek, 2015, s. 16-17)

Plamínek ve své knize píše : „*Všude tam, kde není nutný samotný výkon a nevadí nutnost stále kontroly, můžeme místo motivace použít její jednodušší alternativu – stimulaci.*” (Plamínek, 2015, s. 17)

Obrázek 4: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: (Plamínek, 2015, s.16)

3.2.2 Zdroje motivace

Lidské chování je motivováno hlubšími potřebami a hodnotami lidí. (Adair, 1993, s. 153) Za další motivační předpoklady Mikuláščík (2007, s. 116) považuje pudy, zájmy, postoje a ideály.

- Pudy – Jsou základem motivačního chování. Jejich podoba u lidí se od zvířat liší díky sociálnímu učení.
- Potřeby – viz. níže
- Zájmy – Pozitivně zaměřená aktivita často spojovaná s činností, ve které dosahujeme dobrých výsledků. Zájmy intenzivně ovlivňují vývoj člověka a pracovní zaměření.
- Hodnoty – Význam tohoto slova se liší v závislosti na oboru. V psychologii hodnota souvisí s potřebami, jelikož jakýkoliv cíl, jehož chci dosáhnout, má svou hodnotu.
- Postoj – Názor na věc, skutečnost či subjekt. Postoje se vytvářejí dlouhodobě a jsou stálé. (Mikuláščík, 2007, s. 116-118)

Potřeby, motivy a zájmy jsou považovány za tzv. **hybné síly**. Díky motivům lze určovat chování člověka. Základem motivu jsou potřeby, které se samy zakládají na pocitech a rozumu. (Deiblová, 2006, s.39)

Motivace je úzce spjata s emocemi. Dosažení stanoveného cíle v nás vyvolává kladnou reakci – štěstí, radost, uvolnění. Naopak jeho nesplnění v nás probouzí nespokojenost, ne-li smutek či zklamání. Je tedy možno říct, že v motivaci jde o vyhýbání se negativním emocím a dosahování kladných emocí. (Helus, 2018, s. 128)

Motiv se skládá ze dvou činitelů a to **potřeb**, které jsou vnitřním zdrojem motivu a **popudu** (incentivy), jež je vnějším zdrojem motivu. Podle těchto činitelů můžeme tedy rozdělit *motivaci potřebnostní* a *motivaci incentivní*. (Helus, 2018, s. 128-131)

Potřebou je možno rozumět stav, kdy organismu něco chybí a při delší absenci může vést k poškození či úmrtí jedince. Nebo lze také potřebu chápat jako stav jakési žádosti, která motivuje jedince k určitému chování. Odlišeny jsou potřeby primární (vrozené, slouží k přežití) a sekundární (naučené). Potřeby se mění s věkem, situací či prostředím. Potřeby nemohou nikdy zmizet, vždy budou nahrazeny potřebami jinými. (Deiblová, 2006, s. 39-40)

Za průkopníka výzkumu lidské motivace lze považovat zakladatele psychoanalýzy Sigmunda Freuda. Dle jeho teorie pudů je veškeré lidské chování pudově určováno. Tyto pudy mají vliv na třech úrovních – vědomí, nevědomí a podvědomí. Pudy v podání Freuda

je možno vnímat jako motivy. Jeho teorie motivačního rozvoje (teorie pudů) vypovídá o tom, že veškeré lidské chování a myšlení je zapříčiněno vrozenými pudy. (Deiblová, 2006, s.21)

3.2.3 Pracovní motivace

Pracovní motivace je vnitřní vědomý proces, který je definován jako schopnost vyvolat u podřízených pocit uspokojení při sjednocení osobního prospěchu se záměry vedení firmy. (Veber, 2002, s. 63)

Pracovní motivace se stala sama o sobě výzkumným oborem. Zabývají se jí jak psychologické, sociální, tak i ekonomické vědy. (Deiblová, 2006, s. 9)

Dobrého pracovního výkonu jsou lidé schopni v případě, kdy nejsou ani příliš přetěžováni ani málo vytěžováni. Při nedostatečném vytížení se pracovník začne brzy nudit a najde si práci pro něj zajímavější. V opačném případě při přetížení je zaměstnanec uveden do těžké stresové situace. Úkoly tedy nesmí být příliš lehké ani příliš těžké. (Deiblová, 2006, s.12)

Má-li být motivace a pracovní uspokojení na velmi dobré úrovni, tak musí každý jednotlivec znát náročnost své práce a zvládat na něj delegované úkoly. Cítit se úspěšný ve své práci, kterou vykonává. Mít pocit, že prací k něčemu přispívá a být za své úspěchy odměňován odpovídajícím uznáním. Důležité je rovněž pociťovat rozvoj a seberealizaci. (Adair, 1993, s. 153)

3.2.4 Pracovní výkon

Pracovní činnost vytváří úroveň lidské společnosti. Pauknerová (2012, s. 150-151) ji definuje jako „*cílevědomé systematické a záměrné působení na vnější svět.*“ Díky práci člověk získává prostředky ke své existenci.

Pracovní výkon je „*výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek.*“ (Pauknerová, 2012, s. 164) Ovlivňuje ho celá řada okolností, které Mikuláščík (2007, s. 270-272) dělí do dvou skupin. První z nich jsou *okolnosti působící z vnějšího prostředí* a tam řadí např.: systém organizace práce, pracovní prostředí a motivační podněty. Druhou skupinou jsou *osobní předpoklady jedince*. Sem zařazuje zdravotní stav, duševní a tělesné schopnosti a také motivaci.

Pracovní výkon je možno dělit dle různých kritérií. Těmi jsou:

- množství práce;
- kvalita provedené práce;
- stabilita výkonu;
- náročnost pracovního zatížení a další. (Mikuláščík, 2007, s. 270-272)

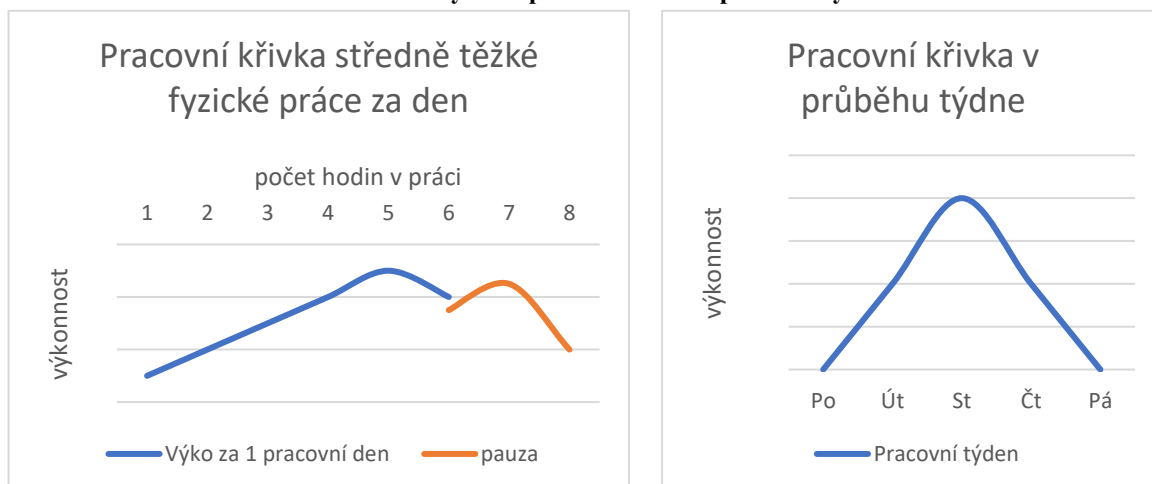
Výkon jednotlivce však nelze měřit, jelikož se může měnit ve velmi krátkých intervalech. Z toho důvodu se spíše zaměřuje na výkonnost jednotlivce. Výkonnost jde pokládat za určitou schopnost jedince vykonávat činnost, která je hodnocená jejím množstvím, přesností a mírou únavy. (Pauknerová, 2012, s. 164)

Výkonnost je ovlivňována činiteli jako jsou:

- **technické, ekonomické a organizační podmínky** (např.: vybavení pracoviště, technologické postupy, bezpečnost práce);
- **společenské podmínky** (např.: kvalita vedení, způsob práce s lidmi ve firmě);
- **osobnostní determinanty** (např.: tělesné a duševní předpoklady, zdravotní stav);
- **situační podmínky** (např.: firemní změny, restrukturalizace, politické a hospodářské údalosti). (Pauknerová, 2012, s.164-165)

Výkonnost se během dne mění dle namáhavosti práce, typu pracovní činnosti i typu ročního období. Kritéria výkonu se mění v závislosti na typu práce – práci svalové a práci smyslové. (Pauknerová, 2012, s. 166-167)

Graf 1: Pracovní křivka středně těžké fyzické práce za den a v průběhu týdne



Zdroj: (Pauknerová, 2012, s. 166-167)

3.2.5 Vztah mezi motivací a výkonem

Motivace je významná tam, kde je výkon. Společně ještě se schopnostmi a pracovními podmínkami. Subjektivními determinanty jsou schopnosti a motivace. Objektivním determinantem je výkon. S ním jsou spojeny i pracovní podmínky. To vše je popsáno v tabulce níže. (Horváthová, 2016, s. 23)

Tabulka 1: Vztah motivace a výkonu

$V = f(MSP)$			
<i>V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality)</i>	<i>M = úroveň motivace (míra chůtce člověka podat výkon)</i>	<i>S = úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti)</i>	<i>P = pracovní podmínky (v nejširším významu)</i>

Zdroj: (Horváthová, 2016, s. 23)

Vztah mezi motivací a výkonem lze také vyjádřit jako závislost chování lidí na tom, co je motivuje. Jiným způsobem se dá lidský výkon vyjádřit jako výsledek kombinace schopností a motivace.

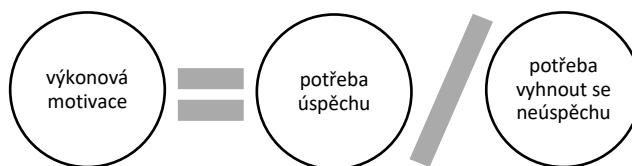
Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu v závislosti na chování

$$\text{Výkon} = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace})$$

Zdroj: (Deiblová, 2006, s.46)

Výkonnost jedince je dána jeho pracovní způsobilostí, ale také jeho pracovní motivací. Pauknerová (2012, s. 171) popisuje vztah mezi výkonem, schopnostmi a motivací vzorcem uvedeným výše. Ze vzorce lze vyčíst, že budou-li schopnosti nebo motivace nulové, výkon bude taktéž. Tuto myšlenku je možno rozvést faktem, že někteří lidé mají tendence podávat vždy a ve všem nejlepší výkon a někteří vůbec. S tímto rozšířením přibývá tzv.: výkonová motivace. Díky ní vzniká další vzorec uvedený níže. Výkonová motivace je platná u všech lidí, liší se pouze její intenzitou.

Obrázek 6: Výkonová motivace



Zdroj: (Pauknerová, 2012, s. 171)

Potřeba výkonu hraje v pracovním životě velice důležitou roli. Každý člověk je obdařen určitým výkonovým pudem, avšak každý v nestejně míře. Principem výkonu je dostat optimální užitek z omezených prostředků. (Deiblová, 2006, s.46)

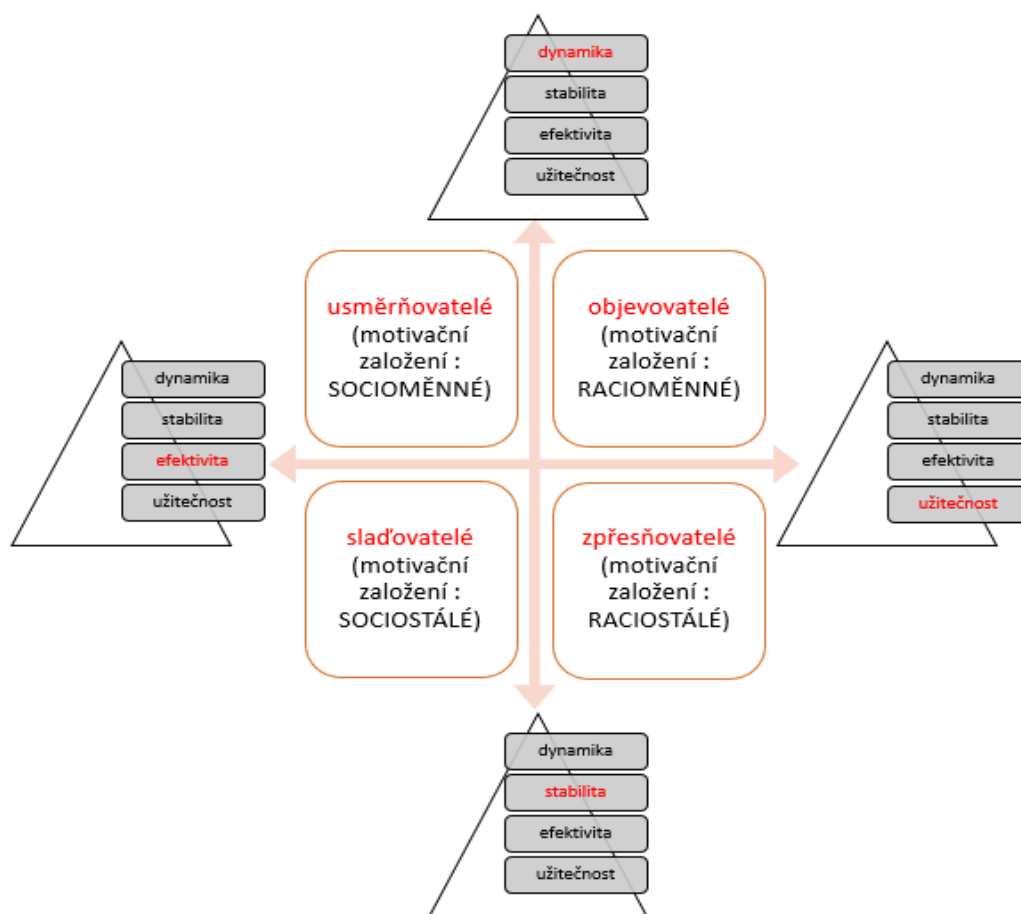
Motivace je zásadní součástí psychologie práce. Rozpoznání chyb v motivaci člověka je základ, na kterém se pak staví rozhodnutí a další kroky pro změnu. V oblasti motivace je možno využít jak metody kvantitativní, tak metody kvalitativní. Za metodu kvalitativní považujeme například rozhovor. Metodou kvantitativní se rozumí například **Dotazník motivačních zdrojů** nebo **Dotazník motivace k výkonu**. (Koubek, 2013, s. 47)

Chce-li manažer zvýšit výkon organizace musí dbát na to, jak jsou jeho zaměstnanci motivovaní a také, aby jejich síly zaměřili především k plnění zadaných cílů organizace. (Dědina, 2005, s. 142) Motivovaný pracovník pracuje usilovněji, ochotněji a nemusí na něj být vynakládána taková kontrola. K motivaci je třeba pochopit okolnosti, co jí přispívají, avšak i ty, které jí zabraňují. Tyto okolnosti jsou nazvány motivační faktory. Spolu s motivačními faktory souvisí i uspokojování lidských potřeb. (Urban, 2017, s. 12)

3.2.6 Motivační typy lidí

Plamínek (2015, s. 46) popisuje čtyři motivační typy lidí. Představuje jak tyto typy poznávat, motivovat a jak s nimi jednat.

Obrázek 7: Motivační typy lidí



Zdroj: (Plamínek, 2015, s. 46)

3.2.6.1 Objevovatelé

Typ lidí založen na užitečnosti a dynamičnosti. Jejich chování je nezávislé, samostatné a kreativní. Mají velice rádi výzvy a svobodu. Bývají netrpěliví, chtiví informací a nemají rádi, když je někdo řídí. (Plamínek, 2015, s. 46-53)

3.2.6.2 Usměřovatelé

Typ lidí založen na dynamičnosti a efektivnosti. Jejich předností je vliv na druhé lidi a jejich přesvědčivost. Jsou vnímaví k tomu, co je a není vhodné a také jsou citliví na hierarchii uspořádání společnosti. Touží po volnosti a jsou rádi středem pozornosti. Usměřovatelé nejčastěji bývají přirozenými vůdci, politiky či baviči. (Plamínek, 2015, s. 46-53)

3.2.6.3 Sladovatelé

Jsou typ lidí založen na stabilitě a efektivitě. U sladovatelů se vše točí okolo lidí, a to kolem jejich pocitů, vztahů a spokojenosti. Jsou vstřícní a empatičtí. Namísto hierarchie si tvoří tzv.: síť. (Plamínek, 2015, s. 46-53)

3.2.6.4 Zpřesňovatelé

Jsou založení na stabilitě a užitečnosti. Bývají spolehliví, pečliví, pilní a organizovaní. Vyžadují pořádek, jak už ve svých věcech, tak i v zadání své práce. Jsou důslední na normy a pravidla. Zajímají se o čísla a jejich analýzu. Komunikace není jejich silnou stránkou. (Plamínek, 2015, s. 46-53)

3.2.7 Vnitřní a vnější motivace

Armstrong (2015, s. 218) ve své knize uvádí dva typy motivace, a to motivaci **vnitřní** a motivaci **vnější**.

Teorie vnitřní a vnější motivace je stejně známá a zpopularizovaná jako Malowova pyramida potřeb. Rozlišují se vnější odměny, které přináší pracovní prostředí a vnitřní odměny, které závisí na osobnosti jedince. (Deiblová, 2006, s.32)

Toto třídění motivace nahlíží na motivaci jako na proces, narozdíl od Maslowova třídění, které nahlíží na povahu potřeb. Důležitými faktory vnitřní motivace jsou samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky práce a širší společenský význam, který práce přináší. (Urban, 2017, s. 14) Je to druh motivace, který by měl vyplývat z práce samotné a neměl by být závislý na vnějších pobídkách. (Armstrong, 2015, s. 218)

Vnější motivace se na druhé straně týká postupů, které se používají pro motivování lidí. Sem se řadí odměny, ale tak i tresty. Vnější motivátory mohou být výrazné, ale ne dlouhodobé. (Armstrong, 2015, s. 219) Nejčastějšími odměnami vnější motivace jsou materiální odměny (mzda, plat, prémie), ale i nemateriální odměny (uznání, kariérní růst, zodpovědnost). (Urban, 2017, s. 15-16; Deiblová, 2006, s.32) Za vnější motivaci je také považováno zlepšování pracovního prostředí. (Horvátová, 2016, s. 22)

3.2.7.1 Hmotná a nehmotná motivace

Velkou váhu u motivace nese motivace nehmotná. Patří k ní faktory vnitřní, ale i část vnějších. Význam tohoto druhu motivace bývá firmami podceňován. Pro řadu zaměstnanců

bývá uznání, pochvala či získání nové zkušenosti velice důležitá, jelikož si tím uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. (Urban, 2017, s. 16-17)

Pro hmotné faktory, zejména peníze platí, že jejich motivační účinek s postupným naplňováním potřeb klesá. Souvisí to s klesající užitečností spotřebních statků a obětováním volného času za zvýšení příjmů. (Urban, 2017, s. 16-17)

3.2.8 Vybrané teorie motivace

Počátky pochopení motivace se nesou již od dob řeckých filozofů, kteří se zaměřovali na pojetí hédonismu neboli požitkářství. V 17. a 18. století myšlenku motivace dále rozpracovali Locke a Bentham. Od té doby se mnohé změnilo, značně v 20. století s příchodem **teorie instrumentality**, **teorie potřeb** a dalšími **teoriemi zaměřenými na proces**. (Armstrong, 2015, s. 219)

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) jsou spíše určeny k vymezení faktorů ovlivňující motivaci, narozdíl od teorií zaměřených na proces, které se snaží vysvětlit, jak motivace funguje. (Armstrong, 2015, s. 228)

Vztah člověka k práci lze definovat na základě McGregorovi teorie. Douglas McGregor v roce 1960 publikoval své názory, jež vycházely z pozorování v amerických průmyslových firmách. Navrhl dvě manažerské strategie, jejichž přínos lze spatřit v zjištění, že fyzické a duševní úsilí souvisí s prací přirozeně. Práce může být zdrojem uspokojení a může být vykonávána dobrovolně, nebo může být zdrojem stresu a člověk se jí bude vyhýbat. (Veber, 2002)

McGregor poukázal na to, že manažeři se často řídí vlivem jednoho ze dvou souborů vzájemně protikladných explicitních a implicitních předpokladů o lidech. Soubor těchto předpokladů nazval Teorie X a Teorie Y. Jeho poznatkem bylo, že člověk, kterého nějakým způsobem vymežíme, toto vymezení následně vyplní. (Adair, 1993, s. 142)

Tabulka 2: Předpoklady týkající se člověka

Teorie X	Teorie Y
Člověk nerad pracuje a může-li se práci vyhnout, udělá to.	Práce je nezbytná pro psychologický rozvoj člověka. Člověk se chce o svou práci zajímat. Práce ho může těšit.
Člověka je třeba přinutit nebo uplatit k tomu, aby vynaložil potřebné úsilí.	Člověk se bude sám orientovat směrem k akceptovatelnému cíli.
Člověk se raději nechá řídit, než aby přebíral odpovědnost, které se vyhýbá.	Za správných okolností bude člověk vyhledávat a přebírat odpovědnost. Disciplína, kterou člověk nařídí sám sobě, je efektivnější a může být i přísnější než ta, kterou mu nařídí někdo jiný.
Člověk je motivován především penězi a starostí o vlastní bezpečí.	Za správných okolností je člověk motivován touhou realizovat vlastní potenciál.
Většina lidí má jen malé tvůrčí schopnosti – s výjimkou případů, kdy potřebují nějak obejít pravidla stanovená vedením.	Tvůrčí schopnosti a vynalézavost jsou značně rozšířené a z velké části nevyužité.

Zdroj: (Adair, 1993, s. 143)

McGregor představuje teorii X jako metodu sankcí a odměn. Jejím principem je řízení pomocí autority a organizačního systému. Teorie Y je naopak chtěným přístupem pro spolupráci členů organizace. Management by měl vytvořit takové podmínky, aby potřeby a motivy pracovníků mohli být uspokojeny prostřednictvím cílů organizace. (Dědina, 2005, s. 58-59)

Podobná této teorii je i motivační teorie cukru a biče. Metoda slouží k formování lidského chování. Chování jsou totiž naučené podmíněné zvyky. Teorie je založena na učení B. F. Skinera z roku 1953. Odměnou v této teorii je nejčastěji mzda a její navýšení, trestem pak ztráta pozice nebo slovní pokárání vedením. (Nakonečný, 1992, s. 100-104) Teorie cukru a biče je považována za nejstarší a stále nejvyužívanější metodu, která je založena na vnějších stimulech. (Adair, 2004, s. 19-20) Tato teorie však není účinná, pokud je člověk motivován vyššími potřebami než fyziologickými. Pokud práce nenabízí příležitost k uspokojení těchto vyšších potřeb, člověk bude požadovat náhradu ve formě peněz. A to

z důvodu, že bude chtít nakupovat statky a služby, které mu tyto potřeby uspokojí. (Nakonečný, 1992, s. 100)

3.2.8.1 Teorie instrumentality

Teorie také nazývaná Taylorismus, je založená na principech vědeckého řízení Fredericka W. Taylora. Vychází z přesvědčení, že systém trestů a odměn je nejlepším instrumentem vytváření chování. Teorie si zakládá na systému kontroly. Negativním článkem této teorie je, že nerespektuje některé lidské potřeby a nebere zřetel na ovlivnění systému neformálními vztahy mezi zaměstnanci. Předpoklad, že odměna a trest jsou přímo vázány na výkon jedince povede k jeho motivaci. Uplatnění peněžních odměn podle výkonu vzalo kořeny právě v této teorii, která je stále aktivně využívána. (Armstrong, 2015, s. 219-220)

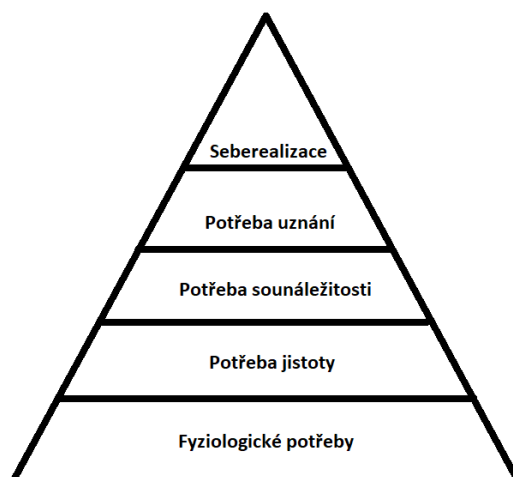
3.2.8.2 Teorie zaměřené na obsah

Nejznámějšími autory těchto teorií jsou Maslow, McClelland či Herzberg. Tyto teorie lze také nazvat teoriemi potřeb, jelikož vychází z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Jejím cílem je určit faktory, které souvisejí s motivací. Nerovnováha nastává při neukojení potřeb a k jejímu obnovení je nutno následovat cíl, který k jejímu uspokojení povede. (Armstrong, 2015, s. 220)

3.2.8.2.1 Maslowova teorie potřeb

Autorem pyramidy potřeb, která se využívá i jako model pracovní motivace, je americký psycholog Abraham Maslow. (Veber, 2002, s. 65) Nejznámější teorie potřeb vznikla roku 1954 a definovala pět hlavních hierarchicky seřazených kategorií potřeb. (Armstrong, 2015, s. 220-221)

Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejnižší skupinu jsou považovány **fyziologické potřeby**, do nichž jsou zahrnuty potřeby nutné k přežití (např. pracovní mzda). Nad touto skupinou sídlí **potřeba jistoty**, bezpečí a zdraví (např. pracovní podmínky). Další skupinou jsou **potřeby sociální**, kam se řadí přátelství, vztahy a společenské přijetí. K tomu napomáhají sociální kontakty na pracovišti. Skoro nejvyšší je **potřeba uznání**, ocenění a respektu. Nejvyšší příčku zaujímá **potřeba seberealizace**. Sem se zařazuje rozvíjení sebe sama, získávání nových zkušeností a kreativita. (Urban, 2017, s. 13) Potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. (Armstrong, 2015, s. 220-221)

Maslow se své hierarchii diferencuje priority motivů a definuje dva druhy motivace. Motivaci **deficitní** a **růstovou**. Když dojde k neuspokojení deficitních potřeb, nastávají psychické i fyzické poruchy a celkový výkyv v rovnováze. Při neuspokojení růstových potřeb nedochází k žádné životní újmě. Růstová motivace je vnímána jako nadbytek, který si může dovolit člověk při uspokojení potřeb nižších. (Deiblová, 2006, s.26-27)

Dle Maslowa: „*Uspokojená potřeba přestává motivovat*“. Jeho model vychází z předpokladu, že potřeby uspokojujeme postupně, a to od *nižších* po *vyšší*. Je přirozené, že člověk se nejdříve snaží uspokojit své základní životní potřeby a potřeby své rodiny, a jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojovat ty vyšší. (Veber, 2002, s. 65)

Avšak i Maslow si všiml, že uspokojení nižší potřeby nemusí vést k uspokojování vyšších potřeb. Někteří pracovníci mají tendenci setrvávat u nižších potřeb. Z toho vychází, že jeho teorie není platná pro každého. (Urban, 2017, s. 13)

O pořadí potřeb existují různé názory. To, jaké potřeby mají pro jednotlivce přednost souvisí s minulostí jedince. (Deiblová, 2006, s.41) Adair (2004, s. 37) uvádí, že dále působí na hodnotu potřeb věk a kulturní zázemí.

Teorie nebyla nikdy podpořena empirickými výzkumy. Je kritizována za neosobitost potřeb lidí, kteří mají každé potřeby nastaveny jinak. (Armstrong, 2015, s. 220-221) Sám Maslow uvedl, že pořadí potřeb není pevně dané a že mohou nastat výjimky. Jednou z těchto výjimek budou lidé, kteří v dětství byli vystaveny nedostatku lásky. Tito lidé mohou tuto potřebu stále vnímat jako nenaplněnou. Mnoho lidí také může stavět úctu a uznání před potřebu lásky. Nebo u velice kreativních lidí může potřeba seberealizace zastiňovat potřeby hierarchicky nižší. Také není pravidlem, že určitá potřeba musí být zcela uspokojena, aby mohla začít být uspokojována potřeba následující. (Dědina, 2005, s. 145-146)

Oblíbenost si Maslowova pyramida získala díky dynamičnosti procesu lidské motivace. Je vhodným prostředkem pro předvídání výsledků motivačních stimulů, také je základem předpokladu, že zaměstnanci jsou schopni být motivováni k lepším výkonům. (Deiblová, 2006, s.27)

V manažerském přístupu je tato hierarchie stále používána. Na jejím základě byla vypracována tabulka hlavních odměn a faktorů používaných k uspokojení různých potřeb od autorů Portera a Steerse. (Dědina, 2005, s. 146)

Tabulka 3: Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyzické potřeby	jídlo, voda, sex, spánek	plat, příjemné pracovní podmínky, bufet
2. Potřeba jistoty	jistota, bezpečí, stabilita, ochrana	bezpečné pracovní podmínky, podpora ze strany firmy, jistá práce
3. Sociální potřeby	láska, cit, sounáležitost	soudržný pracovní tým, přátelský dohled, profesní svazy
4. Potřeba úcty	sebeúcta, respekt k sobě samému, prestiž, postavení	společenské uznání, vysoce postavená práce, zpětná vazba od práce samotné
5. Potřeba seberealizace	růst, pokrok, kreativita	práce vyžadující úkoly, příležitosti ke kreativitě, úspěch v práci, postup v rámci organizace

Zdroj: (Dědina, 2005, s. 146)

3.2.8.2.2 Alderferova teorie ERG

Roku 1972 přišel autor s teorií založenou na třech základních kategoriích potřeb.

- Existence – hlad či žízeň, mzda, pracovní podmínky;
- Sounáležitost – lidé potřebují být pochopeni, přijati do společnosti;
- Růst – lidé se snaží využít toho, aby mohli co nejvíce růst. (Armstrong, 2015, s. 221)

3.2.8.2.3 McClellandova teorie potřeb

Roku 1961 založil autor McClelland, zejména na podkladu studia manažerů, alternativní rozdělení potřeb. Označil tři hlavní potřeby – potřebu úspěchu, jež byla nejdůležitější, dále potřebu sounáležitosti a potřebu moci. (Armstrong, 2015, s. 221)

3.2.8.2.4 Herzbergerův dvoufaktorový model

Americký profesor psychologie Frederick Herzberg publikoval roku 1959 v knize *Motivace k práci* svůj výzkum, týkající se oblasti postojů zaměstnanců k práci. Spolu s dalšími pracovníky zjistil, že v mnoha literaturách vztahujícím se k výzkumu je rozdíl mezi

faktory v závislosti na tom, zda bylo cílem zjistit spokojenost či naopak nespokojenost s prací. Studii Herzberg a jeho kolegové prováděli u skupiny zaměstnanců různých továren v Pittsburghu. Výsledkem bylo rozdělení faktorů první a druhé úrovně. (Adair, 2004, s. 52-53)

Z těchto faktorů pak vzešly dvě kategorie, jimiž jsou **motivátory** a **hygienické faktory**. Motivátory zde působí jako způsob dlouhodobého uspokojení narození od hygienických faktorů, které vyvolávají nespokojenost při jejich absenci. (Adair, 1993, s. 144)

Motivátory tohoto modelu spočívají v obsahu práce, dosažení úspěchu, zájmu o práci a rozšíření pracovní odpovědnosti. Měly by vycházet z práce samotné. (Armstrong, 2015, s. 221-222) Motivátory vedou k vyšší výkonnosti pracovníka. K nim patří i možnost usilování o finanční odměny, možnost kariérního růstu, uplatnění vlastních zájmů nebo například respekt. (Urban, 2017, s. 18)

Tabulka 4: Tabulka motivátorů podle Herzberga

Motivační faktor	Definice
Úspěšnost	dokončení úkolu, vyřešení problému, pocit dobře vykonané práce
Uznání	zásluhy, ocenění, odměny
Zajímavost práce	různorodost práce
Odpovědnost	užívání vlastního úsudku při práci, pravomoc k přijímání rozhodnutí, aj.
Služební postup	povýšení ve funkci, změna perspektivy

Zdroj: (Adair, 1993, s. 145)

Hygienické faktory souvisejí s kontextem práce jakožto mzdami a pracovními podmínkami. Pojem *hygienu* je vytažena z lékařského názvosloví. Významově v pojetí motivace je slovo *hygienu* myšleno jako prevence nespokojenosti s prací. (Armstrong, 2015, s. 221-222)

Hygienické faktory pozbývají motivační účinek, na druhou stranu může jejich absence demotivovat. Je možné, že zlepšení hygienických faktorů odstraní demotivaci. Bohužel však jen krátkodobě a k vyšší motivaci zlepšení nepovede. Častým a podstatným zdrojem demotivace či nespokojenosti bývá nespravedlivé hodnocení, omezená komunikace s vedoucími a špatná firemní politika. (Urban, 2017, s. 18)

Tabulka 5: Tabulka hygienických faktorů podle Herzberga

Hygienický faktor	Definice
Podniková politika a administrativa	jasně definované principy podniku, efektivnost organizace, komunikace
Řízení	přístupnost, kompetentnost, osobnost šéfa
Interpersonální vztahy	vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy, kvalita společenského života v práci
Plat	celková výše odměny – plat, důchod, další <i>požitky</i>
Postavení	funkce v porovnání s ostatními, titul, parkovací místo, vlastní kancelář
Pracovní jistota	osvobození od hrozby ztráty práce
Osobní život	důsledky na rodinný život, stres, přesčas
Pracovní podmínky	prostředí, kde práce probíhá

Zdroj: (Adair, 1993, s. 151)

Herzberg do souboru hygienických faktorů, které způsobují velkou nespokojenost, zahrnoval i *řízení*. Adair ve své knize píše, že *vedení* (výraz, který Herzberg nepoužil) je nedílnou součástí práce samotné. (Adair, 1993, s. 145)

Očekávaným faktem je, že i Herzbergova teorie dostala kritiky. Souzena byla metoda výzkumu a malý počet respondentů. (Armstrong, 2015, s. 221-222) Herzbergova teorie dvou faktorů obsahuje pár nepravdivostí, na které je nahlíženo s jednoduchostí. Například pohled na peníze jako na hygienický faktor. V některých směrech jsou peníze chápány jako hmatatelný projev uznání. (Adair, 1993, s. 144)

Spokojenost a nespokojenost na pracovišti hraje velmi důležitou roli. Lidé v práci tráví větší část svého života. Spokojenost se odvíjí od ukájení vlastních potřeb a motivů i v pracovním životě. Dle výzkumů nejsou cílem pracovní činnosti už jen peníze, ale také pocit užitečnosti, mezilidské vztahy, uplatňování svých nabytých schopností a hlavně seberealizace. (Deiblová, 2006, s.9)

Z teorie dvou faktorů vyplývá, že nespokojení lidé berou práci jako méně významnou část života, proto jejich motivace bude obtížnější. Pro jejich možnou motivaci musíme nejprve jejich nespokojenost odstranit. To však stále nemusí k jejich motivaci vést. Odstranění nespokojenosti je pro dosažení motivace nutné, nikoli postačující. K motivaci pracovníků není dostatečné zlepšit pouze hygienické faktory, ale také uvést nějaké

motivátory. Na pracovišti tedy mohou nastat čtyři modely, které kombinují tyto dva motivační faktory:

- zaměstnanci jsou spokojeni i motivováni;
 - zaměstnanci jsou spokojeni, ale málo motivováni (práce je jimi chápána jako výdělek);
 - zaměstnanci jsou nespokojeni, ale mají nastavené silné motivátory (nepovede k silnější motivaci);
 - zaměstnanci jsou nespokojeni a nemotivováni (pracovníci opouštějí zaměstnání).
- (Urban, 2017, s. 19-20)

3.2.8.3 Teorie zaměřené na proces

Dalším možným označením těchto teorií jsou kognitivní teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své prostředí, jak ho chápou a dále popisují. Důraz je kladen na psychické procesy, které motivaci ovlivňují. (Armstrong, 2015, s. 222)

Teorie posilování je nejstarší z těchto teorií. Založena Thorndikem roku 1911. Základem se stal *zákon účinku*. Ve své podstatě jde o to, že lidé se poučují z minulosti a znovu vyzkouší spíše jen osvědčené věci. (Armstrong, 2015, s. 222)

Teorie očekávání vychází z názoru, že motivaci zajistí vědění o určité odměně za vynaložené úsilí. (Armstrong, 2015, s. 223)

Teorie cíle byla formulována roku 1979 autory Lockem a Lathamem. Teorie je založena na přesvědčení, že pokud bude znám dosažitelný cíl, tak motivace a výkon bude kvalitnější. (Armstrong, 2015, s. 224)

Teorie spravedlnosti formulována Adamsem roku 1965 si zakládá na tom, jak lidé vnímají zacházení s nimi v porovnání s ostatními. (Armstrong, 2015, s.225)

3.2.9 Řízení lidských zdrojů

Každý člověk je jedinečný díky svým životním zkušenostem a vrozeným předpokladům. Lidé se celý svůj život vyvíjejí a mění. Změna se může týkat jejich myšlení i příčin jejich motivace. (Mikuláščík, 2007, s. 108)

Aktivitu lidí nelze dosáhnout mocensky. Je jí třeba dosáhnout správným nastavením systému, kdy každý bude chtít sám podávat kvalitní pracovní výkon. (Stýblo, 1992, s. 10)

Péče o *lidský faktor* vyžaduje znát podstatu člověka, znát jeho potřeby, zájmy a motivy. Veškeré tyto faktory ovlivňují jeho výkon a chování v práci. Tyto doby už odpouštějí

od sankcí jako motivačního faktoru, nýbrž se klade větší nutnost na umění přesvědčení a schopnost integrace cílů jedince do cílů společnosti. (Deiblová, 2006, s.17)

Koncepce řízení lidských zdrojů je založena na silném teoretickém základě. Jedním z těchto základů je teorie motivace, která vysvětluje, jaké faktory působí na cílové chování jedince a zvyšují angažovanost při jejím uplatnění v řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 49)

Přístup k lidským zdrojům, jakožto mašin na vytváření zisku, je možný a efektivní z krátkodobého hlediska. Tento přístup však není perspektivní. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří nemohou využít svůj potenciál, brzy ztratí motivaci. Je nezbytné dlouhodobě plánovat rozmístění lidských zdrojů, klást důraz na personální management a sociální podnikovou politiku. (Stýblo, 1992, s. 8-9)

Obor práce s lidmi v různých organizacích definuje Tureckiová (2009, s. 11,19) jako personalistiku. Oproti tomu za personální práci lze považovat rozsáhlé rozmezí činností v organizaci coby péči o jednotlivce, jeho personální rozvoj a správu údajů o zaměstnancích. Personálním řízením je chápána specifická činnost, díky níž se získávají předpoklady k tomu, aby lidé jednali v souladu s cíli toho, kdo je řídí.

Cílem personálního řízení je získat, udržet a dále rozvíjet zaměstnance. Za významný prvek personálního řízení je považován mzdový systém a systém hodnocení pracovníků. Personální řízení je součástí manažerské práce, většinou je však v podnicích prováděno přes HR (Human Resources). Základem existence HR oddělení je zajištění nezbytné struktury lidských zdrojů z hlediska kvantity i kvality. (Kocmanová, 2013, s.266)

3.2.9.1 Odměňování

Odměňování pracovníků je součástí personálního řízení. Dle Listiny základních práv a svobod mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za provedenou práci. Rozlišuje se mezi mzdou, platem a odměnami z dohod. Mzda je peněžitá odměna placená zaměstnavatelem zaměstnanci v podnikatelské sféře. Plat je peněžitá odměna placená zaměstnavatelem zaměstnanci, kde zaměstnavatelem je stát, státní fond, příspěvková organizace či územní samosprávný celek. Odměny z dohod jsou peněžité plnění udělované za práci vykonanou na základě *Dohody o provedení práce* či *Dohody o pracovní činnosti*. (Kocmanová, 2013, s. 270)

Existuje spousta způsobů, jak může podnik odměňovat své zaměstnance. Významnou roli hrají v odměňování vnitřní a vnější faktory. Odměny dělíme na peněžní a nepeněžní, dále odměny mohou být vázány na:

- povahu práce a její význam;
- odvedenou práci;
- výkon pracovníka;
- úkoly;
- očekávané výsledky. (Kocmanová, 2013, s. 270)

Do odměn se zahrnují i náborové příspěvky, prémie, podíly, dodatky k platu a zaměstnanecké výhody. (Kocmanová, 2013, s. 270)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti Tesco

Společnost Tesco je maloobchodní potravinová i nepotravinová síť prodejen. Dále se společnost Tesco specializuje na pohonné hmoty, finanční a telekomunikační služby. Tesco Stores ČR a.s. je součástí skupiny Tesco PLC, mezinárodní společnosti založené ve Velké Británii. V České republice působí od roku 1996 a v současné době provozuje 190 obchodů a 17 čerpacích stanic. Pod společnost Tesco Stores patří i maloobchodní síť Žabka. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

4.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v 20. letech 20. století. Zakladatel byl muž polského původu John Cohen, který po první světové válce opustil královské letectvo a za své demobilizační peníze založil první obchod. Ten byl otevřen roku 1919 v Londýnské východní čtvrti.

Název Tesco vznikl až roku 1924 a je spojením iniciálů jednoho z jeho dodavatelů (T. E. Stockwell) a prvních dvou písmen jeho vlastního příjmení (John Cohen). Než celá společnost získala pojmenování Tesco, tento název nesl jejich první vlastní produkt, kterým byl čaj. (Our history, 2020)

První oficiálně nazvaný Tesco obchod byl otevřen roku 1929 v severním Londýně. V roce 1937 se Tesco rozšířilo za hranice Londýna. Obchody vyrostly na předměstí i v sousedních krajích. V letech 1995 síť expandovala do Maďarska, posléze v následujících letech do České republiky, Slovenska, Polska, Irska, Indie, Thajska, Číny a Malajsie. (Our history, 2020)

Obrázek 9: Mapa působení společnosti Tesco



Zdroj: (Tesco stores a.s., 2019)

4.1.2 Struktura vedení společnosti

Struktura vedení společnosti Tesco je velmi rozsáhlá. Upravená a zkrácená verze uvádí pouze tři nejvyšší stupně řízení (Viz. Příloha č.1 a Příloha č.2).

4.1.3 Cíle a hodnoty

Společnost věří, že skvělá hodnota je mnohem víc než skvělá cena. Tesco uvádí: „*Věříme, že naše činnost může být přínosná pro naše kolegy, zákazníky i komunity skrze malé činy, které společně přinesou velké změny.*” (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Poslání společnosti Tesco zní: „*Zákazníkům přinášíme každý den něco navíc.*” Toto poslání odráží jednoduchou misi, na které byl jejich byznys postaven – být číslem jedna pro jejich zákazníky, pomoci jim vychutnat si lepší kvalitu a jednodušší způsob života. Toto poslání klade důraz zpět na lidskou stránku jejich podnikání a na to, jaký servis přináší jejich zákazníkům a komunitám. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Hlavním cílem společnosti je zprostředkování dostupnosti kvalitních produktů zákazníkům za skvělé ceny. Proto je *"obsluhovat zákazníky každý den o něco lépe"* jejich hlavním cílem. Služby zákazníkům jsou pro Tesco jako maloobchodní společnost v samotném srdci všeho, co dělají - od kolegů v obchodech až po ty v podpůrných rolích na centrále. (Mojetesco.cz, 2020)

4.1.4 Udržitelný rozvoj

Společnost Tesco na svých stránkách uvádí:

- *Pomáháme celosvětově snižovat potravinový odpad a zajistit, že potravinové přebytky jdou lidem v nouzi.*
- *Snažíme se usnadnit zdravější život.*
- *Nabízíme udržitelné produkty skvělé kvality za skvělou cenu.*
- *Měníme věci k lepšímu v komunitách, kde působíme.* (Itesco, 2019)

Tesco v roce 2017 přišlo se strategií nazvanou *Little Helps Plan*. Cílem této strategie je zastřešit všechny jejich snahy a aktivity, kterými reagují na soudobé společenské a enviromentální výzvy, na nichž jejich zákazníkům, kolegům, dodavatelům a společnosti nejvíce záleží. Strategie *Little Hands Plan* je plně integrovaná do obchodních plánů napříč Tesca. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Společnost Tesco se snaží podporovat zdravé stravování pomocí zlepšení atraktivity a kvality ovoce a zeleniny, snížením množství cukru v nealkoholických nápojích a také

pravidelnými nabídkami ovoce a zeleniny zdarma jejich zaměstnancům. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Tesco také bojuje proti plýtvání potravinami, které je považován jako globální problém. Dle OSN přijde nazmar 1/3 vyprodukovaného jídla každý rok. V ČR je ročně vyhodí přibližně 830 000 tun potravin. Tesco se zavázalo dodržet Cíl udržitelného rozvoje OSN 12.3 a to snížit do roku 2030 plýtvání potravinami o polovinu na každém z jejich trhů. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Tesco uvádí, že je prvním a jediným maloobchodníkem, který zveřejňuje data o plýtvání potravinami ve vlastním provozu. Za rok 2018/19 se snížil jejich potravinový odpad napříč střední Evropou z 38 054 na 28 663 tun ve srovnání s předchozím rokem. Za poslední 2 roky společnost Tesco snížila plýtvání potravinami v rámci provozu o 55 %. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

4.1.5 **Centrální kancelář**

Výzkum byl analyzován v Centrální kanceláři Tesco, která sídlí v Praze ve Vršovicích. Zde pracuje přibližně 1200 zaměstnanců. Budova Centrály je nově zrekonstruovaná a dělí se na 5 pater. Rekonstrukce/modernizace probíhala až k 20.lednu roku 2020. Uspořádání kanceláří se změnilo na tzv.: *Open Space Office* se systémem *freeseating* a *Clean Desk Policy*. V kancelářích si každý může sednout kdekoliv podle svého oddělení a musí před odchodem svůj stůl uklidit. Pro uložení svých věcí Tesco vybuodovalo na patrech skříňky pro každého zaměstnance.

4.1.6 **Zaměstnanci a benefity**

Společnost Tesco zaměstnává po celém světě 450 000 lidí. Ve střední Evropě se toto číslo blíží 48 000 zaměstnancům. V ČR zaměstnává 10 500 lidí, z toho na provozech 8 500 zaměstnanců. Tesco v České republice spolupracuje s 775 dodavateli.

Tesco se snaží vytvořit inkluzivní prostředí, kde se budou všichni cítit vítaní bez ohledu na rasu, náboženské vyznání či víru, etnický původ, barvu pleti, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní potíže, rodinný stav, těhotenství a rodičovství, politické názory či členství v odborech. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Obrázek 10: Tesco jako skvělé místo pro práci

V Česku se neustále snažíme, aby Tesco bylo skvělým místem pro práci:



Nabízíme širokou škálu možností rozvoje pro všechny kolegy s ohledem na jejich individuální potřeby. V průběhu celého roku jsme proškolili 2509 kolegů.



Silné zaměření na kulturu a závazky, snížení hierarchie, otevřenost a agilní týmy, což podporují i nová Fóra kolegů.



Nabízíme balíček benefitů a program Buďme.fit, který zahrnuje workshopy, soutěže a ovoce pro kolegy.

Zdroj: (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Společnost Tesco píše: „Víme, že vybudování firemní kultury, kde si kolegové důvěřují a respektují se navzájem, je zásadní pro náš úspěch. Kde se kolegové cítí za svoji práci odměněni, kde spolu s ostatními dobře vycházejí a kde mají příležitosti posouvat se dál ve své kariéře, tam udělají vždy to nejlepší pro naše zákazníky.“ (Mojetesco.cz, 2020)

Společnost se snaží se zajistit pro zaměstnance širokou škálu benefitů zaměřených na fyzické a duševní zdraví, finance a služby. Podnik nabízí flexibilní pracovní dobu pro ještě lepší přizpůsobení životnímu stylu zaměstnanců. (Tesco Stores ČR a.s., 2019)

4.1.6.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání ve společnosti Tesco se zaměřuje nejen na potřeby firmy, ale také na specifické potřeby každého ze zaměstnanců tak, aby nejnázne dosahovali svých cílů a přispívali tak ke zlepšování toho, na čem skutečně záleží. Na cestě k dosažení cíle jim mohou pomoci prezenční školení, e-learningy nebo využití široké škály materiálů pro samostudium. (Mojetesco.cz, 2020)

V Tesco věří, že každý z kolegů by měl mít příležitost rozvíjet se, pokud o to má sám zájem. Společnost podporuje své zaměstnance a poskytuje jim dostatek příležitostí pro svůj rozvoj. (Mojetesco.cz, 2020)

4.2 Analýza motivačního mechanismu ve společnosti

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na motivační mechanismus v Centrální kanceláři společnosti Tesco. Kancelář sídlí v Praze ve Vršovicích.

Pro zjištění současné úrovně motivace zaměstnanců byla využita metoda kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření (viz. Příloha č. 3). Dotazník byl sestaven přes online aplikaci Microsoft Forms, která byla podporována firemními weby a systémy. Poté byl dotazník ve spolupráci s personálním oddělením rozeslán zaměstnancům na pracovní emailové adresy. Z výzkumu byli vynecháni zaměstnanci pracující přímo na prodejně. Celkový počet zaměstnanců v Centrální kanceláři je okolo 1 200, osloveno personálním oddělením bylo přibližně 250 lidí. Z celkového počtu oslovených se do dotazníkového šetření zapojilo 132 respondentů napříč různými odděleními a postavením. Návratnost činila tedy necelých 53 %. Zaměstnanci byli informováni o účelu a anonymitě dotazníku.

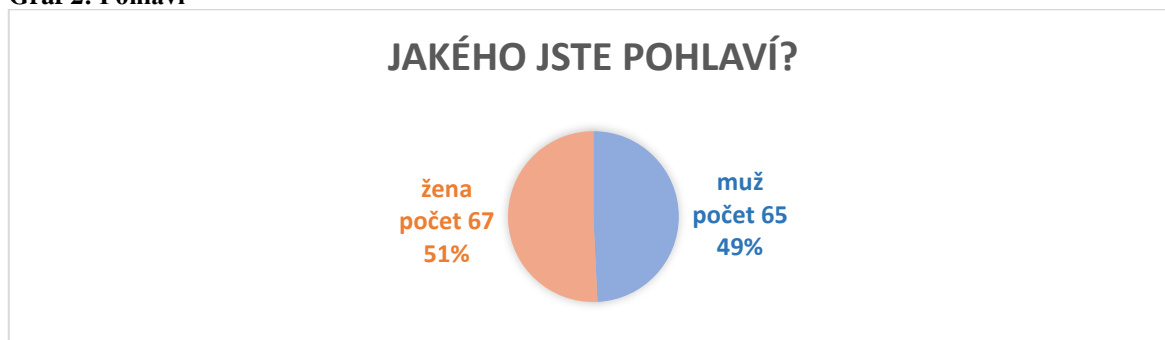
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

4.2.1.1 Obecné informace o respondentech

V první části dotazníku respondenti odpovídali na základní otázky týkající se charakteristických informací jejich osoby. Cílem bylo zjistit procento zastoupení žen a mužů ve společnosti, hlavní věkové zastoupení pracovníků a počet let strávených prací pro Tesco.

Otázka č.1:

Graf 2: Pohlaví



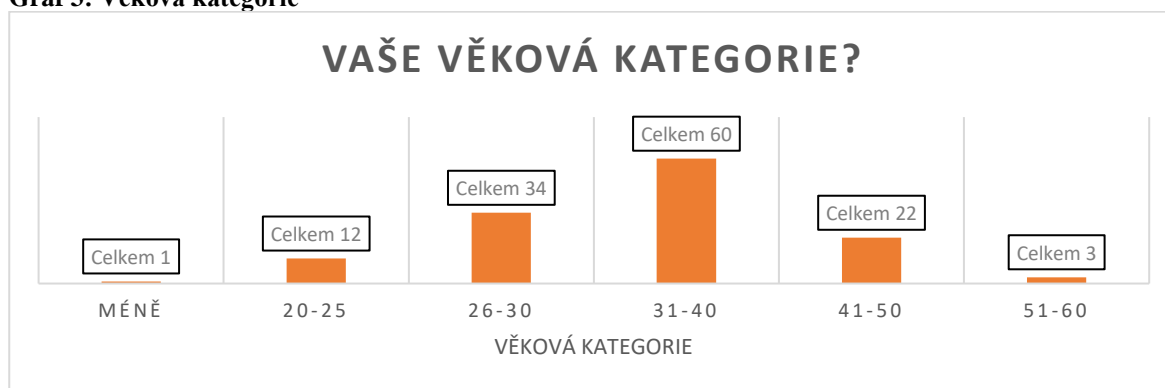
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 2 je viditelné, že ze zúčastněných 132 respondentů je zastoupení mužů a žen celkem vyrovnané. Zástupců ženského pohlaví je 67, tj. 51% z celkového počtu vyplněných

dotazníku. Zástupců mužského pohlaví je 65, tj. 49%. Počet žen se liší pouze o 2%. Typ práce je ve společnosti Tesco velice rozmanitý, tudíž vyrovnané zastoupení obou pohlaví odpovídá charakteru práce.

Otázka č.2:

Graf 3: Věková kategorie

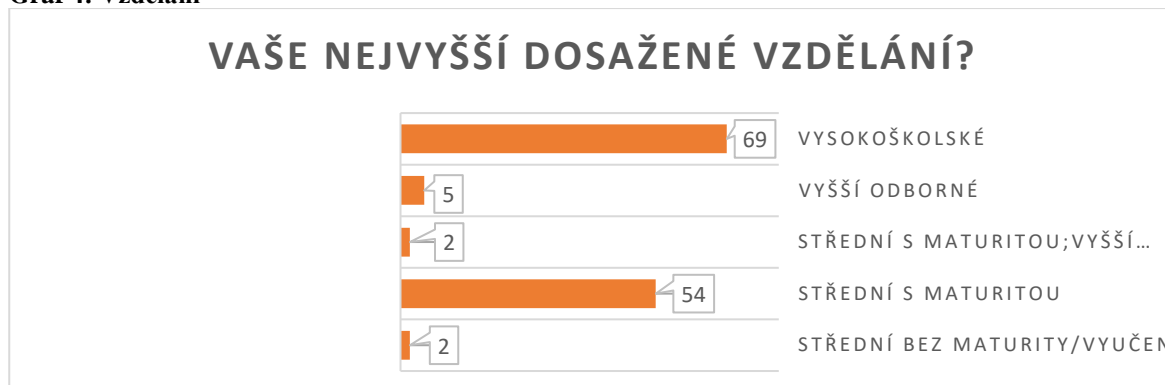


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejobsáhlejší věkovou kategorií ve společnosti jsou zaměstnanci v rozmezí 31 – 40 let, konkrétněji 45% respondentů. Většinou jsou to lidé již s rodinou, proto je pro ně ideální flexibilní pracovní doba či možnost pracovat z homeoffice, což společnost Tesco nabízí. Druhou nejčetnější věkovou kategorií jsou pracovníci v rozmezí 26 – 30 let. Jejich zastoupení ve společnosti je 25%. Ve věku 41 – 50 let je ve firmě 16% pracovníků, dále v rozmezí 20 – 25 let pouhých 9%. Pouze 3 respondenti se zařadili do věkové kategorie 51 – 60 let a pouze 1 do kategorie méně než 20 let. Tesco tento rok otevřel projekt, kdy zapojil stážisty do různých oddělení. Z toho je patrné, že se společnost snaží do své firmy integrovat více mladších lidí.

Otázka č.3:

Graf 4: Vzdělání



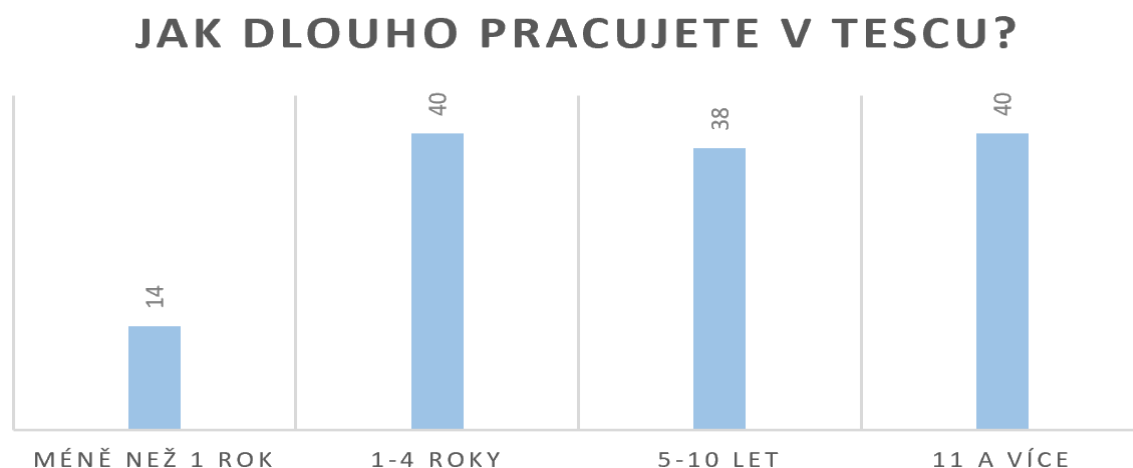
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 je patrné, že nejvyšší dosažené vzdělání je zastoupeno 52% respondentů s dokončeným vysokoškolským vzděláním. Jejich počet je 69. Druhou nejzastoupenější skupinou jsou lidé se střední školou zakončenou maturitní zkouškou. Počet těchto respondentů je 54, neboli necelých 41%. Respondentů s vyšší odbornou školou činí necelá 4% a respondentů s vyučením je 1,5%.

Tato otázka byla otevřená více odpovědím pro případy, kdyby náhodou existovali respondenti s vyšší odbornou školou i vysokou školou, nebo s maturitou i vyučením atd. Dva respondenti uvedli vzdělání na střední škole s maturitou s následnou vyšší odbornou školou.

Otázka č.4:

Graf 5: Délka zaměstnání



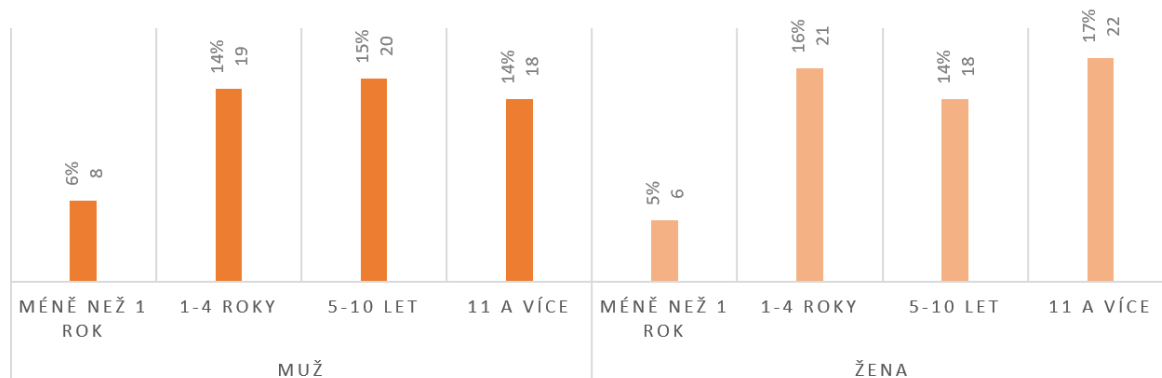
Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu výše lze vyčíst aktuální počet let ve firmě, který zaměstnanci ve společnosti působí. Celkový procentuální počet respondentů pracujících ve společnosti víc než 1 rok je 89% - z toho 30% pracujících 11 a více let, 29% pracujících 5 – 10 let a 30% pracujících 1 – 4 roky.

Zde je vidět, že zaměstnanci u své práce zůstávají a nemají potřebu ji měnit. To značí, že většina lidí je spokojená s prací ve společnosti, s možností kariérního růstu či posunem na jiné pozice v případě nespokojenosti. Osob s pracovním poměrem kratším než 1 rok je zastoupeno necelých 11%. V závěru lze tedy říct, že společnost zaměstnává stálejší zaměstnance.

Graf 6: Délka zaměstnání porovnání ženy/muži

JAK DLOUHO PRACUJETE V TESCOU?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je uveden ještě jeden graf aktuálního počtu let ve firmě s rozdělením podle pohlaví. Stálejšími zaměstnanci jsou zde s menším rozdílem ženy, jejich procentuální zastoupení od 5tého roku ve firmě až k 11 a více letům je 46%. Mužů ve stejném případě je 43%.

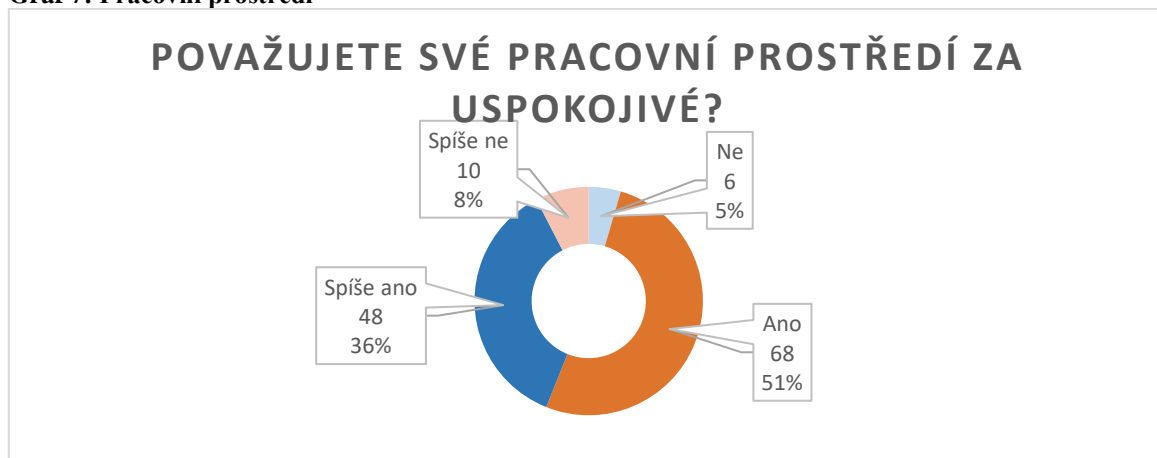
4.2.1.2 Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Tato část dotazníkového šetření je zaměřila na vztahy na pracovišti a také na spokojenost s pracovním prostředím. Tesco Centrální kancelář je čerstvě po rekonstrukci. Nově jsou postavené *Open Space* kanceláře s *freeseating* systémem.

Součástí byla i nepovinná písemná otázka: „**Chcete k pracovnímu prostředí či vztahům na pracovišti něco doplnit?**“ Její odpovědi sloužili jako doplněk k jednotlivým grafům.

Otázka č.5:

Graf 7: Pracovní prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

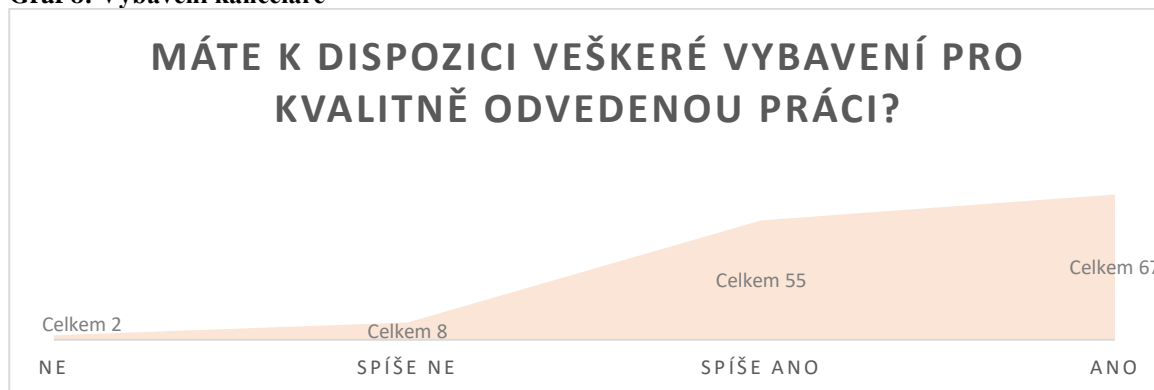
Spokojenost v novém pracovním prostředí je vcelku pozitivní. Jeden respondent uvedl, že je velice spokojen s novým designem kanceláří. Jednoznačně spokojeno je 51%, přesněji 68 respondentů. Spíše spokojených je 36% pracovníků. Spíše nespokojeno je 10% respondentů a jednoznačně nespokojeno je 5% respondentů.

Šesti respondentům nevyhovuje nový systém *Open Space kanceláří, freeseatingu* a *sharadesk*. Považují tento systém za ztrátu soukromí a důvod vyššího vyčerpání v průběhu celého dne. Jeden z respondentů také píše: „*Stejně si každý sedá stále na stejné místo- ztrácí to smysl. Každý den si musím sklídit všechny věci apod.*“ Další negativní názory se vztahovaly k hlučnosti místností, nedokonalosti provzdušnění a nedostatku koncentrace kvůli absenci přepážek.

Zaměstnanci Tesco mají na každém patře vybudovanou kuchyňku, kde mají možnost získat bezplatný nápoj např.: kávu, čaj apod. V kuchyňce se také nachází automat na drobné občerstvení, mixér a mikrovlnka. Kuchyňka je plně otevřená a často z kuchyňky vychází nějaký hluk, ať už v podobě mixéru nebo rozhovoru některých z kolegů. Nově se v Centrální kanceláři otevřela i *Innovative Kitchen*, kde mají možnost si zaměstnanci sami uvařit. Bohužel však během obědových pauz (30 min.) není dostatek času na vaření. Tím tedy ztrácí nově otevřená kuchyň význam.

Otázka č.6:

Graf 8: Vybavení kanceláře

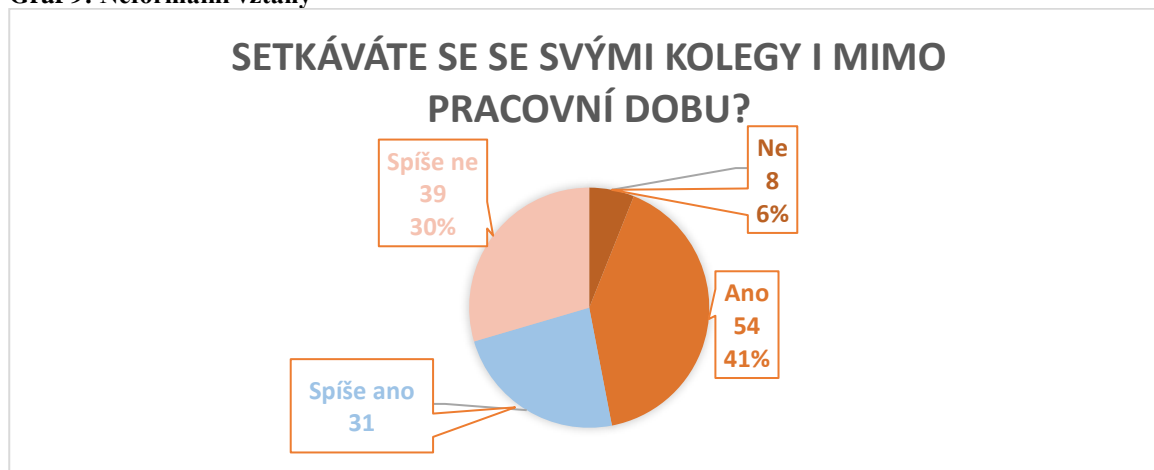


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 ukazuje spokojenost s vybavením kanceláří. 67 z 132 respondentů píše, že jsou s vybavením plně spokojeni. 55 ze 132 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Celkem tvoří tedy spokojenost s vybavením kanceláří 92%. Zbýlých 6% je spíše nespokojeno a 2% respondentů je plně nespokojeno. Jeden z respondentů uvedl, že největším problémem jsou IT systémy a digitalizace.

Otázka č.7:

Graf 9: Neformální vztahy



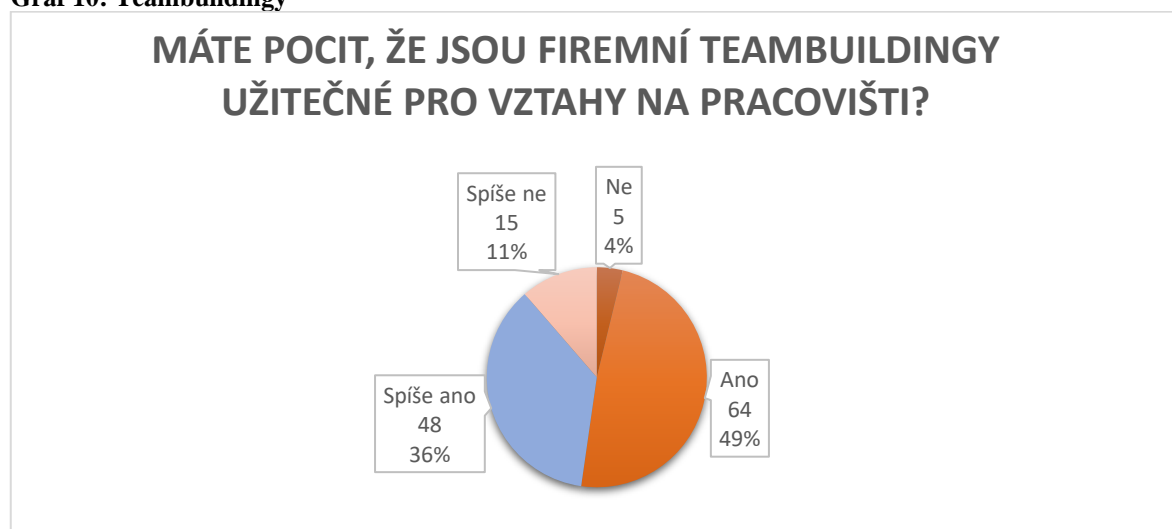
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro jednotlivce je jeden z pracovních motivátorů spolupráce se svými kolegy. Při zjišťování mezilidských vztahů napříč pracovním prostředím vzešlo výsledkem, že 54 respondentů se schází mimo pracovní dobu, tj. 41%. Občas se schází mimo pracovní dobu 31 zaměstnanců neboli 23%. Spíše se neschází 30% zaměstnanců a 6% se se svými spolupracovníky mimo pracovní dobu neschází vůbec.

Jednou z odpovědí na otevřenou otázku bylo: „ *Nefunguje spolupráce napříč týmy* “. Nedostatečné navazování mezilidských vztahů na pracovišti by mohlo být napraveno častějšími teambuildingovými akcemi. Ať už jen pro malé týmy nebo pro celá oddělení.

Otázka č.8:

Graf 10: Teambuildingy



Zdroj: Vlastní zpracování

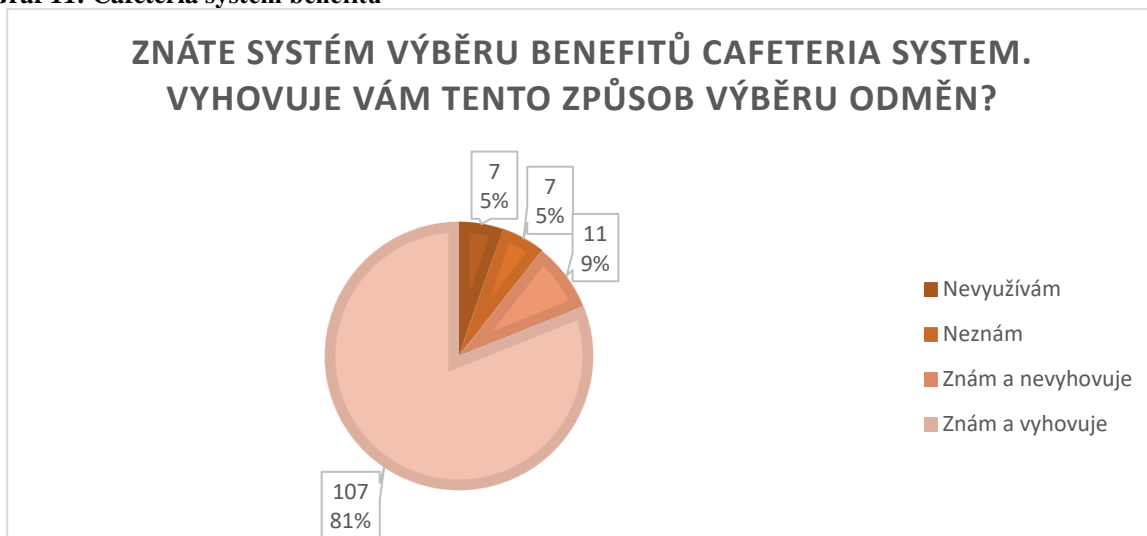
Skoro polovina vzorku respondentů, přesněji 49%, shledává teambuildingy jako užitečné. Za spíše užitečné je považuje 48 respondentů (36%). Spíše neúžitečné jsou pro 15 respondentů (11%) a za neúžitečné je označilo 5 respondentů (4%).

4.2.1.3 Odměňování, benefity a osobní rozvoj

V této části dotazníku bylo cílem zjistit spokojenost zaměstnanců s aktuálními benefity nabízenými společností Tesco. Tyto benefity jsou uvedeny v Příloze č. 4.

Otázka č.9:

Graf 11: Cafeteria systém benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

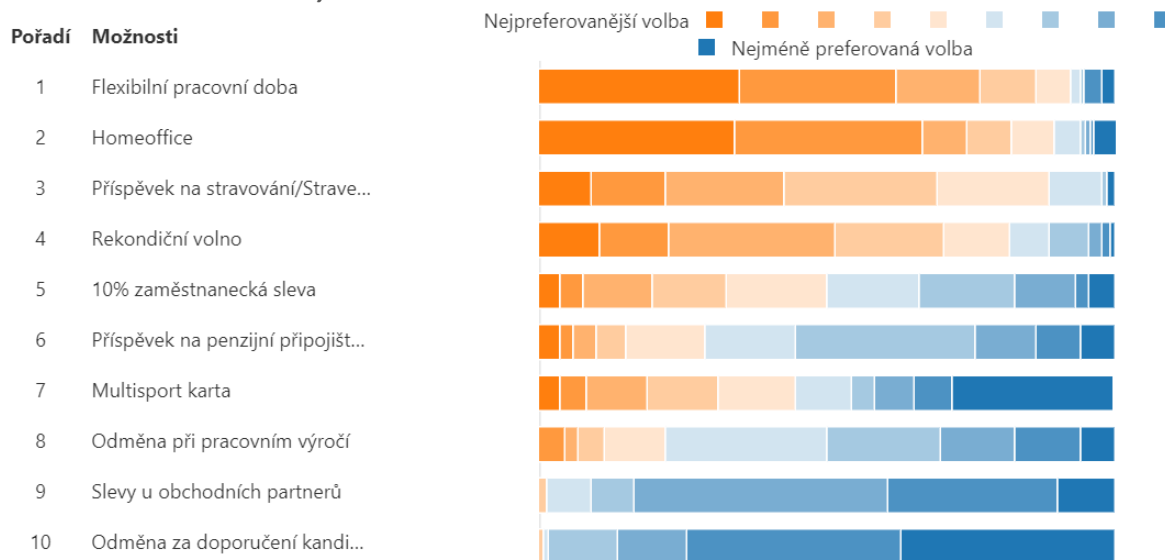
V Otázce č. 9 byla zjišťována spokojenost se systémem výběru benefitů – Cafeteria systém. Cílem bylo zjistit, zda tento systém využívá většina zaměstnanců a jestli je pro ně vyhovující.

Systém využívá celkem 90% zaměstnanců. Zbýlých 10% systém nezná či nevyužívá. Vyhovující ho shledává celkem 107 respondentů, tj. 81%. Nevyhovující je pro 9% respondentů, tj. 11 lidí. Velmi častou odpovědí na doplňující otázku vztahující se k benefitům byla nevyžitelnost některých z benefitů a jejich nízké hodnoty.

Otázka č.10:

Graf 12: Preference benefitů

SEŘAĎTE BENEFITY, KTERÉ VÁS VE FIRMĚ MOTIVUJÍ NEJVÍCE.



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce měli zaměstnanci seřadit 10 nabízených benefitů podle jejich osobní preference. Odshora měli zaměstnanci seřadit benefity, které je motivují nejvíce. Nejčastěji preferovanou volbou byla *flexibilní pracovní doba* s 34,8% na prvním místě a s 27,3% na místě druhém. Další velmi častou volbou byl *homeoffice* – na první příčce se objevil v 34,1%, na druhé v 32,6%.

V doplňující otázce jeden z respondentů napsal, že *flexibilní pracovní doba* a *homeoffice* jsou sice nastaveny na celou společnost a pro všechny by měly fungovat stejně, avšak reálně se toto liší v závislosti na oddělení a týmu.

Na poslední 10. příčce se nejčastěji objevovala *Odměna za doporučení kandidáta* s 37,1% a *Multisport karta* s 28%. Na 9. příčce se nejpočetněji objevily benefity jako už zmíněná *Odměna za doporučení kandidáta* s 37,1% a také *Slevy u obchodních partnerů* s 29%. Jedním z důvodů proč se *Odměna za doporučení kandidáta* umístila tak nízko, může být kvůli nízké finanční odměně za nalezení nového zaměstnance.

V levé části grafu nalezneme pořadí, jak jsou uvedené benefity preferovány zaměstnanci ve společnosti.

Součástí otázky byla i otevřená nepovinná otázka: „**Jaké další benefity byste u Vás ve firmě uvítal/a?**“. Na tuto otázku zodpovědělo celkem 50 ze 132 zaměstnanců.

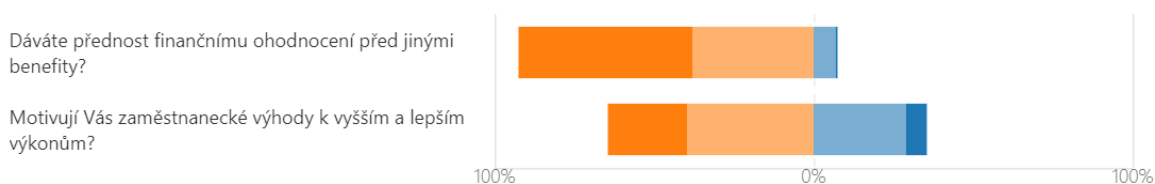
Respondenti v otevřené otázce mohli uvést, jaké další benefity by ve firmě chtěli. Zde jsou napsány ty nejčastější z nich:

- 5 týdnů dovolené
- Školka pro děti zaměstnanců
- Jídelna se zdravým jídlem
- Sick days
- 13. plat
- Vánoční prémie
- Vyšší příspěvek do кафетерии
- Vyšší příspěvek na penzijní pojištění

Otázka č.11:

Graf 13: Finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody

■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 byla spojením dvou otázek týkajících se ohodnocení a výhod pro zaměstnance.

„Dáváte přednost finančnímu ohodnocení před jinými benefity?“ - Více jak polovina respondentů (54,5%) dává přednost finančnímu ohodnocení před ostatními benefity. Skoro 40% respondentů spíše preferuje finanční odměnu nad jinou. Penězům nedává přednost 0,7% respondentů a 6,8% si myslí, že spíše nepreferuje peníze nad jinými benefity.

U otázky: „Motivují Vás zaměstnanecké výhody k vyšším a lepším výkonům?“ bylo nejčastěji uvedeno, že spíše motivují 39,4% a spíše nemotivují 28,8% respondentů. Zaměstnanecké výhody zcela motivují 25% respondentů k lepším výkonům. Nemotivují 6,8% respondentů.

Je důležité, aby společnost poskytovala svým zaměstnancům nějaké motivátory. V prospěch společnosti je fakt, že pro 64,4% respondentů jsou jejich nabízené motivátory pro zaměstnance motivační.

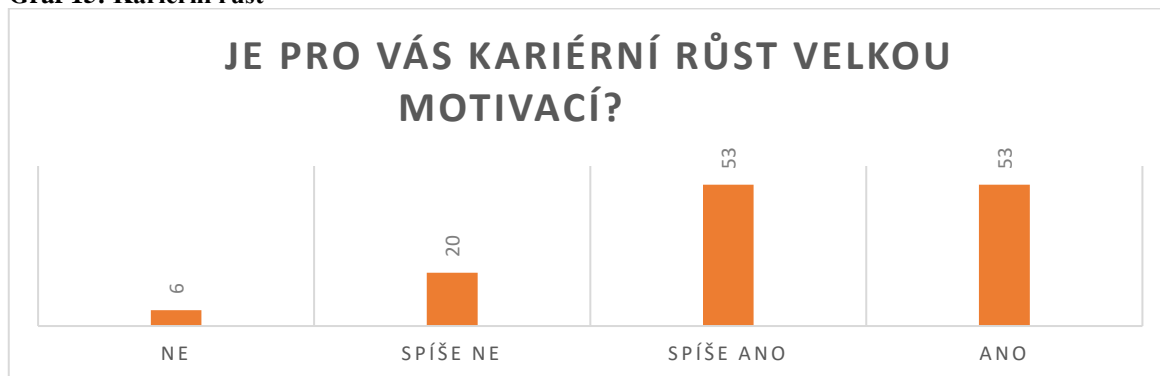
Otázka č.12:

Graf 14: Osobní a profesní rozvoj



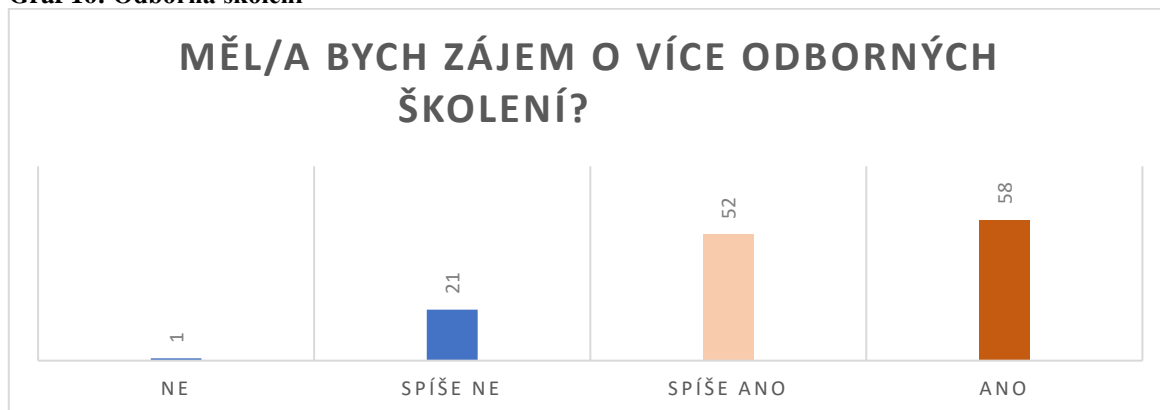
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Kariérní růst



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Odborná školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentům bylo dotazováno, zda mají ve společnosti možnost kariérního a osobního růstu. Také jim byla položena otázka, jestli je vidina tohoto růstu motivuje k lepším výsledkům.

Z grafu 14 je vidno, že 42% respondentů si myslí, že mají ve společnosti možnost profesního a osobního rozvoje. Dalších 42% si spíše myslí, že tuto možnost mají a 14% si

spíše nemyslí, že tuto možnost mají. Zbylé 3% si vůbec nemyslí, že by měli možnost profesního a osobního rozvoje.

Graf 15 se od předešlého grafu 14 příliš neliší. Na otázku, zda je kariérní růst motivuje, odpovídali respondenti pozitivně. Pro 53 respondentů (40%) je kariérní růst velkou motivací. Dalších 53 respondentů (40%) považuje kariérní růst za spíše motivující. Tudiž 80% respondentů je motivováno kariérním růstem.

Ve společnosti Tesco se také pořádají školení soft-skillových dovedností. Tyto školení jsou přístupné pro každého zaměstnance Centrální kanceláře. Školení se uskutečňují přibližně 1-3x do měsíce a jejich kapacita je omezená. Na otázku, zda by zaměstnanci měli zájem o více těchto školení bylo 83% pozitivních odpovědí – tj. 44% ano, 39% spíše ano. Z toho je patrné, že zaměstnanci jsou zainteresováni do sebevzdělávání a láká je vidina profesního růstu.

Otázka č.13: Je pro Vás ve firmě něco, co na Vás působí demotivačně?

V nepovinné otázce měli zaměstnanci možnost uvést demotivační prvky jejich zaměstnání. Na tuto otázku odpovědělo 46 ze 132 respondentů. Nejpočetnější uvedené demotivační prvky:

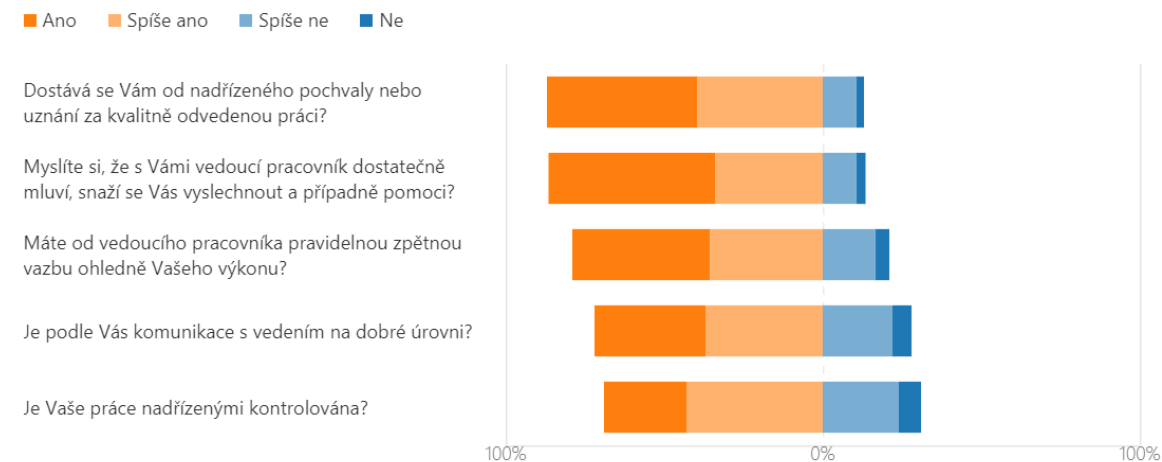
- Firemní kultura a politika
- Nefunkční spolupráce napříč odděleními
- Příliš časté změny a nejistota
- Nedokončenost projektů a následná nechuť nějaký znovu vytvářet
- Nevyváženost času pro pracovní a osobní život
- Složitost a nejasnost provázání informačních systémů
- Nízký plat a nestejně finanční podmínky

4.2.1.4 Informovanost a vztah k řízení podniku

Informovanost je v každé společnosti velice důležitá. Zároveň patří k nejzanedbávanějším řídicím úkolům manažerů. Zaměstnanci s nedostatečnými informacemi nevyužívají celý svůj potenciál pro plnění úkolů. Nedostatek komunikace také směřuje k poklesu spokojenosti zaměstnanců a ztrátě důvěry k manažerovi. (Urban, 2014)

Otázka č.14:

Graf 17: Vztah k vedení podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 se skládá z pěti podotázek, které se vztahovaly ke způsobu vedení jejich nadřízeného.

Z celého vzorku respondentů dostává 48% pochvalu od svého nadřízeného za dobře odvedenou práci. 39% zaměstnanců bývá za svou práci čas od času pochváleno. Zbýlých 13% nebývá za dobře odvedenou práci chváleno vůbec nebo skoro vůbec (11% spíše ne, 2% ne). Uznání a pochvala je jeden z velmi důležitých nehmotných motivátorů. Ve společnosti Tesco neopomíjejí důležitost tohoto druhu motivace. Lze říct, že manažeři chválí 87% svých zaměstnanců.

Nadřízený se svými zaměstnanci komunikuje a pomáhá jim v 52% případů. Z celého vzorku respondentů 34% popsalo svou komunikaci s nadřízeným jako dostatečnou. Dalších 11% z nich považuje komunikaci a pomoc od nadřízeného za nedostačující a 3% za absenční. Komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými ve společnosti Tesco je na velmi dobré úrovni.

Podobná této otázce je podotázka č. 4 - Komunikace s vedením. Komunikace s vedením je z celkového počtu 132 respondentů považována 35% na dobré úrovni a 37% na celkem ucházející úrovni. Za docela špatnou ji považuje 22% respondentů a 6% ji považuje za opravdu špatnou.

Zpětnou vazbu o svém výkonu celkem získává 79% zaměstnanců (aktivně 43%; spíše aktivně 36%). Časté nedostavení zpětné vazby se vztahuje na 21% vzorku respondentů.

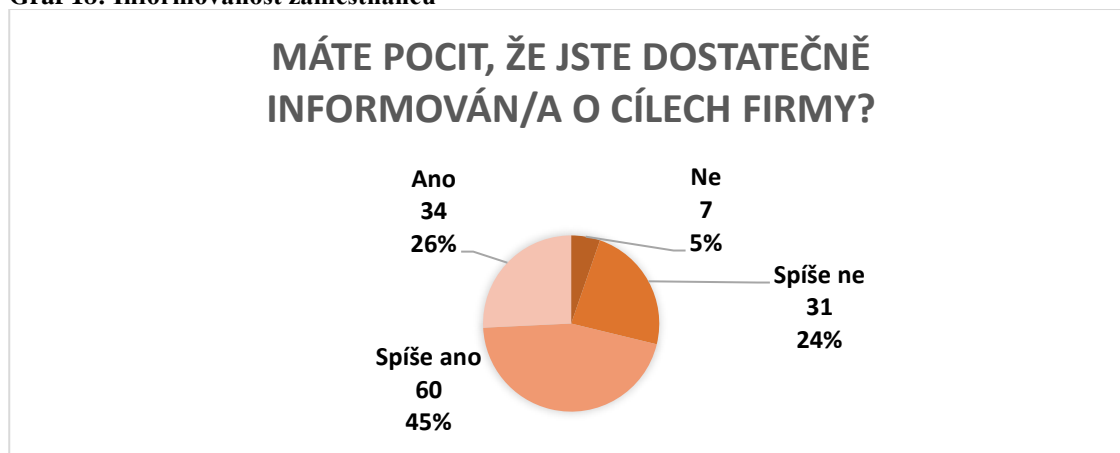
Práce zaměstnanců je kontrolována z 69% (26% ano, 43% spíše ano). U 24% práce kontrolována spíše není. Dokonce 7% respondentů uvedlo, že jejich práce kontrolována není vůbec.

Závěrem otázky č.14 tedy je, že respondenti komunikaci se svým manažerem shledávají za velice aktivní (86%). Přímý manažer chválí skoro celou většinu svých zaměstnanců (87%). Zpětnou vazbu získává 79% respondentů. Komunikace s širším vedením si vede poněkud hůře než s přímým nadřízeným, tj. 72% spokojenosti s komunikací s vedením. Práce zaměstnanců je kontrolována u 69% respondentů.

Na doplňkovou otázku k vztahu k řízení odpovědělo pár respondentů. Dvě z těchto odpovědí zněly: „Myslím, že vztahy s kolegy a nadřízenými tvoří podstatnou část spokojenosti a motivace každého zaměstnance. Když přijde krizová situace v rámci pracovních povinností, tak právě výborné vztahy a přístup nadřízeného mi vždy pomůže tyto situace zvládnout bez stresu.“

Otázka č.15:

Graf 18: Informovanost zaměstnanců

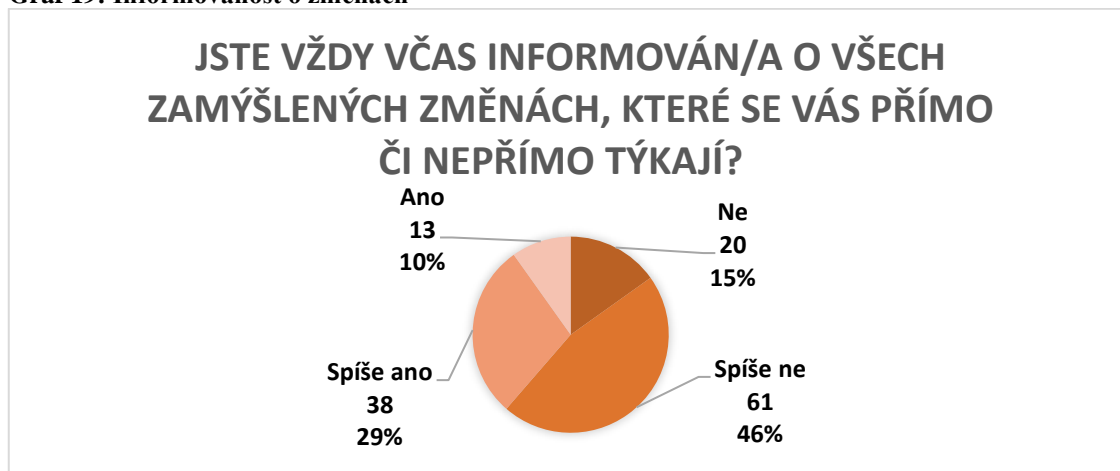


Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Tesco má více online platforem, kde informuje své zaměstnance o větších změnách, o úspěších společnosti, svých cílech na aktuální rok a dalších různých záležitostech. 26% respondentů si myslí, že jsou o cílech společnosti bezprostředně informováni a 45% si myslí, že jsou zčásti informováni. Negativní názor na informovanost v podniku sdílí 38 respondentů, tj. 29%. Informovanost by mohla jít zlepšit sjednocením či zredukováním informačních zdrojů.

Otázka č.16:

Graf 19: Informovanost o změnách



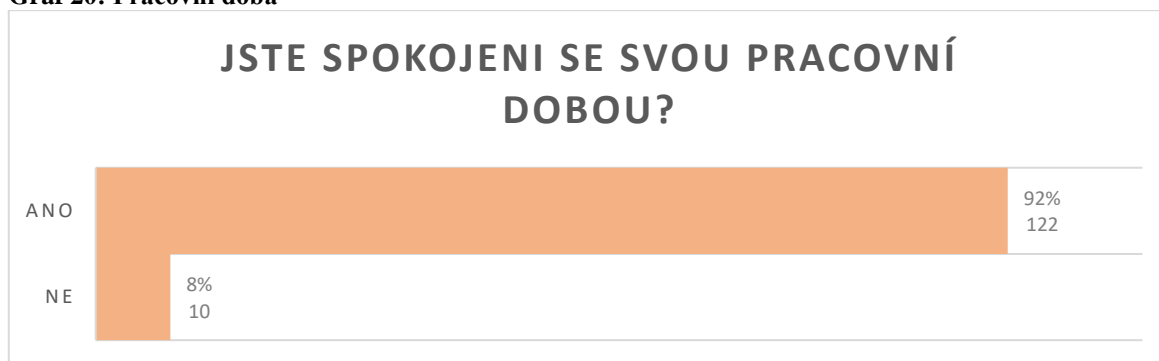
Zdroj: Vlastní zpracování

Informovanost ohledně změn byla zmíněna již v předešlé otázce o demotivaci a je brána velice negativně. Celých 15%, tj. 20 respondentů uvedlo, že jejich informovanost je velice špatná. Spíše špatnou informovanost uvedlo 46% respondentů. Spíše informovaně se cítí 29% respondentů, konkrétněji 38 zaměstnanců. Zbýlých 10% zaměstnanců odpovědělo, že se cítí zcela informováni o zamýšlených změnách ve firmě. Příčinou špatné informovanosti může být rozmístění pracovních pozic napříč státy, kde společnost Tesco působí. Ale také nedostatečná komunikace vedení s nižšími pozicemi.

4.2.1.5 Spokojenost

Otázka č.17:

Graf 20: Pracovní doba



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti Tesco činí pracovní doba 8 hodin denně, 5 dní v týdnu. S tím, že benefit flexibilní pracovní doby umožňuje příchod později či odchod dříve, zda máte svoji práci

hotovou. V nepříznivých situacích je možné pracovat z homeoffice. Z grafu 20 lze vyčíst, že 92% zaměstnanců je spokojeno s pracovní dobou.

Otázka č.18:

Graf 21: Spokojenost s odměnou

JAK BYSTE OHODNOTIL/A VAŠI SPOKOJENOST S CELKOVOU ODMĚNOU VE FIRMĚ?

Celková odměna se skládá z odměn finančních (mzda, prémie), nefinančních (př. stravenky), a relačních (pochvala, uznání)



Průměrné hodnocení: 3.51

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovníkům bylo umožněno ohodnotit celkovou spokojenost s odměnou ve firmě. Nejlepší možností hodnocení bylo 5 hvězdiček. Celková spokojenost s odměnami ve společnosti Tesco činí 3,5 hvězdičky. Respondenti jsou tedy 70% spokojeni s celkovou odměnou. Do níž se zahrnují finanční odměny (mzda, prémie), nefinanční odměny (např. stravenky) a relačních odměny (pochvala, uznání).

Otázka č.19:

Graf 22: Smysluplnost práce

POVAŽUJETE SVOJI PRÁCI ZA SMYSLUPLNOU A NAPLŇUJÍCÍ?



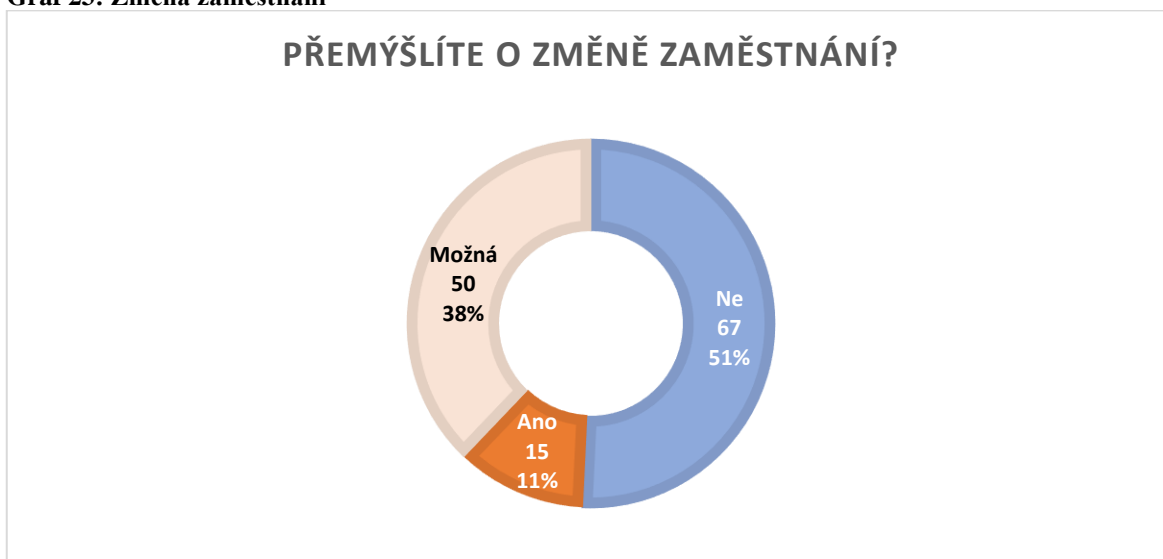
Průměrné hodnocení: 3.86

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č.19 mohli zaměstnanci svoji práci ohodnotit za smysluplnou a naplňující na škále od 1 – 5. Průměrné hodnocení je 3,86 hvězdičky. Zjištění, jaký užitek zaměstnancům práce přináší a jak ji shledávají smysluplnou, dosáhlo 77%.

Otázka č.20:

Graf 23: Změna zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

O změně zaměstnání neuvažuje celých 51% zaměstnanců. O možné změně přemýšlí 50 respondentů, konkrétněji 38%. Celkem 15 respondentů (11%) uvedlo, že o změně zaměstnání přemýšlí.

5 Výsledky a diskuse

Z nasbíraného množství dat dotazníkového šetření je možno vyhodnotit motivační mechanismus společnosti Tesco, navrhnout možnosti jeho zdokonalení a změn k jeho vylepšení. Celková spokojenost s prací ve společnosti Tesco je velice přijatelná a lze zhodnotit společnost jako dobrého zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní dobou. Jsou téměř spokojeni i s celkovou odměnou ve firmě. Jejich práce je pro ně smysluplná a naplňující. Více než polovina neuvažuje o změně svého zaměstnání. Ve společnosti pracují převážně stálí zaměstnanci. Celých 59% zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 5 let.

Zaměstnanci považují své manažery za komunikativní a nápomocné. Jsou dostatečně informovaní o cílech společnosti. Je jim poskytováno potřebné pracovní vybavení a pracovní prostředí je pro ně uspokojivé.

Zaměstnanci společnosti Tesco mají možnost osobního i profesního rozvoje díky nabízeným školením ze strany zaměstnavatele. Pro 80% zaměstnanců je možnost kariérního růstu velkou motivací.

Negativně zaměstnanci nahlíží na informovanost napříč podnikem ohledně nadcházejících změn. Také na hodnotu nabízených benefitů a jejich nevyužitelnost. Dalším tématem, na které je také nahlíženo negativně, je finanční ohodnocení. Dle dotazníku více jak polovina zaměstnanců dává přednost finanční odměně nad nabízenými benefity. Tudiž by přivítali spíše finanční zhodnocení nabízených benefitů. V následující kapitole lze nalézt návrhy na zlepšení zmíněných faktorů.

5.1.1 Zhodnocení a návrhy možných zlepšení motivačního mechanismu

5.1.1.1 Pracovní prostředí

S rekonstrukcí kanceláří se sice modernizoval design pracovního prostředí a jeho efektivnost, ale objevila se i spousta negativních skutečností, které jsou pro zaměstnance velice neuspokojivé.

Nové kanceláře jsou zřízeny jako *Open Space* se systémem *freeseating*. Pár zaměstnanců považuje tento druh kanceláří za velmi hlučný, nesoukromý a psychicky zatěžující. Jejich koncentrace je narušena neustálými rozhovory a telefonáty. Systém *freeseatingu* zamezuje zaměstnancům mít v práci *své místo*, kam se každý den vrací. Navíc

kvůli pravidlu *Clean desk policy* si musí každý den své věci sklízet a ráno zase donášet ze skříněk. Většina pracovníků uvádí, že si stejně každý den sedají na stejná místa.

Řešením by zde mohli být přepážky, které by se dali vybudovat mezi jednotlivými odděleními nebo pracovními stoly. Dále stanovit každému pracovníkovi jeho místo, kde by měl sedět každý den. Tím by se vyřešila nepříjemnost s přenosem věcí a úklidem stolu každý den.

5.1.1.2 Vztahy mezi kolegy

Z **Grafu 9** dotazníkového šetření vyplývá, že celých 36% zaměstnanců se se svými kolegy neseťkává mimo práci. Navazování přátelských vztahů je velice důležité pro motivaci k výkonu práce. Také je to třetí potřeba dle Maslowovy hierarchie potřeb – potřeba sounáležitosti. Čím lepší bude integrace jedince do skupiny, tím bude jedinec práci vykonávat lépe.

Zaměstnanci se potřebují, pro navázání hlubších vztahů, poznat navzájem i jinak, než jak se znají z pracovního prostředí. Pro tuto potřebu by bylo vítané pořádat teambuildingy častěji než jednou ročně. Jak již bylo uvedené v **Grafu 10**, tak 85% respondentů shledává teambuildingy užitečnými. Možností by bylo i zajít například jednou za měsíc či dva na společnou večeři či jinou společenskou akci. Nabízí se i možnost zorganizovat např.: Tesco ples pro tyto účely.

Dle **Grafu 3** ve společnosti Tesco nepracuje ani 10% pracovníků mladších 25 let. Pro udržení moderních přístupů k práci a efektivnosti výkonu, by společnost měla tuto cílovou skupinu vyhledávat a zaměstnávat. HR oddělení by se tedy mělo zaměřit na propagaci zaměstnání ve společnosti Tesco mezi tuto věkovou kategorii.

5.1.1.3 Informovanost a vedení společnosti

Jedním z největších úskalí společnosti Tesco je komunikace a informovanost napříč podnikem a partnerskými státy. Aktuální stav šíření informací je brán negativně 61% respondentů dle **Grafu 19**. Velké množství informací se zadržuje na manažerských úrovních a neposunuje se zaměstnancům níže. Jedním z důvodů může být rozmanitost informačních platforem či chaos ve strukturách kompetentních lidí. Řešením by mohlo být sjednocení platforem, aby se informace seskupovali na jednom místě.

Velkým přínosem by také bylo předávat informace osobně na schůzkách oddělení či týmů. Častější meetingy o nových informacích a změnách by mohly velice prospět ke kladnému šíření důležitých informací.

5.1.1.4 Odměny a benefity

Spokojenost zaměstnanců s odměnami a benefity se pohybuje na úrovni 70%. Nejoblíbenějším benefitem ve společnosti Tesco je *flexibilní pracovní doba* a *homeoffice*. Tyto dva benefity umožňují zaměstnancům žít lépe svůj osobní život. Nejméně oblíbeným benefitem je *Odměna za doporučení kandidáta*. Důvodem může být nedostatečná finanční odměna za nalezení perspektivního nového zaměstnance.

Širší seskupení zaměstnanců v **Grafu 12** uvedlo pár benefitů, o které by nabídka firmy mohla být rozšířena. Zde je jejich rekapitulace:

- 5 týdnů dovolené
- Školka pro děti zaměstnanců
- Jídelna se zdravým jídlem
- Sick days
- 13. plat
- Vánoční prémie
- Vyšší příspěvek do кафетерии
- Vyšší příspěvek na penzijní pojištění

Velice perspektivním benefitem by mohla být požadovaná *Školka pro děti zaměstnanců*. Většina zaměstnanců ve společnosti Tesco se pohybuje ve věku 31 – 40 let (45%; *Otázka č. 2; Graf 3*), což jsou lidé, kteří rodinu již mají nebo ji plánují v brzké době založit. Přístupná školka, kam zaměstnanci své děti ráno přivedou a po pracovní době si je vyzvednou bez zbytečného odvážení do delších vzdáleností, by byla velkým motivátorem pro tuto věkovou kategorii.

Také *jídelna se zdravým jídlem* by mohla být velice dobře hodnoceným benefitem. Jedinou možností, kde se v obědové pauze mohou zaměstnanci najíst, je v sekci rychlého občerstvení nákupního centra, což není zrovna optimální zdravá strava.

Dle respondentů by byla velkým motivátorem vyšší odměna za pracovní věrnost zaměstnance. To se vztahuje k benefitu *Odměna při pracovním výročí*, která je vyplácena

každé výročí 5ti let a její částka se zvyšuje až do výročí 25 let. Poté už zůstává hodnota stejná a stále se vyplácí každých 5 let. Nicméně tyto peněžní částky nejsou pro zaměstnance příliš motivační. Názorem jednoho z respondentů je, že při aktuální fluktuaci zaměstnanců by věrnost měla být lépe ohodnocena.

Dalším možným zlepšením by bylo zvýšení platu, který se již několik let u firmy nenavýšoval. Na základě **Grafu 13** dává 92,3% respondentů spíše nebo úplně přednost finanční odměně nad benefity. Z tohoto údaje lze soudit, že motivační síla nabízených benefitů je velice slabá a je potřeba ji posilnit či nabídku benefitů rozšířit.

5.1.1.5 Osobní rozvoj a kariérní růst

Potřeba seberealizace je nejvyšší potřebou dle Maslowa. Společnost Tesco nabízí odborná školení pro vlastní i profesní rozvoj. Bohužel však těchto školení není mnoho a jejich specializace je velice úzce zaměřená. Téměř polovina respondentů (44%; **Graf 14**) by měla zájem o více odborných školení. Jeden z respondentů uvedl, že by měl zájem o školení v oboru data analýz. Na tomto základě je tedy navrženo pořádat školení častěji a rozšířit oblast zájmu nabízených školení.

Rozvoj vlastních zaměstnanců pomáhá prohlubovat jejich loajalitu k podniku. Díky školením a podpoře kariérního růstu může podnik na vyšší pozice dosazovat z vlastních řad. Tím si v podniku bude udržovat stále a oddané pracovníky. Navíc rozvoj zaměstnanců stupňuje konkurenceschopnost společnosti a pomáhá dosáhnout předem daných cílů.

S tím souvisí i dosazováním nekompetentních pracovníků na vedoucí pozice. Pár respondentů uvedlo u doplňující otázky ke vztahu k vedení: „*Lidé na vedoucích pozicích, které jsou nad jejich osobnostní či intelektuální kvality.*“ a „*Můj nadřízený je velmi příjemný člověk, ale neumí systematicky řídit podřízené*“. Mělo by být v zájmu podniku, podporovat potenciální manažery v jejich vzdělávání ohledně vedení lidí.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě dotazníků zjistit úroveň motivačního mechanismu ve společnosti Tesco. Následně tento mechanismus zhodnotit a navrhnout změny či doporučení v dané problematické oblasti. Dílčím cílem bylo poukázat na důležitost motivování zaměstnanců ze strany manažerů a podniku.

Teoretická část byla vypracována z odborné literatury. Začátek teoretické části poskytuje obecné informace o řízení podniku. Definován je zde management, osobnost manažera, jeho typy a role. Dále je popsán proces řízení spojen s manažerskými funkcemi.

Další díl teoretické části se zaměřuje již na cílovou motivaci. Objasněn je rozdíl mezi motivací a stimulací. Charakterizován je zdroj motivace, pracovní motivace, výkon a vztah mezi nimi. Dále je práce zaměřená na vybrané teorie motivace, které jsou rozděleny do různých skupin – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Finální část je věnována důležitosti řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců.

V druhé části byla nejdříve představena společnost, kde byl výzkum uskutečněn. Praktická část bakalářské práce byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Zjišťována byla aktuální motivace zaměstnanců a na jejím základě byly navrženy způsoby zdokonalení motivačního mechanismu, či jeho změny v problematických oblastech.

Z dotazníků bylo zjištěno, že Tesco je společností spíše se stálými zaměstnanci, které jejich práce baví a mají sklony k tomu profesionálně růst. Jsou spokojeni s pracovní dobou a více než polovina neuvažuje o změně zaměstnání. Většina považuje své nadřízené za kompetentní osoby ve své práci. Manažeři jsou nápomocní a poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu. K práci je poskytováno potřebné pracovní vybavení. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o cílech společnosti, avšak nejsou dostatečně informováni o změnách, co se v podniku plánují. Negativně je hodnocené nové pracovní prostředí, které je hlučné a příliš sterilní. Finanční hodnocení a nabízené benefity jsou brány jako nedostatečné či nevyužitelné.

V současné době při nízké nezaměstnanosti a vysoké fluktuaci zaměstnanců by mělo být cílem získávat a následně udržovat práceschopné lidi. Na základě zjištěných nedostatků jsou navrženy jednotlivé změny a doporučení ke zdokonalení motivačního mechanismu. Ty byly poskytnuty personálnímu oddělení Tesca s přesvědčením, že mohou pomoci ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

ADAIR, John, 1993. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. Praha: Management press. ISBN 80-85603-40-3.

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

CLEGG, Brian, 2005. *Motivace*. Brno: CP Books. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.

DEIBLOVÁ, Marie, 2006. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 978-80-902105-8-5.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie: 2., přepracované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4675-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Knihy řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-430-1."

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRON, DRSC., DR.H.C., prof. Ing. Jan a Ing. Arnošt TRAXLER, CSC., 2019. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2768-9.

Itesco [online], 2019. Praha: Tesco [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/o-nás/>

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. 1. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-932-8.

KOUBEK, Ladislav, 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6384-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-310-8.

Mojetesco.cz [online], 2020. Praha: Tesco [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://mojetesco.cz/>

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

Our history, 2020. *Tescoplč* [online]. Londýn: Tesco [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.tescoplč.com/about/our-history/>

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

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

STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management press. ISBN 80-85603-05-5.

TESCO STORES ČR A.S., , 2019. *Little Hands Plan: Zpráva o naplňování strategie*. Praha.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan, 2014. *Osmý bod z nejdražších manažerských chyb: Neschopnost a/nebo neochota komunikovat*. Hospodářské noviny [online]. 15.9.2014, 1 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62690200-osmy-bod-z-nejdrazsich-manazerskych-chyb-neschopnost-a-nebo-neochota-komunikovat>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

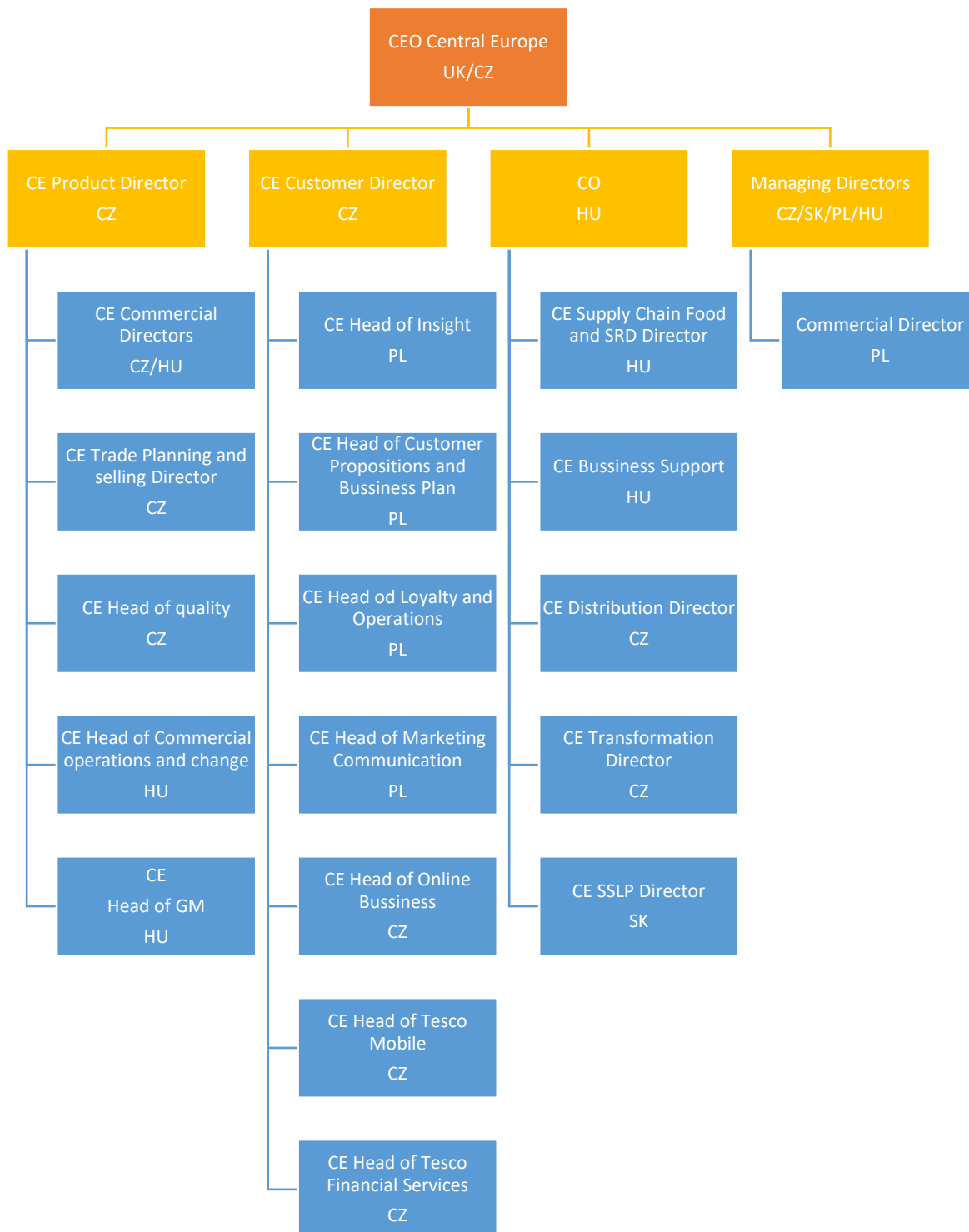
VEBER, Jaromír, 2002. *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. 1. Praha: Management press. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír a Kol., 2011. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-200-0.

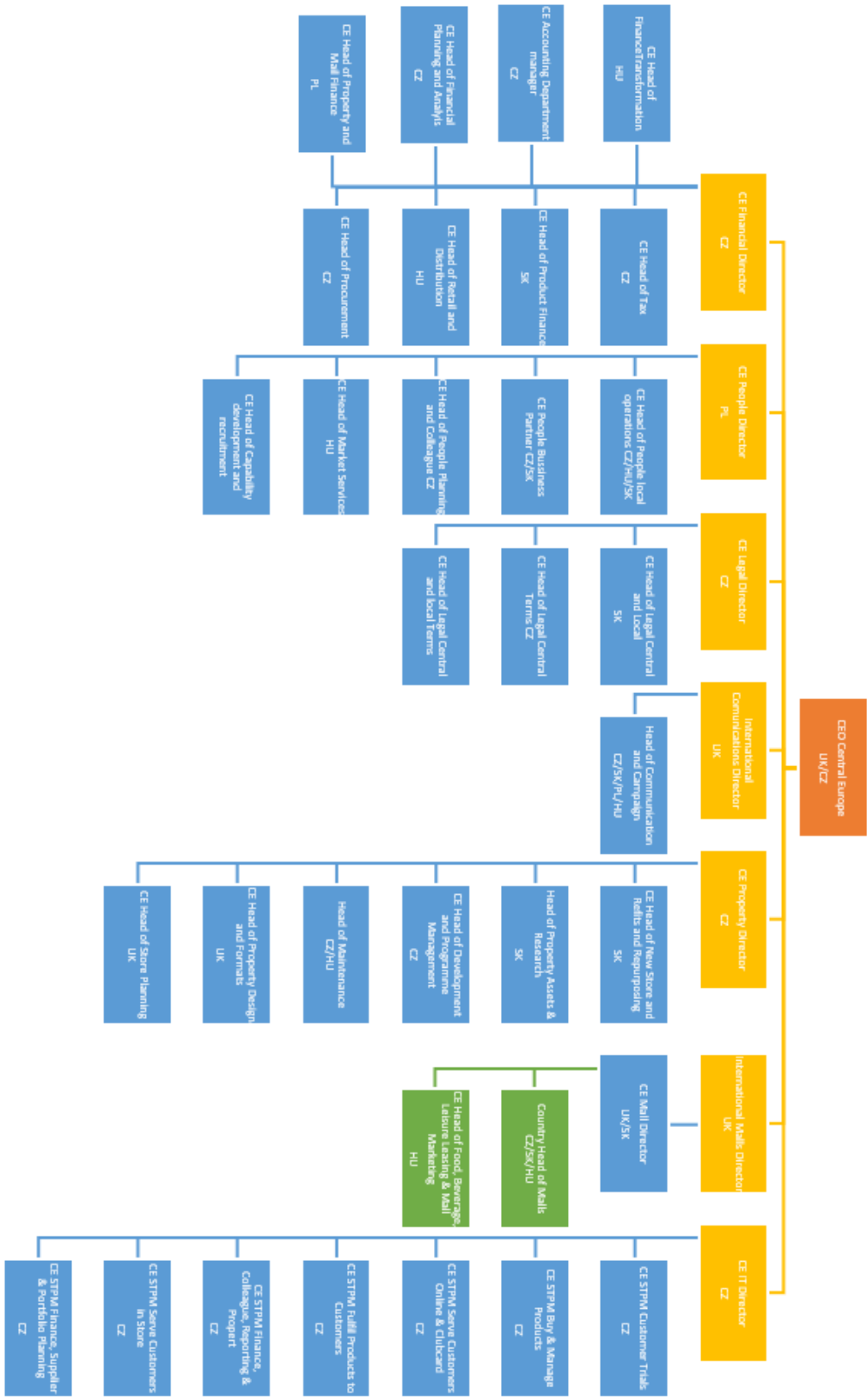
VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-232-1.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Řídící struktury společnosti Tesco 1



Príloha č. 2 – Řídící struktury společnosti Tesco 2



Příloha č. 3 – Dotazník pro zaměstnance společnosti Tesco



Motivační mechanismus v řízení podniku

Dobrý den Všem, jsem studentkou 3. ročníku České zemědělské univerzity v Praze, kde studuji obor Podnikání a administrativa. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce, která se zabývá „Motivačním mechanismem v řízení podniku“. Vaše odpovědi budou tvořit základ praktické části, kde budou dále analyzovány a mohou přispět k efektivnějšímu fungování mechanismu ve firmě TESCO. Dotazník Vám zabere 5-7 minut. Je zcela anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce, proto prosím o co nejpresnější odpovědi. Předem děkuji za Váš čas a ochotu. S přáním krásného dne, Susan Simonová

Oddíl 1

1

Jakého jste pohlaví?

- žena
 muž

2

Vaše věková kategorie?

- méně
 20-25
 26-30
 31-40
 41-50
 51-60

více

3

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
 Střední bez maturity/vyučen
 Střední s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

4

Jak dlouho pracujete v Tesco?

- Méně než 1 rok
 1-4 roky
 5-10 let
 11 a více

Oddíl 2

Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

5

Prosím odpovězte.

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Považujete své pracovní prostředí za uspokojivé?

Máte k dispozici veškeré vybavení pro kvalitně odvedenou práci?

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
Setkáváte se se svými kolegy i mimo pracovní dobu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte pocit, že jsou firemní teambuildingy užitečné pro vztahy na pracovišti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

Chcete k pracovnímu prostředí či vztahům na pracovišti něco doplnit? (Nepovinné)

Oddíl 3

Odměňování a benefity

7

Znáte systém výběru benefitů CAFETERIA SYSTEM. Vyhovuje Vám tento způsob výběru odměn?

Cafeteria system je systém volného výběru volnočasových benefitů

- Znám a vyhovuje
- Znám a nevyhovuje
- Neznám
- Nevyžívám

8

Seřadte benefity, které Vás ve firmě motivují nejvíce.

Nejdůležitějších je prvních pět benefitů, které umístíte nahoru.

Příspěvek na stravování/Stravenky

Odměna při pracovním výročí

Příspěvek na penzijní připojištění

Rekondiční volno

10% zaměstnanecká sleva

Slevy u obchodních partnerů

Odměna za doporučení kandidáta

Multisport karta

Flexibilní pracovní doba

Homeoffice

9

Jaké další benefity byste u Vás ve firmě uvítal/a? Vypište, prosím. (Nepovinné)

10

Prosím odpovězte.

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
Dáváte přednost finančnímu ohodnocení před jinými benefity?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivují Vás zaměstnanecké výhody k vyšším a lepším výkonům?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celkovou odměnou ve firmě?

Celková odměna se skládá z odměn finančních (mzda, prémie), nefinančních (př. stravenky), a relačních (pochvala, uznání)

?? ?? ?? ??

12

Vzdělávání ve firmě.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Máte možnost osobního a profesního rozvoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je to pro Vás kariéři růst velkou motivací?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Měl/a bych zájem o více odborných školení?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13

Chcete k odměňování a benefitům něco doplnit? (Nepovinné)

14

Je pro Vás ve firmě něco, co na Vás působí demotivačně? (Nepovinné)

Oddíl 4

Vztah k řízení podniku

15

Jste spokojeni se svou pracovní dobou?

- Ano
 Ne

16

Komunikace s nadřízeným.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Dostává se Vám od nadřízeného pochvaly nebo uznání za kvalitně odvedenou práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že s Vámi vedoucí pracovník dostatečně mluví, snaží se Vás vyslechnout a případně pomoci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte od vedoucího pracovníka pravidelnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je podle Vás komunikace s vedením na dobré úrovni?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je Vaše práce nadřízenými kontrolována?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17

Informovanost ve firmě.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o cílech firmy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste vždy včas informován/a o všech zamýšlených změnách, které se Vás přímo či nepřímo týkají?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18

Co byste ke vztahu k řízení doplnil/a? (Nepovinné)

Oddíl 5

Posledních pár nakonec...

19

Považujete svoji práci za smysluplnou a naplňující?

20

Přemýšlíte o změně zaměstnání?

- Ano
 Možná
 Ne

21

Jaká je pravděpodobnost, že byste společnost Tesco doporučili svým přátelům jako zaměstnavatele?

V žádném případě
Velmi pravděpodobně

Příloha č. 4 – Soubor benefitů nabízených společnostmi Tesco

Příspěvek na stravování/Stravenky

Společnost Tesco poskytuje příspěvek formou stravovacích poukázek.

Odměna při pracovním výročí

Jedná se o peněžní odměnu, jejíž výše se určuje podle délky nepřetržitého pracovního poměru k zaměstnavateli. Odměna se vyplácí společně se mzdou za měsíc, ve kterém měl zaměstnanec pracovní výročí.

Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost Tesco poskytuje příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové důchodové spoření. Nárok Vám vzniká po 3 letech nepřetržitého pracovního poměru u společnosti.

Rekondiční volno

Za každý rok trvání pracovního poměru získáte nárok na jeden den placeného volna navíc nad rámec dovolené. Maximální počet dnů rekondičního volna je 6 dnů po šesti letech trvání pracovního poměru.

Zaměstnanecká karta

Všichni kolegové, kteří v Tescu pracují déle než 3 měsíce, získávají nárok na zaměstnaneckou kartu s trvalou slevou 10% na každý nákup (sleva podléhá zákonným odvodům, čistá sleva je cca 7%). Karta může být uplatněna na všechny nákupy, a to jak v obchodech, tak na nákup on-line.

Slevy u obchodních partnerů

Jako zaměstnanec společnosti Tesco můžete využívat slev a výhod v široké síti vybraných společností. Kompletní nabídku a detailní podmínky naleznete na intranetových stránkách Tesco, mojetesco.cz, na nástěnkách nebo u personálního manažera.

Odměna za doporučení kandidáta

Odměna za doporučení kandidáta je vyplácena ve formě kreditu na Tesco bonusovou kartu, který je možné využít na nákupy v obchodní síti Tesco. Výše odměny je stanovena na 2700 Kč, byl-li tento kandidát přijat do pracovního poměru a odpracoval na dané pozici déle než 3 měsíce a dalších 1300 Kč, pracuje-li kandidát v Tesco i po 6ti měsících.

Multisport karta

Cafeterie

Poradenské služby – linka opravdové pomoci

Řešení pracovních i soukromých problémů s externími odborníky.

Program Bud'me.fit - Aktivity zaměřené na zdravý životní styl našich kolegů.