

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**MOTIVACE PRACOVNÍKŮ A FLEXIBILNÍ
PRACOVNÍ DOBA
Bakalářská práce**

Věra HERČUTOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph. D



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Věra Herčuthová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Motivace pracovníků a flexibilní pracovní doba**

Cíl: Cílem práce je na základě teoretických poznatků analyzovat motivaci v konkrétní organizaci a její souvislost s flexibilní pracovní dobou. Dle získaných zjištění navrhnout případnou optimalizaci pro danou firmu.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Základní teorie motivace pracovního jednání a jejich praktické souvislosti
3. Systém motivace pracovníků ve vybrané organizaci, představení vybrané organizace
4. Empirická část – porovnání s teoriemi a posouzení jeho efektivity, provázanost s flexibilní pracovní dobou, dotazníkové šetření, interpretace dat a návrh případné optimalizace
5. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.: Cesta k efektivitě a výkonnosti.* 4. vyd. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
3. MARCIANO, P. *Cukr a bič nefungují – O motivaci a zapojení zaměstnanců .* Brno: Motiv Press, 2013. 240 s. ISBN 978-80-904-1339-9.
4. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
5. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
6. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019



PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce

L. S.



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Věra Herčuthová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.09 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 10.12.2019

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a poskytování rad ohledně teoretických poznatků i vlastního výzkumu. Poděkování patří také firmě Bentley Motors Ltd., která mi poskytla materiály, a především Bobu Humphriesovi, s jehož pomocí jsem mohla uskutečnit dotazníkové šetření. Děkuji též své rodině za podporu během celé doby mého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Motivace lidského jednání.....	8
1.1 Motiv a stimul	8
1.2 Obecné teorie motivace chování člověka.....	9
2 Motivace pracovního jednání	11
2.1 Teorie motivace pracovního jednání	11
2.2 Základní nástroje pracovní motivace.....	13
2.3 Důvody slábnutí motivace a její opětovné posílení	15
2.4 Individuální rozdíly v motivaci a motivační typy pracovníků	16
2.5 Nefinanční nástroje pracovní motivace	20
2.6 Finanční a hmotné nástroje motivace.....	26
2.7 Flexibilní pracovní doba a její vliv na pracovní motivaci	29
2.8 Teorie RESPEKTU dle P. Marciana (2013).....	29
3 Analýza motivačního systému Bentley Motors Ltd. a jeho provázanost s flexibilní pracovní dobou	32
3.1 Představení organizace.....	32
3.2 Motivační program pro zaměstnance společnosti	33
3.3 Flexibilní pracovní doba v Bentley Motors Ltd.....	34
3.4 Empirická část bakalářské práce.....	36
3.5 Shrnutí dosažených výsledků a návrh na optimalizaci motivačního programu	43
Seznam literatury	49
Seznam obrázků a tabulek.....	50
Seznam příloh	51

Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GT	Gran Turismo
SUV	Sportovní užitkové vozidlo (Sport Utility Vehicle)

Úvod

Bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků a motivačním působením flexibilní pracovní doby. Lze říci, že v současné době jsou lidské zdroje jedním z nejdůležitějších faktorů v pracovním procesu, neboť uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje firmy. Aby zaměstnanci podávali požadovaný výkon a zamezilo se nadměrné fluktuaci, je třeba je správně motivovat. Téma motivace se tedy řadí mezi aktuální témata pracovního trhu. Její pojetí se neustále vyvíjí a mění, současní autoři se shodují na důležitosti jak finančních, tak nefinančních odměn, a rovněž často zmiňují potřebu vzájemného respektu. Vzhledem k narůstajícímu tempu pracovního i soukromého života je kladen důraz na nalezení rovnováhy mezi nimi, k čemuž pracovníkům může dopomoci flexibilní pracovní doba, umožňující lépe sladit práci a volný čas.

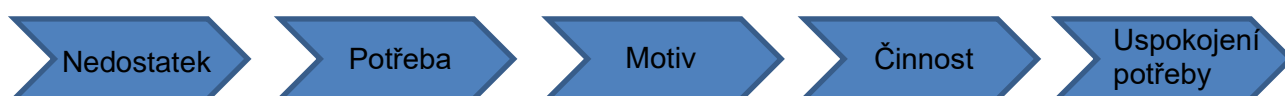
Hlavním cílem bakalářské práce je shrnout teoretické poznatky soudobých autorů o pracovní motivaci a dále analyzovat motivační systém vybrané organizace se zaměřením na flexibilní pracovní dobu jako vhodný motivátor, a s využitím dotazníkového šetření ozřejmit, co motivuje její zaměstnance k výkonu a k setrvání ve stávajícím zaměstnání.

Práce je členěna do tří hlavních kapitol, přičemž téma každé z nich je dále rozvedeno v několika podkapitolách. První kapitola se věnuje vysvětlení pojmu motivace v obecné rovině a popisu obecných motivačních teorií. Druhá kapitola rozebírá téma pracovní motivace, uvádí teorie motivace v pracovním procesu a porovnává názory současných autorů. Třetí kapitola obsahuje rozbor motivačního systému automobilky Bentley Motors Ltd., a zároveň výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi pracovníky této firmy za účelem posouzení efektivity motivačního systému společnosti. Analyzuje rovněž přínosy a negativa systému flexibilní pracovní doby a závěrem uvádí návrhy na optimalizaci.

1 Motivace lidského jednání

Pojem motivace není vymezen univerzálně přijímanou definicí, k jeho vysvětlení lze však vycházet z původu slova. Termín pochází z latinského *movere* (pohyb). Motivace je tedy důvod pro lidské konání, jedná se o součást dynamiky osobnosti a spadá rovněž mezi základní osobnostní substrukтуры. Motivace jedince je podmíněná jak biologicky, tak sociálně, lze říci, že úzce souvisí s celkovou osobností jedince (Armstrong, 2006; Matoušková, 2019). Dle Arnolda (2007) motivace sestává ze tří rovin – směru, úsilí a přetrvávání. Dimenze směru je zaměřením činnosti, vyjadřuje například zájem jedince o určitou problematiku, rovina úsilí vymezuje intenzitu, se kterou se jedinec snaží dosáhnout vytyčeného cíle, tedy kolik energie do procesu investuje, a přetrvávání značí schopnost jedince překonávat překážky, které mu stojí v cestě k dosažení cíle. Lze říci, že lidské jednání je polymotivistické, motivace je vytvářena několika různými skutečnostmi působícími najednou ve stejný okamžik, takže se vzájemně ovlivňují (Bedrnová a kol., 2012).

Bedrnová a kol. (2012) dále uvádí, že základním zdrojem motivace je touha po uspokojení potřeby. Psychologie chápe potřebu jako jedincem vnímaný nedostatek čehosi pro něj důležitého, přičemž ne vždy je tento nedostatek zcela uvědomovaný. Jedná se tedy o prožitek nepříjemného stavu napětí, který vyvolává snahu o znovudosažení rovnováhy. Potřeby lze členit na primární, mezi které patří potřeby biologické či fyziologické, a na sekundární, kam se řadí potřeby sociální nebo psychogenní.



Zdroj: Bedrnová, E. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, 2012, s. 229.

Obr. 1 Potřeba jako základní zdroj motivace lidského jednání

1.1 Motiv a stimul

Motiv a stimul jsou považovány za základní pojmy v problematice motivace. Motiv označuje psychologickou příčinu činnosti, tedy vnitřní pohnutku, popud vedoucí k určitému jednání a chování jedince. Cílem motivu zpravidla bývá dosažení pocitu vnitřního uspokojení, nasycení. Cílové motivy se nazývají terminální a působí,

dokud není dosaženo požadovaného cíle. U některých motivů nelze však hovořit o nasycení a dosažení cílového stavu, jedná se spíše o zájem osobnosti o určitou oblast. Tyto cíle jsou označovány jako instrumentální.

Stimulem se naopak rozumí vnější pobídka působící na psychiku člověka, nejčastěji realizovaná aktivním jednáním jiné osoby. Jde o ovlivňování činnosti člověka vnějšími zásahy za účelem změny jeho psychických procesů, především motivace.

Pojmy motiv a stimul bývají některými autory považovány za synonyma, pro manažerskou praxi je ale vhodné správně interpretovat jejich význam (Bedrnová a kol., 2012).

V průběhu života člověka se vytváří relativně stálý soubor motivů nazývaný motivačním systémem osobnosti. Proces i obsah motivace jedince jsou vysvětlovány na několika základních modelech.

1.2 Obecné teorie motivace chování člověka

Bedrnová a kol. (2012) uvádí pět základních výkladových modelů motivace: homeostatický, hédonistický, aktivační, kognitivní a humanistický model.

Homeostatický model je založen na předpokladu, že pokud dojde k narušení psychické rovnováhy, vzniká potřeba, vyvíjející vnitřní tlak na osobnost, která následně zaměří svou činnost na odstranění této nerovnováhy. Model je dobře aplikovatelný především na biologické potřeby jedince, nevysvětluje však veškeré lidské chování.

Hédonistický model vychází z filozofického směru, vzniknuvšího již v období antiky, a zdůrazňuje tendenci člověka vyhledávat slasti a vyhýbat se strastem. Ani tato teorie nemůže být aplikována na všechny situace, neboť lidé jsou mnohdy motivováni i k činnostem nepříjemným.

Aktivační model motivace hovoří o pobídce, motivačním činiteli přicházejícím z vnějšího prostředí. Rozlišuje prvotní pobídky, mající vrozeně silový účinek, a druhotné pobídky, které svůj silový účinek získávají v procesu učení jedince. Model se uplatňuje při vysvětlování emocionálních a sociálních motivů, stejně jako předchozí teorie není aplikovatelný na veškeré lidské konání.

Kognitivní modely jsou založeny na poznávacích procesech, které se podílejí na vzniku motivačních procesů a jejich povaze. Mezi nejznámější teorie tohoto

druhu patří Festingerova teorie kognitivní disonance založená na vjemech a poznatcích, které se někdy mohou dostat do rozporu. V takovém případě je jedinec motivován k uvedení poznatků do souladu.

Poslední skupinou jsou humanistické modely motivace, z nichž nejznámější je Maslowova hierarchická struktura potřeb, která řadí lidské potřeby od potřeb základních (biologických) až po potřebu seberealizace (Bedrnová a kol., 2012; Urban, 2017; Plamínek, 2015).

Znalost obecných teorií motivace je východiskem pro lepší pochopení motivace v pracovním prostředí.

2 Motivace pracovního jednání

Stejně jako ostatní lidské jednání, i práce je činností motivovanou. Lze ji definovat jako cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou činnost, související se zastáváním určité pracovní role a plněním úkolů s ní spojených. Jedná se o psychologický proces, jenž souvisí s pracovní ochotou člověka, tedy s vynakládáním úsilí ve vztahu k výkonu práce (Bedrnová a kol., 2012).

Rozeznávají se dva druhy motivů k práci: motivy intrinsické a extrinsické. Intrinsické motivy souvisejí s prací jako takovou. Do této skupiny se řadí například potřeba činnosti vůbec, potřeba mít kontakt s jinými lidmi či potřeba seberealizace a nalezení smyslu života. Motivы extrinsické naopak přímo nesouvisejí s pracovní činností. Jedná se například o potřebu peněz a jistoty či potřebu sounáležitosti a nalezení partnerského vztahu (Armstrong, 2006; Bedrnová a kol., 2012).

Jiné dělení motivů se soustřeďuje na rozdílné projevy motivů působících na pracovní činnost. Rozlišuje motivy aktivní, které přímo podporují výkon pracovníka, dále motivy podporující, které vytvářejí podmínky pro působení aktivních modelů, a motivy potlačující, které naopak mohou odvádět pozornost jedince od pracovní činnosti.

Souhrnně lze říci, že motivace je jedním z činitelů majících vliv na pracovní činnost člověka, a tím i na prosperitu zaměstnavatele. Motivaci pracovníků je tedy třeba věnovat zvýšenou pozornost (Bedrnová a kol., 2012). K dosažení efektivnější motivace zaměstnanců mohou vedoucím pracovníkům posloužit teorie motivace pracovního jednání.

2.1 Teorie motivace pracovního jednání

Motivace zaměstnanců se řadí mezi hlavní úkoly vedoucích pracovníků, neboť motivovaní jedinci pracují s vyšším nasazením, dosahují lepších výkonů a mnohdy se dopouštějí méně chyb (Urban, 2017). K pochopení některých specifických zákonitostí pracovní motivace slouží motivační teorie jednání v pracovním procesu, které vycházejí převážně z kognitivistických modelů. Patří sem především Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Vroomova teorie expektance, McGregorova teorie X a Y, Whitova teorie kompetence, teorie spravedlnosti či teorie úspěchu, moci a motivace řídit (Bedrnová a kol., 2012).

2.1.1 Vybrané teorie pracovní motivace

Mezi nejcitovanější motivační teorie se řadí Maslowova teorie potřeb, která vysvětluje především motivaci lidského jednání obecně, lze ji však aplikovat i na pracovní prostředí. Maslowova pyramida sestává z pěti kategorií potřeb, které je nutné uspokojovat postupně. Mezi potřeby fyziologické patří z hlediska pracovní motivace mzda za odvedenou práci, k potřebám jistoty a bezpečí lze zařadit vhodné pracovní podmínky a pracovní prostředí, potřeby sociální se uplatňují v mezilidských vztazích na pracovišti, k potřebám uznání patří především ocenění, prestiž a úspěch, jejichž uspokojení pomáhá zvyšovat vlastní sebevědomí, a potřeba seberealizace na vrcholu hierarchie znamená potřebu uplatňovat vlastní schopnosti, dále se rozvíjet apod. (Urban, 2017, Plamínek, 2015).

Za druhou nejcitovanější pracovní-motivační teorií se označuje dvoufaktorová teorie motivace, jejímž autorem je americký psycholog Frederick Herzberg. Jeho vnímání motivace je založeno na dvou opačných skupinách potřeb, které se označují jako hygienické faktory a motivátory. Zatímco působení motivátorů vede k tomu, že se zaměstnanci cítí být motivovaní, a pracují tak s vyšším nasazením a zájmem, hygienické faktory motivační účinek samy o sobě nemají, jejich naplnění je však důležité pro vznik vhodného prostředí k uplatnění motivačních faktorů. Hygienické faktory působí v dimenzi bez pracovní nespokojenosti – pracovní nespokojenost. Jako příklad hygienického faktoru lze uvést základní mzdu, jejíž samotná existence motivaci pracovníků nezvyšuje, její nedostatečnost by ale způsobila nespokojenost zaměstnance. Naproti tomu mezi motivační faktory se řadí například možnost kariérního postupu či finanční bonus, které motivují pracovníka k vyššímu výkonu (Bedrnová a kol., 2012; Urban, 2017; Armstrong, 2006).

Teorie úspěchu, moci a motivace řídit vychází z McClellandovy teorie tří potřeb (potřeba moci, potřeba něčeho dosáhnout a potřeba někam patřit). Někteří lidé mají vyšší potřebu úspěchu a uplatňování své moci, tudíž jsou více motivováni obtížnými úkoly s nejistými výsledky a se značnou mírou rizika, založené na osobní odpovědnosti (Bedrnová a kol., 2012; Arnold, 2007).

Expektanční teorie Victora Vrooma předpokládá, že pracovníci zaměřují své pracovní jednání způsobem, o němž se domnívají, že povede k požadovaným výsledkům. Aby byl zaměstnanec motivován, musí věřit, že je schopen zadaného

úkolu dosáhnout a že za jeho úspěšné splnění skutečně získá slíbenou odměnu (Armstrong, 2006; Arnold, 2007; Urban, 2017).

2.2 Základní nástroje pracovní motivace

Nástroje vedoucí k motivaci zaměstnanců vychází z motivačních teorií uvedených v kapitole 2.1. Pro úspěšnou motivaci je třeba zvolit vhodné motivační faktory, které odpovídají možnostem zaměstnavatele i potřebám pracovníků, a tyto následně správně využívat.

Za základní nástroje pracovní motivace jsou považovány odměny a sankce. Odměna je v tomto případě chápána v širokém smyslu slova, tedy jako cokoli, co je zaměstnanci příjemné. Nemusí se jednat tedy jen o odměnu finanční, ale patří sem rovněž pochvala či prestiž, jde tedy o cokoli, co uspokojuje některou z potřeb pracovníka. Zaměstnanec může odměny dosáhnout již v průběhu práce, například když vidí výsledky své činnosti, vnímá zdokonalování sebe sama či má možnost sám rozhodovat o dalším postupu. Naopak finanční odměnu obvykle obdrží až po vykonání práce. Aby finanční odměna mohla působit jako motivátor, neměla by být zaměstnanci přiznávána automaticky. Z tohoto důvodu většina získaných finančních prostředků k vyšší motivaci nevede, mzda je však důležitá pro udržení pracovní stability a omezení nespokojenosti zaměstnance (Urban, 2017).

Motivace na základě odměn je označována jako pozitivní motivace, která slouží k podporování žádoucího chování, které organizace vyžaduje.

Sankce naproti tomu patří mezi motivaci negativní, která se uplatňuje zejména v situacích, kdy zaměstnanec nesplnil svůj úkol dobře nebo včas či v případě porušení některého z pravidel nastaveného zaměstnavatelem. Jedná se o cokoli, co je zaměstnanci nepříjemné, tedy nejen o snížení mzdy, ale například i o kritiku či odebrání některé pravomoci.

Pozitivní motivace bývá účinnější než motivace negativní, sankce však rovněž hrají v procesu pracovní motivace důležitou roli. Na rozdíl od odměn, které mají přímo motivovat, slouží sankce především k zamezení nežádoucímu jednání (Urban, 2017).

2.2.1 Základní pravidla motivace

Ze základních nástrojů ovlivňujících motivaci zaměstnanců odvozuje Urban (2017) základní pravidlo motivace založené na faktu, že se většina pracovníků chová racionálně, tedy snaží se jednat tak, aby se přiblížila získání odměny, a zároveň usiluje o vyhnutí se sankcím. Z této úvahy lze vyvodit, že pracovníci jednají podle toho, jak a za co jsou vedoucími pracovníky odměňováni či sankcionováni, což souvisí i s jejich předchozími zkušenostmi s podobnými situacemi na pracovišti. Nemusí se však jednat jen o vědomé užívání motivačních nástrojů ze strany nadřízených, mnohdy manažeři motivují své podřízené i nevědomě, neuvědomují si, jaké má jejich chování na ně dopad. Platí, že vedoucí pracovník by měl pro zaměstnance představovat určitý vzor správného chování.

Plamínek (2015) uvádí jako zlaté pravidlo motivace nutnost přizpůsobovat úkoly lidem, nikoliv lidi úkolům. Pokud je pracovník přinucen vykonávat úkol, proti kterému má značné výhrady, bude třeba vynaložit značné náklady ke stimulaci tohoto pracovníka, který zadanou práci pravděpodobně nevykoná příliš kvalitně a při oslabení stimulace ztratí důvod v jejím plnění nadále pokračovat. Je-li to tedy možné, úkol by měl být přizpůsoben konkrétním zaměstnancům, což není vždy zcela možné. V první řadě je proto třeba vybrat pro danou práci co nejvhodnějšího kandidáta, a v případě, že by mu zadaný úkol nemusel vyhovovat, doporučuje se změnit způsob zadání, například poskytnout více detailů, vyzdvihnout důležitost daného úkolu a podobně, přičemž je třeba vycházet z osobnostních předpokladů pracovníka. Plamínek (2015) dále připouští, že v případě negativního postoje zaměstnance k danému úkolu je možno práci subjektivně zabarvit, a to neseznámením zaměstnance s veškerými fakty či naopak přibarvením některé z podávaných informací. Vždy se však musí jednat v zájmu daného pracovníka a firmy, nikoliv ve vlastním zájmu vedoucího pracovníka, a motivace nesmí přejít v manipulaci, kterou charakterizuje především násilí.

Oba výše zmínění autoři se shodují, že pracovníci se všeobecně cítí být motivovaní, pokud je jejich práce baví (Plamínek, 2015; Urban, 2017). Při užívání motivačních nástrojů, ať již odměn nebo sankcí, je potřeba též přihlížet k individuálním odlišnostem jednotlivých pracovníků, k vlastnostem a motivačnímu systému jejich osobnosti.

2.3 Důvody slábnutí motivace a její opětovné posílení

Ze základního pravidla motivace zmíněného v kapitole 2.2.1, jak jej uvádí Urban (2017), vyplývá, že motivace pracovníků je z psychologického hlediska založena na posilování, tedy mechanismu, kdy odměňované činnosti vykonávají pracovníci častěji, zatímco úkonům dříve sankcionovaným se napříště vyhnou (Urban, 2017; Armstrong, 2011). Může však dojít k situacím, kdy je motivace zaměstnanců oslabena. Důvodem může být, že zaměstnanci za splnění zadaných úkolů žádnou odměnu nezískávají, dostávají ji příliš pozdě, na základě minulých zkušeností nevěří v její získání či sankce v případě nesplnění povinností nejsou dostatečně účinné nebo vůbec nepřicházejí.

Dle Urbana (2017) je v praxi nejčastějším důvodem oslabení motivace fakt, že pracovníkům se za dobře odvedenou práci v delším časovém horizontu žádné odměny nedostane. Vedoucí organizace se totiž často mylně domnívají, že odměnou, a tedy motivátorem, je pro pracovníka základní mzda. Ve skutečnosti ji ale zaměstnanci chápají, dle dříve zmíněné Maslowovy hierarchie potřeb, jako svou základní potřebu, svůj nárok. Motivačně tudíž působí především odměna, která je s vykonaným úkolem či dosaženým výkonem přímo spjata. Taková odměna by přitom neměla být poskytována jen za mimořádné úsilí, zaměstnanci by ji měli obdržet na základě plnění svých povinností či dosahování svých stanovených cílů. Odměnou není v tomto případě chápán jen finanční bonus, ale i pochvala či uznání vedoucího pracovníka.

Další příčinou oslabení motivace mohou být odměny, které přicházejí příliš pozdě. Odezva, kterou zaměstnanec obdrží co nejdříve po vykonání úkolu, je považována za motivačně nejúčinnější, a efekt posílení je za této situace nejsilnější. Z uvedeného vyplývá, že motivujícím faktorem není pro zaměstnance hodnocení či finanční bonus, který obdrží na konci roku, více ho motivuje odměna získaná ihned. Pokud nemá vedoucí pracovník pravomoc k tomu, aby mohl zaměstnance odměnit co nejdříve po úspěšném vykonání úkolu finančně, nabízí se možnost vyjádřit mu vděk i jinými způsoby, například nabídnutím zkrácené pracovní doby ve stanovený den, možnost získání nového pracovního zařízení či zadání zajímavého úkolu (Urban, 2017).

Motivaci oslabuje též ztráta důvěry v dosažitelnost odměny, s čímž souvisí i víra pracovníků ve své vlastní schopnosti a dovednosti. Tento mechanismus popisuje

Vroomova expektanční teorie popsaná v kapitole 2.1.1. Pokud zaměstnanci na základě předešlých zkušeností předpokládají, že se jim za dobře splněný úkol nedostane žádná odměna, nebudou k jeho vykonání příliš motivováni. Stejně tak je nenamotivuje jakkoliv lákavá odměna, pokud nabydou dojmu, že splnění úkolu pro ně není reálné. V takovém případě se doporučuje zaměstnanci řádně vysvětlit postup, který povede k dosažení vytyčeného cíle, a dále se ujistit, že za odvedenou práci získá včas odměnu, která pro něj bude zajímavá (Urban, 2017). Stejně jako ve všech případech, i zde je třeba brát ohled na osobnostní rozdíly pracovníků – jedna a táž odměna nemusí být vhodná plošně pro všechny dotčené zaměstnance.

Důvodem k oslabení motivace mohou být rovněž nesprávně uplatňované, či zcela neuplatňované sankce. V případě, že zaměstnanci za nevhodné chování nebo nedostatečný pracovní výkon, který nesouvisí s jeho znalostmi a dovednostmi, nehrozí žádný trest, nežádoucí jednání bude upevněno a zaměstnanec nebude motivován k tomu, aby si své povinnosti plnil řádně. Sankce přitom nemusejí být nikterak složité. Zaměstnanci mohou být odebrány některé výsady, například vzdalování se z pracoviště během pracovní doby, v některých případech může pomoci i častější přítomnost vedoucího pracovníka na pracovišti, jež vzbudí dojem, že je výkon pracovníků pod dohledem. V závažnějších situacích může být zaměstnanec přeřazen na nižší pozici, lze mu pozastavit růst mzdy, v nejhorším případě je namístě výpověď. Sankce rovněž nesmějí mít jen formální povahu. Zaměstnanci obvykle příliš neovlivní negativní roční hodnocení ani opakované výtky, které nevedou ke gradaci sankce (Urban, 2017).

Z uvedeného vyplývá, že k udržení motivace pracovníků je třeba odměňovat žádoucí chování, a to včas a způsobem, který zaměstnanci skutečně vnímají jako odměnu. V případě neplnění povinností se naopak doporučuje pracovníka vhodným způsobem sankcionovat. Pozitivní motivace je přitom účinnější než negativní, v obou případech je však potřeba přihlížet k individuálním rozdílům v osobnosti pracovníků, neboť co jeden vnímá jako odměnu, může být pro druhého spíše trestem.

2.4 Individuální rozdíly v motivaci a motivační typy pracovníků

Jak již bylo zmíněno dříve, vnímání motivačních faktorů je do určité míry vždy subjektivní. Zatímco jeden druh odměny, například práce z domova, může určitý

pracovník vnímat pozitivně jako možnost pracovat samostatněji, pro jiného může stejná situace znamenat ztrátu sociálních kontaktů, možnost home office tedy bude brát spíše negativně (Urban, 2017). Autoři soudobé literatury se shodují, že k úspěšné motivaci je třeba rozpoznat motivační zaměření jednotlivých pracovníků a respektovat je. Rozdíly v motivačním zaměření souvisí nejen s osobností pracovníka a mírou uspokojení jeho potřeb, ale i s jeho věkem či předchozími zkušenostmi. Obecně lze říci, že existují určité typy individuální pracovní motivace. Urban (2017) řadí mezi hlavní motivační typy výraznou finanční či materiální motivaci, motivaci související se zajímavostí práce, motivaci orientovanou na výkon, motivaci založenou na osobní pověsti, motivaci společenským významem práce, potřebu moci či potřebu sounáležitosti.

Osoby zaměřené finančně či materiálně je vhodné motivovat nastavením jasných požadavků na splnění zadaného úkolu a odměn, které za jeho zpracování získají, a tato pravidla dodržovat. Takové zaměření může v některých případech vést k nižší stabilitě zaměstnance a být tak potenciálním rizikem pro zaměstnavatele, které je třeba zvážit především u pozic s vyššími rozhodovacími pravomocemi. Finanční či hmotná odměna motivuje rovněž zaměstnance, pro které je jejich práce nezajímavá či riziková.

Pracovníci zaměřeni na zajímavost práce vyžadují, aby je jejich pracovní činnost bavila. Motivují je zajímavé úkoly a příjemné pracovní prostředí. Obvykle pro ně není rozhodující odměna za práci ani možnost povýšení, neboť práci dělají pro radost a jsou spokojeni na pozici, kde se právě nacházejí.

Naopak pracovníci motivovaní výkonově mají vysokou potřebu dosáhnout úspěchu a motivují je náročnější úkoly, při jejichž plnění musejí překonávat překážky a zdokonalovat své dovednosti. Často mají rovněž potřebu soutěžit se svými kolegy. Motivuje je zadání komplikovanějších úkolů, větší zodpovědnost a též promptní zpětná vazba.

Někteří zaměstnanci shledávají důležitým společenské nebo profesní ocenění. Takové pracovníky je vhodné motivovat především veřejnou pochvalou či zadáním úkolu, který je dostatečně viditelný. V případě nesplnění pracovních povinností by taková osoba měla být kritizována stranou od ostatních.

Pracovníci motivovaní společenským významem práce se zaměřují na činnosti, které mají širší význam, tedy i za hranicemi organizace. Motivuje je zdůraznění jejich poslání a důležitosti jimi vykonávaných činností.

Zaměstnanci se silnou potřebou moci chtějí prosazovat vlastní názory a mít rozhodovací pravomoc. Lze je motivovat možností kariérního růstu a svěřením práva o některých věcech samostatně rozhodnout.

Pro některé lidi je důležitý pocit sounáležitosti. Potřebují se cítit jako součást týmu či organizace a nevdí jim se podvolovat ostatním v zájmu zachování příjemné atmosféry na pracovišti. Takové pracovníky motivuje pozitivní přijetí ze strany kolegů, demotivačně na ně naopak může působit pochvala vyslovená před ostatními členy skupiny či týmu, neboť se nechtějí nad nikoho povyšovat (Urban, 2017).

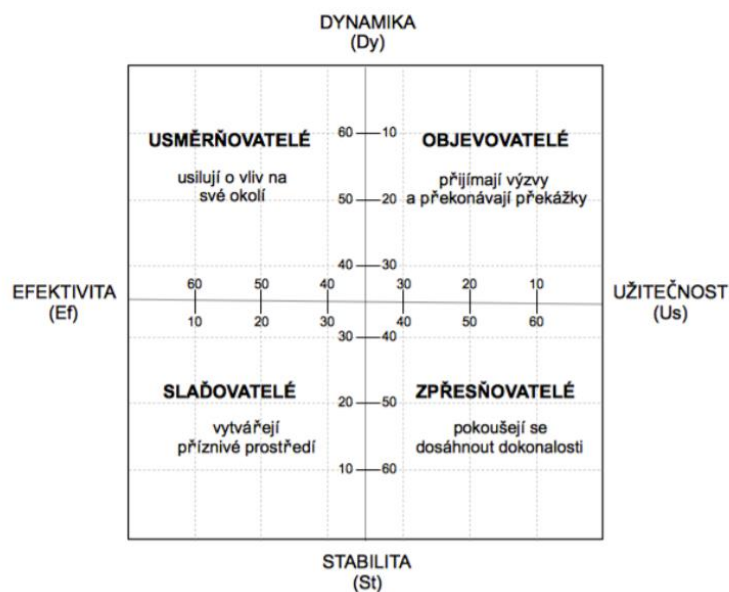
Plamínek (2015) hovoří o čtyřech motivačních typech lidí, které vycházejí ze zákonitosti fungování organizace ve dvou dimenzích: efektivita – užitečnost a stabilita – dynamika.

Prvně zmíněná škála souvisí s povahou konaných činností. Pro některé lidi je důležité dosažení cíle, tedy užitečnost činností, zatímco jiní si užívají cestu k cíli a záleží jim na vztazích na pracovišti, zaměřují se tedy na efektivitu.

Druhá škála vyjadřuje potřebu změny. Někteří pracovníci vnímají měnící se prostředí a požadavky pozitivně a směřují se s rizikem, které se objevuje při změnách doposud vyhovujícího, jiní naopak vidí změnu negativně a je pro ně důležitá určitá jistota a pravidelnost.

Zkřížením těchto dvou dimenzí vznikají čtyři motivační typy: objevovatelé, usměrňovatelé, zpřesňovatelé a sladovatelé (viz obrázek na straně 19).

Objevovatelé jsou dynamičtí a zaměřují se na užitečnost. Mezi jejich rysy patří samostatnost, nezávislost a kreativita, váží si svobody a respektují svobodu jiných a rádi přijímají výzvy. Na pochvalu i kritiku obvykle reagují velmi podobně, jsou si totiž předem vědomi svého úspěchu i neúspěchu a v době komentáře nadříceného se pravděpodobně již věnují další výzvě. Na zvýšenou zátěž reagují větším úsilím. Motivují je obtížnější úkoly a vyšší odpovědnost, vyhovuje jim, pokud nadřícený popíše výsledek práce, ale způsob vykonání úkolu nechá na nich.



Zdroj: Zpracováno podle Plamínek, J. *Tajemství motivace -- Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015, str. 45.

Obr. 2 Motivační typy lidí podle J. Plamínka

Usměrňovatelé jsou taktéž dynamičtí, ale zaměřují se na efektivitu. Citlivě vnímají hierarchické uspořádání společnosti, lidi kolem sebe rádi testují a zařazují si je do skupin podle toho, jak jim přijdou zajímaví. Líbí se jim být středem pozornosti, chtějí se prosadit a vést jiné lidi. Bývají dobrými lídry. Mají tendenci pochvalu nafouknout a zdůraznit, kolik je dosažení výsledku stálo úsilí, či ostatním ukázat, jakým způsobem se jim podařilo úkol vyřešit. Naopak kritiku vnímají jako útok na vlastní osobu a pokusí se ji bagatelizovat, nebo ze vzniku problému obviní někoho jiného. V případě zátěže mají tendenci rozdělit úkoly mezi jiné pracovníky a ponechat si kontrolní funkci. Motivuje je pocit důležitosti, tedy že správné vykonání práce závisí na nich. Rádi se zhostí role koordinátora a dohlázele. Naopak demotivačně na ně působí situace, kdy je jim přidělen úkol jevící se nedostatečně důležitý.

Zpřesňovatelé se orientují na stabilitu a užitečnost. Mezi jejich vlastnosti patří pečlivost, spolehlivost a přísný pohled jak na sebe samotné, tak na okolí. Příkladají velkou důležitost dodržování pravidel, rádi věci analyzují a jednají racionálně. Taktéž respektují své nadřízené, neboť je vnímají jako formální autoritu, a bez ohledu na to, co si o nich doopravdy myslí, jsou k nim loajální. Neprojevují příliš často své emoce a obtížně se vyrovnávají se zvýšenou zátěží. Usilují o osobní

dokonalost, pochvala je tedy vždy potěší, ačkoliv nedávají své emoce najevo. Oprávněnou kritiku přijmou s pocitem vlastní nedokonalosti, s kritikou neoprávněnou nebudou vnitřně souhlasit. Vyhovuje jim přesné zadání úkolu a možnost se s případným problémem obrátit na nadřízeného, byť této možnosti spíše nevyužijí.

Sladovatelé se zaměřují na stabilitu a efektivitu. Mezi jejich typické vlastnosti se řadí empatie a vstřícnost, mezilidské vztahy jsou pro ně velmi důležité. Starají se o komfort svých kolegů a totéž očekávají od ostatních, přičemž jsou často zklamaní, když jiní o jejich spokojenost neprojeví zájem. Pochvalu přijímají opatrně, neboť nechtějí narušit dobré vztahy v kolektivu, na kritiku mají tendenci vyjádřit své pochopení a podporu nadřízenému, obvykle však nepovedený úkol neopraví ihned. Při zvýšené zátěži reagují přijetím vzniklé situace, ale nepodají lepší výkon. Motivuje je práce v týmu a možnost pozvednout mezilidské vztahy svých kolegů, demotivačně na ně budou působit úkoly vyžadující kreativitu, samostatnost a vyšší odpovědnost.

Výše zmíněné charakteristiky motivačních typů se týkají vyhraněných osobností. V praxi nemusejí být pracovníci na první pohled nijak výrazně orientovaní, jejich zaměření se projeví spíše při zvýšené zátěži a v obtížných situacích (Plamínek, 2015).

Z uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovníci by se měli v první řadě zaměřit na poznání osobností, s nimiž pracují, a teprve na základě vyhodnocení aplikovat nástroje nefinanční a finanční motivace.

2.5 Nefinanční nástroje pracovní motivace

Organizace mají mnoho nástrojů k motivaci pracovníků, ne vždy je ovšem naplno využívají, což se týká především nefinančních motivačních nástrojů.

Nejsilnějším motivátorem bývá pracovní úspěšnost zaměstnanců, ke které dopomáhá správný výběr osob pro danou činnost, zaškolení a možnost jejich dalšího rozvoje. Mezi další nástroje patří způsob zadávání úkolu a jeho patřičné vysvětlení, včasná zpětná vazba, pochvala a uznání sdělovaná vhodným způsobem, koučování a rozvoj zaměstnance, a postupem času rovněž delegování vyšších pravomocí. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, při zařazování

nefinančních nástrojů motivace je třeba přihlídnout k individuálním vlastnostem jednotlivých zaměstnanců.

2.5.1 Výběr a motivace nového zaměstnance

Při výběru zaměstnanců se přihlíží nejen k jejich schopnostem, dovednostem a zkušenostem, ale také k jejich potřebám a zájmům. Zatímco některé schopnosti a dovednosti může zaměstnanec získat v průběhu pracovního poměru v rámci různých školení, tréninků či koučování, některé takto vytvořit nelze, a právě na tyto je třeba se při výběru zaměstnance soustředit. K jejich rozpoznání nedostačuje pouze vstupní pohovor, vhodné je zařadit modelové úkoly a situace, v nichž se lépe prokáží uchazečovy schopnosti. Současně se doporučuje zaměřit se i na motivační profil zaměstnance, tedy jeho zájmy a potřeby, které lze potom srovnat s podmínkami zaměstnavatele i konkrétního pracoviště a posoudit, zda se uchazeč na pracovní místo hodí. Co zaměstnance motivuje, zjistí dotazující se položením otázek typu jaké úkoly či podmínky práce uchazečům vyhovují, zda rádi pracují spíše samostatně, nebo v týmu, s jakými lidmi se jim nejlépe spolupracuje, co je činí nespokojenými nebo čeho by chtěli dosáhnout. Jinými slovy, je důležité ověřit jejich vnitřní motivaci a vybrat uchazeče, kteří hledají právě takové pracovní místo, které jim daná společnost nabízí. Vnitřně motivované uchazeče lze poznat podle toho, že práci chápou jako možnost dále se rozvíjet a uplatnit své schopnosti a neorientují se v první řadě na finanční odměnu za práci. Jedním z prostředků, jak si zajistit takové pracovníky, je snížit nástupní plat.

Velký význam se přikládá také zaškolením a tréninku zaměstnanců. Pracovníci se nejčastěji potýkají s problémy, a tedy i se ztrátou motivace, neboť jim pracovní postup či úkol nebyl dostatečně a srozumitelně vysvětlen, nebo neměli možnost si jej řádně vyzkoušet a osvojit během tréninku. Nadřízení často mylně předpokládají, že zaměstnanci postup dobře znají, případně jim dají najevo, že jeho nepochopení plyne z jejich nedostatečných schopností a že nejsou ochotni jim pomoci. V takovém případě se zaměstnanci pokusí svou nejistotu skrýt, což povede k vyšší chybovosti při plnění zadaného úkolu. Je tedy potřeba zařadit tréninky, které se zaměří především na to, s čím mají zaměstnanci problém, neopomenou důležité detaily postupu a rovněž umožní pracovníkům si postupy vyzkoušet. K úspěšnému zaškolení pracovníka může rovněž dopomoci přidělení mentora, který mu bude k dispozici v případě nejasností (Urban, 2017).

2.5.2 Motivace při zadávání úkolu

Mezi další nástroje nefinanční motivace se řadí způsob zadání úkolu, který rozhoduje o přijetí úkolu zaměstnancem a kvalitě jeho splnění. Aby úkol zaměstnance zaujal a vzbudil v něm ochotu splnit ho správně, je třeba mu jasně a srozumitelně vysvětlit očekávané výsledky, umožnit mu se na stanovení úkolu podílet, vyjádřit mu důvěru v jeho úspěšné splnění, zdůraznit význam zadané činnosti pro něj samotného i organizaci, a v případě, že je zaměstnanec motivován výkonově, volit pro něj úkol s jistou mírou náročnosti.

Jednoznačně zadané úkoly zvyšují motivaci zaměstnance, neboť může po obdržení instrukcí začít pracovat bez dalších úvah o tom, jak má postupovat nebo co se od něj očekává. K jasnému zadání činnosti patří nejen vysvětlení postupu a konkrétně dané požadavky, ale též popis předpokládaného výsledku, a rovněž kritéria, dle kterých bude vykonání úkolu hodnoceno. Jasně zadaná práce vede k pocitu dosažitelnosti výsledku, která pracovníka motivuje k jeho splnění. Vedoucí pracovník by se měl po zadání úkolu přesvědčit, zda jej zaměstnanec chápe, vyslechnout jeho případné obavy a pokusit se je rozptýlit. Součástí předání úkolu je rovněž povzbuzení zaměstnance a vyjádření důvěry, že jej pracovník vykoná správně. U náročnějších úkolů je mimo výše zmíněné vhodné zařadit také vysvětlení širších souvislostí činnosti a proč je třeba ji vykonat, stanovení priorit, kterými je třeba se zabývat na prvním místě, vymezení rozhodovacích pravomocí a rovněž pravidelnou kontrolu.

Možnost zaměstnance se podílet na zadávání úkolu se řadí mezi nejsilnější motivátory. S úkoly, na jejichž stanovení se pracovníci sami podíleli, se totiž zpravidla lépe ztotožní a vynaloží větší úsilí k jejich splnění. Tento nástroj lze uplatnit při zadávání dlouhodobějších činností, například při stanovování osobních cílů na příští rok. Zaměstnanec tak dostane možnost získat úkoly nejen dle potřeb organizace, ale i dle svých ambicí, a vedoucí pracovník získá posouzení, zda je zaměstnanec schopný cílů dosáhnout.

Dalším motivátorem je vysvětlení významu úkolu, a to jak pro organizaci, tak pro zaměstnance osobně. Pokud si totiž není zaměstnanec významu svého úkolu vědom, nebude motivován k jeho včasnému a správnému zpracování, dokonce se může domnívat, že splnění úkolu nestojí za námahu a čas. Ze strany nadřízeného přitom není takové vysvětlení nijak časově náročné (Urban, 2017).

Význam pro organizaci je třeba zdůraznit především v případě, kdy se jedná o úkol složitější nebo nepříjemný. Růst zisku přitom nepatří mezi nejvhodnější odůvodnění, zaměstnance více motivuje, pokud chápe význam úkolu pro klienty nebo svoje spolupracovníky. Rovněž je vhodné upozornit na důležitost úkolu pro samotného pracovníka a vysvětlit, proč byl vybrán k jeho splnění právě on. Zájem zaměstnance o zadaný úkol zvyšuje povědomí o odměnách, mezi než patří finanční bonus, možnost povýšení, získání nových znalostí či zvýšení prestiže (Urban, 2017). Typ odměny vhodný ke zdůraznění vždy záleží na osobnosti daného zaměstnance a jeho motivačním zaměření.

Některé motivační typy motivuje rovněž náročnost úkolu, který však musí být dosažitelný. Toto zjištění se opírá o Lockeho teorii cílů, která tvrdí, že složitější úkol je pro některé zaměstnance sám o sobě odměnou. Teorie však současně upozorňuje na sklon riskovat, který se objevuje u zaměstnanců při plnění náročných úkolů s vysokou finanční odměnou. V takovém případě je vhodné výši finančního bonusu omezit či stanovit sankce za nesplnění úkolu nebo přílišné riskování (Urban, 2017).

2.5.3 Hodnocení zaměstnanců, pochvala a kritika

Pro udržení motivace pracovníků se užívá také zpětná vazba, která by měla být předána včas, nejlépe okamžitě po ukončení úkolu, ale také v průběhu jeho vykonávání, například pokud se zaměstnanec dopustil chyby, které je třeba se napříště vyhnout. V případě, že by zaměstnanec obdržel informaci o svém pochybení po delší době, nabyl by dojmu, že nedostal příležitost své nesprávné jednání včas napravit, a ztratil by motivaci. Dalším důležitým faktorem zpětné vazby je její konkrétnost. Nekonkrétní kritiku zaměstnanci nepřijímají a nedokáží se podle ní řídit, stejně jako nepůsobí příliš motivačně nekonkrétní pochvala (Urban, 2017).

Ačkoliv je pravidelná zpětná vazba důležitější, pravidelně prováděná hodnocení po delší době mají také svůj význam. Jejich úkolem je shrnout průběžnou zpětnou vazbu, zamyslet se nad podaným výkonem zaměstnance a pomoci mu nastavit vhodné cíle pro další období, přičemž by zaměstnanec v zásadě neměl obdržet novou informaci, hodnocení by mělo být v souladu s tím, které se mu dostalo již v průběhu hodnoceného období (Urban, 2017). Pozitivní hodnocení vyjadřuje pochvala, negativní naopak kritika.

Kritika se řadí mezi nejobtížnější komunikační dovednosti, ačkoliv má svůj význam. Špatně podaná kritika totiž může vést ke snížení sebevědomí a ke ztrátě motivace, proto by měla být vždy konstruktivní. Mezi přínosy konstruktivní kritiky patří šetření času i peněz vzhledem ke snížené chybovosti, zvýšení motivace a zlepšení vztahů na pracovišti, a rovněž rozvoj daného pracovníka.

Při kritizování práce zaměstnance je třeba vycházet z faktu, že každý se občas dopustí chyby, a to nikoliv z důvodu vlastní neschopnosti či lenosti, ale obvykle kvůli přehlédnutí nějaké skutečnosti nebo nezkušenosti. V každém případě nesmí kritika mířit na osobnost člověka a musí být konkrétní. Na závěr by měl rovněž kritizující navrhnout kritizovanému řešení, jak se s daným problémem vypořádat, a rozhovor by měl skončit vždy pozitivně, například upozorněním na kvality zaměstnance. Zároveň musí kritika přijít včas, aby ji zaměstnanec lépe přijmul a mohl své pochybení napravit. Kritika by přitom měla být sdělována vždy v soukromí (Rychtaříková, 2008; Urban, 2017).

Účinná pochvala se řídí podobnými pravidly jako konstruktivní kritika. Pochvala by měla být vyjádřena konkrétně a zároveň stručně. Je vhodné se vyhnout superlativům a zbytečným řečem, obojí oslabuje důvěryhodnost sdělení. Doporučuje se též být upřímný a za jednu věc chválit pouze jednou, aby se nesnížila účinnost takové pochvaly. Rovněž platí, že pochvala má být vyslovena včas a neměla by se k ní připlést kritika (Rychtaříková, 2008).

Z uvedeného vyplývá, že kritika i pochvala jsou nedílnou součástí hodnocení zaměstnance, a pokud jsou správně podány, působí motivačně. Pracovník by měl být přitom chválen častěji než kritizován, pokud je to vzhledem k jeho výkonu možné.

2.5.4 Rozvoj zaměstnance, delegování

K dalším faktorům, které zaměstnance motivují, patří delegování a umožnění jejich profesního i osobnostního růstu.

Zadání úkolu a delegování se významně liší. Delegovat znamená předat zaměstnanci část pravomoci nadřízeného, což mu umožní rozhodovat se o některých attributech postupu práce samostatně. Delegování je výhodné pro obě strany. Umožňuje zrychlovat a zkvalitňovat rozhodování organizace, neboť pracovníci, kterým jsou pravomoci předány, vědí o dané problematice zpravidla více

než jejich nadřízených, přičemž ti se díky delegování mohou věnovat jiným činnostem. Delegování současně pomáhá motivovat zaměstnance, jelikož jim umožňuje větší samostatnost při plnění úkolu, podporuje jejich iniciativu a odpovědnost. Při plnění delegovaného úkolu si též rozšiřují své znalosti a dovednosti, což je rovněž všeobecně vnímáno jako odměna (Urban, 2017).

Delegování někdy brání určité zábrany, které mohou vzniknout jak na straně vedoucího, tak na straně podřízeného. Nadřízení pracovníci mívají nedůvěru ve schopnost pracovníků, obavy ze ztráty autority či kontroly nad danou činností a také strach, že splnění úkolu přinese uznání podřízenému, nikoliv jemu samotnému. Překonání těchto zábran pomůže, pokud se pro delegování vybere vhodná osoba, tedy taková, které splnění úkolu přinese nové zkušenosti, a dále, pokud se přesně stanoví předávané pravomoci a vedoucí bude vyžadovat, aby ho pracovník pravidelně informoval o postupu své práce. Též zaměstnanci mohou mít problém delegovaný úkol přijmout. Důvodem může být nedostatečná zkušenost a připravenost úkol splnit, časová náročnost úkolu, která neumožňuje vykonávat spolu s ním i obvyklou náplň práce, obava z nesprávného vykonání úkolu či neochota věnovat se náročnému úkolu. V takových případech je třeba zaměstnance podpořit, poskytnout mu pomoc při plnění úkolu a vyjádřit důvěru v jeho schopnosti. Ne každý pracovník je ovšem k delegování vhodný (Urban, 2017).

Mezi další činnosti, které napomáhají rozvoji zaměstnanců, se řadí koučování či školení, jež vedou k posílení motivace.

Koučování lze chápat jako určitý řídicí styl, jehož cílem je zvýšení profesních, sociálních či řídicích schopností koučovaného, ale může jím být i snaha pomoci mu překonat osobní bariéry, které pracovníkovi brání v úspěšnosti navázané na potřebné změny v pracovních postupech. Oproti direktivnímu řízení se při koučování neužívají jednoznačné pokyny či rady, ale podněty či inspirace a povzbuzování, aby koučovaný přišel na způsob splnění úkolu sám. Přínosem koučování není tedy jen nalezení nových způsobů řešení úkolů, ale též posílení motivace, neboť způsob, který pracovník nalezne sám, si lépe osvojí, a zároveň mu tato skutečnost dodá sebedůvěru a podpoří jeho samostatnost. Koučování může probíhat individuálně i v týmu a koučem se může stát některý ze zaměstnanců organizace, nejčastěji přímý nadřízený, nebo lze najmout externího kouče.

Ačkoliv osvojení si nového postupu nebo získání nové znalosti může působit na některé pracovníky motivačně, všeobecně je třeba zaměstnance k dalšímu vzdělávání povzbudit. Motivace patří mezi důležité předpoklady učení. Cítí-li zaměstnanec potřebu se učit, jeho nabyté schopnosti budou trvalejší. K učení by měli být pracovníci motivováni před ním a v jeho průběhu, přičemž po ukončení vzdělávání vzniká potřeba jejich znalosti ověřit a následně je za užívání nově získaných schopností ohodnotit (Urban, 2017).

Před započítím tréninku je vhodné zaměstnancům vysvětlit důležitost získání nových znalostí jak pro organizaci, tak pro ně samotné. Motivaci rovněž posílí, pokud se budou zaměstnanci moci osobně podílet na rozvržení kurzu, jeho obsahu i časovém rámci. V průběhu kurzu je třeba zajistit především jeho atraktivitu a přínos pro jeho absolventy. K nejvhodnějším metodám výuky se řadí řešení případových studií, při kterých se zaměstnanci školí na reálných případech. K posílení motivace při kurzu může rovněž pomoci účast vedoucích pracovníků.

Po ukončení kurzu se doporučuje ověřit získané poznatky, a to testem, prezentováním výsledků či písemným nebo ústním shrnutím nabytých vědomostí. Na plánované ověřování znalostí musí být zaměstnanci upozorněni předem.

Aby zaměstnanci nové znalosti nezapomněli, musejí je využívat v praxi. K tomu mohou být motivováni výkonovým odměňováním, pokud mají nové znalosti na výkon vliv, dále zahrnutím cílů vzdělávání do rozvojových cílů zaměstnanců a následným posouzením jejich splnění při pravidelném hodnocení, nebo přímou finanční odměnou, například navýšením základní mzdy vzhledem ke zvýšení kvalifikace (Urban, 2017).

Při užívání jakéhokoliv nefinančního nástroje motivace je vždy potřeba zvážit motivační typ jednotlivých pracovníků, aby mohly aplikované motivátory správně účinkovat. Nedílnou součástí motivace jsou též nástroje založené na finanční odměně, kterým se věnuje následující kapitola.

2.6 Finanční a hmotné nástroje motivace

Na motivaci pracovníka mají kromě nefinančních motivátorů popsanych v kapitole 2.5 vliv i nástroje finanční a hmotné. Do této skupiny patří především základní mzda, pohyblivá složka mzdy, odměna související se individuálními schopnostmi

zaměstnance, mzdové příplatky, a rovněž zaměstnanecké benefity (Bedrnová a kol., 2012; Urban, 2017).

Základní (pevná) složka mzdy se počítá na základě tarifu nebo pracovní či kolektivní smlouvy za určité období, kterým může být hodina, týden nebo měsíc. Jedná se o zaručenou část mzdy, která odráží tržní ohodnocení jednotlivých profesí vycházející z jejich ekonomického přínosu a nároků kladených na pracovníka. Její vyplácení slouží k získání a stabilizaci zaměstnance, nemá výrazný vliv na jeho motivaci (Urban, 2017). Dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace lze základní mzdu zařadit mezi hygienické faktory, tedy mezi ty, které v případě nedostatečnosti vedou k pracovní nespokojenosti zaměstnance. Z tohoto důvodu by měla být základní mzda nastavena tak, aby ji zaměstnanci vnímali spravedlivě.

Pohyblivá neboli výkonová složka mzdy může mít podobu úkolové mzdy, prémie či bonusů, podílu na zisku organizace či zaměstnaneckých akcií. Může souviset jak s individuálním výkonem, tak i s výkonem pracovní skupiny nebo celé organizace. Jejím cílem je motivovat pracovníky k vyššímu výkonu. Motivačně působí především tehdy, pokud je jasně navázaná na dosažení určitých výsledků a zaměstnanci mají možnost výsledky ovlivnit. Hodí se pro pracovní pozice, kde se klade důraz na dovednosti a schopnost pracovníka se samostatně rozhodovat.

Odměna související s individuálními schopnostmi zaměstnance je obvykle založena na hodnocení výsledků v delším časovém období a dosažené kvalifikaci. Může se jednat o nadtarifní složku pevné mzdy, vyšší mzdu dle mzdového intervalu či osobní ohodnocení. Její vyplácení si klade za cíl nejen stabilizovat zaměstnance a zvýšit jejich spokojenost, ale také motivovat je k dalšímu vzdělávání, a tím i zvýšení kvalifikace (Urban, 2017).

Mzdové příplatky se vyplácejí v situaci, kdy zaměstnanci pracují v mimořádných podmínkách nebo na náročném pracovním místě, takže jsou na ně kladeny vyšší nároky.

Zaměstnanecké benefity souvisí se vztahem zaměstnance k organizaci či s jeho pozicí v rámci firemní hierarchie. Do této skupiny se řadí předměty a služby, peněžní příspěvky či cenová zvýhodnění, jež zaměstnavatel poskytuje pracovníkům. Jejich hlavním cílem je zvýšení spokojenosti a stability zaměstnanců, motivačně působí jedině za předpokladu, že se váží k výkonu pracovníků (Urban, 2017).

Každý pracovník má nárok obdržet mzdu za vykonanou práci, podíl jejích složek však závisí na možnostech organizace i náročnosti práce, kterou zaměstnanec vykonává. V současné době roste význam odměňování dle schopností pracovníka, zvyšuje se též význam výkonové složky mzdy nebo se zavádějí individualizované benefity, které se přizpůsobují potřebám a zájmům jednotlivých zaměstnanců (Urban, 2017).

2.6.1 Zaměstnanecké benefity a jejich vliv na motivaci

Zaměstnanecké benefity obvykle přímo nesouvisí s pracovními výsledky, vycházejí spíše z postavení zaměstnance v rámci organizace nebo z délky zaměstnání. Jejich zavádění je snahou o stabilizaci zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti, na jejich přímou motivaci mají spíše malý vliv.

Zaměstnanecké výhody je možné dělit dle způsobu poskytování nebo dle jejich povahy. Benefity se nabízejí buď plošně, tedy všem pracovníkům bez ohledu na jejich zájem o ně, nebo se poskytují pružně, tedy v souvislosti s momentálními potřebami jednotlivých zaměstnanců. Podle povahy se benefity rozdělují na ty, které se přímo vztahují k práci (stravenky, delší placená dovolená, studijní volno), patří sem též pracovní pomůcky sloužící rovněž pro osobní potřebu (služební automobily, notebooky) a výhody osobní a sociální povahy (nadstandardní lékařská péče, pojištění, příspěvky na dovolenou, péče o děti apod.).

Ačkoliv jsou zaměstnanecké benefity pro organizaci nákladné a administrativně náročné, nemají často na motivaci pracovníků přímý vliv, nejsou schopny vyhovět všem a bývají poskytovány po vzoru jiných podniků, takže neodrážejí potřeby konkrétní organizace. Ke zvýšení efektivity zaměstnaneckých benefitů, a tím i jejich vlivu na motivaci pracovníků, se doporučuje přizpůsobit je cílům a potřebám dané firmy, průběžně hodnotit jejich efektivitu, s čímž souvisí nabízení takových benefitů, které pracovníci skutečně ocení, a též zaměstnance o širší nabízených výhod dostatečně informovat (Urban, 2017).

Kromě důvodů poskytování zaměstnaneckých benefitů uvedených v této kapitole lze mezi cíle jejich zavádění zařadit také snahu pomoci zaměstnancům lépe sladit jejich pracovní život s osobním. K těmto účelům se využívají především různé podoby flexibilních pracovních úvazků.

2.7 Flexibilní pracovní doba a její vliv na pracovní motivaci

Flexibilní pracovní úvazky jsou takové úvazky, které se přizpůsobují nejen potřebám zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Jejich zavádění si klade za cíl najít vhodnou bilanci mezi pracovním a osobním životem pracovníků. Patří sem například kratší nebo pružná pracovní doba, práce z domova či na dálku, sdílení pracovního místa více zaměstnanci, stlačený pracovní týden nebo flexibilní začátek pracovního dne (MPSV, 2008). Z těchto forem je v České republice nejčastěji využívána pružná pracovní doba, zkrácená pracovní doba a sdílení pracovního místa, přičemž je uplatňuje asi polovina zaměstnavatelů. Dle údajů z roku 2012 pracovalo v ČR na změněný úvazek asi 6 % osob, zatímco v jiných zemích EU byl jejich počet až třikrát vyšší, přičemž v Dánsku či Nizozemsku využívá zkrácené úvazky až sedminásobek osob oproti ČR (Coufalík a Váňová, 2012).

Flexibilní pracovní úvazky lze zařadit mezi zaměstnanecké benefity, které nemají přímý vliv na motivaci výkonu pracovníků. Mohou však motivovat osoby se specifickými potřebami týkajícími se rozložení pracovního a osobního života, aby do pracovního poměru vstoupily. Jedná se především o rodiče pečující o děti v předškolním a školním věku, kteří tráví více času péčí o rodinu.

Na aspekty využití flexibilní pracovní doby pro zaměstnance se soustřeďuje praktická část této práce, jež se opírá o vlastní výzkum ve vybrané firmě.

2.8 Teorie RESPEKTU dle P. Marciana (2013)

Paul L. Marciano, zabývající se poradenstvím v oblasti mezilidských vztahů v pracovním procesu, přišel s teorií RESPEKTU, opírající se o jeho vlastní výzkum, která se v některých aspektech dostává do rozporu s autory citovanými v minulých kapitolách.

Marciano (2013) upozorňuje na fakt, že motivace působí obvykle krátkodobě, a chování zaměstnance, které se na jejím základě rychle změní, se opět v krátkém časovém horizontu vrátí do původního stavu. Poukazuje rovněž na nefunkčnost benefitních programů, při jejichž tvorbě se často vychází ze Skinnerovy techniky operantního podmiňování, vzniknuvší ve 40. letech 20. století na základě pokusů provedených se zvířaty. Ačkoliv mnoho pozdějších studií prokázalo, že lidé jsou komplexnější než zvířata a jejich chování sestává z více faktorů, a proto není vhodné k jejich motivaci využívat metodu „cukru a biče“, tedy odměn a trestů,

mnohé současné organizace se touto teorií stále řídí a plýtvají zdroji k tvorbě benefitních programů, které následně neplní svůj účel. Mezi důvody, proč benefitní programy nefungují, se řadí například fakt, že ne všechny odměny jsou vhodné pro všechny zaměstnance, benefity snižují vnitřní motivaci zaměstnanců nebo ničí týmovou spolupráci, protože ačkoliv mezi hodnoty organizace patří týmová práce, zaměstnanci jsou odměňováni za individuální výkon.

Marciano (2013) dále uvádí, že organizace by se neměly soustředit na motivaci, nýbrž na angažovanost zaměstnanců. Na rozdíl od motivace a stimulace má angažovanost dlouhodobý vliv na výkon pracovníků, neboť vychází z vnitřní motivace člověka. Angažovaný zaměstnanec je loajální, iniciativní, je nadšený ze své práce a neustále usiluje o zdokonalování sebe sama, svých kolegů i celé organizace. Autorem zmíněné výzkumy prokazují, že angažovaní zaměstnanci podávají vyšší výkon, méně často mění zaměstnání a nepodléhají příliš často nehodám či potřebám odejít na nemocenskou. Jinými slovy, angažovanost zaměstnanců vede k vyššímu profitu organizace.

Na angažovanost zaměstnanců působí faktory, které autor shrnul v modelu RESPEKTU. Uvádí, že respekt je nezbytnou podmínkou pro fungování veškerých lidských vztahů, a pokud se zaměstnanci cítí být respektováni, pracují s vyšším nasazením a vykazují loajalitu k zaměstnavateli. Jedná se o respekt v pěti oblastech – respekt zaměstnance k organizaci, k nadřízenému, ke členům týmů a práci jako takové, a rovněž pocit zaměstnance, že je on sám výše zmíněnými respektován.

Z anglické zkratky RESPECT (2013) rovněž vycházejí faktory posilující pocit respektu u pracovníků, a tedy vedoucí k jejich vyšší angažovanosti:

- Uznání (Recognition);
- Zplnomocnění (Empowerment);
- Podpůrná zpětná vazba (Supportive feedback);
- Partnerství (Partnering);
- Očekávání (Expectations);
- Zájem (Consideration);
- Důvěra (Trust).

Uznání znamená, že zaměstnanci se cítí být uznáváni za svoje výkony a rovněž spravedlivě odměňováni. Zplnomocnění souvisí se schopností nadřízeného poskytnout pracovníkům veškeré prostředky, nástroje a školení, aby uspěli při plnění daných úkolů. Zaměstnanci rovněž mají vysokou úroveň samostatnosti a mohou přicházet s inovativními postupy. Nadřízení je vedou k úspěchu, nikoliv k selhání. O podpůrnou zpětnou vazbu se jedná, pokud je podávána včas, konkrétně a konstruktivně. Vede ke zlepšení výkonu, nikoliv k demotivaci zaměstnance. Partnerství vychází ze sdílení informací od organizace směrem k zaměstnancům, kteří se na jejich základě mohou podílet na rozhodovacích procesech. Očekávání znamená, že cíle organizace i jednotlivců jsou srozumitelné a splnitelné, přičemž zaměstnanci jsou odpovědní za splnění svého očekávaného výkonu a znají způsob, kterým budou odměněni. Zájem značí vzájemnou ohleduplnost manažerů a zaměstnanců a vstřícnost v případě osobních problémů některého z nich. Důvěra musí být oboustranná – nadřízení věří ve schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců, a ti naopak důvěřují svým nadřízeným, kteří plní své sliby a závazky.

Zavedení teorie RESPEKTU v organizaci povede ke změnám ve firemní kultuře, které se pozitivně projeví jak na výkonu a angažovanosti jednotlivců, tak později i na výkonnosti organizace jako celku.

Některé z projevů angažovanosti lze pozorovat i na zaměstnancích britské automobilky Bentley Motors Ltd., jejíž motivační program je analyzován v následující kapitole bakalářské práce.

3 Analýza motivačního systému Bentley Motors Ltd. a jeho provázanost s flexibilní pracovní dobou

Pro výzkum v oblasti motivačního programu a flexibilní pracovní doby byla vybrána firma Bentley Motors Ltd., kde autorka práce strávila jednosemestrální povinnou praxi, a to na Oddělení nákupu (Purchasing Department). Měla možnost využívat výhody firemního motivačního programu a vyzkoušet si práci při flexibilní pracovní době, přičemž obojí je rozebráno v následujících podkapitolách práce.

3.1 Představení organizace

Automobilka Bentley Motors Ltd., sídlící v malém městě Crewe v anglickém hrabství Cheshire nedaleko Manchesteru, byla založena roku 1919 Walterem Owenem Bentleyem v Londýně. Za první světové války sestavil W.O. Bentley rotační letecký motor za použití hliníku, který byl lehký, a zároveň výkonný a spolehlivý, což ho přivedlo k myšlence použít stejný materiál i pro písty spalovacího motoru automobilu. Po skončení války se rozhodl splnit si svůj sen a dát vzniknout vlastní automobilce. Jeho vize „vyrábět rychlá auta, skvělá auta, nejlepší ve své třídě“ zůstává hlavním mottem společnosti dodnes.

Ve svých počátcích vyráběla automobilka závodní vozy, se kterými získala celkem pět vítězství v letech 1924–1930 v závodu 24 hodin Le Mans. Podíl na tomto úspěchu nesla též skupina majetných Britů a skvělých závodníků zvaná „Bentley Boys“. Britskému výrobcí luxusních automobilů se daří i v novém století – v roce 2003 si připsal šesté vítězství ve dvaceti čtyřhodinovém závodu, a i v současnosti se řadí mezi úspěšné závodní týmy.

Firma během sta let své existence několikrát změnila majitele. Mezi nejznámější patří automobilka Rolls-Royce, která převzala Bentley během hospodářské krize na přelomu 20. a 30. let 20. století, a Volkswagen Group, jež společnost zakoupila v roce 1998 a zůstává jejím majitelem i v současnosti.

Ačkoliv některé technologie a postupy převzala automobilka od ostatních koncernových značek, nadále si zachovává pověst výrobce luxusních vozů vzhledem k tradičně užívané ruční výrobě některých součástí. Kromě automatizované montážní linky se ve výrobních prostorách v Crewe nachází i dílny zabývající se prací se dřevem a kůží, kde pracovníci ručně, dle tradičních postupů, vyrábějí interiérové prvky vozu, například palubní desky nebo sedačky.

V současné době nabízí Bentley svým zákazníkům pět modelů: pohodlnou limuzínu Mulsanne, moderní SUV Bentayga, sportovní kupé Continental GT a Continental GT Convertible a čtyřdveřový Flying Spur. Každý z modelů si přitom zákazník může nakonfigurovat dle vlastní představy. V roce 2019 rovněž vznikla speciální série vozů při příležitosti stého výročí značky.

Bentley zaměstnává přes 4 000 pracovníků, přičemž všichni mohou čerpat výhody, které jim nabízí firemní motivační program, jemuž je věnována následující podkapitola.

3.2 Motivační program pro zaměstnance společnosti

Bentley Motors Ltd., jeden z nejatraktivnějších britských zaměstnavatelů, nabízí kromě bohaté podnikové kultury a příjemné pracovní atmosféry rovněž řadu výhod vycházejících z centrálně nastaveného motivačního programu firmy.

Kromě základní mzdy jsou zaměstnanci jednou ročně odměňováni finančním bonusem na základně svých osobních výkonů a stupně dosažení cílů celé organizace. Během roku mají nárok na 35 dní dovolené, k vyvážení času stráveného v práci a volného času přispívá též možnost flexibilní pracovní doby, jejíž systém je rozebrán v následující podkapitole.

Automobilka nabízí též benefity v podobě penzijního spoření, slevových poukázek do vybraných podniků a voucherů na péči o děti. Pracovníci mohou využít zaměstnaneckou slevu v podnikové prodejně upomínkových předmětů a oděvů, zakoupit si za sníženou cenu balíček kancelářských aplikací Microsoft Office nebo se občerstvit za zvýhodněné ceny v závodní restauraci, kavárně Costa Coffee nebo Starbucks, které se nacházejí uvnitř areálu automobilky.

Společnost se snaží přispívat k péči o zdraví svých zaměstnanců. V areálu jsou umístěny digitální kontrolní stanice, kde si zaměstnanec může bezplatně změřit tlak, tep nebo zkontrolovat svou tělesnou hmotnost, k dispozici je mu závodní lékař a zubař. Kromě lékařské péče se uvnitř automobilky nachází i fitness centrum, které je za příznivou cenu zaměstnancům k dispozici. Kromě posilovacích strojů a profesionálních trenérů a poradců, zabývajících se zdravým životním stylem, mohou pracovníci využít i širokou nabídku pohybových lekcí, například kruhový trénink, box nebo zumbu. Automobilka rovněž nabízí zvýhodněný leasing

koncernových vozů (především značky Škoda a Volkswagen) a dostatečné množství parkovacích míst pro dojíždějící.

Každému zaměstnanci je dle jeho schopností a dovedností sestaven plán osobního rozvoje a nastaveny osobní cíle tak, aby se mohl soustavně rozvíjet. Z forem vzdělávání využívá firma především prakticky i teoreticky zaměřené workshopy, e-learningové kurzy, přednášky a též mentoring a coaching. Některá školení musí zaměstnanci absolvovat povinně, jiná si mohou dobrovolně zvolit dle svých zájmů. Do této skupiny patří například jazykové kurzy nebo workshopy zaměřené na rozšíření psychosociálních dovedností jako jsou komunikační nebo prezentační schopnosti. Pracovníci mohou rovněž získat zkušenost v některé z koncernových značek v zahraničí.

Výše zmíněná flexibilní pracovní doba, řadící se mezi benefity práce pro Bentley Motors Ltd., je detailně popsána v podkapitole 3.3.

3.3 Flexibilní pracovní doba v Bentley Motors Ltd.

Ve snaze přizpůsobit se měnícím se požadavkům globálního trhu, zajistit větší flexibilitu a nadále patřit mezi nejoblíbenější zaměstnavatele Velké Británie spustila firma Bentley Motors Ltd. v lednu 2016 pilotní projekt flexibilní pracovní doby, na kterém se v první fázi podílelo oddělení vývoje a ve fázi druhé též oddělení nákupu. V listopadu téhož roku bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zapojenými zaměstnanci, dle zpětné vazby byl systém flexibilní pracovní doby upraven a následně uveden v provoz na odděleních, kde tuto změnu specifické požadavky daných míst umožňovaly.

Standardní pracovní týden činí 35 hodin v pěti pracovních dnech, tedy 7 hodin denně, ke kterým se připočítává neplacená přestávka na oběd v délce 36 minut. Existuje pevně stanovený čas, po který se musí pracovník nacházet na svém pracovišti, a to od 9:30 do 14:30. Zbylé hodiny si zaměstnanec odpracuje dle svých časových možností v době mezi 6:30 a 19:30. Po souhlasu s přímým nadřízeným lze tento limit překročit oběma směry, pracovní den by však neměl trvat déle než 11 hodin. Při rozvrhování pracovní doby je zaměstnanec povinen se vždy řídit potřebami firmy a týmu (například se musí účastnit povinných mítinků, i když jsou svolány v době mimo pevně stanovenou pracovní dobu).

	06:30	08:00	09:30	12:00	14:30	16:30	19:30	
OT	Flexi-time/OT	Core hours			Flexi-time/OT	OT		
Standard business day								

Zdroj: interní materiály Bentley Motors Ltd.

Obr. 3 Rozvržení flexibilní pracovní doby ve firmě Bentley Motors Ltd.

Každý zaměstnanec ohlásí svůj příchod na pracoviště a následně odchod z pracoviště načtením zaměstnanecké karty u příslušného terminálu. Tímto způsobem se zaznamenává jeho čas strávený na pracovišti a odpracované hodiny se načítají na konto flexibilní pracovní doby. Limit konta je nastaven na -20 a +70 hodin, přičemž při překročení -15, respektive + 35 hodin je doporučena akce ze strany přímého nadřízeného, který by měl pomoci svému podřízenému s organizací pracovní doby. O správnost a úplnost údajů na kontu flexibilní pracovní doby pečuje jak samotný zaměstnanec, tak i jeho nadřízený, a to na bázi týdenních kontrol systému.

Za nashromážděné přesčasové hodiny mají zaměstnanci možnost si každý měsíc vybrat až dva dny volna navíc k 35 dnům dovolené ročně. V případě zájmu o tzv. flexiday je třeba vyplnit formulář a s předstihem jej odevzdat přímému nadřízenému, který volný den, případně volnou polovinu dne schválí. Již schválený den volna je však možno zaměstnanci zrušit v případě naléhavých pracovních požadavků.

Kromě výše popsaného standardního tarifu flexibilní pracovní doby mají zaměstnanci se specifickými časovými potřebami možnost smluvit si s nadřízeným individuální plán flexibilní pracovní doby, který nabízí větší flexibilitu, ale zpravidla neumožňuje hromadit hodiny odpracované přesčas, a tedy vybírat si až dva dny volna měsíčně navíc.

Na základě získaných informací bylo provedeno dotazníkové šetření za účelem zjištění efektivity systému flexibilní pracovní doby z pohledu zaměstnanců a zároveň k posouzení motivačního programu firmy jako celku. Výsledky šetření jsou detailně rozebrány v následující podkapitole.

3.4 Empirická část bakalářské práce

Empirická část bakalářské práce se opírá o dotazníkové šetření, vycházející z předem stanovených výzkumných otázek formulovaných na základě hlavního cíle práce, jejichž znění obsahuje podkapitola 3.4.1.

3.4.1 Výzkumné otázky

Před zahájením dotazníkového šetření byly zformulovány dvě výzkumné otázky, jejichž pravdivost si výzkum kladl za cíl dokázat.

1. Flexibilní pracovní doba jako prostředek motivace přispívá k lepšímu vyvážení pracovního a soukromého života pracovníků.
2. Nefinanční motivační nástroje jsou důležité pro podporu motivace pracovníků.

V současné době je přikládána důležitost work-life balance, tedy vyvážení pracovního a soukromého života zaměstnaných. Za tímto účelem firma Bentley Motors Ltd. zavedla systém flexibilní pracovní doby jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů, a tedy i jako motivační nástroj. Dle podkapitoly 2.7 flexibilní pracovní doba nemotivuje k výkonu, ale spíše ke vstupu do zaměstnání, neboť umožňuje pracovníkům lépe sladit práci s volným časem. Cílem výzkumu je prokázat, že flexibilní pracovní doba přispívá k work-life balance a že systém ve vybrané firmě je nastaven správně.

Druhou hypotézou, kterou má výzkum za cíl prokázat, je důležitost nefinančních nástrojů pro podporu motivace pracovníků. Jak se shodují autoři citovaní v kapitole 2, především Urban (2017), Plamínek (2015) a Rychtaříková (2008), nefinanční nástroje motivace, jako jsou správně podaná zpětná vazba, pochvala a ocenění či podpora při zadávání úkolu, hrají při motivování pracovníků důležitou roli. S nefinančními nástroji motivace pracuje ve svém modelu RESPEKTU i Marciano (2013), který zdůrazňuje např. potřebu uznání, důvěry a zájmu a upozorňuje na krátkodobé působení finanční stimulace.

3.4.2 Vzorek respondentů

Respondenti byli vybráni na základě zkušenosti se základním tarifem flexibilní pracovní doby, a to v rámci oddělení nákupu, které souhlasilo se spoluprací na prováděném výzkumu. Z rozdaných 60 dotazníků bylo zpět získáno celkem 42, návratnost tedy činí 70 %.

3.4.3 Metody zpracování

Jako metoda výzkumu spokojenosti pracovníků se systémem flexibilní pracovní doby a motivačního programu jako celku bylo zvoleno dotazníkové šetření. Výhodou vybrané metody je nízká časová náročnost jak pro respondenty, tak pro zadavatele, a též možnost získat velký objem dat. Mezi nevýhody patří nezaručená návratnost všech dotazníků a také zestručnění odpovědí respondenty. Dotazníkové šetření bylo zvoleno vzhledem k požadavku získání většího objemu dat v krátkém čase.

V první fázi došlo k předvýzkumu, kdy byla podoba dotazníku a navrhované otázky diskutovány se třemi členy týmu, se kterým autorka bakalářské práce spolupracovala. V předvýzkumu se testovala srozumitelnost otázek, jejich vypovídací schopnost a rovněž časová náročnost dotazníku. V druhé fázi byl dotazník v tištěné podobě rozdan vybraným respondentům a nashromážděná data následně zpracována.

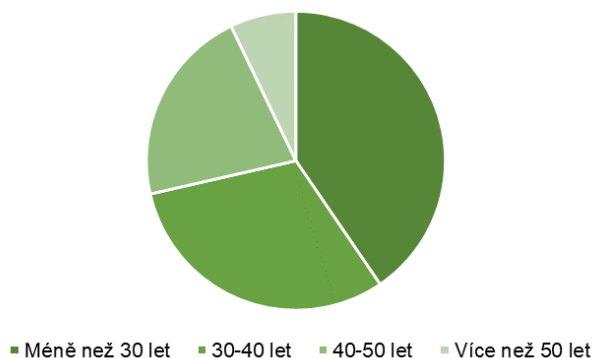
Distribuovaný dotazník obsahoval celkem 17 otázek – 11 uzavřených, 5 otevřených a 1 polo-uzavřenou, kde měli respondenti možnost zvolit jinou, vlastní odpověď. První blok otázek sbíral data ohledně věku respondentů, jejich pohlaví, délky pracovní zkušenosti v Bentley Motors Ltd. a rovněž délky zkušenosti s flexibilní pracovní dobou, druhý blok otázek se týkal spokojenosti pracovníků se systémem flexibilní pracovní doby a třetí, poslední blok otázek se soustředil na celkový motivační systém firmy. Obsah dotazníku byl zformulován na základě výzkumných otázek uvedených v podkapitole 3.4.1. Úplné znění dotazníku tvoří přílohu 1.

3.4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Mezi respondenty se zařadili muži i ženy ve věkovém rozsahu méně než 30 let až více než 50 let, s pracovní zkušeností v Bentley Motors Ltd. v rozsahu méně než 1 rok až více než 10 let a se zkušeností s flexibilní pracovní dobou v rozsahu jeden až dva roky, v závislosti na délce pracovní zkušenosti v Bentley Motors Ltd.

Jak vyplývá z odpovědí na první skupinu otázek, počet mužů je více než dvojnásobný oproti počtu žen – respondenti mužského pohlaví tvoří 69 %, zatímco respondenti ženského pohlaví 31 %. Věkové složení respondentů ukazuje obrázek 4, z něhož vyplývá, že nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci ve věku do třiceti let.

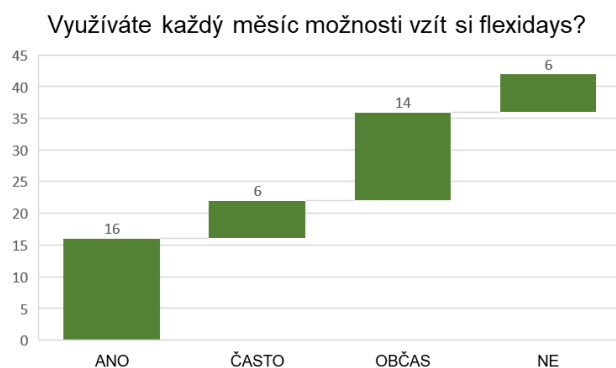
Věkové složení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr. 4 Věkové složení respondentů

Odpovědi na druhý blok otázek, týkající se spokojenosti zaměstnanců se systémem flexibilní pracovní doby, ukazují, že 93 % pracovníků vnímá flexibilní pracovní dobu jako prvek mající pozitivní vliv na jejich pracovní motivaci, pouze 3 z dotazovaných osob odpověděly záporně. Obrázek 5 značí, že 86 % osob využívá alespoň občas možnosti vybrat si za přesčasové hodiny den volna navíc jako jednu z výhod systému flexibilní pracovní doby v dané firmě. 98 % pracovníků přitom vypovídá, že jim systém flexibilní pracovní doby umožňuje nastavit si skutečný čas strávený v práci dle svých potřeb.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr. 5 Frekvence čerpání volných dnů navíc

V otázce, jaké jsou největší klady flexibilní pracovní doby, respondenti nejčastěji uvedli snazší sladování osobního a pracovního života (64 %), možnost vzít si dva dny volna navíc ke stanovené roční dovolené (52 %) a přizpůsobování délky pracovní doby skutečnému objemu práce (40 %). Ženy mezi 30 a 50 lety dále často uvádějí, že jim flexibilní pracovní doba umožňuje věnovat se více dětem, například je bezpečně dopravit do a ze školy, přičemž více času s rodinou uvádí jako výhodu i 15 % mužů napříč všemi věkovými kategoriemi. Mezi další opakovaně uváděné výhody se řadí možnost cestování mimo dopravní špičku, domlouvání návštěv u lékaře bez čerpání dovolené, možnost si ráno přispat či spravedlivé zaznamenávání reálně odpracovaných hodin. Schéma nejčastěji uváděných kladných aspektů systému flexibilní pracovní doby ukazuje obrázek 6.

Klady systému flexibilní pracovní doby

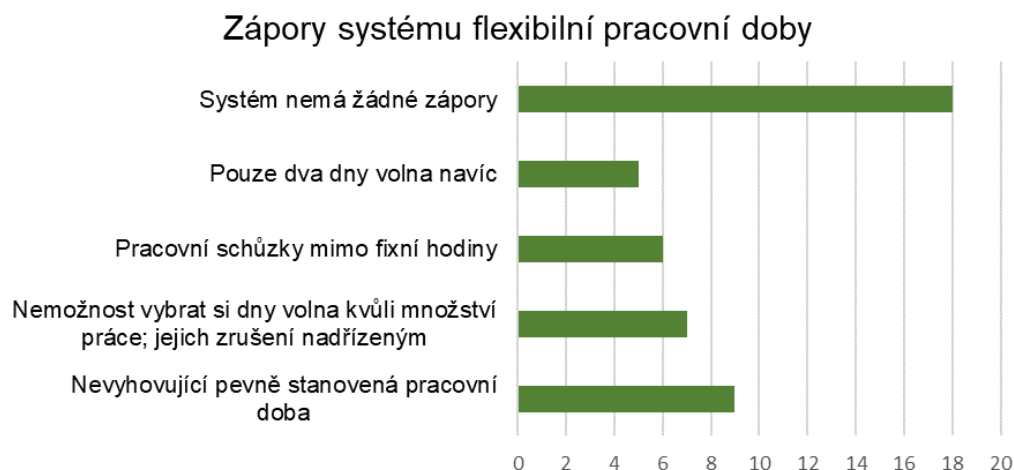


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr. 6 Nejčastěji uváděné klady systému flexibilní pracovní doby v Bentley Motors Ltd.

Nevýhodami nastaveného systému flexibilní pracovní doby pracovníci shledávají nevhodné nastavení pevně dané pracovní doby, které je příliš omezující, zároveň si však stěžují na problematiku nastavování povinných pracovních schůzek, kdy jejich naplánování v čase mimo fixní pracovní dobu koliduje s jejich osobními časovými možnostmi, a dále na potíže zastihnout své kolegy v téže době. Jako negativum je vnímán též objem práce, který někdy znemožňuje uzpůsobit pracovní dobu osobním potřebám pracovníků či zapříčiňuje zrušení plánovaného flexiday nadřizovaným. Z uvedených důvodů dochází k nahromadění přesčasových hodin a k přečerpání konta, které však není možno zredukovat, neboť systém flexibilní pracovní doby

neumožňuje proplacení těchto hodin. Na druhou stranu, 43 % respondentů nevedlo žádný negativní aspekt systému. Schématické znázornění nejčastěji uváděných záporů flexibilní pracovní doby poskytuje obrázek 7.



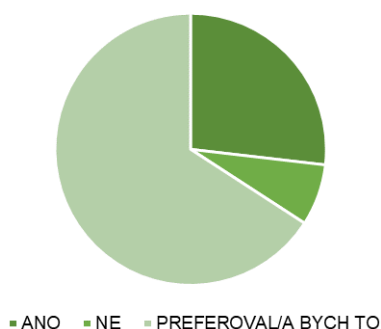
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr 7. Nejčastěji uváděné zápory systému flexibilní pracovní doby v Bentley Motors Ltd.

Polovina respondentů by na systému flexibilní pracovní doby tak, jak je nastaven v současnosti, něco změnila. Třetina pracovníků navrhuje změnit rozsah pevně dané pracovní doby, a to jej buď zmenšit, nebo zrušit fixní pracovní dobu úplně a ponechat tak zaměstnancům absolutní svobodu ve volbě doby pobytu na pracovišti. Druhá nejčastěji uváděná změna je možnost vybrat si měsíčně více dní volna navíc, aby se nehromadily přesčasové hodiny. Též se objevuje návrh napracované hodiny v případě nemožnosti jejich výběru ve formě flexidays proplácet.

Na otázku, zda by se zaměstnanci raději vrátili k tradiční pracovní době, kdyby jim to bylo umožněno, odpověděl pouze jeden respondent pozitivně. Z uvedeného vyplývá, že ačkoliv pouze 50 % respondentů shledává nastavený systém flexibilní pracovní doby bezchybný, 98 % pracovníků by upřednostnilo u tohoto rozložení pracovní doby zůstat. 90 % respondentů dále uvádí, že by flexibilní pracovní doba hrála roli i při výběru nového zaměstnání, přičemž nezájem o ni projevíli pouze muži. Rozložení zájmu respondentů je patrné z obrázku 8.

Patřila by flexibilní pracovní doba při změně zaměstnání mezi
Vaše požadavky na nového zaměstnavatele?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr. 8 Role možnosti flexibilní pracovní doby při výběru nového zaměstnání

Závěrečný blok otázek se věnuje výzkumu v oblasti motivačního programu jako celku. Na otevřenou otázku, co zaměstnance v práci kromě flexibilní pracovní doby motivuje, odpovědělo 71 % respondentů, že k jejich motivaci přispívá mzda či její růst a finanční odměny. 45 % dotazovaných dále uvádí jako důležitý motivátor pochvalu, ocenění a podporu nadřízených a 43 % respondentů motivuje zajímavost a smysluplnost práce, image značky či přístup k novým technologiím. Přibližně třetina respondentů považuje za vhodný prostředek motivace též příjemnou atmosféru na pracovišti a možnost osobního a kariérního růstu. Četnost nejčastěji uváděných motivátorů dle pohlaví znázorňuje tabulka 1.

Tab 1. Nejčastěji uváděné motivátory

Vyjmenujte alespoň tři další věci, které vás v práci motivují:	Ženy	Muži	Celkem
Mzda či její růst, finanční odměny	8	22	30
Pochvala, uznání, podpora nadřízených	7	12	19
Zajímavost a smysluplnost práce, nové technologie, image značky	3	15	18
Atmosféra v týmu, přátelské prostředí	4	8	12
Osobní rozvoj, možnost kariérního růstu	3	8	11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Třetina dotazovaných nepřišla na žádný prostředek motivace, který by v práci naopak postrádali. 31 % pracovníků uvádí, že jim chybí pochvala a uznání nadřízených, 24 % respondentů postrádá spravedlivé finanční ohodnocení, 12 % zaměstnanců uvedlo nespokojenost s kvalitou vedoucích pracovníků a jejich stylem vedení a sedmi procentům pracovníků chybí možnost osobního a kariérního

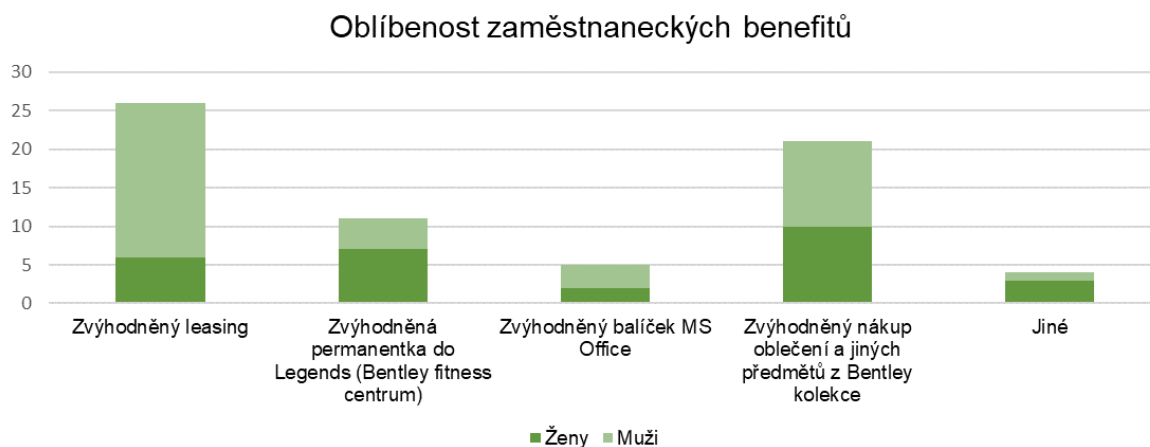
rozvoje. Jako další faktory působící demotivačně uvedli někteří respondenti nevyhovující pracovní prostředí a množství zbytečné byrokracie.

Tab 2. Nejčastěji uváděné nedostatky v pracovní motivaci

Jaký druh motivace v práci postrádáte:	Ženy	Muži	Celkem
Pochvala a uznání nadřízených	4	9	13
Spravedlivé finanční ohodnocení	5	5	10
Kvalita nadřízených a vyhovující styl řízení	2	3	5
Pracovní prostředí	3	1	4
Možnost osobního a kariérního rozvoje	1	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z odpovědí na otázku ohledně zaměstnaneckých benefitů vyplývá, že 83 % zaměstnanců je považuje za dobré motivátory, přičemž každý z pracovníků využívá alespoň jeden z nich. Největší oblibě se těší zvýhodnění leasing koncernových vozů, který využívá 62 % pracovníků, a možnost zvýhodněného nákupu oblečení a upomínkových předmětů z Bentley kolekce, jež čerpá polovina respondentů. Oblíbenost jednotlivých benefitů mezi dotazovanými znázorňuje obrázek 9.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr. 9 Využívání zaměstnaneckých benefitů dle pohlaví

Při výběru možnosti jiných benefitů uváděli respondenti poukázky na slevy ve vybraných podnicích, vouchery na péči o děti, penzijní pojištění a zdravotní péči.

3.5 Shrnutí dosažených výsledků a návrh na optimalizaci motivačního programu

Na základě provedeného dotazníkového šetření lze soudit, že flexibilní pracovní doba se řadí mezi účinné motivátory, avšak zavedený systém ve vybrané firmě je třeba znovu přezkoumat a upravit tak, aby lépe splňoval požadavky pracovníků. Výzkum dále prokázal, že zaměstnanecké benefity jsou vnímány pozitivně a každý zaměstnanec si z nich dokáže vybrat alespoň jeden, který odpovídá jeho potřebám a zájmům. Pracovníci se shodují na motivační síle finančních odměn, pochvaly a podpory ze strany nadřízených a přátelské atmosféry v týmu. Zároveň uvádějí, že v práci první dva výše zmíněné body postrádají.

Dle výsledků výzkumu lze shledat, že hypotézy uvedené v podkapitole 3.4.1 byly prokázány. Systém flexibilní pracovní doby ve vybrané firmě skutečně přispívá k harmonizaci vztahu mezi volným časem a časem stráveným v práci a umožňuje specifickým skupinám zaměstnanců, jako jsou rodiče mladších dětí, pracovat na plný úvazek i pečovat o rodinu, což se shoduje s teorií uvedenou v podkapitole 2.7. Rovněž se prokázala důležitost nefinančních nástrojů motivace, jejichž význam zdůrazňují autoři citovaní v teoretické části práce, nicméně výsledky dotazníkového šetření poukazují i na podstatný motivační vliv finančních odměn a růstu mezd, které hrají dle Urbana (2017) v pracovní motivaci rovněž důležitou roli a dle Plamínka (2015) závisí jejich motivační vliv na individuálním motivačním typu každého zaměstnance. Průzkum ukázal, že většina zaměstnanců shledává motivujícími i zaměstnanecké benefity, jejichž motivační sílu podporuje Urban (2017) a vyvrací Marciano (2013). Souhrnně lze říci, že každého pracovníka motivuje něco jiného, jak uvádí Plamínek (2015).

S ohledem na výsledky prvního bloku otázek dotazníku lze Bentley Motors Ltd. doporučit přezkoumání nastaveného systému flexibilní pracovní doby, který více než dva roky od svého zavedení stále trpí nedostatky. Za tímto účelem by měla firma provést vlastní průzkum, který by dal pracovníkům možnost vyjádřit své návrhy na zlepšení systému, a to buď formou rozeslání dotazníku, anebo prostřednictvím osobního setkání zaměstnanců se svými nadřízenými a pracovníky personálního oddělení, na kterém by se mohly potřebné změny prodiskutovat a zaznamenat, a po detailním rozpracování implementovat. Na základě provedeného výzkumu lze navrhnout nastavení pevně dané pracovní doby tak, aby v tomto čase vznikl prostor

pro uskutečnění nezbytných pracovních schůzek, ale zároveň aby zaměstnanec příliš neomezoval. Vedoucím jednotlivých týmů lze doporučit, aby si se svojí skupinou pracovníků pohovořili o jejich osobních potřebách a pokusili se povinné mítinky naplánovat v co nejvýhodnějším čase pro všechny. Rovněž by mohl pomoci kurz týkající se time managementu, kde by se pracovníci naučili lépe si rozvrhnout čas, a tudíž by byli schopni vybrat si volné dny za přesčasové hodiny. Firma by též měla zvážit poskytnutí alespoň o jeden den volna za přesčasy navíc, alternativně možnost práce z domova, která by snížila nespokojenost zaměstnanců s fixní složkou pracovní doby.

Dotazovaní vyjádřili spokojenost s nabízenými benefity, jejich složení tudíž nepotřebuje výrazné změny. Firma by se však měla zamyslet nad poskytovanou možností kariérního růstu, kterou někteří zaměstnanci postrádají. Nově nastupující pracovníci by měli při úvodním školení získat přehled, kde se jejich pracovní pozice nachází ve firemní hierarchii a kam mohou postupovat, stávající zaměstnanci by potom měli procházet pravidelnými hodnotícími rozhovory, při kterých by se svým přímým nadřízeným projednali své cíle a ambice.

Všem vedoucím pracovníkům lze doporučit kurz motivace svých podřízených, kde by se naučili správně podávat zpětnou vazbu a pochopili důležitost pochvaly, ocenění a podpory pracovníků při plnění zadaných úkolů. Též by se měli naučit lépe rozeznávat motivační typy svých podřízených, neboť jak uvádějí současní autoři a vyplynulo z výzkumu, zaměstnanci se osobnostně liší a nelze tedy všechny motivovat jedním univerzálním způsobem. Navrhnout lze též zavedení principů teorie RESPEKTU dle P. Marciana (2013), jež by pomohlo rozvinout vztahy mezi pracovníky napříč organizací a pozitivně ovlivnit jejich motivaci k pracovnímu výkonu i k setrvání ve stávajícím zaměstnání.

Firma by rovněž měla zhodnotit současný systém odměňování, neboť se respondenti necítili být dostatečně a spravedlivě finančně odměňováni. S odkazem na Herzbergovu dvoufaktorovou motivační teorii, zmíněnou v kapitole č. 2 práce, může snaha o motivování pracovníků selhávat právě proto, že mzda – hygienický faktor nutný k úspěšnému působení motivace – není uspokojivě nastavena.

Souhrnně lze uvést, že automobilka Bentley Motors Ltd. nastavila svůj motivační systém, dle teoretických poznatků uvedených v minulých kapitolách této práce,

relativně správně, zvolila vhodné benefity a pomáhá zaměstnancům dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Měla by však důsledněji dbát na informování a vzdělávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků v otázkách motivace a kariérního růstu, a také přezkoumat nastavený systém flexibilní pracovní doby, který si dle provedeného výzkumu žádá další úpravy.

Závěr

Lidské zdroje se řadí mezi nejdůležitější faktory pracovního procesu, neboť uvádějí v pohyb všechny ostatní firemní zdroje. Základem prosperující společnosti jsou tudíž správně motivovaní pracovníci, kteří podávají požadovaný výkon. Motivace pracovníků tedy patří mezi důležité úkoly každé organizace.

Motivaci, kterou lze charakterizovat jako důvod pro určité jednání, popisují obecné motivační teorie, jež se dělí dle zaměření na homeostatické, hédonistické, aktivační, kognitivní a humanistické. Zákonitosti působení motivace v pracovním procesu vysvětlují teorie pracovní motivace, mezi které se řadí například Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorova teorie X a Y nebo Vroomova teorie očekávání. Současní autoři se shodují na potřebě rozeznávat motivační typy jednotlivých pracovníků ke správné volbě způsobu jejich motivace. Základními nástroji motivace jsou odměny a sankce, přičemž pozitivní motivace bývá účinnější než užití sankcí. Pracovníci obvykle jednají racionálně, tedy snaží se dosáhnout odměny a vyhnout se sankci, a zároveň na ně působí jejich nadřízený jako vzor chování. Nástroje pracovní motivace lze rozdělit na finanční a nefinanční. Mezi finanční nástroje se řadí mzda a její složky, peněžní odměny či zaměstnanecké benefity. Nefinanční nástroje tvoří vhodně podaná zpětná vazba například při pravidelném hodnocení zaměstnance, vzdělávání a rozvoj, možnost kariérního růstu nebo delegování úkolů ze strany nadřízených.

P. Marciano přichází s teorií RESPEKTU, lišící se od ostatních autorů. Firmy by se dle jeho teorie podpořené praktickým výzkumem měly zaměřit na angažovanost zaměstnanců spíše než na jejich motivaci, která má pouze krátkodobý účinek. Mezi pilíře teorie RESPEKTU patří například vzájemná důvěra, zájem, uznání nebo podpůrná zpětná vazba. Autor též upozorňuje na častou nefunkčnost klasických motivačních programů a zaměstnaneckých benefitů.

Automobilka Bentley Motors Ltd. vlastněná koncernem Volkswagen Group, zvolená k analýze v rámci praktické části bakalářské práce, v roce 2019 oslavila stoleté výročí svého vzniku a každý rok usiluje o statut TOP zaměstnavatele ve Velké Británii, čehož se snaží dosáhnout atraktivními zaměstnaneckými benefity a možnostmi flexibilní pracovní doby vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců a též větší flexibilitě na trhu. Její motivační systém sestává z poskytování finančních

odměn na základě osobního výkonu i dosažení cílů firmy, penzijního spoření, poskytování slevových poukázek do vybraných podniků či voucherů na péči o děti a zaměstnanecké zdravotní péče. Pracovníci mohou rovněž využívat slevu na oděvy a upomínkové předměty z Bentley kolekce a za zvýhodněné ceny se stravovat v závodní restauraci a kavárnách v areálu firmy. Zaměstnancům je k dispozici také firemní fitness centrum či zvýhodněný leasing koncernových vozů. Firma se též zabývá osobním i profesním rozvojem svých pracovníků a poskytuje jim možnosti vzdělávání i kariérního růstu.

Jedním z prvků motivačního programu firmy je systém flexibilní pracovní doby umožňující zaměstnancům lépe sladit svůj osobní život s pracovním. Pracovní týden je tvořen pěti dny po sedmi hodinách a 35 minutách neplacené přestávky na oběd. Zaměstnanci se musejí na pracovišti nacházet ve fixně stanovenou pracovní dobu od 9:30 do 14:30, zbývající čas si přizpůsobují svým potřebám. Bilance odpracovaných hodin je nahrávána na osobní konta pracovní doby, za přesčasové hodiny si pracovníci mohou vybrat až dva dny volna měsíčně navíc.

Dotazníkové šetření, provedené na oddělení nákupu, které se řadí mezi oddělení s nejdéle zavedeným systémem flexibilní pracovní doby, prokázalo všeobecnou spokojenost s flexibilním nastavením pracovní doby, přesto však poukázalo na některé negativní aspekty nastaveného systému, které je potřeba vyřešit. Pracovníci vítají možnost přijít do práce později, případně odejít dříve dle osobní potřeby, možnost nastavení délky času stráveného na pracovišti podle skutečného objemu práce a dva dny volna měsíčně navíc. Stěžují si naopak na nevhodně nastavenou fixní složku pracovní doby, poukazují na problém povinných pracovních schůzek naplánovaných mimo tuto dobu a nemožnost vybrat si napracované hodiny kvůli velkému množství práce. Dotazovaní dále uvedli, že nejvíce je motivuje spravedlivá mzda a finanční odměny, pochvala a uznání nadřízeného nebo zajímavá práce, přičemž první dva zmíněné motivátory na své současné pozici postrádají. S výše jmenovanými zaměstnaneckými benefity vyjádřili respondenti spokojenost, každý využívá alespoň jeden z nich.

Na základě provedeného výzkumu lze firmě doporučit, aby se zaměřila na školení vedoucích pracovníků ohledně správného způsobu motivace podřízených a rozeznávání jejich motivačních typů, dále aby došlo k diskusím ohledně nastaveného systému flexibilní pracovní doby a k jeho přizpůsobení

potřebám pracovníků, a nakonec k přezkoumání systému odměňování, o jehož spravedlivosti respondenti pochybují.

S ohledem na požadavek výkonnosti a efektivity podnikání by se měly organizace motivaci svých pracovníků, jakožto aktuálnímu a podstatnému tématu, dostatečně věnovat a podpořit tak své zaměstnance k plnění firemních cílů.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. vyd. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENTLEY MOTORS. [online]. *The Bentley Story*. 2019 [cit. 07.11.2019]. Dostupné z: <https://www.bentleymotors.com/en/world-of-bentley/the-bentley-story.html>

BENTLEY MOTORS [online]. *Working at Bentley*. 2019 [cit. 07.11.2019]. Dostupné z: <https://www.bentleycareers.com/en/about/working-at-bentley.html>

COUFALÍK, Jaromír a VÁŇOVÁ, Eva. Projekt „Práce a rodina“ – Podpora flexibilních forem práce. *FÓRUM sociální politiky*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2012; 5/2012 22-23. ISSN 1802-5854.

MARCIANO, P. *Cukr a bič nefungují – O motivaci a zapojení zaměstnanců*. Brno: Motiv Press, 2013. 240 s. ISBN 978-80-904-1339-9.

MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Motivace lidského jednání* (nepublikovaná přednáška). Mladá Boleslav, ŠAVŠ, 2019. 15 s.

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [online]. MPSV.CZ: *Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání?* ©2008 [cit. 27.09.2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/5793>.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace -- Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Potřeba jako základní zdroj motivace lidského jednání	8
Obr. 2 Motivační typy lidí podle J. Plamínka.....	19
Obr. 3 Rozvržení flexibilní pracovní doby ve firmě Bentley Motors Ltd.	35
Obr. 4 Věkové složení respondentů	38
Obr. 5 Frekvence čerpání volných dnů navíc	38
Obr. 6 Nejčastěji uváděné klady systému flexibilní pracovní doby v Bentley Motors Ltd.	39
Obr. 7. Nejčastěji uváděné záporny systému flexibilní pracovní doby v Bentley Motors Ltd.	40
Obr. 8 Role možnosti flexibilní pracovní doby při výběru nového zaměstnání	41
Obr. 9 Využívání zaměstnaneckých benefitů dle pohlaví	42

Seznam tabulek

Tab 1. Nejčastěji uváděné motivátory	41
Tab 2. Nejčastěji uváděné nedostatky v pracovní motivaci	42

Seznam příloh

Příloha č. 1 Úplné znění dotazníku.....	52
---	----

Úplné znění dotazníku

Vážení respondenti,

Jmenuji se Věra Herčuthová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů na ŠKODA AUTO Vysoké škole.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží jako podklad k praktické části mé bakalářské práce s názvem „Motivace pracovníků a flexibilní pracovní doba“. Mým cílem je zjistit, co Vás motivuje k práci, zda je flexibilní pracovní doba dobrým motivátorem a jestli využíváte všechny výhody, které flexitime nabízí.

Dotazník obsahuje 17 otázek a jeho vyplnění Vám zabere asi 10 minut. Při zpracování výsledků bude zachována anonymita.

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena

- 2) Kolik je Vám let?
 - a. Méně než 30
 - b. Mezi 30 a 40
 - c. Mezi 40 a 50
 - d. 50 a více

- 3) Jak dlouho pracujete ve firmě Bentley Motors Limited?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1–5 let
 - c. 5–10 let
 - d. 10 let a více

- 4) Jak dlouho máte flexibilní pracovní dobu?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-2 roky
 - c. Více než 2 roky

- 5) Považujete flexitime za prvek, který má pozitivní vliv na vaši pracovní motivaci?
 - a. Ano
 - b. Ne

- 6) Využíváte každý měsíc možnosti vzít si flexidays?
- Ano
 - Často
 - Občas
 - Ne
- 7) Je možné nastavit si pracovní dobu dle Vašich potřeb?
- Ano
 - Ne
- 8) Jaké má podle vás systém flexibilní pracovní doby klady? (prosím uveďte v bodech)
- -
 -
- 9) Jaké má podle vás systém flexibilní pracovní doby zápory? (prosím uveďte v bodech)
- -
 -
- 10) Změnil/a byste něco na systému, jakým flexibilní pracovní doba v Bentley funguje?
- Ano
 - Ne
- 11) Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku ano, co a jak byste změnil/a? (prosím uveďte v bodech)
- -
- 12) Kdyby existovala možnost vrátit se zpět k pevně dané pracovní době, měl/a byste zájem?
- Ano
 - Ne
- 13) Pokud byste měnil/a zaměstnání, patřila by flexibilní pracovní doba mezi vaše požadavky na nového zaměstnavatele?
- Ano
 - Ne
 - Preferoval/a bych to

14) Vyjmenujte alespoň tři další věci, které vás v práci motivují (např. pochvala, peněžní odměna apod.):

-
-
-

15) Jaký druh motivace v práci postrádáte? (prosím, uveďte v bodech)

-
-
-

16) Považujete zaměstnanecké benefity (např. zvýhodněný leasing apod.) za dobré motivátory?

- a) Ano
- b) Ne

17) Které benefity využíváte?

- a) Zvýhodněný leasing
- b) Zvýhodněná permanentka do Legends (Bentley fitness centrum)
- c) Zvýhodněný balíček Microsoft Office
- d) Zvýhodněný nákup oblečení a jiných předmětů z Bentley kolekce
- e) Jiné:

Děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Věra Herčuthová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivace pracovníků a flexibilní pracovní doba		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	54		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku motivace pracovníků a motivační působení flexibilní pracovní doby. Cílem je shrnout teoretické poznatky soudobých autorů v teoretické části a analyzovat motivační systém vybrané organizace v části praktické. K posouzení efektivity nastaveného motivačního programu bylo využito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybraného oddělení.</p> <p>Výsledky šetření prokázaly, že systém nastavený firmou Bentley Motors Ltd. obecně vyhovuje jejím zaměstnancům, avšak vyžaduje několik změn týkajících se nastaveného systému flexibilní pracovní doby, systému odměňování a přístupu vedoucích pracovníků k motivaci podřízených.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Bentley Motors Ltd., flexibilní pracovní doba, motivace pracovníků, motivační program, nástroje motivace		

ANNOTATION

AUTHOR	Věra Herčuthová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivation at Work and Flexitime		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	54		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is focused on the problematics of motivation at work and the influence of flexitime on the motivation of workers. The purpose of the thesis is to summarize the knowledge of the present authors in the theoretical part and analyze the motivation system of the selected organization in the practical part. To evaluate the effectiveness of the system the surveys were used.</p> <p>The research shows that the motivation system at Bentley Motors Ltd. suits well to the employees, however, still needs some changes in the field of flexitime system, remuneration and leaders' attitude to motivation of their employees.</p>		
KEY WORDS	Bentley Motors Ltd., Employee motivation program, Flexible working, Motivation techniques, Work motivation		