

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Motivační stimuly jako nástroj vedení lidí**

**Olga Romantsova**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Romantsova Olga

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivační faktory jako nástroj vedení lidí**

Anglický název

**The motivation factors in tools relation to managing people**

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň a význam motivačních faktorů ve sledovaném podniku s ohledem na jejich využití pro efektivní způsob vedení lidí. Dílčím cílem je zpracování teoretických podkladů do literární rešerše dle tématického zaměření.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci jsou řízené rozhovory základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

### Harmonogram zpracování

1. rozpracování literární rešerše I - VI /2011
2. ukončení práce na literární rešerši IX-X/ 2011
3. příprava vlastního šetření X-XII/ 2011
4. formulace řízeného rozhovoru XII /2011
5. sběr dat XII/2011 - I/ 2012
6. zpracování rozhovorů respondentů I - II/2012
7. práce na finální podobě BP, korektury II - III/2012
8. odevzdání práce na katedře III/2012

**Rozsah textové části**

30 - 40 stran

**Klíčová slova**

management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, řízení, motivace, motivační teorie, motivační program

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.  
DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.  
DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.  
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.  
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.  
THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.  
WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

**Vedoucí práce**

Horáková Jana, Ing.

**Termín odevzdání**

březen 2012

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

Vedoucí katedry



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

Děkan fakulty

V Praze dne 8.2.2012

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení mé práce, za poskytnuté rady, cenné připomínky a doporučení.

# Motivační stimuly jako nástroj vedení lidí

---

## Motivational incentives as a tool for leadership

### **Souhrn**

Motivace v dnešním rychlém světě je velmi důležitým faktorem pro každého člověka. Motivace zahrnuje základní lidské potřeby až po potřeby seberealizace. Tato práce se zaměřuje převážně na motivaci v pracovním prostředí, která velmi zlepšuje a ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance. V první teoretické části jsou popsány základní definice této problematiky a analytická část je zaměřena na průzkum dvou podniků z České republiky a Ruska, ve kterých byly provedeny dotazníky se zaměstnanci a následně byly vyhodnoceny výsledky, které byly porovnány. V poslední části byly navrženy případné návrhy a doporučení.

### **Summary**

Motivation in today's fast world is a very important factor for everyone. Motivation includes the basic human needs and also the needs of self-realization. This thesis is focused on motivation in the working place. Motivation improves and affects productivity of each employee.

The first part of thesis describes the main definitions of this issue and the analytical part focuses on survey of two companies, one is from the Czech Republic and the second one from Russia. In this two companies were performed the surveys with their staff and the results were evaluated and compared to each other. In the last part of this work the results and suggestions for better motivation of the employees have been proposed.

**Klíčová slova:** motivace, práce, stimuly, dotazník, produktivita práce, vedení lidí

**Keywords:** motivation, work, motivator, survey, production of a work, leadership

# OBSAH

1	Úvod .....	9
2	Cíl práce a metodika .....	10
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	11
3.1	Motivace .....	11
3.1.1	Podstata motivace v řídicím systému .....	13
3.1.2	Druhy motivů k práci .....	14
3.2	Stimuly .....	17
3.2.1	Odměna=stimul .....	18
3.3	Náplň práce .....	20
3.4	Atmosféra v pracovní skupině .....	21
3.5	Podmínky a režim práce .....	22
3.6	Identifikace .....	23
3.7	Vnější stimulační faktory .....	23
3.8	Pracovní (ne) spokojenost .....	23
3.9	Motivační systém nebo motivační pojem .....	26
4	ANALYTICKÁ ČÁST .....	28
4.1	Představení podniků .....	28
4.1.1	Salon Magdaléna v Praze .....	28
4.1.2	Salon Neo Professionals v Rusku .....	29
4.2	Výzkum a metodika .....	30
4.2.1	Dotazníkové šetření .....	30
4.3	Vyhodnocení dotazníků .....	31
5	Výsledky a diskuze .....	47

5.1	Návrhy na zlepšení motivace .....	48
6	Závěr.....	50
	Seznam použitých zdrojů.....	51
	Seznam příloh .....	54



## ÚVOD

Motivační stimul je nezbytným nástrojem pro řízení a vedení lidí. Jedná se o určitý vztah člověka ke všem podnětům, které na něj působí a díky kterým je ovlivněné každé chování jedince. Každý člověk má své potřeby, cíle a sny, kterých chce dosáhnout a právě zde jsou motivace i stimuly jakým si hnacím motorem nás všech. Kdybychom neměli žádné motivace a stimuly, nedosáhli bychom žádných cílů, protože nám říkají, jakými činnostmi svého cíle dosáhneme. U motivace nastává jakýsi koloběh. Jakmile uspokojíme jednu potřebu, hned se objeví další potřeba a tak to jde stále dokola.

Co je důležité vědět, než se začne motivovat. Jaké jsou možnosti efektivní motivace. Kdy využít pochvalu a kdy trest. Koho lze motivovat a koho ne. Cílem manažera není motivace ani manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.

Vedoucí pracovníci, čili manažeři, jsou pro podnik těmi nejdůležitějšími pracovníky, protože oni jsou ti, co zadávají úkoly svým podřízeným a zároveň je za pomoci motivace vedou k požadovanému splnění úkolů. A to je přesně to, co se od manažerů očekává. Úspěch podniku tedy závisí především na těchto schopnostech manažerů. Správně motivovaní pracovníci mohou dokonce zpětně motivovat své vedoucí pracovníky a díky tomuto koloběhu může být zajištěna spokojenost všech pracovníků a podniku, a potom i její lepší konkurenceschopnost.

Motivace se postupem času vyvíjí a nepochybně se také mění na základě řady skutečností. Nejrozsáhlejší změny se odehrávají právě v poli působnosti pracovní motivace. Vyvíjí se technologie, způsoby řízení, všeobecné i pracovní podmínky souběžně s tím také probíhají změny v oblasti motivace. Požadavky pracovníků a jejich postoj k práci je také neustále rozdílný a není pravděpodobné, že by se tento vývoj v budoucnu ustálil. Je proto velice důležité přistupovat k zaměstnancům individuálně, pokusit se lépe rozpoznat jejich aktuální potřeby a na jejich základě přizpůsobovat systém pracovní motivace.

Kladné stimuly ekonomického charakteru, pomocí mezd, mzdových zvýhodnění, prémie, příplatků, podílů na hospodářském výsledku, dividend, pojištění hrazené podnikem, možnost používání motorového vozidla, mobilního telefonu atd.

Záporné motivační stimuly: sankce, penále, pokuty, pracovní doba (může být upravena).

Kladné mimoekonomické stimuly: dobré sociální klima (prostředí) mezi spolupracovníky, dobré pracovní klima (podmínky, vybavení), vzorná hygiena práce, odstranění monotónní práce, zapojení výkonných pracovníků do řízení.

Nehmotné stimuly - pochvaly, veřejné uznání, slib postupu na vyšší místo. Záporné mimoekonomické stimuly: přeřazení na nižší pozici, pokárání.

## **CÍL PRÁCE A METODIKA**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem probíhá motivace a stimulace ve vybraných podnicích, odhalit úroveň těchto elementů a zda jsou vedením podniku správně využívány. Dílčím cílem bude jejich zkoumání a stručná charakteristika. Také se bude porovnávat rozdíl motivace v České republice a v Rusku, jelikož vybrané podniky se nachází v ČR a v Rusku. Na základě zjištěných nedostatků, budou navržena určitá doporučení, která by mohla aktuální stav motivace a stimulace v podniku do budoucna zlepšit. Dalšími dílčími cíli práce bude stručně charakterizovat základní pojmy, týkající se dané problematiky, následně porovnat tvrzení autorů a pomocí syntézy stručně shrnout zjištěné informace.

První teoretická část bude zpracována na základě sběru dat z odborné literatury, jak české, tak i cizojazyčné (hlavně ruské). Analytická část bude zpracována za pomoci internetových webových stránek a dále bude využita dotazníková forma a její následné zpracování, pomocí grafů a komentářů.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 MOTIVACE

V poslední době je věnována velká pozornost problému motivace jako funkce řízení, pomocí níž vedení každého podniku motivuje (stimuluje) pracovníky vykonávat své povinnosti a činnosti co nejefektivněji pro zabezpečení výrobního procesu v souladu s nastaveným plánem. Proces vytvoření nebo rekonstrukce organizační struktury řízení je bezprostředně spojen s vypracováním systému řízení personálu, kontroly a informačního zabezpečení; lidé jsou hlavním zdrojem efektivního rozvoje podniku.

Motivace – je činnost, která aktivizuje kolektiv pracovníků v podniku a každého zaměstnance motivuje k efektivní činnosti pro splnění cílů. Jenom ten řídicí pracovník je úspěšný, který považuje lidské zdroje za největší zdroj rozvoje podniku.<sup>1</sup>

Lidský potenciál pro společnost je hlavní konkurenční výhodou. V současné době je nutné, aby veškerý personál organizace fungoval jako propojený tým s přesnou představou o budoucím fungování, o svém významu a motivaci pro samostatné činnosti za účelem dosažení stanovených cílů. Dobře zaškolený, motivovaný a organizovaný personál určuje osud podniku.

Pro efektivní využití motivace za účelem posílení řídicího vlivu je nutné dobře chápat jeho podstatu, tj. potřeby, zájmy, možnosti, přání a očekávání, hodnotová kritéria, předpoklady.

Motivace dle odborníků vznikají na základě potřeby<sup>2</sup>. Vystupují jako vnitřní zdroje rozvoje osobnosti a její činnosti. Podstatnější roli v motivaci hraje zájem – hluboce vnímána a přijímána potřeba jednotlivcem zajišťující zaměření jednotlivce na zjištění a dosahování vlastních cílů. Na základě těchto hodnot pracovník přijímá rozhodnutí co dělat a jak to dělat.

Důležitý význam v motivaci má cíl – předpovídaný výsledek činnosti. Pokud je cíl stanoven správně a vhodně vysvětlen pracovníkovi, pak tento cíl mobilizuje pracovníka pro dosažení

---

<sup>1</sup> Eggert. M. Motivace. *Co nutí pracovat ze všech sil*. GIPPO.2010, 144 str. (Эггерт М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе. ГИППО, 2010, 144 str.)

<sup>2</sup> Kravchenko A.I. *Obecná psychologie*. Moskva 2011, 432 Str. ISBN: 978-5-392-01817-8 (Кравченко А.И. Общая психология учебное пособие. – москва: Проспект, 2011. – 432 с. ISBN: 978-5-392-01817-8)

výsledku. Dalším velmi silným motivačním faktorem je očekávání – je to míra, s jakou se jednatel těší na odměnu a pak se cítí dobře ohodnocen v souvislosti se splněným úkolem. Pokud jsou očekávání vysoká, pak je význam motivu rostoucí. Proto je správné, že prvním a nejdůležitějším pojmem v teorii motivace je motiv.

Motiv má personální povahu a nachází se uvnitř jednatelce; závisí na množství vnějších a vnitřních faktorů ve vztahu k jednatelci, ale také v souvislosti se vznikem podobných motivů. Motiv nejenom podněcuje jednatelce k činnosti, ale též určuje nutné kroky a způsob, jak budou tyto kroky realizovány.

Motivy existují v systémové vazbě s jinými psychologickými jevy a vytváří složitý mechanismus motivace, který zahrnuje potřebu, stimuly, předpoklady a hodnocení. Potřeby, zájmy a systémy hodnot se vztahují k pracovní situaci. Motiv je způsobem pro vysvětlení a hájení jednatelcem svého chování, motiv odrazuje vztah jednatelce k pracovnímu prostředí, situaci a objektům.

Motivace je součástí procesu řízení, pomocí níž se lidská energie přetváří na určité chování. Očekávaným výsledkem chování je efektivní vzájemné působení realizující plány organizace. Průběh procesu motivace a aktivizace chování lidí v procesu práce je ovlivněn takovými faktory jako stupeň vývoje a propojenost organizačních, řídicích a osobních vztahů v organizaci, souhrn sociálně ekonomických, vědecko-technických, právních a jiných metod působení ovlivňujících pracovníka.

Aktualita tohoto výzkumného tématu je určena také tím, že efektivní motivace personálu je jedním z nejpodstatnějších faktorů konkurenceschopnosti moderních organizací<sup>3</sup>. Zároveň teoretické aspekty budování mechanismů motivace vyžadují další propracovanost.

V posledních letech je velmi aktuální problém personálního potenciálu manažerů-odborníků schopných vedení lidí. Přitom je podstatně nižší efektivita činnosti řídicích pracovníků, jejich sociální a tvůrčí aktivita pod vlivem neefektivního systému motivace a jiných faktorů

---

<sup>3</sup> Smirnova I.P., *Situace v podnikání: Řízení personálu*, Informatik media, 2010 – 152 str. ISBN: 978-5-9998-0006-0 (И.П. Смирнова, Бизнес – кейсы: управление персоналом, Информатик Медиа, 2010 – 152 с. ISBN: 978-5-9998-0006-0)

(politických, ekonomických a právních, organizačních a technologických apod.). V tomto kontextu vzniká nutnost rozvoje motivace personálu jako funkce řízení moderní organizace.<sup>4</sup>

Předmětem zkoumání jsou sociální a pracovní, ekonomické a řídicí vztahy vznikající v průběhu vývoje motivace personálu jako funkce řízení podniku.

Teoretická část zkoumání se zakládá na zjištěních a závěrech formulovaných v dílech klasiků ekonomické teorie, pracích českých a zahraničních autorů. Metodologie zkoumání je s použitím následujících metod: systémový přístup, zkoumání a zobecnění poznatků z odborné literatury, dynamické a statistické metody.

### 1.1.1 PODSTATA MOTIVACE V ŘÍDICÍM SYSTÉMU

Odborná literatura zkoumá různé definice motivace. Za pracovní definici motivace můžeme považovat následující: *“Motivace je proces podněcování jednotlivce k činnosti za účelem dosažení určitých cílů.”*<sup>5</sup>

Motivovat chování znamená být schopen pochopit a vnímat vnitřní potřeby jednotlivce, systému a podněcovat lidi k vědomému samostatnému výběru činností pro uspokojení a dosažení vlastních a skupinových cílů. Motivace pracovníků znamená taky schopnost dosahovat vzájemného pochopení, vnímání a zapamatování si cílů organizace. V tomto případě budou potřebné činnosti vykonávány jednotlivými pracovníky, tím budou vysoce motivováni, a dostaví se dobré výsledky.

Motivace má jedno z hlavních míst v systému řízení jakéhokoliv sociálně ekonomického objektu. Bez ohledu na přírodu a povahu objektu řízení, motivace se účastní každého procesu řízení tohoto objektu.

Úspěch řízení sociálně ekonomického objektu závisí na tom, jak efektivní je motivace pracovníků. I v případě fungování dokonalého systému řízení a plánování, dobře vymyšleného systému kontroly, zváženého systému koordinace činností, progresivní organizační struktury,

---

<sup>4</sup> Kokina J.P., Shlendera *Ekonomie práce* P.E. 2 vydání, přepracováno a dop. – M.: Magistr, 2010. – 686 str. (Кокина Ю.П., Шлендера Экономика труда П. Э. 2-е изд., пер. и доп. - М.: Магистр, 2010. — 686 с.)

<sup>5</sup> Eggert. M. *Motivace. Co nutí pracovat ze všech sil.* GIPPO.2010, 144 str. (Эггерт М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе. ГИППО, 2010, 144 str.)

ale přitom systém motivací funguje slabě nebo nedostatečně a není efektivní, obecný výsledek fungování daného objektu řízení bude velmi nízký. Dle našeho názoru, jedním z hlavních cílů pro různé typy podnikání je hledání efektivních způsobů řízení práce zabezpečující aktivizaci lidského faktoru. Rozhodujícím příčinným faktorem výkonnosti činnosti lidí je motivace.<sup>6</sup>

Motivy k práci jsou formovány ještě před začátkem profesionální pracovní činnosti. Jednotlivec si zapamatovává hodnoty a normy pracovní morálky a etiky, které jsou základem pro jeho vztah k práci. Motiv se nachází uvnitř jednotlivce, má „personální“ charakter, závisí na mnoha vnějších a vnitřních faktorech ve vztahu k jednotlivci.

Vytvoření, podpora a formování podmínek pro motivování lidí je velmi složitým úkolem. Motivy jsou formovány na základě vlastností pracovníků stanovených úkoly a časem. Nicméně jsou přítomné obecné principy formování a zachování motivace, a manažer je vyzván hledat motivaci pro personál v atraktivitě práce, jejím tvůrčím charakteru, ve vysoké odměně za práci a v pracovním růstu.

Chování jednotlivce je většinou definováno nejenom motivem, ale jejich součtem, v jejichž rámci tyto motivy existují a vzájemně působí. Proto motivační struktura individua je základem pro realizaci určitých činností. Tato struktura je charakterizována určitou stabilitou, ale zároveň se může měnit v závislosti na vzdělání, výchově jednotlivce nebo jiných faktorů. Zkoumání této struktury je úkolem manažerů.

### 1.1.2 DRUHY MOTIVŮ K PRÁCI

a) motiv společenskosti (potřeba být v kolektivu). Tento motiv je obzvláště typický pro východní (japonský) styl řízení personálem skupinová morálka. Potřeba pracovat v „dobrém kolektivu“, podle názoru většiny sociologů, vchází ve vedoucí skupinu orientace zaměstnance v ostatních zemích;

b) motiv samoutvrzování je typický pro většinu zaměstnanců, převážně mladého a středního věku. Podle názoru Herberga, on je vlastně odůvodňujícím faktorem pro zaměstnance vysoké

---

<sup>6</sup> Smirnova I.P., *Situace v podnikání: Řízení personálu*, Informatik media, 2010 – 152 str. ISBN: 978-5-9998-0006-0 (И.П. Смирнова, Бизнес – кейсы: управление персоналом, Информатик Медиа, 2010 – 152 с. ISBN: 978-5-9998-0006-0)

kvalifikace;

c) motiv samostatnosti patří zaměstnancům s hospodárnou motivací, kteří jsou připraveni obětovat stabilitu, a občas i mnohem vyšší příjmy místo přání «být majitelem a samostatně podnikat;

d) motiv spolehlivosti (stability) je přítomen tehdy, když se přednost oddává stabilitě bytí a činnosti;

e) motiv získávání nového (znalostí, věcí atd.) tvoří základ mnohých prvků působení. Obzvláště tento je důležitý mezi vysoce kvalifikovanými odborníky;

f) motiv spravedlivosti. Každá společnost má jiné chápání spravedlivosti. Jenže nedodržování spravedlivosti z hlediska zaměstnanců vede k demotivaci;

g) motiv soutěžení, jako základ organizace soutěže v podniku, jeden z nejsilnějších motivů, který působí vždy. Určitý stupeň projevu soutěžení je geneticky v každém člověku. Při nízkých nákladech dává citelný ekonomický účinek.<sup>7</sup>

Podle toho, jaké cíle sleduje motivace, je možné vyčlenit 2 druhy motivování: vnější a vnitřní.

Vnější motivování je proces administrativního působení nebo řízení: vedoucí nařizuje práci podřízenému, a ten jí dělá. Při takovém druhu motivování zaměstnavatel musí vědět, jaké motivy mohou povzbuzovat konkrétního zaměstnance vykonat práci kvalitně a včas.

Vnitřní motivování je více složitým procesem a předpokládá formování určité motivační struktury člověka. V tomto případě je nutné najít psychologický způsob pro zesílení žádoucích vlastností osoby zaměstnance a zeslabování záporných faktorů, například snížení monotónnosti práce atd. Druhý typ motivace vyžaduje od samého manažera mnohem větších snah, znalostí a schopností.

Nejčastěji se vyskytující model motivace má tři prvky<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> Kokina J.P., Shlendera *Ekonomie práce* P.E. 2 vydání, přepracováno a dop. – M.: Magistr, 2010. – 686 str. (Кокина Ю.П., Шлендера Экономика труда П.Э. 2-е изд., пер. и доп. - М.: Магистр, 2010. — 686 с.)

<sup>8</sup> Kравченко А.И. *Общая психология*. Moskva 2011, 432 Str. ISBN: 978-5-392-01817-8 (Кравченко А.И. Общая психология учебное пособие. – москва: Проспект, 2011. – 432 с. ISBN: 978-5-392-01817-8)

1) potřeby přání, úsilí o určité výsledky. Lidé mají potřebu věcí jak oblečení, dům, osobní auto atd., ale také i v “nehmotných” věcech jako pocit cti, příležitost odborného růstu atd.

2) cílevědomé chování – když lidé chtějí uspokojit své potřeby, vybírají si svou linii cílevědomého chování. Práce ve společnosti – jeden ze způsobů cílevědomého chování. Pokusy se vyšvihnout na vedoucí funkci – ještě jeden druh cílevědomého chování, upjatého na uspokojení potřeb v úctě.

3) uspokojení potřeb – odráží pozitivní pocit zjednodušení a komfortního stavu, které cítí člověk, když se jeho přání realizují.

Motivaci, kterou analyzují jako proces, je možné zobrazit v podobě řady postupných etap:

- 1. etapa – vznik potřeb – člověk cítí, že mu něco chybí, sám se rozhoduje podniknout nějaké činnosti;

- 2. etapa – hledání cest odstranění potřeb, určení směrů činností, jak konkrétně a jakými prostředky je možné uspokojit potřebu;

- 3. etapa – určení cílů (směrů) činností. V souladu se směřováním a silou projevů motivů člověk si fixuje, co a jakými prostředky musí udělat, čeho dosáhnout, co získat, proto aby uspokojil potřebu;

- 4. etapa – uskutečnění činností, to znamená spotřeba úsilí pro uskutečnění činností, která povoluje uspokojit potřebu. Přitom může probíhat korigování cílů, jelikož cíle a potřeby se mohou změnit v průběhu uskutečnění činností;

- 5. etapa – získávání odměny za uskutečnění činností. Po vykonání nutné práce, člověk získává to, co může používat pro uspokojení potřeby, nebo to, co on může vyměnit za jím požadované. Tady se zjišťuje, nakolik splnění činností zajistilo požadovaný výsledek. Podle toho probíhá oslabení, nebo zachování, nebo zesílení motivace k činnosti.

- 6. etapa – odstranění potřeby – člověk přerušuje činnost do vzniku nové potřeby, nebo pokračuje hledat možnosti a uskutečňuje činnosti po odstranění potřeby.

Podotkneme, že ani znalost logiky procesu motivace úplně nezabezpečuje rozhodující výhody v řízení tímto procesem.



Značným faktorem je to, že motivační proces proměnný a jeho charakter záleží na tom, jaké potřeby jej iniciují. Přitom, samotné potřeby se nachází mezi sebou ve složité dynamické spolupráci, často se nachází v protikladu, a proto naopak zesilují postupy jednotlivých potřeb.

Ještě jeden důležitý faktor, který dělá motivační proces každého konkrétního člověka unikátním, - je to rozdílnost motivačních struktur jednotlivých lidí, různý stupeň působení na stejné stimuly, různý stupeň závislosti činnosti jedněch motivů od jiných. U některých lidí snaha k dosažení výsledků může být velmi silnou, u jiných může být relativně slabou. Tehdy daný motiv bude různě postupovat do chování lidí.

Jednou ze základních úloh řízení je určení motivů činnosti každého zaměstnance a shoda těchto motivů s cíly společnosti.

Příznivé hodnocení vykonané práce (pozitivní podepření) zvyšují sebehodnocení, motivují pracovní činnost, zesilují tvůrčí iniciativu. Povzbuzení zasévá víru u člověka v sebe, v svůj potenciál, schopnosti, dává naději na úspěšné splnění nových úkolů, což zesiluje snahu, pracovat nejlepším způsobem. Pozitivní podepření formuje situaci, v rámci kterého se zaměstnanec snaží dospět k takové linii chování, k splnění takových úkolů, k takové kvalitě práce, prostřednictvím kterých se omlouvá jeho očekávání spravedlivé odměny.

## *1.2 STIMULY*

Podstata termínu stimul, příp. stimulace se dá jednoduše vysvětlit na principu fungování firmy. Jedním z úkolů firmy, nikoliv však podřadným úkolem, je její snaha o dostatečnou stimulaci zaměstnanců. K dosažení očekávaných výsledků firmy je nutná určitá míra motivace pracovníků. Tento úkol není vůbec jednoduchý. Každý pracovník se vyznačuje jinými charakterovými vlastnostmi, má jiné priority a proto je poměrně obtížné najít vhodný a jednotný způsob jak stimulovat všechny zaměstnance k vyšším výkonům.

Vzniká zde tedy nutnost tvorby určité motivační struktury vytvořené konkrétním člověkem. Tato osoba tvoří článek mezi stimulací a motivací a sestaví vhodnou strukturu, do níž se promítnou jeho vrozené vlastnosti, získané potřeby, preferované životní hodnoty, osobní zájmy, předchozí zkušenosti, dané způsoby jednání, jeho vnímání sebe sama i jeho duševní rovnováha v daném okamžiku. Podstatou pro tvorbu účinné motivační struktury a následnou

stimulaci zaměstnanců je tedy určitá míra psychologických znalostí člověka a v rámci jednotlivého osobnostního rysu i znalost motivačního profilu jedince. Motivační profil jedince se dá vysvětlit jako jeho orientace na úspěch. Jde o to, že pravidelná stimulace zaměstnanců je v tomto případě nezbytná.

Existují různé druhy motivačních struktur lidí i velké množství stimulačních prostředků, které se dají využít. Stimul je vlastně cokoli, co je pro firmu postradatelné a pro zaměstnance důležité. Je zde 7 hlavních skupin prostředků, kterými firma působí na pracovníka:<sup>9</sup>

- odměna;
- náplň práce;
- nadřizený a povzbuzování zaměstnance;
- atmosféra v pracovní skupině;
- podmínky a režim práce;
- identifikace;
- vnější stimulační faktory.

### 1.2.1 ODMĚNA = STIMUL

Hmotná odměna je ve své podstatě základem všech stimulačních prostředků. Je zdrojem příjmů zaměstnance k zabezpečení rodiny a zajištění průměrné úrovně života jedince. Podoba odměn má různé formy, odměny mohou být hmotné i nehmotné. Hmotná odměna je odměna peněžní, kam patří mzda, výplata, prémie za odvedenou práci, motivační prémie atd.

Naproti tomu nehmotnou odměnou je např. služební voz, notebook, telefon, zaměstnanecké akcie, příspěvek na důchodové pojištění, kulturu, jazykové kurzy a sportovní aktivity, dále dárkové poukázky na odběr zboží nebo odpočinkový pobyt, vouchery, slevenky, stravenky a další zaměstnanecké benefity. Všechny zmíněné odměny mají hodnotu, a to jak objektivní tak i subjektivní.

Hmotná odměna je silným motivačním motorem pro všechny. Nehmotná odměna má svá specifika – pokud je dobře cílená a pro daného zaměstnance významná, může mít na jeho

---

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, str. 269.

motivaci dokonce vyšší vliv než odměna hmotná. Pracovník z takového typu odměny může vyvodit závěr, že je o něj ze strany podniku zájem a je pro firmu důležitý. Taková nehmotná odměna je ze strany zaměstnance vnímána jako dárek a často vede k jeho touze po větší odpovědnosti za vykonávanou práci a silnějšímu pocitu sounáležitosti s firmou, příp. identifikaci s podnikem.

Všechny typy odměn mají svá základní pravidla, která mohou ještě více zvyšovat jejich stimulační účinek. Podstatné je, aby hmotná odměna měla přímý vztah k požadovanému či již odvedenému výkonu. Odměna by měla být zaměstnanci poskytnuta ideálně ihned po vyhotovení úkolu; zásadně se odměna nedává před či v průběhu vyhotovování úkolu. Pracovník musí jasně vidět vztah mezi jím vynaloženým úsilím a následnou odměnou za dokončení úkolu a musí přesně vědět, za jaký konkrétní výkon odměnu obdržel. Podstatné je předem určit pravidla, která vytvoří vztah mezi požadovaným výkonem a následnou odměnou.

Ještě silnějším motivačním prvkem je přidělování odměn pracovní skupině jako celku. Pracovníci jsou jednak motivováni odměnou a zároveň se podporují v rámci skupiny. Zásadou je, že odměny musí být rozděleny rovnoměrně; tím se předejde případnému vzniku neshod a konfliktů mezi jednotlivci. Spravedlnost a dodržování daných pravidel je stimulační pro všechny zaměstnance bez výjimky. Nejvíce působí motivace směrem k hmotné odměně na lidi, u kterých se projevuje výrazná orientace směrem k finančním prostředkům.<sup>10</sup>

Podstatné je, že při analyzování funkce mzdy jako motivačního prvku, je třeba vycházet z psychologického charakteru jedince a z konkrétní situace. Objektívni faktory působící z vnějšku mají na stimulaci zaměstnance jen částečný vliv. Dle průzkumů máme informaci, že mzda nemá své stálé místo ve stupnici motivačních faktorů, ale její motivační síla prochází změnami s ohledem na další předpoklady.

Můžeme konstatovat, že *„mzda je pouze jednou složkou ovlivňující pracovní motivaci a jak průzkumy prokazují, není možno ji obecně vymezit jako dominantní složku ve vztahu*

---

<sup>10</sup> NIERMEYER, R., SEYFFERT, M., *Jak Motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 16.

*k ostatním.*<sup>11</sup> Síla motivačního účinku mzdy může být záporně ovlivněna nejistými podmínkami v systému odměňování, špatnou organizací práce a nedůslednou kontrolou jejího výsledku, hodnocením pracovníků, chováním pracovníků na pracovišti, výsledky práce a systémem poskytování odměn dle krátkodobého ekonomického efektu firmy.

Budou-li firmy jen pravidelně navyšovat mzdy zaměstnancům, docílí toho, že se tento nárůst stane normální součástí politiky firmy a stimulační účinek se vytratí.

Za účelem zvyšování motivace pracovníků k výkonu je třeba dodržovat určitá pravidla mzdové politiky:

- Navýšení mzdy představuje pro zaměstnance výrazný finanční nárůst.
- Navýšení mzdy je zaměstnancem vnímáno jako následek úspěchu vlastního výkonu.
- Nástupní plat zaměstnance při změně práce nebude nižší než předchozí plat.
- Porovnání výše mezd s ostatními zaměstnanci je příznivé.
- Porovnání výše mezd s hladinou příjmů v jiných firmách je příznivé.
- Kromě finanční motivace existuje i nehmotný druh motivace.

### *1.3 NÁPLŇ PRÁCE*

Každý člověk je originál a podle svých schopností si hledá vhodnou pracovní pozici. Na základě obsahu činnosti nabízenou práci přijme nebo odmítne. Protože v této oblasti velmi záleží na osobnostním nastavení, způsob stimulační zaměření a jeho výsledný efekt nebude mít u všech pracovníků stejnou míru účinnosti. Z toho vyplývá, že na dva různé lidi, kteří jsou nějakým způsobem orientováni na svou náplň práce, budou působit různé aspekty.

Práce vyžadující vysokou míru samostatnosti a autonomie bude přidělena člověku, který vystupuje samostatně, je zodpovědný a sám si dokáže určit průběh své práce. Je-li požadováno koncepční myšlení, bude poptávka po člověku, který má nadhled, používá logické myšlení, dokáže analyzovat současnou situaci a vidět do budoucna. Systematické myšlení vyžaduje

---

<sup>11</sup> KLEIBL, J., HUTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998, str. 30

člověka, který si dokáže promítnout všechny aspekty do časové, technologické i logické spojitosti, umí rychle a pružně myslet a vyvodit důsledky z probíhajících situací.

Pocit smysluplnosti je spojený s jistotou, že práce je užitečná, potřebná a dává vznik všeobecně prospěšným hodnotám. Pocit sebejistoty je potřeba v náročném zaměstnání, kdy uspěje jenom schopný jedinec s výjimečnými dovednostmi a znalostmi. Termín prestiž je podstatný pro ty, jejichž práce je společensky oceněna jako atraktivní.

Člověk, který je ochoten se dále vzdělávat a oborově rozvíjet bude dostávat nové a náročnější úkoly; jeho cílem je tedy osobní rozvoj. Někteří lidé upřednostňují práci, jež má společenský charakter, umožňuje komunikaci s lidmi a vytváření mezilidských vztahů. Jiní lidé potřebují mít pocit moci a vyžadují tedy vykonávání práce, která jim dá pocit nadřazenosti. Pojem sebekontrola je podstatný pro získání zpětné vazby o výsledku provedené činnosti. Práce v oboru s dlouholetou perspektivou je vhodná pro lidi, kteří potřebují mít pocit jistoty a perspektivy.

Z konkrétních pracovních činností vyplývá široké spektrum dalších výzev. Vedoucí pracovník má za úkol je u svých podřízených objevit, využít a dále rozvíjet.

#### *1.4 ATMOSFÉRA V PRACOVNÍ SKUPINĚ*

Pracovní skupina je součástí sociálního prostředí společnosti a dají se na ni využít silné stimulační faktory. Každý jedinec má určité charakterové vlastnosti a stejně jak skupina, tak celek má charakteristické normy a projevy. Způsob jejich chování se postupně utváří v závislosti na typech charakterů spolupracovníků a na jednotlivých činnostech; je tedy nemožné nařizovat lidem v pracovním týmu, jak by se měli chovat.

Zásadní roli zde hraje vedoucí pracovník, který hraje hlavní roli v ovlivňování pracovních týmů. Má možnost působit na týmy svou neformální i formální autoritou, tj. svým přirozeným způsobem chování nebo naučenými zvyklostmi. Každý manažer by si měl se svými podřízenými vytvořit vztah založený důvěře. Předpokladem pro úspěch motivace týmu je především správné jednání a respekt ke všem lidem v týmu.

V rámci dané pracovní skupiny běžně dochází ke srovnávání členů mezi sebou. Je-li výsledek srovnání kladný, posílí pracovníkovu sebedůvěru. Je-li záporný a skupina je špatně zformovaná, jeho sebedůvěra poklesne a může dojít i k větším konfliktům.

Ovšem, funguje-li pracovní tým dobře a je-li efektivně veden, pracovník je motivován, zlepšuje své schopnosti a na základě toho je oceněn. Pokud jde o soutěživost mezi skupinami, bývá chápána jako pozitivní prvek, který může podpořit motivaci lidí a tvorbu týmového ducha ve skupině. Objeví-li se soupeřivost, společný zájem celku ustupuje do pozadí a efektivní fungování týmu je znemožněno.

Vedoucí pracovník má za cíl vytvářet pozitivní atmosféru a vztahy a učit se rozpoznávat určité jevy ve skupině. Objeví-li odpovědi na všechny níže položené otázky, má šanci dobře vést pracovní tým, ovlivňovat a motivovat jej.

1. Jakou roli má v rámci skupiny daný pracovník?
2. Kdo je neformální vůdce skupiny? Působí nějak výrazně na skupinu?
3. Jaká je vnitřní struktura skupiny?
4. Je skupina soudržná?
5. Jaké dynamické změny ve skupině probíhají? V jaké oblasti a jaká je jejich rychlost?
6. Jaká pravidla a závazné normy má skupina vytvořené?
7. Jakým způsobem reaguje skupina na porušení pravidel?

### *1.5 PODMÍNKY A REŽIM PRÁCE*

Pokud se organizace podílí na vzniku dobrých pracovních podmínek pro své zaměstnance, je zřejmé, že zaměstnanci zvýší svůj pracovní výkon a také selepší vztah mezi pracovníky a organizací. Svou péčí o jejich pracovní podmínky dává zaměstnancům najevo, že si cení jejich práce. Reakce zaměstnanců na zlepšené pracovní podmínky nemusí nastat okamžitě, každý člověk má jinou míru všímavosti a schopnosti změn.

Na druhou stranu, v případě zhoršování pracovních podmínek se nespokojenost zaměstnanců projeví okamžitě. Tento proces je výrazně nestimulační a to i v případě vysokých hmotných odměn.

## *1.6 IDENTIFIKACE*

Pokud se zaměstnanec identifikuje se svou prací, je to známka toho, že ji přijal jako součást svého života. Dále se může identifikovat s vykonávanou profesí a bere ji jako součást své osobnosti. Třetí možností je identifikace s podnikem, kdy se zaměstnanec ztotožní s organizací jako takovou a její cíle vezme za své. Ztotožní-li se zaměstnanec s prací, profesí i podnikem, podává vysoký pracovní výkon a je hospodárný, odpovědný, kreativní a vstřícný k spolupracovníkům i okolí.

## *1.7 VNĚJŠÍ STIMULAČNÍ FAKTORY*

Externí stimulační faktor je zejména to, jak a jakou má podniku image, jak je vnímán veřejností a jakou má pověst. Platí zde tato přímá úměrnost: čím víc je podnik uznávanější, tím víc tento faktor stimuluje pracovní výkon. Co se image podniku týká, některé aspekty (vnitřní) jsou firmou ovlivnitelné; vnější aspekty ovlivnitelné nejsou. Jde např. o makroekonomickou situaci, kdy očekávání ekonomického růstu stimuluje a očekávání stagnace či recese demotivuje pracovní výkon. Dalšími vnějšími faktory jsou politická situace, rodinného prostředí a vzájemné vztahy, požadavky kladené na pracovníka v rámci pracovního i sociálního.

## *1.8 PRACOVNÍ (NE) SPOKOJENOST*

Jak je zřejmé z předchozího textu, pracovní spokojenost a motivace spolu úzce souvisejí. Pokud správně stimulujeme a motivujeme zaměstnance, dojde zpravidla k růstu jejich výkonnosti a k dosažení očekávaných výsledků organizace.

Motivace zaměstnanců je nutná pro dosažení vytyčených cílů; na druhou stranu, aby se zaměstnanci nechali motivovat, je nutné, aby byli spokojeni.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, str. 99.

Pro termín pracovní spokojenost existují 3 typy vysvětlení: Za prvé, může se jednat o subjektivní názor lidí na kvalitu péče o zaměstnance ze strany zaměstnavatele; má vztah k pracovnímu zázemí pracovníka. Druhý význam se týká stavu prožitku aktivního naplnění a vnitřního uspokojení pracovníka z práce, často je výrazným hnacím motorem pracovníka. Třetí význam pro tento termín je pocit sebeuspokojením pracovníka. Pracovník má pocit, že už dosáhl určité míry aktivity, rozhodne se, že už se nebude více snažit a stává se pasivním.

Takový přístup souvisí s nízkou hladinou nároků sama na sebe a termín „pracovní spokojenost“ je v tomto případě brzdou mobilizace sil pracovníka.

Dle teoretických úvah je pracovní spokojenost vysvětlována různými způsoby. Zásadním rozdílem je jednofaktorová teorie od pánů Maslow a Vroom a dvoufaktorová teorie od Herzberga. Jednofaktorová teorie pracuje s přímou úměrou a říká, že vytvářením lepších pracovních podmínek se zvýší i spokojenost zaměstnanců.<sup>13</sup> V praktickém užití tato teorie vždy neplatí. Dvoufaktorová teorie tvrdí, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována díky různým skupinám faktorů, neboli mzda nemusí mít vliv na spokojenost zaměstnance, ale pokud je nízká, může výrazně přispívat k jeho nespokojenosti.

Vnitřním faktorem je například obsah práce a seberealizace. Pokud je zaměstnanci umožněna vlastní seberealizace, práce se pro něj stane zajímavou, zaměstnanec získá vyšší autoritu, případně dosažení uznání, má vyšší šanci na úspěch a celkově je více spokojen.

Dalšími faktory jsou fyzické pracovní podmínky, tj. organizace práce ve firmě, chování vedoucího, vztahy na pracovišti, nízké odměny za práci nebo nesouhlas s firemní politikou atd. Pokud dobře fungují, člověk si jejich existence nevšimne.

Příznivé pracovní podmínky vytvořené na základě vnějších i vnitřních faktorů spíše stimulují motivaci k práci. Je-li však spokojenost pracovníka založena na nízkých nárocích, které má pracovník na sebe, na druhé lidi nebo na pracovní podmínky, bude efekt opačný. Tzv. demobilizující spokojenost snižuje motivaci k práci a vyskytuje-li se ve větším měřítku, znamená pro firmu jisté ohrožení.

---

<sup>13</sup> ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, str. 114.



Možným důsledkem toho může být zastavení rozvoje ve firmě, v extrémním případě dojde ke ztrátě konkurenceschopnosti. Pokud jsou tyto lidé respektováni, může jejich chování vést k tzv. sociální nákaze, což znamená šíření jejich pasivity v rámci pracovní skupiny. Dá se říci, že pracovní spokojenost je závislá na obsahu vykonávané práce, na úrovni kladených nároků, na pocitu sounáležitosti, odměňování, pracovním prostředím, na ocenění ostatními spolupracovníky, finančním zajištění budoucnosti, chování vedení a na stylu firmy.<sup>14</sup>

Vedle hlavní činnosti firmy by jejím zájmem měla být i snaha o spokojené zaměstnance. Absolutní spokojenosti všech zaměstnanců není možné dosáhnout, ale velkou část nespokojenosti na pracovišti se dá eliminovat. Je-li většina zaměstnanců firmy nespokojená, mohou nastat nepříznivé skutečnosti mající vliv na ekonomickou situaci firmy. Jde zejména o pokles výkonnosti, nedocházení do zaměstnání, přetahování přestávek, častá onemocnění, stížnosti, příp. vysoký výskyt výpovědí. Na základě výzkumů je pracovní nespokojenost způsobena těmito základními skupinami:<sup>15</sup>

#### 1. Manažer

- Bezdůvodné preferování některých pracovníků, projevy nedůvěry směrem k jiným, neplnění slibů od vedení, neposkytování úplných informací, špatné vysvětlování úkolů, ignorování návrhů zaměstnanců, podpora nezdravě soutěživého prostředí, málo času na svůj tým ze strany manažera

#### 2. Zaměstnanci

- Výběr zaměstnanců, kteří jsou konfliktní a odmítají spolupráci, nejasné obsazování vysokých pozic, prosazování vlastních známých.

#### 3. Pracovní pozice

- Tvorba úzce specializovaných pozic s minimem úkolů, stereotypní práce, neinformovanost o očekáváních kladených na pracovníka, zbytečné nebo protichůdné pracovní úkoly.

---

<sup>14</sup> DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde, 2005, str. 78.

<sup>15</sup> URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, str. 100.

#### 4. Hodnocení

- Špatná zpětná vazba, chybějící systém odměňování dle výkonu, nedostatečné rozlišení v odměňování výkonných a nevýkonných pracovníků

### *1.9 MOTIVAČNÍ SYSTÉM NEBO MOTIVAČNÍ POJEM*

Motivační systém v organizaci se zabývá konkrétním způsobem práce s lidmi; jeho smyslem je dosáhnout pozitivní motivace pracovníků. Tvorbě programu předchází rozbor struktury pro motivaci, vznik pravidel a postupů. Motivační program organizace je propojen s celým systémem týkajícím se práce s lidmi, jednotlivé subsystémy práce s lidmi sjednocuje do jednotného celku.<sup>16</sup>

Na základě dosavadních znalostí týkajících se jednání lidí na pracovišti, je možné vytvořit seznam předpokladů výkonnosti, ochoty pracovat a spokojenosti pracovníků. Mezi ty nejvýznamnější patří tyto skupiny:

- Zaměstnanci dělají práci, která jim dává možnost dalšího rozvíjet osobnostního rozvoje, je přiměřeně náročná a pro zajímavá.
- Zaměstnanci dělají smysluplnou práci, která má pro podnik určitý význam a identifikují se s ní.
- Zaměstnanci jsou za svou práci hodnoceni dle svých očekávání, na základě obsahu a kvality odvedeného množství práce.
- Zaměstnanci se mohou rozvíjet ve své profesi, mají možnost kariérového postupu a jsou perspektivní.
- Zaměstnanci mají dostatečné informace o dění v podniku, které pro ně mají význam; jde o informace týkající se jimi vykonávané práce a o informace sociálního charakteru.
- Zaměstnanci pracují za dobrých podmínek; jsou vedeni způsobem, který je odpovídá vzájemné toleranci a projevování respektu.

Zde je 5 kroků, jak posupovat při tvorbě motivačního programu: <sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004, str. 121.

<sup>17</sup> DVORÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, str. 182.

1. Provedeme dotazníkové šetření a uděláme osobní rozhovory a na základě výsledků zanalyzujeme a vyhodnotíme zjištěná data týkající se motivace k práci zaměstnanců. Tím zjistíme momentální stav základních motivačních faktorů a dále faktorů týkající se pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti.

2. Ze zjištěného stavu, tj. konkrétních příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti a mezilidských vztahů na pracovišti, vytvoříme charakteristiku celkového motivačního klima organizace.

3. Dle stanovených cílů organizace vytvoříme motivační program. Určíme, jaký je stav jednotlivých oblastí motivace zaměstnanců k práci a jaký je celkový postoj zaměstnanců.

4. Vybereme si, jaké nástroje použijeme k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jde o následující oblasti:

- Zlepšení výběru zaměstnanců a jejich hodnocení pro další kariérový postup.
- Tvorba funkčního systému mezd a zaměstnaneckých benefitů.
- Tvorba systému podporujícího sociální rozvoj zaměstnance a jeho volnočasových aktivit.
- Utváření vztahů pracovníků směrem k zaměstnavateli prostřednictvím organizační kultury podniku.
- Tvorba systému, který umožní pracovníkům účast na zisku nebo ztrátě organizace a systému, který určí spoluúčast na rozhodování důležitých otázek v rozvoji organizace.

5. Zpracujeme motivační program a stanovíme postupu jeho realizace, tj. vytvoříme časový harmonogram a určíme osobu zodpovědnou za realizaci programu.

Před realizací motivačního programu je důležité provést motivační pohovory s podřízenými a následně je řádně vyškolit, zejména v oblasti personalistiky (pro řídicí pracovníky). Pak je na řadě příprava realizace motivačního programu. Při jeho realizaci je důležité informovat vedoucí pracovníky o dosažených výsledcích a instruovat je, jakým způsobem reagovat na zjištěnou skutečnost při vedení lidí.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části jsem se rozhodla se zaměřit na dva kosmetické salóny, ve kterých provedu dotazníkový výzkum a zjistím, jak jsou zaměstnanci motivováni nebo naopak. Protože pocházím z Ruska z města Voroněž, vybrala jsem jeden kosmetický salón právě v tomto městě a druhý salón, který se nachází v Praze a chtěla bych zjistit rozdíly ve vedení lidí a motivování zaměstnanců v Rusku a v České republice. Pomocí dotazníků porovnáám tyto dva podniky.

### 2.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKŮ

#### 2.1.1 SALON MAGDALÉNA V PRAZE

Tento podnik má tři salony, dva se nachází na Praze 2 v ulici Na Švihance a ve Vinohradské ulici a další v Luhačovicích. Já jsem se zaměřila na kosmetický salón v Praze. Na trhu tento podnik působí již 25 let. Salón nabízí okolo 100 různých služeb pro své zákazníky. V salónu se provádí velké množství různých kadeřnických služeb od pletení afrických copánků, dredů, moderních sestřihů, svatebních účesů, prodlužování vlasů a až po barevné vlasy. Kadeřnický tým se snaží ve svém oboru neustále zdokonalovat a využívat různých nových technologií a trendů a také aplikují různé ozdravné kúry na vlasy.

Také je tu možnost objednání paruky „na míru“ podle přání zákazníka. Kosmetické služby nabízí nejlepší péče o pleť v podobě ozonových terapií, liftingových masáží, fotoomlazení či lipomasáže a permanentní make up. Nabízí také možnost prodlužování a zahušťování řas a péče o pleť a tělo, masáže, čištění pleti, manikúru, pedikúru a jiné. Salon také nabízí bezplatné konzultace. Na internetu na jejich webových stránkách je možnost využití e-shopu, kde se dají koupit již hotové paruky, příčesky, šátky, turbany, různé doplňky a bižuterie. Oficiální webové stránky tohoto podniku jsou [www.salonmagdalena.cz](http://www.salonmagdalena.cz).

## **Personál**

Tento salon má 14 zaměstnanců. 3 z nich jsou zkušení a vyškolení vlásenkáři, kteří umí vyrábět paruky, příčesky podle přání zákazníka jako mistrovské díla a salón je velmi pyšný na tyto své odborníky. Salón má svojí tradici a technologii ve vyrábění různých paruk, které vyrábí kvalifikovaný specialista s 25 letou praxí a další zkušení odborníci, kteří studovali nejnovější technologie v nejlepších salonech Anglie a Španělska. Dva jsou zaměřeny pouze na výrobu paruk a jedna z nich poskytuje i kadeřnické služby. Ještě další dvě mladé slečny provádí všechny kadeřnické služby.

Dále zde pracují dvě kosmetičky a jeden masér. Ozdravné a hubnoucí kůry má na starosti vyškolená paní, která provádí nebo řídí stroje a dává cenné rady svým klientkám. Také tu je vizážistka, která líčí nebo poskytuje rady o účesech a radí zákazníkům, zda se jim tento typ účesů hodí. Na recepci se střídají dvě mladé studentky vysoké školy, které tam pracují na poloviční úvazek. Všechny ostatní zaměstnanci jsou zaměstnáváni na plný pracovní úvazek. Kromě jednoho externího pracovníka, který spravuje jejich webové stránky a e-shop.

### **2.1.2 SALON NEO PROFESSIONALS V RUSKU**

Tento podnik se nachází ve městě Voroněž v Rusku a na trhu působí od roku 2005. Je zde nabízeno nespočet mnoho služeb, například kadeřnické služby, manikúra, pedikúra, kosmetické služby, umělé řasy, léčivé kůry na vlasy, líčení, depilace voskem a masáže. Salon sleduje nejnovější trendy a technologie a poskytuje pravidelná školení svým zaměstnancům. Oficiální webové stránky tohoto kosmetického salonu jsou [www.salonneo.ru](http://www.salonneo.ru).

## **Personál**

Pracují zde kvalifikovaní a zkušení pracovníci. Každý zaměstnanec umí poradit svým zákazníkům a poskytnout jim odborné rady. Pracuje zde 10 zaměstnanců. 4 kadeřnice, 2 kosmetičky, 2 vizážistky, 1 masérka a 1 recepční. Všichni tu jsou zaměstnaní na plný pracovní poměr.

## 2.2 VÝZKUM A METODIKA

Jako výzkum jsem zvolila dotazníkovou metodu. Vytvořila jsem dva druhy dotazníků, mají úplně stejné znění, jen jeden je v českém jazyce a druhý v ruském. Protože jsem neměla možnost odjet do Ruska, poprosila jsem svoji maminku, která má známé v salonu Neo Professionals v Rusku a poskytla všem zaměstnaným můj dotazník v ruském jazyce.

V Praze mi pomohla paní Jiljana, která pracuje v mém zkoumaném salonu v Praze a pomohla mi s rozdělením dotazníků mezi její kolegyně a kolegy. Na začátku jsem uvedla, že v tomto salonu pracuje 14 lidí, ale odpovědi se mi dostalo 10. Je to z toho důvodu, že slečny na recepci se střídají a v době dotazování byla přítomna jen jedna, 2 zaměstnanci byli na školení o nových technologiích v rámci výroby paruk a 1 zaměstnankyně nám dotazník vyplnit nechtěla. Možná neměla v nás důvěru, že to je plně anonymní. Během jejich vyplňování jsem tam také byla a v případě nesrozumění některých otázek, jsem jim poskytla vysvětlení, jak byla otázka myšlena.

Chci zmínit, že dotazníky byly plně anonymní a dotazování je vyplňovali v obou případech v nepřítomnosti svých nadřízených, a proto se domnívám, že jejich odpovědi jsou pravdivé. V Praze se dotazníky vyplnily během jednoho dne a v Rusku také.

Dotazník se skládá z 20 otázek, 18 z nich jsou uzavřené otázky a dvě s otevřenou odpovědí. Zde uvedu strukturu českého dotazníku, ruský dotazník neuvádím, protože znění otázek bylo úplně stejné. První část dotazníku je zaměřená na spokojenost pracujících v zaměstnání, další část zjišťuje motivační faktory a stimuly a poslední část je identifikační, která je zaměřená na pohlaví, věk, ukončené vzdělání, praxi a rodinný stav.

### 2.2.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Před začátkem dotazníkového šetření bude stanoveno několik pracovních hypotéz:

- *Většina zaměstnanců není dostatečně motivována.*

- *Největším motivačním faktorem je výše příjmu.*
- *Vedení nedostatečně oceňuje a chválí svoje zaměstnance.*
- *V kosmetických salonech pracují pouze ženy.*

Získané výsledky z dotazníků budou dány do přehledných grafů, které budou znázorňovat četnost a význam. Protože odpovědi jsou získané z dvou různých zemí, budou porovnány případné rozdíly v motivování a odměňování zaměstnanců v Rusku a v České republice. Každý národ má jiné priority, mentalitu, životní nároky a také způsoby pracování a motivování.

Jak již bylo zmíněno výše, jedna část dotazování proběhla osobně, v přítomnosti mé osoby a druhá část byla prováděna v Rusku za přítomnosti mé matky, které byl důkladně a podrobně vysvětlen cíl a forma dotazníků a jak odpovídat na případné otázky dotazovaných. Osobní forma dotazování má velkou výhodu a v takhle malém vzorku lidí, to není náročné a může se říci, že je rychlejší a jasnější, než neosobní formou. V případě nepochopení otázky, je hned možnost vysvětlení a dá se řídit průběh dotazování. Také je možnost sledování reakce dotazovaných a jistota, že dotazování poskytl relevantní výsledky.

Hlavním cílem tohoto dotazníku je zjistit názory zaměstnanců na motivaci a odměňování a porovnat rozdíly v ruské a české motivaci zaměstnanců.

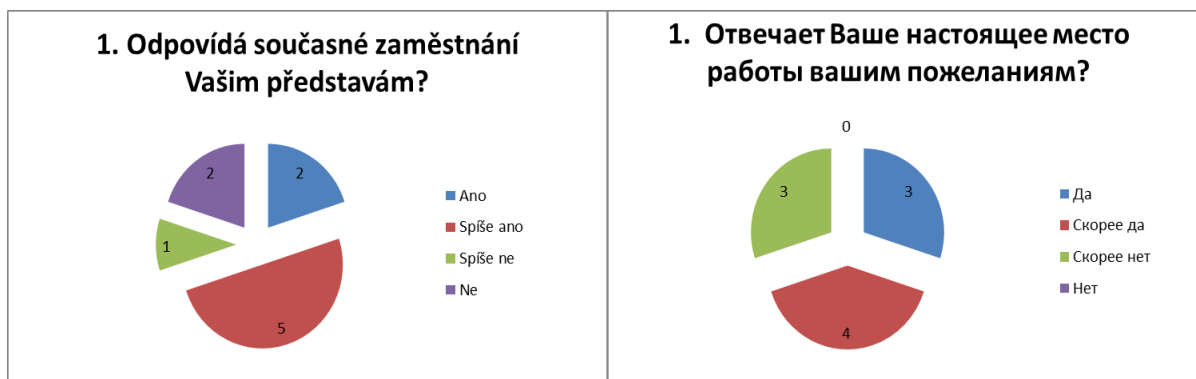
### *2.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ*

Tato část bude zaměřena na získané odpovědi z dotazníků. Odpovědi budou zobrazeny v přehledných grafech, kde každá otázka bude mít dva grafy. První graf bude představovat odpovědi prvního podniku – salonu Magdaléna a druhý graf bude zobrazovat odpovědi z ruského salonu Neo Professional. Uvedu zde každou otázku a zobrazím získané odpovědi.

**První otázka** se snaží zjistit, zda jejich zaměstnání je podle jejich představ, zda si tuto práci vždy přáli dělat. Odpovědi byli jednoduché pouze rozdělené na ano, spíše ano, spíše ne a ne.

## 1. Odpovídá současné zaměstnání Vaším představám?

Graf č. 1: Odpovídá současné zaměstnání představám



**Zdroj: vlastní výzkum**

Na tuto otázku v českém podniku odpovědělo 5 dotazovaných, že jejich současné zaměstnání spíše odpovídá jejich představám, u dvou zaměstnanců jejich představy plně odpovídají a odpověděli ano, jeden dotazovaný odpověděl, že jeho současné zaměstnání spíše neodpovídá jeho představám a u dvou zaměstnanců jejich představy nejsou splněny.

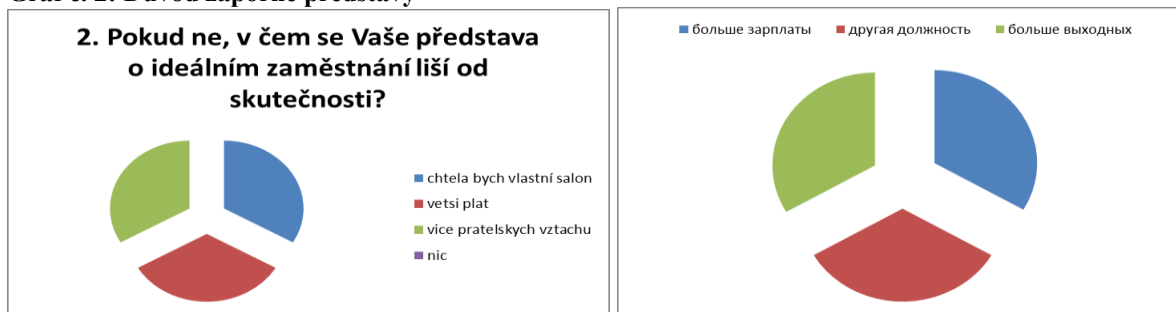
V ruském salonu se situace velmi neodlišuje, 3 dotazovaní odpověděli otázkou ano, 4 odpovědi byly také kladné s odpovědí spíše ano a 3 odpovědi byli spíše záporné s odpovědí spíše ne a odpověď Ne se nevyskytla žádná. Z uvedených výsledků je zřejmé, že pracovníci v ruském salonu, jsou více spokojeni s jejich současným zaměstnáním. Tyto rozdíly v odpovědích jsou také možná ovlivněny mentalitou národů, kde pro Čechy je typické si často na něco stěžovat a být nespokojeni a Rusové zase neradi přiznávají nespokojenost.

**Druhá otázka** se zaměřuje na záporné odpovědi z první otázky a snaží se zjistit důvody této nespokojenosti v současném zaměstnání. Dotazovaní neměli na výběr ze žádné odpovědi, měli zde volnost se vyjádřit sami a uvést pravý důvod této skutečnosti.



## 2. Pokud ne, v čem se Vaše představa o ideálním zaměstnání liší od skutečnosti?

Graf č. 2: Důvod záporné představy



Zdroj: vlastní výzkum

V obou případech byly tři záporné odpovědi, kde v českém podniku byly dvě odpovědi jasně NE a jedna spíše ne a v ruském případě žádná odpověď přímo NE, ale odpověď spíše ne se vyskytla třikrát. Z těchto tří respondentů v salonu Magdaléna uvedly tyto důvody nespokojenosti se zaměstnáním – jedna pracovnice uvedla, že by ráda vlastnila svůj kosmetický salon, další dotazovaný by si přál vyšší plat a třetí respondent by chtěl mít více přátelských vztahů na pracovišti. V ruském salonu se uváděly tyto důvody nespokojenosti – jeden dotazovaný by také chtěl větší výplatu, další by chtěl více volna během víkendů a třetí by si přál být na jiné pozici. **Třetí otázka** už byla pro všechny respondenty a je zaměřena na zaměstnavatele a ptala jsem se dotazovaných, zda by ho potenciálním pracovníkům doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Odpovědi opět nebyly těžké – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

## 3. Doporučil/a byste Vaši firmu jako dobrého zaměstnavatele?

Graf č. 3: Doporučení zaměstnavatele



Zdroj: vlastní výzkum

V českém salonu 5 zaměstnanců odpovědělo, že by spíše doporučili svého zaměstnavatele, 2 by ho určitě doporučili, 1 dotazovaný by svého zaměstnavatele nedoporučil a dva by ho spíše nedoporučili.

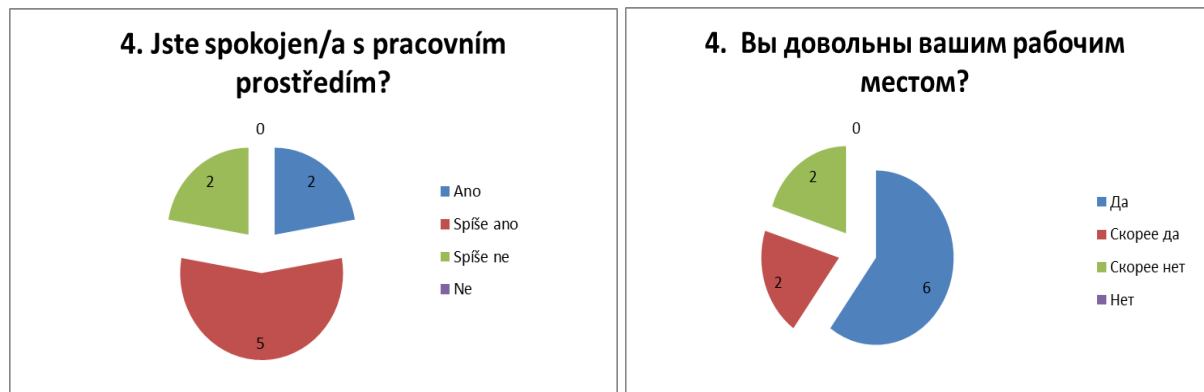
V ruském salonu se odpovědi lišily, 5 respondentů odpovědělo, že by určitě svého zaměstnavatele doporučili, dva zaměstnanci odpověděli, že by ho spíše doporučili a 3 by ho spíše nedoporučili. Opět se tu nevyužilo možnost NE.

V porovnání těchto dvou podniků, zaměstnavatel u ruské firmy je nejspíše více oblíbený mezi své zaměstnance a v česku jsou s ním spíše nespokojeni.

**Čtvrtá otázka** zjišťovala spokojenost v pracovním prostředí, zda se zaměstnanci mezi svými kolegy cítí dobře. Možnosti odpovědi byly opět klasické – ano, spíše ano, spíše ne, ne.

#### 4. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Graf č. 4: Spokojenost s pracovním prostředím



**Zdroj: vlastní výzkum**

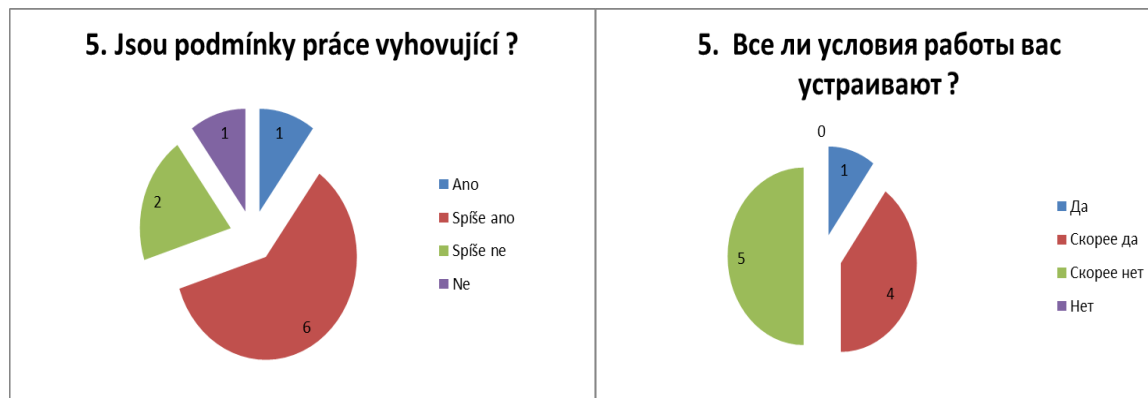
2 zaměstnanci z Česka odpověděli, že jsou spokojeni s pracovním prostředím u nich v salonu, 5 jich odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a 2 odpověděli, že spíše nejsou spokojeni. Úplně záporná odpověď se tu nevyskytla.

V Rusku tomu je trochu jinak, zde 6 zaměstnanců je spokojeno se svým pracovním prostředím, 2 respondenti jsou skoro spokojeni a 2 jsou spíše nespokojeni. Zde je opět vidět, že jsou zaměstnanci v tomto podniku více spokojeni.

**Pátá otázka** se zaměřuje na pracovní podmínky a ptá se zaměstnaných, zda jsou pro ně nastavené podmínky podniku vyhovující. Odpovědi jsou opět uzavřené – ano, spíše ano, spíše ne, ne.

### 5. Jsou podmínky práce vyhovující?

Graf č. 5: Podmínky práce



**Zdroj:** vlastní výzkum

V českém podniku na tuto otázku odpověděl 1 zaměstnanec, že ano, 6 zaměstnanců, že spíše ano, pro dva respondenty jsou pracovní podmínky spíše nevyhovující a pro jednoho nejsou vyhovující.

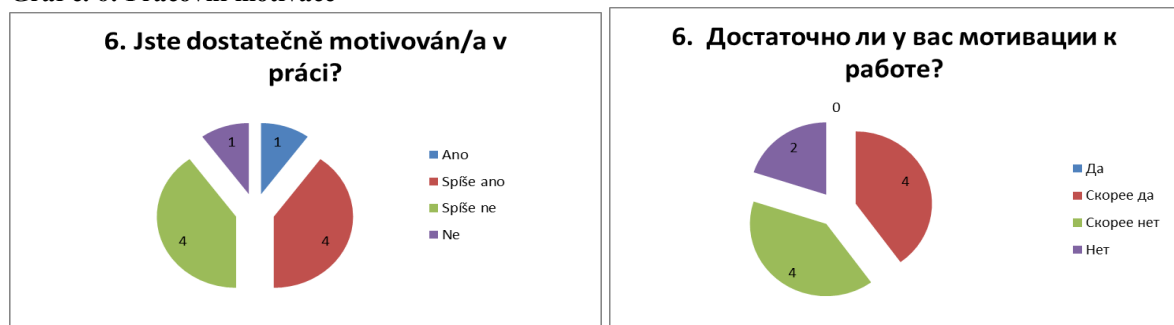
V ruském podniku také odpověděl pouze jeden zaměstnanec, že jsou pro něj pracovní podmínky vyhovující, pro 4 zaměstnanci jsou pracovní podmínky spíše vyhovující, pro 5 zaměstnanců nejsou spíše vyhovující a žádný nedal odpověď NE.

Z těchto výsledků vyplývá, že v ruském podniku zaměstnancům více nevyhovují pracovní podmínky, je to dáno asi hlavně tím, že musí pracovat i během víkendu a pokud je práce, tak i pozdě do večera.

**Šestá otázka** se ptá na pracovní motivaci a chtěla jsem zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují problematiku motivace a jak to vnímají. Odpovědi byly opět formou – ano, spíše ano, spíše ne, ne.

## 6. Jste dostatečně motivován/a v práci?

Graf č. 6: Pracovní motivace



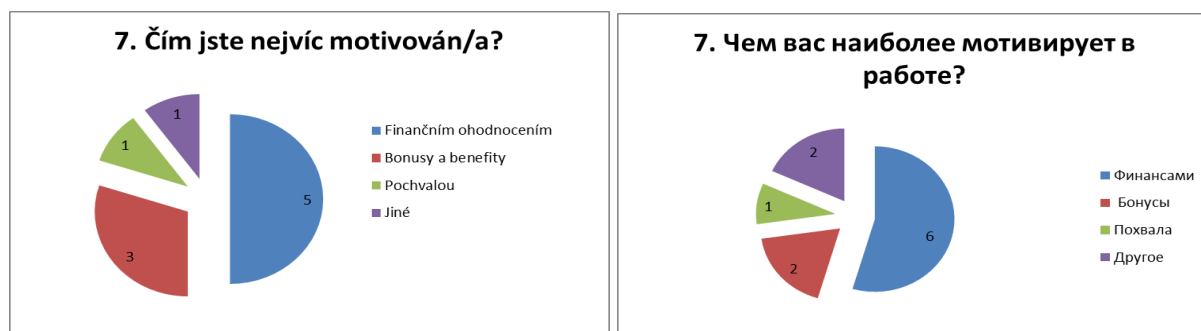
Zdroj: vlastní výzkum

V těchto odpovědích mě překvapilo, že odpovědi z obou podniků byly skoro stejné. V obou případech 4 zaměstnanci odpověděli, že jsou spíše dostatečně motivováni, také se shodli v odpovědích spíše ne, kde v obou případech 4 respondenti si myslí, že spíše nejsou dostatečně motivováni. Liší se pouze v odpovědích ano a ne, kde v českém podniku ano odpověděl pouze jeden dotazovaný a na ne také jeden. V ruském podniku odpověděli dva odpovědi ne a žádný z nich ne zvolil odpověď ano. Zde je zajímavé vidět, že motivaci vnímají skoro stejně v obou podnicích.

**Sedmá otázka** se ptá na největší motivační faktory. Jako možnosti odpovědí jsem zvolila největší motivační faktory, mezi které patří finanční ohodnocení, bonusy a benefity nebo pochvaly. Jako poslední možnost je nějaký jiný faktor.

## 7. Čím jste nejvíc motivován/a?

Graf č. 7: Největší motivace



Zdroj: vlastní výzkum

Pro české pracovníky je největší motivací finanční ohodnocení, kde tuto možnost zvolilo 5 dotázaných, 3 zaměstnance nejvíce motivují různé bonusy a benefity a pochvala motivuje pouze jednoho zaměstnance. 1 z respondentů zvolil možnost jiné.

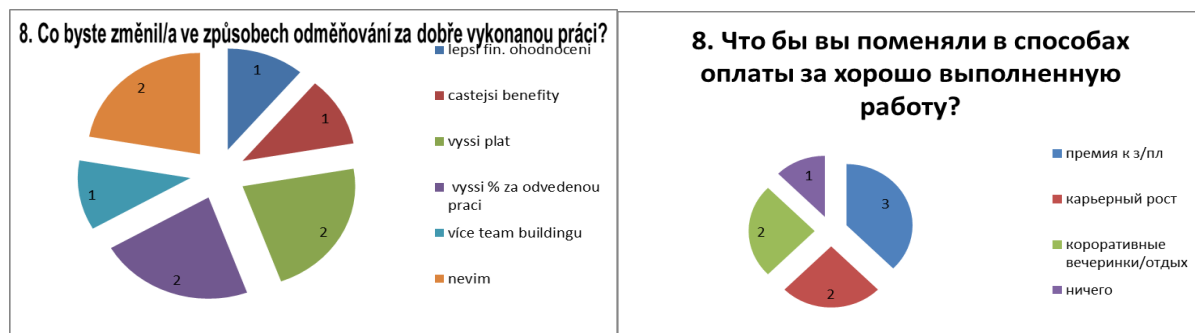
Ruské pracovníky také nejvíce motivuje finanční ohodnocení, kde 6 zaměstnanců zvolilo tuto možnost odpovědi, 2 respondenti jsou nejvíce motivováni různými bonusy, 1 pracovník je motivován, když ho nadřízený nebo zákazník pochválí a dva dotazovaní zaškrtnli možnost jiné.

Zde je zajímavé vidět, že motivační faktory v obou zemích se výrazně neliší, pro oba národy jsou nejdůležitější peníze a vyšší plat je motivuje k práci a k lepšímu výkonu. Je zajímavé, že odpověď pochvala zvolil pouze jeden zaměstnanec v obou případech. Přitom pochvala a spokojenost, jak nadřízeného, tak i zákazníka by měla mít také velký vliv na motivaci v práci.

**Osmá otázka** se otevřeně ptá, jak sami zaměstnanci by změnili nebo vylepšili odměňování u nich v práci. Žádné možnosti zde nebyly, nechala jsem respondentům volnost v odpovědích.

## 8. Co byste změnil/a ve způsobech odměňování za dobře vykonanou práci?

Graf č. 8: Návrhy na změny v odměňování za dobře vykonanou práci



**Zdroj: vlastní výzkum**

V salonu Magdaléna se zaměstnanci zaměřili na finanční změny, kde 1 zaměstnanec by si přál mít lepší finanční ohodnocení, další pracovník by chtěl častější benefity, 2 zaměstnanci by chtěli změnit výši platu, samozřejmě ho navýšit. 2 zaměstnanci by chtěli vyšší procenta za odvedenou práci, jeden respondent odpověděl, že by chtěl, aby se v podniku konalo více team buildingových akcí a dva respondenti napsali, že nevědí, co by změnili.

V salonu Neo Professional by 3 zaměstnanci změnili prémie k výplatě, 2 zaměstnanci by si přáli, aby tam byla lepší šance a možnost na kariérní růst, 2 pracovníci by zavedli více pracovních večírků a jeden by nic nezměnil.

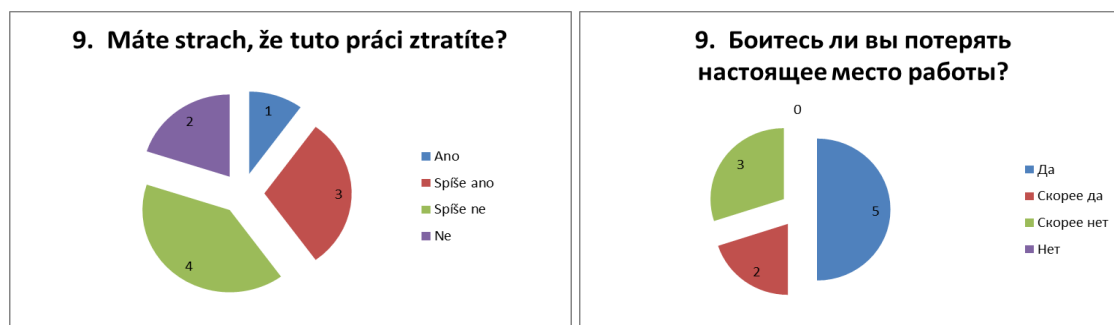
Firmy se opět od sebe tolik neliší, s tím rozdílem, že v českém salonu, evidentně nejsou zaměstnanci spokojeni se způsobem odměňování a skoro všechny odpovědi byly zaměřené na finance či benefity a prémie. Pouze jeden by zlepšil pracovní vztahy a chtěl by více společných akcí se svými kolegy.

V Rusku by pouze tři zaměstnanci zavedli nějaké prémie a ostatní se o finančních změnách nezmínili. Pro ně je důležitější kariérní růst a setkání s kolegy mimo pracovní dobu.

**Devátá otázka** se zaměřuje na důležitost práce pro zaměstnance salonů, a zda mají nejistotu a strach, že by o tuto práci mohli přijít. Odpovědi byly uzavřené s možnostmi ano, spíše ano, spíše ne a ne.

## 9. Máte strach, že tuto práci ztratíte?

Graf č. 9: Strach ze ztráty zaměstnání



**Zdroj: vlastní výzkum**

V salonu Magdaléna je jasně vidět, že se zaměstnanci o svá pracovní místa nebojí a mají pracovní jistotu. Pouze jeden respondent uvedl, že má strach ze ztráty svého zaměstnání, 3 odpověděli, že si nejsou moc jistí se svým zaměstnáním a zvolili možnost spíše ano. 4 pracovníci spíše nemají strach, že by mohli ztratit svoje zaměstnání a 2 nemají vůbec strach ze ztráty.

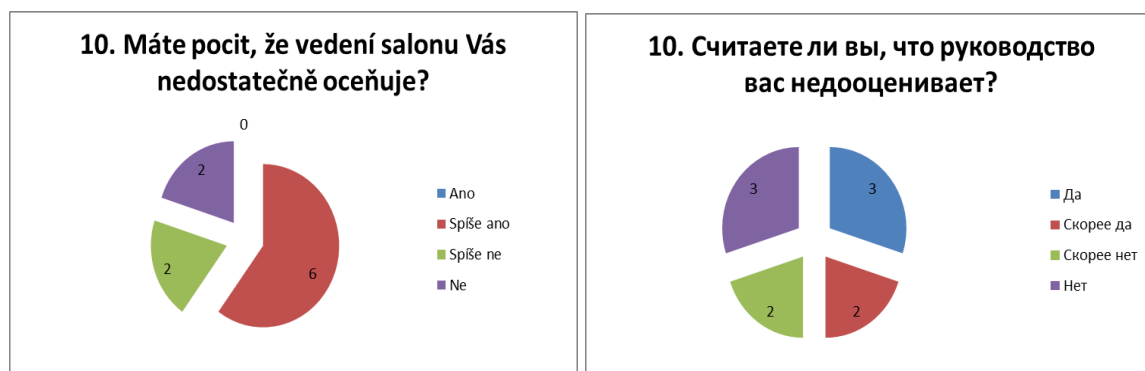
V salonu Neo Professional je situace s jistotou jiná, spíše úplně opačná než v českém podniku. 5 zaměstnanců má strach ze ztráty svého zaměstnání, 2 mají spíše strach, 3 respondenti spíše nemají strach ze ztráty zaměstnání a žádný nemá úplnou jistotu ve svém zaměstnání.

Tyto odpovědi poukazují, že čeští zaměstnanci se cítí mnohokrát více jistí se svým zaměstnáním a nemají strach, že by o své zaměstnání mohli přijít. V Rusku je tomu úplně naopak, z odpovědí jasně plyne, že tam panuje nejistá situace, je to asi také dáno tím, že tam neplatí skoro žádná pravidla a zaměstnavatel si tam může kdykoliv dosadit svého známého a vyhodit zaměstnance. Také je v Rusku finanční nejistota ve výplatách. Zaměstnavatelé často dávají výplatu s několika měsíčním zpožděním, tak proto je tu tak výrazný rozdíl v odpovědích. Český salon má svoji 25 letou tradicí, kde zaměstnanci pracují mnoho let pro podnik a proto se cítí jistější na své pozici.

**Desátá otázka** se věnuje tématu oceňování zaměstnanců a ptá se respondentů, zda si myslí, že jsou nedostatečně oceňováni ze strany nadřízených. Odpovědi byly klasické – ano, spíše ano, spíše ne, ne.

## 10. Máte pocit, že vedení salonu Vás nedostatečně oceňuje?

Graf č. 10: Nedostatečné oceňování



**Zdroj: vlastní výzkum**

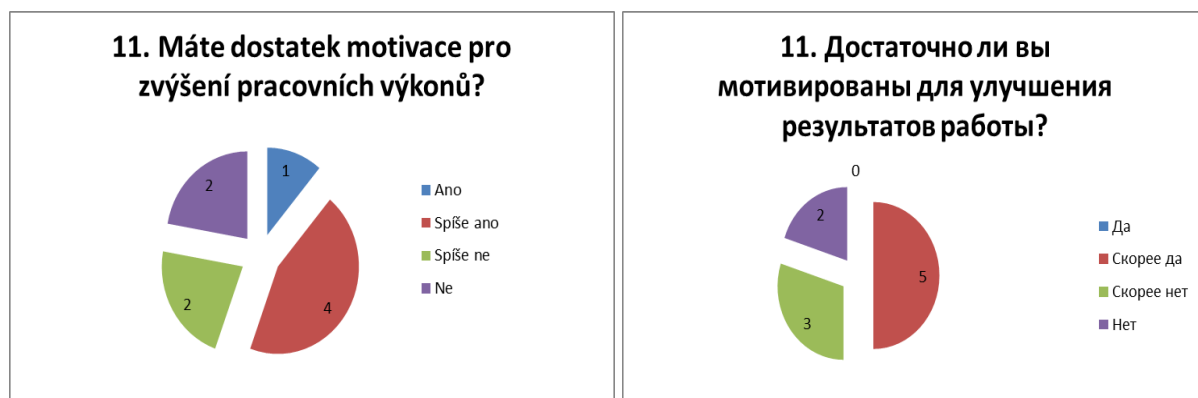
Šest z dotazovaných ze salonu Magdaléna má spíše pocit, že jsou nedostatečně oceňováni ze strany vedení, dva spíše nemají ten pocit a dva vůbec nemají pocit, že by byli nedostatečně oceňováni. Zde se domnívám, že tento pocit je způsoben také tím, že majitelé a vedení mají na starosti tři salony a nejsou dostatečně informováni o pracovních výkonech svých zaměstnanců.

V Neo Professional 3 zaměstnanci mají pocit, že jsou nedostatečně oceňováni, 2 mají také spíše tento pocit, dva z dotazovaných spíše nemá pocit, že by byl nedostatečně oceňován od svých nadřízených a tři respondenti vůbec nemají tento pocit.

**Jedenáctá otázka** zjišťuje od zkoumaných respondentů, zda mají dostatečnou motivaci, aby zlepšili a zvýšili své pracovní výkony. Možnosti v odpovědích jsou stejné jako v předešlých otázkách – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

### 11. Máte dostatek motivace pro zvýšení pracovních výkonů?

Graf č. 11: Dostačující motivace na zlepšení pracovních výkonů



Zdroj: vlastní výzkum

V českém salonu pouze jeden zaměstnanec odpověděl kladně (ano) a 4 dotazovaní odpověděli, že mají spíše dostatek motivace, dva respondenti odpověděli, že spíše nemají dostačující motivaci na zlepšení svých pracovních výkonů a dva z nich nemají vůbec žádnou motivaci.

V ruském salonu je situace obdobná – možnost ano ne zvolil ani jeden z dotazovaných, možnost spíše ano zaškrtnulo 5 lidí, tři z dotazovaných si myslí, že spíše nemá dostatek motivace a dva uvedli, že nemají žádnou motivaci, aby zlepšili své pracovní výkony.

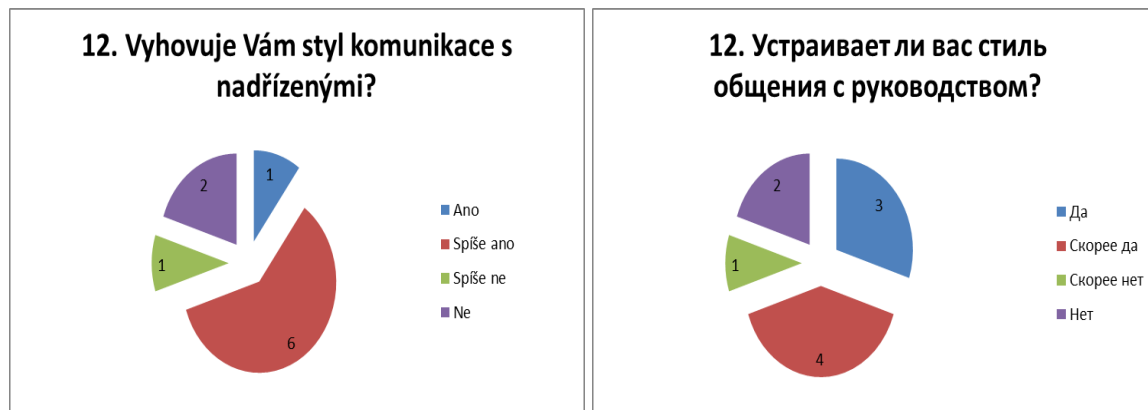
S těmito odpověďmi by asi žádný zaměstnavatel spokojený nebyl. V obou případech bude chyba na straně zaměstnavatele.



**Dvanáctá otázka** se zabývá komunikací s nadřízeným či nadřízenými a zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni se stylem komunikace s nadřízenými. Odpovídá se tu opět uzavřeně – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

## 12. Vyhovuje Vám styl komunikace s nadřízenými?

Graf č. 12: Styl komunikace s nadřízeným



Zdroj: vlastní výzkum

Jednomu zaměstnanci ze salonu Magdaléna styl komunikace s vedením vyhovuje, šesti pracovníkům spíše vyhovuje způsob komunikace, jednomu spíše nevyhovuje a dva jsou nespokojeni se stylem komunikace se svými nadřízenými.

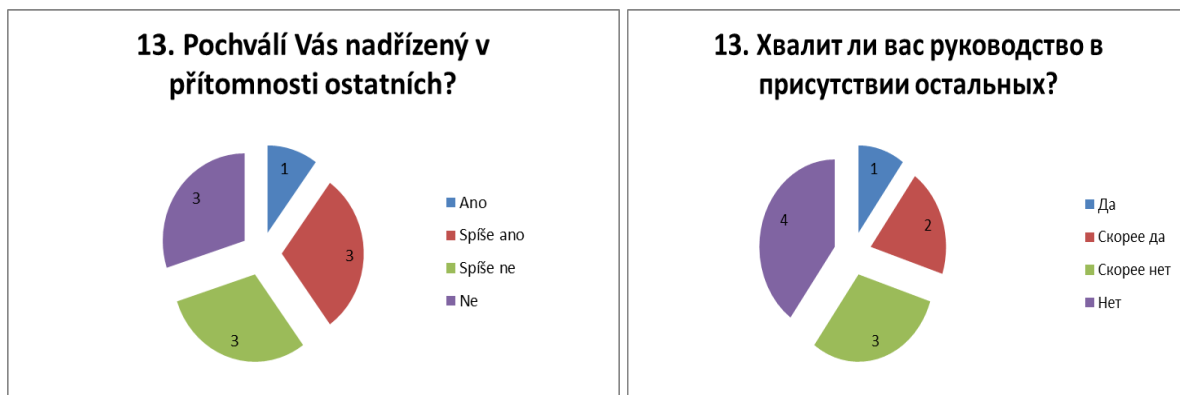
V Neo Professional třem zaměstnancům vyhovuje styl komunikace s vedením podniku, čtyřem pracovníkům spíše vyhovuje způsob komunikace, jednomu spíše nevyhovuje a dvou zaměstnancům styl komunikace s vedením vůbec nevyhovuje.

Zde je velmi důležité, na kolik si nadřízení připustí k tělu své zaměstnance a jakou formu komunikace s nimi zvolí. Z výsledků vyplývá, že komunikace s nimi v obou případech není špatná.

**Třináctá otázka** se opět zaměřuje na nadřízené v salonu a snaží se zjistit, zda umí vedení pochválit své podřízené i v přítomnosti jiných jejich kolegů.

### 13. Pochválí Vás nadřízený v přítomnosti ostatních?

Graf č. 13: Pochvala od nadřízených v přítomnosti jiných osob



Zdroj: vlastní výzkum

V českém salonu nadřízení chválí pouze jednoho respondenta a tři dotazovaní spíše dostávají pochvaly i v přítomnosti jiných pracovníků, tři zaměstnanci spíše nedostávají pochvaly a tři vůbec nedostávají pochvaly v přítomnosti jiných kolegů.

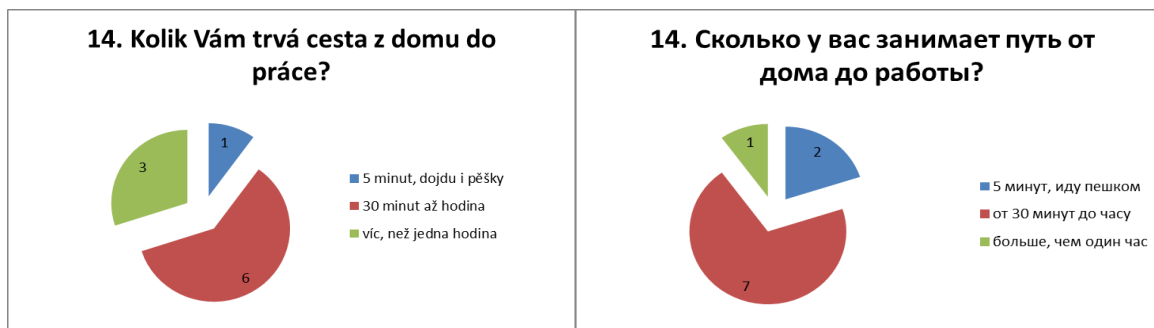
V ruském salonu také chválí pouze jednoho zaměstnance a dva jsou spíše pochvalováni i v přítomnosti ostatních, tři z dotazovaných nejsou chváleni a 4 nejsou vůbec chváleni před přítomnosti ostatních.

Výsledky z obou salonů jsou si velmi podobné a je to způsobeno asi tím, že nadřízení neradi povyšují někoho před ostatními a pochvaly si spíše dávají, když není nikdo z jejich kolegů přítomen, aby se ostatní necítili špatně či aby nezáviděli kolegovi a nebyli naštvaní.

**Čtrnáctá otázka** se ptá na přibližnou vzdálenost zaměstnání z domova. Vzdálenost je také někdy motivačním faktorem, pokud to má pracovník velmi daleko do práce, je naštvaný, že ztrácí tolik času cestováním a má to i špatný vliv na pracovní výkon a spokojenost se zaměstnáním. Samozřejmě ne vždy tomu tak je. Na otázku jak dlouho jim trvá cesta z domova do práce byly na výběr tyto odpovědi – 5 minut, 30 minut – hodina a více než jedna hodina.

## 14. Kolik času Vám trvá cesta z domu do práce?

Graf č. 14: Délka dojíždění do práce

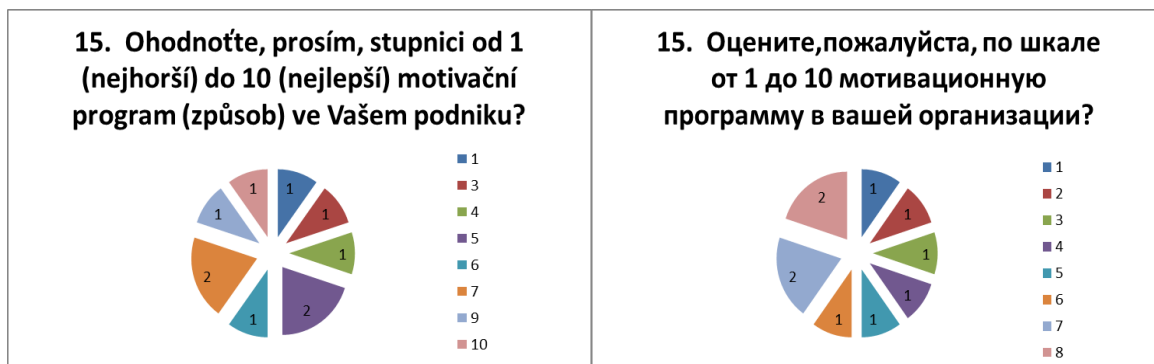


Zdroj: vlastní výzkum

Šesti zaměstnancům v Praze trvá cesta do práce více jak 30 minut, jeden to má pět minut z domova a může jít klidně i pěšky a tři zaměstnanci salonu Magdaléna to mají dál než jednu hodinu cestování. Voroněž není malé město, takže i zde to pravděpodobně zaměstnanci nebudou mít velmi blízko. Pouze dva pracovníci mohou jít do práce pěšky a jsou tam během pěti minut, sedm zaměstnaných bydlí 30 minut až hodinu daleko od své práce a jeden musí dojíždět více než hodinu. **Patnáctá otázka** pobízí dotazované, aby ohodnotili motivační způsoby v jejich zaměstnání. Číslo jedna znamená nejhorší motivace a číslo 10 nejlepší.

## 15. Ohodnoťte prosím stupnici od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) motivační program (způsob) ve Vašem podniku?

Graf č. 15: Hodnocení motivace



Zdroj: vlastní výzkum

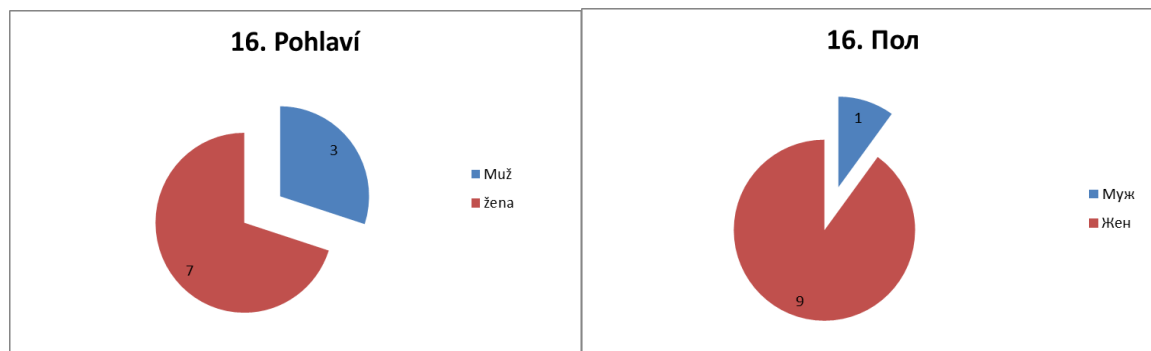
V českém salonu dalo jedničku, což znamená nejhorší motivaci, jeden zaměstnanec, jeden zvolil stupnici tři, což je spíše horší, další jeden zaměstnanec motivaci ohodnotil číslem 4, dva zvolili střed, což bylo číslo 5, jeden zvolil stupnici 6, dva zaškrtili 7, což už se blíží k dobré motivaci, další zaměstnanec uvedl číslo 9 a poslední zvolil nejlepší možné ohodnocení, což bylo číslo 10.

V ruském salonu jeden pracovník ohodnotil motivaci v podniku číslem jedna, další číslem dvě, opět jeden zaměstnanec zvolil stupnici tři, jeden stupnici čtyři, jeden pracovník zvolil střed, další zvolil šestku, což odpovídá lepší motivaci, stupnice 7 a 8 dostali po dvou hlasech. Číslo 9 a 10, které poukazovalo na nejlepší motivaci, nikdo z pracujících v tomto salonu nepoužil.

Z výsledků plyne, že každý zaměstnanec stupeň motivace vnímá jinak a hodnocení se velmi liší.

Dále následovaly identifikační otázky a první z nich zjišťovala pohlaví zaměstnanců, i když dle zaměření podniků je jasné, že bude převažovat ženské pohlaví.

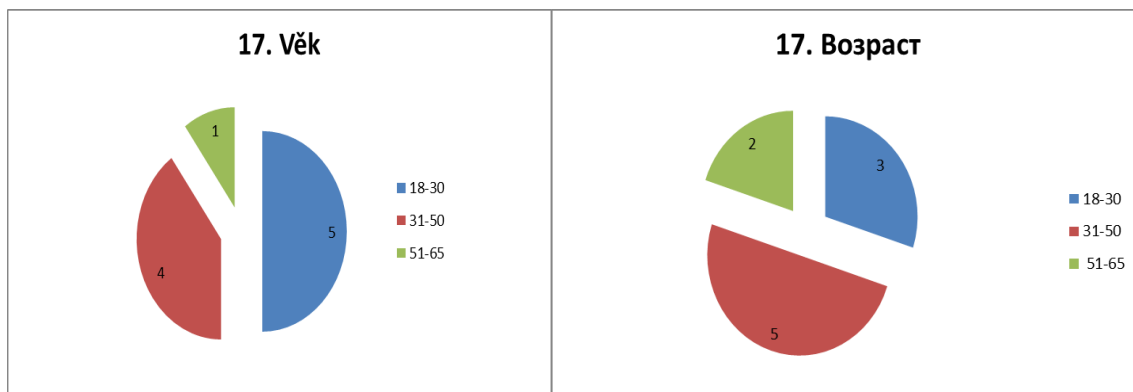
**Graf č. 16: Pohlaví zaměstnaných**



**Zdroj: vlastní výzkum**

V českém salonu, z respondentů bylo 7 žen a 3 muži a v ruském saloně pracuje 9 žen a 1 muž. V Česku není tolik neobvyklé, pokud pracuje v kosmetickém saloně i muž, většinou pracují jako maséři či kadeřníci, ale v Rusku to tolik není obvyklé. Ženy se necítí dobře se nechat masírovat od maséra či líčit nebo stříhat. Hraje v tom roli ostych a také nedůvěra, že by v tom mohli být dobří. Další otázka byla zaměřená na věk pracujících.

**Graf č. 17: Věk**



**Zdroj: vlastní výzkum**

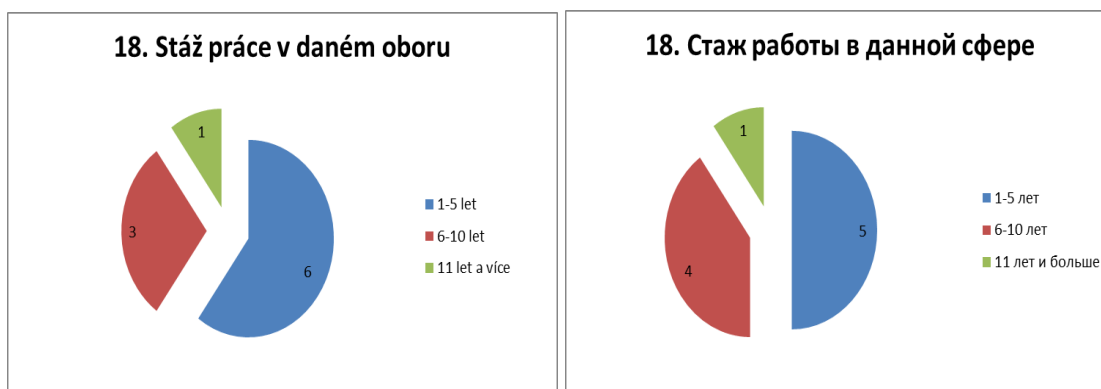
Z výsledků plyne, že v českém salonu pracuje spíše mladý tým do 30 let (5 zaměstnanců), čtyři pracovníci jsou v rozmezí 31-50 let a jeden je v rozmezí 51-65 let.

V ruském salonu je nejvíce lidí ve věku 31-50 let (5 zaměstnanců), tři pracující dosahují až 30 let a dva jsou v rozmezí 51 – 65 let.

**Osmnáctá otázka** zjišťuje, kolikaletou praxi v oboru má určitý zaměstnanec.

## 18. Stáž práce v daném oboru

**Graf č. 18: Stáž v oboru**

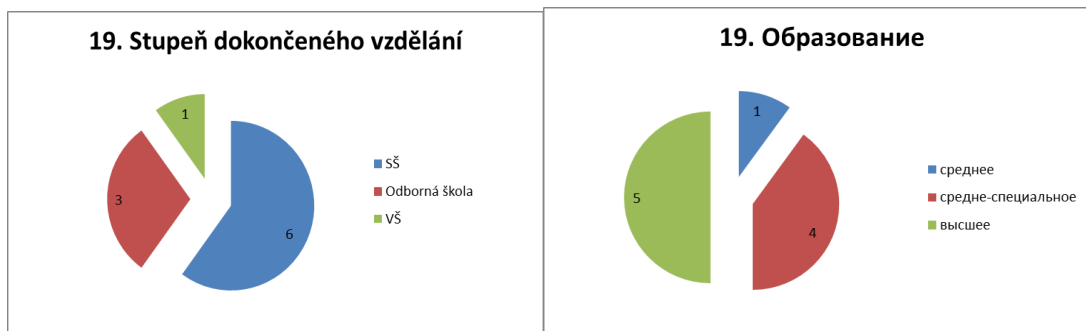


**Zdroj: vlastní výzkum**

6 zaměstnanců ze salonu Magdaléna má 1-5 let praxe, 3 mají 6-10 let praxe a jeden více než 11 let. V saloně Neo Professional je to podobné – 5 zaměstnanců má 1-5 let praxe, 4 pracující mají 6-10 let praxi a jeden více než 11 let.

## 19. Stupeň dokončeného vzdělání

Graf č. 19: Dokončené vzdělání

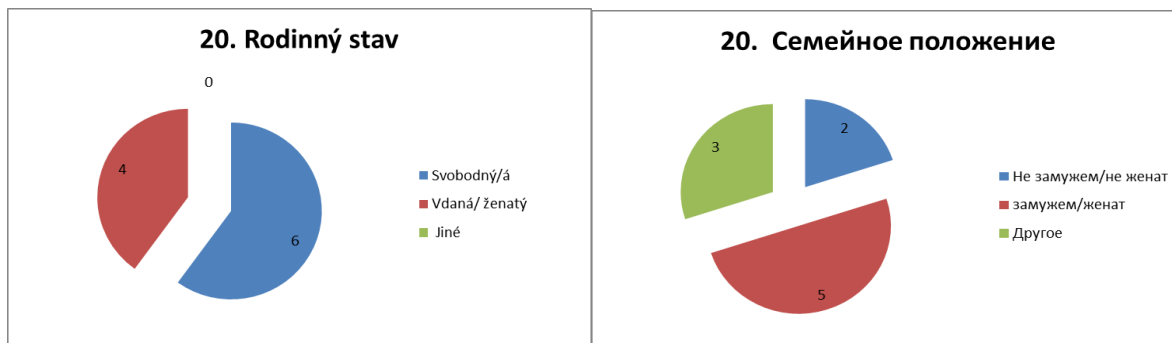


Zdroj: vlastní výzkum

Práce v kosmetickém salonu nevyžaduje vysokoškolské vzdělání a odpovědi i podle toho vypadají. 6 pracovníků z českého salonu má středoškolské vzdělání, 3 odborné učiliště a jeden vysokoškolské vzdělání. V ruském salonu překvapivě pracuje pět vysokoškolsky vzdělaných lidí, 4 mají ukončené střední specializované učiliště a jeden zaměstnanec má středoškolské vzdělání. Poslední otázka zjišťuje rodinný stav zaměstnance.

## 20. Rodinný stav

Graf č. 20: Rodinný stav



Zdroj: vlastní výzkum

V českém salonu Magdaléna pracuje 6 svobodných zaměstnanců a 4 vdaných či ženatých. V ruském salonu je 5 pracovníků vdaných nebo ženatých, 2 jsou svobodní a 3 zvolili odpověď jiné.

### 3 VÝSLEDKY A DISKUZE

Pomocí dotazníků se zjistilo mnoho zajímavých skutečností a jsou vidět i rozdíly v kultuře a mentalitě a v motivaci mezi českými zaměstnanci i ruskými, i když ty rozdíly, nejsou tak velké.

Pro české zaměstnance jako největší motivace působí lepší finanční ohodnocení. Což i potvrzuje pracovní hypotézu - *Největší motivační faktor je výše příjmu*. Tento fakt je celkem pochopitelný, protože každý by rád měl lepší životní úroveň. Podle odpovědí lze soudit, že zaměstnanci salonu Magdaléna nejsou spokojeni s výší jejich mzdy za vykonanou práci. V ruském salonu platí stejná motivace, také pro ně je největším motivačním faktorem výše příjmu.

Naopak, ale pokud by mohli navrhnout sami nějaké změny ve způsobu odměňování, tak se v českém podniku všechny navrhované změny týkaly nějakých finančních odměn či navýšení platu a pouze jeden zaměstnanec by chtěl více společných akcí, jako je například team building. V ruském salonu pouze 3 zaměstnanci měli připomínky k výplatě a ostatní navrhli třeba i možnost kariérního růstu a více pracovních večírků. Zde jsou vidět kulturní rozdíly a myšlení jednotlivých národů, kde v České republice jsou pracovníci zaměřeny pouze na práci a dobře ohodnoceny výsledky za provedenou práci, v Rusku si velmi zakládají i na různé společné akce a dobré vztahy mezi kolegy a jsou více kolektivní a přátelští.

Co se týče oceňování zaměstnanců pomocí pochval v českém kosmetickém salonu, více než polovina zaměstnanců se necítí dostatečně motivována a chválena ze strany nadřízených hlavně v přítomnosti jiných kolegů. V ruském podniku také většina dotazovaných odpovědělo, že nejsou chváleni od svého vedení. Tyto výsledky mi potvrzují v obou případech hypotézu: *Vedení nedostatečně oceňuje a chválí svoje zaměstnance*.

Otázek ohledně motivace bylo několik. Na otázku zda mají dostatečnou motivaci ve firmě, čeští respondenti odpověděli záporně. Více než polovina zaměstnanců není dostatečně motivována. V tomto případě se stanovená hypotéza přijímá: *Většina zaměstnanců není*

*dostatečně motivována.* V rámci ale ruského podniku se tato hypotéza zamítá, protože, zde je názor na motivaci u poloviny dotázaných kladný a u druhé poloviny záporný. V jiné otázce pracovníci měli oznámkovat stupeň motivace ve svém zaměstnání a opět, zde motivace získala spíše záporná hodnocení. V ruském podniku se opět potvrdily odpovědi z předešlé otázky o motivaci, kde i zde přesně polovina tázaných motivaci ve svém zaměstnání ohodnotilo zápornými hodnotami a druhá polovina kladnými čísly.

Překvapivé zjištění bylo také to, že v českém salonu pracují i tři pracovníci mužského pohlaví. Je to dáno tím, že česká klientela má dobré zkušenosti s kadeřníky mužského pohlaví nebo také preferují maséry, protože mají větší sílu. V Rusku je to zase naopak, ve zkoumaném salonu pracuje pouze jeden muž a je to dáno tím, že ženy se ostýchají a nemají důvěru v kvalitě služeb poskytovaných od mužského pohlaví. Tím mohu zamítnout mnou stanovenou hypotézu: *V kosmetických salonech pracují pouze ženy,* které ani v jednom ze zkoumaných podniků neplatí.

Jako velký rozdíl mezi ruskými a českými zaměstnanci byl ve vzdělání pracovníků. V České republice nejsou na tyto pozice kladeny žádné vysokoškolské nároky a podle toho je i vzdělání zaměstnanců, kde většina má středoškolské vzdělání nebo jsou vyučení. V Rusku ale polovina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, což je velmi zajímavé zjištění a je to dáno tím, že trh je přesycen vysokoškoláky a i oni musí vykonávat pozice, které neodpovídají jejich vzdělání. Což se začíná pomalu objevovat i v České republice.

### *3.1 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE*

Určitě jako první zlepšení a návrh by v případě obou podniků, bylo dobré, aby zaměstnavatelé zvýšili mzdy svým zaměstnancům, kteří by tím získali mnohem větší chuť a motivaci k lepším výsledkům v pracovních výkonech. Zajímavým způsobem finančního ohodnocení je zavést pohyblivé složky příjmů, mezi které patří různé prémie, odměny nebo osobní ohodnocení, které budou poskytovány za každý dobrý výkon zaměstnance. Tím by se produktivita zaměstnanců velmi zvedla.



Další možností je poskytnout svým zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody a slevy. Jelikož se jedná o kosmetický salon a každý člověk si přeje být krásnější, zaměstnanci by určitě uvítali pro ně a jejich rodiny výhodnější ceny služeb. Podnik se pro zaměstnance stane důležitějším a budou si ho více cenit.

Jako další návrh na zlepšení by bylo vhodné, aby nadřízení zlepšili oceňování a pochvaly svých zaměstnanců. Nejenom finanční odměna, ale i slovní pochvala a poděkování od nadřízeného, každého zaměstnance zahřeje u srdce a poskytne mu pocit důležitosti a nezbytnosti. I když v obou případech se jedná o malé podniky, nebylo by špatné i zde zavést například pracovníka měsíce, kde by se každý měsíc vyhlášoval nejlepší pracovník za určitý měsíc, kterému by náležela nějaká odměna. Toto vyhlásování by se mohlo provádět při nějaké společné akci mimo pracovní místo a tyto akce by napomohli i ke zlepšení vztahů mezi pracovníky a sblížení kolektivů.

## 4 ZÁVĚR

Jako hlavní cíl této práce bylo provést analýzu a porovnat motivaci ve dvou vybraných podnicích a zjistit, zda jejich vedení umí správně motivovat své zaměstnance.

Tento cíl byl splněn. Výzkum proběhnul u dvou kadeřnických salónů, kde se jeden nachází v Praze a další ve Voroněži v Rusku. Jedná se o dva velmi podobné podniky se skoro stejným počtem zaměstnanců a se stejným zaměřením. I když mezi těmito podniky je vzdálenost velmi velká, překvapivě požadavky zaměstnanců a motivování zaměstnanců se moc od sebe neliší. Na začátku dotazníkového průzkumu byly stanoveny čtyři pracovní hypotézy, kde tři z nich byly potvrzeny a jedna nikoliv. Pomocí dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že v obou zemích by si zaměstnanci přáli vyšší platy a více odměn a benefitů a v obou případech se zaměstnanci necítí dostatečně motivováni. V návrhové části byla navržena doporučení a návrhy, jak tento stav zlepšit.

Jako dílčí cíl této práce bylo popsat základní pojmy týkající se této problematiky a tento cíl byl splněn v první části této práce, kde byly popsány a definovány všechny důležité pojmy této problematiky.

Žádné vedení by nemělo motivování a oceňování svých podřízených podceňovat, protože je to velmi důležitý faktor, který ovlivňuje pracovní výkony zaměstnanců. Dobré výkony zaměstnanců tvoří největší základ k úspěchu podniku, hlavně v mnou vybraných podnicích, kde lidský faktor je založen na úspěšnosti podniku a spokojenost zákazníků. Spokojený zaměstnanec = spokojený zákazník. Této rovnice by se každé vedení mělo držet a podle ní se řídit.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.
2. DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: Linde, 2005. 126 s. ISBN 80-902105-8-9.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
4. EGGERT, M. *Motivace. Co nutí pracovat ze všech sil*. GIPPO.2010, 144 s. (Эггерт М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе. ГИППО, 2010, 144 s.)
5. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 190 s. ISBN 80-247-1815-4.
6. KLEIBL, J., HUTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
7. КОКИНА, J.P., Шлендера *Экономия práce* P.E. 2 vydání, přepracováno a dop. – M.: Magistr, 2010. – 686 s. (Кокина Ю.П., Шлендера Экономика труда П. Э. 2-е изд., пер. и доп. - М.: Магистр, 2010. — 686 с.)
8. KRAVCHENKO, A.I. *Obecná psychologie*. Moskva 2011. 432 s. ISBN: 978-5-392-01817-8 (Кравченко А.И. Общая психология учебное пособие. – москва: Проспект, 2011. – 432 с. ISBN: 978-5-392-01817-8)
9. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004, str. 121.
10. SMIRNOVA, I.P., *Situace v podnikání: Řízení personálu*, Informatik media, 2010 – 152 s. ISBN: 978-5-9998-0006-0 (И.П. Смирнова, Бизнес – кейсы: управление персоналом, Информатик Медиа, 2010 – 152 с. ISBN: 978-5-9998-0006-0)
11. ŠTIKAR, J. a kol., *Psychologie ve světě práce*, Praha: Karolinum, 2003. 81 s. ISBN 80-246-0448-5.
12. URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

## Internetové zdroje

1. Salon Magdalena. [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.salonmagdalena.cz/>
2. Neo Professional. [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: [www.salonneo.ru/](http://www.salonneo.ru/)

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Odpovídá současné zaměstnání představám.....	32
Graf č. 2: Důvod záporné představy .....	33
Graf č. 3: Doporučení zaměstnavatele .....	33
Graf č. 4: Spokojenost s pracovním prostředím .....	34
Graf č. 5: Podmínky práce .....	35
Graf č. 6: Pracovní motivace .....	36
Graf č. 7: Největší motivace .....	36
Graf č. 8: Návrhy na změny v odměňování za dobře vykonanou práci.....	37
Graf č. 9: Strach ze ztráty zaměstnání .....	38
Graf č. 10: Nedostatečné oceňování .....	39
Graf č. 11: Dostačující motivace na zlepšení pracovních výkonů.....	40
Graf č. 12: Styl komunikace s nadřízeným.....	41
Graf č. 13: Pochvala od nadřízených v přítomnosti jiných osob .....	42
Graf č. 14: Délka dojíždění do práce .....	43

Graf č. 15: Hodnocení motivace .....	43
Graf č. 16: Pohlaví zaměstnaných .....	44
Graf č. 17: Věk.....	45
Graf č. 18: Stáž v oboru .....	45
Graf č. 19: Dokončené vzdělání .....	46
Graf č. 20: Rodinný stav .....	46

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK: MOTIVAČNÍ FAKTORY JAKO NÁSTROJ VEDENÍ LIDÍ – POROVNÁNÍ KOSMETICKÝCH SALÓNŮ V PRAZE A VE VORONĚŽI

### 1. Odpovídá současné zaměstnání Vaším představám?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

### 2. Pokud ne, v čem se Vaše představa o ideálním zaměstnání liší od skutečnosti?

---

### 3. Doporučil/a byste Vaši firmu jako dobrého zaměstnavatele?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

### 4. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

### 5. Jsou podmínky práce vyhovující?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

### 6. Jste dostatečně motivován/a v práci?

Ano   Spíše ano   Spíše ne   Ne

### 7. Čím jste nejvíc motivován/a?

Finančním ohodnocením   Bonusy a benefity   Pochvalou   Jiné

### 8. Co byste změnil/a ve způsobech odměňování za dobře vykonanou práci?

---

**9. Máte strach, že tuto práci ztratíte?**

Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

**10. Máte pocit, že vedení salonu Vás nedostatečně oceňuje?**

Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

**11. Máte dostatek motivace pro zvýšení pracovních výkonů?**

Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

**12. Vyhovuje Vám styl komunikace s nadřízenými?**

Ano    Spíše ano    Spíše ne    NE

**13. Pochválí Vás nadřízený v přítomnosti ostatních?**

Ano    Spíše ano    Spíše ne    NE

**14. Kolik Vám trvá cesta z domu do práce?**

5 minut, dojdu i pěšky    30 minut až hodina    víc, než jedna hodina

**15. Ohodnoťte, prosím, stupnici od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) motivační program (způsob) ve Vašem podniku?**

---

<b>16. Pohlaví</b>		Muž	žena
<b>17. Věk</b>	18-30	31-50	51-65
<b>18. Stáž práce v daném oboru</b>	1-5 let	6-10 let	11 let a více
<b>19. Stupeň dokončeného vzdělání</b>	SŠ	Odborná škola	VŠ
<b>20. Rodinný stav</b>	Svobodný/á	Vdaná/ ženatý	Jiné