

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Vojtěch Kaluža

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vojtěch Kaluža

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající motivační mechanismus ve vybraném podnikatelském subjektu a navrhnout efektivnější řešení.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části. Literární rešerše zpracovává teoretická východiska pomocí odborné literatury. V praktické části je vyhodnocena stávající situace na základě dotazníkového šetření. Ze zjištěných dat jsou navrženy změny této problematiky.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Motivace, teorie motivace, management, řízení, podnik

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J E. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.

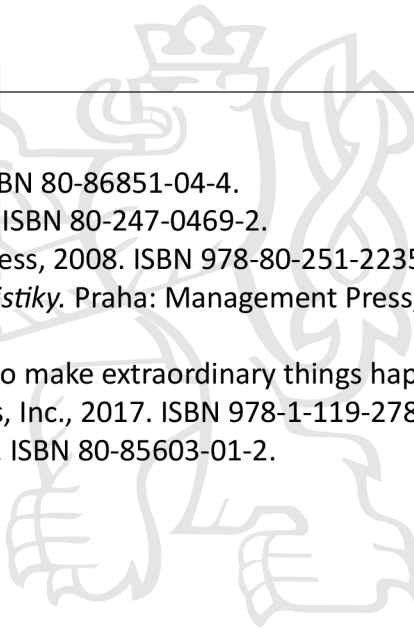
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUZES, J M., POSNER, B Z. *The leadership challenge : how to make extraordinary things happen in organizations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1-119-27896-2.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.



Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 11.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení mé práce, poskytnuté rady a čas. Zároveň bych rád poděkoval zaměstnancům a vedení společnosti RTB Media s.r.o., kteří věnovali svůj čas k vyplnění dotazníkového šetření a poskytli klíčové informace k vypracování mé práce.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivačního mechanismu v řízení podniku. Problematika motivačního systému je klíčová pro dosažení co nejvyšší efektivity zaměstnanců a pro hladký chod celého systému podniku. Cílem této práce je analýza motivačního mechanismu a taktik ve společnosti RTB Media s.r.o.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části se práce zaměřuje na vymezení základních pojmů a myšlenek spojených s tématem. Poznatky uvedené v této části byly čerpány z odborné literatury odpovídající tématu studie. Praktická část je pak zaměřena na analýzu motivačního mechanismu, v již výše zmíněné společnosti RTB Media s.r.o. Analýza byla provedena formou dotazníkového šetření. Získaná data jsou následně rozebrána a zhodnocena.

Klíčová slova: motivace, motivační proces, teorie motivace, management, řízení

Motivational mechanism in company management system

Abstract

This Bachelor thesis deals with the topic of motivational mechanism in company management system. The issue of said topic is a major component for achieving the highest effectivity of company employees and therefore securing the best overall company performance. The main goal of this thesis is an analysis of motivational mechanism in RTB Media s.r.o. company.

The thesis is divided into theoretical and practical section. The theoretical section focuses on explanation of basic concepts and ideas related to the topic. Professional literature which also corresponds with the selected topic was used to construct this section. The practical section focuses on analysis of motivational mechanism of above mentioned company RTB Media s.r.o. The analysis has been conducted through a questionnaire survey. Collected data is then further evaluated and discussed.

Keywords: motivation, motivational mechanism, theory of motivation, management, operation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.2 Cíl práce.....	12
2.3 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Motivace	13
3.2 Motivace versus stimulace.....	15
3.3 Zdroje motivace	15
3.3.1 Potřeby	16
3.3.2 Návyky.....	16
3.3.3 Zájmy	17
3.3.4 Ideály	17
3.3.5 Hodnoty	17
3.4 Korelace motivace a výkonu	18
3.5 Základní motivační typy lidí	19
3.5.1 Objevovatelé	19
3.5.2 Usměrnovatelé	19
3.5.3 Sladčovatelé	19
3.5.4 Zpřesňovatelé.....	19
3.6 Teorie motivace.....	20
3.6.1 Teorie instrumentality.....	20
3.6.2 Teorie zaměřené na obsah.....	21
3.6.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	21
3.6.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	22
3.6.3 Teorie zaměřené na proces	23
3.6.3.1 Expektační teorie	23
3.6.3.2 Teorie cíle	24
3.6.3.3 Teorie spravedlnosti	24
3.7 Management a jeho role	25
3.7.1 Vlastnosti manažerů.....	25
3.7.2 Typy manažerů	26
3.7.3 Funkce manažerů	27
3.7.4 Proces řízení a jeho fáze	28
3.8 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	29
4 Vlastní práce.....	31

4.1	Představení společnosti RTB Media s.r.o.	31
4.2	Odměňování zaměstnanců a benefiční program společnosti	31
4.3	Řídící struktura společnosti	32
4.3	Analýza motivačního mechanismu společnosti RTB Media s.r.o.	32
4.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
5	Výsledky a diskuse	42
5.1	Osobní rozvoj zaměstnanců	42
5.2	Individuální přístup a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).....	43
5.3	Další benefity a odměny.....	44
6	Závěr.....	46
7	Seznam použitých zdrojů	47
8	Přílohy	49

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Proces motivace	13
Obrázek 2:	Rozdíl mezi motivací a stimulací	15
Obrázek 3:	Vtah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon	18
Obrázek 4:	Typy motivačního založení a odpovídající typy lidí	20
Obrázek 5:	Maslowova teorie potřeb	22
Obrázek 6:	Profil úspěšného manažera	26
Obrázek 7:	Klasifikace manažerů.....	27
Obrázek 8:	Fáze a cyklus řízení.....	28
Obrázek 9:	Řídící struktura společnosti RTB Media s.r.o.	32
Obrázek 10:	Pohlaví respondentů.....	33
Obrázek 11:	Věk respondentů	33
Obrázek 12:	Nejvyšší dosažené vzdělání	34
Obrázek 13:	Délka pracovního poměru.....	35
Obrázek 14:	Struktura zaměstnanců společnosti	35
Obrázek 15:	Spokojenost v zaměstnání.....	36
Obrázek 16:	Spokojenost s pracovní dobou	36
Obrázek 17:	Ohodnocení odvedené práce	37
Obrázek 18:	Spokojenost s motivací	38
Obrázek 19:	Nezbytnost odměn	38
Obrázek 20:	Důležitost jednotlivých odměn	39

Obrázek 21: Doporučení firmy přátelům	40
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Korelace motivace a výkonu	18
Tabulka 2: Motivující a hygienické faktory	23
Tabulka 3: Expektační teorie motivace pracovního jednání	24
Tabulka 4: Forma motivace/benefitů.....	37
Tabulka 5: Důležitost jednotlivých odměn.....	39

1 Úvod

V současnosti je kladný vztah mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem naprosto klíčový stavební prvek pro hladký chod každé společnosti. Špatné vedení lidí může mnohdy vést až k celkovému zániku firmy. Správné vedení lidí je náročná a nikdy nekončící práce, ale jeho výsledkem je vysoká efektivita firmy a její následný rozkvět. Touto komplexní problematikou se zabývá široká škála škol, studijních oborů, školení a kurzů.

Samotní zaměstnanci byli vždy důležitou součástí pracovního systému firmy nebo podniku, a s nástupem modernizace technologií (zvýšené množství a kvalita dat pro zpracování) se jejich důležitost ještě více upevnila. Právě tato změna také vyvolala vývoj nové filozofie a teorie o tom, jak zaměstnance společnosti namotivovat k ještě lepším výkonům. Díky tomu se v dnešní době může stát, že zaměstnavatel přijme méně zkušeného jedince a sám si jej pak správně zvolenou motivací dál „tvaruje“ dle vlastních potřeb.

Zkušení manažeři v tomto oboru vědí, že proces motivace bývá často běh na dlouhou trať a může být i více finančně náročný, než kdyby se rozhodli přijmout úplně nového zaměstnance. Je nutné si však uvědomit, že odměna jednoho zaměstnance za dobrou práci může sloužit jako kladný příklad pro zaměstnance ostatní, kteří následně také zvýší kvalitu odvedené práce. Pro manažery je pak důležité přesně znát požadavky a potřeby svých podřízených a najít k nim správná řešení. Pokud zaměstnanci uvidí, že byla jejich kvalitně odvedená práce po zásluze odměněna, budou se i oni sami chtít zlepšovat a zvyšovat svou produktivitu, a tudíž zvyšovat hodnotu společnosti ve které jsou zaměstnáni.

Zde však balancujeme na velmi tenké hranici, kde se na jedné straně nachází motivace nedostatečná a na druhé straně motivace přílišná. Vystává nám tedy jednoznačně velmi důležitá otázka. Jak zaměstnance správně a přesně motivovat?

2 Cíl práce a metodika

2.2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza a hodnocení stávajícího motivačního mechanismu v řízení společnosti RTB Media s.r.o., dále pak odhalení jakýchkoliv nedostatků a návrh strategie k jejich vylepšení, bude-li třeba.

Cílem teoretické části je rozbor sekundárních dat, které byly získány studiem odborné literatury, a to hlavně takové, která je úzce spjata s tématy jako jsou motivace zaměstnanců a jejich řízení.

Praktická část cílí na získání dat spojených se spokojeností zaměstnanců společnosti RTB Media s.r.o. s jejich motivací. Na základě těchto získaných informací je následně navrženo řešení objevených chyb a nedostatků v motivačním mechanismu společnosti, a to za účelem zlepšení celkové efektivity chodu firmy.

2.3 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou jako zdroje informací použity odborné publikace, a s jejich pomocí jsou vysvětleny fundamentální pojmy spojené s procesem motivace.

V praktické části je představena samotná společnost RTB Media s.r.o. Informace o společnosti byly shromážděny za pomoci veřejně dostupných materiálů, i některých interních zdrojů. Následně je za pomoci dotazníkového šetření zanalyzována stávající situace ve firmě. Sestavení a použitelnost dotazníku byla zkontrolována s HR & Office manažerem firmy. Následně byl dotazník rozeslán všem zaměstnancům firmy a jejich odpovědi jsou v závěru práce rozebrány a vyhodnoceny.

3 Teoretická východiska

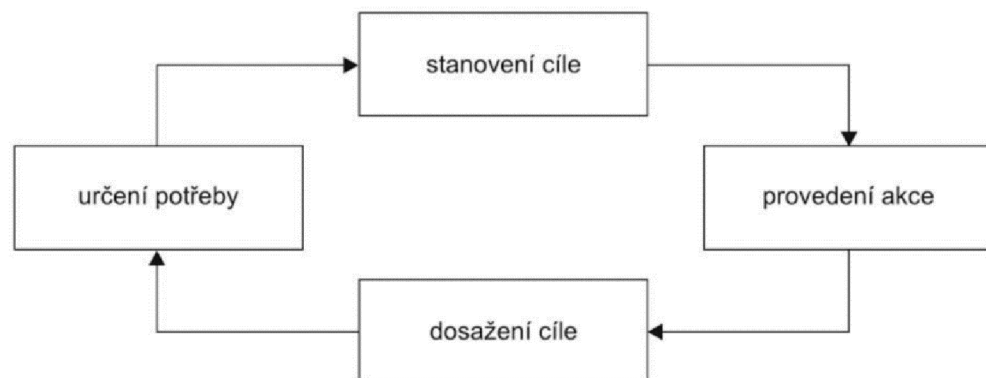
3.1 Motivace

Pojem motiv pochází z latinského slova **movere** – hýbat se, pohybovat se. Od tohoto pojmu můžeme dále odvodit slovo motivace. Motiv a motivace jsou tedy společně jakési hnací motory, které nás ženou kupředu. Za znaky úspěšné motivace můžeme považovat odhodlanost, energii, pracovní nasazení a cílevědomost (Adair, 2004).

Motivace zahrnuje určitý psychologický proces aktivující skupinu hnacích sil. Ty poté určují chování a aktivitu daného jedince. Tyto aktivity a chování vedou k dosažení cílů a tím naplnění potřeb jedince. Dá se tedy říct, že daný jedinec má vůli něčeho dosáhnout (Armstrong, 2015).

Samotný proces motivace je nejprve iniciován vědomým nebo nevědomým nalezením neuspokojených potřeb. Ty pak utvářejí nutkání dosáhnout jejich uspokojení. Za účelem vyřešení těchto problémů jsou pak stanoveny odpovídající cíle a cesty, které povedou k naplnění těchto potřeb a následně i uspokojení jedince. Pokud se danému jedinci dostane uspokojení, dá se předpokládat, že tento postup zopakuje i v budoucnu (Armstrong, 1999).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (1999)

Bělohlávek (2005) ve své knize uvádí tyto typy motivů:

- **Peníze** jsou významný motiv většiny lidí. Někteří jedinci jsou ochotni kvůli tomuto motivu udělat téměř vše. Motivace jedinců tímto způsobem je velmi účinná, má-li společnost dostatečné prostředky.
- **Osobní postavení** – u každého jedince v postavení vedoucího pracovníka by se alespoň do určité míry měla projevit potřeba vést lidi, řídit a rozhodovat. Pocit uspokojení a hrdosti se zde dostaví po úspěšném dosažení cíle, ale i při zlepšení svého vlastního postavení ve společnosti. Objevuje se však zde nebezpečí zalíbení v přílišné moci a snaha o dosažení svých cílů lstí, nikoliv poctivou prací.
- **Pracovní výsledky** jsou důležitou součástí motivace každé společnosti. Zde je klíčová skutečnost, že zaměstnanci mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout. Tito zaměstnanci jsou také velmi soutěživí a pocit uspokojení nastává, pokud jsou lepší než ostatní. Pokud nejsou lepší, dělají vše proto, aby byli.
- **Přátelství** vyniká na pracovištích s dobrou a produktivní atmosférou. Zde nacházíme zaměstnance, pro které není důležité finanční ohodnocení, ale naopak dobré vztahy s jejich kolegy. Tito lidé bývají méně soutěživí. Problémy řeší spíše skrze kompromisy, nebo raději ustoupí.
- **Jistota.** Zaměstnanci, kteří se vyznačují zaměřením na jistotu, nemají vysoké ambice a celkově neradi riskují. K jejich uspokojení stačí málo, ale i to málo musí mít jisté. Nemají problém následovat předpisy a pravidla.
- **Odbornost** je velmi důležitá pro zaměstnance, kteří se chtějí ve své profesi dále rozvíjet. Pro tento typ lidí je práce jejich posláním a představa, že by se zabývali něčím jiným, nepřichází v úvahu.
- **Samostatnost** preferují zaměstnanci, kteří nemají rádi nadřízené. Rozhodování provádějí nejraději sami. Pokud se někdo z kolegů snaží vložit svůj názor do jejich práce, často jej ignorují a udělají to po svém.
- **Tvořivost** neboli kreativita je nutkání tvořit. Zaměstnanci, kteří jsou hnáni ku předu tvořivostí pociťují potřebu vymýšlet nové věci, postupy, design a další.

Pokud je naším hlavním úkolem dobře a efektivně motivovat zaměstnance, je klíčové určit jejich dominantní motivy (Bělohlávek, 2005).

Schopnost efektivně motivovat zaměstnance je jedním z nejdůležitějších úkolů každé společnosti a pracovníků na vedoucích pozicích. Splnit tento úkol ale často bývá velmi těžké.

Některé lidi totiž motivovat téměř nelze. Těchto případů bývá velmi málo, ale pokud se s nimi vedoucí pracovník setká, doporučuje se s takovou osobou co nejrychleji rozejít. Pokud se v pracovní skupině nedaří motivovat většinu lidí, dá se předpokládat, že je chyba na straně právě vedoucího pracovníka (Urban, 2017).

3.2 Motivace versus stimulace

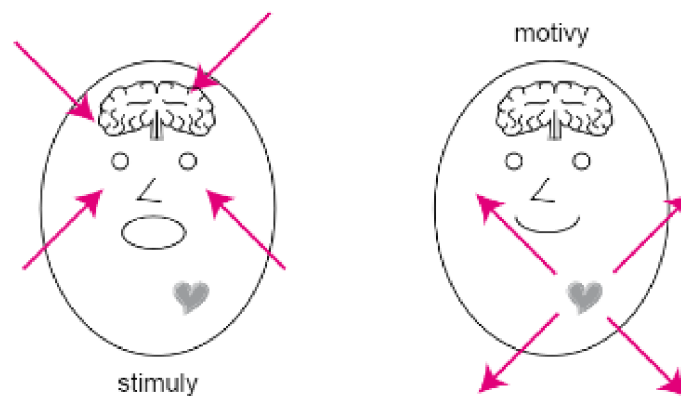
Úkoly jsou plněny pod vlivem buď vnějších podnětů tzv. stimulů, nebo vnitřních podnětů tzv. motivů. Oba tyto podněty pak mohou působit zároveň a navzájem se podporovat.

Využití vnějších podnětů (stimulů) má výhodu jednoduchosti. Pokud je zaměstnanci kontinuálně vyplácena kompenzace za nepohodlí spojené s jeho prací, dá se předpokládat, že práce bude i nadále pokračovat. Nevýhodou je naopak, že pokud skončí přísun kompenzací, je velmi pravděpodobné, že skončí i práce.

Využití vnitřních podnětů (motivů) má naopak výhodu konsistence. V případě, že řídicí pracovník dokáže efektivně zhodnotit motivy zaměstnance, práce může pokračovat i za nepříznivých podmínek a bez získání vnějších podnětů. Zaměstnanec vykonává v tomto případě práci, ve které sám vidí smysl a baví jej. Zde je však nevýhodou nutná podrobná znalost zaměstnance za účelem správného nastavení motivů.

Na závěr můžeme tedy říct, že stimulaci jako jednodušší alternativu můžeme použít v případech, kde není nutná stálá kontrola nebo samostatný výkon (Plamínek, 2015).

Obrázek 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2015)

3.3 Zdroje motivace

Hlavní motivací lidského chování jsou zejména hlubší potřeby a hodnoty (Adair, 1993). Za účelem podrobného pochopení problematiky motivace chování lidí je nutné se zaměřit na způsob, jakým tato motivace vůbec vzniká a odkud vychází touhy a ambice zaměstnanců. Za

zdroje motivace považujeme skutečnosti, které vytváří počáteční impulz. Tyto impulzy nebo tendence mají za následek produktivní aktivity. Mezi základní zdroje motivace (impulzy) patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové tendence a ideály (Bedrnová & Nový a kol. 2002).

3.3.1 Potřeby

Z psychologického hlediska považujeme potřebu jako nutkání dosáhnout něčeho subjektivně důležitého pro daného zaměstnance. Potřeby dělíme na primární biologické a sekundární sociální (Bedrnová & Nový a kol. 2002).

- Potřeby primární biologické – zde patří biologické potřeby související se základními funkcemi lidského těla jako je hlad, žízeň, sexuální potřeby, spánek, potřeba aktivity, regulace tepla, bezpečí atd.
- Potřeby sekundární sociální – řadíme sem sociální kontakt, potřebu moci, potřebu lásky, uznání a seberealizace. (Mikuláščík, 2015) Jedním z možných způsobů utváření sekundárních potřeb je odvozením od potřeb primárních. Prostředky dříve využívané k naplnění cíle vyvolají kladnou odezvu a uspokojení jedince. Mohou se tak samy stát cílem a získat vlastní motivační hodnotu (Bedrnová & Nový a kol. 2002).

Proces naplňování potřeb se vyznačuje cyklickým charakterem. Na první pozici tohoto pomyslného karuselu se nachází napětí vyvolané zjištěním nedostatku. Díky vzniklému napětí a ambici toto napětí také utlumit pak ve druhé fázi dochází k účelnému jednání. Výsledkem je dosažení prvotního cíle. Cyklus se tak uzavírá a může začít znovu za předpokladu vzniku nového motivačního napětí (Váchal & Vochozka, 2013).

3.3.2 Návyky

Návykem se rozumí zautomatizovaná činnost spojená se situací, která vyvolala impulz pro akci. Jednoduše je můžeme charakterizovat jako naučený vzorec chování.

Jedinec reaguje specifickým způsobem na určité situace, kterým může být vystaven. Při opakování stejných nebo velmi podobných situací se pak tyto reakce opakují a automatizují. Čím více se tento jev děje, tím více si jedinec své chování utvrdí. Často pak jedinec reaguje na danou situaci téměř automaticky. Pro lidi, kteří chtějí být úspěšní ať už ve své kariéře nebo osobním životě, je klíčové utváření dobrých návyků. Ty se utváří jak výchovou v raném věku, tak i sebevýchovou ve věku pozdějším (Bedrnová & Nový a kol. 2002).

3.3.3 Zájmy

Pokud má jedinec pozitivní vztah k určitým aktivitám nebo objektům, můžeme je nazývat zájmy. Náklonost k těmto aktivitám či objektům je často spojena se schopností dosažení dobrých výsledků. To však není podmínkou, jelikož úspěšnost v rozmanitých aktivitách může být subjektivní. Rozlišujeme zájmy aktivní, pasivní, vyjádřené, manifestované, testové, inventované, dominantní a vedlejší (Mikuláščík, 2015).

Zájmu je však nespočetně mnoho a další denně přibývají s fantazií společnosti. Často užívanou klasifikací je pak Stavělův výčet druhů zájmového zaměření:

1. Zájmy poznávací
2. Zájmy etické
3. Zájmy sociální
4. Zájmy přírodní
5. Zájmy obchodní
6. Zájmy technické
7. Zájmy rukodělně materiálové
8. Zájmy výtvarné
9. Zájmy sportovní

3.3.4 Ideály

Názory představující vlastní cíle nebo skutečnosti zaměstnanců, kterých se snaží dosáhnout se nazývají ideály. Vznikají za pomoci výchovy rodinou, autoritami nebo i samotnou společností a okruhem lidí, ve kterých se jedinci nachází.

Ideály zahrnují osobnostní typy lidí, cíle v životě pracovním i osobním, ale i představy o vhodném společenském a politickém klimatu (Bedrnová & Nový a kol. 2002).

3.3.5 Hodnoty

Cíle, kterých lidé dosáhnou, uspokojují jejich potřeby a ty mají svou hodnotu (Mikuláščík, 2015). Jedním z významných zdrojů motivace je tak postupně v průběhu života každého jedince vytvořen tzv. hodnotový systém. Samotné hodnoty, které jsou součástí tohoto systému, jsou subjektivní a mohou se zaměřovat v podstatě na cokoliv. Různí se také důležitostí, kterou jedinci jednotlivým hodnotám přisuzují. Nejčastěji se v systému hodnot objevuje např. náboženství, vzdělání, společenské postavení, zdraví, děti, rodina, láska, úspěch apod.

Tato postupem času a množstvím zkušeností vytvořená hodnotová orientace klade základy pro směr, kterým se v pracovním prostředí zaměstnanci a ve společenském prostředí lidé budou ubírat (Bedrnová & Nový a kol. 2002).

3.4 Korelace motivace a výkonu

Pokud se kdekoliv snažíme dosáhnout co nejvyššího výkonu, je samozřejmé, že budeme potřebovat adekvátní motivaci. Mezi subjektivní determinanty výkonnosti zaměstnanců patří jejich motivace a schopnosti. Mezi objektivní determinanty pak řadíme pracovní podmínky, se kterými se buď musejí vypořádat, nebo mohou je využít ve svůj prospěch (Horváthová, 2016).

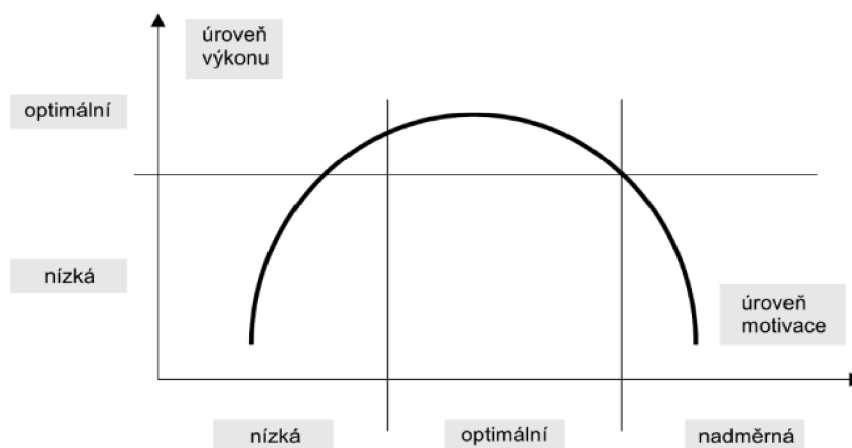
Tabulka 1: Korelace motivace a výkonu

$V = f(MSP)$			
V	M	S	P
Úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality)	Úroveň motivace (míra nutkání podat výkon)	Úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti)	Pracovní podmínky (v nejširším významu)

Zdroj: Horváthová (2016)

Mohlo by se zdát, že poměr mezi motivací a výkonem bude velmi intuitivní a bude jednoduše vysvětlitelný pomocí lineární závislosti. Čím větší motivace, tím větší výkon. Bohužel ale i přílišná motivace vede ke snížení výkonnosti. V těchto případech se v jedinci při přílišné motivaci buduje nezvládnutelné napětí, které nakonec vede k selhání daného úkolu. Tuto skutečnost popisuje Yerkes-Dodsonův zákon (Pauknerová, 2012).

Obrázek 3: Vtah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Pauknerová (2012)

3.5 Základní motivační typy lidí

Plamínek (2015) ve své knize poukazuje na čtyři základní typy lidí dle vyhraněnosti jejich osobnosti. Popisuje, jak je správně rozpoznat, jak je motivovat a také jak s jednotlivými typy jednat.

3.5.1 Objevovatelé

Objevovatelé jsou lidé vyznačující se dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. Jsou velmi nezávislí a samostatní. Rádi překonávají překážky a výzvy. Jejich soupeřem jsou oni sami, a jejich cesta za nalezením a překonáním nových překážek nikdy nekončí. Svět kolem sebe vnímají jako soubor problémů, které je třeba vyřešit. Tento typ lidí bývá netrpělivý, chtivý informací a nemají rádi autority (Plamínek, 2015).

3.5.2 Usměrnovatelé

Tento typ lidí se vyznačuje kombinací dynamických preferencí a zaměřením na efektivitu. Díky dynamické složce se nebojí riskovat a zaměření na efektivitu je pro ně užitečné z hlediska řízení lidských zdrojů. Uspokojuje je, pokud mají vliv na druhé lidi. Jsou velmi citliví na hierarchické uspořádání společnosti. Usměrnovatelé jsou rádi středem společnosti a libují si ve vyprávění vtipů. Terčem vtipu však nesmějí být oni sami. Díky všem těmto okolnostem jsou přirozenými vůdci (Plamínek, 2015).

3.5.3 Sladovatelé

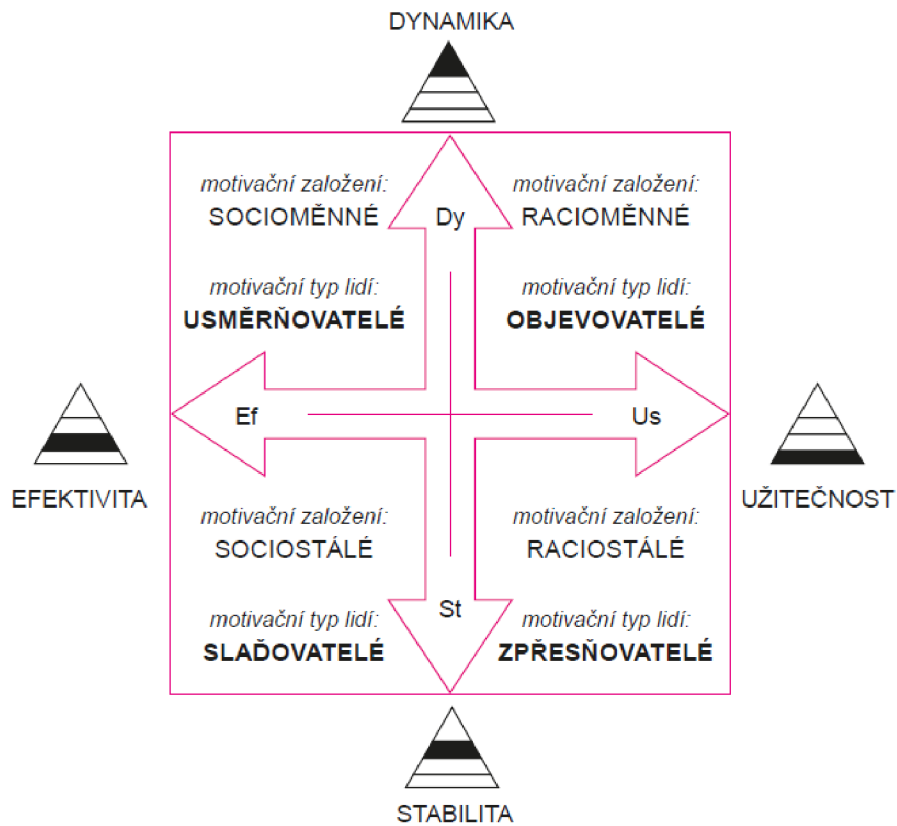
Hlavním zaměřením těchto lidí je stabilita a efektivita. Vše se točí okolo lidí, jejich pocitů a spokojenosti. Na rozdíl od usměrnovatelů není důležitá vertikální hierarchie, ale spíše horizontální rozměr. Není důležité, kdo je výše a kdo níže, ale ptají se na otázky – kdo s kým, proč a jak. Sladovatelé jsou velmi empatičtí tvorové a dokáží vytvářet komunikační sítě, které pak přenáší kvanta důležitých informací. Často se stává, že očekávají vstřícné chování i od ostatních a jsou pak zklamáni, když se jim nedostane stejného jednání (Plamínek, 2015).

3.5.4 Zpřesňovatelé

Soustředí se na užitečnost a stabilitu. Tento typ lidí je pečlivý, spolehlivý a přísný na sebe i své okolí. Preferují kolem sebe pořádek jak v životě pracovním, tak i osobním. Velmi

důležité jsou pro ně normy a pravidla. Mají rádi čísla a jsou velmi analytičtí. Ačkoliv se dokážou naučit efektivně komunikovat s ostatními, není to něco, co by vyhledávali. Je to nenápadná součást společnosti, za to však velmi užitečná (Plamínek, 2015).

Obrázek 4: Typy motivačního založení a odpovídající typy lidí



Zdroj: Plamínek (2015)

3.6 Teorie motivace

Pro důkladnější pochopení, co vlastně motivace je, jak a proč se lidé kvůli určitému způsobu motivace chovají, bylo toto pole zkoumáno a popsáno několika teoriemi. Tyto teorie také vytváří jakousi berličku pro všechny zaměstnavatele a řídicí pracovníky pro maximální využití potenciálu jejich zaměstnanců.

Mezi teorie s nejvyšší účinností patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2007).

3.6.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality předpokládá, že pokud provedeme nějakou akci, musí vést k nějaké reakci. Můžeme říct, že zaměstnanci jsou motivováni k práci úměrnými odměnami

nebo tresty. Zaměstnanci tedy pracují pouze pro peníze. I přesto, že tento systém nerespektuje množství lidských, je dodnes hojně používán. Tato teorie vychází z Taylorových metod vědeckého řízení z roku 1911 (Armstrong, 2007).

3.6.2 Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie je také známá pod názvem teorie potřeb. Nejprve ji popsal americký psycholog Abraham Maslow (1954) a zároveň vytvořil koncepci hierarchie potřeb. Další americký psycholog Frederick Herzberg (1957) pak vytvořil již dobře známý dvoufázový model.

Obecně tyto teorie tvrdí, že motivace vychází z neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vyvolávají vnitřní napětí, které vyvolá nutkání je následnou reakcí uvolnit. Aby znovu nastal stav rovnováhy, je třeba identifikovat cílovou potřebu, a zvolit správný postup, který podvede k její uspokojení. Váha jednotlivých potřeb je pak určena výchovou a životními zkušenostmi jedince (Armstrong, 2007).

3.6.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

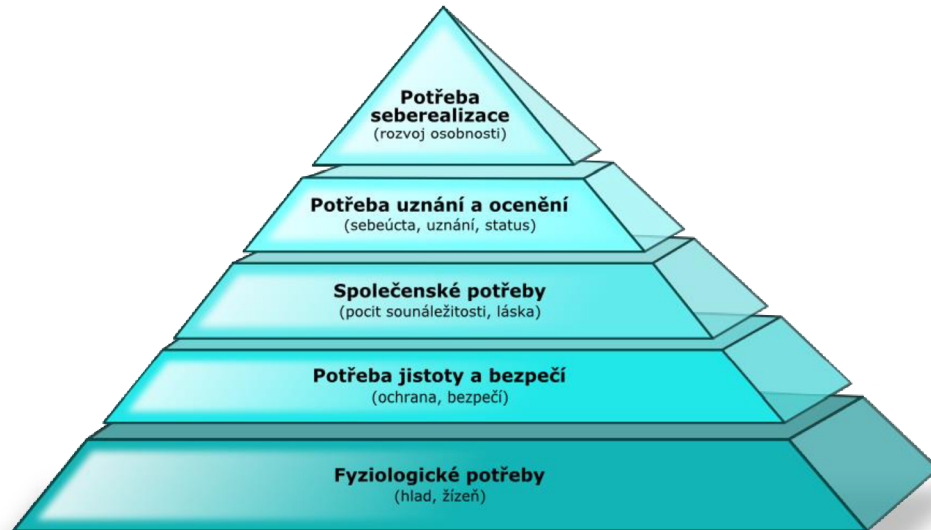
Americký psycholog Abraham Maslow (1954) již před více než půl stoletím popsal základní typy potřeb a seřadil je do pěti hierarchických úrovní. Tato teorie byla několikrát upravena pozdějšími autory, ale její základní struktura obstála dodnes (Tureckiová, 2004).

Dělení jednotlivých úrovní potřeb:

1. **Fyziologické potřeby** – patří sem základní potřeby pro přežití jedince jako je potrava, voda, kyslík, ale i plat nebo pracovní podmínky.
2. **Jistota a bezpečí** – k těmto potřebám patří ochrana proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. **Společenské potřeby** – mezi společenské potřeby patří lidské vztahy, pocit, že člověk někam patří, láska apod.
4. **Potřeby uznání** – být respektován ostatními, mít vysokou sebeúctu a být uznáván druhými.
5. **Potřeba seberealizace** – tady pozorujeme hlavně úsilí o rozvoj osobních schopností a realizování toho, že se z daného jedince stane svá nejlepší verze (Kotler & Keller, 2007).

Postup uspokojení pak začíná hierarchicky od nižší potřeby, a po její naplnění se pozornost posouvá k potřebě na vyšším stupni (Armstrong, 2007).

Obrázek 5: Maslowova teorie potřeb



Zdroj - <https://prezentace.halek.info/ZMNG-C08/06/26>

3.6.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

V rámci výzkumu v 50. letech prováděného v Pittsburgu na tamějších účetních a inženýrech byly americkým psychologem Frederickem Herzbergem a jeho kolegy zjištěny dvě skupiny faktorů pracovní motivace. Tato teorie rovněž bývá nazývána teorií motivačně hygienickou. Je založena na dvou opozičních předpokladech potřeb. Jedinec se snaží díky svým lidským a živočišným pudům vyhnout bolesti způsobené řešením problémů, a na druhé straně stojí v opozici nutkání se sám zlepšovat právě procesem řešení těchto problémů.

Patří sem skupina faktorů vnějších, hygienických (tzv. *dissatisfiers*) a na druhé straně stojí faktory vnitřní, motivátory tzv. *satisfiers* (Bedrnová & Nový a kol. 2002).

- 1. Faktory vnější (hygienické)** – tyto faktory mají negativní vliv na motivaci zaměstnanců a jsou tedy nazývány dissatisfactory. Popisují prostředí a pracovní podmínky, ve kterých se zaměstnanci nachází. Jejich hlavním úkolem je předejít nespokojenosti zaměstnanců.
- 2. Faktory vnitřní (motivátory)** – motivátory nebo také satisfactory motivují jedince k vyššímu výkonu a celkovému vydanému úsilí pozitivním způsobem (Armstrong, 2007).

Tabulka 2: Motivující a hygienické faktory

Faktory vnitřní (motivující)	Faktory vnější (hygienické)
Úspěch	Pracovní řády, směrnice
Uznání	Technické vedení
Povýšení	Pracovní podmínky
Samotná práce	Vztahy k nadřízeným
Osobní růst	Vztahy se spolupracovníky
Odpovědnost	Osobní život
Samostatnost	Výdělek

Zdroj: Srpová & Řehoř (2010)

3.6.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces pozorují a pracují hlavně se silami, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Nazývají se také teorie kognitivní (poznávací). Říkají nám, jak zaměstnanci vnímají své pracovní podmínky a prostředí, a jak na tyto podmínky reagují. Tyto teorie jsou považovány za užitečnější než teorie potřeb, jelikož jejich výstupem jsou mnohem přesnější data a postupy, jak správně motivovat.

Mezi tyto teorie patří očekávání – expektační teorie, dosahování cílů – teorie cíle a pocity spravedlnosti – teorie spravedlnosti (Armstrong, 2007).

3.6.3.1 Expektační teorie

Tvůrcem této teorie je americký profesor Victor Harold Vroom. Je jedním z nejvýznamnějších představitelů psychologie pracovního jednání a motivace (Bedrnová & Nový a kol. 2002). Dle této teorie vede jedině přesvědčení, že jeho činy povedou k určitému výsledku. Tyto očekávání jsou pak ovlivněna předchozí výchovou a zkušenostmi. Dále byla tato myšlenka rozvedena Porterem a Lawlerem (1968), kteří vytvořili model výskytu dvou faktorů popisujících úsilí vložené do práce:

- Odměna zaměstnanců do míry, která uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
- Vyhlídka, že pracovní výsledky jsou úměrné jeho úsilí a jak tyto výsledky vnímá.

Se zvyšující se hodnotou odměn za provedenou práci a zvyšující se pravděpodobností závislosti získání těchto odměn na vydaném úsilí se tedy musí zvyšovat i finálně vydané úsilí.

Samotné úsilí však mnohdy nestačí. Klíčový je zde fakt, že vynaložené úsilí musí být efektivní (Armstrong, 2007).

Bedrnová & Nový a kol. (2002) popisují expektační teorii motivace pracovního jednání také formálně:

Tabulka 3: Expektační teorie motivace pracovního jednání

$M = f (V \cdot E)$		
M	V	E
Úroveň motivace	Valence neboli subjektivní hodnota výsledku jednání.	Expektance, subjektivní očekávání, že naše pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

Zdroj: Bedrnová & Nový a kol. (2002)

3.6.3.2 Teorie cíle

Američtí psychologové Gary Latham a Edwin Locke (1979) popsali tuto teorii jako skutečnost, že motivace i výkon budou vyšší, pokud budou zaměstnancům přesně stanoveny jejich cíle. Tyto cíle mohou být náročné, ale zároveň musí být přijatelné. Klíčová je zde účast zaměstnanců na plánování cílů. Náročnější cíle musí být důkladně naplánovány a projednány, a to i nadřízenými na vyšších postech. Velmi důležitá je zde také zpětná vazba (Armstrong, 2007).

3.6.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se ve svém jádru zaměřuje na to, jak lidé nebo zaměstnanci reagují a vnímají způsob, jakým se s nimi jedná na rozdíl od jejich kolegů či vrstevníků. V tomto případě spravedlivé jednání vypadá tak, že se ve skupinách a mezi nimi zachází se všemi jedinci stejně.

Nejprve tuto teorii rozvedl John Adams (1965), kdy popsal dvě formy spravedlnosti. Distributivní spravedlnost, která popisuje, jak se lidé cítí v důsledku odměn za svou práci v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se zabývá vnímáním postupů využívaných podnikem. Tyler a Bies (1990) pak popisují pět faktorů, které ovlivňují vnímání procedurální spravedlnosti:

1. Úměrné zvažování pracovního stanoviska
2. Potlačení osobní předpojatosti k pracovníkům
3. Důsledné a stejné uplatňování podmínek u všech zaměstnanců
4. Včasná zpětná vazba ve spojení s důležitými rozhodnutími
5. Přiměřené vysvětlení učiněných rozhodnutí

V zásadě nám teorie říká, že pokud bude se zaměstnanci zacházeno spravedlivě, budou i lépe motivováni. Pokud se jim této spravedlivosti nedostane, nastane pravý opak motivace, tedy demotivace. I když tato teorie popisuje pouze jeden prvek procesu motivace, můžeme říct, že je z hlediska morálky naprosto klíčový (Armstrong, 2007).

3.7 Management a jeho role

Řízení neboli management je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Nutnost existence tohoto oboru nastala v momentě, kdy se lidé začali slučovat do skupin. Díky tomu se pak zájmy a činnosti jednotlivých členů uskupení staly jeho součástí a byla potřeba zajistit větší koordinovanost. Důsledkem tohoto jednání byl poté vznik manažerů – jedinců speciálně zaměřených na koordinaci činností a členů ve skupinách (Cejthamr & Dědina, 2010).

3.7.1 Vlastnosti manažerů

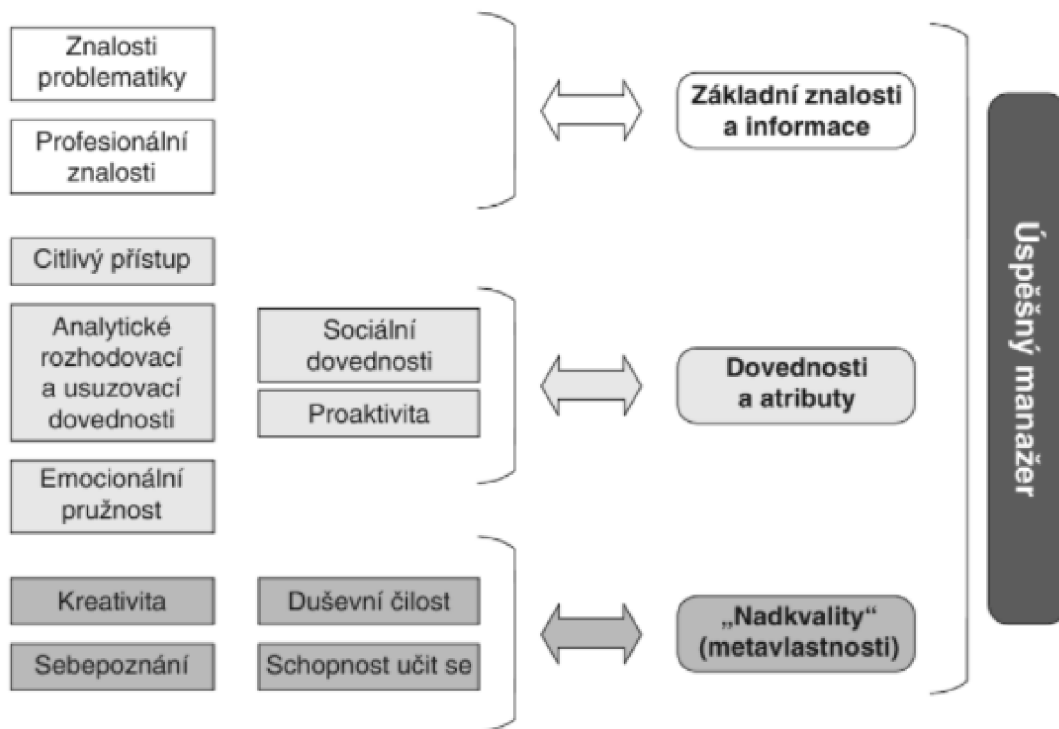
Náplní práce manažerů je v první řadě komunikace. Prostřednictvím komunikace následně rozhoduje, motivuje a řídí. Tyto procesy jsou realizovány na základě teoretických znalostí a zkušeností jednotlivých manažerů (Mikuláščík, 2015).

Aby však celkový proces managementu a řízení ve firmách probíhal hladce a s co největší efektivitou, je nezbytné, aby jejich manažeři disponovali kombinací klíčových vlastností. Mezi tyto vlastnosti patří **technické znalosti**, **koncepční schopnosti** a v neposlední řadě **společenské a lidské faktory**.

- **Technické znalosti** – klíčové pro zaškolení podřízených zaměstnanců a jejich řízení.
- **Koncepční schopnosti** – nutné pro komplexní pohled na operace v organizaci, včetně dopadu na životní prostředí. Dalším komponentem je zde schopnost přijímat rozhodnutí.
- **Společenské a lidské faktory** – tyto faktory se projevují v mezilidských vztazích na pracovišti. Manažeři by měli v rámci této vlastnosti umět efektivně využívat lidské zdroje.

Do tří skupin s celkem jedenácti vlastnostmi rozčlenili tuto problematiku autoři Pedler, Burgoyne a Boydell (viz. obrázek 6). Toto členění vytvořili na základě vlastních výzkumů (Cejthamr & Dědina, 2010).

Obrázek 6: Profil úspěšného manažera



Zdroj: Cejthamr & Dědina (2010)

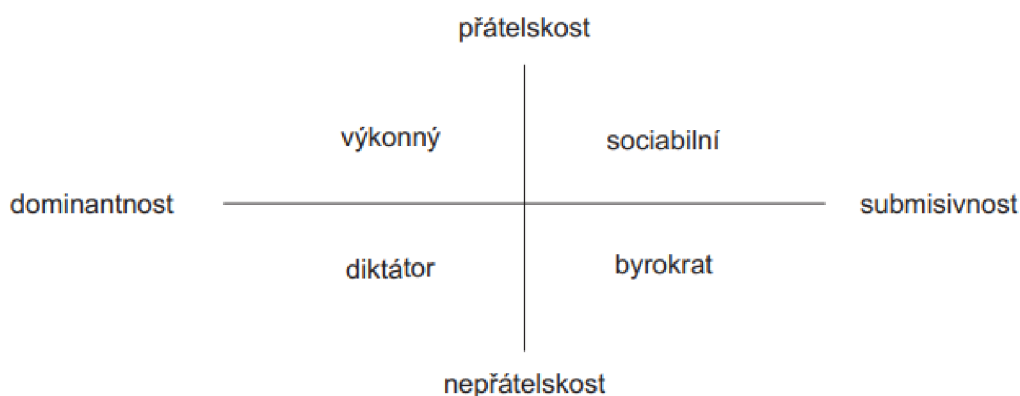
3.7.2 Typy manažerů

Dle Mikuláščíka (2015) se jednotlivé osobnosti manažerů dělí do čtyř základních kvadrantů a z těch je pak možné určit čtyři základní typy:

- 1. Výkonný typ** – je dominantní, asertivní, ale respektuje své okolí. Klade vysoké požadavky jak na sebe, tak na své okolí. Nezajímá ho moc a jedná tedy proto férově a na rovinu. Je výborným motivátorem. Nerad s lidmi manipuluje a je pro něj důležitá objektivnost a spravedlnost.
- 2. Diktátor** – je dominantní, agresivní a nepřátelský. Je sobecký a jediné o co mu jde, je moc a peníze. Lidi kolem sebe bere jako méněcenné a očekává od nich poslušnost. Nerad přiznává své vlastní chyby a respektuje jen jedince s vyšším statutem.
- 3. Sociabilní typ** – tito manažeři jsou laskaví a jde jim o kvalitu vztahů na pracovišti. Jsou přizpůsobiví a ochotní souhlasit s návrhy. To však neznamená, že by se nechali jednoduše ovlivnit. Jsou od přírody altruisté neboli často lidem vyhoví i na úkor sebe sama. Často jim chybí objektivnost a někdy mohou být i vztahovační.

4. **Byrokrat** – tento typ manažera se vyznačuje nejistým až odtažitým chováním. Toto chování však v sobě nenesení osobního. Má rád předpisy a nerad podstupuje risk. Svým kolegům a vlastně nikomu nedůvěřuje a rád pochlebují lidem s vyšším postavením za vidinou zlepšení postavení vlastního.

Obrázek 7: Klasifikace manažerů



Zdroj: Mikuláščík (2015)

3.7.3 Funkce manažerů

Na definici slova management se díky jeho komplexnosti autoři často neshodují. Nejbližší je však synonymum *leadership*. Toto tvůrčí vedení, nebo také vůdcovství, je praktikováno zkušenými manažery pro dosažení maximální efektivity svých pracovišť. Souhrnně jsou známy jako pět praktik příkladného vedení. Tyto praktiky ověřené praxí říkají, že každý manažer nebo vůdce, který chce dosáhnout úspěchu, by měl jít příkladem, inspirovat a budovat společnou vizi budoucnosti, vytvářet a překonávat výzvy, podporovat týmovou práci a adekvátně odměnit dobře odvedenou práci jednotlivců (Kouzes & Posner, 2017).

Tyto jednotlivé praktiky a jejich užití se pak odvíjí od manažerských funkcí jako takových. Známí autoři oboru popisují základní funkce manažerů takto:

Henri Fayol vytvořil zřejmě nejstarší rozdělení manažerských funkcí:

- Plánování (*planning*)
- Organizování (*organising*)
- Příkazování (*directing*)
- Koordinace (*coordinating*)
- Kontrola (*controlling*)

Americký ekonom a filozof Peter Ferdinand Drucker uvedl jednodušší, za to však výstižnější rozdělení:

- Plánování
- Organizování
- Integrovaní (motivace a komunikace)
- Měření

H. Koontz a H. Weihrich rozdělili funkce do pěti bodů:

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmisťování pracovníků
- Vedení lidí
- Kontrola

John B. Miner vytvořil mnohem podrobnější seznam manažerských funkcí, ve kterém jsou obsaženy funkce uvedené výše, ale i další, jako například zabezpečení zdrojů nebo personální zajištění (Mikuláščík, 2015).

3.7.4 Proces řízení a jeho fáze

Proces řízení je úzce spjat s výše uvedenými manažerskými funkcemi. Označuje nikdy nekončící cyklus, jehož úkolem je zajistit dynamickou rovnováhu organizačního systému. Celkový proces řízení končí společně s koncem organizačního systému. Řídící proces se dále dělí na časovou a věcnou stránku. Časová stránka obsahuje tzv. **fáze řídicího procesu**: plánování, organizování a operativní řízení. Věcná stránka pak popisuje **cyklus řízení**, který obsahuje informace, rozhodování, realizaci a kontrolu (Hron, 2019).

Obrázek 8: Fáze a cyklus řízení



Zdroj: Hron, 2019

V každé jednotlivé fázi je obsažen cyklus řízení. Pro správné fungování těchto cyklů a fází je pak nutné provést rozhodnutí. Aby toto rozhodnutí proběhlo správně a s co největší přesností, je nutné získat primární informace. V rámci každé fáze dochází k jinému rozhodování, a je proto za potřebí získat jiné adekvátní informace. Následná realizace pak mění výsledek rozhodování ve skutečnost a pomocí objektu řízení ve výsledné chování. V závěru cyklu je uplatněna kontrola, která poskytuje subjektu řízení sekundární informaci o výsledném chování objektu řízení. Pokud bylo zjištěno jiné než cílové chování, je nutná korektura prvotního rozhodnutí (Hron, 2019).

3.8 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Parmenter (2015) popisuje *Key performance indicators (KPIs)* neboli klíčové ukazatele výkonnosti jako ty ukazatele, které jsou nejvíce kritické pro současný a budoucí úspěch společnosti. Tyto ukazatele nejsou pro společnost žádným tajemstvím. Pokud si je společnost neurčila, může za to fakt, že si o této problematice nezjistila dostatek informací, nebo se soustředí na nepodstatné faktory. Je nutné rozlišovat tzv. *result indicators* neboli ukazatele výsledku, které jsou zejména finanční a popisují výkon celé společnosti, a ukazatele výkonnosti (*performance indicators*), které měří výkon jednotlivých týmů či oddělení.

Ukazatele výkonnosti můžeme popsat sedmi základními charakteristikami:

1. **Nefinančnost** – zisk by neměl být používán jako způsob měření. V takovém případě totiž získáme ukazatele výsledku. Výkonnostní ukazatele popisují společnost na hlubší úrovni. Patří sem například počet vyrobených kusů za den, nebo návštěvnost poboček či webů.
2. **Včasnost** – ukazatele výkonnosti by měly být měřeny v co nejkratších časových úsecích. Nejčastějšími jsou měření denní, týdenní, měsíční, kvartální či roční. Při delších časových úsecích, ve kterých se měření provádí však zvyšují nepřesnost.
3. **Sledovatelnost** – všechny zavedené ukazatele výkonnosti jsou velmi důležité. Proto je potřeba aby je řídicí pracovníci neustále sledovali a regulovali.
4. **Jednoduchost** – správně vytvořený ukazatel výkonnosti by měl zaměstnancům přesně popsat, co se po nich chce a co je nutné pro dosažení cíle udělat.
5. **Týmovost** – ukazatele výkonnosti jsou zakořeněné hluboko ve společnosti a jsou tedy výsledkem mnoha aktivit pod několika různými manažery.

6. **Důležitost** – všechny ukazatele výkonnosti mají dopad jeden nebo více kritických faktorů úspěchu firmy. Pokud se ředitel, management a zaměstnanci zaměří na naplnění těchto ukazatelů, dostaví se dosažení cílů v mnoha směrech.
7. **Správnost** – ukazatele výkonnosti musí být před zařazením do procesního systému společnosti řádně otestovány. Jinými slovy je nutné se ujistit, že s jejich pomocí dosáhneme očekávaného chování.

Nesprávně zavedené KPI mohou vést k nefunkčnosti společnosti a následně ke ztrátě jejího výkonu (Parmenter, 2015).

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti RTB Media s.r.o.

Společnost RTB Media s.r.o. byla založena v roce 2013. Poprvé uvedla na trh své produkty pod značkou Niceboy® v roce 2016. Od té doby se značka úspěšně prosadila jak v České republice, tak i v zahraničí. Momentálně značka Niceboy® prodává své produkty do sedmi evropských zemí. Patří sem Česká republika, Německo, Polsko, Slovensko, Maďarsko, Slovinsko a Chorvatsko. Donedávna společnost obchodovala i s Ruskem a Běloruskem, ale tyto vztahy byly díky současné vojenské situaci zpřetrhány. Společnost se však plánuje angažovat na trzích dalších zahraničních zemí jako jsou Litva, Lotyšsko, Estonsko nebo Francie.

Značka Niceboy® nabízí širokou škálu elektroniky. Vše začalo prodejem akčních kamer a auto kamer, které zaznamenaly raketový úspěch. Jako další přišla na řadu zvuková technika. Zde se nejúspěšnějšími staly sluchátka a přenosné reproduktory. V roce 2019 byl sortiment produktů rozšířen o kategorii Niceboy ORYX, která zahrnuje nejrůznější herní elektroniku. Zde si zákazníci mohou vybrat z široké škály herních klávesnic, myší, sluchátek a dalších produktů. Nejnovějším přírůstkem do rodiny produktů se stala kategorie chytré domácnosti Niceboy ION. Tato kategorie zahrnuje produkty jako jsou chytré vysavače, žárovky, konvice a další domácí spotřebiče. Všechny chytré produkty jsou ovládány prostřednictvím aplikace na mobilním telefonu a tím nabízí ještě větší možnost autonomie a vlastního nastavení.

Strategie značky Niceboy® spočívá ve třech hlavních hodnotách. První z nich je **mladý duch**. Vyznačuje se prolomováním zábran a překvapeními. Konvence a pravidla nepřichází v úvahu. Druhou z hlavních hodnot je **styl**. Společnost klade velký důraz na design jak samotných produktů, tak i jejich obalů. Celková prezentace je pro značku klíčová. Poslední ale neméně důležitou složkou je **jednoduchost**. Život je již teď velmi komplikovaný. Není třeba si jej komplikovat více, proto je ovládání všech produktů co nejjednodušší, zároveň však užitečné.

Firma se rapidně rozrůstá nejen o nové produkty, ale také o nové kolegy a partnery. S takto rychle se rozšiřujícími obzory však vyvstávají i nové výzvy (RTB Media s.r.o., 2022).

4.2 Odměňování zaměstnanců a benefiční program společnosti

V první řadě jsou zaměstnanci hodnoceni za odvedenou práci formou měsíční mzdy. Dále mohou zaměstnanci využít systém firemních benefitů. V rámci těchto benefitů mohou zaměstnanci každoročně získat vánoční finanční bonus. Na některých oddělení podniku jsou již

nyňí zavedeny tzv. *Key Performance Indicators (KPI)* neboli klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto ukazatele umožňují měření výkonnosti zaměstnanců na základě určení cílů a sledování jejich splnění. Dalším zajímavým benefitem je možnost využití příspěvku 3500 Kč na nákup mobilního telefonu, nebo služební SIM kartu. Sportovně založení členové pracovního kolektivu si mohou zažádat o vystavení karty MultiSport. V neposlední řadě společnost pořádá za účelem sblížení kolektivu firemní večírky.

4.3 Řídící struktura společnosti

Řídící systém společnosti RTB Media s.r.o. je založen na tzv. liniové struktuře řízení. Tento systém se vyznačuje jasně vymezenou hierarchií podřízenosti a nadřízenosti. Dalšími znaky jsou schopnost rychlého rozhodování a snadná centralizace pravomocí. Na samotném vrcholu společnosti stojí její majitelé. Ing. Jiří Zima, který zastává post strategického ředitele a Mgr. Daniel Janků jako finanční ředitel. V jim podřízeném stupni hierarchie stojí pět ředitelů jednotlivých oddělení – produktového, logistického, obchodního, marketingového a skladovacího. Na tyto ředitele pak spadá odpovědnost za manažery a další členy jejich oddělení (viz. Příloha A).

4.3 Analýza motivačního mechanismu společnosti RTB Media s.r.o.

Pro získání informací o stávající spokojenosti zaměstnanců společnosti s motivačním systémem společnosti RTB Media s.r.o. byla zvolena metoda dotazníkového šetření. K sestavení dotazníku byla využita služba Google Forms. Následně byl dotazník zkontrolován a schválen HR & Office manažerem společnosti a rozeslán za pomoci firemního emailu zaměstnancům.

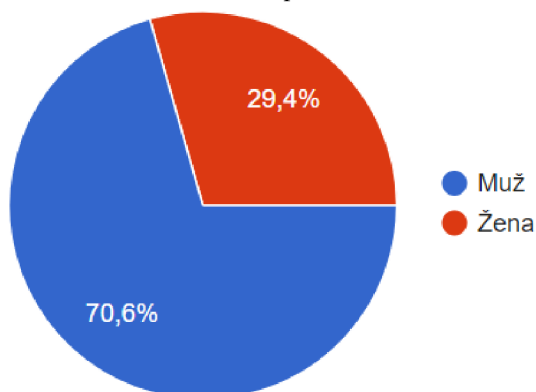
Dotazník obsahoval 15 otázek. Respondenti měli k dispozici jak otázky uzavřené, tak otázky otevřené. Právě otevřené otázky pak byly klíčové pro co nejpřesnější vyjádření zaměstnanců k tématu.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Osloveno bylo 57 zaměstnanců společnosti, z nichž se zapojilo 34. Návratnost tedy činí 59,6 %.

Otázka č.1: Pohlaví

Obrázek 10: Pohlaví respondentů

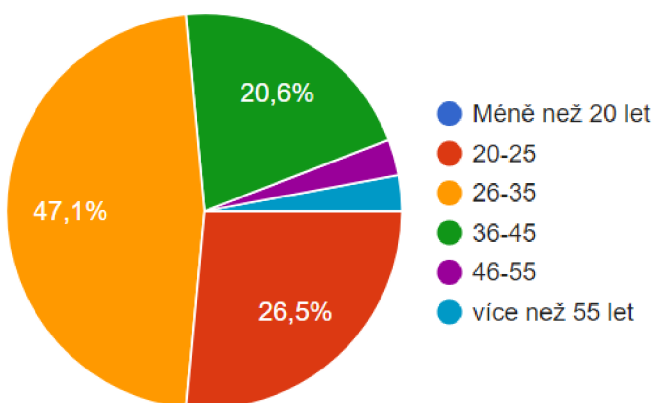


Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku číslo 10 je patrné, že z celkového počtu 34 respondentů je 10, tj. 29,4 % zástupců ženského pohlaví a 24, tj. 70,6% pohlaví mužského. Tento nepoměr je pravděpodobně způsoben větším technickým zaměřením společnosti, které přitahuje spíše zástupce mužského pohlaví.

Otázka č.2: Věk

Obrázek 11: Věk respondentů



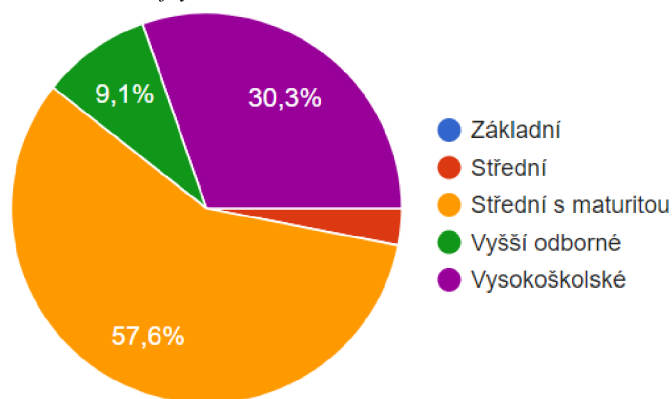
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka poukázala na to, že nejpočetnější věkovou skupinou je skupina v rozmezí 26–35 let. Tu tvoří 16 respondentů, tj. 47,1 %. Druhým nejpočetnějším věkovým rozmezím je 20–25 let. Zastoupení této skupiny ve společnosti je 26,5 %, tj. 9 respondentů. Ve věku 36–45

let je ve firmě 20,6 %, tj. 7 zaměstnanců. Možnosti odpovědi věkových rozmezí 46–55 a více než 55 let získaly každá pouze jednoho respondenta. Z informací získaných touto otázkou můžeme usoudit, že se společnost snaží obohatit pracovní kolektiv většinovým zastoupením mladších věkových skupin. Ty přispívají kreativitou a vnášejí do firemních procesů nové trendy a netradiční myšlení. Naopak zastoupení starších zaměstnanců pak do pracovního kolektivu vnášejí znalosti a zkušenosti.

Otázka č.3: Vzdělání

Obrázek 12: Nejvyšší dosažené vzdělání

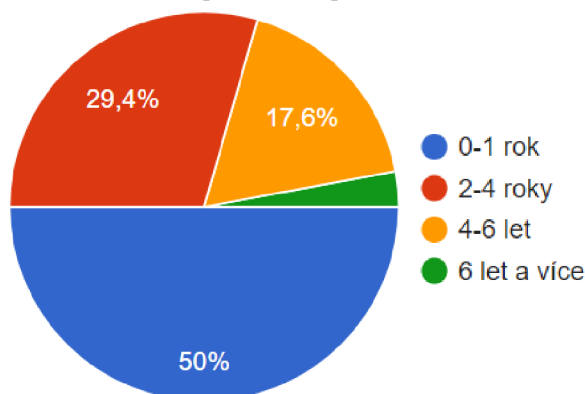


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců firmy disponuje středním vzděláním zakončeným maturitou. Jejich podíl je 57,6 %, což tvoří 19 respondentů. Počet zaměstnanců, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání je 10, neboli 30,3 %. Dvě nejmenší skupiny respondentů jsou skupiny s vyšším odborným vzděláním a středním vzděláním. Vyšší odborné vzdělání zvolilo 9,1 % respondentů a střední pouze jeden respondent. Možnost základního vzdělání nebyla zvolena ani jednou. V rámci požadavků a pracovní náplně společnosti se tedy dá předpokládat, že zaměstnanci společnosti jsou dostatečně vzděláni.

Otázka č.4: Délka pracovního poměru u firmy RTB Media s.r.o.

Obrázek 13: Délka pracovního poměru

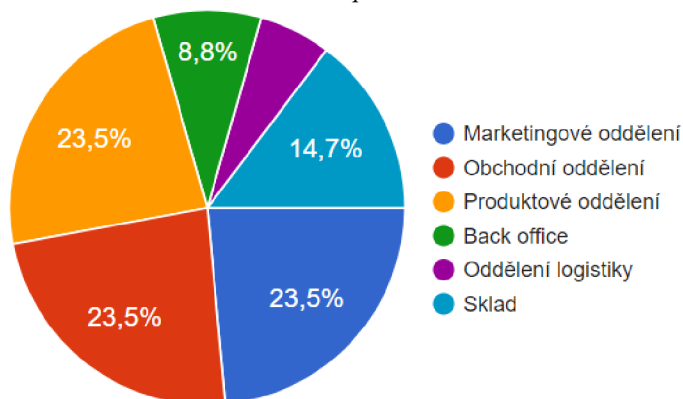


Zdroj: vlastní zpracování

Přesně polovina respondentů, tedy 17, odpověděla, že pro firmu pracuje 0–1 rok. Možnost délky pracovního poměru 2–4 roky zvolilo 29,4 % respondentů. 17,6 % respondentů uvedlo, že pro firmu pracují 4–6 let. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že je u firmy zaměstnán 6 nebo více let. Výsledek této otázky potvrzuje fakt, že se v současnosti společnost velmi rychle rozrůstá. To má za následek nábor nových zaměstnanců, a tedy nízkou dobu trvání většiny pracovních poměrů.

Otázka č.5: Na jakém oddělení společnosti pracujete?

Obrázek 14: Struktura zaměstnanců společnosti



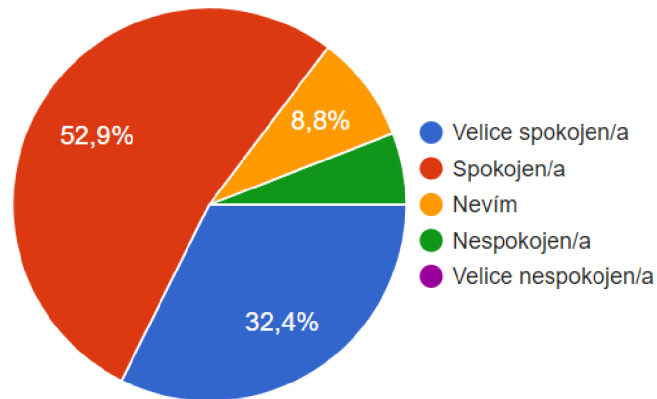
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla důležitá z důvodu co nejpřesnějšího zacílení výsledných doporučení. Produktové, obchodní a marketingové oddělení získalo stejný počet respondentů. Ke každému z nich se přihlásilo celkem 8 respondentů, což činí 23,5 %. Na firemním skladě je zaměstnáno více pracovníků, ale ne všichni disponují firemním emailovou adresou. K dotazníkovému šetření se z oddělení skladu přihlásilo 5 pracovníků, tj. 14,7 % z celkového počtu respondentů.

K oddělení Back office se přihlásili 3 zaměstnanci z celkového počtu respondentů a k oddělení logistiky 2.

Otázka č.6: Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

Obrázek 15: Spokojenost v zaměstnání

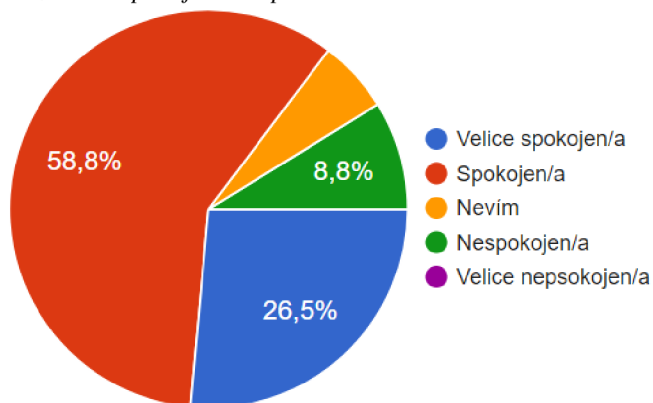


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku uvedlo 32,4 % zaměstnanců, že jsou v zaměstnání velice spokojeni. 18 zaměstnanců, což představuje 52,9 % jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Možnost nevím pak zvolili 3 zaměstnanci a pouze 2 zaměstnanci jsou ve firmě nespokojeni. Ani jeden z respondentů nevedl, že je v zaměstnání velmi nespokojen. Z obrázku je tedy patrné, že je 85,3 % pracovníků celkově spokojena ve svém zaměstnání.

Otázka č.7: Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

Obrázek 16: Spokojenost s pracovní dobou



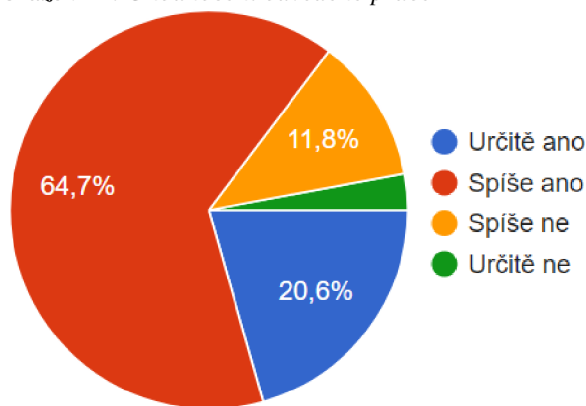
Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky vyjádřilo 26,5 % respondentů velkou spokojenost se svou pracovní dobou. Možnost spokojenosti zvolilo 20 respondentů z celkového počtu, což představuje 58,8 %. 2 respondenti uvedli, že neví, zda jsou spokojeni se svou pracovní dobou a 3 vyjádřili

nespokojenost. I zde se až na několik výjimek dá tvrdit, že je většina zaměstnanců spokojena se svou pracovní dobou.

Otázka č.8: Myslíte si, že jste za svou práci po zásluze ohodnocen/a?

Obrázek 17: Ohodnocení odvedené práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený obrázek poukazuje na to, že 20,6 % zaměstnanců je určitě za svou práci po zásluze ohodnoceno. 64,7 % respondentů uvedlo, že je se svým ohodnocením sice spokojeno, ale určitá zlepšení by byla na místě. Spíše nespokojeno je pak 11,8 % respondentů a určitě nespokojen je pouze jeden. Tento vzorek odpovědí také odpovídá spíše pozitivní náklonnosti k hodnocení zaměstnanců.

Otázka č.9: Jakou formu motivace/benefitů nejčastěji volí Váš zaměstnavatel?

Tabulka 4: Forma motivace/benefitů

Možné odpovědi	Četnost	Podíl
Prémie a bonusy	27	79,4 %
Služební elektronika	16	47,1 %
Firemní benefity	12	35,3 %
Práce z domova	11	32,4 %
Karierní růst	10	29,4 %
Verbální zpětná vazba	8	23,5 %
Možnost dalšího vzdělání	6	17,6 %
Dovolená navíc	6	17,6 %

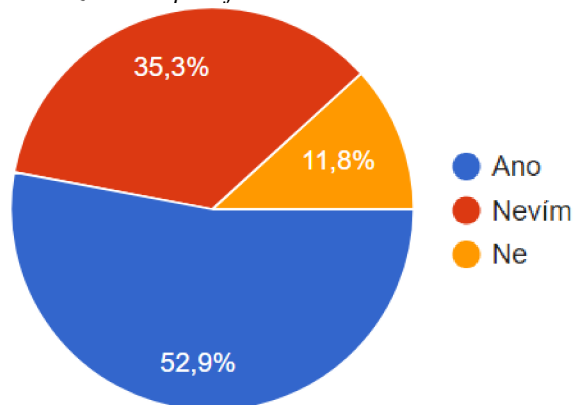
Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce týkající se formy motivace či benefitů mohli respondenti volit více možností. Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvíce voleným způsobem motivace jsou

prémie a bonusy. Tato možnost získala 79,4 % hlasů respondentů, tj 27. Následovala motivace pomocí služební elektroniky. Tu zvolilo 47,1 % respondentů. Na třetím místě se umístila možnost firemních benefitů se 35,3 % a hned za ní práce z domova s 32,4 %. Jako další možnost byl uveden karierní růst, který získal 29,4 % hlasů respondentů a verbální zpětná vazba, která získala 23,5 % hlasů. Možnosti dalšího vzdělání a dovolené navíc pak obě získaly 17,6 % hlasů.

Otázka č.10: Jste spokojeni s motivací/odměnami, které získáváte za dobře odvedenou práci?

Obrázek 18: Spokojenost s motivací

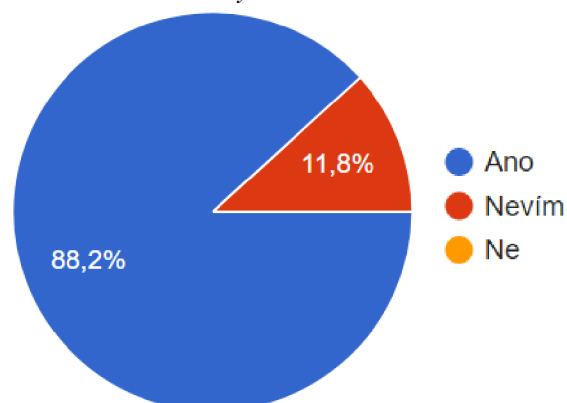


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky, zda jsou respondenti spokojeni s motivací či odměnami, které získávají jich 18, tj. 52,9 % vyjádřilo spokojenost. 35,3 % uvedlo, že neví, zda jsou s nynější motivací spokojeni. 4 respondenti pak vyjádřili nespokojenost.

Otázka č.11: Myslíte si, že je rozdávání odměn navíc za dobře odvedenou práci nezbytné pro hladký chod firmy?

Obrázek 19: Nezbytnost odměn



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že naprostá většina respondentů považuje odměny navíc za klíč k hladkému chodu společnosti. Tuto možnost zvolilo 88,2 % respondentů. 11,8 % respondentů pak uvedlo, že neví, zda jsou odměny navíc nezbytné

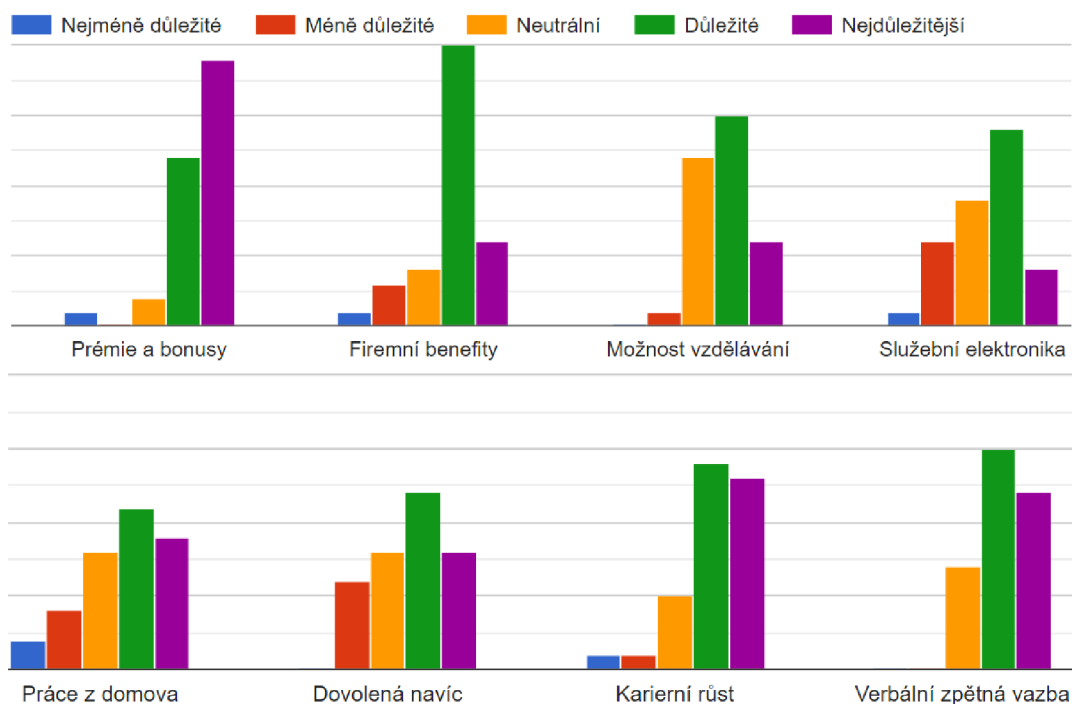
Otázka č.12: Pro dosažení podrobnějšího poznání ohodnoťte následující možnosti dle důležitosti.

Tabulka 5: Důležitost jednotlivých odměn

	Nejdůležitější (%)	Důležité (%)	Neutrální (%)	Méně důležité (%)	Nejméně důležité (%)
Prémie a bonusy	55,9	35,3	5,9	0	2,9
Firemní benefity	17,6	58,8	11,8	8,9	2,9
Možnost vzdělávání	17,6	44,1	35,3	2,9	0
Služební elektronika	11,8	41,2	26,5	17,6	2,9
Práce z domova	26,5	32,4	23,5	11,8	5,8
Dovolená navíc	23,5	35,3	23,5	17,6	0
Karierní růst	38,2	41,2	14,7	2,9	2,9
Verbální zpětná vazba	35,3	44,1	20,6	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20: Důležitost jednotlivých odměn

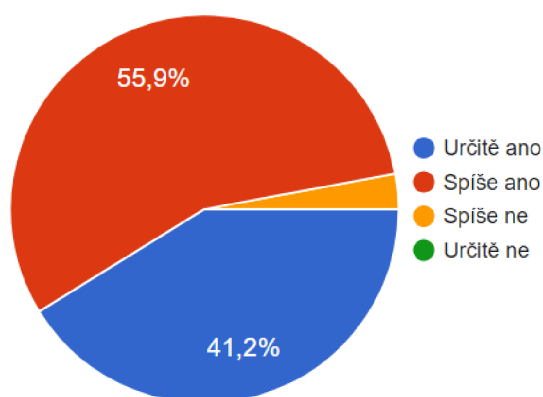


Zdroj: vlastní zpracování

Úkolem této otázky bylo zjistit subjektivní náklonnost respondentů k jednotlivým formám odměn. Za nejdůležitější formu byly vybrány prémie a bonusy. Tuto možnost zvolilo 55,9 % zaměstnanců. Další velmi důležitou formou odměn je kariérní růst. Tato možnost získala 38,2 % hlasů všech respondentů. Mezi důležité formy odměn respondenti zařadili tři možnosti. Jsou to firemní benefity, které získaly 58,8 %, možnost dalšího vzdělání a verbální zpětná vazba. Obě tyto možnosti získaly 44,1 % hlasů. Možnost dalšího vzdělávání byla znovu populární volbou v kategorii neutrální, kde získala 35,3 % celkových hlasů. Mezi méně důležité byla zařazena služební elektronika a dovolená navíc. Tyto možnosti zvolilo 17,6 % respondentů.

Otázka č.13: Doporučil/a byste svým přátelům práci ve společnosti RTB Media s.r.o.?

Obrázek 21: Doporučení firmy přátelům



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce, zda by zaměstnanci doporučili práci ve společnosti svým přátelům zvolilo 14, tj. 41,2 % respondentů možnost určitě ano. Možnost spíše ano vybralo 55,9 % respondentů. Pouze jeden respondent zvolil možnost spíše ne. Z těchto výsledků je možné usoudit, že pohled zaměstnanců na firmu je velmi pozitivní.

Otázka č.14: Napadá Vás nějaká motivace/odměna, která chybí v motivačním systému?

V první ze dvou otevřených otázek se mohli respondenti rozepsat k tématu, která forma motivace jim chybí v celkovém systému firmy. Na toto téma se vyjádřilo celkem 15 ze 34 respondentů. Ve větší míře se zde objevilo nutkání na další vzdělávání. Respondenti uvedli například jazykové kurzy, nebo i kurzy zaměřené v jejich oboru. Jako další se zde objevily firemní stravenky a penzijní připojištění zaměstnavatelem. Respondenti také volali po větší

individualizaci odměn za odvedenou práci, nebo také po postupném navyšování mzdy po určité době strávené ve firmě.

Otázka č.15: Máte nějaký vlastní nápad, co byste chtěl/a ve Vašem zaměstnání změnit?

Ve druhé otevřené otázce mohli respondenti využít svou kreativitu a vyjádřit se k širšímu tématu zlepšení v rámci společnosti. Tuto možnost využilo 12 respondentů. V rámci odpovědí se u této otázky objevovalo nejvíce zlepšení organizace práce a jejího strukturovaného zadávání. Jeden respondent pak uvedl zvýšení počtu dní práce z domova v měsíci. Z poslední otázky je tedy patrné, že respondenti volají po zlepšení procesního systému společnosti.

5 Výsledky a diskuse

Z celkového objemu nasbíraných dat je možno vyhodnotit motivační mechanismus podniku a navrhnout adekvátní opatření, která povedou k jeho zlepšení. Dle výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti RTB Media s.r.o. lze usoudit, že je většina pracovníků ve svém zaměstnání spokojena. Celkem 85,3 % všech respondentů vyjádřilo spokojenost se svým aktuálním zaměstnáním. Pouze 5,9 % respondentů pak vyjádřilo nespokojenost. Pro firmu je toto zjištění velmi dobrá zpráva, jelikož úspěch společností stojí právě na jejich zaměstnancích. Je tedy možné konstatovat, že je firma celkově dobrým zaměstnavatelem. Drtivá většina zaměstnanců je spokojená i s jejich pracovní dobou a 97,1 % respondentů by doporučilo svým přátelům ve firmě pracovat. Přispívá k tomu zde i fakt, že i když ve firmě pracuje polovina zaměstnanců kratší dobu než jeden rok, panuje v kolektivu velmi přátelská a otevřená atmosféra.

Ačkoliv 85,3 % respondentů uvedlo, že jsou za svou práci po zásluze odměněni, 14,7 % jich uvedlo, že naopak po zásluze odměněni nejsou. Ve stejném duchu pak 11,8 % všech respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni s odměnami či motivacemi, které získávají za dobře odvedenou práci. Tento podíl se na první pohled může zdát malý a nesignifikantní, ale při pohledu na celkové množství zaměstnanců v jednotlivých odděleních může mít i takto malá skupina nespokojených zaměstnanců drastický dopad na efektivitu a produktivitu těchto oddělení a následně firmy celkově. Společnosti by se tedy měly snažit toto číslo co nejvíce přiblížit nule.

Následovala sekce otevřených otázek. Zde se ukázala ambice zaměstnanců na zdokonalování svých dovedností. Častou odpovědí se stala možnost dalšího vzdělání. Hlavními podněty, na jejichž zlepšení je nutné se zaměřit se pak stala otázka individuálního přístupu, organizace práce a její strukturování, a celkové zlepšení procesního systému společnosti.

5.1 Osobní rozvoj zaměstnanců

Nejčastěji zmiňovaným podnětem v rámci první otevřené otázky se stala možnost osobního rozvoje zaměstnanců. Tuto okolnost můžeme přisoudit faktu, že 73,6 % procent zaměstnanců spadá do věkového rozmezí 20–35 let. V tomto věku se nachází jedinci na počátku své kariéry. Jsou plní ambicí a mají chuť pracovat na zlepšování svých dovedností. Je nutné také konstatovat, že velká část hlasů volajících po této možnosti přišla z řad zaměstnanců oddělení Backoffice.

Nejčastější formou osobního rozvoje, kterou může zaměstnavatel nabídnout jsou kurzy či školení. Zaměstnanci v rámci dotazníku uvedli, že mají zájem nejen o jazykové kurzy, ale i kurzy spojené s jejich profesí. Zlepšování jazykových schopností společnosti, a to především anglického jazyka, je klíčové, jelikož velká část zaměstnanců každý den jedná se zahraničními partnery. Výuku jazyků je možné zprostředkovávat buď formou individuálních kurzu, nebo kurzů skupinových. V tomto případě může skupinová forma vyučování přispět také ke stmelování kolektivu. Z hlediska profesních kurzů a školení je nejprve nutné z hlediska HR & Office manažera přesně zjistit o jaké profesní kurzy mají jednotlivci či skupiny pracovníků zájem a následně je zajistit.

Na základě těchto zjištění by měla společnost zvážit rozšíření nabízených kurzů či školení pro své zaměstnance. Zaměstnanci by nejen zlepšily své jazykové nebo profesní schopnosti a tím zvýšili i efektivitu jednání firmy s partnery, ale také komunikaci v rámci podniku jako takového díky zlepšení vzájemných vztahů.

5.2 Individuální přístup a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Další velmi často zmiňovanou odpovědí v dotazníkovém šetření se stala potřeba zlepšit individuální přístup odměňování zaměstnanců, a zlepšení systému organizace a zadávání práce. Pokud nejsou zaměstnanci adekvátně motivováni, je samozřejmé, že nebudou podávat nejlepší výkony. Díky této okolnosti pak bude ztrácet i samotný podnik. Toto platí i pro organizaci práce. Pokud zaměstnanci nebudou mít jasné informace o celkovém pracovním procesu podniku, nelze od nich očekávat maximální efektivnost.

V rámci zlepšení individuálního přístupu by firma měla poznat své zaměstnance do co největší hloubky. Pouze v momentě, kdy zaměstnavatel zná veškeré potřeby, návyky, ideály, zájmy a hodnoty zaměstnanců, může s přesností nastavit individuální systém odměn. Jako řešení této situace se nabízí častější teambuildingové aktivity se zaměstnanci, nebo další průzkumy v tomto směru. Tyto aktivity jsou již částečně ve firmě zavedeny, ale nikoliv v dostatečném množství.

Další doporučení zahrnuje zlepšení pracovního procesu společnosti a informovanost zaměstnanců. V tomto případě by měla firma vytvořit jasnou procesní mapu, která bude přístupná všem zaměstnancům a podle které se budou moci jednoduše orientovat.

Velmi důležitým krokem v cestě k maximalizování efektivnosti firmy je správné nastavení tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Jak již bylo zmíněno, na některých oddělení společnosti jsou již tyto ukazatele zavedeny. Pro dosažení optimálního chodu je však

nutné jejich propojení se všemi odděleními. KPI jsou velmi úzce spojeny se záměrem, jehož dosažení sledují. Je tudíž velmi těžké přesně určit, jaké ukazatele je dobré sledovat. Existují však ukazatele, které se objevují v hodnotícím systému společností často. Do systému společnosti by mohlo být přidáno sledování například těchto ukazatelů:

- **Doba expedice zboží** – měření a zvýšení rychlosti předání zboží dopravci a zlepšení efektivnosti chodu skladu.
- **Naskladnění zboží** – sledování procesu a rychlosti naskladnění a jeho následné zlepšení.
- **Zpětná vazba** – společnost by měla sledovat hodnocení zákazníků svých produktů. Na základě těchto hodnocení pak vytvářet zlepšení a tím lépe uspokojit své zákazníky.
- **Opakované nákupy** – toto KPI by mělo vést k větší informovanosti společnosti o svých zákaznících. Zároveň společnost získá větší povědomí o oblíbenosti různých produktů.
- **Řešení problému zákaznické podpory** – sledování rychlosti a efektivnosti řešení dotazů zákaznické podpory a následné zlepšení.
- **Náklady na 1 kus produktu** – dlouhodobým sledováním nákladů by měla společnost získat detailní přehled o trendech, které je ovlivňují a následně může lépe reagovat na krizové situace. Díky tomuto KPI je také možné se lépe zaměřit na úspory z rozsahu.
- **Procentuální chybovost produktů** – sledování chybovosti produktů je důležité pro určování spolehlivých obchodních partnerů, kterým pak společnost může důvěřovat a dlouhodobě s nimi jednat.
- **Konverzní poměr** – tento ukazatel určuje výkonnost reklam či webů. Společnost pak může jednoduše zjistit úspěšnost reklam nebo webu a tím efektivněji plnit své marketingové cíle.
- **ROI (návratnost investic)** – sledování tohoto ukazatele je důležité pro rozlišení finančně efektivních a neefektivních investic.

5.3 Další benefity a odměny

I přesto, že 88,2 % respondentů dotazníku vyjádřilo spokojenost s dosavadně nastaveným benefičním systémem, 11,8 % vyjádřilo nespokojenost. V souvislosti s tímto výsledkem se pak v otevřených otázkách objevily návrhy nových benefičtů, které by mohly být přidány do současného systému.

Vedení společnosti by mělo zvážit rozšíření svého benefičního programu o tyto položky:

- **Nárok na stravenky** – stravenky jsou nejen oblíbené u zaměstnanců, ale jejich výhodou je i daňová uznatelnost.
- **Příspěvek na penzijní pojištění** – výhodou oproti přímému navýšení mzdy je, že zaměstnavatel nemusí z příspěvku platit odvody na sociální a zdravotní pojištění. Příspěvek na penzijní pojištění je také daňově uznatelný náklad.
- **Větší míra home office** – některým zaměstnancům může tento styl fungování vyhovovat více než každodenní docházení do práce. V rámci tohoto bodu se však doporučuje klást velký důraz na individuální nastavení.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo pomocí dotazníkového šetření zhodnotit stávající motivační mechanismus ve společnosti RTB Media s.r.o., která se zabývá prodejem široké škály elektroniky a chytrých zařízení pod značkou Niceboy®. Dalším cílem bylo následné zhodnocení a analýza nasbíraných dat, a také návrh řešení zjištěných nedostatkům v rámci motivace zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována za pomoci analýzy sekundárních dat z odborné literatury souvisejících s tématem práce. V první sekci se práce zaměřuje na definici základních pojmů a teorií spojených s motivací pracovníků. Práce poukazuje na rozdíl mezi motivací a stimulací, popisuje jednotlivé zdroje motivace a také se zaměřuje na korelaci mezi motivací a výkonem. V neposlední řadě se práce zaměřuje na vybrané teorie motivace – teorii instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. V druhé sekci se práce věnuje managementu. Dále se pak věnuje typům, vlastnostem a funkcím manažerů, a finálně procesu řízení, jeho fázím a klíčovými ukazatelům výkonnosti.

V druhé, praktické části, byl nejprve představen zkoumaný subjekt – společnost RTB Media s.r.o. K představení byly využity veřejně dostupné a interní zdroje. Výzkum proběhl za pomoci dotazníkového šetření. Zjišťovala se aktuální situace spokojenosti zaměstnanců se stávajícími motivacemi. Na základě získaných dat byla navržena zdokonalení systému.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina pracovníků je s aktuální situací ve společnosti spokojena. Zaměstnanci vyjádřili spokojenost s délkou pracovní doby, prémiei či jinými firemními benefity. Problémy se naopak objevily v souvislosti s možností osobního rozvoje. Společnost by se tedy měla více zaměřit na rozšíření nabídky jazykových a profesních kurzů. Dalším zlepšení by pak měly být cíleny na individuální hodnocení pracovníků, organizování pracovních úkolů a sjednocení procesního systému.

Výsledky získané šetřením, vyhodnocení a vypracované doporučení bylo předloženo HR & Office manažerovi společnosti RTB Media s.r.o.

7 Seznam použitých zdrojů

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

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

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

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

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

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

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4221-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. EXPERT (GRADA). ISBN 978-80-247-3339-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

KOUZES, J M., POSNER, B Z. *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1-119-27896-2.

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

PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, 2015. ISBN 9781119019831.

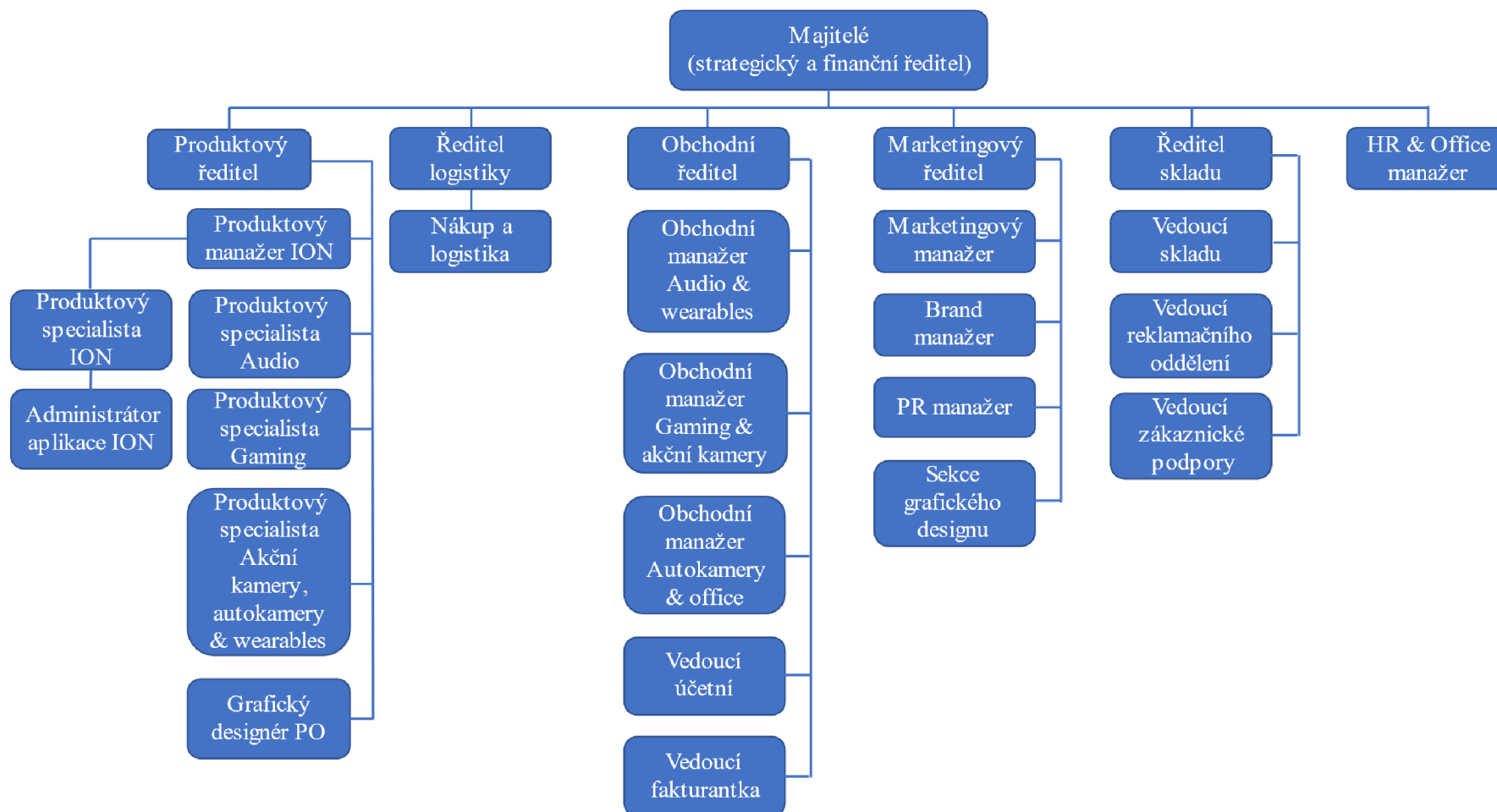
O nás [online]. Praha: RTB Media, 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://niceboy.eu/cs/info/onas>

8 Přílohy

Příloha A – Řídící struktura společnosti RTB Media s.r.o.

Příloha B – Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti RTB Media s.r.o.

Příloha A – Řídící struktura společnosti RTB Media s.r.o.



Motivační mechanismus v řízení podniku - dotazníkové šetření RTB Media s.r.o.

Ahoj,

tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma Motivační mechanismus v řízení podniku. Vaše odpovědi budou velkou pomocí ke zpracování praktické části mé práce.

Pokud byste měli jakékoli otázky, můžete mě najít na produktovém oddělení.

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku,
Vojta Kaluža

Jaké je Vaše pohlaví? *

- Muž
- Žena

Jaký je Váš věk? *

- Méně než 20 let
- 20-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- více než 55 let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Základní
- Střední
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jak dlouho už jste zaměstnán/a u této firmy? *

- 0-1 rok
- 2-4 roky
- 4-6 let
- 6 let a více

Na jakém oddělení společnosti RTB Media s.r.o. pracujete? *

- Marketingové oddělení
- Obchodní oddělení
- Produktové oddělení
- Back office
- Oddělení logistiky
- Sklad

Jste v zaměstnání celkově spokojen/a? *

- Velice spokojen/a
- Spokojen/a
- Nevím
- Nespokojen/a
- Velice nespokojen/a

Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

- Velice spokojen/a
- Spokojen/a
- Nevím
- Nespokojen/a
- Velice nespokojen/a

Myslíte si, že jste za svou práci po zásluze ohodnocen/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Jakou formu motivace/benefitů nejčastěji volí Váš zaměstnavatel/nadřízený?
(vyberte jednu nebo více možností) *

- Prémie a bonusy
- Karierní růst
- Firemní benefity
- Možnost dalšího vzdělání
- Služební elektronika (telefon, notebook ...)
- Dovolená navíc
- Práce z domova
- Verbální zpětná vazba (pochvala před kolektivem)

Jste spokojeni s motivací/odměnami, které získáváte za dobře odvedenou práci?

*

- Ano
- Nevím
- Ne

Myslíte si, že je rozdávání odměn navíc za dobře odvedenou práci nezbytné pro hladký chod firmy? *

- Ano
- Nevím
- Ne

Pro dosažení podrobnějšího poznání prosím ohodnotte následující možnosti dle důležitosti. *

	Nejméně důležité	Méně důležité	Neutrální	Důležité	Nejdůležitější
Prémie a bonusy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební elektronika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce z domova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovolená navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karierní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbální zpětná vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Doporučil/a byste svým přátelům práci ve společnosti RTB Media s.r.o. ?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Napadá Vás nějaká motivace/odměna, která chybí v motivačním systému firmy?

Vaše odpověď

Máte nějaký vlastní nápad, co byste chtěl/a ve Vašem zaměstnání změnit?

Text dlouhé odpovědi
