

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci**

**Tereza Smolová**

**© 2022 ČZU v Praze**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Smolová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Design of the Incentive System for a Chosen Organization**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh změn v motivačním systému zvolené organizace, které povedou ke zvýšení pracovní motivace, spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

### Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci SENCO Příbram spol. s r.o.. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémových oblastech.

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

pracovní motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, motivační systém

---

## Doporučené zdroje informací

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

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

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

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

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

## 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 04. 03. 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za konzultování a poskytování rad a opory při jejím vypracovávání. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům organizace SENCO Příbram spol. s r.o., kteří se v rámci dotazníkového šetření podíleli na možnosti zpracovat praktickou část. Dále personalistce této firmy Veronice Máchové a programátorovi Tomášovi Dolejšovi za poskytnutí cenných informací ohledně činnosti firmy a zprostředkování dotazníků zaměstnancům.

# Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je „Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci“. Pro návrh motivačního systému je vybrána organizace SENCO Příbram spol. s r.o. Cílem této práce je analyzovat její dosavadní motivační systém a v problémových oblastech navrhnout úpravy, které zvýší pracovní motivaci zaměstnanců zkoumané organizace.

V teoretické části jsou za pomoci odborných literárních zdrojů vysvětleny základní pojmy týkající se motivace zaměstnanců – stimul, stimulace, motiv, motivace – a jsou zde popsány vybrané motivační teorie. Dále je zde kapitola věnovaná metodám hodnocení a odměňování zaměstnanců a na závěr jsou charakterizovány také jednotlivé generační typy.

V praktické části je nejprve charakterizována organizace SENCO Příbram spol. s r.o. a její nynější motivační systém. V další části je provedeno dotazníkové šetření, které je věnováno spokojenosti a úrovni motivace dotazovaných respondentů. Dotazník byl poskytnut zaměstnancům různých věkových kategorií a pracovních pozic. V motivačním systému organizace nebyly shledány výrazné nedostatky, je tedy navrženo sedm drobných změn, aby byla většina pracovníků odlišných preferencí spokojena a ve firmě zůstala i nadále. Tyto změny se týkají jak hmotných, tak i sociálních a morálních stimulů.

**Klíčová slova:** pracovní motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, motivační systém

# Design of the Incentive System for a Chosen Organization

## Abstract

The topic of this bachelor thesis is “Design of the Incentive System for a Chosen Organization”. To design the incentive system is selected the organization SENCO Příbram s.r.o. The purpose of this work is to analyze the current incentive system and to propose modifications in problem areas that will increase the work motivation of the employees of the chosen organization.

In the theoretical part, using professional literary sources, the basic concepts relating to employee motivation - stimulus, stimulation, motive, motivation are explained and selected motivational theories are described here. There is also a chapter on the methods of evaluation and remuneration of employees and finally there are also defined individual generational types.

In the practical part is first characterized the organization SENCO Příbram s.r.o. and its current incentive system. In the next part, a questionnaire investigation is conducted about the satisfaction and level of motivation of respondents. The questionnaire was provided to employees of different ages and professions. No significant shortcomings were found in the organisation's incentive system, so seven minor changes are proposed to ensure that most of the workers of different preferences are satisfied and will remain within the company. These changes concern both material, social and moral stimuli.

**Keywords:** work motivation, employee ratings, rewarding employees, employee satisfaction, incentive system



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>14</b>
3.1 Základní pojmy .....	14
3.1.1 Motiv.....	14
3.1.2 Stimul.....	14
3.1.3 Stimulace .....	15
3.2 Motivace.....	16
3.3 Vybrané teorie motivace .....	21
3.3.1 Hierarchické třídění potřeb .....	21
3.3.2 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga .....	22
3.3.3 McGregorova teorie XY .....	24
3.3.4 Vroomova expektační teorie (teorie očekávání).....	24
3.3.5 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG .....	25
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	25
3.5 Odměňování zaměstnanců .....	26
3.6 Generační rozdělení .....	29
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>33</b>
4.1 Charakteristika firmy .....	33
4.2 Stávající motivační systém.....	34
4.3 Dotazníkové šetření.....	35
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>53</b>
5.1 Výsledky dotazníkového šetření pro jednotlivé generace.....	53
5.2 Návrhy na změny motivačního systému .....	54
<b>6 Závěr.....</b>	<b>58</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>60</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>63</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací (vlevo – stimulace, vpravo – motivace) .....	15
Obrázek 2: Cyklické schéma motivace .....	16
Obrázek 3: Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	22
Obrázek 4: Logo společnosti SENCO Příbram spol. s r.o. ....	33
Obrázek 5: Organizační uspořádání společnosti .....	34

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled motivátorů a hygienických faktorů.....	24
Tabulka 2: Rozdíly mezi generací X a Y .....	32
Tabulka 3: Motivační systém organizace SENCO Příbram spol. s r.o. ....	56
Tabulka 4: Přehled nákladů.....	57

## Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů.....	36
Graf 2: Věková struktura respondentů .....	36
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	37
Graf 4: Doba setrvání ve firmě .....	38
Graf 5: Pracoviště.....	38
Graf 6: Spokojenost s pracovní pozicí .....	39
Graf 7: Doporučení .....	39
Graf 8: Stávající benefity – spokojenost .....	40
Graf 9: Stávající benefity – využitelnost.....	40
Graf 10: Významnost benefitů.....	41
Graf 11: Motivace ke splnění zadaných úkolů.....	42
Graf 12: Přesně zadaná práce na každý den.....	42
Graf 13: Spokojenost se svým pracovním výkonem .....	43
Graf 14: Spokojenost s finančním ohodnocením .....	44
Graf 15: Odměny .....	44
Graf 16: Pochvala od nadřízeného .....	45
Graf 17: Pochvala od nadřízeného – důležitost .....	45
Graf 18: Výtka od vedoucího.....	46
Graf 19: Výtka od vedoucího – důležitost .....	47
Graf 20: Obava vyjádřit svůj názor.....	47
Graf 21: Probíhající porady s vedoucím pracovníkem .....	48
Graf 22: Účast na poradách.....	48
Graf 23: Možnost kariérního růstu.....	49
Graf 24: Nejdůležitější prvek motivace .....	50
Graf 25: Nadšení .....	50
Graf 26: Vztah s vedoucím pracovníkem .....	51
Graf 27: Vztah se spolupracovníky.....	51
Graf 28: Kontakt v soukromí s kolegy.....	52

# 1 Úvod

Velice důležitým faktorem, který ovlivňuje lidi jak v osobním, tak kariérním životě, je právě motivace. Motivace se objevuje v životě všech lidí téměř každý den, u někoho to může být pocit neznámý, nebo dokonce bezvýznamný, jiní ho naopak považují za něco nepostradatelného. Někteří jedinci potřebují být motivováni i k naprosto jednoduchému úkolu, cítí se tak následně více vnitřně spokojeni s jeho dokončením. Někdo naopak motivován být skoro ani neumí, co se týče zaměstnání, stačí mu pouze fakt, že dostane jakýkoliv obnos peněz za svou odvedenou práci, ale nezaobírá se už tím, zda jsou peníze dostačující, jestli je v zaměstnání spokojen s kolegy, s přístupem, nebo snad s jejím samotným smyslem apod. Každý člověk má k motivaci naprosto odlišný vztah, není to nic automatického a lidé si tento vztah vytvářejí víceméně sami.

Motivace lidí doprovází celý život, to znamená, že již od útlého věku jsou motivováni k úkolům, které je pro ně těžké splnit nebo se jim je jednoduše plnit ani nechce. Děti jsou motivovány nejčastěji za pomoci nových hraček, sladkostí a dalších materialistických věcí, které pro ně v daném období představují radost a potěšení. Ve škole motivaci symbolizují lepší známky a jejich následné nestresující oznamování rodičům. V zaměstnání dospělí poté hledají jistou motivaci ve výši finančního ohodnocení a benefitů, které jim firma, v níž pracují, nabízí.

Tato bakalářská práce pojednává především o motivaci, jež lidi motivuje k lepším pracovním výkonům a kvalitněji odvedené práci. Mezi rozhodující aspekty v rámci pracovní motivace patří především nabízené benefity, peněžní a slovní ohodnocení a další hmotné, morální i sociální stimuly. Mnohdy jsou tyto výhody organizací využívány nedostatečně, nebo zcela nesmyslně. Může se stát, že o benefity zaměstnanci nestojí, ale firma za ně zbytečně platí, nebo je firma nevyužívá v plném rozsahu.

Organizace SENCO Příbram spol. s r.o., která byla pro zpracování praktické části vybrána, je jedna z mála v okolí Příbrami, kde je možné porovnat pracovní motivaci více věkových kategorií a najít tak společné souznění všech generací na jednom pracovišti na základě návrhu lepšího motivačního systému. Každý zaměstnanec různého i identického věku může upřednostňovat odlišné motivy, které u něj vzbuzují zápal a dovedou ho k odvedení plnohodnotného pracovního výkonu. Najít ale motivační systém, jenž by vyšel vstříc alespoň většině zaměstnanců, není v takové společnosti příliš jednoduché.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh změn v motivačním systému zvolené organizace, které povedou ke zvýšení pracovní motivace, spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část tvoří jakýsi základ pro část praktickou. V první řadě jsou vymezeny základní pojmy – motiv, motivace, stimul, stimulace. Po charakteristice těchto základních pojmů následuje popis několika nejznámějších motivačních teorií, například McGregorova teorie XY, Vroomova expektační teorie, Alderferova teorie motivačních potřeb ERG atp. Dále je popsáno odměňování a hodnocení pracovníků a rozdělení zaměstnanců do jednotlivých generací X, Y a Z. V teorii jsou porovnávány odlišné názory různých autorů k daným tématům a teoriím. Zdrojem pro teoretickou část je jak česká, tak také zahraniční odborná literatura a internetové články z ověřených zdrojů.

V úvodu praktické části je představena organizace SENCO Příbram spol. s r.o. spolu s nynějším motivačním systémem a benefity, které nabízí svým zaměstnancům. Dále je provedeno dotazníkové šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců. Pro vyplňování dotazníků byli vybráni respondenti, u kterých jsou navíc znatelné generační rozdíly. Při zohlednění generačních rozdílů lze docílit poměrně ideálního motivačního systému pro pracovníky všech věkových kategorií. Dotazník byl sestaven na základě zpracování teoretické části a byl předložen zaměstnancům k vyplnění. Dotazník je tvořen 34 otázkami, z nichž 26 je uzavřených s možností právě jedné odpovědi, u kterých byla využita Likertova škála. Ve dvou otázkách musí respondent seřadit položky dle své preference, jedná se například o samotné benefity. Zbýlých šest otázek je otevřených, zde se mohou dotazovaní podrobněji vyjádřit například k předchozí otázce nebo jednoduše vyjádřit svůj názor k dané věci. Dotazník je také rozdělen do několika částí, nejprve jsou zjišťovány základní informace o zaměstnancích, dále se jednotlivé otázky rozdělují dle stimulů na sociální, hmotné a morální stimuly.

Dotazníkové šetření trvalo 14 dní, zaslání dotazníků online proběhlo 24. 11. 2021 a ukončeno bylo 7. 12. 2021. Co se týče dotazníků v papírové podobě, na ty byl vymezen

první týden v prosinci roku 2021. Zaměstnanců má firma celkem 232, avšak pro účely této bakalářské práce bylo dotazováno 58 zaměstnanců z nichž 49 zpětnou vazbou vyplnilo požadovaný dotazník, úspěšnost vyplnění je tedy 84,5 %. Dotazníky byly zprostředkovány za pomoci personalistky této firmy, která dotazník zaslala v elektronické podobě zaměstnancům na jejich firemní emaily a poté jich několik rozdala v papírové podobě také lidem, kteří pracují ve výrobě a nemají tak možnost vyplnění online. V obou případech byly dotazníky anonymní. V závěru práce jsou výsledky dotazníkového šetření dostupné v podobě grafů a krátkých komentářů k nim. Následuje shrnutí výsledků v jednotlivých kategoriích stimulů a motivů a vyhodnocení návrhů změn motivačního systému také v podobě tabulek.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Základní pojmy

Pro lepší porozumění v oboru motivace jako takové je nezbytně nutné vymezit si pár jejích základních pojmů a následně některé známé motivační teorie.

#### 3.1.1 Motiv

Samotné motivy jsou právě vnitřními pohnutkami neboli impulsy lidského jednání. Aby člověku mohlo být porozuměno, je nezbytné objevit jeho konkrétní komplex motivů. Motivы působící na pracovní úkony člověka můžeme rozdělit na:

- 1) **Aktivní motivy** – přímo značí konkrétní cíl pracovního výkonu
- 2) **Podporující motivy** – tento typ motivů obecně přispívá k ulehčení působení motivů aktivních
- 3) **Potlačující motivy** – pozornost je odváděna od pracovního výkonu a nabádá tak člověka se plně nevěnovat danému úkolu, ale spíše vedlejším, často osobním, záležitostem (Bedrnová, Nový, 1994).

Z hlediska toho, jaké motivy jsou uspokojovány v rámci účasti na samotném pracovním výkonu je podle autorky Tureckiové dělíme do dvou základních skupin:

- a) **Přímé motivy** – Uspokojení představuje sama vykonávaná práce, mezilidský kontakt s kolegy a spolupracovníky, vedení lidí a dílčí rozhodování v rámci konkrétních zadaných úkolů.
- b) **Nepřímé motivy** – Mezi tyto motivy patří především potřeba jistoty a sounáležitosti a také jistá finanční odměna v podobě mzdy.

Dokonalým příkladem kombinace těchto motivů je samotné zaměstnání. Není tomu tak u všech, ale když se poštěstí, člověk může vykonávat práci, která ho naplňuje a baví (uspokojuje jeho přímé motivy), a zároveň za ni dostávat zapláceno (naplnění motivů nepřímých) (Tureckiová, 2004).

#### 3.1.2 Stimul

Stimul je vnější podnět, který ovlivňuje jedince právě zvenčí a snaží se ho nějakým způsobem povzbudit. V podnicích a ve firmách hrají stimuly pro motivační systém organizace důležitou roli. K motivování pracovníků tak slouží především stimuly, jako jsou

– mzda, benefity, uznání, pochvala, ale i výtka a podobně. Dle jejich povahy rozdělujeme stimuly do tří klíčových skupin:

- **Stimuly hmotné** – Do této skupiny jsou zahrnuty především veškeré peníze, které se týkají ohodnocení pracovního výkonu. Spadají sem jak neměnná mzda či plat, tak i pohyblivé prvky mzdy – odměny a prémie.

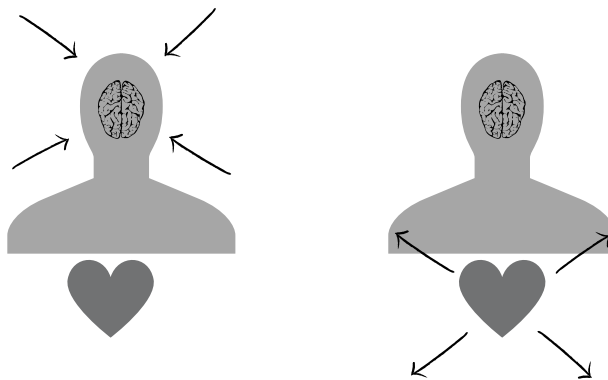
- **Stimuly sociální** – Vypovídá o nich postoj každého zaměstnance v určité organizaci. Sociálními stimuly se rozumí – služební auto, služební telefon, služební počítač, možnost home-office, flexibilní pracovní doba, sickdays apod.

- **Stimuly morální** – Vyobrazují vztah mezi motivátorem a motivovaným pracovníkem. Mezi nejdůležitější morální stimuly patří jak pochvala, tak bezesporu také výtka, která je bezpochyby nezbytnou součástí motivace. Pochvala může být jednak osobní, jednak také veřejná. Co se týče kritiky, ta by měla být sdělována spíše v soukromí, aby si ji kritizovaný vzal k srdci a zapracoval na tom, co údajně nebylo dle představ vedoucího pracovníka. Kdyby byla výtka konstatována před ostatními kolegy, působila by spíše jako pohoršení a mohla by vést k výsměchům a šikaně místo toho, aby vedla k efektivnějšímu pracovnímu výkonu (Stýblo, 1993).

### 3.1.3 Stimulace

Pokud jsme odhodláni něčeho dosáhnout pomocí vnějších vlivů – stimulů, jedná se právě o stimulaci. Když jsou dodrženy základní potřebné podmínky pro fungování, práce bude s největší pravděpodobností probíhat bez menších negativních následků. Dostáváme se tak k jedné velké nevýhodě stimulace a tou je, že „*Práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly*“ (Plamínek, 2007, str. 15).

**Obrázek 1:** Rozdíl mezi motivací a stimulací (vlevo – stimulace, vpravo – motivace)



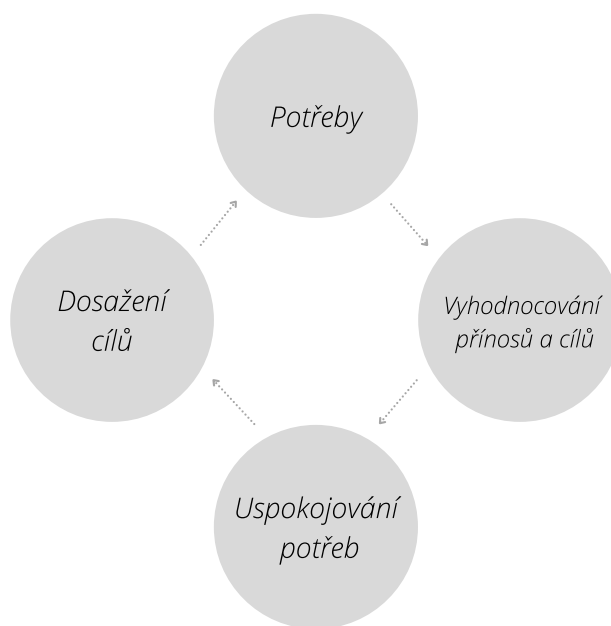
Zdroj: Plamínek (2007), upraveno autorkou (2021)

## 3.2 Motivace

Dle slov Evy Bedrnové a Ivana Nového je výstižnou charakteristikou motivace člověka, že jde o „*Soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání*“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 183).

Za pomoci vnitřního procesu – motivace, dokáže každý člověk dosáhnout prakticky vynikajícího výsledku, k němuž vynaloží určité potřebné úsilí. Tento proces je cyklické povahy. V první řadě nastává pocit, kdy cítíme potřebu něco zásadního změnit. Poté začneme uvažovat o případných kladných přínosech, jestliže úspěšně dosáhneme požadovaného výsledku změnou. Následuje velmi často náročné uspokojování daného cíle. S jeho splněním je tato potřeba ukojena, a tak může vzniknout další pocit nedostatku v jiné oblasti a proces se bude ve stejném pořadí opakovat (Tureckiová, 2004).

**Obrázek 2:** *Cyklické schéma motivace*



Zdroj: Tureckiová (2004), upraveno autorkou (2021)

Motivace má beze všeho také jeden velký háček. Toho, koho chceme motivovat, musíme znát alespoň natolik, abychom byli schopni určit, co právě jeho, jako jedince, motivuje (Plamínek, 2007).

Samotné zdroje motivace můžeme rozdělit do 4 základních skupin:

1. **Potřeby** – V oboru ekonomie je potřeba popisována jako stav, ve kterém cítíme značný nedostatek pro základní fungování organizace. Potřeba je pro člověk v rámci motivace k čemukoli velice důležitá, na základě pocitu nezbytnosti je jedinec



připravený na to jednat, aby svou potřebu naplnil. K ukojení nějaké potřeby je nejdůležitější projevovat snahu, bez které je dosažení cíle uspokojení nemožné.

2. **Návyky** – Osvojené návyky, z nichž vždy plyne pokrok a uspokojení, jsou důležité pro jejich automatizaci a opakovaný úspěch. Návyky, které jsou žádoucí, si člověk musí zautomatizovat, naučit se jim, a to buďto sám, nebo už během výchovy v dětství.

3. **Zájmy** – Předmětem zájmu může být takřka cokoli, ale vždy to značí přístup člověka k určité oblasti. Na základě svých zájmů a volnočasových aktivit si lidé vybírají oblast, ve které chtějí být zaměstnáni a pohybovat se v ní právě díky jejich nadšení pro danou věc. Zájem může každý najít v něčem jiném, předmětem zájmu může být činnost, věc, jev, nebo i jiná osoba. Třídění zájmů, s nimiž se můžeme setkat nejčastěji, je následující: umělecké, lingvistické, vědecké, poznávací, rukodělné, obchodně-ekonomické, sociální, zájmy o přírodu, sportovní a sběratelské.

4. **Ideály a hodnoty** – Jedná se o individuální potřeby, které jsou pro každého člověka odlišné, s rozdílnou vahou důležitosti (Bedrnová, Nový, 1994).

### **Motivace vnitřní a vnější**

Během vykonávání nějakého pracovního úkolu nás uspokojují právě vnitřní faktory. Mezi vnitřní faktory řadíme: samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a širší společenský význam. Vnější faktory jsou poté ty, které získáváme za odměnu, na konci práce, za splněný úkol. Co se týká zaměstnanců, u nich je hlavním vnějším faktorem finanční odměna (mzda, plat, prémie apod.) (Urban, 2017).

Britský teoretik Adair prezentuje poměr mezi vnitřní a vnější motivací jedinců v poměru 50 : 50, tím chce především říct, že určitá část vychází z okolí a druhá, stejná část z jedince jako takového (Adair, 2009).

Na základě praktických výzkumů nelze toto uvážení považovat za správné, vliv vnějších a vnitřních motivátorů je založen hned na několika aspektech. Liší se například poměr vlivu jednotlivých motivátorů v soukromém a veřejném sektoru, na odlišných pracovních pozicích a také u konkrétních profesí (Mikolášová, Nekužová, Juříková, 2013).

## Motivace hmotná a nehmotná

Klíčová část je především ta „nehmotná“. Mezi nehmotnou motivaci patří samozřejmě pochvaly a uznání od našich spolupracovníků a nadřízených. Dále sem řadíme získávání nových zkušeností, kolikrát i díky tomu, že je zaměstnancům umožněno pracovat samostatně, a tak si sami mohou stanovit, co je pro ně ve splnění daného úkolu důležité a čemu se chtějí věnovat nejvíce. Získají tak právě schopnost pracovat pouze pod svým vedením a rozvíjet se v daném oboru dle jejich vlastních preferencí a kvalit, což na ně bezpochyby působí motivačně. Pro člověka je důležitý i tento typ motivace bez ohledu na peněžité ohodnocení, je potřeba se zdokonalovat a hlavně svou práci považovat za prosperující. Co se týká motivace hmotné, zde už se bavíme především o motivaci v podobě peněz, která ale u většiny populace zastává méně důležité a krátkodobé ukojení lidských potřeb (Urban, 2017).

## Motivující pochvala

V krátkém článku magazínu Forbes je dle studie amerického psychologa a ekonoma Dana Arielyho největší motivací pizza, až po ní následuje motivující pochvala (Forbes, 2016).

Dle teorie F. Bělohlávka (2008) však pochvala patří mezi nejsilnější a nejvýznamnější nástroje motivace. Zaměstnanec tímto způsobem dostává od svého nadřízeného impuls, že svou práci vykonává dobře a má takovým způsobem pokračovat. Pokud chce manažer, nebo jakýkoliv vedoucí pracovník, dosáhnout toho, aby pochvala byla motivující, je nezbytně nutné dodržovat tyto zásady:

1. **Konkrétnost** – Nestačí pouze obecně sdělit spokojenost s odvedenou prací podřízeného, ale je nutné jednoznačně určit konkrétní činnost, kterou pracovník provádí správně, aby nedošlo k omylu.

2. **Osobní pochvala jedince** – Tento bod se týká především týmové práce, ve které by měli být ohodnoceni členové týmu nejen jako jednota, ale i každý sám za sebe. Někdy je důležité, aby se i v týmové práci zlepšil pouze jeden, a to ten, jenž tým jako takový brzdí.

3. **Dochvilnost** – Důležité je pochvalu sdělit včas. V danou chvíli je pochvala silnější a významnější, jelikož splnění úkolu je aktuální a pracovník si tak pochvalu spíše spojí s daným výkonem.

4. **Nefornálnost** – Manažer by měl osobněji projevit zájem o zdařilý výkon zaměstnance, poptat se na detaily a zajímat se.

5. **Chvála „samozřejmostí“** – Někdy i to, co člověk považuje za samozřejmost, jí ale být nemusí. Vedoucí by měl projevit snahu a pátrat po úspěších, za něž může své podřízené pochválit, i když se může jednat o standardní kvalitně odvedenou práci ze strany pracovníka, je třeba si uvědomit, že i za opětovně vynaložené úsilí je pochvala náležitým pozitivním symbolem (Bělohávek, 2008).

### Motivující výtky

Kritika, jinými slovy motivující výtky, je jedním z nejsložitějších komunikačních aspektů. Aby motivující kritika měla ty správné účinky, je důležité především umět správně přistupovat k chybám (Rychtaříková, 2008).

Pro snížení pravděpodobnosti vzniku nežádoucích účinků je i u výtky důležité držet se následujících zásad:

1. **Důvod** – Nutností je zjistit, co stojí za selháním nebo chybou pracovníka. Především u řetězových prací nelze obviňovat pouze jednu část výroby, ale je namístě zjistit, zda opravdu vznikla chyba tam, kde je vznášeno obvinění.

2. **Nedbalost** – Pouze chybu, jež vznikne v důsledku nedbalosti, je nutno potrestat.

3. **Jednoznačné očekávání** – Pracovník musí být seznámen s tím, co je po něm žádáno, jinak nedává smysl mu vyčítat něco, co nebylo náplní jeho práce.

4. **Kritika jednotlivce** – Stejně jako u pochvaly je účinnější oslovit v týmu pouze jednotlivce. Pokud by byla vznesena kritika na celý tým, může to být pro ty, kteří si na práci dali záležet demotivující, a naopak ti, kteří by se měli více snažit a předejít chybám, ji budou brát na lehkou váhu.

5. **Jasnost výtky** – Je důležité stručně a především konkrétně vyslovit výtku, aby nedošlo k případnému nedorozumění.

6. **Bez osobního napadení** – Je potřeba si uvědomit, že se jedná o nezdařile provedený úkol, nikoliv o špatný charakter zaměstnance.

7. **Mezi čtyřma očima** – Důležité je, aby výtky byla otázkou pouze dvou lidí. Veřejná kritika je přípustná v případě extrémní nedisciplinovanosti.

8. **Respekt vůči druhému** – Výtka musí být podána takovou formou, ve které není možné zesměšňovat, řvát, používat nevhodná slova apod. (Bělohlávek, 2008).

### **Motivace k řídicí činnosti**

Úspěšnost organizace spočívá v efektivním řízení a vedení lidí. Aby bylo řízení efektivní, je nutné splnit tato fakta:

- a) Vedoucímu pracovníkovi musí být kvalitní řízení lidí umožněno. Nesmí být omezován netaktními faktory.
- b) Vedoucí pracovník musí mít náležitou kompetenci, musí být schopný vést a řídit lidi na základě dosažených znalostí a dovedností.
- c) Vedoucí musí být také vysoce motivován k tomu lidi vést a řídit (Bedrnová, Nový, 1994).

### **Motivační systém**

Motivační systém je nejdůležitější složkou pro správný chod organizace. Řadíme do něj veškerá opatření, pravidla a postupy, které jsou nedílnou součástí pro splnění veškerých cílů organizace. Především klade zřetel na motivaci a přístup zaměstnanců k práci v určité organizaci. Motivační systém je pro každou organizaci individuální záležitostí, neexistuje tedy přesný návod na úspěšný a kvalitní motivační systém (Provazník, Komárková, 2004).

Pro účinnost motivačního systému stanovuje Růžička základní pravidla:

- 1) Zaměstnanec se ztotožňuje se svou prací a považuje ji za smysluplnou.
- 2) Činnost, kterou v zaměstnání pracovník vykonává, je pro něj zajímavá a s ohledem na možnosti vhodně náročná.
- 3) Odměňování je adekvátní vůči odvedenému výkonu.
- 4) Všichni zaměstnanci jsou plně informováni o všem, co může mít nějaký vliv na jejich pracovní nebo také osobní život.
- 5) Motivační systém vytváří kvalitní zázemí pro zaměstnance a respektuje všechny pracovníky jako jedince (Růžička, 1992).

### 3.3 Vybrané teorie motivace

#### 3.3.1 Hierarchické třídění potřeb

Americký psycholog 20. století Abraham Maslow je autorem nejvíce používaného modelu pracovní motivace.

Tento model vychází z hierarchických vlastností faktorů, které motivují zaměstnance k odvedení lepšího pracovního výkonu a k intenzivnější pracovní motivaci. Hierarchická povaha vypovídá o tom, že jsou faktory uspokojeny popořadě – až poté, co jsou uspokojeny potřeby s nižším charakterem, mohou působit potřeby „hierarchicky vyšší“. Maslowova pyramida potřeb je založena na pěti kategoriích motivačních činitelů (Urban, 2017).

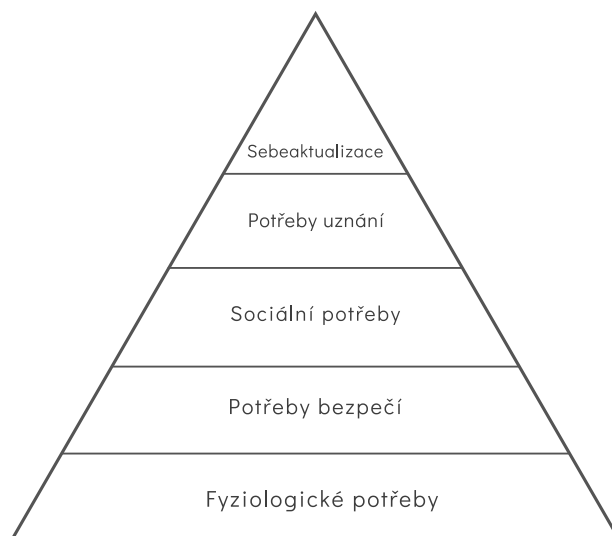
Prvními motivačními činiteli jsou fyziologické potřeby – jsou nezbytné k našemu přežití – spánek, jídlo, pití a teplo. V rámci zaměstnání tyto potřeby uspokojuje zejména mzda / plat za odvedenou práci.

Další je potřeba bezpečí, ochrany a zdraví. Na těchto potřebách se odráží pracovní podmínky, v nichž člověk pracuje a jaké prostředí a zázemí má na svém pracovišti.

V Maslowově teorii potřeb se objevují také na potřeby sociální, mezi které se řadí: přátelství, sounáležitost, společenské přijetí apod. K uspokojení těchto potřeb napomáhá sociální kontakt s kolegy a atmosféra panující na pracovišti. S potřebami sociálními je úzce spojena následující potřeba uznání nebo také ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod., jinak řečeno též potřeba vlastního ega. Uspokojení těchto potřeb vede k lepšímu sebehodnocení a většímu sebevědomí. Na závěr je velice důležité nezapomenout na potřeby seberealizace. Tyto požadavky se vymezují jako potřeba zlepšovat se, více využívat vlastních schopností, řešit spory a překonávat překážky, být kreativnější a odhodlanější (Forsyth, 2009).

Podle předpokladů A. Maslowa měl být tento model univerzální a být tak stejný pro každého člověka bez ohledu na souvislosti. Byl také zastáncem názoru, že výše posazené hierarchické potřeby je možné ukojit pouze za podmínky, že jsou uspokojeny potřeby úrovně nižší. Později došlo k popření takového faktu a teorie A. Maslowa podlela silné kritice. I přesto je skutečnost taková, že jeho teorie určitý přínos měla. Pro praxi ve firmách je jednou z nejpoužívanějších a nejoblíbenějších především kvůli své jasnosti a srozumitelnosti (Tureckiová, 2004).

**Obrázek 3:** Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004), upraveno autorkou (2021)

### 3.3.2 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Teorie Fredericka Herzberga je označována za dvoufaktorovou právě proto, že zde dělí faktory motivace na faktory hygienické a faktory motivační tzv. motivátory.

#### Motivátory

Motivátory mají na zaměstnance motivační efekt, nutí zaměstnance pracovat s větším záplem a nasazením. Nejeefektivnějšími motivátory jsou finanční ohodnocení, popřípadě nějaké peněžní odměny nebo prémie navíc k základnímu platu. Motivátorem je také kariérní růst, díky němuž může být zaměstnanec povýšen na kvalitnější a lépe placenou pozici (Urban, 2017).

Faktory spokojenosti neboli motivátory jsou klíčovými faktory pro vznik motivace. Podle síly je můžeme seřadit následovně:

- Úspěch – Samotný úspěch jakožto „nejmenší“ faktor je ale opravdu důležitý. Všechny malé úspěchy dávají dohromady silný motivátor, který přispívá k závěrečné radosti a uspokojení. K plnění těchto drobných úspěchů je nezbytně nutné lidem zprostředkovat kritéria, která když splní, dostaví se uspokojující pocit ze zdárného vykonání zadané práce s ohledem na nařízení vedoucího pracovníka. Dokonalým příkladem ve spoustě firmách může být daný čas na určitou zakázku nebo úkol, který

se zaměstnanci snaží stihnout do stanoveného termínu. V praxi se také objevuje situace, kdy mívají např. obchodní zástupci určený počet klientů, které musí v daném období oslovit, popřípadě jim prodat své přidělené výrobky.

- Uznání, pochvala – Tento faktor představuje jeden s nejsilnějších motivátorů. Pochvalu je především důležité správně sdělit, aby byla opravdu tak hodnotná, jako byla předcházející odvedená práce, za niž má být tato pochvala udělena. Náležitosti efektivní pochvaly stanovuje Bělohlávek (2008) ve své knize „Jak vést a motivovat lidi“.

- Hmatatelná odměna – Do této kategorie hmotné odměny, můžeme zařadit například provize, firemní auto, peněžní odměnu jakožto finanční pomoc, příspěvek na penzijní pojištění, dni dovolené navíc anebo také flexibilní pracovní dobu.

- Smysl a obsah práce – Důležité pro každou společnost je, aby lidé, kteří v ní pracují, byli spokojeni s atmosférou na pracovišti a s tím, jak prostředí, v němž pracují, vypadá. Nedílnou součástí celkové „vizáže“ společnosti je vybavení, které by nemělo být příliš zastaralé, aby se s ním dalo plnohodnotně a kvalitně pracovat. K lepším pracovním podmínkám může přispět i ostatní vybavení pracoven, jako je například klimatizace, nebo naopak topení.

- Odpovědnost – Je vědecky dokázáno, že s odpovědností roste u lidí pocit důležitosti a produktivity.

- Kariérní postup (povýšení) – Člověk potřebuje pro znatelnou přetrvávající motivaci vidět alespoň nepatrný posun ve svých dovednostech, díky kterým bude moci zaujímat další a mnohdy lepší pozice a nesetrvat na stejném místě několik let. Za určitou dobu na stejné pracovní pozici se bude pracovníkovi zdát, že se buďto nezlepšuje, nebo na víc nemá, v důsledku toho může začít motivace a chuť k práci opadat (Forsyth, 2009).

## **Hygienické faktory**

Hygienické faktory na rozdíl od motivátorů mohou spíše demotivovat. Motivační vliv nemají, ale jsou nepostradatelnou součástí podmínek práce, již člověk vykonává. Člověk potřebuje mít nějakou vnitřní jistotu, že bude za svou dobře odvedenou práci náležitě odměněn, ať už finančně, či slovně. I vztah s kolegy a nadřízenými je důležitý k tomu, aby se člověk cítil lépe a mohl tak odvádět svou práci podle představ vedoucích pracovníků. Je důležité, aby měla práce smysl, pravidla a řád, každý zaměstnanec by měl být informovaný o všem, co je pro něj a pro jeho práci významné, aby byla veškerá pracovní

činnost organizovaná a efektivní. K demotivaci tak ve většině případů dochází, když se nad nás někdo povyšuje, to se týká jak zaměstnání, tak i osobního života (Urban, 2017).

**Tabulka 1:** Přehled motivátorů a hygienických faktorů

Motivátory:	úspěch, kariérní růst – povýšení, pochvala, uznání, různorodost a pestrost práce, zdokonalování se – získávání nových vědomostí a zkušeností ve svém oboru, zdařilé výsledky odvedené práce, výzvy – podpora sebevědomí
Působení motivátorů vyvolává:	spokojenost zaměstnanců, zájem, snahu a zápal pro věc
Hygienické faktory:	plat / mzda, benefity, atmosféra a pracovní prostředí, vztahy s kolegy a nadřízenými, pracovní pozice, vliv práce na osobní život
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	větší spokojenost a následné setrvání ve společnosti

Zdroj: Urban (2017), upraveno autorkou (2021)

### 3.3.3 McGregorova teorie XY

Autor Forsyth uvádí, že je tato teorie Douglase McGregora jednou z prvních, kterou rozhodně stojí za to zmínit, avšak říká, že „*To, co McGregor popisuje, jsou extrémní postoje, které lidé zaujmají*“. Teorie X vypovídá o líných a nedisciplinovaných lidech, kteří jsou ke svým výkonům někdy dokonce nuceni a přemlouváni za pomoci náležité odměny. Právým opakem této teorie je teorie Y, jež představuje takový názor, že lidé hledají nové zkušenosti a ženou se za smysluplnou prací a úspěchem (Forsyth, 2009, str. 17).

### 3.3.4 Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)

Název teorie očekávání vznikl z latinského – *expecto*. Výsledek, jenž plyne z předpokládaných činů, se tak pro tento činitel nazývá expektace. Existuje vzorec pro motivaci pracovního jednání:  $M = f(V.E)$ , kde se motivace rovná součinu funkce valence a expektace. Valence v tomto případě znamená vztah jedince k možnému výsledku a cíli (Bedrnová, Nový, 1994).



Teorie Viktora Vrooma je postavena na základě tzv. virtuálního kruhu, jenž znázorňuje činnosti soustředící se na samotný cíl a následné aktivity, které ke splnění daného cíle vedou. Důležité pro manažery je v rámci této teorie zadávat svým pracovníkům cíle, které jsou reálně splnitelné. Nereálnost jejich úspěšného splnění způsobuje naopak demotivaci (Forsyth, 2009).

Pro to, aby zaměstnanec vyvinul značné úsilí je nutné splnit tyto tři podmínky:

- 1) veškerá vynaložená snaha musí přinést jednoznačný výsledek,
- 2) na konci cesty za zdárným cílem musí stát náležitá odměna,
- 3) odměna, kterou pracovník obdrží, pro něj musí být smysluplná.

Při splnění těchto tří podmínek může být požadovaná činnost zahájena (Bělohlávek, 2008).

### **3.3.5 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG**

Název ERG vyplývá z počátečních písmen anglických názvů pro skupiny potřeb rozdělených v této teorii, tj. E – existence, R – relatedness, G – growth (Tureckiová, 2004).

Alderferova teorie je dokonalou ukázkou redukce lidských potřeb, které původně vymezil Abraham Maslow. Ten ve své knize udává pět potřeb, ale Clayton Alderfer jejich počet zmenšil na pouhé tři.

- Potřeby existenční – všechny fyziologické a hmotné nezbytnosti
- Potřeby vztahové – veškerý projev citů a vztahy s ostatními
- Potřeby růstové – zahrnují zdokonalování sebe sama a samotné práce

Na rozdíl od Maslowa je Alderfer takového názoru, že pokud je dosaženo stanoveného cíle, potřeba následně svůj význam neztrácí, ale naopak je u potřeb růstových jejich význam mnohem větší (Bělohlávek, 2007).

## **3.4 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnotit zaměstnance tedy jinými slovy znamená posuzovat jejich motivaci, schopnosti, pracovní výsledky a chování na pracovišti. Ovlivnit motivaci zaměstnanců lze za pomoci pravidelného hodnocení nebo odměňování, díky němuž má pracovník dostatečnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby – formální a neformální.

### **a) Neformální hodnocení**

Jedná se o zkoumání motivace a pracovního výkonu během určitého období. Hlavním účelem tohoto druhu hodnocení je předčasně omezit možné chyby, kterých se v rámci zadané práce zaměstnanec, mnohdy i nevědomky, dopustí.

### **b) Formální hodnocení**

Tato forma hodnocení nejčastěji probíhá formou hodnotícího rozhovoru na základě posuzování schopností a pracovního výkonu za určité periodické období. Výsledek hodnotícího rozhovoru se řadí do personální evidence a pomáhá vedoucímu pracovníkovi lépe naplánovat práci pro zaměstnance do budoucna, popřípadě zvážit setrvání zaměstnance v organizaci (Šikýř, 2014).

Co se týče hodnocení zaměstnanců v praxi, vymezujeme tři oblasti hodnocení, a to hodnocení vstupů, procesů a výstupů.

#### **1) Hodnocení vstupů**

Hodnocení vstupů hraje největší roli pro individuální zlepšení samotného výkonu. Vstupem rozumíme to, co zaměstnanec do svého výkonu může vložit, jedná se například o potenciál, zkušenosti, kvalifikace a předpoklady. Výkon je však ovlivňován dalšími aspekty, jako jsou například deprese, únava a osobní problémy. Je důležité tedy každému umožnit také vlastní sebehodnocení.

#### **2) Hodnocení procesů**

Hodnocení procesů je to nejsložitější hodnocení, jelikož je ovlivňováno velkým množstvím jak vnějších, tak i vnitřních faktorů. Z onoho důvodu musí být přesně určené zásadní aspekty, které budou pozorovány, aby se zamezilo pozorování aspektů nepodstatných.

#### **3) Hodnocení výstupů**

Hodnocení výstupů je nejjednodušší v rámci pozorování a závěrečného zhodnocení. Na požadovaném výsledku práce se může sledovat rychlost, přesnost, nebo kvalita výkonu jedince (Horská, 2009).

## **3.5 Odměňování zaměstnanců**

Pokud je odměňování zaměstnanců spravedlivé a efektivní, přináší s sebou celou řadu výhod pro systém odměňování zaměstnanců dané organizace. Zaměstnanci jsou motivovaní a to se odráží na jejich pracovním výkonu, tedy i na celkové kvalitě služeb, které organizace nabízí (Šikýř, 2014).

## Finanční odměňování

Nejdůležitějším úkolem finančního odměňování je si v organizaci udržet hodnotné zaměstnance a snažit se, aby chtěli být lepší a produktivnější. Nezbytné však je být spravedlivý a udělovat například odměny pouze těm, kteří si to za svou odvedenou práci opravdu zaslouží. Mzda by měla být dána třeba tím, jak je práce náročná, ať už fyzicky, tak i psychicky, nebo tím, jaký má člověk pro firmu přínos a jak kvalitně svou práci odvádí. Každá organizace čelí zásadním otázkám v tomto tématu např.: Jaké zavést pro své zaměstnance odměny, aby byli co nejvíce motivováni? (Urban, 2017).

Formy hmotného odměňování jsou následující:

- Mzda, v podobě mzdy časové nebo úkolové. Mzda časová je tou nejrozšířenější, používá se zejména hodinová nebo měsíční. Úkolová mzda převažuje především ve výrobních úsecích, kde je stanoven čas na vypracování určité zakázky individuálně. Je vázána na hodnocení různých profesí na trhu. Je ale důležité zohlednit zkušenosti a schopnosti zaměstnance, které je nutné ocenit nejen pochvalou, ale i po finanční stránce. Je důležité, jestli zaměstnanec vnímá svou mzdu jako férovou vzhledem k tomu, co jeho práce obnáší a s čím je na jeho pozici možné počítat z obecného mínění o jeho pracovní kvalifikaci (Šikýř, 2014).
- Odměna, jež je zaměřena na samotné schopnosti jedince. Tato odměna může mít podobu vyšší mzdy vzhledem k tarifnímu intervalu, nebo osobního ohodnocení. Může být přidělována na delší dobu, ale také být zcela odebrána. Organizace si stanoví maximum, kterým může své zaměstnance odměnit.
- Pohyblivá / výkonová složka mzdy se může týkat pouze jedince, ale také celého kolektivu, popřípadě celé firmy. Vyplácí se na základě odvedeného pracovního výkonu, který je pro tuto odměnu požadován. S bonusy nebo prémie se setkáváme především na pracovních pozicích, u nichž je pro dosažení výsledku nezbytné úsilí, rozhodování na základě vlastního uvážení nebo schopnosti, bez kterých by nebylo možné dosáhnout kvalitního účinku.
- Mzdové příplatky se udělují, když jsou podmínky práce nestandardně náročné a nepřívětivé (Urban, 2017).
- Zaměstnanecké výhody, jinými slovy benefity, které jsou odrazem vztahu a oddanosti organizace ke svým zaměstnancům. Příkladem může být například zvýhodněná cena pro zaměstnance na nějaký produkt firmou prodávaný, nebo pořízený. Patří sem také finanční příspěvky, za nejoblíbenější se považuje finanční příspěvek na penzijní spoření,

který mnoho zaměstnavatelů řadí mezi benefity ve své organizaci (Dvořáková a kol. 2012).

### **Výkonové odměňování**

Opakovaně probíhající průzkumy daly najevo, že výkonové odměňování zvyšuje motivaci a produktivitu zaměstnanců zhruba o 20–25 %. Pro účinné fungování výkonového odměňování je nutné, aby zaměstnanec znal podmínky a věděl, jak takové odměny dosáhnout. Pokud chceme, aby se člověk snažil a byl opakovaně motivován, je důležité „slib“ dodržet a při požadované odvedené práci opravdu odměnu vyplatit (Urban, 2017).

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody zvyšují atraktivnost a pověst organizace, která tyto výhody nabízí. Můžeme je členit různými způsoby, nejčastěji se setkáváme s dělením výhod na výhody sociální povahy, výhody související s prací a výhody spojené s postavením v organizaci (Koubek, 2007).

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod jsou:

- Výhody, které jsou nedílnou součástí pracovních podmínek a vztahují se k práci jako takové. Mezi tyto výhody se řadí příspěvek na stravování, který může být zaměstnancům zprostředkován ve formě dotovaného stravování, stravenek nebo bezplatného občerstvení volně přístupného na pracovišti. Dále je zde zmiňováno pracovní volno ve formě delší placené dovolené, „krátkých pátků“, nebo pro studující pracovníky studijní volno. Mezi oblíbenou výhodu patří také možnost vzdělávat se formou jazykových kurzů a dalšího školení z iniciativy firmy. Výhodou, která v dnešní době bývá v některých případech považována za automatickou a zcela jasnou, je možnost parkování v blízkosti firmy, nebo pro „neřidiče“ blízkost zastávek městské hromadné dopravy.
- Další je výhoda ve formě pracovních pomůcek. Nejčastěji se setkáváme se služebními automobily a elektronikou, kterou můžeme využívat i v běžném životě pro svoje osobní potřeby.
- Co se týká sociálně zaměřených výhod, sem můžeme zařadit příspěvky na dovolenou, rehabilitace, lázně, masáže apod. Spousta firem také nabízí finanční pomoc, již může zaměstnanec využít například ve formě půjčky, také možnost příspěvků na stavební spoření, na dovolenou, pojištění atd.

Výhody můžeme třídit na základě způsobu jejich poskytování. Výhody, které zaměstnavatel zprostředkovává všem zaměstnancům bez ohledu na jejich zájem o danou věc, jsou výhody plošné. Statusové benefity, které se odvíjí od postavení pracovníka a délce jeho působení ve firmě, jsou vždy omezeny finančním limitem a jsou individuální, patří do výhod tzv. pružných. Tyto dva druhy výhod je možné kombinovat a ušetřit tak papírování v rámci pružných výhod, u nichž je obecně znám zájem velkého množství zaměstnanců (Urban, 2017).

Zaměstnanecké výhody mnohdy zaměstnanci považují za samozřejmost, jejich omezování nebo přímo neposkytování má negativní dopad na motivaci zaměstnanců, je tedy až nepřijatelné tyto výhody omezovat, nebo dokonce v některých případech rušit (Dvořáková a kol., 2012).

### **3.6 Generační rozdělení**

Generace, které vznikaly s koncem války, jsou dnes označovány jako generace X, Y, a Z. Definice těchto tří generačních skupin jsou původně součástí teorie generací od amerických autorů Strausse a Howe (van den Berg, 2020).

Můžeme se ale setkat s poměrně velkým množstvím variant rozdělení těchto generací, nejčastěji však s odlišnými roky, do kterých je každá generace vymezena. Internetový magazín Forbes uvádí jako první generační skupinu „válečná generace“, již označuje lidi narozené do roku 1945.

#### **Válečná generace**

Lidé, kteří patří do této generační skupiny, zažili spoustu zásadních momentů v historii, především pro Českou (tehdy Československou) republiku. Zažívali drsnou a někdy také krutou vládu komunistů i nacistů. Prožili sametovou revoluci, pražské jaro a normalizaci, někteří se těchto událostí účastnili dokonce i osobně a byli očitými svědky samotného dění. Co se týče peněz, lidé budovatelské generace jsou velice šetřiví a utrácejí své peníze s rozmyslem, především je raději neutrácejí vůbec, ale spoří si je na horší časy. První místa životních hodnot u nich zastávají především mír, zdraví, rodina a blízcí přátelé. Dnes jsou již lidé válečné generace v penzi, ale i přesto přibývá spousta důchodců z této generace, kteří i v důchodu pracují a snaží se zabezpečit sami sebe a svou rodinu. Potrpí si na osobní setkání F2F, na kterém jim opravdu záleží, především co se týká rodinného okruhu. Přesto, že v jejich mládí dominovaly technologie, které mladší generace

považují za samozřejmé – rádio, telegram, noviny a gramofonové desky, si dokáže většina v dnešní době zatelefonovat, nebo alespoň napsat SMS zprávu. Jsou vděční za vše, za své soukromí, za jídlo a možnosti vzdělávání (Forbes 2016).

### **Generace baby boomers**

Všechny níže uvedené generace jsou pojmy americkými, proto také tento anglický název „baby bomers“, avšak i tyto americké generační kategorie lze použít na obyvatele České republiky (Gradua, 2016).

Jinak také bývá tato generace označována jako poválečná. Patří sem lidé narození v letech 1946–1967. Dalo by se říct, že to celé „odnesli“. V mládí neměli jistotu téměř v ničem, a proto si teď silně zakládají na své rodině, dávají veškerou péči i peníze svým rodičům a vnoučatům. Ze všeho zlého, co se jim přihodilo, obviňují systém a nejvíce si v životě váží klidu a izolace. Před revolucí museli všichni pracovat, po ní experimentují s podnikáním. Technologie se od předešlé generace zase o něco málo posunuly. Využívali televize, knihy, magnetáky, časopisy a telefony. Jejich schopnosti s technologiemi jsou také velice přívětivé, většina z nich dnes vlastní mail, pár účtů na sociálních sítích a umí přes některé platformy i komunikovat s ostatními. Cestují po celém světě, ale mají rádi jistotu, tudíž většina z nich dojíždí stále na ta samá, již ověřená, místa (Forbes, 2016).

V zaměstnání neradi mění svá zázemí a svou pracovní pozici, není pro ně tedy příliš důležitý kariérní růst. Drtivá většina už odchází do důchodu, ale někteří jedinci nám stále dovolují shledat všechny čtyři generace na jednom pracovišti (Gradua, 2016).

### **Generace X**

Generaci v letech 1965–1980 zastupovaly tehdy děti, které vyrůstaly pouze s matkami, jelikož jejich rodina byla v důsledku například rozvodu nekompletní. Jeden pracující rodič nemohl dítěti dát takovou pozornost a řádně ho vychovávat. Právě proto, že děti netrávily svůj volný čas s rodinou, bylo každé dítě samostatnější a často doma samo. Největší hodnotu pro tyto lidi má jakékoliv vlastnictví. V zaměstnání nedávají příliš velkou pozornost přesčasům, považují to za standardní úkon. Jsou oddaní firmě, ve které pracují, a jsou schopni tvrdé kvalitní práce (van den Berg, 2020).

Magazín Forbes vymezuje Generaci X (Husákovy děti) do období let 1968–1982, nepatrně se tedy od dělení autorky van den Berg odlišuje. Jsou to lidé na samém vrcholu,

přestali si tolik zakládat na manželství, oproti dřívějším generacím. Nejdůležitější pro ně je být finančně zabezpečený a mít vlastní byt či dům, v tom se magazín Forbes s autorkou van den Berg shodne jednoznačně. Jsou technologicky také poměrně zdatní, umí pracovat s mobilem, počítačem, poslouchají walkmana. Jsou zastánci telefonování před vypisováním si, neradi ztrácejí čas. Vysokoškolské vzdělání nevolili proto, aby byli chytrí a něčeho dosáhli, ale bylo to pro ně lepší než jít na vojnu, nebo v případě slečen se stát ženou v domácnosti (Forbes, 2016).

### **Generace Y**

Lidé narození v letech 1981–1999 jsou odolní vůči jakýmkoliv změnám, jelikož vyrůstali během zásadních změn, týkajících se například průmyslové revoluce nebo modernizace internetové reality. Nejsou zastánci hierarchie, ale neprotestují proti takové společnosti. Nejsou navyklí na tvrdá pravidla a rád ani na přísné jednání, preferují spíše volnost a pohodu. Příliš často nebyli poučováni a kritizováni, a tak mají problém určit, zda něco dělají dobře. Peníze pro ně představují okamžitý zdroj zábavy, neumí šetřit a peníze raději utratí hned, jen pro momentální potěšení (van den Berg, 2020).

Zde můžeme vidět další nesrovnalost v časovém vymezení, dle magazínu Forbes je tato generační skupina Mileniálů typická pro roky 1983–1997. Svobodný pohyb a jednání je pro ně samozřejmostí, chodí do práce jen proto, aby si za peníze mohli užít a být spokojeni. Jsou technicky zdatní, využívají téměř stovky aplikací pro komunikaci s lidmi i pro samotnou práci (Forbes, 2016).

**Tabulka 2:** Rozdíly mezi generací X a Y

	Generace X	Generace Y
Peníze	Hodnota	Prostředek
Work-life balance	Ne – přednost pracovnímu životu	Ano
Moderní technologie	Určité problémy	Bez problémů
Postoj ke změnám	Negativní	Pozitivní
Zaměstnání	Dlouhodobé	Krátkodobé
Ochota stěhování za zaměstnáním	Ne	Ano
Sport a péče o zdraví	Méně	Více
Stimuly	Stabilita, jistota, odpovědnost	Rozvojové programy, flexibilita zaměstnavatele, projekty, nefinanční benefity
Vzdělávání	Tradiční a skupinové	Moderní a individuální
Vytrvalost	Větší	Menší
Pracoviště	Klasické kanceláře	Otevřená pracoviště

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016), upraveno autorkou (2021)

## **Generace Z**

Tato generace by mohla být přezdívána jako generace virtuálního světa (online generace). Lidé generace Z žijí z velké části sociálními sítěmi, na kterých nahrávají videa, pořizují a upravují fotky, komunikují a sdílejí. Jdou si tvrdě za svým a nebojí se říct svůj názor. Často podnikají na vlastní pěst, a když se zadaří, vydělávají v mladistvém věku více peněz než jejich rodiče. Peníze získávají i právě ze sociálních sítí, mohou si vydělat při nahrávání videí, propagování produktů a celkové reklamě (van den Berg, 2020).

Forbes stanovil pro tuto skupinu počáteční rok 1998. Zásadní pro ně je mít opravdové přátele na celý život a mít spoustu zážitků. Svět občas žijí spíše online, než aby se věnovali realitě a skutečným hodnotám života (Forbes, 2016).

Od roku 2010 můžeme objevit i často vyskytující se název pro budoucí generaci – Generace Alfa. Pro tuto generaci je typické dokonalé souznění s technologiemi a jejich neustálý vývoj a zdokonalování se.



## 4 Praktická část

Praktická část se zaměřuje na motivační systém společnosti SENCO Příbram spol. s r.o., která má jedno ze svých sídel ve středočeském městě Příbram. Výzkum je proveden za pomoci dotazníkového šetření, které bylo zorganizováno pro vybrané zaměstnance firmy. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navrženy drobné změny v nynějším motivačním systému společnosti, aby zaměstnanci různých generačních skupin byli co nejvíce uspokojeni a jejich výkonnost a produktivita mohla být větší než doposud.

### 4.1 Charakteristika firmy

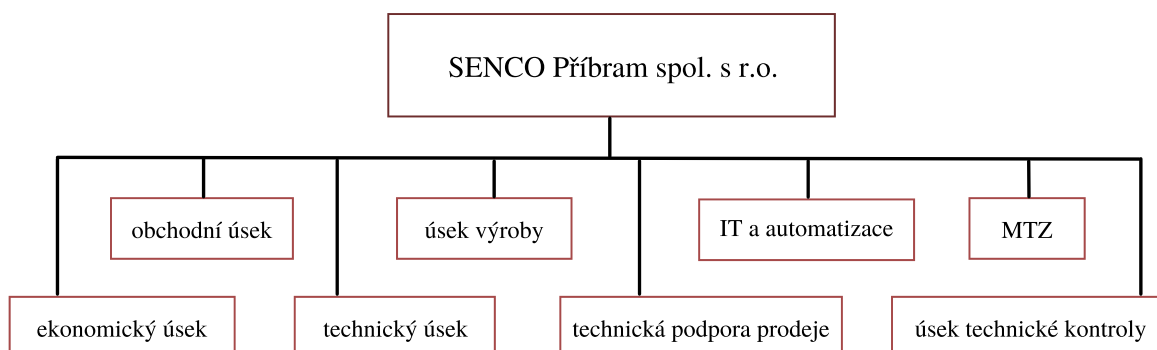
*Obrázek 4: Logo společnosti SENCO Příbram spol. s r.o.*



Zdroj: webové stránky organizace SENCO Příbram spol. s r.o. (2021)

Organizace SENCO Příbram spol. s r.o. byla založena v roce 1992. Tato, dalo by se říct, rodinná firma se zabývá především konstrukcí a výrobou elektrických rozvaděčů nízkého napětí. Svou práci s největší pravděpodobností společnost odvádí svědomitě a kvalitně, zájem o produkty této firmy mají zákazníci například z Německa, Francie a Švýcarska. Jelikož se jedná o společnost s ručením omezením, její orgány a společnost jako celek se řídí společenskou smlouvou. Jako předměty podnikání firma uvádí například projektování elektronických zařízení, zámečnictví, výrobu, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů atd. Obrázek níže vyobrazuje organizační uspořádání společnosti na jednotlivé úseky. V čele každého organizačního úseku je vedoucí úseku, jenž nese veškerou odpovědnost za práci a výsledky všech svých podřízených.

**Obrázek 5:** Organizační uspořádání společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## 4.2 Stávající motivační systém

V současné době má společnost SENCO Příbram s r.o. poměrně pestrý motivační systém a nabízí velkou škálu benefitů svým zaměstnancům. Nabízí příspěvek na penzijní pojištění, který je v dnešní době jedním z nejpopulárnějších benefitů, i pro zaměstnance této firmy se mezi dotazovanými umístil na 3. místě nejoblíbenějších benefitů.

Na 1. místě u této otázky se jako nejvýznamnější ukázal benefit SICK DAYS, které ale organizace v roce 2022 plánuje ukončit a nahradit tyto dny placeného volna jedním týdnem dovolené navíc. SICK DAYS však mají své podmínky, pro získání 2 dnů SICK DAYS musí člověk ve firmě pracovat již druhý rok bez přerušení a poté pátým rokem získává těchto dnů pět.

Organizace přispívá na aktivity dětí zaměstnanců firmy během letních prázdnin, například letní tábory, mateřské školy nebo jesle atp. Společnost také přispívá na brýle, každý zaměstnanec má nárok na tento příspěvek ve výši 3 000 Kč jednou během 2 let u předem určené optiky. Mezi další poskytované příspěvky této firmy patří příspěvek na dovolenou nebo rekreační pobyt.

Zaměstnanec má také možnost získat v případě pracovního nebo životního jubilea finanční odměnu, kterou ale musí schválit provozní ředitel. Organizace svým vybraným zaměstnancům také poskytuje placené jazykové kurzy, na které mohou během své pracovní doby docházet a vzdělávat se.

Pro spíše mladší a aktivní pracovníky je v této firmě možnost vystavení Multisport karty, která měsíčně vyjde na 600 Kč – 200 Kč přispívá zaměstnavatel a 400 Kč je automaticky zaměstnanci strháváno z výplaty. Tuto kartu může každý zaměstnanec využívat pro sportovní i lázeňské aktivity dle svého výběru a uvážení však jen jednou denně.

Formou odměny mají vedoucí pracovníci možnost rozdávat poukázky na pohonné hmoty (OMV).

Společnost pořádá každoroční vánoční večírky nebo sportovní odpoledne, v rámci spolupráce s Divadlem A. Dvořáka Příbram mají zaměstnanci možnost zvýhodněných vstupenek na kulturní akce, popřípadě i vstupenek zcela zdarma.

Co se týče stravování, to by se dalo považovat za jeden z nedostatků této firmy. Zaměstnanci mají k dispozici kuchyňku, ve které si mohou udělat kávu či čaj. Je k dispozici také rychlá svačina z automatů a objednání si oběda od osvědčených dodavatelů. V roce 2022 firma plánuje zrekonstruovat jídelnu a poskytnout tak svým zaměstnancům obědy za zvýhodněné ceny. Mnoha lidem by dle dotazníku vyhovovaly více stravenky nebo stravenková karta, jelikož jídlo vařené v jídelně mnohdy nemusí být i přes výhodnější ceny příliš dobré nebo také s ohledem na alergie apod. by si raději za stravenkovou kartu koupili to, co jim vyhovuje více, a především, kdy zrovna potřebují.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

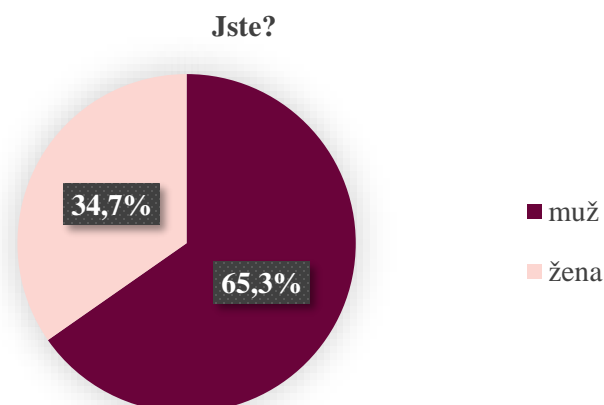
V návaznosti na teoretickou část, kde je zmiňováno generační rozdělení populace byl tento dotazník předložen pracovníkům všech věkových kategorií pro navržení změn motivačního systému, který bude brát ohled právě i na věkovou kategorizaci respondentů.

#### **Základní informace o zaměstnancích**

##### **Struktura respondentů:**

Jelikož se organizace SENCO Příbram spol. s r.o. zabývá elektro výrobou, je téměř jasné, že je ve firmě značná převaha mužů. Z vybraných dotazovaných respondentů převažují také muži, kterých dotazník vyplnilo 32 (tj. 65,3 %), vzhledem k potřebě různorodosti jak věkové, tak genderové kategorizace, je dotazovaný počet žen obstojný a není zde tolik značná rivalita mužů. Počet žen, které dotazník vyplňovaly, je tedy 17 (tj. 34,7 %).

## Graf 1: Struktura respondentů



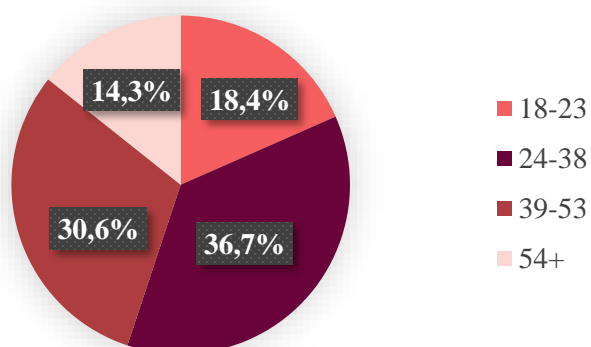
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Věková struktura respondentů:

Cílem dotazníkového šetření bylo oslovit zaměstnance odlišných věkových kategorií. Byly stanoveny 4 věkové skupiny podle teorie generací X, Y a Z, které jsou popsány v teoretické části této bakalářské práce. Z tohoto důvodu je na následujícím grafu vidět rozmanitost věkové struktury dotazovaných. Nejvíce dotazovaných patří do skupiny Generace Y, kterých je 18 (tj. 36,7 %), tuto generaci je možné srovnávat s Generací X, která je druhou nejpočetnější se svými 15 (tj. 30,6 %) respondenty. Dotazník dále vyplnilo 9 zaměstnanců věkové kategorie 18–23 let, nejméně poté 7 pracovníků ve věku 54+.

## Graf 2: Věková struktura respondentů

Do jaké věkové kategorie spadáte?



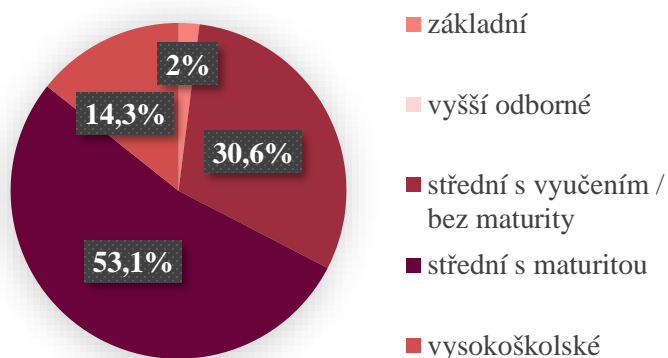
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Nejvyšší dosažené vzdělání:

V grafu můžeme vidět jednoznačnou převahu respondentů, kteří mají ukončené střední vzdělání s maturitou, celkem tedy 26 (tj. 53,1 %) dotazovaných. Následuje 30,6 % pracovníků se středním vzděláním s vyučením, vzhledem k činnosti firmy je většina oborů, které jsou s tímto zaměřením spojeny v podobě středních škol, na konci nichž studenti získávají právě výuční list. Sedm respondentů pracujících zároveň v administrativě je vysokoškolsky vzdělaných a pouze 1 respondent má nejvyšší vzdělání základní.

### Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



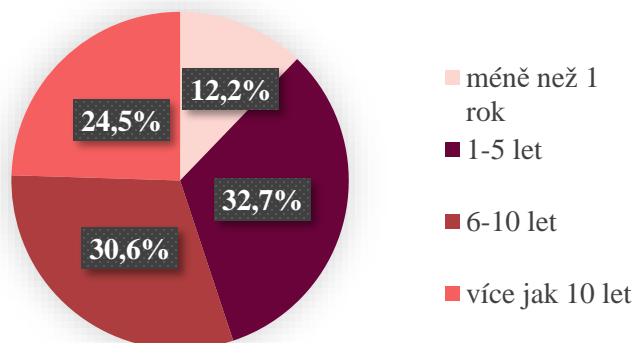
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Délka působení ve společnosti:

Nejvíce zaměstnanců ve firmě pracuje 1–5 let, celkem jich je tedy 16 (z nichž 6 je ve věkové kategorii 18–23 let). Nejméně dotazovaných respondentů (6) je ve firmě zaměstnáno méně než 1 rok, 3 z nich jsou ve věku 18–23 let, což znamená, že třeba ani déle být zaměstnáni nemohli s ohledem na vzdělávání nebo získávání zkušeností po studiu. Obecně je tedy ve firmě převažující část dlouhodoběji zaměstnaných lidí.

#### Graf 4: Doba setrvání ve firmě

Jak dlouho ve firmě pracujete?



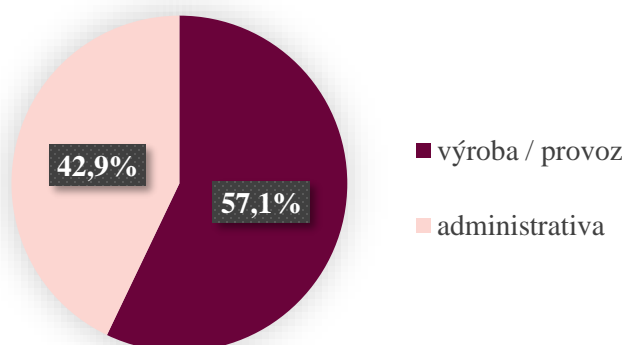
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

#### Oddělení

Dotazník byl systematicky zprostředkován téměř rovným dílem zaměstnancům v samotné výrobě a provozu vůči zaměstnancům v administrativě podniku. Je tedy z grafu patrné, že tato struktura dotazovaných je opravdu vyvážená. Respondentů zaměstnaných ve výrobě vyplnilo dotazník 57,1 % a zbylých 42,9 % pracovníků v administrativě.

#### Graf 5: Pracoviště

Pracujete ve výrobě, nebo v administrativě?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

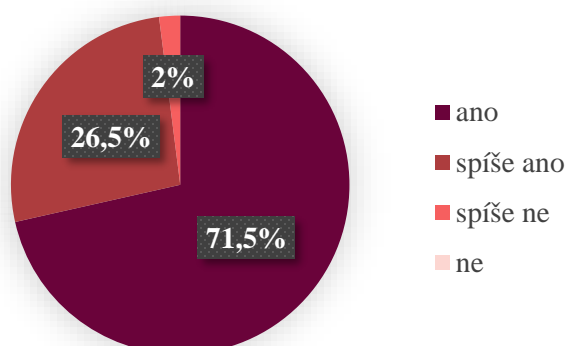
## Obecný postoj ke spokojenosti ve firmě

### Spokojenost s pracovní pozicí

Drtivá většina (71,43 %) odpověděla na otázku, zda je spokojen/spokojena se svou pracovní pozicí, možností „ano“. 13 dotazovaných na tuto otázku zvolilo možnost odpovědi „spíše ano“ a pouze jeden zaměstnanec „spíše ne“. Většina by také ve spojitosti s otázkou č. 28 doporučila práci v této firmě svým známým a příbuzným.

### Graf 6: Spokojenost s pracovní pozicí

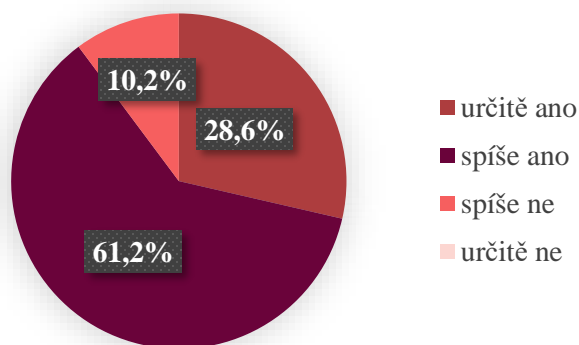
Jste se svou pracovní pozicí spokojen/a?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Graf 7: Doporučení

Jste s prací spokojen/a natolik, že byste doporučil/a práci v této firmě někomu ze svých známých?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

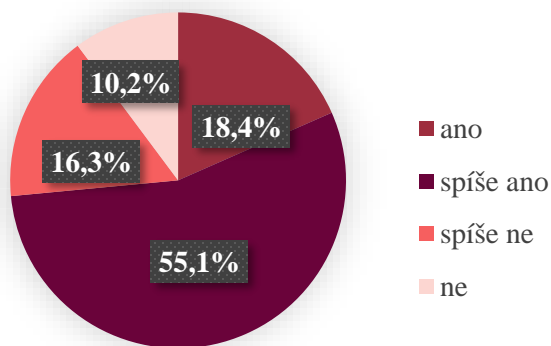
## Sociální stimuly

### Stávající benefity

U této otázky ohledně spokojenosti s nabízenými benefity firmy byla nejčastější odpověď „spíše ano“, kterou vybralo 27 respondentů. Lehkou nebo úplnou nespokojenost s aktuálními benefity firmy vyjádřilo v odpovědi na tuto otázku 13 zaměstnanců. Na základě doplňující otázky, zda tyto benefity využívají, odpovědělo 87,8 % respondentů, že ano, zbytek se přikláněl k možnosti, že benefity, které organizace nyní nabízí, příliš nevyužívá.

#### Graf 8: Stávající benefity – spokojenost

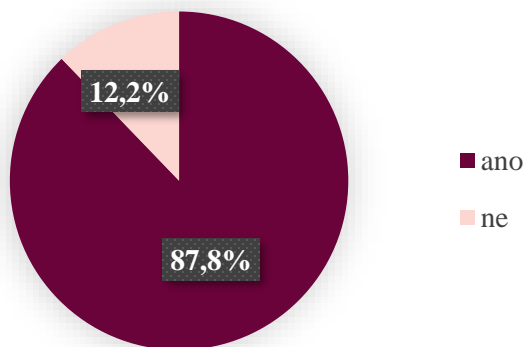
Vyhovují Vám stávající benefity firmy?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

#### Graf 9: Stávající benefity – využitelnost

Využíváte alespoň 1 benefit, který Vám firma nabízí?



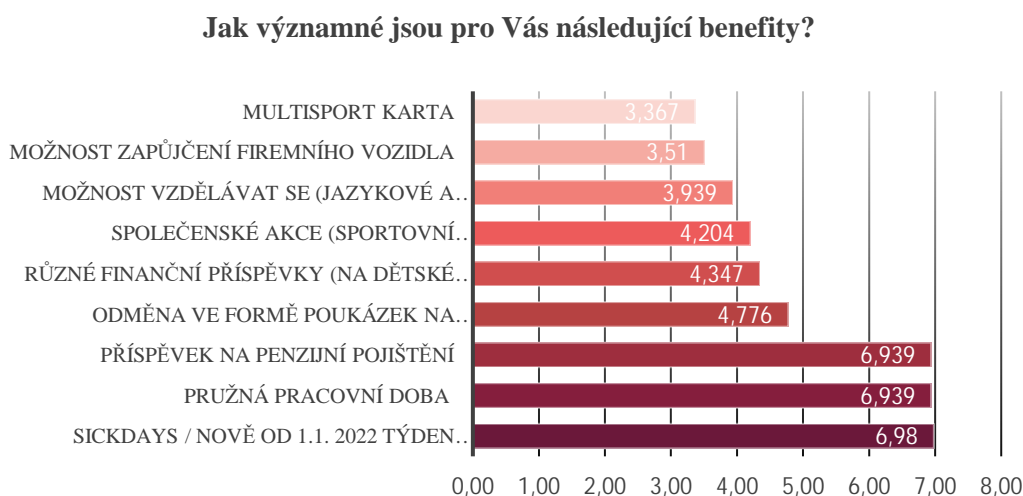
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)



## Významnost benefitů

Na prvním místě nejdůležitějšího benefitu pro většinu pracovníků skončily SICKDAYS, které organizace od 1. 1. 2022 nahradila jedním týdnem dovolené navíc. Na dalších dvou místech se se stejnou vahou průměrného umístění 6,939 umístila pružná pracovní doba a příspěvek na penzijní pojištění. Nejméně oblíbeným a využívaným benefitem je poté Multisport karta, které byla průměrně přiřazena hodnota 3,367.

### Graf 10: Významnost benefitů



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

Následovala otevřená otázka, ve které se mohli dotazovaní rozepsat, zda by ocenili jiný benefit, který jejich organizace doposud nenabízí. Drtivá většina (77,55 %) do otevřené otázky zapsala jako postrádající benefit stravenky. Pouhých 16,32 % by rádo mělo možnost příspěvků na obědy nebo firemního stravování, které organizace plánuje v tomto roce svým zaměstnancům poskytnout. Dále respondenti měli další zajímavé nápady na benefity, které by ocenili, jako například: lístky na masáže, možnost koupě soukromého auta bez DPH, ponechání SICKDAYS, které jsou již od 1. 1. 2022 nahrazeny jedním týdnem dovolené navíc, příspěvek na dojíždění, slevy na služby a produkty firmy a 13. plat.

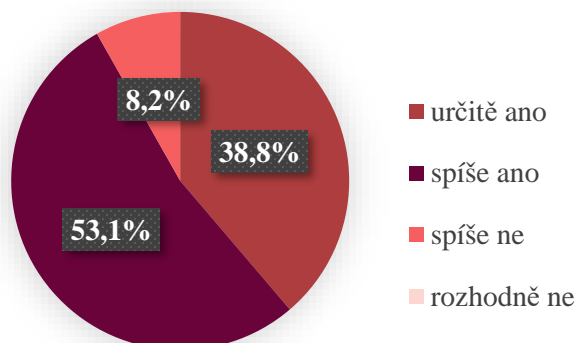
## Motivace

### Motivace ke splnění zadaných úkolů

Převažuje většina, která si je svou motivací jistá (38,8 %) nebo alespoň téměř jistá (53,1 %). Variantu odpovědi „spíše ne“ zvolili zbývající 4 respondenti (8,2 %), celková motivace zaměstnanců je tedy poměrně kvalitní, i když v některých případech uvádá.

## Graf 11: Motivace ke splnění zadaných úkolů

Máte dostatečnou motivaci splnit to, co se po Vás v zaměstnání požaduje?



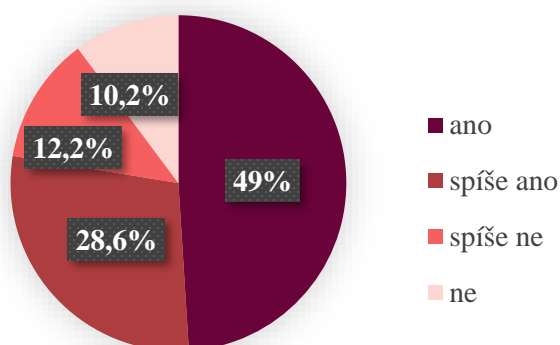
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Přesně zadaná práce na každý den

Pouze 49 % má jasně zadanou práci na každý pracovní den, 28,6 % má zadanou práci jen někdy a „spíše ne“ a „ne“ zvolilo v této otázce jako svou odpověď celkem 22,4 %.

## Graf 12: Přesně zadaná práce na každý den

Máte přesně zadanou práci na každý den?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

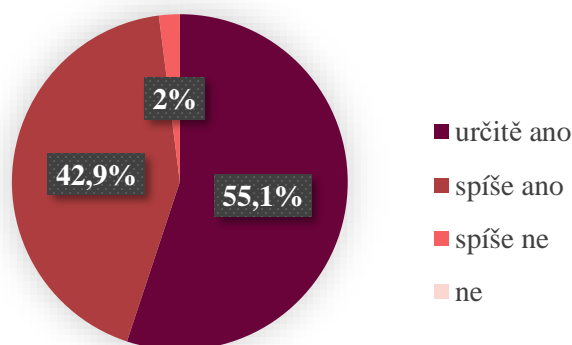
## Spokojenost se svým pracovním výkonem

Pouze jeden jediný dotazovaný na tuto otázku odpověděl „spíše ne“, zbytek zvolil variantu „spíše ano“ a drtivá většina „určitě ano“. K této otázce navazovala otázka otevřená, ve které měli respondenti možnost napsat, co stojí za jejich spokojeností, anebo naopak

nespokojeností s jejich pracovním výkonem. Za své největší úspěchy zaměstnanci považují například to, že zadanou práci zvládají včas, naopak jim vadí, když musí řešit nějaký problém, který se jich v jejich pracovní pozici netýká, nebo nemají dostatečnou zpětnou vazbu, aby věděli, zda se svým výkonem mohou být spokojeni.

### **Graf 13: Spokojenost se svým pracovním výkonem**

Jste spokojen/a se svým pracovním výkonem?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### **Hmotné stimuly**

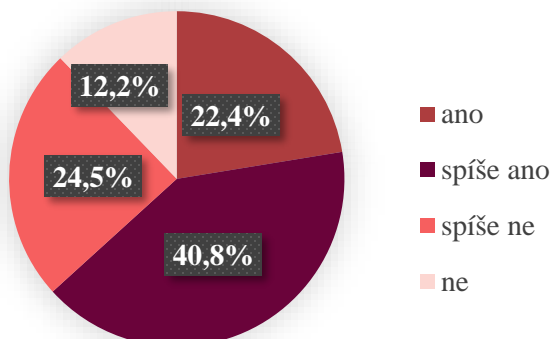
#### **Finanční ohodnocení**

##### **Dostatečné finanční ohodnocení**

Na otázku, zda jsou zaměstnanci za svou odvedenou práci dostatečně finančně ohodnoceni, odpovědělo 40,82 % „spíše ano“ a 24,49 % „spíše ne“, 22,45 % je spokojeno určitě a zbylých 12,24 % spokojených s finančním ohodnocením není vůbec.

## Graf 14: Spokojenost s finančním ohodnocením

Myslíte si, že jste za svou odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a?



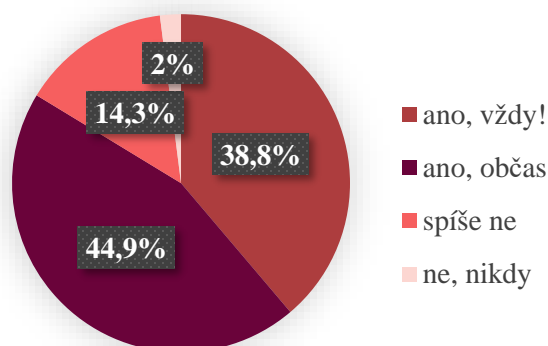
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Osobní hodnocení, prémie, poukázky

Organizace nabízí odměny ve formě poukázek na pohonné hmoty (OMV) a samozřejmě možnost osobního hodnocení nebo prémie za kvalitně odvedenou práci. 38,8 % respondentů v dotazníkovém šetření odpovědělo, že tyto odměny získávají vždy, 44,9 % tedy největší procento lidí takové odměny získává občas a zbylých 14,3 % spíše ne a 2 % nikdy, nebylo by tedy od věci tyto možnosti rozšířit a opravdu za kvalitní práci odměny dávat dle zásluh všem pracovníkům.

## Graf 15: Odměny

Dostáváte za kvalitně odvedenou práci odměny? (osobní hodnocení, prémie, poukázky)



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

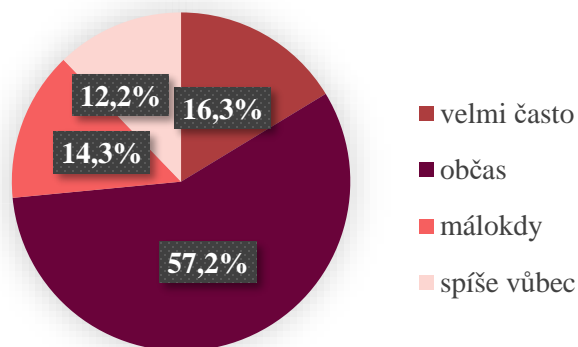
## Morální stimuly

### Pochvala od nadřízeného

Velmi často dostává od svého nadřízeného pochvalu pouze 16,3 % respondentů, největší procento 57,1 % dostávají pochvalu občas, 14,3 % málokdy a 12,2 % spíše vůbec. Tato otázka je velmi silně upnuta na otázku následující a tou je, jestli pochvalu vůbec potřebují. Kupodivu ti, kteří odpověděli, že chválu potřebují, ji však příliš často nedostávají, a naopak ti, kteří o chválu moc nestojí, ji slyšávají častěji.

#### Graf 16: Pochvala od nadřízeného

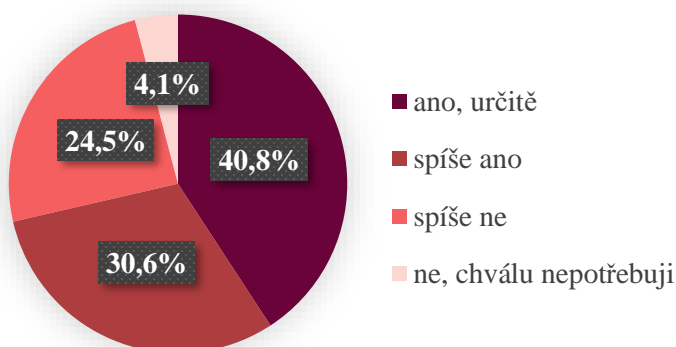
Jak často dostáváte pochvalu od svého nadřízeného?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

#### Graf 17: Pochvala od nadřízeného – důležitost

Je pro Vás důležité slyšet chválu od nadřízených?



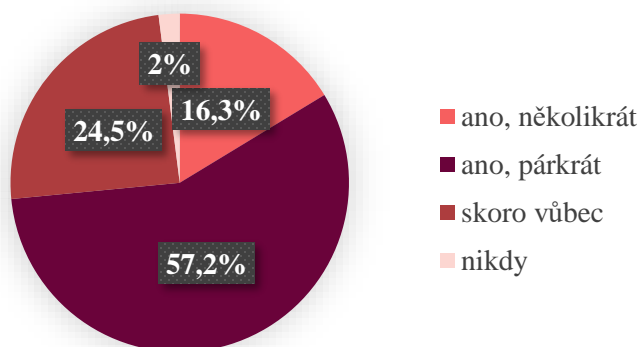
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Výtka

Výtka má v praxi stejně důležitou roli a váhu jako pochvala. Důležité je mít zpětnou vazbu od svého vedoucího, ať už pozitivní, tak v lehce negativním smyslu. Za pomoci napomínání se můžeme zlepšovat a být motivováni k lepším výkonům. Je však důležité držet se zásad, jak takovou výtku sdělit, jinak může ztratit svůj pozitivní účinek a vliv na pracovní nasazení zaměstnance. U 26,5 % dotazovaných nedochází k příliš častému, v některých případech k žádnému, negativnímu hodnocení. Byla by potřeba zvážit, zda zaměstnanci, kteří nejsou za nic kritizováni, dělají svou práci opravdu bez jakýchkoliv drobných chyb tak, jak je očekáváno, nebo jestli dochází k menšímu důrazu a pozoru od vedoucího pracovníka. Jak je patrné z grafu č. 18, drtivá většina si výtku vezme k srdci a přehodnotí tak své jednání, avšak stále je zde několik málo procent těch, kterým na výtce příliš nezáleží.

### Graf 18: Výtka od vedoucího

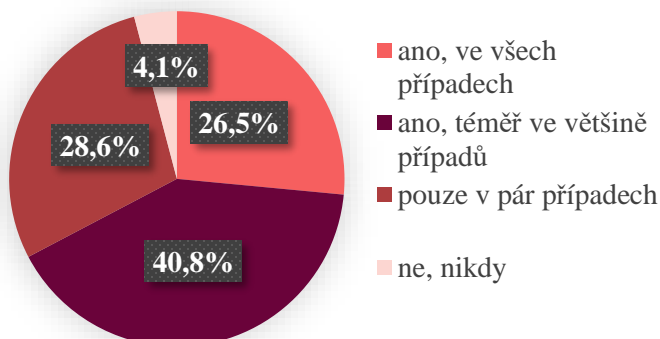
Bylo Vám někdy něco vytknuto Vaším vedoucím?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Graf 19: Výtka od vedoucího – důležitost

Měla pro Vás kritika velkou váhu? - tj. přehodnotil/a jste své špatné uvážení na základě tohoto napomenutí?



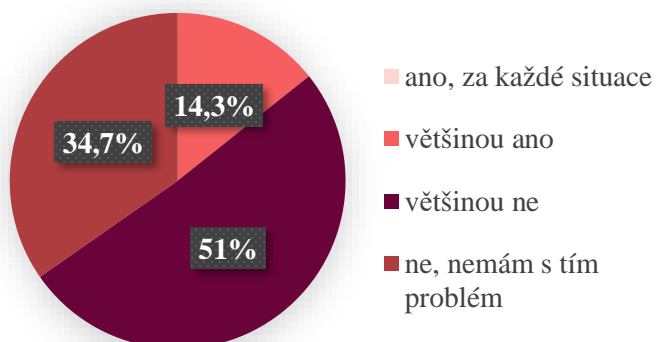
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Názor

Obava vyjádřit svůj názor ve firmě není příliš častá, avšak v některých odděleních se projevuje nejistota a strach z reakcí na vyřčený názor. Z otevřených otázek je patrné, že se drobné nejistoty objevují pouze v některých odděleních, byla by třeba blíže nahlédnout do konkrétního úseku a přijít tak na problém, který zde ve vztahu spolupracovníků a nadřízených pracovníků pravděpodobně vzniká.

### Graf 20: Obava vyjádřit svůj názor

Máte obavu vyjádřit svůj názor?



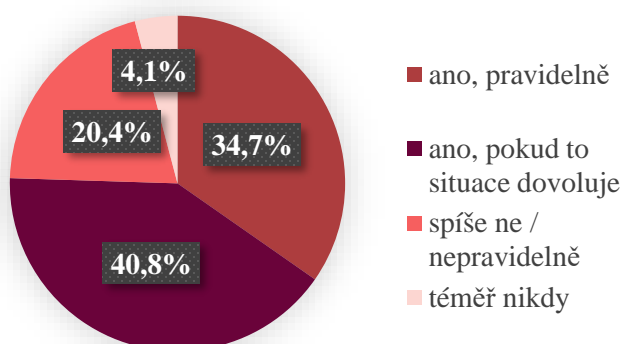
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Porady

V rámci informovanosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků je důležité vést pravidelné a přínosné porady, které napomáhají k vyjadřování názorů a řešení určitých problémových oblastí jednotlivých oddělení. 24,5 % respondentů uvedlo, že porady nemají vůbec nebo jen zřídka, což může vést k nepochopení zadané práce, popřípadě k neefektivnímu a méně produktivnímu chodu celého oddělení.

### Graf 21: Probíhající porady s vedoucím pracovníkem

Probíhají na Vašem oddělení porady s vedoucím pracovníkem?



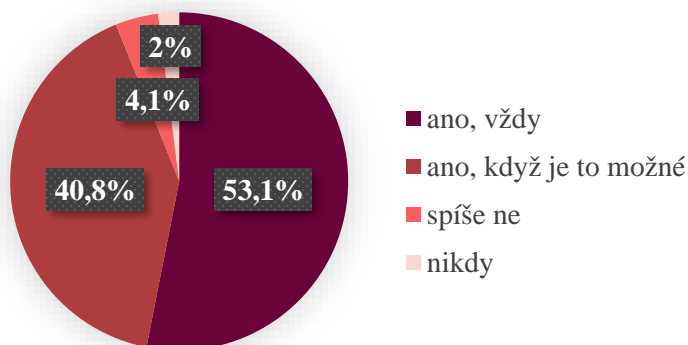
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Účast na poradách

Z následujícího grafu vyplývá, že alespoň tam, kde porady probíhají, je účast obstojná a lidi porad využívají například k diskusi nebo projednávání nových projektů apod.

### Graf 22: Účast na poradách

Pokud ano, účastníte se jich? (jestliže neprobíhají, nemusíte odpovídat)



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

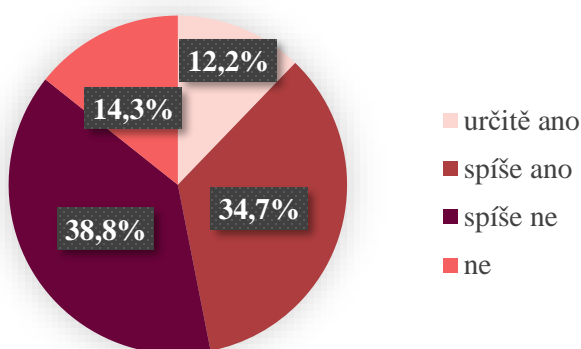


## Kariérní růst

Možnost kariérního růstu se u každého člověka velice liší. Ti, kteří možnost kariérního růstu mají, to znamená zhruba 46,9 % dotazovaných, ji ale ve většině případech využít nechtějí, jak uvedli v doplňující otevřené otázce. Převážná část ze zbylých 53,1 %, kteří možnost kariérního růstu nemají, ji nemají z důvodu nejvyšší možné pozice ve svém oddělení, někteří ale své možnosti ani neznají.

### Graf 23: Možnost kariérního růstu

Máte možnost kariérního růstu?

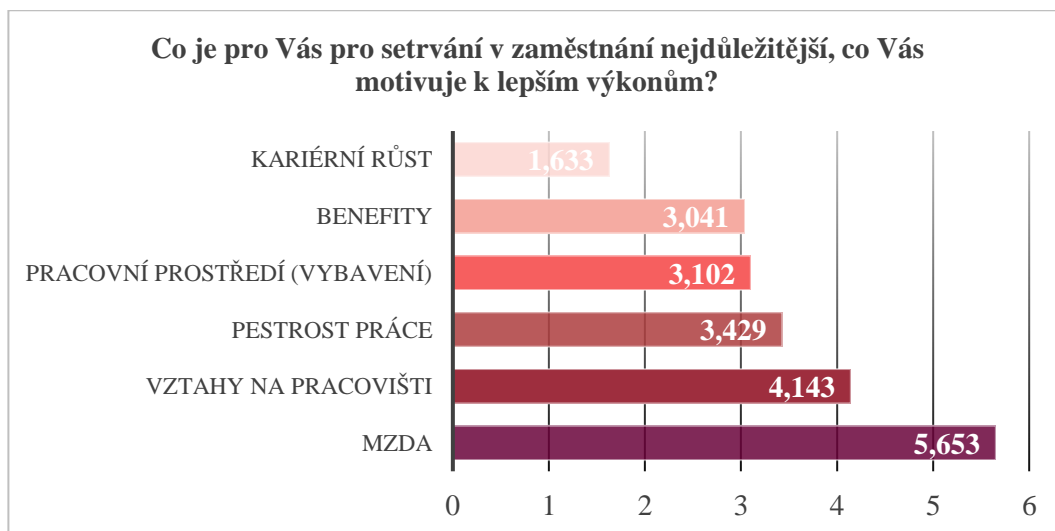


Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Stimuly obecně

Vzhledem k nevědomosti a nezájmu většiny v tématu kariérního růstu se tak kariérní růst umístil v důležitosti pro samotnou motivaci jako nejméně důležitý prvek. Méně důležité jsou pro dotazované také benefity a pracovní prostředí ve firmě. Naopak podstatnější je pestrost práce, kterou dotazovaní také dost zmiňovali v doplňující otevřené otázce. Vztahy na pracovišti se umístily hned za mzdou, která je bezkonkurenčně nejdůležitějším motivátorem pro zaměstnance téhle i většiny ostatních společností.

**Graf 24: Nejdůležitější prvek motivace**



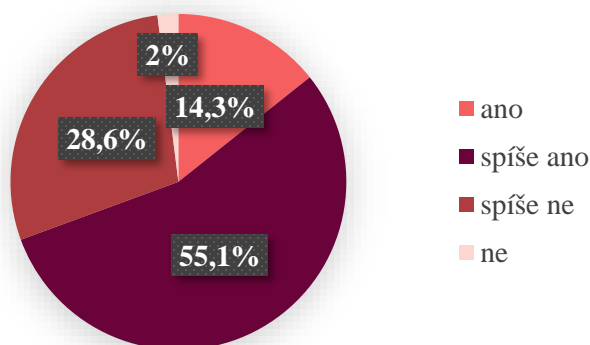
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Sociální stimuly

69,4 % dotazovaných se do práce spíše těší, ať už z důvodu pestrosti práce, spokojenosti s daným projektem nebo s prací v dobrém kolektivu. 30,6 % respondentů ale do práce s nadšením nechodí, v otevřené doplňující otázce zmiňovali, že za tím stojí nejčastěji špatně časově zorganizovaný projekt, složité dohadování se zákazníky, laxnost ostatních kolegů, dočasný přechod na jinou pozici z důvodu nemoci nebo časového presu atd.

**Graf 25: Nadšení**

Chodíte do práce s nadšením?



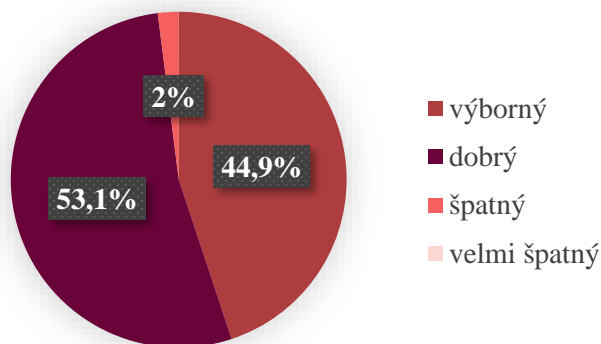
Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Vztahy na pracovišti

Vztahy jak mezi spolupracovníky, tak s vedoucími pracovníky jsou převážně kladné a určitě zajišťují kvalitní zázemí pro lepší chod na jednotlivých odděleních. K ukotvování dobrých vztahů napomáhají firemní akce jako například vánoční večírky, sportovní odpoledne a jiné. Z grafu číslo 29 je patrné, že se se svými kolegy také většina vídá i v soukromém životě, což může být také někdy nepříznivým faktorem, ale v případě této firmy to spíše může pomoci k lepší komunikaci a snazšímu řešení problémů a neshod.

### Graf 26: Vztah s vedoucím pracovníkem

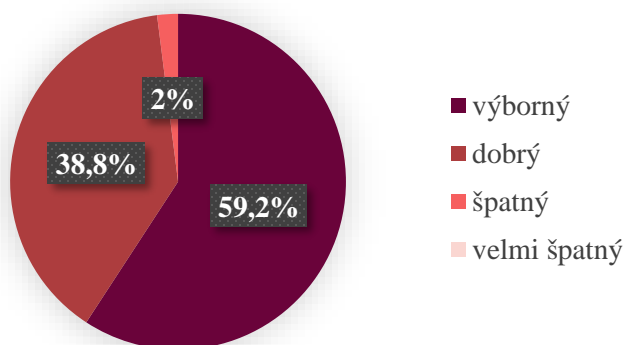
Jaký vztah máte se svým vedoucím pracovníkem?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

### Graf 27: Vztah se spolupracovníky

Jaký vztah máte se svými spolupracovníky?

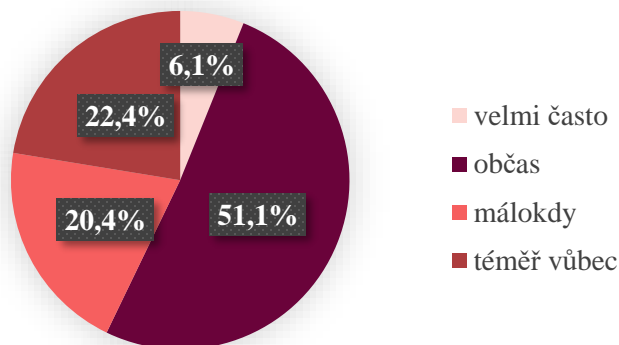


Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

## Kontakt v soukromí

### Graf 28: Kontakt v soukromí s kolegy

Jste v kontaktu se svými kolegy i v soukromém životě?



Zdroj: zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření (2022)

Na závěr byla respondentům položena dobrovolná otevřená otázka, kde mohli shrnout svůj vztah, spokojenost, popřípadě motivaci ve firmě. Nejčastěji se objevovaly odpovědi typu, že do práce docházejí jen proto, že mají rodinu, kterou musí uživit, ale někteří vypíchlí i zajímavost a pestrost práce, ve které se chtějí zlepšovat a chtějí mít svůj přínos do úspěšného chodu firmy.

## **5 Výsledky a diskuse**

V této části se objeví návrhy změn na zlepšení motivačního systému dané organizace, tedy změn, které povedou k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Cílem je zlepšit výkonnost a kvalitu práce zaměstnanců a celkový chod firmy.

### **5.1 Výsledky dotazníkového šetření pro jednotlivé generace**

#### **Generace baby boomers**

U nejstarších pracovníků je z dotazníkového šetření zřejmé, že jsou ve firmě zaměstnání ve většině případech dlouhodobě a se svou pracovní pozicí jsou spokojeni. Tento fakt utvrzuje teorii zveřejněnou na internetových stránkách české vzdělávací a poradenské společnosti Gradua – CEGOS (2016). Tři z dotazovaných sedmi zástupců této generace uvedlo jako postrádající benefit právě stravenky, které vyplynuly také z obecného shrnutí výsledků dotazníků. Nejvíce si potrpí na kvalitní pracovní prostředí a samozřejmě dostatečné finanční ohodnocení. Jeden respondent k otevřené dobrovolné otázce definoval vztah ke své práci jako „nutnost se uživit“, což potvrzuje domněnku z internetového článku magazínu Forbes (2016), že generace baby boomers postrádá jistotu a uznání a všechny své peníze utrácejí za rodinu, která je pro ně nejdůležitější.

#### **Generace X**

I u této generace spousta respondentů uvedla jako scházející benefit právě stravenky, dále také samotnou možnost stravování ve firmě a cenově zvýhodněné obědy. Jak uvádí internetový magazín Forbes (2016), opravdu jsou lidé této generace věrni své práci a upřednostňují ji před svými koníčky a zálibami. Toto tvrzení je patrné z odpovědí na otevřené otázky ohledně spokojenosti a vyjádření vztahu ke své práci. Jeden z respondentů odpověděl: „Nejsem člověk, který by promarnil čas nicneděláním.“ Další uvedl: „Raději jdu do práce, tam ten čas strávím nějakou přínosnou činností.“

#### **Generace Y**

Nejvýznamnějším benefitem pro tuto generaci je pružná pracovní doba, což také uvádí článek magazínu Forbes (2016), že pro lidi generace Y je velice důležitý i soukromý

čas, nechtějí mít svůj život řízen prací a obětovat ho jen firmě, ve které pracují. Nejvíce by ocenili stravenky, 13. plat, případně nějaké slevy na produkty a služby společnosti.

## **Generace Z**

Mladí lidé této generace jsou zvyklí učit se novým věcem, především co se týče moderních technologií. Poměrně vysoký počet těchto mladých lidí využívá svou znalost moderních technologií pro pravidelný výdělek (van den Berg, 2020). Dokážou pochválit sami sebe, k vnitřnímu uspokojení ani nepotřebují tolik slyšet chválu od nadřízených, nebo kolegů. Sebevědomí je zřejmé, například díky odpovědím typu „většinu věcí se učím sám a myslím si, že si vedu dobře“. To samé lze zpozorovat v případě výtky od vedoucího pracovníka, kde jedinci této generace uváděli, že pro ně v některých případech výtka nemá žádnou váhu. Zakládají si na dobrých vztazích, které jsou pro ně v rámci zaměstnání velice důležité, ve firmě je tento faktor nadmíru uspokojující, všichni mají vztahy jak s vedoucími pracovníky, tak se spolupracovníky dobrý, popřípadě výborný.

## **5.2 Návrhy na změny motivačního systému**

### **Hmotné stimuly**

S vyšší svého finančního ohodnocení bylo spokojeno nebo téměř spokojeno 63,2 % zaměstnanců. Pro ty, kteří nejsou se mzdou spokojeni, ji však staví na první místo v otázce č. 26 v dotazníku, která se táže na nejdůležitější faktor, jenž je motivuje k lepším výsledkům a k samotnému setrvání v organizaci. Až 83,3 % respondentů, kteří nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením, nechodí do práce s nadšením a ani jeden není spokojen s nynějšími benefity firmy. Pocit nedostatečného finančního ohodnocení značí tedy celkovou nespokojenost a negativní postoj k samotné práci. Jak uvádí Urban (2017), finanční ohodnocení je tím nejefektivnějším motivátorem. Co se týče hmotných stimulů, dotazovaní také často zmiňovali 13. plat, který se stává čím dál tím víc populárním benefitem, který firmy nabízejí. Většina zaměstnanců postrádá stravování, které ale organizace v průběhu roku 2022 plánuje zařadit mezi své benefity. Rekonstrukcí staré jídelny tak vznikne příjemné prostředí pro společné obědy, které budou navíc pro zaměstnance společnosti za výhodnější ceny. Vzhledem k této renovaci by byla očekávána téměř 100% spokojenost zaměstnanců, co se stravování týče, avšak většina dotazovaných by ocenila více stravenky nebo stravenkovou kartu než právě samotnou firemní jídelnu.

## **Sociální stimuly**

Se slovním hodnocením zaměstnanců úzce souvisí porady jednotlivých oddělení nebo týmů, které ve firmě neprobíhají příliš často, bylo by tedy vhodné dle potřeby zaměstnanců pořádat častější a pravidelnější porady, aby všichni byli obeznámeni s tím, co je v následujícím týdnu čeká a na co se mají připravit, popřípadě by tyto porady měly sloužit k seznámení se například s novým projektem, aby všichni věděli co a jak a nedocházelo tak ke zbytečným chybám nebo nedostatkům, které by bylo potřeba následně spravovat a zbytečně tak plýtvat časem, který by se mohl využít už k jiným potřebným činnostem. Počátkem roku 2022 organizace ze svých benefitů vyřadila SICKDAYS, které jsou ale na samotném vrcholu nejvýznamnějších benefitů dotazovaných, dokonce respondenti zmiňovali také v otevřených otázkách, že by velice ocenili jejich ponechání.

## **Morální stimuly**

Pro vysoké procento dotazovaných respondentů je z dotazníkového šetření patrné, že je pro ně velmi důležité slyšet zpětnou vazbu od svého nadřízeného, avšak drtivá většina, pro kterou je tento faktor důležitý, chválu nebo kritiku slyší pouze občas nebo málokdy. S ohledem na dobré vztahy s vedoucími pracovníky, které z dotazníků vyplývají, by nebylo od věci mluvit také o tom, zda zaměstnanec odvádí svou práci dobře nebo zda je potřeba na něčem zapracovat. Kombinace pravidelného hodnocení zaměstnanců jak pozitivního, tak lehce negativního může značně zlepšit kvalitu pracovního výkonu. Zaměstnanec si může být v mnoha činech jistější, nebo naopak zapracovat na svých drobných nedostacích. Výtka je velice důležitá v celém motivačním systému obecně, avšak jsou zde její náležitosti, které uvádí sám Bělohávek (2008), aby měla výtka co nejefektivnější a kladný účinek. V otevřených otázkách respondenti často zmiňovali, že právě na jejich oddělení jsou méně ohodnocováni než na odděleních jiných, a to jak po hmotné stránce, tak i po té slovní. Pravidelné hodnocení však ve velké míře ovlivňuje celkovou motivaci zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Níže je navržen ucelený motivační systém zohledňující navržené změny motivačního systému ve zvolené organizaci SENCO Příbram spol. s r.o. a tabulka s přehledem nákladů za poskytnutí stravenek nebo stravenkových karet zaměstnancům a menší informační televize, která bude umístěna ve společných prostorách firmy a budou zde dostupné například veškeré porady, schůze a přehled aktuálního dění ve firmě. Ostatní návrhy nejsou pro organizaci finančně náročné, tudíž se v tabulce nákladů neobjevují.

**Tabulka 3:** Motivační systém organizace Senco Příbram spol. s r.o.

	Nynější motivační systém	Návrhy změn motivačního systému Stávající motivační systém
<b>Hmotné stimuly</b>	Mzdové ohodnocení	Mzdové ohodnocení
	Odměny / prémie	Odměny / prémie
		Stravenky / stravenkové karty
<b>Sociální stimuly</b>	Nepravidelné porady	Pravidelné porady na jednotlivých odděleních – větší informovanost
	Zrušené SICKDAYS	Znovuzavedení SICKDAYS
	Pružná pracovní doba pro vybrané zaměstnance	Pružná pracovní doba pro vybrané zaměstnance
	Příspěvek na penzijní pojištění	Příspěvek na penzijní pojištění
	Odměny ve formě poukázek OMV pouze na některých odděleních	Odměny ve formě poukázek OMV na všech odděleních
	Různé finanční příspěvky (dětské tábory, brýle...)	Různé finanční příspěvky (dětské tábory, brýle...)
	Společenské akce	Společenské akce
	Jazykové a vzdělávací kurzy	Jazykové a vzdělávací kurzy
	Možnost zapůjčení firemního vozidla	Možnost zapůjčení firemního vozidla
	Multisport karta	Multisport karta
<b>Morální stimuly</b>	Nedostatečná zpětná vazba	Pravidelné hodnocení, minimálně 1x měsíčně (pochvaly i výtky) a individuální schůzky mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky

Zdroj: vlastní zpracování (2022)



**Tabulka 4: Přehled nákladů**

<b>Navržené změny motivačního systému</b>	<b>Náklady – orientačně</b>
Informační televize do společných prostor	9.990 Kč
Stravenky / stravenková karta	1.600 Kč osoba / měsíčně
<b>Celkem</b>	<b>19.200 Kč osoba / ročně</b>
	<b>4.454.400 Kč všichni zaměstnanci / ročně</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## 6 Závěr

Motivace je pro člověka velice důležitá jak v osobním životě, tak také v oblasti pracovní. Motivovaný zaměstnanec je spokojený a rád v organizaci setrvá po zbytek svého kariérního života, především je také na svou odvedenou práci a na své zaměstnání hrdý.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit a zanalyzovat stávající motivační systém firmy SENCO Příbram spol. s r.o., za pomoci dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na hmotné, sociální a morální stimuly. Teoretická část vymezila základní a nejdůležitější pojmy na téma motivace a několik s ní spjatých teorií. V části praktické byla především popsána zkoumaná organizace a její nynější motivační systém. Nedílnou součástí praktické části tvořilo dotazníkové šetření, které mělo vyobrazit motivaci a spokojenost zaměstnanců všech věkových kategorií, popřípadě ukázat drobné nedostatky, v jejichž ohledu by se měla organizace zdokonalit. Dotazník byl tvořen 34 jednak otevřenými, jednak uzavřenými otázkami.

Z dotazníkového šetření vyplynuly postrádané benefity nebo činnosti firmy, které jsou pro podstatnou většinu dotazovaných nezbytné v rámci jejich spokojenosti a větší motivace. Prvním návrhem byla kvalitní a častá zpětná vazba a s tím související pravidelné porady na jednotlivých odděleních. Společnost nabízí širokou škálu benefitů, ale i přes jejich početné možnosti výhod je u pracovníků nejvíce žádána možnost stravenek či stravenkové karty. Stravenky / stravenkové karty by dle výsledků z dotazníkového šetření ocenilo téměř 70 % dotazovaných. V neposlední řadě by bylo třeba vyrovnat možnost odměn ve formě poukázek na pohonné hmoty (OMV) ve všech odděleních společnosti, aby jejich přidělování bylo rovnocenné, někteří nemají možnost takovou odměnu obdržet, případně ani vedoucí pracovník nemá možnost odměnou ve formě poukázek své podřízené obdarovat. Pro lepší orientaci a znalost dění ve firmě bylo navrženo umístění informační televize ve společných prostorách organizace. V závislosti na možnostech organizace by nebylo od věci uvažovat také nad 13. platem nebo nějakými zvýhodněnými cenami na služby a produkty firmy.

Výše uvedené návrhy pro zkvalitnění motivačního systému byly organizaci SENCO Příbram spol. s r.o. zpřístupněny a navrhnuty k samotné realizaci. Je na uvážení vedení firmy, zda některý z těchto návrhů zrealizuje. Změny v motivačním systému nejsou příliš zásadní, organizace má poměrně kvalitní motivační systém, avšak i drobné nedostatky mohou být pro spokojenost zaměstnanců klíčové. Je tedy třeba svým zaměstnancům více naslouchat a především mít kontrolu nad fungováním všech oddělení. Personalistka firmy

dotazník použila také pro své vlastní účely, dotazník tedy v delším časovém intervalu, než byl stanoven pro šetření v rámci praktické části, vyplnilo 121 zaměstnanců z 232, včetně respondentů samotného dotazníkového šetření této práce, tedy zhruba 52 %.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, John Eric. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 9780749454821.
2. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
3. BĚLOHLÁVEK F. *Jak vést a motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. FORSYTH P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
6. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
7. HORVÁTHOVÁ P., BLÁHA J., ČOPIKOVÁ A. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
8. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
9. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
10. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
11. RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
12. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

13. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
14. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
15. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
16. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
17. VAN DEN BERG, M. *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2

### **Seznam internetových zdrojů**

1. Generace XYZ – seznamte se. *Gradua* [online]. 2016, 18.4.2016, 1 [cit. 2021-12-10]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>
2. Jak motivovat zaměstnance? Pochvalte je a objednejte jim pizzu. *Forbes* [online]. 3.10.2016, 1 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://forbes.cz/jak-motivovat-zamestnance-zadne-penize-pochvalte-je-a-objednejte-jim-pizzu/>
3. MIKOLÁŠOVÁ, Markéta, Markéta NEKUŽOVÁ a Denisa JURÍKOVÁ. Mýtus: Poměr vnitřní a vnější motivace je u zaměstnanců zhruba 50% : 50%. *MUNI FSS – Katedra psychologie* [online]. 2013, 22.9.2013, 1 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://psych.fss.muni.cz/cosedaje/aktuality/mytus-pomer-vnitri-a-vnejsi-motivace-je-u-zamestnancu-zhruba-50-50>
4. Návod na použití generací – boomers, mileniálové, generace Z, ... *Forbes* [online]. 2016, 13.12.2016, 1 [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz>
5. *SENCO: Výroba elektrických rozvaděčů nízkého napětí* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://sencopb.eu>

## **Interní zdroje organizace**

1. *Organizační řád – SENCO Příbram spol. s r.o.* 01/2016. Příbram, 2016.
2. *Pracovní řád – SENCO Příbram spol. s r.o.* 01/2021. Příbram, 2021.

## 8 Přílohy

Příloha č. 1 - Anonymní dotazník pro vybrané zaměstnance firmy SENCO spol. s r.o.

Dobrý den, jmenuji se Tereza Smolová a jsem studentkou 3. ročníku na Provozně ekonomické fakultě – České zemědělské univerzity v Praze. Chtěla bych Vás požádat o pravdivé vyplnění tohoto zcela anonymního dotazníku, který bude nedílnou součástí praktické části mé bakalářské práce na téma – Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci. Data budou použita pro zpracování této práce a následně poskytnuta i samotné společnosti SENCO Příbram spol. s r.o.

Předem Vám děkuji za vyplnění, a především za Váš čas!

1. Jste?
  - Žena
  - Muž
  
2. Do jaké věkové kategorie spadáte?
  - 18-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51 +
  
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní
  - Střední s vyučením / bez maturity
  - Střední s maturitou
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho ve firmě pracujete?
  - Méně než 1 rok
  - 1-5 let
  - 6-10 let
  - Více jak 10 let
  
5. Pracujete ve výrobě, nebo v administrativě?
  - Administrativa
  - Výroba / provoz
  
6. Jste se svou pracovní pozicí spokojen/a?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

7. Vyhovují Vám stávající benefity firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Využíváte alespoň 1 benefit, který Vám firma nabízí?

- Ano
- Ne

9. Jak významné jsou pro Vás následující benefity?

(pořadí položek dle svých preferencí 1. – nejdůležitější, 9. nejméně důležitá)

- Pružná pracovní doba / home-office
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Možnost zapůjčení firemního vozidla
- Možnost vzdělávat se (jazykové a ostatní kurzy)
- Multisport karta
- Různé finanční příspěvky (na dětské tábory, na brýle, na rekreační pobyty...)
- Odměna ve formě poukázek na pohonné hmoty (OMV)
- Společenské akce (sportovní odpoledne, vánoční večírek, vstupenky do divadla)
- Možnost stravování

10. Ocenil/a byste i jiné benefity, které Vaše firma nenabízí? (otevřená otázka)

11. Máte dostatečnou motivaci splnit to, co se po Vás v zaměstnání požaduje?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Máte přesně zadanou práci na každý den?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jste spokojen/a se svým pracovním výkonem?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Proč jste, nebo v opačném případě nejste se svým výkonem spokojen/a? (otevřená otázka)



15. Myslíte si, že jste za svou odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
16. Dostáváte za kvalitně odvedenou práci odměny? (osobní hodnocení, prémie, poukázky)
- Ano, vždy
  - Ano, občas
  - Spíše ne
  - Ne, nikdy
17. Je pro Vás důležité slyšet chválu od nadřízených?
- Ano, určitě
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne, chválu nepotřebuji
18. Jak často dostáváte pochvalu od svého nadřízeného?
- Velmi často
  - Občas
  - Málokdy
  - Spíše vůbec
19. Bylo Vám někdy něco vytknuto Vaším vedoucím?
- Ano, několikrát
  - Ano, párkrát
  - Skoro vůbec
  - Nikdy
20. Měla pro Vás kritika velkou váhu? – tj. přehodnotil/a jste své špatné uvážení na základě tohoto napomenutí?
- Ano, ve všech případech
  - Ano, ve většině případů
  - Pouze v pár případech
  - Ne, nikdy
21. Máte obavu vyjádřit svůj názor?
- Ano, za každé situace
  - Většinou ano
  - Většinou ne
  - Ne, nemám s tím problém
22. Probíhají na Vašem oddělení porady s vedoucím pracovníkem?
- Ano, opravdu pravidelně
  - Ano, pokud to situace dovoluje
  - Spíše ne / nepravidelně
  - Téměř nikdy

23. Pokud ano, účastníte se jich? (jestliže neprobíhají, nemusíte odpovídat)
- Ano, vždy
  - Ano, když je to možné
  - Spíše ne
  - Nikdy
24. Máte možnost kariérního růstu?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
25. Vyjádřete se konkrétně v jaké situaci ve Vaší pracovní pozici s kariérním růstem jste? (otevřená otázka)
26. Co je pro Vás pro setrvání v zaměstnání nejdůležitější, co Vás motivuje k lepším výkonům? (1. – nejdůležitější, 6. – nejméně důležitá)
- Mzda
  - Pracovní prostředí / vybavení
  - Vztahy na pracovišti
  - Benefity
  - Pestrost práce
  - Kariérní růst
27. Napadají Vás i jiné konkrétnější faktory, které Vás motivují a nejsou zde uvedeny? (např. dělám to, co je zároveň mým koníčkem) (otevřená otázka)
28. Jste s prací spokojen/a natolik, že byste doporučil/a práci v této firmě někomu ze svých známých?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
29. Chodíte do práce s nadšením?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
30. Pokud si nevíte rady, který stav ve Vašem případě převažuje, můžete se konkrétněji vyjádřit, za jakých podmínek se například do práce těšíte, a naopak co stojí za Vaší nespokojeností? (otevřená otázka)

31. Jaký vztah máte se svým vedoucím pracovníkem?

- Výborný
- Spíše dobrý
- Spíše špatný
- Velmi špatný

32. Jaký vztah máte se svými spolupracovníky?

- Výborný
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

33. Jste v kontaktu se svými kolegy i v soukromém životě?

- Velmi často
- Občas
- Málokdy
- Téměř vůbec

34. Jak byste na závěr pár slovy definoval/a svůj vztah ke své práci? (spokojenost / nespokojenost, motivace...) (otevřená otázka)